



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA TRANS- FORMATION

Veränderung gehört inzwischen zum Alltag vieler Unternehmen. Neue Prozesse, neue Systeme, neue Zuständigkeiten, neue Prioritäten – und mitten drin stehen Sie. Genau an der Stelle, an der aus einer Entscheidung praktische Führung werden muss. Seite 6–7

KARRIERE

Eine aktuelle Studie zeigt, dass die etablierten Frauennetzwerke nur bedingt Erfolg bringen. Wichtiger als Netzwerke an sich sind gemeinsame Ziele und konsequente Umsetzung. Hier können Sie punkten. Seite 5

KOMMUNIKATION

Verhandlungen sind Every-day-business. Hand auf's Herz: Wie oft versuchen Sie, das größte Stück Kuchen für sich selbst rauszuschlagen? Diese Denkweise schränkt beide Parteien unnötig ein. Seite 8

ARBEITSRECHT

Mindestens eine Abmahnung ist vor einer Kündigung meist erforderlich. Allerdings führen oft schon kleine Fehler zur Unwirksamkeit der Abmahnung. Erfahren Sie deshalb hier, wie Sie rechtssicher vorgehen. 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



Veränderung ohne Vertrauensschaden

Liebe Leserin, lieber Leser,

Veränderungen gehören heute zum Führungsalltag wie Termine, Zielkonflikte und die erstaunliche Fähigkeit mancher Prozesse, sich selbst zu vermehren. Besonders mittlere Führungskräfte stehen dabei in einer unbequemen Rolle: Oben wird entschieden, unten wird hinterfragt, und dazwischen sollen Sie bitte souverän wirken.

Ich erlebe es immer wieder: Der Versuch, etwas zu verändern, scheitert selten daran, dass Mitarbeitende grundsätzlich stur sind. Er scheitert daran, dass Menschen merken, wenn ihnen Beteiligung nur vorgespielt, Aufwand verschwiegen oder Unsicherheit als „Chance“ verkauft wird. Das ist kein Change Management. Das ist Vertrauensabbau mit PowerPoint-Unterstützung.

Im Top-Thema ab Seite 6 lesen Sie, wie Sie Veränderungen durchbringen, ohne Ihrer Glaubwürdigkeit zu schaden. Nicht mit Parolen. Nicht mit Beschönigung. Sondern mit Klarheit.

Mit besten Grüßen

Guido Bonau, Chefredakteur

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

FÜHRUNG

- 3** Compliance als Führungsstärke: Warum wertorientierte Führung Sie erfolgreicher macht

KOMMUNIKATION

- 4** Darum sind Personalgespräche so wichtig für Ihre Führungsaufgabe

KARRIERE

- 5** Unterstützen Sie Mitarbeiterinnen durch zusätzliche effektive Maßnahmen

TOP-THEMA

- 6–7** Wie Sie Veränderungen durchbringen, ohne Vertrauen zu verbrennen

KOMMUNIKATION

- 8** Erfolgreich verhandeln: Machen Sie den Kuchen größer

ARBEITSRECHT

- 9** „Das war nicht Ihr erstes Vergehen dieser Art“: Durch diese Formulierung wird Ihre Abmahnung unwirksam

MOTIVATION

- 10** Lassen Sie Ihr Brainstorming nicht zur Ideen-Beerdigung verkommen

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; Hildegard Gemünden, Bonn; 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 © VectorMine – Adobe Stock; Seite 7 KI generiert; Seite 10 KI generiert.

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

Compliance als Führungsstärke: Warum wertorientierte Führung Sie erfolgreicher macht

Sicherheitsauflagen sind bisweilen nervig: Der Datenschutz verlangt, dass Sie zum Beispiel Listen mit Kundendaten sicher verwahren oder vernichten, dass im Prozess bestimmte Abläufe eingehalten und Qualitätsparameter transparent dokumentiert werden. Doch es geht nicht um Kontrolle an sich, sondern darum, Prozesse sicherer zu machen – für Sie als Führungskraft und Ihr Team.

Ethische Grundlagen von Compliance werden in vielen Unternehmen als notwendige Pflicht verstanden, als Instrument, um Bußgelder zu vermeiden oder gesetzliche Vorgaben einzuhalten. Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, Richtlinien in konkretes Handeln zu übersetzen und Ihre Mitarbeitenden anzuleiten. Hinzu kommt: Gehen Sie selbst als Vorbild in Sachen Compliance voran!

Wenn Sie als Führungskraft aus Zeitdruck etwa Sicherheitsvorgaben ignorieren oder kleine Regelverstöße tolerieren, hat Ihr Team das Gefühl, die Regeln seien verhandelbar. Umgekehrt signalisieren Sie mit einem konsequenten Vorbildverhalten, dass Kontrollen keine zeitfressenden bürokratischen Hürden sind, sondern wichtige Qualitätsgaranten.

Beispiel

David Maurer, Vertriebsleiter, hat gerade einen Brief seines Stammkunden Marius Lohmar geöffnet. Zwei Tickets für das Bundesligaspiel seines Lieblingsvereins fallen ihm entgegen. Nach kurzer Freude ist klar: Das Geschenk ist zu wertig, als dass er es annehmen dürfte. So sehen es die Compliance-Regeln seines Unternehmens vor. Er ruft Lohmar direkt an, bedankt sich, lehnt das Geschenk freundlich, aber bestimmt ab und schickt die Karten zurück. Zuvor nimmt er sie mit ins Teammeeting und erklärt, warum er sich so verhalten hat.

Wie Sie als Vorbild wirken

Wie das Beispiel des Herrn Maurer zeigt, ist es wichtig, dass Sie als Führungskraft sichtbar die Regeln einhalten, so wie Sie es auch von Ihren Mitarbeitenden erwarten. Für alle gelten die gleichen Maßstäbe und sie werden deshalb als fair empfunden. Das bedeutet aber nicht, dass Sie und Ihr Team alle Richtlinien kritiklos annehmen. Ermuntern Sie Ihr Team, aus seiner Sicht nicht mehr passende Vorschriften zu hinterfragen und neue Vorschläge zu entwickeln.

Beispiel

Marco Freisinger ist Schichtleiter in einem Maschinenbau-Betrieb. In letzter Zeit häufen sich Verstöße gegen die Sicherheitsvorschriften. Anstatt nur auf die Einhaltung der Vorschriften zu pochen, initiiert er eine offene Teambesprechung und erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitenden, warum welche Vorschriften sinnvoll sind. Das Ergebnis: we-

niger Beinahe-Unfälle, höhere Akzeptanz der Maßnahmen im Team und ein verbessertes Sicherheitsbewusstsein.

Nutzen Sie Compliance als Entscheidungs-Kompass

Als Führungskraft treffen Sie täglich Entscheidungen – oft unter hohem Zeitdruck, mit unvollständigen Informationen oder in Situationen, in denen unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen. Genau hier entfaltet Compliance ihren größten Nutzen: Sie dient als verlässlicher Entscheidungs-Kompass. Klare Richtlinien und ethische Grundsätze schaffen Orientierung und reduzieren Unsicherheit. Statt jede Situation von Grund auf neu bewerten zu müssen, können Sie auf definierte Standards zurückgreifen. Das spart Zeit, erhöht die Konsistenz der Entscheidungen und minimiert das Risiko, aus kurzfristigem Druck heraus falsche Kompromisse einzugehen.

Beispiel

Lioba Neubert, Teamleiterin, steht kurz vor dem Abschluss eines wichtigen Projekts. Ein langjähriger Geschäftspartner bietet an, „unkompliziert“ auf noch fehlende Dokumentationen zu verzichten, um den Termin einzuhalten. Der wirtschaftliche Druck ist hoch, denn eine Verzögerung könnte zusätzliche Kosten verursachen. Dank klarer Compliance-Vorgaben weiß Neubert, dass vollständige Dokumentation und transparente Prozesse verbindliche Standards sind. Sie lehnt den Vorschlag ab und organisiert gemeinsam mit dem Team eine kurzfristige Lösung. Das Projekt startet zwar zwei Tage später, doch das Unternehmen vermeidet mögliche Haftungsrisiken und signalisiert, dass Integrität Vorrang vor kurzfristigen Vorteilen hat.

FAZIT



Compliance bietet Ihnen Orientierung in komplexen Entscheidungssituationen und hilft dabei, auch unter Zeitdruck konsequent und nachvollziehbar zu entscheiden. Verstehen Sie daher Compliance als Unterstützung, schaffen Sie ein Arbeitsumfeld, in dem Ihre Mitarbeitenden sicher handeln, fundierte Entscheidungen treffen und gemeinsam erfolgreich sein können.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Darum sind Personalgespräche so wichtig für Ihre Führungsaufgabe

Wer redet, der führt! Dieser einfache Spruch enthält viel Wahrheit. Ohne Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden klappt die Führung nicht. Was so banal klingt, ist aber für die betriebliche Wirklichkeit von enormer Bedeutung. Erfolgreiche Kommunikation zwischen Ihnen und den Teammitgliedern – in guten wie in schlechteren Zeiten – ist das A und O einer funktionierenden Zusammenarbeit.

Ohne Personalgespräche klappt die Führung nicht

Mitarbeitergespräche sind für Sie im Alltag unverzichtbar. Sie sind ein zentrales Führungsinstrument, denn Kommunikation und Dialog am Arbeitsplatz sind die Grundlage der Zusammenarbeit.

Beispiel

Teamleiter Andreas Hüter möchte sich einen aktuellen Überblick über die Qualifikationen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten seiner Mitarbeitenden verschaffen. Daher plant er regelmäßige Gespräche mit allen Mitarbeitenden nach einem fest vorgegebenen Standard. Folge: Solche standardisierten Mitarbeitergespräche funktionieren nur, wenn der Betriebsrat beteiligt wurde. Er hat ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht aus § 87 Abs. 1 Nr. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Zudem sind Ihre Mitarbeiter verpflichtet, an solchen Gesprächen teilzunehmen.

Personalgespräche sind das zentrale Personalführungsinstrument für Sie. In vielen Betrieben wird es deshalb gezielt eingesetzt, um mindestens einmal jährlich eine gemeinsame Bilanz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu ziehen. Inhaltlich geht es dann um

- Aufgaben,
- Leistungen des Mitarbeitenden und Ergebnisse,
- Arbeitsbelastung,
- die Zusammenarbeit und
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeitenden.

Oft werden im Rahmen der Personalgespräche für die Zukunft neue Ziele festgelegt. Wenn Sie Ihr Handwerk verstehen, können Sie mit einem solchen Gespräch alle Beschäftigten motivieren und fördern. So gesehen gehört das regelmäßige Gespräch zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter oder Ihrer Mitarbeiterin zum Arbeitsalltag. **Aber:** Nicht jeder und jede schätzt das Mitarbeiter- oder Personalgespräch. Der Grund ist einfach: In diesem vertraulichen Vieraugengespräch werden manchmal unangenehme Wahrheiten ausgesprochen. Klar, dass der Druck auf Mitarbeitende wachsen kann, speziell dann, wenn auf Ihrer Seite mehr als eine Person sitzt.

Darum geht es bei Personalgesprächen

Fast jedes Gespräch, das Sie mit einem oder einer Beschäftigten führen, ist ein Personalgespräch im weiteren Sinn. Häufig werden

so aber auch solche Gespräche bezeichnet, für die Sie Ort, Zeit und Thema festlegen. In diesen Gesprächen werden dann die individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen, Leistungsbeurteilungen oder Zielvereinbarungen besprochen und Festlegungen getroffen.

Beispiel

Rita Eisenhut hat wieder einmal vergessen, für ihre Raucherpause auszustempeln. Sie bitten sie zum Gespräch und möchten eine Ermahnung aussprechen. Folge: Es geht um die Einhaltung der Ordnung in Ihrem Betrieb. Deshalb muss Rita E. Ihrem Gespräch folgen, ob sie will oder nicht.

Das typische Personal- oder Mitarbeitergespräch gibt es eigentlich nicht. Mitarbeitergespräche können unterschiedliche Ziele verfolgen, etwa als

- Feedbackgespräch über die Leistungen, im positiven, aber auch negativen Sinn,
- Entwicklungsgespräch zur Feststellung der Entwicklungs- und Weiterbildungschancen,
- Gehaltsgespräch, wenn es um die richtige Bezahlung geht,
- Kritikgespräch, wenn es einmal nicht so gut funktioniert,
- Konfliktgespräch, das dazu beiträgt, Konflikte schnell und konstruktiv zu lösen,
- Jahresgespräch, das turnusmäßig dem wechselseitigen Austausch dient,
- Zielvereinbarungsgespräch, bei dem gemeinsame Ziele vereinbart und deren Erreichbarkeit besprochen werden, sowie
- Trennungs- oder Kündigungsgespräch, wenn die Beendigung des Arbeitsverhältnisses ansteht.

Von Personalgesprächen profitieren beide Seiten

Führen Sie regelmäßige Personalgespräche professionell, profitieren alle davon. Entsprechend ernst sollten alle die Vorbereitung nehmen. Im Gespräch können wichtige Probleme gelöst, Verbesserungen gefordert und nicht zuletzt die eigene Karriere vorangebracht werden. Darüber hinaus können Sie sich über weiterreichende Zielsetzungen verständigen. Ihr Gegenüber muss wissen, wie Sie ihn sehen und was Sie von ihm erwarten. Ziel eines Mitarbeitergesprächs ist es, das Fähigkeits-, Leistungs- und Persönlichkeitspotenzial in beiderseitigem Interesse zur Geltung zu bringen. Eines sollte Ihnen klar sein: In allen Personalgesprächen müssen Sie selbst überzeugend und souverän auftreten.

Ein Beitrag von Michael T. Sobik

Unterstützen Sie Mitarbeiterinnen durch zusätzliche effektive Maßnahmen

Gibt es in Ihrem Unternehmen auch ein internes Netzwerk für Frauen, Mentoring-Programme oder spezielle Veranstaltungen? Was gut gemeint ist, führt oft nicht zum Ziel, Frauen auf ihrem Karriereweg zu empower. Eine aktuelle Studie zeigt, dass die etablierten Frauennetzwerke nur bedingt Erfolg bringen. Wichtiger als Netzwerke an sich sind gemeinsame Ziele und konsequente Umsetzung. Hier können Sie als Führungskraft den Unterschied machen.

Einer aktuellen Studie der finnischen Aalto University und der kanadischen Ivey Business School zufolge genügt es nicht, Frauen einfach nur in internen Netzwerken zusammenzuführen. Damit diese sich als wirklich hilf- und erfolgreich erweisen, ist es vielmehr notwendig, drei Faktoren zu berücksichtigen: gemeinsame Zielsetzungen, Eigeninitiative und konkrete Zusammenarbeit bei der Umsetzung.

Schritt 1: Schaffen Sie gemeinsame Ziele

Besonders wirksam werden Netzwerke, wenn sie an konkreten Aufgaben arbeiten und auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmerinnen abgestimmt sind. Daher ist es wichtig, dass Sie als Führungskraft einen Raum schaffen, in dem die Frauen ihre Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen artikulieren können. Ihre Mitarbeiterin im Einkauf, 32 Jahre alt, mit zwei kleinen Kindern hat beispielsweise andere Bedürfnisse als die junge Berufsstarterin oder die Mitarbeiterin, die in einem Jahr in den Ruhestand geht.

Schritt 2: Setzen Sie auf Freiwilligkeit

Netzwerke verlieren ihren Wert, wenn sie bloße Pflicht werden. Wenn Sie Ihre Mitarbeiterinnen zwangsverpflichten, an entsprechenden Veranstaltungen teilzunehmen, die deren eigenen Projekten, Care Arbeit oder Freizeit zuwiderlaufen, werden Sie Frustration und Widerstand hervorrufen.

Beispiel

Sabine Tolpner erhält von der Personalabteilung die Aufgabe, zwei Mitarbeiterinnen aus ihrem Team für das interne Frauennetzwerk zu nominieren. Die Treffen finden monatlich nachmittags statt. Eine ihrer Leistungsträgerinnen lehnt dankend ab: „*Ich habe bereits genug Termine und brauche nicht noch ein Netzwerk.*“

Schritt 3: Ermöglichen Sie die Umsetzung

Nachdem sich Ihre Mitarbeiterinnen und Kolleginnen über Ziele und Ihre gemeinsame Initiative abgestimmt haben, geht es an die Umsetzung. Hier können Sie als Führungskraft mit den folgenden drei konkreten Maßnahmen unterstützen:

- **Schaffen Sie projektorientierte Communities**
Verbinden Sie Mitarbeitende über gemeinsame Themen. Ein klarer Sinn gebender Auftrag erzeugt Engagement und Sichtbarkeit. Beispiele sind KI und Gender, eine bestimmte Frauen-

quote in der mittleren Führungsebene zu erreichen oder generationsübergreifendes Mentoring.

- **Bauen Sie Hierarchien ab**

Regen Sie an, dass in Workshops oder Innovationsrunden Titel außen vor bleiben. Gute Ideen entstehen häufig dort, wo Statusunterschiede in den Hintergrund treten und wo Teilnehmende ihre Meinung äußern können, ohne Nachteile befürchten zu müssen.

Beispiel

Jens Freitag, Abteilungsleiter, beginnt jedes Quartal mit einer offenen Lernrunde: Was hat nicht funktioniert? Welche Unterstützung wird gebraucht? Dabei achtet er darauf, dass nicht nur die lautesten Stimmen gehört werden. Gerade weibliche Mitarbeitende, die sich sonst eher zurückhalten, erhalten so gezielt Raum, ihre Sichtweisen darzulegen.

- **Machen Sie Erfolge sichtbar**

Achten Sie darauf, wer Präsentationen hält, Ergebnisse vorstellt oder an bereichsübergreifenden Terminen teilnimmt. Ermöglichen Sie Frauen im Team Sichtbarkeit, denn das ist ein entscheidender Karrierefaktor.

Beispiel

Markus Heimermann, Bereichsleiter in einem IT-Unternehmen, achtet darauf, dass bei bereichsübergreifenden Projekten unterschiedliche Mitarbeitende vertreten sind. Nicht immer schickt er dieselben erfahrenen Kollegen in wichtige Termine, sondern gibt bewusst auch jüngeren Mitarbeiterinnen die Gelegenheit, ihre Expertise vorzustellen.

FAZIT



Netzwerke allein sind kein Garant dafür, dass Frauen im Unternehmen wirklich unterstützt werden. Sie können Austausch fördern, Erfahrungen bündeln und gegenseitige Hilfestellung ermöglichen. Entscheidend bleibt jedoch, ob Sie als Führungskraft faire Zugänge zu Chancen schaffen, Verantwortung fair verteilen und Mitarbeitende anhand ihrer Kompetenzen sichtbar machen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Wie Sie Veränderungen durchbringen, ohne Vertrauen zu verbrennen

Veränderung gehörte schon immer zum Alltag vieler Unternehmen. Neue Prozesse, neue Systeme, neue Zuständigkeiten, neue Prioritäten – und mittendrin stehen Sie. Nicht in der Geschäftsleitung, wo die Entscheidung fällt. Nicht im Team, wo die Folgen zuerst spürbar werden. Sondern genau an der Stelle, an der aus einer Entscheidung praktische Führung werden muss.

Das ist eine anspruchsvolle Rolle. Sie sollen Veränderungen erklären, die Sie oft nicht beschlossen haben. Sie sollen Orientierung geben, obwohl Ihnen noch nicht jede Antwort vorliegt. Und Sie sollen handlungsfähig bleiben, auch wenn Mitarbeitende skeptisch und erschöpft sind oder genervt reagieren.

Genau hier entscheidet sich Ihre Glaubwürdigkeit. Mitarbeitende merken sehr schnell, ob Sie eine Veränderung ehrlich einordnen oder nur weiterreichen. Ob Sie übersetzen oder beschönigen. Ob Sie berechtigte Einwände aufnehmen oder Widerstand vorschnell als Störung behandeln.

Im Kern geht es nicht darum, jede Veränderung sympathisch wirken zu lassen. Es geht darum, Bewegung zu erzeugen, ohne das Vertrauen zu beschädigen, das Sie später noch brauchen.

Sagen Sie zuerst, wann Ihr Team wirklich noch mitreden kann

Der erste Vertrauensbruch in Veränderungsprozessen entsteht oft nicht durch die Veränderung selbst, sondern durch eine falsche Einladung. Sie sagen: „Wir wollen Sie mitnehmen.“ Das Team hört: „Wir dürfen noch Einfluss nehmen.“ Tatsächlich ist aber vieles längst entschieden. Genau hier beginnt der stille Ärger. Nicht weil Mitarbeitende grundsätzlich gegen Neues sind, sondern weil sie merken, dass Beteiligung angekündigt wird, wo nur Akzeptanz erwartet wird.

Für Sie als mittlere Führungskraft ist diese Unterscheidung grundlegend. Wenn die Geschäftsleitung ein neues System einführt, können Sie vermutlich nicht mehr über das Ob entscheiden. Vielleicht auch nicht über den Zeitpunkt. Aber Sie können mit Ihrem Team klären, wie die Umstellung im Alltag möglichst sauber gelingt: Welche Kundenvorgänge sind kritisch? Welche Routinen müssen angepasst werden? Wo braucht es Übergangslösungen? Wer benötigt zuerst Schulung, wer später?

Beispiel

Ein neues CRM-System wird eingeführt. Der Beschluss steht. Wenn Sie nun einen Workshop starten mit der Frage „Was halten Sie davon?“, erzeugen Sie Scheinhoffnung. Wenn Sie stattdessen sagen: „Die Einführung ist beschlossen. Unser Einfluss liegt bei der Umsetzung in unserem Bereich“, klingt das weniger charmant, ist aber

deutlich fairer. Mitarbeitende können mit klaren Grenzen besser umgehen als mit freundlicher Unschärfe.

TIPP



Zeichnen Sie zu Beginn jeder Veränderung drei Spalten auf ein Blatt oder Whiteboard: entschieden, beeinflussbar, unklar. Füllen Sie diese Spalten gemeinsam mit dem Team. Schreiben Sie nichts in die zweite Spalte, nur damit es beteiligungsfreundlicher wirkt. Gerade diese Ehrlichkeit schützt Ihre Glaubwürdigkeit. Sie müssen nicht mächtiger wirken, als Sie sind. Sie müssen nur präzise zeigen, wo Führung jetzt tatsächlich möglich ist.

Benennen Sie die Zumutung, bevor sie zum Widerstand wird

Viele Veränderungsgespräche scheitern, weil Führungskräfte zuerst über Vorteile sprechen. Effizienter. Moderner. Schneller. Zukunftsfähiger. Das mag sachlich stimmen, löst aber selten das eigentliche Problem.

Mitarbeitende hören bei Veränderungen nicht zuerst den Nutzen, sondern prüfen den Preis: Was verliere ich? Was wird mühsamer? Wo sinkt meine Sicherheit? Werde ich plötzlich Anfängerin oder Anfänger in einem Bereich, den ich bisher souverän beherrscht habe?

Genau dieser Punkt wird oft unterschätzt. Veränderung bedroht nicht nur Abläufe, sondern auch den Status. Wer bisher als erfahrene Ansprechperson galt, kann durch ein neues System, neue Rollen oder neue Prozesse plötzlich wieder unsicher wirken. Das sagt kaum jemand offen.

Stattdessen kommen Sätze wie „Das ist praxisfern“, „Dafür haben wir keine Zeit“ oder „Das hat früher auch funktioniert“. Hinter solchen Sätzen steckt nicht immer Bequemlichkeit. Oft steckt die Sorge dahinter, Kompetenz zu verlieren.

Beispiel

In Ihrem Bereich wird ein digitales Planungstool eingeführt. Die jüngeren Mitarbeitenden kommen schnell zurecht. Zwei erfahrene Kräfte, die bisher jede Planung

im Kopf hatten, werden auffällig kritisch. Wenn Sie nun nur sagen: „Das Tool spart uns langfristig Zeit“, reden Sie am Kern vorbei. Wirksamer ist: „Für einige bedeutet das am Anfang einen echten Souveränitätsverlust. Das ist unangenehm, aber normal. Wir sorgen dafür, dass niemand vor dem Team bloßgestellt wird.“

TIPP



Führen Sie vor der Umsetzung eine kurze Verlustabfrage durch. Nicht als Stimmungsrunde, sondern konkret: „Was wird durch diese Veränderung für Sie zunächst schlechter, langsamer oder unsicherer?“ Sammeln Sie die Antworten sichtbar. Danach markieren Sie, was Sie abfedern können: Schulung, Übergangsfristen, Tandems, geschützte Übungszeit. Wer Verluste nicht benennt, lässt sie im Flur weiterarbeiten.

Machen Sie Veränderung im Alltag überprüfbar, nicht nur erklärbar

Nach der Ankündigung beginnt der kritische Teil. Viele Veränderungen scheitern nicht am Start, sondern in der zweiten und dritten Woche. Am Anfang gibt es Aufmerksamkeit, Termine, Präsentationen und vielleicht sogar Aufbruchsstimmung. Danach kehrt der Arbeitsalltag zurück. Alte Routinen sind schneller als neue Absichten. Genau dort verlieren Sie Vertrauen: Wenn offiziell alles umgestellt worden ist, praktisch aber niemand merkt, woran Fortschritt erkennbar ist. Veränderung muss aber Arbeitsstandard werden.

Ihre Aufgabe besteht nicht darin, die Veränderung täglich neu zu bewerben. Das wirkt schnell angestrengt. Ihre Aufgabe besteht darin, sie in beobachtbares Verhalten zu übersetzen. Nicht: „Wir arbeiten jetzt agiler.“ Sondern: „Ab Montag klären

wir offene Punkte nicht mehr in fünf Einzel-E-Mails, sondern täglich um 9:15 Uhr in zehn Minuten.“ Nicht: „Wir verbessern die Zusammenarbeit.“ Sondern: „Jede Übergabe enthält künftig drei Angaben: Status, Risiko, nächste Entscheidung.“ Veränderung wird erst dann ernst genommen, wenn sie im Kalender, in Gesprächen und in Entscheidungen sichtbar wird.

Beispiel

Ein neuer Prozess zur Reklamationsbearbeitung wird eingeführt. In der Präsentation sieht alles sinnvoll aus. Im Alltag greifen Mitarbeitende trotzdem zum alten Weg, weil der schneller wirkt. Wenn Sie dann nur mahnen, gewinnen Sie nichts. Besser ist eine kurze, sachliche Prüfung: Wo genau ist der neue Prozess langsamer? Liegt es an fehlender Information, an unklarer Zuständigkeit oder an einer überflüssigen Schleife? So führen Sie nicht gegen Widerstand, sondern gegen Unklarheit.

Richten Sie für die ersten vier Wochen einen festen 15-Minuten-Umsetzungstakt ein. Drei Fragen genügen: „Was wurde tatsächlich anders gemacht? Wo entstand Reibung? Welche eine Anpassung testen wir bis zum nächsten Termin?“ Dokumentieren Sie nur Entscheidungen und Hindernisse, keine langen Diskussionen.

FAZIT



Veränderung wird nicht leichter, nur weil Sie sie besser erklären. Aber sie wird führbarer, wenn Sie ehrlich bleiben, ohne sich hinter der Hierarchie zu verstecken. Genau dort liegt Ihre Wirkung: Sie können nicht jede Entscheidung beeinflussen. Aber Sie können verhindern, dass aus Unsicherheit Misstrauen wird.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Erfolgreich verhandeln: Machen Sie den Kuchen größer

Verhandlungen gehören zu Ihrem Alltag als Führungskraft. Und seien Sie ehrlich: Wie oft ertappen Sie sich bei dem Versuch, das größte Stück Kuchen für sich selbst herauszuschneiden, während die Gegenseite mit einem kleineren Stück abgespeist wird? Diese Denkweise schränkt beide Parteien unnötig ein. Was würde passieren, wenn Sie in einer Verhandlung versuchen, den Kuchen größer zu machen, bevor Sie ihn aufteilen.

Um das Ergebnis für alle Verhandlungsparteien größer zu denken und auch dahin zu verhandeln, brauchen Sie einen neuen Zugang zu Verhandlungen. Verfolgen Sie die vier Strategien, die Max Bazerman, Verhandlungsexperte an der Harvard Business School, als erfolgreich nachgewiesen hat.

Strategie 1: Verschaffen Sie sich Verhandlungsspielraum durch Vertrauen

Wenn Sie verbissen auf Ihrer eigenen Position verharren, erhalten Sie selten die Informationen, die für kreative Lösungen nötig sind. Vertrauen ist deshalb kein „weicher Faktor“, sondern ein wirtschaftlicher Vorteil.

Beispiel

In einem mittelständischen Logistikunternehmen fordert der Chef der IT-Abteilung, Tom Brauer, zusätzliche Ressourcen für ein Digitalisierungsprojekt. Marc Retterbach, der Produktionsleiter, lehnt zunächst ab. Doch statt um Stellen zu feilschen, sprechen beide offen über ihre Ziele: Die IT benötigt zeitweise Expertenwissen, die Produktion möchte Ausfallzeiten reduzieren. Gemeinsam entwickeln sie ein Rotationsmodell, das beiden Seiten nutzt und den Projekterfolg beschleunigt.

Strategie 2: Verhandeln Sie besser mit Fragen

Viele Führungskräfte argumentieren in Verhandlungen sofort für ihre eigene Position. Dabei übersehen sie die wertvollste Informationsquelle: die andere Seite. Offene Fragen wie

- „Welche Priorität hat dieses Thema für Sie?“
- „Welche Rahmenbedingungen müssen Sie erfüllen?“
- „Was wäre für Sie ein ideales Ergebnis?“

liefern Ihnen wichtige Hinweise auf die eigentlichen Interessen, die hinter den Forderungen stehen.

Beispiel

Ein Lieferant verlangt eine Preiserhöhung von acht Prozent. Luzy Simmerath, die Einkaufsleiterin, fragt gezielt nach den Ursachen und erfährt, dass steigende Lagerkosten das Hauptproblem sind. Durch eine geänderte Bestelllogistik mit größeren Abrufmengen kann der Lieferant Kosten sparen und die Preiserhöhung fällt deutlich geringer aus.

Strategie 3: Geben Sie Informationen preis

Das mag zunächst paradox klingen, hilft aber, Verhandlungen erfolgreich zu führen. Denn wenn eine Seite ihre Prioritäten offenlegt, neigt die andere Seite häufig dazu, die Offenheit zu erwidern. Wichtig ist dabei, nicht die eigene Verhandlungsposition aufzugeben, sondern Klarheit über die Ziele zu schaffen.

Beispiel

Bei Vertragsgesprächen mit einer Agentur kommuniziert Fred Mersheimer, dass ihm bei der Erstellung der Webseite Termintreue wichtiger ist als der günstigste Preis. Die Agentur bietet dafür ein Premium-Servicepaket mit festen Ansprechpartnern an – ein besseres Ergebnis für beide Seiten.

Strategie 4: Legen Sie mehrere Angebote gleichzeitig auf den Tisch

Eine oft unterschätzte Strategie besteht darin, nicht nur einen Lösungsvorschlag zu präsentieren, sondern mehrere gleich attraktive Alternativen. Die Verhandlungspartei hat die Möglichkeit auszuwählen. Wenn Sie die Reaktion Ihres Gegenübers beobachten, erfahren Sie, welche Aspekte ihm besonders wichtig sind.

Beispiel

Lioba Viering, IT-Bereichsleiterin, schlägt der Geschäftsführung drei Varianten zur Besetzung einer Projektstelle vor:

- sofortige externe Einstellung,
- interne Versetzung mit Weiterbildung,
- befristete Projektunterstützung durch Externe.

Die Geschäftsführer entscheiden sich zunächst für eine befristete Projektunterstützung und spätere Einstellung.

FAZIT



Wollen Sie erfolgreich verhandeln, fragen Sie, wie der Kuchen für beide Verhandlungsparteien größer werden kann. Sie erzielen bessere Ergebnisse, wenn sie Beziehungen aufbauen, gezielt Fragen stellen, ihre eigenen Prioritäten transparent machen und kreative Optionen entwickeln.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

„Das war nicht Ihr erstes Vergehen dieser Art“: Durch diese Formulierung wird Ihre Abmahnung unwirksam

Mindestens eine Abmahnung ist meist erforderlich, bevor Sie einem oder einer Mitarbeitenden wegen Pflichtverletzungen kündigen dürfen. Allerdings führen oft schon kleine Fehler in der Abmahnung dazu, dass diese unwirksam ist – selbst wenn sie an sich berechtigt wäre. So war es auch im folgenden Fall. Erfahren Sie deshalb hier, wie Sie bei Ihren Abmahnungen rechtssicher vorgehen.



Der Fall: Produktionsverzögerung durch falsch verbuchte Ware

Ein im Bereich Warenein- und -ausgang beschäftigter Mitarbeiter hatte im Betrieb angelieferte „Metalltafeln im Kleinformat“ irrtümlich als „Metalltafeln im Mittelformat“ verbucht. Deshalb fiel nicht auf, dass die Tafeln im Mittelformat für einen wenige Tage später anstehenden Produktionsauftrag fehlten. Die Auftragsbearbeitung verzögerte sich hierdurch um vier Tage.

Der Arbeitgeber mahnnte den Mitarbeiter wegen dieses Vorfalls ab. Ergänzend zur Schilderung des abgemahnten Vorfalls enthielt die Abmahnung den Satz: „Das ist nicht Ihr erster Fehler einer falschen Wareneingangsbuchung.“ Der Mitarbeiter meinte, er wisse nichts von irgendwelchen Falschbuchungen, und klagte auf Entfernung der Abmahnung aus der Personalakte.



Das Urteil: Hinweis auf frühere Verfehlung führt zur Unwirksamkeit

Das Gericht prüfte nicht einmal, ob der Mitarbeiter die Metalltafeln im Kleinformat tatsächlich falsch verbucht hatte. Denn eine Abmahnung ist nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts unwirksam und muss aus der Personalakte entfernt werden, wenn sie unbestimmt ist oder falsche Tatsachenbehauptungen enthält.

Die in der Abmahnung enthaltene Behauptung, es sei nicht die erste falsche Wareneingangsbuchung des Mitarbeiters gewesen, ist zu unbestimmt. Denn sie lässt offen, wann und wie viele Falschbuchungen es bereits gegeben hat. Damit begründet sie die Gefahr, dass die Leistungen des Mitarbeiters falsch beurteilt werden. Weil der Arbeitgeber die früheren Falschbuchungen im Lauf des Verfahrens auch nicht konkretisierte, ging das Gericht zudem davon aus, dass die Behauptung falsch sei.

Der Arbeitgeber argumentierte zwar, er habe die früheren Falschbuchungen nicht abmahnen wollen. Er habe mit dem Hinweis lediglich deutlich machen wollen, dass die aktuelle Abmahnung verhältnismäßig sei. Dieses Argument spielte für das Gericht aber keine Rolle. Die Klage war daher erfolgreich und der Arbeitgeber musste die Abmahnung wieder aus der Personalakte entfernen (Landesarbeitsgericht (LAG) Baden-Württemberg, 19.2.2026, 8 Sa 25/25).



Meine Empfehlung!

Vermeiden auch Sie konkrete Hinweise auf frühere Verfehlungen oder Abmahnungen! Denn wenn sich der Hinweis als falsch oder die frühere Abmahnung als unwirksam erweist, wird allein hierdurch die aktuelle Abmahnung unwirksam, sodass Mitarbeitende ihre Entfernung aus der Personalakte verlangen kann.

Checkliste: So wird die Abmahnung zur Grundlage einer späteren Kündigung



DAS IST ZU TUN	✓
Mahnen Sie erst ab, wenn Sie sicher sind, dass Sie wegen der Pflichtverletzung nicht kündigen wollen, denn die Abmahnung „verbraucht“ den Kündigungsgrund.	☐
Prüfen Sie, ob eine Abmahnung berechtigt ist: Hat der/die Betroffene nachweislich und schuldhaft vertragliche Pflichten verletzt?	☐
Mahnen Sie jede Pflichtverletzung einzeln ab. Andernfalls ist die gesamte Abmahnung unwirksam, wenn Sie auch nur eine Pflichtverletzung nicht nachweisen können.	☐
Schildern Sie in der Abmahnung möglichst konkret, wann, wie und wo das pflichtwidrige Verhalten stattfand – mit Angabe von Beweisen.	☐
Benennen Sie die Vorschrift, gegen die verstoßen worden ist, und sagen Sie, welches Verhalten gewünscht wird.	☐
Drohen Sie die Kündigung für den Fall einer erneuten gleichartigen Pflichtverletzung an.	☐
Mahnen Sie immer schriftlich ab und lassen Sie sich den Erhalt der Abmahnung durch die Unterschrift des/der Betroffenen bestätigen.	☐
Nach spätestens drei einschlägigen Abmahnungen sollten Sie kündigen, weil Ihre Abmahnungen sonst unglaubwürdig werden.	☐

Eine Muster-Abmahnung ...

... mit ihren fünf wesentlichen Bausteinen finden Sie hier:

[tipp.personalwissen.de/pnl26174](https://www.personalwissen.de/pnl26174).



Ein Beitrag von Hildegard Gemünden



Lassen Sie Ihr Brainstorming nicht zur Ideen-Beerdigung verkommen

Brainstormings haben einen guten Ruf – und oft eine schlechte Wirkung. Auf dem Papier sollen sie Kreativität freisetzen. In der Praxis produzieren sie häufig die gleichen drei lauten Stimmen, die gleichen alten Gedanken und am Ende eine Fotodokumentation, die nie wieder jemand öffnet. Gerade in der mittleren Führungsebene können Sie sich solche Ritualmeetings nicht leisten: Sie brauchen wertbare Ideen, keine bunte Wanddekoration.

Warum Sie klassische Brainstormings nicht überschätzen sollten

Das größte Missverständnis lautet: Viele Menschen in einem Raum ergeben automatisch viele gute Ideen. Häufig passiert das Gegenteil. Die Schnellen reden zuerst, die Vorsichtigen schweigen länger, und die Ranghöheren beeinflussen den Raum, auch wenn sie nur „interessant“ murmeln. Dazu kommt die unausgesprochene Angst, sich mit einer halbgen Idee lächerlich zu machen. So wird aus Kreativität schnell ein sozialer Schönheitssalon: Alle wollen gut aussehen, und niemand will wirklich Dreck unter den Fingernägeln.

TIPP



Lassen Sie vor jeder Diskussion drei Minuten still schreiben. Jede Person notiert für sich allein fünf Ideen. Erst danach werden die Ideen geteilt. So bekommt nicht die lauteste Idee den besten Startplatz, sondern jede Idee eine Chance.

Wie Sie Ihr Team zu besseren Ideen inspirieren

Gute Ideen entstehen selten auf Zuruf. „Seien Sie kreativ!“ ist ungefähr so hilfreich wie „Seien Sie spontan!“ In beiden Fällen stirbt das Ergebnis mit der Ansage.

Besser ist eine scharfe Frage mit klarer Grenze: nicht „Wie können wir besser werden?“, sondern „Wie verkürzen wir die Bearbeitungszeit um 20 Minuten, ohne an Qualität zu verlieren?“ Enge macht hier nicht dumm, sondern produktiv. Das Gehirn liebt Reibung; ohne Kante rutscht es in Allgemeinplätze.

TIPP



Formulieren Sie die Brainstorming-Frage vorab schriftlich nach diesem Muster: „Wie erreichen wir X, ohne Y zu beschädigen?“ „Wie senken wir Rückfragen, ohne mehr Kontrollschleifen einzubauen?“

Wie Sie aus Ideen echte Entscheidungen machen

Die in der täglichen Praxis am häufigsten erlebte tödliche Phase kommt nach dem Sammeln. Dann liegen 47 Ideen im Raum, alle nicken bedeutungsvoll, und niemand will der Mensch sein, der 43 davon beerdigt.

Doch genau das ist Führung: nicht alles würdigen, sondern auswählen. Ideen brauchen keine Schonhaltung, sondern Bewährungsproben. Eine mittelmäßige Idee mit klarer Verantwortung ist oft wertvoller als eine geniale Idee, die niemand anfassen will.

TIPP



Bewerten Sie jede Idee sofort nach drei Kriterien: Wirkung, Aufwand, Einflussbereich. Alles, was hohe Wirkung hat und in Ihrem Team steuerbar ist, bekommt eine verantwortliche Person und einen nächsten Schritt innerhalb einer vereinbarten Frist.

FAZIT



Brainstorming wird nicht besser, wenn mehr Menschen länger reden. Kreativität ist kein Betriebsausflug für Gedanken. Es wird besser, wenn Menschen erst denken, dann sprechen und danach entscheiden. Dann wird aus einer Ideensammlung kein freundlicher Zeitverlust, sondern ein Führungsinstrument.

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

Selbstzweifel erlaubt?

So bleiben Sie dennoch handlungsfähig

Kommunikation

3 Möglichkeiten, wie Sie Meetings
beenden, ohne unhöflich zu wirken



Ihr Testimonial zu „Erfolgreich Führen & Motivieren“

Bewerten Sie jetzt
„Erfolgreich Führen
& Motivieren“ und
erhalten Sie einen
10€-Amazon-Gutschein
als Dankeschön.

Wir möchten von Ihnen wissen,
welche positiven Veränderungen Sie in Ihrer Arbeitswelt
durch den Informationsdienst „Erfolgreich Führen &
Motivieren“ wahrgenommen haben.

Warum sollten Sie Ihre Meinung öffentlich abgeben?

Weil wir mit Ihnen gemeinsam Ihren Berufsalltag nachhaltig verbessern
wollen und Sie mit Ihrer Meinung andere Führungskräfte in ihrer
Entscheidungsfindung für unseren Informationsdienst bestärken können!

Sie wissen nicht, wie Sie Ihr Testimonial formulieren sollen?

Dann finden Sie im Folgenden ein paar Anhaltspunkte:

- Wie gefällt Ihnen „Erfolgreich Führen & Motivieren“?
- Wie nutzen Sie „Erfolgreich Führen & Motivieren“
in Ihrem Arbeitsalltag?
- In welchen Situationen hat Ihnen „Erfolgreich Führen &
Motivieren“ bereits geholfen?

Herzlichen Dank vorab für Ihre Unterstützung.
Wir freuen uns auf Ihr Testimonial!

Ihr Personalwissen-Team

Hier Testimonial abgeben:
[https://testimonial.
vnr.de/erfolgreich-
fuehren-und-motivieren/](https://testimonial.vnr.de/erfolgreich-fuehren-und-motivieren/)

Als Belohnung ein Geschenk!

Als kleines Dankeschön für Ihre Unterstützung belohnen wir Sie mit einem
exklusiven Geschenk: Nach dem Absenden Ihres Testimonials senden wir
Ihnen innerhalb von 14 Tagen einen Amazon-Gutschein im Wert von 10 € zu!

So könnte Ihr Testimonial aussehen ...

„Schon seit über 2 Jahren bringt mich 'Erfolgreich Führen & Motivieren' jeden
Monat auf den neuesten Stand in Sachen Mitarbeiterführung und -motivation.
Durch die hohen Anforderungen in meinem Job als Führungskraft fehlt mir die
Zeit zum Lesen ausführlicher Werke. 'Erfolgreich Führen & Motivieren' wirkt
diesem Zeitproblem sehr entgegen, da die wichtigsten Informationen kurz und
prägnant auf acht Seiten zusammengefasst sind.“

- Kerstin T. aus Bad Rothenfelde, Pflegedienstleitung, Schüchtermann Klinik

