

# Souverän durch schwierige Gespräche führen

## Strategien für Führungskräfte



### Business-Bereich

#### **Führung**

#### **Personal**

#### **Management**

#### **Erfolg & Karriere**

#### **Kommunikation**

#### **Marketing & Vertrieb**

#### **Finanzen**

#### **IT & Recht**

### Sofort-Nutzen

#### **Sie erfahren:**

- wie Sie schwierige Gespräche – von Kritik bis Kündigung – strukturiert und souverän führen
- welche typischen Fehler Führungskräfte in heiklen Gesprächen machen – und wie Sie diese vermeiden
- wie Sie mit Konflikteskalationen richtig umgehen und wann Sie das HR einbeziehen
- wie Sie auch unangenehme Botschaften klar, direkt und wertschätzend kommunizieren
- was rechtlich gilt – von der Verwarnung bis zur fristlosen Kündigung

#### **Sie können:**

- Kritik-, Fehlverhalten- und Kündigungsgespräche professionell vorbereiten und führen
- Eskalationssignale früh erkennen und stufengerecht reagieren
- Mitarbeitende klar und wertschätzend ansprechen
- Konfliktgespräche moderieren und zu tragfähigen Lösungen führen
- auch in schwierigen Situationen souverän führen

## Autorin

---



**Moja Buholzer** weiss aus eigener Erfahrung, wie es sich anfühlt, Führungskraft zu sein – nach oben und nach unten. Über zehn Jahre hat sie in verschiedenen Positionen der Finanzbranche geführt, bevor sie ihren Weg als selbstständige Coach und Trainerin einschlug. Heute begleitet die bso-anerkannte Coach, Teamentwicklerin und Change-Begleiterin Führungskräfte und Teams dabei, Führung nicht als Pflicht, sondern als echte Freude zu erleben – ihr Motto: «Führung, die Spass macht».

Als MAS-Absolventin in Coaching & Organisationsberatung und in Mathematik bringt sie eine ungewöhnliche Kombination mit: Als Mathematikerin denkt sie systemisch, als Coach arbeitet sie menschlich. Keine Patentlösungen, dafür Methoden, die in der Realität ihrer Kunden wirklich tragen.

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Souverän durch schwierige Gespräche führen**

Projektleitung: Annika Küderli

Satz: Dimitri Gabriel

Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN 978-3-297-02316-7

Art.-Nr. 02316-1000

1. Auflage 2026

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

---

# Inhalt

---

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Einleitung</b>                                                  | 4  |
| <b>2. Gesprächsführung bei schwierigen Gesprächsthemen</b>            | 5  |
| 2.1 Gesprächsablauf                                                   | 5  |
| 2.2 Gesprächseinstieg                                                 | 5  |
| 2.3 Das Gespräch lenken: Situation und Massnahmen                     | 6  |
| 2.4 Gesprächsabschluss                                                | 7  |
| 2.5 Kritikgespräche vs. reguläre Mitarbeitendengespräche              | 8  |
| 2.6 Don'ts                                                            | 8  |
| 2.7 Schlechte Botschaften kommunizieren                               | 11 |
| <b>3. Kritikgespräche</b>                                             | 12 |
| 3.1 Die Angst vor Kritik überwinden                                   | 12 |
| 3.2 Ungenügende Leistung                                              | 14 |
| 3.3 Unangebrachtes Verhalten                                          | 18 |
| 3.4 Wiederholte Abwesenheiten und Fehlzeiten                          | 18 |
| 3.5 Exkurs: Wenn Leistungsträger ein problematisches Verhalten zeigen | 20 |
| <b>4. Fehlverhalten</b>                                               | 21 |
| 4.1 Fehlverhaltengespräch                                             | 21 |
| 4.2 Rechtliche Aspekte                                                | 22 |
| <b>5. Eskalationsstufen</b>                                           | 23 |
| <b>6. Kündigungsgespräche</b>                                         | 27 |
| 6.1 Vorbereitung                                                      | 28 |
| 6.2 Durchführung                                                      | 29 |
| 6.3 Informieren                                                       | 31 |
| 6.4 Eine Kündigung betrifft auch die Nichtgekündigten                 | 32 |
| 6.5 Wenn Mitarbeitende mit der Kündigung drohen                       | 33 |
| <b>7. Ein kurzer Exkurs: Konfliktgespräche</b>                        | 34 |
| 7.1 Wer soll zwischen den Konfliktparteien vermitteln?                | 34 |
| 7.2 Vorbereitung auf Konfliktgespräche                                | 34 |
| 7.3 Ablauf von Konfliktgesprächen                                     | 35 |
| <b>8. Key Learnings</b>                                               | 36 |
| <b>Literaturverzeichnis</b>                                           | 38 |

# 1. Einleitung

---

Schwierige Gespräche gehören zum Führungsalltag. Und trotzdem werden sie von vielen Führungspersonen gefürchtet, hinausgezögert oder zu wenig klar geführt – aus Angst zu verletzen, Widerstand zu provozieren oder die Beziehung zu beschädigen. Dabei ist das Gegenteil der Fall: Wer Kritik offen und konstruktiv anspricht, stärkt die Beziehung. Wer Fehlverhalten klar benennt, schützt das Team. Und wer auch in schwierigen Momenten souverän bleibt, gewinnt Vertrauen – nach oben und nach unten.

Dieses Dossier zeigt Ihnen, wie das gelingt. Es begleitet Sie durch die häufigsten und anspruchsvollsten Gesprächssituationen im Führungsalltag: von Kritik- und Fehlverhaltengesprächen über Eskalationsstufen und Kündigungen bis hin zur Moderation von Konflikten. Sie erhalten klare Strukturen, konkrete Formulierungshilfen und praxisnahe Beispiele – damit Sie in schwierigen Gesprächen das sagen können, was gesagt werden muss. Direkt, wertschätzend und souverän.

Die Haltung, die sich durch dieses Dossier zieht, ist die der wertschätzend-klaaren Kommunikation (WKK): Klarheit schaffen, ohne Beziehung zu beschädigen.

Dieses Dossier konzentriert sich auf die Praxis. Wer tiefer einsteigen möchte – in Kommunikationsgrundlagen, innere Haltung, rechtliche Aspekte oder die Vorbereitung schwieriger Gespräche –, findet das alles im Buch «Schwierige Personalgespräche souverän führen» (Moja Buholzer/Michael Oberdorfer, WEKA 2025).

Hinweis: Die nachfolgenden Kapitel gehen davon aus, dass die Gesprächsverantwortung bei der zuständigen Führungsperson liegt. Nimmt das HR ebenfalls am Gespräch teil, sind Rollen und Zuständigkeiten vorgängig zu klären.

## 2. Gesprächsführung bei schwierigen Gesprächsthemen

Schwierige Gespräche scheitern nicht nur am fehlenden Mut – sie scheitern oft auch an fehlender Struktur. Wer weiss, wie ein solches Gespräch aufgebaut ist, welche Phasen es durchläuft und welche Fehler typischerweise passieren, geht souveräner in die Situation. Die folgenden Abschnitte geben Ihnen genau dieses Handwerkszeug: einen klaren Gesprächsablauf, konkrete Hinweise für jeden Schritt – und ein ehrliches Kapitel darüber, was Sie lieber lassen sollten.

### 2.1 Gesprächsablauf

Bei einem schwierigen Gesprächsthema entstehen schnell Missverständnisse und Fehlinterpretationen. Das hier beschriebene Vorgehen hilft, etwaiges Konfliktpotenzial zu reduzieren und den Fokus auf das Wesentliche zu lenken.



Abbildung 1: Gesprächsablauf

### 2.2 Gesprächseinstieg

Halten Sie den Gesprächseinstieg möglichst kurz und verzichten Sie auf Small Talk. Begrüssen Sie Ihr Gegenüber und bedanken Sie sich für seine Gesprächsteilnahme.

Nutzen Sie den Einstieg, um Sicherheit zu geben: Betonen Sie die Vertraulichkeit. Dazu gehört in heiklen Gesprächen nicht nur, dass sie unter vier (oder sechs) Augen geführt werden, sondern auch, dass die Gesprächsinhalte in diesem Raum bleiben. Falls es eine Notiz oder ein Protokoll zum Gespräch geben wird, informieren Sie, in welcher Form diese erstellt wird und wo diese abgelegt wird.

Schenken Sie Ihrem Gegenüber emotionale Sicherheit und bereiten Sie es auf die Kritik vor, indem Sie Ihre Kritik mit einem vorbereitenden Satz einleiten, beispielsweise in der Form: *«Es könnte sein, dass du dich bei dem, was ich grad sage, angegriffen fühlst. Das ist verständlich. Ich spreche das Thema an, damit wir ... verbessern können.»*

Kommen Sie anschliessend direkt zum Punkt – und bleiben Sie dort. Ausschweifungen helfen weder Ihnen noch Ihrem Gegenüber.

### 2.3 Das Gespräch lenken: Situation und Massnahmen

Beschreiben Sie das Ziel des Gesprächs und fassen Sie dabei die wichtigsten Punkte zusammen, beispielsweise: *«Mir ist aufgefallen, dass du zu den letzten acht Sitzungen zu spät erschienen bist. Das möchte ich mit dir besprechen.»*

Machen Sie Ihre Position klar. Sachlich und konkret, mit verständlichen Beispielen untermauert. Hier braucht es klare, eindeutige Aussagen ohne Interpretationsspielraum.

#### Wichtig



Bleiben Sie bei den Fakten und Beobachtungen. Vermeiden Sie Mutmassungen, Interpretationen, Verallgemeinerungen und Hypothesen.

Geben Sie dabei stets zum Verhalten eines Menschen Rückmeldung – nie zum Menschen selbst.

Halten Sie Blickkontakt und beobachten Sie die Reaktion Ihres Gegenübers. Scheint es das Gesagte verstanden zu haben? Schenken Sie ihm Raum zu reagieren und fragen Sie nach, was es verstanden hat.

#### Situation

Erkunden Sie mit offenen Fragen seine Sicht der Dinge. Achten Sie darauf, dass die Fragen weder unterschwellige Unterstellungen enthalten noch in das Privatleben Ihres Gesprächspartners eindringen.

Hören Sie zu und zeigen Sie Offenheit und Interesse. Ihr Gegenüber soll die Chance erhalten, sich umfassend zum Sachverhalt oder zum Kritikpunkt zu äussern. Wenn Sie etwas nicht verstehen oder es für Sie unklar ist, fragen Sie nach und zeigen Sie, dass Sie wirklich verstehen möchten.

Nutzen Sie Gesprächstechniken wie das Paraphrasieren und das Spiegeln. Verbalisieren Sie unausgesprochene Gefühle. Fassen Sie zwischendurch (auch später im Gespräch) das Wichtigste zusammen. Gewöhnlich macht sich die Wiederholung dieser zentralen Punkte in immer wieder etwas anderen Worten bezahlt.