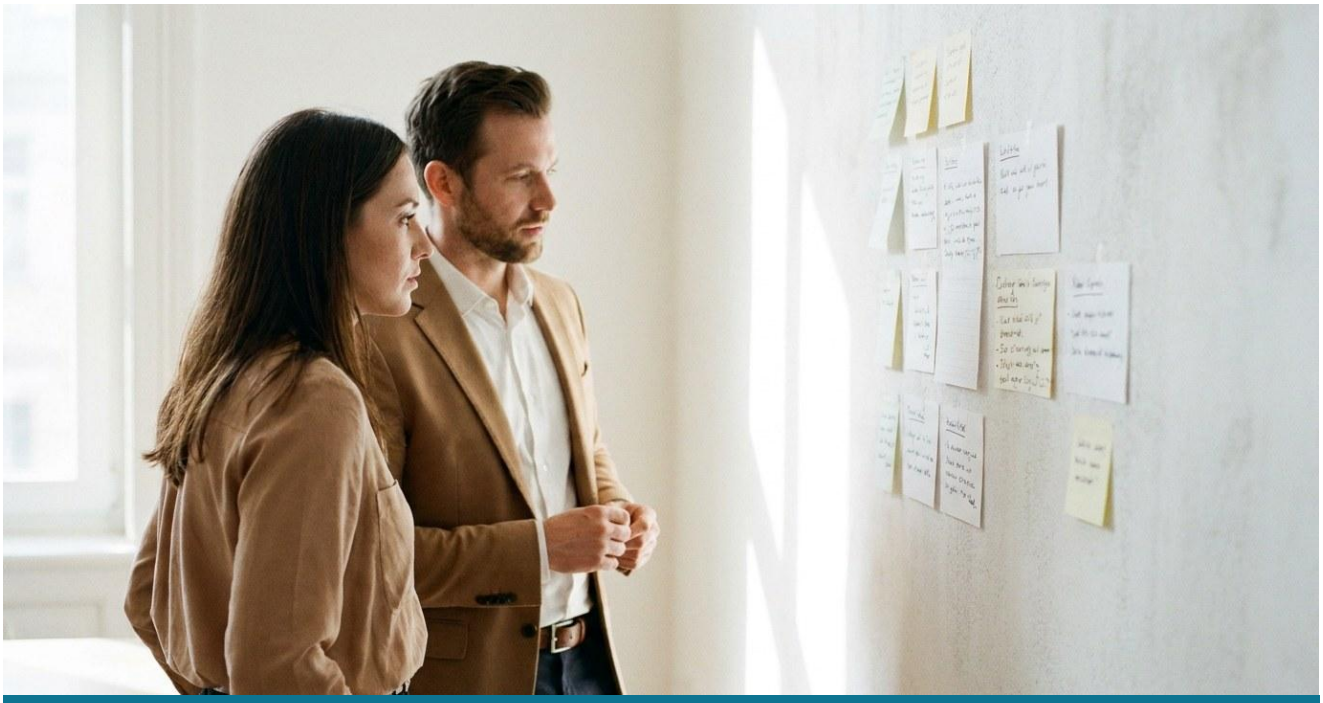
PFYFFER PARTNER
empower. transform.

BLOGARTIKEL

Mit Mitarbeitenden Gespräche führen: Leitfaden mit Vorlagen für Bila und Mitarbeitergespräch.

Wer hat in Ihrem letzten Mitarbeitergespräch mehr geredet: Sie oder Ihr Gegenüber? Die Antwort verrät, wem das Gespräch gehört. Dieser Leitfaden zeigt, was sich aus unserer Erfahrung bewährt: kurze, regelmässige Gespräche zu zweit (Bilas), ein Jahresgespräch in fünf Phasen, die 3×3-Methode und Vorlagen für beides.

Führungsentwicklung Marc Pfyffer 11.11.2026 16 Minuten Lesezeit



Führungsentwicklung.

Das erwartet Sie in diesem Beitrag

- Erst regelmässige Mitarbeitergespräche zeigen Wirkung
- Bila und MAG: Was ist der Unterschied?
- Bila-Gespräch führen: Ablauf in 30 Minuten
- Mitarbeitergespräch vorbereiten: So gehen Sie vor
- Mitarbeitergespräch führen: Der Ablauf in fünf Phasen
- 20 Fragen für das Mitarbeitergespräch
- 3×3-Methode: Drei Ziele, drei Etappen, drei Aufgaben
- Das Gesprächsjahr: Bila, MAG und Lohngespräch
- Häufige Fehler: Was nicht ins Mitarbeitergespräch gehört
- Vorlagen für Mitarbeitergespräch und Bila: kostenlos als PDF
- Häufige Fragen zum Mitarbeitergespräch
- Mitarbeitergespräche sind Spiegel der Führungskultur

Auf den Punkt

- **Das Bila ist das Kerninstrument, das MAG (Mitarbeitergespräch) der Abschluss.** Bila heisst das kurze, regelmässige Gespräch zu zweit, MAG das jährliche Mitarbeitergespräch. Das MAG fasst zusammen, was in den Bilas besprochen wurde, und legt Ziele und Entwicklung fest.
- **Lieber oft und kurz:** ein Bila alle zwei Wochen statt eines einzigen langen Gesprächs im Jahr.
- **Die Mitarbeitenden zuerst:** Beide bereiten sich getrennt vor, die Mitarbeitenden schätzen sich zuerst selbst ein, und am Schluss bekommen Sie als Führungsperson Rückmeldung.
- **Entwicklung statt Noten:** Der Lohn bekommt ein eigenes Gespräch, und Kritik gehört zeitnah ins Bila.
- **Dranbleiben mit der 3×3-Methode:** drei Ziele, drei Etappen, drei Aufgaben, damit Vereinbarungen im Alltag halten.

Erst regelmässige Mitarbeitergespräche zeigen Wirkung

Meine Haltung ist klar: Das Gespräch gehört den Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden bringen ihre Sicht zuerst ein und bekommen Redezeit. Als Führungsperson laden Sie ein, hören gut zu und halten den Rahmen. Die Vereinbarungen entstehen gemeinsam. Und beide dürfen jederzeit um ein Gespräch bitten, die Mitarbeitenden genauso wie Sie. Auf die Jahresrunde der Personalabteilung muss niemand warten.

Ich merke, dass Mitarbeitende das tiefe Verlangen haben, gehört zu werden. Mitarbeitende möchten wissen, wie ihre Führungskraft sie wahrnimmt. Dafür braucht es ein Mitarbeitergespräch. Die Forschung bestätigt das: Wer im Gespräch mitreden kann, nimmt es deutlich positiver auf. Gehört zu werden zählt dabei meist mehr als der Einfluss auf das Ergebnis.[1]

Damit Entwicklung möglich ist, empfehle ich regelmässige Mitarbeitergespräche: lieber oft und kurz als einmal im Jahr lang. Das hat sich in unserer Arbeit mit Führungskräften über die Jahre bewährt. Wo

regelmässig geredet wird, erleben wir zufriedenere Mitarbeitende, und im Jahresgespräch überrascht nichts mehr. Dazu gehören auch kurze, informelle Gespräche, in denen Sie nach dem Wohlbefinden fragen und Rückmeldung geben. In der Schweiz ist das noch nicht überall so: Laut dem Schweizer HR-Barometer 2024 erhält weniger als die Hälfte der Beschäftigten regelmässig eine Beurteilung der eigenen Leistung.[2]

Damit ein Gespräch Wirkung erzielt und bei den Mitarbeitenden ankommt, muss es gut vorbereitet, durchgeführt und nachbearbeitet werden. Eine Evidenzübersicht des britischen HR-Berufsverbands CIPD von 2016 hält fest, dass Leistungsbeurteilungen zur Leistung beitragen können, die Wirkung aber schwankt und teils ausbleibt. Entscheidend ist, ob die Mitarbeitenden das Gespräch als fair und nützlich erleben.[3] Eine weitere Übersicht desselben Verbands von 2022 zeigt, dass Feedback besser wirkt, wenn es detailliert und konkret ist.[4] Es kommt eben darauf an, wie man das Gespräch führt. Darum gehört Gesprächsführung in jede Führungsentwicklung. Gesprächsführung ist ein Handwerk, und Handwerk kann man üben.

Bila und MAG: Was ist der Unterschied?

Das Bila ist das Kerninstrument, das MAG der Abschluss und der Anfang des nächsten Zyklus. Bila steht für bilaterales Gespräch: das kurze, regelmässige Gespräch zu zweit zwischen Führungsperson und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Andere nennen das Bila-Gespräch auch One-on-One oder Jour fixe. MAG steht für das jährliche Mitarbeitergespräch, auch Jahresgespräch genannt. Das MAG fasst zusammen, was in den Bilas besprochen wurde, und legt Ziele und Entwicklung fest.



Bila und MAG im Zusammenspiel. Die Zeitangaben sind unsere Richtwerte.

Wer das Jahr über Bilas führt, erlebt im MAG keine Überraschungen: Was dort zur Sprache kommt, haben beide schon einmal besprochen. Ohne Bilas müsste das MAG alles auf einmal leisten, von der Rückmeldung über die Kritik bis zu den Zielen.

Bila-Gespräch führen: Ablauf in 30 Minuten

Wir empfehlen ein Bila alle zwei Wochen, rund 30 Minuten, immer am gleichen Tag zur gleichen Zeit. So wird es zur Gewohnheit. In der Einarbeitung oder in einer heiklen Phase kann es auch jede Woche stattfinden. Unsere Erfahrung deckt sich mit der Forschung: In Befragungen des Organisationspsychologen Steven Rogelberg wurden Gespräche jede Woche oder alle zwei Wochen am besten bewertet, der Monatsrhythmus am schwächsten.[5]

Der Ablauf ist einfach und bleibt jedes Mal gleich:

- **Seit dem letzten Bila, rund 5 Minuten:** Was ist aus den Vereinbarungen geworden?
- **Themen der Mitarbeitenden, rund 15 Minuten:** Was beschäftigt Ihr Gegenüber, wo stockt die Arbeit, und wobei können Sie unterstützen?
- **Ihre Themen, rund 5 Minuten:** Informationen und Rückmeldung zu einer konkreten Situation.
- **Vereinbarungen, rund 5 Minuten:** höchstens drei, jeweils mit wer, was und bis wann.

Das Bila-Blatt folgt genau diesem Ablauf (siehe Beilage, Vorlage «Bila»). Beide notieren vorher ein paar Stichworte in ihrer Spalte. Bewahren Sie die ausgefüllten Blätter auf: Am Ende des Jahres sind sie die Grundlage für das MAG.

Mitarbeitergespräch vorbereiten: So gehen Sie vor

Nun zum jährlichen Gespräch, dem MAG. Beide Seiten bereiten sich getrennt vor und legen ihre Notizen erst im Gespräch offen. So richtet sich niemand vorab nach der Einschätzung des anderen, und die Mitarbeitenden kommen mit ihrem eigenen Blick.

Aus unserer Erfahrung bewährt sich dabei dreierlei. Die Einladung fragt, was den Mitarbeitenden am Herzen liegt, und nicht nach einer Beurteilung. Die Notizen bleiben privat und werden erst im Gespräch geöffnet. Und Pflichtpunkte des Betriebs laufen mit, etwa die jährliche Prüfung des Datenschutzes am Heimarbeitsplatz.

Stellen Sie sich zwei Notizblöcke vor, die erst am Tisch nebeneinanderliegen. Die folgende Liste ist ein Grundgerüst, das Sie je nach Situation ergänzen:

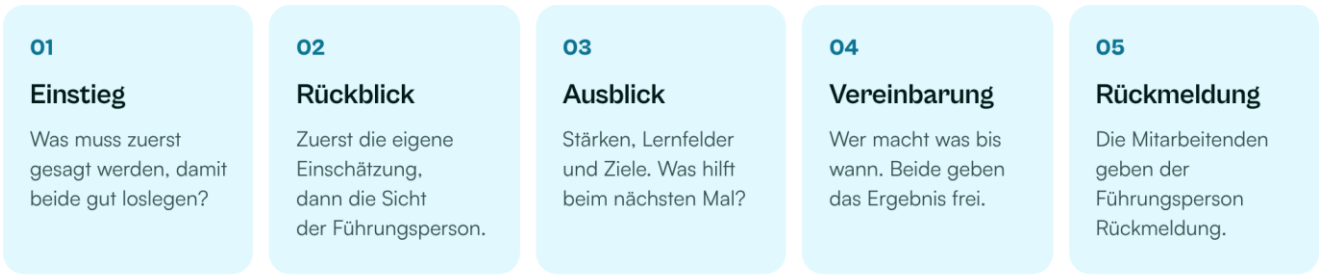
- **Vorbereitungsblatt verschicken:** eine Woche vor dem Gespräch an die Mitarbeitenden (siehe Beilage, Vorlage «MAG vorbereiten: Mitarbeitende»).
- **Bila-Blätter lesen:** was das Jahr über besprochen und vereinbart wurde und was daraus geworden ist.
- **Drei Situationen notieren:** konkrete Momente aus dem Jahr statt Noten auf einer Skala.
- **Eigene Rolle klären:** einladen und den Rahmen halten, nicht dozieren.
- **Pflichtpunkte bereitlegen:** was in Ihrem Betrieb ohnehin zu besprechen ist.

Für Ihre eigenen Notizen nutzen Sie die Vorlage «MAG vorbereiten: Führungsperson» (siehe Beilage). Beide Vorlagen sind auf die fünf Phasen des Gesprächs abgestimmt.

Mitarbeitergespräch führen: Der Ablauf in fünf Phasen

Wir empfehlen eine feste Reihenfolge. Mitarbeitende, die sich zuerst selbst einschätzen und am Schluss ihrer Führungsperson Rückmeldung geben, erleben das Gespräch eher als Dialog und weniger als Urteil. Das gelingt besser, wenn Rückmeldung auch unter dem Jahr im Bila fliesst und der Ablauf zu Person und Situation passt.

Der Ablauf baut auf dem Abschlussgespräch auf, das wir in unserem Buch «Teams führen» beschreiben.[6] Dort besteht es aus Einstieg, Überblick, Rückblick, Ausblick und Abschluss. Für das MAG haben wir es angepasst: Überblick und Rückblick fassen wir zusammen, aus dem Abschluss wird eine eigene Phase für die Vereinbarung, und neu kommt die Rückmeldung an die Führungsperson dazu.



In jeder Phase sprechen die Mitarbeitenden zuerst. Am Schluss bekommt die Führungsperson Rückmeldung.

Die fünf Phasen des jährlichen Mitarbeitergesprächs (MAG).

Einstieg

Die erste Frage lautet: Was muss zuerst gesagt werden, damit beide gut loslegen können? Vielleicht beschäftigt jemanden ein Projekt, vielleicht etwas Privates. Wer das ausspricht, schafft Klarheit. Manchmal zeigt sich dabei, dass ein Anliegen zuerst ein eigenes Gespräch braucht. Danach klären Sie kurz den Ablauf und die Zeit, die Sie haben.

Rückblick

Die Mitarbeitenden schätzen sich zuerst selbst ein. Erst danach kommt Ihre Sicht, mit konkreten Situationen: Was hat Sie gefreut, und wo hätten Sie sich etwas anderes gewünscht? Dafür brauchen Sie die drei Situationen aus der Vorbereitung und Ihre Notizen aus den Bilas. So bleibt die Rückmeldung ein Austausch über konkrete Momente.

Feedback geben heisst hier: eine konkrete Situation beschreiben, keine Note verteilen. Über eine Situation kann man reden. Steht eine Note im Mittelpunkt, geht es schnell ums Verteidigen statt ums Verstehen. Die Forschung zeigt das seit Langem: Feedback hilft im Durchschnitt. In gut einem Drittel der untersuchten Fälle sank die Leistung aber. Feedback wirkt besser, wenn es bei der Aufgabe bleibt und nicht auf die Person zielt.[7]

Ausblick

Jetzt geht es um Stärken, Lernfelder und Ziele. Diesen Blick nach vorn nennen wir Feedforward. Die Frage heisst: Was hilft beim nächsten Mal? Und weniger: Was fehlte beim letzten Mal? Die Stärken kommen zuerst, denn auf ihnen lässt sich aufbauen. In den Ausblick gehört auch die Weiterbildung: Was möchte Ihr Gegenüber dazulernen, und wie können Sie das unterstützen?

Vereinbarung

Die Vereinbarungen halten Sie in drei Spalten fest: wer, macht was, bis wann. Ziele, die erst später aktuell werden, stellen Sie bewusst zurück. Am Ende geben beide das Ergebnis gemeinsam frei. Damit die Ziele im Alltag ankommen, arbeiten wir mit der 3×3-Methode. Die Methode stellen wir weiter unten vor.

Wer	macht was	bis wann
Mitarbeiterin	übernimmt die Moderation der monatlichen Teamsitzung	ab März
Führungsperson	gibt nach jeder Sitzung eine kurze Rückmeldung zur Moderation	laufend bis Juni
beide	schauen im Bila, wie es läuft, und passen das Ziel an	Ende Juni

Vereinfachtes Beispiel einer Vereinbarung.

Rückmeldung an die Führungsperson

Zum Schluss geben Ihnen die Mitarbeitenden Rückmeldung: was sie an Ihrer Führung schätzen und was Sie zur besseren Zusammenarbeit beitragen können. Das braucht Mut auf beiden Seiten. Und es macht spürbar, dass Rückmeldung hier in beide Richtungen fliesst.

Fragen für das Mitarbeitergespräch

Zu jeder der fünf Phasen haben wir Fragen zusammengestellt. Gute Fragen öffnen ein Gespräch, statt es abzuhaken. Sehen Sie die zwanzig Fragen als Auswahl: Sie brauchen weder alle zu stellen noch eine feste Zahl je Phase abzuarbeiten. Die Fragen stellen Sie als Führungsperson. In den Fragen meint «Sie» Ihr Gegenüber und «ich» Sie selbst. Die Energiefrage im Einstieg stammt aus unserer Gesprächsvorlage in LEADO, dem Werkzeug, das wir für Führungsgespräche entwickelt haben. Wir achten darauf, Gespräche über Entwicklung von Beurteilung und Lohn zu trennen.[3] Alle zwanzig Fragen stehen auch in der MAG-Gesprächsvorlage (siehe Beilage).

Phase	Ihre Fragen an die Mitarbeitenden	Wer antwortet zuerst
Einstieg	• «Wie ist Ihre Energie im Moment, auf einer Skala von 1 bis 10?» • «Was muss zuerst gesagt sein, damit wir gut loslegen können?» • «Was möchten Sie heute unbedingt besprechen?» • «Woran merken Sie am Ende, dass sich das Gespräch gelohnt hat?»	Mitarbeitende
Rückblick	• «Worauf sind Sie im vergangenen Jahr stolz?» • «Welche Situation lief anders als geplant, und was haben Sie daraus mitgenommen?» • «Was ist aus unseren letzten Vereinbarungen geworden?» • «Wie haben Sie die Situationen erlebt, die ich mitgebracht habe?»	Mitarbeitende, danach Führungsperson
Ausblick	• «Bei welchen Aufgaben vergessen Sie die Zeit?» • «Welche Stärke möchten Sie öfter einsetzen?» • «Wo möchten Sie dazulernen, und wobei kann ich helfen?» • «Was soll in einem Jahr anders sein als heute?»	Mitarbeitende
Vereinbarung	• «Welches Ziel nehmen Sie sich vor?» • «Was ist der erste Schritt, und bis wann?» • «Was brauchen Sie dafür von mir?» • «Welches Ziel stellen wir bewusst zurück?»	Mitarbeitende, beide halten fest
Rückmeldung	• «Was schätzen Sie an meiner Führung?» • «Wo hätten Sie sich mehr Unterstützung von mir gewünscht?» • «Was kann ich zur besseren Zusammenarbeit beitragen?» • «Wie haben Sie dieses Gespräch erlebt?»	Mitarbeitende

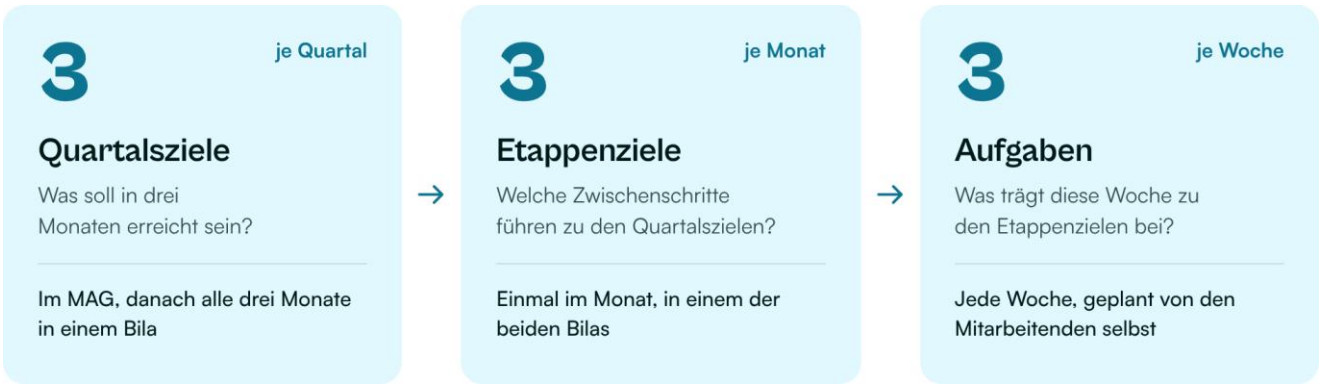
Auswahl an Fragen entlang der Gesprächsphasen des Mitarbeitergesprächs.

3×3-Methode: Drei Ziele, drei Etappen, drei Aufgaben

Eine Vereinbarung hält im Alltag eher, wenn sie klein genug ist, um diese Woche anzufangen. Was ist aus den Zielen Ihres letzten Mitarbeitergesprächs geworden? Oft sind sie gut gemeint und nach wenigen Wochen aus dem Blick. Am Willen liegt es selten. Es fehlt die Verbindung zwischen dem Ziel und dem Kalender der nächsten Woche.

Diese Verbindung schafft die 3×3-Methode, mit der wir oft arbeiten. Die Methode hat drei Ebenen, und auf jeder steht dieselbe Zahl:

- **Drei Quartalsziele:** Was soll in drei Monaten erreicht sein?
- **Drei Etappenziele je Monat:** Welche Zwischenschritte führen zu den Quartalszielen?
- **Drei Aufgaben je Woche:** Was trägt diese Woche zu den Etappenzielen bei?



Die drei Ebenen der 3×3-Methode und wo sie entstehen.

Die Drei ist eine bewusste Grenze. Wer sich auf drei beschränkt, wählt aus. Und wer gewählt hat, weiss am Montagmorgen, womit die Woche beginnt. Dahinter steht ein gut belegter Befund: Konkrete, anspruchsvolle Ziele führen zu mehr Leistung als der Vorsatz, sein Bestes zu geben.[8]

So passt die 3×3-Methode zu Bila und MAG

Im MAG klären Sie die Richtung für das Jahr und vereinbaren daraus die drei Ziele für das erste Quartal. Das Bila bleibt beim Rhythmus von zwei Wochen. Zusätzliche Termine braucht die Methode nicht: Einmal im Monat nutzen Sie eines der beiden Bilas für die Etappenziele, alle drei Monate eines für die nächsten Quartalsziele. In den übrigen Bilas schauen Sie gemeinsam kurz auf den Stand: Was ist erledigt, wo stockt es?

Ebene	Wann und wo	Beispiel
Drei Quartalsziele	im MAG, danach alle drei Monate in einem Bila	Die Mitarbeiterin moderiert die monatliche Teamsitzung selbstständig.
Drei Etappenziele	einmal im Monat, in einem der beiden Bilas	Im März ist die erste Sitzung moderiert. Den Ablauf hat sie vorher mit der Führungsperson besprochen.
Drei Aufgaben	jede Woche, geplant von den Mitarbeitenden selbst	Traktanden einholen, Ablauf skizzieren, zehn Minuten Vorbesprechung ansetzen.

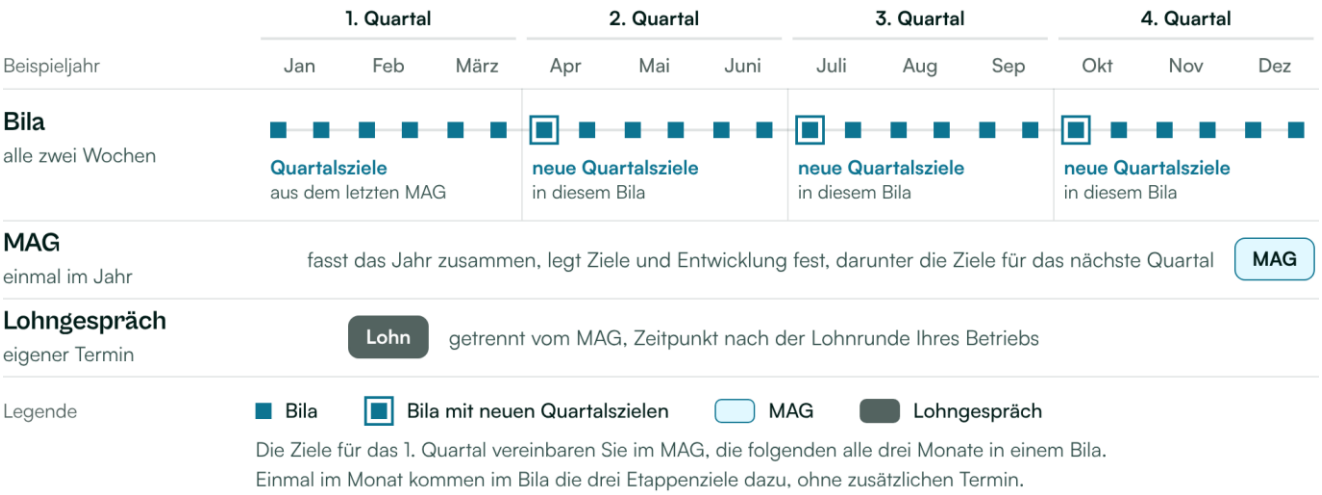
Die 3×3-Methode im Rhythmus von Bila und MAG. Das Beispiel zeigt eines von drei Zielen.

Auch diese Methode hat eine Grenze. Die 3×3-Methode ist eine Hilfe zum Dranbleiben und kein Raster zum Abhaken. Ändert sich die Lage, ändern Sie die Ziele. Anleitung und Arbeitsblatt liegen bei (siehe Beilage, Vorlage «3×3-Methode»).

Das Gesprächsjahr: Bila, MAG und Lohngespräch

Wie greifen Bila, MAG und Lohngespräch über ein Jahr ineinander? So schlagen wir es vor: Das Bila läuft alle zwei Wochen durch das ganze Jahr. Einmal im Monat kommen die Etappenziele dazu, alle drei Monate die neuen Quartalsziele. Das MAG schliesst das Jahr ab und legt die Ziele für das erste Quartal

des neuen Jahres fest. Darum beginnt das Jahr in der Grafik schon mit Quartalszielen. Das Lohngespräch bekommt einen eigenen Termin, mit zeitlichem Abstand zum MAG.



Beispiel für ein Gesprächsjahr. Jedes blaue Quadrat steht für ein Bila. Die Monate passen Sie an Ihren Betrieb an, etwa an das Geschäftsjahr und die Lohnrunde.

Die Gespräche im Einzelnen:

Gespräch	Wann	Was geschieht
Bila	alle zwei Wochen	Stand, Themen und höchstens drei Vereinbarungen
Bila mit Etappenzielen	einmal im Monat	zusätzlich drei Etappenziele für den Monat
Bila mit neuen Quartalszielen	alle drei Monate	zusätzlich Rückblick auf das Quartal und drei neue Quartalsziele
MAG	einmal im Jahr, im Beispiel im Dezember	fasst das Jahr zusammen, legt Ziele und Entwicklung fest, auch für das nächste Quartal
Lohngespräch	einmal im Jahr, im Beispiel im Februar	eigener Termin, getrennt vom MAG

Wie Ziele, Gespräche und Entwicklung als Ganzes zusammenspielen, zeigt unsere Seite zum Performance Management. Warum der Lohn einen eigenen Termin bekommt, lesen Sie im nächsten Kapitel.

Häufige Fehler: Was nicht ins Mitarbeitergespräch gehört

Vier Dinge haben im MAG keinen Platz, weil sie den Blick auf die Entwicklung verstellen:

- **Überraschungskritik:** Was das Jahr über nie angesprochen wurde, gehört nicht erstmals ins MAG. Dafür gibt es das Bila.

- **Lohn:** Die Lohnfrage überlagert alles andere. Wir empfehlen ein eigenes Lohngespräch an einem eigenen Termin, zeitlich klar getrennt vom MAG. Auch die Evidenzübersicht des CIPD empfiehlt diese Trennung.[3]
- **Sanktionen:** Ungenügende Leistung sprechen Sie zeitnah in einem eigenen Gespräch an und halten sie schriftlich fest. Was bereits angesprochen ist, darf im MAG vorkommen, mit Blick auf Verbesserung. Wie solche Gespräche gelingen, üben Führungskräfte in unserem Training Schwierige Gespräche führen.
- **Noten statt Situationen:** Rückmeldung beschreibt Verhalten in einer Rolle, nicht die Person.

Die Übersicht zeigt, welches Thema in welches Gespräch gehört:

Thema	Wo es hingehört
Alltag, Prioritäten, Hindernisse, laufende Rückmeldung	ins Bila
Rückblick aufs Jahr, Stärken, Lernfelder, Ziele	ins MAG
Weiterbildung und Entwicklung	ins MAG, in die Phase Ausblick. Die Umsetzung begleiten Sie im Bila.
Lohn und Bonus	in ein eigenes Lohngespräch, getrennt vom MAG
Ungenügende Leistung, Sanktionen	in ein eigenes Gespräch, zeitnah

Gegen jeden Leitfaden fürs Jahresgespräch gibt es einen starken Einwand: Ein Gespräch im Jahr ersetzt keine laufende Rückmeldung. Der Einwand stimmt. Kommen wichtige Rückmeldungen erst am Jahresende, ist die Chance vertan, rechtzeitig Entwicklung anzustossen. Darum braucht es die Bilas dazwischen und die Rückmeldungen der Leute, mit denen man täglich arbeitet, zum Beispiel in einem 360-Grad-Feedback.

Auch der Ablauf in fünf Phasen hat eine Grenze. Wer ihn bei jeder Person gleich abspult, macht daraus ein Formularritual. Einen Ablauf, der für alle passt, gibt es nicht.[3] Der Ablauf passt sich an Person und Situation an. Und wenn Sie Lohn und MAG trennen, empfehlen wir, offen zu sagen, worauf der Lohnentscheid beruht. So entsteht nicht der Eindruck, das MAG entscheide im Stillen doch über den Lohn.

Vorlagen für Mitarbeitergespräch und Bila: kostenlos als PDF

Die Vorlagen für Mitarbeitergespräch und Bila können Sie als PDF herunterladen. Sie sind zum Arbeiten gedacht: Sie können das PDF am Bildschirm ausfüllen oder ausdrucken. Jedes Blatt zeigt oben rechts, für wen es gedacht ist. Jede Vorlage ist für sich nummeriert, damit Sie sie einzeln ausdrucken und weitergeben können. Für den Alltag genügt das Bila-Blatt. Die übrigen Blätter kommen dazu, wenn das MAG ansteht. Speichern Sie das PDF vor dem Ausfüllen unter einem neuen Namen. So bleibt die leere Vorlage erhalten.

- **Bila:** ein Blatt pro Gespräch, beide füllen ihre Spalte aus (1 Seite).
- **MAG vorbereiten:** je eine Vorlage für Sie und für die Mitarbeitenden (je 2 Seiten).
- **MAG-Gesprächsvorlage:** die fünf Phasen mit den zwanzig Fragen, den Vereinbarungen und der gemeinsamen Freigabe (3 Seiten).
- **3×3-Methode:** die Anleitung auf einer Seite und ein Arbeitsblatt pro Quartal (2 Seiten).

Beilage zum Herunterladen

Mitarbeitergespräch führen: Vorlagen für Bila und MAG, mit der 3×3-Methode. PDF mit fünf Vorlagen auf zehn Seiten, kostenlos, am Bildschirm ausfüllbar.

Beilage herunterladen (PDF)

Sehen Sie die Vorlagen als Grundgerüst. Streichen Sie Fragen, die bei Ihnen nicht passen, und ergänzen Sie, was in Ihrem Betrieb dazugehört.

Häufige Fragen zum Mitarbeitergespräch

Was ist ein Bila-Gespräch, und was unterscheidet es vom MAG?

Bila steht für bilaterales Gespräch. Es ist das kurze Gespräch zu zweit, bei uns in der Regel alle zwei Wochen. Das MAG ist das jährliche Mitarbeitergespräch. Das Bila ist das Kerninstrument, das MAG der Abschluss: Das MAG fasst zusammen, was in den Bilas besprochen wurde, und legt Ziele und Entwicklung fest.

Was sage ich im Mitarbeitergespräch?

Zuerst wenig. Hören Sie zu, bis Ihr Gegenüber die Selbsteinschätzung abgeschlossen hat. Dann beschreiben Sie zwei oder drei konkrete Momente und was Sie sich dort gewünscht hätten. Über ein Urteil wie «zu wenig proaktiv» lässt sich kaum reden, über einen konkreten Moment schon.

Welche 5 Phasen hat ein Mitarbeitergespräch?

Einstieg, Rückblick, Ausblick, Vereinbarung und Rückmeldung an die Führungsperson. Entscheidend ist die Reihenfolge: Im Rückblick sprechen die Mitarbeitenden zuerst, am Schluss bekommt die Führungsperson Rückmeldung.

Wer führt das Mitarbeitergespräch?

Die Führungsperson lädt ein, plant die Zeit und achtet auf den Ablauf. Inhaltlich gehört das Gespräch den Mitarbeitenden, sie reden mehr. Um ein Gespräch bitten dürfen beide, auch ausserhalb der Jahresrunde.

Wie bereiten sich Mitarbeitende auf das Mitarbeitergespräch vor?

Mitarbeitende notieren vor dem Gespräch, worauf sie stolz sind, was anders lief als geplant, wo sie dazulernen möchten und was sie von ihrer Führungsperson brauchen. Dafür gibt es ein eigenes Vorbereitungsblatt (siehe Beilage, Vorlage «MAG vorbereiten: Mitarbeitende»).

Was gehört nicht in ein Mitarbeitergespräch?

Kritik, von der die Person zum ersten Mal hört. Lohn und Bonus, die ein eigenes Gespräch verdienen.[3] Ungenügende Leistung, die zeitnah in ein eigenes Gespräch gehört. Und Noten, wo eine konkrete Situation mehr sagt.

Wann findet das Lohngespräch statt?

Getrennt vom MAG, an einem eigenen Termin mit zeitlichem Abstand. In unserem Beispieljahr liegt das MAG im Dezember und das Lohngespräch im Februar. Wann genau, richtet sich nach der Lohnrunde in Ihrem Betrieb. So bleibt das MAG ein Gespräch über Entwicklung.

Braucht es ein eigenes Weiterbildungsgespräch?

In der Regel nicht. Weiterbildung gehört in den Ausblick des MAG. Was daraus wird, begleiten Sie in den Bilas.

Gibt es eine kostenlose Vorlage für das Mitarbeitergespräch?

Ja. Die Beilage zu diesem Beitrag enthält als PDF-Vorlagen für das Bila und für das MAG: je ein Vorbereitungsblatt für Führungsperson und Mitarbeitende, eine Gesprächsvorlage mit den fünf Phasen und den zwanzig Fragen sowie das 3×3-Arbeitsblatt. Sie können das PDF am Bildschirm ausfüllen oder ausdrucken.

Was ist die 3×3-Methode?

Eine einfache Logik, die Ziele aus dem MAG in den Alltag bringt: drei Quartalsziele, je Monat drei Etappenziele und je Woche drei Aufgaben. Die Quartalsziele vereinbaren Sie im MAG, die Etappenziele einmal im Monat im Bila. Die Aufgaben der Woche planen die Mitarbeitenden selbst.

Mitarbeitergespräche sind Spiegel der Führungskultur

Ob Ihr Gegenüber mehr redet und eine Vereinbarung im Alltag hält, lässt sich nicht garantieren. Gute Voraussetzungen schaffen Sie, wenn Sie regelmässig Bilas führen, die Vorlage eine Woche vor dem MAG verschicken, drei konkrete Situationen statt Noten notieren und die Mitarbeitenden zuerst reden lassen. Mit drei Zielen, drei Etappen und drei Aufgaben bleibt die Vereinbarung auch nach dem Gespräch in Bewegung. Die Mitarbeitenden bringen so ihre eigene Einschätzung zuerst ein und gestalten ihre Entwicklungsschritte mit. Neben dem Ablauf hilft geübte Gesprächsführung, auch heikle Situationen offen und konkret anzusprechen. Wie Ablauf und Gesprächsführung im Alltag zusammenfinden, beschreiben

wir im Beitrag Führungskultur verankern. Im Mitarbeitergespräch zeigt sich, welche Führungskultur eine Organisation tatsächlich lebt.

Falls Sie Mitarbeitergespräche mit Ihren Führungskräften üben möchten: Im Training Mitarbeitergespräche führen arbeiten wir an Fragetechnik, Feedback und Vereinbarungen, nach Mass für Ihre Organisation. Falls Sie vorher darüber sprechen möchten: Ein Beratungstermin dauert 30 Minuten und ist kostenlos.

Quellen

Nr.	Quelle	Art der Quelle
1	Cawley, B. D., Keeping, L. M. und Levy, P. E. (1998) *Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations.* Journal of Applied Psychology, 83(4), 615–633. doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.615	Meta-Analyse
2	Grote, G. und Staffelbach, B. (Hrsg.) (2024) *Schweizer HR-Barometer 2024: Sinn und Unsinn in der Arbeit.* Universitäten Luzern und Zürich, ETH Zürich. Befragung von 2032 Beschäftigten in der Schweiz. unilu.ch, Executive Summary (PDF)	Repräsentative Befragung
3	Gifford, J. (2016) *Could do better? Assessing what works in performance management.* Research report. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). cipd.org, Bericht	Evidenzübersicht
4	Cioca, I. und Gifford, J. (2022) *Performance feedback: an evidence review.* Practice summary and recommendations. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). cipd.org, Evidence Review	Evidenzübersicht
5	Rogelberg, S. G. (2022) *Make the Most of Your One-on-One Meetings.* Harvard Business Review, November–Dezember 2022. hbr.org, Artikel	Fachartikel, gestützt auf Befragungen
6	Pfyffer und Schmid (2025) *Teams führen.* Modelle, Methoden und Tools für die Teamführung in einer Transformation. E-Book, 134 Seiten. shop.pfyfferpartner.ch, E-Book	Fachbuch
7	Kluger, A. N. und DeNisi, A. (1996) *The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory.* Psychological Bulletin, 119(2), 254–284. doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254	Meta-Analyse

Nr.	Quelle	Art der Quelle
8	Locke, E. A. und Latham, G. P. (2002) *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey.* American Psychologist, 57(9), 705–717. doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705	Forschungsübersicht

Stand der Links: 11.11.2026. Die kleinen Zahlen im Text führen zur jeweiligen Quelle.