



Mitarbeitergespräch & Kulturwandel

Flexible Feedbackroutinen, die den Dialog fördern



Rollenerwartungen zwischen Führungskräften und Geführten abklären

Empfehlung: Die eigene Bewusstmachung und gemeinsame Reflexion über Führungsstil, Erwartungen an Führung und Erwartungen der Führungskraft unterstützt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Mögliche Fragestellungen zur Selbstreflexion: Wie führe ich? Welche Rolle will ich einnehmen? Bin ich beispielsweise eher der Coach, Partner, Befähiger oder der Boss? Diese Rollen implizieren unterschiedliches Führungsverhalten.

Mögliche Fragestellungen zur gemeinsamen Erörterung: Was werde ich als Führungskraft tun, wenn Du mit Fragen zu mir kommst? Was erwartest Du von mir, wenn Du mich fragst, was Du tun sollst? Wie wirke ich als Führungskraft?



Feedbackgefässe flexibler gestalten

Empfehlung: Mitarbeitende mitentscheiden lassen, worum es in einem Mitarbeitergespräch gehen soll.

Fallbeispiel: Kinderspital Zürich. Mitarbeitende, Führungskräfte und Geschäftsführung wählen Themen aus einem Kartensatz aus. Keine Dokumentationspflicht, bis auf eine kurze Leistungsbeurteilung. Bericht hier: bit.ly/3x10zrz.



Verzicht auf individuelle Zielvereinbarungen

Empfehlung: Gemeinsam mit Mitarbeitenden reflektieren, anhand welcher Kriterien eine gute Leistung im Job festgemacht und wie diese verbessert werden kann.



Relevante Feedbackgebende identifizieren

Empfehlung: Kreis der relevanten Feedback-Gebender erweitern. Dies können Kollegen, andere Teams oder externe Kunden sein. Man vereinbart mit diesen Feedbackgebenden, in welcher Form das Feedback erfolgen soll.

Mögliche Fragestellungen: Für wen machst Du eigentlich Deinen Job? Wer sind Deine Kundinnen oder Kunden? Wem fühlst Du Dich verpflichtet? Wer sind für Dich die drei wichtigsten Feedbackgebenden?



Feedback-Apps

Apps, die gegenseitiges Feedback zwischen Mitarbeitenden initiieren sollen, können nicht empfohlen werden, da gegenseitiges Lob zu Lasten substanziellen Feedbacks geht.

(nach Armin Trost)

SMART-Regeln zur Zielformulierung

S pecific	S pezifisch	Klarer Zielinhalt, Resultate nicht Aufgaben
M easurable	M essbar	Beurteilbare/messbare (Entwicklungs)-Ziele
A ttainable	A ttaktiv	Sinneinsicht/Nutzenvermittlung
R elevant	R ealistisch	Relevanz bzw. Erreichbarkeit der Ziele
T rackable	T erminiert	Machbare Fortschrittskontrolle bzw. (Zwischen-)Termine setzen

Beurteilungsgespräche führen

1. Das Gespräch eröffnen

- Konstruktive, offene Atmosphäre schaffen (Small Talk)
- Zweck, Nutzen und Ablauf des Gesprächs in Erinnerung rufen
- Wichtigkeit bzw. eigenes Interesse am Gespräch bzw. Dialog äussern

2. Das Gespräch durchführen

- Sicht der Mitarbeitenden abholen: Arbeitsstand/-erledigung, nächste Herausforderungen, Ressourcen, Entwicklungsbedarf
- Sicht der Vorgesetzten bzw. Antworten darauf
- Erstrebenswert ist eine gemeinsame Sicht bzw. mindestens das Verstehen der anderen Sicht.
- Diskussion über die Bedeutung des Gesagten: voraussetzbare Veränderungen im Job, Wünsche der Mitarbeitenden
- Vereinbarungen treffen (Leistungs-, Verhaltens- und Entwicklungsziele)
- Anbieten und Festlegen von Fördermöglichkeiten wie Ausbildung

3. Das Gespräch abschliessen

- Zusammenfassen der wesentlichsten Punkte, nächste Schritte betonen
- Dokumentieren der Gesprächsergebnisse
- Optimistischer Ausblick

(Jörg Studer)



Der Fokus «Mitarbeitergespräch & Kulturwandel» ist in der Zeitschrift Penso, Ausgabe 8/2021 erschienen und umfasst folgende Artikel:

- Zukunftsblick statt Rückschau – Tipps für einen gelungenen Austausch
- Das jährliche Mitarbeitergespräch – ein Ritual aus vordigitalen Zeiten? Interview mit Matthias Möllene
- Worüber willst Du reden? Ein Gespräch mit Prof. Armin Trost
- Ziele setzen: Was sagt die Forschung? Theoretischen Grundlagen, warum welche Ziele Einfluss auf die Leistung haben.

Der Fokus ist für Abonnenten online zugänglich:

www.penso.ch/fokus

Alle Handouts zum freien Download:

www.penso.ch/rubriken/handout

Für Nicht-Abonnenten bieten wir ein attraktives Schnupperabo.

[Weitere Informationen](#)

www.penso.ch
© vps.epas Luzern

