

Leadership

Schwierige Gespräche führen


© Dr. Serge Imboden, 2026

Von der Praxis für die Praxis



Hes·SO VALAIS WALLIS

1



Agenda

- 1 Spezielle Gesprächssituationen meistern
- 2 Das «Sag-es» Prinzip
- 3 Fazit

◆◆◆ Agenda

© Dr. S. Imboden Hes·SO VALAIS WALLIS 2

2



3

Spezielle Gesprächssituationen meistern

<p>antwortet verhalten, gehemmt oder gar nicht, ist ängstlich</p> <p>Lass ihr/ihm Zeit zu antworten. Wiederhole die Frage, indem du die Person mit Namen ansprichst. Bei starker Verweigerung äussere nochmals dein Ziel («Frau Meier, mir geht es in diesem Gespräch darum, unsere Zusammenarbeit zu verbessern und zu prüfen, wo ich Sie unterstützen kann.»).</p>	<p>spricht ununterbrochen, schweift ab, weicht aus</p> <p>Höre einen Moment zu, um zu prüfen, ob relevante Informationen enthalten sind. Unterbreche gegebenenfalls klar und zeige Verständnis für das Bedürfnis des Gegenübers, sich mitzuteilen. Komme dann auf die für dich wichtigen Punkte zurück und erkläre nochmals das Ziel.</p>	<p>wirkt wütend, feindselig, kritisch oder angriffig</p> <p>Zeige Verständnis für Skepsis. Erkläre nochmals dein Ziel für das Gespräch, das auch zugunsten des Mitarbeitenden ausfallen soll. Spreche offene Feindseligkeit bzw. Beleidigungen an und gib ein persönliches Feedback dazu («Herr Meier, ich kann verstehen, wenn Ihnen nicht gefällt, was Sie hören. Mir geht es darum, mit Ihnen zusammen eine Lösung zu finden. Ich bitte Sie, sachlich beim Thema zu bleiben... Solche Äusserungen erachte ich nicht als hilfreich.»).</p>	<p>beginnt zu weinen, kann nicht mehr sprechen</p> <p>Zeige Verständnis und dränge nicht darauf, das Weinen zu beenden. Warte einen Moment und frage offen nach, was sie/ihn gerade traurig macht. Frag, ob sie/er eine Pause machen möchte oder das Gespräch zu einem späteren Zeitpunkt weiterführen möchte.</p>	<p>widerlegt dauernd Bemerkungen des Vorgesetzten</p> <p>Anerkenne seine/ihre Sicht der Dinge. Allenfalls braucht es weitere Abklärungen aufgrund der neuen Informationen. Wenn du dir deiner Sache sicher bist, bestätige, dass es offensichtlich unterschiedliche Meinungen zu diesen Punkten gibt. Erkundige dich nach den Erwartungen und Bedürfnissen des Gegenübers in dieser Situation. Erläutere deinen Standpunkt, erkläre nochmals das Ziel und schlage das weitere Vorgehen vor.</p>
--	---	--	--	---

Zu beachten ist, dass manche schwierigen Situationen nicht alleine gelöst werden können. Hole dir Unterstützung bei deinem Vorgesetzten, bei Kollegen, bei internen oder externen Anlaufstellen. Es ist keine Schande, an die eigenen Grenzen zu kommen. Was schlussendlich zählt, ist eine faire Lösung, die für beide Seiten stimmt.

1 2 3 4 Spezielle Gesprächssituationen meistern

© Dr. S. Imboden Hes SO VALAIS WALLIS 4

4

Die Kunst Feedback zu geben und zu empfangen



1. Prüfe, ob du mit deinem Feedback eine **positive Absicht** verfolgst (Ziel = **motivieren** und nicht demotivieren).
2. Beschreibe, was du beobachtet ohne zu **werten** (Spiegel vorhalten).
3. Gib das Feedback ohne jegliche Erwartungen.
4. Prüfe, ob dein Feedback vom Empfänger **verstanden** wird.
5. Sei **konkret** in deinem Feedback (Fakten, Beispiele).
6. **Sag es so**, wie du es selbst auch akzeptieren würdest.
7. Prüfe, ob dein Feedback **unerwünschte Nebenwirkungen** hat.
8. Kläre **Missverständnisse** direkt.
9. **Rechtfertige** dich nicht.

5

Echtes Feedback geben

Ich kann sehen, wie du handelst, aber nur du kannst wissen, wie du bist.

6

6



Agenda

1

Spezielle Gesprächssituationen meistern

2

Das «Sag-es» Prinzip

3

Fazit

7

Die Unzertrennlichen

Gespräch 1

Empathisch, aber bestimmt

Geringer Druck

Gespräch 2

Ziele & Konsequenzen

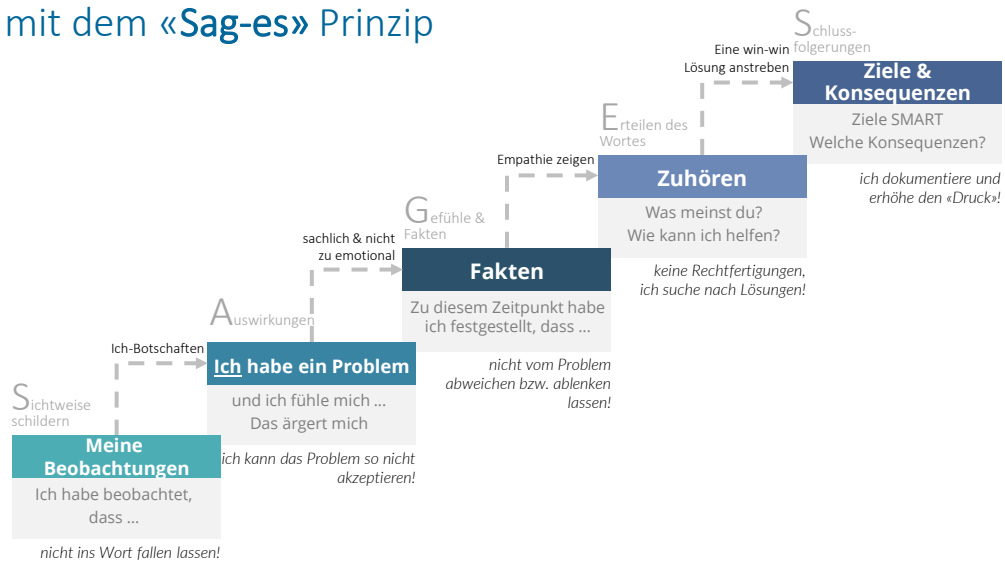
Gespräch 3

Autoritär

Grosser Druck

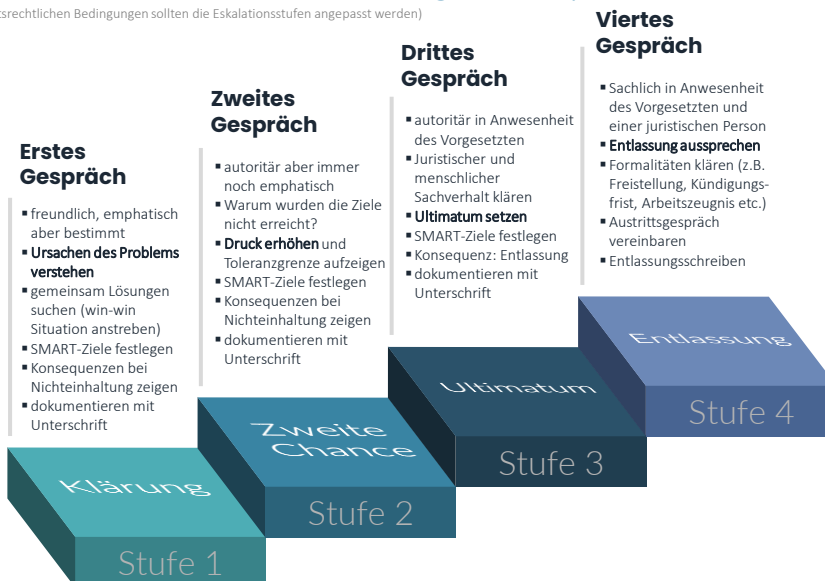
8

Erfolgreich schwierige Gespräche führen mit dem «Sag-es» Prinzip



Konflikteskalation bei schwierigen Gesprächen meistern

(Je nach arbeitsrechtlichen Bedingungen sollten die Eskalationsstufen angepasst werden)



Sieben Empfehlungen für schwierige Gespräche

1. Führe schwierige Gespräche **zeitnah** zu den Vorfällen, auf welche sich das Gespräch bezieht.
2. **Bereite dich gewissenhaft vor.** Lasse dich nicht überrumpeln.
3. Komme **schnell zur Sache**, verwende **Ich-Botschaften** und halte dich an Fakten (nicht auf die emotionale Seite fallen).
4. Zeige dich in deiner **Körpersprache, Stimme und Sprache überzeugend.**
5. Lasse dich **nicht überreden**, und bleibe bei deinen Zielen.
6. Sei **klar und bestimmt** in deinen Aussagen – aber immer freundlich und respektvoll.
7. **Fasse die wichtigsten Ergebnisse** von Zeit zu Zeit, sicher aber am Schluss zusammen.

11



Agenda

- 1 Spezielle Gesprächssituationen meistern
- 2 Das «Sag-es» Prinzip
- 3 Fazit

12

Take home message

1. Mit dem **«Sag-es Prinzip»** und der Berücksichtigung der **Konflikteskalationsstufen** kann jedes schwierige Gespräch erfolgreich gemeistert werden.
2. Üben, üben, üben und **nochmals üben!**

13



The screenshot shows the iManagement website interface. At the top, the logo 'iManagement' is visible. Below it, there is a search bar and navigation links. The main content area features a large white text overlay: 'Laden Sie das Formular auf : <https://www.2imanagement.ch/de/management-tools/weitere-instrumente>'. Below the text, there are several promotional cards for management tools, including 'La bonne et juste conduite', 'EVERYTHING RISES AND FALLS ON LEADERSHIP', 'S'ABONNER À LA NEWSLETTER', 'Outils de management', 'Formations & Coaching', and 'La bonne et correcte conduite'. The bottom of the page features the Hes-so VALAIS WALLIS logo and the page number 14.

14



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Hes·SO VALAIS WALLIS

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
 Dr. Serge Imboden
 Techno-Pôle 3
 3960 Sierre
 +41 27 606 90 72
 +41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch




15

Bibliographie

- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004).** *How leadership influences student learning. Center for Applied ...* (The Wallac., p. 87). New York: Center for Applied Research and Educational Improvement, Ontario Institute for Studies in Education. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/How-Leadership-Influences-Student-Learning.aspx>
- Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010).** Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings. *University of Minnesota Center for Applied Research and Educational Improvement & University of Toronto Ontario Institute for Studies in Education.*
- Imboden, S. (2021).** www.2iManagement.ch
- Imboden, S. (2017).** Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).
- Mortimore, P. (1993).** School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement, 2*, 290 – 310.
- Seitz, R., & Capaul, H. (2007).** *Schulführung und Schulentwicklung, Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (3. Auflage., p. 600). Bern: Haupt.
- Scholz, Christian (1994):** Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München 1994
- Sprenger Reinhard K. (2007):** Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, Campus
- Stock-Homburg, R. (2010):** Personalmanagement: Theorien - Instrumente - Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2000).** Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden.
- Thom, Norbert (2001):** Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Wien 2001, S.117-131
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2002).** Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schul-führung. In: Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen, hrsg. v. Norbert Thom, Adrian Ritz und Reto Steiner, Bern, Stuttgart, Wien, S. 3-35.
- Thommen, Jean-Paul (2002).** Management und Organisation. Konzepte - Instrumente - Umsetzung, Zürich.

16