AUSGABE 21|2026

ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



TOP-THEMA

EMOTIONEN

Nimmt der Druck zu, schlagen die Wogen schnell höher. In solchen Momenten sollten Sie als Führungskraft die Ruhe bewahren und Konfliktkompetenz beweisen. 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

TEAMENTWICKLUNG

Haben Sie jemanden im Team, der jeden Sonderfall kennt, jedes Projekt rettet und alle schwierigen Fragen beantwortet? Klingt nach Leistungsträger. Kann aber ein Warnsignal sein, das Sie hellhörig machen sollte. Seite 3

SELBSTMANAGEMENT

Haben Sie genug Zeit für die wesentlichen Führungsaufgaben wie Strategien erarbeiten und Entscheidungen treffen? Es lohnt sich, von Zeit zu Zeit hinzuschauen und die Aufgabenliste zu entschlacken. Seite 5

ARBEITSRECHT

Wie sieht es aus, wenn jemand während der Zielerreichungsperiode zeitweise nicht gearbeitet hat, etwa wegen Elternzeit? Das LAG Hamm musste klären, ob dann trotzdem die volle Prämie ausgezahlt wird. Seite 9



Konfliktstark statt konfliktscheu

Liebe Leserin, lieber Leser,

haben Sie auch schon mal innerlich geseufzt, wenn Sie gespürt haben, dass sich was zusammenbraut? So geht es vielen Führungskräften: Ein Konflikt kündigt sich an und zuerst denken wir an die Zeit, die es uns und das Team kosten wird, diesen Konflikt beizulegen. Dabei ist der Arbeitsdruck doch so hoch. Und genau diese Rechnung geht nicht auf: Wer Konflikte nicht löst, verbrennt weit mehr Zeit, als die Konfliktlösung kostet.

Daher ist die Kompetenz, Konflikte intelligent zu lösen, eine wichtige Führungsqualität. Was Sie dazu brauchen, lesen Sie im Top-Thema dieser Ausgabe. Lassen Sie sich inspirieren und gehen Sie Konflikte ohne Scheu an. Diese Stärke im Konflikt wird Ihr Team Ihnen danken.

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

TEAMENTWICKLUNG

3 Warum ausgerechnet Ihre Besten zum Problem werden können

TEAMENTWICKLUNG

4 Jung führt Alt: So gelingt Ihnen die Zusammenarbeit auch bei großem Altersunterschied

Checkliste: Ist Ihr Team fit für den demografischen Wandel?

SELBSTMANAGEMENT

5 Mit diesem Relevanzcheck reduzieren Sie unnötige Aufgaben

TOP-THEMA

6–7 Mehr Konfliktintelligenz, weniger Reibungsverluste: 3 Fähigkeiten für Ihre Führung unter Druck

GESUNDHEIT

8 Verschleißen Sie an dem, was Sie besonders gut können?

ARBEITSRECHT

9 Volle Zielerreichung bei Elternzeit: Unter dieser Voraussetzung dürfen Sie die Prämie dennoch kürzen

7 Fälle: Hier bekommen Mitarbeitende Prämien ohne Arbeit

FÜHRUNG

10 Unterschätzen Sie nie die Dummheit im Team

IMPRESSUM RFOLGREICH 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, **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 © mussab – KI generiert; Seite 3: Guido Bonau, KI-generiert; Seite 8: Guido Bonau, KI-generiert – alle anderen Adobe Stock.

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

Warum ausgerechnet Ihre Besten zum Problem werden können

Es gibt Teams, die sind leistungsfähig, solange eine bestimmte Person da ist. Diese Person kennt jeden Sonderfall, rettet jedes Projekt, beantwortet jede schwierige Frage. Klingt nach Leistungsträger. Kann aber ein Warnsignal sein. Denn wo Wissen, Entscheidungen oder Kundenkontakte dauerhaft an einer Stelle zusammenlaufen, entsteht kein Rückgrat, sondern Abhängigkeit. Und die fällt meist erst auf, wenn es zu spät ist.

1. Prüfen Sie nicht, wer viel leistet – sondern wer alles aufhält

Der kritische Flaschenhals ist selten der Langsamste. Oft ist es ausgerechnet die kompetenteste Person im Team. Wer gefühlt für jede Freigabe, Rückfrage oder Problemlösung gebraucht wird, wird zum menschlichen Nadelöhr.

Das Tückische: Diese Überlastung wird häufig als Unentbehrlichkeit bewundert. Dabei kann hohe individuelle Leistung die Gesamtleistung des Teams sogar bremsen, wenn ständig alle auf genau diese eine Person warten.

TIPP

Notieren Sie eine Woche lang jede Situation (oder lassen Sie notieren), in der Arbeit stockt, weil eine bestimmte Person antworten, prüfen oder entscheiden muss. Nicht die Arbeitsmenge zählt, sondern die Zahl der Warteschlangen.

2. Fragen Sie sich, wer vom Flaschenhals profitiert

Nicht jeder Flaschenhals entsteht zufällig. Unentbehrlichkeit erzeugt Status. Wer exklusives Wissen besitzt, wird gefragt, gebraucht und selten infrage gestellt. Manche Mitarbeitende teilen deshalb ihr Wissen nur zögerlich – nicht aus Bosheit, sondern weil Menschen instinktiv schützen, was ihnen Bedeutung gibt.

Noch unbequemer: Auch Führungskräfte fördern solche Strukturen, wenn sie sich lieber auf einen verlässlichen „Go-to-Menschen" verlassen, statt Wissen mühsam breiter zu verteilen.

TIPP

Lassen Sie zentrale Aufgaben einmal bewusst von einer zweiten Person erklären oder durchführen. Wer dabei nervös wird, blockiert oder plötzlich erklärt, warum „das nur der oder die kann", liefert Ihnen wertvolle Informationen.

3. Beseitigen Sie den Flaschenhals, ohne den Leistungsträger zu bestrafen

Der größte Fehler wäre, der betroffenen Person ihre zentrale Rolle einfach wegzunehmen. Wer jahrelang über Expertise Anerkennung erhalten hat, erlebt Delegation schnell als Bedeutungsverlust. Machen Sie deshalb aus exklusivem Wissen eine neue Aufgabe: Wissen multiplizieren.

Die betreffende Person soll nicht weniger wichtig werden, sondern auf einer höheren Ebene wichtig sein – indem sie andere befähigt. So ersetzen Sie persönliche Unentbehrlichkeit durch strukturelle Stärke.

TIPP

Vereinbaren Sie für eine kritische Aufgabe eine einfache Regel: Innerhalb von vier Wochen müssen mindestens zwei weitere Personen sie ohne Unterstützung erledigen können. Keine Dokumentationsorgie – echte Vertretungsfähigkeit.

FAZIT

Ein starkes Team erkennt man nicht daran, dass einzelne Menschen unersetzlich sind, sondern daran, dass selbst die Besten fehlen dürfen, ohne dass alles stehen bleibt. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist nicht, Helden zu züchten, sondern Systeme zu etablieren, die keine brauchen.

Ein Beitrag von Guido Bonau



Jung führt Alt: So gelingt Ihnen die Zusammenarbeit auch bei großem Altersunterschied

Rund 14 Prozent der Ruheständler im Alter von 65 bis 74 Jahren waren im Jahr 2025 erwerbstätig – so die jüngsten Zahlen des Statistischen Bundesamts. Vor allem für jüngere Führungskräfte ist damit eine besondere Herausforderung verbunden, die auf beiden Seiten sehr frustrierend werden kann. Doch das muss nicht so sein, wenn Sie die folgenden sieben Tipps beherzigen.

1. Sprechen Sie die Situation konstruktiv an

Sagen Sie beim Kennenlernen etwa: „*Ich freue mich, Sie als sehr erfahrenen Mitarbeiter im Team zu haben. Ich hoffe, dass wir beide voneinander profitieren können.*“

2. Wertschätzen Sie Lebenserfahrung

Hören Sie die Meinung älterer Mitarbeitender an, statt diese nur von Ihrer Meinung überzeugen zu wollen. Totschlagargumenten wie „*Das haben wir immer so gemacht*“ treten Sie aber entgegen.

3. Verabschieden Sie sich von Vorurteilen

Nicht alle älteren Mitarbeitenden warten nur auf die Rente, sind unflexibel oder trauern alten Zeiten hinterher.

4. Nutzen Sie die Erfahrungen Älterer aktiv

Fragen Sie also gezielt danach und zeigen Sie somit Wertschätzung. Dabei müssen Sie sich selbst nicht kleinmachen.

5. Geben Sie ungefragt keine Ratschläge

Vor allem im persönlichen Bereich sind sie unangemessen. Auf fachlicher Ebene leiten Sie Empfehlungen möglichst respektvoll ein, zum Beispiel: „*In diesem Thema kenne ich mich gut aus. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass …*“

6. Formulieren Sie Lob konkret

Denn ein allgemeines „*Das haben Sie gut gemacht*“ wirkt gerade von einem sehr viel jüngeren Vorgesetzten oder Kollegen leicht überheblich. „*Das hat uns vorangebracht, weil …*“ zeigt dagegen echte Anerkennung.

7. Bleiben Sie respektvoll trotz altersbedingter Einschränkungen

Diese hängen vielleicht mit den Leistungen vieler Jahrzehnte zusammen. Und: Sie wissen nicht, in welcher gesundheitlichen Verfassung Sie selbst mit 50, 60 oder 70 Jahren sein werden.

Checkliste: Ist Ihr Team fit für den demografischen Wandel?

Personalstruktur	Ja	Nein
Ist die Altersstruktur der Mitarbeitenden ausgewogen?	○	○
Berücksichtigen Sie die Altersstruktur in Ihren personellen Entscheidungen?	○	○
Personalführung		
Fördern Sie den Austausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden?	○	○
Können Mitarbeitende altersbedingte Einschränkungen offen ansprechen?	○	○
Personalorganisation		
Versuchen Sie, die Arbeitszeit an die persönliche Lebenssituation Mitarbeitender anzupassen?	○	○
Sind die Arbeiten so organisiert, dass auch Ältere bis zur Rente arbeiten können?	○	○
Setzen Sie Mitarbeitende ihren Fähigkeiten und ihrem Alter entsprechend ein?	○	○
Personalentwicklung		
Beziehen Sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersspezifisch in Personalentwicklungsmaßnahmen mit ein?	○	○
Bieten Sie allen Altersgruppen eine genügende Perspektive?	○	○
Arbeitssicherheit und Gesundheit		
Sind Arbeitsplätze und Tätigkeiten gesundheitsgerecht gestaltet?	○	○
Werden Mitarbeitende im gesundheitsgerechten Arbeiten geschult?	○	○

Auswertung: Jedes „Ja“ ist ein Pluspunkt. An jedem „Nein“ sollten Sie noch arbeiten.

Beiträge von Hildegard Gemünden

Mit diesem Relevanzcheck reduzieren Sie unnötige Aufgaben

Rauben Ihnen unwichtige Dinge viel Zeit? Setzen Sie die richtigen Prioritäten? Haben Sie genug Zeit für die wesentlichen Führungsaufgaben wie Strategien erarbeiten, Entscheidungen treffen und Mitarbeiter führen? Es lohnt sich, von Zeit zu Zeit genau hinzuschauen und die Aufgabenliste und den Kalender zu entschlacken.

Müssen Sie alles tun, was auf Ihrer Liste steht?

Wollen Sie das Richtige tun und Unwichtiges weglassen, lohnt sich ein Perspektivwechsel. Fragen Sie sich heute: Muss wirklich alles, was im Kalender und auf meiner To-do-Liste steht, auch getan werden? Um diese Frage zu beantworten, sollten Sie folgende drei Aspekte prüfen:

Aspekt 1: Verschaffen Sie sich einen Überblick

Wollen Sie Aufgaben reduzieren, sollten Sie zunächst sichtbar machen, was täglich Ihre Zeit kostet. Gerade kleine Tätigkeiten verschwinden leicht unter dem Radar: eine Rückfrage hier, eine E-Mail dort, fünf Minuten für eine Freigabe, zehn Minuten Warten auf den Kollegen.

Führen Sie eine Woche lang eine „ungeschönte Arbeitszeiterfassung". Beobachten Sie sich, ohne sofort zu bewerten. Notieren Sie am Ende eines jeden Arbeitstages:

- Womit verbringe ich meine Zeit?
- Wie lange dauert die Tätigkeit?
- Wie häufig werde ich unterbrochen?
- Wo warte ich auf Entscheidungen?

Am Ende der Woche analysieren Sie: Was bindet überraschend viel Zeit? Welche Aufgaben bestimmen Ihren Tag, obwohl sie für Ihre Führungsrolle kaum Bedeutung haben?

Aspekt 2: Zeichnen Sie Ihr Zielbild

Jetzt schauen Sie sich an, wofür Sie Ihre Zeit hauptsächlich reservieren sollten. Zeichnen Sie sich ein Zielbild. Fragen Sie sich dazu:

- Was sind die Anforderungen an mich als Führungskraft?
- Welche Aufgaben leiten sich daraus ab?
- Welche Erwartungen gibt es an meine Position vonseiten der Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Kollegen oder Kunden?

Aspekt 3: Prüfen Sie Ihre Aufgaben mit zwei Fragen

Um zu entscheiden, welche Aufgaben essenziell für Sie als Führungskraft sind, helfen zwei Kriterien:

1. **Strategische Relevanz:** Wie stark zahlt die Aufgabe auf Ihren Auftrag, Ihre Ziele und Ihre Führungsrolle ein?
2. **Aufwand:** Wie viel Zeit, Energie, Abstimmung und mentale Aufmerksamkeit kostet sie?

Bündeln Sie ähnliche Aufgaben – etwa Reporting, Personalführung, Freigaben, Meetings oder Projektabstimmungen – und ordnen Sie sie den Feldern zu:

Diese 4 Felder geben Orientierung

Feld 1: Booster – davon darf es mehr geben

Hier liegen Aufgaben mit hoher strategischer Relevanz und überschaubarem Aufwand. Sie gehören zum Kern Ihrer Führungsarbeit und erzeugen Wirkung: Entwicklungsgespräche, klare Delegationsentscheidungen, kurze Team-Check-ins oder konzentrierte Arbeit an einem Veränderungsprojekt.

Feld 3: Unter Beobachtung – warum machen wir das eigentlich?

Hier landen Aufgaben mit geringer strategischer Relevanz und scheinbar geringem Aufwand. Jede kostet vielleicht nur zehn Minuten, in Summe fragmentieren sie Ihren Tag.

Typische Beispiele: Routineberichte, CC-E-Mails, Jour fixes ohne klare Agenda,.

Fragen Sie: Warum machen wir das?

Feld 2: Optimierungspotenzial – wichtig, aber zu aufwendig

Diese Aufgaben sind strategisch relevant, verbrauchen jedoch viele Ressourcen. Statt sie zu streichen, gilt: Aufwand senken.

Prüfen Sie Doppelarbeit? Was lässt sich standardisieren oder automatisieren? Welche Abstimmungsschleifen sind unnötig?

Feld 4: Weniger machen – hier liegt Entlastungspotenzial

Hoher Aufwand und geringe strategische Relevanz sind die ungünstigste Kombination. Prüfen Sie konsequent, ob Aufgaben beendet, delegiert, vereinfacht oder anders organisiert werden können.

Damit können Sie weiterarbeiten

Konzentrieren Sie sich auf die Aufgaben in Feld 1. Bei denen in Feld 2 sollten Sie nach kürzeren Wegen und schnelleren Abläufen suchen. Bei Aufgaben in Feld 3 schätzen Sie den Aufwand realistischer ein und setzen schließlich in Feld 4 den Rotstift an.

FAZIT

Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre wöchentlichen Aufgaben und finden Sie heraus, welche Aufgaben von hoher Relevanz sind und welche nicht und wie der Zeitaufwand verteilt ist. Aufgaben, die wenig Relevanz haben und einen hohen Aufwand generieren, dürfen Sie getrost aussortieren.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Mehr Konfliktintelligenz, weniger Reibungsverluste: 3 Fähigkeiten für Ihre Führung unter Druck

In unsicheren Zeiten ist es umso wichtiger, dass Sie als Führungskraft Konfliktstärke beweisen. Denn äußere Faktoren wie Restrukturierungen, Kostendruck und gesellschaftliche Krisen wirken bis in Teams hinein. Als Führungskraft brauchen Sie deshalb weniger Konfliktvermeidung als Konfliktintelligenz: die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten, richtig einzuordnen und konstruktiv zu nutzen.

Was sich Mitarbeitende wünschen

Fragt man Mitarbeitende, was sie bei ihren Vorgesetzten als Konfliktstärke empfinden, nennen sie nach Studien von Lan H. Phan, Peter T. Coleman und Vivian Ojo von der Columbia University drei Fähigkeiten:

- stabilisierende Präsenz,
- kontextuell-strategische Einordnung und
- einen konstruktiven Blick auf Konflikte.

Und so können Sie diese drei Fähigkeiten stärken und Ihre Konfliktintelligenz trainieren:

Kompetenz #1: Bleiben Sie stabil, wenn es unruhig wird

Nimmt der Druck zu, schlagen die Wogen schnell höher. In solchen Momenten kommt es darauf an, dass Sie als Führungskraft die Ruhe bewahren.

Beispiel:

Im Meeting von Saskia Helvers geraten sich zwei Mitarbeiter in die Haare; der Ton wird schärfer. Beide werfen sich gegenseitig vor, Informationen zurückzuhalten. Helvers zuckt innerlich kurz zusammen und überlegt, ob sie die Diskussion abbrechen soll. Das würde aber den Konflikt nicht lösen, nur vertagen. Sie fordert daher die Streithähne auf, zur Sachebene zurückzukehren. *„Wie können wir die Informationswege transparenter machen und garantieren, dass die Informationen bei denen ankommen, die sie gerade brauchen?“*, fragt sie in die Runde. Tatsächlich beruhigen sich die Gemüter und es entsteht eine Diskussion. Eine Taskforce kümmert sich um die Optimierung der Berichts- und Informationswege.

Diese Kompetenz, über die Saskia Helvers im Beispiel verfügt, nennen die Forscher **„Stabilizing Presence“**. Gemeint ist die Fähigkeit, als Führungskraft auch unter Druck ruhig, respektvoll und klar zu bleiben. Dazu gehören emotionale Selbstregulation, transparente Kommunikation, Fairness und die Fähigkeit, nach angespannten Situationen schnell wieder Klarheit zu gewinnen.

Ihr Leadership-Impuls

Nutzen Sie die Drei-Sekunden-Regel: wahrnehmen – einordnen – antworten. Was löst die Situation in mir aus? Muss ich jetzt reagieren? Oder brauche ich eine andere Frage?

Kompetenz #2: Schauen Sie auf das System

Konzentrieren Sie sich beim Konflikt nicht auf Personen, sondern auf das System, das sogenannte **„Contextual-Strategic Alignment“**. Als konfliktintelligente Führungskraft fragen Sie, welche Strukturen, Anreize, Kommunikationswege oder äußeren Entwicklungen den Konflikt mitprägen. Vielleicht konkurrieren zwei Mitarbeitende um dieselben Ressourcen. Vielleicht sind Verantwortlichkeiten unklar. Vielleicht belohnt das KPI-System Einzelperformance, während gleichzeitig Teamarbeit eingefordert wird.

Beispiel:

Das Vertriebs- und das Produktionsteam geraten regelmäßig aneinander. Der Vertrieb verspricht kurzfristige Sonderlösungen, die Produktion fühlt sich übergangen. Mehr gegenseitiges Verständnis hilft – löst aber nicht das strukturelle Problem. Hier sollten Sie als Führungskraft klären: Wer darf Zusagen machen? Welche Informationen müssen vorher vorliegen? Welche Ziele fördern gegensätzliches Verhalten?

Ihr Leadership-Impuls

Wechseln Sie vom Schuldigen-Suchen zum Muster-Erkennen. Fragen Sie: Was müsste sich im System ändern, damit der Konflikt nicht ständig neu entsteht?

Kompetenz #3: Behandeln Sie Konflikte nicht als Störung

Die dritte Fähigkeit heißt **„Conflict-Positive Framing“**. Trainieren Sie Ihre Konfliktstärke, indem Sie signalisieren, dass es sinnvoll ist, Konflikte anzusprechen, statt sie wegzuschieben. Leben Sie vor, dass Differenzen eine mögliche Quelle für Verbesserung ist. Das bedeutet nicht, Konflikte schönzureden. Manche sind belastend oder verletzend. Konfliktpositiv zu

führen heißt, die darin enthaltene Information ernst zu nehmen. Streit macht häufig etwas sichtbar: widersprüchliche Ziele, ungeklärte Rollen, verletzte Grenzen oder unterschiedliche Vorstellungen davon, was „gute Arbeit" bedeutet.

Beispiel:

Im Team von Mario Reiners gibt es Streit über die Erreichbarkeit nach Feierabend. Einige Mitarbeitende finden es selbstverständlich, auf dringende Nachrichten zu reagieren. Andere empfinden genau das als Grenzüberschreitung. Die Diskussion wird zunehmend persönlich: Steffen Heimeister meldet sich zu Wort: *„Manche hier machen eben Dienst nach Vorschrift."* Darauf kontert Steffi Seiter: *„Und andere können offenbar nie abschalten."* Corinna Freitag, die Teamleitung, überlegt, ob es feste Regeln für die Erreichbarkeit braucht. Dann entscheidet sie sich dagegen und fragt stattdessen in die Runde: *„Was zeigt uns diese Diskussion über unsere Zusammenarbeit?"* Plötzlich wird deutlich: Es gibt im Team völlig unterschiedliche Vorstellungen darüber, was Engagement bedeutet. Gleichzeitig fehlen klare Vereinbarungen dafür, was tatsächlich dringend ist und wann Erreichbarkeit erwartet werden darf.

Aus dem Streit entsteht eine Grundsatzklärung: Was verstehen wir unter Verlässlichkeit? Welche Reaktionszeiten brauchen wir wirklich? Wann beginnt die Freizeit? Freitag hat den Konflikt genutzt, um etwas sichtbar zu machen, das vorher unausgesprochen blieb.

Ihr Leadership-Tipp:

Jeder Konflikt gibt Ihnen deutliche Hinweise, wenn Sie den Konflikt als Chance begreifen und nutzen. Fragen Sie: *„Was zeigt uns dieser Konflikt, das wir ohne ihn möglicherweise übersehen hätten?"*

Konfliktintelligenz braucht keine Lust am Streit

Als konfliktstarke Führungskräfte müssen Sie es nicht lieben, konfrontativ oder schlagfertig zu sein. Entscheidend ist, dass Sie komplexe Konflikte systemisch betrachten können. Das überträgt sich aufs Team und der Konflikt bekommt einen neuen Rahmen. Von der Diskussion „digital oder live" wechseln Sie zu einer viel grundsätzlicheren Frage, in der gegensätzliche Positionen aufgelöst werden können.

Wollen Sie wissen, ob Sie bereits über die drei Kompetenzen zur Konfliktstärke und -intelligenz verfügen, machen Sie folgenden Selbst-Check. Noch aufschlussreicher wird der Check, wenn zwei oder drei Mitarbeitende die Aussagen aus ihrer Sicht einschätzen. Dadurch erhalten Sie quasi einen Realitätscheck Ihrer eigenen Auffassung.

SELBST-CHECK: WIE KONFLIKTINTELLIGENT FÜHREN SIE?

Bewerten Sie die folgenden Aussagen mit 1 = trifft selten zu, 2 = teilweise, 3 = meistens.

Stabilisierende Präsenz: Ich bleibe respektvoll und ansprechbar, auch wenn ein Konflikt mich persönlich trifft.	○
Ich kommuniziere in angespannten Situationen früh und klar.	○
Nach schwierigen Gesprächen finde ich schnell wieder zu Klarheit und Handlungsfähigkeit zurück.	○
Kontext verstehen: Bevor ich einen Konflikt einzelnen Personen zuschreibe, prüfe ich Rollen, Ziele, Prozesse und Anreize.	○
Ich passe mein Vorgehen an Art, Dynamik und Beteiligte des Konflikts an.	○
Ich frage bei wiederkehrenden Konflikten, welche strukturellen Bedingungen sie begünstigen.	○
Konflikte produktiv rahmen: Ich spreche Spannungen an, bevor sie sich verhärten.	○
Ich mache deutlich, dass sachlicher Widerspruch erwünscht ist.	○
Ich kann in einem Konflikt offen sagen: *„Da lag ich falsch."*	○

Ihre Auswertung

22–27 Punkte: Konflikte sind für Sie eher Führungsraum als Störfall. Schauen Sie trotzdem auf die Aussagen mit den niedrigsten Werten.

16–21 Punkte: Sie verfügen über gute Ansätze. Die „teilweise"-Antworten zeigen, wo Sie gezielt weiterarbeiten können.

9–15 Punkte: Konfliktführung kostet Sie vermutlich noch viel Energie oder Sie greifen eher spät ein. Wählen Sie zunächst eine der drei Kompetenzen und trainieren Sie sie bewusst.

FAZIT

Bei Konfliktintelligenz ist es nicht Ihr Ziel, weniger Konflikte zu erleben oder gar mehr Konflikte zu schlichten, sondern ohne Scheu mit ihnen umzugehen. Behalten Sie auch unter Spannung die Führung, verstehen Sie den Kontext und rahmen Sie den Konflikt neu ein.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Verschleißen Sie an dem, was Sie besonders gut können?

Es gibt Aufgaben, nach denen Sie müde sind und trotzdem zufrieden. Und es gibt Aufgaben, nach denen Sie sich fühlen, als hätte Ihnen jemand den Stecker gezogen. Der Unterschied ist nicht Belastung. Der Unterschied ist Passung.

Gerade im mittleren Management wird diese Passung gern ignoriert. Denn wer etwas gut kann, bekommt davon meist mehr. Genau da beginnt das Problem.

Prüfen Sie nicht nur, was Sie gut können

Die klassische Stärkenlogik hat einen blinden Fleck: Kompetenz ist nicht automatisch Energie.

Es kann sein, dass Sie brillant moderieren und Meetings trotzdem hassen. Es kann sein, dass Sie Konflikte hervorragend lösen können und dennoch jedes Mal innerlich einen Preis dafür zahlen.

Unternehmen verwechseln deshalb häufig Verlässlichkeit mit Berufung: Wer etwas zuverlässig erledigt, wird dauerhaft dafür eingesetzt.

So entsteht der sogenannte „Sour Spot" – eine Verschleißzone aus Aufgaben, die Sie beherrschen, die Sie aber langsam leerziehen.

TIPP

Markieren Sie eine Woche lang nach wichtigen Aufgaben spontan mit „+", „0" oder „–", ob Sie danach mehr, gleich viel oder weniger Energie haben. Nicht nachdenken. Nach zehn Arbeitstagen sehen Sie Muster, die kein Kompetenzprofil zeigt.

Beobachten Sie, wem Sie gern helfen

Auch Menschen können Teil Ihrer Wirkungszone sein. Manche Herausforderungen anderer ziehen Ihre Aufmerksamkeit fast automatisch an; bei anderen spüren Sie schon beim ersten Satz inneren Widerstand.

Das ist nicht zwingend Sympathie oder Antipathie, sondern oft ein Hinweis auf Passung: Sie reagieren stärker auf Probleme, bei denen Ihre Denkweise tatsächlich etwas bewirkt.

Führung wird ineffizient, wenn Sie versuchen, für jede Person dieselbe Art Führungskraft zu sein. Besonders gefährlich ist der stille Ehrgeiz, ausgerechnet dort Wirkung beweisen zu wollen, wo Sie dauerhaft gegen sich selbst arbeiten.

TIPP

Schreiben Sie fünf Mitarbeitende oder Kolleginnen und Kollegen auf, denen Sie besonders gern helfen. Notieren Sie daneben: „Wobei genau?" Suchen Sie nicht nach Persönlichkeitstypen, sondern nach wiederkehrenden Problemstellungen.



Finden Sie die Probleme, die Sie wach machen

Wie schon gesagt: Ihre Wirkungszone zeigt sich oft weniger an Tätigkeiten als an bestimmten Arten von Problemen. Manche Führende blühen auf, wenn Chaos strukturiert werden muss. Andere werden hellwach, sobald ein festgefahrenes Team wieder in Bewegung kommen soll. Wieder andere lieben es, Talente größer zu machen, als sie es in ihrer bisherigen Rolle waren.

Entscheidend ist die Frage, bei welchem Problem Sie nicht nur funktionieren, sondern geistig sofort „anspringen". Wer das erkennt, kann selbst ohne Budgethoheit Arbeit anders verteilen, Gespräche gezielter suchen und im eigenen Verantwortungsbereich mehr von den Situationen erzeugen, in denen echte Wirkung entsteht.

TIPP

Erinnern Sie sich an einen Arbeitstag, nach dem Sie ungewöhnlich zufrieden waren. Fragen Sie nicht „*Was habe ich gemacht?*", sondern „*Welches Problem habe ich gelöst*?" Dort liegt meist mehr Wahrheit.

FAZIT

Ihre stärksten Fähigkeiten sind nicht automatisch Ihr bester Arbeitsplatz. Entscheidend ist, wo Können, Wirkung und Energie gleichzeitig zusammenkommen. Wer diese Zone kennt, arbeitet nicht weniger. Aber deutlich seltener gegen sich selbst.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Volle Zielerreichung bei Elternzeit: Unter dieser Voraussetzung dürfen Sie die Prämie dennoch kürzen

Viele Unternehmen gewähren Mitarbeitenden Prämien oder Boni für die Erreichung zuvor festgelegter Ziele. Wie aber sieht es aus, wenn Mitarbeitende während der Zielerreichungsperiode zeitweise nicht gearbeitet haben, etwa wegen Elternzeit? Steht ihnen trotzdem die volle Prämie zu? Diese Frage beantwortete das Landesarbeitsgericht (LAG) Hamm mit seinem Urteil vom 29.4.2026 (9 SLa 359/24).

Der Fall: Gekürzte Prämie entsprechend der Dauer der Elternzeit

Ein langjährig bei einem Finanzdienstleister beschäftigter Krankenversicherungsspezialist war für die Betreuung und Beratung selbstständiger Vertriebspartner und -partnerinnen zuständig. Er selbst vermittelte also keine Krankenversicherungen. Neben seinem Fixgehalt erhielt er jährlich eine in einer Betriebsvereinbarung geregelte variable Vergütung, die von vorab zu vereinbarenden Produktions-/Vertriebszielen abhing. Bei 100 Prozent Zielerreichung war die Vergütung des Mitarbeiters zu 60 Prozent fix und zu 40 Prozent variabel.

Im Jahr 2022 wurden die Ziele zu über 100 Prozent erreicht, wodurch sich für den Mitarbeiter an sich eine variable Vergütung von rund 30.000 Euro ergab. Weil der Mitarbeiter in diesem Jahr jedoch wegen Elternzeit vier Monate nicht gearbeitet hatte, kürzte der Arbeitgeber die Auszahlung an ihn um rund 10.000 Euro.

Der Mitarbeiter klagte auf Auszahlung der ungekürzten variablen Vergütung. Er meinte, diese stehe ihm zu, weil die Ziele zu über 100 Prozent erreicht worden waren und die Betriebsvereinbarung keine Kürzung für die Dauer der Elternzeit vorsehe.

§ Das Urteil: Die Kürzung war rechtens

Die variable Vergütung war ein Teil der Bezahlung für geleistete Arbeit. Während der Elternzeit hatte der Mitarbeiter jedoch nicht gearbeitet, sodass er für diese Zeit auch keinen Vergütungsanspruch hatte.

Eine volle Auszahlung der variablen Vergütung wäre zwar in Betracht gekommen, wenn die Zielerreichung unmittelbar auf der Arbeitsleistung des Mitarbeiters beruht hätte. Das war hier jedoch nicht gegeben. Die Zielerreichung hing von den Ergebnissen derjeweiligen Vertriebspartner und -partnerinnen ab und wurde vom Mitarbeiter nur indirekt beeinflusst. Während der Elternzeit übernahm zudem ein Kollege seine Aufgaben. Die vom Arbeitgeber vorgenommene Kürzung war daher auch ohne Kürzungsvereinbarung rechtens.

Meine Empfehlung!

Unterscheiden Sie individuelle Ziele von Team- und Unternehmenszielen

Prämien für die individuell erreichten Ziele müssen Sie trotz Elternzeit an den oder die Mitarbeitende in voller Höhe auszahlen. Prämien für Team- und Unternehmensziele dürfen Sie zeitanteilig kürzen.

7 Fälle: Hier bekommen Mitarbeitende Prämien ohne Arbeit

Normalerweise gilt im Arbeitsverhältnis der Grundsatz: ohne Arbeit kein Lohn. In den folgenden Fällen können Mitarbeitende aber auch ohne Arbeit Geld verlangen. Ausfallzeiten rechtfertigen dann insbesondere keine Kürzung der Zielerreichungsprämien.

1. Es besteht ein Anspruch auf Entgeltfortzahlung nach §§ 2, 3 Entgeltfortzahlungsgesetz (EFZG), d. h. an gesetzlichen Feiertagen und für bis zu sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit.
2. Die Mitarbeiterin unterliegt einem mutterschutzrechtlichen Beschäftigungsverbot (§ 18 Mutterschutzgesetz (MuSchG)).
3. Der/die Beschäftigte befindet sich in einem genehmigten Urlaub (§ 1 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG)).
4. Der/die Beschäftigte ist unverschuldet aus persönlichen Gründen für verhältnismäßig nicht erhebliche Zeit an der Arbeit gehindert, etwa wegen Kindsgeburt oder Tod eines nahen Angehörigen (§ 616 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)).
5. Der/die Arbeitgebende nimmt die ordnungsgemäß angebotene Arbeitsleistung nicht an (Annahmeverzug).
6. Die Unternehmensleitung hat eine Zahlung unabhängig von der Arbeitsleistung ausdrücklich zugesagt (etwa volle Prämie trotz Elternzeit).
7. Die Zahlung ist nicht nur Vergütung für geleistete Arbeit, sondern etwa auch eine Belohnung für Betriebstreue.

Zum Weiterlesen:
Manche Unternehmen entkoppeln Ziele vom Prämiensystem. So ist dabei die Vorgehensweise: **tipp.personalwissen.de/pnl26273.**

Beiträge von Hildegard Gemünden

Unterschätzen Sie nie die Dummheit im Team

Manche Managementprobleme lassen sich mit Prozessen lösen. Andere mit Kommunikation. Einige mit klaren Zuständigkeiten. Und es gibt Probleme, bei denen man irgendwann denkt: „Warum tut jemand etwas, mit dem er allen schadet, einschließlich sich selbst?“

Für genau diesen Fall entwickelte der italienische Wirtschaftshistoriker Carlo M. Cipolla seine „Grundgesetze der menschlichen Dummheit“.

Dabei meinte er mit Dummheit weder niedrigen IQ noch fehlende Bildung. Im Gegenteil: Hochgebildete Menschen können nach seinem Modell ausgesprochen dumm handeln. Akademische Titel schützen nicht davor. Sie erhöhen gelegentlich nur die Qualität der PowerPoint-Präsentation, mit der das Ganze begründet wird.

Unterscheiden Sie zwischen diesen 4 Typen

Cipollas Grundidee ist brutal einfach. Er betrachtet zwei Fragen:

Was bringt eine Handlung der handelnden Person? Und: **Was bringt sie anderen?**

Daraus ergeben sich vier Typen:

- Der **Intelligente** erzeugt Nutzen für sich und andere.
- Der **Hilflose** nützt anderen, schadet aber sich selbst.
- Der **Bandit** gewinnt auf Kosten anderer.
- Der **Dumme** schadet anderen – und hat selbst nichts davon. Im schlechtesten Fall schadet er sich gleich mit.

Nehmen wir eine Führungskraft, die auf einer zusätzlichen Freigabeschleife besteht. Die Mitarbeitenden verlieren Zeit. Die Kundschaft wartet länger. Die Führungskraft hat zusätzliche Arbeit. Niemand gewinnt.

Glückwunsch. Cipolla hätte vermutlich einen Verdacht.

Was Ihre „dummen“ Mitarbeitenden so besonders gefährlich macht

Eines von Cipollas interessantesten Gesetzen lautet sinngemäß: Dumme Menschen sind besonders gefährlich.

Warum? Weil Eigennutz berechenbar ist. Mit einem Banditen können Sie verhandeln. Er will schließlich etwas: Geld, Einfluss, Sichtbarkeit, den besseren Parkplatz. Sie kennen hier die Währung.

Schwieriger wird es bei jemandem, der einen Konflikt eskaliert, obwohl ihm daraus keinerlei Vorteil entsteht. Der Informationen zurückhält und anschließend selbst darunter leidet. Der aus Prinzip einen Kunden verärgert, obwohl dessen Auftrag den eigenen Bereich finanziert.

Führungskräfte suchen dann oft nach dem verborgenen Motiv. Manchmal gibt es keines. Nicht jedes kontraproduktive Verhalten ist ein raffiniertes Machtspiel. Manches ist schlicht schlechter Umgang mit Ursache und Wirkung. Dann geht es weniger darum, das Verhalten vollständig zu verstehen, sondern seinen Schaden zu begrenzen.

Wie es zu besonders gefährlichen Aktionen kommt

Cipolla behauptete außerdem, dass wir die Zahl dummer Menschen regelmäßig unterschätzen. Im Führungsalltag unterschätzen wir vor allem, wie viel Schaden ein einziger unvernünftiger Akt auslösen kann.

- Eine unbedachte E-Mail an einen Großkunden.
- Ein eigenmächtig geänderter Prozess.
- Eine Excel-Datei namens „final_neu_final2_wirklichfinal.xlsx“.

Organisationen sichern sich gegen kalkulierbare Risiken ab, aber verlassen sich bei menschlicher Unvernunft erstaunlich oft auf den Satz: „*Das wird schon keiner machen.*“ Doch. Wird jemand.

Die bessere Frage lautet deshalb nicht „*Warum sollte jemand so etwas tun?*“, sondern „*Was passiert, wenn es trotzdem jemand tut?*“ Das ist kein Plädoyer für Kontrollwahn. Aber dort, wo ein einziger unvernünftiger Schritt großen Schaden verursachen kann, sollte das System nicht ausschließlich auf Vernunft vertrauen.

Piloten bekommen schließlich auch keine Anweisung: „*Bitte Flugzeug möglichst nicht versehentlich ausschalten.*“ Es gibt technische Sicherungen.

3 Cipolla-Regeln für Ihren Führungsalltag

Erstens: Bewerten Sie Verhalten nach Wirkung, nicht nach Auftreten. Selbstbewusstsein, Eloquenz und Erfahrung sind kein Beweis für kluge Entscheidungen. Fragen Sie sich: Gewinnen wir hier? Oder verlieren wir?

Zweitens: Bauen Sie Schadensbremsen ein. Je größer der mögliche Schaden einer Einzelentscheidung, desto weniger sollte Ihr System darauf vertrauen, dass immer alle vernünftig handeln.

Drittens: Schützen Sie Ihr Team vor intelligent klingendem Unsinn. Wenn eine Maßnahme allen mehr Arbeit macht, niemandem erkennbaren Nutzen bringt und trotzdem begeistert verteidigt wird, brauchen Sie nicht zwingend noch einen Workshop. Vielleicht brauchen Sie nur den Mut zu sagen: „*Das lassen wir.*“

FAZIT

Cipollas Theorie ist überspitzt. Gerade deshalb ist sie nützlich. Denn Sie sollten als Führungskraft nicht nur intelligente Entscheidungen fördern. Manchmal besteht Ihre Aufgabe schlicht darin, zu verhindern, dass sehr kluge Menschen gemeinsam etwas ausgesprochen Dummes tun.

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:

Selbstmanagement
Wechsel im Chefsessel: Nutzen Sie den Führungswechsel für Ihren Reset

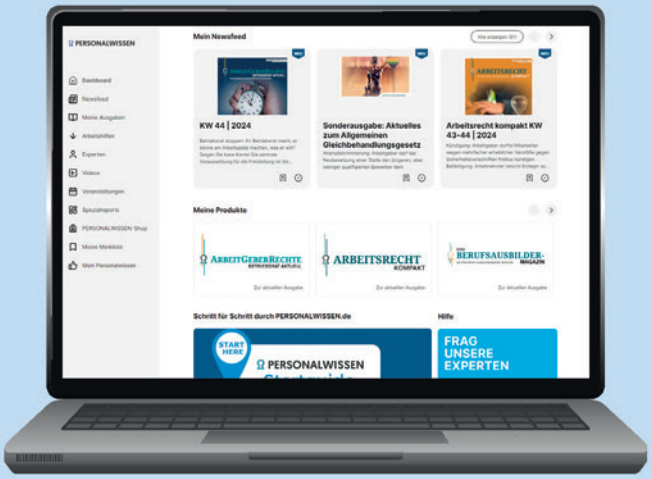
Top-Thema
Warum Sie Ihr Team auf Weiterbildung schicken sollten

PERSONALWISSEN

Ihr exklusiver Personalwissen-Onlinebereich!

Mit regelmäßigen Updates - nur für Sie!

Jetzt anmelden:
www.personalwissen.de/login



Erleben Sie die Vielfalt an informativen Themen und Inhalten

Kontaktieren Sie unseren Experten jederzeit für Ihre individuellen Fragen

Zahlreiche Fachbeiträge, Checklisten & Vorlagen stehen Ihnen zur Verfügung

und vieles mehr ...

Mehr Infos und Registrierung:



www.personalwissen.de/login

Ihre abonnierten Produkte unter einem Dach – im Onlinebereich von **Personalwissen**

Der Onlinebereich bietet Ihnen zahlreiche Verbesserungen und moderne Features, die Ihre tägliche Arbeit noch effizienter und angenehmer machen.
www.personalwissen.de