

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»

(Umfrage unter HR-Verantwortlichen gaben 55 % der HR-Leiter und sogar 73 % der Geschäftsleiter an, dass jährliche Leistungsbeurteilungen nicht effektiv seien, 2023)

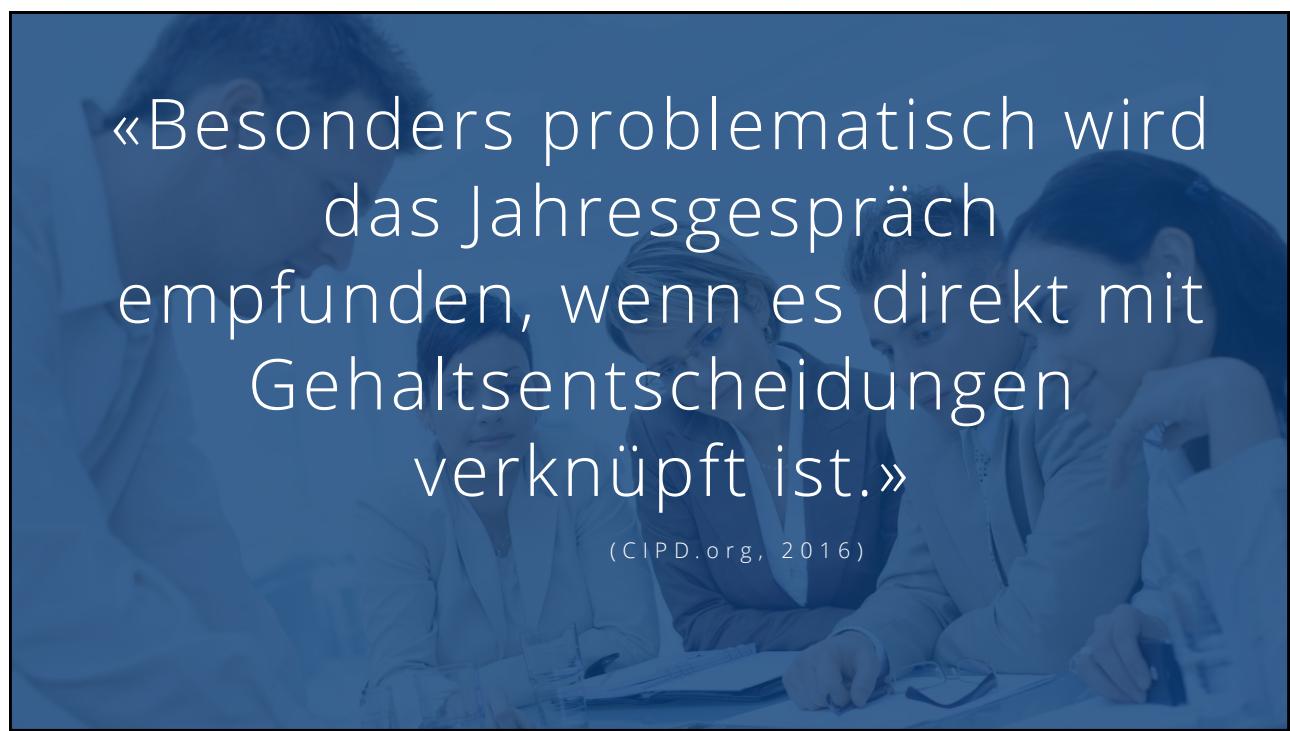
2



«Gerade in KMU fehlen oft strukturierte Feedback-Prozesse, was dazu führt, dass das jährliche Gespräch schnell zum reinen Formularakt verkommt.»

(HR-Radar 2025)

3



«Besonders problematisch wird das Jahresgespräch empfunden, wenn es direkt mit Gehaltsentscheidungen verknüpft ist.»

(CIPD.org, 2016)

4



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

1 2 3 4 5 Häufige Fehler bei Mitarbeitergesprächen

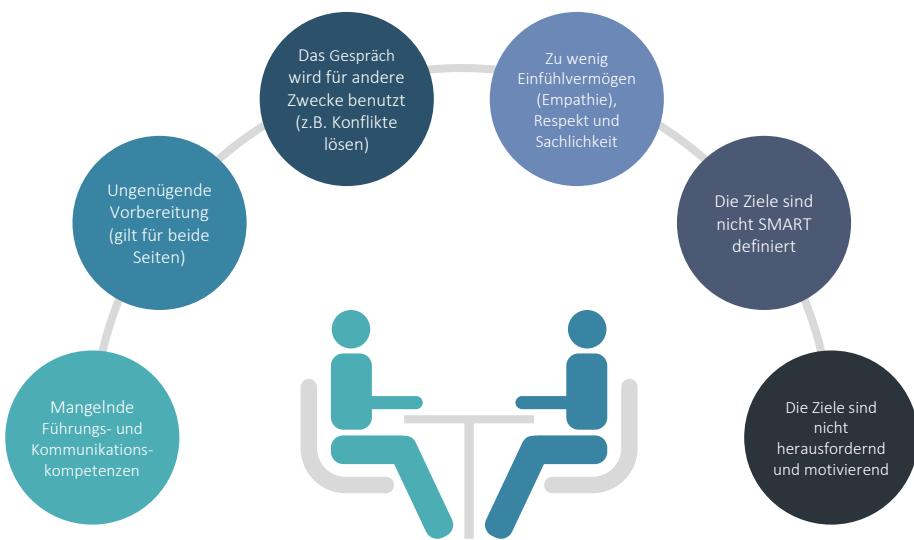
© Dr. S. Imboden

Hes-SO// VALAIS WALLIS

5

5

Die sechs häufigsten Fehler bei Mitarbeitergesprächen



1 2 3 4 5 Häufige Fehler bei Mitarbeitergesprächen

© Dr. S. Imboden

Hes-SO// VALAIS WALLIS

6

6



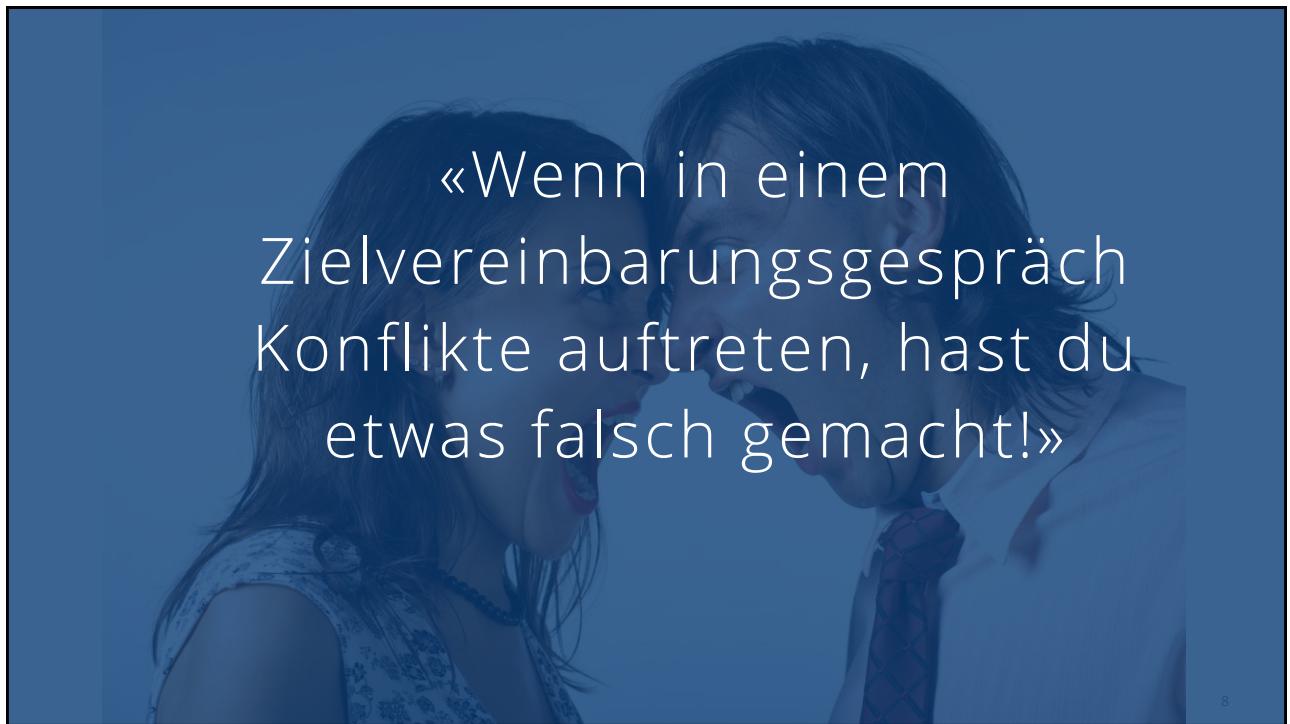
Agenda

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

1 2 3 4 5 Able to go, but happy to stay

© Dr. S. Imboden Hes-SO// VALAIS WALLIS 7

7



8

Kein anderes
Führungsinstrument
hilft Bindungen zu den
Mitarbeitern
herzustellen und zu
vertiefen wie ein gut
gefördertes 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 WALLIS

9

Wichtigster Grundsatz

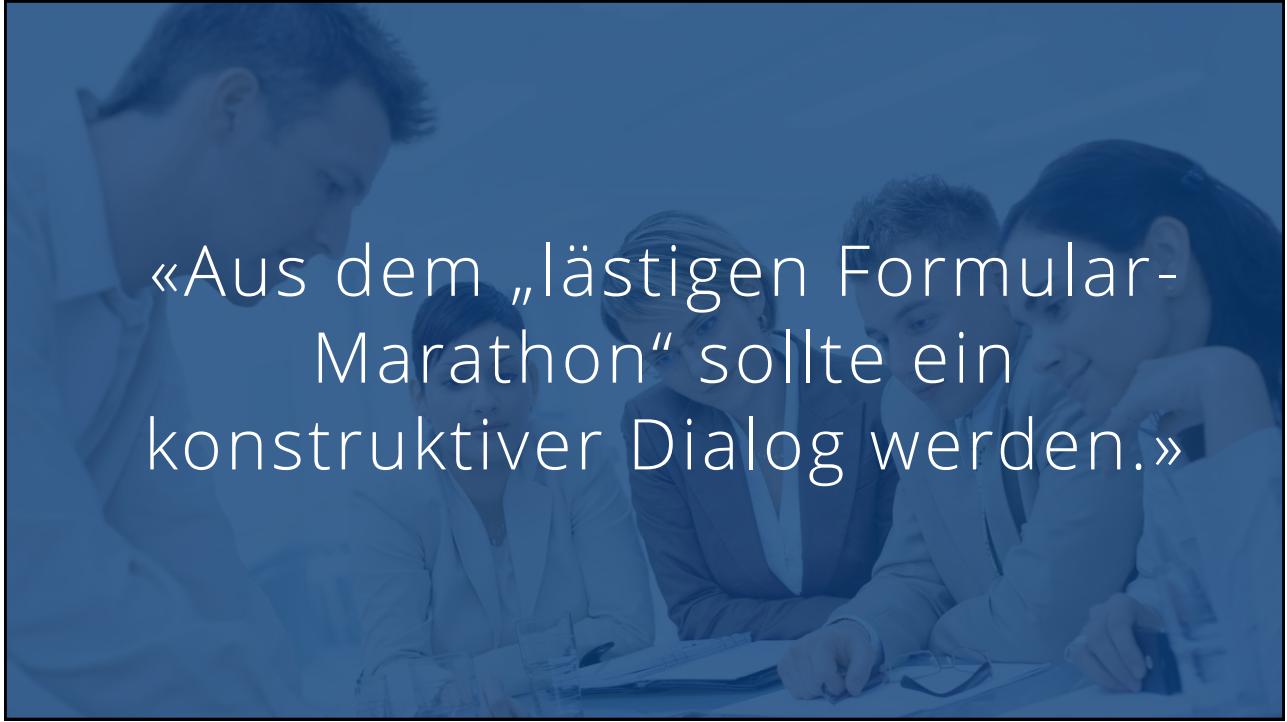
Able to go, but
happy to stay



Able to go, but happy to stay

© Dr. S. Imboden Hes-SO// VALAIS WALLIS

10



«Aus dem „lästigen Formular-Marathon“ sollte ein konstruktiver Dialog werden.»

11



Agenda

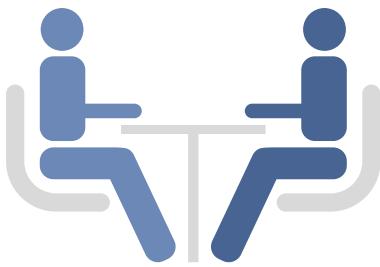
- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 **Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs**
- 4 Ablauf eines Gesprächs und Beispiele
- 5 Schlussfolgerung

1 2 3 4 5 Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs

© Dr. S. Imboden **Hes-SO** VALAIS WALLIS 12

12

Gute Mitarbeitergespräche sind in 3 Phasen gegliedert



1 3 1 2 Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs

© Dr. S. Imboden Hes-SO// VALAIS WALLIS

13

13

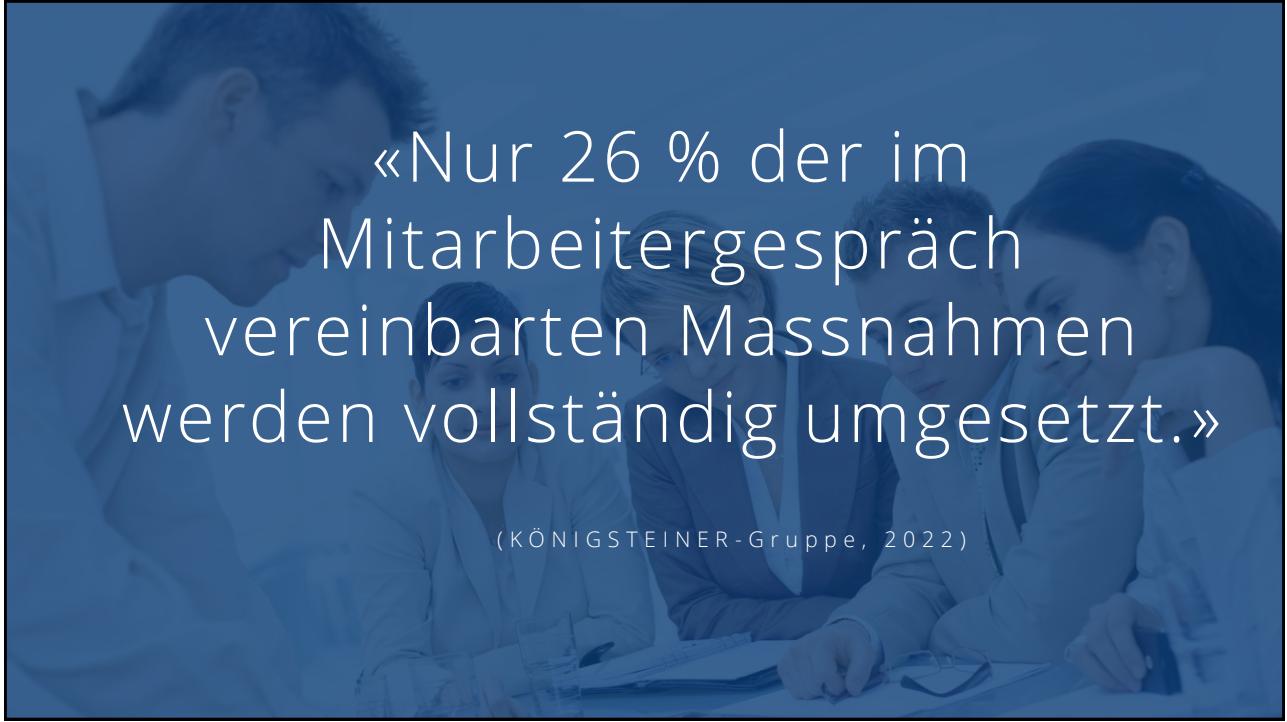
Leistungsziele festlegen

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 „What gets measured gets done“**.

1 3 1 2 Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs

© Dr. S. Imboden Hes-SO// VALAIS WALLIS

14



«Nur 26 % der im Mitarbeitergespräch vereinbarten Massnahmen werden vollständig umgesetzt.»

(KÖNIGSTEINER-Gruppe, 2022)

15

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.



Agenda

- 1 Häufige Fehler bei Bewerbungsgesprächen
- 2 Quelle für intrinsische Motivation
- 3 Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs
- 4 **Ablauf eines Gesprächs und Beispiele**
- 5 Schlussfolgerung

1 2 3 4 5 Ablauf eines Gesprächs und Beispiele

© Dr. S. Imboden **Hes-SO** VALAIS WALLIS 17

17

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

1 2 3 4 5 Ablauf eines Gesprächs und Beispiele

© Dr. S. Imboden **Hes-SO** VALAIS WALLIS 18

18

19

Beispielformular: Zielsetzungen

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



Ablauf eines Gesprächs und Beispiele

© Dr. S. Imboden

Hes-SO // VALAIS WALLIS

20

20

Beispielformular: Zielsetzungen– Teil 2

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



Ablauf eines Gesprächs und Beispiele

© Dr. S. Imboden

Hes-SO// VALAIS WALLIS

21

21



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 Schlussfolgerung

22

Take home message

1. Bei Mitarbeitergesprächen steht die **Motivation und die Entwicklung** des Mitarbeitenden im Zentrum (**able to go, but happy to stay**).
2. Sie sollten vom “notwendigen Übel” zu einem wirksamen **FührungsInstrument** werden.
3. Eine **kontinuierliche Feedback-Kultur** statt einmaligem Jahresgespräch sind effizienter.
4. Eine echte **Trennung** der Entwicklungsgespräche von Konflikt- oder Gehaltsverhandlungen ist wichtig.
5. Stärkung von **Fairness, Wertschätzung** und konstruktivem **Dialog** sollte selbstverständlich sein.

1 2 3 4 5 Schlussfolgerung

© Dr. S. Imboden Hes-SO// VALAIS WALLIS 23

23



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



24

Bibliographie

- CIPD. (2016). Could do better? Assessing what works in performance management. Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD. (2023). People management and productivity. Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD. (2022). Performance feedback: An evidence review. Chartered Institute of Personnel and Development. CIPD KÖNIGSTEINER Gruppe. (2025, 2 Mai). Entwicklungsgespräche und Leistungsbeurteilung – Whitepaper, bilendi (im Auftrag der KÖNIGSTEINER Gruppe). Newsroom+1Gallup. (2023). Gallup Engagement Index Deutschland 2023.
- Imboden, S. (2024). www.21Management.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. Zaugl, 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.