



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA ZUKUNFTS- FÄHIGKEIT

Für Sie als Führungskraft der mittleren Ebene beginnt Zukunftsfähigkeit recht unspektakulär: mit Entscheidungen, die heute verhindern, dass Ihr Bereich morgen von einer Entwicklung überrascht wird, die angeblich „niemand kommen sehen konnte“. Seite 6–7

FÜHRUNG

Ein neues, modernes Buzzword geistert durch die Leadership-Welt: Agency. Was ist damit gemeint? Es geht um die Frage, warum manche Menschen handeln, während andere abwarten. Seite 3

ARBEITSRECHT

Die Spitzen von CDU, CSU und SPD haben sich im Koalitionsausschuss auf ein sogenanntes Programm für Aufschwung und Beschäftigung geeinigt. Hier die wichtigsten für Sie relevanten Punkte im Überblick. Seite 9

EMOTIONEN

Nicht jedes Verständnis dient der betroffenen Person. Manchmal schützt es vor allem Sie selbst: vor einem unangenehmen Gespräch, vor Tränen, Widerstand oder dem Vorwurf, unmenschlich zu sein. 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



Machen Sie Ihr Team jetzt zukunftsfähig

Liebe Leserin, lieber Leser,

in vielen Unternehmen ist Zukunft vor allem ein Präsentationsthema. Man diskutiert Szenarien, gründet Arbeitskreise und malt Pfeile nach rechts oben. Nur im Arbeitsalltag bleibt erstaunlich viel beim Alten.

Als Führungskräftetrainer erlebe ich häufig, dass gerade die mittlere Führung auf Entscheidungen „von oben“ wartet. Verständlich – aber gefährlich. Denn während oben noch abgestimmt wird, verändert sich unten längst die Realität. Daher mein Appell an Sie: Stellen Sie Ihren Verantwortungsbereich so auf, dass er nicht bei jeder Überraschung Schnappatmung bekommt. Zukunftsfähigkeit zeigt sich nicht im Leitbild, sondern am Montagmorgen: Können Ihre Mitarbeitenden handeln, lernen und Prioritäten verschieben, ohne dass sofort das System kollabiert?

Wie Sie genau das erreichen, lesen Sie im Top-Thema ab Seite 6.

Mit besten Grüßen

Guido Bonau, Chefredakteur

Unser Redaktionsteam:

Anne Sengpiel ist Autorin für Führungswissen und Kommunikationsexpertin. Sie verleiht Menschen Ausdruck: Unternehmenskern 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** Agency Leadership: Entwickeln Sie Ihre Mitarbeitenden zu Gestaltern

TRANSFORMATION

- 4** Wenn Sie den Stand Ihrer aktuellen Unternehmenskultur in Erfahrung bringen wollen: So geht's

TEAMENTWICKLUNG

- 5** Die 7 Erfolgsprinzipien der Gen Z – und wie Sie und Ihr Team davon profitieren

TOP-THEMA

- 6–7** Ihr zukunftsfähiges Team – was Sie schon heute entscheiden können

SELBSTMANAGEMENT

- 8** Die Kraft Ihrer Gedanken: So funktioniert Manifestation in der Mitarbeiterführung

ARBEITSRECHT

- 9** Das Reformkonzept der Bundesregierung: Diese Änderungen betreffen Sie als Führungskraft

EMOTIONEN

- 10** Wenn Sie alle „verstehen“, verlieren Sie Ihre Führungswirkung

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 © anatoliycherkas; Seite 3 © Wajid ; S. 5 © contrastwerkstatt – alle AdobeStock; S. 7 ; S. 10 – © Guido Bonau/mit KI

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

Agency Leadership: Entwickeln Sie Ihre Mitarbeitenden zu Gestaltern

Ein neues Buzzword geistert durch die Kommentare, Blogs und Artikel zu Leadership: Agency. Was ist damit gemeint? Es geht um die Frage, warum manche Menschen handeln, während andere abwarten. Die einen sehen Chancen, die anderen vor lauter Risiken den Weg nicht mehr. Ist es eine Frage der Genetik, oder können Sie als Führungskraft Mitarbeitende zu Agency befähigen?

Agency beschreibt in der Psychologie und Sozialforschung die Fähigkeit, das eigene Handeln bewusst zu gestalten und Einfluss auf die eigene Situation zu nehmen. Menschen mit hoher Agency erleben sich als Macherinnen und Veränderer. Sie fühlen sich nicht als Spielball der äußeren Gegebenheiten. Sie fragen: „Was kann ich jetzt tun?“

Gerade in einer Arbeitswelt, die von Tempo, Unsicherheit und ständigem Wandel geprägt ist, wird diese Haltung zu einer Schlüsselkompetenz für Sie als Führungskraft und für Ihr Team werden.



Wie Sie selbst Agency leben

Wie beginnt Ihr typischer Arbeitstag? Schauen Sie schon beim Frühstück kurz die E-Mails daraufhin durch, ob irgendetwas anbrennt? Sie reagieren auf Impulse von außen und so geht es weiter: Teammeetings, Rückfragen beantworten, Termine absprechen. Sie sind nur dabei, Bälle zurückzuspielen.

Agency meint etwas anderes: Sie selbst bringen die Bälle ins Spiel. Sie setzen Impulse und werden damit zum Gestaltenden. Sie warten nicht darauf, dass andere Entscheidungen treffen. Sie übernehmen Verantwortung, suchen Lösungen und nutzen die Handlungsspielräume, die Ihnen zur Verfügung stehen. Sie füllen Ihren Handlungsspielraum komplett aus und machen einfach!

Agency meint genau das: Sie ergreifen die Initiative. Dafür brauchen Sie Vertrauen in Ihre eigenen Fähigkeiten. Aber Agency ist nicht zu verwechseln mit Selbstwirksamkeit. Denn die Fähigkeit, die Agency beschreibt, geht einen Schritt weiter und zeigt sich genau darin, dass Sie eine Idee in konkretes Handeln umsetzen.

So empowern Sie Ihr Team zu Agency

Sie haben in Ihrem Team Mitarbeitende, die schnell Konzepte umsetzen, und andere, die zuerst viele Schleifen drehen. Nachher wird das Konzept so komplex, dass der Respekt davor, anzufangen, immer größer wird. Unsicherheit, Angst vor Fehlern oder Entscheidungen machen sich breit und blockieren das Handeln. Aber das können Sie als Führungskraft beeinflussen.

Ermöglichen Sie Raum zum Handeln

Die Eigenschaft Agency können Sie im Team fördern, indem Sie mit Ihrer Führung die Macher-Mentalität einfordern.

Beispiel

Frida Hofmann, Projektleiterin Vertrieb, erhält aus ihrem Team regelmäßig Rückfragen zu Themen, die ihr Team eigentlich selbst entscheiden könnte. Statt zu antworten, fragt sie zurück: „Wie würden Sie vorgehen – und warum?“ Anfangs kostet das Zeit. Doch nach einigen Wochen verändert sich etwas. Die Mitarbeitenden kommen nicht mehr mit Problemen, sondern mit Lösungsvorschlägen. Aus Unsicherheit ist Verantwortung geworden.

Um diesen Bewusstseinswandel zu fördern, ist es erforderlich, Ihr Team zu mehr Selbstständigkeit zu entwickeln.

4 Impulse für mehr Agency im Team

- **Ermöglichen Sie jeden Tag Entscheidungen.** Überlegen Sie täglich, welche Entscheidungen Ihr Team bereits selbst treffen kann.
- **Stellen Sie Fragen.** Mit Fragen spielen Sie den Ball zurück ins Team. Ermuntern Sie Ihr Team, die Antworten in konkretes Handeln umzusetzen.
- **Nutzen Sie Fehler als Lernchancen.** Leben Sie Ihrem Team vor, dass Fehler zum Geschäft gehören, und nehmen Sie ihnen die Angst, dass jeder Fehler sofort sanktioniert wird. Wer Angst vor persönlichen Konsequenzen hat, wird kaum mutig entscheiden.
- **Vermitteln Sie Sinn.** Es geht nicht um Aktivität um jeden Preis. Das „Einfach machen“ muss in eine Richtung gehen, die Sie zuvor mit Ihrem Team festgelegt haben. Gerade als Mittelmanager besteht Ihre Aufgabe in der Vermittlung von Geschäftszielen für die Umsetzungsebene.

FAZIT



Um Ihr Team hin zu mehr Agency zu entwickeln, geben Sie Entscheidungsfreiheiten, übertragen Sie Verantwortung und fördern Sie Eigeninitiative. Appellieren Sie ans Selbst-Denken. Dann kommt das Selbst-Machen und das proaktive Gestalten von selbst.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Wenn Sie den Stand Ihrer aktuellen Unternehmenskultur in Erfahrung bringen wollen: So geht's

Jedes Unternehmen hat seine eigene Unternehmenskultur. Machen Sie sich deshalb ein realistisches Bild von der aktuellen Kultur in Ihrem Unternehmen.

So werfen Sie einen Blick auf Ihre aktuelle Unternehmenskultur

Wichtigstes Instrument der Analyse sind Befragungen – von Mitarbeitenden, der Kundschaft und Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern. Solche Befragungen müssen immer anonym erfolgen. Für eine Mitarbeiterbefragung zur Unternehmenskultur können Sie den folgenden Musterfragebogen verwenden.

Muster: Mitarbeiterfragebogen zur Unternehmenskultur

Beantworten Sie die Fragen mittels einer Skala von 0 bis 5, wie wichtig das jeweilige Thema für Sie ist und wie sie dies im Unternehmen als „gelebt“ wahrnehmen.

Wichtigkeit
unwichtig
= 0 bis sehr
wichtig = 5

Wahrnehmung
nicht zutreffend = 0 bis
voll zutreffend = 5

Allgemeine Unternehmensfragen

Das Unternehmen ist auf Veränderungen am Markt gut vorbereitet und kann schwierige Zeiten überstehen.

Im Unternehmen wird umweltbewusst agiert.

Die Wünsche der Kundschaft finden Beachtung.

Lieferanten und andere Dritte werden mit Respekt behandelt.

Unternehmensentscheidungen sind transparent und nachvollziehbar.

Fragen zur Führungskultur

Die Erwartungshaltung meines direkten Vorgesetzten ist mir bewusst.

Die Ziele meiner Arbeit sind realistisch und klar beziehungsweise nachvollziehbar vorgegeben.

Ich erfahre Lob und Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten.

Kritisches Feedback erfolgt schnell, sachlich, direkt und transparent durch meinen Vorgesetzten.

Es herrscht eine offene Fehlerkultur.

Eigene Ideen werden beachtet und gegebenenfalls umgesetzt.

Meine berufliche Weiterentwicklung findet Beachtung bei meinem Vorgesetzten.

Fragen zum Unternehmensklima

Ich fühle mich im Unternehmen wohl, kann eigenverantwortlich arbeiten und erfahre Wertschätzung.

Der Umgang innerhalb der Belegschaft ist entspannt und offen.

Die Mitarbeiter pflegen einen respektvollen Umgang untereinander.

Fragen zur persönlichen Zufriedenheit

Meine Arbeitsaufgaben sind interessant und ich kann sie eigenverantwortlich umsetzen.

Meine eigenen Entscheidungen werden respektiert.

Ich kann mir die Arbeitszeit und meinen Arbeitsort flexibel einteilen beziehungsweise auswählen.

Meine Vergütung ist angemessen.

Ich identifiziere mich mit dem Unternehmen und freue mich, hier arbeiten zu können.

Anhand der Ergebnisse können Sie meist schnell erkennen, in welchen Bereichen dringender Handlungsbedarf besteht. Hier sollten auch Ihre ersten Maßnahmen zur Veränderung ansetzen. Wer sofort agiert, beweist damit, dass der Wandel ernst gemeint ist!

Ein Beitrag von Michael T. Sobik

Die 7 Erfolgsprinzipien der Gen Z – und wie Sie und Ihr Team davon profitieren

Die heute 20- bis 30-Jährigen denken nicht nur anders, sie arbeiten auch anders. Und vieles von dem, was dieser Generation Z selbstverständlich von der Hand geht, hat inzwischen Eingang in unseren Arbeitsalltag gefunden. Machen Sie deren Prinzipien zum neuen Standard: Transparenz, Flexibilität, sinnstiftende Arbeit oder kontinuierliches Feedback. Greifen Sie die Impulse auf und machen Sie sie für das gesamte Team nutzbar.

Zunächst wurde die Generation Z bei ihrer Ankunft im Arbeitsleben belächelt: „Die wollen nicht arbeiten, sind enorm anspruchsvoll und wollen sich nicht engagieren.“ Inzwischen wissen wir, dass wir von den Youngsters, die mit hybridem Arbeiten, digitaler Zusammenarbeit und einer gesunden Balance zwischen Beruf und Privatleben groß geworden sind, vieles lernen können. Die Jungen setzen nur andere Prioritäten und genau diese können Sie als Führungskraft nutzen.



Fragen Sie sich als Führungskraft nicht mehr, wie Sie die Jungen integrieren, sondern wie Sie deren Einstellungen für eine optimierte Zusammenarbeit nutzen können. Schauen Sie sich dazu die folgenden sieben Impulse an und nutzen Sie sie für Ihre Führung.

„Wir wollen Regeln, die nachvollziehbar sind.“

Überholte Regeln und blutleere Vorschriften akzeptieren die Jungen nicht. Sie halten den Betrieb auf und werden nur noch als Schikane wahrgenommen. Junge Mitarbeitende möchten verstehen, warum Entscheidungen so getroffen werden und nicht anders und warum Berichtswege nicht verändert werden, wenn es dafür schneller und besser läuft.

Erläutern Sie beispielsweise, dass nicht die Dokumentationspflicht wegfallen kann, weil sie gesetzlich vorgeschrieben ist.

„Wir wollen Wissen teilen.“

Die Generation Z ist mit digitalen Plattformen aufgewachsen. Informationen werden bereitgestellt und geteilt, nicht abgeschottet. Davon profitiert das gesamte Team: Gemeinsame Wissensdatenbanken, digitale Boards oder kollaborative Dokumente verhindern Wissensinseln und machen Ihr Team unabhängiger von einzelnen Personen.

„Wir wollen Flexibilität für alle.“

Ob Homeoffice, mobiles Arbeiten oder flexible Arbeitszeiten – junge Beschäftigte betrachten flexible Arbeitsmodelle heute als

Voraussetzung für gute Leistung. Prüfen Sie, wie viel Freiraum Sie gewähren können. Argumentieren Sie nachvollziehbar.

„Wir wollen Sinn statt Status.“

Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten sind auch für die 20- bis 30-Jährigen wichtig. Aber die Karriere steht nicht mehr an erster Stelle. Junge Menschen möchten den Sinn ihrer Arbeit verstehen und was sie zum Gelingen des großen Ganzen beitragen. Schauen Sie sich diese Perspektive ab: Verbinden Sie Ihre Ziele stärker mit dem Nutzen für Ihre Kunden, das Team oder die Gesellschaft. So machen Sie das Stichwort „Sinn“ erlebbar.

„Wir wollen häufiges Feedback.“

Viele junge Mitarbeitende wünschen sich regelmäßige Rückmeldungen statt eines einzigen Mitarbeitergesprächs pro Jahr. Oft reichen kurze Gespräche nach Projekten oder ein zehnmütiger Check-in im Arbeitsalltag. Auch Lob wird gern genommen. Geben Sie daher Feedback kontinuierlich. Davon profitiert das gesamte Team.

„Wir wollen Teamarbeit neu denken.“

Fördern Sie das vernetzte Arbeiten. Ermöglichen Sie spontane Projektgruppen, nutzen Sie digitale Whiteboards und kürzen Sie Meetings durch Stand-up ab. Gehen Sie als Vorbild voran: Holen Sie sich bei den Jungen im Team Unterstützung, statt alles allein lösen zu wollen. Davon profitieren auch erfahrene Teams: Zusammenarbeit wird schneller, transparenter und kreativer.

„Wir wollen experimentieren.“

Dinge einfach auszuprobieren, ist vielleicht die größte Stärke der jungen Generation: Sie laden neue Apps herunter, testen neue Methoden oder neue Arbeitsformen aus, ohne lange über Risiken zu diskutieren. Nicht jede Idee funktioniert. Aber viele Innovationen entstehen genau aus solchen Experimenten. Diese Experimentierfreude kann ansteckend sein.

FAZIT



Nutzen Sie das Potenzial der jungen Generation. Lernen Sie von ihr und implementieren Sie die neuen Impulse in Ihrem Team. Auch erfahrene Teams profitieren davon.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Ihr zukunftsfähiges Team – was Sie schon heute entscheiden können

Zukunftsfähigkeit klingt nach Strategie-Retreat, Transformationsprogramm und zwölfköpfigem Lenkungskreis. Für Sie als Führungskraft der mittleren Ebene beginnt sie jedoch deutlich unspektakulärer: mit Entscheidungen, die heute verhindern, dass Ihr Bereich morgen von einer Entwicklung überrascht wird, die angeblich „niemand hat kommen sehen können“.

Wie Sie wirksam sein können

Sie dürfen weder die Unternehmensstrategie neu schreiben noch Geschäftsmodelle abschaffen. Sie können aber verhindern, dass Ihr Team ausschließlich für eine Welt arbeitet, die gerade verschwindet. Genau darin liegt Ihr Einfluss: Sie übersetzen Unsicherheit in konkrete Handlungsfähigkeit.

Dafür brauchen Sie keine weiteren Trendberichte. Sie müssen erkennen, welche Gewissheiten in Ihrem Bereich gefährlich geworden sind, wo Ihre Mitarbeitenden zu abhängig von einzelnen Personen, Prozessen oder Kundengruppen sind und welche Fähigkeiten künftig tatsächlich gebraucht werden.

Die folgenden drei Hebel helfen Ihnen zwar nicht, die Zukunft vorherzusagen, aber zumindest Ihren Verantwortungsbereich so aufzustellen, dass er mehrere mögliche Zukünfte verkraftet.

Bauen Sie Fähigkeiten auf, bevor der Engpass spürbar wird

Viele Bereiche entwickeln Mitarbeitende erst dann weiter, wenn der bisher Verantwortliche auf einmal ausfällt. Das ist ungefähr so vorausschauend, wie einen Regenschirm zu kaufen, nachdem Sie bereits bis auf die Socken durchnässt sind. Zukunftsfähige Führung dreht die Reihenfolge um: Sie schaffen Fähigkeiten, bevor klar ist, ob, wann und für welchen konkreten Fall sie gebraucht werden.

Entscheidend ist dabei nicht, möglichst viele Schulungen zu buchen. Seminare erzeugen noch keine Einsatzfähigkeit. Fragen Sie stattdessen: Welche Aufgabe würde unseren Bereich ernsthaft ausbremsen, wenn morgen die einzige kompetente Person ausfällt?

Erstellen Sie daraus keine Kompetenzmatrix mit 47 Kästchen und beruhigenden Ampelfarben. Wählen Sie pro Quartal zwei kritische Fähigkeiten aus. Benennen Sie jeweils eine zweite Person, die diese Fähigkeit im Arbeitsalltag übernimmt – nicht nur zuschaut. Geben Sie ihr einen echten Vorgang, ein begrenztes Risiko und die Erlaubnis, langsamer zu sein.

In Ihrem Team erstellt beispielsweise nur eine erfahrene Mitarbeiterin die monatliche Vertriebsprognose. Alle bewundern ihre Excel-Datei, niemand versteht sie vollständig. Statt eine Vertretung nur stumpf auf dieses Tool „einzuarbeiten“, lassen

Sie eine zweite Person die nächste Prognose mit den von ihr gewählten Methoden selbst erstellen. Die Expertin darf anschließend korrigieren, aber nicht vorher eingreifen. Das Ergebnis wird zunächst schlechter sein. Genau das ist der Preis für echte Redundanz.



Meine Empfehlung!

Führen Sie zusätzlich einen monatlichen „Was-können-nur-Sie?-Termin“ durch. Jede Person nennt eine Aufgabe, bei der der Bereich ihrer Meinung nach von ihr abhängig ist. Anschließend entscheiden Sie, welche Abhängigkeit innerhalb der nächsten vier Wochen reduziert wird.

Ihre Aufgabe besteht nicht darin, jede Kompetenz selbst aufzubauen. Sie müssen dafür sorgen, dass entscheidendes Wissen nicht in einzelnen Köpfen eingeschlossen bleibt. Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Ihr Bereich handlungsfähig bleibt, obwohl jemand ausfällt.

Verkürzen Sie die Zeit zwischen Vermutung und Beweis

In volatilen Zeiten scheitern Bereiche selten daran, dass ihnen Informationen fehlen. Sie scheitern daran, dass Vermutungen zu lange wie Tatsachen behandelt werden. „Unsere Kundschaft will das nicht.“ „Der Prozess lässt sich nicht ändern.“ „Dafür haben wir keine Kapazität.“ Solche Sätze klingen nach Erfahrung, sind aber oft nur veraltete Beobachtungen – oder Ausreden.

Sie können als Führungskraft der mittleren Ebene nicht das Geschäftsmodell umbauen. Sie können jedoch verhindern, dass Ihr Bereich monatelang auf ungeprüften Annahmen arbeitet. Führen Sie deshalb kleine Beweisaufträge ein: Jede wichtige Behauptung, die eine Entscheidung blockiert, muss innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch einen überprüfenden Test überprüft werden.

Beispiel:

Ihr Team behauptet, die Kundschaft lehne digitale Beratungstermine ab. Statt darüber drei Besprechungen zu führen, lassen Sie zehn geeignete Kundinnen und Kunden aktiv zwischen einem Vor-Ort-Termin und einer Videoberatung wählen. Entscheidend ist nicht, was sie

in einer Umfrage nett finden, sondern wofür sie sich tatsächlich entscheiden.

Nutzen Sie dabei die Regel „klein, echt, umkehrbar“. Der Test muss klein genug sein, dass Sie ihn ohne Großprojekt starten können. Er muss mit realen Vorgängen arbeiten, nicht mit Planspielen. Und er darf keine unumkehrbaren Folgen haben.

So können Sie beispielsweise einen neuen Freigabebeweg zunächst nur für eine Produktgruppe, einen Standort oder für zwei Wochen erproben.

Meine Empfehlung!

Führen Sie zusätzlich ein Entscheidungsprotokoll mit drei Spalten: Was nehmen wir an? Woran würden wir erkennen, dass die Annahme falsch ist? Bis wann prüfen wir das? Dieses Dokument ist kein Archiv, sondern eine Schutzvorrichtung gegen betriebliche Selbstthypnose.

Der praktische Effekt: Ihr Bereich wartet nicht länger auf Sicherheit, die ohnehin nicht kommt. Er produziert belastbare Erkenntnisse, bevor sich Irrtümer in Budgets, Routinen und Rechtfertigungen festsetzen. Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch bessere Vorhersagen, sondern durch schnelleres Lernen bei begrenztem Risiko.

Bewahren Sie sich Handlungsspielraum, statt alles zu verplanen

Viele Bereiche wirken effizient, solange nichts Unvorhergesehenes passiert. Jede Stunde ist verplant, jede Person ausgelastet, jedes Budget verteilt. Dann fällt ein Großauftrag aus, eine Lieferkette stockt oder die Geschäftsleitung setzt plötzlich andere Prioritäten. Aus vermeintlicher Effizienz wird innerhalb weniger Tage organisierte Bewegungsunfähigkeit. Ihre Aufgabe besteht deshalb nicht darin, Ihren Bereich maximal auszulasten. Sie müssen ihn so steuern, dass er auf neue Anforderungen reagieren kann, ohne jedes Mal den Betrieb auseinanderzunehmen. Behandeln Sie freie Kapazität nicht als Verschwendung, sondern als strategische Reserve.

Prüfen Sie dafür monatlich drei bestehende Bindungen: Welche Termine blockieren Zeit, obwohl ihr Nutzen kaum noch nachweisbar ist? Welche Projekte laufen weiter, weil niemand den Mut hat, sie zu beenden? Welche Zusagen wurden gemacht, obwohl Aufwand und Ertrag längst nicht mehr zusammenpassen?

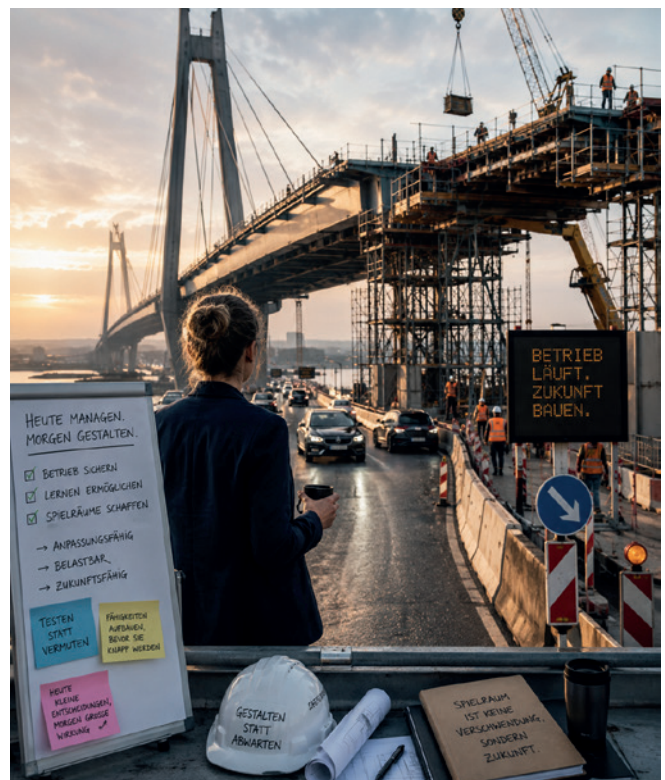
Beispiel:

Ihr Team erstellt jeden Montag einen ausführlichen Bericht für mehrere Abteilungen. Die Erstellung dauert insgesamt acht Arbeitsstunden. Auf Nachfrage stellt sich

heraus, dass zwei Empfänger nur eine einzige Kennzahl benötigen und der Rest den Bericht kaum öffnet. Statt den Ablauf „effizienter“ zu gestalten, streichen Sie ihn für vier Wochen und liefern nur die nachweislich benötigten Informationen. Plötzlich wird Kapazität gewonnen, ohne dass jemand schneller arbeiten muss.

Meine Empfehlung!

Führen Sie außerdem eine einfache Gegenregel ein: Für jede neue dauerhafte Aufgabe ohne eine Teamaufstockung muss eine bestehende entfallen, verkürzt oder automatisiert werden. Andernfalls erhält Ihr Bereich nicht mehr Verantwortung, sondern wird nur überlastet. So können Sie bereits heute aktiv verhindern, dass Ihr Bereich jede Kursänderung mit Überstunden bezahlt.



FAZIT



Die kommenden Jahre werden nicht ruhiger. Das ist keine schlechte Nachricht, sondern eine Einladung an Führungskräfte, die nicht auf perfekte Bedingungen warten. Sie müssen die Zukunft nicht kennen, um für sie gerüstet zu sein. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Bereich beweglich, lernfähig und belastbar bleibt. Wer heute klug Spielräume schafft, wird morgen nicht nur reagieren – sondern mitgestalten.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Die Kraft Ihrer Gedanken: So funktioniert Manifestation in der Mitarbeiterführung

Können Sie mit der Kraft Ihrer Gedanken die Realität Ihres Führungsalltags verändern? Wir kennen Vision Boards, Affirmationen und Morgenrituale. Doch was steckt wirklich dahinter? Die Wissenschaft liefert eine überraschende Antwort: Nicht unsere Gedanken verändern die Welt, sondern die Haltung, die aus ihnen entsteht. Eine interessante Erkenntnis für Sie als Führungskraft.

Unser Gehirn filtert täglich unzählige Informationen. Es richtet seine Aufmerksamkeit auf das, was wir für wichtig halten, und wird darin täglich von Ihnen trainiert. Sie haben selbst Filter Ihrer Interessen eingebaut. Wenn Sie sich intensiv mit einem Thema befassen, fallen Ihnen automatisch Artikel, Äußerungen oder Bilder auf, die dazu passen. Ihr Fokus hat sich verändert.

Genau dieser neue Blickwinkel ist Ihr entscheidender Hebel. Ein Beispiel: Sind Sie überzeugt, dass Ihr Team Potenzial hat, werden Sie Ideen, Talente und Entwicklungsmöglichkeiten auch entdecken. Führungskräfte, die Ihrem Team mehr zutrauen, erzielen bessere Teamergebnisse.

Wie Sie Manifestation von Positive Thinking unterscheiden

Manifestationen sollten Sie dabei nicht mit Positive Thinking verwechseln. Es geht nicht darum, alle Probleme weichzuspülen. Es geht vielmehr darum, dass Sie eine andere Haltung einnehmen: „*Mein Team schafft das!*“ Strahlen Sie diese Zuversicht aus, wirken Sie ansteckend. Ihr Team fühlt sich gestärkt, trifft mutigere Entscheidungen und agiert eigenständiger.

Beispiel

Zwei Bereichsleiter übernehmen vergleichbare Teams. Hartmut Meyer startet mit der Überzeugung: „*Die Mitarbeitenden sind wenig motiviert.*“ Er kontrolliert eng und entscheidet vieles selbst. Eigeninitiative bleibt aus. Die zweite Führungskraft, Simon Scholz, geht mit einer anderen Haltung an seine neue Aufgabe heran: „*In jedem Menschen steckt mehr Potenzial, als auf den ersten Blick sichtbar ist.*“ Er fragt nach Ideen, überträgt Verantwortung und macht Fortschritte sichtbar. Einige Monate später arbeitet das Team deutlich selbstständiger. Nicht dessen Gedanken haben die Realität verändert, sondern das Handeln, das aus dieser Haltung entstanden ist.

Schritt 1: Entscheiden Sie sich für eine Manifestation

Manifestationen beginnen mit Ihrer bewussten Entscheidung. Fragen Sie sich zunächst: Welche Führungskraft möchte ich heute sein? Wie möchte ich denken, sprechen und handeln? Aus dieser Haltung entwickeln sich konkrete Manifestationen. Das können kurze Leitsätze sein, die Sie bewusst in den Tag mitnehmen, zum Beispiel:

- Ich sehe heute die Stärken meiner Mitarbeitenden.
- Ich höre erst zu, bevor ich bewerte.
- Ich schenke Vertrauen, bevor ich Kontrolle ausübe.
- Ich suche Lösungen statt Schuldige.
- Ich bleibe in schwierigen Situationen ruhig und klar.

Entscheidend ist jedoch nicht, dass Sie diese Sätze wiederholen. Es geht darum, dass Ihr Team an Ihrem Handeln merkt, dass Sie wirklich an Ihren Manifestationssatz glauben, und deshalb wird sich dessen Verhalten ebenfalls verändern.

Schritt 2: Richten Sie Ihr Handeln neu aus

Fragen Sie sich deshalb im nächsten Schritt: Woran wird mein Team heute erkennen, dass ich das wirklich so meine? Aus der Manifestation wird dadurch ein konkretes Verhalten. Wenn Sie sich vornehmen, Ihrem Team zu vertrauen, könnten Sie bewusst eine Entscheidung delegieren, statt sie selbst zu treffen.

- Lautet Ihre Manifestation: „*Ich sehe Potenziale*“, beginnen Sie das Teammeeting mit der Frage: „*Was ist diese Woche besonders gut gelungen?*“, bevor Sie über Probleme sprechen.
- Möchten Sie Gelassenheit ausstrahlen, planen Sie vor schwierigen Gesprächen zwei Minuten bewusstes Innehalten ein, statt direkt in die Diskussion einzusteigen.
- Wollen Sie vermitteln, dass Sie an Ihr Team glauben, hören Sie aufmerksamer zu, stellen Fragen und übertragen Verantwortung.

Die Manifestation verändert nicht die äußeren Umstände. Sie verändert Ihr Verhalten. Und Ihr geändertes Verhalten verändert die Reaktionen Ihres Teams.

Schritt 3: Üben Sie!

Wenn Sie Tag für Tag die gleiche innere Haltung bewusst einüben, entwickeln Sie neue Gewohnheiten. Aus Ihren Gedanken werden Handlungen, aus Handlungen Erfahrungen und aus Erfahrungen entsteht schließlich die Realität, die viele als „Manifestation“ wahrnehmen.

FAZIT



Wenn Sie Ihren Blick bewusst auf Ihre Manifestationen richten, wird Ihr Handeln sich daran ausrichten. In diesem Sinn sind Manifestationen die Entscheidung, Ihre eigene Haltung bewusst zu gestalten.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Das Reformkonzept der Bundesregierung: Diese Änderungen betreffen Sie als Führungskraft

Endlich scheinen sich die Koalitionsparteien zusammenzuraufen. Am 2.7.2026 haben sich die Spitzen von CDU, CSU und SPD im Koalitionsausschuss auf ein sogenanntes Programm für Aufschwung und Beschäftigung geeinigt. Hier die wichtigsten für Sie relevanten Punkte im Überblick.

Erleichterungen bei befristeten Arbeitsverträgen

Für Mitarbeitende, die Sie bis Ende 2030 einstellen, sollen sachgrundlose Befristungen erleichtert werden, indem

- die maximale Befristungsdauer auf 48 Monate bei bis zu sechs Vertragsverlängerungen erhöht wird (derzeit: maximal 24 Monate bei bis zu drei Vertragsverlängerungen) und
- das Vorbeschäftigungsverbot gestrichen wird, sodass Sie künftig auch ehemalige Mitarbeitende mit einem sachgrundlos befristeten Vertrag beschäftigen können.

Außerdem soll das Schriftformerfordernis für befristete Arbeitsverträge ab 1.1.2027 generell entfallen.

Vereinfachte Entlassung von Führungskräften mit Spitzengehalt

Führungskräfte mit Spitzengehalt sollen ab dem 1.1.2027 ohne Weiteres gegen Zahlung einer Abfindung entlassen werden können. Das trifft auf Beschäftigte zu, deren Jahresarbeitsentgelt das 1,75-Fache der Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung übersteigt. Derzeit sind das 177.450 Euro pro Jahr. Die Regeln zur Festlegung der Abfindung sind allerdings noch offen.

Höhere Hürden beim „Krankfeiern“

Um den Krankenstand zu senken, sind folgende Maßnahmen geplant:

- Abschaffung der telefonischen Krankschreibung
- höhere Strafen für Ärzte und Ärztinnen, die Gefälligkeitsatteste ausstellen
- eine gesetzliche Pflicht zur Vorlage einer ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ab dem ersten Krankheitstag, wobei abweichende Regelungen, z. B. im Arbeits- oder Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung, zulässig sein sollen

ACHTUNG



Neben der Abschaffung der telefonischen Krankschreibung ist auch die Pflicht zur Krankschreibung ab dem ersten Krankheitstag umstritten. Falls sie dennoch kommt, empfiehlt sich eine betriebliche Regelung, wonach Mitarbeitende etwa

- bei den ersten zwei Erkrankungen eines Jahres erst ab dem vierten Krankheitstag eine ärztliche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorlegen müssen und
- erst bei weiteren Krankheitsfällen die neue gesetzliche Regelung mit Krankschreibung ab dem ersten Tag greift.

So trifft die Neuregelung diejenigen, die häufig krankheitsbedingt fehlen.

Bei Minijobs gibt es noch viele Fragezeichen

Das Reformkonzept sieht für Minijobs eine Anhebung des Pauschalsteuersatzes von zwei auf fünf Prozent vor.

Demgegenüber sollen nach den Empfehlungen der Rentenkommission die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Sonderregeln für Minijobs und in der Folge auch für Midijobs ganz gestrichen werden. Minijobausnahmen soll es nur noch für Schülerinnen/Schüler sowie eventuell für Studierende und Menschen in Rente geben. Ob und wie diese Reformideen zusammengebracht werden, ist derzeit offen.

Sonn- und Feiertagszuschläge werden stärker begünstigt

Die Steuerfreiheit für Sonn- und Feiertagszuschläge nach § 3b Einkommensteuergesetz (EStG) soll ab 1.1.2027 bis zu einem Stundenlohn von 75 Euro gelten (derzeit: 50 Euro). Gleichzeitig soll der steuerfreie Zuschlag im Geltungsbereich eines Tarifvertrags vollständig beitragsfrei werden. Derzeit gilt das nur für Zuschläge, die sich von maximal 25 Euro Stundenlohn berechnen. Ob auch Nachtzuschläge von der Neuregelung erfasst werden, bleibt abzuwarten. Von der im Koalitionsvertrag noch geplanten Steuerfreiheit für Überstundenzuschläge ist keine Rede mehr.

Neue Steuervorteile für Abfindungen

Abfindungen sollen künftig steuerlich umso günstiger sein, je schneller betroffene Mitarbeitende eine neue Stelle antreten. Ob und wann die steuerliche Begünstigung bereits in der Gehaltsabrechnung berücksichtigt werden muss, bleibt abzuwarten.

Entlastung bei Datenschutz, Lieferketten & Co.

Die EU-Lieferkettenrichtlinie soll den Vorgaben entsprechend umgesetzt werden und nicht darüber hinaus. Beim Datenschutz sollen auf nationaler Ebene Strukturen und Verfahren verschlankt werden. Auf europäischer Ebene soll auf weitere Vereinfachungen hingewirkt werden. Außerdem sollen generell Dokumentations- und Berichtspflichten gestrichen und weniger Unternehmensbeauftragte vorgeschrieben werden.

Über die weitere Entwicklung und die jeweilige Umsetzung der Maßnahmen halten wir Sie auf dem Laufenden.

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden

Wenn Sie alle „verstehen“, verlieren Sie Ihre Führungswirkung

Mitgefühl gilt als Führungsqualität. Zu Recht – solange es Menschen hilft, wieder handlungsfähig zu werden. Doch im mittleren Management lauert eine Falle: Sie kennen die privaten Sorgen, den Arbeitsdruck und die organisatorischen Zumutungen Ihrer Mitarbeitenden, können aber viele Ursachen nicht beseitigen. Aus Verständnis wird dann schnell ein Daueraufschub für Entscheidungen, die längst fällig wären.

Prüfen Sie, wem Ihr Verständnis tatsächlich hilft

Nicht jedes Verständnis dient der betroffenen Person. Manchmal schützt es vor allem Sie selbst: vor einem unangenehmen Gespräch, vor Tränen, Widerstand oder dem Vorwurf, unmenschlich zu sein.

Psychologisch ist das bequem, denn Nachsicht fühlt sich sofort gut an, während klare Konsequenzen zunächst Spannung erzeugen.

Doch wer wiederholt aus Verständnis und Empathie heraus Ausnahmen gewährt, kann sich zwar Mitgefühl auf die Fahne schreiben – aber versteckt dabei Konsequenzen und Konflikte in der Schublade.

TIPP



Bevor Sie eine Ausnahme machen, beantworten Sie schriftlich einen Satz: „Ich entscheide so, weil ...“ Beginnt Ihre Begründung mit „Ich möchte vermeiden, dass ...“, prüfen Sie, ob gerade Ihre eigene Vermeidungsstrategie entscheidet.

Trennen Sie Erklärung und Verantwortung

Eine schwierige Lebenssituation kann Verhalten erklären. Sie hebt die Verantwortung dafür aber nicht automatisch auf. Genau diese Unterscheidung fällt vielen Führenden schwer, weil sie kalt wirken könnte: „Ich verstehe, warum Sie zu spät liefern – trotzdem kann das so nicht weitergehen.“ Dabei ist diese Haltung weder herzlos noch widersprüchlich. Sie würdigt die Ursache, ohne die Folgen auf Kollegium, Kundschaft oder Termine abzuwälzen.

TIPP



Verwenden Sie in kritischen Gesprächen zwei getrennte Sätze: „Ich verstehe Ihre Situation.“ Danach: „Gleichzeitig erwarte ich ab jetzt ...“ Vermeiden Sie das Wort „aber“ – es entwertet den ersten Satz und lädt zur Grundsatzdiskussion ein.

Lassen Sie nicht die Zuverlässigen für Ihr Mitgefühl bezahlen

Nachsicht hat fast immer unsichtbare Kostentragende. Wenn eine Person dauerhaft geschont wird, übernehmen andere Personen Aufgaben, bügeln Fehler aus oder verzichten auf eigene Spielräume. Besonders leistungsstarke Mitarbeitende protestieren oft

spät; sie kompensieren erst und kündigen nach und nach innerlich. Führungsschwäche zeigt sich deshalb nicht nur darin, dass jemand keine Konsequenzen erlebt, sondern auch darin, dass Verlässlichkeit zur stillen Strafarbeit wird.

TIPP



Fragen Sie vor jeder Sonderregelung: „Wer übernimmt dadurch konkret was?“ Sprechen Sie mit dieser Person, statt ihre Belastbarkeit stillschweigend als kostenlose Ressource einzuplanen.

FAZIT



Mitgefühl braucht keine weicheren Maßstäbe, sondern ehrlichere Entscheidungen. Gute Führung nimmt Menschen ernst – auch dort, wo sie ihnen etwas zumutet. Wer dauerhaft Konsequenzen vermeidet, bewahrt nicht den Frieden. Er verschiebt nur den Konflikt zu denen, die bislang geschwiegen haben.

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

Kündigungsgrund „Quiet Hiring“:
Stoppen Sie die stille Mehrarbeit

Führung

Nicht zweite Wahl:
So führen Sie Zeitarbeitskräfte auf Augenhöhe





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!

