



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA

RECRUITING

In den Medien halten sich Nachrichten vom bestehenden Fachkräftemangel, während Berufseinsteiger und -einstiegerinnen häufig von Problemen berichten, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Was ist Realität? Lesen Sie dazu unser Top-Thema auf Seite 6

MOTIVATION

KI kommt nur schleppend zum Einsatz? Doch Abwarten ist angesichts des Fortschritts keine Option. Mit diesen sieben Tipps und Argumenten bringen Sie Ihre Mitarbeitenden vom Abwarten ins Handeln. Seite 4

ARBEITSRECHT

Der besondere Kündigungsschutz der Elternzeit kann auch gelten, wenn Sie zwischen zwei Elternzeitabschnitten kündigen wollen. Das zeigt das Urteil des Landesarbeitsgerichts Hamm. Seite 9

SELBSTMANAGEMENT

Langes Grübeln ist manchmal kein Zeichen von Sorgfalt, sondern ein Symptom versteckter Entscheidungsangst. Nutzen Sie stattdessen die kollektive Intelligenz Ihres Netzwerks. Seite 10

Mehr Sicherheit mit jeder Ausgabe

Greifen Sie jederzeit auf folgende Inhalte zu:

- Muster & Vorlagen,
- aktuelle Arbeitshilfen und
- das komplette Archiv.



www.personalwissen.de/login



„Stimmt das mit dem Fachkräftemangel überhaupt?“

Liebe Leserin, lieber Leser,

gestern sah ich auf Instagram ein Video zum Thema „Fachkräfte und Migration“. Exemplarisch für verschiedene Branchen standen Mitarbeitende eines Krankenhauses, einer Baustelle, einer Schule auf einer Treppe. Dann gingen diejenigen mit Migrationshintergrund weg. Sie erraten es wahrscheinlich schon: Es blieben nur wenige Mitarbeitende auf der Treppe stehen. Ähnlich plakativ könnte man auch den Fachkräftemangel illustrieren: Je nach Branche bleiben immer noch viele Stufen leer. Es fehlen Fachkräfte.

Gleichzeitig sind aber Berufseinsteiger und -einsteigerinnen vermehrt auf Job-Suche. Das liegt daran, dass es teuer ist, neue Mitarbeitende einzuarbeiten und Unternehmen davor zurückschrecken. Machen Sie dennoch Mitarbeitenden attraktive Angebote, damit sie zueinander finden – etwa flexible Arbeitszeiten – das motiviert. Wie das funktioniert, lesen Sie in dieser Ausgabe. Lassen Sie sich inspirieren.

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 unbekanntem Persönlichkeiten.

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

INHALT

FÜHRUNG

- 3** Warum Sie in heutigen Zeiten Ihr Team mit gnadenloser Klarheit statt mit falscher Wärme führen müssen

MOTIVATION

- 4** KI kommt nur schleppend zum Einsatz? 7 Tipps, wie Sie bei Mitarbeitenden KI-Begeisterung wecken

TEAMENTWICKLUNG

- 5** Vielseitig wie ein Tintenfisch: Führen Sie nach dem Oktopus-Prinzip

TOP-THEMA

- 6–7** Fachkräftemangel: Schreckgespenst oder Realität?

SELBSTMANAGEMENT

- 8** Schluss mit Erfolg, Erfahrung und Expertise: Was Sie heute erfolgreich macht

ARBEITSRECHT

- 9** Vorsicht, Elternzeit: Der besondere Kündigungsschutz gilt vor jedem Teilabschnitt!

SELBSTMANAGEMENT

- 10** Die 5-Kontakte-Regel: Wie Sie in 50 Minuten Ihre größte Blockade lösen

IMPRESSUM RFOGLREICH FÜHREN & MOTIVIEREN: So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere ISSN 2627-7247, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn, **Telefon:** 0228 / 9 55 01 60, **Telefax:** 0228 / 36 96 480, **E-Mail:** kundendienst@vnr.de, **Sitz:** Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop, Bonn, Herausgeber/redaktionell verantwortlich: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s. o., **Redaktion:** Guido Bonau, Ulm; Anne Sengpiel, Bonn; Heiko Klages, Hamburg; Hildegard Gemünden, Bonn, **Produktmanagerin:** Isabell Reppel, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen; **Herstellungslleitung:** 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 Jürgen Fälchle – stock.adobe.com, S. 8 KI-generiert von Guido Bonau

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

Warum Sie in heutigen Zeiten Ihr Team mit gnadenloser Klarheit statt mit falscher Wärme führen müssen

2026 ist kein Jahr für Kuschelkurs. Zwischen Burn-out-Branchen und Entlassungswellen suchen Führende oft den falschen Halt. Sie versuchen, das Team vor dem organisatorischen Chaos zu „schützen“ – und machen es dadurch paradoxerweise fragiler.

Echter Halt entsteht nicht durch krampfhaftige Versuche der Harmonie oder durch das Ausblenden der Krise, sondern durch die radikale Akzeptanz des Unausweichlichen und das Ersetzen von Hoffnung durch Handlungsfähigkeit.

Beenden Sie das Schutzschild-Syndrom für mehr Resilienz

Viele Führungskräfte versuchen, den Druck der Chefetage oder des Marktes vom Team fernzuhalten, um die Moral zu retten. Sie handeln also in eigentlich guter Absicht.

Doch dieses „Abschirmen“ erzeugt ein Vakuum, in dem Mitarbeitende die Orientierung verlieren, weil sie die echte Bedrohung zwar spüren, aber nicht benennen dürfen.

Geben Sie Halt, indem Sie den Druck nicht filtern, sondern ihn in eine gemeinsame Mission übersetzen: *„Ja, wir sind unterbesetzt, und deshalb streichen wir jetzt alles, was nicht überlebenswichtig ist.“*

Erst wenn die Gefahr für alle sichtbar ist, entsteht die notwendige Fokussierung, die das Team vor der schleichenden Demotivation schützt.

TIPP



Führen Sie eine „Radikale Streichliste“ ein: Benennen Sie gemeinsam mit Ihrem Team im nächsten Team-Meeting drei Aufgaben, die ab sofort offiziell ignoriert werden dürfen, um die verbliebene Energie zu bündeln.

Etablieren Sie die Erlaubnis zum Scheitern als Sicherheitsnetz

In Branchen, die unter Entlassungswellen leiden, ist Angst der größte Produktivitätskiller. Mitarbeitende verharren in einer Schockstarre, weil jeder Fehler das Ende bedeuten könnte.

Geben Sie Orientierung, indem Sie das Unvermeidliche antizipieren und den psychologischen Druck senken: Erklären Sie das Scheitern bei neuen Projekten zum Standard, solange daraus gelernt wird.

Wenn Sie als Führungskraft die eigene Fehlbarkeit und die Unsicherheit des Marktes offen thematisieren, entziehen Sie der Angst ihre lähmende Kraft.

Stabilität erwächst hier aus der Gewissheit, dass man trotz der Krise experimentieren darf, ohne sofort den Kopf zu verlieren.

TIPP



Etablieren Sie ein „Fuck-up-Update“ am Ende der Woche, bei dem Sie selbst von einem eigenen Fehler berichten, um den Perfektionsdruck im Team aktiv abzubauen.

Schaffen Sie psychologische Leitplanken durch radikale Kurzfristigkeit

Halt entsteht durch das Unverrückbare in einer gefühlt unberechenbar gewordenen Welt.

Inmitten von Chaos brauchen Menschen keine wundervoll formulierte Fünf-Jahres-Vision oder Mission-Statements als Wandtattoo im Empfangsbereich, sondern starre Strukturen, die fast schon pedantisch eingehalten werden.

Diese „Mikro-Gewissheiten“ dienen als psychologische Leitplanken: Es geht nicht primär um den Inhalt der Arbeit, sondern um die absolute Verlässlichkeit der Interaktion.

Wer weiß, dass der Zehn-Minuten-Check-in um 9:00 Uhr steht, egal ob die Branche gefühlt gerade kollabiert, erfährt eine Form von Kontrolle zurück.

Diese radikale Verkürzung des Zeithorizonts auf das unmittelbare Beherrschbare ist das effektivste Mittel gegen kollektive Zukunftsangst.

TIPP



Starten Sie jeden Morgen ein dreiminütiges Meeting, in dem ausschließlich der wichtigste Hebel des Tages definiert wird und das jegliche Diskussion über langfristige Ängste für diesen Moment konsequent ausblendet.

FAZIT



Stabilität ist kein warmes Gefühl, sondern ein hartes Geländer. Hören Sie auf, die Welt für Ihr Team zu retten. Bauen Sie stattdessen einen geschützten Raum, in dem die Realität zwar existiert, aber das tägliche Handeln nicht lähmt. Werden Sie zum Fels, an dem sich die Wellen brechen dürfen – nicht zum Schwamm, der verzweifelt versucht, alles aufzusaugen.

Ein Beitrag von Guido Bonau

KI kommt nur schleppend zum Einsatz?

7 Tipps, wie Sie bei Mitarbeitenden KI-Begeisterung wecken

Wo und wie setzen wir KI sinnvoll ein? Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten. Doch die Antwort dürfte großen Einfluss darauf haben, ob Ihr Unternehmen in Zukunft wettbewerbsfähig bleibt. Deshalb ist es wichtig, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden hier Erfahrungen sammeln. Mit den folgenden sieben Tipps und Argumenten bringen Sie Ihre Mitarbeitenden vom Abwarten ins Handeln.

1. KI-Verweigerung führt ins Abseits

Führen Sie sich und Ihren Mitarbeitenden vor Augen, dass es äußerst riskant ist, das KI-Thema auszuschließen. Denn wer heute nicht lernt, Algorithmen professionell zu steuern, hat morgen kaum noch Chancen am Arbeitsmarkt. Umgekehrt verliert auch das Unternehmen als Arbeitgeber an Attraktivität für qualifizierte Mitarbeitende, die auf der Höhe der Zeit arbeiten wollen.

2. Ermutigen Sie Ihr Team, aktiv zu werden

Erlauben Sie Ihren Mitarbeitenden beispielsweise, einen Nachmittag pro Woche ohne Ergebnisdruck neue Tools zu testen. Dabei sollte es vor allem darum gehen, manuelle Bearbeitungen zu vereinfachen. Lassen Sie sich beim nächsten Mitarbeitergespräch zeigen, welche KI-Workflows Ihre Mitarbeitenden eigenständig erschlossen haben und erkennen Sie diese Leistung an.

3. Erst die Prozessanalyse, dann die KI

Bevor Sie Mitarbeitende daran setzen, einen Prozess durch eine KI-Anwendung zu ersetzen, sollten Sie den Prozess selbst hinterfragen und inwieweit er noch sinnvoll ist. Beispielsweise ist es reine Verschwendung von Zeit und Rechenleistung, per KI einen Wochenbericht zusammenzufassen, den ohnehin niemand liest.

TIPP



Stellen Sie sich und Ihrem Team die Frage: „Was passiert, wenn wir diesen Prozess einfach komplett streichen?“ Lautet die Antwort „Nichts“ oder „Das machen wir besser bei Bedarf“, streichen Sie den Prozess bis auf Weiteres.

4. Zeigen Sie Perspektiven auf, wenn Aufgaben entfallen

Wenn KI dazu führt, dass Aufgaben wegfallen, fragt sich mancher Mitarbeiter und manche Mitarbeiterin: „Und was wird aus mir?“ Dabei gibt es sicher andere Aufgaben und Projekte, die schon lange aus Zeitmangel liegen geblieben sind. Identifizieren Sie eine solche Aufgabe oder ein solches Projekt und widmen Sie die durch KI frei gewordene Zeit diesem Thema. Führen Sie Ihren Mitarbeitenden die Vorteile vor Augen:

- Ihre Abteilung kann sich strategisch weiterentwickeln und ein Vorbild sein.
- Mitarbeitende qualifizieren sich weiter und bekommen so neue Karrierechancen.

- Es entsteht mehr Handlungsfreiheit, weil weniger Routineaufgaben zu erledigen sind.

5. Vorsicht vor KI-generiertem Datenmüll!

Mit KI können Sie und Ihr Team sehr schnell Analysen, Texte sowie Konzepte und damit sehr viele Informationen produzieren. Ob diese Informationen Sie weiterbringen, ist eine andere Frage. Verlangen Sie deshalb zu jedem KI-Dokument eine kurze Einschätzung des oder der Erstellenden: Welcher Wert steckt darin für uns? Dokumente, die keine konkrete Erkenntnis oder Handlungsempfehlung bringen, verbreiten Sie nicht weiter.

6. Informieren Sie alle über die Rahmenbedingungen

Hier geht es um technische Möglichkeiten wie bereits vorhandene KI-Tools, aber auch rechtliche Grenzen wie den Datenschutz, den Schutz vor Diskriminierungen und von Geschäftsgeheimnissen. Schulen Sie Ihr Team und stellen Sie entsprechende Informationen im Intranet zur Verfügung.

Die KI-Verordnung der EU setzt Grenzen

Diese betreffen insbesondere die Nutzung von KI in der Personalarbeit, denn diese ist immer als Hochrisiko-KI einzustufen. Welche besonderen Maßnahmen hier erforderlich sind, zeigt die Checkliste unter tipp.personalwissen.de/pnl26710a



7. Machen Sie Erfolge und Misserfolge publik

Fordern Sie Ihre Mitarbeitenden auf, ihre KI-Erfolge in Meetings oder internen Netzwerken zu präsentieren. Sprechen Sie auch über das, was nicht funktioniert hat, damit alle daraus lernen. Legen Sie eine Prompt-Bibliothek mit den besten Befehlsketten an, damit das Wissen des Einzelnen zum Vorsprung für alle wird.

Nutzen Sie KI als Sparringspartner

KI können Sie wunderbar nutzen, um Ihre Entscheidungen zu hinterfragen. Wie es geht, erfahren Sie hier: tipp.personalwissen.de/pnl26710b



Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

Vielseitig wie ein Tintenfisch: Führen Sie nach dem Oktopus-Prinzip

Wünschen Sie sich manchmal, Sie könnten an mehreren Orten, in mehreren Projekten gleichzeitig sein? Dann wären Sie vielleicht auch gern ein Tintenfisch, der mit seinen vielen Tentakeln gleichzeitig agieren kann. Oktopus-Leadership heißt dieses Führungsmodell, das im Gegensatz zum klassischen Top-down-Management durch dezentrales Führen gekennzeichnet ist.

Als Führungsmodell steht der Oktopus für dezentrale Intelligenz bei gleichzeitiger zentraler Koordination. Denn der Oktopus denkt nicht nur mit seinem Gehirn, sondern mit jedem einzelnen Tentakel: Zwei Drittel der Tintenfisch-Neuronen befinden sich in diesen Armen, mit denen sich das Tier auch fortbewegt.

Das bedeutet: Jeder Arm kann eigenständig „denken“, fühlen und auf Reize reagieren, ohne auf Signale aus der Zentrale zu warten.

So nutzen Sie das Oktopus-Prinzip

Übertragen auf Ihre Führung bedeutet das: Sie als Führungskraft sind das Gehirn, das die strategische Richtung und Vision vorgibt. Sie malen das Big Picture. Die operativen Entscheidungen und die Problemlösung erfolgen aber dort, wo die Tentakeln erspüren, was zu tun ist. Und darum sollten Sie dieses Prinzip in Ihrem Führungsalltag umsetzen:

Warum Sie wie ein Oktopus führen sollten

Sie nutzen die Autonomie des Einzelnen: Die Tentakeln, Ihre Mitarbeitenden, handeln eigenständig, aber nicht losgelöst. Es handelt sich um ein Prinzip der delegierten Intelligenz.

Sie erhöhen die Reaktionsgeschwindigkeit: Während die Konkurrenz noch auf die Freigabe vom Chef wartet, hat Ihr „Tentakel“ (Mitarbeitender) das Problem bereits gelöst.

Sie steigern die Resilienz: Fällt eine Entscheidungsebene aus oder ist überlastet, bleiben die anderen Arme voll handlungsfähig und können Teile mit übernehmen.

Sie entlasten sich als Führungskraft: Sie sind nicht mehr der Flaschenhals für jede Entscheidung. Geteilte Intelligenz lässt Ihnen mehr Raum für Ihre Führungstätigkeiten wie das Coaching Ihres Teams oder einzelner Mitarbeitenden.

So profitiert Ihr Team vom Oktopus-Modell

Auch Ihr Team profitiert von dem Oktopus-Modell:

Das Team erhält mehr Handlungsspielraum: In modernen Teams sorgt das Oktopus-Prinzip für die Erweiterung der Handlungsspielräume. So wie sich ein Tentakel eigenständig auf dem Meeresgrund vortastet, die Umgebung erkundet, Nahrung ausfindig macht und Gefahren erkennt, so handeln auch Ihre Teammitglieder.

Sie steigern die Motivation: Mitarbeiter erleben echte Selbstwirksamkeit, da sie innerhalb ihres „Arms“ die volle Verantwortung

haben. Dies löst eine hohe Motivation aus. Hat sich dies eingespielt, steigt auch die psychologische Sicherheit. Mitarbeitende fühlen sich wohl, sind engagiert und leistungsbereit.

Sie ermöglichen Spezialisierung: Jeder Arm kann sich auf eine spezifische Aufgabe konzentrieren, z. B. auf Neukunden, Bestandskunden-Support, Entwicklung oder IT-Einführung. Bei Ihnen, dem Gehirn, laufen alle Stränge zusammen.

Wollen Sie das Oktopus-Prinzip in Ihrem Team installieren, können Sie schrittweise so vorgehen:

Schritt 1: Kalibrieren Sie sich als „Gehirn“

Damit die Arme nicht in verschiedene Richtungen ziehen, brauchen sie einen gemeinsamen Fixpunkt. Definieren Sie daher zunächst klare Leitplanken (Budgets, Qualitätsstandards, Werte). Beispiel: *„Sie dürfen Entscheidungen bis 5.000 Euro eigenständig treffen, solange sie direkt auf die Kundenzufriedenheit einzahlen.“*

Schritt 2: Ermöglichen Sie Entscheidungen

Identifizieren Sie Projekte, die Sie bisher selbst entschieden haben, die aber künftig besser direkt von den Tentakeln bearbeitet werden sollten. Übertragen Sie nicht nur die Arbeit, sondern die Entscheidungsverantwortung.

Schritt 3: Schärfen Sie die Wahrnehmung

Ein Oktopus weiß immer, was seine Arme tun, ohne sie zu steuern. Etablieren Sie kurze taktische Meetings (etwa 15-Minuten-Stand-ups), in denen alle untereinander Informationen austauschen.

Schritt 4: Handeln Sie agil und flexibel

Oktopusse passen ihre Farbe der Umgebung an und sind sehr wendig in ihren Bewegungen. Ermutigen Sie Ihr Team, Arbeitsweisen radikal zu ändern, wenn die Marktsituation es erfordert, ohne erst ein Change-Projekt beim Management zu beantragen.

FAZIT



Das Oktopus-Prinzip verschafft Ihnen als Führungskraft mehr Freiraum und überträgt Verantwortung auf Ihre Teammitglieder. Sie halten die Tentakeln zusammen. So wird Ihr Team schneller, klüger und wesentlich zufriedener. Und Sie gewinnen Zeit für Ihre strategische Führungsarbeit.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Fachkräftemangel: Schreckgespenst oder Realität?

In den Medien halten sich Nachrichten vom bestehenden Fachkräftemangel, während Berufseinsteiger und -einsteigerinnen häufig von Problemen berichten, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Was ist Realität? Derzeit schwankt die Stimmung zwischen Entwarnung und Alarmismus. Ist der Fachkräftemangel also nur ein Schreckgespenst oder stehen wir vor einem strukturellen Problem, das neue Arbeitszeitmodelle erfordert?

Die aktuelle Datenlage des ifo Instituts und des DIHK zeigt folgendes Bild. Im Februar 2026 klagten nur noch rund 22,7 Prozent der Unternehmen über einen Mangel an qualifizierten Kräften – der niedrigste Stand seit fünf Jahren. Zum Vergleich: Im Oktober 2025 waren es noch über 25 Prozent.

Fakt 1: Es kommt auf die Branche an

Diese Entspannung ist jedoch laut Experten konjunkturell bedingt. Die schwache Wirtschaftsentwicklung bremst den kurzfristigen Personalbedarf. Strukturell fehlen laut IW Köln in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) weiterhin über 281.000 Fachkräfte. Der Fachkräftemangel ist also kein Schreckgespenst, sondern wirkt sich in unterschiedlichen Branchen und Altersgruppen stark oder weniger stark aus. Das ist an sich wenig überraschend..

Besonders betroffene Branchen (Stand 2026)

Gesundheit & Soziales: Mit über 61 Prozent betroffenen Betrieben bleibt dieser Sektor das Sorgenkind.

Rechts- & Steuerberatung: Hier melden 58,4 Prozent akuten Mangel – ein kritischer Wert für die administrative Stabilität der Wirtschaft.

Bauwirtschaft: Trotz abgekühlter Konjunktur klagt fast jedes dritte Unternehmen (30,4 Prozent) über fehlendes Personal.

MINT-Bereiche: IT-Spezialisten und Ingenieure werden, getrieben durch die KI-Transformation, trotz allgemeiner Flaute händeringend gesucht.

Fakt 2: Es kommt auf die berufliche Erfahrung an

Ein entscheidender Trend im Jahr 2026 ist die Schere zwischen Seniorität und Einstieg. Berufseinsteiger haben es trotz des generellen Mangels schwerer, einen ersten Job zu finden. Unternehmen scheuen die hohen Onboarding-Kosten für neue Mitarbeitende mit weniger Erfahrung in unsicheren Zeiten. Besonders in der IT sind Einstiegspositionen um fast 60 Prozent eingebrochen.

Fachkräfte mit drei bis zehn Jahren Berufserfahrung hingegen sind auf dem Arbeitsmarkt sehr begehrt: Führungskräfte und Unternehmen suchen händeringend nach Mitarbeitenden, die sofortige Produktivität versprechen.

Fakt 3: Es kommt auf Halten und Hinzugewinnen an

Wenn der Markt an erfahrenen Fachkräften „leergefegt“ scheint, können Sie als Führungskraft dennoch handlungsfähig bleiben und an zwei Hebeln ansetzen: Retention und Modern Recruiting. Zum einen binden Sie mit Retention-Maßnahmen Ihre eingespielten und leistungsfähigen Fachkräfte und zum anderen gewinnen Sie neue Mitarbeitende mit modernen Recruiting-Methoden etwa über Social Media.

Praxis-Check: Gelingt es Ihnen, Mitarbeitende zu halten?

In einer Zeit, in der Wechselwillige sofort neue Angebote erhalten, ist die Bindung Ihr wichtigstes Gut. Hierbei geht es nicht um Gießkannen-Vergünstigungen, sondern individuell angepasste Anreize für Ihre Mitarbeitenden. Ganz oben auf der Wunschliste Ihrer Fachkräfte stehen heute individuelle Entwicklungspläne. Fragen Sie: „Was brauchen Sie, um in zwei Jahren noch hier zu sein?“ (z. B. spezifische KI-Fortbildungen oder Sabbatical-Optionen).

Auch die Arbeitsatmosphäre ist Arbeitnehmenden zunehmend wichtig. Sorgen Sie daher für ein gutes Kommunikationsklima mit Transparenz.

Praxis-Check: Nutzen Sie schon Jobsharing-Modelle?

Darüber hinaus werden neue Arbeitsmodelle immer attraktiver für Mitarbeitende.

Beispiel:

Jobsharing. Gerade für Frauen, die immer noch einen großen Teil der Care-Arbeit bei der Kindererziehung und bei der Pflege von Angehörigen übernehmen, ist es attraktiv, weniger als eine volle Stelle anzunehmen und trotzdem anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen. In einer Studie des Fraunhofer IAO, bei der rund 2.500 Personalverantwortliche aus der Energiewirtschaft weltweit befragt wurden, war Jobsharing die einzige Diversity-Maßnahme, die zu einem deutlich höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen geführt hat. Aber

auch für junge Väter oder ältere Mitarbeitende ist Jobsharing eine Option.

Im Gegensatz zur klassischen Teilzeit, bei der Aufgaben für einen Mitarbeitenden einfach gekürzt werden, teilen sich beim Jobsharing zwei Personen eine Vollzeitstelle:

- Laut einer Studie von PwC können sich 65 Prozent der Führungskräfte die Arbeit im Jobsharing vorstellen.
- Knapp 40 Prozent der wechselwilligen Fachkräfte suchen explizit nach flexiblen Führungsmodellen.
- Stellen mit Jobsharing-Option werden im Schnitt um 15 Prozent schneller besetzt als klassische Vollzeit-Führungsjobs.
- 2026 bieten laut Branchenumfragen bereits rund 25–30 Prozent der Großunternehmen systematische Jobsharing-Programme an.

Zu diesem Trend passt auch der Start einer Jobsharing-Plattform PairToShare, die im Februar 2026 an den Start ging: Der mit dem Fraunhofer IAO entwickelte Matching-Algorithmus bringt potenzielle Jobsharer zusammen und ermöglicht Unternehmen Stellenprofile einzustellen. Informationen dazu finden Sie unter <https://www.pairtoshare.com>

Nutzen Sie Jobsharing als Produktivitäts-Turbo

Studien belegen: Zwei Köpfe sind in der Regel an einem Acht-Stunden-Tag produktiver als einer. Laut der „Zwei-Köpfe-Studie“ (Iocovera & Go-for-Jobshare) gilt: Zwei Personen mit je einer reduzierten Arbeitszeit leisten mehr als eine Vollzeitkraft. Während eine Einzelperson bei 100 Prozent Belastung Ermüdungserscheinungen zeigt, bringen zwei Personen z. B. 2 x 60 Prozent ein und damit mehr Motivation und frische Energie.

Diese Vorteile des Jobsharing können Sie nutzen:

Das Tandem ...

- **teilt sich die Verantwortung:** Die Mitarbeitenden stehen gemeinsam für Ergebnisse gerade.
- **bringt unterschiedliche Fähigkeiten ein:** Sie als Führungskraft erhalten auf einer Position zwei Skillsets zum Preis von einem.
- **sorgt für Wissenstransfer zwischen Generationen:** Erfahrene Köpfe reduzieren vor der Rente ihre Stunden, geben aber ihr implizites Wissen direkt an Nachfolger weiter.
- **fungiert als Korrektiv:** Fehlentscheidungen sinken durch das Vieraugenprinzip.
- **sichert Kontinuität:** Ist ein Tandem-Partner etwa krank, bleibt der andere handlungsfähig.
- **erhöht die Resilienz:** Die Arbeitsaufteilung im Tandem wirkt sich positiv auf die psychische Gesundheit aus, da die Last der Verantwortung geteilt wird.
- **schließt das Care-Gap:** Jobsharingstellen sichern die Karriereentwicklung für Frauen.

Unternehmen, die Jobsharing ermöglichen, senken ihre Fluktuationsrate bei High Potentials massiv. Sie binden erfahrene Leistungsträger, die sonst aufgrund von Familienphasen oder Weiterbildungen ganz ausscheiden würden.

TIPP



Bevor Sie auf die Suche nach Tandempartner gehen oder wenn Sie von Mitarbeitenden auf die Möglichkeit von Jobsharing angesprochen werden, sollten Sie zuerst prüfen, ob die Stelle dafür geeignet ist. Fragen Sie sich: Hat die Stelle eine hohe Komplexität, die von zwei Perspektiven profitieren würde?

Praxis-Check: Suchen Sie schon in den sozialen Medien?

Auch wenn die Neueinstellung für Sie und das Unternehmen ein Invest ist: Ohne die Jungen geht es nicht. Insbesondere weil die Babyboomer jetzt vermehrt in Rente gehen, brauchen Sie den Nachwuchs. Sie sollten die jungen Talente daher suchen und ausbilden. Gehen Sie dabei neue Wege, denn das klassische Stelleninserat wirkt nicht mehr. Nutzen Sie stattdessen:

Social Recruiting & passive Kandidaten: 80 Prozent der potenziellen Kandidaten suchen nicht aktiv. Nutzen Sie LinkedIn als Plattform für Ihre Kandidatensuche.

TIPP



Ein kurzes authentisches Video von Ihnen als zukünftiger Führungskraft, in dem Sie die Herausforderung (nicht nur die Benefits!) beschreiben, erzielt höhere Klickraten als jede Textwüste. Wenn Sie unsicher sind, dann beauftragen Sie Profis.

Algorithmus-Futter: Nutzen Sie Plattformen wie Instagram oder TikTok für Employer Branding. Geben Sie kurze Einblicke in den Arbeitsalltag.

FAZIT



Der Fachkräftemangel 2026 ist real, aber er wirkt sich je nach Branche unterschiedlich aus. Für Sie bedeutet das: Binden Sie Ihre Leistungsträger mit Berufserfahrung und suchen Sie nach jungen Nachwuchskräften, um sie aufzubauen. Bieten Sie attraktive Arbeitsmodelle wie das Jobsharing an, das ein strategisches Instrument gegen den Fachkräftemangel und ein attraktives Modell für Ihre Mitarbeitenden ist.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Schluss mit Erfolg, Erfahrung und Expertise: Was Sie heute erfolgreich macht

Herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Erfahrung – sie könnte Ihr größtes Hindernis sein. Wir leben in einer Zeit, in der das Mindesthaltbarkeitsdatum von manchen Management-Weisheiten mitunter kürzer ist als eine durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne auf LinkedIn. Lesen Sie jetzt, auf welche Pferde Sie nicht mehr setzen sollten.

Was Sie vor drei Jahren zur Spitzenkraft gemacht hat, ist heute oft nur noch teurer Ballast. Sie spüren den Druck der Transformation, während Sie versuchen, mit den Werkzeugen von gestern die Probleme von morgen zu lösen. Wer in einer flüssigen Welt auf Stein bauen will, baut kein Denkmal, sondern ein Grab für die eigene Karriere.

Hören Sie auf, im Museum Ihrer Erfolge zu wohnen

Das menschliche Gehirn liebt Muster: Wenn Handlung A früher zu Belohnung B führte, brennen wir diesen Pfad als „Best Practice“ ein. Doch oft wird in der heutigen volatilen Marktlage diese kognitive Starrheit zur „Erfahrung-Falle“: Sie wenden bewährte Methoden auf Situationen an, die völlig neue Logiken erfordern. Wahre Intelligenz im Management zeigt sich 2026 nicht darin, wie viel Sie wissen, sondern wie schnell Sie vergessen können, was nicht mehr wahr ist. Wer sich an seine vergangene Brillanz klammert, übersieht, dass der Kontext, der diese Brillanz ermöglichte, längst überholt ist.

Meine Empfehlung!

Führen Sie für jedes neue Projekt einen „Prä-Mortem-Check“ durch: Nehmen Sie an, Ihre bewährte Standard-Methode würde krachend scheitern. Schreiben Sie auf, warum das passiert ist, und identifizieren Sie so die blinden Flecken Ihrer Erfahrung.

Misstrauen Sie der Effizienz-Falle

Jahrelang war Optimierung das goldene Kalb des Managements. Doch in einer Welt wie heute, die sich radikal dreht, ist „maximale Effizienz“ der sicherste Weg, mit Höchstgeschwindigkeit gegen die Wand zu fahren. Wenn Sie Ihre Prozesse so straff ziehen, dass kein Raum mehr für Abweichungen bleibt, töten Sie die Anpassungsfähigkeit Ihres Teams im Keim. Redundanz und ein gewisses Maß an „geplantem Chaos“ sind heute keine Verschwendung, sondern eine Überlebensversicherung. Ein hoch-effizientes System ist wie ein Formel-1-Wagen: perfekt auf der Rennstrecke, aber völlig hilflos, wenn plötzlich ein Acker vor ihm auftaucht.

Meine Empfehlung!

Deklaren Sie 10 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit Ihres Teams zur „Explorations-Zone“. In dieser Zeit dürfen Aufgaben explizit nicht nach dem effizientesten Standardweg, sondern über völlig neue, experimentelle Ansätze gelöst werden.



Verabschieden Sie sich vom Experten-Thron

Die Ära der Führungskraft als „wissendes Zentrum“ ist endgültig vorbei. Wenn Sie versuchen, durch fachliche Überlegenheit zu glänzen, treten Sie gegen KI-Agenten und spezialisierte Algorithmen an, gegen die Sie nur verlieren können. Ihr Wert bemisst sich nicht mehr an den Antworten, die Sie geben, sondern an den Fragen, die Sie stellen, um den Status quo zu erschüttern. Die Rolle des mittleren Managements wandelt sich vom weisen Ratgeber zum radikalen Kurator von Möglichkeiten. Wer heute noch führt, indem „er sagt, wie es geht“, züchtet eine unselbstständige Truppe heran, die beim nächsten Richtungswechsel orientierungslos zusammenbricht.

Meine Empfehlung!

Praktizieren Sie „Reverse Mentoring“. Lassen Sie sich von den jüngsten Teammitgliedern erklären, welche Ihrer Arbeitsweisen sie für völlig veraltet halten – und verpflichten Sie sich, mindestens einen dieser Punkte sofort zu ändern.

FAZIT

Klugheit ist kein dauerhafter Zustand, sondern eine flüchtige Momentaufnahme. Was heute genial ist, kann morgen schon Sabotage an der Zukunft sein. Haben Sie den Mut, Ihre eigenen Erfolgsformeln zu verbrennen, bevor der Markt es für Sie tut. Werden Sie zum Anfänger mit Erfahrung – das ist die einzige Position, die im Sturm der Veränderung wirklich stabil bleibt.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Vorsicht, Elternzeit: Der besondere Kündigungsschutz gilt vor jedem Teilabschnitt!

Dass junge Mütter und Väter in Elternzeit gehen, gehört heute zum betrieblichen Alltag. Sie genießen dann besonderen Kündigungsschutz nach § 18 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG), sodass eine Kündigung allenfalls mit Zustimmung der Aufsichtsbehörde zulässig ist. Aber Vorsicht: Der besondere Kündigungsschutz kann auch gelten, wenn Sie einem Elternteil zwischen zwei Elternzeitabschnitten kündigen wollen. Das zeigt das Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Hamm vom 5.11.2025 (11 SLa 394/25).



Der Fall: Aufgeteilte Elternzeit während der Probezeit

Ein erst seit 1.7.2024 bei einem Tiefbauamt beschäftigter Techniker beantragte bei seinem Arbeitgeber Elternzeit während der ersten drei Lebensjahre seiner Tochter, und zwar für die Zeit vom 11.7. bis 10.8.2024 sowie vom 11.11.2024 bis 10.7.2027. Dabei wollte der Mitarbeiter seine Arbeitszeit auf 24 Stunden an drei Tagen pro Woche reduzieren und lediglich in den zwei Monaten vom 11.7. bis 10.8.2024 sowie vom 11.7. bis 10.8.2025 vollständig mit der Arbeit aussetzen.

Der Arbeitgeber stimmte dem zu. Am 12.10.2024 kündigte er dem Mitarbeiter jedoch noch während der Probezeit zum Monatsende. Der Mitarbeiter klagte gegen die Kündigung. Zum Zeitpunkt der Kündigung habe er unter besonderem Kündigungsschutz nach § 18 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 BEEG gestanden. Der Arbeitgeber hingegen meinte, der dort geregelte besondere Kündigungsschutz von acht Wochen vor Beginn der Elternzeit habe nur vor Beginn des ersten Elternzeitabschnitts am 11.7.2024 bestanden. Die Kündigung sei deshalb als Probezeitkündigung wirksam.

§ Das Urteil: Kündigung unwirksam

Das LAG teilt die Auffassung des Mitarbeiters: Nach § 18 BEEG dürfen Sie einem oder einer Beschäftigten ab dem Zeitpunkt, an dem Elternzeit verlangt wird, nicht mehr kündigen, frühestens aber

- acht Wochen vor Beginn einer Elternzeit in den ersten drei Lebensjahren des Kindes und
- 14 Wochen vor Beginn einer Elternzeit im vierten bis achten Lebensjahr des Kindes.

Weil das Gesetz die Acht- bzw. 14-Wochenfrist mit „und“ verbindet und jeweils von „einer“ Elternzeit spricht, gelte der besondere Kündigungsschutz bei einer auf mehrere Zeitabschnitte verteilten Elternzeit vor jedem Zeitabschnitt.

Die Kündigung ging dem Mitarbeiter ziemlich genau einen Monat vor Beginn seines zweiten Elternzeitabschnitts zu. Zu diesem Zeitpunkt stand der Mitarbeiter wieder unter besonderem Kündigungsschutz, sodass das LAG die Kündigung für unwirksam erklärte. Weil in dieser Frage jedoch noch keine höchstrichterliche Entscheidung vorliegt, ließ es die Revision zum Bundesarbeitsgericht zu. Diese ist unter dem Aktenzeichen 2 AZR 213/25 anhängig.



Meine Empfehlung!

Gehen Sie davon aus, dass das Urteil Bestand hat

Wenn Sie zwischen zwei Elternzeitabschnitten kündigen wollen, achten Sie also darauf, dass die Kündigung vor Beginn der Acht- bzw. 14-Wochenfrist zugeht, denn dann gelten die üblichen Kündigungsvoraussetzungen. Im Urteilsfall wäre demnach ab dem 11.8. bis zum 15.9.2024 eine Probezeitkündigung möglich gewesen.

Sobald jedoch der besondere Kündigungsschutz nach § 18 BEEG greift, kommt eine Kündigung nur noch mit Zustimmung der Aufsichtsbehörde in Betracht. Mit dieser Zustimmung können Sie in Ausnahmefällen rechnen, z. B. wegen einer Stilllegung des Betriebs oder weil Sie dem Elternteil eine schwerwiegende Straftat im Arbeitsverhältnis nachgewiesen haben.

Den besonderen Kündigungsschutz durch Elternzeit können Sie kaum verhindern

Denn dazu müssten Sie Elternzeitanträge ablehnen, wozu Sie meist nicht berechtigt sind. Ihre Mitarbeitenden haben einen Rechtsanspruch auf Elternzeit nach den folgenden Regeln:

- Der Anspruch besteht während der ersten drei Lebensjahre des Kindes.
- Mitarbeitende können einen Anteil von 24 Monaten übertragen und im vierten bis achten Lebensjahr des Kindes nehmen.
- Elternzeit kann auf bis zu drei Zeitabschnitte aufgeteilt werden. Weitere Zeitabschnitte sind mit Ihrer Zustimmung möglich – diese können Sie jedoch verweigern.
- Außerdem dürfen Sie einen dritten Zeitabschnitt nach Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes ablehnen. Das gilt aber nur, wenn Sie Ihre Ablehnung mit dringenden betrieblichen Erfordernissen begründen können.

So kündigen Sie mit Zustimmung der Aufsichtsbehörde

Sie wollen einem Mitarbeiter kündigen, obwohl er elternzeitbedingt besonderen Kündigungsschutz genießt? Sie finden unter [tipp.personalwissen.de/pnl2674](https://www.tipp.personalwissen.de/pnl2674) eine Musterformulierung für Ihren Antrag an die Aufsichtsbehörde.



Ein Beitrag von Hildegard Gemünden



Die 5-Kontakte-Regel: Wie Sie in 50 Minuten Ihre größte Blockade lösen

Hören Sie auf, Ihren Schreibtisch als Denkmal der einsamen Entscheidungskraft zu missbrauchen. Wer glaubt, komplexe Probleme durch bloßes „In-sich-Gehen“ zu lösen, betreibt in Wahrheit oft nur intellektuelle Inzucht in der eigenen Komfortzone. In einem Umfeld, das Schnelligkeit fordert, ist langes Grübeln kein Zeichen von Sorgfalt, sondern ein Symptom versteckter Entscheidungsangst. Wahre Souveränität bedeutet, die Arroganz abzulegen, jede Antwort allein finden zu müssen, und stattdessen die kollektive Intelligenz Ihres Netzwerks schamlos für sich zu nutzen.

In schwierigen Lagen neigen viele Führungskräfte dazu, sich in ihr stilles Kämmerlein zurückzuziehen, um Probleme „diszipliniert“ zu lösen. Doch Vorsicht: Isolation ist kein Schutzraum, sondern ein intellektuelles Gefängnis, in dem Sie nur noch Ihr eigenes Echo hören. Wenn Sie seit zwei Tagen auf dem gleichen Gedanken rumkauen, ohne dass er besser schmeckt, ist es Zeit für eine radikale Intervention.

Durchbrechen Sie Ihre intellektuelle Inzucht

Wer zu lange allein über ein Problem nachdenkt, beginnt unweigerlich, seine eigenen Irrtümer zu romantisieren. In der Hierarchie-Mitte wird Einsamkeit oft mit Kompetenz verwechselt, während Sie in Wahrheit nur das Risiko erhöhen, mit wehenden Fahnen in eine Sackgasse zu rennen.

Die Regel „Rufe-fünf-Personen-an“ ist kein höflicher Kaffeeklatsch, sondern ein gezielter Raubzug durch fremde Erfahrungsschätze. Zehn Minuten pro Person reichen völlig aus, um die mühsam errichteten Mauern Ihrer eigenen Betriebsblindheit einzureißen. Echte Souveränität zeigt sich nicht im Alleingang, sondern im Mut, die eigene Ratlosigkeit als strategisches Werkzeug einzusetzen.

TIPP



Sobald ein Problem länger als 48 Stunden ungelöst in Ihrem Kopf kreist, verhängen Sie ein sofortiges Denkverbot und greifen Sie zum Hörer.

Kapern Sie die Perspektiven der Machenden

Vergessen Sie theoretische Ratgeber und interne Richtlinien; rufen Sie Menschen an, die bereits dort stehen, wo Sie hinwollen. Wenn Sie sich fragen, wie eine Umsetzung gelingen kann, brauchen Sie keine Motivationsprüche, sondern die harten Fakten derer, die bereits Narben davongetragen haben. Fragen wie „Was übersehe ich?“ oder „Wenn ich scheitere, woran könnte es gelegen haben?“ „Was wäre für dich eine große Hürde bei dieser Sache?“ wirken wie ein Neustart für ein abgestürztes Betriebssystem.

Indem Sie Menschen kontaktieren, die Ihre Stärken kennen oder für ihre kritische Distanz berüchtigt sind, kaufen Sie sich wertvolle Zeit, die in keinem Weiterbildungsbudget der Welt vorgesehen ist. Sie nutzen hierbei die kollektive Intelligenz als Abkürzung, ohne die Sie Jahre brauchen.

TIPP



Rufen Sie eine Person an, die Ihr aktuelles Ziel bereits erreicht hat, und stellen Sie nach Schilderung der Situation nur diese eine Frage: „Wenn ich morgen scheitere, woran wird es gelegen haben?“

Nutzen Sie die Macht der schonungslosen Spiegelung

Zweifel im Management sind oft nur ein Warnsystem, welches Sie falsch kalibriert haben.

Anstatt sich in Selbstoptimierungs-Spiralen zu verlieren, benötigen Sie Menschen, die Ihre blinden Flecken besser kennen als Ihr eigenes verunsichertes Ich.

Diese fünf Anrufe sind keine Beichte, sondern ein strategisches Briefing Ihrer Außenwirkung und Ihrer Optionen.

Besonders an Scheidewegen helfen keine Excel-Tabellen, sondern Gesprächspartner, die Ihnen die unbequemen Fragen stellen, vor denen Sie sich selbst drücken.

Durchbrechen Sie die Stille Ihres Büros, bevor die Stille Ihre Karriereplanung übernimmt.

TIPP



Kontaktieren Sie eine Person aus Ihrem Netzwerk, die für ihre gnadenlose Ehrlichkeit bekannt ist, und bitten Sie um ein dreiminütiges „Roasting“ Ihrer aktuellen Strategie.

FAZIT



Management ist kein Solosport, auch wenn die Architektur Ihres Büros das suggeriert. Die mutigste Tat einer führenden Person ist es, die eigene Filterblase zu zerstechen. Fünf Anrufe, 50 Minuten, eine völlig neue Welt. Hören Sie auf, sich im Kreis zu drehen, und fangen Sie an zu wählen. Echte Klarheit entsteht nicht nur durch Nachdenken, sondern auch durch Austausch.

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

Hilfe zur Aktivierung:

tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung



IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Teamentwicklung

Fehlzeiten senken: Ein einfacher
Brief macht's möglich

Karriere

Job-Interview: Setzen Sie sich mit
der STAR-Methode optimal ins rechte Licht



WIR WÜNSCHEN IHNEN UND
IHRER FAMILIE
EIN SCHÖNES OSTERFEST!

Team Personalwissen



© demarco - stock.adobe.com