



# ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.

## TOP-THEMA

### KOMMUNIKATION

Ihre Irritation über vermeintliche Störungen liefert Ihnen wichtige Hinweise über sich selbst. Wollen Sie künftig Unterbrechungen neu bewerten, beherzigen Sie die oberste Regel, bevor Sie eine Antwort geben: Urteilen Sie nicht zu schnell.

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](http://www.personalwissen.de/login)

## ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Die Welt verlangt Entscheidungen, doch intern läuft noch die Abstimmungsschleife Nummer vier. Sie wissen, dass etwas passieren müsste, dürfen vieles aber nicht entscheiden. Was tun?

Seite 3

## FORTBILDUNG

Weiterbildungslogik beginnt mit einer Wissenslücke: Was können Sie noch nicht? Spannender ist inzwischen oft die Gegenfrage: Was können Sie so gut, dass Sie gar nicht mehr merken, wie automatisch Sie es tun? Seite 8

## ARBEITSRECHT

Haben Sie sich schon mal überlegt, was passiert, wenn eine Nachricht mit personenbezogenen Daten die falsche Person erreicht? Ob Schadensersatz fällig ist, klärte der Bundesgerichtshof im Juni. Seite 9



## Was triggert Sie eigentlich?

Liebe Leserin, lieber Leser,

manche Sätze von Mitarbeitenden treffen einen Nerv. „Haben Sie mal kurz Zeit?“ kann schon reichen. Oder die dritte Nachfrage zu einer Entscheidung, die aus Ihrer Sicht längst erklärt ist. Schauen Sie in diesem Moment mal nicht direkt auf den Störenden, sondern darauf, was es mit Ihnen macht. Manches empfinden wir nur deshalb als besonders lästig, weil es einen persönlichen Trigger berührt. Legen Sie beispielsweise großen Wert auf Verlässlichkeit, reagieren Sie womöglich besonders empfindlich auf Unpünktlichkeit. Sind Sie stets autark unterwegs, interpretieren Sie häufige Rückfragen schnell als Unselbstständigkeit.

Ihre Reaktion sagt deshalb mindestens ebenso viel über Sie selbst aus wie über Ihr Gegenüber. Statt bei Störungen vorschnell zu bewerten, fragen Sie sich doch künftig: Was genau stört mich gerade? Und was könnte hinter der vermeintlichen Störung stecken? Lesen Sie mehr über Störungen im Top-Thema dieser Ausgabe.

Mit besten Grüßen

*A. Sengpiel*

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

### Unser Redaktionsteam:

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

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

## INHALT

### ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

3

Die Organisation ist langsamer als die Realität? So bleiben Sie handlungsfähig!

### TRANSFORMATION

4

Worauf es beim Change-Prozess zu einer neuen Teamkultur ankommt

### KOMMUNIKATION

5

Psychologische Sicherheit im Team: Welche Strukturen Sie als Führungskraft jetzt schaffen sollten

### TOP-THEMA

6–7

Bewerten Sie Störungen neu und nutzen Sie sie als Frühwarnsystem

### FORTBILDUNG

8

Verlernen statt nur dazulernen: Wie Ihre Führung zukunftsfähig bleibt

### ARBEITSRECHT

9

„Ihre Gehaltsvorstellung ist leider zu hoch“: Wenn die Nachricht den Falschen erreicht, kann's teuer werden

### GESUNDHEIT

10

Wer morgens müde startet, führt den ganzen Tag auf Reserve

**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 © Prostock-studio – AdobeStock

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

# Die Organisation ist langsamer als die Realität? So bleiben Sie handlungsfähig!

Die Kundschaft ändert ihr Verhalten, Wettbewerber reagieren, Mitarbeitende erwarten Antworten – und intern läuft noch die Abstimmungsschleife Nummer vier. Für Sie im mittleren Management entsteht daraus eine unangenehme Lage: Sie sehen, dass etwas passieren müsste, dürfen vieles aber nicht entscheiden. Abwarten schützt formal. Praktisch kann es teuer werden.

## Warten Sie nicht auf Entscheidungen, die Sie gar nicht brauchen

Langsame Organisationen erzeugen eine gefährliche Illusion: Sobald „oben“ noch nichts entschieden worden ist, scheint auch „unten“ nichts möglich zu sein. Dabei benötigen erstaunlich viele Reaktionen weder zusätzliches Budget noch eine neue Strategie. Sie können Abläufe verändern, Informationen anders verteilen, Prioritäten innerhalb Ihres Teams verschieben oder kleine Tests starten.

Der psychologische Haken: Wer handelt, macht sich sichtbar – wer wartet, kann später bequem auf die fehlende Entscheidung verweisen. Genau deshalb wird organisatorische Trägheit manchmal weniger durch Prozesse verursacht als durch den Wunsch nach persönlicher Absicherung.

### TIPP



Fragen Sie bei jeder blockierten Aufgabe: „Welche konkrete kleine Entscheidung kann ich innerhalb meines Verantwortungsbereichs heute treffen?“ Setzen Sie genau diese um.

## Machen Sie Unsicherheit sichtbar, statt Sicherheit zu simulieren

Wenn sich die Realität schneller verändert als interne Vorgaben, entsteht häufig eine absurde Situation: Alle wissen, dass die alte Antwort nicht mehr passt, trotzdem wird sie weitergegeben, weil noch keine neue freigegeben worden ist. Für Mitarbeitende ist vermeintliche Gewissheit kurzfristig angenehmer als ein ehrliches „Das wissen wir derzeit nicht“. Langfristig zerstört sie jedoch Vertrauen, sobald erkennbar wird, dass auch die Führung im Nebel stand.

Ihre Aufgabe besteht deshalb nicht darin, Antworten zu erfinden, sondern zwischen Fakten, Annahmen und offenen Fragen sauber zu unterscheiden. Führung gewinnt in solchen Phasen weniger durch Gewissheit als durch intellektuelle Sauberkeit.

### TIPP



Teilen Sie in solchen Situationen relevante Themen für das Team künftig in drei Spalten: „wissen wir“ – „vermuten wir“ – „müssen wir klären“. Das verhindert Scheinsicherheit und macht Handlungsbedarf sichtbar.

## Dramatisieren Sie Probleme nicht, sondern weisen Sie auf Entscheidungsstaus hin

Wer nach oben ständig meldet, dass „etwas schwierig“ sei, wird irgendwann selbst als schwierig wahrgenommen. Entscheidend ist deshalb die Form der Eskalation. Beschreiben Sie nicht ausführlich das Problem, sondern den Preis des Nichtentscheidens: Was passiert in sieben Tagen, wenn weiterhin nichts geschieht? Welche Entscheidung wird benötigt, wer muss sie treffen und bis wann verliert sie ihren Wert? Damit verwandeln Sie eine Bitte um Aufmerksamkeit in eine konkrete Entscheidungsvorlage – und erhöhen zugleich den unangenehmen Preis des Aussitzens.

### TIPP



Formulieren Sie Eskalationen künftig in vier Sätzen: Situation – Konsequenz des Wartens – benötigte Entscheidung – spätestester sinnvoller Termin. Mehr braucht die nächste Hierarchieebene oft nicht.

### FAZIT



Sie können eine langsame Organisation aus dem mittleren Management heraus nicht beschleunigen. Sie können aber verhindern, dass deren Langsamkeit zu Ihrer eigenen wird. Wer seinen Handlungsspielraum kennt, bleibt beweglich – selbst wenn das Organigramm noch schläft.

Ein Beitrag von Guido Bonau



# Worauf es beim Change-Prozess zu einer neuen Teamkultur ankommt

Die Veränderung der Teamkultur ist eine echte Herausforderung für Sie. Wird erkannt, dass es irgendwo und irgendwie in der Organisation nicht rundläuft, verfallen viele zu schnell in Aktionismus. Hüten Sie sich vor diesem Fehler und gehen Sie strukturiert vor.

## Die 5 Phasen des Change-Prozesses der Teamkultur

Ohne eine vernünftige Struktur werden Sie mit einer Änderung der Kultur in Ihrem Team wenig Erfolg haben. Um Ihre Ziele zu erreichen, müssen Sie schrittweise vorgehen, und zwar in folgenden fünf Phasen:

**Phase 1:** Bestimmen Sie Ihre Ausgangslage. Hierbei sind die Befragungen der Mitarbeitenden, der Kundschaft und der Geschäftspartnerinnen und -partner absolut hilfreich und notwendig.

**Phase 2:** Starten Sie ein Projekt und binden Sie das Team ein.

**Phase 3:** Legen Sie Visionen und Werte für Ihre Abteilung fest.

**Phase 4:** Führen Sie neue Verhaltensweisen ein.

**Phase 5:** Die neu definierten Werte müssen im Alltag eingeführt und sichtbar gemacht werden. Diesen Schritt müssen Sie kontrollieren. Ihre umgesetzten Veränderungen müssen langfristig verankert werden.

## Das sollten Sie zu den einzelnen Phasen wissen

### Phase 1: Die Ausgangslage für den Change-Prozess

Basis dieser Phase ist zunächst Ihre Ist-Analyse der Kultur Ihrer Abteilung oder in Ihrem Bereich. Durch Mitarbeiter-, Kunden- und Geschäftspartnerbefragungen erhalten Sie ein aktuelles Bild der Stärken und Schwächen. Mithilfe dieser Ergebnisse werden Sie jetzt abschätzen können, wie hoch Ihr zeitlicher und finanzieller Aufwand sein kann, um den Change-Prozess erfolgreich umzusetzen. Berichten Sie transparent über die Ergebnisse der Befragungen. Mitarbeitende haben einen Anspruch darauf zu erfahren, wie Ihre Abteilung gesehen wird. Machen Sie sich außerdem ein Bild von der Umsetzungsbereitschaft Ihrer Mitarbeitenden und von dem hierfür erforderlichen Kommunikationsbedürfnis.

### Phase 2: Starten Sie das Projekt

Legen Sie hier fest, wer das Projekt „Change“ leitet und wie das Projektteam aussehen soll. Sorgen Sie dafür, dass die folgenden Punkte unbedingt festgelegt beziehungsweise vorbereitet sind:

| PROJEKTSCHRITT                                                      | ERLEDIGT              |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Das Projekt hat einen definierten Anfang und ein definiertes Ende.  | <input type="radio"/> |
| Sie haben einen Verantwortlichen aus der Geschäftsführung bestimmt. | <input type="radio"/> |

Je nach Unternehmensgröße gibt es einen Lenkungsreis, an dem gegebenenfalls auch die Arbeitnehmervertretung beteiligt ist.



Es gibt ein Projektteam mit einem Projektleitungsdoppel, meist bestehend aus einem intern Verantwortlichen und einem externen Berater.



Für das Projektteam und die interne Projektleitung gibt es eine Ressourcen- beziehungsweise Kapazitätsplanung, denn klar ist, dass die Projektbeteiligten dies nicht ohne Weiteres neben ihrem Tagesgeschäft machen können.



Es gibt einen Projektplan mit Meilensteinen.



Klären Sie die Kommunikationsstrategie und legen Sie Verantwortliche fest. Denken Sie daran, dass Sie alle offen, ehrlich und konstant informieren.

### Phase 3: Visionen und Werte sind für die neue Teamkultur notwendig

Machen Sie sich Gedanken und entwickeln Sie eine neue Vision für Ihre Abteilung. Definieren Sie deshalb Ihre Ziele und Werte. Dieser Schritt ist enorm wichtig und bildet die Basis für die neue Abteilungskultur.

### Phase 4: Setzen Sie jetzt auf neue Verhaltensweisen im Unternehmen

Passen Sie die Strukturen der neuen Abteilungskultur an. Machen Sie Ihren Mitarbeitenden klar, dass der Transformationsprozess nun gestartet ist. Über erste sichtbare Erfolge, sogenannte Quick Wins, sollte unmittelbar berichtet werden. So können Ihre Mitarbeitenden schnell den Nutzen der neuen Kultur erkennen.

### Phase 5: Neue Werte etablieren

Die neuen Werte müssen in der Praxis etabliert werden. Überprüfen Sie regelmäßig den Fortschritt. Richten Sie sich darauf ein, dass es Widerstände geben kann. Nicht allen Beschäftigten wird die neue Unternehmenskultur gefallen. **Vorsicht!** Die Bestimmung des Veränderungsbedarfs ist nicht nur ein analytisches Problem, sondern auch eine kommunikative Herausforderung. Auch wenn Sie und Ihre Mitarbeiter sich über den Veränderungsbedarf einig sind, heißt das noch nicht, dass Ihre Maßnahmen alle erfolgreich sind. Daher ist ein fortlaufendes Controlling Ihrer Maßnahmen erforderlich.

Ein Beitrag von Michael T.Sobik

# Psychologische Sicherheit im Team: Welche Strukturen Sie als Führungskraft jetzt schaffen sollten

Psychologische Sicherheit ist längst zum Faktor guter Führung geworden. Doch wie schaffen Sie als Führungskraft ein Umfeld, in dem Mitarbeitende offen reden, Zweifel äußern und auch unangenehme Themen ansprechen? Sicher, es hat mit Ihrem Führungsstil und Ihrer Haltung zu tun. Aber es braucht auch ganz handfeste Strukturen. Und die sollten Sie kennen und umsetzen.

Werden Sie zum Architekten psychologischer Sicherheit. Sie schaffen das Tragwerk, auf dem Offenheit im Team wachsen kann. Wenn Sie möchten, dass Mitarbeitende den Mund aufmachen, neue Ideen verteidigen und sich bei Fehlern nicht verkriechen, dann ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft, Strukturen zu schaffen, unter denen sie es auch können.

Denn nicht allein das Verhalten einzelner Menschen, zum Beispiel Ihr eigenes Verhalten als Führungskraft, entscheidet darüber, ob Teammitglieder ihre Meinung äußern. Auch organisatorische Bedingungen schaffen Sicherheit oder bauen Barrieren auf. Beispiele sind ausgeprägte Hierarchien, ungerecht verteilte Arbeitsbelastung und sanktionierendes Führungsverhalten.

## Beispiel

Lisa Imhoven schaut oft kritisch auf Entwicklungen im Projekt. In letzter Zeit erlebt sie immer öfter, dass ihr Vorgesetzter Timo Friehoff ihre Einwände stets direkt vom Tisch fegt: „Dann kümmern Sie sich doch darum.“ Die Botschaft ans Team ist eindeutig: Besser nichts sagen! Es hat gelernt, dass Ansprechen sich nicht lohnt. Kritische Äußerungen in Meetings werden immer seltener. Und Friehoff fragt sich: „Warum sagen meine Mitarbeitenden nichts?“

Damit dieses Beispiel nicht auch in Ihrem Team Schule macht, sollten Sie die richtigen Strukturen schaffen. Geben Sie Ihrem Team psychologische Sicherheit. So geht's:

## Schaffen Sie Transparenz

Erklären Sie nicht nur, was entschieden worden ist, sondern auch warum. Welche Kriterien waren ausschlaggebend? Was ist noch offen? Nachvollziehbare Entscheidungen reduzieren Unsicherheit und Spekulationen.

## Verteilen Sie die Belastung fair

Wenn immer dieselben Mitarbeitenden Engpässe auffangen müssen, lernen diese Mitarbeitenden schnell, dass es wenig bringt, Überlastung anzusprechen. Machen Sie Kapazitäten sichtbar: Wer hat wie viel auf dem Tisch? Was muss priorisiert, verschoben oder neu verteilt werden?

Schaffen Sie feste Wege für schlechte Nachrichten. Probleme sollten nicht davon abhängen, ob jemand den richtigen Moment erwischt. Eine Risikorunde im Jour fixe, kurze Retrospektiven oder die Frage „Was bereitet Ihnen gerade Sorgen?“ machen das An-

sprechen von Schwierigkeiten zur Routine statt zum persönlichen Wagnis.

## Beziehen Sie Ihr Team ein, bevor Sie entscheiden

Erleben Mitarbeitende, dass Entscheidungen längst gefallen sind, bevor nach ihrer Meinung gefragt wird, verstummen sie irgendwann. Holen Sie andere Perspektiven frühzeitig ein. Beteiligung heißt nicht, dass alle entscheiden. Aber es muss klar sein, wo Mitsprache möglich ist.

## Senken Sie hierarchische Hürden

Äußern Sie als Führungskraft Ihre Einschätzung in wichtigen Diskussionen bewusst zuletzt. Fragen Sie: „Was könnte gegen meine Sicht sprechen?“ So wird klar, dass Widerspruch ausdrücklich erwünscht ist, gerade auch gegenüber der Führungskraft.

## Reagieren Sie berechenbar auf Fehler und Kritik

Wenn Sie einen Mitarbeitenden heute für Offenheit loben und morgen für eine unangenehme Nachricht abstrafen, lernt das Team: Vorsicht! Fragen Sie bei Fehlern: „Was ist passiert? Welche Bedingungen haben dazu beigetragen? Was lernen wir daraus?“

Genau darin liegt die Stärke solcher Strukturen. Psychologische Sicherheit ist erst dann wirklich verlässlich, wenn sie nicht von Ihrer Tagesform abhängt. Nicht davon, ob gerade Zeit ist. Nicht davon, ob Sie die Person mögen. Und nicht davon, ob die Botschaft angenehm ist.

Transparenz, faire Arbeitsverteilung, Beteiligung, feste Kommunikationswege und ein berechenbarer Umgang mit Fehlern senden immer wieder die gleiche Botschaft: „Kritik, Zweifel und schlechte Nachrichten stören unsere Arbeit nicht. Sie gehören zu unserer Arbeit.“

## FAZIT



Psychologische Sicherheit entsteht nicht allein durch Ihre gute Absicht. Sie entsteht, wenn Offenheit strukturell vorgesehen ist. Prüfen Sie als Führungskraft deshalb Ihre eigene Führungsarchitektur: Welche Strukturen machen es Mitarbeitenden leicht, offen und ehrlich zu sprechen – und welche machen es ihnen schwer? Beteiligen Sie Ihr Team und reagieren Sie verlässlich auf Kritik.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel



# Bewerten Sie Störungen neu und nutzen Sie sie als Frühwarnsystem

Schon wieder eine Nachricht im Postfach: „Haben Sie kurz Zeit?“ Eine Mitarbeiterin möchte eine Entscheidung erneut besprechen. Sie stöhnen mehr oder weniger hörbar. Ein Kollege fragt zum dritten Mal nach Feedback. Der Trainee will unbedingt an einem Meeting teilnehmen. Und die neue Mitarbeiterin möchte schon wieder mit Ihnen über ihre Entwicklungsmöglichkeiten sprechen. „Lasst mich doch endlich mal in Ruhe“, mögen Sie jetzt vielleicht denken und genau hier sollte Ihr Umdenken beginnen.

Anfragen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind oft mehr als eine Störung oder Unterbrechung Ihres Arbeitstags als Führungskraft. Hinter dem Wunsch nach Unterstützung, Beteiligung oder Rückmeldung kann jeweils ein grundlegendes menschliches Bedürfnis stehen. Und Ihre eigene Irritation? Auch sie liefert Ihnen wichtige Hinweise über sich selbst. Wollen Sie künftig Störungen neu bewerten, beherzigen Sie die oberste Regel, bevor Sie eine Antwort geben: Urteilen Sie nicht zu schnell.

## Nutzen Sie Störungen als Frühwarnsystem

Als Führungskraft stehen Sie meist unter hohem Zeit- und Arbeitsdruck – vor allem, wenn Sie in der mittleren Ebene führen. Da liegt es nahe, dass Sie vermeintliche Störungen schnell aus der Welt schaffen möchten. Deshalb schleichen sich ganz automatisch Bewertungsmuster ein:

- Jemand fragt mehrfach nach? Er oder sie ist unsicher.
- Jemand sucht nach Unterstützung? Der Mitarbeitende ist wenig selbstständig oder bequem.
- Jemand will bei einem neuen Projekt unbedingt dabei sein? Die Person scheint karrierefixiert.
- Jemand will mitreden? Das ist anstrengend.

Mit diesen Adhoc-Bewertungen reagieren Sie bereits auf die Person. Was Sie aber noch gar nicht wissen, ist das individuelle Bedürfnis, das dahintersteckt. Deshalb sollten Sie mit Ihrer neuen Einstellung zu vermeintlichen Störungen geduldig sein. Tricksen Sie selbst Ihre Vorurteile aus.

### Ihr Leadership-Impuls

Halten Sie bereits vor Ihrer ersten Reaktion inne. Trennen Sie die konkrete Bitte von dem Bedürfnis dahinter. Eine Mitarbeiterin, die eine Entscheidung noch einmal erklärt haben möchte, braucht vielleicht Ihr Vertrauen, das ihr Sicherheit gibt.

Ein Kollege, der in ein Projekt einbezogen werden will, sucht möglicherweise Zugehörigkeit. Hinter dem Einfordern von Feedback kann der Wunsch nach Wertschätzung stehen. Und die Frage nach einer Beförderung kann weniger mit Status zu tun haben als mit dem Wunsch, etwas zu bewirken.

## So reagieren Sie sicher auf die folgenden 4 Grundbedürfnisse

Das Bedürfnis anzuerkennen bedeutet nicht, dass Sie den Wunsch erfüllen müssen. Sie können das Bedürfnis ernst nehmen und trotzdem Nein sagen.

### Vertrauen und Sicherheit: „Ich kann frei meine Meinung sagen, ohne abgekanzelt zu werden.“

Vertrauen schafft Sicherheit. Wer aus diesem Bedürfnis heraus zum „Störenden“ wird, kommt oft mit Rückfragen, Absicherungen oder dem Wunsch nach klaren Abläufen zu Ihnen. Auch das Eingeständnis eines Fehlers kann ein Test sein: Was passiert, wenn ich einen Fehler zugebe?

#### Ihre neue Bewertung sieht so aus

Sie bieten Orientierung an. Klären Sie Spielräume, Erwartungen und Grenzen. Fragen Sie: „Was fehlt Ihnen, damit Sie selbst entscheiden können?“ Eine Mitarbeiterin, die vor Kundenterminen immer wieder um Bestätigung bittet, braucht verlässliche Leitplanken. Sind diese gegeben, werden oft weniger Rückfragen gestellt. Bieten Sie ihr etwa an, dass Sie oder ein Kollege beim nächsten Kundentermin dabei sein werden. So bekommt sie unmittelbares zusätzliches Feedback.

### Wertschätzung und Fürsorge: „Ich bin etwas wert, auch wenn ich Unterstützung brauche.“

Wenn Mitarbeitende häufig um Feedback oder Unterstützung bitten, kann Sie das irritieren, besonders wenn Sie selbst eine autarke Persönlichkeit sind, die früh gelernt hat, alleine klarzukommen. Sie erwarten dann leicht die gleiche Charakterfestigkeit von Ihren Mitarbeitenden und empfinden die Bitte eines anderen um Hilfe schnell als Schwäche.

#### Ihre neue Bewertung sieht so aus

Unterstützung zu wünschen, ist nicht automatisch Unselbstständigkeit. Fragen Sie: „Wobei genau brauchen Sie Unterstützung? Was können Sie selbst übernehmen?“ Damit signalisieren Sie: Ich nehme Ihr Anliegen ernst und traue Ihnen zugleich Eigenverantwortung zu. Ein erfahrener Mitarbeitender, der vor einer schwierigen Präsentation um ein kurzes Sparring bittet,

braucht vielleicht nicht Ihre fachliche Kompetenz, sondern, dass Sie ihm den Rücken stärken. Ein kurzer Check von zehn Minuten könnte beispielsweise genügen.

## Zugehörigkeit: „Ich bin Teil des Ganzen und meine Stimme zählt.“

Dieses Bedürfnis zeigt sich häufig in Fragen nach Beteiligung: „Kann ich bei dem Meeting dabei sein?“ „Warum wurde ich nicht einbezogen?“ „Kann es sein, dass meine Meinung nicht interessiert?“

### Ihre neue Bewertung sieht so aus

Nicht alle müssen an jedem Meeting teilnehmen. Das macht Meetings ineffizient. Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe Zugehörigkeit und Anwesenheit auseinanderzuhalten. Fragen Sie: „Was ist Ihnen an der Teilnahme wichtig?“ Oft wird sichtbar, ob es um Information, Einfluss oder das Gefühl geht, außen vor zu sein.

Überlegen Sie, ob der Mitarbeitende vielleicht nicht am Workshop teilnehmen muss, aber seine wichtigen Punkte vorher einbringen kann. Außerdem ist er vielleicht an den Ergebnissen interessiert. So können Sie und das Team das Bedürfnis nach Beteiligung befriedigen, ohne die geäußerte Forderung zu erfüllen.

## Sinn und Wirksamkeit: „Mein Beitrag ist von Bedeutung.“

Fragen nach Entwicklung, Sichtbarkeit, Verantwortung oder Beförderung werden mitunter als überzogener Ehrgeiz interpretiert. Dahinter kann jedoch der Wunsch stecken, mit der eigenen Arbeit etwas zu bewirken und gesehen zu werden. Besonders spannend wird es, wenn eine solche Anfrage bei Ihnen selbst etwas auslöst. Vielleicht haben Sie viele Jahre auf Anerkennung warten müssen. Dann kann ein offensiver Entwicklungswunsch schnell wie überzogenes Anspruchsdenken wirken.

### Ihre neue Bewertung sieht so aus

Bewerten Sie dieses Bedürfnis nicht schnell als übertriebenen Ehrgeiz. Fragen Sie im Gespräch: „Was möchten Sie künftig stärker beeinflussen?“ So wechselt der Gesprächsinhalt von der nächsten Karrierestufe hin zu Beteiligung und Entwicklung.

## Das lernen Sie von den Störungen über sich selbst

Wenn Sie Störungen durch Ihre Mitarbeitenden neu bewerten, können Sie neu reagieren. Und das gilt auch im Umgang mit sich selbst. Spannend ist, herauszufinden, welche Störungen Sie besonders ärgern, denn das lässt Rückschlüsse auf Ihre Disposition zu. Reagieren Sie besonders unwirsch auf Unsicherheit oder Widerspruch? Können Sie Hilfsbedürftigkeit schwer

aushalten? Oder nagen besonders ambitionierte Mitarbeitende an Ihrem Gleichmut?

Beobachten Sie sich daher selbst. Wenn Sie bei vermeintlichen Störungen durch Ihre Teammitglieder Ärger in sich hochsteigen fühlen, fragen Sie sich: Was genau stört mich hier – die Bitte oder das, was ich damit verbinde? Ein kurzer innerer Check kann verhindern, dass Sie wieder schnell in alte Bewertungsmuster abdriften. Die Aussage „Diese Person ist anstrengend“ unterscheidet sich grundlegend von „Diese Anfrage löst etwas in mir aus“. Nutzen Sie den Drei-Fragen-Check:

## Der 3-Fragen-Check: Was genau stört mich?

Wenn Sie das nächste Mal innerlich denken „Nicht schon wieder“, helfen Ihnen diese drei Fragen:

- **1. Was wird konkret von mir verlangt?**  
Möchte die Person Zeit, Information, Zustimmung, Unterstützung oder Einfluss?
- **2. Welches Bedürfnis könnte dahinterstecken?**  
Geht es um Sicherheit, Wertschätzung, Zugehörigkeit oder Sinn? Unterstellen Sie nichts, sondern prüfen Sie Ihre Vermutung im Gespräch.
- **3. Was braucht die Person und was ausdrücklich nicht?**  
Vielleicht braucht sie Klarheit, aber keine Entscheidung von Ihnen. Rückhalt, aber keine Rettung. Beteiligung, aber keinen Sitz in jedem Meeting. Entwicklung, aber nicht sofort die nächste Hierarchiestufe.

## Entlarven Sie das Bedürfnis hinter der „Störung“

Streben Sie nicht danach, dass Ihre Mitarbeitenden Sie künftig nicht mehr stören. Das ist unrealistisch. Betrachten Sie Unterbrechungen vielmehr als Hinweise für Ihre Führung. Störungen können zu einem Frühwarnsystem werden. Sie zeigen, wo Ihre Teammitglieder Orientierung, Verbindung oder Wirksamkeit vermissen – bevor daraus Rückzug, Konflikt oder Wechselbereitschaft entsteht.

## FAZIT



Nutzen Sie die Störungen Ihrer Mitarbeitenden als Frühwarnsystem, indem Sie die Bedürfnisse hinter den Anliegen entdecken. Als Führungskraft müssen Sie nicht jeden Wunsch erfüllen, aber Sie können Ihren Teammitgliedern helfen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen – sei es mehr Wertschätzung, mehr Beteiligung und Zugehörigkeit oder eine neue Aufgabe. Reflektieren Sie auch Ihre eigenen Trigger: Was nervt besonders? Welche Führungsmuster stecken bei Ihnen dahinter? So erhalten Sie mehr Klarheit über sich selbst. Und das kommt auch Ihrem Team zugute.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

# Verlernen statt nur dazulernen: Wie Ihre Führung zukunftsfähig bleibt

Weiterbildung klingt vernünftig. Seminare besuchen, Wissen ergänzen, Methoden erweitern – so funktionierte berufliche Entwicklung jahrzehntelang. Nur verändert sich Arbeit heute teilweise schneller, als neues Wissen in alte Routinen eingebaut werden kann. Für Führungskräfte der mittleren Ebene entsteht daraus ein unangenehmes Problem: Sie sollen Neues umsetzen, während im Kopf und im Team weiterhin Regeln gelten, die gestern noch richtig waren.

## Prüfen Sie nicht nur, was Ihnen fehlt – sondern was Ihnen im Weg steht

Die klassische Weiterbildungslogik beginnt mit der Suche nach einer Wissenslücke: Was können Sie noch nicht? Worin könnte ich mich verbessern?

Spannender ist inzwischen oft die Gegenfrage: Was können Sie so gut, dass Sie gar nicht mehr merken, wie automatisch Sie es tun? Erfahrung ist schließlich nicht nur Kompetenz, sondern auch ein Vorrat an Gewohnheiten, Annahmen und Reflexen. Wer zehn Jahre erfolgreich Besprechungen, Entscheidungen oder Mitarbeitende nach einem bestimmten Muster geführt hat, hält dieses Muster irgendwann leicht für alternativlos statt für eine erlernte Lösung.

Genau dort beginnt Umlernen: nicht beim nächsten Werkzeug, sondern beim Zweifel am vertrauten Werkzeugkasten.

### Meine Empfehlung!

Schreiben Sie eine Woche lang täglich einen Satz auf: „Ich mache das so, weil ...“ Sobald hinter dem „weil“ nur Erfahrung, Gewohnheit oder „hat sich bewährt“ steht, haben Sie einen Kandidaten fürs Umlernen gefunden.

## Erlauben Sie sich, vorübergehend wieder schlechter zu werden

Umlernen scheitert selten am Verstehen. Es scheitert am Ego. Neue Verhaltensweisen vermitteln zunächst ein Gefühl der Unbeholfenheit, während alte Routinen elegant funktionieren – selbst wenn sie inzwischen schlechtere Ergebnisse liefern.

Gerade erfahrene Führungskräfte geraten deshalb in eine perfide Falle: Sie verwechseln persönliche Sicherheit mit fachlicher Qualität. Wer etwas Neues ausprobiert, muss kurzfristig akzeptieren, weniger souverän zu wirken; wer dazu nicht bereit ist, verteidigt irgendwann seine Professionalität gegen die Realität.

### Meine Empfehlung!

Wählen Sie eine einzige Führungsroutine, die möglicherweise nur noch auf „Das haben wir schon immer so gemacht“ beruht, und gestalten Sie diese bewusst zwei Wochen anders – etwa Feedback, Delegation oder Meetings. Bewerten Sie danach nicht Ihr Gefühl dabei, sondern die Wirkung.

## Machen Sie Ihr Team zu Ihrem Frühwarnsystem

Führungskräfte müssen Veränderungen nicht früher verstehen als alle anderen. Sie müssen nur früher erkennen, dass ihre bisherigen Antworten nicht mehr tragen. Gerade Mitarbeitende, die näher an Kundschaft, Prozessen oder neuen Technologien arbeiten, registrieren solche Brüche häufig schneller als ihre Vorgesetzten. Das ist psychologisch unbequem: Führung bedeutet dann zeitweise, sich von Menschen beraten oder sogar korrigieren zu lassen, die formal unter einem stehen. Wer diese Kränkung aushält, bekommt kostenlos etwas, das kein Seminar liefern kann: Echtzeitinformationen darüber, welche eigenen Überzeugungen gerade veralten.

### Meine Empfehlung!

Fragen Sie im nächsten Teamgespräch nicht nach Verbesserungsvorschlägen, sondern konkret: „Was passt heute nicht mehr?“ Und dann verteidigen Sie sich nicht.

## FAZIT

Zukunftsfähigkeit bedeutet nicht, immer mehr zu wissen. Sie beginnt dort, wo Sie bereit sind, sich von lieb gewonnenen Gewissheiten zu verabschieden.

Ein Beitrag von Guido Bonau



# „Ihre Gehaltsvorstellung ist leider zu hoch“: Wenn die Nachricht den Falschen erreicht, kann's teuer werden

Das ist schnell passiert: Sie wollen eine Nachricht an einen Mitarbeiter, eine Ex-Mitarbeiterin oder Bewerberin schicken und versenden sie irrtümlich an jemand anderen. Dumm nur, wenn Sie dabei personenbezogene Daten des oder der eigentlich Adressierten offenbaren. Denn er oder sie kann dann in der Regel eine Entschädigung wegen des Datenschutzverstoßes von Ihnen verlangen (Bundesgerichtshof (BGH), 23.6.2026, VI ZR 97/22).



## Der Fall: Ein peinlicher Irrläufer

**Der Sachverhalt:** Ein Arbeitnehmer hatte sich über das Karrierenetzwerk XING bei einer Privatbank beworben und einen zu hohen Gehaltswunsch geäußert. Dies wollte eine Mitarbeiterin der Bank dem Bewerber über XING mitteilen. Tatsächlich schickte sie die Nachricht aber nicht an ihn, sondern an einen früheren Kollegen des Bewerbers. Dieser leitete die Nachricht an den eigentlichen Bewerber weiter und erkundigte sich, ob er auf Stellensuche sei.

Nachdem der Bewerber eine Absage erhalten hatte, verlangte er von der Bank mindestens 2.500 Euro Entschädigung für den durch den Datenschutzverstoß entstandenen immateriellen Schaden: Er empfinde das Unterliegen in der Gehaltsverhandlung als Schmach, die er Dritten nicht offenbaren wolle. Darüber hinaus sei zu befürchten, dass der ehemalige Kollege die irrtümlich erhaltenen Informationen weitergegeben habe und er selbst hierdurch in der Konkurrenz um künftige Stellen im Nachteil sei. Außerdem versuchte er, einen Unterlassungsanspruch gegen die Bank durchzusetzen, damit diese seine personenbezogenen Daten aus dem Bewerbungsverfahren nicht mehr weiterleite.

**Das Verfahren:** Der Fall ging bis zum Europäischen Gerichtshof (EuGH), der im September 2025 entschied, dass

- auch negative Gefühle wie Sorge und Ärger, die durch die unbefugte Übermittlung personenbezogener Daten an einen Dritten hervorgerufen werden, als immaterieller Schaden gelten und eine Entschädigungszahlung rechtfertigen können;
- die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) nur einen Anspruch auf Löschung personenbezogener Daten kenne. Ein Unterlassungsanspruch ohne Löschungsantrag lasse sich allenfalls aus der nationalen Rechtsordnung herleiten.

Nun war also wieder der BGH am Zug.

Anrede offenbarten Geschlecht und den Informationen über das Bewerbungsverfahren personenbezogene Daten des Bewerbers, der dadurch einen immateriellen Schaden erlitten hat.

Der Schaden bestand

- zum einen im Kontrollverlust über seine persönlichen Daten, den der Bewerber durch den Versand der Nachricht an den falschen Empfänger erlitten hatte, und
- zum anderen in der Sorge, dieser Empfänger könne seine persönlichen Daten missbräuchlich verwenden. Schon die Nachfrage des Empfängers beim Bewerber war eine missbräuchliche Verwendung, sodass auch die Sorge berechtigt war.

Die beklagte Bank wird dem Bewerber daher eine Entschädigung zahlen müssen, über deren Höhe das Oberlandesgericht (OLG) Frankfurt noch entscheiden wird.

## ACHTUNG



Ein Datenverstoß an sich ist kein immaterieller Schaden, der eine Entschädigungszahlung rechtfertigen würde. Das Gleiche gilt, wenn Bewerbende oder Mitarbeitende die Sorge vor einem Datenmissbrauch lediglich behaupten und nicht konkret begründen.

## ... Unterlassungsanspruch nein

Den Unterlassungsanspruch konnte der Bewerber nicht durchsetzen. Ein solcher Anspruch kommt nach deutschem Recht zwar grundsätzlich in Betracht – allerdings nur, wenn es eine Wiederholungsfahrgefahr gibt. Diese sah das Gericht hier nicht, weil sich die Forderung auf die Daten aus dem Bewerbungsverfahren bezog und das Bewerbungsverfahren bereits abgeschlossen war.

## Bußgelder wegen Datenschutzverstößen

Die Entschädigungen für immaterielle Schäden von Mitarbeitern oder Bewerbern aufgrund eines Datenschutzverstoßes liegen meist im unteren vierstelligen Bereich. Die Bußgelder der Datenschutzbehörden sind dagegen richtig kostspielig. Die aktuellen Leitlinien zur Bußgeldberechnung finden Sie hier: [tipp.personalwissen.de/pnl262510](https://tipp.personalwissen.de/pnl262510).



## Das Urteil: Entschädigung ja, ...

Entsprechend den Vorgaben des EuGH stellte der BGH fest: Der Versand der Nachricht an den falschen Adressaten verstieß – entgegen der Auffassung der beklagten Bank – gegen die DSGVO. Denn die Nachricht enthielt mit dem Nachnamen, dem über die

Ein Beitrag von Hildegard Gemünden



# Wer morgens müde startet, führt den ganzen Tag auf Reserve

Sie kennen diese Morgen: Der Wecker klingelt, der Körper steht auf, das Gehirn reicht seinen Dienstantritt irgendwann nach. Trotzdem warten Termine, Entscheidungen, Konflikte und Menschen, die Orientierung erwarten. Gerade im mittleren Management lässt sich ein Tag, an dem Sie sich ausgelaugt fühlen, selten absagen. Das Problem: Er kostet mehr, als man morgens bemerkt.

## Wie Müdigkeit Ihre Persönlichkeit verengt

Müdigkeit macht Sie nicht automatisch unfähig – aber weniger flexibel. Das Gehirn spart Energie und greift bevorzugt auf bekannte Reaktionsmuster zurück: schneller urteilen, weniger zuhören, eher abwehren, häufiger kontrollieren.

Wer ausgeschlafen einen schrägen Kommentar überhört, empfindet ihn übermüdet plötzlich als Angriff. Besonders tückisch: Sie selbst erleben sich dabei häufig als völlig normal, während Ihr Umfeld längst merkt, dass Ihre Zündschnur kürzer geworden ist.

### TIPP



Treffen Sie an erkennbar schlechten Morgen vor 10:00 Uhr keine unnötigen endgültigen Personalentscheidungen. Schreiben Sie Ihre erste Reaktion auf – und checken Sie sie zwei Stunden später erneut.

## Prüfen Sie Ihren Terminkalender

Ein voller Kalender suggeriert Leistung, obwohl gerade müde Führungskräfte darin besonders leicht in einen gefährlichen Modus geraten: abarbeiten statt nachdenken. Dann werden Meetings verlängert, weil niemand den Kern trifft, E-Mails dreimal gelesen und Probleme vorschnell an andere delegiert.

Besonders anspruchsvoll sind sogenannte exekutive Funktionen – priorisieren, Impulse kontrollieren, Perspektiven wechseln –, also ausgerechnet jene Fähigkeiten, für die Führende bezahlt werden. Der paradoxe Effekt: Je erschöpfter Sie sind, desto beschäftigtter können Sie wirken.

### TIPP



Streichen Sie an Tagen, an denen Sie kraftlos sind, morgens bewusst eine Aufgabe von Ihrer Liste. Nicht die unwichtigste, sondern jene, die nur aus Gewohnheit dort steht.

## Sprechen Sie Ihren Energiemangel notfalls offen an

Viele Führungskräfte gleichen geringe Energie unbewusst über ihr Umfeld aus. Sie fordern mehr Rückfragen, mehr Absicherung, mehr Statusberichte oder mehr Tempo – nicht weil die Situation es verlangt, sondern weil ihnen selbst die mentale Reserve fehlt.

So wird persönliche Erschöpfung schleichend zum organisatorischen Problem. Besonders unangenehm: Mitarbeitende interpre-

tieren Ihre Gereiztheit selten als Schlafdefizit, sondern fälschlich als Botschaft über ihre Leistung oder Ihre Haltung ihnen gegenüber.

### TIPP



Sagen Sie an einem wirklich schlechten Tag einmal offen: „Ich bin heute nicht voll auf der Höhe. Wenn ich ungewöhnlich kurz angebunden bin, widersprechen Sie mir ruhig.“ Das kostet keine Autorität. Unberechenbarkeit kostet deutlich mehr.



### FAZIT



Führung beginnt manchmal Stunden vor dem ersten Meeting. Wer dauerhaft mit leerem Akku startet, braucht irgendwann nicht mehr Zeitmanagement, sondern eine ehrlichere Rechnung. Denn Müdigkeit verschwindet nicht in den Kalendereinträgen – sie taucht nur an anderer Stelle wieder auf.

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](mailto: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](mailto: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](http://www.personalwissen.de/login)

Hilfe zur Aktivierung:

[tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung](http://tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung)



### IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

#### Top-Thema

Konfliktstark: Mit 3 Fähigkeiten führen Sie  
Ihr Team auch unter Druck sicher

#### Selbstmanagement

Weniger ist mehr: So reduzieren Sie Aufgaben  
und führen besser





# 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](http://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](http://personalwissen.de)

*Hier kostenlos teilnehmen:*

[tipp.personalwissen.de/update](http://tipp.personalwissen.de/update)



PS: Webinar verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter [www.personalwissen.de](http://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!

