Zu nett geführt?

Was ist wichtiger: Harmonie oder Leistung?



IHV Leadership Event 2026

18.11.2026

go flow + durch& blick

Zu nett geführt?
Was ist wichtiger:
Harmonie oder Leistung?

Puls-Check

Wenn Sie sich entscheiden müssten:

65 / 67

> Was ist wichtiger - Harmonie oder Leistung?



Puls-Check

In welchen Situationen fällt es Ihnen schwer, etwas klar anzusprechen, weil Sie die Harmonie nicht gefährden möchten?

66 / 67 | 121

Most popular

krankheit 6

Also prominent

gesundheit 4 | hygiene 4

Other responses

überlastung 3 | freund 2 | körpergeruch 2 | leistung stimmt nicht 2 | persönlich 2 | absenzen 1 | arbeitnehmer instabil 1 | arbeitsdruck 1 | ausbildungsqualität 1 | ausdünstung 1 | bei soezialisten 1 | bei unterbesetztheig 1 | bei viel druck 1 | beziehungsebene schlecht 1 | drucksituation 1 | einhaltung arbeitszeit 1 | enge beziehung zum ma 1 | entwürdigend 1 | etwas persönliches stört 1 | fachkräftemangel 1 | fehlende versntwortung 1 | fehlverhalten 1 | fremdsprache an der arbei 1 | fällt mir nicht schwer 1 | geschlecht 1 | gesundheitliche probleme 1 | gesundheitliche situation 1 | hoch-saison 1 | interesse 1 | je länger man wartet 1 | kein face to face möglich 1 | konflikt 1 | kundigungsrisiko 1 | körpergerucg 1 | körperhygiene 1 | kündigung 1 | kündigungsrisiko 1 | langjährige mitarbeitende 1 | leistung 1 | leistung nicht erbracht 1 | leistung stimmt 1 | lohn 1 | lohngespräch 1 | lohnrunde 1 | lösung exern 1 | mangelnde leistung 1 | mitarbeiter hat einegerch 1 | nie 1 | nähe zum ma 1 | peinlich für den ma 1 | personalknappheit 1 | personalmangel 1 | persöndlichkeit 1 | persönliche beziehung 1 | persönliche verbindung 1 | persönliches 1 | privat schwierig 1 | privat verbunden 1 | private probleme 1 | private situation 1 | private unstände 1 | privates an arbeit 1 | privatnutzung 1 | prozessveränderung 1 | psychisch labile menschen 1 | qualität der arbeit 1 | reaktion 1 | reaktion vom mitarbeiter 1 | sauberkeit und hygiene 1 | schwierige pers situation 1 | schwierige private situat 1 | schwierige situation ma 1 | streit 1 | stress am arbeitsplatz 1 | sucht 1 | teamfähigkeit 1 | teamsitzungen 1 | unfaires verhalten 1 | unfriedenheit - netter ma 1 | ungünstiger zeitpunkt 1 | unter druck 1 | verantwortung 1 | verpflichtung ausserhalb 1 | veränderungssituationen 1 | vorbelastete mitarbeiter 1 | wen es eigentlich gut läu 1 | wenn leistung stimmt 1 | wenn schlüsselperson 1 | wichtige person 1 | wichtiger mitarbeiter 1 | zeitdruck 1 | zetdruck 1 | zu wenig leistung 1 | zu wenig umsatz 1 | zuständigkeit 1 | zuwenig dna der firma 1 | zuwenig mitarbeitende 1 | zwischenmenschlich 1 | zwischenmenschlichkeit 1 | überforderung 1 | überlast 1

Austausch zu zweit

Wo erlebe ich selbst das Spannungsfeld zwischen Harmonie und Leistung?
Und wie gehe ich damit um?

Nicht nur Bauchgefühl –

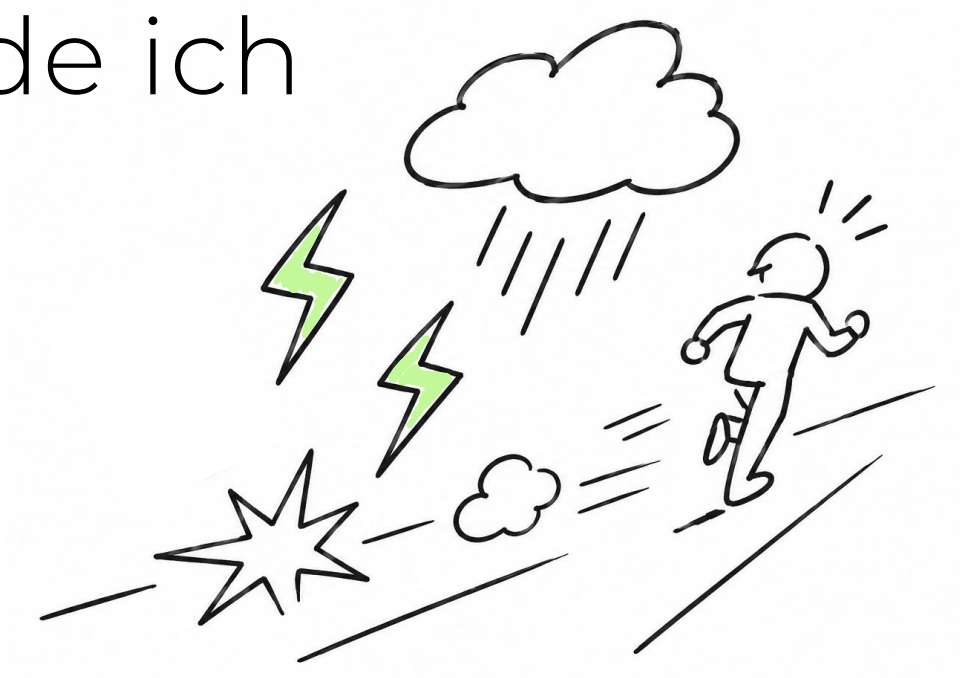
Impulse aus Arbeitswelt und Studien



«Ich **führe** halt zu nett.»



Bin ich zu nett – oder vermeide ich Konflikte?



56% der Beratungsfälle sind Konflikte mit Vorgesetzten und im Team.

Was hinter den Konflikten steckt:

- Fehlende Kommunikation
- Konfliktvermeidung
- Fehlende Transparenz bei Veränderungen
- Unausgesprochene Erwartungen
- Mangelnde Wertschätzung

Quelle 1: Jahresbericht der Vertrauensstelle VBS 2025

24% der Arbeitnehmenden in der Schweiz sagen, ihre direkte Führungsperson könne Konflikte nicht gut lösen.

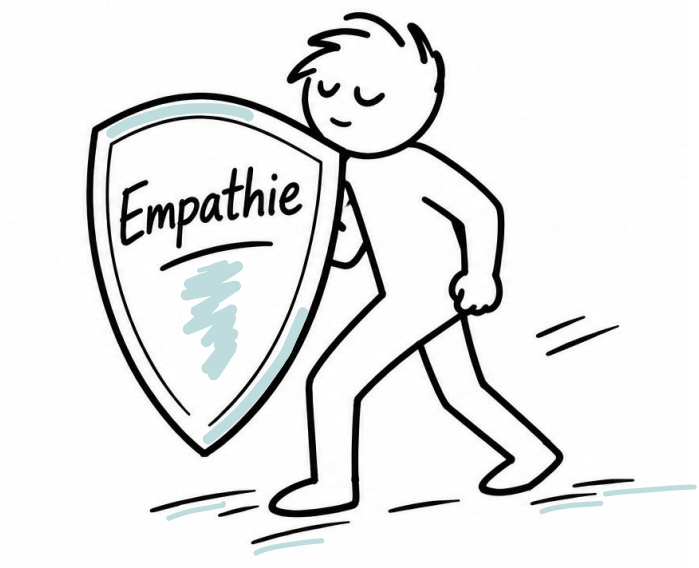
→ «Gute» Führung – Klarheit, Rückmeldung, Unterstützung und konstruktiver Umgang mit Konflikten – fördert geringeres Stressempfinden.

Quelle 2: SECO-Stressstudie 2010

Wer trägt die Folgen, wenn nötige Konflikte nicht ausgetragen werden?



Bin ich zu nett – oder schütze ich mich selbst?



Menschen halten kritisches Feedback zurück, obwohl sie dessen Nutzen für Lernen und Leistung erkennen.

Grund: Sie befürchten, damit Beziehungen zu belasten oder andere zu verletzen.

Quelle: Bouwens et al. (2025), Journal of Organizational Behavior.

44% der Beschäftigten in der Schweiz erhalten regelmässig eine Leistungsbeurteilung.

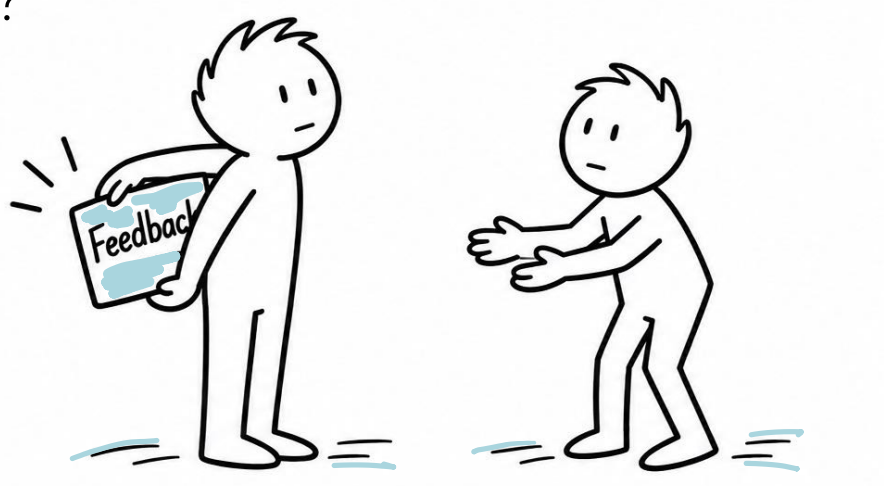
Und alle anderen?

- Wer keine Rückmeldung erhält, bleibt über die eigene Leistung und Entwicklung im Ungewissen.
- Positive Feedback- und Fehlerkultur ermöglichen kritische Rückmeldungen.

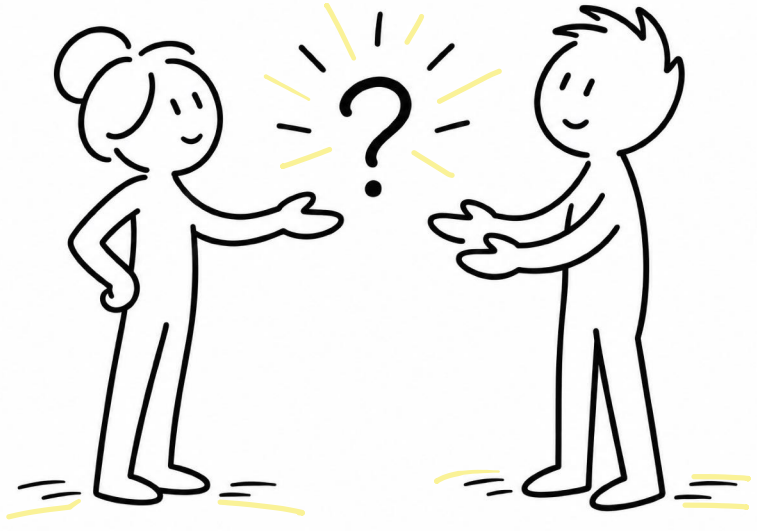
Quelle: Schweizer HR-Barometer 2026

Wen schütze ich eigentlich, wenn ich notwendiges Feedback nicht gebe?

Und ist Nichtansprechen wirklich wertschätzender?



Was vermittle ich, bevor ich Leistung einfordere?

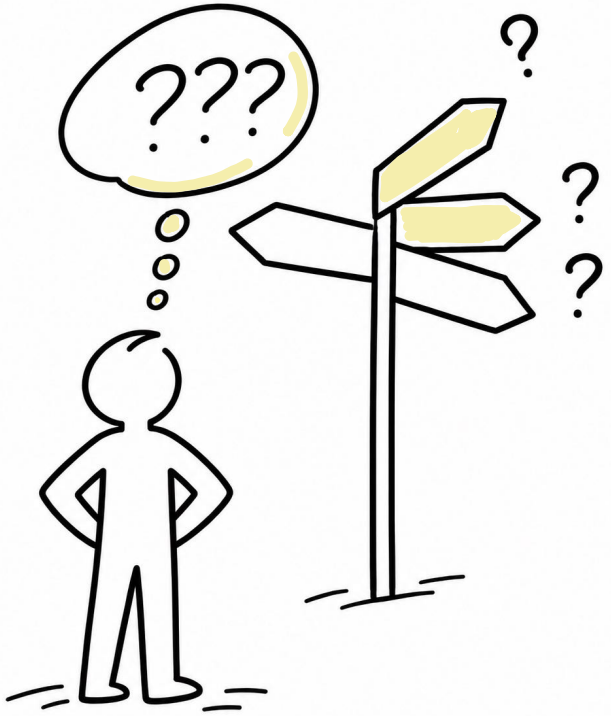


45% der Mitarbeitenden wissen genau, was von ihnen erwartet wird.

22% der Mitarbeitenden wissen genau, wie eine überdurchschnittliche Leistung in ihrer Rolle aussieht.

Quelle: Gallup, Beschäftigtenbefragungen (US, 2024 und 2026).

Was kann ich überhaupt einfordern, wenn Mitarbeitende nicht wissen, was genau sie leisten sollen?

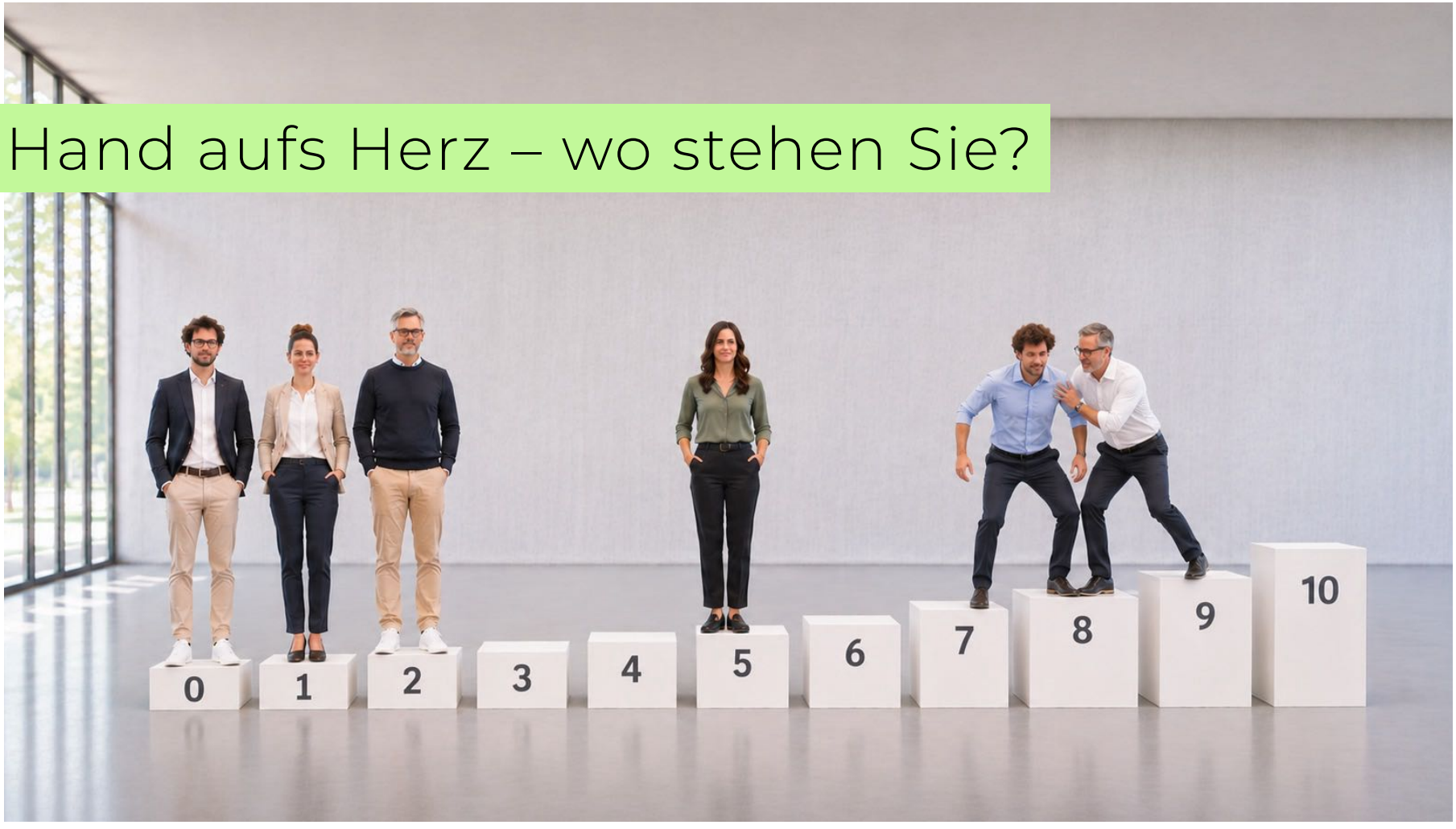


Klarheit

Denkrahmen

	Wenig Klarheit	**Viel Klarheit**
Viel Empathie und Verständnis	Harmoniefalle	Orientierung, wertschätzende Führung
Wenig Empathie und Verständnis	Distanz, diffuse Führung	Härte, rigide Führung

Hand aufs Herz – wo stehen Sie?



Drei Thesen

Wie schätzen Sie es ein...

66 / 66

> Wer Leistung nicht einfordert, ist gegenüber den Leistungsstarken unfair.



Drei Thesen

Wie schätzen Sie es ein...

65 / 66

> Führungskräfte sind heute eher zu vorsichtig als zu hart.



Drei Thesen

Wie schätzen Sie es ein...

65 / 66

Zu viel Verständnis kann schlechte Führung sein.



Erfahrungen auf den Tisch!



Erfahrung auf den Tisch

Runde 1 – Erfahrungen auf dem Tisch (12')

«Wo habe ich selbst erlebt, dass Verständnis oder mein Wunsch nach Harmonie mit Leistung oder notwendiger Klarheit kollidiert sind?»

Runde 2 – Erfahrungen genau anschauen/Verdichten (18')

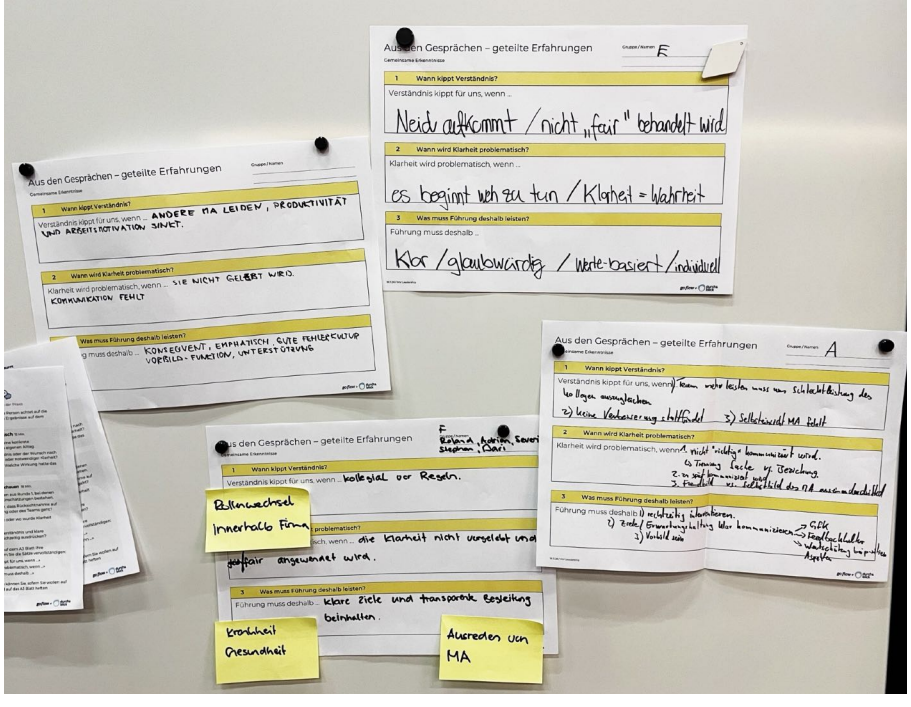
Auftrag: Situationen aus Runde 1 wählen, bei denen auch unterschiedliche Einschätzungen bestehen.

Leitfragen:

1. Woran merken wir, dass Rücksichtnahme auf Kosten der Leistung oder des Teams geht?
2. Wo fehlte Klarheit oder wo wurde Klarheit problematisch?
3. Wie lassen sich Verständnis und klare Erwartungen gleichzeitig ausdrücken?

Erkenntnisse aus den Gruppen

1. «Verständnis kippt für uns, wenn…»
2. «Klarheit wird problematisch, wenn…»
3. «Gute Führung muss deshalb…»



Verdichtete Aussage

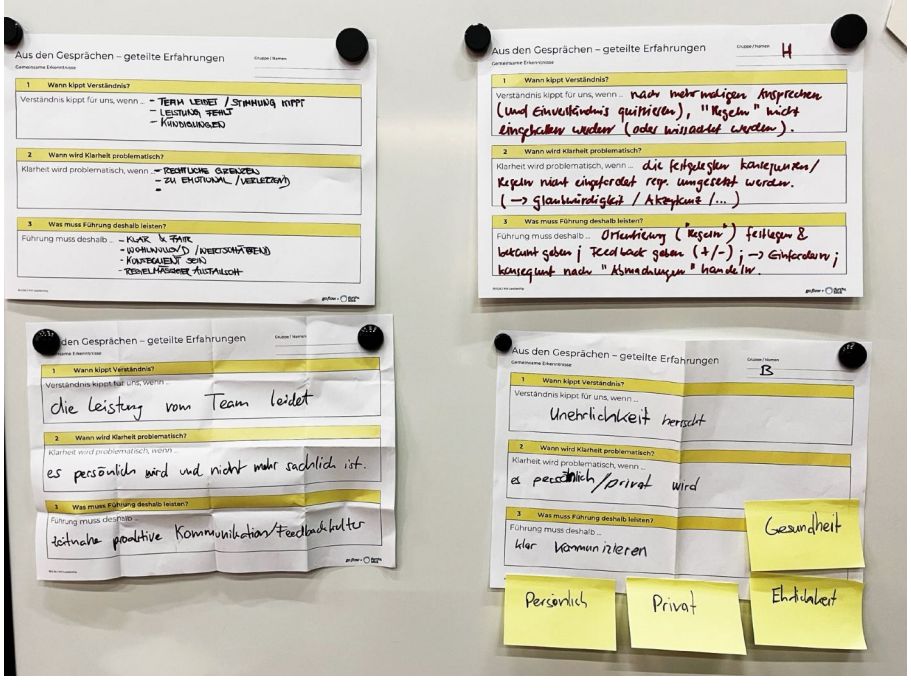
- Verständnis kippt, wenn andere Mitarbeitende Mehrbelastung und Nachteile tragen, Leistung und Motivation sinken oder keine Entwicklung mehr stattfindet.

- Klarheit wird problematisch, wenn sie zu spät, unfair oder unpassend kommuniziert, nicht vorgelebt oder nicht konsequent angewendet wird.

- Gute Führung muss deshalb Erwartungen frühzeitig und klar kommunizieren, empathisch und konsequent handeln, individuell führen, Orientierung geben und selbst glaubwürdig vorleben, was sie einfordert.

Erkenntnisse aus den Gruppen

1. «Verständnis kippt für uns, wenn…»
2. «Klarheit wird problematisch, wenn…»
3. «Gute Führung muss deshalb…»



Verdichtete Aussage

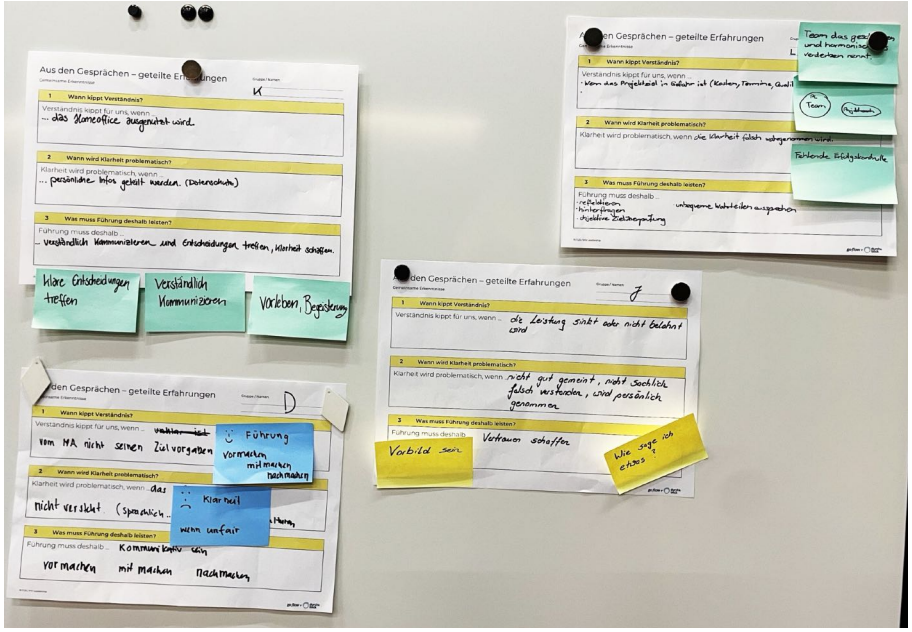
- Verständnis kippt, wenn wiederholte Gespräche wirkungslos bleiben, Regeln missachtet werden und dadurch Teamleistung, Stimmung oder Ehrlichkeit leiden.

- Klarheit wird problematisch, wenn sie persönlich, emotional oder verletzend wird, rechtliche Grenzen berührt oder Regeln und angekündigte Konsequenzen nicht glaubwürdig umgesetzt werden.

- Gute Führung muss deshalb Orientierung schaffen, Erwartungen und Regeln klar kommunizieren, wertschätzend und sachlich bleiben, frühzeitig Feedback geben und Vereinbarungen konsequent einfordern.

Erkenntnisse aus den Gruppen

1. «Verständnis kippt für uns, wenn…»
2. «Klarheit wird problematisch, wenn…»
3. «Gute Führung muss deshalb…»



Verdichtete Aussage

- Verständnis kippt, wenn Leistung, Projektziele oder Verbindlichkeit leiden, Regeln und Freiräume ausgenutzt werden oder Einsatz nicht anerkannt wird.

- Klarheit wird problematisch, wenn sie falsch verstanden, persönlich genommen, unfair erlebt oder unsensibel kommuniziert wird – oder wenn dabei persönliche Grenzen und Datenschutz verletzt werden.

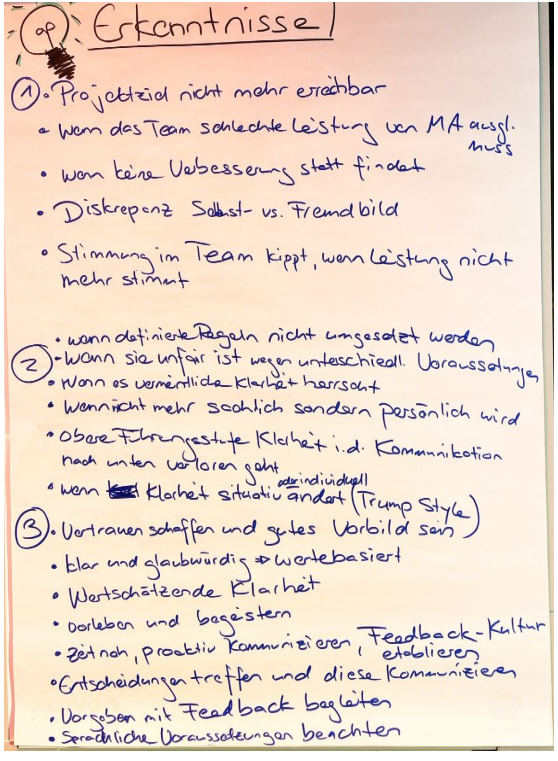
- Gute Führung muss deshalb verständlich kommunizieren, Vertrauen schaffen, Ziele und Ergebnisse im Blick behalten, Entscheidungen treffen, selbst Vorbild sein und auch unbequeme Wahrheiten respektvoll ansprechen.

Essenz aus Ihren Gesprächen

1. «Verständnis kippt für uns, wenn …»
- das Projektziel nicht mehr erreichbar ist.
- das Team die schlechte Leistung einzelner MA ausgleichen muss.
- keine Verbesserung stattfindet.
- eine Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild besteht.
- die Stimmung im Team kippt, weil die Leistung nicht mehr stimmt.

2. «Klarheit wird problematisch, wenn …»
- definierte Regeln nicht umgesetzt werden.
- aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen unfair ist
- nur vermeintliche Klarheit herrscht.
- sie nicht mehr sachlich bleibt, sondern persönlich wird.
- die Klarheit in der Kommunikation der oberen Führungsstufe nach unten verloren geht.
- sie sich situativ oder individuell verändert – «Trump Style».

3. «Gute Führung muss deshalb …»
- Vertrauen schaffen und ein gutes Vorbild sein.
- klar, glaubwürdig und wertebasiert handeln.
- wertschätzende Klarheit schaffen.
- vorleben und begeistern.
- zeitnah und proaktiv kommunizieren.
- eine Feedbackkultur etablieren.
- Entscheidungen treffen und diese kommunizieren.
- Vorgehen mit Feedback begleiten.
- sprachliche Voraussetzungen und Unterschiede berücksichtigen.



Was ist wichtiger: Harmonie oder Leistung?



- Die Harmoniefalle beginnt dort, wo ich einen notwendigen Konflikt vermeide und andere den Preis dafür bezahlen.
- Gute Führung entscheidet sich nicht zwischen Harmonie und Leistung. Sie zeigt Verständnis für den Menschen und bleibt gleichzeitig klar in Bezug auf Auftrag, Erwartungen und Verantwortung.
- Vielleicht müssen wir also gar nicht weniger nett führen.
  Vielleicht müssen wir mutiger klar sein.

Herzlichen Dank!

Es war uns eine Freude.

Selina & Renata

Mini-Methoden

go flow

www.go-flow.ch

durch& blick

www.durchundblick.ch

Quellen

- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2024). Good Work Index 2024. Survey Report. >>
- Journal of Organizational Behavior. Wissenschaftlicher Fachartikel. DOI: 10.1002/job.2886. >>
- Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) (2025). Jahresbericht 2025 der Vertrauensstelle VBS. >>
- Staatssekretariat für Wirtschaft () (2010). Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. >>
- Schweizer HR-Barometer (2026). Schweizer HR-Barometer 2026. Hochschule Luzern (HSLU). >>
- Gallup (2025). The Great Detachment: Why Employees Feel Stuck. >>
- Gallup (2026). Leadership & Management Indicator. August 2026. >>
- Gallup (2024). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Q12 Meta-Analysis. >>