AUSGABE 22|2026

ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



TOP-THEMA

FORTBILDUNG

Richtig eingesetzte Weiterbildung kann Routinen stören, Abhängigkeiten reduzieren und Probleme sichtbar machen, die im Alltag längst als „normal“ durchgehen. Nutzen Sie diesen Effekt!

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

SELBSTMANAGEMENT

Der Chefposten wird neu besetzt und die alten Spielregeln gelten nicht mehr. Sie müssen sich wieder auf eine neue Person an der Spitze einstellen. Jetzt können Sie Ihr eigenes Profil schärfen.

Seite 3

RECRUITING

Das perfekte Match oder KI? Wie Sie KI-Anteile entlarven und Ihre Kandidaten und Kandidatinnen wirklich kennenlernen und mit gezielten Fragen aus der Reserve locken, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Seite 5

ARBEITSRECHT

Mitarbeitende können versuchen, Urlaubswünsche auf dem Rechtsweg durchzusetzen – ggf. per einstweiliger Verfügung. Aber wann hat dieser Versuch Aussicht auf Erfolg? Lesen Sie das nach auf

Seite 9.



Ab auf die Schulbank!

Liebe Leserin, lieber Leser,

Weiterbildung hat in Unternehmen einen erstaunlichen Ruf. Man findet sie wichtig – solange niemand fehlt, sie nichts kostet und bitte auch niemand mit neuen Ideen zurückkommt. Gerade Führungskräfte der mittleren Ebene kennen dieses Schauspiel. Das Tagesgeschäft brennt, die Personaldecke ist dünn, und dann soll ausgerechnet die beste Kraft zwei Tage zu einem Seminar? Unpraktisch. Also bleibt sie da. Und lernt vor allem eines: Wer zuverlässig ist, wird gebraucht. Wer sich entwickeln will, stört den Ablauf.

Das ist kurzsichtig. Denn Weiterbildung ist kein Wellnessprogramm mit Namensschild und Tagungskaffee. Richtig eingesetzt, zeigt sie Ihnen, wo Ihr Team abhängig, betriebsblind oder schlicht zu bequem geworden ist. Und manchmal bringt ein einziger fremder Gedanke mehr Bewegung in eine Abteilung als interne Meetings mit 80 PowerPoint-Folien. Warum Sie Ihre Mitarbeitenden deshalb öfter vor die Tür setzen sollten, lesen Sie im Top-Thema ab Seite 6.

Mit besten Grüßen



Guido Bonau, Chefredakteur

Unser Redaktionsteam:

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

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

INHALT

SELBSTMANAGEMENT

3 Wechsel im Chefsessel: Nutzen Sie den Führungswechsel für Ihren eigenen Reset

GESUNDHEIT

4 Kurze und aktive Pausen: So entlasten Sie sich selbst und Ihr gesamtes Team

RECRUITING

5 Das perfekte Match oder KI? Wie Sie KI-Anteile entlarven und Ihre Kandidaten wirklich kennenlernen

TOP-THEMA

6–7 Warum Sie Ihr Team auf Weiterbildung schicken sollten

KOMMUNIKATION

8 So führen Sie – trotz Wissenslücken – souverän und mit Autorität

ARBEITSRECHT

9 „Ich brauche diesen Urlaubstermin unbedingt“: Gibt es eine Genehmigung per einstweiliger Verfügung?

3 wenig bekannte Fakten zur korrekten Urlaubserteilung

FÜHRUNG

10 3 Angewohnheiten, mit denen Führungskräfte ihr Team zuverlässig nerven

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; Brigitte Ganzmann, Ravensburg; 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 © ASDF; Seite 07; Seite 08; Seite 10 – alle AdobeStock

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

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

Sie kennen Ihren Vorgesetzen und Ihre Vorgesetzte. Sie wissen, wie Entscheidungsvorlagen auszusehen haben, wann Sie stören können und wann Sie mit Storytelling punkten oder mit nüchternen Fakten. Geht der Chef oder die Chefin und räumt den Chefsessel für einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin, beginnt das Spiel von Neuem. Das bedeutet nicht nur, dass Sie sich erneut einarbeiten müssen, sondern birgt auch eine Chance für Sie. Sie können die Reset-Taste drücken und sich selbst neu aufstellen.

Wenn der Chefposten neu besetzt wird, gelten die alten Spielregeln nicht mehr. Sie müssen sich wieder auf eine neue Person an der Spitze einstellen und sie zunächst kennenlernen. Und auch der oder die Neue steht vor der gleichen Aufgabe. Deshalb können Sie jetzt auch Ihr eigenes Profil schärfen und Ihre eigene Rolle neu verhandeln.

Denn Ihr neuer Vorgesetzter oder Ihre neue Chefin weiß zunächst wenig über Sie, wenig darüber, was Sie können, welches Bild andere bisher von Ihnen hatten und was Ihre Visionen und Ziele sind. Genau darin liegt Ihre Chance. Bereiten Sie die Neupositionierung deshalb strategisch vor.

Drücken Sie innerlich auf Reset

Weinen Sie Ihrem alten Chef oder der Chefin nicht hinterher. Die Chefposition ist neu besetzt, das sollten Sie akzeptieren. Schauen Sie nicht zurück und vergleichen Sie den oder die Neue nicht mit den Vorgängern. Fragen Sie lieber: Was kann sich durch diesen Wechsel für mich verbessern?

Beispiel

Teamleiterin Maren Bischoff hat jahrelang super mit ihrem Chef zusammengearbeitet. Sie waren ein Dream-Team. Als die neue Bereichsleiterin kommt, ist Bischoff zunächst skeptisch. Statt abzuwarten, stellt sie ihr beim ersten Gespräch die anstehenden Projekte ihres Teams vor und skizziert auch, wo alles gut läuft und wo sie Risiken sieht. Die neue Chefin ist dankbar für ihre Offenheit. Was zunächst wie der Verlust einer vertrauten Arbeitsbeziehung aussah, scheint eine gute Beziehung auf Augenhöhe zu werden.

Starten Sie proaktiv

Neue Führungskräfte müssen sich innerhalb kürzester Zeit ein Bild von Menschen, Projekten und Problemen machen. Machen Sie es ihnen leicht und geben Sie einen spezifischen Überblick über Ihre Projekte und Herausforderungen. Gehen Sie wie Maren Bischoff im Beispiel voran und gestalten Sie eine wertschätzende Beziehung mit der neuen Chefin oder dem neuen Chef.

Machen Sie einen guten ersten Eindruck

Ein neuer Chef hat noch keine Schubladen. Sie haben daher die Möglichkeit, sich neu zu erfinden und sich Zuschreibungen wie „die Zuverlässige", „der Schwierige", „nicht besonders strategisch", „gut im Tagesgeschäft, aber nichts fürs große Ganze" zu entziehen.

Beispiel

Marion Freitag wurde bisher sowohl im Team als auch von ihrer ehemaligen Vorgesetzten immer als operative Problemlöserin wahrgenommen. Sie möchte aber viel lieber mehr strategische Verantwortung übernehmen. Sie bereitet sich daher gründlich auf das erste Strategiemeeting vor. Sie punktet nicht nur mit Wissen über das aktuelle Problem, sondern hat auch noch drei Alternativlösungen in petto. Das hinterlässt beim neuen Bereichsleiter Eindruck.

Finden Sie heraus, wie der oder die Neue tickt

Sie wissen, was Sie nach dem Chefwechsel für sich erreichen wollen. Jetzt fragen Sie sich: Was braucht Ihre neue Führungskraft? Um das zu erfahren, fragen Sie ihn oder sie zum Beispiel:

- *„Was sind für Sie in den kommenden sechs Monaten die wichtigsten Prioritäten?"*
- *„Welche Entscheidungen kann ich selbst treffen?"*
- *„Was erwarten Sie von mir, damit unsere Zusammenarbeit gut funktioniert?"*
- *„Was sollte ich über Ihren Arbeitsstil wissen?"*

In den nächsten Wochen beobachten Sie genau: Will die neue Chefin kurze Updates oder ausführliche Analysen? Möchte der Chef schlechte Nachrichten sofort hören oder gleich mit Lösungsvorschlägen? Delegiert sie oder entscheidet er lieber selbst? Und wie geht der oder die Neue mit Konflikten im Team, mit anderen Abteilungen oder mit Kunden um?

Wenn Sie diese Muster früh erkennen, ersparen Sie sich später viele Reibungsverluste.

FAZIT

Ein neuer Vorgesetzter oder eine neue Chefin bringen für Sie die Chance, sich neu zu positionieren. So kann dieser Wechsel auch für Sie zum Wendepunkt werden. Machen Sie sich daher klar, wofür Sie stehen, wie Sie sich entwickeln wollen und was Sie sich an Unterstützung wünschen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Kurze und aktive Pausen: So entlasten Sie sich selbst und Ihr gesamtes Team

Ein gesundes Arbeitsumfeld entsteht nicht von allein. Es braucht etwa Führungskräfte wie Sie, die Impulse setzen und Ihre Teammitglieder dabei unterstützen, Stress abzubauen und Energie zu tanken. Warum also nicht einfache, aber wirksame Übungen in den Arbeitsalltag oder Feierabend einbauen? Kurze, aktive Pausen steigern nicht nur Ihre eigene Konzentrationsfähigkeit und Widerstandskraft, sondern zeigen Ihrem Team auch: Es lohnt sich, kleine Auszeiten bewusst zu nutzen. Dieser Beitrag gibt Ihnen konkrete Anregungen, wie Sie mit minimalem Aufwand große Wirkung erzielen – für sich selbst und für Ihre Mitarbeitenden.

Machen Sie Pausen im Arbeitsalltag? Wirkliche Pausen, die nicht nur aus einer Besprechung mit Kollegen und Kolleginnen oder einem Essen in der Kantine bestehen, bei dem dann auch wieder über die Arbeit gesprochen wird? Pausen sind wichtig und daher auch im Arbeitszeitgesetz vorgegeben. Doch manchmal reicht auch eine kleine Übung, um Energie zu tanken und das Nervensystem zu beruhigen.

Warum Pausen so wichtig sind

Ständiger Zeitdruck, komplexe Themen und die hohe Verantwortung für die Erfolge – das ist sicherlich an manchen Tagen sehr kraftzehrend. Was tun Sie, um neue Energie zu tanken? Warten Sie schon am Mittwoch auf das Wochenende? Tatsächlich reichen schon einige Sekunden oder Minuten, um die Batterie wieder aufzuladen. Der Schlüssel liegt in der Aktivierung des Parasympathikus, des Teils Ihres Nervensystems, der für Erholung sorgt. Und das Beste: Sie brauchen dafür keine zusätzliche Zeit, sondern nur etwas Bewusstsein und die Bereitschaft, es auszuprobieren. Probieren Sie doch mal die sechs Übungen aus der Tabelle aus.

FAZIT

Neues ausprobieren

Wenn Sie nach einem Meeting oder einer Besprechung erschöpft sind, probieren Sie in den nächsten Wochen eine der kurzen entspannenden Übungen aus. Finden Sie heraus, was Ihnen guttut, und geben Sie diese Impulse auch an Ihr Team weiter. Und denken Sie daran: Eine entspannte Führungskraft führt besser. Es lohnt sich, neue Dinge zu testen, auch wenn sie Ihnen vielleicht nicht gleich zusagen oder schon bekannt vorkommen. Probieren Sie selbst aus, welche Wirkungen die Übungen haben.

ÜBERSICHT: 6 ENTSPANNUNGSÜBUNGEN FÜR ZWISCHENDURCH

Sie sitzen in einer Besprechung oder bereiten eine Präsentation vor? Nutzen Sie die kleinen Momente zwischendurch, um Körper und Geist zu entlasten.
Mikropause: Atmen Sie bewusst durch die Nase ein und lassen Sie den Atem beim Ausatmen langsam durch gespitzte Lippen entweichen (wie durch einen Strohhalm). Diese einfache Atemübung beruhigt sofort Ihr Nervensystem. Oder lockern Sie Ihre Hände: Öffnen und schließen Sie sie mehrmals und schütteln Sie sie dann kräftig aus. Schon diese kleine Bewegung löst Verspannungen und fördert die Durchblutung.
Panoramablick: Schauen Sie für fünf Sekunden bewusst in die Ferne, etwa aus dem Fenster, und blinzeln Sie dabei. Das entlastet Ihre Augen und unterbricht den oft starren Blick auf Bildschirme oder Unterlagen.
Anspannungen lösen: Legen Sie die Zungenspitze hinter Ihre oberen Schneidezähne und atmen Sie ruhig aus. Bringen Sie Ihre Zähne auseinander, lassen Sie die Lippen locker und den Kiefer hängen – so, als würden Sie leise „haaa“ sagen. Ziehen Sie die Schultern hoch und lassen Sie sie dann bewusst fallen. Diese Übungen lösen Blockaden und signalisieren Ihrem Körper: Jetzt darfst du loslassen.
Feierabend: Die Arbeit ist vorbei, doch die Gedanken kreisen weiter? Schaffen Sie sich eine klare Grenze. Stellen Sie sich vor, wie Sie zu Hause die Tür hinter sich schließen – und mit ihr den Arbeitstag. Entwickeln Sie eine persönliche Routine, die Ihnen hilft, abzuschalten. Notieren Sie abends z. B. drei Dinge, die Ihnen an dem Tag gut gelungen sind. Das trainiert Ihren Fokus auf das Positive und stärkt Ihr Selbstbewusstsein.
Türschwellen-Pause: Bevor Sie von einem Raum in den nächsten gehen, etwa vom Büro in eine Besprechung oder nach Hause, nehmen Sie sich zehn Sekunden Zeit. Atmen Sie dreimal langsam ein und aus, lassen Sie die Schultern sinken und spüren Sie Ihre Füße am Boden. Sagen Sie sich dann ein stärkendes Wort, wie z. B. „Gut gemacht“, das Sie mit in die Besprechung oder in den Feierabend nehmen. So schaffen Sie einen bewussten Übergang.
Kopfkino: Unsere Gedanken haben direkten Einfluss auf unseren Körper. Lehnen Sie sich zurück, schließen Sie die Augen und denken Sie an ein schönes Erlebnis. Manchmal hilft auch ein Foto, z. B. vom letzten Urlaub. Gehen Sie ganz in diese Erinnerung hinein und Ihr Körper reagiert darauf, als wären Sie wirklich dort. Diese Übung aktiviert positive Gefühle und hilft Ihnen, zur Ruhe zu kommen. Probieren Sie es aus, wenn Sie das nächste Mal das Gefühl haben, die Besprechung oder der Tag war zu anstrengend.

Ein Beitrag von Brigitte Ganzmann

Das perfekte Match oder KI? Wie Sie KI-Anteile entlarven und Ihre Kandidaten wirklich kennenlernen

In typischen Stellenprofilen fehlen sie nicht: die Anforderungen wie Teamorientierung, Resilienz oder Konfliktfähigkeit. Inzwischen gleichen sich die Bewerbungsschreiben immer mehr – wohl auch, weil KI immer häufiger mitmischt. Sprachmodelle wie ChatGPT oder Claude helfen sogar beim Zoom-Interview. Was die Antworten gemeinsam haben? Sie klingen gut, vielleicht sogar ein bisschen zu gut. Deshalb entlarven Sie die KI und schauen Sie beim Bewerbungsschreiben genau hin, um den Kandidaten oder die Kandidatin wirklich kennenzulernen.

Wollen Sie den wahren Menschen hinter den Antworten oder dem Bewerbungsschreiben entdecken, gilt: je spezifischer, desto echter. Je mehr glatt gebügelte Sätze, je mehr Adjektive und je mehr abstrakte Formulierungen, desto eher saß die KI mit am Rechner.

Fallen Ihnen dagegen konkrete Situationen, Zahlen, beispielhafte Entscheidungen oder persönliche Motive bei Bewerbenden auf, freuen Sie sich. Hier hat sich wohl das menschliche Gehirn selbst noch eingeschaltet. Oder es ist zumindest jemand, der den Umgang mit KI beherrscht.

Daran erkennen Sie KI-Sprache versus „echte“ Sprache

TYPISCH KI	MENSCHLICHER UND GLAUBWÜRDIGER
„Mit großem Interesse habe ich Ihr Stellenangebot gelesen.“	„Die von Ihnen angebotene Stelle reizt mich sehr, weil ich genau an der Schnittstelle von Kundenkontakt und Projektarbeit arbeiten möchte.“
„Meine strukturierte und lösungsorientierte Arbeitsweise zeichnet mich aus.“	„Wenn mehrere Aufgaben gleichzeitig auflaufen, priorisiere ich nach Dringlichkeit und Auswirkungen und stimme offene Punkte frühzeitig mit dem Team ab.“
„Teamarbeit ist für mich von großer Bedeutung.“	„Besonders gern arbeite ich in Teams, in denen unterschiedliche Fachrichtungen zusammenkommen. Ich übernehme auch gerne Verantwortung als Projektleiter.“
„Neue Herausforderungen sehe ich als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung.“	„Als ich kurzfristig die Vertretung meiner Teamleitung übernommen hatte, habe ich mich innerhalb weniger Tage in die Dienst- und Budgetplanung eingearbeitet.“
„Ich identifiziere mich mit den Werten Ihres Unternehmens.“	„Ihr Schwerpunkt auf nachhaltiger Produktion ist für mich besonders interessant, weil ich gerne in einem Unternehmen arbeiten möchte, das diesen Wert mit mir teilt.“
„Auch in herausfordernden Situationen behalte ich stets den Überblick.“	„Als zwei Kollegen gleichzeitig ausfielen, habe ich die Aufgaben neu verteilt und mit den Kunden realistische neue Termine vereinbart.“

Schwieriger wird es, wenn die KI während eines Videointerviews mittels Handy mit am Tisch sitzt und Antworten praktisch in Echtzeit liefert. Die Lösung ist nicht, in dieser Situation zum KI-Detektiv zu werden, sondern einfach bessere Fragen zu stellen. Fragen Sie möglichst konkret nach:

- *„Wie würden Sie reagieren, wenn ein Kunde unzufrieden mit Ihrer Dienstleistung ist?“*
- *„Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie spontan eine Entscheidung treffen mussten.“*
- *„Wie bewahren Sie Ruhe, wenn der Arbeitsdruck steigt. Haben Sie das bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber schon einmal erlebt?“*

TIPP: Geben Sie einen typischen Fall vor

„Stellen Sie sich vor, Sie übernehmen ein Team mit acht Mitarbeitenden. Zwei Teammitglieder geraten regelmäßig aneinander. Einer droht zu kündigen. Gleichzeitig müssen Sie in vier Wochen ein wichtiges Projekt abschließen. Wie gehen Sie vor?“

Nach der ersten Antwort verändern Sie die Situation: *„Jetzt erfahren Sie, dass ausgerechnet der Mitarbeiter, der kündigen will, fachlich unverzichtbar ist. Ändert das Ihre Entscheidung?“*

Hier geht es nicht um die perfekte Lösung. Interessant ist der Denkweg: Welche Informationen fehlen dem Kandidaten? Fragt er nach? Setzt er Prioritäten? Erkennt er Zielkonflikte? Revidiert er seine erste Einschätzung?

FAZIT

KI ist heute aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken. Aber gerade bei Bewerbungsinterviews wollen Sie als Führungskraft die wahren Kompetenzen erfassen. Deshalb sollten Sie möglichst konkret nachfragen und sich Beispiele für Behauptungen geben lassen.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

Warum Sie Ihr Team auf Weiterbildung schicken sollten

Weiterbildung hat in vielen Unternehmen einen seltsamen Ruf: teuer, zeitaufwendig und im ungünstigsten Fall kommt jemand zurück und hat plötzlich „Ideen“. Für Sie als Führungskraft ist Mitarbeiter-Weiterbildung manchmal ein zwiespältiges Thema. Sie sollen Leistung sichern, Ausfälle vermeiden, Budgets begründen – und gleichzeitig Menschen dabei unterstützen, sich zu entwickeln, ohne über die große Personalstrategie entscheiden zu dürfen.

Genau deshalb sollten Sie Weiterbildung nicht als nette Zusatzleistung betrachten, sondern als Führungsinstrument. Nicht jedes Seminar macht Mitarbeitende besser. Manche halten sie nur zwei Tage lang beschäftigt. Richtig eingesetzt, verändert Weiterbildung jedoch etwas viel Wertvolleres: Sie kann Routinen stören, Abhängigkeiten reduzieren und Probleme sichtbar machen, die im Alltag längst als „normal“ durchgehen.

In den folgenden Abschnitten geht es deshalb nicht um Seminarkataloge, Zertifikate oder die übliche Forderung nach lebenslangem Lernen. Es geht darum, wie Sie Weiterbildung nutzen können, um Ihr Team leistungsfähiger zu machen, und nebenbei auch Ihre eigene Führungsarbeit erheblich leichter und einfacher.

1. Nutzen Sie Weiterbildung, bevor Sie Verantwortung übertragen

Weiterbildung wird häufig rückwärts geplant: Erst entsteht ein Problem, dann wird ein Defizit festgestellt, anschließend sucht jemand ein passendes Seminar. Das ist ungefähr so vorausschauend, wie einen Feuerlöscher zu kaufen, wenn die Küche bereits brennt. Interessanter ist die umgekehrte Reihenfolge. Fragen Sie nicht nur, welche Fähigkeiten Ihrem Team heute fehlen. Fragen Sie, welche Verantwortung in den nächsten sechs Monaten auf einzelne Mitarbeitende zukommen soll – und welche Kompetenzen sie dafür schon vorher brauchen.

Beispiel: Eine Mitarbeiterin soll künftig schwierige Kundengespräche selbst führen. Heute übernimmt sie dabei noch vor allem die fachliche Seite, während Sie Preise, Einwände und Eskalationen abfangen. Statt zu warten, bis das erste Gespräch schiefgeht, schicken Sie sie vorher in eine passende Verhandlungsweiterbildung. Danach bekommt sie nicht irgendwann Gelegenheit, das Gelernte anzuwenden, sondern beim nächsten geeigneten Termin.

Damit wird Weiterbildung vom Reparaturbetrieb zur Vorbereitung auf reale Verantwortung. Und genau darin liegt der Führungsnutzen: Sie können Aufgaben früher abgeben, ohne Mitarbeitende nach dem Motto „Wird schon gutgehen“ ins kalte Wasser zu werfen.

Wichtig ist deshalb die Reihenfolge: Erst definieren Sie die nächste anspruchsvollere Aufgabe, dann wählen Sie die Weiterbildung. Danach folgt möglichst zeitnah die Anwendung. Nicht andersherum. Denn Seminare ohne anschließende Verantwortung erzeugen vor allem eines: gut gefüllte Notizblöcke.

TIPP

Planen Sie Weiterbildung künftig mit einer simplen Frage: *„Was soll dieser Mitarbeitende spätestens 30 Tage danach selbstständiger, besser oder erstmals übernehmen?“* Wenn Ihnen darauf keine konkrete Antwort einfällt, ist vermutlich nicht die Weiterbildung falsch – sondern der Zeitpunkt.

2. Lassen Sie Ihre Teammitglieder Gewohnheiten hinterfragen

Teams entwickeln mit der Zeit ihre eigene kleine Wirklichkeit. Bestimmte Abläufe gelten als unveränderbar, obwohl niemand mehr weiß, wer sie eigentlich erfunden hat. Besprechungen dauern 90 Minuten, weil sie schon immer 90 Minuten dauerten. Drei Excel-Listen werden parallel gepflegt, weil „die Zentrale das irgendwann mal so wollte“. Das Problem: Wer täglich darin arbeitet, erkennt den Unsinn irgendwann nicht mehr. Er wird zur Landschaft.

Genau hier kann Weiterbildung etwas leisten, das interne Besprechungen kaum schaffen: Sie konfrontiert Mitarbeitende mit fremden Arbeitsweisen. Entscheidend ist deshalb nicht nur, was eine Person auf einem Seminar lernt, sondern womit sie danach Ihre bisherigen Selbstverständlichkeiten vergleicht.

Beispiel: Eine Mitarbeitende besucht eine Weiterbildung zum Projektmanagement und erlebt dort, dass Statusbesprechungen konsequent anhand offener Entscheidungen geführt werden. Zurück im Unternehmen, fällt ihr plötzlich auf, dass Ihr Team jeden Montag 60 Minuten lang berichtet, was ohnehin im System steht. Diese Erkenntnis finden Sie in keinem Teilnahmezertifikat. Trotzdem kann sie Ihnen jeden Monat mehrere Arbeitsstunden zurückgeben.

Nutzen Sie diesen Effekt. Verlangen Sie nach einer Weiterbildung keine zehnseitige Zusammenfassung. Damit töten Sie zuverlässig jeden Erkenntnisgewinn zwischen Deckblatt und Inhaltsverzeichnis. Stellen Sie stattdessen drei Fragen:

- Was machen andere anders?
- Was davon hat Sie irritiert?
- Welche unserer Gewohnheiten würden Sie heute nicht mehr neu einführen?

Sie müssen daraus keine unternehmensweite Reform machen. Das können Sie als Führungskraft der mittleren Ebene häufig ohnehin nicht.

Aber Sie können in Ihrem Verantwortungsbereich kleine Gegenproben zulassen: eine Besprechung anders führen, einen Bericht vier Wochen aussetzen oder einen Prozess vereinfachen und die Wirkung beobachten.

TIPP

Vereinbaren Sie vor jeder Weiterbildung einen „Fremdblick-Auftrag“: Der oder die Mitarbeitende soll genau eine Gewohnheit Ihres Teams identifizieren, die nach dem Seminar fragwürdig erscheint. Testen Sie anschließend 30 Tage lang eine Alternative. Der Alternativvorschlag kann auch aus den Reihen des Teams kommen. Nicht diskutieren bis zur Erschöpfung – ausprobieren, messen, entscheiden.

3. Machen Sie Ihre Performer noch besser

Weiterbildung wird häufig wie eine Reparaturwerkstatt benutzt: Wer irgendwo Defizite zeigt, bekommt ein Seminar. Wer zuverlässig liefert, bleibt am Arbeitsplatz.

Das klingt vernünftig – und setzt einen bemerkenswert falschen Anreiz.

Denn Ihre leistungsstärksten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen schnell, was Erfolg bedeutet: Wer gut ist, bekommt mehr Arbeit. Wer Schwierigkeiten hat, bekommt Entwicklung. Diese Erkenntis wollen Sie mit Sicherheit nicht hervorrufen, denn damit bestrafen Sie ausgerechnet diejenigen, auf die Sie sich verlassen können.

Beispiel: Eine erfahrene Mitarbeitende löst Kundenprobleme schnell, kennt die internen Abläufe aus dem Effeff und braucht kaum Unterstützung. Eine Weiterbildung zum Thema „Verhandlung“ wäre interessant für sie. Trotzdem schicken Sie einen weniger erfahrenen Kollegen, weil dieser „es nötiger hat“. Die erfahrene Mitarbeitende übernimmt währenddessen dessen Aufgaben. Nach einigen Jahren ist sie hervorragend darin geworden, Löcher zu stopfen – fachlich bewegt hat sie sich dagegen kaum.

Genau hier liegt eine wichtige, aber unterschätzte Führungsaufgabe: Weiterbildung sollte nicht nur Kompetenzlücken schließen. Sie sollte Kompetenzgrenzen verschieben.

Fragen Sie deshalb Ihre stärksten Mitarbeitenden nicht: „*Was können Sie noch nicht?*“ Fragen Sie: „*Was könnten Sie lernen, das Sie dazu befähigt, Ihrer bisherige Position zu entwachsen?*“

Das kann unangenehm sein. Denn gute Weiterbildung kann dazu führen, dass jemand anspruchsvollere Aufgaben fordert, Entscheidungen hinterfragt oder irgendwann für eine höhere Position infrage kommt.

Aber Mitarbeitende kleinzuhalten, damit sie bequem in ihre heutige Funktion passen, ist keine Personalbindung. Es ist Verschleiß mit Verzögerung.

Sie müssen dafür weder neue Stellen schaffen noch Beförderungen versprechen. Geben Sie starken Mitarbeitenden nach einer Weiterbildung jedoch Aufgaben, an denen sie ihre neuen Fähigkeiten tatsächlich einsetzen können: eine schwierige Verhandlung, die Moderation eines kritischen Termins oder die Verantwortung für ein begrenztes Projekt.

TIPP

Schauen Sie bei Ihrer nächsten Weiterbildungsplanung zuerst auf die drei Mitarbeitenden, bei denen Sie spontan denken: „*Die brauchen eigentlich nichts.*“ Genau dort beginnt Ihre interessanteste Entwicklungsfrage.



FAZIT

Wenn Sie Weiterbildung nur als Kostenstelle betrachten, wird Sie das was kosten. Wenn Sie sie als Führungshebel einsetzen, verändert sie mehr als Wissen. Sie verändert Ansprüche, Perspektiven, Handlungsspielräume. Genau das brauchen Teams, die nicht nur funktionieren, sondern auch morgen noch bestehen sollen.

Schicken Sie Ihre Mitarbeitenden also ruhig öfter raus. Nicht, weil sie etwas „nachholen“ müssen – sondern weil Stillstand im Arbeitsalltag zwar erstaunlich professionell aussehen kann, Ihr Team aber nicht weiterbringt.

Ein Beitrag von Guido Bonau

So führen Sie – trotz Wissenslücken – souverän und mit Autorität

„Das kann ich Ihnen im Moment noch nicht beantworten." Fällt Ihnen eine solche Antwort auch schwer? Oder stehen Sie dazu, dass Sie heute als Führungskraft nicht mit allen Entwicklungen im angesagten Tempo Schritt halten können. Das ist schließlich kein Grund, sich zu schämen. Denn in einer Arbeitswelt, in der sich Technologien, Märkte und Anforderungen schneller verändern als das eigene Wissen, sollten Sie genau diese Wissenslücken zulassen. Gute Führung zeigt sich heute nicht darin, alles zu wissen. Sondern darin, auch dann Orientierung zu geben, wenn die Antwort noch fehlt.

Früher ging man davon aus, dass eine Führungskraft einen Vorsprung an Wissen oder zumindest an Erfahrung hat – nach dem Motto: Wer oben sitzt, weiß mehr. Als Führungskraft kannten Sie den Weg, verteilten Aufgaben und waren der Problemlöser, die Problemlöserin. Doch dieses Modell funktioniert immer seltener.

Beim Einsatz von KI kennt sich der 27-jährige Mitarbeiter unter Umständen besser aus als Sie als Chefin. Über eine neue Software weiß die Kollegin aus dem Projektteam eventuell mehr als Sie als langjährige Führungskraft. Und wenn ein wichtiger Kunde abspringt, kennt zunächst niemand die richtige Strategie.

Beispiel

Sven Hofert, Teamleiter, erfährt am Montagmorgen, dass das Unternehmen einen Bereich mithilfe von KI neu organisieren will. Ein Meeting der Geschäftsführung ist angesetzt. Bevor Gerüchte die Runde machen, spricht er die Neuigkeit im Team an. Sofort kommen Fragen: „*Welche Aufgaben fallen weg?*", „*Betrifft das unsere Stellen?*", „*Wann geht es los?*" Hofert liegen beruhigende Worte auf der Zunge wie „*Machen Sie sich keine Sorgen. So schnell wird sich nichts ändern.*" Er schluckt sie hinunter. Denn er weiß tatsächlich selbst nicht, in welcher Art und Weise die KI-Transformation seine Abteilung berühren wird.

Deshalb gibt er zu: „*Ich kann Ihnen heute noch nicht sagen, welche Folgen das konkret für uns hat. Ich kann Ihnen aber sagen, was wir bereits wissen – und ich kümmere mich darum, dass wir die offenen Fragen klären. Und dann sollten wir uns proaktiv mit dem Thema beschäftigen und klären, was wir vorschlagen können.*"

Gewinnen Sie neue Autorität durch Klarheit

Wenn Sie als Führungskraft zugeben, dass Sie etwas nicht wissen, schwächt das nicht Ihr Ansehen als Führungskraft. Entscheidend ist, welche Perspektive Sie öffnen: Bewusstes Nichtwissen ist keine Ratlosigkeit. Sie halten vielmehr inne, sammeln weitere Informationen und entscheiden und handeln dann – abgestimmt auf Ihre Ziele.

Wohlgemerkt: „*Keine Ahnung, warten wir mal ab*" erzeugt Unsicherheit in Ihrem Team. Teammitglieder gewinnen den Eindruck, dass Sie selbst ziellos, ahnungslos und ohnmächtig sind. Wenn Sie stattdessen sagen: „*Das wissen wir heute noch nicht. Bis Freitag kläre ich die drei offenen Punkte und dann entscheiden wir weiter*", schafft Orientierung und Sicherheit. Besonders effektiv ist es, wenn sich das Team selbst bei der Beschaffung weiterer Informationen einbringen kann.

Leadership-Impuls

Als Führungskraft müssen Sie nicht auf jede Frage eine Antwort haben. Sie sollten jedoch unterscheiden können: Was wissen wir? Was wissen wir noch nicht? Was können wir beeinflussen? Wer könnte mehr wissen? Und wann entscheiden wir?

4 Schritte: So bewahren Sie Autorität trotz Nichtwissen

Wenn Sie als Führungskraft nicht weiterwissen, hilft ein einfacher Ablauf:

1. Nicht bluffen. Sagen Sie klar, was Sie noch nicht wissen.
2. Das Bekannte benennen. Welche Fakten liegen bereits vor?
3. Expertise aktivieren. Wer im Team oder außerhalb kann zur Entscheidungsfindung beitragen?
4. Den nächsten Schritt festlegen. Bis wann wird recherchiert, diskutiert oder entschieden?

So wird aus „*Ich weiß es nicht*" der Beginn Ihres Führungsprozesses. Allerdings darf Offenheit nicht zur Ausrede werden. Wenn Sie ständig sagen „*Das müssen wir erst einmal prüfen*", „*Da bin ich mir noch nicht sicher*" oder „*Was meinen Sie denn?*", verlagern Sie die Verantwortung auf das Team. Als Führungskraft sollten Sie auch in der Lage sein, zu entscheiden, wenn noch nicht alle Informationen vorliegen. Sagen Sie z. B.: „*Auf Basis dessen, was wir wissen, gehen wir zunächst diesen Weg.*"

FAZIT

Sie führen mit Autorität und souverän, auch wenn Sie nicht alles wissen. Denn Mitarbeitende erwarten von Ihnen nicht zwingend die schnellste Antwort. Sie brauchen jemanden, der Fragen aushält, Wissen zusammenführt, Entscheidungen ermöglicht und auch dann Orientierung gibt, wenn der Weg noch nicht vollständig zu sehen ist.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel

„Ich brauche diesen Urlaubstermin unbedingt“: Gibt es eine Genehmigung per einstweiliger Verfügung?

Mitarbeitende können versuchen, Urlaubswünsche auf dem Rechtsweg durchzusetzen – ggf. per einstweiliger Verfügung. Aber wann hat dieser Versuch Aussicht auf Erfolg? Das klärte das Landesarbeitsgericht (LAG) Mecklenburg-Vorpommern am 30.6.2026 (2 GLa 3/26).

Der Fall: Mitarbeiterin braucht Urlaub für ein „Fliegerlager“

Eine von zwei Betreuerinnen einer Kitagruppe hatte im Oktober 2025 ihren Urlaub für 2026 beantragt, unter anderem eine Woche vom 20.–24.7. und drei Wochen vom 3.–21.8. Der Arbeitgeber lehnte den Antrag für Juli ab, mit der Begründung, dass im fraglichen Zeitraum schon die zweite Betreuerin in Urlaub gehe und immer eine von beiden anwesend sein müsse. Allerdings sei die Kollegin bereit, ihren für den 13.–31.7. geplanten dreiwöchigen Urlaub in den August zu verschieben und entsprechend zu tauschen.

Auf diesen bereits im Dezember 2025 unterbreiteten Vorschlag ging die Mitarbeiterin nicht ein. Stattdessen wiederholte sie ihren unveränderten Urlaubsantrag im Januar und März 2026 und erhielt jeweils eine Ablehnung. Am 7.5.2026 beantragte sie deshalb beim Arbeitsgericht die Urlaubsgewährung per einstweiliger Verfügung: Den dreiwöchigen Urlaub im August könne sie nicht verschieben, weil es hier um den Familienurlaub gehe und der Arbeitgeber ihres Mannes den Urlaub bereits genehmigt habe. Auf den Urlaub im Juli sei sie angewiesen, weil sie in dieser Zeit am Segelflug-Trainingslager ihres Segelflugvereins teilnehmen und Lizenzprüfungsflüge absolvieren wolle.

§ Das Urteil: Keine einstweilige Verfügung

Eine Urlaubsgewährung per einstweiliger Verfügung ist nur ausnahmsweise möglich, wenn der oder die Beschäftigte auf den Urlaub zum beantragten Zeitpunkt dringend angewiesen ist und ein reguläres Verfahren zu lange dauern würde. Denn im Eilverfahren erfolgt nur eine summarische Prüfung und der hier gewährte Urlaub kann anschließend nicht mehr rückgängig gemacht werden.

Im Urteilsfall waren diese Voraussetzungen nicht erfüllt. Denn die Mitarbeiterin kann im August drei Wochen Urlaub mit ihrer Familie verbringen. Damit werden die wesentlichen Ziele des Erholungsurlaubs erreicht. Die geplante Teilnahme an einem Fliegerlager rechtfertigt eine einstweilige Verfügung nicht. Es ist für die Mitarbeiterin zumutbar, dieses zu einem anderen Termin – ggf. im Folgejahr – oder außerhalb ihres Vereins zu absolvieren.

Außerdem hatte die Mitarbeiterin die Eilbedürftigkeit des Verfahrens selbst herbeigeführt. Schließlich hatte sie nie mit dem Arbeitgeber über einen Kompromiss verhandelt und hätte schon im Dezember 2025 oder Januar 2026 ein reguläres Verfahren anstrengen können. Auch aus diesem Grund kam eine Urlaubsgenehmigung per einstweiliger Verfügung nicht in Betracht.

Das bedeutet für Sie: Ihre Mitarbeitenden können wegen eines abgelehnten Urlaubsantrags zwar vor Gericht gehen. Eine einstweilige Verfügung kommt aber nur ausnahmsweise in Betracht.

Hätten Sie´s gewusst?

3 wenig bekannte Fakten zur korrekten Urlaubserteilung

1. Beschäftigungsbeginn in der 2. Jahreshälfte

Mitarbeitende, deren Arbeitsverhältnis im Jahr 2026 nach dem 30.6. begonnen hat oder beginnt, haben Anspruch auf 1/12 des Jahresurlaubs für jeden vollen Beschäftigungsmonat. Der Anspruch entsteht sofort ohne Wartezeit (§ 5 Abs. 1 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG)). Wer seinen Urlaub 2026 nicht nehmen will, kann verlangen, dass dieser bis Ende 2027 übertragen wird (§ 7 Abs. 3 BUrlG).

2. Vorsicht bei halben Urlaubstagen ...

Noch ist nicht von der Rechtsprechung geklärt, ob halbe Tage als Urlaub gelten. Landesarbeitsgerichte entscheiden hier unterschiedlich.

3. ... und nach Ablehnung eines Urlaubsantrags

Dann sind Sie verpflichtet, den Mitarbeiter (erneut) über seine offenen Urlaubsansprüche zu informieren und darüber, dass und wann sein Urlaub verfällt, wenn er ihn nicht nimmt. Andernfalls verfällt sein Urlaub nicht.

Eine Muster-Aufklärung über Urlaubsansprüche ...

... finden Sie unter tipp.personalwissen.de/pnl26283. Versenden Sie das Schreiben im Herbst an alle Ihre Mitarbeiter!

Beiträge von Hildegard Gemünden

3 Angewohnheiten, mit denen Führungskräfte ihr Team zuverlässig nerven

Führungskräfte nerven selten absichtlich. Meistens meinen sie es sogar gut. Genau das macht manche Verhaltensweisen so hartnäckig. Denn wer sich selbst für hilfreich, engagiert oder besonders klar hält, bemerkt oft nicht, dass das Team längst innerlich mit den Augen rollt.

Gerade im mittleren Management ist die Gefahr groß: Druck von oben, Erwartungen von unten – und irgendwo dazwischen entsteht Verhalten, das kurzfristig entlastet, aber langfristig Vertrauen kostet.

Hören Sie auf, aus jeder Antwort einen Vortrag zu machen

Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin stellt eine Frage. Sie antworten. Und weil Sie gerade dabei sind, erklären Sie zusätzlich Hintergrund, Strategie, Historie, mögliche Risiken und Ihren persönlichen Erfahrungsschatz seit 1997. Was als Kompetenzdarstellung beabsichtigt war, kommt schnell als Dominanz an. Aus einer einfachen Rückfrage wird dann versehentlich ein TED-Talk mit Anwesenheitspflicht.

Psychologisch steckt dahinter oft der Wunsch, den eigenen Führungswert sichtbar zu machen: Wer viel erklärt, zeigt schließlich, dass er viel weiß. Dummerweise trainieren Sie Ihrem Team damit genau das ab, was Sie eigentlich brauchen: selbstständiges Denken.

Meine Empfehlung!

Beantworten Sie Fragen zunächst in maximal drei Sätzen. Fragen Sie danach: *„Reicht Ihnen das – oder brauchen Sie mehr Informationen?“*

Vermeiden Sie künstlichen Zeitdruck

„Wie weit sind Sie?“ gehört zu den harmlos klingenden Sätzen, die bei häufiger Wiederholung erstaunlich zuverlässig Aggression erzeugen. Viele Führungskräfte fragen nicht nach, weil sich tatsächlich etwas verändert hat, sondern weil sie selbst die offene Aufgabe schlecht aushalten. Aus persönlicher Unruhe wird dann künstlicher Zeitdruck für andere. Sie fühlen sich danach kurz besser. Dafür sind jetzt drei andere nervös. Ja, Führung kann erstaunlich effizient sein. Das Problem: Wer ständig Zwischenstände verlangt, erzeugt nicht automatisch mehr Geschwindigkeit, sondern mehr Beschäftigung mit Berichten, Rechtfertigungen und Absicherung. Mikromanagement beginnt häufig nicht mit Kontrolle, sondern mit Nervosität.

Meine Empfehlung!

Bevor Sie nach einem Zwischenstand fragen, prüfen Sie: *„Hat sich seit der letzten Vereinbarung etwas verändert?“* Falls nein, ist das Gespräch hier zu diesem Thema sofort zu Ende.

Machen Sie nicht jedes Problem sofort zu Ihrem Problem

Ein Mitarbeitender schildert eine Schwierigkeit – und Sie liefern innerhalb von acht Sekunden die Lösung. Am besten noch, bevor der Mitarbeitende den Satz beendet hat. Spart schließlich Zeit – vor allem Ihre. Effizient? Kurzfristig möglicherweise ja. Langfristig schaffen Sie damit jedoch eine wunderbar funktionierende Abhängigkeit. Wer erlebt, dass Probleme von Ihnen zuverlässig gelöst werden, wird sie künftig zuverlässig bei Ihnen abladen. Noch fataler: Ihr schneller Lösungsvorschlag signalisiert ungewollt, dass Sie der eigenständigen Denkleistung Ihres Gegenübers nicht besonders viel zutrauen. Führung wird dann zur Reparaturannahme.

Meine Empfehlung!

Reagieren Sie auf Probleme nicht sofort mit einer Lösung. Fragen Sie zuerst: *„Welche Lösung schlagen Sie vor?“* Dann schweigen Sie.

FAZIT

Nervige Führung entsteht selten durch Bosheit. Sie entsteht durch ungeprüfte Gewohnheiten. Wer lernen will, besser zu führen, sollte deshalb nicht nur fragen: *„Was fehlt meinem Team?“* Die unangenehmere Frage lautet: *„Was von mir als Führungskraft bekommt es vielleicht längst zu viel?“*

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
Walking in their shoes – wie Sie neue Perspektiven in bessere Entscheidungen verwandeln

Selbstmanagement
Geben Sie rechtzeitig auf, bevor Durchhalten zur teuersten Form von Sturheit wird

PERSONALWISSEN Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat

LIVE mit Günter Stein

Jede Woche Donnerstag
um 10 Uhr*

*In seltenen Fällen kann sich der Zeitpunkt verschieben. Wir informieren auf unseren Kanälen darüber.

Live-Event mit Günter Stein: Ihr Wochenupdate zu Themen, die Deutschlands Personaler bewegen

- Brandaktuelle News, Urteile und wichtige Entwicklungen im Arbeitsrecht
- Dauer: ca. 15 Minuten
- Teilnahme: kostenlos
- Ohne Anmeldung: Klicken Sie einfach am Donnerstag, 10 Uhr*, auf den Link: tipp.personalwissen.de/update
- Sie erhalten vor Beginn des Events eine kurze Erinnerung per E-Mail
- Live-Event verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter personalwissen.de

Hier kostenlos teilnehmen:

tipp.personalwissen.de/update

PS: Webinar verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter www.personalwissen.de

IHR EXPERTE: Günter Stein ist Arbeitgeber, Führungskraft und Arbeitsrechts-Insider. Und wer seine Webinare kennt, der weiß: Sowohl in den Webinaren als auch in den Newslettern und Beratungsdiensten spricht er Klartext. Kein Drumherum-Gerede. Kein Sich-Verstecken hinter Juristendeutsch. Nur echte Tipps für Ihre Arbeit als Führungskraft!

