



# ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



## TOP-THEMA

### KOMMUNIKATION

Sie denken, Sie seien nahbar, locker und ein „ganz normaler Typ“. Für Ihre Mitarbeitenden sind Sie das jedoch nicht. Sie sind der Mensch, der über Budgets, Karrieren und den Seelenfrieden am Feierabend entscheidet.

Seite 6

### MOTIVATION

Verbundenheit und soziales Miteinander entstehen durch Taten und Worte. Doch was ist, wenn die Worte im Moment fehlen? Hier können kleine Zettel hilfreich sein.

Seite 4

### FÜHRUNG

Widerstand ist kein Zeichen dafür, dass Führung scheitert. Jetzt gilt es dranzubleiben, wenn Sie von Ihrem Projekt oder Kurs immer noch überzeugt sind.

Seite 8

### ARBEITSRECHT

Bisher begründete der Auslieferungsbeleg den Anscheinsbeweis des Zugangs beim Mitarbeiter. Doch aufgrund der Digitalisierung steht diese Rechtsprechung auf der Kippe.

Seite 9



## „Eure Hoheit, das Team lügt Sie an!“

Liebe Leserin, lieber Leser,

glauben Sie wirklich, Ihre Mitarbeitenden sagen Ihnen immer die Wahrheit? Träumen Sie weiter! Sobald Sie den Raum betreten haben, ändert sich der Luftdruck. Ein Stirnrunzeln von Ihnen vernichtet ganze Wochenendplanungen, und Ihr „lockeres“ Feedback wirkt wie ein Verhör der Inquisition.

Man hat Ihnen jahrelang eingeredet, Sie müssten nur „authentisch“ sein. Unsinn. Authentizität schützt nicht vor der Abrissbirne Ihrer Hierarchie. Sie sind kein Kumpel, Sie sind eine Naturgewalt – und meist ahnungslos, welchen Flurschaden Sie anrichten. Fragen Sie nicht länger, ob man sich bei Ihnen „gut fühlt“. Fragen Sie lieber, warum man wegen Ihnen eventuell nachts nicht schläft. Wie Sie den unsichtbaren Vorschlaghammer ablegen und echtes Feedback provozieren, statt nur brav nickende Köpfe zu sehen, lesen Sie in unserem Top-Thema ab Seite 6.

Mit besten Grüßen

Guido Bonau, Chefredakteur

### Unser Redaktionsteam:

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

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

## INHALT

### FÜHRUNG

- 3** Wer geht und warum? Das sind die wahren Gründe für Mitarbeiterfluktuation

### MOTIVATION

- 4** Wertschätzung auszusprechen ist nicht einfach – mit dieser Mustervorlage gelingt es

### SELBSTMANAGEMENT

- 5** Liebe, was du tust – warum Leidenschaft im Job Sie und Ihr Team zu Spitzenleistungen führt

### TOP-THEMA

- 6–7** Der blinde Fleck der Macht: Wieso Ihr Team vor Ihnen kuscht und wie Sie die Wahrheit endlich herauskitzeln

### FÜHRUNG

- 8** Nicht zu früh aufgeben: Bleiben Sie bei Widerständen standhaft

### ARBEITSRECHT

- 9** Ist das Einwurf-Einschreiben zugegangen? Auslieferungsbeleg reicht nicht mehr als Nachweis!

### TEAMENTWICKLUNG

- 10** Neues Team, altes Regime? Wie Sie die Schattenherrscher erkennen, bevor diese Sie entmachten

**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 Ganzmeier, Ravensburg; Hildegard Gemünden, Bonn, **Produktmanagerin:** Isabell Reppel, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen; **Herstellungsleitung:** Sebastian Gerber, Bonn; **Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim. 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 Jannik – stock.adobe.com; S. 4 © peopleimages.com – stock.adobe.com; S. 7 KI-generiert von graja – stock.adobe.com; S. 10 KI-generiert von Art\_spiral – stock.adobe.com

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

# Wer geht und warum? Das sind die wahren Gründe für Mitarbeiterfluktuation

Für Führungskräfte im mittleren Management ist Mitarbeiterfluktuation kein abstrakter KPI, sondern tägliche Realität. Wenn Leistungsträger gehen, kostet das Ihr Unternehmen nicht nur Geld, sondern auch Vertrauen, Tempo und Zukunftsfähigkeit. Und für Sie als Führungskraft bedeutet es mehr Arbeit, wenn Teammitglieder ausscheiden. Entscheidend ist deshalb, wer geht und warum. Denn darauf können Sie als Führungskraft gezielt Einfluss nehmen.

Wollen Sie als Führungskraft herausfinden, warum Mitarbeitende Ihrem Team oder Ihrem Unternehmen nicht treu bleiben, sollten Sie diese im Abschlussgespräch danach fragen.

## Analysieren Sie die Kündigungsgründe

Menschen kündigen selten wegen eines einzelnen Ereignisses. Meist ist es eine Verkettung aus Enttäuschungen. Dies sind die vier typischen Gründe, die zu einer Kündigung führen:

### „Ich bewirke sowieso nichts!“

Menschen gehen, wenn sie das Gefühl haben, nichts ausrichten zu können.

### Beispiel:

Marius Steiger ist ein engagierter Projektleiter. Er bringt immer wieder Verbesserungsvorschläge ein. Doch diese werden von seinem Vorgesetzten Jürgen Höller immer wieder abgeblockt: „*Interessant, aber aktuell nicht priorisiert.*“ Steiger ist frustriert. Monate später spricht ihn ein Headhunter auf Social Media an. Im Erstgespräch klopft Steiger vor allem diese Frage ab: „*Wie viel gestalterischen Spielraum werde ich in der neuen Firma haben?*“ Im Vorstellungsgespräch spürt Steiger, dass in der neuen Position Innovationfreude eine wesentliche Herausforderung ist. Er nimmt den Job an und kündigt.

**Ihr Learning:** Achten Sie darauf, dass das Engagement Ihrer Mitarbeitenden nicht ins Leere läuft. Belohnen Sie Initiative.

### „Mein Chef führt schlecht.“

Haben Mitarbeitende das Gefühl, dass ihre Führungskraft „schwimmt“, falsche Entscheidungen trifft, intransparent kommuniziert und unfair bewertet, verliert diese ihren Respekt. Mitarbeitende erleben die Führungskraft als unsicher, überfordert, widersprüchlich oder abwesend.

**Ihr Learning:** Nehmen Sie Führung ernst. Organisieren Sie Aufgaben fair, geben Sie Feedback und informieren Sie umfassend und transparent. Und stehen Sie zu Ihren Entscheidungen.

### „Mir fehlt die richtige Perspektive.“

Stillstand ist für leistungsorientierte Mitarbeitende ein häufiger Kündigungsgrund.

### Beispiel:

Susanne Heyler, ist eine Expertin in der Forschungsabteilung. Vor Kurzem hat ihr Chef ihr eine Führungsposition angeboten, die sie jedoch von ihrem Fachgebiet wegführen würde. Statt im Labor den drängenden Forschungsanwendungen nachzugehen, soll sie ein Vertriebsprojekt in Asien aufbauen. Heyler will sich entwickeln, aber in ihrem Fachgebiet. Sie ist zwiespaltig: Auf der einen Seite will sie führen, aber auf der anderen Seite in ihrem Kerngebiet bleiben.

**Ihr Learning:** Wenn Sie Menschen nicht die passende Perspektive anbieten, gehen sie. Finden Sie heraus, welcher nächste Schritt für Ihre Mitarbeitenden attraktiv wäre.

### „Hier wird keine Kultur gelebt.“

Wenn gelebte Praxis und propagierte Werte auseinanderfallen, entsteht eine innere Distanz, die Menschen dazu bewegt, das Unternehmen zu verlassen.

### Beispiel:

Schon wieder erlebt Boris Pfeiffer das gleiche Spiel: Sein Chef hat dem Team grünes Licht gegeben, ein neues Produkt bei einigen Kunden zu testen. Das Produkt fällt durch. Für den „Fehler“ werden Pfeiffer und sein Team verantwortlich gemacht. „*Das ist nicht die Fehlerkultur, die sie von oben predigen.*“ Pfeiffer zieht sich enttäuscht zurück. Nach Feierabend surft er in Jobportalen.

**Ihr Learning:** Leben Sie die Unternehmenskultur nicht, fällt Ihnen das auf die Füße. Stellen Sie sicher, dass Ihre Worte und Taten und die des Unternehmens zusammenpassen.

## FAZIT

Menschen gehen nicht einfach. Sie brauchen Orientierung durch Sie als Führungskraft, Perspektive für die eigene Karriere und ein Wertesystem, das gelebt wird und der Arbeit Sinn gibt. Analysieren Sie, warum Mitarbeitende Sie und Ihr Unternehmen verlassen. Loyalität lässt sich nicht verordnen. Aber sie lässt sich gestalten. Jeden Tag. Vor allem durch gute Führung.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

# Wertschätzung auszusprechen ist nicht einfach – mit dieser Mustervorlage gelingt es

Wir, die von der deutschen Kultur geprägt sind, tun uns häufig schwer damit, Wertschätzung und Anerkennung auszusprechen. Besonders im süddeutschen Raum beschreibt der Spruch „Nicht geschimpft ist gelobt genug“ dieses Phänomen sehr treffend. Dabei entstehen Verbundenheit und soziales Miteinander durch Taten und Worte. Doch was ist, wenn die Worte im Moment fehlen? Hier können solche kleinen Zettel hilfreich sein. Als Führungskraft können Sie diese in Ihrem Team nutzen und sie in der Praxis testen. Sie werden sehen, wie der Abrisszettel von Tag zu Tag kleiner wird und wie Mitarbeitende mit einem Lächeln einen kleinen Zettel betrachten. Zusammen gut zu arbeiten, kann so einfach sein. Probieren Sie es aus.

Natürlich können Sie diese Mustervorlage auch mit den passenden eigenen Worten füllen oder dem Abrisszettel ein eigenes Motto geben.

Denken Sie daran, in welchem Bereich der Wertschätzungszettel aufgehängt wird, und passen Sie ihn gegebenenfalls an. Und: Männer drücken sich dabei in der Regel anders aus als Frauen.

Anstatt „Schön, dass es dich gibt“ passt z. B. bei einer reinen Männerabteilung „Absolut bester Kollege“ manchmal besser. Oder Sie mixen die Abrisszettel entsprechend.



## Mustervorlage: Abrisszettel für mehr Verbundenheit

### 😊 Verschenke ein Lächeln 😊

Kostenlos – einfach – ehrlich – von Herzen

Einfach abreißen und einer Kollegin oder einem Kollegen schenken.

- Du warst mir heute eine große Hilfe!
- Mit dir arbeite ich am liebsten 😊
- Gemeinsam ging es heute besser!
- Vielen Dank für die gemeinsame Arbeit!
- Trotz Chaos ist die Arbeit mit dir toll!
- Danke, dass du mich nicht im Regen stehen lässt.
- Dein Humor hat mir heute meinen Tag gerettet.
- Schön, dass es dich im Team gibt.
- Ich freue mich, mit dir zu arbeiten!
- Danke, du hast mich heute umgehauen!
- Dein Lächeln steckt an – danke dafür!
- Du bist ein Fels in der Brandung – schön, dass du da bist!
- Mit dir läuft es einfach!
- Danke für dein Engagement.
- Du machst einen tollen Job!
- Ich bin froh, dass du hier arbeitest.

Ein Beitrag von Brigitte Ganzmeier

# Liebe, was du tust – warum Leidenschaft im Job Sie und Ihr Team zu Spitzenleistungen führt

„Du musst für deinen Job brennen!“ Kaum ein Satz wird im Führungsalltag so inflationär gebraucht und so selten hinterfragt. Im mittleren Management, zwischen strategischen Vorgaben von oben und operativen Sorgen von unten, klingt dieser Appell oft wie eine Drohung. Überforderung, Dauererreichbarkeit und Selbstaubeutung schwingen mit. Aber das muss nicht sein. Wer seine Leidenschaft lebt und andere damit ansteckt, muss nicht als „Dauerbrenner“ unterwegs sein.

Menschen, die lieben, was sie tun, sind gut in ihrem Job. Sie entwickeln mehr Antrieb, lernen gerne dazu, sind kreativer und können besser mit Stress umgehen. Der Sozialwissenschaftler Marcus Buckingham, der sich intensiv damit beschäftigt, wie Menschen Spitzenleistungen erbringen, bringt es auf den Punkt: „*Liebe ist der Treiber von Spitzenleistungen. Ohne Liebe ist Exzellenz nicht erreichbar.*“ Dabei ist Liebe immer sehr spezifisch und individuell. Reinigungskräfte, vom Beratungsunternehmen Gallup befragt nach dem, was sie an ihrer Arbeit lieben, antworteten sehr unterschiedlich: Die eine genoss das Muster, das sie mit dem Staubsauger auf dem Teppich hinterließ und den Raum sichtbar ordentlich machte. Eine Kollegin arrangierte die Plüschtiere der Kinder der Hotelgäste zu kleinen Szenen auf dem Bett.

Was dieses Beispiel zeigt: Nicht der Job an sich erzeugt Leidenschaft, sondern die persönliche Bedeutung einzelner Tätigkeiten.

## Liebe heißt nicht: Alles muss Spaß machen

Liebe zur Arbeit wird oft missverstanden als permanente Begeisterung oder als Anspruch, jede Aufgabe gut finden zu müssen. Das ist weder realistisch noch gesund. Sie als Führungskraft wissen: Ein Arbeitstag besteht auch aus Routinen, Konflikten, Abstimmungen und Entscheidungen, die Kraft kosten.

Hier hilft ein nüchterner Blick nach dem Pareto-Prinzip: 80 Prozent der Wirkung entstehen oft durch 20 Prozent der Tätigkeiten. Das gilt auch für Leidenschaft. Jeder Job hat „Duty-Tasks“ – Berichte schreiben, Ablage, Routine-E-Mails. Wenn wir versuchen, in allem krampfhaft Spaß zu finden, brennen wir aus.

Für Ihre Führungspraxis bedeutet das:

- Sie müssen nicht alles lieben, was Sie tun.
- Es reicht, wenn Sie wissen, welche 20 Prozent Ihrer Aufgaben Ihnen Energie geben.

Diese Tätigkeiten sind Ihr emotionaler Anker im Führungsalltag. Liebe zur Arbeit zeigt sich nicht im Dauerhoch, sondern in der Bereitschaft, auch durch anstrengende Phasen zu gehen, weil etwas Wesentliches dahintersteht.

## Warum Ihre Leidenschaft zählt

Ihre Leidenschaft im Job ist ansteckend, weil sie Orientierung gibt. In komplexen Situationen schauen Teams nicht auf Leitbilder, sondern auf ihre Führungskraft. Sie werden zum Verstärker. Wichtig ist dabei: Leidenschaft bedeutet nicht, immer mehr zu leisten als alle anderen.

Wirksame Führungskräfte:

- zeigen Begeisterung für Inhalte, nicht für Überstunden
- setzen Grenzen und signalisieren: Leistung resultiert aus Fokussierung, nicht aus Erschöpfung
- sprechen offen darüber, was Energie gibt und was nicht

So entsteht psychologische Sicherheit: Mitarbeitende lernen, dass Engagement erlaubt ist, ohne dass sie sich aufzehren. Machen Sie dazu folgende **Reflexions-Übung: Was ich liebe – was ich „hasse“**

Teilen Sie ein Blatt Papier in zwei Spalten und schreiben Sie eine Woche lang auf, was Sie geliebt haben und was Sie mit Widerwillen getan haben. Lassen Sie auch Ihr Team diese Übung machen. So können Sie und Ihre Mitarbeitenden herausfinden, welche Tätigkeiten Sie antreiben.

Übrigens: Wenn Sie als Führungskraft nicht lieben, was Sie tun, können Sie weiter in dieser Position arbeiten, aber jeder Tag, den Sie lieblos Ihren Job machen, entzieht Ihnen Kraft wie ein schleichendes Gift. „*Es ist ein fataler Irrtum zu glauben, Liebe sei Luxus oder ein weicher Faktor*“, so Buckingham „*Nein: Sie ist ein Treiber. Sie ist pure Energie.*“

## 3 Impulse für Ihren Führungsalltag

1. Benennen Sie Ihre 20-Prozent-Tätigkeiten: Was genau an Ihrer Rolle würden Sie vermissen, wenn sie wegfielen? Genau dort liegt Ihre wahre Leidenschaft.
2. Fragen Sie Ihr Team nach dem „Warum“: Nicht: „*Was macht dir Spaß?*“  
Sondern: „*Wann hattest du zuletzt das Gefühl, etwas Sinnvolles beigetragen zu haben?*“
3. Machen Sie Liebe sichtbar, nicht laut: Leidenschaft zeigt sich im Dranbleiben, im Ernstnehmen von Qualität und im respektvollen Umgang, nicht in Motivationsparolen.

## FAZIT



Liebe zur Arbeit ist kein romantisches Ideal, sondern Ihr Leistungstreiber. Sie gibt Energie, Orientierung und Wirkung, besonders dort, wo Sie Führung als herausfordernd empfinden. Wenn Sie lieben, was Sie tun, müssen Sie nicht alles mögen. Aber Sie wissen, wofür Sie antreten. Und genau diese Klarheit ist es, die Teams bewegt – und Spitzenleistungen möglich macht.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



## Der blinde Fleck der Macht: Wieso Ihr Team vor Ihnen kuscht und wie Sie die Wahrheit endlich herauskitzeln

Herzlichen Glückwunsch, Sie sind für Ihr Team die wichtigste Person im Berufsalltag – und genau das ist Ihr größtes Problem. Während Sie sich in der Sandwich-Position zwischen den Vorgaben der Geschäftsführung und den Bedürfnissen Ihrer Abteilung aufreiben, übersehen Sie meist eine entscheidende Sache: Ihre Wirkung. Sie denken, Sie seien nahbar, locker und ein „ganz normaler Typ“. Für Ihre Mitarbeitenden sind Sie das jedoch nicht. Sie sind der Mensch, der über Budgets, Karrieren und den Seelenfrieden am Feierabend entscheidet.

Diese Machtposition verzerrt jede Ihrer Handlungen. Ein beiläufiger Kommentar von Ihnen ist für Ihr Team möglicherweise kein netter Einwurf, sondern ein Marschbefehl. Ihr Schweigen wird vielleicht nicht als Konzentration, sondern als Missbilligung interpretiert. Willkommen in der Welt des unsichtbaren Einflusses, in der Sie ständig Porzellan zerschlagen, ohne es zu merken.

Bevor wir uns in die tiefen Abgründe Ihrer unbewussten Verhaltensmuster stürzen, lassen Sie uns eines klarstellen: **Die üblichen Ratschläge zur „offenen Feedbackkultur“ können Sie getrost in der Altpapiertonne entsorgen.** Wenn Sie Ihre Leute fragen, wie sie sich fühlen, bekommen Sie in 95 Prozent der Fälle eine sozial verträgliche Lüge serviert.

Niemand sagt der Führungskraft ins Gesicht: „Ihre Art, Meetings zu moderieren, saugt mir die Lebensenergie aus den Zellen.“ Um wirklich zu verstehen, welchen Flurschaden Sie hinterlassen und wie Sie stattdessen echte Dynamik entfachen, müssen wir die Perspektive radikal wechseln. Wir hören auf, über Gefühle zu orakeln, und fangen an, über konkrete Taten zu sprechen.

### Hören Sie auf, der „nette Kumpel“ sein zu wollen. Sie sind für Ihr Team eine Naturgewalt

In Ihrer Wahrnehmung sind Sie die Führungskraft, die „immer ein offenes Ohr“ hat. In der Realität sind Sie eine akustische Abrissbirne. Wenn Sie im Vorbeigehen fragen: „Haben wir das Thema X eigentlich auf dem Schirm?“, dann ist das für Sie vielleicht eine lockere Erinnerung. Für Ihre Mitarbeitenden kann es ein Alarm der Stufe Rot sein, der die aktuelle Prioritätenliste sofort in den Schredder befördert.

Sie unterschätzen möglicherweise die kinetische Energie Ihrer Position massiv. In der mittleren Führungsebene sind Sie zwar nach oben hin oft nur ein Rädchen im Getriebe, nach unten hin jedoch oft der Haupt-Architekt der psychologischen Atmosphäre – oder eben deren Zerstörer.

Der fatale Irrtum vieler Führungskräfte: Sie versuchen, durch Empathie-Abfragen Nähe zu suggerieren. Sätze wie „*Kommen Sie zu mir, wenn der Schuh drückt*“ sind das funktionale Äquivalent zu einer Einladung in die Höhle des Löwen – mit der Versi-

cherung, der Löwe habe heute bereits ausgiebig gefrühstückt. Niemand traut dieser Einladung. Wenn Sie nach Gefühlen fragen („*Fühlen Sie sich unterstützt?*“), zwingen Sie Ihr Team zur Lüge. Wer will schon derjenige sein, der dem Vorgesetzten direkt ins Gesicht sagt, dass dessen „Unterstützung“ eigentlich nur zusätzliche sinnlose Arbeit generiert?

### Meine Empfehlung!

Stellen Sie konsequent die „Beweis-Frage“. Statt zu fragen „*Fühlen Sie sich wertgeschätzt?*“, fragen Sie: „*Was genau tue ich in unseren wöchentlichen Meetings, das Ihnen konkret signalisiert, dass ich Ihren fachlichen Input respektiere?*“ Wenn Ihr Gegenüber stottert oder nur ausweichende Floskeln liefert, haben Sie die schmerzhafteste, aber wahre Antwort: Sie tun es nicht.

### Warum Ihr Pokerface die Motivation Ihrer Mitarbeitenden ausbremsen kann

Sie sitzen in einem Meeting, hören zu und setzen Ihre professionelle Maske auf: neutraler Blick, verschränkte Arme, kein Muskelzucken. Sie denken, Sie wirken dadurch besonnen und analytisch. Für Ihr Team hingegen sind Sie in diesem Moment eine emotionale Blackbox mit Tendenz zum Weltuntergang.

Da Sie in der mittleren Führungsebene oft die strategischen Entscheidungen von „oben“ nur ausführen, statt sie zu entwerfen, klammern sich Ihre Mitarbeitenden an das Einzige, was sie kontrollieren können: Ihre unmittelbare Reaktion. Ihr Schweigen wird in diesem Vakuum niemals als „Nachdenken“ interpretiert. Es wird instinktiv als Missbilligung, Desinteresse oder – noch schlimmer – als drohendes Unheil gedeutet.

Wenn Sie den Raum verlassen, ohne eine klare emotionale oder inhaltliche Richtung vorgegeben zu haben, lassen Sie möglicherweise ein Team zurück, das den Rest des Tages damit verbringt, Ihre Mimik zu dechiffrieren, statt zu arbeiten. Diese Unsicherheit ist einer der größten Effizienzkiller in deutschen Büros. Führung bedeutet hier nicht, alle Antworten zu haben, sondern die Unsichtbarkeit Ihrer eigenen Wirkung zu durchbrechen. Sie müssen begreifen, dass Ihre „Neutralität“ für Untergebene eine passiv-aggressive Form der Ablehnung darstellt.

## **Meine Empfehlung!**

Hören Sie auf, nach dem Befinden zu fragen („Wie geht es Ihnen mit dem Projekt?“). Diese Frage führt in die Sackgasse. Nutzen Sie stattdessen die „Zukunfts-Taktik“, um Ihr eigenes Pokerface zu entlarven. Fragen Sie am Ende eines Gesprächs:

*„Was genau habe ich in den letzten 15 Minuten getan oder gesagt, das Sie jetzt mit Zuversicht auf die nächste Projektphase blicken lässt?“*

Wenn Ihr Gegenüber zögert, wissen Sie sofort: Ihr Schweigen hat keine Klarheit geschaffen, sondern Angst. Diese Frage zwingt Sie dazu, Ihre unsichtbare Wirkung sofort messbar zu machen. Sie erfahren nicht, wie die Person sich „fühlt“, sondern ob Ihr Verhalten eine positive Handlung beim anderen auslöst.

Wenn keine Antwort kommt, haben Sie Ihre Aufgabe als Mutmacher verfehlt – und können sofort nachsteuern, bevor der Flurschaden irreparabel wird.



## **Die Lüge der „offenen Tür“: Warum Ihr Team Ihnen niemals die Wahrheit sagt**

Es ist einer der hartnäckigsten Mythen der Führungsetagen: Die „Open Door Policy“. Sie glauben ernsthaft, dass allein die Tatsache, dass Ihre Bürotür physisch offen steht, eine Einladung für ehrliche Kritik ist? **Das ist ein gefährlicher Irrtum.**

Für Ihre Mitarbeitenden ist diese Tür eine psychologische Einbahnstraße. Man geht hinein, um zu gefallen, zu berichten oder sich abzusichern – aber sicher nicht, um der Person, die über das nächste Zwischenzeugnis entscheidet, die ungeschminkte Wahrheit über ihr suboptimales Führungsverhalten zu präsentieren.

In der Hierarchie herrscht ein unsichtbares Gesetz: Der Überbringer der schlechten Nachricht riskiert seinen Status.

Wenn Sie Sätze sagen wie „Geben Sie mir gerne jederzeit Feedback“, delegieren Sie Ihre Verantwortung für das Betriebsklima an die Schwächsten im Glied. Sie verlangen von Ihren Mitarbeitenden den Mut, den Sie selbst oft nicht aufbringen: sich angreifbar zu machen.

Echte psychologische Sicherheit entsteht nicht dadurch, dass Sie „Sicherheit“ proklamieren, sondern dadurch, dass Sie aktiv die Hindernisse aus dem Weg räumen, die Sie selbst – oft völlig unbewusst – durch Ihre Position darstellen. Sie sind ein Hindernis, solange Sie glauben, dass „keine Beschwerden“ gleichbedeutend mit „guter Führung“ sind.

Stille im Team ist kein Zeichen von Harmonie, sondern meist ein Symptom für Resignation oder Angst vor Konsequenzen.

## **Meine Empfehlung!**

Hören Sie auf, vage nach Verbesserungswünschen zu fragen. Das produziert nur heiße Luft. Nutzen Sie stattdessen die radikale Konkretisierung Ihrer eigenen Defizite. Wählen Sie eine spezifische Situation aus der letzten Woche (z. B. ein Meeting oder eine Delegation) und stellen Sie folgende drei Fragen hintereinander:

- „Welches konkrete Verhalten hat Ihnen letzte Woche den Eindruck vermittelt, dass ich Ihren Einwand eigentlich gar nicht hören wollte?“
- „Was könnte ich beim nächsten Mal tun, um deutlicher zu signalisieren, dass ich Ihre Fachexpertise höher schätze als meinen eigenen Zeitplan?“
- „An welcher Stelle hätte ich mich komplett zurückhalten müssen, damit Sie den Raum für eine eigene Entscheidung gehabt hätten?“

Indem Sie das Problem bei sich selbst lokalisieren und bereits als gegeben voraussetzen, nehmen Sie dem Gegenüber die Angst vor der Konfrontation. Sie fragen nicht mehr, ob Sie gestört haben, sondern wie. Das erfordert natürlich, dass Sie generell ein Mensch sind, der die Fähigkeit hat, sich zu hinterfragen. Nur so durchbrechen Sie die Mauer aus Höflichkeit und erhalten die Daten, die Sie wirklich brauchen, um kein unsichtbarer Bremsklotz mehr zu sein.

## **FAZIT**



Verabschieden Sie sich von der Illusion, dass Ihre Intention eins zu eins beim Team ankommt. Nutzen Sie die vorgestellten Taktiken als nüchterne Diagnose-Instrumente für Ihren Führungsalltag. Wenn Sie die Mauer aus Höflichkeit durchbrechen und echte Verhaltensdaten einfordern, gewinnen Sie die Kontrolle über Ihre Wirkung zurück.

*Ein Beitrag von Guido Bonau*

# Nicht zu früh aufgeben: Bleiben Sie bei Widerständen standhaft

Widerstand ist kein Zeichen dafür, dass Führung scheitert. Im Gegenteil. Verordnet die obere Führungsebene einen Kurswechsel, knirscht es im Team oder gehen wichtige Mitarbeitende, ist das kein Signal für Misserfolg. Jetzt gilt es dranzubleiben, wenn Sie von Ihrem Projekt oder Kurs immer noch überzeugt sind.

An Widerständen beweisen Sie Ihre Führungskompetenz. Trotzdem geben viele Führungskräfte zu früh auf: Sie relativieren Entscheidungen, weichen Konflikten aus oder ziehen Initiativen zurück, sobald es unbequem wird. Doch als Führungskraft sind Sie in der Verantwortung, diese Impulse zu reflektieren und nicht einzuknicken. Stellen Sie sich folgende vier Reflexionsfragen:

- Wann bin ich zuletzt bei Widerstand zurückgewichen?
- Was hätte ich gebraucht, um standhaft zu bleiben?
- Welche Entscheidung würde ich heute noch einmal genauso treffen?
- Was verliere ich, wenn ich standhaft bleibe – und was verliere ich, wenn ich es nicht tue?

**Auswertung:** Aus welchen Gründen sind Sie vor Widerstand zurückgewichen? Können Sie Ihr Verhalten einem der drei typischen Gründe zuordnen?

## 3 Gründe für das Einknicken bei Widerständen

Es gibt drei wesentliche Gründe für das Aufgeben bei Widerstand.

„Keinen Streit bitte“: Angst vor Konflikten, Angst, als Person abgelehnt zu werden, Wunsch nach Harmonie

„Ich bin mir nicht sicher“: fehlendes Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit und Kompetenz

„Ich habe keine Energie mehr“: Erschöpfung, z. B. auch durch fehlende Rückendeckung von oben

## Bleiben Sie standhaft trotz drohender Konflikte

### Beispiel: Dann doch lieber nicht ...

Marius Hofstätter ist aufgefallen, dass die Teammitglieder oft nur sehr wenig über die aktuellen Aufgaben des jeweils anderen wissen. Er führt eine Montagrunde ein, in der jedes Teammitglied kurz seine aktuellen Projekte und die damit einhergehenden Probleme beschreibt. Der Widerstand kommt prompt: Augenrollen, ironische Kommentare, Klagen über „Mikromanagement“. Hinter vorgehaltener Hand beschwert sich der Kundenbetreuer: „Was interessiert mich, welche IT-Probleme es gerade gibt.“ Hofstätter spürt die Ablehnung. Nach einem Monat findet die Montagrunde nur noch sporadisch statt, dann schläft sie ganz ein.

Hofstätter ist eingeknickt: Jetzt arbeitet wieder jeder im Team für sich und Hofstätter hat seine Autorität als Führungskraft ver-

spielt. Er hat sich durch den Widerstand des Teams von seinem Ziel abbringen lassen. Das ermuntert das Team, künftig weiterhin seine Veränderungsideen zu boykottieren. Wäre Hofstätter standhaft geblieben, hätte das Team vielleicht selbst die Verbesserungen wahrgenommen wie im folgenden Beispiel:

### Beispiel

Mario Frenio bearbeitet Kundenreklamationen. In der Montagrunde hat er von seiner Kollegin Silvie Meier erfahren, dass die IT an einem Chat für Kundenfragen zu Produkten arbeitet. „Könnten wir diesen Chat nicht auf Kundenreklamationen ausweiten?“, fragt er seine Kollegin im Montagmeeting. Beide beschließen, die Frage im Anschluss an das Meeting zu besprechen. Hofstätter hat sein Ziel erreicht.

## Bleiben Sie standhaft trotz Selbstzweifeln

Bläst Ihnen von Kolleginnen und Kollegen oder von Ihrem eigenen Chef der Wind des Widerstands ins Gesicht, kann das dazu führen, dass Sie selbst unsicher werden, ob Sie die richtige Entscheidung getroffen haben oder genügend stichhaltige Argumente und untermauernde Fakten für Ihr Vorgehen gesammelt hatten. Selbstzweifel sind nicht negativ, wenn Sie sie als Impuls nutzen, sich und Ihre Arbeit zu hinterfragen. Führungskräfte, die das können, geben Sicherheit – auch wenn sie sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte nicht immer bequem sind.

## Bleiben Sie standhaft, um Energie zu sparen

Gegen Widerstände anzugehen, kostet Energie. Aber, wenn Sie frühzeitig gegensteuern und Widerstände umgehen oder dagegenhalten, sparen Sie langfristig Energie. Denn dann stärkt Ihnen Ihr Team den Rücken. Mitarbeitende honorieren Ihre Standhaftigkeit. Sie beweisen Führungsstärke und Autorität durch Ihre konsistente Haltung – nicht nur gegenüber dem Team.

### FAZIT



Nicht zu früh aufzugeben ist Ihre Führungsverantwortung. Bleiben Sie standhaft, schenken Sie Orientierung, Stabilität und Vertrauen, gerade in unsicheren Zeiten. Denn am Ende folgen Menschen nicht denen, die es allen recht machen, sondern denen, die standhaft ihre Überzeugung vertreten, wenn es schwierig wird.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

# Ist das Einwurf-Einschreiben zugegangen? Auslieferungsbeleg reicht nicht mehr als Nachweis!

Sie wollen jemandem kündigen, der krankheitsbedingt nicht im Betrieb anwesend ist? Oder Sie wollen ihn zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) einladen? Dann war es in der Vergangenheit halbwegs sicher, auf ein Einwurf-Einschreiben zurückzugreifen, sofern Sie den von der Post ausgestellten Auslieferungsbeleg (nicht den Ausdruck der Sendungsverfolgung!) vorlegen konnten. Denn der Auslieferungsbeleg begründete den Anscheinsbeweis des Zugangs. Doch diese Rechtsprechung steht wegen eines neuen digitalisierten Verfahrens bei der Zustellung auf der Kippe (Landesarbeitsgericht (LAG) Hamburg, 14.7.2025, 4 SLa 26/24).



## Der Fall: Kündigung wegen Krankheit

Ein Arbeitnehmer war im Jahr 2020 immer wieder arbeitsunfähig und verursachte hierdurch erhebliche Entgeltfortzahlungskosten. Der Arbeitgeber lud ihn deshalb im Oktober 2023 per Einwurf-Einschreiben zum BEM ein, worauf der Mitarbeiter nicht reagierte, sodass der Arbeitgeber ihm im Dezember 2023 fristgemäß kündigte.

Der Mitarbeiter klagte gegen die Kündigung. Er meinte, diese sei unter anderem deshalb unwirksam, weil der Arbeitgeber ihn zuvor zum BEM hätte einladen müssen. Das Schreiben vom Oktober 2023 habe er nicht erhalten. Der Arbeitgeber wiederum legte zum Nachweis des Zugangs dieses Schreibens seinen Einlieferungsbeleg sowie den Auslieferungsbeleg der Post vor.

Briefkasten erhöhe. Außerdem lasse sich dem Auslieferungsbeleg nicht mehr entnehmen, ob das Schreiben in den Briefkasten eingeworfen oder übergeben wurde und zu welcher Uhrzeit dies geschehen sein soll. Der Empfänger oder die Empfängerin habe daher kaum noch eine Möglichkeit, den Anscheinsbeweis der Zustellung zu erschüttern. Im Ergebnis ging das Gericht davon aus, dass der Arbeitgeber den Mitarbeiter nicht zum BEM eingeladen hatte. Die Kündigung war deshalb unwirksam.



## Meine Empfehlung!

**Stellen Sie wichtige Schreiben besser per Boten zu.**

Im Urteilsfall ist zwar die Revision beim Bundesarbeitsgericht (BAG) unter dem Aktenzeichen 2 AZR 184/25 anhängig. Sicherheitshalber sollten Sie aber schon jetzt für wichtige Schreiben an Mitarbeitende auf das Einwurf-Einschreiben verzichten. Besser übergeben Sie dieses persönlich – im Beisein von Personen, die das bezeugen können und/oder gegen Quittung des Empfangenden. Oder Sie lassen einen Boten das Schreiben übergeben oder in den Hausbriefkasten des oder der Betroffenen werfen. Der Bote sollte das Schreiben vorher gelesen haben und anschließend ein Zustellprotokoll anfertigen, das Sie zur Personalakte nehmen.

## § Das Urteil: Zugang nicht nachgewiesen

Eine krankheitsbedingte Kündigung ist unter bestimmten Voraussetzungen zulässig, sofern Sie keine leidensgerechte Beschäftigungsmöglichkeit für die Person haben. Letzteres ist im Rahmen eines BEM zu prüfen.

Im Urteilsfall kam das LAG zu dem Ergebnis, dass die Krankheitszeiten des Mitarbeiters durchaus eine Kündigung hätten rechtfertigen können – allerdings nur, wenn der Arbeitgeber zuvor ein BEM ordnungsgemäß angeboten hätte. Diesen Nachweis sah das Gericht hier nicht als gegeben. Denn der vorgelegte Auslieferungsbeleg genügt seiner Auffassung nach nicht, um einen Anscheinsbeweis für den Zugang des Einladungsschreibens beim Mitarbeiter zu begründen.

## Jetzt nutzen Postangestellte einen Scanner

Die frühere gegenteilige Rechtsprechung beruhe noch auf einem Verfahren, bei dem Mitarbeitende der Post den Auslieferungsbeleg über die Zustellung eines Einwurf-Einschreibens auf Papier erstellten.

Das inzwischen übliche digitale Verfahren per Scan sei hier deutlich fehleranfälliger. Denn der oder die Mitarbeitende könne hierbei neben dem Einwurf-Einschreiben noch andere Sendungen in der Hand halten, was die Gefahr eines Einwurfs in den falschen

## Übersicht: Welche Art der Zustellung ist sicher?

ZUSTELLUNG	SICHER?
Einwurf-Einschreiben	Nein! Anscheinsbeweis durch Auslieferungsbeleg ist fraglich.
Übergabe-Einschreiben	Nein! Wenn der Mitarbeiter die Tür nicht öffnet, kann er behaupten, keine Benachrichtigung erhalten zu haben.
persönliche Übergabe	ja, am besten vor Zeugen gegen Empfangsbestätigung
Bote	Ja! Der Bote sollte das Schreiben gelesen haben und ein Zustellprotokoll anfertigen.
Gerichtsvollzieher	Ja, kostet aber und Sie haben den Zustelltermin nicht in der Hand.

*Ein Beitrag von Hildegard Gemünden*



# Neues Team, altes Regime? Wie Sie die Schattenherrscher erkennen, bevor diese Sie entmachten

Sie haben gerade die Führung eines neuen Teams übernommen und glauben, Sie hätten ab jetzt das Sagen? Ein gefährlicher Irrtum. Während Sie noch Ihre Antrittsrede polieren, wird Ihre Strategie beim informellen Pausentee bereits sezziert. Wenn Sie das unsichtbare Geflecht aus Loyalitäten und emotionalen Abhängigkeiten in Ihrer neuen Truppe nicht sofort dekodieren, moderieren Sie bald nur noch den eigenen Bedeutungsverlust.

## Achten Sie auf das Echo, nicht auf den Schrei

Der lauteste Kritiker in Ihrem Team ist selten der gefährlichste; er ist meist nur der Blitzableiter des wahren Machthabers. Echte informelle Führende agieren wie graue Eminenzen aus der zweiten Reihe und steuern die Gruppendynamik durch minimale, fast unsichtbare Signale. Beobachten Sie konsequent, wessen Blick die anderen suchen, sobald Sie eine unpopuläre Entscheidung verkünden – diese Person erteilt die emotionale Freigabe zum Widerstand oder zur Kooperation. Wer das Schweigen im Raum kontrolliert, kontrolliert die Moral, nicht derjenige, der die meisten Bulletpoints auf den Folien präsentiert.

### Meine Empfehlung!

Werfen Sie in der nächsten Sitzung eine bewusste Provokation in den Raum und zählen Sie die Millisekunden, bis die Blicke der Mitarbeitenden zu einer bestimmten Person wandern. Dieser „Blick-Magnet“ ist Ihr Ziel.

## Suchen Sie den emotionalen Schrankenwärter Ihres Teams

Macht im mittleren Management ist kein Privileg der Betriebszugehörigkeit, sondern ein Nebenprodukt von Information und Empathie. Der informelle Chef ist die Person, zu der alle rennen, wenn es im Gebälk knirscht oder wenn das Gerücht über die Umstrukturierung die Runde macht. Diese „emotionalen Bahnwärter“ filtern die Realität für den Rest der Truppe und entscheiden, ob Ihr Kurs als Rettung oder als Bedrohung wahrgenommen wird. Wenn Sie versuchen, gegen diesen Filter zu regieren, bauen Sie Ihr Führungsschloss auf Treibsand.

### Meine Empfehlung!

Identifizieren Sie die Person, zu der die Kollegschaft für „kurze Rückfragen“ wie zu einem Orakel pilgert, und bitten Sie genau diesen sozialen Knotenpunkt unter vier Augen um eine ehrliche Einschätzung der aktuellen Stimmung – hören Sie nur zu, ohne deren Sichtweise sofort korrigieren zu wollen.

## Misstrauen Sie dem Trugschluss der fachlichen Exzellenz

Wir neigen dazu, die fachlich besten Talente für die natürlichen Köpfe der Gruppe zu halten, doch fachliche Genies sind leider oft soziale Außenseiter ohne Gefolgschaft. Die wahre informelle Füh-

rung liegt bei denjenigen, die das soziale Thermostat des Teams bedienen und definieren, wie viel Einsatz „cool“ ist und ab wann man als Streber gilt. Diese Personen schützen den Status quo des Teams gegen Ihre Neuerungen, weil jede Veränderung ihre soziale Dividende bedroht. Wer das Team wirklich bewegen will, muss erst das Thermostat verstehen (und knacken), statt nur die Heizung aufzudrehen.

### Meine Empfehlung!

Initiieren Sie eine minimale, fast belanglose Änderung der Routine und beobachten Sie, wer als Erster einen spöttischen Kommentar abgibt, der von den anderen sofort lachend übernommen wird. Das ist Ihr Saboteur oder Ihr potenzieller Verbündeter.



## FAZIT

Hören Sie auf, das Organigramm Ihres Unternehmens als wahr anzusehen – es ist ein Märchenbuch der Personalabteilung. Die wahre Hierarchie ist organisch, chaotisch und wird nicht in Euro, sondern in Vertrauen und Bestätigung bezahlt. Wenn Sie die Schattenfürsten zu Ihren Verbündeten machen, leiten Sie ein Team. Wenn Sie sie ignorieren, leiten Sie lediglich ein Meeting.

*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](mailto:redaktion@fuehren-und-motivieren.de)



### KUNDENSERVICE

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

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: [kundenservice@personalwissen.de](mailto:kundenservice@personalwissen.de)



### ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

#### 1. Aktuelle Beiträge

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

#### 2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

#### 3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

#### So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

[www.personalwissen.de/login](http://www.personalwissen.de/login)



### IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

#### Recruiting

Vom Diplom zum Skill: Warum Sie auf Fähigkeiten  
statt auf Lebensläufe setzen sollten

#### Arbeitsrecht

Gefeiert trotz Krankschreibung: Schauen Sie  
genau hin, bevor Sie Mitarbeitenden kündigen

## IHR FEEDBACK FÜR UNS

### SIE HABEN EINE FRAGE, FEEDBACK ZUM LAYOUT ODER EINEN THEMENWUNSCH?

Liebe Leserin, lieber Leser,

um noch besser zu werden und Sie noch wirksamer in Ihrem Arbeitsalltag zu unterstützen,  
ist Ihr Feedback enorm wichtig für uns.

Daher interessiert uns Ihre Meinung zu dieser Ausgabe.

Schreiben Sie uns hierzu gern eine E-Mail an:

[redaktion@fuehren-und-motivieren.de](mailto:redaktion@fuehren-und-motivieren.de)

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

Ihr Team Personalwissen

