



ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

TOP-THEMA ZUKUNFTS- FÄHIGKEIT

Sie können die Personalpolitik nicht im Alleingang ändern. Sie können aber verhindern, dass aus jeder spontanen Zusatzaufgabe eine unsichtbare Dauerstelle und damit irgendwann ein Kündigungsgrund wird. Seite 6–7

Mehr Sicherheit mit jeder Ausgabe

Greifen Sie jederzeit auf folgende Inhalte zu:

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



www.personalwissen.de/login

FORTBILDUNG

Bei Reverse Mentoring wird nicht eine Führungskraft mit viel Erfahrung zum Mentor oder zur Mentorin, sondern eine jüngere Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit wenig Berufserfahrung. Seite 5

ARBEITSRECHT

Warum nicht einfach die Gehälter entsprechend der Inflation steigen lassen, dachte sich ein Arbeitgeber. Doch als er eine entsprechende Zusage widerrufen wollte, erlebte er eine kostspielige Überraschung. Seite 9

KOMMUNIKATION

Falls Sie Ihrem Team erklären sollen, warum plötzlich wieder Anwesenheit zählt – obwohl Leistung und Ergebnisse stimmen. Erfahren Sie, wie Sie dann am besten handeln. Seite 10



Manpower fehlt? Das Team regelt das schon.

Liebe Leserin, lieber Leser,

manche Unternehmen suchen Fachkräfte. Andere verteilen einfach drei Stellen auf zwei Mitarbeitende und nennen das „Flexibilität“. Der moderne Begriff dafür lautet „Quiet Hiring“. Gemeint ist oft: Wir stellen niemanden ein, denn irgendwer wird die Arbeit schon erledigen.

Besonders das mittlere Management gerät dabei in die Zwickmühle zwischen Personalnot und Ergebnisdruck. Nach oben soll alles funktionieren, nach unten niemand zusammenbrechen. Dazwischen stehen Sie mit einem Kalender, der längst als Drohbrief durchgeht. Das Problem: Viele Teams kaschieren die Fehlplanung so zuverlässig, dass sie von außen niemand bemerkt.

Im Top-Thema ab Seite 6 lesen Sie, wie Sie Mehrarbeit sichtbar machen, heimliche „Beförderungen“ verhindern und betrieblichem Märtyrertum einen Riegel vorschieben. Loyalität bedeutet schließlich nicht, jede Personallücke mit Lebenszeit zu stopfen.

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** Nicht die 2. Wahl: So führen Sie Zeitarbeitskräfte effektiv im Team

TEAMENTWICKLUNG

- 4** Stimmungsradar: Machen Sie sich die Mobbingrisiken bewusst, um frühzeitig handeln zu können

FORTBILDUNG

- 5** So bereichern Sie mit Reverse Mentoring Ihre Führung

TOP-THEMA

- 6–7** Kündigungsgrund „Quiet Hiring“: Stoppen Sie die stille Mehrarbeit

GESUNDHEIT

- 8** Mehr Bewegung im Team: So integrieren Sie Aktivität in den Arbeitsalltag

ARBEITSRECHT

- 9** Vorsicht bei Gehaltserhöhungen nach Inflation: Die Zusage ist unwirksam und trotzdem teuer!

Mit diesen Klauseln erreichen Sie Flexibilität beim Gehalt

KOMMUNIKATION

- 10** Mit welchen Argumenten Sie eine allgemeine Büropflicht hinterfragen

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; Brigitte Ganzmann, Ravensburg; **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 © Yanisa; Seite 4: © cirquedesprit; Seite 8: © beerman – alle AdobeStock

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

Nicht die 2. Wahl: So führen Sie Zeitarbeitskräfte effektiv im Team

Sie arbeiten am selben Projekt, sitzen im selben Meeting und sollen die gleichen guten Ergebnisse liefern. Trotzdem erhalten Zeitarbeitskräfte wichtige Informationen manchmal später, werden bei Teamrunden übersehen oder hören den Satz: „Das betrifft eigentlich nur unsere Mitarbeitenden.“ So entsteht schnell ein Team mit zwei Klassen. Sie brauchen als Führungskraft beide und die Teammitglieder sind auch aufeinander angewiesen.

Zeitarbeitskräfte sind nur für eine gewisse Zeit in Ihrem Unternehmen und Ihrem Team. Sie puffern vielleicht eine Phase mit erhöhtem Arbeitsanfall ab oder ersetzen ein Teammitglied, das entweder krank oder in Elternzeit ist. Möglich ist auch, dass die Zeitarbeitskraft den Weggang eines Kollegen oder einer Kollegin überbrückt, bis ein neues Teammitglied gefunden ist.

Was rechtlich für Ihre Zeitarbeitskräfte gilt

Grundsätzlich gilt: Der Mitarbeitende ist bei einem Zeitarbeitsunternehmen angestellt, arbeitet jedoch im Einsatzbetrieb und ist dort in die Arbeitsorganisation eingebunden. Das bedeutet: Die formale Arbeitgeberrolle liegt beim Zeitarbeitsunternehmen.

Die tägliche Führung und Zusammenarbeit erlebt die Zeitarbeitskraft jedoch vor allem bei Ihnen. Wie Sie Aufgaben erklären, Informationen teilen und Zugehörigkeit ermöglichen, entscheidet darüber, ob jemand schnell handlungsfähig wird oder Gast bleibt.

Klären Sie die Rollen

Schon vor dem ersten Arbeitstag sollte Ihnen, Ihrem Team und vor allem den Zeitarbeitskräften klar sein:

- Welche Aufgaben übernimmt die Zeitarbeitskraft?
- Wer arbeitet sie ein?
- Welche Entscheidungen darf sie selbst treffen und
- wann muss das Zeitarbeitsunternehmen einbezogen werden?

Benennen Sie eine feste Ansprechperson und halten Sie wichtige Absprachen mit dem Personaldienstleister fest. „Dafür sind wir nicht zuständig“ hilft wenig, wenn niemand weiß, wer stattdessen zuständig ist.

Sorgen Sie für einen echten ersten Tag

Ein freier Arbeitsplatz und Zugangsdaten sind noch kein Onboarding. Stellen Sie die neue Kollegin oder den neuen Kollegen persönlich vor. Erklären Sie auch die ungeschriebenen Regeln: Wie werden Entscheidungen getroffen? Wo finden informelle Abstimmungen statt? Wen kann man bei Schwierigkeiten ansprechen?

Fragen Sie nach den ersten Tagen:

- Was ist klar?
- Wo fehlen Informationen?
- Was erschwert die Arbeit?

So verhindern Sie, dass Unsicherheiten mitgeschleppt werden und so zu dauernden Last werden.

Teilen Sie Informationen

Auch eine Zeitarbeitskraft braucht alle relevanten Informationen – unabhängig vom Arbeitsvertrag. Prüfen Sie deshalb, wer in Meetings, Verteiler und digitale Kanäle aufgenommen wird. „Nur intern“ darf nicht automatisch „nur für Festangestellte“ bedeuten. Natürlich gibt es vertrauliche Inhalte. Entscheidend ist die sachliche Notwendigkeit und nicht der Status. Wer Ergebnisse liefern soll, darf nicht mit Wissenslücken starten.

Geben Sie Feedback direkt

Zeitarbeitskräfte brauchen Anerkennung und Orientierung ebenso wie Ihre festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Warten Sie nicht bis zum Einsatzende oder darauf, dass der Personaldienstleister ein Problem anspricht. Geben Sie dem Mitarbeitenden auf Zeit und eventuell auch der Agentur zeitnah eine Rückmeldung: Was läuft gut? Was soll anders werden? Welche Unterstützung fehlt?

Schaffen Sie Teamgeist

Fördern Sie die Zugehörigkeit. Laden Sie Zeitarbeitskräfte zu wichtigen Teamformaten ein. Beziehen Sie sie in Pausen und Austauschrunden ein und lassen Sie sie an gemeinsamen Erfolgen teilhaben. Wer gemeinsam arbeitet, sollte sich auch als Teil der Gemeinschaft erleben.

Gestalten Sie den Abschied

Manche Einsätze von Zeitarbeitskräften enden nach wenigen Wochen, andere werden verlängert oder führen zu einer Übernahme. Sprechen Sie rechtzeitig darüber, was absehbar ist – und was noch nicht. Organisieren Sie eine saubere Übergabe und würdigen Sie die Leistung, mit der die Zeitarbeitskraft Sie und Ihr Team unterstützt hat.

FAZIT



Zeitarbeitskräfte haben einen anderen Arbeitsvertrag, aber kein geringeres Bedürfnis nach Klarheit, Respekt und Zugehörigkeit. Als Führungskraft gestalten Sie auch für Zeitarbeitskräfte die Bedingungen der Zusammenarbeit. So stellen Sie sicher, dass sie während ihres Einsatzes nicht nur mitarbeiten, sondern als gleichwertiges Mitglied zum Team gehören.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



Stimmungsradar: Machen Sie sich die Mobbingrisiken bewusst, um frühzeitig handeln zu können

In jedem Unternehmen kann Mobbing vorkommen – egal, wie gesund das Betriebsklima ist. Ebenso gibt es gewisse Anzeichen, die auf ein höheres Risiko für Mobbing hinweisen, sowie bestimmte Risikogruppen. Mobbing kann zwar jeden treffen, laut dem Mobbing-Report des BMAS sind jedoch bestimmte Kollegengruppen häufiger betroffen. Zum Wohle der Gesundheit aller Kollegen und Kolleginnen sollten Sie als Führungskraft daher sowohl bei den Risikogruppen als auch bei den Risikofaktoren wachsam sein.

Ein gesundes Betriebsklima zeichnet sich durch gegenseitigen Respekt, offene Kommunikation und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten aus. Umgekehrt bewirkt etwa eine Führungskultur, in der Probleme zwischen Kollegen ignoriert werden und die Stimmung im Team wenig Beachtung findet, ein Klima, das Mobbing förderlich ist.

Auch ein starker Konkurrenzdruck, bei dem die Teammitglieder das Gefühl haben, sich ständig behaupten zu müssen, kann die Stimmung negativ beeinflussen. Zusätzliche Belastungen entstehen häufig durch Zeitdruck, Personalmangel oder andere stressfördernde Arbeitsbedingungen. Kommen solche Aspekte in Ihrem Team oder in Ihrer Abteilung gehäuft vor?

Schlechte Arbeitsbedingungen fördern Mobbing

Geraten Menschen unter Druck – sei es durch Konflikte, mangelnde Mitbestimmung, unzureichende Informationen, starre Hierarchien oder ein Gefühl von Unsicherheit –, entsteht Mobbing leichter. Vielleicht haben Sie selbst schon erlebt, dass Kolleginnen oder Kollegen oder auch Teammitglieder das Unternehmen verlassen haben, weil es immer wieder Probleme im Team gab oder sie mit der Führungskraft nicht klargekommen sind.

Mobbing schadet dem Betriebsklima

Unstrittig ist: Mobbing schadet dem Betriebsklima, dem Miteinander und auch der Produktivität. Abgesehen davon, dass Arbeitgebende eine klare Haltung gegenüber Mobbing offen kommunizieren sollten, ist es wichtig, dass Sie sich gemeinsam mit Ihrem Arbeitgeber auch strukturell des Themas annehmen.

Schlagen Sie vor, das Thema im etwa in Leitungsskizsitzungen regelmäßig anzusprechen. Je stärker das Thema in den Köpfen verankert wird, desto mehr erhöht das die Wachsamkeit. Auch in Besprechungsrunden im Team können sie dafür sensibilisieren.

Welche Kollegen haben ein höheres Mobbingrisiko?

Wussten Sie, dass Mobbing nicht jeden mit gleicher Wahrscheinlichkeit trifft? Der Mobbing-Report des BMAS zeigt, dass bestimmte Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufiger von Mobbing betroffen sind:

- Auszubildende
- Leih- oder Zeitarbeiter
- jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwischen 18 und 29 Jahren

Arbeitnehmende mit niedrigem sozioökonomischem Status (geringes Einkommen, benachteiligte Schicht)

- Arbeitnehmende mit Migrationshintergrund

Regen Sie an, die Kollegen gezielt über Mobbing beziehungsweise Mobbinghandlungen aufzuklären. Dafür gibt es auch tolle Plakate von der Berufsgenossenschaft unter #Gewaltangehen, die Sie an gut sichtbaren Stellen im Unternehmen aufhängen können.

Hinweis



Stimmung regelmäßig erfassen

Es gibt verschiedene Tools, um die Stimmung zu erfassen und so mehr Informationen über die Risiken von Mobbing zu erhalten. Sie können diese Tools einsetzen oder Mitarbeiterbefragungen durchführen, die Fragen zu Mobbing beinhalten. Überdies gibt es Befragungstools, etwa von www.lamapoll.de, die hilfreich sein können.

Wichtig: Diese betrieblichen Analysetools ersetzen nicht die Beweissicherung, die es in einem konkreten Mobbingfall braucht. Beachten Sie auch, dass Stimmungsbarometer oder Befragungen als Orientierungshilfe dienen. Sie helfen Ihnen, mögliche Risikofaktoren frühzeitig zu erkennen und gemeinsam mit der Unternehmensleitung Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Ein Beitrag von Brigitte Ganzmann



Risikofaktoren kennen – wichtig für Prävention!

So bereichern Sie mit Reverse Mentoring Ihre Führung

Was können Sie von einer 22-jährigen Auszubildenden lernen? Eine ganze Menge, schaut man sich die vielen positiven Beispiele aus Unternehmen wie Microsoft, General Electric und auch dem deutschen Mittelständler Trumpf sowie der DZ Bank an. Hier haben Programme zum sogenannten Reverse Mentoring schon Tradition. Gemeint ist, dass nicht eine Führungskraft mit viel Erfahrung zum Mentor oder zur Mentorin wird, sondern eine jüngere Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit wenig Berufserfahrung.

Der Lerneffekt beim Reverse Mentoring ergibt sich aus dem Wechsel der Perspektiven für beide Personen: Die erfahrene Führungskraft schaut durch die Brille des Auszubildenden und die Berufsstarterin darf sich an Themen erproben, an die sie erst nach mehreren Karriereschritten herangekommen wäre. Ein solcher Perspektivwechsel eröffnet für die Beteiligten neue Horizonte.

Warum Jack Welch das Reverse Mentoring erfand

Der General-Electric-Chef Jack Welch erkannte 1999, dass viele seiner Topmanager beim damals jungen Internet den Anschluss zu verlieren drohten. Deshalb forderte er rund 500 Führungskräfte auf, sich von jüngeren, digital versierten Beschäftigten begleiten zu lassen. Die Botschaft: Status schützt nicht vor Wissenslücken – und Lernen ist keine Frage der Hierarchie.

Heute geht es beim Rollentausch im Mentoring längst um mehr als digitale Nachhilfe.

- Bei Microsoft lernen Top-Führungskräfte vom Nachwuchs, wie jüngere Generationen arbeiten und mit welchen Einstellungen sie auf Unternehmen blicken.
- Procter & Gamble nutzt Reverse Mentoring, um Führungskräfte bei Technologie und digitaler Transformation weiterzubilden. Die Junior-Mentorinnen und -Mentoren geben Einblick in Erwartungen, Werte und Lebenswirklichkeiten, die Führungskräfte aus ihrer eigenen Erfahrungswelt kaum vollständig erfassen können.
- Beim Familienunternehmen Trumpf sprechen die jungen Mentoren und Mentorinnen über Themen der jungen Generation, digitale Entwicklungen und neue Formen der Zusammenarbeit. Die Führungskräfte erleben, wie viel Wissen und Urteilskraft jenseits formaler Positionen vorhanden ist.

Beispiel

Bei der DZ Bank haben sich Lisa Neumann, damals Trainee, und Carsten Beyer, IT-Abteilungsleiter, zu einem Tandem zusammengeschlossen. Hier die Fakten: #

Start: Aufruf und Matching durch die Personalabteilung

Laufzeit: sechs Monate

Taktung: Treffen alle drei bis vier Wochen

Vereinbarung eines Ziels: etwa Social Media verstehen

Praxis: Die Mentorin Lisa Neumann bereitet für jedes Treffen einen Onepager zu einem bestimmten Social-Media-Thema vor. Darüber diskutierte sie dann mit ihrem Kollegen Carsten Beyer.

Erkenntnisse: Mentee: So tickt die junge Generation. Das unterscheidet die unterschiedlichen Kanäle. **Mentorin:** Beratungskompetenz ausprobieren; Einblicke in Strategien.

Beide Seiten gewinnen beim Reverse Mentoring

Für die jüngere Mentorin oder den jüngeren Mentor

- Wissen wird sichtbar: Expertise zählt unabhängig von Alter und Position.
- Zugang zur Führung: Einblicke in Entscheidungen und strategische Zusammenhänge.
- Mehr Selbstvertrauen: die eigene Position auch über Hierarchiegrenzen hinweg vertreten.
- Beratungskompetenz: Fragen stellen, Feedback geben und Lernprozesse begleiten.

Für die erfahrene Führungskraft als Mentee

- Perspektivwechsel: die Sicht jüngerer Beschäftigter auf Arbeit und Führung direkt verstehen.
- Aktuelles Wissen: digitale Tools, KI, Trends und neue Formen der Zusammenarbeit kennenlernen.
- Blinde Flecken: Routinen, Botschaften und Regeln aus einem neuen Blickwinkel prüfen.
- Bessere Führung: Bedürfnisse verstehen, Entscheidungen verbessern und Dialog stärken.

Das können Sie von Trumpf & Co. lernen

- **Einfach machen:** Wenn Sie selbst Erfahrungen aus dem Reverse Mentoring nutzen wollen, beginnen Sie einfach.
- **Freiwilligkeit ist Pflicht:** Fragen Sie jüngere Mitarbeitende, wer an einem Reverse Mentoring Interesse hat.
- **Schaffen Sie klare Strukturen:** Legen Sie Dauer, Rhythmus und Ziele gemeinsam fest.
- **Halten Sie Ergebnisse fest:** Was haben Sie und Ihr Mentor, ihre Mentorin gelernt? Was könnte man noch verbessern?
- **Tauschen Sie sich aus:** Teilen Sie Erfahrungen mit Menschen im Unternehmen und darüber hinaus.

FAZIT



Reverse Mentoring trägt zum gegenseitigen besseren Verständnis von Jung und Alt bei. Fangen Sie bei sich selbst an und suchen Sie sich eine Mentorin, einen Mentor mit speziellem Wissen und Erfahrung.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Kündigungsgrund „Quiet Hiring“: Stoppen Sie die stille Mehrarbeit

Plötzlich betreut die Vertriebsleiterin zusätzlich das Marketing. Der erfahrene Techniker übernimmt die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden. Und Sie selbst führen nebenbei noch ein Projekt, für das eigentlich längst eine eigene Stelle vorgesehen war. Neueinstellungen gibt es nicht, Gehaltserhöhungen auch nicht. Nur neue Aufgaben. Dafür existiert inzwischen ein schicker Begriff: Quiet Hiring. Unternehmen besetzen fehlende Positionen nicht mit neuen Mitarbeitenden, sondern verteilen deren Aufgaben möglichst geräuschlos auf die vorhandene Belegschaft. Was auf dem Organigramm nach Effizienz aussieht, erzeugt im Alltag Überlastung, Zuständigkeitschaos, schleichenden Leistungsabbau – und Kündigungen.

Sie können die Personalpolitik nicht im Alleingang ändern. Sie können aber verhindern, dass aus jeder spontanen Zusatzaufgabe eine unsichtbare Dauerstelle und damit irgendwann ein Kündigungsgrund wird. Entscheidend ist, wie Sie neue Arbeit annehmen, verteilen und gegenüber der nächsthöheren Ebene sichtbar machen.

Nehmen Sie keine neue Aufgabe an, ohne eine alte abzugeben

Quiet Hiring beginnt selten mit einer offiziellen Entscheidung. Es beginnt mit einem harmlosen Satz: „*Könnten Sie das vorübergehend mit übernehmen?*“ Das Wort *vorübergehend* ist dabei oft der kleine Bruder von *für immer*. Drei Monate später gehört die Zusatzaufgabe selbstverständlich zu Ihrem Bereich – nur Kapazität, Stellenbeschreibung und Vergütung haben davon nichts erfahren.

Ihr wirksamster Hebel liegt deshalb nicht im späteren Protest, sondern unmittelbar und konkret im Moment der Übergabe. Behandeln Sie jede neue Aufgabe als Tauschgeschäft: Was kommt hinzu, was entfällt, was wird verschoben?

Antworten Sie nicht mit einem reflexhaften „*Das kriegen wir hin*“. Sagen Sie: „*Wir können das übernehmen. Dafür brauche ich eine Entscheidung, welche der bisherigen Prioritäten zurückgestellt wird.*“

Damit zwingen Sie die nächsthöhere Ebene nicht zur Zustimmung, aber zur Ehrlichkeit.

Denn zusätzliche Arbeit verschwindet nicht in einem geheimen Keller. Sie verdrängt andere Arbeit, senkt Qualität oder erzeugt Überstunden. Wer keine Priorität streichen will, bestellt faktisch Mehrleistung ohne Preisetikett.

Beispiel

Ihr Team soll kurzfristig zusätzlich die monatliche Auswertung für einen anderen Bereich erstellen. Statt die Aufgabe intern irgendwie zu verteilen, legen Sie drei konkrete Varianten vor: Die Auswertung startet sofort, dafür verschiebt sich Projekt A um zwei Wochen. Oder

sie startet definitiv erst nach Abschluss von Projekt A. Oder der andere Bereich liefert die Rohdaten bereits aufbereitet.

So diskutieren Sie nicht über Belastungsgefühle, sondern über betriebliche Folgen.

TIPP



Führen Sie dafür ein einfaches Aufgaben-Tauschblatt: neue Aufgabe, erwarteter Zeitbedarf, betroffene bestehende Aufgabe, Entscheidung der vorgesetzten Stelle. Kein Roman, eine Zeile pro Vorgang genügt. Dieses Blatt schützt Sie vor dem späteren Klassiker: „*Davon wusste ich nichts.*“

Ihr Ziel ist nicht, Zusatzarbeit grundsätzlich abzuwehren. Ihr Ziel ist, ihren Preis sichtbar zu machen. Was sichtbar ist, wird für wertig gehalten und wird seltener gedankenlos bestellt.

Verhindern Sie, dass aus Unterstützung eine unbezahlte Beförderung wird

Quiet Hiring trifft selten die schwächsten Mitarbeitenden. Es trifft meist die Zuverlässigen, die ohnehin eine große Stütze für das gesamte Team sind.

Wer Probleme löst, bekommt weitere Probleme geliefert. Wer Verantwortung übernimmt, erhält noch mehr Verantwortung. Und wer dreimal erfolgreich die Teamleitung vertritt, gilt plötzlich als praktische Dauerlösung – allerdings ohne Titel, Befugnisse oder Vergütung.

Achten Sie deshalb auf Rollenverschiebungen, nicht nur auf zusätzliche Aufgaben. Eine Aufgabe kostet Zeit. Eine neue Rolle verändert Erwartungen. Wer gelegentlich eine Besprechung moderiert, hilft aus. Wer dauerhaft Entscheidungen vorbereitet, Konflikte klärt und Ergebnisse verantwortet, führt.

Das Unternehmen spart dann keine einzelne Arbeitsstunde, sondern besetzt faktisch eine Funktion aus dem vorhandenen Personalbestand.

Legen Sie bei jeder solchen Übergangslösung drei Grenzen schriftlich fest: Zeitraum, Entscheidungsbefugnis und Rückkehrpunkt.

Formulieren Sie beispielsweise: „Frau Becker übernimmt die Koordination bis zum 30. September. Sie darf Termine priorisieren, aber keine Leistungszusagen ändern. Danach fällt die Aufgabe an die Bereichsleitung zurück.“

Damit verhindern Sie, dass das Provisorium heimlich Wurzeln schlägt.

Beispiel

Einer Ihrer Teamleiter fällt längere Zeit aus. Ersatz bekommen Sie von oben nicht. Also übernimmt ein erfahrener Mitarbeitender aus Ihrem Team Dienstpläne, Beschwerden und Abstimmungen mit anderen Abteilungen. Nach einigen Wochen läuft alles erstaunlich gut. Die naheliegende Reaktion von oben lautet: „Dann lassen wir das erst einmal so.“ Genau hier müssen Sie eingreifen. Fordern Sie eine Entscheidung: Entweder wird ein Ersatz eingestellt oder die bisherige Vertretung in seiner neuen Funktion inklusive Beförderung anerkannt. Das Schwebenlassen ist die bequemste und zugleich unfairste Variante.

TIPP



Nutzen Sie im Alltag eine Rollenampel: Grün bedeutet kurzfristige Hilfe, Gelb wiederkehrende Verantwortung, Rot dauerhafte Führung oder Fachverantwortung. Prüfen Sie monatlich alle gelben und roten Fälle.

Sobald eine Person dauerhaft Aufgaben übernimmt, für die sie weder benannt noch ausgestattet worden ist, ist das kein Talentförderungsprogramm mehr. Es ist Stellenbesetzung zum Nulltarif.

Lassen Sie Ihr Team die Überlastung nicht durch Heldentum verhüllen

Quiet Hiring funktioniert besonders gut, wenn die Belegschaft die Folgen unsichtbar macht. Mitarbeitende bleiben länger, beantworten E-Mails in der Mittagspause, verzichten auf saubere Dokumentation oder prüfen Ergebnisse nur noch oberflächlich.

Nach außen sieht es aus, als lief alles. Tatsächlich bezahlt das Team die eingesparte Stelle mit Zeit, Qualität und Nerven. Unterverbinden Sie deshalb die stille Kompensation.

Wer zusätzliche Aufgaben übernimmt, darf die entstehende Lücke nicht heimlich durch Selbstausschöpfung schließen.

Das klingt zunächst hart, ist aber notwendig: Solange die Leistung scheinbar unverändert bleibt, erhält die obere Ebene den Beweis, dass die zusätzliche Stelle offenbar tatsächlich überflüssig war. Vereinbaren Sie mit Ihrem Team vorab, **wo die Auswirkungen sichtbar werden dürfen**. Nicht chaotisch, nicht trotz, sondern kontrolliert.

Legen Sie bei einer Aufgabenübernahme fest, welche Bearbeitungszeiten sich verlängern, welche Detailtiefe reduziert wird oder welche internen Serviceleistungen nur noch an bestimmten Tagen angeboten werden. Wichtig ist, dass Sie dabei keine sicherheitskritischen, rechtlichen oder kundenrelevanten Standards gefährden.

Beispiel

Ihr Team übernimmt zusätzlich die Aufgaben einer ausgeschiedenen Kollegin. Bisher wurden interne Anfragen innerhalb eines Arbeitstages beantwortet. Statt nun täglich Überstunden zu sammeln, erhöhen Sie die zugesagte Bearbeitungszeit offiziell auf drei Tage. Damit lassen Sie die Auswirkungen offiziell sichtbar werden.

So wird aus „Das Team schafft es doch“ eine belastbare Darstellung der tatsächlichen Folgen.

TIPP



Nutzen Sie dafür ein wöchentliches Belastungsradar mit höchstens drei Kennzahlen: offene Vorgänge, durchschnittliche Bearbeitungszeit und angefallene Mehrarbeit. Zehn Minuten genügen.

Entscheidend ist nicht die perfekte Statistik, sondern der erkennbare Trend.

Ihre Aufgabe besteht nicht darin, jede organisatorische Lücke heldenhaft zu stopfen. Ihre Aufgabe besteht darin, dafür zu sorgen, dass Entscheider die Folgen ihrer Personalentscheidungen sehen. Unsichtbare Überlastung wird verwaltet. Sichtbare Überlastung verlangt nach einer Entscheidung.

FAZIT



Quiet Hiring lebt von Schweigen und Gewöhnung. Beides können Sie beenden. Machen Sie aus stiller Mehrarbeit eine offene Führungsfrage. Wenn Sie Kapazitätsgrenzen klar benennen, schützen Sie nicht nur Ihr Team. Sie verhindern, dass schlechte Personalplanung dauerhaft als erfolgreiche Effizienzmaßnahme verkauft und so etabliert wird.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Mehr Bewegung im Team: So integrieren Sie Aktivität in den Arbeitsalltag

Wie wäre es, wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter morgen auf dem Laufband oder am Stehpult arbeiten würden, in der Teeküche Platz für Tai-Chi entstünde und im Flur getanzt werden dürfte? Zu ungewöhnlich? Warum eigentlich? Mit ihrer Initiative „Level Up @ Work“ ermutigt die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft VBG Unternehmen und Führungskräfte, Bewegung neu zu denken: nicht als sportliches Zusatzprogramm, sondern als selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags.

Obwohl Sie als Führungskraft geistige Beweglichkeit, Agilität und Flexibilität ständig von Ihrem Team einfordern, sieht der Arbeitsalltag rein körperlich oft erstaunlich unbeweglich aus. Beschäftigte sitzen stundenlang am Schreibtisch, im Meeting und anschließend im nächsten Videocall vielleicht zum Thema „Transformation“ – und bleiben dabei immer auf demselben Stuhl sitzen.

Wie steht es um die gesunde Arbeitskultur in Ihrem Team? Und: Was können Sie durch einen neuen Blick auf aktive Pausen verändern? Wie so oft beginnen Sie als Führungskraft bei sich selbst: Wechseln Sie Ihr Mindset.

Lösen Sie die unsichtbare Sitzpflicht

Viele Beschäftigte wissen, dass ihnen Bewegung guttun würde. Trotzdem bleiben sie sitzen, weil sie unsicher sind: Darf ich während eines Telefonats aufstehen? Wirkt es unaufmerksam, wenn ich im Videocall die Position wechsle? Kann ich kurz zum Nachdenken durch das Gebäude gehen?

Hinter diesen Fragen steckt eine unausgesprochene Norm: Wer arbeitet, sitzt. Wer aufsteht, macht Pause. Genau hier beginnt Führung. Wenn Sie selbst ein Telefonat im Gehen führen, ein längeres Meeting unterbrechen oder sagen: „*Stehen Sie ruhig auf*“, schaffen Sie soziale Erlaubnis.



Ermuntern Sie dazu, sich zu bewegen

Aktive Pausen brauchen kein Gymnastikprogramm oder einen Zumba-Kurs. Vielleicht machen Sie aus der nächsten Zweierbesprechung ein Walking Meeting. Eventuell lassen Sie das tägliche Kurzmeeting im Stehen stattfinden. Oder Sie vereinbaren, dass Teilnehmende beim Online-Meeting ihre Kameras ausschalten und ein paar Stretching-Übungen machen.

Als Führungskraft müssen Sie weder Sporttrainerin noch Fitnesscoach sein. Sie können Bedingungen schaffen, unter denen Be-

schäftigte selbst entscheiden, welche Form der Bewegung ihnen guttut. Bewegung wird so nicht zur nächsten Pflicht, sondern zu einer Möglichkeit.

Tanzen erlaubt – aber freiwillig

Nicht jeder Mensch möchte im Flur tanzen oder in der Teeküche Tai-Chi machen. Deshalb sollten Sie Wahlmöglichkeiten schaffen. Fragen Sie Ihr Team: Welche Besprechungen könnten wir im Gehen oder Stehen durchführen? Was hält uns davon ab, zwischendurch aufzustehen? Welche aktive Pause wäre hilfreich? Der Führungsgrundsatz könnte lauten: Niemand muss mitmachen. Aber niemand sollte sich für Bewegung rechtfertigen müssen.

Bewegen Sie die Zeit

Aktive Pausen scheitern häufig am Kalender. Eng getaktete Videokonferenzen lassen kaum Raum zum Aufstehen. Mehr Bewegung beginnt deshalb auch mit der Organisation der Arbeit: Muss jedes Meeting 30 oder 60 Minuten dauern? Können zwischen zwei Terminen zehn Minuten Übergangszeit liegen? Braucht jede Abstimmung einen Bildschirm? Ein kreativer Austausch oder ein Reflexionsgespräch kann im Gehen sogar leichter fallen. Nebeneinander zu gehen verändert die Gesprächssituation und schafft Raum für neue Gedanken. So wird das Walking Meeting zu Ihrem Führungsinstrument.

Mit einer bewegungsfreundlichen Arbeitskultur setzen Sie ein Signal von Vertrauen. Sie machen klar, dass Leistung nicht nur dort entsteht, wo jemand unbeweglich vor dem Bildschirm sitzt. Mehr Bewegung im Büro beginnt nicht mit einem Laufband. Sie beginnt mit einer Erlaubnis:

- Sie dürfen aufstehen.
- Sie dürfen beim Denken gehen.
- Sie dürfen eine kurze Pause machen.

FAZIT



Bringen Sie Bewegung ins Team. Das beginnt mit einem neuen Verständnis von Leistung: Ermöglichen Sie aktive Pausen und signalisieren Sie Ihrem Team: Gute, konzentrierte und erfolgreiche Arbeit entsteht nicht nur auf dem Schreibtischstuhl, sondern auch in Bewegung. Wie wäre es, wenn Sie das nächste Meeting im Stehen durchführten?

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Vorsicht bei Gehaltserhöhungen nach Inflation: Die Zusage ist unwirksam und trotzdem teuer!

Gehaltsverhandlungen sind lästig und sie bergen Konfliktpotenzial. Warum also nicht einfach die Gehälter entsprechend der Inflation steigen lassen? Alle Mitarbeitenden würden sich vermutlich freuen. Das dachte sich auch der Arbeitgeber im folgenden Fall. Doch als er eine entsprechende Zusage widerrufen wollte, erlebte er eine kostspielige Überraschung (Landesarbeitsgericht (LAG) Köln, 29.5.2026, 7 SLa 567/25).



Der Fall: Preisindexklausel laut Gesamtzusage

Ein nicht tarifgebundener Arbeitgeber informierte seine Mitarbeiter im Juli 2021, dass er die Gehälter künftig alljährlich am Jahresanfang – erstmals am 1.1.2022 – entsprechend dem Verbraucherpreisindex des Statistischen Bundesamts anpassen werde. Die Zusage gelte auf unbestimmte Zeit, bis sie ersetzt oder durch den Arbeitgeber widerrufen werde. Er hoffe, hierdurch die Attraktivität und die Arbeitnehmerbindung an das Unternehmen zu stärken und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen.

Tatsächlich erfolgten in den Folgejahren geringere Gehaltserhöhungen. Im Herbst 2023 widerrief der Arbeitgeber die Zusage. Ein seit dem 1.8.2022 beschäftigter Mitarbeiter klagte auf Gehaltserhöhungen entsprechend dem Verbraucherpreisindex zum 1.1.2023, 1.1.2024 und 1.1.2025 – zuletzt immerhin rund 2.600 € monatlich, zusätzlich zum ursprünglich vereinbarten Gehalt.

Der Arbeitgeber meinte, zu der Zahlung nicht verpflichtet zu sein. Ab 1.1.2024 greife der Widerruf der Zusage. Im Übrigen habe er sich nur am Verbraucherpreisindex orientieren wollen. Eine feste Kopplung an den Verbraucherpreisindex sei nach § 1 Preisklauselgesetz (PreisKIG) in Verbindung mit § 134 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) unwirksam.



Das Urteil: Die Klausel ist unwirksam, aber nur für die Zukunft

Die Klage des Mitarbeiters hatte im Wesentlichen Erfolg. Die Mitarbeitenden durften die Gesamtzusage so verstehen, dass ihre Gehälter genauso steigen wie der Verbraucherpreisindex. Der Arbeitgeber musste sich deshalb daran halten. Nach Auffassung des Gerichts verstößt eine Gesamtzusage, wonach das Gehalt mit dem Verbraucherpreisindex steigt, zwar gegen § 1 PreisKIG und ist deshalb unwirksam. Die Unwirksamkeit gilt nach § 8 PreisKIG aber erst ab dem Zeitpunkt, zu dem der Verstoß rechtskräftig festgestellt wird. Der Arbeitgeber muss daher für die Vergangenheit die geforderten Zahlungen leisten. In Zukunft braucht er aber keine Gehaltserhöhungen nach Verbraucherpreisindex vorzunehmen.



Meine Empfehlung!

Hände weg von Gehaltserhöhungen nach Inflation

Das Gericht hat die Revision zwar wegen der grundsätzlichen Bedeutung des Falls zugelassen. Diese ist unter dem Aktenzeichen 5 AZR 122/26 beim Bundesarbeitsgericht (BAG) anhängig. Aber egal, wie das Verfahren ausgeht: Die Kopplung der Gehälter an die Inflation ist riskant. Sie nimmt Arbeitgebenden Gestaltungsspielraum und kann sehr teuer werden. Im Urteilsfall ging es immerhin um Inflationsraten von bis zu 6,9 Prozent.

Mit diesen Klauseln erreichen Sie Flexibilität beim Gehalt

Laufende Zahlungen, etwa eine übertarifliche Lohnzulage, können Sie unter Widerrufsvorbehalt stellen, sofern sie höchstens 25 Prozent der Gesamtvergütung betreffen.

Die Gründe, die Sie zum Widerruf berechtigen, müssen Sie in der Widerrufsklausel im Arbeitsvertrag zumindest skizzieren, etwa so:

Muster Widerrufsvorbehalt Lohnzulage:

Sie erhalten ab ... eine Zulage in Höhe von ... Die Zahlung erfolgt unter Widerrufsvorbehalt. Der Widerruf ist mit einer Frist von ... Monaten möglich, wenn das Unternehmen in eine wirtschaftliche Notlage gerät.

Vorsicht beim Freiwilligkeitsvorbehalt für Einmalzahlungen

Viele Freiwilligkeitsvorbehalte scheitern vor Gericht an unklaren Formulierungen oder weil bereits eine betriebliche Übung entstanden ist. Wie Sie das verhindern, erfahren Sie hier: [tipp.personalwissen.de/pnl262410](https://www.personalwissen.de/pnl262410).



Mit welchen Argumenten Sie eine allgemeine Büropflicht hinterfragen

Die Entscheidung fällt oben, die Rechtfertigung bleibt in der Mitte hängen. Führungskräfte sollen ihren Teams erklären, warum plötzlich wieder Anwesenheit zählt – obwohl Leistung, Ergebnisse und Zusammenarbeit oft längst stimmen beziehungsweise funktionieren.

Dieser Beitrag liefert keine Wohlfühlargumente für Remote Work oder Homeoffice. Er bietet Ihnen Sichtweisen in Richtung Geschäftsleitung. Denn wer in der Geschäftsleitung Mitarbeitende pauschal zurückbeordert, sollte mehr vorweisen können als Misstrauen, Bauchgefühl und den Wunsch nach volleren Fluren.

Fakt 1: Anwesenheit ist kein Leistungsnachweis

„Wir müssen die Leute wieder sehen“ ist kein Führungsargument. Es ist ein Eingeständnis.

Wer Leistung nur beurteilen kann, wenn Mitarbeitende am Schreibtisch sitzen, hat keine klare Ergebnissteuerung. Keine sauberen Ziele. Keine belastbaren Kriterien. Statt Führung gibt es Sichtkontrolle.

Natürlich kann Präsenz sinnvoll sein. Aber wer pauschal alle zurückholt, weil einzelne Ergebnisse nicht stimmen, weicht der eigentlichen Aufgabe aus: Leistung konkret benennen, Abweichungen ansprechen, Konsequenzen ziehen.

Deutlich gesagt: Das System hat die Mitarbeitenden nicht im Homeoffice aus dem Griff verloren. Es hatte Leistung nie wirklich im Griff. Punkt.

TIPP



Fragen Sie nach oben: „*Welches konkrete Problem löst die Anwesenheitspflicht? Und woran messen wir, ob sie gewirkt hat?*“ Bleibt die Antwort vage, ist auch die Maßnahme vage.

Fakt 2: Das Büro kaschiert schlechte Organisation

Im Büro lassen sich Führungsfehler besser verstecken. Unklare Zuständigkeiten werden durch Zurufe überbrückt. Fehlende Entscheidungen durch spontane Besprechungen. Schlechte Informationswege durch Zufallsbegegnungen.

Remote-Arbeit macht diese Mängel sichtbar. Und genau deshalb wird sie so oft verantwortlich gemacht.

Das Homeoffice verursacht nicht automatisch Chaos. Es zeigt, wo Prozesse nur funktionieren, weil Mitarbeitende täglich improvisieren. Wer darauf mit Rückkehrpflicht reagiert, repariert nichts. Er stellt nur wieder genügend Menschen in den Raum, damit sie das kaputte System manuell am Laufen halten.

Die Rückkehrpflicht behebt keinen Organisationsfehler. Sie sorgt nur dafür, dass Mitarbeitende ihn wieder täglich persönlich auffangen.

TIPP



Legen Sie bei einem typischen Reibungsverlust offen, ob wirklich Distanz das Problem ist oder fehlende Entscheidung, unklare Verantwortung und schlechte Kommunikation.

Fakt 3: Pauschale Rückkehrforderung ist Konfliktvermeidung

Ja, manche Mitarbeitende leisten im Homeoffice zu wenig. Manche sind faul, manche schlecht erreichbar. Manche nutzen Freiräume aus.

Dann müssen genau diese Fälle konkreter und enger geführt werden. Und Sie als mittlere Führungskraft brauchen genau dafür den Rückhalt aus der Geschäftsleitung, beispielsweise beim Thema Fernüberwachung von Tätigkeiten, etwa durch digitale Aktivitäts-, Erreichbarkeits- oder Anwesenheitskontrollen.

Alle zurückzuholen, weil wenige nicht liefern, löst das eigentliche Führungsproblem nicht. Es verlagert es nur: Statt einzelne Leistungsdefizite gezielt zu adressieren, wird eine Regel für alle geschaffen. Die Konsequenz tragen ausgerechnet die Leistungsstarken. Und Sie als Führungskraft müssen anschließend eine Entscheidung vertreten, die Sie möglicherweise weder für notwendig noch für sinnvoll halten.

Wer gleichzeitig Vertrauen, Eigenverantwortung und moderne Führung fordert, sollte deshalb sehr genau erklären können, warum individuelle Leistungsprobleme plötzlich eine kollektive Anwesenheitspflicht rechtfertigen sollen. Denn genau an dieser Stelle wird aus einer organisatorischen Maßnahme schnell ein Glaubwürdigkeitsproblem.

Wer als Geschäftsleitung Probleme in einzelnen Teams oder Abteilungen mit Kollektivmaßnahmen beantwortet, hat schlicht versagt. Nicht strategisch. Sondern in der Führung.

FAZIT



Ein voller Parkplatz ist kein Beweis für mehr Leistung. Er beweist nur, dass Menschen da sind.

Die entscheidende Frage an Ihre Geschäftsleitung lautet deshalb nicht „*Wie bekommen wir alle zurück?*“, sondern „*Warum konkret brauchen wir Anwesenheit?*“

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

Bewerten Sie Störungen neu
und nutzen Sie sie als Frühwarnsystem

Fortbildung

Wenn Sie immer nur dazulernen, schleppen Sie
irgendwann vor allem Vergangenheit mit sich
herum



IHR FEEDBACK FÜR UNS

SIE HABEN EINE FRAGE, FEEDBACK ZUM LAYOUT ODER EINEN THEMENWUNSCH?

Liebe Leserin, lieber Leser,

um noch besser zu werden und Sie noch wirksamer in Ihrem Arbeitsalltag zu unterstützen,
ist Ihr Feedback enorm wichtig für uns.

Daher interessiert uns Ihre Meinung zu dieser Ausgabe.

Schreiben Sie uns hierzu gern eine E-Mail an:

redaktion@fuehren-und-motivieren.de

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

Ihr Team Personalwissen

