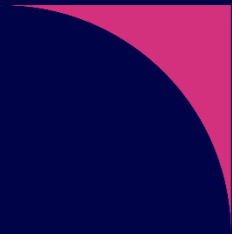


WORKBOOK



Die WKW-Methode

Schwierige Mitarbeitergespräche
souverän führen – ohne Eskalation

Wie Führungskräfte schwierige Mitarbeitergespräche klar führen, Eskalationen vermeiden und Verbindlichkeit im Team herstellen.

Ein praxiserprobter Leitfaden für Geschäftsführer und Personalverantwortliche – mit WKW-Kompass, Gesprächsstruktur, Deeskalation und verbindlichen Vereinbarungen.

Executive Summary

Viele Führungskräfte führen täglich Gespräche. Und trotzdem geraten genau die Gespräche ins Stocken, die am wichtigsten sind. Das sind Gespräche, in denen Leistung klar angesprochen werden muss. In denen Fehlverhalten korrigiert werden muss. In denen Krankheit, Konflikte oder sogar eine Trennung sauber und respektvoll geklärt werden müssen.

Das Problem ist selten „fehlender Wille“. Es ist fehlende Struktur. Und oft auch fehlende Sicherheit im Moment selbst.

Eine große internationale Befragung zeigt: **70% der Mitarbeitenden stehen aktuell vor einem schwierigen Gespräch** mit Vorgesetzten, Kollegen oder direkten Mitarbeitenden. Ein relevanter Teil schiebt diese Gespräche lange vor sich her. **34% mindestens einen Monat**, knapp **ein Viertel sogar länger als ein Jahr**.¹ Das ist nicht nur ein Kommunikationsproblem. Es ist ein Produktivitäts- und Kulturproblem.

Parallel sehen wir: Konflikte binden Führungskapazität. Laut einer Studie der Myers-Briggs Company verbringen **Manager im Schnitt über 4 Stunden pro Woche** damit, Konflikte zu bearbeiten.² Das ist Zeit, die dann für Führung, Entwicklung und Stabilität fehlt.

Und es kommt noch etwas hinzu. Viele Führungskräfte werden für fachliche Leistung befördert. Nicht für Gesprächskompetenz. Gallup zeigt in seinem globalen Bericht: **Weniger als die Hälfte der Manager (44%)** geben an, überhaupt eine Form von Management-Training erhalten zu haben. Gleichzeitig hängt die Bindung, Motivation und Leistung von Teams stark am direkten Vorgesetzten. Gallup beziffert den Einfluss sehr deutlich: **70% des Team-Engagements sind dem Manager zuzuordnen**.³

Dieses Workbook schließt genau diese Lücke. Es liefert kein „Talk nice“-Konzept. Es liefert ein **praktisches Vorbereitungssystem**, das schwierige Gespräche führbar macht. Für den Alltag. Für unterschiedliche Situationen. Und auch dann, wenn Emotionen hochgehen oder Widerstand kommt.

¹ VitalSmarts Research: *Employees Fear Crucial Conversations* (Online-Befragung, n=990, September 2009). Kernaussagen u. a. zu Vermeidung und Aufschub schwieriger Gespräche.

² The Myers-Briggs Company (Press Centre): *New Research: Time Spent on Workplace Conflict Has Doubled Since 2008* (18.10.2022). Aussage u. a. zu „over 4 hours a week“ Konfliktzeit bei Managern.

³ Gallup: *State of the Global Workplace: 2025 Report* (PDF). Aussagen u. a. zu Management-Training (44%) und Manager-Einfluss auf Engagement (70%).

Was Sie nach diesem Workbook konkret können

- Sie erkennen in wenigen Minuten, ob das Thema eher **Werte**, **Können** oder **Wollen** betrifft und welche Gesprächsstrategie daraus folgt.
- Sie bereiten sich faktenbasiert vor, statt mit Interpretationen zu starten. Das senkt Widerstand und Eskalation.
- Sie führen das Gespräch entlang einer klaren Struktur, die Orientierung gibt und trotzdem menschlich bleibt.
- Sie nutzen gezielte Fragen, um Verantwortung, Ursachen und nächste Schritte herauszuarbeiten.
- Sie deeskalieren sicher, wenn das Gespräch kippt, ohne klein beizugeben.
- Sie schließen so ab, dass Vereinbarungen nicht verpuffen, weil ein Termin, ein Messpunkt und ein nächster Schritt stehen.

Hinweis: Bei Themen wie Krankheit und Kündigung liefert dieses Workbook Gesprächsführung und Struktur. Es ersetzt keine arbeitsrechtliche Beratung, wenn es um formale Schritte geht.

Gliederung (Inhaltsverzeichnis)

0. Einleitung
1. Kapitel 1: Warum schwierige Gespräche kippen – und was Sie als Führungskraft stattdessen brauchen
2. Kapitel 2: Der WKW-Kompass – Werte, Können, Wollen
3. Kapitel 3: Vorbereitung ohne Bauchgefühl – Fakten, Wirkung, Ziel
4. Kapitel 4: Gesprächsführung, die trägt – der Ablauf in 6 Schritten
5. Kapitel 5: Die richtigen Fragen stellen – Klarheit schaffen, ohne zu verhören (SPIN)
6. Kapitel 6: Deeskalation, wenn es kippt – ruhig bleiben, klar führen, Gespräch sichern
7. Kapitel 7: Vereinbarungen, die wirken – SMART, Review, Konsequenzen
8. Kapitel 8: Nachbereitung und Protokoll – Rückbestätigung, Terminrhythmus, Dokumentation
9. Fazit: Human führen heißt klar führen

Einleitung (Vorwort)

Warum „schwierige Gespräche“ nicht schwer sein müssen

Es gibt zwei Arten von Mitarbeitergesprächen. Die ersten sind „einfach“. Sie drehen sich um Abstimmung, Informationsweitergabe, kleine Korrekturen und die tägliche Zusammenarbeit. Sie kosten Energie, aber sie bedrohen selten das Verhältnis. Man kann sie oft im Vorbeigehen lösen.

Die zweite Art sind Gespräche, die wir als intensiv wahrnehmen und die oftmals Druck auslösen. Sie fühlen sich anders an, noch bevor sie beginnen. Weil die eigene Verantwortung höher ist. Weil man selbst oder der Gesprächspartner bereits emotional befangen ist. Weil man nicht weiß, wie das Gegenüber reagiert. Weil man ahnt, dass Worte Konsequenzen haben. Und weil man im Hintergrund immer auch das Team, die Kultur und die eigene Glaubwürdigkeit mitführt.

Die Muster sind fast immer ähnlich:

- Man wartet „noch eine Woche“, ob es sich von selbst erledigt.
- Man formuliert zu vorsichtig und zu allgemein, damit es nicht eskaliert.
- Oder man wird zu direkt, weil der Druck sich über Wochen aufgebaut hat.

Das ist nachvollziehbar. Alle 3 Ansätze sind riskant.

Die VitalSmarts-Studie macht sichtbar, wie verbreitet das Thema ist: Ein Großteil der Menschen vermeidet schwierige Gespräche. Und viele schieben sie deutlich länger vor sich her, als sie selbst eigentlich für sinnvoll halten.⁴

Das erklärt, warum „plötzlich“ Konflikte entstehen, obwohl das Problem schon länger da war. Es erklärt auch, warum Mitarbeitende manchmal mit innerer Kündigung reagieren, bevor überhaupt Klartext gesprochen wurde.

Gleichzeitig ist die Erwartung an Führung gestiegen. Teams wünschen sich Orientierung, Fairness und echte Präsenz. Und Führungskräfte sollen das liefern, oft unter hoher Taktung und mit knappen Ressourcen.

Der Preis ist hoch. Nicht nur emotional, sondern ganz konkret operativ. Wenn Manager im Schnitt mehrere Stunden pro Woche mit Konflikten gebunden sind, fehlen Zeit und Fokus für Führung, Entwicklung, Planung und gute Entscheidungen.⁵

⁴ VitalSmarts Research: *Employees Fear Crucial Conversations* (Online-Befragung, n=990, September 2009). Kernaussagen u. a. zu Vermeidung und Aufschub schwieriger Gespräche.

⁵ The Myers-Briggs Company (Press Centre): *New Research: Time Spent on Workplace Conflict Has Doubled Since 2008* (18.10.2022). Aussage u. a. zu „over 4 hours a week“ Konfliktzeit bei Managern.

Warum Feedback oft nicht wirkt – obwohl es überall „stattfindet“

Viele Organisationen haben Feedbackprozesse. Viele Führungskräfte geben Feedback. Und trotzdem berichten Mitarbeitende häufig, dass Feedback sie nicht wirklich besser macht oder nicht konkret genug ist.

Ein Hinweis darauf liefert ein Beitrag der Harvard Business School Working Knowledge, der ein Gallup-Ergebnis zitiert: **Nur 26% der Mitarbeitenden glauben stark**, dass das Feedback, das sie erhalten, ihnen hilft, ihre Arbeit besser zu machen.⁶

Das ist ein harter Befund. Und er passt zu dem, was Führungskräfte im Alltag erleben: Feedback ist nicht gleich Feedback. Es geht nicht um „mehr Feedback“. Es geht um **besser vorbereitete Gespräche**, die Orientierung geben, ohne zu verletzen. Und die gleichzeitig verbindlich genug sind, dass Verhalten sich tatsächlich verändert.

Warum gerade Führungskräfte jetzt eine klare Gesprächsstruktur brauchen

Der Druck auf Führung ist gestiegen. Teams sind schneller. Rollen sind komplexer. Erwartungshaltungen sind höher. Und gleichzeitig sind viele Führungskräfte nie systematisch darin geschult worden, schwierige Gespräche sauber zu führen.

Gallup beschreibt in seinem State-of-the-Global-Workplace-Bericht zwei Punkte, die hier direkt zusammenhängen:

- **Weniger als die Hälfte der Manager** hat überhaupt Management-Training erhalten.
- Und **Manager prägen Team-Engagement sehr stark**.⁷

Das bedeutet: Gesprächsqualität ist kein „Soft Skill am Rand“. Sie ist ein Kernhebel für Leistung, Bindung und Stabilität.

Was dieses Workbook anders macht

Dieses Workbook ist bewusst so aufgebaut, dass Sie es **ohne Vorkenntnisse** nutzen können. Es führt Sie Schritt für Schritt durch eine Vorbereitung, die in der Praxis funktioniert.

Im Mittelpunkt steht unser entwickeltes Vorbereitungssystem (WKW) auf Basis der drei Dimensionen:

- **Werte:** Worum geht es uns gemeinsam? Was ist die gemeinsame Basis und wo sind Grenzen?

⁶ Harvard Business School – Working Knowledge (Michael Blanding): *Why People Crave Feedback—and Why We're Afraid to Give It* (05.08.2022). Zitiert u. a. Gallup-Ergebnis zu 26% („feedback helps them do their work better“).

⁷ Gallup: *State of the Global Workplace: 2025 Report* (PDF). Aussagen u. a. zu Management-Training (44%) und Manager-Einfluss auf Engagement (70%).

- **Können:** Ist das Thema eine Fähigkeitsfrage (Wissen, Training, Rahmenbedingungen)?
- **Wollen:** Ist das Thema eine Haltungs- oder Motivationsfrage (Prioritäten, Verantwortung, Verhalten)?

Dazu kommt im Verlauf eine klare Fragesystematik (z. B. die Logik hinter SPIN-Fragen), die an passender Stelle verständlich erklärt wird, damit Sie Gespräche nicht „aus dem Bauch“, sondern **zielgerichtet und fair** führen.

Das Ziel ist einfach:

Nach diesem Workbook sollen Sie in der Lage sein, sich **auf jedes Mitarbeitergespräch** strukturiert vorzubereiten. Und bei schwierigen Gesprächen so, dass Sie ruhig bleiben, klar kommunizieren, Eskalationen vermeiden und trotzdem Verbindlichkeit herstellen.

Kapitel 1: Diagnose

Warum schwierige Gespräche kippen – und was Sie als Führungskraft stattdessen brauchen

Schwierige Mitarbeitergespräche sind kein Randthema. Sie sind der Moment, in dem Führung sichtbar wird. Nicht in der Theorie, sondern im Alltag. Dort, wo Leistung nicht stimmt. Dort, wo Fehlverhalten Grenzen überschreitet. Dort, wo Krankheit oder häufige Ausfälle sensible Fragen aufwerfen, die trotzdem geklärt werden müssen. Dort, wo Konflikte Teams zersetzen. Und dort, wo eine Trennung im Raum steht und Würde, Klarheit und Konsequenz gleichzeitig gefragt sind.

Viele Führungskräfte wissen fachlich genau, worum es geht. Und trotzdem entsteht vor schwierigen Gesprächen ein innerer Widerstand. Man will es richtig machen. Man will fair sein. Man will keine Eskalation auslösen. Und man spürt: Ein falscher Einstieg kann das Gespräch in eine Richtung treiben, aus der man nur schwer wieder herauskommt.

Genau deshalb ist dieses Kapitel wichtig. Es liefert Ihnen ein realistisches Bild davon, warum Gespräche in der Praxis kippen. Und es liefert ein klares Zielbild, woran Sie sich orientieren können, bevor wir später in die konkrete Vorbereitung und Gesprächsführung einsteigen.

Warum schwierige Gespräche sich so schwer anfühlen

Schwierige Gespräche sind selten nur „ein Gespräch“. Sie sind ein Verdichtungsraum. Es geht nicht nur um die Sache, sondern immer auch um Beziehung, Status, Vertrauen und Konsequenzen. Viele Mitarbeitende hören in solchen Gesprächen mehr als die Worte. Sie hören eine Bewertung ihrer Person. Sie hören einen Angriff auf Sicherheit. Oder sie hören eine drohende Veränderung. Das kann Abwehr auslösen, selbst dann, wenn die Führungskraft sachlich bleibt.

Gleichzeitig tragen Führungskräfte oft mehrere Spannungen gleichzeitig. Sie möchten dem Mitarbeitenden gerecht werden, ohne das Team zu verlieren. Sie möchten verständnisvoll sein, ohne Standards zu verwässern. Sie möchten konsequent sein, ohne kalt zu wirken. Und sie möchten Klartext sprechen, ohne dass es zur Machtprobe wird.

Wenn diese Spannungen nicht bewusst geführt werden, entsteht ein typisches Muster: Das Gespräch wird entweder zu weich und bleibt folgenlos. Oder es wird zu hart und eskaliert. Beides führt am Ende zum gleichen Ergebnis. Das Problem bleibt. Nur die Stimmung wird schlechter.



Die fünf Eskalationsmuster, die fast immer dahinterstecken

Die meisten schwierigen Gespräche kippen nicht, weil Führungskräfte „falsch reden“. Sie kippen, weil ein oder mehrere Grundmuster aktiv sind. Wenn Sie diese Muster erkennen, können Sie sie früh korrigieren.

1) Zu spät geführt

Viele Themen sind lange sichtbar, bevor sie angesprochen werden. Je länger man wartet, desto größer wird das Thema im Kopf. Aus einem konkreten Problem wird ein Gefühlspaket. Dann sitzt die Führungskraft im Gespräch nicht nur mit einem Vorfall, sondern mit Wochen an Ärger, Enttäuschung und innerer Rechnung. Das macht klar zu bleiben unnötig schwer.

2) Zu allgemein formuliert

„So kann das nicht weitergehen“ oder „Sie müssen sich verbessern“ klingt deutlich, ist aber inhaltlich unpräzise. Unpräzision erzeugt Diskussion. Mitarbeitende wehren sich dann nicht gegen die Sache, sondern gegen das Gefühl, unfair beurteilt zu werden. Das Gespräch wird zur Debatte über Wahrnehmung. Der Kern rutscht weg.

3) Zu stark über Interpretation statt über Beobachtung

Sätze wie „Sie sind unzuverlässig“ oder „Sie haben keine Motivation“ sind Interpretationen. Selbst wenn sie nachvollziehbar wirken, lösen sie häufig Widerstand aus. Beobachtungen sind anders. Beobachtungen sind konkret, überprüfbar und damit weniger angreifbar. Ohne Beobachtungen entsteht schnell eine Verteidigungsschlacht.

4) Zu wenig Führung im Verlauf

Viele Gespräche wirken höflich, aber offen. Es gibt keinen klaren Rahmen. Es gibt keine sichtbare Struktur. Es gibt keine Entscheidung, was nach dem Gespräch anders sein soll. Dann wird gesprochen, aber nicht geführt. Mitarbeitende verlassen das Gespräch mit dem Gefühl, dass es „irgendwie ernst“ war, aber ohne zu wissen, was konkret erwartet wird.

5) Keine Verbindlichkeit am Ende

Ein schwieriges Gespräch ist kein gutes Gespräch, wenn am Ende nur Hoffnung steht. Hoffnung ist kein Plan. Ohne konkrete Vereinbarung, Termin und Messpunkt bleibt Veränderung zufällig. Und wenn Veränderung zufällig bleibt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Thema wiederkommt, nur mit mehr Frust auf beiden Seiten.

Der wichtigste Perspektivwechsel: Von „Bauchgefühl“ zu „Diagnose“

Viele Führungskräfte gehen mit einem Gesamtgefühl in ein schwieriges Gespräch. Dieses Gefühl ist oft richtig. Es ist aber selten präzise genug, um das Gespräch sauber zu führen. Denn ein Gefühl kann aus ganz unterschiedlichen Ursachen entstehen.

Genau hier setzt der WKW-Ansatz an. Er zwingt Sie, das Thema zu sortieren, bevor Sie handeln:

- Geht es um **Werte**?

Also um Vertrauen, Integrität, Umgangston, Respekt, Zusammenarbeit und Grenzen.

- Geht es um **Können**?

Also um fachliche oder methodische Fähigkeit, Qualität, Tempo, Struktur oder Sorgfalt.

- Geht es um **Wollen**?

Also um Motivation, Verbindlichkeit, Verantwortung, Prioritäten und Haltung.

Diese Unterscheidung ist nicht theoretisch. Sie entscheidet darüber, welches Gespräch Sie führen müssen. Wenn jemand nicht kann, brauchen Sie ein anderes Gespräch als bei jemandem, der nicht will. Und wenn Werte verletzt werden, brauchen Sie wieder eine andere Gesprächsführung, weil es um Grenzen und Vertrauen geht.

Der größte Fehler entsteht, wenn man die Ursache verwechselt. Dann wird ein Fähigkeitsproblem wie ein Motivationsproblem behandelt. Oder ein Werteproblem wie ein Trainingsproblem. Das führt zu Frust, weil Maßnahmen nicht greifen. Und Frust ist ein Eskalationstreiber.

Warum diese Logik für alle fünf schwierigen Gesprächsanlässe funktioniert

Ob Leistung, Fehlverhalten, Krankheit, Konflikte oder Kündigung: Die Oberfläche ist unterschiedlich, aber die Gesprächslogik bleibt stabil.

- Im **Leistungsgespräch** zeigt WKW, ob es eher an Können (Befähigung, Rahmenbedingungen, Struktur) oder an Wollen (Priorität, Verbindlichkeit) liegt.
- Beim **Fehlverhalten** geht es häufig um Werte und Grenzen. Da hilft kein „Motivationsgespräch“, sondern klare Standards, Wirkung und Konsequenz.
- Bei **Krankheit oder häufigen Ausfällen** braucht es einen besonders sauberen Rahmen, weil Sensibilität und Klarheit gleichzeitig nötig sind. WKW hilft, nicht in Vermutungen zu kippen, sondern bei Fakten, Wirkung und Planung zu bleiben.
- Im **Konflikt** geht es oft um Werte und Zusammenarbeit, manchmal auch um Überforderung und Können. Ohne Struktur wird es schnell persönlich. Mit Struktur bleibt es klärbar.
- Bei **Kündigung oder Trennung** ist die Gesprächsführung besonders anspruchsvoll, weil Würde, Klarheit und Verbindlichkeit gleichzeitig gehalten werden müssen. Auch hier hilft WKW, weil es die Entscheidungslogik sauber sortiert, statt im Bauchgefühl zu bleiben.

Wichtig: Dieses Workbook liefert Gesprächsführung und Vorbereitung. Bei rechtlichen Fragen, insbesondere im Kontext Krankheit oder Trennung, sollten Sie die formalen Schritte immer intern mit HR oder juristischer Beratung sauber klären. Die Gesprächsqualität bleibt trotzdem Ihr Führungsauftrag.

Der rote Faden für den Rest des Workbooks

Wenn Sie dieses Kapitel mitnehmen, dann bitte vor allem diesen Gedanken: Schwierige Gespräche werden nicht leichter, wenn man sie länger verschiebt. Sie werden leichter, wenn man sie strukturiert führt.

Ab hier bauen wir genau diese Struktur auf. Sie werden zuerst lernen, wie Sie sich ohne Bauchgefühl vorbereiten, mit klaren Beobachtungen und einem sauberen Ziel. Danach bekommen Sie einen Gesprächsablauf, der auch dann stabil bleibt, wenn Emotionen hochgehen. Und Sie lernen, wie Sie am Ende Verbindlichkeit herstellen, ohne Druck aufzubauen, aber mit der Klarheit, die Führung braucht.

Kapitel 2: Der WKW-Kompass – Werte, Können, Wollen

Schwierige Gespräche werden nicht dadurch besser, dass man „die richtigen Worte“ findet. Sie werden besser, wenn man vor dem Gespräch versteht, worum es eigentlich geht. In der Praxis scheitern Gespräche selten an mangelnder Absicht, sondern an einer falschen Diagnose. Dann wird zum Beispiel an Motivation appelliert, obwohl ein Fähigkeitsproblem vorliegt. Oder es wird ein Trainingsplan gebaut, obwohl es eigentlich um Grenzen, Respekt und Vertrauen geht.

Der WKW-Kompass sorgt dafür, dass Sie nicht im Bauchgefühl starten, sondern mit einer klaren Hypothese. Er trennt drei Ebenen, die in schwierigen Situationen oft ineinander rutschen: **Werte**, **Können** und **Wollen**. Sobald Sie diese Ebenen sauber sortieren, wird die Gesprächsführung deutlich einfacher. Sie wissen dann, welche Fragen Sie stellen müssen, welche Haltung Sie brauchen und welcher Abschluss überhaupt sinnvoll ist.

Was „Werte“, „Können“ und „Wollen“ in diesem Workbook konkret bedeuten

Werte sind die gemeinsame Basis der Zusammenarbeit. Es geht hier nicht um Weltanschauungen, sondern um Vertrauen und Verlässlichkeit im Miteinander. Typische Themen sind Respekt, Umgangston, Integrität, Regelbewusstsein, Fairness und Teamverhalten. Ein Werteproblem zeigt sich häufig dort, wo Grenzen überschritten werden oder Vertrauen sinkt.

Können beschreibt die Fähigkeit, eine Aufgabe fachlich und methodisch zuverlässig zu erfüllen. Dazu gehören Wissen, Erfahrung, Arbeitsqualität, Tempo, Struktur, Sorgfalt und das Umsetzen von Anforderungen. Ein Können-Thema ist häufig dann sichtbar, wenn Ergebnisse nicht stimmen, obwohl die Person grundsätzlich „will“.

Wollen beschreibt Motivation, Commitment und Verbindlichkeit. Gemeint ist nicht „Laune“, sondern die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Prioritäten zu setzen, mitzugehen und sich auf Standards einzulassen. Ein Wollen-Thema sehen Sie oft dann, wenn jemand grundsätzlich könnte, aber es nicht tut, Dinge schleifen lässt, sich entzieht oder immer wieder Ausreden entstehen.

Diese drei Dimensionen sind bewusst einfach. Sie müssen nicht perfekt messen, sondern sauber denken. Das reicht, um ein Gespräch stabil zu führen.

Warum diese Unterscheidung so wichtig ist

Viele Führungskräfte starten schwierige Gespräche mit einer Aussage wie „Das geht so nicht“ oder „Da muss sich etwas ändern“. Das ist verständlich, aber es löst selten die richtige Bewegung aus. Mitarbeitende reagieren dann häufig mit Verteidigung, Rechtfertigung oder Rückzug, weil ihnen nicht klar ist, worauf sich die Kritik genau bezieht.

Wenn Sie vor dem Gespräch wissen, ob Sie über Werte, Können oder Wollen sprechen, ändern sich automatisch drei Dinge:

- Ihre **Beispiele werden präziser**, weil Sie gezielt sammeln, was wirklich relevant ist.
- Ihre **Fragen werden besser**, weil Sie nicht allgemein „Warum ist das so?“, sondern in die richtige Richtung fragen.
- Ihr **Abschluss wird realistischer**, weil die Vereinbarung zur Ursache passt.

Ein Werteproblem lösen Sie nicht durch Training. Ein Könnenproblem lösen Sie nicht durch Appelle. Ein Wollenproblem lösen Sie nicht durch reine Erklärungen. Der Kompass verhindert genau diese typischen Fehlgriffe.

Der WKW-Quick-Scan: Ihre Diagnose in wenigen Minuten

Bevor Sie in die Vorbereitung einsteigen, machen Sie bitte diesen kurzen Scan. Er ist kein Urteil. Er ist ein Startpunkt, der Ihnen hilft, das Gespräch richtig zu sortieren.

Bewerten Sie das jede Dimension auf einer Skala von **1 bis 5** in Bezug auf das gewünschte Thema / den Mitarbeitenden:

Nutzen Sie diese Matrix als einfache Orientierung:

- **1–2:** deutlich kritisch, Gespräch dringend und klar führen
- **3:** unklar, Beispiele sammeln, Hypothese prüfen
- **4–5:** eher stabil, Ursache liegt vermutlich woanders oder ist situativ

Wichtig: Ein niedriger Wert ist keine „Schublade“. Er ist ein Hinweis, dass Sie genauer hinschauen müssen.

1. Werte (1–5):

Wie stabil sind Vertrauen, Umgang, Zusammenarbeit und Regelbewusstsein?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

2. Können (1–5):

Wie verlässlich erfüllt die Person die Anforderungen fachlich und methodisch?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

3. Wollen (1–5):

Wie hoch sind Motivation, Verbindlichkeit und Verantwortungsbereitschaft?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Was typische Muster bedeuten (und welches Gespräch daraus folgt)

In der Praxis tauchen bestimmte Kombinationen immer wieder auf. Wenn Sie sie erkennen, haben Sie sofort eine klare Gesprächsrichtung.

Können niedrig, Wollen hoch: Die Person ist bemüht, schafft es aber nicht zuverlässig. Hier brauchen Sie ein Entwicklungs- und Strukturgespräch: Erwartungen klären, Ursachen prüfen, Befähigung und Rahmenbedingungen verbessern, messbare Schritte vereinbaren.

Können hoch, Wollen niedrig: Die Person könnte liefern, tut es aber nicht stabil. Hier brauchen Sie ein Commitment-Gespräch: Verantwortung, Prioritäten, Verbindlichkeit und Konsequenzen. Wichtig ist, nicht zu „motivieren“, sondern Klarheit herzustellen, was erwartet wird und was passiert, wenn es nicht passiert.

Werte niedrig: Hier geht es um Grenzen, Respekt und Vertrauen. Werteprobleme eskalieren schnell, weil sie den Kern der Zusammenarbeit betreffen. Das Gespräch muss klar sein, aber nicht verletzend. Sie arbeiten mit konkreten Beispielen, benennen Wirkung und Standard und leiten Konsequenzen transparent ab.

Alle drei Werte mittelmäßig (z. B. 3/3/3): Das ist häufig ein Hinweis auf ein Systemproblem: Überlastung, unklare Rollen, schlechte Führung, Konflikt im Umfeld oder fehlende Passung. In solchen Fällen ist das Gespräch weniger „Korrektur“, sondern zunächst Klärung: Was ist wirklich los? Was blockiert? Was braucht es an Rahmen?



Praxisbox: WKW sofort angewendet auf die 5 häufigsten schwierigen Gespräche

(Orientierung, bevor wir in Kapitel 3 die Vorbereitung im Detail machen.)

Leistung

- Typische Signale: Fehler, Tempo, Ziele verfehlt, Qualität schwankt.
- WKW-Hypothese: häufig Können oder Rahmen, manchmal Wollen (Priorität).
- Was Sie prüfen: Ist die Erwartung klar? Sind Tools/Training/Prozesse da? Oder fehlt Verbindlichkeit?

Fehlverhalten

- Typische Signale: Unpünktlichkeit, respektloser Ton, Regeln ignoriert, Team leidet.
- WKW-Hypothese: sehr häufig Werte, manchmal Wollen.
- Was Sie prüfen: Wo wurde ein Standard verletzt? Welche Wirkung hatte das auf Team, Kunden, Sicherheit?

Krankheit / häufige Ausfälle

- Typische Signale: Planbarkeit sinkt, Team wird belastet, Unsicherheit im Umgang.
- WKW-Hypothese: selten Werte, selten Können; meist Rahmen, Kommunikation, Planbarkeit.
- Was Sie prüfen: Welche Fakten sind gesichert? Was ist organisatorisch nötig? Wie sprechen Sie Wirkung an, ohne Schuld zuzuweisen?

Konflikt

- Typische Signale: Reibung, Lagerbildung, Missverständnisse, wiederkehrende Spannungen.
- WKW-Hypothese: Werte (Umgang, Respekt) plus oft Rahmen (Rollen, Erwartungen).
- Was Sie prüfen: Was sind konkrete Situationen? Welche Regeln für Zusammenarbeit fehlen? Was ist die nächste praktikable Vereinbarung?



Kündigung / Trennung

- Typische Signale: Wiederholung trotz Gesprächen, keine Veränderung, Vertrauensbruch oder fehlende Passung.
- WKW-Hypothese: häufig Werte oder dauerhaftes Wollen-Problem, manchmal Können ohne Entwicklungsfortschritt.
- Was Sie prüfen: Ist die Entscheidung innerlich klar? Gibt es belegbare Beispiele? Ist der nächste Schritt sauber vorbereitet und respektvoll führbar?

Die zehn häufigsten Denkfehler (die Gespräche unnötig schwer machen)

Denkfehler 1: „Wenn ich es gut erkläre, wird es schon besser.“

Erklärungen helfen bei Können. Bei Wollen und Werte helfen Erklärungen nur begrenzt. Dort braucht es Standards, Konsequenz und Verbindlichkeit.

Denkfehler 2: „Ich muss mich zwischen Menschlichkeit und Klarheit entscheiden.“

Menschlichkeit ohne Klarheit ist beliebig. Klarheit ohne Menschlichkeit ist kalt. Gute Führung hält beides. Genau dafür ist WKW da: Es schafft Struktur, in der Sie respektvoll bleiben und trotzdem konsequent führen.

Denkfehler 3: „Ich brauche erst alle Fakten, bevor ich es anspreche.“

Viele Führungskräfte warten, bis sie „wasserdicht“ sind. Das führt oft dazu, dass Themen zu spät kommen und sich emotional aufladen. Für ein erstes Klärungsgespräch brauchen Sie keine perfekte Akte. Sie brauchen drei bis vier konkrete Beobachtungen und die Bereitschaft, offen zu prüfen, was dahinterliegt. Perfektion verzögert Führung.

Denkfehler 4: „Wenn ich es einmal deutlich sage, ist es erledigt.“

Schwierige Themen lösen sich selten in einem Gespräch. Nicht, weil Mitarbeitende „nicht wollen“, sondern weil Veränderung Zeit, Wiederholung und Kontrolle braucht. Ein Gespräch ohne Folgetermin ist wie ein Training ohne zweite Einheit. Es kann motivieren, aber es verankert selten Verhalten.

Denkfehler 5: „Ich darf keine Emotionen zulassen, sonst verliere ich die Kontrolle.“

Emotionen gehören zu schwierigen Gesprächen. Sie sind nicht das Problem. Problematisch wird es nur, wenn das Gespräch keine Struktur hat. Mit Struktur können Emotionen da sein, ohne dass sie führen. Ziel ist nicht, Emotionen zu vermeiden, sondern sie zu halten und trotzdem klar zu bleiben.

Denkfehler 6: „Ich muss den Mitarbeitenden überzeugen.“

Viele Gespräche werden zu Debatten, weil Führungskräfte versuchen, den Mitarbeitenden inhaltlich zu „gewinnen“. Das ist selten notwendig. Entscheidend ist, dass Erwartungen, Standards und nächste Schritte klar sind. Zustimmung ist schön, aber Verbindlichkeit ist wichtiger. Sie führen nicht, um zu diskutieren, sondern um Orientierung zu geben.

Denkfehler 7: „Konsequenzen anzusprechen ist unfair oder wirkt wie Drohung.“

Konsequenz ist nicht Strafe. Konsequenz ist Transparenz darüber, was passiert, wenn sich nichts verändert. Mitarbeitende empfinden es häufig als fairer, wenn der Weg klar ist, statt wenn sie irgendwann „überrascht“ werden. Unfair ist eher die unklare, schwebende Situation.

Denkfehler 8: „Ich muss sofort eine Lösung anbieten.“

Gerade bei Konflikten, Motivation oder Verhalten ist eine schnelle Lösung oft eine Scheinlösung. Wenn Sie zu früh lösen, bevor Sie verstanden haben, was wirklich los ist, landen Sie bei Symptombekämpfung. Besser ist erst Klärung, dann Entscheidung, dann Vereinbarung.

Denkfehler 9: „Das ist ein HR-Thema, nicht mein Thema.“

HR kann unterstützen, aber Führungsgespräche sind Kernaufgabe der Führungskraft. Wenn schwierige Themen delegiert werden, sinkt die Glaubwürdigkeit und der Mitarbeiter spürt: Es gibt keinen klaren Ansprechpartner. HR ist Partner. Verantwortung bleibt bei Führung.

Denkfehler 10: „Wenn ich streng bin, habe ich geführt.“

Strenge ersetzt keine Klarheit. Strenge ohne Beispiele wirkt willkürlich. Und sie erzeugt oft Gegendruck. Führung heißt nicht, mehr Druck zu machen, sondern die richtigen Dinge präzise zu benennen, fair zu begründen und verbindlich zu vereinbaren.

Kapitel 3: Vorbereitung ohne Bauchgefühl – Fakten, Wirkung, Ziel

Ein schwieriges Gespräch wird nicht im Gespräch entschieden. Es wird in der Vorbereitung entschieden. Nicht, weil Sie dort schon „alles wissen“, sondern weil Sie dort Ordnung schaffen. Ordnung im Kopf ist der wichtigste Deeskalationsfaktor, den Sie als Führungskraft in der Hand haben. Wer unvorbereitet startet, rutscht schnell in Interpretation, Rechtfertigung oder Diskussion. Wer vorbereitet startet, kann ruhig bleiben, weil er einen klaren Rahmen hat.

Die Vorbereitung in diesem Workbook verfolgt drei Ziele: Sie sammeln belastbare Beobachtungen, Sie klären die Wirkung und Sie formulieren ein klares Gesprächsziel. Damit sprechen Sie nicht „aus dem Gefühl heraus“, sondern aus einer nachvollziehbaren Führungslogik. Das wirkt fairer, reduziert Widerstand und führt schneller zu Verbindlichkeit.

Der Evidenzsammler: Beobachtung statt Interpretation

Bevor Sie Formulierungen suchen, brauchen Sie Substanz. Substanz entsteht aus Beobachtung. Eine Beobachtung ist konkret, überprüfbar und zeitlich verortet. Eine Interpretation ist ein Urteil über Charakter oder Absicht. Interpretationen lösen fast immer Abwehr aus, weil sie sich wie ein Angriff anfühlen. Beobachtungen ermöglichen Klärung, weil sie auf etwas zeigen, das besprochen werden kann.

Damit Sie nicht in das Muster rutschen „Ich fühle, dass etwas nicht stimmt“, arbeiten Sie bitte mit dem folgenden Evidenzsammler. Füllen Sie ihn so aus, dass Sie später im Gespräch ohne Schärfe, aber mit Klarheit sprechen können.

Evidenzsammler (zum Ausfüllen)

Notieren Sie mindestens drei konkrete Situationen innerhalb der gewählten Dimension (WKW). Je konkreter, desto besser.

1) Was ist passiert? (Beobachtung, nicht Bewertung)

- Situation 1:

- Situation 2:

- Situation 3:

2) Wann und in welchem Kontext?

- Datum/Zeitraum, Ort, Beteiligte, Rahmenbedingungen

3) Welche Wirkung hatte es?

Denken Sie dabei an drei Ebenen: Arbeitsergebnis, Team, Vertrauen.

- Wirkung auf Leistung/Qualität/Tempo:

- Wirkung auf Team/Zusammenarbeit/Stimmung:

- Wirkung auf Vertrauen/Planbarkeit/Verlässlichkeit:

4) Was haben Sie bisher getan oder angesprochen?

- Hinweise, Gespräche, E-Mails, Absprachen, Unterstützung

5) Was war die Erwartung oder der Standard?

Hier geht es nicht um Meinung, sondern um Maßstab.

- Was war vereinbart?
- Was ist im Team/Unternehmen Standard?
- Was ist für die Rolle zwingend notwendig?

Wenn Sie das sauber ausfüllen, haben Sie eine starke Grundlage. Sie müssen dann im Gespräch nicht „überzeugen“. Sie können zeigen, worum es geht.

Der Maßstab: Was ist fair, klar und zumutbar?

Viele Gespräche eskalieren, weil Erwartungen zwar gefühlt klar sind, aber nicht explizit gemacht wurden. Mitarbeitende reagieren dann mit „Das war mir nicht bewusst“, „Das hat mir niemand so gesagt“ oder „Das macht doch jeder so“. Ob das stimmt oder nicht, spielt im Moment nur eine Rolle: Sie müssen die Erwartung sauber auf den Tisch legen.

Formulieren Sie deshalb Ihren Maßstab in einem Satz, den Sie auch im Gespräch nutzen können. Ein guter Maßstab klingt nicht moralisch, sondern professionell.

Beispiele:

- *„In dieser Rolle erwarten wir, dass Zusagen eingehalten werden und Absprachen verlässlich sind.“*
- *„Wir brauchen eine Qualität, bei der Fehlerquote und Nacharbeit nicht dauerhaft steigen.“*
- *„Im Team gilt ein respektvoller Umgangston, auch unter Druck.“*

Ein fairer Maßstab ist konkret. Er ist zumutbar. Und er ist anschlussfähig an das, was das Unternehmen wirklich braucht.

Ihr Gesprächsziel: Was muss nach dem Gespräch anders sein?

Schwierige Gespräche werden oft zu lang, weil das Ziel fehlt. Dann wird erklärt, diskutiert und korrigiert, ohne dass klar ist, was am Ende stehen soll. Das Ziel ist nicht „dass der Mitarbeiter einsieht“. Das Ziel ist Veränderung in Verhalten, Leistung oder Zusammenarbeit.

Formulieren Sie Ihr Gesprächsziel deshalb als Ergebnis, nicht als Wunsch.

Gesprächsziel (zum Ausfüllen)

„Nach diesem Gespräch soll ...“

- *... der Mitarbeiter wissen, was konkret erwartet wird.*
- *... klar sein, welcher nächste Schritt folgt.*
- *... eine Vereinbarung stehen, die überprüfbar ist.*

Und ergänzen Sie eine zweite Zeile, die die Wirkung beschreibt:

„Damit ...“

- *... das Team entlastet wird.*
- *... die Qualität stabil wird.*
- *... Vertrauen wieder hergestellt wird.*

Wenn Sie nur eine Sache tun: Schreiben Sie dieses Ziel vor dem Gespräch auf. Es wird Sie im Gespräch führen, wenn Emotionen steigen.

Ihre rote Linie: Was ist nicht verhandelbar?

Viele Führungskräfte scheuen klare Grenzen, weil sie Angst haben, dadurch zu hart zu wirken. In der Praxis entsteht Härte aber eher durch Unklarheit. Wenn Grenzen nicht



ausgesprochen werden, werden sie irgendwann „explodiert“ ausgesprochen. Und dann eskaliert es.

Eine rote Linie ist kein Ultimatum. Sie ist eine klare Aussage darüber, was das Unternehmen, das Team oder Sie als Führungskraft nicht akzeptieren können. Rote Linien sind besonders wichtig bei Werte- und Fehlverhaltensthemen, aber auch dann, wenn Leistung dauerhaft nicht passt.

Formulieren Sie Ihre rote Linie so, dass sie respektvoll, aber eindeutig ist:

Rote Linie (zum Ausfüllen)

„Nicht verhandelbar ist, dass ...“

- ... Absprachen eingehalten werden.
- ... respektvoll kommuniziert wird.
- ... Sicherheitsregeln beachtet werden.

Die rote Linie ist die Basis, auf der Sie später Konsequenzen fair benennen können, ohne zu drohen.

Risiko-Check: Was könnte das Gespräch kippen lassen?

Ein Gespräch eskaliert selten aus dem Nichts. Meist gibt es frühe Signale. Wenn Sie diese Signale kennen, können Sie gegensteuern, bevor es kippt.

Notieren Sie vorab:

- Welche Reaktion erwarten Sie eher: Angriff, Rechtfertigung, Rückzug, Opferrolle oder Themenwechsel?
- Welche Punkte könnten den Mitarbeitenden besonders triggern?
- Welche Formulierung würden Sie auf keinen Fall nutzen, weil sie unnötig eskaliert?

Und vor allem: Welche Haltung wollen Sie halten? Klar, ruhig, respektvoll und führend. Nicht belehrend, nicht entschuldigend.

Praxisbox: Vorbereitung in 10 Minuten – je nach Gesprächsanlass

Damit Sie schneller arbeiten können, finden Sie hier fünf kurze Orientierungshilfen. Sie ersetzen nicht den Evidenzsammler, aber sie zeigen Ihnen, worauf Sie bei den häufigsten Fällen besonders achten sollten.

Leistung

Sammeln Sie drei Beispiele, die messbar sind: Fehler, Tempo, Zielerreichung, Qualität. Klären Sie, ob Erwartungen wirklich eindeutig waren und ob Rahmenbedingungen die Leistung beeinflussen. Formulieren Sie dann eine klare Zielgröße oder ein sichtbares Verhalten, das sich ändern muss.

Fehlverhalten

Arbeiten Sie strikt mit konkreten Situationen und Wirkung. Werte-Themen eskalieren, wenn Sie verallgemeinern. Formulieren Sie den Standard, den das Team braucht, und Ihre rote Linie besonders präzise.

Krankheit / häufige Ausfälle

Bleiben Sie bei Fakten und Planbarkeit. Vermeiden Sie Unterstellungen. Der Fokus liegt auf Organisation, Kommunikation und Zusammenarbeit. Klären Sie vorab, welche Informationen Sie überhaupt rechtssicher ansprechen dürfen und was HR begleiten sollte.

Konflikt

Sammeln Sie konkrete Situationen, in denen Zusammenarbeit nicht funktioniert hat. Trennen Sie Sache und Beziehung. Notieren Sie, welche Regel für Zusammenarbeit fehlt oder verletzt wurde und welches Verhalten im Alltag konkret anders aussehen muss.

Kündigung / Trennung

Wenn Trennung im Raum steht, darf das Gespräch nicht aus dem Affekt geführt werden. Sie brauchen klare Beispiele, eine saubere Linie der bisherigen Schritte und ein klares Ziel, was dieses Gespräch leisten soll. Häufig ist es Klärung und letzte Verbindlichkeit, manchmal Vorbereitung des nächsten formalen Schrittes. In jedem Fall gilt: ruhig, würdig, klar.



Kapitel 4: Gesprächsführung, die trägt – ein Ablauf, der auch unter Druck stabil bleibt

Ein schwieriges Gespräch wird selten dadurch schwierig, dass das Thema komplex ist. Es wird schwierig, weil gleichzeitig Emotionen, Erwartungen und Konsequenzen im Raum stehen. Genau deshalb brauchen Sie einen Ablauf, der Sie führt, wenn Sie selbst unter Druck geraten oder wenn Ihr Gegenüber in Widerstand geht. Ohne Ablauf wird aus einem Gespräch schnell ein Ringen um Deutung, Rechtfertigung oder Status. Mit Ablauf bleibt das Gespräch sachlich, menschlich und verbindlich.

Der Ablauf in diesem Kapitel ist bewusst einfach. Er besteht aus sechs Schritten, die sich in jeder Situation anwenden lassen. Sie müssen nicht „perfekt formulieren“. Sie müssen nur konsequent führen. Wenn Sie diesen Rahmen halten, können Sie klar sein, ohne hart zu werden. Und Sie können respektvoll bleiben, ohne auszuweichen.

Schritt 1: Eröffnung – Rahmen geben, bevor Inhalt kommt

Der häufigste Fehler am Anfang ist ein Einstieg ohne Rahmen. Dann rutscht man sofort in Details, und sobald Widerstand kommt, fehlt die Orientierung. Ein guter Einstieg schafft drei Dinge: Zweck, Haltung und Zeitrahmen. Das wirkt nicht bürokratisch, sondern beruhigend, weil es dem Gegenüber Orientierung gibt.

So klingt ein stabiler Einstieg (Vorlage):

„Ich möchte heute mit Ihnen über ein Thema sprechen, das mir wichtig ist. Es geht darum, wie wir in den letzten Wochen die Zusammenarbeit und die Ergebnisse erlebt haben. Mir ist wichtig, dass wir das klar und fair besprechen. Ich würde mir dafür etwa 30 Minuten nehmen. Am Ende sollen wir wissen, was konkret der nächste Schritt ist.“

Wenn Sie befürchten, dass Emotionen hochgehen, können Sie die Haltung noch deutlicher machen, ohne weich zu werden:

„Ich suche hier keinen Streit und keine Schuldfrage. Ich möchte Klarheit, weil wir das Thema nicht länger offen lassen sollten.“

Schritt 2: Beobachtung – konkret werden, ohne zu bewerten

Jetzt kommen Ihre Beispiele aus dem Evidenzsammler. Der entscheidende Punkt ist: Sie sprechen über konkrete Situationen, nicht über Charakter. Das entzieht dem Gespräch viele typische Abwehrreaktionen.

Vorlage für Beobachtungen:

„Mir sind drei konkrete Situationen aufgefallen, die ich ansprechen möchte.“

Dann nennen Sie die Beispiele kurz, ohne lange Vorträge:



„Am 12. Januar war die Schichtübergabe nicht vollständig dokumentiert. Am 18. Januar gab es erneut eine Reklamation wegen ... Und letzte Woche ist der Termin ... nicht eingehalten worden.“

Wenn Sie merken, dass Sie innerlich bewerten wollen, hilft ein kleiner Selbstcheck: Sagen Sie nur Dinge, die Sie auch in einem Protokoll so stehen lassen würden.

Schritt 3: Wirkung – klären, warum es relevant ist

Viele Gespräche scheitern, weil Mitarbeitende den Sinn nicht sehen. Sie hören Kritik, aber sie hören nicht, warum es für Team, Kunden oder Qualität relevant ist. Wirkung zu benennen ist kein Drama, sondern Kontext.

Vorlage für Wirkung:

„Die Wirkung ist aus meiner Sicht folgende: Das kostet uns Zeit und Nacharbeit. Es belastet das Team, weil andere Dinge auffangen müssen. Und es macht Planung schwieriger, weil wir uns auf Absprachen verlassen müssen.“

Wichtig ist, dass Sie Wirkung nicht als moralischen Vorwurf formulieren. Sie sprechen über Konsequenzen, nicht über Absicht.

Schritt 4: Perspektive verstehen – Fragen, die Klarheit schaffen

Jetzt kommt der Moment, an dem viele Gespräche kippen. Entweder man springt zu früh zur Lösung und übersieht die Ursache. Oder man lässt sich in Diskussionen ziehen.

Deshalb brauchen Sie eine Fragestruktur, die das Gespräch führt. Hier ist die Stelle, an der wir die SPIN-Logik nutzen, ohne dass es nach „Methode“ klingt: Sie fragen vom Ist-Zustand über das Problem und die Folgen hin zur Lösung.

Vorlage für die Frage-Logik (SPIN im Führungsalltag):

- *„Wie erleben Sie die Situation aktuell?“*
- *„Was ist aus Ihrer Sicht der Kernpunkt, warum das passiert?“*
- *„Welche Folgen hat das aus Ihrer Sicht im Alltag oder im Team?“*
- *„Was bräuchten Sie, damit sich das konkret verbessert?“*

Das ist keine Verhörtechnik. Es ist ein Rahmen, damit der Mitarbeitende nicht nur erklärt, sondern mit Ihnen in Richtung Lösung arbeitet.

Wenn Ausweichen kommt, bleiben Sie ruhig und präzise:

„Ich verstehe den Punkt. Ich möchte trotzdem bei dieser konkreten Situation bleiben. Was war da aus Ihrer Sicht der Auslöser?“

Wenn Rechtfertigungen kommen, helfen zwei Sätze:

*„Ich höre die Erklärung. Mir geht es jetzt darum, was wir konkret ändern.“
„Lassen Sie uns kurz klären, was Sie beeinflussen können und was nicht.“*

Schritt 5: Klartext – Erwartung, Unterstützung, Konsequenz

Dieser Schritt ist Führung. Hier machen Sie aus dem Gespräch eine Richtung. Viele Führungskräfte überspringen ihn, weil sie Angst haben, dadurch zu hart zu wirken. In Wirklichkeit wirkt es härter, wenn Erwartungen vage bleiben. Klartext heißt nicht Lautstärke. Klartext heißt Präzision.

Vorlage für Erwartung:

„Meine Erwartung ist, dass ...“

Dann so konkret wie möglich: Verhalten, Standard, Ergebnis.

Vorlage für Unterstützung:

„Damit das gelingt, biete ich an ...“

Das kann Training, Struktur, Priorisierung, Hilfsmittel, Begleitung oder Klarheit über Rahmenbedingungen sein. Gerade bei Können-Themen ist dieser Teil wichtig, weil sonst ein Entwicklungsziel unfair wird.

Vorlage für Konsequenz (ohne Drohung):

„Wenn sich das nicht verbessert, müssen wir den nächsten Schritt gehen. Das bedeutet ...“

Sie kündigen nicht „Strafe“ an, sondern Sie machen den Weg transparent. Transparenz ist fairer als Überraschung.

Hier hilft eine einfache Regel: Konsequenzen werden nicht emotional, sondern sachlich benannt. So bleibt Würde auf beiden Seiten.

Schritt 6: Vereinbarung – ohne Termin verpufft es

Der Abschluss entscheidet, ob das Gespräch Wirkung hat. Viele Gespräche enden mit guten Worten. Und dann passiert nichts. Deshalb brauchen Sie drei Dinge: eine konkrete Vereinbarung, einen Termin und einen Messpunkt. Die SMART-Logik ist dabei die einfachste Merkhilfe, damit Vereinbarungen prüfbar werden. Die vollständige Erklärung dazu folgt in Kapitel 7. Hier reicht die praktische Anwendung.

Vorlage für Vereinbarung:

„Wir halten fest: Ab sofort gilt ...“

„Woran sehen wir, dass es besser ist? An ...“

„Wir prüfen das am ... (Datum).“

Wenn Sie in einem Satz zusammenfassen müssen, dann so:

„Vereinbarung, Messpunkt, Termin.“



Praxisbox: Der Ablauf als Kurzschrift zum Mitnehmen

Wenn Sie das Gespräch führen, brauchen Sie nicht viel Text. Sie brauchen wenige stabile Sätze. Nutzen Sie diese Abfolge:

1. „Ich möchte ein wichtiges Thema klar und fair besprechen. Am Ende soll ein nächster Schritt stehen.“
2. „Mir sind drei konkrete Situationen aufgefallen: ...“
3. „Die Wirkung ist: ...“
4. „Wie sehen Sie das? Was ist der Kernpunkt? Was brauchen Sie, damit es besser wird?“
5. „Meine Erwartung ist: ... Ich unterstütze durch: ... Wenn es nicht besser wird, ist der nächste Schritt: ...“
6. „Wir vereinbaren: ... Messpunkt: ... Review am: ...“

Typische Stolperfallen in Schritt 4–6 (und wie Sie sie vermeiden)

Wenn ein Gespräch kippt, dann fast immer zwischen Perspektive, Klartext und Vereinbarung. Deshalb hier drei kurze Leitplanken:

- Wenn der Mitarbeitende diskutieren will, bleiben Sie bei Beispielen und Wirkung, statt zu argumentieren.
- Wenn Emotionen kommen, halten Sie den Rahmen und bleiben Sie respektvoll, ohne einzuknicken.
- Wenn der Mitarbeitende ausweicht, bringen Sie ihn freundlich zurück zur konkreten Situation.



Kapitel 5: Die richtigen Fragen stellen – Klarheit schaffen, ohne zu verhören

Viele schwierige Gespräche scheitern nicht daran, dass Führungskräfte „zu wenig sagen“. Sie scheitern daran, dass sie zu schnell in Lösung oder Bewertung springen. Fragen sind deshalb nicht der weiche Teil des Gesprächs. Sie sind der präzise Teil. Gute Fragen holen Fakten, Motive und Zusammenhänge nach oben, ohne dass Sie drücken müssen. Sie verhindern, dass das Gespräch zur Debatte wird, weil sie die Person nicht überreden, sondern zur Klarheit führen.

Wichtig ist dabei eine Haltung: Sie fragen nicht, um Fehler zu finden, sondern um Realität zu verstehen. Gleichzeitig fragen Sie nicht endlos. Sie fragen mit einem Ziel. Das Ziel ist, dass am Ende eine klare Vereinbarung möglich wird.

Die SPIN-Logik: vom Ist-Zustand zur Vereinbarung in wenigen Fragen

SPIN ist eine einfache Struktur, die Gespräche ordnet. Sie sorgt dafür, dass Sie nicht im „Erzähl mal“ hängen bleiben und nicht in Diskussion kippen. Sie führt Sie in vier Stufen von der Situation zur Handlung:

- **Situation:** Was ist der aktuelle Ist-Zustand, konkret und nachvollziehbar?
- **Problem:** Was genau ist der Engpass oder das Problem daran?
- **Wirkung (Implikation):** Welche Folgen hat es, wenn es so bleibt?
- **Lösung/Nutzen:** Was braucht es, damit es besser wird – und woran erkennen wir das?

In Führungsgesprächen ist das keine Technik zum „Überzeugen“. Es ist eine Gesprächsführung, die Klarheit schafft. Wenn Sie sich nur eine Regel merken: Stellen Sie pro Stufe maximal ein bis zwei Fragen. Dann bleibt das Gespräch fokussiert.

Drei Leitplanken, damit Fragen nicht ausweichen lassen

Leitplanke 1: Fragen sind nur so gut wie Ihre Beispiele.

Wenn Beispiele fehlen, werden Fragen schnell allgemein. Allgemeine Fragen erzeugen allgemeine Antworten. Deshalb: erst Beobachtung, dann Frage.

Leitplanke 2: Bleiben Sie freundlich hartnäckig.

Viele Mitarbeitende antworten ausweichend, nicht aus Bosheit, sondern aus Stress. Ihre Aufgabe ist, ruhig zurück zur konkreten Situation zu führen.

Leitplanke 3: Enden Sie nicht bei Verständnis, sondern bei Verbindlichkeit.

Verstehen ist wichtig. Aber ein schwieriges Gespräch ist erst dann gut, wenn ein nächster Schritt klar ist.

Frage-Set für Werte: Wenn es um Vertrauen, Respekt und Grenzen geht

Werte-Themen sind sensibel, weil sie schnell persönlich werden. Gerade deshalb müssen Sie sachlich bleiben und gleichzeitig klar. Fragen helfen hier, die Person aus Rechtfertigungen in Verantwortung zu führen.

Situationsfragen (Werte):

- „Wie haben Sie die Situation aus Ihrer Sicht erlebt?“
- „Was war Ihre Absicht in dem Moment?“

Problemfragen (Werte):

- „Was genau ist aus Ihrer Sicht daran problematisch geworden?“
- „Woran merken Sie, dass das für andere schwierig war?“

Wirkungsfragen (Werte):

- „Welche Wirkung hatte das auf das Team oder die Zusammenarbeit?“
- „Was macht das mit Vertrauen, wenn so etwas wiederholt passiert?“

Lösungsfragen (Werte):

- „Was muss konkret anders laufen, damit das nicht wieder passiert?“
- „Welche Regel oder Grenze brauchen wir hier eindeutig?“

Wenn Sie merken, dass die Person das Thema wegdrückt, hilft eine ruhige Rückführung:
„Ich verstehe Ihren Punkt. Mir geht es trotzdem um den Standard, der hier gelten muss.
Was können Sie konkret zusagen?“

Frage-Set für Können:

Wenn Leistung, Qualität oder Tempo nicht stabil sind

Bei Können-Themen ist die größte Gefahr, dass Mitarbeitende sich bewertet fühlen und dichtmachen. Wenn Sie dagegen strukturiert fragen, erleben Mitarbeitende das Gespräch häufig als fair, weil es um Ursachen und Unterstützung geht.

Situationsfragen (Können):

- „Wie gehen Sie aktuell an diese Aufgabe heran?“
- „Welche Schritte machen Sie in welcher Reihenfolge?“

Problemfragen (Können):

- „Wo genau hakt es, wenn es schwierig wird?“
- „Was ist der Punkt, an dem Fehler oder Verzögerungen entstehen?“

Wirkungsfragen (Können):

- „Welche Folgen hat das für Qualität, Nacharbeit oder Planung?“

- „Was passiert im Team, wenn das so bleibt?“

Lösungsfragen (Können):

- „Was brauchen Sie, um das zuverlässig hinzubekommen?“
- „Welche Unterstützung wäre konkret hilfreich: Training, Klarheit, Zeit, Tool, Priorisierung?“

Hier ist ein wichtiger Zusatz: Wenn Können niedrig ist und Sie keine Unterstützung anbieten, wird das Gespräch schnell unfair. Nicht, weil Sie nicht führen dürfen, sondern weil Sie dann eine Veränderung erwarten, ohne die Voraussetzungen zu klären.

Frage-Set für Wollen: Wenn Verbindlichkeit, Priorität oder Haltung fehlen

Wollen-Themen sind oft die schwierigsten, weil sie schnell als Angriff auf Motivation wahrgenommen werden. Deshalb ist der Ton hier besonders wichtig: ruhig, respektvoll, aber klar. Ziel ist nicht, zu „motivieren“. Ziel ist, Verantwortung und Prioritäten sichtbar zu machen.

Situationsfragen (Wollen):

- „Wie priorisieren Sie diese Aufgaben aktuell?“
- „Was war Ihnen in den letzten Wochen besonders wichtig?“

Problemfragen (Wollen):

- „Was steht aus Ihrer Sicht im Weg, dass Sie das konsequent umsetzen?“
- „Was führt dazu, dass Zusagen nicht stabil eingehalten werden?“

Wirkungsfragen (Wollen):

- „Welche Wirkung hat das auf das Team und auf unsere Verlässlichkeit?“
- „Was passiert, wenn wir hier keinen stabilen Standard haben?“

Lösungsfragen (Wollen):

- „Was können Sie ab heute verbindlich zusagen?“
- „Welche Entscheidung treffen Sie, damit das nicht wieder passiert?“

Wenn Sie merken, dass Ausreden kommen, hilft eine klare, aber ruhige Zuspitzung:

„Ich höre die Gründe. Ich brauche jetzt von Ihnen eine Zusage, wie wir das ab heute zuverlässig lösen.“



Wenn der Mitarbeitende ausweicht: drei Rückführungsfragen, die funktionieren

Ausweichen ist normal. Ihre Aufgabe ist nicht, zu strafen, sondern zu führen. Diese drei Fragen holen fast jedes Gespräch zurück:

- „Was genau meinen Sie konkret, bezogen auf dieses Beispiel?“
- „Was können Sie daran beeinflussen, und was nicht?“
- „Was wäre ein realistischer nächster Schritt bis zum Termin X?“

Praxisboxen: So klingen gute Fragen in den 5 typischen Fällen

Leistung

„An welcher Stelle im Ablauf entsteht der Fehler?“

„Was bräuchten Sie konkret, damit das künftig zuverlässig klappt?“

„Woran sehen wir in zwei Wochen, dass es besser ist?“

Fehlverhalten

„Was war Ihre Absicht, und wie glauben Sie, kam es beim Team an?“

„Welche Regel gilt hier aus Ihrer Sicht, und was müssen Sie zusagen?“

„Was tun Sie konkret, damit das nicht wieder vorkommt?“

Krankheit / häufige Ausfälle

„Was ist aus Ihrer Sicht gerade realistisch leistbar, und was nicht?“

„Was brauchen Sie, damit wir Planungssicherheit bekommen?“

„Wie halten wir Kommunikation und Übergaben so, dass das Team arbeitsfähig bleibt?“

Konflikt

„Was ist aus Ihrer Sicht konkret passiert, und was war die Wirkung?“

„Welche Regel für Zusammenarbeit brauchen wir ab sofort?“

„Was ist der kleinste nächste Schritt, der sofort Entlastung bringt?“

Kündigung / Trennung

„Was ist aus Ihrer Sicht in den letzten Wochen anders geworden?“

„Was können Sie verbindlich zusagen, und was nicht?“

„Wenn sich das bis Datum X nicht verändert: Was ist dann der nächste Schritt?“

Kapitel 6: Deeskalation, wenn es kippt – ruhig bleiben, klar führen, Gespräch sichern

Fast jedes schwierige Gespräch hat einen Punkt, an dem es kippen kann. Nicht, weil jemand „schlecht“ ist, sondern weil Druck entsteht. Der Mitarbeitende fühlt sich angegriffen, missverstanden oder bedroht. Die Führungskraft fühlt sich plötzlich im Rechtfertigungsmodus oder in der Pflicht, härter zu werden. Genau an diesem Punkt entscheidet sich, ob das Gespräch in Richtung Lösung geht oder zur Eskalation wird.

Deeskalation bedeutet in diesem Workbook nicht, nachzugeben. Deeskalation bedeutet, das Gespräch wieder in einen Rahmen zu holen, in dem Klarheit möglich bleibt. Sie halten Haltung und Struktur. Sie bleiben respektvoll, aber Sie lassen den Kern nicht fallen. Das ist die eigentliche Führungsleistung.

Woran Sie früh erkennen, dass das Gespräch kippt

Eskalation beginnt selten mit Schreien. Sie beginnt oft leise, aber deutlich. Achten Sie auf diese Signale:

- Antworten werden kürzer, schneidender oder ausweichender.
- Der Mitarbeitende wechselt das Thema, relativiert oder weitert aus („Das machen doch alle so“).
- Der Ton wird spitz, es kommen persönliche Unterstellungen („Sie haben es sowieso auf mich abgesehen“).
- Es entsteht ein Kreislauf aus Rechtfertigungen und Gegenargumenten.
- Sie merken bei sich selbst: Puls hoch, Ärger steigt, Sie wollen „gewinnen“.

Wenn Sie diese Signale wahrnehmen, ist das kein Scheitern. Es ist Ihr Moment für Führung. Sie greifen nicht härter an. Sie stabilisieren den Rahmen.

Die wichtigste Regel: Struktur schlägt Emotion, ohne Emotionen zu verbieten

Viele Führungskräfte versuchen in kippenden Situationen, Emotionen zu vermeiden. Das klappt selten. Emotionen sind im Raum, weil es für den Menschen um etwas geht. Ihre Aufgabe ist nicht, Emotionen wegzudrücken. Ihre Aufgabe ist, Struktur zu halten, während Emotionen da sind.

Das heißt konkret: Sie benennen den Moment, ohne zu psychologisieren. Sie verlangsamen das Tempo. Sie gehen zurück zu Beobachtung und Wirkung. Und Sie führen konsequent zum nächsten Schritt.

Ein Satz, der fast immer hilft:

„Ich merke, das beschäftigt Sie. Mir ist wichtig, dass wir respektvoll bleiben und trotzdem klären, was jetzt konkret nötig ist.“

Vier typische Reaktionsmuster – und wie Sie jeweils reagieren

Menschen kippen in Gesprächen häufig in wiederkehrende Muster. Wenn Sie diese Muster erkennen, können Sie mit wenigen stabilen Sätzen gegensteuern.

Muster 1: Angriff und Gegenangriff („Sie sind schuld / Das ist unfair / Das stimmt nicht“)

Was dahinter steckt: Schutz. Der Mitarbeitende versucht, Kontrolle zurückzugewinnen.

Ihr Risiko: Sie steigen in eine Debatte ein und verlieren Führung.

Was hilft: Rahmen halten, Beispiel halten, nicht diskutieren.

Formulierungen, die funktionieren:

- *„Ich verstehe, dass Sie das anders sehen. Ich möchte trotzdem bei dem konkreten Beispiel bleiben.“*
- *„Wir müssen uns hier nicht einig sein, um zu klären, was ab jetzt gelten soll.“*
- *„Lassen Sie uns das trennen: Erst klären wir die Situation, dann sprechen wir über den nächsten Schritt.“*

Wenn Unterstellungen kommen:

- *„Ich möchte nicht über Motive sprechen. Ich möchte über konkrete Situationen und Erwartungen sprechen.“*

Wenn der Angriff persönlich wird:

- *„Ich bleibe respektvoll, und ich erwarte das auch von Ihnen. Wenn wir das nicht halten können, machen wir kurz Pause.“*

Muster 2: Mauern und Rückzug („Keine Ahnung / Weiß nicht / Ist mir egal“)

Was dahinter steckt: Überforderung, Scham oder innerer Rückzug.

Ihr Risiko: Sie reden mehr, der andere wird passiver, das Gespräch wird ein Monolog.

Was hilft: kleine, klare Fragen. Wahlmöglichkeiten. Stille aushalten.

Formulierungen, die funktionieren:

- *„Was genau ist für Sie gerade schwer zu beantworten?“*
- *„Wenn Sie nur einen Punkt nennen müssten: Was ist der Hauptgrund?“*
- *„Was wäre ein realistischer erster Schritt, den Sie zusagen können?“*

Wenn gar nichts kommt:

- *„Ich lasse Ihnen 20 Sekunden, um kurz nachzudenken. Danach machen wir mit einer konkreten Frage weiter.“*

Das wirkt zunächst ungewohnt, ist aber sehr wirksam. Stille ist ein Führungsinstrument, wenn sie ruhig geführt wird.

Muster 3: Opferrolle und Ausweichen („Ich kann ja nichts dafür / Immer ich / Das ist alles zu viel“)

Was dahinter steckt: Das Bedürfnis nach Entlastung und Schutz vor Verantwortung.

Ihr Risiko: Sie werden zum Tröster und verlieren den Kern.

Was hilft: Anerkennen, aber nicht übergeben. Verantwortung sauber zurückgeben.

Formulierungen, die funktionieren:

- *„Ich höre, dass das für Sie belastend ist. Gleichzeitig bleibt das Thema wichtig, weil die Wirkung im Team da ist.“*
- *„Lassen Sie uns unterscheiden: Was können Sie beeinflussen, und was nicht?“*
- *„Was brauchen Sie konkret, damit Sie Ihren Teil zuverlässig leisten können?“*

Wenn viel über äußere Umstände gesprochen wird:

- *„Einverstanden, das sind Rahmenbedingungen. Und jetzt: Was ist Ihr nächster Schritt innerhalb dieser Rahmenbedingungen?“*

Muster 4: Themenwechsel und Vernebeln („Ja, aber ... / Und außerdem ... / Früher war das auch so“)

Was dahinter steckt: Flucht aus dem konkreten Punkt.

Ihr Risiko: Sie verlieren Fokus, der Mitarbeitende gewinnt Zeit.

Was hilft: freundlich zurückführen. Eine Sache nach der anderen.

Formulierungen, die funktionieren:

- *„Das ist ein Punkt, den wir separat aufnehmen. Ich möchte jetzt bei diesem konkreten Beispiel bleiben.“*
- *„Wir machen das nacheinander. Erst klären wir X, danach können wir Y anschauen.“*
- *„Was ist Ihre Antwort bezogen auf genau diese Situation?“*

Wenn Sie merken, dass Sie selbst kippen: drei Selbst-Stopps, die sofort helfen

Deeskalation ist nicht nur Technik für den Mitarbeitenden. Sie ist vor allem Selbstführung.

Selbst-Stopp 1: Tempo rausnehmen

Atmen, langsamer sprechen, kurze Pause. Viele Eskalationen entstehen nicht, wenn das Tempo sinkt.

Selbst-Stopp 2: Zur Beobachtung zurück

„Ich gehe nochmal auf das konkrete Beispiel zurück.“

Damit holen Sie das Gespräch aus der Emotion in die Realität.

Selbst-Stopp 3: Ziel in einem Satz

„Mir geht es darum, dass wir heute einen klaren nächsten Schritt vereinbaren.“

Das verhindert, dass das Gespräch im Kreis läuft.

Sätze, die deeskalieren – ohne weich zu werden

- „Ich merke, das Thema ist emotional. Ich bleibe trotzdem bei der Sache, weil es wichtig ist.“
- „Ich will fair bleiben. Deshalb spreche ich über konkrete Beispiele, nicht über Etiketten.“
- „Wir müssen das nicht diskutieren, sondern klären, was ab jetzt gilt.“
- „Ich höre Ihre Sicht. Und ich sage Ihnen klar, was meine Erwartung ist.“
- „Lassen Sie uns einen Schritt zurückgehen und das sauber strukturieren.“
- „Wir machen jetzt nicht weiter, wenn der Ton respektlos wird. Wir setzen fort, sobald das wieder passt.“

Sätze, die eskalieren (und warum Sie sie vermeiden sollten)

- „Jetzt beruhigen Sie sich mal.“
- „Das ist doch Quatsch.“
- „Sie machen immer ...“
- „Sie sind halt so.“
- „Wenn Ihnen das nicht passt, können Sie gehen.“

Diese Sätze sind nicht nur unprofessionell. Sie verschieben das Gespräch weg vom Thema hin zur Beziehungsebene. Und dann wird es schwer, wieder zurückzukommen.



Wenn das Gespräch wirklich nicht führbar ist: sauber pausieren statt durchdrücken

Manchmal ist das beste Führungsinstrument eine Pause. Nicht als Flucht, sondern als klare Entscheidung, um Würde und Wirksamkeit zu sichern.

So kann das klingen:

„So wie der Ton gerade ist, kommen wir nicht weiter. Ich schlage vor, wir stoppen jetzt für zehn Minuten. Danach setzen wir fort. Und wenn wir dann nicht respektvoll bleiben können, vereinbaren wir einen neuen Termin noch heute.“

Wichtig: Eine Pause ist nur wirksam, wenn Sie den Rahmen halten. Sonst wirkt sie wie Kapitulation.

Praxisbox: Der Notfallplan in 60 Sekunden

Wenn Sie im Gespräch nur noch denken „Es kippt“, dann machen Sie genau das:

1. **Benennen:** „Ich merke, das wird gerade emotional.“
2. **Rahmen:** „Ich möchte respektvoll bleiben und trotzdem klären, was nötig ist.“
3. **Zurück zum Beispiel:** „Ich gehe nochmal auf Situation X zurück.“
4. **Eine Frage:** „Was ist aus Ihrer Sicht der konkrete Grund?“
5. **Nächster Schritt:** „Wir halten fest: ... und prüfen das am ...“

Damit haben Sie das Gespräch wieder in Führung.

Kapitel 7: Vereinbarungen, die wirken – damit nach dem Gespräch wirklich etwas passiert

Viele schwierige Gespräche fühlen sich im Moment „gut“ an. Man hat Klartext gesprochen, man hat sich verstanden, man ist respektvoll geblieben. Und trotzdem passiert zwei Wochen später fast nichts. Dann kommt das Thema wieder, nur schwerer. Der Frust ist größer, die Geduld geringer und das Vertrauen im Team sinkt.

Der Grund ist selten mangelnder Wille. Der Grund ist fast immer fehlende Verbindlichkeit. Verbindlichkeit entsteht nicht durch gute Absichten, sondern durch klare Vereinbarungen, die prüfbar sind und einen festen Zeitpunkt für Rückmeldung haben. Ohne Termin wird alles weich. Ohne Messpunkt bleibt alles Interpretation. Und ohne Konsequenzlogik bleibt alles optional.

Genau deshalb ist dieses Kapitel so wichtig. Es macht aus einem Gespräch eine Veränderung.

Warum Vereinbarungen so oft verpuffen

In der Praxis scheitern Vereinbarungen meist an drei Punkten:

- Sie sind zu allgemein („verbessern“, „mehr Einsatz“, „besser kommunizieren“).
- Es gibt keinen klaren Zeitpunkt, an dem geprüft wird, ob sich etwas verändert hat.
- Es fehlt die Transparenz, was passiert, wenn sich nichts verändert.

Wenn Sie diese drei Punkte sauber lösen, werden Gespräche leichter. Denn dann muss nicht jedes Gespräch wieder bei null starten. Es gibt eine Linie.

SMART als Merkhilfe – ohne Lehrbuch, aber mit Wirkung

SMART ist keine Managementfloskel. Es ist ein einfacher Filter, der Vereinbarungen alltagstauglich macht. Sie können SMART in diesem Workbook als Check nutzen, bevor Sie eine Vereinbarung final aussprechen.

Eine Vereinbarung ist wirksam, wenn sie...

- **Spezifisch** ist: Es ist klar, was genau anders sein soll.
- **Messbar** ist: Es ist klar, woran man es erkennt.
- **Akzeptiert** ist: Der Mitarbeitende hat verstanden, was gemeint ist, und sagt konkret zu.
- **Realistisch** ist: Es ist machbar mit den Rahmenbedingungen.
- **Terminiert** ist: Es gibt einen Zeitpunkt für Review und einen Zeitraum, in dem sich etwas zeigen muss.



Ein wichtiger Punkt: „Akzeptiert“ heißt nicht, dass der Mitarbeitende begeistert ist. Es heißt, dass er die Erwartung verstanden hat und eine Zusage gemacht hat. Wenn Sie nur ein Nicken bekommen, ist das keine Zusage.

Akzeptiert heißt in der Praxis:

Der Mitarbeitende wiederholt die Vereinbarung in eigenen Worten und gibt eine klare Zusage.

Realistisch heißt in der Praxis:

Sie prüfen kurz Hürden und Ressourcen („Was könnte Sie in den nächsten 14 Tagen daran hindern – und wie lösen wir das vorher?“).

Das Vereinbarungs-Template (zum Ausfüllen)

Nutzen Sie dieses Template am Ende jedes schwierigen Gesprächs. Es ist bewusst knapp, aber vollständig. Sie können es im Gespräch in Stichpunkten notieren und danach sauber ins Protokoll übernehmen.

1) Erwartung (Spezifisch):

„Ab sofort gilt: ...“

Was genau soll der Mitarbeitende tun oder lassen? Bitte so konkret, dass man es beobachten kann.

2) Messpunkt (Messbar):

„Woran sehen wir es: ...“

Welche Indikatoren zeigen, dass es besser ist? Beispiele: Fehlerquote, Termineinhaltung, Rückmeldelogik, Verhalten im Team, dokumentierte Übergaben.

3) Unterstützung (Realistisch):

„Ich unterstütze durch: ...“

Training, Priorisierung, klare Zuständigkeit, Checklisten, Ressourcen, Begleitung. Gerade bei Können-Themen ist dieser Punkt entscheidend.

4) Review-Termin (Terminiert):

„Wir prüfen das am: ...“

Ohne Review-Termin bleibt es Wunschdenken. Mit Termin wird es Führung.

5) Konsequenzlogik (Transparenz):

„Wenn das nicht eintritt, ist der nächste Schritt: ...“

Das ist keine Drohung. Es ist eine klare Linie. Sie machen den Weg sichtbar, statt irgendwann zu überraschen.

Wie Sie Zusagen wirklich verbindlich machen (ohne Druck)

Viele Führungskräfte formulieren Vereinbarungen und denken, das sei erledigt. Es ist aber ein Unterschied, ob jemand zustimmt oder ob jemand sich wirklich verpflichtet. Verbindlichkeit entsteht, wenn Sie am Ende eine klare Zusage einholen.

Formulierungen, die funktionieren:

- *„Was genau sagen Sie mir jetzt verbindlich zu?“*
- *„Woran kann ich in den nächsten zwei Wochen erkennen, dass Sie das umsetzen?“*
- *„Welche Hürde könnte auftreten, und wie lösen Sie sie, bevor es wieder kippt?“*

Der Effekt ist stark: Der Mitarbeitende formuliert selbst die Umsetzung. Das erhöht Verantwortung und reduziert spätere Ausreden.

Drei Praxisbeispiele (so wie es wirklich gesprochen wird)

Damit Sie ein Gefühl bekommen, wie SMART-Vereinbarungen im Alltag klingen, folgen drei typische Beispiele. Sie können sie direkt übernehmen und anpassen.

Beispiel 1: Leistung (Qualität/Fehler)

Erwartung:

„Ab sofort erwarte ich, dass die Übergabedokumentation vollständig ist und die Prüfschritte eingehalten werden.“

Messpunkt:

„Wir sehen das daran, dass in den nächsten zehn Arbeitstagen keine fehlenden Übergaben auftreten und die Nacharbeit deutlich sinkt.“

Unterstützung:

„Ich nehme mir morgen 20 Minuten, um den Ablauf einmal mit Ihnen durchzugehen, und wir hängen die Checkliste sichtbar an Ihren Platz.“

Review-Termin:

„Wir sprechen am Freitag in zwei Wochen um 9:00 Uhr darüber.“

Konsequenzlogik:

„Wenn das bis dahin nicht stabil ist, müssen wir den Aufgabenbereich anpassen oder den nächsten formalen Schritt gehen, weil wir diese Qualität zwingend brauchen.“

Realistisch-Check:

„Was könnte Sie in den nächsten zwei Wochen daran hindern, die Checkliste konsequent zu nutzen? Und was brauchen Sie konkret, damit das klappt?“

Akzeptiert:

„Bitte fassen Sie kurz zusammen, was Sie ab heute genau zusagen, damit wir sicher sind, dass wir dasselbe meinen.“

Beispiel 2: Fehlverhalten (Ton/Respekt)

Erwartung:

„Ab sofort gilt: Kein respektloser Ton. Keine abwertenden Kommentare. Wenn etwas stört, sprechen Sie es sachlich an oder kommen zu mir.“

Messpunkt:

„Wir erkennen es daran, dass es keine Beschwerden aus dem Team gibt und dass Rückmeldungen in Meetings sachlich bleiben.“

Unterstützung:

„Wenn Sie merken, dass Sie im Moment hochgehen, machen Sie kurz eine Pause und kommen danach wieder rein. Wenn Sie wollen, können wir nächste Woche einmal konkrete Situationen durchgehen.“

Review-Termin:

„Wir prüfen das in zehn Tagen im 15-Minuten-Check-in.“

Konsequenzlogik:

„Wenn es erneut passiert, wird das ein formaler Schritt. Das ist eine klare Grenze.“

Realistisch-Check:

„In welchen Situationen kippt der Ton bei Ihnen am ehesten? Was ist Ihr konkreter Stopp-Mechanismus, bevor es passiert?“

Akzeptiert:

„Können Sie mir verbindlich zusagen, dass Sie bei Druck eine Pause ziehen und das Thema sachlich ansprechen oder zu mir kommen?“

Beispiel 3: Konflikt (Zusammenarbeit)

Erwartung:

„Ab sofort gilt: Kritik wird direkt angesprochen, nicht über Dritte. Absprachen werden dokumentiert. Und Entscheidungen werden nach dem Meeting nicht wieder aufgerollt, sondern im Termin geklärt.“

Messpunkt:

„Wir erkennen es daran, dass Übergaben funktionieren, dass keine Seitenkanäle laufen und dass Aufgaben termingerecht übergeben werden.“

Unterstützung:

„Ich moderiere die nächste Abstimmung und wir legen eine klare Regel fest, wie Konflikte angesprochen werden.“

Review-Termin:

„Wir schauen in zwei Wochen gemeinsam, was besser läuft und was noch blockiert.“

Konsequenzlogik:

„Wenn wir keine Verbesserung sehen, ziehen wir die Zusammenarbeit strukturell enger oder trennen Aufgabenbereiche, weil wir die Teamleistung sichern müssen.“

Realistisch-Check:

„Welche eine Regel ist aus Ihrer Sicht in den nächsten zwei Wochen am wichtigsten, damit es messbar ruhiger wird? Und was brauchen Sie von mir, damit das eingehalten werden kann?“

Akzeptiert:

„Sagen Sie mir bitte in einem Satz, was Sie ab heute konkret anders machen. Und was Sie tun, wenn es wieder zu einem Seitenkanal kommt.“

Der kleine, aber entscheidende Standard: „Entscheidung oder Update“

Wenn Sie aus diesem Kapitel nur einen Standard mitnehmen, dann diesen: Nach jedem schwierigen Gespräch gibt es einen klaren Status und einen klaren Termin. Das gilt auch für Sie als Führungskraft.

- Wenn Sie eine Entscheidung treffen, treffen Sie sie klar.
- Wenn Sie noch keine Entscheidung treffen, geben Sie ein Update und nennen ein Datum.
- Wenn Sie etwas zusagen, halten Sie es ein.

Das klingt banal. In der Praxis ist es jedoch oft der Unterschied zwischen Gesprächen, die Wirkung entfalten, und Gesprächen, die nur emotional Arbeit machen.



Kapitel 8: Nachbereitung und Protokoll – damit Verbindlichkeit nicht verpufft

Ein schwieriges Gespräch ist erst dann wirklich gut geführt, wenn es nach dem Gespräch weitergeführt wird. Viele Gespräche scheitern nicht am Inhalt, sondern an der Phase danach. Der Alltag übernimmt, Termine rutschen, Rückmeldungen bleiben aus und aus einer Vereinbarung wird wieder ein vages Gefühl. Genau hier entsteht Frust. Beim Mitarbeitenden, weil er nicht weiß, woran er ist. Und bei Ihnen, weil das Thema wiederkommt.

Dieses Kapitel sorgt dafür, dass aus Klarheit Verbindlichkeit wird. Nicht durch zusätzliche Bürokratie, sondern durch eine kurze, stabile Routine. Sie sichern das Ergebnis, schaffen Transparenz und halten den nächsten Schritt fest. Damit vermeiden Sie, dass Sie das Gespräch später neu aufrollen müssen.

Warum Nachbereitung Führung ist – und nicht „HR-Arbeit“

Nachbereitung ist keine Dokumentationspflicht „für die Akte“. Nachbereitung ist Führung im Sinne von Orientierung. Mitarbeitende nehmen ein schwieriges Gespräch oft anders wahr als die Führungskraft. Was für Sie „klar“ war, kann beim Gegenüber als „kritisch, aber offen“ hängen bleiben. Ein kurzes Protokoll schafft gemeinsame Realität. Es schützt beide Seiten, weil Erwartungen, Zusagen und Termine schriftlich vorliegen.

Gleichzeitig schafft die Nachbereitung einen Rhythmus. Veränderungen entstehen selten sofort. Sie entstehen durch klare nächste Schritte, kurze Kontrollpunkte und konsequentes Nachhalten. Ein Gespräch ohne Nachbereitung ist wie eine Entscheidung ohne Umsetzung.

Der Nachbereitungsstandard in 10 Minuten

Halten Sie sich nach dem Gespräch an diese Reihenfolge. Sie ist bewusst kurz, aber vollständig.

1. **Unmittelbar nach dem Gespräch:** Notieren Sie die Kernaussagen, solange sie frisch sind.
2. **Innerhalb von 24 Stunden:** Bestätigen Sie schriftlich die Vereinbarung und den Review-Termin.
3. **Bis zum Review:** Halten Sie ein bis zwei konkrete Beobachtungen fest, die zeigen, ob sich etwas verändert.
4. **Im Review-Termin:** Entscheiden Sie. Verbesserung sichtbar oder nicht. Danach folgt der nächste Schritt.

Dieser Standard ist besonders wichtig bei Themen rund um Werte und Wollen. Dort ist Verbindlichkeit häufig der Engpass. Bei Können-Themen ist er ebenso wichtig, weil Fortschritt sonst subjektiv bleibt.

Das Protokoll in 6 Schritten (zum direkten Ausfüllen)

Sie brauchen kein langes Gesprächsprotokoll. Sie brauchen einen kurzen, eindeutigen Nachweis, was besprochen wurde und was als Nächstes passiert. Nutzen Sie dafür dieses Format:

Gesprächsprotokoll (5 Zeilen)

1) Anlass / Thema:

(z. B. Leistung, Fehlverhalten, Konflikt, Planbarkeit, Zusammenarbeit)

2) Beobachtungen (2–3 Beispiele):

(konkret, datiert oder situativ, ohne Bewertung)

3) Erwartung / Standard:

(was gilt ab sofort, möglichst in einem Satz)

4) Vereinbarung (inkl. Messpunkt):

(woran erkennen wir Verbesserung, was wird konkret getan)

5) Review-Termin + nächster Schritt bei Nichterfüllung:
(Datum/Uhrzeit + klare Konsequenzlogik)

6) Rückbestätigung:
„Rückbestätigung per Antwortmail / Unterschrift (falls vereinbart)“

Wenn Sie dieses Protokoll konsequent nutzen, reduziert sich der Anteil „gefühlter“ Diskussionen im nächsten Gespräch deutlich. Sie starten nicht wieder bei null, sondern auf einer klaren Basis.

Unterschrift als klare Option – je nach Schweregrad

In sensiblen Fällen oder bei wiederholten Themen kann es sinnvoll sein, das Gesprächsprotokoll als kurze Vereinbarungsnotiz auszudrucken und vom Mitarbeitenden gegenzeichnen zu lassen. Das ist keine „Strafe“, sondern eine Klarstellung: Wir meinen beide dasselbe, und wir nehmen das Thema ernst. Ob Sie das einsetzen, hängt vom Anlass, der Unternehmenskultur und der bisherigen Gesprächshistorie ab.

Formulierung (neutral):

„Ich fasse das kurz schriftlich zusammen. Bitte lesen Sie es durch und unterschreiben Sie, dass Sie es zur Kenntnis genommen haben. Eine Kopie erhalten Sie selbstverständlich.“

Optional, wenn Sie es noch sauberer wollen (weil „zur Kenntnis genommen“ manchmal zu kalt wirkt):

„Bitte unterschreiben Sie kurz, dass wir die Punkte so besprochen und verstanden haben.“

So formulieren Sie die schriftliche Bestätigung (kurz, respektvoll, verbindlich)

Nach einem schwierigen Gespräch ist es sinnvoll, die Vereinbarung schriftlich zu bestätigen. Das muss keine lange E-Mail sein. Ein kurzer, klarer Text reicht. Entscheidend ist, dass Erwartung, Messpunkt und Termin enthalten sind.



Textvorlage (kurz):

„Vielen Dank für das Gespräch von heute. Wir halten fest: Ab sofort gilt ... Als Messpunkt vereinbaren wir ... Wir prüfen das am ... Sollte das bis dahin nicht eintreten, ist der nächste Schritt ...“

Damit schützen Sie die Vereinbarung, ohne zusätzlichen Druck aufzubauen. Mitarbeitende erleben es meist als fair, weil sie wissen, woran sie sind.

Rückbestätigung als Standard

Bitte Sie den Mitarbeitenden grundsätzlich um eine kurze Rückbestätigung. Das kann ein einfacher Satz per E-Mail sein. Entscheidend ist, dass beide Seiten schriftlich festhalten, dass die Vereinbarung verstanden wurde und gilt. Das reduziert spätere Missverständnisse deutlich.

Formulierung:

„Bitte bestätigen Sie mir kurz per Antwort, dass Sie die Vereinbarung und den Review-Termin so verstanden haben.“

Review-Termine: kurz, klar, entscheidungsfähig

Der Review-Termin ist kein „zweites Gespräch“. Er ist ein kurzer Entscheidungszeitpunkt. Halten Sie ihn bewusst kompakt. 15 bis 20 Minuten reichen in vielen Fällen.

Ein guter Review besteht aus drei Teilen:

- **Beobachtung:** Was hat sich konkret verändert?
- **Abgleich:** Erfüllt das die Vereinbarung?
- **Entscheidung:** Nächster Schritt.

Wenn Sie nur eine Regel nutzen: Der Review endet immer mit einer Entscheidung oder einem klaren Update samt Datum. Sonst wird aus Review wieder Warteschleife.

Wenn es besser wird: Stabilisieren statt sofort loslassen

Wenn Verbesserung sichtbar ist, ist das ein Erfolg. Gleichzeitig ist es der Zeitpunkt, an dem viele Führungskräfte zu früh loslassen. Gerade bei Verhaltens- oder Werte-Themen ist Stabilisierung entscheidend. Das bedeutet nicht, dass Sie kontrollieren. Es bedeutet, dass Sie kurz nachhalten, bis der neue Standard Routine wird.

Ein bewährter Rhythmus:

- 1. Review nach 1–2 Wochen
- 2. Review nach weiteren 2–4 Wochen
- danach nur noch bei Bedarf

So entsteht Stabilität ohne Mikromanagement.

Wenn es nicht besser wird: Klarer nächster Schritt statt Frustschleife

Wenn sich trotz Vereinbarung nichts verändert, entsteht schnell Frust. Viele Führungskräfte gehen dann entweder zu weich zurück („Wir versuchen es nochmal“) oder zu hart nach vorn („Dann eben Konsequenzen“), ohne dass der Weg transparent war. Beides ist unnötig.

Besser ist ein klarer Pfad:

- **Werte-Themen:** Grenze bestätigen, formalen Schritt einleiten, wenn Wiederholung stattfindet.
- **Können-Themen:** Unterstützungsmaßnahme prüfen und den Aufgabenbereich oder die Rolle realistisch anpassen, wenn Entwicklung ausbleibt.
- **Wollen-Themen:** Verbindlichkeit einfordern und Konsequenzen umsetzen, wenn Zusagen nicht gehalten werden.

Wichtig ist: Wenn der nächste Schritt bereits im Protokoll transparent ist, wirkt er nicht überraschend. Er wirkt fair, auch wenn er konsequent ist.



Fazit: Human führen heißt klar führen

Schwierige Mitarbeitergespräche werden in vielen Unternehmen entweder zu lange hinausgeschoben oder zu spät geführt. Das ist menschlich. Es ist aber riskant. Denn ungelöste Themen verschwinden nicht. Sie verändern nur ihre Form. Aus Leistungsthemen werden Frustthemen. Aus Konflikten werden Lager. Aus Unklarheit wird Misstrauen. Und aus einem einzelnen Vorfall wird irgendwann eine Geschichte, die im Team mitläuft.

Dieses Workbook verfolgt deshalb einen einfachen, aber konsequenten Ansatz: Schwierige Gespräche brauchen keine perfekten Worte. Sie brauchen Struktur. Struktur bedeutet, dass Sie vor dem Gespräch verstehen, worum es wirklich geht. Dass Sie im Gespräch führen, statt zu diskutieren. Und dass Sie nach dem Gespräch Verbindlichkeit herstellen, statt auf Veränderung zu hoffen.

Der WKW-Kompass gibt Ihnen dafür die Grundlage. Er trennt Werte, Können und Wollen und verhindert, dass Sie das falsche Gespräch führen. Sie sprechen dann nicht pauschal über „Motivation“, wenn eigentlich Fähigkeiten fehlen. Und Sie versuchen nicht zu „trainieren“, wenn ein Wertebruch vorliegt. Diese Klarheit ist nicht nur effizient. Sie wird auch als fair erlebt, weil sie nachvollziehbar ist.

Die Gesprächsstruktur aus diesem Workbook sorgt dafür, dass Sie auch unter Druck stabil bleiben. Sie eröffnen mit Rahmen und Haltung. Sie arbeiten mit konkreten Beobachtungen statt Etiketten. Sie benennen Wirkung, ohne zu beschuldigen. Sie nutzen Fragen, um Verantwortung und Ursachen sichtbar zu machen. Sie formulieren Erwartungen klar und bieten dort Unterstützung an, wo sie nötig ist. Und Sie schließen nicht mit Stimmung, sondern mit einer Vereinbarung, einem Messpunkt und einem Termin.

Gerade hier liegt in der Praxis der größte Hebel. Viele Gespräche scheitern nicht, weil sie schlecht geführt werden. Sie scheitern, weil Nachbereitung fehlt. Deshalb ist der Standard „Entscheidung oder Update“ so entscheidend. Er hält Vertrauen stabil, weil Mitarbeitende Orientierung haben. Und er schützt Sie als Führungskraft davor, immer wieder dieselbe Schleife zu drehen.

Wenn Sie aus diesem Workbook nur eine Sache wirklich mitnehmen, dann diese: Ein schwieriges Gespräch ist keine einmalige Intervention. Es ist eine Führungslinie. Sie beginnt mit Klarheit, sie wirkt durch Konsequenz und sie bleibt menschlich, weil sie respektvoll geführt wird. Genau das reduziert Eskalation. Nicht, weil Konflikte verschwinden, sondern weil sie früher, sauberer und fairer bearbeitet werden.

Führung bedeutet nicht, Gespräche zu vermeiden, bis es nicht mehr anders geht. Führung bedeutet, Gespräche zu führen, bevor der Preis steigt. Klar. Respektvoll. Verbindlich. Und mit dem Anspruch, Menschen nicht nur zu beurteilen, sondern Orientierung zu geben.

Nächster Schritt

Wenn Sie dieses Workbook bereits im ersten Gespräch anwenden, starten Sie klein, aber konsequent: Nutzen Sie den WKW-Quick-Scan, sammeln Sie drei Beobachtungen, führen Sie das Gespräch entlang des 6-Schritte-Ablaufs und vereinbaren Sie am Ende einen Review-Termin. Damit setzen Sie sofort einen neuen Standard.

Dieses Workbook gibt Ihnen Struktur und Vorlagen, um schwierige Mitarbeitergespräche klar, respektvoll und verbindlich zu führen. Wenn Sie den nächsten Schritt gehen möchten, empfehlen wir ein gezieltes Gesprächstraining für Führungskräfte.

Im Training arbeiten wir nicht mit Theorie, sondern mit echten Fällen aus Ihrem Alltag. Ihre Führungskräfte lernen, schwierige Gespräche stabil zu eröffnen, Widerstand zu führen, Eskalationen zu deeskalieren und Vereinbarungen so zu schließen, dass sie Wirkung entfalten. Auf Wunsch trainieren wir das mit Gesprächssimulationen und Seminarschauspielen. So entsteht Sicherheit im Moment selbst, nicht nur Wissen auf dem Papier.

Wenn Sie Interesse haben, klären wir in einem kurzen Erstgespräch, welche Gesprächsarten bei Ihnen aktuell den größten Hebel haben und wie ein passendes Trainingsformat aussehen kann.

Ihre Ansprechpartner:

Wenn Sie Fragen zu den Inhalten haben oder ein anderes Anliegen, kontaktieren Sie uns gerne direkt unter folgenden Kontaktdaten:



Marco Rubulotta

Geschäftsführer

E-Mail: m.rubulotta@jobevo.de

Tel: +49 7751 8029 77 0

Web: www.jobevo.de



Jakob Wolfangel

Geschäftsführer

E-Mail: j.wolfangel@jobevo.de

Tel: +49 7751 8029 77 0

Web: www.jobevo.de

