

**„Upskilling statt Ausgebrannt:  
Kompetenzen für moderne  
Führungskräfte“**

Ihre Fragen – und die Antworten  
für die Praxis

## **Was tut man, wenn der Chef/die Chefin sagt, alles ist wichtig und keine Prioritäten vorgibt?**

Ich hatte es im Webinar bereits angesprochen: Aufreiben (sich selber und das Team) ist keine Lösung. Mehr noch:

Wenn Chef oder Chefin sagt: „*Alles ist wichtig*“, dann liegt die Verantwortung bei Ihnen, das Gespräch so zu drehen, dass Klarheit entsteht. Hier nochmal in aller Kürze:

### **3 Schritte, die sich bewährt haben:**

#### **1. Nicht sofort Ja sagen**

- Wer „alles ist gleich wichtig“ einfach abnickt, macht sich unglaubwürdig – beim Team wie nach oben.
- Bleiben Sie ruhig, akzeptieren Sie die Aussage zunächst und leiten Sie dann zu einer Klärung über:  
„Gut, dann lassen Sie uns kurz schauen, wie wir das realistisch aufstellen.“

#### **2. Die Ressourcen-Karte ziehen**

- Machen Sie transparent, was mit den vorhandenen Kapazitäten möglich ist:  
„Mit unserem Team können wir zwei Projekte parallel gut stemmen. Für drei gleichzeitig brauchen wir X zusätzliche Stunden/Budget/Mitarbeiter.“
- Damit holen Sie den Vorgesetzten in die Verantwortung.

#### **3. Konsequenzen klar benennen**

- Wenn zusätzliche Ressourcen nicht verfügbar sind, stellen Sie die Folge in den Raum:  
„Wenn wir A und B parallel angehen, verschiebt sich C um mindestens vier Wochen. Ist das akzeptabel?“
- Wichtig: Nicht im Modus „*Das geht nicht*“, sondern „*So geht es – und das ist die Folge.*“

Diese Vorgehensweise hat einige Vorteile: Sie blocken nicht ab, sondern bleiben lösungsorientiert. Sie drehen die Entscheidung um: Nicht Sie priorisieren, sondern Ihr Chef muss eine Reihenfolge oder Ressourcen festlegen. Und: Sie schaffen eine transparente Grundlage, die auch Ihr Team entlastet.

## **Was tut man, wenn der Chef sich keine Zeit nimmt und auf diese Fragen nur ausweicht ...**

***...oder noch sagt, wenn man nach den Prios fragt und dann evtl. Dinge weggelassen werden müssen, dass man den Chef erpressen wollte?***

Das ist eine gute, und in der Praxis knifflige Frage. Hier eine kompakte praxistaugliche Anleitung und Formulierungsbeispiele, die sich bewährt haben.

### **Kurzstrategie (3 Stufen)**

1. Zeit und Rahmen erzwingen — kurz, konkret, verbindlich.
2. Schriftlich nachhalten — Dokumentation schützt und schafft Verbindlichkeit.
3. Eskalation / Alternativen anbieten — wenn keine Entscheidung kommt, Stakeholder einbinden oder formelle Instanz nutzen.

### **Wenn der Chef ausweicht — Sofortmaßnahme im Gespräch**

Ziel: Sie holen eine verbindliche Entscheidung oder zumindest ein klares Zeitfenster. Satzbeispiele, ruhig und professionell:

- „Ich verstehe. Können wir 5 Minuten festlegen, um das jetzt kurz zu klären? Sonst muss ich das Team bis morgen in zwei Richtungen planen — das kostet uns Ressourcen X.“
- „Gut — dann schlage ich vor: Wir treffen eine Zwischenentscheidung heute ODER wir verschieben mit klarer Deadline. Welche Option bevorzugen Sie?“
- Wenn weiterhin ausgewichen wird: „Okay, ich nehme Ihre Priorität als offen. Damit das Team nicht in Arbeit für nichts läuft, notiere ich zwei Szenarien und sende Ihnen eine Kurzvorlage zur Freigabe bis [Datum].“

Taktik: Timebox — verlangen Sie 5–10 Minuten oder einen verbindlichen Termin in den nächsten 48 Stunden.

### **Wenn der Chef gar keine Zeit hat — Direktes schriftliches Follow-up (sofort nach dem Gespräch)**

Schriftlich nachfassen ist Pflicht: Kurz, faktenbasiert, handlungsorientiert. CC an relevante Stakeholder (ggf. Teamlead/PMO/HR), sonst späteres „Er hat nie gesagt“-Problem.

### **Beispiel:**

*Betreff: Priorisierung [Projekt A / B / C] — kurze Entscheidungsvorlage*

*Sehr geehrte/r Frau/Herr X,  
danke für das kurze Gespräch vorhin. Zur Vermeidung von Doppelarbeit habe ich zwei*

*realistische Optionen zusammengestellt. Bitte wählen Sie bis [Datum, Uhrzeit] eine Option oder geben Sie ein anderes Freigabe-Datum vor:*

**Option 1:** *Priorität A + B parallel. Folge: C verzögert sich um ca. 4 Wochen.*

**Option 2:** *Priorität A allein. Folge: B und C ins Backlog.*

**Benötigte Ressourcen:** *X Stunden / Y Budget.*

*Ich setze die Umsetzung nach Ihrer Freigabe um. Ohne Freigabe beginne ich mit Option 2 am [Datum].*

*Vielen Dank, [Name]*

Wirkung: Sie zwingen eine Deadline. Dokumentation verhindert spätere Ausflüchte.

### **Wenn der Chef Sie des „Erpressens“ beschuldigt**

Bleiben Sie souverän — nicht provozieren, zeigen Sie nur die Konsequenzen auf, keine Drohungen.

Antwortformulierung (ruhig, sachlich):

- *„Das ist nicht Erpressung. Ich stelle die Folgen verschiedener Priorisierungen transparent dar, damit wir verantwortungsvoll entscheiden können. Ich bitte Sie um eine klare Entscheidung oder um einen alternativen Entscheidungsweg (z. B. Vorstand/PMO/HR).“*

Wenn der Vorwurf wiederholt wird:

- Dokumentieren Sie die Aussage (E-Mail mit kurzer Zusammenfassung des Gesprächs: „Zum Gesprächsverlauf: Sie sagten X; ich habe verstanden Y; wir haben vereinbart Z — bitte bestätigen oder korrigieren.“)
- Informieren Sie, falls erforderlich, HR oder eine höhere Eskalationsinstanz — wertfrei: „Ich möchte HR informieren, um die Entscheidung und Ressourcenzuteilung formal abzusichern.“

### **Wichtig:**

Nie emotional antworten. Sachlich festhalten, was Sie brauchen, und die Verantwortung (nicht die Schuld) beim Entscheider lassen.

Hier noch ein Beispiel für eine „Entscheidungsvorlage“:

*Sehr geehrte/r Frau/Herr [Name],*

*zur Vermeidung von Doppelarbeit und Ressourcenengpässen habe ich die aktuelle Lage in einem kurzen Überblick aufbereitet.*

*Option 1 – A + B gleichzeitig*

- *Aufwand: 200 Stunden / 3 Personen*

- Folge: Projekt C verschiebt sich um ca. 4 Wochen
- Risiko: Qualitätseinbußen bei A

#### *Option 2 – A + C gleichzeitig*

- Aufwand: 220 Stunden / 3 Personen
- Folge: Projekt B ins Backlog, Update möglich ab [Datum]
- Vorteil: Fokus auf zwei strategische Projekte mit hohem Impact

#### *Option 3 – Alle drei gleichzeitig*

- Aufwand: 300 Stunden / 4 Personen (nicht verfügbar)
- Folge: Ohne zusätzliches Budget/Personal Überlastung, Verzögerungen in allen Projekten wahrscheinlich

*Empfehlung meinerseits: Option 2 (A + C parallel), da diese Kombination den größten Kundennutzen bringt und die Risiken überschaubar hält.*

*Bitte um Ihre Entscheidung bis spätestens [Datum, Uhrzeit], damit wir die Planung verbindlich aufsetzen können. Ohne Rückmeldung starte ich mit Option 2 als Default. Mit freundlichen Grüßen*

#### **Falls im Meeting:**

##### **Kurz im Meeting (Chef weicht aus)**

*„Damit wir handlungsfähig bleiben: Ich habe drei Optionen vorbereitet. Ich empfehle Option 2. Wenn Sie das nicht entscheiden wollen, starte ich in 48 Stunden mit dieser Option. Sind Sie damit einverstanden?“*

##### **Follow-up per E-Mail (Chef hatte keine Zeit)**

*„Vielen Dank für das kurze Gespräch vorhin. Zur Klarstellung sende ich die Entscheidungsoptionen (siehe unten). Ich bitte um Rückmeldung bis [Datum]. Ohne Entscheidung gehe ich von Option 2 aus, damit wir keine Zeit verlieren.“*

##### **Bei Vorwurf „Erpressung“**

*„Mir ist wichtig, das Missverständnis auszuräumen: Ich drohe nicht, sondern mache die Konsequenzen verschiedener Optionen transparent. Damit Sie die Entscheidung bewusst treffen können, zeige ich die Auswirkungen auf Qualität, Kosten und Zeitplan. Welche Variante bevorzugen Sie?“*

##### **Wenn nichts hilft: Eskalationspfad (geordnet)**

1. Nochmals schriftliche Bitte + 48-h-Frist.
2. Einladung zu einem kurzen Entscheidungsmeeting mit relevanten Stakeholdern (Zeitbox 15–20 min).
3. Wenn Chefin/Chef weiterhin blockiert oder beschuldigend, HR informieren — nicht als „Petze“, sondern als Absicherungsmaßnahme für Ressourcenplanung und Haftung.

4. Letzte Option: Vorstand/Executive / Auftragsgeber informieren (je nach Unternehmensstruktur).

**Ich habe einen Mitarbeiter, der gar nicht das abgeben möchte, was ich haben möchte, sondern etwas ganz anderes tun will und sich daher gar nicht an Vorgaben hält. Er meint halt, er weiß es besser.**

Ein „Klassiker“, leider. Mitarbeiter, die bewusst Vorgaben ignorieren und „ihr eigenes Ding“ machen, weil sie überzeugt davon sind, es besser zu wissen. Hier geht es dann knallhart um Frage von Rollen- und Führungsklarheit.

Bevor es an die Lösung geht, ist die Ursachenforschung wichtig – da hilft oft das eigene Bauchgefühl. Sie kennen schließlich Ihre Pappenheimer.

Häufige Motive:

- Fachliche Überzeugung: *„Meine Lösung ist objektiv besser.“*
- Selbstprofilierung: Er möchte zeigen, dass er schlauer ist als alle anderen.
- Unklarheit in der Kommunikation: Hat er wirklich verstanden, was das Ziel ist – oder nur gehört, was er tun soll?

### **Ihr Vorgehen in 3 Stufen**

#### ***Klare Zielorientierung statt Methodenstreit***

Wichtig. Wenn Sie jetzt einfach darauf bestehen *„Mach es so, wie ich sage.“* eskaliert das Ganze über Kurz oder Lang.

Besser: *„Das Ziel ist XY. Dein Weg muss genau dieses Ergebnis liefern. Ist dir das klar?“*

Damit bringen Sie das Gespräch auf die Ebene Ergebnis statt Ego.

#### ***Konsequenzen sichtbar machen***

Wenn er sich weigert, machen Sie die Folgen deutlich – nicht als Drohung, sondern als Realität:

- *„Wenn du deine Lösung umsetzt, fehlt uns [Kriterium X]. Das führt dazu, dass wir [Folge Y] nicht erreichen. Das kann ich nicht verantworten.“*

#### **Grenze ziehen**

Wenn er sich trotz Klarheit nicht an Vorgaben hält, müssen Sie Führung zeigen:

- *„Du bist in diesem Projekt dafür verantwortlich, die vereinbarte Aufgabe umzusetzen. Andere Varianten kannst du gern vorschlagen – aber die Entscheidung liegt bei mir. Ich erwarte, dass du dich daran hältst.“*

**Beispiel:**

Mitarbeiter: „*Ich mache das anders, das ist effizienter.*“

Führungskraft: „*Ich schätze, dass du dir Gedanken machst. Aber unser Ziel ist [Ziel]. Um das zu erreichen, brauchen wir den Weg, den wir besprochen haben. Andere Varianten können wir prüfen, aber die Entscheidung liegt bei mir. Hältst du dich daran?*“

Wichtig: ruhig, sachlich, ohne in einen „wer hat Recht“-Streit zu verfallen.

#### **Wenn der Mitarbeiter weiter quer schießt**

- **Dokumentieren:** Aufgaben und Vorgaben schriftlich festhalten.
- **Konsequenzen klarmachen:** „*Wenn du die Aufgabe nicht so umsetzt, wie vereinbart, müssen wir über deine Rolle im Projekt/die Verteilung von Aufgaben sprechen.*“
- **Coaching anbieten:** Manchmal steckt auch fehlendes Vertrauen oder Unsicherheit dahinter – das kann man im 1:1-Gespräch klären.



**Ist es gut, wenn man sich die Ergebnisse von Mitarbeitenden präsentieren lässt, wenn sie an die Geschäftsleitung gehen oder an eine andere wichtige Stelle gehen, bevor der Mitarbeiter sie versendet? Oder sollte man die besser selbst zuliefern lassen und selber versenden?**

Am besten fahren Sie eine Mischstrategie. Wenn Sie sich alles selbst zuliefern lassen und verschicken, haben Sie zwar die komplette Kontrolle – aber Sie machen sich auch zum Flaschenhals. Ihre Leute haben dann nie die Chance, eigenständig sichtbar zu werden.

Lassen Sie die Mitarbeitenden selbst verschicken, ohne dass Sie vorher draufschauen, laufen Sie Gefahr, dass halbfertige oder politisch unglückliche Dinge direkt oben landen. Das kann schnell nach hinten losgehen.

**Der Mittelweg ist meist der beste:**

- Ergebnisse erst kurz bei Ihnen vorstellen – 10 Minuten Review reichen oft.
- Sie geben Feedback, haken nach, stellen sicher, dass die Botschaft sitzt.
- Dann schicken die Mitarbeitenden es selbst raus – und Sie sind vielleicht im CC.

So haben Sie die Qualität im Blick, Ihre Leute spüren aber: *„Mein Chef vertraut mir, ich stehe für mein Ergebnis gerade.“*

Nur bei heiklen Themen, die wirklich politisch sensibel sind oder richtig große Tragweite haben, macht es Sinn, dass Sie selbst versenden. Alles andere: ruhig die Mitarbeitenden machen lassen – mit Ihrem Segen im Rücken.

**Beispiel (Ansage ans Team):**

*„Mir ist wichtig, dass eure Arbeit die Sichtbarkeit bekommt, die sie verdient. Deswegen sollen eure Ergebnisse grundsätzlich auch von euch selbst rausgehen – ob an die Geschäftsleitung oder an andere wichtige Stellen.“*

*Damit wir alle sicher sind, dass die Botschaften klar und rund sind, lasst uns vorher kurz drüberschauen. Keine große Sache – zehn Minuten Review reichen meistens. Danach verschickt ihr selbst, und ich bin einfach im CC.“*

*Nur bei richtig heiklen Themen, wo wir politisch ganz sauber spielen müssen, übernehme ich das Verschicken. Da geht's dann weniger um euch, sondern darum, dass wir die Ansprache strategisch steuern. So stellen wir Qualität sicher, und gleichzeitig kriegt jeder von euch die Anerkennung für das, was er oder sie geleistet hat.“*

## **Was ist, wenn die Mitarbeiter sehr viel reden und viel Zeit haben wollen in den Micro Reviews, mehr als zu einem Ergebnis führt und auch mehr als sie haben?**

Wenn Mitarbeitende in den Micro-Reviews anfangen, richtig auszuholen und viel mehr Zeit beanspruchen, als gut ist, dann hilft nur eines: den Rahmen klarziehen. Micro heißt nicht zufällig „micro“.

Das heißt konkret:

- Vorab klarmachen: *„Micro-Review heißt 10 Minuten, danach ist Schluss. Wir wollen nicht alles neu aufrollen, sondern nur schnell den Go oder eine kleine Korrektur.“*
- Struktur nutzen: Start – Ziel – Showstopper. Mehr nicht. Alles, was darüber hinausgeht, kommt auf eine „Parkliste“ für ein extra Gespräch.
- Sanft abbremesen: *„Das ist ein spannender Punkt, aber nicht für jetzt. Lass uns dafür einen eigenen Termin nehmen.“*

Damit signalisieren Sie: Ich höre zu, aber ich halte den Fokus.

### **Konsequenz zeigen**

Wenn jemand wiederholt „zu viel will“, dann klar adressieren:

„Mir ist wichtig, dass wir die Micro-Reviews kurz halten. Nochmal: Alles Weitere können wir in einem eigenen Slot besprechen, aber hier bleiben wir bei den 10 Minuten.“

### **Beispiel:**

*„Hey, ich freu mich, dass du dir so viele Gedanken machst. Aber hier im Micro-Review geht's nicht um die komplette Strategie, sondern nur darum: Kann das raus oder braucht's noch eine kleine Anpassung? Für die großen Diskussionen nehmen wir uns einen extra Termin. Sonst blockieren wir uns gegenseitig.“*

## Ist heute fachliche und methodische Führung gefragt oder reicht bei einer hohen Position methodische Führung? Also mit anderen Worten: braucht es zwingend fachliche Führung?

Das ist eine derzeit heiß diskutierte Frage. Ich will das mal einordnen:

| Fachliche Führung                                                                                                                                                                     | Methodische Führung                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sie wissen genau, wie etwas inhaltlich gemacht wird – Sie könnten es im Zweifel selbst übernehmen. Ihre Mitarbeitenden folgen Ihnen, weil Sie <i>inhaltlich</i> als Autorität gelten. | Sie schaffen Strukturen, stellen Fragen, priorisieren, geben Orientierung. Sie führen Prozesse und Menschen, ohne selbst tief im Fach zu stecken. |

Wenn man sich das anschaut, stellt sich mir die Frage: Reicht methodische Führung allein?

Hintergrund: Je höher die Position, desto öfter höre ich: „Ich muss nicht mehr alles fachlich können, dafür habe ich Spezialisten.“ – Und das stimmt bis zu einem gewissen Grad. Auf C-Level oder in großen Organisationen ist es schlicht unmöglich, alle fachlichen Details im Kopf zu haben.

Aber:

Nur mit Methodik ohne fachliche Ahnung laufen Sie Gefahr, als „PowerPoint-Führungskraft“ wahrgenommen zu werden – jemand, der schöne Prozesse aufsetzt, aber nicht wirklich versteht, was die Leute tun. Das ist für die Motivation brandgefährlich.

Ich bin überzeugt: Ein Mindestmaß an Fachlichkeit bleibt unverzichtbar.

### Die Gründe:

- **Glaubwürdigkeit:** Mitarbeitende spüren sofort, ob ihr Chef *grundsätzlich versteht*, wovon sie reden. Es geht nicht darum, jede Excel-Formel oder jede Zeile Code zu können, sondern um ein solides Verständnis.
- **Coaching-Fähigkeit:** Wenn Sie gar keinen fachlichen Background haben, können Sie kaum die richtigen Fragen stellen. Coaching braucht ein Grundverständnis, sonst verpufft es.
- **Entscheidungen:** Am Ende müssen Sie Prioritäten setzen und Risiken einschätzen. Das geht nicht ohne zumindest fachliche „Übersetzungskompetenz“.

## **Wann Methodik überwiegt**

In hohen Positionen verschiebt sich der Schwerpunkt. Da gibt es eine Faustformel:

- 70 % methodische Führung (Rahmen setzen, Orientierung geben, Ressourcen klären, Strategie vorleben).
- 30 % fachliche Kompetenz (ausreichend, um Gespräche ernsthaft führen, Risiken einschätzen und die richtigen Leute coachen zu können).

Das heißt: Sie müssen nicht die beste Fachkraft im Raum sein. Aber wenn Sie gar keinen fachlichen Boden mehr haben, verlieren Sie Anschluss und Respekt.

Stellen Sie sich einen Fußballtrainer vor:

Der muss nicht mehr selbst die 100-Meter-Sprints schaffen oder den Ball ins Eck knallen. Aber er muss das Spiel verstehen, Stärken erkennen und Schwächen sehen. Nur Methodenwissen („Ich kann Teambesprechungen moderieren“) reicht nicht – sonst wird es nichts mit der Meisterschaft.

Fazit:

Je höher die Position, desto wichtiger wird methodische Führung – aber ohne fachliche Grundierung bleibt sie leer. Mitarbeitende folgen am liebsten jemandem, der beides ausstrahlt: „Der/die versteht, was wir tun – und weiß gleichzeitig, wie man uns organisiert, schützt und nach vorne bringt.“