

## Professionell Mitarbeitergespräche führen



Mai 2018



«Mitarbeitergespräche werden vielerorts als  
gigantischer Leerlauf empfunden»

(SRF, Kassensturz, 2013)



## Agenda

1. Einleitung
2. Ziele und Phasen des Mitarbeitergesprächs
3. Typische Fehler vermeiden
4. Ablauf des Gesprächs und Beispiele
5. Fazit

## Kein anderes Führungsmittel hilft Bindungen zu den Mitarbeitern herzustellen und zu vertiefen

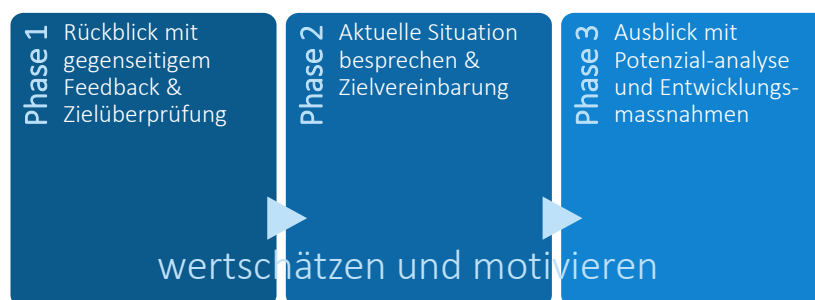
1. Das Gespräch sollte geprägt sein von **Ehrlichkeit, Offenheit** und dem Mut, die **eigene Meinung** zu sagen und zu vertreten
2. Es sollte dem Mitarbeitenden eine **Rückmeldung** über seine Leistungen, die Arbeitsergebnisse und sein Verhalten geben, damit er sich selbst **orientieren und motivieren** kann



## Agenda

1. Einleitung
2. Ziele und Phasen des Mitarbeitergesprächs
3. Typische Fehler vermeiden
4. Ablauf des Gesprächs und Beispiele
5. Fazit

## Gute Mitarbeitergespräche sind in 3 Phasen gegliedert



## Die Ziele eines Mitarbeitergesprächs sind anspruchsvoll



## Die Kunst des Feedback Gebens und Empfangens



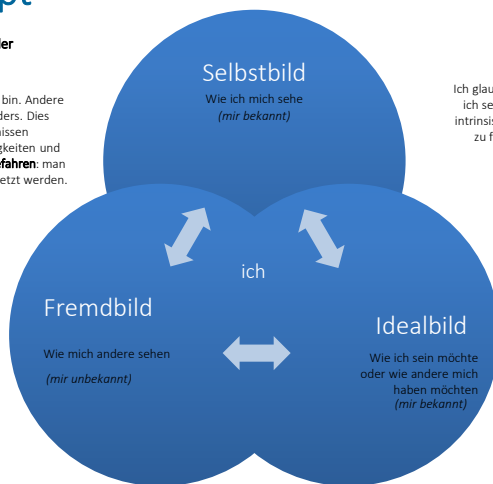
# Selbstkonzept

**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.

**Motivationsquelle**

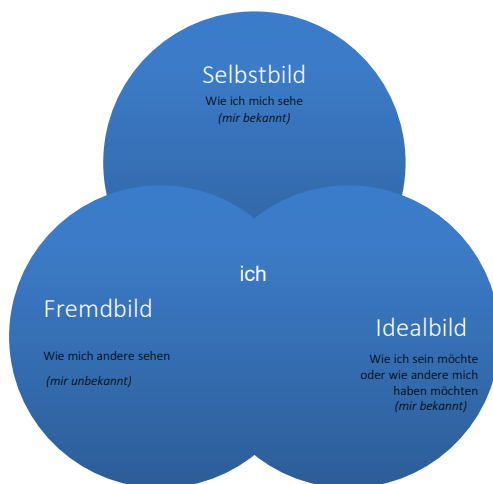
Selbstbild - Idealbild  
 Ich glaube, dass ich so bin und weiss, wie ich sein möchte. **Chancen:** Quelle von intrinsischer Motivation. **Gefahren:** Kann zu falschen Zielsetzungen führen.



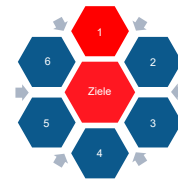
**Fassade, Rolle**

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.

# Selbstkonzept: Idealfall

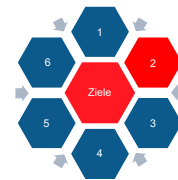


## 10 Gebote für das **EMPFANGEN** von Feedback



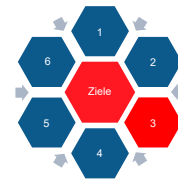
1. Bitten Sie die anderen **möglichst** oft um Feedback
2. Prüfen Sie, ob Sie tatsächlich eine Rückmeldung **aufnehmen können**
3. Sagen Sie **konkret**, welche Informationen Sie haben wollen
4. Hören Sie sich die Rückmeldung **aufmerksam** an
5. **Vermeiden** Sie, zu argumentieren oder sich zu **verteidigen** (nicht rechtfertigen!!)
6. **Wiederholen** Sie, wie Sie das Feedback **verstanden** haben
7. **Überprüfen** Sie die Bedeutung von Informationen
8. Fragen Sie nach möglichen **Verhaltensalternativen**
9. Teilen Sie Ihre **Reaktionen** mit (nochmals: nicht rechtfertigen!!)
10. **Bedanken** Sie sich für die Rückmeldungen

## 10 Gebote für das **GEBEN** von Feedback



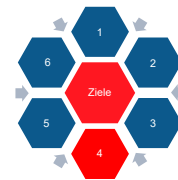
1. Prüfen Sie die **Bereitschaft** des Empfängers! Bitten Sie um **Erlaubnis!**
2. Prüfen Sie, ob Sie mit Ihrem Feedback eine **positive Absicht** verfolgen (Ziel = **motivieren** und nicht demotivieren)
3. Wählen Sie einen **günstigen Zeitpunkt** Ihres Feedbacks
4. Geben Sie zunächst eine **positive** Rückmeldung, dann erst **konstruktive** Kritik
5. Prüfen Sie, ob Ihr Feedback vom Empfänger **verstanden** wird
6. Seien Sie **konkret** in Ihrem Feedback (Fakten, Beispiele)
7. Seien Sie beschreibend in Ihrem Feedback und **nicht wertend**
8. **Sagen Sie es so**, wie Sie es selbst auch akzeptieren würden
9. Prüfen Sie, ob Ihr Feedback **unerwünschte Nebenwirkungen** hat
10. Klären Sie **Missverständnisse** direkt

## Ziele überprüfen



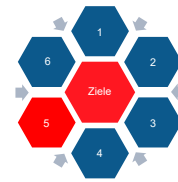
1. Nur messbare Ziele können überprüft werden
2. Die Zielüberprüfung sollte möglichst objektiv sein (auf Fakten und weniger auf Annahmen stützen)
3. Die Zielerreichung sollte von monetären Honorierungen entkoppelt werden
4. Grosse Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung müssen ausdiskutiert werden
5. Die Zielüberprüfung sollte als Chance für Wertschätzung und Verständnis genutzt werden

## Leistungsziele festlegen



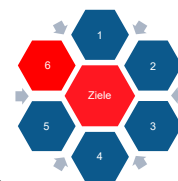
1. Leistungsziele sollen möglichst **klar**, **sinnvoll** und **motivierend** sein
2. Leistungsziele werden von der **Vision und Strategien** der Unternehmung abgeleitet (vgl. Führungscockpit -> Jahresziele)
3. Auch hier gilt der **Grundsatz**: nur was gemessen wird, kann überprüft werden

## Persönliche Entwicklungsziele festlegen



1. Jeder Mitarbeiter möchte **wissen wo er steht**, wie sein Arbeitgeber ihn heute und bezüglich seines Potenzials einschätzt und welche persönliche Zielsetzungen anvisiert werden
2. Persönliche Entwicklungsziele sind auch dazu da, den **«Marktwert» des Mitarbeitenden** zu erhalten
3. Entwicklungsziele sollten die **Selbstkompetenz, Sozialkompetenz und die Handlungskompetenz** (inkl. Methodenkompetenz und/oder die Führungskompetenz) fördern

## Wertschätzen und motivieren: mit erhobenem Kopf den Raum verlassen



- Kein anderes Führungsmittel gibt die Möglichkeiten **Bindungen zu den Mitarbeitenden** herzustellen und zu vertiefen
- **Trennen** von Beurteilung und Lohn
- Ausgehend von einer gerechten Bezahlung können Leistungen in ganz unterschiedlichen Formen honoriert werden (z.B. motivierende Projekte (**intrinsisch**), Wertschätzung der Arbeit, Arbeitsplatzbedingungen, Essensgutschein, Weiterbildung, usw.)
- Daneben ist es unverzichtbar, den Mitarbeitenden regelmässig für gute Leistungen mit Worten **zeitnah** zu loben





# Agenda

1. Einleitung
2. Ziele und Phasen des Mitarbeitergesprächs
- 3. Typische Fehler vermeiden**
4. Ablauf des Gesprächs und Beispiele
5. Fazit

## Lust statt Frust: typische Fehler vermeiden

Mögliche Fehler	Zielführende Lösungen
1. Zu geringe Vorbereitungszeit	Vorbereitungszeit sollte mindestens der Dauer des Mitarbeitergesprächs entsprechen
2. Voreingenommen und negative Haltung bereits vor dem Gespräch	Geben Sie dem Mitarbeitenden eine Chance indem Sie das Positive und das Entwicklungspotenzial in den Vordergrund stellen
2. Zu unpersönlich und nach Schema F	Wechselseitige Wertschätzung entgegenbringen mit Fakten untermauert und keine Störfaktoren zulassen
3. Unsachliche Äusserungen	Auf der Sachebene bleiben, offen und konstruktiv
4. Unverbindliches «Geplaudere»	Von beiden Seiten konkret und verbindlich bleiben, gemeinsames wie trennendes besprechen. Monitoring der Ziele während des Jahres
5. Wesentliches bleibt unausgesprochen	Dem Gespräch Struktur geben und Themen ansprechen wie: Feedback, Entwicklung/Potenzial, Engpässe und Verbesserungen, Zielvereinbarung, etc.
6. Demotivieren statt motivieren	Klare, sinnvolle und motivierende Ziele formulieren
7. «Schwammige» Zielformulierung	Ziele SMART formulieren (insbesondere messbar und realistisch)
8. Umsetzung der Ziele nicht überprüfen (Monitoring)	Zielüberprüfungsgespräch nach max. 6 Monaten



# Agenda

1. Einleitung
2. Ziele und Phasen des Mitarbeitergesprächs
3. Typische Fehler vermeiden
4. Ablauf des Gesprächs und Beispiele
5. Fazit

## Ablauf des Gesprächs

### Begrüssung

- Begrüssen, danken fürs Kommen und über den Ablauf orientieren
- ggf. kurzer Small Talk zur Verringerung der Anspannung

### Einstieg

- Thema, Sinn und Zweck des Gesprächs nennen
- Beziehung und Rollen klären
- Vorgehensweise im Gespräch, gemeinsame Ziele und Gesprächsregeln klären

### Gespräch

- Anforderungen, Erwartungen, Ziele und Standards, die vereinbart wurden, nennen
- Allgemeines gegenseitiges Feedback
- Beurteilung durch den Vorgesetzten
- Beurteilung durch den Mitarbeiter
- Abweichende Meinungen besprechen
- Klare, sinnvolle, messbare und motivierende **Leistungsziele** formulieren
- Klare, sinnvolle, messbare und motivierende **persönliche Ziele** formulieren
- **Schlussfolgerungen** ziehen, **Massnahmen** für Verbesserungen und ihre Umsetzung besprechen

### Zusammenfassung & Verabschiedung

- Ergebnisse festhalten
- Massnahmenplan festlegen und Aufgaben verteilen
- Vereinbarungen treffen
- Weiteres Vorgehen, nächste Schritte (Begleitung und Unterstützung)
- Persönliche Bewertung (konstruktiv)
- Bedanken und Verabschiedung

## Checkliste Beurteilungsgespräch

vgl. HR-Tool

### Inhalt:

0. Ziele des Beurteilungsgesprächs
1. Zentralen Schritte zur Vorbereitung und Durchführung
2. Begrüssung
3. Einstieg
4. Eigentliches Gespräch
5. Zusammenfassung & Verabschiedung
6. Mögliche Bewertungsfehler

0 Ziele des Beurteilungsgesprächs		✓	Zuständig	Termin
0.1	Das Gespräch sollte geprägt sein von Ehrlichkeit, Offenheit und der Courage, die eigene Meinung zu sagen und zu vertreten	✓		
0.2	Das Befinden des Mitarbeitenden zu diskutieren	✓		
0.3	Dem Mitarbeitenden eine Rückmeldung über seine Leistungen, die Arbeitsergebnisse und sein Verhalten zu geben, damit er sich selbst orientieren kann	✓		
0.4	Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu identifizieren	✓		
0.5	Sich über die Beurteilung zu verständigen, zu prüfen, ob Mitarbeitende und Vorgesetzter die Leistungen gleich einschätzen und wo und warum es unterschiedliche Meinungen gibt	✓		
0.6	Nächste Schritte zu besprechen und zu vereinbaren, um gegebenenfalls die Leistungen des Mitarbeiters zu verbessern oder Massnahmen zur Personalentwicklung und Karriereförderung zu besprechen	✓		
0.7	Ein Feedback zu den eignen Führungskompetenzen zu erhalten	✓		

1 2 3 4 5 Ablauf des Gesprächs und Beispiele

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

21

## Bespielformular Zielvereinbarungen

Nr.	Leistungsziele (SMART) Handlungskompetenzen, berufliche Kompetenzen	Indikatoren	nicht erreicht	teilweise erreicht	voll und ganz erreicht	deutlich übererfüllt
1	<i>Projektleitung im Projekt «Konzept «Problem Based Learning»</i>	<i>Mind. 90% der Ziele gemäss Projektauftrag erreicht</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:						
2	<i>Zusammenarbeit mit den Ausbildungsbetrieben verbessern</i>	<i>Mind. 10 Besuche pro Jahr</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: <i>Mit Ausbildnern in Betrieben sprechen über mögliche Projekte, die in den Unterricht integriert werden könnten</i>						
3	<i>Organisieren von Projekttagen mit der Klasse xy</i>	<i>Mind. 2 Projektstage pro Jahr</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: <i>Die qualitative Auswertung wird anhand eines Feedbackformulars durch die Lernenden gemacht</i>						

1 2 3 4 5 Ablauf des Gesprächs und Beispiele

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

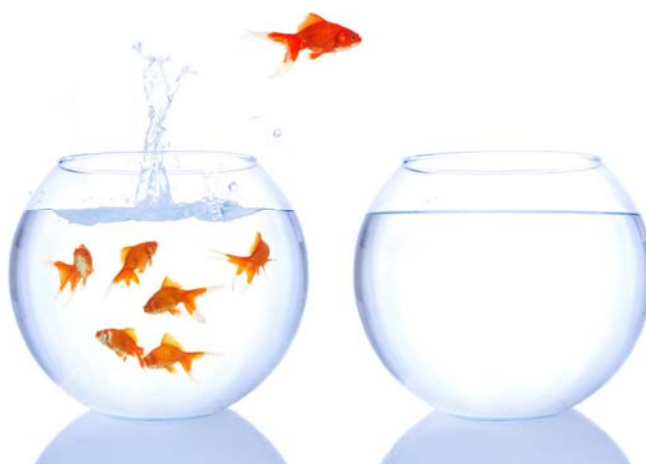
22

## Bespielformular Teil 2

Nr.	Persönliche Entwicklungsziele Selbstkompetenz, Sozialkompetenz	Indikatoren	nicht erreicht	teilweise erreicht	voll und ganz erreicht	deutlich übertroffen
4	<i>Pädagogische Kompetenz stärken</i>	<i>Mind. 2 kollegiale Hospitationen pro Jahr</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: <i>Die Evaluation der Hospitation wird anhand des Formulars xy gemacht werden.</i>						
5	<i>Verbessern in Projektleitung</i>	<i>Besuch eines Kurses in Projektmanagement (vgl. Ziel 1)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: <i>Der Transfer des Gelernten in die Praxis kann mit Ziel 1 gemacht werden</i>						
6			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:						

## Grundsatz bei Mitarbeitergesprächen

Able to go,



but happy to stay



## Agenda

1. Einleitung
2. Ziele und Phasen des Mitarbeitergesprächs
3. Typische Fehler vermeiden
4. Ablauf des Gesprächs und Beispiele
- 5. Fazit**

## Fazit

1. Mitarbeitergespräch als **Chance nutzen**: Kein anderes Führungsmittel hilft Bindungen zu den Mitarbeitern herzustellen und zu vertiefen (Grundsatz: **able to go, but happy to stay**)
2. Mitarbeitergespräche sind **anspruchsvoll**: Führungskräfte sollten **geschult** werden
3. Zeithorizont: mindestens **einmal pro Jahr** (wenn möglich mit einem Zwischengespräch)
4. Erfolgsfaktoren: **Vorbereitung** (Chef und MA) sowie klare, messbare, sinnvolle und **motivierende Ziele**
5. Die **Begleitung und Unterstützung** sind genauso wichtig wie das periodische **Überwachen** der Leistungsziele



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](mailto:serge.imboden@hevs.ch)  
[www.2iManagement.ch](http://www.2iManagement.ch)




## Bibliographie

- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004).** *How leadership influences student learning. Center for Applied ...* (The Wallac., p. 87). New York: Center for Applied Research and Educational Improvement, Ontario Institute for Studies in Education. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/How-Leadership-Influences-Student-Learning.aspx>
- Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010).** Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings. *University of Minnesota Center for Applied Research and Educational Improvement & University of Toronto Ontario Institute for Studies in Education.*
- Imboden, S. (2016).** [www.2iManagement.ch](http://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 Schul-führung. 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.