

Moja Buholzer / Michael Oberdorfer



Schwierige Personalgespräche souverän führen

Gesprächsstrategien, praktische Tipps
und rechtliche Aspekte

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Schwierige Personalgespräche souverän führen

Autoren: Moja Buholzer / Michael Oberdorfer

Projektleitung: Seline Durand

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2025

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN 978-3-297-02291-7

Art.-Nr. 02291-1000

1. Auflage 2025

Druck: Beltz Grafische Betriebe GmbH, D-99947 Bad Langensalza

Layout: Sarah Rutschmann, Satz: Dimitri Gabriel

Korrektorat: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Über die Autoren

Moja Buholzer, Master of Advanced Studies (MAS)

in Coaching & Organisationsberatung und MAS in Mathematik

Moja Buholzer besitzt über 10 Jahre Führungserfahrung in unterschiedlichen Positionen in der Finanzbranche. Sie ist selbstständiger Coach und Trainerin für Führungskräfte, Teamentwicklung und Workshops. Unter dem Motto «Führung, die Spass macht» unterstützt und entwickelt sie Führungskräfte und Teams. Überzeugt davon, dass Kommunikation unser mächtigstes Führungsinstrument ist, entwickelte sie WKK: Die wertschätzend-klare Kommunikation.



Michael Oberdorfer, Rechtsanwalt und Mediator

Michael Oberdorfer besitzt langjährige Erfahrung in der Beratung und der Begleitung von KMU im privaten Arbeitsrecht und Gemeinweisen im öffentlichen Personalrecht. Er ist als selbstständiger Rechtsanwalt (Personal & Recht GmbH) und als Mediator, Konfliktberater und externe Ombuds-person (KühneOberdorfer Mediationen) tätig.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Zu diesem Buch	8
1. Einleitung	10
1.1 Was macht «schwierige» Gespräche so schwierig?	10
1.2 Key Learnings	15
2. Gesprächsgrundlagen	16
2.1 Hilfreiche Kommunikationsmodelle	16
2.2 Die innere Haltung	31
2.3 Aktives Zuhören	41
2.4 Konstruktive, lösungsorientierte Gesprächsführung	45
2.5 Kritik konstruktiv formulieren	54
2.6 Mündliche vs. schriftliche Kommunikation: Was braucht es wann?	65
2.7 Key Learnings	68
2.8 Vorlagen	70
3. Gesprächsvorbereitung	71
3.1 Wer soll das Gespräch führen: HR oder Führungskraft?	71
3.2 Vorbereitende Überlegungen	75
3.3 Vorbereitung von Führungsgesprächen	80
3.4 Vorbereitung von HR-Gesprächen	82
3.5 Bezug einer Vertrauensperson	83
3.6 Rechtliche Aspekte/interne Reglemente	83
3.7 Key Learnings	84
3.8 Vorlagen	85
4. Gesprächsführung	86
4.1 Gesprächsablauf	86
4.2 Gesprächseinstieg	86
4.3 Das Gespräch lenken: Situation und Massnahmen	87
4.4 Gesprächsabschluss	88
4.5 Kritikgespräche vs. reguläre Mitarbeitendengespräche	88
4.6 Umgang mit Herausforderungen im Gespräch	89
4.7 Don'ts	93
4.8 Key Learnings	96
5. Gesprächsnachbereitung	97
5.1 Schriftliche Zusammenfassung	97
5.2 Ablage im Personaldossier	97

5.3	To-dos weiterverfolgen	97
5.4	Verbindlichkeit aufrechterhalten.....	97
5.5	Selbstreflexion	98
5.6	Key Learnings	99
6.	Praxisteil: Schwierige Gesprächsthemen	100
6.1	Einführende Worte	100
6.2	Kritikgespräche.....	100
6.3	Fehlverhalten	110
6.4	Eskalationsstufen.....	113
6.5	Kündigungsgespräche.....	116
6.6	Schlechte Botschaften kommunizieren.....	124
6.7	Gehaltserhöhung.....	125
6.8	Gesundheitlich bedingte Arbeitsunfähigkeit.....	125
6.9	Sucht	136
6.10	Mobbing	138
6.11	Ein kurzer Exkurs: Konfliktgespräche.....	151
6.12	Key Learnings	158
6.13	Checklisten, Leitlinien und Vorlagen.....	161
7.	Spezialthemen.....	174
7.1	Wenn Sie als Personalfachkraft extern sind	174
7.2	Imagerisiken abwägen.....	176
7.3	Gerichtsfälle vermeiden.....	177
7.4	Key Learnings	178
8.	Schlusswort.....	179
	Abbildungsverzeichnis	180
	Literaturverzeichnis	182

Vorwort

Es gab noch nie so viele schwierige Gespräche

Wir bewegen uns in einer sehr anspruchsvollen Zeit: Eine Krise jagt die nächste. Die Menschen sind Unsicherheit und Ängsten ausgesetzt. Unternehmen sind zu unangenehmen und oft auch schwerwiegenden Entscheidungen gezwungen.

Gleichzeitig werden Hierarchien flacher. Mitarbeitende sollen immer mehr Verantwortung übernehmen oder sich sogar selbst organisieren. Es muss mehr zusammenarbeitet werden, was ganz natürlich zu mehr Reibungen und Konflikten führt. Es muss mehr miteinander gesprochen werden – nicht nur, wenn es gut läuft, sondern insbesondere auch dann, wenn es nicht gut läuft.

Der Umgang mit schwierigen Gesprächen und Konflikten wird immer mehr zu einer Kernkompetenz, um den Anforderungen der Geschäftswelt begegnen zu können. Nicht nur für Führungskräfte. Doch in ihrer Vorbild- und Eskalationsfunktion, ganz besonders auch für Führungskräfte.

Lernmöglichkeit fehlt

Während wir an der Schule Rechtschreibung und Algebra lernen, herausfinden, wo der Amazonas verläuft und bis wann die Neandertaler gelebt haben – führt uns niemand ein in schwierige Gespräche. So ahmen wir etwas hilflos unser Umfeld nach, das es ebenfalls nie gelernt hatte – und kommen in diesem wichtigen Punkt kaum voran.

Am Anfang kommt der Mut

Die meisten Führungskräfte fühlen sich in schwierigen Gesprächen unsicher. Sich diesen Gesprächen dennoch zu stellen – und sie nicht wochenlang vor sich her zu schieben – erfordert Mut. Mut dem Motto zu folgen «*Besser eine Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende*» und

- seine eigene Komfortzone zu verlassen,
- den sicheren, unbefriedigenden Zustand zugunsten eines unsicheren, vielleicht besseren Zustandes zu risikieren,
- sich dem ungewissen Verlauf des Gespräches und der Reaktion des Gegenübers zu stellen,
- die Beziehung zu betroffenen Personen gegebenenfalls zu belasten. Zugunsten der Beziehungen zum restlichen Team und den Mitbetroffenen.

Wenn schwierige Gespräche «schlecht» verlaufen

Ein schlecht verlaufendes, schwieriges Gespräch kann viel zerstören. Das Vertrauen in unser Gegenüber leidet darunter massiv, vielleicht sogar das Vertrauen, dass überhaupt eine konstruktive Zusammenarbeit miteinander möglich ist. Man spricht nur noch das Nötigste miteinander, die emotionale Belastung senkt die Produktivität und die Lebensqualität. Und das eigentliche Problem bleibt ungelöst.

Nicht selten greifen die negativen Folgen auf das gesamte Team über in Form von Demotivation, Misstrauen, Anspannung und verminderter Produktivität.

Wenn schwierige Gespräche «gut» verlaufen

Regelmässig darf ich erleben, wie befreiend ein gelungenes «schwieriges Gespräch» für beide Seiten ist. Wie viel Last von den Schultern der Verantwortlichen fällt. Wie sich manche Probleme, sobald sie mal angesprochen sind, fast von allein lösen. Wie ein gutes Gespräch das gegenseitige Vertrauen stärkt und Menschen einander wieder näherbringt.

Mir ist es ein Anliegen, Ihnen für all diese Gespräche ein breites Rüstzeug mitzugeben. Im Kapitel 2 (siehe ab Seite 16) finden Sie daher Kommunikationsmodelle, die helfen menschliche Kommunikation besser zu verstehen und die eigene Haltung in Gesprächen zu reflektieren. Sie erhalten einen breiten, kommunikativen Methodenkoffer. Damit sind Sie gewappnet für jedes Gespräch – ob anspruchsvoll oder nicht.

Gute Führung ist gute Kommunikation

Schon in meiner Zeit als Führungskraft merkte ich, wie wichtig gute Kommunikation in der Zusammenarbeit ist. Offen zu kommunizieren. Missstände anzusprechen. Wertschätzung und Dank auszusprechen. Ganz Mensch zu bleiben – in unserer ganzen Unsicherheit, Verletzlichkeit und Emotionslabilität. Und dennoch – oder gerade deshalb – die Souveränität nicht zu verlieren.

Das bestätigt sich heute tagtäglich in meiner Arbeit als Führungscoach, Dozentin und Workshop-Leiterin: Wenn es in der Führung holpert, liegt es fast immer an der Kommunikation. Genauso, wenn in Teams Spannungen entstehen. Und fast immer lassen sie sich durch Gespräche lösen. Das sind dann häufig sogenannte schwierige Gespräche.

Mein Traum

Ich wünsche mir eine (Business-)Welt, in der wir wieder natürlicher und offener miteinander umgehen. In der wir Mauern abbauen, statt sie aufzubauen.

Mit diesem Buch hoffe ich und wünsche mir von Herzen – im Kleinen –, einen Unterschied bewirken zu dürfen. Dass Ihre kommenden schwierigen Gespräche immer etwas weniger schwierig werden. Dass Sie heikle Themen zeitnah und konstruktiv ansprechen. Und dass daran nicht nur die Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden und Kollegen wachsen – sondern dass Sie als gutes Vorbild Ihr Umfeld inspirieren, es ihnen gleichzutun.

Zu diesem Buch

Wenn Ideen Realität werden

«Schwierige Gespräche am Arbeitsplatz diskutieren – ohne dabei auf die rechtliche Seite einzugehen? Irgendwie witzlos.»

Das war einer meiner ersten Gedanken, als ich mich für dieses Buch entschied. Umso grösser ist meine Freude, dass ich mit Michael Oberdorfer einen kompetenten Partner fand, um meine Gedanken mit den jeweils relevanten arbeitsrechtlichen Aspekten zu ergänzen. Zustande kam ein Buch, das schwierige Gespräche ganzheitlich behandelt – und dennoch aus einem Guss daherkommt.

Danke für die wunderbare Zusammenarbeit, Michael! Es hat richtig Spass gemacht – und ich habe viel dabei gelernt.

Vorlagen und Leitlinien

Sie finden in diesem Buch diverse schriftliche Vorlagen und Leitlinien. Bitte verwenden Sie diese nie wortgenau. Stimmen Sie sie mit den für Ihr Unternehmen gültigen gesetzlichen Bestimmungen und den unternehmensinternen Leit- und Richtlinien ab und passen Sie sie entsprechend an. Die Beispiele in diesem Buch sollen als Inspiration dienen, falls entsprechende Vorlagen im Unternehmen noch fehlen.

Mein Motto: Wertschätzender Klartext

Mein Motto in der Kommunikation ist klare und wertschätzende Kommunikation. Denn meiner Erfahrung nach verfehlt Kommunikation ihre Wirkung, sobald eines von beiden fehlt:

- Kommunizieren Sie nur klar, aber nicht wertschätzend, so ist zwar verständlich, was Sie mitteilen wollen. Doch die Chance ist gross, dass Ihr Gegenüber dem wenig Beachtung schenkt. Es wird Ihren Wunsch gleich wieder vergessen, da es ihm sowieso nicht nachkommen will. Ihre Kritik wird mit dem Gedanken «Was für ein Idiot!» als irrelevant abgetan. Ausser Ihr Gegenüber hat keine andere Wahl.
- Ist Ihre Kommunikation hingegen wertschätzend, aber nicht klar, kommen Ihre Botschaften nicht an. Wichtige Kritik- und Entwicklungspunkte werden entweder nicht angesprochen oder so sehr in Watte gepackt, dass Ihr Gegenüber nicht versteht, worum es geht bzw. wie dringlich Ihr Anliegen ist. Schlimmstenfalls spricht man erst dann darüber, wenn es schon zu spät ist – und es Ihnen um die Ohren fliegt.
- Ist Ihre Kommunikation weder wertschätzend noch klar, so äussert sie sich entweder durch eisernes Schweigen oder durch Manipulation. Dass hier gemeinsames Wachstum und Weiterentwicklung nicht möglich sind, ist offensichtlich.

Effektive Kommunikation muss daher wertschätzend und klar sein:

Sie müssen klar und deutlich mitteilen, was Sie zu sagen haben, und gleichzeitig Ihrem Gegenüber offen und wertschätzend begegnen. Nur dann ist es gewillt, zuzuhören und Ihre Worte ernst zu nehmen. Dann können Gespräche zu gemeinsamem Wachstum beitragen und die Beziehung immer weiter stärken und vertiefen.

Genau diese Haltung von wertschätzender Klarheit wird Ihnen durch das ganze Buch hindurch begegnet sein. Nehmen Sie es sich zu Herzen, wenn Sie das nächste Mal ein nicht ganz so angenehmes Thema ansprechen dürfen.

Schwierige Gespräche: Für Personalfachkräfte oder Führungspersonen?

Ursprünglich hatte ich die Idee, zwei Bücher über schwierige Gespräche zu schreiben: einmal für Personalverantwortliche und einmal für Führungskräfte. Doch je länger ich am Schreiben war, desto klarer wurde mir, wie stark die beiden Themen miteinander verwoben sind.

Die Führungskräfte sind zwar bei den meisten schwierigen Mitarbeitergesprächen ganz klar in der Verantwortung. Doch häufig sind sie damit überfordert – einige von Anfang an, andere kommen irgendwann im Verlauf kritischer Mitarbeiterthemen an ihre Grenzen und suchen die Unterstützung des HR.

Dann unterstützen die Personalverantwortlichen als Sparringspartner beim weiteren Vorgehen oder in der Vorbereitung eines anstehenden Gesprächs. Oder sie stehen den Führungskräften gar im Gespräch zur Seite, sie moderieren Konfliktsituationen, in denen die Führungsperson selbst Teil des Konflikts ist, oder sorgen für die unternehmensweite Gleichbehandlung und die Einhaltung der arbeitsrechtlichen Vorgaben.

Anderenorts werden Führungsgespräche gleich von Anfang an ans HR delegiert, wahlweise aus Bequemlichkeit, wegen Berührungsängsten oder empfundener Unwichtigkeit. Hier übernimmt das HR die Rolle der Führungsperson.

Schwierige HR-Gespräche sind auf die eine oder andere Art fast immer an ein Führungsgespräch gekoppelt. Entweder finden sie im Anschluss an ein schwieriges Führungsgespräch statt – oder sie münden später in ein Führungsgespräch.

Andererseits gibt es zwar etliche Führungsthemen, die für Personalverantwortliche nicht relevant sind. So beispielsweise die Frage, wie ein klassisches Mitarbeitendengespräch zu führen ist. Doch sobald die zugehörigen Führungsgespräche schwierig werden, gewinnen sie auch für das HR an Relevanz.

Aus all diesen Gründen habe ich mich entschieden nun doch nur ein Buch zu schreiben: für Personalverantwortliche **und** Führungskräfte.

1. Einleitung

1.1 Was macht «schwierige» Gespräche so schwierig?

Lieben Sie schwierige Gespräch auch nicht? Dann befinden Sie sich in bester Gesellschaft. Schwierige Gespräche sind vielen Menschen unangenehm. In der Folge werden sie hinausgezögert und bleiben auf der To-do-Liste über Wochen im Bereich «*darum kümmere ich mich später noch*» – insgeheim hoffend, dass das Problem irgendwie von selbst verschwindet und das Gespräch nicht mehr nötig ist.

Bis die Situation eskaliert.

Doch warum?

1.1.1 Warum wir schwierige Gespräche aufschieben

Bei hoher Arbeitslast tun wir das, was wir können

Stellen Sie sich vor, zwei dringliche Arbeiten liegen auf Ihrem Tisch. In der einen sind Sie Expertin und wissen genau, was zu tun ist. Hier können Sie schnelle Fortschritte erwarten. Bei der anderen fehlt Ihnen noch etwas die Erfahrung. Sie sind unsicher, wie Sie es angehen sollen, und müssen sich erst in Ruhe das Vorgehen überlegen. Vielleicht werden Sie sogar das Gespräch mit einer Kollegin suchen, um sich abzusichern. Bis Sie hier erste Fortschritte erreichen, kann es noch etwas dauern.

Zu welcher Aufgabe werden Sie eher greifen?

Die meisten Menschen tendieren in diesem Fall zur ersten Aufgabe. Sie erledigen das, was für sie einfach ist – um schnell erste Ergebnisse zu sehen. Und schwierige Gespräche fallen oft in die Kategorie «eher ungeübt».

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen

Wir sind gut in dem, worin wir viel Übung haben. Mozart war zwar ein Ausnahmegenie der Musik. Doch gleichzeitig trainierte er so intensiv wie kaum jemand vor und nach ihm. Mit nur drei Jahren begann er Klavier zu spielen und komponierte mit fünf Jahren sein erstes Werk. Mit sechs Jahren hatte er bereits über 3500 Stunden Übungszeit hinter sich – mehr als die meisten passablen erwachsenen Musiker zählen können. Als er in die Blüte seines Schaffens kam, waren es bereits weit über 10 000 Übungsstunden.

Mit schwierigen Gesprächen haben wir oft wenig Übung. Und das macht sie – mitunter – so schwierig. Wagen Sie sich also öfters und lernfreudig in heikle Gespräche. Mit zunehmender Erfahrung werden sie immer einfacher. Und ganz ehrlich: Mir fielen schwierige Gespräche früher auch schwer. Und tun sie noch immer hin und wieder – aber immer seltener. Ich bin sicher: Das gelingt Ihnen genauso!

Doch das ist nicht der einzige Grund, warum wir heikle Themen ungern ansprechen.

Warum wir schwierige Gespräche sonst noch aufschieben

Wenn ich die Teilnehmenden meiner Kommunikationsseminare frage, was sie daran hindert, schwierige Gespräche zeitnah anzugehen, kommen immer wieder nachfolgende Gründe:

- Die Befürchtung, den anderen zu verletzen.
- Die Befürchtung, beim Gegenüber in Missgunst zu fallen.
- Die Befürchtung einer emotionalen Reaktion des Gesprächspartners und nicht wissen, wie man darauf reagieren sollte.
- Die Erinnerung an den inneren Stress und das Unwohlsein im letzten Gespräch – und der Versuch dies zu vermeiden.
- Das Wissen darum, dass so ein Gespräch gut vorbereitet werden muss – und die damit verbundene Ahnungslosigkeit, wann man sich die Zeit dafür nehmen sollte.

Kurzum: schwierige Gespräche brauchen oft Mut.

Woher kommt das?

1.1.2 Warum schwierige Gespräche unberechenbar sind

Schwierige Gespräche sind oft bedrohlich

Bestimmt kennen Sie die Bedürfnispyramide von Maslow. Vera F. Birkenbihl (2018) hat diese weiterentwickelt zum Bedürfnisturm (siehe Abbildung 1: Der Bedürfnisturm [Birkenbihl, 2018]).

Die Bedürfnisse in diesem Turm bauen aufeinander auf: Erst wenn die Bedürfnisse der zugrunde liegenden Stufe erfüllt sind, werden die Bedürfnisse der nächsthöheren Stufe relevant.

Die fünf Stufen des Bedürfnisturms

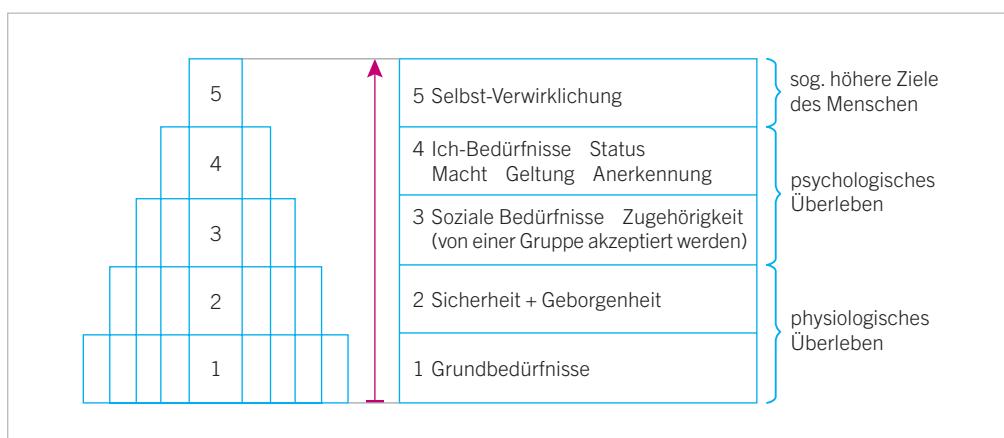


Abbildung 1: Der Bedürfnisturm (frei nach Birkenbihl, 2018)

Die beiden untersten Stufen sichern das **physiologische Überleben**:

- Die unterste Stufe bilden die Grundbedürfnisse. Diese können Sie gleichsetzen mit körperlichen Bedürfnissen. Dazu gehören beispielsweise essen, trinken, schlafen und Wasser lassen.
- Danach folgt das Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit. Dazu gehören die Sicherstellung des Lebensunterhalts, Jobsicherheit, physische Sicherheit, aber auch psychologische Sicherheit.

Die nächsten beiden Stufen sichern das **psychologische und emotionale Überleben**:

- Das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit kann auch ausgedrückt werden als das Bedürfnis, von einer Gruppe akzeptiert zu werden. Dazu gehören die Familie, das Team, Vereine, aber auch Ethnie oder Religion. Dabei geht es nicht nur darum, von einer Gruppe akzeptiert zu werden, sondern auch darum, dass die «eigene» Gruppe von den anderen akzeptiert wird.
- Die zweite psychologische Bedürfnisebene ist jene nach Anerkennung. Je mehr Anerkennung Sie Ihrem Gegenüber schenken, desto sicherer und wohler fühlt es sich in Ihrer Gegenwart.

Das Sahnehäubchen:

- Die «Krönung» ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Wenn sich jemand auf dieser Stufe befindet, sprich, keines der unteren Bedürfnisse verletzt ist, sind Gespräche in der Regel relativ unkompliziert.

Wenn Sie ein schwieriges Gespräch initiieren, gefährden Sie gleich mehrere Ihrer Bedürfnisse: Sie risikieren die Akzeptanz und Zuneigung der betroffenen Person. Falls «man» in Ihrem Unternehmen schwierige Gespräche tendenziell meidet, verhalten Sie sich gegen die Norm, und risikieren als Aussenseiter dazustehen. Oft fürchten wir auch um unsere Anerkennung oder sogar um unsere Macht. All diese «Verlust-Ängste» zu überwinden und das Gespräch dennoch zu suchen, erfordert Mut.

Warum der Appell an «persönliche Weiterentwicklung» nutzlos ist

Interessiert Sie Ihr persönliches Wachstum, wenn Sie um Ihre Stelle fürchten? Wohl kaum.

Doch auch wenn die Stelle (noch) nicht gefährdet ist, so bedrohen Kritik oder schwierige Gespräche beim Betroffenen oft Bedürfnisse auf unterschiedlichsten Stufen, vom Sicherheitsbedürfnis (Job und Geld) über die sozialen Bedürfnisse (Team- und Firmenzugehörigkeit), Ich-Bedürfnisse (Status und Anerkennung) bis hin zu den Selbstverwirklichungsbedürfnissen.

Solange die Bedürfnisse auf den unteren Stufen gefährdet sind, liegt unser Fokus ganz auf der Wahrung dieser Bedürfnisse. Die übergeordneten Bedürfnisse treten in den Hintergrund. Gleichzeitig wird in Kritikgesprächen oft an die persönliche Weiterentwicklung appelliert. Diese befindet sich auf der fünften und höchsten Stufe, der Selbstverwirklichung.

Und genau da liegt das Problem: Persönliche Weiterentwicklung ist uns in diesem Moment egal. Sie wird erst wieder wichtig, wenn unsere tieferliegenden Bedürfnisse erfüllt sind.