SONDERAUSGABE

ERFOLGREICH FÜHREN & MOTIVIEREN

So stärken Sie Ihr Team – und Ihre Karriere.



„FÜHREN IM ZEITALTER DER PARADOXIEN“

TEMPO & SORGFALT

„Wir müssen schneller werden“ gehört zu den beliebtesten Forderungen überhaupt. Problematisch wird sie dort, wo Geschwindigkeit per se zur Tugend erklärt wird.

Seite 7

EMPATHIE & HÄRTE

Hier liegt das Paradox: Menschlichkeit verlangt Verständnis, Führung verlangt Grenzen. Wer nur hart ist, verliert Menschen. Wer nur empathisch ist, verliert Maßstäbe.

Seite 9

HEUTE & MORGEN

Die Zukunft ist selten dringend, deshalb wird Zukunftsarbeit oft verschoben. Hüten Sie sich davor! Denn die Entscheidung darüber, ob Ihr eigener Bereich morgen noch funktioniert, treffen Sie.

Seite 11



Willkommen im Widerspruch

Liebe Leserin, lieber Leser,

mittlere Führung ist die wahrscheinlich einzige Position im Unternehmen, in der Sie gleichzeitig Nähe zeigen und Distanz halten, Vertrauen geben und kontrollieren, Tempo machen und sorgfältig bleiben müssen. Kurz: Sie sollen Gegensätze in Einklang bringen, die sich auf dem Papier eklatant widersprechen und im Alltag trotzdem gleichzeitig auf Ihrem Schreibtisch landen.

Genau davon handelt diese Sonderausgabe: von den typischen Paradoxa mittlerer Führung. Nicht als akademische Denkaufgabe, sondern als tägliche Übung.

Seit vielen Jahren erlebe ich in Führungstrainings immer den gleichen Fehler: Man sucht nach der einen richtigen Haltung. Die gibt es nicht.

Führung ist kein Entweder-oder. Führung ist die Kunst, im richtigen Moment das richtige Gegenteil zu tun.

Wenn Ihnen das bekannt vorkommt: Willkommen im Sandwich.

Und viel Spaß beim Lesen!

Mit besten Grüßen



Guido Bonau

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

INHALT

NÄHE & DISTANZ

3 Täglicher Spagat: Führen Sie menschlich, ohne Teil des Teams zu werden

STABILITIÄT & VERÄNDERUNG

4 Wie sie Ihrem Team Sicherheit geben, während sich alles bewegt

LOYALITÄT & WIDERSPRUCH

5 Mit diesen 3 Strategien bleiben Sie sowohl loyal als auch glaubwürdig

MACHT & DEMUT

6 Autorität ohne Allüren: Was Ihr Team wirklich von Ihnen braucht

TEMPO & SORGFALT

7 Entscheidungsdruck im Management: Wann Ihnen Tempo hilft – und wann es schadet

INDIVIDUUM & TEAM

8 Warum Sie nicht jedes Teammitglied gleich führen können

EMPATHIE & HÄRTE

9 So sind Sie empathisch, ohne dadurch jedes Verhalten zu akzeptieren

ENTSCHEIDEN & BETEILIGEN

10 Wie Sie Mitarbeitende einbeziehen, ohne Führung zur Abstimmungssache zu machen

HEUTE & MORGEN

11 Erledigen Sie das Tagesgeschäft, aber opfern Sie nicht die Zukunft Ihres Bereichs

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 © TransPicHub – KI generiert; Seite 6 Yuriy Shevtsov; Seite 8 AI; Seite 9 Rattiya; Seite 10 Rizwan Akbar; Seite 11 AGUNG – alle AdobeStock

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

Dieses monothematische Supplement liegt der Ausgabe 21/2026 von „Erfolgreich Führen & Motivieren“ bei.

Täglicher Spagat: Führen Sie menschlich, ohne Teil des Teams zu werden

Moderne Führung soll nahbar sein. Die Bürotür steht offen, man duzt sich, kennt die Wochenendpläne der Mitarbeitenden und sitzt beim Sommerfest gemeinsam an der gedeckten Tafel. Das ist grundsätzlich erfreulich – bis Sie am Montag zurück im Büro einem Teammitglied eine unangenehme Leistungsrückmeldung geben müssen.

Dann zeigt sich das eigentliche Paradox: Ohne Nähe fehlt Ihnen der Zugang zu Menschen, mit zu viel Nähe verlieren Sie jedoch die Freiheit, unpopulär zu handeln. Gerade im mittleren Management brauchen Sie deshalb weder mehr Nähe noch mehr Distanz. Sie brauchen die Fähigkeit, beides bewusst zu wechseln.

Verwechseln Sie Nähe nicht mit Zugehörigkeit

Sie dürfen Ihrem Team nah sein. Sie dürfen nur nicht vergessen, dass Sie nicht vollständig dazugehören. Das klingt härter, als es gemeint ist: Ihre Rolle zwingt Sie gelegentlich zu Entscheidungen, die Sie aus der Gruppe herausheben. Sie wissen Dinge, die Sie nicht erzählen dürfen, bewerten Leistungen und müssen Interessen vertreten, die nicht immer mit denen des Teams übereinstimmen. Wer trotzdem unbedingt „einer von uns" bleiben möchte, gerät bei der ersten unangenehmen Entscheidung in einen Loyalitätskonflikt.

Tückisch wird es, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Nähe als stillen Anspruch auf Sonderbehandlung interpretieren. Dann stellt sich nach Jahren des guten persönlichen Verhältnisses plötzlich die Frage: „*Nach allem, was wir miteinander erlebt haben – wie kannst du das machen?*"

Meine Empfehlung!

Machen Sie bei besonders sympathischen Mitarbeitenden gelegentlich gedanklich den Fremden-Test: „*Würde ich genauso entscheiden, wenn ich diese Person kaum kennen würde?*" Ein Nein ist nicht unbedingt ein Beweis für Befangenheit – aber ein guter Grund, Ihre Entscheidung noch einmal zu prüfen.

Wechseln Sie die Distanz nach Anforderung

Die Forderung nach der „richtigen Nähe" führt in die Irre, denn die richtige Entfernung verändert sich ständig. Beim persönlichen Gespräch über eine private Krise kann große menschliche Nähe angemessen sein. Zehn Minuten später müssen Sie womöglich dieselbe Person nüchtern auf einen Fehler ansprechen. Viele erleben diesen Wechsel als Widerspruch und bleiben deshalb entweder dauerhaft kumpelhaft oder dauerhaft reserviert.

Professioneller ist eine Art Führungs-Zoom: Sie verändern die Distanz passend zur Situation, ohne Ihre Haltung zum Menschen zu verändern. Das ist keine Unaufrichtigkeit, sondern Rollenkompetenz. Ein guter Arzt kann schließlich ebenfalls mitfühlend am Krankenbett sitzen und anschließend mit professioneller Distanz einen Befund beurteilen.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie sich vor schwierigen Gesprächen nicht „*Wie nah sollte ich dieser Person sein?*", sondern „*Welche Entfernung braucht diese Situation?*" Allein diese andere Frage verhindert erstaunlich viele falsche Reaktionen.

Achten Sie auf den Moment, in dem Nähe zur Führungsschuld wird

Zu viel Nähe zeigt sich selten während der guten Zeiten. Sie erkennen sie daran, welche Entscheidungen Sie plötzlich nicht mehr treffen möchten. Sie verschieben ein kritisches Gespräch, weil Sie den Mitarbeitenden persönlich mögen. Sie geben einer Kollegin Informationen früher als anderen, weil Sie ihr besonders vertrauen. Oder Sie lassen ein Verhalten durchgehen, das Sie bei jemand anderem längst gerügt hätten. Genau dort wird Nähe teuer: Sie verändert nicht mehr nur die Beziehung, sondern Ihr Führungsverhalten. Das Problem ist nicht, dass Sie Menschen mögen – problematisch wird es, wenn Sympathie heimlich Entscheidungsrechte bekommt.

Selbttest: Beeinflusst Nähe Ihr Führungsverhalten?
Beantworten Sie diese fünf Fragen mit Ja oder Nein:

1. Schieben Sie kritische Gespräche bei Mitarbeitenden auf, die Sie persönlich besonders mögen?
2. Wissen einzelne Mitarbeitende deutlich mehr über Ihr Privatleben als andere?
3. Würde es Ihnen bei bestimmten Personen schwerfallen, eine schlechte Leistungsbewertung abzugeben?
4. Erzählen Ihnen Mitarbeitende Dinge mit dem Zusatz: „*Aber das weißt du jetzt nicht als Führungskraft*"?
5. Haben Sie schon einmal eine Ausnahme gemacht, weil Sie jemanden persönlich nicht enttäuschen wollten?

Auswertung: Ein „Ja" ist noch kein Problem. Ab zwei sollten Sie genauer hinschauen. Ab drei könnte es sein, dass persönliche Nähe bereits Ihr Führungsverhalten beeinflusst.

FAZIT

Sie müssen sich nicht zwischen menschlicher Nähe und professioneller Distanz entscheiden. Die eigentliche Kunst besteht darin, beides zu beherrschen, ohne eines davon überwiegen zu lassen.

Wie Sie Ihrem Team Sicherheit geben, während sich alles bewegt

Veränderung ist längst kein Ausnahmezustand mehr. Neue Systeme, neue Prozesse, neue Prioritäten, neue Führungsvorgaben – und manchmal alles gleichzeitig. Für Sandwich-Manager entsteht daraus ein unangenehmes Paradox: Sie sollen den Wandel vorantreiben und gleichzeitig dafür sorgen, dass das Team nicht im Dauerprovisorium versinkt.

Wer nur Veränderung predigt, erzeugt Unruhe. Wer nur Stabilität verspricht, wird unglaubwürdig. Ihre Aufgabe ist deshalb nicht nur, Sicherheit über die Zukunft zu geben. Sie müssen stets deutlich machen, was trotz aller Veränderungen verlässlich bleibt.

Versprechen Sie keine Sicherheit, die Sie selbst nicht haben

Menschen reagieren auf Veränderung oft mit Fragen, die Sie gar nicht beantworten können: Bleibt die Struktur? Kommt die nächste Reorganisation? Werden Stellen gestrichen? Wird das Projekt weitergeführt?

Der verständliche Reflex vieler Führungskräfte lautet dann: beruhigen. Genau dabei werden gefährliche Sätze geäußert wie „*Da wird schon nichts passieren*“ oder „*Ich gehe davon aus, dass alles so bleibt*“. Kurzfristig senkt das die Nervosität, langfristig riskieren Sie Ihre Glaubwürdigkeit. Denn sobald die nächste Entscheidung von oben kommt, erinnern sich Ihre Mitarbeitenden sehr genau an Ihre Beruhigungspille.

Sicherheit entsteht deshalb nicht dadurch, dass Sie eine unbekannte Zukunft schönreden, sondern indem Sie Unsicherheit sauber benennen.

TIPP

Trennen Sie in Veränderungsgesprächen konsequent zwischen drei Kategorien: Das wissen wir. Das wissen wir noch nicht. Das können wir selbst beeinflussen. Damit schaffen Sie Orientierung, ohne Zukunft zu erfinden.

Schaffen Sie einen stabilen Kern

Veränderungsmanagement konzentriert sich häufig auf das Neue: neue Prozesse, neue Ziele, neue Verantwortlichkeiten. Psychologisch mindestens ebenso wichtig ist jedoch die Gegenfrage: Was bleibt? Gerade wenn mehrere Dinge gleichzeitig in Bewegung geraten, suchen Menschen nach Fixpunkten. Das können klare Qualitätsstandards sein, vertraute Routinen, gemeinsame Arbeitsprinzipien oder die Zusage, wie Entscheidungen kommuniziert werden.

Dieser stabile Kern muss nicht groß sein. Entscheidend ist, dass Mitarbeitende wissen, woran sie sich morgen noch halten können, selbst wenn übermorgen die nächste Änderung kommt. Führung wird damit zum Geländer: Sie stoppt die Bewegung nicht, aber sie verhindert, dass jeder Schritt zum Balanceakt wird.

IHR STABILITÄTS-CHECK	
Wenn sich diese Dinge verändern, ...	sollte das möglichst stabil bleiben ...
Struktur	Arbeitsprinzipien
Prozesse	Qualitätsmaßstäbe
Zuständigkeiten	Entscheidungswege
Prioritäten	Kommunikationsrhythmus

Prüfen Sie, was Sie wie weitergeben

Im mittleren Management kommen Veränderungen häufig als Paket bei Ihnen an. Das bedeutet aber nicht, dass Sie jedes Paket ungeöffnet auf den Schreibtischen Ihres Teams abladen müssen.

Manche Führungskräfte geben jede neue Information sofort weiter und nennen das Transparenz. Für Mitarbeitende entsteht dadurch leicht ein permanenter Alarmzustand: Heute gilt A, morgen vielleicht B, übermorgen wissen wir mehr.

Ihre Führungsleistung besteht darin, Informationen zu sortieren, Auswirkungen zu übersetzen und den richtigen Zeitpunkt für Kommunikation zu wählen.

Nicht jede Vorüberlegung von oben muss sofort zum Thema unten werden. Entscheidend ist, wann eine Information für das Handeln Ihres Teams tatsächlich relevant wird.

TIPP

Stellen Sie vor jeder Veränderungsinformation drei Fragen: Müssen meine Mitarbeitenden das jetzt sofort und ohne jede weitere Verzögerung wissen? Müssen sie deshalb etwas anders tun? Kann ich erklären, was daraus konkret folgt? Dreimal Nein bedeutet meistens: noch nicht kommunizieren.

FAZIT

Stabilität und Veränderung sind keine Gegenspieler. Gerade weil sich vieles bewegt, muss Ihre Führung einige Dinge bewusst festhalten. Wenn Sie nicht die Zukunft versprechen, sondern Orientierung im Heute schaffen, machen Sie Wandel zwar nicht kleiner – aber beherrschbarer.

Mit diesen 3 Strategien bleiben Sie sowohl loyal als auch glaubwürdig

Sandwich-Manager geraten schnell in eine unangenehme Falle: Nach oben sollen sie loyal sein, nach unten glaubwürdig bleiben. Besonders schwierig wird es, wenn eine Entscheidung der Geschäftsleitung fachlich fragwürdig ist oder im eigenen Bereich Schaden anrichten könnte. Viele verwechseln Zustimmung dann mit Loyalität. Doch wer jede Vorgabe widerspruchslos übernimmt, ist nicht loyal – sondern macht es sich bequem.

Echte Loyalität zeigt sich gerade dort, wo Sie widersprechen, bevor eine schlechte Entscheidung teuer wird. Entscheidend ist jedoch, wie Sie es tun.

Widersprechen Sie rechtzeitig und konstruktiv

Die Praxis zeigt: Viele Führungskräfte äußern ihre Bedenken leider erst, wenn eine Entscheidung von oben bereits gefallen und kommuniziert ist.

Und dann kommt irgendwann der berühmte Satz: *„Ich habe ja gleich gesagt, dass das nicht funktioniert."* Das mag möglicherweise das eigene Ego retten, hilft dem Unternehmen aber natürlich wenig.

Professioneller Widerspruch gehört in die Phase, in der noch etwas verändert werden kann. Dabei reicht ein diffuses *„Ich sehe das kritisch"* nicht aus.

Wer nach oben widerspricht, sollte konkret benennen, welche Annahme fraglich ist, welches Risiko daraus entsteht und welche Alternative möglich wäre. So wird aus Widerstand ein Beitrag zur Entscheidungsqualität.

TIPP

Formulieren Sie Kritik nach dem Dreischritt: *„Ich sehe folgendes Risiko … Der Grund ist … Mein Alternativvorschlag wäre …"* Damit bleiben Sie klar, ohne konfrontativ zu wirken.

Trennen Sie Widerspruch von Rebellion

Manche Führungskräfte überschätzen ihren Mut zum Widerspruch und unterschätzen ihren dabei verwendeten Ton. Wer eine Führungsentscheidung vor Kolleginnen und Kollegen demonstrativ zerlegt, sich über „die da oben" lustig macht oder Zustimmung für die Gegenposition im Team sammelt, betreibt keine konstruktive Kritik mehr.

Widerspruch nach oben braucht deshalb einen klaren Adressaten und den richtigen Raum.

Intern dürfen Sie hart argumentieren. Sobald die Entscheidung gefallen ist, beginnt jedoch eine andere Verantwortung: Sie müssen unterscheiden, ob die Entscheidung nur nicht Ihre bevorzugte Lösung ist – oder ob sie tatsächlich unvertretbar ist. Nicht jede Niederlage in einer Diskussion ist ein Anlass für inneren Widerstand.

Argumentationshilfe: So widersprechen Sie nach oben

- Statt *„Das funktioniert niemals"* sagen Sie *„Ich sehe zwei Punkte, die uns im operativen Bereich wahrscheinlich Probleme machen werden."*
- Statt **„***Mein Team macht das nicht mit***"** sagen Sie *„Wenn wir diesen Weg gehen, sollten wir mit folgendem Widerstand rechnen – und ihn vorher auffangen."*
- Statt *„Das ist eine schlechte Entscheidung"* sagen Sie *„Ich würde gern eine Alternative zeigen, mit der wir das gleiche Ziel mit geringerem Risiko erreichen."*

Vertreten Sie Entscheidungen, ohne sich zu verleugnen

Der schwierigste Moment beginnt oft nach der Entscheidung. Sie haben widersprochen, Ihre Argumente wurden gehört – und trotzdem wird anders entschieden.

Jetzt sollten Sie weder so tun, als wären Sie begeistert, noch die Verantwortung nach oben abschieben. Sätze wie *„Ich finde das auch unsinnig, aber die Geschäftsleitung will es so"* zerstören gleichzeitig Loyalität und Autorität.

Besser ist eine saubere Trennung zwischen persönlicher Einschätzung und organisatorischer Verantwortung. Sie können sagen, dass es unterschiedliche Sichtweisen gab, ohne die Entscheidung zu sabotieren. Damit bleiben Sie integer, ohne sich selbst zu verleugnen.

TIPP

Nutzen Sie bei strittigen Entscheidungen die Formulierung: *„Wir haben unterschiedliche Optionen diskutiert. Die Entscheidung ist gefallen. Jetzt konzentrieren wir uns darauf, sie in unserem Bereich möglichst gut umzusetzen."*

FAZIT

Loyalität bedeutet nicht Gefolgschaft ohne nachzudenken. Gute Führung widerspricht dort, wo Widerspruch nützt – und trägt Entscheidungen dort mit, wo die Diskussion abgeschlossen ist.

Autorität ohne Allüren: Was Ihr Team wirklich von Ihnen braucht

Macht hat im Management ein Imageproblem. Wer sie sichtbar genießt, wirkt schnell selbstherrlich. Wer sie demonstrativ verleugnet, klingt oft sympathischer: „Bei uns gibt es keine Hierarchien." Das ist schön – bis Sie eine unangenehme Entscheidung treffen müssen.

Führungskräfte besitzen Macht, ob sie das Wort mögen oder nicht: Sie bewerten, verteilen Aufgaben, entscheiden über Spielräume und beeinflussen Karrieren.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Sie Macht haben. Sondern ob Sie stark genug sind, sie zu nutzen – und demütig genug einzugestehen, dabei auch irren zu können.

Stehen Sie zu Ihrer Macht

Manche Führungskräfte versuchen, Hierarchie sprachlich verschwinden zu lassen. *„Ich bin hier auch nur einer von euch"* klingt angenehm, ist aber schlicht nicht wahr. Spätestens bei Leistungsbewertungen, Urlaubsentscheidungen oder Konflikten zeigt sich, dass Ihre Stimme ein anderes Gewicht hat.

Wer diese Asymmetrie leugnet, macht Macht nicht kleiner, sondern undurchsichtiger. Mitarbeitende spüren sehr genau, wer am Ende entscheiden kann. Offen gelebte Autorität ist deshalb oft fairer als demonstrativ zur Schau getragene angebliche Gleichheit. Sie müssen Ihre Position nicht herausstellen – aber Sie sollten auch nicht so tun, als hätten Sie sie nicht.

Meine Empfehlung!

Streichen Sie bei echten Führungsentscheidungen weichgespülte Tarnformulierungen wie *„Vielleicht könnten wir …"* oder *„Was haltet ihr davon, wenn …"*, wenn die Sache längst entschieden ist. Sagen Sie freundlich und klar: *„Ich habe nach reiflicher Überlegung und Abwägung der Für und Wider entschieden, dass wir es so machen."*

Lassen Sie sich korrigieren, ohne Ihre Autorität abzugeben

Demut bedeutet in der Führung nicht, sich extra kleinzumachen. Sie bedeutet, die Möglichkeit des eigenen Irrtums ernst zu nehmen.

Gerade erfolgreiche Führungskräfte geraten leicht in eine gefährliche Logik: Weil sie häufig richtig lagen, gewichten sie Gegenargumente irgendwann geringer. Aus Erfahrung wird dann Gewissheit – und aus Gewissheit Betriebsblindheit. Autorität zeigt sich jedoch nicht darin, eine Position möglichst lange zu verteidigen. Sie zeigt sich darin, eine bessere Erkenntnis übernehmen zu können, ohne es als persönliche Niederlage zu begreifen.

Wer seine Meinung sichtbar korrigiert, verliert nicht automatisch Gesicht – manchmal beweist er erst dadurch, dass sein Ego nicht mit am Konferenztisch entscheidet.

Selbsttest: Ist Ihr Ego mit im Meeting?

Beantworten Sie diese Fragen spontan mit Ja oder Nein:

- Ärgern Sie Gegenargumente stärker, wenn sie von jüngeren oder unerfahreneren Mitarbeitenden kommen?
- Fällt es Ihnen schwer, vor dem Team einen Irrtum ausdrücklich zuzugeben?
- Verteidigen Sie Entscheidungen manchmal weiter, weil eine Korrektur Ihnen peinlich wäre?
- Denken Sie bei Widerspruch gelegentlich: *„Das kann er/sie noch gar nicht beurteilen"*?

Ab zwei Ja-Antworten lohnt es sich, aufmerksam zu werden. Nicht weil Sie ein Machtproblem haben – sondern weil Ihr Status möglicherweise bereits Ihre Wahrnehmung beeinflusst.

Nutzen Sie Macht dort, wo Sie entscheiden müssen

Das andere Extrem ist die Führungskraft, die jede schwierige Entscheidung zurück ins Team delegiert. Endlose Abstimmungsrunden wirken demokratisch, können aber auch elegante Verantwortungsflucht sein. Wenn Interessen unvereinbar sind, Informationen ausreichen und eine Entscheidung notwendig ist, muss irgendwann jemand den Knoten durchschlagen. Genau dafür besitzt Führung formale Autorität. Demut heißt nicht, Verantwortung so lange zu verteilen, bis niemand mehr dafür zuständig ist. Sie hören Argumente, wägen sie ab – und entscheiden anschließend selbst. Nicht weil Sie automatisch klüger sind, sondern weil Ihre Rolle es verlangt, genau diese Last zu tragen.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie bei festgefahrenen Diskussionen: *„Fehlen uns wirklich noch Informationen – oder fehlt euch nur jemand, der die Verantwortung für eine Entscheidung übernimmt?"* Ist es Letzteres, beenden Sie die Diskussion und entscheiden Sie.

FAZIT

Macht und Demut widersprechen sich nur auf den ersten Blick. Macht ohne Demut macht blind. Demut ohne Macht macht führungslos. Die Kunst besteht darin, Entscheidungen mit Autorität zu treffen – und trotzdem niemals zu glauben, dass Ihre Position Sie automatisch klüger macht.

Entscheidungsdruck im Management: Wann Ihnen Tempo hilft – und wann es schadet

„Wir müssen schneller werden“ gehört zu den beliebtesten Managementsätzen überhaupt. Problematisch wird er dort, wo Geschwindigkeit per se zur Tugend erklärt wird – unabhängig davon, worüber eigentlich entschieden wird. Manche Entscheidungen vertragen Tempo erstaunlich gut. Andere bestrafen jede Abkürzung.

Für Führungskräfte im mittleren Management besteht die Kunst deshalb nicht darin, immer schnell zu entscheiden, sondern zu erkennen, was **die richtige Geschwindigkeit für die jeweilige Entscheidung ist**. Wer alles gründlich prüft, blockiert. Wer alles beschleunigt, produziert vermeidbare Schäden.

Unterscheiden Sie zwischen reversiblen und irreversiblen Entscheidungen

Viele Führungskräfte behandeln jede Entscheidung, als müsse sie für die nächsten zehn Jahre Bestand haben. Das kostet Zeit, Energie und oft auch Chancen. Dabei lassen sich erstaunlich viele Entscheidungen später korrigieren: ein neuer Meetingrhythmus, eine andere Aufgabenverteilung, ein Testprozess, ein kleiner Pilot. Solche Entscheidungen dürfen schnell fallen, weil ihr Fehlerpreis überschaubar ist. Anders sieht es aus, wenn Menschen, hohe Kosten, rechtliche Risiken oder dauerhafte Konsequenzen betroffen sind. Hier ist zusätzliche Sorgfalt keine Langsamkeit, sondern Risikomanagement. Entscheidend ist also nicht die Bedeutung, die eine Entscheidung im Moment emotional bekommt, sondern wie kostspielig es wäre, sie rückgängig zu machen.

Übersicht: Welche Geschwindigkeit passt?

ENTSCHEIDUNG	EMPFEHLUNG
leicht rückgängig zu machen, geringe Folgen	schnell entscheiden
testbar, begrenztes Risiko	ausprobieren statt zerdenken
hohe Kosten oder starke Personalwirkung	sorgfältig prüfen
rechtliche oder dauerhafte Folgen	bewusst verlangsamen

Stoppen Sie die Jagd nach vollständiger Information

Ein zweiter Zeitfresser ist die Illusion, irgendwann alle relevanten Informationen zu besitzen. Dieser Zeitpunkt kommt so gut wie nie. Während Sie auf die letzte Zahl, die letzte Rückmeldung oder die letzte Analyse warten, verändert sich womöglich bereits die Lage. Gute Entscheidungen entstehen deshalb nicht auf der Basis vollständiger Informationen, sondern aufgrund *ausreichender* Informationsqualität. Die entscheidende Frage lautet: Welche Information könnte meine Entscheidung tatsächlich noch verändern?

Wenn Ihnen darauf keine konkrete Antwort einfällt, sammeln Sie wahrscheinlich keine Erkenntnisse mehr – sondern wollen beruhigt werden. Mehr Daten fühlen sich sicher an, machen eine Entscheidung aber nicht automatisch besser.



Meine Empfehlung!

Fragen Sie sich vor einer weiteren Analyse: „*Welche konkrete neue Information müsste auftauchen, damit ich anders entscheide? Und ist sie in Sicht?*“ Gibt es darauf keine klare Antwort, entscheiden Sie mit dem, was vorliegt.

Lassen Sie sich nicht unter Druck setzen

Nicht jede schnelle Entscheidung ist ein Zeichen von Entschlossenheit. Oft ist sie nur ein Fluchtweg aus unangenehmer Unsicherheit. Besonders bei Personalfragen, Konflikten oder weitreichenden Zusagen kann das teuer werden. Schon zehn Minuten, eine Stunde oder eine Nacht Abstand verbessern häufig die Qualität. Sorgfalt heißt deshalb nicht immer: länger analysieren. Manchmal heißt sie nur: nicht im schlechtesten Moment übereilt entscheiden.

Meine Empfehlung!

Führen Sie für folgenreiche Entscheidungen eine einfache Pause-Regel ein: Wenn Sie sich innerlich gedrängt fühlen, sofort zu entscheiden, prüfen Sie zuerst, ob objektiv wirklich Zeitdruck besteht. Wenn nicht, schaffen Sie bewusst Abstand.

FAZIT

Als gute Führungskraft entscheiden Sie weder schnell noch langsam. Sie entscheiden passend. Wenn Sie reversible Fragen beschleunigen und irreversible bewusst verlangsamen, gewinnen Sie beides: Tempo im Alltag und Sorgfalt dort, wo Fehler wirklich kostspielig werden.

Warum Sie nicht jedes Teammitglied gleich führen können

„Alle gleich behandeln“ klingt gerecht – und ist in der Führung oft genau das Gegenteil. Menschen unterscheiden sich in Erfahrung, Belastbarkeit, Motivation, Arbeitsstil und Unterstützungsbedarf. Wer jedem exakt das Gleiche gibt, ignoriert diese Unterschiede. Wer dagegen zu stark individualisiert, riskiert es, Sonderregeln aufzustellen, Neid zu entfachen und den Eindruck zu vermitteln, dass er nach Willkür handelt. Gute Führung braucht deshalb keine Gleichbehandlung, sondern nachvollziehbare Unterschiedlichkeit.

Verwechseln Sie Gleichheit nicht mit Gerechtigkeit

Zwei Mitarbeitende können die gleiche Aufgabe haben und trotzdem unterschiedliche Führung brauchen. Der eine benötigt enge Abstimmung, die andere möglichst viel Freiheit. Einer braucht klare Zwischenschritte, die andere nur ein Ziel. Wenn Sie beide identisch behandeln, bekommt mindestens einer von beiden die falsche Unterstützung. Gerechtigkeit entsteht deshalb nicht dadurch, dass jeder das Gleiche erhält, sondern dadurch, dass jeder das bekommt, was er für gute Leistung tatsächlich braucht. Kritisch wird es erst, wenn Unterschiede nicht mehr erklärbar sind. Dann wirkt individuelle Führung schnell wie Bevorzugung.

Meine Empfehlung!

Fragen Sie sich bei jeder wichtigen Führungsentscheidung: *„Behandle ich wirklich gerecht – oder aus Bequemlichkeit identisch?“*

Individualisieren Sie Unterstützung, nicht Regeln

Der entscheidende Unterschied liegt zwischen dem Wie und dem Was. Wie jemand geführt wird, darf individuell sein. Was für alle gilt, sollte allen gemeinsam möglichst klar sein. Qualitätsstandards, Zusagen, Termine oder Grundregeln dürfen nicht davon abhängen, wen Sie persönlich vor sich haben. Unterstützung, Feedbackfrequenz oder Entscheidungsspielräume dagegen sehr wohl. Damit verhindern Sie, dass Individualisierung zur Sonderbehandlung wird. Mitarbeitende akzeptieren Unterschiede erstaunlich gut, wenn sie verstehen, dass die Maßstäbe gleich bleiben.

Übersicht: Was Sie individuell und was Sie für alle einheitlich regeln sollten

Individuell möglich:

- Häufigkeit der Abstimmungen
- Umfang der Unterstützung
- Grad an Selbstständigkeit
- Art der Rückmeldung

Für alle verbindlich:

- Qualitätsanforderungen
- Verlässlichkeit bei Zusagen
- Respekt im Umgang
- vereinbarte Ergebnisse

Kommunizieren Sie Unterschiede

Ungleichbehandlung wird im Team selten neutral bewertet. Wo Erklärungen fehlen, entstehen eigene Geschichten: *„Der darf alles“*, *„Sie wird bevorzugt“*, *„Bei mir gelten strengere Regeln“*. Genau deshalb reicht es nicht, fair zu handeln – Fairness muss auch erkennbar sein. Sie müssen nicht jede Personalentscheidung offenlegen, aber Sie können Kriterien transparent machen. Wenn jemand mehr Freiheit erhält, sollte nachvollziehbar sein, worauf diese Freiheit beruht. Wenn jemand engere Begleitung bekommt, darf das nicht wie Misstrauen wirken, sondern wie die passende Unterstützung. So verhindern Sie, dass Unterschiede als persönliche Wertung gelesen werden.

Meine Empfehlung!

Formulieren Sie bei sichtbaren Unterschieden immer das Kriterium mit: *„Der Spielraum ist größer, weil die Erfahrung in diesem Bereich größer ist.“* Das schützt vor Spekulationen.

FAZIT

Machen Sie als gute Führungskraft Unterschiede, ohne willkürlich zu werden. Entscheidend ist nicht, ob alle das Gleiche von Ihnen bekommen, sondern ob gemeinsame Maßstäbe gelten und individuelle Unterstützung nachvollziehbar bleibt. Genau dort beginnt echte Fairness.



So sind Sie empathisch, ohne dadurch jedes Verhalten zu akzeptieren

Empathie gilt heute fast schon als Pflichtausstattung guter Führung. Zu Recht – solange sie nicht mit Nachsicht verwechselt wird. Wer versteht, warum jemand überfordert, verletzt oder unkonzentriert ist, hat noch lange nicht entschieden, welches Verhalten daraus folgen darf.

Genau hier entsteht das Paradox: Menschlichkeit verlangt Verständnis, Führung verlangt Grenzen. Wer nur hart ist, verliert Menschen. Wer nur empathisch ist, verliert Maßstäbe.

Trennen Sie den Menschen vom Verhalten

Ein Mitarbeitender kann gute Gründe für ein problematisches Verhalten haben. Private Belastungen, Unsicherheit, Überforderung oder fehlende Erfahrung erklären vieles. Aber Erklärungen sind noch keine Entschuldigung. Wenn Sie beides vermischen, wird Empathie schnell zur Schonhaltung. Professioneller ist die Trennung: Sie können die Situation eines Menschen ernst nehmen und trotzdem klar benennen, dass ein bestimmtes Verhalten nicht akzeptabel ist. Genau diese Kombination wirkt oft respektvoller als entweder Kälte oder grenzenlose Nachsicht.

Meine Empfehlung!

Nutzen Sie in schwierigen Gesprächen zwei getrennte Sätze: „*Ich kann nachvollziehen, warum das passiert ist.*“ Und danach: „*Trotzdem kann dieses Verhalten so nicht bleiben.*“

Seien Sie hart in der Sache, ohne den Menschen kleinzumachen

Härte wird immer dann besonders problematisch, wenn sie persönlich wird. Dann geht es nicht mehr um Verhalten oder Leistung, sondern um Abwertung. Sätze wie „*Sie sind einfach unzuverlässig*“ greifen die Person an. „*Sie haben die vereinbarte Frist zum dritten Mal nicht eingehalten*“ beschreibt dagegen konkret, worum es geht. Diese Präzision ist entscheidend, weil sie Verantwortung ermöglicht, ohne Würde zu beschädigen. Gute Führung muss nicht weich formulieren – aber sie sollte sauber formulieren. Je unangenehmer die Botschaft, desto genauer muss sie sein.

Musterformulierungen

Statt „*So geht es mit Ihrer ständigen Unpünktlichkeit nicht weiter*“ besser „*Ab jetzt erwarte ich, dass Sie mir Verzögerungen vor Ablauf der Frist melden.*“

Statt „*Sie sind wie immer unsorgfältig*“ besser „*Bitte bereiten Sie die Zahlen das nächste Mal so auf, dass alle das Resultat nachvollziehen können.*“

Statt „*Ich verstehe Ihre Situation, also lassen wir es für diesmal gut sein*“ besser „*Ich verstehe Ihre Situation. Gleichzeitig bleibt die Vereinbarung bestehen.*“



Machen Sie Konsequenzen vorhersehbar statt überraschend

Konsequenz wirkt nicht deshalb hart, weil sie unangenehm ist. Sie wirkt oft hart, wenn sie plötzlich kommt. Mitarbeitende akzeptieren selbst klare Grenzen eher, wenn sie vorher wissen, was bei wiederholtem Verhalten folgt. Führung wird problematisch, wenn sie lange alles laufen lässt und dann explosiv reagiert. Das ist kein konsequentes Verhalten, sondern die Entladung aufgestauten Ärgers. Besser ist eine klare Eskalationslogik: ansprechen, Erwartung klären, Unterstützung anbieten, bei Wiederholung Konsequenz ziehen. So bleibt Ihr Verhalten berechenbar.

Meine Empfehlung!

Formulieren Sie bei wiederholtem Fehlverhalten frühzeitig den nächsten Schritt: „*Wenn das noch einmal passiert, wird als Konsequenz X folgen.*“ So vermeiden Sie spätere Überraschungen und Diskussionen über angebliche Willkür.

FAZIT

Empathie und Konsequenz schließen sich nicht aus. Im Gegenteil: Gute Führung braucht beides gleichzeitig. Sie versteht den Menschen, benennt das Verhalten und zieht Konsequenzen, ohne Würde zu verletzen. Genau darin liegt professionelle Menschlichkeit.

Wie Sie Mitarbeitende einbeziehen, ohne Führung zur Abstimmungssache zu machen

Beteiligung klingt immer gut. Wer Mitarbeitende einbezieht, gilt als modern, wertschätzend und teamorientiert. Problematisch wird es dort, wo Mitwirkung mit Mitentscheidung verwechselt wird. Dann entstehen endlose Schleifen, diffuse Verantwortung und Erwartungen, die später zwangsläufig enttäuscht werden.

Gerade im mittleren Management brauchen Sie deshalb Klarheit darüber, wann Beteiligung sinnvoll ist – und wann Führung entscheiden muss.

Klären Sie zuerst, worüber überhaupt mitentschieden werden kann

Viele Beteiligungsprozesse scheitern nicht an den Mitarbeitenden, sondern an falschen Erwartungen. Wenn Sie nach Meinungen fragen, obwohl die Entscheidung längst gefallen ist, erzeugen Sie Scheinbeteiligung. Wenn Sie echte Mitentscheidungskompetenz suggerieren, obwohl Sie am Ende allein entscheiden, ist der Frust vorprogrammiert. Beides untergräbt Ihre Glaubwürdigkeit. Deshalb muss vor jedem Gespräch klar sein, welcher Spielraum tatsächlich existiert. Geht es um Information, Beratung, Mitgestaltung oder Entscheidung? Je sauberer Sie das benennen, desto produktiver wird die Beteiligung.

Meine Empfehlung!

Beginnen Sie solche Gespräche mit einem Satz wie „*Die Richtung steht fest. Offen ist noch, wie wir die Zielerreichung konkret umsetzen.*“ Damit weiß jeder sofort, worüber gesprochen wird.

Beteiligen Sie dort, wo Wissen verteilt ist

Führungskräfte müssen nicht alles selbst entscheiden. Gerade bei operativen Fragen liegt relevantes Wissen oft bei denen, die täglich mit Kunden, Prozessen oder Systemen arbeiten. Wer dieses Wissen ignoriert, bezahlt für Hierarchie mit schlechteren Entscheidungen. Beteiligung ist deshalb kein Wohlfühlprogramm, sondern eine Methode zur besseren Informationsgewinnung.

Sie lohnt sich besonders dann, wenn unterschiedliche Perspektiven die Qualität deutlich erhöhen können. Sie lohnt sich weniger, wenn der Entscheidungsspielraum ohnehin minimal ist oder Schnelligkeit wichtiger ist als zusätzliche Sichtweisen.

Übersicht: Wann Sie wie beteiligen sollten

SITUATION	SINNVOLLE BETEILIGUNG
Viel Fachwissen ist im Team verteilt.	intensiv einbeziehen
Die Umsetzung betrifft mehrere Bereiche.	früh beteiligen
Die Entscheidung ist bereits gefallen.	informieren, nicht abstimmen
Es besteht hoher Zeitdruck und ein geringer Spielraum.	selbst entscheiden
Mehrere tragfähige Lösungen sind möglich.	gemeinsam gestalten

Beenden Sie Diskussionen, wenn die Entscheidung reif ist

Beteiligung hat einen natürlichen Endpunkt. Trotzdem laufen viele Diskussionen weiter, weil niemand den Moment markieren möchte, an dem aus Mitdenken wieder Führung wird. Das Ergebnis sind Wiederholungen, taktische Wortmeldungen und die Hoffnung, eine unerwünschte Entscheidung doch noch umdrehen zu können. Irgendwann verbessert das die Qualität nicht mehr – vermehrt nur die Zahl der Meinungen. Dann müssen Sie die Diskussion schließen. Das ist nicht autoritär, sondern notwendig. Mitarbeitende müssen nicht mit jeder Entscheidung zufrieden sein, aber sie sollten erkennen können, wann der Entscheidungsprozess beendet ist.

Meine Empfehlung!

Schließen Sie Diskussionen sichtbar ab mit „*Ich habe die Argumente gehört. Wir haben jetzt genug Informationen. Ich entscheide wie folgt …*“ So entsteht ein klarer Übergang von Beteiligung zu Verantwortung.

FAZIT

Gute Beteiligung bedeutet für Sie nicht, Führung abzugeben. Sie bedeutet, dass Sie das Wissen anderer nutzen, Spielräume ehrlich benennen und Entscheidungen rechtzeitig treffen. Wenn Sie das beherrschen, bekommen Sie mehr Perspektiven – ohne Verantwortung zu verwässern.



Erledigen Sie das Tagesgeschäft, aber opfern Sie nicht die Zukunft Ihres Bereichs

Das Tagesgeschäft gewinnt fast immer. Es ist laut, dringend, messbar und meistens schon überfällig. Zukunftsarbeit ist leiser. Sie hat selten einen roten Eskalationspunkt und fast nie jemanden, der um 14:30 Uhr anruft und fragt, warum Sie sich noch nicht um 2027 gekümmert haben. Genau deshalb wird sie verschoben. Für Sandwich-Manager ist das gefährlich: Sie entscheiden zwar nicht über die Unternehmensstrategie, sehr wohl aber darüber, ob Ihr eigener Bereich morgen noch funktioniert.

Erkennen Sie, wann Dringlichkeit Ihre Zukunft auffrisst

Operative Arbeit hat einen eingebauten Vorteil: Sie erzeugt sofortigen Handlungsdruck. Kundenproblem, Krankheitsausfall, Terminverschiebung, Kennzahlabweichung – alles verlangt jetzt Aufmerksamkeit. Zukunftsthemen dagegen lassen sich wunderbar auf nächste Woche verschieben.

Das Problem entsteht schleichend. Prozesse veralten, Kompetenzen fehlen, Abhängigkeiten wachsen und plötzlich wird aus einem langfristigen Thema eine akute Krise. Wer ausschließlich auf Dringlichkeit reagiert, führt deshalb immer rückwärtsgewandt. Sie lösen dann vor allem Probleme, die gestern entstanden sind.

TIPP

Markieren Sie einmal pro Woche eine Aufgabe, die heute nicht dringend ist, aber in sechs Monaten teuer werden könnte. Genau diese Aufgabe bekommt einen festen Termin.

Übersetzen Sie Zukunft in Ihren eigenen Einflussbereich

Mittlere Führungskräfte erleben Zukunftsfragen oft als zu komplex: Strategie, Digitalisierung, Fachkräftemangel, KI-Prozesse, neue Märkte. Das führt leicht zu innerem Rückzug: „*Darüber entscheidet sowieso die Geschäftsleitung.*“ Richtig ist: Sie entscheiden vielleicht nicht über die Richtung des Unternehmens. Aber Sie entscheiden sehr wohl darüber, welche Fähigkeiten Ihr Team aufbaut, welche Prozesse Sie robuster machen und welche Risiken Sie früh sichtbar machen wollen. Zukunft beginnt deshalb nicht mit einer Strategiepräsentation, sondern mit der Frage: Was muss mein Bereich künftig besser können als heute? Sobald Sie Zukunft auf diese Ebene herunterbrechen, wird sie handhabbar.

4 Zukunftsfragen für Ihren Bereich

Prüfen Sie regelmäßig:

- Welche Fähigkeit werden wir in zwölf Monaten stärker brauchen?
- Welcher heutige Prozess wird uns dann vermutlich bremsen?
- Wo sind wir gefährlich abhängig von einer Person, einem Kunden oder einem System?
- Was könnten wir heute im Kleinen testen, bevor wir morgen groß reagieren müssen?

Reservieren Sie Zeit für die Zukunft, bevor der Kalender sie verschluckt

Zukunftsarbeit scheitert selten daran, dass Führungskräfte sie unwichtig finden. Sie scheitert daran, dass sie keinen geschützten Platz bekommt. „Wenn Zeit ist“ bedeutet im Führungsalltag fast immer: nie. Deshalb muss Zukunft genauso terminiert werden wie operative Verpflichtungen. Dafür brauchen Sie keine Strategieklausur und keinen halben Tag pro Woche. Schon eine feste Stunde kann genügen, wenn sie nicht bei jedem dringenden Thema geopfert wird. Entscheidend ist, dass Zukunftsarbeit nicht von Restzeit lebt.

TIPP

Blockieren Sie alle zwei Wochen 60 Minuten ausschließlich für eine Zukunftsfrage Ihres Bereichs. Keine E-Mails, keine Statusrunde, kein Tagesgeschäft. Behandeln Sie diesen Termin wie einen Termin mit Ihrem wichtigsten Kunden.

FAZIT

Gegenwart sichert Ihre Leistung. Zukunft sichert Ihre Relevanz. Mit guter Führung opfern Sie keines von beiden, sondern gewinnen Zeit für das, was noch nicht brennt.



Mehr Inhalt. Mehr Praxis. Mehr Personalwissen.

Diese Ausgabe ist nur der Anfang:

Als Leser von *Erfolgreich Führen & Motivieren* profitieren Sie auch von umfassenden weiteren Inhalten in Ihrem Onlinebereich!

Lesen Sie direkt weiter mit diesem Beitrag:

Schluss mit der Schminkstunde!

Link https://tipp.personalwissen.de/fka263012

Unter www.personalwissen.de finden Sie...

- ✔ **...ergänzende Fachbeiträge** zum Thema dieser Sonderausgabe und darüber hinaus
- ✔ **...alle Checklisten und Musterformulierungen** aus den Ausgaben
- ✔ **...vertiefende E-Books** zu zahlreichen Personalthemen
- ✔ **...spannende Webinare** für Ihre Weiterbildung
- ✔ **...den Kontakt zur Redaktion** für Ihre individuellen Fragen



und viel mehr!

Sie haben Fragen zum Onlinebereich oder zum Login?
Antworten finden Sie hier: www.personalwissen.de/login oder service@personalwissen.de