

# Leadership

Mitarbeitergespräche professionell führen

© Dr. Serge Imboden, 2025

Von der Praxis für die Praxis



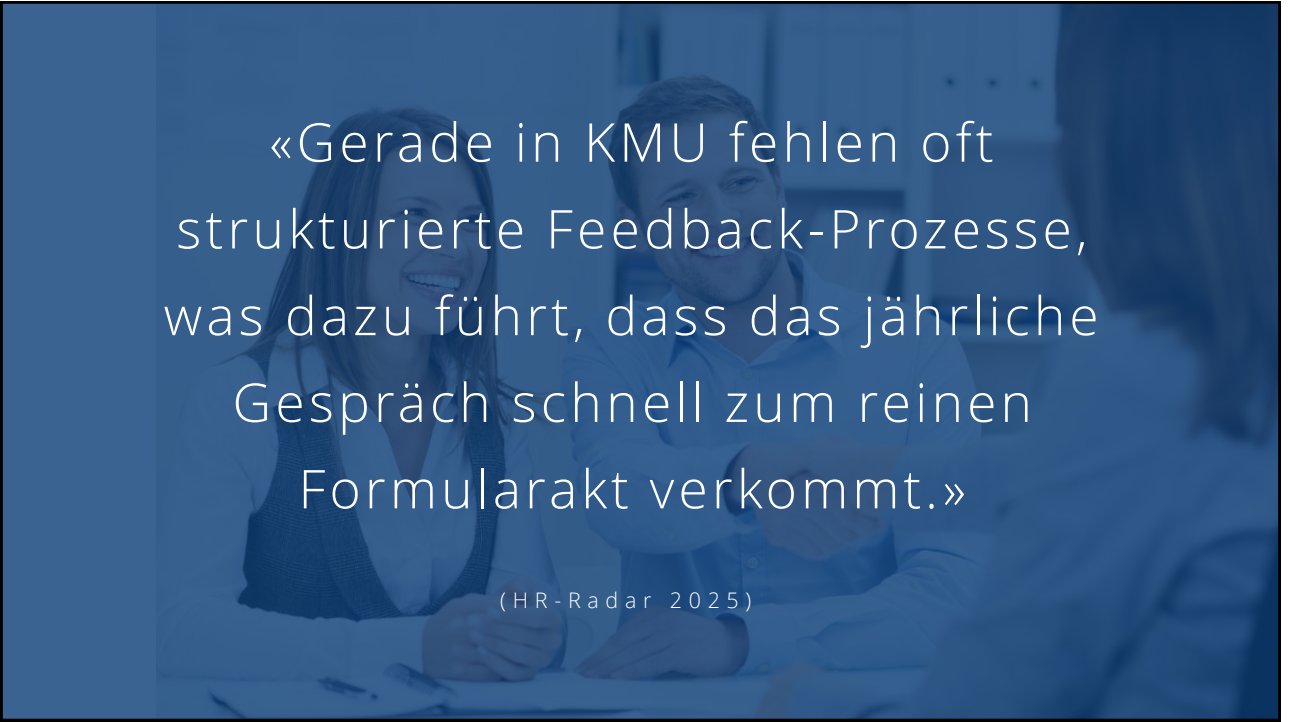
Hes·so VALAIS WALLIS

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)

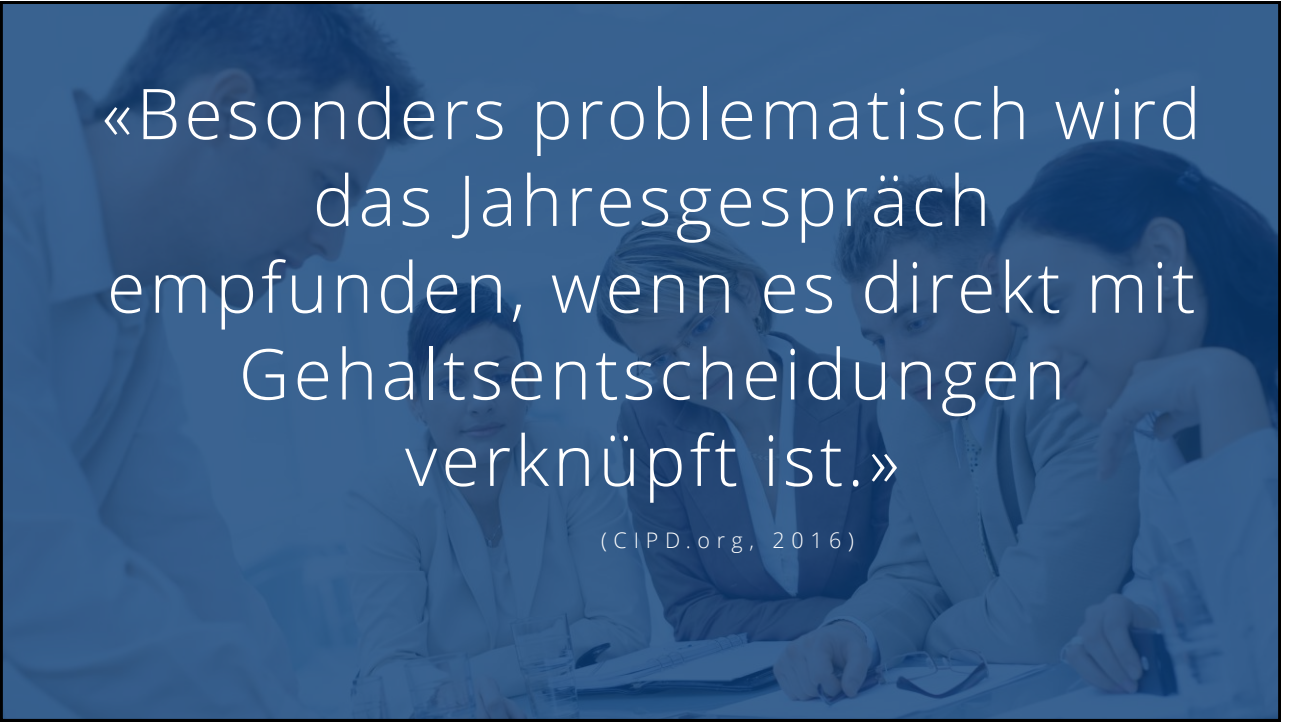
2



«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



## Agenda

- 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



Häufige Fehler bei Mitarbeitergesprächen

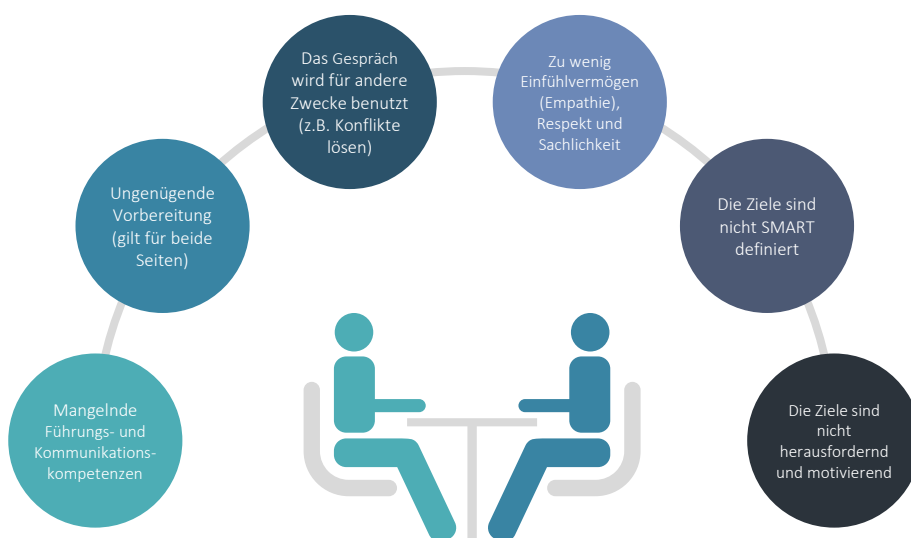
© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

5

5

## Die sechs häufigsten Fehler bei Mitarbeitergesprächen



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



Able to go, but happy to stay

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS  
VALLIS

7

7

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

8

8

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

## 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

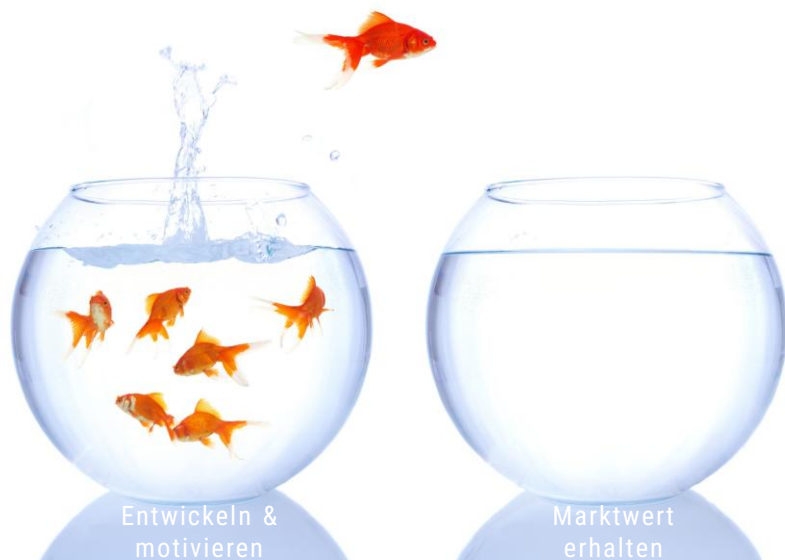
© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS

9

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

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



Ziele und Phasen eines Beurteilungsgesprächs

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS  
VALLIS

12

12

## Gute Mitarbeitergespräche sind in 3 Phasen gegliedert



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“.

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.

16





## 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



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



Ablauf eines Gesprächs und Beispiele

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

18

18

[www.2imanagement.ch/de/management-tools/weitere-instrumente](http://www.2imanagement.ch/de/management-tools/weitere-instrumente)

## 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%) gemässe dem Projektauftrag	<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: 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remarques: Die qualitative Bewertung wird von den Lernenden mithilfe eines Bewertungsformulars vorgenommen.						

## Beispielformular: Zielsetzungen– Teil 2

N°	Objectifs de développement personnel <small>Compétences personnelles, compétences sociales</small>	Indicateurs	non atteint	partiellement atteint	entièrement atteint	nettement dépassé
4	<i>Pädagogisches Konzept stärken</i>	<i>Min. 2 Besuche zwischen Kollegen pro Jahr</i>	<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	<i>Verbesserung der Projektleitung</i>	<i>Einen Kurs über Projektmanagement besuchen (siehe Ziel 1)</i>	<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



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**



Schlussfolgerung

© Dr. S. Imboden



22

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.

◆◆◆◆◆ 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](mailto:serge.imboden@hevs.ch)  
[www.2iManagement.ch](http://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. CIPDKÖNIGSTEINER 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.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.
- Schoiz, 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.