



# ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

## TOP-THEMA

### FÜHRUNG

Als Führungskraft reicht es nicht mehr, nur eine Sache gut zu machen. Heute wird gute Führung im Wesentlichen in fünf Parametern gemessen, die eine erfolgreiche Führungskraft ausmachen. Lesen Sie mehr auf Seite 6–7

### TEAMENTWICKLUNG

Mischen Sie sich als Führungskraft immer noch ein, in Konzepte, Entscheidungen oder Evaluation? Je autonomer Ihr Team ist, desto mehr wechseln Sie als Führungskraft in die Rolle des Enablers. Seite 5

### FÜHRUNG

Wahre Führungsexzellenz entsteht nicht durch Routine, sondern durch den Mut, die eigene Unfehlbarkeit gezielt zu demonstrieren und ehrliches Feedback zu provozieren. Mit drei Fragen gelingt Ihnen das. Seite 8

### ARBEITSRECHT

Für Führungskräfte ist relevant, inwieweit ein Rechtsanspruch auf Teilzeit besteht. Möglicherweise möchten auch Sie einmal in Teilzeit arbeiten. Dazu sollten Sie die fünf Arten des Rechts auf Teilzeit kennen. 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](http://www.personalwissen.de/login)



## „Chef, halten Sie sich raus!“

Liebe Leserin, lieber Leser,

mal ehrlich, können Sie das gut: sich raushalten und Ihr Team machen lassen? Wenn ja, gratuliere ich Ihnen, denn dann haben Sie wahrscheinlich ein Team geschaffen, das eigenständig arbeitet, während Sie als Führungskraft sich im Hintergrund halten und sich mit strategischen Aufgaben beschäftigen.

Zugegeben: Das ist nicht immer einfach mit dem Raushalten. Was, wenn Sie einen Weg sehen, Ihr Team aber (noch) nicht? Ganz einfach: abwarten. Denn so – auch und besonders durch Fehler – lernen Ihre Teammitglieder mehr, als wenn Sie sich einmischen würden.

Führen heißt heute mehr denn je loslassen. Es zählen heute andere Führungskompetenzen als noch vor wenigen Jahren. Und genau darauf sollten Sie sich fokussieren – auf Ihre eigentlichen Führungsschwerpunkte. Welche das sind, erfahren Sie im Top-Beitrag dieser Ausgabe. Ich wünsche gute Inspiration und gelungenes Umsetzen.

Mit besten Grüßen

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

## EMOTIONEN

- 3** Bereiten Sie sich in dieser globalen Kernschmelze mental auf das Schlimmste vor

## KOMMUNIKATION

- 4** Wer mehr Leistungsbereitschaft fordert, muss wissen, was die Mitarbeitenden wollen und Rahmenbedingungen schaffen!

## TEAMENTWICKLUNG

- 5** Ist Ihr Team heute schon echt autonom?

## TOP-THEMA

- 6–7** Welche Führungskompetenzen Sie heute und morgen erfolgreich machen

## FÜHRUNG

- 8** 3 Fragen, mit denen Sie Ihre eigenen blinden Flecken als Führungskraft entlarven

## ARBEITSRECHT

- 9** Wann und in welchem Umfang eine Verringerung der Arbeitszeit möglich ist

## SELBSTMANAGEMENT

- 10** Warum Ihr Versagen Ihr wertvollstes Kapital ist

**IMPRESSUM ERFOLGREICH 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; Michael T. Sobik, Hamburg; **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 Jisanur – stock.adobe.com; S. 6 KI-generiert von SAYED – 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

# Bereiten Sie sich in dieser globalen Kernschmelze mental auf das Schlimmste vor

Seit Jahren Krieg in Europa, die Straße von Hormus dicht, Energiepreise im Orbit und die deutsche Industrieromantik implodiert gerade zwischen Zulieferersterben und Insolvenzwellen. Als Führungskraft im mittleren Management stehen Sie im Epizentrum: ohne Budgetgewalt, aber mit der vollen Breitseite der Existenzangst. Fragen wie „Bin ich der Nächste?“ oder „Wem muss ich morgen die Kündigung servieren?“ sind kein Hintergrundausrufen, sondern die neue brutale Realität. Doch während Sie versuchen, den globalen Untergang wegzugrübeln, übersehen Sie das Paradoxon: Ihre Sorge ist kein Warnsystem, das Sie schützt, sondern eine mentale Bremse in dem Moment, in dem Sie maximale Wendigkeit brauchen.

## Verabschieden Sie sich vom „Messias-Komplex“ Ihrer Hierarchieebene

Die toxischste Sorge im Sandwich-Management ist die Illusion der stellvertretenden Rettung. Sie zerbrechen sich den Kopf über unterbrochene Lieferketten und globale Krisen, als könnten Sie durch schlaflose Nächte die geopolitische Lage persönlich stabilisieren.

Diese moralische Last – das Schicksal Ihrer Mitarbeitenden allein auf Ihren Schultern zu spüren – ist ehrenhaft, aber funktionaler Irrsinn. Wer versucht, den makroökonomischen Abschwung emotional „mitzutragen“, verliert die Kraft für die einzige Ebene, auf der echtes Handeln möglich ist: das operative Überleben im Hier und Jetzt. Echte Fürsorge bedeutet heute, die eigene psychische Belastbarkeit als Werkzeug zu schützen, statt im kollektiven Mitleid mit dem Branchenschicksal zu versinken.

### TIPP



Erstellen Sie eine „Circle-of-Influence-Liste“: Notieren Sie die fünf größten Bedrohungen (z. B. Energiepreise, Auftragsstopp) und schreiben Sie neben alles, was Sie nicht beeinflussen können, radikal: „Nicht mein Zirkus, nicht meine Affen.“

## Tauschen Sie den Traum von Sicherheit gegen radikale Marktfähigkeit

Wenn ganze Branchen wie die Automobil-Zulieferer oder Ingenieur-Dienstleister implodieren, ist die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz kein Pessimismus, sondern nackter Realitätssinn. Der psychologische Fehler liegt darin, Sicherheit in der Beständigkeit Ihres aktuellen Titels oder Unternehmens zu suchen, während das gesamte Spielfeld brennt. Dieses Klammern an den Status quo lässt jede Veränderung als Katastrophe erscheinen und lähmt Ihre Intuition.

Drehen Sie das Narrativ um: Nicht der Erhalt des aktuellen Stuhls ist Ihr Ziel, sondern Ihre eigene Marktfähigkeit außerhalb der aktuellen Trümmerlandschaft. Sorgen über die Insolvenz Ihres Unternehmens verlieren ihre Macht, sobald Sie wissen, dass Ihr Wert nicht an den Firmenwagen oder das Logo auf Ihrer Visitenkarte gebunden ist.

### TIPP



Aktualisieren Sie heute Abend Ihr Profil in Business-Netzwerken und formulieren Sie Ihre Erfolge der letzten zwei Jahre – nicht aus Panik, sondern als mentale Rückversicherung Ihrer eigenen Unabhängigkeit vom aktuellen System.

## Kultivieren Sie produktive Paranoia statt depressive Erstarrung

Die Energie, die Sie in das Szenario „Wo sollen wir noch Aufträge herbekommen?“ stecken, ist gewaltig – sie wird nur meist destruktiv investiert. Sorgen sind im Grunde ungerichtete Handlungsimpulse, die mangels Ventil im Kopf explodieren und zu innerer Erstarrung führen.

Statt sich in der Depression über den wirtschaftlichen Abschwung zu verlieren, müssen Sie die „produktive Paranoia“ für sich entdecken. Das bedeutet: Akzeptieren Sie den Worst Case – die Insolvenz, den Jobverlust – als eine von mehreren Arbeitshypothesen und hören Sie auf, ihn emotional verhindern zu wollen. Wenn das Ende des aktuellen Geschäftsmodells eine akzeptierte Option ist, wird der Geist plötzlich frei für kreative Lösungen, die Sie sich im Modus der „Sicherheit“ niemals zu denken getraut hätten.

### TIPP



Definieren Sie einen „Plan Z“ (den absoluten GAU) einmal schriftlich durch: Was genau tun Sie am Tag nach der Insolvenz? Sobald das Schlimmste zu Ende gedacht ist, verliert die Sorge ihre lähmende Macht über Ihren Arbeitsalltag.

### FAZIT



Wer im Sturm versucht, die Wellen zu glätten, wird unweigerlich untergehen. Wer jedoch akzeptiert, dass das Schiff leckt, kann anfangen zu pumpen – oder das Rettungsboot klarmachen. Souveränität bedeutet zu wissen, dass Sie auch ohne festen Boden unter den Füßen schwimmen können.

Ein Beitrag von Guido Bonau

# Wer mehr Leistungsbereitschaft fordert, muss wissen, was die Mitarbeitenden wollen und Rahmenbedingungen schaffen!

„Wir müssen mehr arbeiten und höhere Leistungsbereitschaft zeigen“ – das ist ein deutliches Statement unseres Bundeskanzlers. So ein Mentalitätswechsel kommt aber nicht über Nacht. Ihre Mitarbeitenden werden nur dann diese Bereitschaft zeigen, wenn das Umfeld am Arbeitsplatz stimmt. Aber: Wissen Sie eigentlich, wie sich Ihre Mitarbeitenden fühlen? Welche Erwartungen sie an Führung haben und an die Perspektive auf die eigene persönliche Weiterentwicklung? Antworten hierauf bekommen Sie nur, wenn Sie Fragen stellen, und zwar in Gesprächen.

## Aktuelle Studie: Ohne Rahmenbedingungen keine Produktivitätssteigerung!

Der aktuelle HR-Report 2026 von Hays und dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) zeigt: Eine höhere Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz gibt es nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen! Die Ergebnisse dieser Studie zeigen deutlich, wie weit hier Anspruch und Wirklichkeit auseinanderliegen. Und diese Lücke wirkt sich unmittelbar auf Ihr Team aus. Die Motivation geht verloren und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz leidet. Klar, dass dann auch die Leistungsbereitschaft nicht durch die Decke geht!

## Leistung ist Mitarbeitenden und Führungskräften wichtig

Für den HR-Report von Hays wurden Mitarbeitende, Führungskräfte und Personaler befragt. Immerhin war Leistung im Unternehmen und am Arbeitsplatz für 67 Prozent der Befragten wichtig bis sehr wichtig. Und 77 Prozent sagten aus, dass die Bedeutung von Leistungswillen und -bereitschaft in Zukunft noch wachsen werde.

Aber: 44 Prozent der Unternehmen fordern systematisch hohe Leistung ein. Im Gegenzug setzen aber lediglich 28 Prozent der Unternehmen auch tatsächlich strukturierte Maßnahmen zu deren Förderung um.

## Folgen für die Teams – immer mehr Leistungsdruck, wachsende Frustration

Fast 43 Prozent der Befragten spüren heute schon den permanenten Anspruch des Arbeitgebers, noch mehr Leistung zu zeigen. Und 42 Prozent fühlen sich schon heute einem übermäßigen Leistungsdruck ausgesetzt, ohne dass persönliche Perspektive und Wertschätzung Beachtung finden. Frustration und fehlender Wille, den geforderten Leistungsansprüchen zu genügen, sind die natürlichen Folgen solcher unbefriedigenden Situationen.

## Mehr und bessere Leistungen nur bei gutem Betriebsklima!

Das geschilderte Dilemma lässt sich lösen. Mehr Leistungsbereitschaft tritt automatisch ein, wenn das Umfeld am Arbeitsplatz rundherum stimmt. 43 Prozent der Befragten, die in den letzten fünf Jahren motivierter wurden, bestätigten, dass ein gutes Betriebsklima der entscheidende Impulsgeber für mehr Leistung

war. Ebenso wichtig war für 41 Prozent der Befragten eine positive Unternehmensentwicklung sowie eine wertschätzende Führung, die für 38 Prozent der Befragten wichtig war. Was zum Nachdenken anregt: Klassische Führungsfehler waren bei 51 Prozent der befragten Mitarbeitenden der Grund für sinkende Motivation.

## Setzen Sie auf Personalgespräche

Natürlich sind dies erst einmal nur die Ergebnisse einer aktuellen Studie. Wie es in Ihrem Unternehmen tatsächlich aussieht, können Sie selbst besser einschätzen. Neben Befragungen unter den Mitarbeitenden sind die wichtigste Grundlage hierfür aber die persönliche Kommunikation.

Jedes Personal- oder Mitarbeitergespräch ist für Sie eine große Chance – und zwar für beide Seiten. Dazu gehören eben auch Kritik und offener Austausch über Missstände, Erwartungen der Mitarbeiter und darüber, wie sich die Mitarbeiter wirklich fühlen.

## Setzen Sie auch gezielt auf Kritikgespräche – für beide Seiten!

Mitarbeitergespräche sollen in erster Linie dem Dialog zwischen Beschäftigtem und Führungskraft und damit der Kommunikation am Arbeitsplatz sowie der Motivation Ihrer Mitarbeitenden dienen.

Und dazu gehören auch Kritikgespräche, in denen beide Seiten offen und vertrauensvoll darüber berichten sollten, was ihnen gefällt und was unbefriedigend ist. Natürlich ist Kritik immer emotional und eine eher unangenehme Sache. Und das nicht nur für den, der kritisiert wird, sondern auch für denjenigen, der das Kritikgespräch führen muss.

## Nur mit Personalgesprächen erfahren Sie, wie Ihr Betriebsklima tatsächlich ist!

Wirtschaftlicher Erfolg allein reicht nicht für ein gutes Betriebsklima. Nutzen Sie die Personalgespräche, um mehr über Ihre Teammitglieder zu erfahren. Merken Sie bei den Personalgesprächen, dass die Schere zwischen Ihrem Leistungsanspruch und der tatsächlichen Förderung im Unternehmen weit auseinandergeht, haben Sie ein Problem mit der Umsetzung der Fördermöglichkeiten Ihrer Mitarbeitenden als Ergebnis. Damit können Sie weiter arbeiten und auf eine bessere Fortbildung setzen.

*Ein Beitrag von Michael T. Sobik*

# Ist Ihr Team heute schon echt autonom?

Arbeitet Ihr Team schon selbstorganisiert? Oder mischen Sie sich als Führungskraft immer noch ein, in Konzepte, Entscheidungen oder Evaluation? Je autonomer Ihr Team ist, desto mehr wechseln Sie als Führungskraft in die Rolle des Möglichmakers, des Enablers. Das setzt voraus, dass Sie Ihre Führungsrolle überdenken. Sie geben nicht vor, Sie schaffen Möglichkeiten.

Autonome Teams passen in unsere Arbeitswelt: Arbeitsverdichtung, schnellere Ergebnisse, flexibles Gegensteuern – all das können selbstorganisierte Teams effektiver liefern, wenn sie keinen Umweg über Ihren Schreibtisch machen müssen.

Sie können Ihr Team sich zu echter Autonomie entwickeln lassen. Die zentrale Frage lautet: Was können Sie als Führungskraft tun, damit Ihr Team tatsächlich Verantwortung übernimmt?

## Denken Sie Ihre Führung neu

Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht heute weniger darin, Aufgaben und Lösungsschritte vorzugeben, als vielmehr darin, klare Orientierung zu geben und gute Rahmenbedingungen zu schaffen. Sie definieren nicht mehr jeden Schritt, sondern beantworten Ihrem Team vor allem drei zentrale Fragen:

- Wohin wollen wir?
- Warum ist dieses Ziel wichtig?
- Welche Leitplanken gelten für unsere Entscheidungen?

Innerhalb dieses Rahmens wird Ihr Team autonom.

## Beispiel:

Sven Reiser leitet den Bereich Großkunden eines Softwareunternehmens. Seit einem halben Jahr setzt er auf selbstorganisierte Teams. Anfangs griff Reiser noch stark ein: Er ließ sich Konzepte zeigen, korrigierte Prioritäten und entschied über technische Details. Die Folge: Das Team wurde unsicher: „Können wir uns jetzt selbst organisieren, oder machen Sie weiter wie bisher?“, fragte Marie Sinzig etwas ungehalten ihren Chef im Meeting. Reiser erkannte: Er hatte zwar Autonomie gefordert, aber als Führungskraft nicht gelebt. Er zog sich zurück. Statt Lösungen vorzugeben, fragte er: „Was braucht ihr, um diese Entscheidung treffen zu können?“ Nach einigen Monaten traf das Team die meisten Entscheidungen selbstständig – schneller und oft auch innovativer.

## Haben Sie die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Blick

Wenn eine Teamautonomie als Dauerzustand etabliert werden soll und nicht nur auf Projektbasis, handelt es sich rechtlich um die Einführung sogenannter Gruppenarbeit. Hier kommt eventuell das zwingende Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 13 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zum Tragen. Informieren Sie sich, falls Ihr Unternehmen einen Betriebsrat hat.

Wollen Sie den Kurswechsel zum Enabler Ihres Teams erfolgreich einleiten, sollten Sie sich an folgende vier Hebel halten:

## So gelingt Ihnen der Kurswechsel

### Hebel 1: Schaffen Sie Vertrauen als Fundament

Autonomie basiert auf Vertrauen. Als Führungskraft geben Sie Ihrem Team einen Vertrauensvorschuss: „Ihr schafft das. Ich traue Euch das zu.“ Gleichzeitig vertraut Ihr Team darauf, dass Sie hinter ihm stehen, auch wenn Entscheidungen einmal nicht perfekt sind. Dieses Vertrauen erreichen Sie durch Konsistenz in Ihrem Führungsverhalten: Kommunizieren Sie klar, halten Sie Zusagen verlässlich ein und zeigen Sie echtes Interesse daran, Ihr Team und jedes einzelne Teammitglied zu entwickeln.

### Hebel 2: Kommunizieren Sie Ziele klar

Autonomie funktioniert nur, wenn Ihr Team genau weiß, worauf es hinarbeiten soll. Unklare Ziele führen zu Unsicherheit oder endlosen Abstimmungen. Deshalb ist es Ihr Part als Führungskraft, die Strategie Ihres Bereichs in klare, verständliche Zielbilder zu übersetzen. Formulieren Sie nicht nur Aufgaben, sondern den gewünschten Effekt. Statt „Wir müssen das Projekt bis Juli abschließen“ könnte ein Ziel lauten: „Unsere Kunden sollen das Produkt ab Juli deutlich einfacher nutzen können.“

### Hebel 3: Verlagern Sie Entscheidungen konsequent ins Team

Belassen Sie Entscheidungen in Ihrem Team. Wenn Ihr Team für jede wichtige Entscheidung zu Ihnen kommt, ist Autonomie noch nicht erreicht. Haben Sie Geduld: Sie müssen lernen, sich zurückzuhalten, und Ihr Team muss Schritt für Schritt lernen, eigenständig zu agieren.

### Hebel 4: Nutzen Sie Fehler als Lernquelle

Autonome Teams brauchen Experimentierfreude. Das wird auch zu dem einen oder anderen Fehler führen. Das ist normal, sogar gewollt. Wenn Sie dagegen Fehler sanktionieren, verunsichern Sie Ihr Team und bremsen innovative Ideen aus. Betrachten Sie stattdessen Fehler als Gelegenheit zur Fortbildung.

## FAZIT



Ihre Führung verändert sich mit autonomen Teams. Sie geben Orientierung, entwickeln Menschen und ermöglichen Zusammenarbeit. So kann Ihr Team eigenständig kluge Entscheidungen treffen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



# Welche Führungskompetenzen Sie heute und morgen erfolgreich machen

Heute wird gute Führung daran gemessen, wie professionell Sie Ihr Team führen, wie Sie durch die digitale Transformation navigieren und die zunehmende Komplexität im Arbeitsalltag meistern. Es sind im wesentlichen fünf Parameter, die eine erfolgreiche Führungskraft ausmachen. Messen Sie sich daran.

Wollen Sie Ihre Führungsrolle effektiv ausfüllen, heißt das, sich auf die Parameter zu konzentrieren, die erfolgreiche Führungskräfte ausmachen. Es geht dabei nicht um Intelligenz oder fachliche Kompetenz. Vielmehr kommt es auf Ihr Verhalten, Ihr Selbstverständnis, Ihre Kompetenz, durch Veränderungsprozesse zu führen, an und – last but not least – darauf, wie Sie Menschen führen können.

Gelingt Ihnen das nicht, sind Sie keine gute Führungskraft. Denn schlechte Führung senkt die Motivation Ihrer Mitarbeitenden, erhöht die Fluktuation und bremst Innovation. Lernen Sie die fünf Erfolgsfaktoren kennen und setzen Sie sie im Führungsalltag um.



## Es geht um Ihre Führungskompetenz

Sie sind zur Führungskraft geworden, weil Sie Ihr Fachgebiet beherrschen, aber das ist nicht die Grundvoraussetzung dafür, eine gute Führungskraft zu sein. Wenn Sie bereits einige Jahre Führungskraft sind, wissen Sie sicher noch, wie sich die ersten Monate angefühlt haben: Es ging nicht mehr darum, Ihre „eigentliche“ Arbeit zu machen. Das macht Ihr Team.

Ihre Aufgaben waren von einem auf den anderen Tag ganz andere, ohne dass Sie das in der Regel gelernt haben: Entscheidungen moderieren, Konflikte lösen, Motivation fördern, Strategie übersetzen.

## Beispiel

Johanna Seibert ist Konstrukteurin. Aufgrund ihrer guten fachlichen Leistungen wird sie zur Leiterin eines Entwicklerteams befördert. Technisch war sie brillant, doch jetzt, wo andere ihre eigentliche Arbeit machten,

wollte sie alles kontrollieren – so als hätte sie es selbst gemacht. Das Team war genervt. Innerhalb eines Jahres kündigten zwei Leistungsträger. Seibert hatte den Wechsel zur Führungskraft nicht vollzogen. Es war nicht mehr ihre Aufgabe, ihr Expertenwissen umzusetzen, sondern ein Team erfolgreicher Experten zu führen.

## So setzen Sie Ihre Führungskompetenz um

- Definieren Sie Ihre Rolle neu: Ihre wichtigste Aufgabe ist nicht mehr die eigene Leistung, sondern der Erfolg des Teams.
- Delegieren Sie bewusst Verantwortung und Entscheidungen.
- Investieren Sie aktiv in Ihre eigene Führungsentwicklung – Coaching, Feedback und Training sind kein Luxus, sondern Voraussetzung für gute Führung.

## Es geht um Ihre Selbstreflexion

Wissen Sie, ob Ihre Selbstwahrnehmung auch dem Bild entspricht, das Ihre Mitarbeitenden von Ihnen haben? Eine der wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte ist Selbstwahrnehmung. Dennoch unterschätzen viele Führungskräfte ihre Wirkung auf andere.

Mitarbeitende erleben Sie als Führungskraft vielleicht als unnahbar, ungeduldig oder dominant, während Sie selbst sich als klar, zugewandt und effizient wahrnehmen. Hüten Sie sich vor diesen blinden Flecken.

## Beispiel

Ferdinand Freising empfand sich als Führungskraft als pragmatisch und teamorientiert. In einer Mitarbeiterbefragung kam zutage, dass sein Team eine andere Wahrnehmung hatte. Mitarbeitende beschrieben ihren Chef als wenig zugänglich und kaum ansprechbar.

Nach dem Schock besann Freising sich. Er bemühte sich um mehr Kommunikation. So erhöhte er die Frequenz der Teamgespräche und besann sich darauf, weniger „anzusagen“ und mehr zuzuhören. Er stellte häufiger offene Fragen. Die Zusammenarbeit im Team verbesserte sich deutlich.

### So setzen Sie Ihre Selbstreflexion um

- Nutzen Sie regelmäßig Feedbackinstrumente wie Vieraugengespräche und 360-Grad-Feedback.
- Fragen Sie Kolleginnen und Kollegen, aber auch Ihre Teammitglieder nach der Wirkung Ihres Führungsstils.
- Planen Sie bewusst Reflexionszeiten ein, zum Beispiel nach wichtigen Meetings oder Projekten. Denn Selbstreflexion ist eine Kernkompetenz moderner Führung.
- Nehmen Sie sich einen Punkt vor, den Sie konkret ändern wollen.

### Es geht um Ihre Veränderungskompetenz

Changeprozesse oder die KI-Transformation bestimmen heute jeden Führungsalltag. Neue Technologien, veränderte Märkte und geopolitische Entwicklungen fordern Ihnen und Ihrem Team kontinuierliche Anpassung ab. Ihre Aufgabe besteht darin, angesichts der Unsicherheiten nicht den Kopf einzuziehen, sondern Veränderungen aktiv zu steuern.

Doch genau das führt häufig zu Problemen. Wesentlich besser ist es, die neuen Herausforderungen aktiv anzugehen. Achten Sie darauf alle Teammitglieder bei diesen Prozessen mitzunehmen.

### Beispiel

Chiara Pfeifer weiß, dass sie sich mit ihrem Team fit für die KI-Transformation machen muss. Noch nutzen alle KI sporadisch und wenig strategisch. Im Vergleich zu anderen Abteilungen ist Pfeifers Team schon ins Hintertreffen geraten. Erfolge bleiben aus. Das Team fühlt sich abgehängt und ist frustriert. In einem Workshop erarbeitet Pfeifer daher eine Strategie für das Team, in der sie den Sinn hinter der neuen Technologie und die Vorteile nachvollziehbar darstellt.

### So steuern Sie Veränderung

- Sagen Sie „Ja“ zu Veränderungen und kommunizieren Sie diese früh und transparent.
- Erklären Sie den Sinn hinter neuen Strategien oder Technologien.
- Binden Sie Mitarbeitende aktiv in Veränderungsprozesse ein.

### Es geht um Vertrauen statt Kontrolle

Machen Sie nicht den Fehler, alles bis ins Kleinste bestimmen und kontrollieren zu wollen. Das zerstört mittel- und langfristig jede Motivation und Eigenverantwortung.

Stattdessen sollten Sie Ihren Mitarbeitenden vertrauen und ihnen die Möglichkeit geben, eigene Lösungen zu entwickeln.

### Beispiel

Jakob Zimmermann ist IT-Projektleiter. Kundenpräsentationen seines Teams prüft er selbst. Als seine Chefin ihn darauf anspricht, beschließt er, einen Monat lang anders vorzugehen. Er wartet ab, bis sein Team sich meldet. Die Folge: Das Team arbeitet nicht nur effektiver, sondern ist auch viel zufriedener.

### So bauen Sie Vertrauen auf

- Formulieren Sie klare Ziele statt detaillierte Arbeitsanweisungen zu geben.
- Vertrauen Sie auf die Kompetenz Ihres Teams.
- Unterstützen Sie Mitarbeitende als Coach, nicht als Kontrolleur.

### Es geht um Prioritäten

Wenn die Anforderungen steigen, ist die Priorisierung der Aufgaben das A und O, wenn Sie nicht in der Überforderung landen wollen. Das Gleiche gilt für Ihr Team.

### Beispiel

Julia Engel ist engagiert und arbeitet regelmäßig über 60 Stunden pro Woche. Sie hängt sich rein und lässt sogar zu, dass ihr Chef ihr und dem Team weitere Aufgaben zuteilt. Diese Arbeitsüberlastung zehrt bereits an ihrer Gesundheit. Auch die Fehltage im Team nehmen zu. „So geht es nicht weiter“, beschließt sie und macht sich eine Prioritätenliste. Damit geht sie zu ihrem Chef: „Wenn ich das Zusatzprojekt machen soll, dann muss ich etwas anderes streichen.“ Der Chef akzeptiert die Priorisierung. Engel und ihr Team gewinnen mehr Freiraum und die Arbeitsbelastung reguliert sich.

### So setzen Sie Prioritäten

- Definieren Sie drei bis fünf zentrale Prioritäten für Ihr Team.
- Delegieren Sie operative Entscheidungen konsequent.
- Sorgen Sie für Austausch im Team.

### FAZIT



Gute Führung braucht die Konzentration auf wesentliche Kompetenzen: Selbstführung, Steuern von Veränderungsprozessen, Vertrauen, Prioritätensetzung und die Kompetenz, Menschen zu führen. Wenn Sie Ihr Führungshandeln an diesen Parametern ausrichten, füllen Sie Ihre Führungsrolle erfolgreich aus.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

# 3 Fragen, mit denen Sie Ihre eigenen blinden Flecken als Führungskraft entlarven

Wer glaubt, schon eine gute Führungskraft zu sein, hat bereits den ersten Schritt in die Bedeutungslosigkeit getan – denn Selbstzufriedenheit ist im Sandwich-Dasein des mittleren Managements Ihr gefährlichster Feind. Während Sie denken, alles unter Kontrolle zu haben, verwalten Sie oft nur die organisatorische Stagnation, weil Ihr Team Ihre blinden Flecken längst als gottgegeben akzeptiert hat. Wahre Führungsexzellenz entsteht nicht durch Routine, sondern durch den Mut, die eigene Unfehlbarkeit gezielt zu demontieren und ehrliches Feedback zu provozieren.

Wenn Sie bereit sind, die Komfortzone der „ordnungsgemäßen Abläufe“ zu verlassen, finden Sie hier den Schlüssel zu einer Wirkung, die weit über das nächste Statusmeeting hinausgeht.

## „Wo habe ich heute Ihre Abläufe behindert?“

Die meisten Führungskräfte geben sich gerne als Problemlöser, dabei sind sie tatsächlich oft das eigentliche Hindernis im Workflow. Ihre Mitarbeitenden wissen genau, an welcher Stelle Ihre Freigabeprozesse, Ihre Detailverliebtheit oder Ihre unklaren E-Mails wertvolle Zeit fressen, aber niemand traut sich, den „Chef“ zu kritisieren.

Indem Sie aktiv nach Ihrer eigenen Fehlleistung fragen, entwaffnen Sie die Hierarchie und signalisieren, dass Effizienz über Ego steht. Das schafft eine Kultur, in der Fehler nicht versteckt, sondern als Datenpunkte zur Optimierung genutzt werden. Wenn Sie Souveränität zeigen, indem sie nach Ihren eigenen Schwachstellen fragen, gewinnen Sie paradoxerweise an Autorität.

### Meine Empfehlung!

Fragen Sie unter vier Augen: „Stand irgendjemandem von Ihnen eine meiner Anweisungen im Wege, und, falls ja, welche?“

## „Welcher Job fühlt sich wie reine Zeitverschwendung an?“

Effizienz ist oft eine gut geschminkte Lüge, hinter der sich eine schleichende Resignation verbirgt. Fragen Sie nicht nach dem „Was“ der Arbeit, sondern nach dem Preis, den die Psyche dafür zahlt.

Viele Aufgaben sind reine „Bullshit-Jobs“ oder bürokratische Geisterbeschwörungen, die nur existieren, weil man sie schon immer so gemacht hat.

Wenn Sie die Dinge identifizieren, die Ihre Leute innerlich ausbrennen lassen, ohne einen Mehrwert zu stiften, können Sie als Schutzschild gegen sinnbefreiten Aktionismus fungieren. Sie können die Unternehmensstrategie nicht ändern, aber Sie können die Mikro-Hölle des Alltags herunterkühlen.

### Meine Empfehlung!

Fragen Sie ganz direkt: „Welche Aufgabe auf Ihrem Tisch fühlte sich heute wie reine Lebenszeitverschwendung an?“



## „Was würden Sie heute an meiner Stelle tun?“

In jedem Team gibt es ein informelles Wissen, das niemals in offiziellen Berichten auftaucht – die Vorahnung des Scheiterns. Mitarbeitende spüren oft Wochen vor dem Management, ob ein Projekt gegen die Wand fährt oder ein Prozess korrodiert. Das Problem: Schweigen ist sicher, Reden ist riskant.

Brechen Sie dieses Muster auf, indem Sie eine hypothetische Machtposition simulieren, die den Druck vom Einzelnen nimmt. So erhalten Sie wertvolle Einblicke in Risiken, die Ihr eigenes Dashboard noch gar nicht anzeigen kann, und fördern gleichzeitig das unternehmerische Mitdenken auf allen Ebenen.

### Meine Empfehlung!

Fragen Sie provokant: „Wenn Sie heute für zehn Minuten meinen Job hätten: Welche eine Regel oder welchen Prozess würden Sie sofort abschaffen, um uns allen das Leben leichter zu machen?“

## FAZIT

Echtes Management findet nicht in Excel-Listen statt, sondern in den unbequemen Pausen zwischen einer mutigen Frage und einer ehrlichen Antwort. Werden Sie vom Kontrolleur zum Komplizen Ihrer Mitarbeitenden. Nur wer die Courage hat, das Offensichtliche zu hinterfragen, wird in einer Welt voller Floskeln wirklich gehört.

Ein Beitrag von Guido Bonau

# Wann und in welchem Umfang eine Verringerung der Arbeitszeit möglich ist

Für Führungskräfte ist relevant, inwieweit ein Rechtsanspruch auf Teilzeit besteht. Möglicherweise möchten auch Sie einmal in Teilzeit arbeiten. Dazu sollten Sie die folgenden fünf Arten des Rechts auf Teilzeit kennen.

## Die 5 Arten des Rechts auf Teilzeit auf einen Blick

|  | Unbefristete Arbeitszeitverringerung   | Befristete Arbeitszeitverringerung                    | Teilzeit während Elternzeit   | Teilzeit während Pflegezeit   | Familienpflegezeit  |
|--|--|---|---|---|---|
| Rechtsgrundlage  | § 8 TzBfG  | § 9a TzBfG  | § 15 BEEG   | § 3 PflegeZG  | § 2 FPfZG   |
| Dauer  | unbefristet  | 1 bis 5 Jahre   | mindestens 2 Monate, höchstens für die Dauer der Elternzeit   | bis 6 Monate  | höchstens 24 Monate pro Angehörigem einschließlich Pflegezeit |
| Betriebsgröße  | > 15 Arbeitnehmer ohne Auszubildende   | > 45 Arbeitnehmer ohne Auszubildende                  | > 15 Arbeitnehmer ohne Auszubildende  | > 15 Arbeitnehmer   | > 25 Arbeitnehmer ohne Auszubildende                          |
| Anspruchsberechtigte Mitarbeiter                         | alle Arbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnis länger als 6 Monate besteht                             |   |   | alle Arbeitnehmer, Auszubildenden und arbeitnehmerähnlichen Mitarbeiter   |   |
| Umfang der Arbeitsleistung                               | Nur die Grenzen des Arbeitszeitgesetzes sind zu beachten, sonst keine Mindest- oder Höchstgrenzen. |   | höchstens 32 Stunden pro Woche im Monatsdurchschnitt  | vollständige oder teilweise Freistellung  | mindestens 15 Stunden pro Woche im Jahresdurchschnitt         |
| Antragstellung in Textform (z. B. per E-Mail) spätestens | 3 Monate vor dem Beginn der Arbeitszeitverringerung  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>7 Wochen vor Beginn, wenn das Kind höchstens 3 Jahre alt ist</li> <li>13 Wochen vor Beginn bei älteren Kindern</li> </ul>                  | 10 Arbeitstage vor Beginn   | 8 Wochen vor Beginn   |
| Ablehnung in Textform (z. B. per E-Mail) spätestens      | 1 Monat vor dem gewünschten Beginn der Arbeitszeitverringerung                                     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>4 Wochen nach Antragstellung, wenn das Kind höchstens 3 Jahre alt ist</li> <li>8 Wochen nach Antragstellung bei älteren Kindern</li> </ul> | keine gesetzliche Ablehnungsfrist   |   |
| Ablehnungsgrund  | betriebliche Gründe  |   | dringende betriebliche Gründe   |   |   |
| Erneute Antragstellung                                   | frühestens 2 Jahre nach Zustimmung oder berechtigter Ablehnung                                     | frühestens 1 Jahr nach Rückkehr zur alten Arbeitszeit | 2-mal während der Gesamtdauer der Elternzeit  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pflegezeit und Familienpflegezeit müssen unmittelbar aneinander anschließen.</li> <li>Verlängerung bis 24 Monate mit Ihrer Zustimmung möglich</li> </ul> |   |

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

# Warum Ihr Versagen Ihr wertvollstes Kapital ist

Sie haben es vermasselt. Der Magen krampft, Schweiß bricht aus. Willkommen in der Realität. Doch Vorsicht: Ihr Reflex, den Patzer schnell zu begraben, wäre Ihr eigentliches Scheitern.

## 1. Gewinnen Sie Souveränität durch Exponierung

Wer Fehler vertuscht, zementiert Mittelmäßigkeit. Wahre Autorität entsteht nicht durch Unfehlbarkeit, sondern durch die Geschwindigkeit des Eingeständnisses. Wenn Sie einen Misserfolg sofort und ohne Rechtfertigungslyrik eingestehen, entziehen Sie der Gerüchteküche den Sauerstoff und gewinnen die Deutungshoheit zurück.

Transparenz ist kein moralischer Akt, sondern eine taktische Notwendigkeit: Wer sich selbst korrigiert, ist nicht mehr angreifbar.

## 2. Ihre Fehler sind teuer erkaufte Daten

Betrachten Sie Ihr Scheitern als unfreiwillige, aber hochvalide Marktforschung. Ein Fehler ist ein Signal des Systems, das Ihnen zeigt, wo die Strategie an der harten Realität zerschellt ist. Statt sich in Scham zu verlieren, sollten Sie den „Bug“ wie eine Software-Optimierung behandeln.

Analysieren Sie nicht die Schuldfrage, sondern die Systemlücke, die den Fehler ermöglicht hat. Damit wandeln Sie die emotionale Last in analytische Kompetenz um.

## 3. Sehen Sie Ihr Straucheln als Lehrstück

Ihre Reaktion auf das eigene Versagen ist die wichtigste Fortbildung für alle Mitarbeitenden. Reagieren Sie defensiv, lehren Sie Ihr Team Angst und Lähmung.

Bleiben Sie konstruktiv-nüchtern, etablieren Sie psychologische Sicherheit als Leistungstreiber. Ihr Umgang mit dem eigenen „Hoppla“ definiert die psychologische Statik Ihrer gesamten Abteilung. Seien Sie das Vorbild, das sich das Aufstehen leisten kann, statt alles daran zu legen, das Gesicht zu wahren.

## FAZIT



Misserfolg ist keine Sackgasse, sondern eine Korrekturlesung des Schicksals. Werden Sie zum Profi im Hinfallen. Wer souverän wieder aufsteht, gewinnt das Vertrauen der Mitarbeitenden und die Kontrolle über die Zukunft. Ihr nächster Fehler wartet schon – machen Sie ihn lohnenswert.

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)

Hilfe zur Aktivierung:

[tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung](http://tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung)



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

#### Top-Thema

Diese 3 Morgenroutinen sollten Sie sofort beenden

#### Arbeitsrecht

Pauschale Freistellungsklausel ist unwirksam

# Entdecken Sie die unschlagbaren Vorteile unserer Azubi-Produkte!

© Hunia Studio - AdobeStock

Mit unseren maßgeschneiderten Azubi-Produkten unterstützen Sie Ihre Neulinge in den entscheidenden Anfangsphasen ihrer Ausbildung. Wir sorgen dafür, dass sie sich von Beginn an gut aufgehoben fühlen und bereit sind, das Beste für Ihr Unternehmen zu geben.

## ➤ Das bieten wir Ihnen:

### ● Das Azubi-Start-Paket

Ein echter Knaller! Dieses Paket garantiert einen reibungslosen Start für Ihre Azubis mit 9 verschiedenen Themen, Broschüren, Kalendern und wertvollen Informationen, alles aus einer Hand. Von Stundenplänen über Finanzen bis hin zur Ersten Hilfe und Datenschutz – hier ist alles dabei, was sie benötigen!



### ● Der Knigge für Berufseinsteiger

Soziale Kompetenz ist essentiell. Dieser Leitfaden bietet übersichtliche Tipps zu Benehmen, Kommunikation, Geschäftskleidung und mehr – unverzichtbar für einen gelungenen Eintritt in die Berufswelt!



### ● Schubladen-Aufgaben Band 1 & 2

Nutzen Sie jede Minute gezielt! Die Schubladen-Aufgaben sind der Schlüssel, um auch scheinbar „tote“ Zeit sinnvoll zu nutzen. Von Kalkulation bis hin zu Arbeitsrecht – hier wird relevantes Wissen in kurzen und knackigen Lektionen vermittelt.



Überzeugen Sie sich selbst: <https://www.azubi-start.de/>

