



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



„FÜHREN, WENN KEINER MEHR
GEFÜHRT WERDEN WILL“

EINFLUSS DURCH WIRKUNG

Emotionen sind im Führungsalltag kein Störfaktor, sondern ein Signal – wer sie richtig liest, versteht Widerstand besser und führt wirksamer.

Seite 4

NEW WORK

Hybride Teams führen Sie nicht über Kontrolle, sondern über klare Ergebnisse, feste Takte und gemeinsame Spielregeln.

Seite 7

GESUNDHEIT

Belastung sehen, Arbeitsfähigkeit sichern, Grenzen wahren: Erfahren Sie, wie gesunde Führung im Alltag gelingt.

Seite 10



Führung ist heute harte Arbeit

Liebe Leserin, lieber Leser,

Führung war früher bequemer. Man bekam einen Titel, ein Büro, vielleicht sogar eine Pflanze, und viele hielten das bereits für Autorität. Heute reicht das ungefähr so weit wie ein Regenschirm im Sturm: Besser als nichts, aber bitte nicht überschätzen!

Mitarbeitende wollen Sinn, Freiheit, Mitsprache, Flexibilität und klare Orientierung – am besten alles gleichzeitig, sofort und ohne Zielkonflikte. Gleichzeitig erwarten Unternehmen Leistung, Tempo, Anpassungsfähigkeit und Ergebnisse. Dazwischen stehen Sie. Nicht als Opfer der Umstände, sondern als jemand, der aus Widersprüchen Arbeitsfähigkeit machen muss.

Als Führungskräftetrainer sehe ich täglich: Das Problem ist selten fehlendes Wissen. Die meisten wissen ziemlich genau, wie gute Führung aussieht. Sie setzen sie nur nicht um, weil Klarheit unbequem ist, Konflikte stören und Kontrolle sich kurzfristig sicherer anfühlt als Vertrauen.

Diese Ausgabe lädt Sie deshalb nicht zum Kuschelkurs ein. Sie zeigt, wie Sie führen, ohne lauter zu werden: klarer, ruhiger, verbindlicher. Moderne Führung ist keine Wohlfühlveranstaltung. Sie ist Arbeit für Erwachsene.

Mit besten Grüßen

Guido Bonau

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

INHALT

FÜHRUNG IM JAHR 2026

- 3** Was Mitarbeitende 2026+ von Ihrer Führung erwarten

EINFLUSS DURCH WIRKUNG

- 4** Führen ohne Amtsbonus: So gewinnen Sie Autorität

EMOTIONEN

- 5** Tun Sie Widerstand im Team nicht vorschnell als Trotz ab

KOMMUNIKATION

- 6** Wie Sie Erwartungen klar aussprechen, bevor Ärger entsteht

NEW WORK

- 7** Führung hybrider Teams: So klappt's

MOTIVATION

- 8** Welche Bedingungen Ihr Team leistungsbereiter und erfolgreicher machen

TEAMENTWICKLUNG

- 9** Teure Harmonie? Wie Sie Konflikte rechtzeitig führen

GESUNDHEIT

- 10** Wie Sie heilsam führen, ohne zum Betriebs-Seelsorger zu werden

FÜHRUNG

- 11** Mit diesen 3 Tipps werden Sie vom Prellbock zum Taktgeber

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, Michael Schrader, 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, **Produktmanagerin:** Joanna Müller, 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 © MstRuna – stock.adobe.com; S. 6, 7, 9, 11 KI-generiert von Guido Bonau

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

Dieses monothematische Supplement liegt der Ausgabe 15/2026 von „Erfolgreich Führen & Motivieren“ bei.

Was Mitarbeitende 2026+ von Ihrer Führung erwarten

Früher erschien Führung oft einfacher. Nicht unbedingt besser, aber unkomplizierter. Auf der Visitenkarte stand „Wichtiger Titel“, schon war ein Teil der Autorität gegeben. Heute reicht ein Titel ungefähr so weit wie ein Regenschirm im Sturm: nett, aber nicht entscheidend.

Da Sie in der mittleren Führungsebene arbeiten, kennen Sie den Druck aus zwei Richtungen. Von oben kommen Ziele, Zahlen, Veränderungen und Sparvorgaben. Von unten kommen Erwartungen nach Sinn, Flexibilität, Mitsprache und Belastbarkeit.

Sie entscheiden selten über Strategie oder Budget. Sie sollen aber trotzdem erklären, übersetzen, beruhigen und Ergebnisse liefern.

Warum Ihr alter Amtsbonus geschrumpft ist

Viele Mitarbeitende folgen heute nicht mehr automatisch, nur weil jemand „Wichtig“ auf der Tür stehen hat. Sie sind informierter, selbstbewusster und wechselbereiter geworden. Sie vergleichen Ihre Tätigkeit bei Ihnen mit den Möglichkeiten bei anderen Arbeitgebern. Hierarchie ist deshalb nicht verschwunden, aber sie wirkt in diesen Zeiten weniger automatisch. Wer führen will, muss im Alltag glaubwürdig sein. Das ist unbequem, aber nützlich. Denn es trennt echte Führung von bloßer Positionsverwaltung. Gerade in der mittleren Ebene haben Sie oft genug Verantwortung, um gemessen zu werden, aber zu wenig Macht, um alle Rahmenbedingungen zu ändern. Ihr Hebel liegt deshalb nicht im Titel, sondern in Klarheit, Berechenbarkeit und Konsequenz.

Meine Empfehlung!

Prüfen Sie eine aktuelle Ansage: Würde sie auch überzeugen, wenn Ihr Titel nicht darunterstünde? Falls nicht, braucht sie mehr Begründung, mehr Klarheit oder mehr Verbindlichkeit.

Geben Sie mehr Freiheit, aber nicht weniger Führung

Ein häufiger Irrtum lautet: Wer Autonomie will, möchte nicht geführt werden. Das stimmt nicht. Viele Mitarbeitende wollen mehr Freiraum, aber trotzdem Orientierung. Sie möchten nicht jeden Schritt vorgeschrieben bekommen, aber sie wollen wissen, woran gute Arbeit gemessen wird. Freiheit ohne Rahmen ist keine moderne Führung, sondern organisierte Verwirrung.

Besonders gefährlich wird es, wenn Führungskräfte Eigenverantwortung sagen, aber Unklarheit meinen. Dann heißt es: „Machen Sie das mal eigenständig“, ohne Ziel, Leitplanken oder Zwischenstand. Das klingt fortschrittlich, ist aber oft nur Führungsvermeidung im schicken Mantel. Merke: Je größer der Freiraum, desto wichtiger wird der Rahmen.

Meine Empfehlung!

Klären Sie bei neuen Aufgaben immer drei Punkte: Was soll am Ende herauskommen? Welche Grenzen gelten? Wann prüfen wir den Fortschritt?

Nutzen Sie Ihre Möglichkeiten

Mittlere Führungskräfte erleben sich oft als Sandwich: Druck von oben, Erwartungen von unten, dazwischen der eigene Kalender als Unfallstelle. Das ist verständlich, aber als Dauerhaltung gefährlich. Wer sich nur eingeklemmt fühlt, wird schnell zum Opfer der eigenen Rolle. Dann sind „die da oben“ schuld, „die da unten“ schwierig, und man selbst verwaltet nur noch schlechte Laune.

Ihre eigentliche Aufgabe liegt in der Übersetzung. Sie können nicht jede Entscheidung verändern, aber Sie können sie einordnen. Ein Satz wie „Wir müssen effizienter werden“ kann Panik, Zynismus oder Fokussierung auslösen – je nachdem, wie Sie ihn vermitteln. Gute mittlere Führung macht aus unklaren Botschaften keine Märchen, sondern brauchbare Orientierung.

Meine Empfehlung!

Trennen Sie bei schwierigen Themen vier Felder: Was ist entschieden? Was ist offen? Was können wir beeinflussen? Was nicht? So lenken Sie Energie weg vom Jammern und hin zum Handeln.

Ihre neue Führungsrealität

WAS FRÜHER GALT	WAS HEUTE WIRKSAM IST
Position schafft Autorität.	Verhalten schafft Glaubwürdigkeit.
Anwesenheit zeigt Einsatz.	Ergebnis und Beitrag zeigen Leistung.
Ansage genügt oft.	Sinn, Rahmen und Konsequenz sind nötig.
Kontrolle über Details	Steuerung über Prioritäten und Kriterien
Informationen weitergeben	Informationen einordnen und übersetzen
Probleme nach oben melden	im eigenen Einflussbereich handlungsfähig bleiben
Harmonie bewahren	Klarheit schaffen, bevor Ärger entsteht

FAZIT

Führung ist nicht schwerer geworden, weil Mitarbeitende grundsätzlich schwieriger geworden sind. Sondern, weil alte Titel und Hierarchien schlechter funktionieren. Wer das akzeptiert, gewinnt Handlungsspielraum – auch ohne Vorstandsbüro, Sonderbudget und Zauberstab.

Führen ohne Amtsbonus: So gewinnen Sie Autorität

Autorität hatte früher oft einen eingebauten Verstärker. Wer befördert wurde, bekam nicht nur ein neues Türschild, sondern auch einen kleinen Respektsvorschuss. Heute ist dieser Vorschuss schneller aufgebraucht als Gebäck im Besprechungsraum. Mitarbeitende akzeptieren Ihre Rolle vielleicht formal, aber echte Autorität entsteht erst durch Ihr Verhalten.

Das ist keine schlechte Nachricht. Im Gegenteil: Sie befreit Sie von der Vorstellung, Sie müssten lauter, härter oder dominanter auftreten. Persönliche Autorität wächst nicht durch Machtdemonstration. Sie wächst durch Klarheit, Verlässlichkeit, Entscheidungskraft und innere Ruhe – besonders dann, wenn andere nervös werden.

Werden Sie klarer statt lauter

Lautstärke wird im Führungsalltag leider immer noch zu oft mit Stärke verwechselt. Wer Druck macht, wirkt kurzfristig durchsetzungsfähig. Langfristig erzeugt er aber meist nur Anpassung, Widerstand oder höfliches Kopfnicken mit innerer Kündigung im Hintergrund.

Autorität entsteht nicht dadurch, dass Sie den Raum akustisch besetzen. Sie entsteht dadurch, dass andere wissen, woran sie bei Ihnen sind.

Klarheit bedeutet nicht Härte. Klarheit bedeutet, dass Sie Erwartungen, Grenzen und Entscheidungen so aussprechen, dass niemand anschließend ein Orakel befragen muss.

Viele Führungskräfte verlieren Autorität nicht, weil sie zu freundlich sind. Sie verlieren sie, weil sie zu ungenau sind. Wer heute etwas andeutet, seine Aussage morgen relativiert und es übermorgen anders gemeint haben will, führt nicht – er produziert Nebel.

TIPP



Ersetzen Sie schwammige Formulierungen wie „zeitnah“, „eigentlich“, „mal schauen“ oder „wir sollten“ **immer** durch konkrete Aussagen:

Was genau soll passieren, bis wann, durch wen und mit welchem Ergebnis?

Warum Ihre Berechenbarkeit stärker wirkt als „Charisma“

„Charisma“ ist nett. Berechenbarkeit ist wirksamer. Mitarbeitende brauchen keine tägliche Bühnenshow, sondern eine Führungskraft, deren Reaktionen nicht vom Wetter, Posteingang oder dem letzten Vorstandsgespräch abhängen.

Wer Montag alles durchgehen lässt, Dienstag explodiert und Mittwoch auf Achtsamkeitsseminar macht, erzeugt keine Autorität. Er spielt Führungslotterie.

Berechenbarkeit heißt nicht, immer gleich zu sein. Sie dürfen situativ führen, nachfragen, korrigieren und auch einmal scharf

werden. Aber Ihre Grundlogik muss erkennbar bleiben. Gute Leistung wird gesehen. Unklare Arbeit wird geklärt. Zusagen gelten. Probleme werden nicht wegmoderiert. Dann entsteht Vertrauen, und Vertrauen ist kein Kuschelbegriff, sondern ein Produktivitätsfaktor.

TIPP



Legen Sie für sich bewusst drei Führungsgrundsätze fest, die Ihr Team regelmäßig erleben soll. Zum Beispiel: „Ich entscheide zügig“, „Ich spreche Probleme früh an“, „Ich halte Zusagen ein“. Prüfen Sie jeden Freitag, ob diese Grundsätze in Ihrem Verhalten sichtbar wurden.

Treffen Sie Entscheidungen rechtzeitig

Wo Führung nicht entscheidet, entscheidet irgendwann das Team – nur selten offiziell. Dann entstehen Flurfunk, Ausweichlösungen, Machtspiele oder endlose Rückfragen. Nicht weil Mitarbeitende böse sind, sondern weil offene Räume gefüllt werden müssen.

Wenn Sie als Führungskraft keine Richtung vorgeben, wird Richtung improvisiert. Das ist manchmal kreativ, aber selten effektiv.

Entscheidungsmacht bedeutet nicht, immer sofort die perfekte Lösung zu kennen. Es bedeutet, handlungsfähig zu bleiben. Sie können auch eine vorläufige Entscheidung treffen, einen Testzeitraum festlegen oder klar sagen, welche Information noch fehlt.

Entscheidend ist: Sie lassen Ihr Team nicht im Wartesaal Ihrer eigenen Unsicherheit sitzen. Persönliche Souveränität zeigt sich besonders dann, wenn die Lage nicht völlig klar ist.

TIPP



Nutzen Sie bei offenen Themen die Formel: „Wir entscheiden jetzt vorläufig X, prüfen Y bis Datum Z und passen dann an, falls nötig.“ So bleiben Sie beweglich, ohne unentschlossen zu wirken.

FAZIT



Autorität entsteht heute weniger durch Rang und mehr durch Berechenbarkeit und Verlässlichkeit. Wer klar spricht, verlässlich handelt und rechtzeitig entscheidet, muss nicht laut werden. Lautstärke beeindruckt kurz. Souveränität erzeugt langfristige Wirkung.

Tun Sie Widerstand im Team nicht vorschnell als Trotz ab

Widerstand im Team nervt. Er kostet Zeit, Energie und manchmal auch den letzten Rest diplomatischer Selbstbeherrschung. Trotzdem ist Widerstand selten einfach nur Faulheit, Sturheit oder schlechte Laune. Oft zeigt er etwas an: unklare Erwartungen, verletzte Autonomie, schlechte Kommunikation oder das Gefühl, überfahren zu werden. Für Sie als Führungskraft ist Widerstand deshalb kein reines Ärgernis. Er ist ein Signal. Nicht immer ein angenehmes, aber oft ein nützliches.

1. Schauen Sie genau hin

Wenn Mitarbeitende blockieren, liegt der erste Impuls nahe: durchsetzen, erklären, nachschärfen. Manchmal ist das auch nötig. Doch wer jeden Widerstand sofort als Unwillen deutet, übersieht die eigentliche Botschaft.

Menschen wehren sich nicht nur gegen Arbeit. Sie wehren sich häufig gegen Kontrollverlust, schlechte Begründungen oder Entscheidungen, die für sie keinen Sinn ergeben.

Das heißt nicht, dass jeder Einwand automatisch berechtigt ist. Manche Einwände sind bequem, taktisch oder schlicht vorge-schoben. Aber bevor Sie die Keule aus dem Führungsschrank holen, lohnt sich eine kurze Diagnose. Widerstand ist wie eine Warnlampe im Auto: Sie müssen nicht sofort panisch in die Werkstatt, aber ignorieren sollten Sie sie auch nicht.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie bei Widerstand zuerst: „Wogegen genau richtet sich der Einwand – gegen das Ziel, den Weg, das Tempo oder die Art der Entscheidung?“ So wird aus diffusem Widerstand ein bearbeitbares Thema.

2. Vermeiden Sie Bevormundung immer

Viele Führungskräfte unterschätzen, wie empfindlich Menschen auf Bevormundung reagieren. Besonders dann, wenn sie fachlich gut sind und sich ernst genommen fühlen wollen.

Der Satz „Das machen wir jetzt so“ kann sachlich richtig sein und trotzdem Widerstand auslösen. Nicht wegen des Inhalts, sondern wegen der gefühlten Herabstufung zum Ausführungsorgan.

Gerade erfahrene Mitarbeitende möchten nicht bei jeder Entscheidung abstimmen, aber sie wollen verstehen, warum etwas passiert.

Wird ihnen diese Einordnung verweigert, entsteht schnell Trotz. Dann wird nicht mehr über die Sache gestritten, sondern über Würde, Einfluss und Selbstbild. Und genau deshalb wirken manche Reaktionen völlig überzogen: Es geht längst nicht mehr nur um die Aufgabe.

Meine Empfehlung!

Ergänzen Sie klare Entscheidungen um einen kurzen Kontext: „Wir machen es so, weil ...“ und „Ihr Spielraum liegt bei ...“. Das kostet wenig Zeit, verhindert aber viel unnötige Reibung.

3. Wie Sie dem Team-Widerstand Grenzen setzen

Widerstand ernst zu nehmen, bedeutet nicht, ihn endlos zu bewirten wie einen Ehrengast. Führung heißt auch, Grenzen zu setzen.

Einwände dürfen gehört werden, aber sie dürfen nicht jedes Vorhaben in Geiselschaft nehmen. Sonst lernen alle: Wer lange genug brems, bestimmt irgendwann die Richtung.

Wichtig ist die Trennung zwischen Beteiligung und Entscheidung. Mitarbeitende dürfen Bedenken äußern, Risiken benennen und Alternativen vorschlagen. Aber irgendwann braucht es eine klare Linie. Sonst wird aus Mitwirkung ein Dauerparkplatz für ungeklärte Verantwortung.

Meine Empfehlung!

Arbeiten Sie mit einer einfachen Regel: „Einwände sind willkommen – aber bitte mit Begründung und Lösungsvorschlag.“

So unterscheiden Sie konstruktiven Widerstand von bloßem Dagegenhalten.

Selbsttest: Was Team-Widerstand Ihnen zeigen könnte

BEOBACHTUNG	MÖGLICHES SIGNAL
viele Rückfragen nach Entscheidungen	Ziel oder Begründung ist unklar.
passives Abwarten	Mitarbeitende fühlen sich nicht zuständig.
zynische Kommentare	Vertrauen oder Glaubwürdigkeit ist beschädigt.
ständiges „Ja, aber ...“	Risiken wurden nicht sauber besprochen.
Verzögerung ohne offenen Protest	Widerstand wird verdeckt ausgetragen.

FAZIT



Widerstand ist nicht automatisch ein Angriff auf Ihre Autorität. Oft ist er eine schlecht verpackte Information.

Wenn Sie ihn lesen können, führen Sie besser.

Wie Sie Erwartungen klar aussprechen, bevor Ärger entsteht

Führungsprobleme entstehen in der Regel nicht aus Bosheit, Faulheit oder Widerstand. Sie beginnen mit einem Satz, der freundlich klingt und gefährlich ungenau ist: „Schauen Sie mal, dass das bald fertig wird.“ Bald ist kein Termin. Schauen ist keine Verantwortung. Und „das“ ist ein Nebelwerfer. Machen Sie es besser.

Wer nett sein will, formuliert Erwartungen häufig weich. Das wirkt im Moment angenehm, rächt sich aber später. Denn Unklarheit verschwindet nicht. Sie sammelt sich an.

1. Verzichten Sie auf Andeutungen

Viele Führungskräfte hoffen, dass Mitarbeitende schon verstehen, was gemeint ist. Das ist menschlich, aber riskant. Zwischen „Bitte kümmern Sie sich darum“ und „Ich brauche bis Donnerstag um 12:00 Uhr eine entscheidungsfähige Vorlage mit drei Optionen“ liegen Welten. Die erste Formulierung klingt freundlich. Die zweite führt. Unklare Erwartungen erzeugen Interpretationsarbeit. Und Interpretationsarbeit kostet Zeit, Nerven und Qualität. Am Ende ärgern Sie sich über ein Ergebnis, das nie sauber bestellt wurde. Das ist wie im Restaurant „etwas Leckeres“ zu verlangen und sich dann über Suppe zu beschweren.

Meine Empfehlung!

Formulieren Sie Erwartungen mit vier Punkten: Ergebnis, Termin, Qualitätsmaßstab und Verantwortlichkeit. Erst dann ist eine Aufgabe wirklich übergeben.

2. Formulieren Sie von Anfang an eindeutig

Viele sprechen Erwartungen erst dann deutlich aus, wenn sie bereits genervt sind. Dann klingt Klarheit plötzlich wie Ärger. Was früh als sachliche Orientierung möglich gewesen wäre, wird spät zur emotionalen Korrektur. Genau dadurch entstehen unnötige Spannungen. Klarheit ist deshalb keine Härte, sondern Prävention. Sie erspart peinliche Nachfragen, versteckte Enttäuschung und den beliebten Satz: „Das hatte ich anders gemeint.“ Ihre Mitarbeitenden können Erwartungen nur erfüllen, wenn sie diese kennen. Gedankenlesen gehört nicht zur Stellenbeschreibung.



Meine Empfehlung!

Sagen Sie bei wichtigen Aufgaben direkt am Anfang: „Mir ist besonders wichtig, dass ...“ Damit markieren Sie Prioritäten, bevor Ihr Ärger später überhand nimmt.

3. Wie Sie freundlich bleiben können, ohne schwammig zu werden

Klarheit wird oft mit Kälte verwechselt. Dabei ist das Gegenteil richtig. Wer Erwartungen unmissverständlich ausspricht, behandelt andere wie Erwachsene. Schwammigkeit wirkt zwar sanft, ist aber oft nur vertagte Konfrontation. Sie wirkt wie Höflichkeit, produziert aber Missverständnisse.

Sie dürfen freundlich formulieren und trotzdem eindeutig sein. Der Ton kann ruhig bleiben, während die Aussage klar ist. Entscheidend ist nicht, ob Ihre Worte weich oder hart klingen. Entscheidend ist, ob danach jeder weiß, was zu tun ist.

Meine Empfehlung!

Nutzen Sie die Formel: „Damit es keine Missverständnisse gibt: Ich erwarte konkret ...“ Das klingt nicht aggressiv, setzt aber einen klaren Rahmen.

Musterformulierungen: So sprechen Sie Erwartungen verbindlich aus

UNKLAR	KLARER
„Machen Sie das bitte zeitnah.“	„Bitte senden Sie mir den Entwurf bis Mittwoch, 15:00 Uhr.“
„Das sollte professioneller werden.“	„Bitte ergänzen Sie Zahlen, Entscheidungsvorschlag und Risiken.“
„Kümmern Sie sich darum.“	„Sie übernehmen die Abstimmung mit Einkauf und IT bis morgen 12:00 Uhr.“
„Geben Sie mir kurz Rückmeldung.“	„Bitte melden Sie mir bis Freitag, 10:00 Uhr: erledigt, offen, Risiko.“

FAZIT



Klarheit ist keine Unfreundlichkeit. Sie ist Respekt in verständlicher Form. Wer früh konkret wird, muss später weniger korrigieren. Das erspart Ihnen Ärger, Zeitverschwendung und viele Gespräche, die niemand freiwillig auf seinen Kalender schreiben würde.

Führung hybrider Teams: So klappt's

Hybride Arbeit stellt viele Führungskräfte vor ein unangenehmes Problem: Sie sehen weniger, müssen aber trotzdem führen. Früher konnte man sich im Büro schnell ein Bild von der Lage machen. Wer ist da? Wer wirkt beschäftigt? Wer fragt nach? Wer hinkt hinterher? Diese Signale waren nie perfekt, aber sie vermittelten Ihnen zumindest ein Gefühl von Kontrolle.

Im hybriden Alltag fällt ein Teil dieser Scheinsicherheit weg. Genau dort beginnt die Führungsfalle. Wer unsicher wird, ersetzt Führung schnell durch Kontrolle: mehr Nachfragen, mehr Statusmeldungen, mehr Chat-Pings, mehr „Nur kurz-Anrufe“. Das wirkt aktiv, ist aber oft nur Nervosität im Managementkostüm.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: Wie kontrolliere ich mein Team besser? Sondern: Wie mache ich Arbeit so sichtbar, dass Kontrolle durch Steuerung ersetzt wird?

Verwechseln Sie Anwesenheit nicht mit Leistung

Anwesenheit ist leicht zu sehen. Leistung ist schwerer zu beurteilen.

Genau deshalb greifen viele unbewusst auf Sichtbarkeit zurück: Wer da ist, arbeitet vermutlich. Wer nicht da ist, könnte auch Wäsche falten, Pakete annehmen oder mit der Katze Strategiegespräche führen. Diese Vermutung ist menschlich, aber als Führungsinstrument ziemlich dünn.

Hybride Führung zwingt Sie, genauer hinzusehen. Nicht: Wer war wann online? Sondern: Was wurde vereinbart, geliefert, entschieden oder verbessert?

Das ist anspruchsvoller, aber auch ehrlicher. Denn im Büro gab es schon immer Menschen, die sehr sichtbar wenig erreicht haben.

TIPP



Definieren Sie bei wichtigen Aufgaben nicht die gewünschte Präsenz, sondern das sichtbare Ergebnis: Lieferung, Qualität, Termin und nächste Entscheidung.

Nutzen Sie für Ihr Team feste Takte statt spontaner Zurufe

Im Büro ersetzt der Zuruf oft die Struktur. Man trifft sich am Drucker, fragt im Vorbeigehen nach oder klärt etwas zwischen Tür und Angel. Hybrid funktioniert das nicht zuverlässig.

Wenn jede Frage spontan über Chat, E-Mail oder Videocall kommt, entsteht kein modernes Arbeiten, sondern digitale Schnitzeljagd.

Ihr Team braucht deshalb feste Takte. Kurze Abstimmungen, klare Check-ins und vorhersehbare Entscheidungsfenster. Sie wirken langweilig, sind aber Gold wert. Sie reduzieren die Reibung und verhindern, dass alle ständig aufeinander lauern.

Gute Takte ersetzen kein Vertrauen, sie machen Vertrauen arbeitsfähig.

TIPP



Legen Sie feste Abstimmungszeiten fest: zum Beispiel Wochenstart für Prioritäten, kurze Mitte-der-Woche-Klärung und Wochenabschluss für Ergebnisse und offene Punkte.

Führen Sie feste Spielregeln ein

Hybride Führung wird schwierig, wenn jedes Teammitglied andere Vorstellungen hat. Eine Person erwartet sofortige Chat-Antworten, eine andere arbeitet konzentriert im Block, eine dritte nutzt E-Mails wie Flaschenpost. Ohne gemeinsame Spielregeln entsteht Frust, obwohl niemand böse Absichten hat. Spielregeln sind keine Bürokratie, sondern Entlastung. Sie klären, wann eine schnelle Reaktion nötig ist, welche Kanäle wofür genutzt werden und wann störungsfreies Arbeiten geschützt wird. Das verhindert, dass Führung nach Stimmungslage passiert.

TIPP



Vereinbaren Sie mit Ihrem Team drei einfache Regeln: Reaktionszeiten, Kommunikationskanäle und Erreichbarkeitsfenster. Halten Sie diese Regeln schriftlich fest und überprüfen Sie sie nach vier Wochen.

FAZIT



Hybrid führen heißt nicht, weniger zu führen. Es heißt, anders zu steuern. Wer Anwesenheit kontrolliert, führt wie in der Vergangenheit. Wer Ergebnisse, Takte und Spielregeln klärt, führt Arbeit dorthin, wo sie heute tatsächlich passiert.



Welche Bedingungen Ihr Team leistungsbereiter und erfolgreicher machen

Motivation ist ein beliebtes Führungsthema, weil es angenehm klingt. Es klingt nach Energie, Begeisterung und Menschen, die morgens freiwillig mit leuchtenden Augen Excel öffnen. Die Wirklichkeit ist meist nüchterner. Niemand ist dauerhaft motiviert, nur weil die Führungskraft im Meeting ein paar aufmunternde Sätze von sich gibt.

Ihre Aufgabe ist deshalb nicht, Motivation künstlich in Menschen hineinzupumpen. Das wäre Führungs-Botox: kurzfristig sichtbar, langfristig wirkungslos. Wirksamer ist eine andere Frage: Welche Bedingungen machen gute Leistung wahrscheinlicher?

1. Prüfen Sie, was Ihr Team demotiviert

Viele Führungskräfte fragen sich: Wie motiviere ich mein Team? Die bessere Frage lautet oft: Was demotiviert mein Team gerade? Denn Motivation wird im Arbeitsalltag durch kleine Hindernisse zerstört: unklare Zuständigkeiten, unnötige Abstimmungen, widersprüchliche Prioritäten oder Entscheidungen, die ewig in der Warteschleife hängen.

Mitarbeitende brauchen nicht jeden Tag Begeisterung. Sie brauchen Arbeitsfähigkeit. Wer ständig gegen interne Hürden arbeitet, verliert Energie, auch wenn er grundsätzlich leistungsbereit ist. Motivation ist dann nicht verschwunden, sie wird nur täglich von der Organisation angeknabbert.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie im nächsten Teamgespräch nicht: „Was motiviert Sie?“ Fragen Sie: „Was hindert Sie aktuell daran, noch bessere Arbeit abzuliefern?“ Diese Frage führt schneller zu konkreten Verbesserungen.

2. Klären Sie, wer für was verantwortlich ist

„Übernehmen Sie die Verantwortung“ klingt gut, bleibt aber oft eine Nebelmaschine. Verantwortung funktioniert nur, wenn klar ist, wofür jemand zuständig ist, welchen Entscheidungsspielraum er hat und woran das Ergebnis gemessen wird. Sonst entsteht kein Engagement, sondern vorsichtiges Herumtasten.

Gerade in der mittleren Führungsebene können Sie nicht alle Strukturen Ihres Unternehmens ändern, um Verantwortlichkeiten klarer zu gestalten. Aber Sie können in Ihrem Bereich verhindern, dass Aufgaben wie herrenlose Koffer im Bahnhof herumstehen.

Wenn niemand genau weiß, wem etwas gehört, fühlt sich am Ende jeder irgendwie betroffen und keiner wirklich verantwortlich.

Meine Empfehlung!

Klären Sie bei jeder wichtigen Aufgabe drei Punkte: Wer entscheidet? Wer liefert zu? Wer trägt das Ergebnis? Erst dann wird aus Beteiligung echte Verantwortung.

3. Machen Sie Fortschritt sichtbar

Viele Teams arbeiten viel, sehen aber wenig Fortschritt. Das ist gefährlich. Wenn nur der Aufwand sichtbar ist, entsteht schnell Erschöpfung. Wenn Fortschritt sichtbar wird, entsteht Orientierung und oft auch neue Energie. Menschen müssen merken, dass ihre Arbeit etwas bewegt.

Das muss nicht pathetisch werden. Es reicht oft, kleine Etappen sichtbar zu machen: Was ist erledigt? Was wurde entschieden? Was ist verbessert worden? Welche Rückmeldung gab es vom Kunden, von der internen Schnittstelle oder vom Projektteam? Sinn entsteht im Alltag nicht nur durch große Unternehmensvisionen. Er entsteht auch dadurch, dass Arbeit Wirkung zeigt.

Meine Empfehlung!

Beenden Sie Ihre wöchentliche Abstimmung mit einer kurzen Fortschrittsfrage:

„Was ist seit letzter Woche wirklich weitergekommen?“ Halten Sie die Antworten sichtbar fest.

Checkliste: So schaffen Sie bessere Leistungsbedingungen



PRÜFFRAGE	JA	NEIN
Sind die größten Leistungshindernisse bekannt?	☐	☐
Sind Verantwortlichkeiten eindeutig geklärt?	☐	☐
Werden Entscheidungen rechtzeitig getroffen?	☐	☐
Wird Fortschritt regelmäßig sichtbar gemacht?	☐	☐
Weiß Ihr Team, woran gute Leistung gemessen wird?	☐	☐

FAZIT



Motivation lässt sich nicht verordnen wie eine neue Passwortrichtlinie. Aber Sie können Bedingungen schaffen, unter denen Leistung leichter fällt.

Entfernen Sie Hindernisse, klären Sie die Verantwortlichkeiten und machen Sie Fortschritt sichtbar. Das ist weniger glamourös als Motivationsreden – aber deutlich wirksamer.

Teure Harmonie? Wie Sie Konflikte rechtzeitig führen

Harmonie klingt nach guter Teamkultur. Manchmal ist sie das auch. Oft ist sie aber nur die freundliche Verpackung für Dinge, die niemand aussprechen will. Dann wird gelächelt, genickt und nach dem Meeting in kleinen Nebenrunden nachgewürzt. Denn ungeklärte Konflikte verschwinden nicht. Sie wechseln nur den Raum. Aus einer sachlichen Spannung wird Flurfunk, aus Flurfunk wird Lagerbildung, und irgendwann wundern sich alle, warum ein kleines Thema plötzlich die Stimmung vergiftet.

Wie Sie falsche Harmonie erkennen

Falsche Harmonie wirkt nach außen ruhig. Innen arbeitet sie. Sie erkennen sie an Wendungen wie „Alles gut“, während die Gesichter etwas anderes sagen. Oder daran, dass Themen im Meeting schnell abgenickt, danach aber wieder aufgerollt werden.

Das Team ist dann nicht wirklich einig. Es hat nur gelernt, die Uneinigkeit gut zu verdecken.

Für Sie als Führungskraft ist das gefährlich. Denn solange alle höflich wirken, scheint kein Handlungsbedarf zu bestehen. In Wahrheit sammelt sich Spannung unterschwellig an. Und je länger sie liegen bleibt, desto persönlicher wird sie.

Meine Empfehlung!

Achten Sie weniger auf Zustimmung und mehr auf Energie. Wenn ein Thema ständig neu angesprochen wird, ist es nicht erledigt.

Sprechen Sie Konflikte früh an

Viele vermeiden Konflikte, weil sie fürchten, die Lage dadurch schlimmer zu machen. Das Gegenteil stimmt oft.

Früh angesprochene Konflikte sind meist kleiner, sachlicher und leichter lösbar.

Spät angesprochene Konflikte kommen selten allein. Sie bringen alte Kränkungen, Nebenkriegsschauplätze und über längere Zeit tief wirkende Körpersprache mit.

Konfliktführung heißt nicht, ein Tribunal zu eröffnen. Sie müssen niemanden anklagen oder öffentlich zerlegen. Es reicht, die Spannung ruhig zu benennen: „Ich sehe, dass wir hier nicht wirklich einig sind.“ Dieser Satz ist kein Brandbeschleuniger. Er ist oft der Feuerlöscher.

Meine Empfehlung!

Nutzen Sie eine neutrale Beobachtung: „Mir fällt auf, dass dieses Thema immer wieder hochkommt.“ So öffnen Sie das Gespräch, ohne sofort Schuldige zu suchen.

Warum Sie Konflikte strukturieren sollten

Ungeführte Konflikte werden schnell unsauber. Dann geht es nicht mehr um die Sache, sondern um Tonfall, Vergangenheit und vermutete Absichten. Genau deshalb braucht Konfliktklärung Struktur. Nicht mehr Emotion ist das Problem, sondern zu wenig Geländer.

Trennen Sie sauber: Worum geht es sachlich? Wer ist betroffen? Welche Entscheidung steht aus? Welche Vereinbarung brauchen wir?

Damit holen Sie das Thema aus dem Nebel. Und Sie verhindern, dass jedes Gespräch zur Generalabrechnung mit schalem Nebengeschmack wird.

Meine Empfehlung!

Begrenzen Sie Konfliktgespräche auf eine konkrete Frage: „Was müssen wir ab heute anders vereinbaren?“ Das lenkt weg vom Rechthaben und hin zur Arbeitsfähigkeit.

FAZIT

Harmonie in Ihrem Team ist wertvoll, wenn sie echt ist. Wenn sie nur Konflikte verdeckt, wird sie teuer. Machen Sie mit guter Führung Spannungen nicht größer, sondern früher sichtbar. Genau dadurch bleiben sie für Sie lösbar.



Wie Sie heilsam führen, ohne zum Betriebs-Seelsorger zu werden

Psychische Gesundheit ist längst ein Führungsthema. Das heißt aber nicht, dass Sie plötzlich Therapeutin, Pastor, Lebensberaterin und betrieblicher Kummerkasten in Personalunion werden müssen. Denn genau hier liegt eine gefährlicher Irrtum.

Belastung ernst zu nehmen bedeutet nicht, jedes private Problem Ihrer Mitarbeitenden lösen zu müssen. Ihre Aufgabe ist es, Arbeitsfähigkeit zu schützen, Überlastung früh zu erkennen und klare Grenzen zu setzen. Nicht weniger. Aber eben auch nicht mehr.

Nehmen Sie Belastung ernst, ohne alles zu übernehmen

Wenn Mitarbeitende erschöpft wirken, häufiger gereizt reagieren oder sich auffällig zurückziehen, sollten Sie hinschauen. Nicht mit Hobbydiagnosen, sondern mit Führungsblick. Es geht nicht darum, Krankheiten zu erkennen oder Lebensgeschichten auszuwerten. Es geht darum, Veränderungen im Arbeitsverhalten wahrzunehmen.

Viele Führungskräfte reagieren entweder zu hart oder zu weich. Die einen sagen: „Das muss jeder selbst regeln.“ Die anderen übernehmen sofort die ganze emotionale Möbelspedition. Beides ist falsch. Gesund führen heißt, Belastung anzusprechen und zugleich Verantwortung sauber zu lassen.

Meine Empfehlung!

Sagen Sie: „Mir fällt auf, dass Sie seit einigen Wochen deutlich belasteter wirken. Gibt es etwas in der Arbeitssituation, das wir klären sollten?“ So bleiben Sie erst einmal bei Ihrer Rolle.

Wie Sie durch verbesserte Organisation Entlastung schaffen

Entlastung wird oft mit weniger Arbeit verwechselt. Manchmal ist das nötig. Häufig hilft aber zuerst etwas anderes: Prioritäten klären, Störungen reduzieren, Doppelarbeit stoppen oder Entscheidungswege verkürzen. Viele Mitarbeitende sind nicht erschöpft, weil sie grundsätzlich zu schwach sind. Sie sind erschöpft, weil ihr Arbeitstag aussieht wie ein Gerätewagen der Feuerwehr.

Sie können als mittlere Führungskraft nicht die gesamte Organisation umbauen. Aber Sie können in Ihrem Bereich klären, was gerade wirklich Vorrang hat. Das ist kein Wellnessangebot, sondern Führungsarbeit. Wer alles gleich wichtig lässt, macht Belastung zur Dauereinladung.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie bei Überlastung konkret: „Welche Aufgabe muss aus Ihrer Sicht bleiben, welche kann warten, welche braucht eine Entscheidung?“ Damit schaffen Sie Entlastung ohne falsche Rundumbetreuung.

Warum Sie mit klaren Grenzen auch zur Gesundheitsführung beitragen

Wer gesund führen will, braucht selbst Grenzen. Sonst werden Sie zur emotionalen Sammelstelle für alles, was im Unternehmen schlecht sortiert ist.

Sie hören zu, vermitteln, puffern, beruhigen – und merken irgendwann, dass Ihr eigener Akku nur noch auf dem letzten Balken blinkt.

Klare Grenzen sind nicht unsozial. Sie sind notwendig. Sie dürfen zuhören, aber Sie müssen nicht therapieren. Sie dürfen Unterstützung anbieten, aber Sie müssen nicht retten.

Und Sie dürfen auf professionelle Hilfe verweisen, wenn Themen über Ihre Führungsverantwortung hinausgehen.

Meine Empfehlung!

Nutzen Sie den Satz: „Ich kann mit Ihnen die Arbeitssituation klären. Für persönliche oder gesundheitliche Themen sollten wir die passenden Fachstellen einbeziehen.“ Das ist respektvoll und schützt beide Seiten.

Übersicht: Was zu Ihrer Führungsrolle gehört – und was nicht

GEHÖRT ZU IHRER ROLLE	GEHÖRT NICHT ZU IHRER ROLLE
Arbeitsbelastung ansprechen	Diagnosen stellen
Prioritäten klären	private Lebensprobleme lösen
Aufgaben und Zuständigkeiten prüfen	therapeutische Gespräche führen
Hilfewege benennen	Dauertröster werden
eigene Grenzen wahren	ständig alles abfedern

FAZIT

Gesund führen heißt für Sie nicht, Menschen weich einzuwickeln. Es heißt, Arbeitsfähigkeit ernst zu nehmen. Wenn Sie Belastung ansprechen, Prioritäten klären und Grenzen einhalten, helfen Sie mehr als jemand, der zwischen zwei Meetings einen gut gemeinten Seelsorge-Marathon betreibt.

Mit diesen 3 Tipps werden Sie vom Prellbock zum Taktgeber

In vielen Unternehmen wird Führung in der Mitte noch immer wie eine Rohrleitung behandelt: Oben wird etwas hineingeschickt, unten soll es möglichst unverändert ankommen. Das klingt effizient, ist aber Unsinn. Menschen sind keine Wasserhähne, Teams keine Abflussrohre und Unternehmensziele keine Pakete, die man einfach weiterreicht.

Ihre Stärke liegt nicht im Weitergeben, sondern im Verarbeiten. Sie machen aus Vorgaben verständliche Arbeit, aus Lärm Prioritäten und aus Absichten Umsetzung. Genau darin liegt die neue Qualität mittlerer Führung: nicht lauter Druck, sondern besserer Takt.

1. Geben Sie nicht alles ungefiltert weiter

Manche Chefs geben fast keine Infos ans Team weiter. Aber auch viele Führungskräfte glauben, sie müssten Informationen möglichst vollständig nach unten weiterreichen. Das klingt transparent, kann aber überfordern. Nicht jede Managementbotschaft ist sofort hilfreich. Manche Information verlangt nach Einordnung, braucht Reihenfolge und praktische Bedeutung für den Alltag.

Ihre Aufgabe ist deshalb nicht, jedes Wort von oben wie ein menschlicher Newsletter zu verteilen. Ihre Aufgabe ist Übersetzung: Was bedeutet das konkret für unser Team? Was ändert sich jetzt? Was bleibt vorerst gleich? Was ist wichtig, was ist nur Begleitmusik?

Meine Empfehlung!

Formulieren Sie bei jeder neuen Vorgabe einen Satz: „Für unser Team bedeutet das konkret ...“ Erst wenn Sie diesen Satz sagen können, ist die Botschaft auch gleichzeitig Führung.

2. Schützen Sie den Fokus

Teams scheitern selten an einer großen Aufgabe. Sie verlieren aufgrund zehn gleich wichtiger Aufgaben, fünf Nebenprojekten und drei spontaner Sonderwünsche mit Ausrufezeichen.

Mittlere Führung wird dann zur Sortierstation für Überforderung. Wenn Sie nicht priorisieren, priorisiert irgendwann der Zufall. Fokus schützen heißt nicht, alles abzulehnen. Es heißt, Wichtiges sichtbar zu machen und Unwichtiges nicht heimlich durchrut-

schen zu lassen. Gerade wenn von oben vieles gleichzeitig kommt, braucht Ihr Team jemanden, der den Takt vorgibt. Nicht als Held, sondern als Ordnungskraft mit Führungsauftrag.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie bei neuen Anforderungen: „Was soll dafür nach hinten rücken?“ Diese Frage wirkt manchmal unbequem, ist aber besser als stilles Überladen.

3. Setzen Sie einen gemeinsamen Takt

Viele Teams haben genug Aufgaben. Was ihnen fehlt, ist ein gemeinsamer Takt. Der eine arbeitet schon an der nächsten Schleife, die andere wartet noch auf eine Entscheidung, ein Dritter optimiert etwas, das längst hätte gestoppt werden müssen.

Von außen sieht das nach Arbeit aus. Innen fühlt es sich an wie ein Orchester, in dem alle dasselbe Stück spielen – nur jeder in einem anderen Tempo.

Ihre Rolle besteht deshalb nicht darin, ständig hinter einzelnen Aufgaben herzurennen. Das macht Sie zum Kontrolleur mit Kalenderzugriff. Wirksamer ist es, den Arbeitsrhythmus zu bestimmen: Wann wird entschieden? Wann wird geliefert? Wann wird geprüft? Wann wird etwas beendet?

Wer diesen Takt setzt, reduziert Reibung, ohne jedes Detail kontrollieren zu müssen.

Meine Empfehlung!

Legen Sie für Ihr Team einen einfachen Wochenrhythmus fest: montags Prioritäten, mittwochs Klärung offener Blockaden, freitags kurze Ergebnisprüfung. So entsteht Führung nicht durch Daueransprache, sondern durch verlässlichen Rhythmus.



Mehr Inhalt. Mehr Praxis. Mehr Personalwissen.

Diese Ausgabe ist nur der Anfang:

Als Leser von „Erfolgreich Führen & Motivieren“ profitieren Sie auch von umfassenden weiteren Inhalten in Ihrem Onlinebereich!

Erfahren Sie mehr in dieser Webinaraufzeichnung:
7 überraschende Führungsfehler, die Ihr Team ausbremsen.



tipp.personalwissen.de/fka262212



Unter www.personalwissen.de finden Sie...

- ✓ **...ergänzende Fachbeiträge** zum Thema dieser Sonderausgabe und darüber hinaus
- ✓ **...alle Checklisten und Musterformulierungen** aus den Ausgaben
- ✓ **...vertiefende E-Books** zu zahlreichen Personalthemen
- ✓ **...spannende Webinare** für Ihre Weiterbildung
- ✓ **...den Kontakt zur Redaktion** für Ihre individuellen Fragen

und viel mehr!



Sie haben Fragen zum Onlinebereich oder zum Login?

Antworten finden Sie hier: www.personalwissen.de/login oder service@personalwissen.de