

Heute live mit Günter Stein



Gehaltstopp, Stellenabbau, Unruhe im Team: Wie Sie  
als Führungskraft souverän durch Spannungen  
manövrieren und wahre Konfliktkompetenz beweisen

# Was man so liest ... z.B. bei Kununu:

**Bewertungsposition „Verbesserungsvorschläge“:**

*„Moderne Unternehmensführung lernen, den Umgang mit Mitarbeitern lernen und verbessern, Führungskräften beibringen, wie man führt und nicht verwaltet ... Handlungsprinzipien, die man propagiert, auch wirklich leben.“*

# Was man so liest ... z.B. bei Kununu:

## **Bewertungsposition „Vorgesetztenverhalten“:**

„Wie soll man einer Geschäftsführung vertrauen, die selbst kein Vertrauen in die Mitarbeiter hat und sich diesen gegenüber oft völlig respektlos verhält? Abteilungsleiter ducken sich entweder weg oder verlassen das Unternehmen. Veränderungen und Kritik am Kurs des Unternehmens ist nicht erwünscht.“

# Was man so liest ... z.B. bei Kununu:

## Bewertungsposition „Vorgesetztenverhalten“:

*„Unser Teamcoach ist an unserem Wohlergehen sehr interessiert und gibt jedem Hilfestellung, wo er kann. Es ist ein eher freundschaftliches Zusammenarbeiten ohne Druck und mit viel Freude an der Sache. Das Team wird bei Entscheidungen immer einbezogen und nach eigenen Vorschlägen befragt.“*

# Was man so liest ...

Peter F. Drucker:

„Management ist, Dinge richtig zu machen; **Führung ist, die richtigen Dinge zu tun.**“

...

# Was man so liest ...

**Günter Stein**

... auch und gerade in schwierigen Führungssituationen!

***Und damit:***



*Hallo und herzlich Willkommen zu diesem  
ganz besonderen Webinar!*

# Stellen Sie sich folgende Situation einmal vor:

**Montagmorgen, 8.30 Uhr:**

Eine Bereichsleiterin erfährt im Führungskreis:

- Für dieses Jahr gibt es einen Gehaltstopp.
- Gleichzeitig sollen drei Stellen im Nachbarteam wegfallen.
- Eine Stunde später sitzt sie in ihrem Jour fixe mit dem eigenen Team.
- Die Stimmung ist frostig.
- Zwei Mitarbeitende sagen kaum ein Wort. Einer fragt direkt:



# Stellen Sie sich folgende Situation einmal vor:

**Montagsmorgen, 8.30 Uhr:**

- „Warum sollen wir uns hier noch reinhängen, wenn Leistung am Ende sowieso keine Rolle spielt?“
- Eine andere Kollegin sagt: „Dann sagen Sie uns bitte gleich, wer als Nächstes gehen muss.“

**Die Führungskraft weiß in diesem Moment ganz genau:**

- Egal, was sie jetzt sagt, jedes Wort wird auf die Goldwaage gelegt.

# Stellen Sie sich folgende Situation einmal vor:

Das ist das „Führungsjahr 2026“.

Herausfordernd.

Aber machbar!

Zurück zum Beispiel:

# Die entscheidenden Fragen lauten:

- Was sagen Sie wann?
- Was lassen Sie lieber?
- Woran erkennen Sie, dass aus Unruhe bald offener Widerstand wird?
- Wie führen Sie ein Team durch Knappheit, ohne Vertrauen zu verspielen?
- Wie sprechen Sie Klartext, ohne zusätzlich Öl ins Feuer zu gießen?

**Und:**

# Die entscheidenden Fragen lauten:

- Wie reagieren Sie auf völlig unterschiedliche Mitarbeitertypen?
- Also auf die **Lauten, die Stillen, die Gekränkten, die Zynischen** und die, die längst **innerlich auf dem Absprung** sind?

Um die Antworten auf diese Fragen geht es heute.

**Und falls Sie sich fragen: Kann ich dem Kerl trauen ...**

# Über den Referenten:

## Günter Stein



Ich bin Unternehmer, war viele Jahre lang Führungskraft und Prokurist in mehreren Unternehmen, Initiator von „Führungskraft aktuell“ und bin heute immer noch selber Arbeitgeber, führe also eigene Mitarbeiterinnen – in diesem Fall wirklich nur –innen. Das war nicht so geplant, das hat sich so ergeben 😊

(Fast) täglich werden meine Newsletter und Beratungsdienste von Zehntausenden Führungskräften, Arbeitgebern und Menschen in Deutschlands Unternehmen gelesen. **Meine Mission:**

# Über den Referenten:

**Günter Stein**



Klartext. Nicht Drumherum reden. Die Dinge auf den Punkt bringen. Praxis statt Theorie. Und vor allem: keine Frage offen lassen.

**Für meine Leserinnen und Leser (und SIE) bin ich per E-Mail rund um die Uhr persönlich erreichbar! Und:**

**Ich verspreche Ihnen. Die Agenda hat es in sich:**

# Ziel der nächsten 55 Minuten:

Sie wissen ganz genau ...

- ... wie Sie Spannungen, Unsicherheit, Gerüchte ... früh erkennen und welche Maßnahmen DANN wichtig sind
- ... was in angespannten Situationen WIRKLICH hilft,
- ... welche Führungsfehler- Fehler die Lage verschärfen und
- wie Sie in konkreten Konfliktmomenten so reagieren, dass Sie Orientierung geben, statt (versehentlich) zusätzliche Unruhe zu erzeugen. **Mit echten Praxisfällen**

# Ziel der nächsten 55 Minuten:

Sie wissen ganz genau ...

- ... wie Sie Spannungen, Unsicherheit, Gerüchte ... früh erkennen und welche Maßnahmen DANN wichtig sind
- ... was in angespannten Situationen WIRKLICH hilft,
- ... welche Führungsfehler- Fehler die Lage verschärfen und
- wie Sie in konkreten Konfliktmomenten so reagieren, dass Sie Orientierung geben, statt (versehentlich) zusätzliche Unruhe zu erzeugen. **Mit echten Praxisfällen. PLUS:**



... weil es über das heutige Thema hinausgeht,  
aber entscheidend wichtig ist:

Kostenlos dazu. (Die Folien von heute  
natürlich auch).



# ALLE Folien aus dem Webinar und IHR persönlicher Zugang zum LeadersClub Portal!



# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

## Der Alltag:

Viele Führungskräfte bemerken Spannungen im Team erst dann, wenn sie offen sichtbar werden:

- Wenn jemand im Meeting widerspricht.
- Wenn sich zwei Mitarbeitende hörbar aneinander reiben.
- Wenn Beschwerden auftauchen. Wenn eine Person plötzlich mit Kündigung droht.

Doch:

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

## Der Alltag:

Konflikte beginnen in aller Regel viel früher.

- Sie kündigen sich an.
- Sie senden Signale.
- Nur eben oft leise.

Um es klar zu sagen:

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

## Der Alltag:

- Wenn Sie Spannungen früh erkennen, haben Sie noch Handlungsspielraum.
- Wenn Sie sie erst erkennen, wenn der Widerstand offen auf dem Tisch liegt, wird Führung deutlich schwieriger.

Deshalb hier die **7 wichtigsten Warnzeichen:**

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

## Die 7 wichtigsten Warnzeichen:

### **Erstens: Die Stimmung wird sachlich kälter.**

- Das ist oft eines der ersten Zeichen. Gespräche laufen zwar weiter, aber etwas verändert sich.
- Die Menschen reden knapper.
- Reagieren reservierter.
- Der Ton bleibt nach außen höflich, aber Wärme, Offenheit und Selbstverständlichkeit gehen verloren.

Das ist häufig ein frühes Zeichen dafür, dass Vertrauen Risse bekommt.

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

**Die 7 wichtigsten Warnzeichen:**

**Zweitens: Zynismus nimmt zu.**

- Achten Sie auf kleine Spitzen, ironische Kommentare und scheinbar harmlose Bemerkungen. Sätze wie: „Klar, das ist bestimmt wieder eine ganz tolle Entlastungsmaßnahme.“ Oder:
- „Leistung lohnt sich hier ja bekanntlich besonders.“ Oder: „Dann sparen wir uns künftig einfach das Denken mit.“

Zynismus ist deshalb so gefährlich, weil er ansteckend ist. Er verändert die Teamkultur

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

Die 7 wichtigsten Warnzeichen:

**Drittens: Verbindlichkeit sinkt.**

- Termine werden lockerer genommen
- Zusagen verlieren an Gewicht.
- Rückmeldungen kommen später.

**Achtung:** viele Führungskräfte deuten sinkende Verbindlichkeit zunächst als Disziplinproblem oder als individuelle Schwäche. In angespannten Teams ist sie oft etwas anderes: ein Beziehungsindikator.



# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

**Die 7 wichtigsten Warnzeichen:**

**Viertens: Im Team bilden sich Deutungsgruppen.**

- Wenn Spannungen steigen, sprechen Teams immer weniger mit der Führungskraft und immer mehr übereinander oder im kleinen Kreis miteinander.
- Es entstehen Lager.

Sie führen als Führungskraft kein Team mehr mit einer gemeinsamen Lageeinschätzung. Sie führen Gruppen mit unterschiedlichen inneren Geschichten darüber, was eigentlich los ist. Daraus wachsen Missverständnisse, Misstrauen und Konflikte.

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

## Die 7 wichtigsten Warnzeichen:

### **Fünftens: Die Lauten werden lauter, die Stillen stiller.**

- Beispiel: Extrovertierte Mitarbeitende reagieren in Spannungsphasen oft schneller sichtbar. Sie stellen kritische Fragen. Kommentieren Entscheidungen. Fordern Klarheit. Oder zeigen offen ihren Ärger. Introvertierte verstummen vollends ...
- Deshalb mein Rat: Achten Sie immer auf beide Seiten. Konfliktsignale haben verschiedene Lautstärken.

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

## Die 7 wichtigsten Warnzeichen:

### **Sechstens: Sachfragen werden emotional aufgeladen.**

- Diskussionen über Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten, Termine oder Prioritäten nehmen plötzlich viel Raum ein, gewinnen an Schärfe.
- Dann geht es im Streit über ein Reporting, eine Vertretung oder eine neue Aufgabenverteilung oft längst um etwas anderes. Um Fairness. Um Anerkennung. Um Status. Um die Frage: Wer trägt hier die Last? Wer wird gesehen? Wer zahlt am Ende den Preis?
- Gerade in Phasen von Gehaltstopp, Sparmaßnahmen oder Stellenabbau werden Sachthemen oft zu Stellvertretern für tiefer liegende Spannungen.

Wer dann nur auf der Sachebene argumentiert, greift zu kurz.

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

**Die 7 wichtigsten Warnzeichen:**

**Siebtens: Es wird auffällig viel spekuliert.**

- Sobald Veränderungen anstehen oder befürchtet werden, füllen Teams jede Lücke. Dann werden aus Andeutungen schnell Gerüchte. Aus Einzelentscheidungen werden vermeintliche Muster. Aus Schweigen wird ein Signal.

Achtung:

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

**Die 7 wichtigsten Warnzeichen:**

**Siebtens: Es wird auffällig viel spekuliert.**

Achtung:

Ihr Führungsauftrag lautet jetzt weniger: Spekulation stoppen.

Ihr Führungsauftrag lautet: Orientierung erhöhen.

(Dazu gleich mehr). Und noch ein Tipp:

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

## Die 7 wichtigsten Warnzeichen:

Die wirklich relevanten Hinweise bekommen Sie oft:

- im Einzelgespräch,
- in Zwischentönen,
- in der Körpersprache,
- in plötzlichen Verhaltensänderungen,
- in Formulierungen wie „alles gut“, die hörbar gerade das Gegenteil bedeuten. Deshalb ...

# Konflikte erkennen, bevor der Flächenbrand da ist

## Die 7 wichtigsten Warnzeichen:

... ist Ihre Aufgabe in angespannten Zeiten auch diagnostisch.

- Sie müssen ein Team lesen können. Nicht psychologisieren. Nicht hineininterpretieren. Aber wahrnehmen, einordnen und nachfassen.
- Denn hier liegt der Unterschied zwischen reaktiver und souveräner Führung:
- Reaktive Führung wartet auf den offenen Konflikt.  
Souveräne Führung erkennt, dass die Eskalation längst vorbereitet wird.
- Zum Wie gleich mehr. Zunächst ein kurzer Blick auf:

# 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

## Der Alltag:

- Wenn Führungskräfte merken, dass im Team etwas kippt, wollen sie die Lage in aller Regel stabilisieren. Das Motiv ist also meist richtig. Die Schwierigkeit liegt an anderer Stelle:
- Viele Reaktionen, die gut gemeint sind, verschärfen Spannungen in der Praxis eher, als dass sie sie entschärfen. Deshalb hier ein Blick auf die „Top 5“ der typischen, aber fatalen Fehler:



# 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

## Fehler Nummer 1: zu früh beschwichtigen

Sätze wie:

- „Jetzt warten wir erst einmal ab.“
- „So schlimm wird es schon nicht werden.“
- „Wir müssen alle ruhig bleiben.“
- „Lassen Sie uns das mal nicht größer machen, als es ist.“

sollen beruhigen. Sie tun es aber oft gerade nicht.

**Warum?**

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### Fehler Nummer 1: zu früh beschwichtigen

- Wenn Mitarbeitende spüren, dass Belastung, Ärger oder Unsicherheit da sind, und die Führungskraft sofort glättet, entsteht schnell ein gefährlicher Eindruck: Hier will jemand die Lage kleinreden.
- Und damit passiert etwas Entscheidendes. Die Führungskraft verliert an Glaubwürdigkeit. „Der sieht gar nicht, was hier los ist!“

**Tipp:**

# 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

## Fehler Nummer 1: zu früh beschwichtigen

### Tipp:

- Ein Satz wie: „„Ich merke, dass diese Entscheidung bei vielen Fragen und Unruhe ausgelöst hat“ wirkt meist deutlich stärker als „„Jetzt bleiben wir erst einmal ruhig“.
- Der erste Satz zeigt Wahrnehmung. Der zweite Satz wirkt schnell wie ein „Deckel“.

## Fehler 2:

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

**Fehler Nummer 2: zu lange hoffen, dass sich die Lage von selbst wieder beruhigt**

Man spürt, dass etwas in Bewegung geraten ist:

Die Stimmung hat sich verändert. Zwei, drei Bemerkungen waren schärfer als sonst. Manche wirken gereizt. Andere ziehen sich zurück. Und dann kommt der Gedanke:

„Vielleicht pendelt sich das wieder ein.“

„Ich beobachte das erst einmal.“

„Ich mache das Thema lieber nicht größer.“

Klar ...

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### Fehler Nummer 2: zu lange hoffen, dass sich die Lage von selbst wieder beruhigt

- Dieser Reflex ist menschlich verständlich. Nur:
- Spannungen lösen sich nur selten deshalb, weil niemand sie anspricht. Häufig verfestigen sie sich. Interpretationen werden härter. Lager bilden sich. Ärger wird gesammelt. Enttäuschung bekommt ihre eigene Geschichte. Und irgendwann führen Sie ein Gespräch über einen Konflikt, der innerlich längst drei Wochen alt ist.
- Sie sind zu spät dran ... im wahrsten Sinne des Wortes.

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### Fehler Nummer 2: zu lange hoffen, dass sich die Lage von selbst wieder beruhigt

- Dieser Reflex ist menschlich verständlich. Nur:
- Spannungen lösen sich nur selten deshalb, weil niemand sie anspricht. Häufig verfestigen sie sich. Interpretationen werden härter. Lager bilden sich. Ärger wird gesammelt. Enttäuschung bekommt ihre eigene Geschichte. Und irgendwann führen Sie ein Gespräch über einen Konflikt, der innerlich längst drei Wochen alt ist.
- Sie sind zu spät dran ... im wahrsten Sinne des Wortes. Deshalb:

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### Fehler Nummer 2: zu lange hoffen, dass sich die Lage von selbst wieder beruhigt

- Sobald Sie mehrere Spannungszeichen gleichzeitig sehen, wechseln Sie aus dem Hoffnungsmodus in den Klärungsmodus.
- Klärung heißt dabei gar nicht automatisch großes Teamgespräch. Klärung kann auch heißen:
  - gezielt Einzelgespräche führen,
  - Stimmungen abfragen,
  - eine Irritation ansprechen,
  - eine Veränderung benennen,
  - oder eine Runde bewusst anders moderieren. **Wichtig ist vor allem:**

# 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

**Fehler Nummer 2: zu lange hoffen, dass sich die Lage von selbst wieder beruhigt**

- SIE übernehmen die Führung zurück, bevor die Deutungshoheit im Flurfunk landet.



## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### **Fehler Nummer 3: Zu viel erklären und dabei zu wenig führen**

- Vor allem in Situationen wie Gehaltstopp, Stellenabbau, Mehrbelastung oder unklarer Zukunft geht es Teams zunächst häufig gar nicht nur um Logik. Es geht um Einordnung, Sicherheit, Fairness und Haltung.
- Menschen wollen dann wissen:

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### Fehler Nummer 3: Zu viel erklären und dabei zu wenig führen

Menschen wollen dann wissen:

- Sieht meine Führungskraft, was das mit uns macht?
- Traut sie sich, Unangenehmes klar zu benennen?
- Hat sie selbst noch einen inneren Kompass - oder trägt sie nur Entscheidungen weiter?

Deshalb gilt: **Führen heißt in solchen Momenten zuerst einordnen, dann erklären.**

Einordnen bedeutet:

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### **Fehler Nummer 3: Zu viel erklären und dabei zu wenig führen**

Einordnen bedeutet:

- die Lage benennen,
- die Wirkung anerkennen,
- den Spielraum klären,
- Erwartungen formulieren,
- nächste Schritte festlegen.

# 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

**Fehler Nummer 4: alle gleich behandeln, obwohl sie völlig unterschiedlich reagieren**

Der Alltag:

- Führungskräfte wollen konsistent sein. Sie wollen alle im Team gleich ansprechen. Gleiche Botschaft, gleicher Ton, gleiches Vorgehen.

Das klingt zunächst vernünftig. In Spannungsphasen greift es aber oft zu kurz. Denn:

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

**Fehler Nummer 4: alle gleich behandeln, obwohl sie völlig unterschiedlich reagieren**

Denn: Menschen reagieren auf Druck, Unsicherheit und Kränkung sehr verschieden.

- Der eine wird laut und kritisch.
- Die andere still und innerlich vorsichtig.
- Der Nächste will Zahlen, Daten, Klarheit.
- Wieder jemand anders braucht zuerst das Signal: Ich werde hier gesehen.

Beispiel:

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

**Fehler Nummer 4: alle gleich behandeln, obwohl sie völlig unterschiedlich reagieren**

Beispiel:

- Ein analytisch geprägter Mitarbeiter will wissen, nach welchen Kriterien Entscheidungen getroffen werden.
- Eine emotional stark belastete Kollegin braucht zuerst Anerkennung ihrer Verunsicherung.

Wenn beide dieselbe Standardantwort bekommen, fühlen sich am Ende beide unzureichend abgeholt.

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### **Fehler Nummer 5: Belastung erhöhen, ohne Prioritäten neu zu ordnen**

Das ist einer der folgenreichsten Fehler in Unternehmen, in denen Stellen wegfallen, Budgets gekürzt werden oder Aufgaben wachsen.

Das Team soll also schlichtweg mit weniger Ressourcen weiter funktionieren.

**Oft passiert Folgendes:**

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### **Fehler Nummer 5: Belastung erhöhen, ohne Prioritäten neu zu ordnen**

- Die Führungskraft weiß, dass viel auf dem Spiel steht. Also appelliert sie an Zusammenhalt, Einsatz, Professionalität. Vielleicht auch an Loyalität. Gleichzeitig bleiben die Aufgabenlisten aber fast unverändert.
- Und genau das erleben Mitarbeitende dann als Zumutung. Denn aus Team-Sicht lautet die Botschaft:

Es wird mehr von uns erwartet, aber weniger für uns geklärt. Hier kippt Spannung sehr schnell in Groll. Andersherum gilt:



## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### **Fehler Nummer 5: Belastung erhöhen, ohne Prioritäten neu zu ordnen**

- Menschen akzeptieren Belastung deutlich eher, wenn Führung sichtbar priorisiert. Also wenn sie erkennen:
- Diese Führungskraft sortiert.  
Sie schützt.  
Sie setzt Grenzen.  
Sie entscheidet, was jetzt wirklich Vorrang hat und was liegen bleiben darf.

Deshalb ist eine der wichtigsten Führungsfragen in angespannten Zeiten:

## 5 Führungsfehler, die Spannungen & Unsicherheit verschärfen

### **Fehler Nummer 5: Belastung erhöhen, ohne Prioritäten neu zu ordnen**

*„Was nehmen wir bewusst vom Tisch?“*

Viele Führungskräfte aber fragen zuerst: Wie schaffen wir das alles trotzdem?

Die bessere Frage aber lautet: *Was schaffen wir ab jetzt bewusst nicht mehr in derselben Form?*

**Das ist Führung. Denn Priorisierung ist in Druckphasen ein psychologisches Entlastungssignal.**

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## **Motivieren statt demotivieren**

- Spannungen zu erkennen, ist das eine.
- Dass Sie als Führungskraft in einem heiklen Moment so anzusprechen, dass die Lage sich sortiert statt weiter auflädt, ist das andere.

Aber wie?

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Motivieren statt demotivieren

- Ich arbeite in solchen Situationen mit einem einfachen, aber sehr tragfähigen Gesprächsaufbau. Sie besteht aus fünf Schritten.
- Ich nenne sie die **Klartext-Kaskade**:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Klartext-Kaskade

### Die fünf Schritte lauten:

- Erstens: die Lage benennen.
- Zweitens: die Wirkung anerkennen.
- Drittens: den Spielraum klarziehen.
- Viertens: die Erwartung formulieren.
- Fünftens: den nächsten Schritt verbindlich machen.

Im Detail:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 1: Die Lage benennen

- Was wirkt, ist ein klarer Einstieg, der zeigt: Ich sehe, dass hier etwas im Raum steht, und ich spreche es an.
- Zum Beispiel:  
„Ich nehme wahr, dass die Entscheidung zum Gehaltstopp hier viel Unruhe ausgelöst hat.“

Oder:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 1: Die Lage benennen

Oder:

„Ich merke seit einigen Tagen, dass die Stimmung im Team deutlich angespannter ist.“

Oder:

„Seit der Ankündigung der Umstrukturierung hat sich in unseren Gesprächen etwas verändert. Und genau darüber möchte ich heute mit Ihnen sprechen.“

Das klingt schlicht. Genau ...

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 1: Die Lage benennen

... darin liegt die Stärke! **Sie vermeiden damit zwei Fehler gleichzeitig:**

Sie reden die Lage weder klein, noch dramatisieren Sie sie.  
Sie benennen, was da ist.

- ✓ Dieses Benennen ist Führungsarbeit.
- ✓ Es nimmt dem Raum das Ungesagte.

## Schritt 2:



# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 2: Die Wirkung anerkennen

- Anerkennen heißt hier weder zustimmen noch nachgeben.
- Anerkennen heißt: Sie zeigen, dass Sie verstehen, dass eine Situation etwas mit Menschen macht.

Der Alltag:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 2: Die Wirkung anerkennen

Der Alltag:

- Viele Führungskräfte vermeiden genau diesen Schritt, weil sie Sorge haben, damit Schwäche zu zeigen oder Einfallstore für endlose Beschwerden zu öffnen.
- In Wahrheit passiert meist das Gegenteil:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 2: Die Wirkung anerkennen

Wer Wirkung anerkennt, stärkt seine Führungsposition!

- Sätze dafür können sein:
  - „Ich verstehe, dass diese Entwicklung bei vielen Enttäuschung auslöst.“
  - „Mir ist klar, dass solche Nachrichten Unsicherheit erzeugen.“
  - „Dass sich manche fragen, was das für die eigene Zukunft bedeutet, ist nachvollziehbar.“
  - „Ich sehe, dass einige hier gerade auch verärgert sind.“
- Solche Sätze haben eine starke Wirkung, weil sie etwas ganz Entscheidendes leisten: Sie trennen Emotion von Eskalation.      Wichtig:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 2: Die Wirkung anerkennen

Wichtig:

Anerkennen Sie die Wirkung, aber bewerten Sie die Menschen nicht.

- **Also lieber:**  
„Ich sehe, dass hier Verunsicherung da ist.“  
**statt:**  
„Sie sind alle gerade sehr emotional.“

### Der Unterschied:

Der erste Satz beschreibt die Lage. Der zweite schiebt Menschen in eine Rolle.

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## **Schritt 3: Den Spielraum klarziehen**

Sparmassnahmen, Gehaltsstopp, Stellenabbau, Umstrukturierungen, KI als Ersatz ...

Da sitzen Sie als Führungskraft oft zwischen allen Stühlen.

Sie haben die Entscheidungen nicht selbst getroffen, müssen Sie aber vertreten!

VOR dem Gespräch: Selber Klarheit schaffen:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## **Schritt 3: Den Spielraum klarziehen**

VOR dem Gespräch: Selber Klarheit schaffen:

- Worüber entscheide ich?
- Worüber entscheide ich nicht?
- Wobei kann ich Einfluss nehmen?
- Wobei gerade nicht?

Ein guter Satz dafür ist:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 3: Den Spielraum klarziehen

Ein guter Satz dann vor dem Team/ der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter ist:

*„Über die grundsätzliche Unternehmensentscheidung selbst entscheide ich hier nicht. Über die Art, wie wir im Team damit umgehen, wie wir Arbeit priorisieren und wie wir offen miteinander sprechen, entscheide ich sehr wohl.“*

Oder:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 3: Den Spielraum klarziehen

*„Ich kann Ihnen heute keine Zusage zu Punkten machen, die oberhalb meiner Entscheidungsebene liegen. Ich kann Ihnen aber sagen, woran ich hier im Team konkret arbeite und worauf Sie sich bei mir verlassen können.“*

Warum so?



# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 3: Den Spielraum klarziehen

*Meine Beobachtung:*

- Führungskräfte verlieren in solchen Gesprächen oft an Autorität, wenn sie entweder zu viel versprechen oder sich zu stark hinter höheren Ebenen verstecken.
- Beides wirkt schwach.

**Stärker, viel stärker!:** Ich benenne klar meinen Rahmen. Und ich übernehme Verantwortung in genau diesem Rahmen!

**Schritt 4:**

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 4: Erwartungen formulieren

Schritt 1 bis 3 sind erledigt: Lage angesprochen. Wirkung anerkannt. Spielraum geklärt.

- Jetzt braucht das Gespräch Führung im engeren Sinn. Also Orientierung.
- Die entsteht durch Erwartung:

Folge:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## **Schritt 4: Erwartungen formulieren**

In angespannten Situationen dürfen und müssen Sie Erwartungen formulieren. Klar, sachlich und ohne Drohgebärde.

Beispiele:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 4: Erwartungen formulieren

Beispiele:

- „Ich erwarte, dass wir Kritik offen ansprechen und sie an der richtigen Stelle platzieren.“
- „Ich erwarte, dass Frust im Team nicht in zynische Spitzen oder verdeckten Widerstand kippt.“
- „Ich erwarte, dass wir trotz berechtigter Fragen arbeitsfähig bleiben und uns in der Zusammenarbeit professionell verhalten.“

***Wichtig weil ...***

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 4: Erwartungen formulieren

- Gerade in heiklen Phasen suchen Teams Orientierung nicht nur über Information, sondern auch über Grenzen und Klarheit.

Das wiederum bedeutet:

Konfliktkompetenz heißt als Führungskraft eben nicht nur zuhören und auffangen. Sie heißt auch, Standards zu setzen.

• Schritt 5:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## **Schritt 5: Die nächsten Schritte verbindlich machen**

- Ein Gespräch ohne diesen Schritt bleibt ein „Dampfablass-Gespräch“
- Ein Gespräch mit diesem Schritt wird ... Startpunkt!

Zum Beispiel durch Sätze wie diese:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 5: Die nächsten Schritte verbindlich machen

- *„Wir gehen jetzt in den nächsten Tagen die Arbeitslast im Team Punkt für Punkt durch.“*
- *„Ich spreche mit jedem von Ihnen in den kommenden Tagen einzeln, um Belastung und offene Fragen sauber zu erfassen.“*
- *„In der nächsten Teamsitzung klären wir drei Punkte verbindlich: Zuständigkeiten, Prioritäten und Kommunikationswege.“*

**Warum wichtig?**

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 5: Die nächsten Schritte verbindlich machen

- *„Wir gehen jetzt in den nächsten Tagen die Arbeitslast im Team Punkt für Punkt durch.“*
- *„Ich spreche mit jedem von Ihnen in den kommenden Tagen einzeln, um Belastung und offene Fragen sauber zu erfassen.“*
- *„In der nächsten Teamsitzung klären wir drei Punkte verbindlich: Zuständigkeiten, Prioritäten und Kommunikationswege.“*

**Warum wichtig?**



# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## **Schritt 5: Die nächsten Schritte verbindlich machen**

- *Verbindlichkeit senkt Spannung, weil sie diffuse Unruhe in einen bearbeitbaren nächsten Schritt verwandelt.*

Zur Erinnerung:

Gehaltstopp, Stellenabbau im Nachbarteam, frostige Stimmung im Jour fixe, kritische Fragen, jede Formulierung zählt.

**Ein ungeschickter Einstieg:**

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## **Schritt 5: Die nächsten Schritte verbindlich machen**

**Ein ungeschickter Einstieg:**

„Jetzt warten wir erst einmal ab. Ich kann Ihren Ärger verstehen, aber wir müssen trotzdem nach vorne schauen.“

Blablabla ... Ein Gespräch OHNE Führung. Besser:

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## Schritt 5: Die nächsten Schritte verbindlich machen

„Ich merke, dass die heutige Lage bei vielen von Ihnen Fragen, Unruhe und auch Frust auslöst. Das ist nachvollziehbar. ...

Über die Unternehmensentscheidung selbst entscheide ich hier aber nicht. Ich entscheide aber sehr wohl darüber, wie wir im Team damit umgehen, wie wir Arbeit sortieren und wie wir miteinander sprechen.

Mir ist wichtig, dass wir Sorgen und Kritik offen ansprechen, ohne uns im Team zusätzlich gegenseitig zu zermürben. Deshalb möchte ich heute drei Dinge mit Ihnen klären: Was beschäftigt Sie aktuell am meisten, wo entsteht konkret Druck, und was müssen wir in den nächsten Tagen anders priorisieren.“

**Ergebnis:**

# So führen Sie das Spannungsgespräch erfolgreich!

## **Schritt 5: Die nächsten Schritte verbindlich machen**

Ergebnis:

- Das hat Richtung.
- Die Lage ist benannt.
- Die Wirkung ist anerkannt.
- Der Spielraum ist klar.
- Die Erwartung ist formuliert.
- Der nächste Schritt steht.

Und damit einmal kurz durchatmen ... Und nochmal mein Tipp:

... weil es über das heutige Thema hinausgeht,  
aber entscheidend wichtig ist:

Kostenlos dazu. (Die Folien von heute  
natürlich auch).



# ALLE Folien aus dem Webinar und IHR persönlicher Zugang zum LeadersClub Portal!



# Ein kurzer Ausflug zu den „Mitarbeiter-Typen“

**Der laute, verärgerte Mitarbeiter**

**Typische Aussage:**

„Ganz ehrlich, Leistung lohnt sich hier doch sowieso längst nicht mehr“.

**Ihre Reaktion:**

- *„Ich höre, dass bei Ihnen gerade viel Enttäuschung und Frust da ist. Lassen Sie uns das konkret machen: Was genau erleben Sie im Moment als unfair oder entwertend?“*

*Warum ist das besser?*

# Ein kurzer Ausflug zu den „Mitarbeiter-Typen“

Der laute, verärgerte Mitarbeiter

**Warum besser?**

- Weil Sie den Vorwurf weder schlucken noch frontal bekämpfen. Sie führen ihn in die Konkretisierung.
- Konkretisierung ist fast immer der erste Schritt raus aus der bloßen Eskalation.



# Ein kurzer Ausflug zu den „Mitarbeiter-Typen“

## Der stille Rückzügler

### Typisches Verhalten:

Zieht sich noch stärker zurück. Schweigt in Meetings. Liefert nur noch „Kürzest-Antworten ...

### Ihre Reaktion (Einzelgespräch, keine Gruppenkonfrontation!)

- „Ich nehme seit einiger Zeit wahr, dass Sie sich deutlich stärker zurückziehen als sonst. Das ist kein Vorwurf. Ich möchte verstehen, was dahintersteht und was Sie im Moment brauchen, damit Zusammenarbeit hier tragfähig bleibt.“

*Warum ist das besser?*

# Ein kurzer Ausflug zu den „Mitarbeiter-Typen“

Der stille Rückzügler

**Warum besser?**

- Weil stille Distanz häufig übersehen wird.
- Und weil sie, wenn sie einmal verfestigt ist, sehr schwer wieder aufzulösen ist

# Ein kurzer Ausflug zu den „Mitarbeiter-Typen“

## Das zynische Team-Mitglied

### Typisches Verhalten:

Arbeit immer wieder mit Spitzen. Kurze Zwischenbemerkungen „Wer`s glaubt“ und Co.

### Ihre Reaktion (Sachlichkeit ist Trumpf!)

- „Ich nehme wahr, dass in Ihren Kommentaren viel Frust mitschwingt. Mir ist lieber, wir sprechen den Punkt direkt an. Was genau ärgert Sie an der aktuellen Situation so sehr?“

*Warum ist das besser?*

# Ein kurzer Ausflug zu den „Mitarbeiter-Typen“

Daszynische Team-Mitglied

**Warum besser?**

- Sie holen die Spannung aus der Tarnung. Denn nichts anderes ist Zynismus.

Mehr Mitarbeiter-Typen:

... weil es über das heutige Thema hinausgeht,  
aber entscheidend wichtig ist:

Kostenlos dazu. (Die Folien von heute  
natürlich auch).



# ALLE Folien aus dem Webinar und IHR persönlicher Zugang zum LeadersClub Portal!



Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

## Fall 1: Gehaltstopp – das Team fühlt sich entwertet

Gehaltstopp wird als Signal über Wert, Anerkennung und Perspektive gewertet.

Vor allem Leistungsträger stellen sich dann schnell Fragen wie:

- Wofür habe ich mich eigentlich so eingesetzt?
  - Was bedeutet Leistung hier überhaupt noch?
  - Wird mein Beitrag gesehen?
  - Oder bin ich am Ende einfach nur Kostenfaktor?
- Das Dilemma:



# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

**Fall 1: Gehaltstopp – das Team fühlt sich entwertet**

Das Dilemma:

Die offizielle Maßnahme betrifft das Geld.

Die innere Reaktion betrifft die Würde.

Was tun?

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

## Fall 1: Gehaltstopp – das Team fühlt sich entwertet

- Erstens: den emotionalen Kern erkennen.  
Es geht um Geld. Aber oft noch stärker um Anerkennung und Fairness.
- Zweitens: Leistung sichtbar machen, auch wenn monetäre Anerkennung aktuell fehlt.
- Und drittens: konkrete Perspektivsignale setzen, statt nur Verständnis zu zeigen.

Beispiel:

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

## Fall 1: Gehaltstopp – das Team fühlt sich entwertet

Beispiel:

*„Ich weiß, dass ein Gehaltstopp bei vielen schnell die Frage auslöst, ob sich Einsatz und Leistung hier überhaupt noch auszahlen. Diese Frage ist ernst. Und ich nehme sie auch ernst.“*

*Gerade deshalb ist mir wichtig, dass wir zwei Dinge auseinanderhalten: die Unternehmensentscheidung auf der einen Seite und die Frage, wie Leistung, Verantwortung und Entwicklung in unserem Team sichtbar und fair behandelt werden, auf der anderen.“*

Dann der zweite Schritt:

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

## Fall 1: Gehaltstopp – das Team fühlt sich entwertet

- Sie müssen konkret werden.

Zum Beispiel:

- Welche Aufgaben oder Verantwortungen können neu zugeschnitten werden?
- Welche Entwicklungsperspektiven bleiben bestehen?
- Wo können Sie Sichtbarkeit, Einfluss oder Lernchancen erhöhen?
- Wie machen Sie Beiträge einzelner Mitarbeitender stärker erkennbar?
- Denn Menschen halten Durststrecken eher aus, wenn sie das Gefühl haben:

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

## Fall 1: Gehaltstopp – das Team fühlt sich entwertet

- Mein Einsatz wird gesehen.
- Meine Führungskraft bleibt fair.
- Meine Zukunft bleibt offen.

Fazit:

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

Fall 1: Gehaltstopp – das Team fühlt sich entwertet

**Fazit:**

- **Fehlende finanzielle Anerkennung braucht mit sichtbare Führungsfairness.** Das heißt:
- klare Kriterien,
- saubere Kommunikation,
- offene Perspektiven,
- bewusste Anerkennung,
- und ein ehrlicher Blick darauf, was aktuell eben auch frustriert.

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

**Fall 2: Stellenabbau – die Verbleibenden tragen Angst, Schuldgefühl und Überlastung zugleich**

Stellenabbau?

Das ist eine besonders heikle Lage.

Wird von Führungskräften oft unterschätzt:

Angst, Zorn, „Schuldgefühl“ bei denen die bleiben. Und dann fallen Sätze wie: „Wir müssen nach vorne schauen!“

Bitte (noch) nicht. Der Satz kommt zu früh!

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

**Fall 2: Stellenabbau – die Verbleibenden tragen Angst, Schuldgefühl und Überlastung zugleich**

- Menschen müssen innerlich sortieren dürfen, was passiert ist.
- Fragen müssen einen Raum bekommen.
- Belastung muss realistisch neu bewertet werden.

Was hilft in dieser Lage konkret?



# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

**Fall 2: Stellenabbau – die Verbleibenden tragen Angst, Schuldgefühl und Überlastung zugleich**

- Erstens: den Einschnitt klar markieren.  
Tun Sie also bitte nicht so, als ließe sich Personalabbau kommunikativ einfach wegmoderieren.
- Zweitens: echte Neupriorisierung. Und zwar sichtbar. Das ist in dieser Lage der Führungshebel Nummer eins.

## **Wenn Menschen erleben:**

Stellen fallen weg, aber Aufgaben bleiben fast komplett liegen wie vorher, dann kippt die Stimmung sehr schnell.

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

**Fall 2: Stellenabbau – die Verbleibenden tragen Angst, Schuldgefühl und Überlastung zugleich**

Geben Sie Antworten auf diese Fragen:

- Was machen wir ab jetzt zuerst?
- Was machen wir später?
- Was machen wir vorerst gar nicht mehr?
- Wo sinkt der Anspruch bewusst?
- Welche Aufgaben werden gebündelt?
- Welche Wege vereinfachen wir?

Drittens:

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

**Fall 2: Stellenabbau – die Verbleibenden tragen Angst, Schuldgefühl und Überlastung zugleich**

Drittens: die Verbleibenden aktiv ansprechen.

- Denn viele Führungskräfte konzentrieren sich in dieser Phase verständlicherweise auf die offizielle Maßnahme und übersehen die innere Reaktion im Restteam.

Tipp:

Ein gutes Team-Statement kann etwa so klingen:

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

**Fall 2: Stellenabbau – die Verbleibenden tragen Angst, Schuldgefühl und Überlastung zugleich**

- „Mir ist bewusst, dass viele von Ihnen gerade sehr Unterschiedliches fühlen. Unsicherheit. Erleichterung. Frust. Vielleicht auch schlechtes Gewissen.
- All das kann in so einer Phase gleichzeitig da sein. Genau deshalb werden wir jetzt nicht so tun, als sei das hier ein normaler Übergang. Wir klären jetzt sehr konkret, was wir realistisch leisten können, was wir neu ordnen und wo ich Sie entlasten muss und auch entlasten kann.“

Das ist Führung mit Realitätssinn. Und genau den brauchen Teams in solchen Phasen.

**Fall 3 und 4:**

# Vier hochaktuelle Spannungsfälle aus Ihrem Führungsalltag!

## Fall 3 und 4:

- **Fall 3: Das Team spaltet sich – die Lauten gegen die Stillen**
- **Fall 4: Die Führungskraft verliert schleichend Autorität**

Erhalten Sie mit den Folien! Denn hier noch ein Highlight zum sofort Umsetzen:

**Ihr 10-Tage-Plan für Führung in angespannten Teams – konkret, klar und sofort umsetzbar!**

# Die Umsetzung in der Praxis

## 10-Tage-Plan:

- Viele Führungskräfte verlassen ein Webinar oder ein Seminar mit guten Gedanken, mit klugen Einsichten und auch mit dem Gefühl: Ja, das leuchtet mir alles ein.
- Und dann kommt der Alltag ...

Gut, wenn Sie dann einen Umsetzungsplan haben, damit die Impulse nicht untergehen (wie es leider oft geschieht):

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 1:

Fragen Sie sich:

- Was genau beobachte ich?
- Wer reagiert wie?
- Wo zeigen sich Spannungssignale?
- Seit wann?
- Was hat sich im Ton, in der Verbindlichkeit oder in der Zusammenarbeit verändert?

Schreiben Sie sich das ruhig stichwortartig auf. Nicht als psychologisches Dossier, sondern als Führungsbeobachtung.

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 2: Schlüsselpersonen identifizieren

Fragen Sie sich: Mit wem muss ich jetzt zuerst sprechen? Wichtig: Nicht unbedingt mit dem Lautesten. Sondern:

Wer prägt Stimmung?

Wer beeinflusst andere?

Wer stabilisiert?

Wer wirkt verunsichert?

Ziel an Tag 2: nicht mit allen gleichzeitig anfangen, sondern die richtigen ersten Gesprächspartner wählen.



# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 3: Erste Einzelgespräche führen

Ziel: Realistischeres Bild zu gewinnen und Vertrauen zurückholen.

Ihre Frage:

Ich nehme wahr, dass sich im Team seit einigen Tagen etwas verändert hat.“  
Oder: „Ich höre aktuell an mehreren Stellen Unruhe und möchte verstehen, was Sie konkret beschäftigt.“

Dann hören Sie zu. Sie ordnen. Sie fragen nach

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 4: Ursachen statt Symptome erkennen

- Nach den ersten Gesprächen sortieren Sie: Geht es hier vor allem um Ärger? Um Angst? Um Überforderung? Um Fairness? Um Misstrauen? Oder um fehlende Orientierung?

Erst wenn Sie die eigentliche Spannung erkennen, führen Sie gegen ein konkretes Problem. Jetzt zeigt sich: Wo sitzt der Kernkonflikt? Und wo hat sich nur Frust an die Oberfläche geschoben?

Ihr Auftrag an Tag 4: Muster erkennen, statt nur Einzelstimmen zu sammeln.

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 5: Eine klare Teambotschaft setzen

- Nach den ersten Einzelgesprächen braucht das Team ein sichtbares Führungszeichen.
- Also: Sie sagen etwas. Bewusst.

Tipp:

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 5: Eine klare Teambotschaft setzen

Eine gute Teambotschaft hat vier Elemente:

1. Sie benennt die Lage.
2. Sie erkennt Wirkung an.
3. Sie klärt den Rahmen.
4. Und sie setzt den nächsten Schritt. Zum Beispiel:

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 5: Eine klare Teambotschaft setzen

„Ich nehme wahr, dass die aktuelle Situation bei vielen Fragen, Unruhe und zum Teil auch Frust auslöst. Genau deshalb klären wir jetzt sehr konkret, was uns aktuell am stärksten belastet, was Priorität hat und wie wir arbeitsfähig bleiben.“

Ergebnis:

So spürt das Team wieder Führung

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 6: Aufgaben, Belastung und Zumutungen sortieren

Jetzt müssen Worte Folgen haben:

Welche Aufgaben haben weiter höchste Priorität?

Welche verschieben Sie?

Welche vereinfachen Sie?

Welche lassen Sie bewusst liegen? Wo ist die Last realistisch zu hoch? Genau hier...

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 6: Aufgaben, Belastung und Zumutungen sortieren

trennt sich starke von schwacher Führung.

Schwache Führung sagt: „Ich verstehe Ihre Belastung.“

Starke Führung sagt zusätzlich: „Und deshalb ordnen wir Arbeit jetzt neu.“

Das ist der Punkt, an dem Teams merken: Hier wird nicht nur geredet. Hier wird geführt

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 7: Konfliktherde gezielt bearbeiten

Stellen identifizieren, an denen es besonders knirscht. Zum Beispiel:

Zwischen zwei Personen ... zwischen lautem und stillem Lager ... zwischen Team und Führungskraft ...

Gezielt an den Brennpunkten ansetzen. Also das passende Gespräch mit den passenden Personen im passenden Rahmen.

**Ihr Ziel an Tag 7: Spannung bearbeiten, ohne das ganze Team unnötig weiter aufzuladen.**



# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 8: Spielregeln für Kommunikation und Zusammenarbeit festziehen

In angespannten Phasen hilft Teams ein verlässlicher Rahmen. Deshalb setzen Sie jetzt klare Spielregeln:

Wie sprechen wir Kritik an?

Wie gehen wir mit Gerüchten um?

Was erwarten wir in Meetings?

Wie sprechen wir über Belastungsgrenzen?

Solche Regeln sind kein Formalismus. Sie stabilisieren den sozialen Raum.

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 9: Nachhalten statt hoffen

Fragen Sie nach:

Hat sich die Verbindlichkeit verbessert?

Ist die Abwehrhaltung weniger geworden?

Wer bleibt im Rückzug?

Wo sind neue Spannungen entstanden?

Tipp:

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 9: Nachhalten statt hoffen

Ein guter Satz lautet:

„Wir haben vor einigen Tagen mehrere Punkte neu geklärt. Ich möchte heute bewusst nachhalten, was davon trägt und wo es weiter knirscht.“

# Die Umsetzung in der Praxis

## Tag 10: Stimmung erneut prüfen und den nächsten Zyklus festlegen

Spannungen verschwinden selten in zehn Tagen komplett. Aber Sie prüfen:

Was hat das Team stabilisiert? Wo bleibt Unsicherheit? Welche Personen brauchen weiter Aufmerksamkeit? Wo braucht es ein weiteres Gespräch? Wo müssen Sie noch klarer führen?

Und dann legen Sie den nächsten Führungszyklus fest.

Denn Spannungsführung ist kein Einmalgespräch. Sie ist eine Folge von Wahrnehmen, Ansprechen, Sortieren, Nachhalten und Nachjustieren.

**Insider-Tipp:**

## Insider-Tipp:

### Die Reihenfolge entscheidet

- Führen Sie in Spannungsphasen keine „offenen Runden“, sondern Erstgespräche in der richtigen Reihenfolge.

#### 1. Zuerst mit den Stimmungsträgern sprechen

Also mit den Personen, die im Team Deutung prägen. Das sind oft gerade nicht die formell Mächtigsten, sondern die, auf die andere emotional schauen

## Insider-Tipp:

### **Die Reihenfolge entscheidet**

- Führen Sie in Spannungsphasen keine „offenen Runden“, sondern Erstgespräche in der richtigen Reihenfolge.

### **2. Dann mit den Stillen sprechen**

Denn dort liegt oft die ehrlichste Lageeinschätzung. Wer in der Runde schweigt, sagt Ihnen im Einzelgespräch oft den entscheidenden Satz.

## Insider-Tipp:

### Die Reihenfolge entscheidet

- Führen Sie in Spannungsphasen keine „offenen Runden“, sondern Erstgespräche in der richtigen Reihenfolge.
- **3. erst danach ins Team gehen**  
Dann moderieren Sie mit echtem Lagebild.

**Der praktische Nutzen ist enorm:**

# Insider-Tipp:

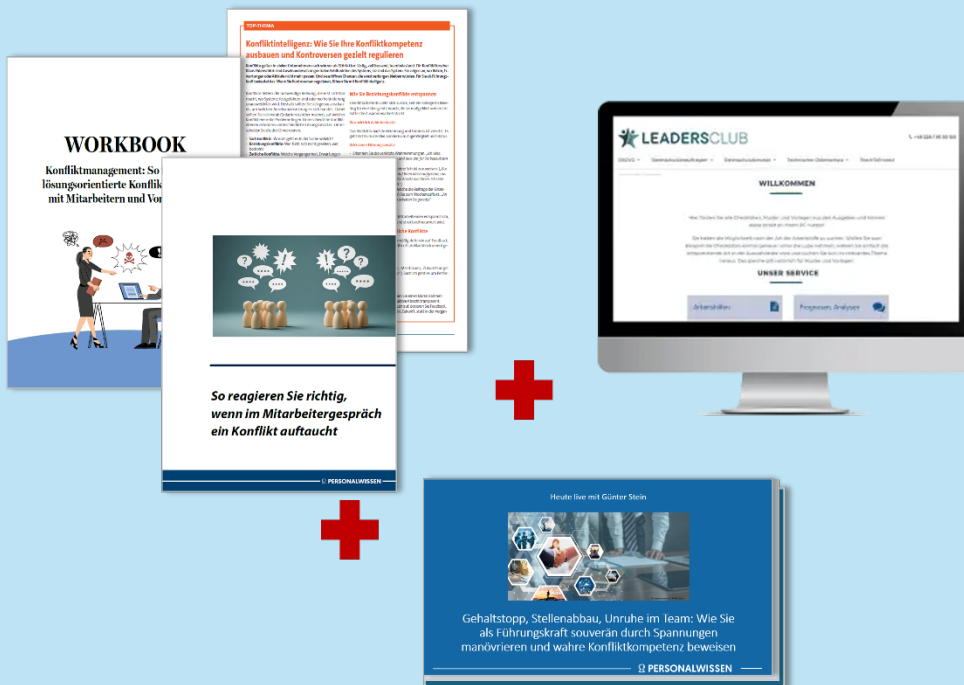
## Die Reihenfolge entscheidet

**Der praktische Nutzen ist enorm:**

Sie verhindern, dass die große Runde zur Bühne für Frust, Taktik oder Selbstdarstellung wird.

Und Sie gehen mit deutlich mehr Autorität hinein, weil Sie schon wissen, wo die eigentlichen Bruchlinien liegen. Und darauf kommt es an!





## Exklusives Webinar-Angebot:

Ab sofort sind Konflikte kein Grund mehr zur Sorge für Sie dank...

1. ALLEN Präsentations-Folien,
2. das Workbook „Konfliktmanagement“,
3. das Top-Thema „Konfliktintelligenz“,
4. der Spezialreport „Reagieren bei Konflikten in Mitarbeitergesprächen“
5. und Ihr persönlicher Test des „LeadersClub“!

Jetzt GRATIS anfordern!



© penguiiin / Adobe Stock