



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA

KARRIERE

Ihre Karriere steckt fest, weil Sie zu gut funktionieren – und genau deshalb nicht befördert werden. Brechen Sie aus der Effizienz-Falle aus und werden Sie sichtbar zur strategischen Kraft.

Seiten 6–7

INNOVATIONEN ...

... entstehen selten im luftleeren Raum – sondern durch das geschickte Kombinieren bestehender Ideen. Lernen Sie, wie Sie vorhandene Konzepte neu denken und erfolgreich nutzen.

Seite 3

KI-NUTZUNG

KI spart Zeit – doch was machen Sie mit diesem Gewinn? Entscheidend ist, ob daraus echte Qualität und bessere Führung entstehen oder nur noch mehr Arbeit.

Seite 8

GENDERN

Frauen dürfen bei Unterrepräsentation bevorzugt werden – aber nicht bei missbräuchlich geändertem Geschlechtseintrag. Ein aktuelles Urteil zeigt, wo klare rechtliche Grenzen liegen.

Seite 9

Mehr Sicherheit mit jeder Ausgabe

Greifen Sie jederzeit auf folgende Inhalte zu:

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



www.personalwissen.de/login



Schluss mit der Unverzichtbarkeit

Liebe Leserin, lieber Leser,

sind Sie auch so herrlich unverzichtbar? Dann mein aufrichtiges Beileid. Während Sie sich für das operative Tagesgeschäft aufreien und jedes Brandlöchlein stopfen, plant die Chefetage bereits die nächsten zehn Jahre – leider ohne Sie. Warum? Weil Sie als Stoßdämpfer viel zu wertvoll sind. Wer tauscht schon ein perfekt funktionierendes Bauteil gegen etwas unberechenbares Neues aus?

In unserem Top-Thema ab Seite 6 räumen wir radikal mit dem Märchen auf, dass Fleiß und gute Leistungen die Karriereleiter ölen. Spoiler: Das Gegenteil ist der Fall. Sie stecken in der Sackgasse, weil Sie zu pflegeleicht sind. Wer lautlos funktioniert, wird schlichtweg übergangen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Ihre „systemrelevante Unsichtbarkeit“ ablegen und zum strategischen Störfaktor werden. Hören Sie auf, Probleme zu lösen – fangen Sie an, Fragen zu stellen, die wehtun. Viel Vergnügen beim kontrollierten Brückenabbrennen!

Mit besten Grüßen

Guido Bonau, Chefredakteur

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

FORTBILDUNG

- 3** Ideen-Recycling: So entwickeln Sie aus bestehenden Ideen echte Innovation

FÜHRUNG

- 4** Neue Studie bestätigt: Im Homeoffice sind die Mitarbeitenden produktiver, doch es gibt einen Kipppunkt

TEAMENTWICKLUNG

- 5** Wie Sie mit dem Modell der 6 Dimensionen nach Watkins ein zerstrittenes Team zusammenführen

TOP-THEMA

- 6–7** Das können Sie tun, wenn Ihre Karriere gefühlt in einer Sackgasse steckt

FÜHRUNG

- 8** Was KI mit der Waschmaschine gemein hat – investieren Sie die gewonnene Zeit sinnvoll

ARBEITSRECHT

- 9** „Frauen werden bei gleicher Eignung bevorzugt“ – aber nicht aufgrund eines missbräuchlichen Geschlechtseintrags
- Dürfen Sie kündigen, weil Mitarbeitende entgegen Ihrer Anweisung gendern bzw. nicht gendern?

KARRIERE

- 10** Harmonie ist Ihr Karrierekiller: Warum Sie öfter in den Ring steigen müssen

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 MdNasim – stock.adobe.com, S. 10 KI-generiert von Marco – stock.adobe.com

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

Ideen-Recycling: So entwickeln Sie aus bestehenden Ideen echte Innovation

Es ist eine alte Lebensweisheit: Man muss das Rad nicht ständig neu erfinden. Denn das Rad hat schon bewiesen, was es alles kann – in unterschiedlichen Kontexten. Und genau darauf kommt es an, wenn man schon vorhandene gute Ideen recycelt. Sie nehmen Ideen und kombinieren Sie neu.

Viele Innovationen entstehen nicht aus dem Nichts. Sie entstehen vielmehr aus klugem Kombinieren vorhandener Ideen. Der Managementforscher Stefanos Zenios beschreibt dieses Prinzip und führt dafür erfolgreiche Pioniere an:

Henry Ford revolutionierte die Automobilproduktion nicht, indem er eine völlig neue Technologie erfand. Er übernahm ein Prinzip aus der Fleischverarbeitung in Schlachthöfen: Dort bewegten sich Tierkörper entlang einer Linie von Arbeiter zu Arbeiter. Ford übertrug dieses Prinzip auf die Autoproduktion und erfand die industrielle Fließbandfertigung.

Warren Buffett baute seine Investmentstrategie auf Ideen von Benjamin Graham auf. Er kombinierte sie später mit dem Fokus auf qualitativ hochwertige Unternehmen und langfristige Wettbewerbsvorteile.

Reed Hastings, Mitgründer von Netflix, kombinierte mehrere vorhandene Ideen: den DVD-Versandhandel, das Abonnementmodell und später die Streaming-Technologie.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft? Beim Innovationsmanagement lohnt es sich, auf gute Konzepte auch außerhalb der eigenen Branche zu achten.

Warum Sie mit Ideen-Recycling starke Ergebnisse erzielen

Bestehende Ideen haben bereits eine wichtige Hürde genommen: Sie haben funktioniert. Wenn Sie den Transfer auf Ihre Problemlösung schaffen, reduzieren Sie nicht nur das Risiko, sondern beschleunigen Innovationen. Ein strukturierter Ansatz hilft Ihnen, aus vorhandenen Ideen echte Innovation zu entwickeln.

Augen auf: Wo gibt es gute Ideen?

Geben Sie diese Frage in Ihr Team: Welche guten Ideen existieren bereits? Was hat Sie in anderen Branchen, Unternehmen oder Teams begeistert? Wie könnte ein Transfer in unserem Bereich aussehen? Mögliche Quellen sind: andere Branchen, Start-ups, Forschungsergebnisse, interne Best Practices, Kundenlösungen.

Analysieren Sie: Was macht diese Idee erfolgreich?

Der nächste entscheidende Schritt besteht darin, nicht die Idee eins zu eins zu kopieren, sondern das Prinzip dahinter zu verstehen. Henry Ford kopierte nicht einfach einen Schlachthof. Er kannte: Kontinuierliche Bewegung entlang einer Produktionslinie

und die Unterteilung in einzelne Arbeitsschritte ist effizient. Die Transferleistung Fords bestand darin, das Prinzip umgekehrt zu denken: Was man auf eine bestimmte Art zerlegt, kann man auf diese Weise auch zusammenbauen. So entstand seine Idee der Arbeitsteilung entlang des Fließbands, die er etwa aus der Uhren- und Waffenproduktion kannte. So entstand die Idee für das Fließband.

Haben Sie eine gute Innovation gefunden, prüfen Sie sie auf die Möglichkeit, sie auf Ihren Bereich zu übertragen. Fragen Sie sich:

- Welches Problem löst diese Idee?
- Welches Prinzip steckt dahinter?
- Warum funktioniert sie?

Erst wenn Sie und Ihr Team das Grundprinzip verstanden haben, können Sie die Idee sinnvoll übertragen.

Ein neuer Mix: Kombinieren Sie Ideen anders

Der eigentliche Innovationsschritt entsteht beim Ideen-Recycling durch Kombination. Reed Hastings, der Gründer von Netflix, kombinierte drei bestehende Ideen aus dem Versand, einem Abonnementmodell und dem Streaming. Erst die Kombination machte sein Geschäftsmodell revolutionär. Oft entstehen gerade an den Schnittstellen zwischen Ideen die spannendsten Innovationen.

Transfer bitte: So passen Sie Ideen an

Eine erfolgreiche Idee können Sie selten unverändert übertragen. Sie müssen Sie an Kundenbedürfnisse, Unternehmenskultur, Marktumfeld und vorhandene Kompetenzen Ihres Teams anpassen. Recycling-Ideen entstehen nicht durch Kopieren, sondern durch Weiterentwicklung.

Ein Experiment wird's zeigen: Testen Sie!

Der letzte Schritt ist entscheidend: Ideen müssen getestet werden. Planen Sie mit Ihrem Team klar abgegrenzte Pilotprojekte, schnelle Tests und direktes Feedback.

FAZIT



Innovationen entstehen häufig durch Adaption, wie die Beispiele von Henry Ford, Warren Buffett und Reed Hastings zeigen. Oft beginnen sie mit einer einfachen Frage: Welche gute Idee könnten wir heute neu zusammensetzen? Fragen Sie Ihr Team!

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Neue Studie bestätigt: Im Homeoffice sind die Mitarbeitenden produktiver, doch es gibt einen Kipppunkt

Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Team im Homeoffice konzentrierter und produktiver arbeitet und dass es trotzdem sinnvoll ist, die Teammitglieder in gewissem Umfang ins Büro zu beordern? Dieses Gefühl bestätigt eine Anfang Februar 2026 veröffentlichte, groß angelegte Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und der Techniker Krankenkasse (TK). Das Besondere dabei: Hier ist der Kipppunkt erkennbar, ab dem mehr Homeoffice der Produktivität schadet.

Die Produktivität von rund 11.000 Mitarbeitenden wurde gemessen ...

Die TK wollte die Auswirkungen des Homeoffices auf die Produktivität ihrer Mitarbeitenden untersuchen. Die Studie betrachtete deshalb über einen Zeitraum von zwei Jahren alle Teams mit Sachbearbeitertätigkeit und Kundenkontakt – insgesamt rund 11.000 Menschen. Die Produktivität wurde anhand der Anzahl der bearbeiteten Kundenanliegen und -telefonate gemessen.

Ergebnis: Im Schnitt war die Produktivität im Homeoffice rund 20 Prozent höher als im Büro. Die TK-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bearbeiteten also zu Hause im Schnitt etwa 20 Prozent mehr Kundenanliegen und -telefonate als in der gleichen Zeit im Büro.

... und die zwischen Dienststellen mit unterschiedlichem Homeoffice-Anteil verglichen

Der Produktivitätsvergleich zwischen unterschiedlichen Dienststellen im Zeitverlauf zeigte: Der Kipppunkt für die optimale Balance zwischen Homeoffice und Präsenz liegt bei etwa 60 Prozent Homeoffice-Zeit. Verbringen die Mitarbeitenden einen größeren Anteil im Homeoffice, sinkt ihre Produktivität wieder.

Die Begründung: Eine gewisse Zeit im Büro ist erforderlich für den – insbesondere spontanen – fachlichen und sozialen Austausch. Kommt diese Zeit zu kurz, fehlen oft Informationen, die für die produktive Arbeit im Homeoffice benötigt werden.

Meine Empfehlung!

Versuchen Sie, durch Produktivitätsvergleiche herauszufinden, wo der Kipppunkt in Ihrem Unternehmen liegt

Denn die optimale Präsenzzeit variiert je nach Unternehmen und Tätigkeitsbereichen. Dabei muss der Kipppunkt nicht der optimalen Verteilung von Präsenz und Homeoffice für jeden einzelnen Mitarbeitenden entsprechen. Aber er ist eine Kompromisslösung, die Sie unternehmensweit oder für Teile Ihres Unternehmens festlegen können.

Die vollständige Studie ...

... finden Sie unter tipp.personalwissen.de/pnl261010. Hier erfahren Sie auch, welche Rolle das Homeoffice für die Mitarbeiterzufriedenheit spielt.



Ihre Homeoffice-Quote ist zu hoch? 5 Tipps, damit Ihre Mitarbeitenden mehr Bürotage akzeptieren

Rechtlich können Sie ohne Weiteres die Zahl der Bürotage erhöhen, solange Sie die Arbeit im Homeoffice nicht fest zugesagt haben. Denn die Festlegung des Arbeitsorts unterliegt dem Direktionsrecht der Führungskräfte. Allerdings ist mit Widerstand oder Verärgerung bei den Mitarbeitenden zu rechnen. Damit diese nicht zu Produktivitätsverlusten führen, gehen Sie so vor:

1. Schaffen Sie Homeoffice nicht komplett ab

Die meisten Büromitarbeiterinnen und -mitarbeiter erwarten heute, dass sie zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten können. Dies sollten Sie in gewissem Umfang ermöglichen, um vorhandene Mitarbeitende nicht zu vertreiben und potenzielle Bewerber nicht abzuschrecken.

2. Setzen Sie auf Information und Beteiligung

Informieren Sie Ihr Team also frühzeitig, dass und warum mehr Präsenzzeit im Büro erforderlich ist. Erwecken Sie aber nicht den Eindruck, dass Sie Ihre Mitarbeitenden stärker kontrollieren wollen. Denn Misstrauen wirkt demotivierend. Berücksichtigen Sie nach Möglichkeit auch die Ideen Ihrer Teammitglieder, wie sie die Präsenzzeit praktikabel und sinnvoll gestalten können.

3. Ermöglichen Sie flexible Lösungen je Team

Schreiben Sie nur die Eckdaten der verstärkten Büropräsenz vor. Die genaue Ausgestaltung überlassen Sie am besten den jeweiligen Teams. Diese können sich etwa nach Bedarf auf einen früheren oder späteren Arbeitsbeginn einigen, um den Pendlerstau zu vermeiden oder Kinder zur Kita zu bringen. Außerdem sollten Ihre Mitarbeitenden nach Absprache mit Ihnen zusätzliche Homeoffice-Tage bekommen können, z. B. wenn ein Kind krank ist.

4. Schaffen Sie Raum für Ruhe im Büro

Der leichtere und vermehrte Austausch im Büro kann Teammitglieder stören, die gerade konzentriert arbeiten wollen. Deshalb: Ziehen Sie Teams, die viel miteinander sprechen müssen, räumlich zusammen. Richten Sie Bereiche oder Flure ein, in denen nicht oder nur leise gesprochen werden darf.

5. Prüfen Sie die Wirkung

Ermitteln Sie also, welche Auswirkungen die verstärkte Präsenz auf Kennzahlen wie Produktivität, Fehlzeiten und Fluktuation hat. Steuern Sie ggf. nach.

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

Wie Sie mit dem Modell der 6 Dimensionen nach Watkins ein zerstrittenes Team zusammenführen

Vielleicht kennen Sie diese Situation. Jakob Schmidt ist gerade in eine Führungsposition aufgestiegen. Er übernimmt das Vertriebsteam. Von seinem Vorgänger „erbt“ er ein total zerstrittenes Team, dessen Leistungsfähigkeit viel Luft nach oben hat.

In den ersten Wochen beobachtet Schmidt: Projekte stocken, Entscheidungen werden infrage gestellt, hinter den Kulissen brodeln es. „Die Mitarbeitenden sind durchaus fähig, aber nichts spielt zusammen. Hier fehlt Vertrauen“, lautet sein Fazit beim ersten Feedbackgespräch mit seinem Chef. Er erkennt, dass Vertrauen nicht gleich Vertrauen ist, wie Michael D. Watkins in seinem Modell der sechs Dimensionen von Vertrauen ausgeführt hat.

Kompetenz: „Ich traue dir zu, dass du es kannst.“

Beispiel: Lisa Freihoff arbeitet im Vertriebsinnendienst. Sie wird nie von den Außendienstkollegen in wichtige Präsentationen des Vertriebsteams eingebunden, obwohl sie fachlich stark ist.

So schaffen Sie Vertrauen: Schmidt verteilt Aufgaben nach Stärken und fördert den Aufbau von Kompetenzen. So schickt er beispielsweise Lisa Freihoff einen Monat mit dem erfahrenen Vertriebler Max Seiler auf Tour. Freihoff unterstützt bei der Dokumentation, Seiler teilt sein Erfahrungswissen.

Wirkung: Kompetenz wird praktisch erfahren. Das Vertrauen in individuelle Fähigkeiten wird gestärkt.

Verlässlichkeit: „Ich kann mich auf dich verlassen.“

Beispiel: Sven Reiter kommt nicht nur ständig zu spät, er liefert auch fast immer nach Ablauf der vereinbarten Fristen. Immer wieder müssen andere Teammitglieder seine Unzuverlässigkeit kompensieren.

So schaffen Sie Vertrauen: Schmidt greift härter durch. „Ich werde nicht dulden, dass Einzelne weitere Termine reißen. Wenn das anhält, wird das Konsequenzen haben.“ Er legt klar fest: „Wer liefert was bis wann?“ und macht Fortschritt über ein gemeinsames Kanban-Bord visibel.

Wirkung: Indem Comittments klar festgehalten werden, werden Verstöße sichtbar und können sanktioniert werden.

Integrität: „Du handelst fair und transparent.“

Beispiel: Die Vertriebler bilden eine Clique, behalten wichtige Informationen für sich und streuen Gerüchte.

So schaffen Sie Vertrauen: Definieren Sie klare Entscheidungskompetenzen und -wege. Schmidt legt fest, wer was entscheidet und wie das Team informiert wird.

Wirkung: Vertrauen entsteht durch Nachvollziehbarkeit und dadurch, dass alle eingebunden werden.

Geteilte Emotionen: „Gefühle sind okay.“

Beispiel: Schmidt hat Gerster und Meier das Projekt KI übertragen. Er erhält keine Rückmeldungen, nimmt aber wahr, dass beide

zunehmend gereizt reagieren, wenn es um zusätzliche Aufgabenverteilungen im Team geht. Offensichtlich sind beide mit dem Projekt völlig überlastet.

So schaffen Sie Vertrauen: Schmidt will die beiden aus der Reserve locken und startet mit kurzen Check-ins: „Wie geht es euch gerade?“ Die Stille nach der Frage hält Schmidt aus. Dann endlich bricht es aus Gerster heraus: „Wie soll es uns gehen? Wir haben Land unter. Das KI-Projekt ist eine immense Belastung.“

Wirkung: Wenn ein Team über Probleme sprechen kann, ist dies ein Zeichen dafür, dass psychologische Sicherheit herrscht. Das ist eine wichtige Grundlage für echte Zusammenarbeit.

Kommunikation: „Wir verstehen uns wirklich.“

Beispiel: Florian Meier richtet sich ans Team: „Ich wünsche mir einfach, dass Ihr alle seht, was wir hier nebenbei stemmen.“

So schaffen Sie Vertrauen: Schmidt vereinbart Kommunikationsregeln: z. B. „Wir fragen nach, wenn etwas unklar ist. Wir unterstellen nicht.“ Durch regelmäßige Peer-Feedbacks erhöht Schmidt das Verständnis füreinander.

Wirkung: Klarheit erweitert das Verständnis für den anderen.

Flexibilität: „Wir können gemeinsam Neues ausprobieren.“

Beispiel: Als Gerster und Meier dem Team die KI-Tools vorstellen, die künftig die Arbeit unterstützen sollen, geht ein Raunen durchs Team. Schmidt greift ein: „Liebe Leute, KI ist eine Transformation, keine Mode. Wir müssen mitmachen, sonst sind wir ganz schnell abgehängt.“

So schaffen Sie Vertrauen: Schmidt entscheidet sich für ein Experiment: Zwei Wochen lang wird sein Team in Zweiertteams die KI-Tools testen und anschließend die Praxistauglichkeit im Meeting darstellen.

Wirkung: Veränderung wird praktisch ausprobiert. So wird sie zur Chance, nicht zur Bedrohung.

FAZIT



Ein zerstrittenes Team wird nicht durch Appelle zur Zusammenarbeit geeint, sondern durch Vertrauen, das langsam wächst. Mit den sechs Dimensionen von Vertrauen können Sie konsequent kleine sichtbare Vertrauensmomente schaffen, die langfristig die Basis für eine Vertrauenskultur in Ihrem Team legen und die Voraussetzung für ein erfolgreiches Zusammenspiel schaffen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Das können Sie tun, wenn Ihre Karriere gefühlt in einer Sackgasse steckt

Herzlichen Glückwunsch. Sie sind offiziell zu nützlich geworden. Während Sie darauf warten, dass jemand Ihre exzellente Arbeit im Sandwich-Dasein bemerkt und Sie mit einem goldenen Ticket in die oberste Etage lockt, hat sich die Realität längst gegen Sie verschworen. Die bittere Wahrheit ist: Wer den Laden lautlos am Laufen hält, wird exakt dort behalten, wo er bewiesenermaßen grandios performt. Sie befinden sich nicht in einer Sackgasse, sondern in einer perfekt funktionierenden Schleife, die für das System weitaus wertvoller ist als Ihr persönlicher Aufstieg. Man hat Sie in der Effizienz-Falle geparkt, weil Ihr Verschwinden eine Lücke reißen würde, die Ihre Vorgesetzten schlichtweg nicht füllen wollen.

Bevor wir uns den Mechanismen widmen, wie Sie diese unsichtbare Mauer einreißen, müssen wir eines klären: Hören Sie auf, nach der Erlaubnis für Ihren nächsten Schritt zu suchen.

Die mittlere Führungsebene ist strukturell als Stoßdämpfer konzipiert – und Stoßdämpfer werden nun mal getauscht, wenn sie verschlissen sind, aber selten befördert.

Wenn Sie sich fragen, warum es für Sie nicht weitergeht, liegt das meist nicht an mangelnder Kompetenz, sondern an einer fatalen Überdosis an Systemrelevanz.

Es ist Zeit, Ihre Rolle vom reibungslosen Problemlöser zum strategischen Unruhestifter zu transformieren.

Wir betrachten nun, wie Sie Ihre Unsichtbarkeit ablegen und sich nicht weiter im operativen Klein-Klein Ihrer Mitarbeitenden verlieren.

Machen Sie sich verzichtbar, statt unersetzlich zu werden

Haben Sie sich jemals gefragt, warum ausgerechnet die Personen befördert werden, die fachlich kaum die Kaffeemaschine bedienen können, während Sie die Quartalszahlen im Alleingang retten?

Die Antwort ist ernüchternd: Sie leiden unter der „Exzellenz-Strafsteuer“.

Indem Sie jedes Problem lösen, bevor es die obere Etage erreicht, haben Sie sich zum ultimativen Stoßdämpfer degradiert. Wer Sie befördert, verliert Ruhe und Stabilität.

Oder anders ausgedrückt: Warum sollte Ihr Management ein perfekt laufendes Uhrwerk zerlegen, nur um Ihnen neue Aufgaben zu geben? Sie sind schlicht zu effizient, um wegbefördert zu werden. In der Logik des Systems sind Sie kein Talent, sondern ein Inventarstück, das man nicht ohne guten Grund ersetzt.

Brechen Sie radikal mit dem Dogma der Unersetzbarkeit. Provokierend gesagt: Ihr Ziel ist es nicht, die beste Führungskraft für Ihre Mitarbeitenden zu sein, sondern diejenige, die am wenigsten gebraucht wird.

Was tun? Delegieren Sie die gesamte Entscheidungshoheit für kritische Kernbereiche so konsequent, dass Ihre eigene Abwesenheit im Tagesgeschäft nicht einmal mehr bemerkt wird.

Wenn der Laden ohne Sie reibungslos funktioniert, verlieren Sie Ihre Rolle als „unverzichtbare Betriebsgarantie“ und gewinnen die Freiheit für strategische Manöver.

Eine Führungskraft, die alles im Griff hat, bleibt dort, wo sie greifen kann. Eine Führungskraft, deren Bereich von allein floriert, wirkt dagegen wie jemand, der bereits für die nächste Ebene überqualifiziert ist.

Meine Empfehlung!

Investieren Sie die frei werdende Energie in den Aufbau einer „Informations-Asymmetrie“. Während Ihre Peers sich in endlosen Budgetrunden aufreiben, sollten Sie die informellen Machtstrukturen zwei Ebenen über sich kartografieren, denn dort möchten Sie schließlich hin. Finden Sie die „blinden Flecken“ Ihrer Vorgesetzten – jene strategischen Risiken, die niemand anzusprechen wagt.

Werden Sie zum Lieferanten von Erkenntnissen, die weit über Ihren eigenen Verantwortungsbereich hinausgehen. Provokieren Sie, durch kluge Fragen statt durch fleißiges Nicken zu glänzen.

Hören Sie auf, der beste Feuerwehrmann des Unternehmens zu sein. Werden Sie stattdessen zum Brandanalytiker, der erklärt, warum es überhaupt brennt.

Nur wer zeigt, dass er das Spielfeld des höheren Levels bereits beherrscht, wird eingeladen, dort mitzuspielen.

Warum Harmonie Ihr Karrierekiller ist

Viele Führungskräfte in der Mitte glauben, ihre Aufgabe bestünde darin, den Laden „effizient“ und „geräuschlos“ zu führen. Ein fataler Irrtum.

Denn wenn Sie dafür sorgen, dass oben kein Stress ankommt, dann gelten Sie als funktionierendes Bauteil, nicht als Gestalterin oder Gestalter.

Werden Sie unbequem – aber auf die richtige Art. Hören Sie auf, jede Anweisung von oben mit einem devoten „*Wir machen das Beste draus*“ an Ihre Mitarbeitenden weiterzugeben.

Fangen Sie an, den Sinn von Prozessen offen infrage zu stellen, besonders dann, wenn diese die Produktivität Ihrer Abteilung fressen.

Wer nie widerspricht, hat keine eigene Meinung; wer keine eigene Meinung hat, besitzt kein Profil. Und wer kein Profil hat, wird bei der nächsten Beförderungsrunde schlicht übersehen, weil man sich einfach nicht an Sie erinnert.

Entwickeln Sie eine „selektive Inkompetenz“ für administrative Nebenschauplätze. Wenn Sie die Person sind, die alles am perfektesten abliefert oder die schönsten Präsentationen generiert, werden Sie genau dafür behalten.

Lassen Sie künftig solche Banalitäten bewusst schleifen.

Demonstrieren Sie stattdessen eine unnachgiebige Schärfe in strategischen Fragen. Verwandeln Sie Meetings in Diskussionsarenen. Stellen Sie die „Warum-Frage“ so lange, bis die Fassade der Routine bröckelt.

Das erzeugt Reibung – und Reibung erzeugt Aufmerksamkeit. Ein reibungsloser Ablauf ist das Grab jeder Ambition, denn wer nicht stört, wird nicht als Veränderungskraft wahrgenommen.

Meine Empfehlung!

Suchen Sie sich eine „heilige Kuh“ in Ihrem Verantwortungsbereich und schlachten Sie diese öffentlichkeitswirksam. Beenden Sie einen prestigeträchtigen, aber ineffektiven Report oder ein zeitraubendes Meeting-Format, selbst wenn es auf den ersten Blick politisch unklug erscheint.

Zeigen Sie, dass Sie bereit sind, für echte Ergebnisse gegen den Strom zu schwimmen.

Führungskräfte, die befördert werden, zeichnen sich nicht durch Gehorsam aus, sondern durch den Mut, dem System den Spiegel vorzuhalten. Provozieren Sie konstruktiven Dissens. Nur wer den Status quo aktiv stört, signalisiert, dass er bereit ist, eine Ebene höher den Takt vorzugeben, statt nur brav mitzuklatschen.

Bauen Sie eine Schattenwährung auf

Während Sie fleißig darauf warten, dass Ihre Leistungen innerhalb Ihrer Abteilung gewürdigt werden, verrotten Ihre Aufstiegschancen im Silo.

Die Wahrheit ist: Die Person, der Sie direkt unterstellt sind, ist oft nicht Ihre Förderkraft, sondern Ihr Deckel. Wenn Sie dort glänzen, zementieren Sie nur Ihren Status als nützliches Werkzeug für die Ziele einer anderen Person.

Um den Sprung aus der Sackgasse zu schaffen, müssen Sie aufhören, ausschließlich innerhalb Ihrer vertikalen Hierarchie zu operieren. Fangen Sie an, „politische Schattenwährung“ in anderen Abteilungen zu sammeln, d.h. präsentieren Sie Ihre Qualitäten auch vor anderen Vorgesetzten. Werden Sie zur lösungsorientierten Kraft für jene Bereiche, für die Sie eigentlich gar nicht zuständig sind. Infiltrieren Sie die Schnittstellen, die zwischen den Stühlen liegen und für die sich niemand verantwortlich fühlt.

Suchen Sie sich gezielt ein chronisches Problem einer angrenzenden Abteilung, das den dortigen Führungskräften schlaflose Nächte bereitet. Lösen Sie dieses Problem diskret durch eine informelle Allianz Ihrer Mitarbeitenden, ohne vorher um Erlaubnis zu fragen oder Ressourcen offiziell anzufordern.

Wenn Sie den Schmerz einer anderen Bereichsleitung lindern, erschaffen Sie eine loyale Schuldverschreibung, die schwerer wiegt als jede jährliche Leistungsbeurteilung. In der oberen Etage wird man sich nicht fragen, wie gut Sie Ihre Abteilung führen – das wird vorausgesetzt –, sondern ob Sie in der Lage sind, das gesamte System im Blick zu haben.

Durch diese laterale Piraterie beweisen Sie strategische Weitsicht, ohne dass Sie dafür eine offizielle Befugnis zur Änderung der Unternehmensstrukturen benötigen.

Meine Empfehlung!

Identifizieren Sie zwei Schlüsselpersonen in anderen Abteilungen, die informelle Macht besitzen, aber offiziell nichts mit Ihrem Fortkommen zu tun haben. Bieten Sie diesen Personen eine Ressource oder eine Information an, die deren Alltag massiv erleichtert – ohne sofort eine Gegenleistung zu verlangen.

Bauen Sie ein Netz aus Gefälligkeiten auf, das die offizielle Organigramm-Struktur untergräbt. Wenn die nächste Vakanz weiter oben besprochen wird, müssen die Fürsprecher aus den anderen Bereichen kommen. Wer nur von der eigenen Führungskraft gelobt wird, bleibt diesen untergeben. Wer von der gesamten Organisation als „Allzweckwaffe“ wahrgenommen wird, ist für die aktuelle Position längst zu groß geworden.

FAZIT



Ihre Sackgasse ist die Belohnung für braves Funktionieren. Hören Sie auf, Erwartungen zu erfüllen. Biegen Sie die Regeln. Die Chefetage braucht keine Verwaltenden, sondern Personen, die das System bereits steuern. Werden Sie zur unübersehbaren Störung. Ihr Aufstieg beginnt jenseits der Anpassung.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Was KI mit der Waschmaschine gemein hat – investieren Sie die gewonnene Zeit sinnvoll

Neulich hatte ich im Workshop eine altersmäßig breite Palette Mitarbeitender: Sie reichte von der Gen Z bis zur Boomer Generation. Als drei Szenarien für die Zukunft der Kundenbeziehungen zu entwerfen waren, reagierten die Gen Z'ler spontan: „Da fragen wir doch KI. Das geht doch schnell.“ Genau das verspricht uns Künstliche Intelligenz: Zeitersparnis bei Routineaufgaben. Vieles, was früher Stunden dauerte, ist heute in wenigen Minuten erledigt. Doch eine entscheidende Frage bleibt: Was machen wir mit der gewonnenen Zeit?

Tatsächlich bringt KI messbare Effizienzgewinne, aber nur, wenn wir die herausgeholt Stunden und Minuten auch effektiv investieren. Von welcher Zeitersparnis sprechen wir eigentlich? Eine Analyse der Federal Reserve Bank of St. Louis aus dem Jahr 2025 zeigt, dass Nutzer generativer KI im Durchschnitt 5,4 Prozent ihrer Arbeitszeit einsparen. Bei einer 40-Stunden-Woche entspricht das rund 2,2 Stunden pro Woche pro Person.

Andere Untersuchungen gehen von bis zu vier Stunden pro Woche durch KI-Tools aus. Am deutlichsten profitieren Programmierende inzwischen von KI. Laut Harvard Business Review kann die Programmierzeit durch KI-Tools um bis zu 56 Prozent reduziert werden (Harvard Business Review).

Was tun mit der gewonnenen Zeit?

Fest steht, dass KI Arbeitszeit von Routineaufgaben abzieht, so dass Raum und Zeit für andere Tätigkeiten entstehen. Wenn Sie die Einsparung von durchschnittlich zwei bis vier Stunden pro Woche pro Person hochrechnen, kommen Sie bei zehn Mitarbeitenden schnell auf ein Einsparpotenzial von 20 bis 40 Stunden pro Woche.

Das Problem ist jedoch, dass diese Zeitgewinne nicht automatisch weniger Arbeit bedeuten. Es ist vielmehr wie seit der Erfindung der Waschmaschine: In der Zeit, in der die Geräte die Arbeit übernommen haben, entwickelten sich im Haushalt immer neue Aufgaben: Es wurde häufiger gewaschen, der Kleiderberg wuchs, die gewonnene Zeit wurde mit anderer Hausarbeit gefüllt.

Das bedeutet: Die Arbeit wurde durch die technische Innovation nicht weniger, sie verdichtete sich. Das nennt man auch das Effizienz-Paradox, das William Stanley Jevans erstmals beschrieben hat. Es besagt: Wenn Aufgaben schneller erledigt werden, entstehen sofort neue Aufgaben.

Und so ähnlich verhält es sich heute auch mit KI-Tools: In der Zeit vor KI wurden nur weniger Ideen, Texte, Versuche entwickelt. Heute entstehen diese Ergebnisse in Sekunden, was dazu führt, dass sie häufiger und detailreicher erstellt werden – wie das häufigere Waschen bei den Wäschebergen. Dadurch steigt zwar das Tempo, ohne dass jedoch die Arbeitsbelastung sinkt. Weiteres Beispiel: die digitale Fotografie. Nie war die Bilderflut größer.

Damit der Zeitgewinn, der durch KI-Tools entsteht, auch in die richtigen Bahnen führt und nicht zu mehr Detailversessenheit, ist es wichtig, dass Sie den Prozess steuern und die richtigen strategischen Impulse an Ihr Team weitergeben.

Weg 1: Nutzen Sie die Zeit zum Denken

Es klingt banal, aber es ist die effizienteste Zeitverwertung. Lassen Sie die gewonnene Energie nicht in weitere Recherchefragen fließen, sondern ziehen Sie sich zum Denken zurück. Das gilt auch für Ihr Team. Schaffen Sie bewusst Zeitfenster für bessere Problemanalyse, strategische Diskussionen oder die Bewältigung der Kundenprobleme.

Beispiel: Das Produktteam von Lydia Sung nutzt seit einiger Zeit KI, um Meetingprotokolle und Marktanalysen zu erstellen. Um die eingesparte Zeit sinnvoll zu nutzen, führte sie gleichzeitig mit den KI-Tools wöchentliche „Problem-Sessions“ ein, in denen Ihr Team gezielt Kundenprobleme analysiert.

Weg 2: Legen Sie den Fokus auf Qualität

Konzentrieren Sie sich bei der Nutzung von KI auf bessere Inhalte statt immer mehr davon.

Beispiel: Ihr Marketingteam testet mehrere Varianten, aber nicht unendlich viele. So können Sie und Ihr Team mithilfe der KI den schnellen ersten Input nutzen, indem Sie ihn qualitativ durch Nachbearbeitung aufwerten. KI bereitet vor, Ihre Mitarbeitenden verbessern die Qualität.

Weg 3: Räumen Sie Beziehungszeit ein

Denken Sie noch einmal an das Beispiel mit der Waschmaschine. Leben Sie Ihrem Team vor, dass es die gewonnene Zeit nicht in großen Aktionismus fließen lässt. Unterstützen Sie Initiativen zum Nachdenken und Austausch.

Beispiel: Lydia Sung achtet darauf, dass die Zeit Ihres Teams auf Denken statt Produzieren verlagert wird. Einmal im Monat lädt reihum ein Teammitglied zum Think Tank ein. Die Basis-Informationen erstellt Marco Seifert per KI. Im Teammeeting wird die Anwendbarkeit diskutiert. Gerade hier entsteht der größte Nutzen für das Team.

FAZIT



Nutzen Sie die Zeit, die Sie durch KI-Tools gewinnen, sinnvoll. Es geht darum, neu zu denken, nicht unendlich viele Varianten mit KI zu erzeugen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

„Frauen werden bei gleicher Eignung bevorzugt“ – aber nicht aufgrund eines missbräuchlichen Geschlechtseintrags

Im öffentlichen Dienst ist es üblich. Aber auch in der Privatwirtschaft dürfen Sie geeignete Frauen da, wo sie unterrepräsentiert sind, bei Einstellungen und Beförderungen bevorzugen. Lässt ein männlicher Mitarbeiter seinen Geschlechtseintrag aber nur ändern, um schneller befördert zu werden, brauchen Sie ihn nicht als Frau bevorzugt zu behandeln (Verwaltungsgericht Düsseldorf, 23.2.2026, 2 L 134/26).



Der Fall: Erst Kommissar, dann Kommissarin

Ein Polizeikommissar hatte im behördlichen Intranet einen Artikel über vorausgegangene Beförderungen gelesen. Darin wurde auch eine Beamtin erwähnt, die nach der Änderung ihres Geschlechtseintrags zeitnah befördert worden war. Gegenüber Kollegen äußerte er in diesem Zusammenhang: „Das mache ich auch.“ „Es knallt diesen Monat bei den Beförderungen, spätestens bei der nächsten.“ „Nächstes Jahr bin ich wieder ein Mann, das ist doch klar.“ Außerdem wolle er im kommenden Jahr als Mann heiraten.

Weil das Polizeipräsidium von diesen Äußerungen erfuhr, leitete es ein Disziplinarverfahren gegen den Kommissar ein und ließ ihn trotz des inzwischen geänderten Geschlechtseintrags bei anstehenden Beförderungen unberücksichtigt. Die „Kommissarin“ versuchte daraufhin per Eilantrag, die Beförderung von Kollegen gerichtlich zu blockieren.

rechtsmissbräuchlich auf Kosten von Kolleginnen und Kollegen einen Vorteil bei anstehenden Beförderungen zu verschaffen, ist eine Pflichtverletzung, die geeignet ist, den Betriebsfrieden nachhaltig zu stören. Außerdem sieht das Selbstbestimmungsgesetz eine Änderung des Geschlechtseintrags nur für den Fall vor, dass der bisherige Geschlechtseintrag nicht mit der empfundenen Geschlechtsidentität übereinstimmt. Diesbezüglich hatte der Kommissar sich offenbar nicht gesetzestreu verhalten, sodass er keine Rechte aus dem geänderten Geschlechtseintrag herleiten kann.

ACHTUNG



Das Urteil ist nicht allein für den öffentlichen Dienst relevant, sondern auch für private Unternehmen: Wer seinen Geschlechtseintrag nur wegen beruflicher Vorteile ändert, hat keinen Anspruch auf diese Vorteile.

Ihr Mitarbeiter hat seinen Geschlechtseintrag ohne Missbrauchsabsicht geändert?

Dann sollten Sie dies einfach akzeptieren und ihn so ansprechen, wie er es möchte. Worauf Sie als Führungskraft außerdem achten sollten, lesen Sie hier: [tipp.personalwissen.de/pnl26105](https://www.tipp.personalwissen.de/pnl26105)



§ Das Urteil: Missbrauch lohnt sich nicht

Aufgrund der konkreten und belastbar dokumentierten Äußerungen gegenüber den Kolleginnen und Kollegen hatte die „Kommissarin“ vor Gericht keinen Erfolg: Bereits die Ankündigung, sich

Dürfen Sie kündigen, weil Mitarbeitende entgegen Ihrer Anweisung gendern bzw. nicht gendern?

Diese Frage hat das Landesarbeitsgericht (LAG) Hamburg mit seinem Urteil vom 5.2.2026 (1 SLa 18/25) indirekt beantwortet.

In dem Fall geht es um eine beim Bundesamt für Seeschifffahrt beschäftigte Mitarbeiterin, die auf Anweisung ihres Vorgesetzten eine neue Strahlenschutzanweisung in vollständig gegendert Form formulieren sollte. Weil sie das Gendern verweigerte, erhielt sie zunächst zwei Abmahnungen und dann die fristlose Kündigung. Allerdings hatte die Mitarbeiterin keine schriftliche Ermächtigung zum Verfassen von Strahlenschutzanweisungen, so dass sie die Aufgabe auch komplett hätte verweigern dürfen. Die Kündigung ist daher unwirksam und der Arbeitgeber muss die Ab-

mahnungen aus der Personalakte entfernen. Auf das verweigerte Gendern kommt es dabei nicht an.

Beachten Sie: Das Gericht weist darauf hin, dass Sie durchaus anweisen können, in ihrer betrieblichen Kommunikation zu gendern bzw. nicht zu gendern. Verstöße gegen diese Anweisung können dann auch eine Abmahnung bzw. Kündigung rechtfertigen.

Beiträge von Hildegard Gemünden



Harmonie ist Ihr Karrierekiller: Warum Sie öfter in den Ring steigen müssen

Der Sandwich-Position entkommt man nicht durch Ducken. Wer als Führungskraft im mittleren Management jedem Konflikt ausweicht, wird zum reinen Durchlauferhitzer für Fehlentscheidungen von oben. Ihr Team braucht keinen diplomatischen Stoßdämpfer, sondern einen Schutzwall.

Kampf ist kein Zeichen mangelnder Professionalität, sondern die höchste Form der Verantwortungsübernahme. Wer nie streitet, hat aufgehört, etwas bewegen zu wollen.

Verabschieden Sie sich vom Trugschluss der konfliktfreien Zone

Stille im Meetingraum ist selten ein Zeichen von Einigkeit, sondern oft das Echo kollektiver Resignation. Wenn Sie Reibung vermeiden, verhindern Sie die nötige Hitze, die echte Innovation erst schmiedet.

Ein Team, das niemals streitet, hat innerlich bereits gekündigt oder schlichtweg Angst vor Ihrer Reaktion. Ihre Aufgabe ist es, den Status quo nicht zu verwalten, sondern ihn konstruktiv zu erschüttern, um blinde Flecken aufzudecken. Wahre Loyalität gegenüber dem Unternehmen zeigt sich dort, wo Sie unbequeme Wahrheiten aussprechen, statt höflich zu nicken.

TIPP



Etablieren Sie die „Minute der Wahrheit“: Fragen Sie am Ende jeder Sitzung gezielt: „Was haben wir heute aus reiner Höflichkeit verschwiegen?“

Nutzen Sie Präzision statt Höflichkeit als strategische Waffe

Fair zu kämpfen bedeutet nicht, die Samthandschuhe anzuziehen, sondern die chirurgische Genauigkeit Ihrer Argumente zu erhöhen. Viele Führungskräfte verlieren Kämpfe, weil sie ihre berechtigten Einwände in weichgespültes Corporate-Speak hüllen, das niemand ernst nimmt.

Werden Sie konkret: Benennen Sie den Preis, den das Team für eine Fehlentscheidung zahlt, in Zeit und Fokus, nicht in abstrakten Grafiken. Psychologisch gesehen schafft Klarheit Sicherheit – selbst wenn diese Klarheit im ersten Moment schmerzt. Wer den Konflikt präzise adressiert, nimmt ihm die destruktive Emotionalität und zwingt das Gegenüber zur Sachlichkeit.

TIPP



Streichen Sie Weichmacher wie „eigentlich“, „vielleicht“ oder „man müsste“ aus Ihrer Argumentation gegenüber Vorgesetzten. Ersetzen Sie diese durch: „Ich entscheide mich gegen X, um das Ziel Y zu sichern.“

Schützen Sie Ihre Ressourcen durch strategische Unnachgiebigkeit

Sie entscheiden vielleicht nicht über das Gesamtbudget, aber Sie verwalten die wertvollste Währung Ihrer Abteilung: die Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeitenden. Wenn Sie jede Zusatzaufgabe „geräuschlos“ weglächeln, verraten Sie die Kapazitäten Ihres Teams und verlieren langfristig dessen Respekt. Ein fairer Kampf nach oben ist eine notwendige Schutzmaßnahme für die operative Basis. Verstehen Sie Widerstand nicht als Meuterei, sondern als notwendige Qualitätskontrolle für die Strategien der Führungsebene. Wer nie „Nein“ sagt, dessen „Ja“ ist am Ende wertlos und führt direkt in die kollektive Erschöpfung.

TIPP



Wenn eine neue Aufgabe ohne Ressourcenplanung delegiert wird, fordern Sie eine „Prioritäten-Auktion“: Fragen Sie sofort, welches laufende Projekt für das neue Vorhaben geopfert oder pausiert werden soll.

FAZIT



Wer nur schlichtet, wird weggeschliffen. Führung im Mittelfeld ist kein Beliebtheitswettbewerb, sondern ein Ringen um Relevanz. Trauen Sie sich, die Reibung zu suchen, denn nur wenn es knirscht, bewegt sich etwas. Ein fairer Kampf schützt nicht nur Ihr Team, sondern vor allem Ihre eigene Integrität. Seien Sie kein Stoßdämpfer – seien Sie der Schutzwall.

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:

Top-Thema

Führungsstärke: An diesen
Kompetenzen werden Sie gemessen

Arbeitsrecht

Wann Beschäftigte eine Verringerung
ihrer Arbeitszeit verlangen können



PERSONALWISSEN Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat

Live-Webinar zum Thema:

MINIJOBS – AKTUELLE ÄNDERUNGEN 2026 INKLUSIVE NEUERUNG AB 01.07.2026



In unserem Webinar werden die aktuellen rechtlichen Anpassungen im Minijobbereich für das Jahr 2026 praxisnah aufbereitet. Dies beinhaltet natürlich auch die anstehenden Neuerungen bei den geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen ab dem 01.07.2026 und die damit verbundenen Nachweispflichten für Betriebe.

Hier kostenlos anmelden:

tipp.personalwissen.de/wbi265a

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: **Marc Wehrstedt** ist Experte, wenn es um die betriebliche Lohnabrechnung geht. Durch seine langjährigen Tätigkeiten als Geschäftsführer, Lohnabrechner, Seminarleiter und Buchautor kennt er nicht nur die Theorie, sondern bringt immense Praxiserfahrung mit ein. Hier bekommen Sie keinen trockenen Vortrag, sondern echtes Praxiswissen aus erster Hand.

