



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA FÜHRUNG

Im Top-Thema erfahren Sie, wie Führungskräfte mit ihrer „Identitätslandkarte“ ihre vielfältigen Persönlichkeitsfacetten erkennen, authentisch zeigen und so stärkere Netzwerke aufbauen können.

Seite 6

PROJEKT- MANAGEMENT

Selbstorganisation in neuen Projektteams funktioniert nur mit klarer Führung, eindeutigen Zielen, Rollen, Entscheidungsräumen und regelmäßiger Orientierung.

Seite 5

KOMMUNIKATION

Schwierige Gespräche verschwinden nicht von selbst – wer sie zu lange vermeidet, riskiert, dass aus kleinen Spannungen schnell große Konflikte werden.

Seite 8

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Führungskräfte können ihr Team KI-fit machen, indem sie den offenen Umgang mit KI fördern, Unsicherheiten ansprechen und klare Regeln für den praktischen Einsatz schaffen.

Seite 10

Mehr Sicherheit mit jeder Ausgabe

Greifen Sie jederzeit auf folgende Inhalte zu:

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



www.personalwissen.de/login



Spielen Sie alle Identitäten aus

Liebe Leserin, lieber Leser,

vielleicht erinnern Sie sich noch an das Buch des Philosophen Richard David Precht mit dem Titel: „Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?“ Haben Sie sich diese Frage schon einmal gestellt? Ich erinnere mich, dass ich mich, als ich meine Firma „Ausdruck Verleihen“ vor rund 20 Jahren gerade gegründet hatte, bei Vorstellungsrunden gefragt habe: Sage ich jetzt, dass ich Chefredakteurin für Leadership-Themen bin oder dass ich Kreativ-Projekte wie Webseiten, Podcasts oder Webinare entwickle. Die Antwort lautete im Sinne von Precht: Ich bin all das, und das darf auch jeder wissen.

Paul Ingram habe ich zum Schwerpunkt des Top-Themas dieser Ausgabe gewählt, weil er in seiner Studie genau das untersucht hat: Warum ist es gut, sich mit allen unseren Identitäten zu verbinden und sie auch zu kommunizieren? Weil genau durch diese Identitätsvielfalt interessante neue Kontakte entstehen, die letztlich Ihre Karriere befördern. Ich wünsche Ihnen eine gute Inspiration.

Mit besten Grüßen

A. Sengpiel

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

Unser Redaktionsteam:

Anne Sengpiel ist Autorin für Führungswissen und Kommunikationsexpertin. Sie verleiht Menschen Ausdruck: Unternehmenslenkern ebenso wie unbekannten Persönlichkeiten.

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

INHALT

SELBSTMANAGEMENT

- 3** Leidenschaft oder Sinn? Was Sie von Harrison Ford lernen können

TEAMENTWICKLUNG

- 4** Wie die Integration schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Team gelingt

PROJEKTMANAGEMENT

- 5** Neue Projekte starten:
Warum Selbstorganisation Ihre Führung nicht ersetzt

TOP-THEMA

- 6–7** Ihr Karrierebooster: Entdecken und pflegen Sie Ihre Landkarte der Identitäten

KOMMUNIKATION

- 8** Weshalb Sie drohende Konflikte früh und direkt ansprechen sollten

ARBEITSRECHT

- 9** Zweifel an Zeugniswahrheit: Arbeitszeugnis trotz gerichtlichen Vergleichs nicht vollstreckbar

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

- 10** 3 Tipps, wie Sie als mittlere Führungskraft Ihr Team KI-fit machen

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; Prof. Dr. jur. Burkhard Boemke, Leipzig; Michael T. Sobik, 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 KI-generiert von IBEX.Media – stock.adobe.com ; S. 3+8: KI-generiert von Guido Bonau

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

Leidenschaft oder Sinn? Was Sie von Harrison Ford lernen können

Leidenschaft klingt wunderbar. Nach Glanz in den Augen, Energie im Raum und Montagmorgen ohne inneren Totalschaden. Nur leider wird Leidenschaft in Unternehmen oft überschätzt. Vor allem im mittleren Management, wo Sie zwar Menschen bewegen sollen, aber nicht immer Budgets, Strategien oder Vorstands Ideen beeinflussen dürfen.

Harrison Ford bringt den Unterschied auf den Punkt: „*Leidenschaft bringt Freude. Sinn bringt Bedeutung. Leidenschaft bringt Sie morgens aus dem Bett. Sinn lässt Sie abends schlafen.*“

Ihre Kernfrage: Was verantworte ich?

Leidenschaft ist ein guter Starter, aber ein schlechter Kompass. Sie kann laut sein, charmant und kurzfristig überzeugend. Doch Führung beginnt nicht dort, wo etwas Spaß macht, sondern dort, wo jemand Verantwortung übernimmt, auch wenn es gerade keinen Applaus gibt.

Wer nur seiner Begeisterung folgt, wird schnell zum Motivationsfeuerwerk: kurz hell, dann Rauch.

TIPP



Schreiben Sie am Ende jedes Arbeitstags einen Satz auf: „*Heute war meine wichtigste Verantwortung ...*“ Nicht: „*Was hat mir gefallen?*“ Sondern: „*Wofür habe ich wirklich gerade gestanden?*“

Prüfen Sie Ihre Wirksamkeit

Viele Führungskräfte meinen, aus Betriebsamkeit folgt Bedeutung. Sie rennen von Meeting zu Meeting, beantworten Nachrichten im Sekundentakt und fühlen sich abends wie ein komplett entladener E-Scooter. Das Problem: Erschöpfung beweist keine Wirksamkeit. Man kann mit großer Leidenschaft das Falsche tun, charmant scheitern und dabei sogar noch sympathisch wirken.

Sinn entsteht nicht durch volle Kalender, sondern durch spürbare Wirkung. Haben Mitarbeitende danach mehr Klarheit? Werden Konflikte kleiner? Treffen Menschen bessere Entscheidungen?

TIPP



Prüfen Sie vor jedem Meeting: „*Welche Entscheidung, Klärung oder Entlastung muss danach sichtbar sein?*“ Falls Ihnen nichts einfällt, kürzen Sie das Meeting oder sagen Sie es ab.

Suchen Sie Sinn in kleinen Konsequenzen

Im mittleren Management wartet man leicht auf den großen Purpose von oben. Auf die erleuchtete Strategiepräsentation mit Bergen, Sonnenaufgang und Stockfoto-Menschen in Helmen. Doch

echter Sinn entsteht oft im Kleinen. In einem fairen Gespräch. In einer klaren Grenze. In einer Entscheidung, die unbequem ist, aber das Team schützt.

Sie müssen nicht die Unternehmensvision erfinden. Aber Sie können verhindern, dass Ihre Mitarbeitenden jeden Tag im Nebel herumtappen. Sinn heißt in Ihrer Rolle: Orientierung geben, Widersprüche benennen, Zumutungen übersetzen und dort Rückgrat zeigen, wo andere lieber PowerPoint polieren.

TIPP



Fragen Sie Ihr Team einmal pro Woche: „*Was erscheint sinnfrei oder ist gerade unklar, unausgesprochen oder unnötig schwer?*“ Dann lösen Sie einen Punkt sofort oder benennen klar, warum er gerade nicht lösbar ist.

FAZIT



Leidenschaft macht Führung lebendig. Sinn macht sie tragfähig. Wer nur brennt, verbrennt irgendwann.

Wer weiß, wofür er führt, bleibt auch dann aufrecht, wenn der Tag wieder einmal aussieht wie ein schlecht sortierter Werkzeugkasten.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Wie die Integration schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Team gelingt

Menschen mit Behinderung sollen die gleichen Chancen erhalten wie alle anderen Mitarbeitenden auch. Gehen Sie systematisch vor, um das zu erreichen.

Mit diesen 4 Schritten funktioniert die Integration

Die Integration von Menschen mit Schwerbehinderung in die betrieblichen Teams funktioniert, wenn Sie systematisch vorgehen.

Schritt 1 – der barrierefreie Arbeitsplatz: Der Arbeitsplatz für schwerbehinderte Mitarbeitende muss auf die individuellen Bedürfnisse „maßgeschneidert“ sein. Informieren Sie sich bei den zuständigen externen Stellen, etwa den Integrationsämtern oder Agenturen für Arbeit, ob und in welcher Höhe Sie auf Zuschüsse setzen können. Das betrifft auch die Zuschüsse für behindertengerechte Arbeits- und Hilfsmittel. Sorgen Sie zusätzlich für turnusmäßige Arbeitsplatzbegehungen.

Schritt 2 – interne Ansprechpartner festlegen: Schaffen Sie unmittelbare und feste Ansprechpartner für schwerbehinderte Kolleginnen und Kollegen. In größeren Unternehmen haben sich Integrationsteams bewährt, die sich übergeordnet um die Belange schwerbehinderter Mitarbeitender kümmern. Meist bestehen sie aus Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung und Mitarbeitenden des Personalbereichs.

Schritt 3 – Wandel in der Unternehmenskultur: Ein offener Umgang und offene Kommunikation mit schwerbehinderten Mitarbeitenden sollten ein Muss in Ihrem Team sein. Schaffen Sie ein Vertrauensverhältnis zu schwerbehinderten Mitarbeitenden, denn nicht jeder hat den Mut, offen über seine Schwierigkeiten zu sprechen. Sorgen Sie für Aufklärung, um Berührungsängste abzubauen.

Unsicherheit besteht dort, wo keinerlei Kontakte zu schwerbehinderten Menschen vorhanden sind. Dagegen können Sie etwas tun, etwa durch Team-Events. Sprechen Sie dort über Ihre Erwartungen und wo vielleicht versteckte Ängste und Vorbehalte existieren. Ein offener Dialog ist hier gefordert. Bieten Sie Praktika an, um passende Aufgabenfelder für Schwerbehinderte zu identifizieren.

Schritt 4 – nutzen Sie die externe Unterstützung: Lassen Sie das Geld nicht auf der Straße liegen. Ihnen stehen vielfältige Unterstützungsleistungen zu. Besonders interessant sind Eingliederungszuschüsse über die Agentur für Arbeit oder Zuschüsse zum Arbeitsentgelt von Schwerbehinderten. Im Einzelfall kann dies befristet ein Zuschuss in Höhe von 50–70 Prozent des Gehalts sein. Das Integrationsamt unterstützt Sie bei der Ausstattung des Arbeitsplatzes oder entsprechenden behindertengerechten Umbaumaßnahmen. Setzen Sie auch auf eine berufsbegleitende Betreuung durch die Integrationsfachdienste.

Für Ihr Team: Inklusion am Arbeitsplatz führt zum Wandel der Unternehmenskultur!

Basis für das Gelingen der Inklusion sind Arbeitsbedingungen, die auf die Belange der schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen möglichst optimal abgestimmt sind. Schaffen Sie daher eine Unternehmenskultur, die Inklusion und Diversität fördert. Das setzt eine organisatorisch und technisch angepasste behindertengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie Flexibilität bei den Arbeitszeiten voraus. Konkret geht es um Folgendes:

Tipp 1: Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeitenden

Schwerbehinderte Menschen im Unternehmen sollten eine Selbstverständlichkeit sein. Stehen Sie öffentlich dazu, etwa auf einer Betriebsversammlung. Ihre Mitarbeitenden sollten eventuell bestehende Berührungsängste ablegen, wenn es um Kolleginnen und Kollegen mit einer Behinderung geht. Grundlage hierfür ist nicht nur eine offene Kommunikation, sondern vor allem das Sichtbarmachen der Menschen mit einer Behinderung.



Meine Empfehlung!

Behinderungen können in vielfältiger Form auftreten, manchmal erkennbar, oft überhaupt nicht äußerlich zu sehen, etwa als Folge einer psychischen oder Tumorerkrankung. Eine spezielle Form einer Behinderung ist Autismus. Das muss allen Mitarbeitenden bewusst sein, damit sich jeder persönlich auf die Zusammenarbeit mit diesen Kolleginnen und Kollegen einstellen kann. Geben Sie diesen Menschen bei der Integration in Ihrem Unternehmen Zeit!

Tipp 2: Organisieren Sie Schulungen und Teamtrainings

Menschen tun sich oft schwer im Umgang mit Schwerbehinderten. Meist liegt es daran, dass diese Personen auch im Privatleben keinen Kontakt zu Menschen mit Schwerbehinderung haben. Setzen Sie auf Workshops und Teamtrainings für kleine Gruppen, um Berührungsängste abzubauen. Bieten Sie darüber hinaus Schulungen zu unbewussten Vorurteilen an, um ein wertschätzendes Miteinander zu erreichen.

Tipp 3: Flexible Arbeit ermöglichen

Prüfen Sie Ihre Prozesse sowie Arbeitsabläufe und passen Sie diese an, wo es notwendig ist. Auch der Arbeitsort muss flexibel sein, etwa im Homeoffice. Denken Sie an leichte und verständliche Sprache. Flexible Arbeitszeitmodelle sollten in jedem Fall auch für Menschen mit Behinderungen gelten.

Ein Beitrag von Michael Sobik

Neue Projekte starten: Warum Selbstorganisation Ihre Führung nicht ersetzt

Als Führungskraft starten Sie regelmäßig neue Projekte, um Dienstleistungen aufzubauen oder neue Geschäftsfelder zu erschließen. Häufig werden dafür neue Mitarbeitende eingestellt oder ausgewählt, die sich ausschließlich auf das Projekt konzentrieren sollen. Ein typisches Beispiel ist der Aufbau einer digitalen Kundenberatung. Sind Sie als zuständige Führungskraft stark im Tagesgeschäft eingebunden, können Sie nur begrenzt Zeit investieren. Deshalb lautet die Vorgabe oft: **Organisiert euch selbst!**

Selbstorganisation bedeutet aber nicht Führungslosigkeit. Gerade in der Startphase eines Projekts benötigen Teams Orientierung, Klarheit und einen verlässlichen Rahmen. Fehlen diese Leitplanken, entstehen Unsicherheit, unterschiedliche Erwartungen und vermeidbare Reibungsverluste.

Selbstorganisation braucht Ihre Verantwortung

Neue Mitarbeitende kennen am Anfang häufig weder die konkreten Erwartungen, das Projektsetting noch die Unternehmenskultur. Gleichzeitig sollen sie Entscheidungen treffen, Prozesse entwickeln und Ergebnisse liefern. Ohne orientierende Vorgaben führt dies schnell zu Chaos. Besonders in der Anlaufphase sollten Sie daher Antworten liefern, insbesondere auf Fragen wie:

- Warum existiert das Projekt?
- Welchen Beitrag leistet es zur Unternehmensstrategie?
- Welche Ergebnisse werden bis wann erwartet?
- Welche Entscheidungen darf das Team selbst treffen?
- Wann muss die Führungskraft eingebunden werden?

Die wichtigsten Leitplanken sind:

1. Malen Sie ein klares Zielbild

Ihr Team benötigt ein gemeinsames Verständnis darüber, was den Projekterfolg ausmacht. Dafür sollte sich Ihr neues Team Zeit nehmen. Hilfreich ist, wenn jeder das Projektziel in seinen Worten formuliert. Dann kann das Team die unterschiedlichen Auffassungen einander angleichen. Die Aussage „digitale Kundenberatung aufbauen“ reicht nicht aus.

Beispiel:

Das Projektteam entwickelt ein Beratungsportal mit zahlreichen Funktionen. Erst bei einer Präsentation stellt sich heraus, dass die Geschäftsleitung zunächst einen Pilotbetrieb mit kleiner Kundengruppe erwartet hatte. Das Missverständnis führte zu Mehraufwand und Frustration auf beiden Seiten.

Hätte die Geschäftsführung zielgenau formuliert, wäre das nicht passiert. Konkreter wäre das Ziel beispielsweise so gewesen: „*Innerhalb von zwölf Monaten soll ein digitales Beratungsangebot entstehen, das von mindestens 100 Kunden genutzt wird und eine Kundenzufriedenheit von über 90 Prozent erreicht.*“

2. Legen Sie Rollen und Verantwortlichkeiten fest

Gerade in kleinen Teams entstehen schnell Überschneidungen. Wer verantwortet die technische Umsetzung? Wer entwickelt Prozesse? Wer übernimmt die Kommunikation mit internen Stakeholdern? Diese Verantwortlichkeiten sollte Ihr Team früh klären. Setzen Sie das als ein prioritäres Ziel fest.

3. Definieren Sie Entscheidungsräume konkret

Selbstorganisation funktioniert nur, wenn das Team weiß, welche Entscheidungen es eigenständig treffen darf:

- Welche Budgets stehen dem Einzelnen und dem Team z. B. für die Anmietung von Räumen oder die Beschaffung von Arbeitsmaterialien zur Verfügung? Welche Freigaben sind erforderlich? Welche Themen müssen nach oben eskaliert werden?

4. Setzen Sie regelmäßige Orientierungspunkte

Auch autonome Teams benötigen Feedback. Als Führungskraft müssen Sie nicht täglich präsent sein, sollten aber feste Austauschformate schaffen. Bewährt haben sich beispielsweise:

- wöchentliche Kurz-Updates,
- monatliche Review-Termine,
- quartalsweise Strategiebesprechungen.

Beispiel:

In einem monatlichen Review berichtet Ihr Team stolz über den Fortschritt bei technischen Funktionen. Gleichzeitig wird deutlich, dass noch kein einziger potenzieller Kunde in die Entwicklung eingebunden wurde.

Dadurch, dass Sie den Fokus wieder auf die Kundenperspektive lenken, wird eine Entwicklung am Markt vorbei verhindert.

FAZIT



Selbstorganisierte Projektteams können mit hoher Eigenverantwortung arbeiten. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Sie einen klaren Führungsrahmen und Kompetenzen offen kommunizieren. Das wird jetzt zum Erfolgsfaktor.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Ihr Karrierebooster: Entdecken und pflegen Sie Ihre Landkarte der Identitäten

Haben Sie gut funktionierende Netzwerke, dann sind Sie im Beruf erfolgreicher. Sie erhalten schneller Zugang zu Informationen, finden leichter Unterstützer für Ihre Projekte und werden häufiger für interessante Aufgaben oder Führungspositionen empfohlen. Doch Networking bedeutet weit mehr als das Sammeln von Visitenkarten oder das Knüpfen oberflächlicher Kontakte auf Veranstaltungen.

Erfolgreiche Netzwerker schaffen echte Verbindungen. Und diese entstehen vor allem dann, wenn Menschen als authentisch wahrgenommen werden. Um aber in unterschiedlichen Gruppen als authentisch wahrgenommen zu werden, ist es wichtig, dass Sie den Kern Ihrer Persönlichkeit mit all seinen Facetten selbst kennen. Das hat Paul Ingram, Professor an der Columbia Business School in New York, in Studien herausgefunden. Als Instrument hat er die Identitätslandkarte entwickelt.

Es liegt auf der Hand: Sie sind nicht nur der Abteilungsleiter, Bereichsleiterin oder Sicherheitsbeauftragte Ihrer Firma. Sie haben darüber hinaus eine Reihe anderer Identitäten. Sie sind vielleicht Mutter, Vater, Angler, sind Jazzfan oder Teilnehmer eines Tanzkurses. All diese Interessen formen gemeinsam Ihre Identität. Wenn Sie sich aller Identitäten bewusst sind und sie auch ausstrahlen, wirken Sie am authentischsten und sind am erfolgreichsten.

Beispiel:

Auf einer Fachkonferenz treffen zwei Führungskräfte aufeinander. Das Gespräch beginnt mit dem Thema Digitalisierung. Nach wenigen Minuten stellt sich heraus, dass beide leidenschaftliche Bergwanderer sind. Sofort entsteht eine persönlichere Verbindung. Aus einem fachlichen Kontakt wird ein vertrauensvoller Austausch.

Solche Verbindungen entstehen nicht zufällig. Sie werden wahrscheinlicher, wenn Menschen ihre vielfältigen Identitäten kennen und zeigen.

Fallbeispiel Claude Grunitzky: transkulturelle Identität

Das macht Ingram am Beispiel des erfolgreichen New Yorker Medienunternehmers und Investors Claude Grunitzky deutlich. Dieser gründete ein Start-up-Magazin, später mehrere Firmen, darunter ein Mediennetzwerk, das in 190 Ländern aktiv ist. Seine Identität ist komplex: Er lebte in Togo, Frankreich, Großbritannien und in den USA. Sein Vater war ein einflussreicher Politiker und seine Mutter eine arme Schneiderin. Als Kind pendelte er zwischen beiden Welten hin und her. Er liest die Bücher von Daniel Kahnemann und hört den Podcas-

ter Ezra Kein und Hip-Hop. Er ist katholisch und liebt Jazz. Sich selbst bezeichnet Grunitzky als transkulturell.

Gerade diese Vielfalt wurde zu seiner Stärke. Sie ermöglicht es ihm, mit Menschen aus unterschiedlichsten Branchen, Kulturen und Lebenswelten in Kontakt zu treten.

Für Sie als Führungskraft steckt darin eine wichtige Erkenntnis: Wenn Sie Ihre eigenen Erfahrungen, Interessen und Hintergründe bewusst wahrnehmen, verfügen Sie über wesentlich mehr Anknüpfungspunkte für den Aufbau und das Vertiefen tragfähiger Beziehungen.

Was können Sie von diesem Fallbeispiel Führungskraft für Ihre Karriere lernen? Wenn Sie Ihre eigenen Stärken und Interessen gut kennen, können Sie leichter Gemeinsamkeiten mit anderen feststellen und diese nutzen. Dabei gilt, dass dieser Blick auf Ihre eigene Persönlichkeit immer eine Momentaufnahme ist. Identitäten sind nicht statisch. Sie entwickeln sich. Deshalb sollten Sie sich immer wieder mit Ihrem Selbstbild beschäftigen und sich fragen: Welche Identität ist mir wichtig? Welche Rollen und Erfahrungen bilden zurzeit meine Identität? In welchen Netzwerken bin ich aktiv?

Warum Selbstkenntnis Ihre Netzwerkfähigkeit verbessert

Viele Führungskräfte unterschätzen, wie sehr ihre Persönlichkeit ihre Netzwerkqualität beeinflusst. Wer sich selbst gut kennt,

- erkennt schneller Gemeinsamkeiten mit anderen,
- wirkt glaubwürdiger,
- kommuniziert authentischer,
- kann Brücken zwischen unterschiedlichen Gruppen schlagen,
- gewinnt leichter Vertrauen.

Stellen Sie sich eine Führungskraft vor, die neben ihrer beruflichen Tätigkeit seit Jahren in einer Freiwilligen Feuerwehr aktiv ist. Dieses Engagement vermittelt Werte wie Verantwortungsgefühl, Teamgeist und Einsatzbereitschaft. Werden diese Erfahrungen sichtbar, entstehen oft ganz neue Gespräche und Kontakte. Denn Menschen verbinden sich selten ausschließlich über Fachwissen. Sie verbinden sich über Geschichten, Erfahrungen und gemeinsame Interessen.

Machen Sie deshalb Ihre Identitäten mithilfe einer Identitätslandkarte sichtbar. Gehen Sie folgendermaßen in vier Schritten vor:

4 Schritte zur Ihrer Landkarte der Identitäten

Um die eigene Identität anschaulich zu machen, entwickelte Ingram die Identitätslandkarte.

Schritt 1: Sammeln Sie sämtliche Facetten Ihrer Persönlichkeit

Benennen Sie dafür verschiedene Kategorien, die Sie in einer Tabelle anordnen, etwa so:

Notieren Sie alle Facetten Ihrer Persönlichkeit

Karriere

z. B. aktuelle Position und angestrebter Karriereschritt

Ausbildung

Familie

Hobby

Persönliche Interessen z. B. Politik, Umweltschutz

Soziale Gruppen z. B. Kita-Netzwerk, Sportvereine der Kinder, des Partners, politische Partei, Kirchenvorstand

Jetzt füllen Sie die unterschiedlichen Kästchen mit Ihren Notizen: Welche Identitätselemente fallen Ihnen ein? Notieren Sie so viele wie möglich, auch solche, auf die Sie nicht stolz sind. Im Beispiel von Grunitzki ist das seine Herkunft, da seine Mutter aus ärmlichen Verhältnisse stammt.

Schritt 2: Nehmen Sie sich ein leeres Blatt und zeichnen Sie in der Mitte einen Kreis

Jetzt platzieren Sie Ihre Identitäten in jeweils unterschiedlicher Nähe zu Ihrem Ich.

Ich

Schritt 3: Verbinden Sie die orangenen Punkte

Diese symbolisieren Ihre Identitäten. Verbinden Sie sie untereinander, sodass eine Netzwerkstruktur entsteht.

Jazzimprovisation

Innovationsstark

BWL – RWTH Aachen

Abteilungsleiterin

Schritt 4: Markieren Sie die „geheimen“ Teile Ihrer Persönlichkeit

Beispiele sind: übertriebener Ehrgeiz, persönliche Traumata, berufliche Niederlagen. Laut Ingrams Untersuchungen spielen diese geheimen Identitäten eine besondere Rolle. Wenn Sie nämlich immer bemüht sind, diese zu verbergen, binden Sie damit viel Energie, die Ihnen für Ihre Karriere und das Netzwerken fehlt. Ingram fand in seiner Studie heraus: Führungskräfte, die mehr von ihrer Persönlichkeit versuchen zu verstecken, hatten kleinere berufliche Netzwerke, waren weniger zufrieden mit ihrem Leben und schnitten in 360-Grad-Beurteilungen schlechter ab.

5 Tipps: So entfalten Sie Ihre volle Persönlichkeit

Wenn Sie dagegen zu Ihren Identitäten stehen, geschieht Folgendes: Sie sind eine schillernde Persönlichkeit, die sich nicht so schnell in eine Schublade stecken lässt: Menschen nehmen Sie als vielschichtiges Individuum wahr und damit öffnet sich die Perspektive auf Sie. Sie machen neugierig und andere möchten mehr von Ihnen wissen, Sie kennenlernen – so entstehen echte Netzwerk-Kontakte.

Nutzen Sie Ihre Identitätslandkarte, um Ihr authentisches, vielfältiges Ich ständig weiterzuentwickeln. Gehen Sie so vor:

1. **Akzeptieren Sie Ihre Identitäten** und freuen Sie sich daran: Ich bin eine facettenreiche Persönlichkeit.
2. **Definieren Sie Ihr Selbstbild**, bevor es andere tun: Sie entscheiden, welche Eigenschaften und Rollen Ihnen wichtig sind. Diese kommunizieren Sie nach außen und handeln danach. Sind Sie innovationsfreudig, bringen Sie sich ein.
3. **Nutzen Sie Synergien**: Stärken Sie die Identitäten, die sich gegenseitig „nähren“. Verabschieden Sie sich von den Facetten, die nicht dienlich sind.
4. **Entwickeln Sie Ihre Identitätslandkarte fort**. Stärken Sie die Persönlichkeitsfacetten, die für Ihre Karriere interessant werden können, z. B. Technikaffinität im Umgang mit KI-Tools.
5. **Zeigen Sie sich als authentisches Ich**. Seien Sie so offen wie möglich. Stehen Sie auch zu den nicht so ruhmreichen Aspekten Ihrer Geschichte oder Persönlichkeit. Offenheit schafft Vertrauen. Sie ist die Grundlage für Authentizität.

FAZIT



Entwickeln Sie die Landkarte Ihrer Identität kontinuierlich weiter. Wer heute erfolgreich führen möchte, sollte beispielsweise digitale Kompetenzen, KI-Kenntnisse oder internationale Perspektiven bewusst in sein Identitätsprofil integrieren. Vor allem aber: Zeigen Sie sich.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Weshalb Sie drohende Konflikte früh und direkt ansprechen sollten

Schwierige Gespräche verschwinden nicht, nur weil man sie elegant umkurvt. Sie setzen sich trotz schwieriger Meetings, Flurfunk, Fehlleistungen, passivem Widerstand und stiller Kündigung wieder an einen Tisch. Gerade im mittleren Management ist das heikel: Sie haben nicht immer die große Macht, aber oft die volle Reibung.

Sie stehen nah genug am Team, um die Spannungen zu spüren, aber nicht immer hoch genug in der Hierarchie, um alles einfach per Beschluss zu lösen. Genau bei Ihnen entscheidet sich, ob Führung wirkt oder nur freundlich protokolliert wird.

Sprechen Sie früher, dann müssen Sie nicht drastischer formulieren

Viele Führungskräfte warten mit schwierigen Gesprächen, bis sie „wirklich nötig“ sind. Das klingt vernünftig, ist aber oft Feigheit im Anzug. Je länger Sie warten, desto mehr laden Sie das Gespräch emotional auf. Aus einem Hinweis wird ein Vorwurf, aus einem Vorwurf ein Konflikt und aus einem Konflikt irgendwann ein kleiner innerbetrieblicher Bürgerkrieg mit Outlook-Einladung.

Das Gemeine daran: Sie glauben, Sie hätten durch Warten Frieden bewahrt. Tatsächlich haben Sie nur Zinsen auf ein Problem gezahlt, das längst fällig war. Früh angesprochene Themen wirken oft harmloser, weil noch niemand sein Gesicht wahren muss.

TIPP



Beginnen Sie früh mit einem Satz wie: „Mir fällt etwas auf, das ich lieber jetzt schon anspreche, bevor es bedeutend wird.“

Benennen Sie Verhalten, nicht Charakter

Der größte Fehler in schwierigen Gesprächen ist nicht der Ton, sondern die falsche Zielscheibe. Wer sagt „Sie sind unzuverlässig“, greift die Person an. Wer sagt „Der Termin wurde dreimal verschoben, und das bringt das Team in Schwierigkeiten“, spricht über beobachtbares Verhalten. Das ist weniger dramatisch, aber deutlich wirksamer.

Menschen verteidigen ihren Charakter wie eine Festung; über konkretes Verhalten lässt sich reden. Viele Gespräche eskalieren nicht, weil das Thema so schlimm ist, sondern weil die andere Seite sich plötzlich als Mensch infrage gestellt fühlt. Dann geht es nicht mehr um den Bericht, den Kunden oder die Abstimmung, sondern um Würde. Und ab da wird jedes Sachgespräch zur Oper.

TIPP



Starten Sie mit drei Bausteinen: Beobachtung, Wirkung, Frage. Zum Beispiel: „Der Bericht kam zweimal nach der Frist. Das blockiert die nächste Entscheidung. Was war die konkrete Ursache?“

Führen Sie nicht mit Samthandschuhen aus Stacheldraht

Viele Gespräche klingen höflich, sind aber vergiftet. „Ich wollte nur mal kurz nachfragen“ heißt eigentlich „Ich bin längst genervt, traue mich aber nicht, es klar zu sagen.“ Mitarbeitende merken das. Unehrlliche Freundlichkeit ist keine Empathie, sondern Nebelmaschine mit Krawatte. Klarheit ist nicht brutal; brutal wird es meist erst, wenn Klarheit zu lange fehlt. Wer zu lange weich formuliert, landet irgendwann bei harten Konsequenzen, die für alle überraschend kommen. Das ist dann keine gute Führung, sondern ein schlecht angekündigter Einschlag. Schwierige Gespräche brauchen keine Härte, aber sie brauchen eine erkennbare Mitte: Worum geht es, warum ist es wichtig, und was muss sich ändern?

TIPP



Sagen Sie den Anlass offen, ohne Theater: „Das ist kein angenehmes Thema, aber ein wichtiges. Ich möchte es fair und direkt besprechen.“

FAZIT



Sie können schwierige Gespräche vermeiden. Die Rechnung dafür schreibt trotzdem jemand. Führung beginnt oft nicht mit der großen Rede, sondern mit einem ersten ehrlichen Satz zur richtigen Zeit. Wer früh Klarheit liefert, erspart sich spätere Dramen.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Zweifel an Zeugniswahrheit: Arbeitszeugnis trotz gerichtlichen Vergleichs nicht vollstreckbar

Regelmäßig treffen sich Arbeitgebende und Arbeitnehmende nach einer Kündigung vor Gericht wieder. Um dort im Interesse aller eine zügige Klärung zu erwirken, schließen die Parteien oft Vergleiche ab. In diesen geht es meist nicht nur um die Beendigung selbst, sondern auch um etliche Punkte drumherum, wie z. B. das Arbeitszeugnis. Im nachfolgenden Fall ging es um die Frage, wie die Erstellung eines Arbeitszeugnisses dann anschließend auch erzwungen werden kann.

Der Fall:

Ein Arbeitnehmer war als Geschäftsführer bei einem Krankenhausbetreiber beschäftigt. Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses verpflichtete sich der Arbeitgeber in einem gerichtlichen Vergleich dazu, dem Arbeitnehmer ein wohlwollendes qualifiziertes Zeugnis mit guter Leistungs- und Verhaltensbeurteilung sowie Dankes-, Bedauerns- und Wunschformel zu erteilen. Dem Arbeitnehmer wurde zudem noch das Recht eingeräumt, einen Entwurf vorzulegen, von dem nur aus wichtigem Grund abgewichen werden dürfe.

Der Arbeitnehmer übersandte zunächst erfolglos einen Zeugnisentwurf. Nach Einleitung der Zwangsvollstreckung erteilte der ehemalige Arbeitgeber ein hiervon abweichendes Zeugnis, insbesondere hinsichtlich der Tätigkeitsbeschreibung. Daraufhin legte der Mitarbeiter einen überarbeiteten Entwurf vor und erklärte, dieser solle den ursprünglichen Entwurf ersetzen. Der Arbeitgeber übersandte dennoch ein weiteres, an einem gerichtlichen Vergleichsvorschlag orientiertes Zeugnis, das der Mitarbeiter nicht akzeptierte. Der ehemalige Geschäftsführer war der Ansicht, sein letzter Entwurf entspreche dem Grundsatz der Zeugniswahrheit, insbesondere hinsichtlich seiner Mitverantwortung für operative Leitung, medizinisches Fachpersonal und wirtschaftliche Entwicklung der Klinik. Der Arbeitgeber sah es anders. Der Zeugnisanspruch sei erfüllt; die Entwürfe des Arbeitnehmers stellten seine Verantwortlichkeiten unzutreffend dar.

Das Urteil:

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) gab dem Arbeitgeber recht und lehnte die Zahlung eines Zwangsgeldes durch den Arbeitgeber ab. Zwar handele es sich bei der Erteilung eines Arbeitszeugnisses um eine sogenannte unvertretbare Handlung, die grundsätzlich mittels Zwangsgeld vollstreckt werden könne. Auch hätten hier die allgemeinen Voraussetzungen der Zwangsvollstreckung vorgelegen, weil ein vollstreckbarer Vergleich einschließlich Zustellung bestand. Der Vergleich sei auch hinreichend bestimmt. Danach habe der Arbeitnehmer einen Zeugnisentwurf vorlegen dürfen, von dem der Arbeitgeber nur aus wichtigem Grund abweichen durfte.

Ein Vollstreckungstitel sei nämlich ausreichend bestimmt, wenn Inhalt und Umfang der geschuldeten Leistung erkennbar sind. Dies wäre hier trotz Bezugnahme auf einen erst künftig zu erstellenden Zeugnisentwurf der Fall gewesen. Der Entwurf habe im Vollstreckungsverfahren eindeutig vorgelegt und festgestellt werden können. Auch die Möglichkeit des Arbeitgebers, aus wichtigem Grund abweichen zu dürfen, machte hier den Titel nicht unbestimmt.

Zu den wichtigen Gründen zählten insbesondere Verstöße gegen die Grundsätze der Zeugniswahrheit und Zeugnisklarheit (§ 109 Gewerbeordnung (GewO)).

Das Vollstreckungsverfahren diene jedoch nicht der materiellen Prüfung, ob solche Verstöße tatsächlich vorliegen. Tragen der Arbeitgebende nachvollziehbare Umstände vor, die Zweifel an der Zeugniswahrheit begründen, sei darüber in einem gesonderten Erkenntnisverfahren zu entscheiden. Und so habe der Fall hier gelegen. Der Arbeitgeber habe substantiiert geltend gemacht, wesentliche Teile der Tätigkeitsbeschreibung im Zeugnisentwurf seien unzutreffend. Da diese Einwände die inhaltliche Richtigkeit des Zeugnisses betrafen, habe ein Zwangsgeld nicht festgesetzt werden können (BAG, Beschluss vom 7.5.2026, Az. 8 AZB 25/25).

Meine Empfehlung!

Streit über den richtigen Inhalt eines Arbeitszeugnisses ist nahezu Alltag. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wittern oft hinter jedem zweiten Wort eine Verschwörung. Grundsätzlich soll das Zeugnis auch wohlwollend geschrieben werden. Wichtigster Grundsatz der Zeugniserstellung ist aber dennoch die Wahrheitspflicht, denn ohne diese wären Arbeitszeugnisse wertlos. Künftige Arbeitgebende wie auch der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin selbst sollen aus dem Zeugnis einen richtigen Eindruck gewinnen können.

Ein Zeugnis kann dann als wahr bezeichnet werden, wenn es

- den Tatsachen entspricht,
- den Arbeitnehmenden objektiv, differenziert und individuell beurteilt,
- vollständig ist, d. h., es enthält keine Auslassungen, wo der Leser eine positive Hervorhebung erwartet, und
- so formuliert ist, dass die Empfänger es richtig verstehen.

Ein Beitrag von Prof. Dr. jur. Burkhard Boemke

3 Tipps, wie Sie als mittlere Führungskraft Ihr Team KI-fit machen

KI kommt selten mit Fanfare ins Team. Sie sickert ein: in Texte, Auswertungen, Präsentationen, E-Mails und heimliche Abkürzungen. Als Führungskraft der mittleren Ebene entscheiden Sie vielleicht nicht über Tools, Budgets oder Konzernstrategie. Aber Sie entscheiden sehr wohl, ob Ihr Team mit KI erwachsen umgeht – oder ob alle so tun, als stünde die Zukunft noch draußen vor der Tür.

Erkennen Sie die heimliche Spaltung im Team

In vielen Teams gibt es längst zwei Gruppen: die heimlich Nutzenden und die offiziell Abwartenden.

Die einen lassen sich von KI Entwürfe schreiben, Tabellen erklären oder Gedanken sortieren.

Die anderen reden über Datenschutz, Qualität und „das haben wir schon immer anders gemacht“ – manchmal berechtigt, manchmal als Schutzmauer gegen Verunsicherung.

Gefährlich wird es, wenn die einen schneller werden und die anderen nicht einmal wissen, warum sie plötzlich langsam aussehen.

TIPP



Fragen Sie im nächsten Teammeeting nicht: „Wer nutzt KI?“, sondern: „Bei welchen Aufgaben haben Sie schon ausprobiert, sich von KI helfen zu lassen – und wo war das Ergebnis brauchbar, unbrauchbar oder gar gefährlich?“

Sprechen Sie über Angst, ohne therapeutisch tätig zu werden

KI bedroht nicht nur Arbeitsplätze, sondern oft auch Selbstbilder. Wer zehn Jahre stolz darauf war, besonders gute Texte, Auswertungen oder Präsentationen zu liefern, erlebt plötzlich:

Ein Tool kann in Sekunden etwas Vorzeigbares ausspucken. Das kratzt am beruflichen Ego.

Manche reagieren neugierig, andere abwertend, wieder andere mit stiller Panik hinter professioneller Stirnfalte.

Ihre Aufgabe ist nicht, jede Angst wegzumassieren. Aber Sie sollten benennen, dass Unsicherheit normal ist – und gleichzeitig klarmachen, dass Stillstand keine Schutzstrategie ist. Wer sich hinter „Das ist doch alles Spielerei“ versteckt, verwechselt Haltung mit Flucht.

TIPP



Sagen Sie offen: „KI wird manche Aufgaben verändern. Deshalb schauen wir uns gemeinsam an, welche Tätigkeiten dadurch wertvoller werden – und welche wir künftig anders erledigen müssen.“

Machen Sie KI zur Praxisfrage, nicht zur Glaubensfrage

Sobald über KI gesprochen wird, wird es schnell quasi-religiös. Die einen erwarten Erlösung, die anderen den Untergang des Abendlandes mit WLAN. Beides hilft Ihrem Team wenig. Mittlere Führung braucht keine großen Prophezeiungen, sondern saubere Experimente im Alltag.

Fragen Sie nicht: „Sind wir für oder gegen KI?“ Fragen Sie: „Wo sparen wir dank KI Zeit, wo verbessert sie Qualität, wo produziert sie Unsinn, und wo darf sie auf keinen Fall ungeprüft verwendet werden?“ Damit holen Sie das Thema vom Podium herunter auf den Schreibtisch. Genau dort gehört es hin.

TIPP



Wählen Sie eine harmlose Routineaufgabe aus – etwa Protokollstruktur, Ideensammlung oder E-Mail-Entwurf – und testen Sie gemeinsam: Was liefert KI gut, was muss ein Mensch prüfen, und welche Regel gilt künftig dafür?

ACHTUNG!



KI im Team ist kein privates Bastelprojekt mit Firmen-EDV. Bevor Mitarbeitende KI-Tools im Arbeitsalltag nutzen, müssen Datenschutz, IT-Sicherheit, Geheimhaltung, Vertraulichkeit und interne Vorgaben geklärt sein.

Geben Sie keine Kunden-, Personal-, Vertrags- oder Unternehmensdaten in frei zugängliche KI-Systeme ein, solange dies nicht ausdrücklich freigegeben ist. Vermitteln Sie das auch Ihren Teammitgliedern. Sprechen Sie mit IT, Datenschutz, Compliance oder HR, bevor aus neugierigem Ausprobieren ein betriebliches Risiko wird. KI darf helfen – aber sie darf nicht heimlich zur offenen Hintertür werden.

FAZIT



Sie müssen KI nicht ausrollen. Aber Sie müssen verhindern, dass Ihr Team zwischen heimlicher Nutzung, offener Angst und stillem Widerstand zerfällt. Gute Führung beginnt hier nicht mit Technikbegeisterung, sondern mit nüchterner Klarheit.

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

Wie Sie Veränderungen durchbringen,
ohne Vertrauen zu verbrennen

Kommunikation

Erfolgreich verhandeln:
Machen Sie den Kuchen größer





PERSONALWISSEN Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat

LIVE mit Günter Stein



*In seltenen Fällen kann sich der Zeitpunkt verschieben.
Wir informieren auf unseren Kanälen darüber.

Live-Event mit Günter Stein: Ihr Wochenupdate zu Themen, die Deutschlands Personaler bewegen

- Brandaktuelle News, Urteile und wichtige Entwicklungen im Arbeitsrecht
- Dauer: ca. 15 Minuten
- Teilnahme: kostenlos
- Ohne Anmeldung: Klicken Sie einfach am Donnerstag, 10 Uhr*, auf den Link: tipp.personalwissen.de/update
- Sie erhalten vor Beginn des Events eine kurze Erinnerung per E-Mail
- Live-Event verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter personalwissen.de

Hier kostenlos teilnehmen:

tipp.personalwissen.de/update



PS: Webinar verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter www.personalwissen.de



IHR EXPERTE: Günter Stein ist Arbeitgeber, Führungskraft und Arbeitsrechts-Insider. Und wer seine Webinare kennt, der weiß: Sowohl in den Webinaren als auch in den Newslettern und Beratungsdiensten spricht er Klartext. Kein Drumherum-Gerede. Kein Sich-Verstecken hinter Juristendeutsch. Nur echte Tipps für Ihre Arbeit als Führungskraft!

