

Antworten auf Ihre Fragen aus dem
PERSONALWISSEN Update
Webinar:

Jahresgespräche 2026:

**Führen, wenn es schwierig wird –
die 7+2 wichtigsten Werkzeuge
für Top-Leistungen und Stabilität im Team**

„Mein Druckpunkt ist „Unruhe im Team“. Sicherlich auch verursacht durch „Druck von oben“. Was kann ich als Führungskraft ganz konkret tun, um mehr Ruhe in das Team zu bekommen?“

Ich denke, das geht gerade vielen „Mittelmanagerinnen“ und „Mittelmanagern“ so.

Diese Unruhe ist nach meiner Beobachtung meist ein Symptom – und zwar von zwei Dingen, die zusammenkommen: Unsicherheit und fehlende Einordnung.

Da Sie den Druck nicht „wegzaubern“ können, geht es darum, ihn handhabbar zu machen.

Was eher nicht funktioniert:

Viele Führungskräfte versuchen, Unruhe zu beruhigen, indem sie beschwichtigen („So schlimm wird es nicht“) oder indem sie alles ungefiltert weitergeben („Das kommt halt von oben“). Beides verschärft die Lage.

Was funktioniert – und das war ja auch wichtiges Thema im Webinar:

Für Berechenbarkeit sorgen. Die Unruhe wird weniger, wenn das Team weiß:

- Was ist sicher?
- Was ist offen?
- Worauf haben wir Einfluss – und worauf nicht?

Ein für Führungskräfte von mir empfohlener Satz aus dem Webinar bringt das auf den Punkt: *„Ich verspreche keine Dinge, die ich nicht steuern kann – aber ich verspreche Klarheit, sobald ich sie habe.“*

Achtung:

Druck von oben wirkt vor allem dann zerstörerisch, wenn er ungefiltert im Team ankommt. Typisches Muster: Alles ist wichtig. Alles ist dringend. Alles gleichzeitig.

Ihre Aufgabe ist es, daraus Prioritäten zu machen. Ganz konkret:

- Benennen Sie maximal zwei bis drei Fix-Punkte, die wirklich nicht verhandelbar sind.
- Benennen Sie genauso klar, was warten darf, verschoben wird oder bewusst niedriger priorisiert ist.
- Sprechen Sie das auch aus: *„Das lassen wir diese Woche liegen – bewusst.“*

Das senkt Unruhe sofort, weil Ihr Team merkt: Hier entscheidet jemand. Wir müssen nicht alles gleichzeitig schultern.

„Mein Problem ist ein besonderes. Wir haben Personalmangel. Das führt dazu, dass einige aus dem Team immer wieder kleine „Erpressungsversuche“ starten. Nach dem Motto: „Ich kann die Sachen auch liegenlassen oder pünktlich nach Hause gehen, wenn ich nicht das und das bekomme, zum Beispiel Urlaub zum Wunschtermin oder bestimmte Aufgaben sollen angenommen werden. Was tun?“

Leider ist es erst einmal so: Ein Personalmangel verschiebt scheinbar die Machtverhältnisse. Genau das nutzen manche Beschäftigte – oft nicht einmal böse gemeint, sondern aus dem Gefühl heraus, „am längeren Hebel zu sitzen“.

Die „gute Nachricht“:

Diese „Erpressungsversuche“ sind meist kein Angriff auf Sie als Person. Sie entstehen aus drei Faktoren:

- hoher Arbeitsdruck
- gefühlte Unersetzbarkeit
- fehlende Klarheit über Spielregeln

Das Problem ist also nicht der Wunsch nach Urlaub oder attraktiven Aufgaben. Das Problem ist die Verknüpfung von Leistungspflicht und Gegenleistung nach dem Motto: „Wenn nicht, dann...“. Hier müssen Sie ansetzen.

Was eher nicht funktioniert

Viele Führungskräfte reagieren in zwei ungünstigen Mustern:

1. Nachgeben aus Angst, die Person zu verlieren
Ergebnis: Kurzfristig Ruhe, langfristiger Autoritätsverlust.
2. Harte Konfrontation aus dem Bauch heraus
Ergebnis: Eskalation, Lagerbildung, innere Kündigung.

Beides verschärft das Grundproblem.

Was funktioniert: Trennen Sie sauber zwischen Pflicht und Verhandlung

Arbeitsleistung ist keine Verhandlungsmasse. Sie ist Teil des Arbeitsvertrags. Diese Botschaft muss von Ihnen unmissverständlich herübergebracht werden.

Urlaubswünsche, Aufgabenverteilung, Arbeitszeiten kann man verhandeln. Die Erfüllung der Kernaufgaben nicht.

Ein möglicher Einstieg:

„Ich verstehe, dass Sie sich mehr Entgegenkommen wünschen. Darüber können wir sprechen. Was wir aber nicht miteinander verknüpfen können, ist die Frage, ob Aufgaben erledigt werden oder nicht.“

Dieser Satz ist wichtig, weil er zwei Dinge gleichzeitig tut:

- Er nimmt den Druck raus.
- Er setzt eine klare Grenze.

Benennen Sie das Muster – ohne Vorwurf

Viele Führungskräfte scheuen sich, das Verhalten klar zu benennen. Dabei wirkt genau das oft klärend.

Sie könnten beispielsweise sagen: „Mir ist aufgefallen, dass Wünsche in letzter Zeit öfter mit dem Hinweis verbunden werden, Aufgaben sonst liegen zu lassen oder pünktlich zu gehen. Das bringt mich in eine schwierige Lage – und das möchte ich offen ansprechen.“

Ergebnis:

Sie beschreiben Beobachtung und Wirkung, nicht Schuld. Das signalisiert Führung, nicht Machtkampf.

Ganz wichtig: Einmal klar – dann konsequent

Wenn ein Mitarbeiter merkt:

- Beim ersten Mal klappt der Druck,
- beim zweiten Mal wieder,
- und beim dritten Mal auch,

haben Sie kein Einzelproblem mehr, sondern ein Führungsproblem. Konsequenz heißt nicht Härte. Konsequenz heißt: gleiche Regeln, gleiche Reaktionen, gleiche Haltung.

Fazit:

Wenn Sie:

- Leistungspflicht und Verhandlung sauber trennen,
- Grenzen ruhig, aber klar benennen,
- transparent und fair entscheiden,
- und einmal gesetzte Linien konsequent halten,

dann verlieren diese „Erpressungsversuche“ sehr schnell ihre Wirkung.

„Kann ich die Tipps aus dem Webinar auch auf Teambesprechungen anwenden oder gelten da andere Regeln als in Einzelgesprächen?“

Ja, Sie können die Tipps aus dem Webinar sehr gut auf Teambesprechungen anwenden. Wichtig ist: Aber: Die Wirkung entsteht dann aber über andere Hebel als im Einzelgespräch. Der Grund: Einzelgespräche sind Beziehungsarbeit. Teambesprechungen sind Orientierungsarbeit. Anders ausgedrückt:

Im Team geht es weniger um persönliche Motive, Gefühle oder individuelle Lösungen. Es geht darum, gemeinsame Linien, Erwartungen und Rahmenbedingungen zu klären.

Was im Team besonders gut funktioniert

Alles, was Struktur und Vorhersehbarkeit schafft, wirkt im Team noch stärker als im Einzelgespräch. Konkret heißt das:

- Prioritäten klären:
„Das sind diese Woche unsere drei Schwerpunkte. Alles andere ordnen wir darunter ein.“
- Sicheres von Offenem trennen:
„Das steht fest. Das ist noch offen. Hier warten wir auf eine Entscheidung.“
- Einflussbereiche benennen:
„Darauf haben wir Einfluss – darauf aktuell nicht.“

Was im Team eher nicht funktioniert

Teambesprechungen sind kein Ort für Verhandlungen oder Konfliktklärung im Detail. Was dort regelmäßig schiefgeht:

- ☹ Einzelne Mitarbeitende nutzen die Runde, um Druck aufzubauen.
- ☹ Kritik wird indirekt platziert.
- ☹ persönliche Themen werden „öffentlich“ verhandelt.

Hier gilt eine klare Führungsregel: Alles, was persönlich ist, gehört nicht in die Gruppe. Wenn so etwas passiert, hilft ein ruhiger Satz wie: „Das ist ein wichtiges Thema, aber kein Thema für diese Runde. Das klären wir separat.“

„Druck von oben nach unten - das ist der Alltag. Aber kann ich auch Druck nach oben geben - und wenn ja, wie?“

Ja, Sie können Druck nach oben geben. Aber. Nicht im selben Modus, wie er von oben nach unten kommt. Das führt zu Widerständen und kostet möglicherweise Glaubwürdigkeit und Einfluss.

Was gar nicht funktioniert:

- Klagen: „So geht das nicht“, „Das ist unrealistisch“
- Appelle: „Das Team ist am Limit“, „Wir schaffen das nicht mehr“

Beides mag inhaltlich stimmen – aber selten führt es zur gewünschten Reaktion.

Was funktioniert

Wirksam wird Druck nach oben, wenn Sie ihn übersetzen – in eine Form, mit der Ihre Führungskraft arbeiten kann.

Drei Hebel sind dabei entscheidend:

1. Machen Sie Auswirkungen sichtbar – nicht Gefühle

Nach oben wirkt nicht, *dass* es schwierig ist, sondern was es konkret kostet. Zum Beispiel:

- Welche Aufgaben bleiben liegen?
- Welche Risiken entstehen?
- Welche Entscheidungen verzögern sich?
- Welche Nebenwirkungen treten auf (Qualität, Krankenstand, Fluktuation)?

Ein wirksamer Satz nach oben lautet nicht: „*Das Team ist völlig überlastet.*“ Sondern: „*Wenn wir diese Prioritäten so beibehalten, bleiben X und Y liegen – mit diesen Konsequenzen.*“ Damit erzeugen Sie Entscheidungsdruck, keinen Rechtfertigungsdruck.

2. Geben Sie Druck nicht weiter – bündeln Sie ihn

Statt jedes Problem einzeln zu eskalieren, bündeln Sie Themen. Zum Beispiel: „*Ich sehe aktuell drei Engpässe, die uns in den nächsten sechs Wochen ausbremsen werden.*“ Druck nach oben entsteht nicht durch Häufigkeit, sondern durch Verdichtung.

3. Verknüpfen Sie Druck immer mit Optionen

Nach oben wirkt Druck nur dann, wenn er entscheidbar ist. Deshalb immer mitdenken: Was wäre eine realistische Entlastung? Was kann verschoben werden? Wo braucht es eine klare Entscheidung? Welche Option ist die „schlechteste“, aber realistische?

Tipp:

Ein sehr wirksames Muster: „*Wir haben drei Optionen. Keine ist perfekt. Aber ohne Entscheidung laufen wir in Problem X.*“ Damit verlagern Sie Verantwortung dahin, wo sie hingehört – ohne anzugreifen.

Fazit: Wenn Sie: Auswirkungen klar benennen, Themen bündeln, Optionen aufzeigen und Entscheidungen einfordern, ohne anzugreifen, können Sie Druck nach oben zurückgeben.

„Sollte die terminliche Festsetzung von Folgeterminen (3-Klammer-Technik) auch im Kalender hinterlegt werden oder auf Vertrauen setzen?“

Die terminliche Festsetzung gehört in den Kalender. Und nein – das hat nichts mit Misstrauen zu tun.

Beispiel: Die 3-Klammer-Technik aus dem Webinar:

Die 3-Klammer-Technik lebt davon, dass Dinge nicht nur ausgesprochen, sondern sichtbar fixiert werden. Sie soll Verbindlichkeit schaffen – gerade in Phasen, in denen viel in Bewegung ist.

Tipp:

Der Ton macht den Unterschied. Also nicht: *„Ich trage das jetzt ein, damit wir es nicht vergessen“*, sondern *„Ich setze dafür gleich einen Termin – dann ist für alle klar, wann wir wieder draufschauen.“*

„Mit Mitarbeitern im Kindergarten Ziele vereinbaren ist in der Tat eine große Herausforderung. Ich leite eine große Kita mit 23 Mitarbeitern und 115 Kindern und bei mir stehen die Mitarbeiterjahresgespräche an. Klare Ziele messen sich hier leider nicht an konkreten Zahlen, was es wirklich nicht leichter macht. Und nun brauche ich Werkzeug vom Profi für klare und nachvollziehbare Ziele!“

Ja, in Kitas sind Ergebnisse selten messbar – aber Wirkungen und Verhaltensweisen sehr wohl. Deshalb gilt: Ziele im Kindergarten sind keine Zahlenziele, sondern Verhaltens-, Haltungs- und Prozessziele.

Das wichtigste Werkzeug: Zielbereiche statt Einzelziele

Statt nach *dem* einen messbaren Ziel zu suchen, arbeiten Sie mit klar definierten Zielbereichen. Das entlastet beide Seiten und schafft Struktur. Bewährt haben sich vier Zielräume:

Pädagogische Qualität im Alltag

Hier geht es nicht um Konzepte auf Papier, sondern um beobachtbares Handeln.

Beispielhafte Ziel-Formulierungen:

- „Ich achte im Alltag bewusst auf ruhige Übergänge und klare Rituale.“
- „Ich erkläre Regeln konsequent, aber altersgerecht – ohne Druck.“
- „Ich nehme mir in Konfliktsituationen Zeit für kurze, erklärende Gespräche mit den Kindern.“

Messbar wird das nicht über Zahlen, sondern über „Beobachtbarkeit“: *Woran würden Sie selbst merken, dass Ihnen das besser gelingt als heute?*

Zusammenarbeit im Team

Ein sehr wichtiger, aber oft unscharfer Bereich. Hier helfen konkrete Verhaltensanker:

- „Ich spreche Unklarheiten direkt im Team an – nicht über Dritte.“
- „Ich bringe Beobachtungen sachlich in Teambesprechungen ein.“
- „Ich halte Absprachen auch dann ein, wenn es stressig wird.“

Das sind klare Ziele – weil man sie im Alltag erlebt oder eben nicht.

Umgang mit Eltern

Auch hier geht es weniger um Ergebnisse als um Haltung und Vorgehen

Gute Zielbeispiele:

- *„Ich führe Elterngespräche strukturiert und mit klaren Botschaften.“*
- *„Ich trenne Beobachtung von Bewertung.“*
- *„Ich hole mir frühzeitig Unterstützung, wenn Gespräche schwierig werden.“*

Sie können das wunderbar rückkoppeln: *Woran würden Eltern merken, dass Sie hier sicherer auftreten?*

Tipp:

Weniger ist mehr: Maximal 2–3 Ziele

Ein häufiger Fehler in Jahresgesprächen: zu viele Ziele. Gerade im Kita-Alltag gilt:

Zwei bis drei gut verstandene Ziele wirken mehr als fünf halbherzige. Fragen Sie am Ende des Gesprächs:

- *„Wenn wir in einem Jahr auf dieses Gespräch zurückblicken – was sollte sich spürbar verändert haben?“*

„Wir haben bei uns im Unternehmen LKW-Fahrer beschäftigt. Aus Erfahrung kann ich sagen, dass es schwierig ist, Inhalte an diese Berufsgruppe zu vermitteln. Beim Wunsch nach einer Gehaltserhöhung kommt in der Regel nur folgende Argumente: „Es ist alles so teuer geworden“ oder „Ich habe ein anderes Angebot, bei dem ich mehr Geld verdienen würde, ich würde aber gerne im Unternehmen bleiben“. Das sind für uns als Arbeitgeber natürlich keine Argumente für eine Gehaltserhöhung. Wie sollen wir auf so etwas reagieren?“

Die Frage betrifft gar nicht mal so sehr ein Kommunikationsproblem einzelner Fahrer, sondern ein strukturelles Führungsproblem. Damit stehen Sie aber bei Weitem nicht alleine. Viele Unternehmen mit gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kennen das. Was die Sache so „spannend“ macht:

Ihre Fahrer argumentieren emotional – Sie müssen strukturell antworten. Wir sprechen hier von zwei Ebenen, die aufeinander treffen. Denn ganz klar: Aussagen wie „Alles ist teurer geworden“ oder „Ich habe ein besseres Angebot, würde aber gern bleiben“ sind keine Leistungsargumente, sondern Druckargumente. Sie zielen nicht auf Wertschöpfung, sondern auf Mitleid, Angst vor Abwanderung oder Marktknappheit.

Das heißt nicht, dass diese Aussagen illegitim sind. Aber: Sie sind keine Grundlage für eine Gehaltsentscheidung. Da haben Sie völlig Recht. Die richtige Antwort lautet

„Ich verstehe Ihre Situation. Die Frage ist nur: Worüber sprechen wir gerade – über Ihre private Lage oder über Ihren Wert im Unternehmen?“ Dieser Satz wirkt, weil er Wertschätzung zeigt, aber die Spielregeln klar macht.

Gerade bei Ihrer „Zielgruppe“ ist es wichtig, Gehalt konkret und greifbar zu machen. Abstrakte Leistungsbegriffe funktionieren hier schlecht.

Bewährt haben sich klare, beobachtbare Kriterien, zum Beispiel:

- Zuverlässigkeit (Pünktlichkeit, Ausfallquote)
- Umgang mit Fahrzeug und Material
- Einhaltung von Touren, Vorgaben und Dokumentation
- Reklamationen / Rückmeldungen von Kunden
- Flexibilität bei Zusatzaufgaben oder Engpässen
- Bereitschaft zu Qualifizierung (z. B. Schulungen, neue Fahrzeuge, digitale Systeme)

Tipp:

Sie müssen nicht alles messen – aber klar benennen, woran Sie Gehalt festmachen.

Ein wirksamer Satz: „Gehaltserhöhungen koppeln wir an Dinge, die Sie selbst beeinflussen können.“

Umgang mit dem „Ich habe ein anderes Angebot“-Argument

Das ist der heikelste Punkt – und gleichzeitig der wichtigste. Reagieren Sie sachlich:

„Ein externes Angebot ist erst einmal eine Information. Für uns ist entscheidend, welchen Beitrag Sie hier leisten und ob wir darauf aufbauen wollen.“

Dann haben Sie drei Möglichkeiten – Sie kennen Ihren „Pappenheimer“ am besten:

1. Das Angebot spielt keine Rolle, weil Leistung und Perspektive aktuell nicht passen.
2. Das Angebot bestätigt den Marktwert, den Sie ohnehin schon angemessen vergüten.
3. Das Angebot zeigt Entwicklungspotenzial, das Sie im Unternehmen gezielt aufgreifen können – mit klaren Erwartungen.

Kurzum: In solchen Gesprächen entscheidet weniger das Argument – sondern Ihre Haltung. „Ich entscheide über Gehalt nach klaren Kriterien.“ „Ich biete Perspektive – keine Preisverhandlungen.“

Tipp:

Ein Satz, der viel Klarheit schafft:

„Ich zahle nicht mehr, weil der Markt laut ist. Ich zahle mehr, wenn jemand für uns mehr leistet oder mehr Verantwortung übernimmt. Wie sind denn Ihre Vorschläge hierfür?“