DON'T SELL ME THIS PEN! · SALES LEADERSHIP PLAYBOOK

PERFORMANCE-GESPRÄCH ZUM NACHBAUEN

Das 6-Schritte-Playbook für Sales Leader - mit Leitfragen, Checklisten und Gesprächs-Spickzettel zum direkten Einsatz.

Das Ziel: Nicht erklären, warum jemand gerade schlecht performt. Sondern gemeinsam klären, was erwartet wird, woran es liegt, was jetzt anders passiert - und wann ihr überprüft, ob es funktioniert.

Davide Russo & Thomas Verstege
Don't Sell Me This Pen · Sales Leader Academy

WARUM DIESES PLAYBOOK?

Aus einem schwierigen Gespräch wird schnell eine Abrechnung.

Ein Seller liefert seit Wochen nicht die erwartete Performance. Vielleicht fehlen Ergebnisse, Vorbereitung oder konstruktives Verhalten. Du weißt: Das Gespräch muss stattfinden.

Was häufig schiefläuft

- ☐ Zu lange warten, bis Frust aufgebaut ist.
- ☐ Zu viele Themen gleichzeitig aufmachen.
- ☐ Bewerten statt konkret beobachten.
- ☐ Zu viel reden und zu wenig verstehen.
- ☐ Das WAS erklären, aber das WIE offenlassen.
- ☐ Ohne verbindlichen Plan aus dem Gespräch gehen.

So nutzt du das Playbook

Als Arbeitsunterlage:

- **vorher** zur Vorbereitung,
- **währenddessen** als Gesprächsleitfaden,
- **danach** zur Nachbereitung und Selbstkontrolle.

Keine Ablesevorlage: Es soll dir an den entscheidenden Stellen Klarheit geben.

> Das Problem ist selten nur **WAS** du ansprichst. Entscheidend ist, WIE du das Gespräch führst.

DER ABLAUF

01
Vorbereiten
Beobachtung, Wirkung, Erwartung und eigene Emotionen sortieren.

02
Beobachtung + Wirkung
Konkretes Verhalten beschreiben - nicht die Person bewerten.

03
Erwartung klären
Definieren, was gute Performance konkret bedeutet.

04
Diagnose statt Monolog
Verstehen, warum die Abweichung gerade entsteht.

05
Den Weg bauen
Lösungsweg, Unterstützung und Eigenverantwortung klären.

06
Verbindlichkeit
Verhalten, Messpunkte, Feedback und Follow-up festlegen.

SCHRITT 1

01

Vorbereiten: Erst dich selbst führen.

Ein Performance-Gespräch beginnt nicht beim Mitarbeiter. Es beginnt mit deiner Klarheit: Was hast du wirklich beobachtet - und in welchem Zustand gehst du in das Gespräch?

Die 3-Punkte-Regel

Wähle maximal drei Themen, die wirklich den Unterschied zwischen unzureichender und guter Performance machen.

Emotionen prüfen

Du musst nicht emotionslos sein. Aber ruhig genug, um zuzuhören und nicht aus aufgestautem Frust zu führen.

MEINE 1-3 ZENTRALEN THEMEN

KONKRETE BEOBACHTUNG / BEISPIEL

WELCHE WIRKUNG ENTSTEHT DADURCH?

WAS ERWARTE ICH STATTDESSEN?

Vorbereitungs-Check

- ☐ Ich kann das Problem konkret benennen.
- ☐ Ich habe beobachtbares Verhalten.
- ☐ Ich habe konkrete Beispiele.
- ☐ Ich kenne die Wirkung.
- ☐ Ich weiß, was ich erwarte.
- ☐ Ich bin ruhig genug, um zuzuhören.

SCHRITT 2

02

Beobachtung + Wirkung: Verhalten statt Person.

Sobald du eine Person bewertest, landet ihr schnell in Verteidigung. Bleib bei konkreten Situationen und beschreibe die Wirkung.

Nicht so

- **"Du bist schlecht vorbereitet."**
- **"Du bist unzuverlässig."**
- **"Du bist immer so negativ."**

Aus einem Verhalten wird eine Bewertung der Person.

Sondern so

"In den letzten drei Meetings waren die Punkte X und Y nicht vorbereitet. Dadurch konnten wir Z nicht entscheiden und mussten Themen vertagen."

Konkrete Situation + Verhalten + Wirkung.

MEINE BEOBACHTUNG

DIE WIRKUNG AUF ERGEBNIS, TEAM ODER ZUSAMMENARBEIT

Sprach-Check

- ☐ Keine "immer / nie / ständig"-Aussagen.
- ☐ Keine Charakterbewertung.
- ☐ Konkrete Situation benannt.
- ☐ Wirkung erklärt.
- ☐ Beispiele sind nachvollziehbar.
- ☐ Das Thema ist wirklich performance-relevant.

Performance ist nicht nur Zahl. Auch Verhalten, Vorbereitung, Zusammenarbeit und Wirkung im Team können Performance-Themen sein.

SCHRITT 3

03

Erwartung klären: "Das muss besser werden" reicht nicht.

Dein Mitarbeiter muss nach dem Gespräch sagen können, was konkret anders sein soll - und woran ihr beide gute Performance erkennt.

1. WAS GENAU SOLL ANDERS SEIN?

2. WELCHES VERHALTEN MÖCHTE ICH SEHEN?

3. WORAN ERKENNEN WIR GUTE PERFORMANCE?

4. WANN IST DIE ERWARTUNG ERFÜLLT?

Der Spiegel-Hack

> **"Was hast du jetzt konkret als meine Erwartung verstanden?"**

Lass den Mitarbeiter die Erwartung in eigenen Worten wiedergeben.

Zu vage

- Mehr Ownership
- Mehr Gas geben
- Besser vorbereiten

Besser

Verhalten, Ergebnis und Qualitätsmaßstab so konkret beschreiben, dass zwei Personen dasselbe darunter verstehen.

Check

- ☐ Zielzustand ist klar.
- ☐ Verhalten ist beobachtbar.
- ☐ Erwartung wurde gespiegelt.

SCHRITT 4

04

Diagnose statt Monolog: Jetzt hör auf zu erklären.

Du hast Beobachtung, Wirkung und Erwartung geklärt. Jetzt geht es darum zu verstehen, warum die gewünschte Performance gerade nicht entsteht.

Fragen zum direkten Übernehmen

- **"Wie siehst du die Situation?"**
- **"Was glaubst du, woran liegt das?"**
- **"War das schon einmal anders?"**
- **"Was hast du damals anders gemacht?"**
- **"Was davon liegt in deiner Kontrolle?"**
- **"Was hindert dich momentan?"**
- **"Wie sehr willst du das verändern?"**

Der Goldmoment

Wenn dein Mitarbeiter nach einer Frage still wird und nachdenken muss: nicht retten. Nicht selbst antworten. Aushalten. Dort beginnt oft echte Reflexion.

Konfrontative Frage

"Willst du das überhaupt verändern?"

Nicht als Startfrage. Aber wenn ihr bereits um Lösungen kreist und nichts bewegt sich, kann genau diese Klarheit notwendig sein.

WORUM GEHT ES WIRKLICH?

SKILL

Will, kann es aber noch nicht ausreichend.
Hebel: Training, Coaching, Übung, Feedback.

RESSOURCEN

Könnte, aber Voraussetzungen fehlen.
Hebel: Zeit, Informationen, Systeme, Unterstützung.

FOKUS

Fähigkeit ist da, wird aber nicht konsequent eingesetzt.
Hebel: Priorität, Arbeitsweise, Belastungen verstehen.

WILLE

Könnte, möchte die Veränderung aber nicht ausreichend.
Hebel: ein anderes Führungsgespräch.

Dialog-Check

- ☐ Ich habe mehr gefragt als erklärt.
- ☐ Ich habe Antworten ausreden lassen.
- ☐ Wir haben Ursachen statt Symptome betrachtet.
- ☐ Veränderungsbereitschaft ist klarer.

SCHRITT 5

05

Den Weg bauen: Nicht nur WAS - sondern WIE.

Erkenntnis allein verändert noch keine Performance. Jetzt braucht es einen Weg, der Unterstützung bietet, aber die Verantwortung beim Mitarbeiter lässt.

Lösungsfragen zum Kopieren

- "Welche Lösungswege siehst du selbst?"
- "Welche Ressourcen hast du bereits?"
- "Was könnte dich daran hindern?"
- "Was könntest du ab morgen verändern?"
- "Was brauchst du von mir?"
- "Was machst du, wenn genau das eintritt?"

Nicht den Mitarbeiter den Berg hochtragen. Aber prüfen, ob Weg, Schuhe, Werkzeug und Unterstützung für die nächste Etappe vorhanden sind.

Verantwortung Mitarbeiter

WAS MACHE ICH KONKRET?

WAS ÄNDERE ICH AB MORGEN?

WIE GEHE ICH MIT HINDERNISSEN UM?

Verantwortung Führungskraft

WELCHE UNTERSTÜTZUNG GEBE ICH?

WELCHE RESSOURCEN SCHAFFE ICH?

WANN UND WIE GEBE ICH FEEDBACK?

Der Unterschied

Unterstützen heißt: Klarheit geben, Ressourcen aktivieren, Feedback ermöglichen. **Übernehmen** heißt: die Verantwortung für die Veränderung selbst tragen. Genau das sollte beim Mitarbeiter bleiben.

SCHRITT 6

06

Verbindlichkeit: Ein gutes Gespräch braucht einen Plan.

Viele Gespräche enden genau dann, wenn es entscheidend wird. Die Zeit läuft aus - und niemand hält fest, was ab morgen wirklich anders passiert.

WAS VERÄNDERT SICH KONKRET?

WER ÜBERNIMMT WAS?

BIS WANN?

WORAN SEHEN WIR FORTSCHRITT?

WANN GIBT ES FEEDBACK?

WANN SPRECHEN WIR WIEDER?

Die 7 Abschlussfragen

- ☐ Was passiert ab morgen anders?
- ☐ Welches Verhalten werde ich beobachten?
- ☐ Was machst du konkret?
- ☐ Wobei unterstütze ich dich?
- ☐ Wann erwarten wir erste Veränderung?
- ☐ Wann sollte sich das im Ergebnis zeigen?
- ☐ Wann sprechen wir wieder?

Dokumentieren

Erwartung, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Messpunkte und Follow-up kurz schriftlich sichern. Nicht für Bürokratie - für ein gemeinsames Verständnis.

> Wenn eine Antwort auf WAS, WER, BIS WANN oder WORAN fehlt, ist das Gespräch noch nicht fertig.

BONUS

Die 30 Minuten danach.

Blocke nach einem wichtigen Performance-Gespräch bewusst Zeit. Nicht direkt ins nächste Meeting springen. Erst reflektieren, dann dokumentieren.

Die ersten 5 Minuten: DU

- ☐ Habe ich mein Ziel erreicht?
- ☐ Habe ich klar ausgesprochen, was ich sagen wollte?
- ☐ War ich konkret?
- ☐ Habe ich wirklich zugehört?
- ☐ Wie war mein emotionaler Zustand?
- ☐ Was würde ich beim nächsten Mal anders machen?

Danach: Vereinbarung sichern

- Ausgangssituation
- konkrete Erwartung
- vereinbarte Veränderung
- Maßnahmen und Verantwortlichkeiten
- Messpunkte
- Follow-up-Termin

Formulierung zum Übernehmen

"Danke für das offene Gespräch. Ich habe unsere wichtigsten Vereinbarungen kurz zusammengefasst. Bitte schau einmal drüber und sag mir, ob das auch deinem Verständnis entspricht."

MEINE WICHTIGSTE ERKENNTNIS AUS DEM GESPRÄCH

MEIN NÄCHSTER FÜHRUNGSIMPULS

Das Ziel der Nachbereitung: Aus Gespräch wird Prozess.

ZUM AUSDRUCKEN

Der 1-Seiten-Spickzettel.

Eine Seite neben den Laptop legen - und vor dem Gespräch in 90 Sekunden durchgehen.

1. VORBEREITEN

Was beobachte ich?
Welche Wirkung entsteht?
Was erwarte ich?
Bin ich emotional bereit?

2. BEOBACHTUNG + WIRKUNG

"Ich habe beobachtet ..."
"Die Wirkung davon ist ..."

3. ERWARTUNG

"Ich erwarte zukünftig ..."

> **"Was hast du als meine Erwartung verstanden?"**

4. DIAGNOSE

"Wie siehst du die Situation?"
"Woran liegt es?"
"Was liegt in deiner Kontrolle?"
"Was hindert dich?"
"Willst du das verändern?"

5. WEG BAUEN

"Welche Lösung siehst du?"
"Was machst du ab morgen?"
"Was brauchst du von mir?"
"Was könnte dich hindern?"
"Was machst du dann?"

6. VERBINDLICHKEIT

Was?
Wer?
Bis wann?
Woran sehen wir Erfolg?
Wann Feedback?
Wann Follow-up?

Die Kernlogik

Was beobachten wir? → Was erwarten wir? → Woran liegt die Abweichung? → Wie verändern wir sie? → Wann sehen wir, ob es funktioniert?

SELBSTCHECK

Wie stark war mein Performance-Gespräch?

Bewerte dich nicht danach, ob das Gespräch angenehm war. Bewerte, ob es Klarheit, Verständnis, einen Weg und Verbindlichkeit geschaffen hat.

Vorbereitung

- ☐ Ich war emotional vorbereitet.
- ☐ Ich hatte konkrete Beispiele.
- ☐ Maximal drei Themen adressiert.

Klarheit

- ☐ Verhalten statt Persönlichkeit bewertet.
- ☐ Wirkung erklärt.
- ☐ Erwartung war konkret.

Dialog

- ☐ Mitarbeiter hatte ausreichend Redeanteil.
- ☐ Echte Ursachen verstanden.
- ☐ Skill, Ressourcen, Fokus oder Wille klarer.

Umsetzung

- ☐ Konkreter Lösungsweg.
- ☐ Verhalten ab morgen klar.
- ☐ Unterstützung und Eigenverantwortung getrennt.

Verbindlichkeit

- ☐ Messpunkte vereinbart.
- ☐ Nächster Termin steht.
- ☐ Vereinbarung dokumentiert.

13-15
Starker Performance-Prozess.
Klarheit, Verantwortung und Follow-up sind vorhanden.

9-12
Gutes Gespräch.
Prüfe Diagnose oder Verbindlichkeit.

0-8
Noch Lücken.
Identifiziere den fehlenden Schritt.

> Ein starkes Performance-Gespräch erklärt nicht, warum jemand schlecht ist. Es schafft Klarheit darüber, was jetzt anders passieren muss.

NÄCHSTER SCHRITT

Führ Performance-Gespräche, die wirklich etwas verändern.

Vertiefe den Ablauf mit echten Beispielen, Formulierungen und weiteren Werkzeugen für wirksame Sales Leadership.

DON'T SELL ME THIS PEN!

Performance-Gespräch zum Nachbauen: Unser Ablauf in 6 Schritten

25 Minuten Praxis: Fragen, Formulierungen und echte Fehler hinter dem 6-Schritte-Ablauf.

Hier die Folge hören

SCAN & LISTEN

Alle weiteren Folgen hören

Sales Leadership, Führung im Vertrieb und konkrete Werkzeuge zum direkten Umsetzen.

Zum Podcast

VERNETZ DICH MIT UNS AUF LINKEDIN

Davide Russo

Sales Trainer & Coach · Sales Leader Academy

Auf LinkedIn

Thomas Verstege

Co-Founder · PATH2IMPACT

Auf LinkedIn