

Leadership

Mitarbeitergespräche professionell führen

© Dr. Serge Imboden, 2025

Von der Praxis für die Praxis

Hes-so VALAIS
WALLIS

1

«Mitarbeitergespräche
werden vielerorts als
gigantischer Leerlauf
empfunden»

(SRF, Kassensturz, 2013)

2

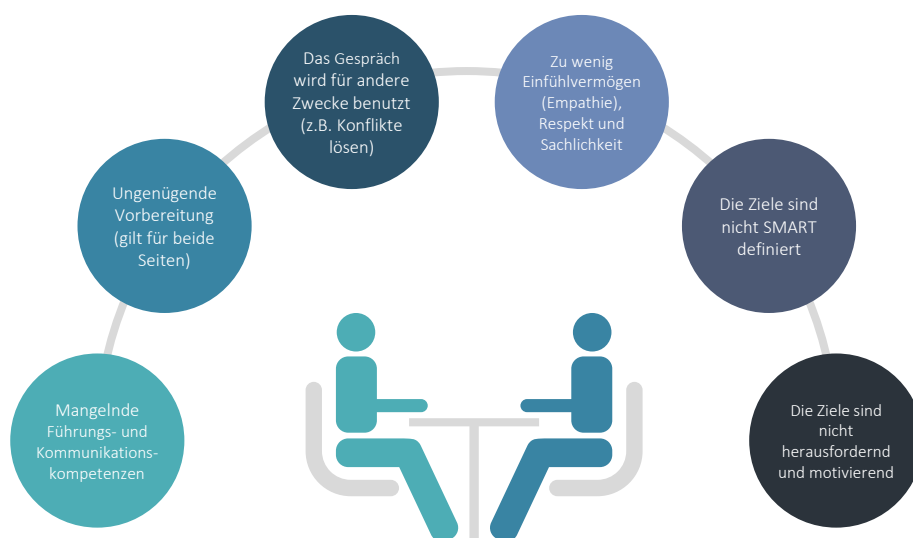


Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Mitarbeitergesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 Able to go, but happy to stay
- 4 Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs
- 5 Ablauf eines Gesprächs und Beispiele
- 6 Schlussfolgerung

3

Die sechs häufigsten Fehler bei Mitarbeitergesprächen



4

Rollenspiel

Mitarbeitergespräch

Letztes Jahr hatte dein Mitarbeiter-in ein A+ erhalten. In diesem Jahr erhält er/sie «nur» ein B. Er/sie regt sich auf und greift Dich an.



5



Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 **Quelle für intrinsische Motivation**
- 3 Able to go, but happy to stay
- 4 Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs
- 5 Ablauf eines Gesprächs und Beispiele
- 6 Schlussfolgerung

6



Selbstkonzept

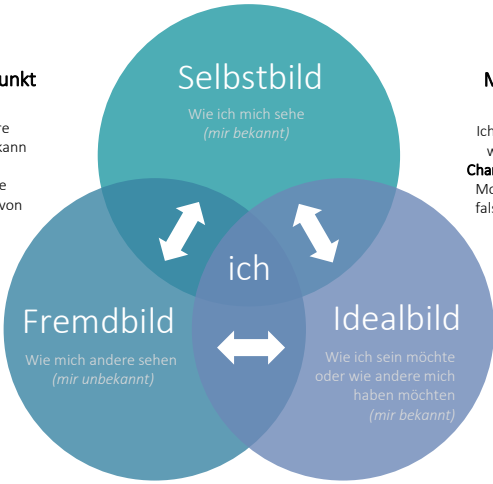
Die eigentliche intrinsische Motivation liegt zwischen Selbstbild und Idealbild !

Blinder Fleck / Wunder Punkt

Selbstbild - Fremdbild

Ich glaube, dass ich so bin. Andere sehen mich jedoch anders. Dies kann zu Missverständnissen führen.

Chancen: Fähigkeiten und Talente entdecken. **Gefahren:** man kann von anderen verletzt werden.



Selbstbild
Wie ich mich sehe
(mir bekannt)

Fremdbild
Wie mich andere sehen
(mir unbekannt)

Idealbild
Wie ich sein möchte
oder wie andere mich
haben möchten
(mir bekannt)

ich

Intrinsische Motivationsquelle

Selbstbild - Idealbild

Ich glaube, dass ich so bin und weiss, wie ich sein möchte.

Chancen: Quelle von intrinsischer Motivation. **Gefahren:** Kann zu falschen Zielsetzungen führen.

Fassade, Rolle
Fremdbild - Idealbild

Ich verstecke mich hinter einer Fassade, um so zu sein wie ich und/oder andere es wünschen. **Chancen:** extrinsische Motivation. **Gefahren:** Überforderung, Stress.



Quelle für intrinsische Motivation

© Dr. S. Imboden **Hes-so** VALAIS WALLIS 7

7

Die Kunst Feedback zu geben und zu empfangen



Das Bild kann nicht angezeigt werden.

1. Prüfe, ob du mit deinem Feedback eine **positive Absicht** verfolgst (Ziel = **motivieren** und nicht demotivieren).
2. Beschreibe, was du beobachtest ohne zu **werten** (Spiegel vorhalten).
3. Gib das Feedback ohne jegliche Erwartungen.
4. Prüfe, ob dein Feedback vom Empfänger **verstanden** wird.
5. Sei **konkret** in deinem Feedback (Fakten, Beispiele).
6. **Sag es so**, wie du es selbst auch akzeptieren würdest.
7. Prüfe, ob dein Feedback **unerwünschte Nebenwirkungen** hat.
8. Kläre **Missverständnisse** direkt.
9. **Rechtfertige** dich nicht.

(Empty box for notes)



Quelle für intrinsische Motivation

© Dr. S. Imboden **Hes-so** VALAIS WALLIS 8

8



9



Agenda

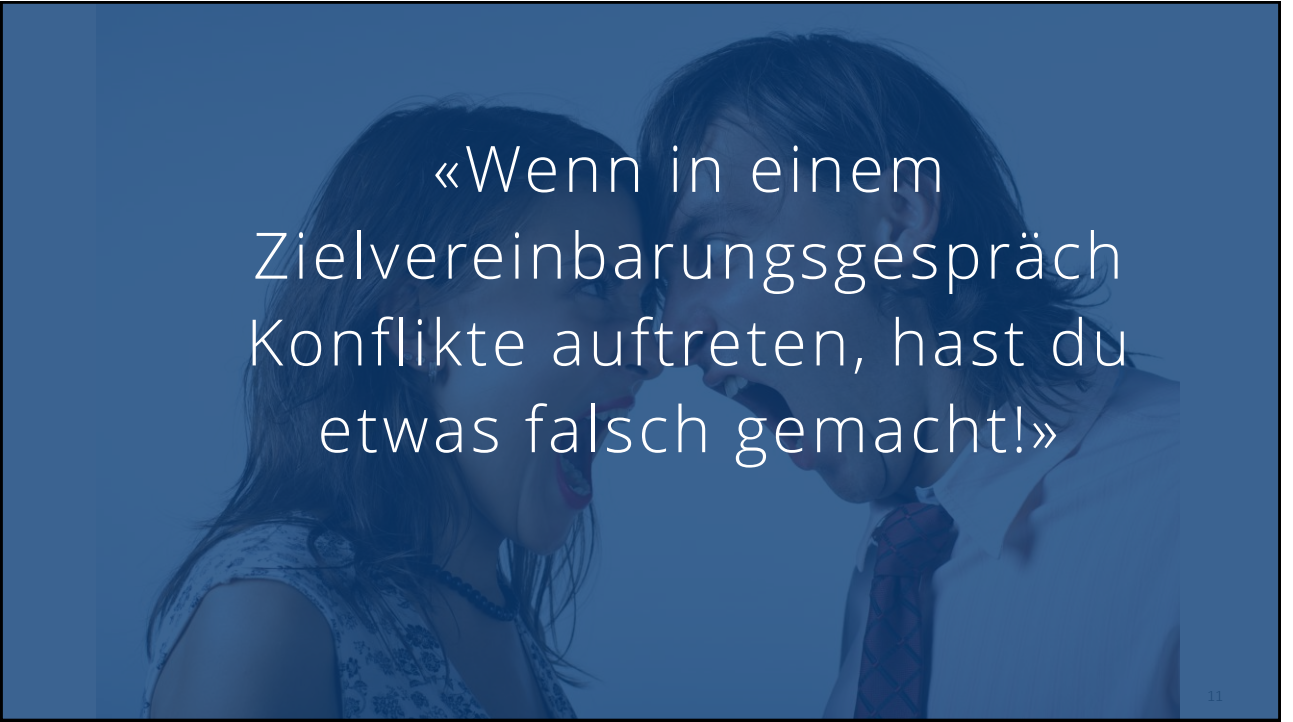
- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 **Able to go, but happy to stay**
- 4 Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs
- 5 Ablauf eines Gesprächs und Beispiele
- 6 Schlussfolgerung



Agenda

© Dr. S. Imboden **Hes-so** VALAIS VAUD 10

10



«Wenn in einem
Zielvereinbarungsgespräch
Konflikte auftreten, hast du
etwas falsch gemacht!»

11

11

Kein anderes
Führungsinstrument
hilft Bindungen zu den
Mitarbeitern
herzustellen und zu
vertiefen wie ein gut
geführtes Mitarbeiter-
gespräch.



Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche

1. Das Gespräch sollte geprägt sein von **Ehrlichkeit**, **Offenheit** und dem Mut, die **eigene Meinung** zu sagen und zu vertreten.
2. Es sollte dem Mitarbeitenden eine **Rückmeldung** über seine Leistungen, die Arbeitsergebnisse und sein Verhalten geben, damit er sich selbst **orientieren**, **motivieren** und **entwickeln** kann.
3. **Konflikte** werden **zu einem anderen Zeitpunkt** in einem anderen Gesprächsformat (Konfliktgespräche) ausgetragen.



Able to go, but happy to stay

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS
VALLIS

12

12

Wichtigster Grundsatz

Able to go, but
happy to stay



Able to go, but happy to stay

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS
VALLIS

13

13

«Mitarbeitergespräche
sind keine
Konfliktgespräche»

14

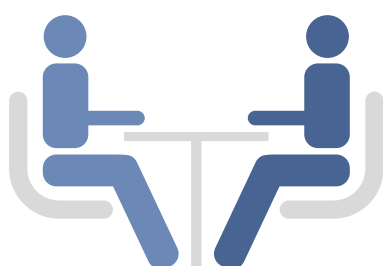


Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 Able to go, but happy to stay
- 4 **Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs**
- 5 Ablauf eines Gesprächs und Beispiele
- 6 Schlussfolgerung

15

Gute Mitarbeitergespräche sind in 3 Phasen gegliedert



16

Die Ziele eines Mitarbeitergesprächs sind anspruchsvoll



17

Überprüfung der Ziele

1. Nur **messbare Ziele** können kontrolliert werden.
2. Die Kontrolle der Ziele sollte **möglichst objektiv** sein (eher auf Fakten als auf Vermutungen basierend).
3. Das Erreichen von Zielen sollte von einer **finanziellen Belohnung abgekoppelt** werden.
4. Grosse **Unterschiede** zwischen der eigenen Meinung und der Meinung anderer **müssen diskutiert werden**.
5. Zielkontrolle sollte als **Chance** für Wertschätzung und Verständnis genutzt werden

18

Leistungsziele festlegen

1. Leistungsziele sollten so weit wie möglich **klar, sinnvoll und motivierend** sein.
2. Leistungsziele werden aus der **Vision und den Strategien** des Unternehmens abgeleitet (vgl. Cockpit → Jahresziele).
3. Es gilt der **Grundsatz** „Nur was messbar ist, kann kontrolliert werden“.

Ziele für persönliche Entwicklung setzen

1. Jeder Mitarbeitende möchte wissen, **wo er steht**, wie der Arbeitgeber ihn bezüglich seines Potenzials einschätzt und welche persönlichen Ziele angestrebt werden.
2. Persönliche Entwicklungsziele sind auch dazu da, den "**Marktwert**" des Mitarbeiters zu erhalten.
3. Die Entwicklungsziele sollten seine **Selbst-, Sozial- und Handlungskompetenzen** (inkl. Methoden- und/oder Steuerungskompetenzen) fördern.

Rollenspiel

Beurteilungsgespräch

Simulieren Sie ein Gespräch mit den ersten fünf Phasen. Tauschen Sie nach jeder Phase Ihre Beobachtungen aus und anschliessend übernimmt eine andere Person den "Lead" für die nächste Phase.



21

Einschätzen und motivieren: Mit erhobenem Haupt aus dem Raum gehen

- Kein anderes Managementinstrument bietet die Möglichkeit, eine **Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen** und zu vertiefen.
- **Trennen** Sie Bewertung und Gehalt
- Ohne über das Gehalt zu sprechen, kann die Leistung auf verschiedene Weise **wertgeschätzt** werden (z. B. motivierendes (intrinsisches) Projekt, Wertschätzung der geleisteten Arbeit, Bedingungen am Arbeitsplatz, Gutscheine, Weiterbildung usw.).
- Darüber hinaus ist es unerlässlich, die Mitarbeiter regelmässig und zum richtigen Zeitpunkt **für gute Leistungen zu würdigen**.

22

Freude statt Frust: Vermeidung typischer Fehler

Mögliche Fehler	Angemessene Lösungen
1. Mangelnde Vorbereitungszeit	Die Vorbereitungszeit sollte mindestens der Dauer des Interviews entsprechen.
2. Negatives und vorgefasstes Verhalten vor dem Gespräch	Den Mitarbeitenden eine Chance geben, indem das Positive und das Entwicklungspotenzial hervorgehoben werden
2. Zu unpersönlich und unter strikter Anwendung des Verfahrens	Gegenseitige Wertschätzung auf der Grundlage von Fakten zeigen und keine Störfaktoren tolerieren
3. Unbegründete Äusserungen	Auf der faktischen Ebene bleiben, offen und konstruktiv
4. "Diskussionen" ohne Verpflichtung	Von beiden Seiten: konkret und engagiert bleiben, gemeinsame und unterschiedliche Ideen diskutieren. Monitoring der Ziele während des Jahres.
5. Das Wichtigste bleibt unwidersprochen	Strukturieren Sie das Gespräch und besprechen Sie Themen wie Feedback, Entwicklung/Potenzial, Schwierigkeiten und Verbesserungen, Ziele etc.
6. Demotivieren statt motivieren	Klare, sinnvolle und motivierende Ziele formulieren
7. Vage Zielsetzungen	SMARTe Ziele formulieren (vor allem messbar und erreichbar)
8. Die Umsetzung der Ziele nicht überwachen (Monitoring)	Überprüfung der Ziele nach max. 6 Monaten



Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 Able to go, but happy to stay
- 4 Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs
- 5 **Ablauf eines Gesprächs und Beispiele**
- 6 Schlussfolgerung

Ablauf des Gesprächs

Begrüßung	▪ Begrüßung, Dank für das Kommen und Erklärung des Ablaufs ▪ ggf. ein kleiner Small Talk, um die Spannung abzubauen
Einleitung	▪ Benennen Sie die Themen und den Zweck des Gesprächs. ▪ Beziehungen und Rollen erläutern ▪ Vorgehen im Gespräch, gemeinsame Ziele und Gesprächsregeln festlegen
Diskussion	▪ Benennen Sie die Anforderungen, Erwartungen, Ziele und Standards, die gemeinsam festgelegt wurden. ▪ Gegenseitiges Feedback zu Allgemeinem ▪ Bewertung durch den Vorgesetzten ▪ Bewertung durch den/die Mitarbeiter/in ▪ Unterschiedliche Meinungen diskutieren ▪ Klare, sinnvolle und messbare Leistungsziele formulieren. ▪ Persönliche Ziele klar, sinnvoll, messbar und motivierend formulieren. ▪ Schlussfolgerungen ziehen, Verbesserungsmaßnahmen und deren Umsetzung besprechen
Zusammenfassen und Abschied nehmen	▪ Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest. ▪ Erstellen Sie einen Massnahmenplan und verteilen Sie die Aufgaben. ▪ Eine Einigung erzielen ▪ Zukünftiges Vorgehen, nächste Schritte ▪ Persönliche (konstruktive) Bewertung ▪ Sich bedanken und verabschieden

25

Beispielformular: Zielsetzungen

N°	Objectifs de performance (SMART) Compétences d'action, compétences professionnelles	Indicateurs	non atteint	partiellement atteint	entièrement atteint	nettement dépassé
1	Leitung des Projekts "Konzept "Problem Based Learning"".	Zielerreichung (mind. 90%) gemäss dem Projektauftrag	☐	☐	☐	☐
Remarques:						
2	Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Lehrbetrieben	Min. 3 Besuche pro Jahr	☐	☐	☐	☐
Remarques: Mit den Ausbildern im Unternehmen über mögliche Projekte sprechen, die in den Kurs integriert werden können.						
3	Projektstage mit der Klasse xy organisieren	Min. 2 Projektstage pro Jahr	☐	☐	☐	☐
Remarques: Die qualitative Bewertung wird von den Lernenden mithilfe eines Bewertungsformulars vorgenommen.						

26

Beispielformular: Zielsetzungen– Teil 2

N°	Objectifs de développement personnel Compétences personnelles, compétences sociales	Indicateurs	non atteint	partiellement atteint	entièrement atteint	nettement dépassé
4	<i>Pädagogisches Konzept stärken</i>	<i>Min. 2 Besuche zwischen Kollegen pro Jahr</i>	☐	☐	☐	☐
Remarques: <i>Die Bewertung kann mithilfe des Formulars xy vorgenommen werden.</i>						
5	<i>Verbesserung der Projektleitung</i>	<i>Einen Kurs über Projektmanagement besuchen (siehe Ziel 1)</i>	☐	☐	☐	☐
Remarques: <i>Der Transfer von Kursinhalten in die Praxis kann mit Ziel 1 erfolgen.</i>						
6			☐	☐	☐	☐
Remarques:						



Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 Able to go, but happy to stay
- 4 Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs
- 5 Ablauf eines Gesprächs und Beispiele
- 6 Schlussfolgerung

Take home message

1. Bei Mitarbeitergesprächen steht die **Motivation und die Entwicklung** des Mitarbeitenden im Zentrum (**able to go, but happy to stay**).
2. Beurteilungsgespräche sind **anspruchsvoll**: Führungskräfte sollten darin **geschult** werden.
3. Zeithorizont: mindestens **einmal pro Jahr** (wenn möglich mit einer **Zwischenbilanz nach 6 Monaten**)
4. Erfolgsfaktoren: **Vorbereitung** (Vorgesetzter und Mitarbeiter) sowie klare, messbare und sinnvolle **motivierende Ziele**
5. **Nachbereitung und Begleitung** sind ebenso wichtig wie die regelmässige Überprüfung der Ziele.



29

Laden Sie das Formular herunter auf :

www.2imanagement.ch/de/management-tools/weitere-instrumente



30

Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit



Hes·SO VALAIS
WALLIS

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch



31

Bibliographie

- Imboden, S. (2024). www.2iManagement.ch
- Imboden, S. (2017). Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 2, 290 – 310.
- Seitz, R., & Capaul, H. (2007). *Schulführung und Schulentwicklung, Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (3. Auflage., p. 600). Bern: Haupt.
- Scholz, Christian (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München 1994
- Sprenger Reinhard K. (2007): Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, Campus
- Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement: Theorien - Instrumente - Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2000). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden.
- Thom, Norbert (2001): Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Wien 2001, S.117-131
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2002). Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schulführung. In: Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen, hrsg. v. Norbert Thom, Adrian Ritz und Reto Steiner, Bern, Stuttgart, Wien, S. 3-35.
- Thommen, Jean-Paul (2002). Management und Organisation. Konzepte - Instrumente - Umsetzung, Zürich.

32