

7 GESPRÄCHSEINSTIEGE für neue Führungskräfte

Vom Kollegen zum Chef:
Die richtigen Worte für schwierige Situationen.

Klar. Respektvoll. Wirksam.

Die 4-Schritt-Struktur

Bevor du in ein schwieriges Gespräch gehst, halte vier Punkte fest:

1. Beobachtung

Was ist konkret passiert - ohne Motive zu unterstellen?

2. Wirkung

Warum ist das für Arbeit, Team oder Ergebnis relevant?

3. Perspektive

Wie sieht die andere Person die Situation?

4. Erwartung

Was soll ab jetzt konkret anders laufen?

Bei formellen Personalmaßnahmen oder arbeitsrechtlich relevanten Themen gelten die Vorgaben deines Unternehmens bzw. von HR.

1. Ein ehemaliger Kollege nimmt deine neue Rolle nicht ernst

Situation

Kommentare wie „Jetzt spiel dich mal nicht als Chef auf“, Absprachen werden locker behandelt oder Entscheidungen ständig neu verhandelt.

NICHT SO

„Du musst akzeptieren, dass ich jetzt dein Chef bin.“

BESSERER GESPRÄCHSEINSTIEG

„Mir ist wichtig, dass wir unseren guten Umgang behalten. Gleichzeitig hat sich meine Verantwortung verändert. Ich möchte deshalb kurz klären, wie wir mit Entscheidungen und Absprachen umgehen, damit es für uns beide eindeutig ist.“

ANSCHLUSSFRAGE

„Was ist für dich an der neuen Situation gerade ungewohnt oder schwierig?“

2. Leistung oder Qualität reicht nicht aus

Situation

Eine Aufgabe wurde wiederholt nicht in der vereinbarten Qualität geliefert.

NICHT SO

„Deine Leistung muss einfach besser werden.“

BESSERER GESPRÄCHSEINSTIEG

„Ich möchte mit dir über die letzten beiden Ergebnisse sprechen. Bei [konkretes Beispiel] haben wir die vereinbarte Qualität nicht erreicht. Ich möchte zuerst verstehen, woran es aus deiner Sicht lag - und dann festlegen, was wir beim nächsten Mal anders brauchen.“

ANSCHLUSSFRAGE

„Was hat dich daran gehindert, das vereinbarte Ergebnis zu erreichen?“

3. Eine Deadline wurde wiederholt nicht eingehalten

Situation

Zusagen werden gemacht, aber Termine reißen - und du erfährst es zu spät.

NICHT SO

„Versuch bitte, künftig pünktlicher zu sein.“

BESSERER GESPRÄCHSEINSTIEG

„Wir hatten für [Aufgabe] den [Termin] vereinbart. Der Termin wurde nicht eingehalten und ich habe erst danach erfahren, dass es eng wird. Mir geht es nicht darum, dass nie etwas schiefgehen darf. Ich brauche aber frühzeitig Transparenz, wenn eine Zusage gefährdet ist.“

ANSCHLUSSFRAGE

„Ab welchem Punkt war für dich erkennbar, dass der Termin wahrscheinlich nicht zu halten ist?“

4. Du musst einem ehemaligen Kollegen eine Aufgabe verbindlich übertragen

Situation

Delegieren fühlt sich komisch an, weil ihr dieselbe Arbeit früher gemeinsam gemacht habt.

NICHT SO

„Kannst du vielleicht schauen, ob du das übernehmen könntest?“

BESSERER GESPRÄCHSEINSTIEG

„Ich möchte dir [Aufgabe] übertragen. Das gewünschte Ergebnis ist [Ergebnis], und wir brauchen es bis [Termin]. Wie du dorthin kommst, möchte ich dir nicht unnötig vorgeben. Lass uns kurz klären, was du dafür von mir brauchst.“

ANSCHLUSSFRAGE

„Gibt es etwas an Ziel, Verantwortung oder Termin, das noch unklar ist?“

5. Ein Mitarbeiter widerspricht dir vor dem Team

Situation

Nicht normale fachliche Diskussion, sondern ein Konflikt, der das Meeting übernimmt oder deine Entscheidung persönlich angreift.

NICHT SO

„Darüber diskutieren wir jetzt nicht. Ich bin hier verantwortlich.“

BESSERER GESPRÄCHSEINSTIEG

„Ich sehe, dass du die Entscheidung anders bewertest. Den fachlichen Einwand möchte ich verstehen. Lass uns das aber so besprechen, dass wir das Meeting jetzt weiterführen können. Wir nehmen uns direkt danach zehn Minuten dafür.“

ANSCHLUSSFRAGE

„Was ist dein stärkster sachlicher Einwand gegen die Entscheidung?“

6. Ein ehemaliger Arbeitsfreund erwartet Sonderbehandlung

Situation

Wunschdienst, Urlaub, Fehler oder Informationen werden mit eurer bisherigen Freundschaft vermischt.

NICHT SO

„Du weißt doch, dass ich dich mag, aber als Chef kann ich das nicht machen.“

BESSERER GESPRÄCHSEINSTIEG

„Gerade weil wir uns schon lange kennen, möchte ich hier transparent sein. In meiner Rolle muss ich bei dieser Entscheidung dieselben Kriterien anwenden wie bei allen anderen im Team. Lass uns deshalb die Sache anhand dieser Kriterien anschauen.“

ANSCHLUSSFRAGE

„Welche Lösung wäre aus deiner Sicht fair, wenn wir dieselben Maßstäbe auf das ganze Team anwenden?“

7. Du musst zum ersten Mal klares kritisches Feedback geben

Situation

Du schiebst das Gespräch auf, weil du die Beziehung nicht beschädigen möchtest.

NICHT SO

„Eigentlich ist alles gut, aber eine kleine Sache hätte ich noch ...“

BESSERER GESPRÄCHSEINSTIEG

„Ich möchte dir zu einer konkreten Situation Feedback geben, weil ich glaube, dass wir sie schnell verbessern können. Bei [Situation] habe ich [konkretes Verhalten] beobachtet. Das hatte [konkrete Wirkung]. Ich möchte hören, wie du die Situation erlebt hast.“

ANSCHLUSSFRAGE

„Wie hast du die Situation aus deiner Perspektive wahrgenommen?“

Der 60-Sekunden-Check

Kurz vor dem Gespräch:

- 1. Was habe ich tatsächlich beobachtet - ohne Interpretation?**
- 2. Welche konkrete Wirkung hatte das Verhalten oder Ergebnis?**
- 3. Was möchte ich von der anderen Person verstehen?**
- 4. Welche klare Erwartung habe ich für die Zukunft?**
- 5. Woran erkennen wir beide nach dem Gespräch, dass es besser läuft?**

**Klar in der Sache.
Respektvoll zur Person.
Konkret bei der nächsten Vereinbarung.**

Kurze Frage an dich

Was ist aktuell deine schwierigste Situation als neue Führungskraft?

- A** - ehemalige Kollegen führen
- B** - schlechte Leistung ansprechen
- C** - Grenzen setzen
- D** - delegieren
- E** - etwas anderes

Hinweis: Dieser Guide dient der allgemeinen Gesprächsvorbereitung und ersetzt keine arbeitsrechtliche, HR- oder individuelle professionelle Beratung.