

Regula Müller.
Mentorin für authentische Leader



Leitfaden Mitarbeiter- gespräche

Wirkungsvoll und lebendig

Liebe Leserin, Lieber Leser

Mitarbeitergespräche sind weit mehr als das Besprechen von Formularen – sie sind wertvolle Momente echter Begegnung.

Die Gespräche bringen Chefs und Mitarbeitende auf eine Weise zusammen, die richtungsweisend sein kann. Dies vor allem für die Stärkung der Beziehung, aber natürlich auch für die fachliche und persönliche Entwicklung beider Seiten.

Leider werden diese Gespräche immer noch zu oft als Pflichtübung erlebt, sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden. Das ist kein Vorwurf, sondern ein Hinweis darauf, dass ihr Nutzen im Alltag oft noch zu wenig spürbar ist und diese Gespräche noch mehr Gehalt bekommen dürfen.

Es gibt viele Formen und Ansätze für Mitarbeitergespräche, von sehr starr bis hin zu besonders flexibel. In manchen Unternehmen basieren sie heute sogar auf Freiwilligkeit, was ich persönlich sehr wertvoll finde. Ich kann aber gut nachvollziehen, dass gerade in größeren Organisationen oft verbindliche Prozesse existieren, die für alle gelten.

Ich bin aber überzeugt, dass es unabhängig von den Rahmenbedingungen immer einen Weg gibt, sich wirklich zu begegnen. Wenn Leader erkennen, dass diese Gespräche sinn- und nutzbringend für alle sein können, übernehmen sie Verantwortung und gestalten sie entsprechend bewusst. Das bringt die Veränderung.

Dieser Leitfaden soll dich als Chef*in genau dabei unterstützen. Ich möchte dir Impulse geben, wie Mitarbeitergespräche respektvoll, auf Augenhöhe und zugleich förderlich wie auch herausfordernd geführt werden können.

Mit etwas Zeit und dem wachsenden Vertrauen kann aus einer anfänglichen Pflichtübung ein echtes Bedürfnis werden. Für alle Beteiligten. Das sage ich nicht einfach so, sondern ich habe es selbst erlebt.

Ich wünsche dir, dass du mit deinen Gesprächen so viel bewirkst, dass dein Team sie ebenso schätzt und du sie selbst nicht mehr missen möchtest.

Ich wünsche dir gutes Gelingen.

Herzliche Grüsse
Regula Müller

Im Oktober 2025

Und dies schon mal vorweg:

Wirksame und sinnvolle Mitarbeitergespräche

- A) sind ein grösserer Aufwand
 - B) brauchen Zeit und Geduld
 - C) brauchen Vorbereitung über eine längere Zeitspanne.
-

1. Vorbereitung

1.1. Übers Jahr

Die Vorbereitung beginnt eigentlich schon kurz nachdem das letzte Gespräch stattgefunden hat. Die Einschätzungen sollten auf jeden Fall nicht adhoc gefällt werden, sondern auf Beobachtung von Verhalten und Leistungen über einen längeren Zeitrahmen und nachvollziehbaren Geschehnissen basieren.

Idealerweise findet das Mitarbeitergespräch auch nicht nur 1x pro Jahr, sondern immer wieder mal statt. Selbst dann, wenn vom Betrieb nur das Ende-Jahresgespräch gefordert ist, empfehle ich sicher zwei offizielle Gespräche, d.h. solche, die allenfalls auch dokumentiert werden. Weitere, spontane wie auch abgemachte Gespräche (wöchentliche Gespräche wie «one-to-one» oder wie sie immer bezeichnet werden) sind sehr unterstützend.

 Mach dir unter dem Jahr auch zwischendurch Notizen über Beobachtungen und Ereignisse, die allenfalls das Gespräch Ende Jahr bereichern und ergänzen können.

Es ist wichtig, dass in diesen Gesprächen nur Aspekte zur Diskussion kommen, die du selbst beobachtet, gehört oder einfach festgestellt hast. Du solltest nie Dinge erwähnen, die dir zugetragen worden sind.

1.2. Notizen machen



Überlege dir vorher:

- Wie stehst du zu dem Mitarbeitenden? Magst du ihn/sie besonders, oder eher nicht. Das brauchst du niemandem zu sagen. Es ist aber wichtig für dich, weil dies deine Einschätzungen ganz bestimmt steuert.
- Gibt es Umstände, aus dem privaten und/oder beruflichen Umfeld, die die Leistung, das Verhalten des Mitarbeitenden beeinflussen können?

Wie gesagt, schreib dir wenn möglich gewisse Dinge zum betreffenden Mitarbeitenden immer wieder mal auf (an alles kann man sich ja nicht erinnern!). Behalte diese Notizen an einem Ort/in einem Ordner, wo niemand anderer die Notizen finden kann.



Gut drei Wochen vor den Gesprächen, schreibe einfach mal unzensiert (!) auf, was dir zu diesem Mitarbeitenden alles an Beobachtungen, die du gemacht hast, einfällt.

Schau dir ca. 1 Woche vor dem Gespräch deine Notizen durch. Überlege dir nun

- a) was ist wirklich-wirklich wichtig?
- b) was ist relevant für die Aufgabenausführung?
- c) was macht diesen Menschen aus?
- d) In welchen Bereichen kann er/sie sich tatsächlich verbessern?
- e) hast du Fakten zu wichtigen Ereignissen?



Beim Durchsehen, bedenke bitte:

Wir haben alle Aspekte/Eigenschaften/Gewohnheiten, wo es für uns schwierig sein kann, etwas zu ändern. ZB wenn jemand sehr scheu ist. Natürlich kann sich dies im Laufe der Zeit ändern und du kannst als Chef*in auch bei der Veränderung behilflich sein, indem du darauf aufmerksam machst.

Es ist allerdings sinnlos, wenn du immer wieder mal auf einen Punkt aufmerksam machst, bei dem dieser Mensch offenbar nichts ändern kann/will. Die Änderung kann nur dann geschehen, wenn der betreffende Mensch dies selber als notwendig erachtet. Wenn er/sie selbst den Antrieb hat, etwas zu ändern.

Als Chef*in kannst du Aspekte zur Haltung nur als Wunsch formulieren, solltest es aber nicht einfordern. Das erzeugt nur Widerstand.

Wenn es etwas ist, was allerdings zu der Aufgabe gehört und sich der Mitarbeitende nicht ändern kann, dann müssen allenfalls andere Gespräche geführt werden.

Positiv vor Negativ:

Fange bei den Aufzeichnungen bitte immer mit dem Positiven an. Faustregel bei der Gewichtung insgesamt über die gesamten Einschätzungen:

Im Verhältnis von 3:2

Wenn wir jemanden das Negative zuerst sagen, dann geht die Person sofort in Kampfes- resp. Verteidigungshaltung. Dann können selbst besonders gut gemeinte Hinweise auf Verbesserung nicht mehr gehört werden.

Es ist auch so, dass wir alle mit zu viel Negativem aufs mal einfach nicht umgehen (siehe Ausführungen weiter unten) können. **Was ist jetzt also wirklich relevant?**

Es geht in diesem Gespräch um Entwicklung, um Förderung und diese kann vor allem dann geschehen, wenn das Positive bestärkt wird.

✓ Wenn du mit einem Mitarbeitenden Mühe hast, ihn nicht sympathisch findest, mach dir eine Liste (möglichst handschriftlich), was du alles an ihm/ihr magst. Das verändert den Fokus.

Du kannst natürlich nicht alle deine Mitarbeitenden gleich gut mögen. Du hast als Leader aber die Verantwortung, sie alle so gerecht und so objektiv wie möglich, zu beurteilen.

Wenn du als Chef*in bei einem Mitarbeitenden nichts relevant Positives mehr findest, dann darfst du dich zuerst mal kurz fragen, an was dies liegen könnte und dann musst du möglicherweise ein ganz anderes Gespräch führen.

Das Aufschreiben deiner Beobachtungen und das Durchgehen (siehe Liste a bis e) danach bringt den Vorteil, dass sich sozusagen der «Spreu vom Weizen» trennt. Wir Menschen neigen dazu, andere mit unseren Einschätzungen zu überfahren, d.h. wir sagen einfach (fast) alles, wobei Vieles eben gar nicht, oder nicht mehr, relevant ist. Vieles war vielleicht mal sehr wichtig, ist aber in der Rückschau und im Kontext der Gesamtleistung gar nicht mehr gewichtig, muss also auch nicht mehr erwähnt werden.

1.3. Ausfüllen der Formulare (in welcher Form auch immer)

Fülle erst jetzt das Formular aus.

Ich bin mir (fast) sicher, dass wenn du das ausgefüllte Formular mit deinen Notizen vergleichst, da noch mehr ist, was du mit deinem Mitarbeitenden besprechen willst.

Erstelle nun, nebst dem ausgefüllten Formular, deine finalen Notizen, d.h. du schreibst das auf, was du ergänzend zum Formular noch sagen/besprechen willst.

Überlege dir zudem, über was du sonst noch mit dem Mitarbeitenden reden willst. Meist sind Fragen, die über das Übliche hinausgehen, das, was die Nähe im Gespräch tatsächlich bringt.



Hier sind ein paar Fragen, die du dir im Vorfeld überlegen kannst:

1. Was schätzt du an deiner Aufgabe am meisten?
Und mit was kann man dich am meisten nerven?
2. Was beschäftigt dich momentan am meisten?
Privat und beruflich.
3. Wenn du heute eine Stelle suchen würdest, auf was würdest du heute achten?
Und was von all dem findest du in deiner heutigen Aufgabe/dem Unternehmen?
4. Was kann ich beitragen, damit es dir mit deiner Aufgabe und im Team noch besser geht?
5. Was beschäftigt dich bezüglich unserer Branche und/oder deiner Aufgabe am meisten?
6. Worauf möchtest du im neuen Jahr besonders achten? Für dich selbst und in deiner Arbeit?



Idealerweise teilst du deinem Team deine Wahl der zusätzlichen Fragen vorher mit, damit sie sich darauf einstellen, sich vorbereiten können.

Wenn du bisher noch keine solchen Fragen gestellt hast, dann kannst du ja auch mitteilen, warum du dies nun tust. Z.B. sagst du deinem Team, dass du dir noch mehr Zeit für jeden Einzelnen nehmen willst und dass solche Fragen dir helfen, sie noch besser zu verstehen und sie unterstützen zu können.

Zu den Vorbereitungen gehört auch, dass du dir Gedanken darüber machst, wo die Gespräche stattfinden. Das kann durchaus unterschiedlich sein. Je nach Mitarbeitenden, resp. je nach Themen, die zu besprechen sind. Vielleicht triffst du die Person sogar in ihrem/seinen Umfeld. Z.B. im Labor, oder in der Produktion (wenn es einen ruhigen Ort gibt), oder die Aussendienstmitarbeitenden irgendwo in einem Restaurant?!



Überlege dir doch auch mal, ob ihr für den Teil, wo ihr nur miteinander redet, irgendwo raus geht. Dass ihr ein paar Schritte miteinander (vorwärts) geht. Das kann vor allem dann hilfreich sein, wenn du das Gefühl hast, dass jemand ein bisschen feststeckt oder wenn du heiklere Themen zur Sprache bringen musst.

Falls nötig, kann das Formular entweder vorher, oder aber auch nachher noch detaillierter besprochen werden.



Plane sicher eine Stunde Zeit ein!! Natürlich kann das Gespräch gut und gerne länger dauern. Eine Stunde ist das Minimum, weil du damit auch deine Wertschätzung für dein Gegenüber zeigst.

Fixiere den Termin gut in deiner Agenda und sorge dafür, dass du nicht schieben musst.

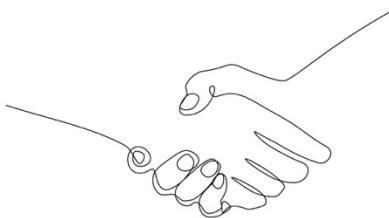
2. Durchführung der Gespräche

Hinweise:

- Höre ca. 5-10 Minuten vor dem Gespräch mit anderen Arbeiten auf. Stimme dich auf das bevorstehende Gespräch ein.
- Sorge für ein angenehmes Raumklima:
gelüftet, Sonnenlicht beachten (je nach Sonnenstand kann man das Gesicht des anderen nicht erkennen), aufgeräumter Tisch, Stuhl, Ruhe
- Mobiltelefon auf leise oder ausgeschaltet
- Keine Störungen
- Deine Notizen und das Formular sollten nicht einsehbar sein
- Achte bei der Sitzordnung darauf, dass du nicht hinter deinem Pult sitzt und dein Gegenüber davor sitzen muss. Wenn du keine andere Möglichkeit hast, richte es so ein, dass ihr während des Gesprächs übers Eck sitzen könnt.

2.1. Begrüssung und Einleitung

- Nach der Begrüssung darf es ruhig unbedingt auch ein bisschen Platz für «Small Talk» haben.
- Erkläre dann, wie du gedenkst vorzugehen.
- Wiederhole auch noch kurz, bis wann das Gespräch voraussichtlich dauern wird.
- Gib Raum für rückfragen und lade ein, Fragen zu stellen.



2.2. Ablauf des Gespräches

Lade den Mitarbeitenden ein, zuerst zu reden	Da es primär um den Mitarbeitenden geht, soll unbedingt er/sie zuerst reden. Fordere ihn/sie allenfalls auch auf, zuerst über das Positive zu reden.
Höre aktiv zu	Deine Gefühle, deine Meinung sind jetzt nicht wichtig. Nur gut hinhören und ab zu mit «hmm», «aha», «ah so ist das für dich», oder einer Wiederholung «habe ich dich richtig verstanden...» dein Zuhören bestätigen (siehe spezielle Impulse zum Zuhören)
Jetzt redest du	<p>Denke dran: fange immer mit dem Positiven an.</p> <p>Fasse kurz zusammen, was der/die Mitarbeitende gesagt hat und ergänze, wo du aufgrund deiner Notizen dies noch tun willst/musst.</p> <p>Meist ist es eben so, dass ja jeder selbst gut über sich Bescheid weiss (auch wenn man das nicht wahrhaben will).</p> <p>Indem der Mitarbeitende zuerst sagt, wie er sich selbst und die Zusammenarbeit einschätzt, kannst du allenfalls nur noch bestärken oder noch vereinzelt ergänzen.</p> <p>Sag auch ganz klar, wo du nicht einverstanden bist und was du für Erwartungen hat. Sei immer glasklar!</p>
Massnahmen beschliessen	<p>Überlege dir, welche der drei Möglichkeiten bei diesem Menschen am Passendsten, Angebrachtesten sind.</p> <p>A) der/die Mitarbeitende sagt, wie er/sie jetzt vorgehen wird B) ihr beschliesst gemeinsam die Massnahmen D) du sagst, was jetzt wie getan werden muss und setzt nötigenfalls auch einen Termin</p>
Gespräch abschliessen	<p>Das Gespräch sollte in einer möglichst guten Stimmung abgeschlossen werden, auch wenn es ein schwieriges war.</p> <p>Wiederhole allenfalls das Datum eines nächstens Gesprächs und bedanke dich beim Mitarbeitenden für diesen Austausch.</p>

Die Mitarbeitenden sollen sich natürlich auch alle vorbereiten. Sollte es jemand nicht getan habe, massregle ihn/sie nicht, sondern sage einfach, dass ihr in dem Fall mit seinen/ihren Gedanken arbeiten werdet, denn diese haben sich alle bestimmt gemacht.

Wichtige Ergänzung: Feedback zu dir als Chef*in

In vielen Firmen gilt es heute als normal, dass Mitarbeitende auch dem Vorgesetzten Feedback geben. Das ist sogar in den Formularen vorgesehen.

Sollte dies bei dir so nicht vorgesehen sein, rate ich dir unbedingt dazu, es einfach von dir aus zu machen.

Informiere vor den Gesprächen, dass du dies so handhaben willst. Dass du ehrlich wissen willst, wie sie dich erleben. Schliesslich geht es um gemeinsames Lernen, um Entwicklung für alle, um Fortschritt.

Gewisse Mitarbeitende haben vielleicht Mühe damit, solche Feedbacks zu geben. Andere kann es geben, die die Gelegenheit nutzen, um mit dir abzurechnen (so haben sie das bei Vorgesetzten ja wahrscheinlich auch öfter erlebt). Mit beidem umzugehen, ist sicher nicht immer einfach. Ich schlage dir deshalb folgende Vorgehen vor:

- A) Lade dein Team ein, dir ein kurzes Feedback (natürlich mündlich) dazu zu geben, wie sie die Zusammenarbeit und die Betreuung durch dich empfinden.
Weise sie darauf hin, dass sie mit dem Positiven anfangen und dir dann sagen sollen, was sie nicht mögen.

- B) Du kannst auch oder zusätzlich konkrete Fragen zur dir vorgeben wie z.B.
 - was schätzt du an der Zusammenarbeit mit mir am meisten?
 - worauf kannst du dich bei mir immer verlassen?
 - was stärkt aus deiner Sicht das Vertrauen zu mir?
 - wie gut fühlst du dich von mir einbezogen und informiert?
 - was magst du nicht, an der Zusammenarbeit oder was nervt dich sogar?
 - wann und warum fühlst du dich von mir unverstanden?
 - Habe ich dich schon mal verletzt und wenn ja, weshalb oder womit?
 - was würdest du an meiner Stelle anders machen?

und andere mehr.

Solche Feedbacks können natürlich für dich enorm hilfreich sein. Wenn du Mühe hast, dich solchen Feedbacks zu stellen, kann ich dir u.a. mein Online Training zur Selbstführung sehr empfehlen:

<https://www.regulamueller.ch/onlinementoringprogramm/masterleadership>)

Danke für deine Aufmerksamkeit!