



PRAXISTOOL FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

30 Fragen für gute Mitarbeiter*innengespräche

Ein Gesprächsleitfaden für Führungskräfte,
die nicht nur reden, sondern wirklich verstehen möchten.

Mit Reflexionsfragen, Gesprächsimpulsen, Platz für Notizen
und einer Bonusfrage für Gespräche, die wirklich etwas bewegen.

Kristin Bischoff

Gute Gespräche sind mehr als ein Termin im Kalender

Mitarbeiter*innengespräche gehören zu den wichtigsten Führungsinstrumenten überhaupt. Und trotzdem fühlen sie sich manchmal erstaunlich wenig nach echtem Gespräch an.

Der Termin steht im Kalender. Der Gesprächsbogen liegt bereit. Ziele werden besprochen, Rückmeldungen gegeben und am Ende vielleicht noch ein paar Vereinbarungen festgehalten. Formal ist damit alles erledigt. Aber war es auch ein gutes Gespräch?

Ein gutes Mitarbeiter*innengespräch kann weit mehr sein als ein jährlicher Pflichttermin. Es kann Raum schaffen für ehrliches Feedback, persönliche und fachliche Entwicklung, gegenseitiges Verständnis und Fragen, die im hektischen Arbeitsalltag sonst keinen Platz finden.

Dafür braucht es nicht unbedingt einen komplizierten Gesprächsleitfaden. Manchmal braucht es vor allem die richtigen Fragen und die Bereitschaft, die Antworten wirklich hören zu wollen.

So nutzen Sie dieses Praxistool

Wählen Sie die Fragen aus, die zu Ihrem Gespräch, Ihrer Mitarbeiter*in und der aktuellen Situation passen. Ein gutes Gespräch entsteht nicht dadurch, dass am Ende hinter jeder Frage ein Haken steht. Es entsteht dadurch, dass echtes Interesse spürbar wird.

Warum gute Fragen Führung verändern können

Als Führungskraft sind wir es gewohnt, Antworten geben zu müssen. Wir organisieren, entscheiden, priorisieren, lösen Probleme, moderieren Konflikte und tragen Verantwortung. Dabei gerät etwas Entscheidendes manchmal in den Hintergrund: Fragen.

Eine gute Frage kann einen Gedanken auslösen, den eine Mitarbeiter*in vorher selbst noch nicht formuliert hat. Sie kann sichtbar machen, was gut funktioniert, unausgesprochene Belastungen erkennbar machen und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen. Manchmal kann eine einzige Frage mehr verändern als zehn gut gemeinte Ratschläge.

2. Aufgaben und Arbeitsbedingungen

Nicht jede Schwierigkeit liegt bei der Mitarbeiter*in. Manchmal sind Strukturen unklar, Zuständigkeiten ungünstig verteilt oder Arbeitsbedingungen unnötig kompliziert.

6. Welche Ihrer Aufgaben liegen Ihnen besonders?

7. Bei welchen Aufgaben würden Sie sich mehr Unterstützung wünschen?

8. Gibt es etwas, das Ihnen Ihre Arbeit momentan unnötig erschwert?

Diese Frage lenkt den Blick weg von Schuld und hin zu den Bedingungen, die gutes Arbeiten ermöglichen oder erschweren.

9. Sind Ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Sie ausreichend klar?

10. Was müssten wir verändern, damit Sie Ihre Arbeit noch besser machen können?

Notizen

3. Zusammenarbeit im Team

Wie gut Menschen ihre Aufgaben erfüllen können, hängt auch davon ab, wie Zusammenarbeit im Team erlebt wird. Gerade Spannungen bleiben häufig lange unausgesprochen.

- 11. Wie erleben Sie aktuell die Zusammenarbeit in unserem Team?**
- 12. Was funktioniert aus Ihrer Sicht in unserer Zusammenarbeit besonders gut?**
- 13. Wo erleben Sie Spannungen oder Schwierigkeiten?**
- 14. Haben Sie das Gefühl, dass unterschiedliche Meinungen bei uns offen ausgesprochen werden können?**
- 15. Was könnten wir als Team verändern, damit unsere Zusammenarbeit noch besser gelingt?**

Notizen

4. Führung: Jetzt wird es spannend

Ein Mitarbeiter*innengespräch sollte keine Einbahnstraße sein. Wenn Führungskräfte ausschließlich Rückmeldung geben, selbst aber keine erhalten, bleibt ein wichtiger Teil des Gesprächs ungenutzt.

16. Was brauchen Sie von mir als Führungskraft, damit Sie Ihre Arbeit gut machen können?
17. Was tue ich bereits, das Sie in Ihrer Arbeit unterstützt?
18. Wovon wünschen Sie sich von mir mehr?
19. Wovon wünschen Sie sich von mir vielleicht weniger?
20. Gibt es etwas, das Sie mir bisher noch nicht gesagt haben, das für unsere Zusammenarbeit wichtig wäre?

Lassen Sie danach einen Moment Stille zu. Vielleicht kommt genau die Antwort, die dieses Gespräch wichtig macht.

Notizen

5. Stärken und Entwicklung

Personalentwicklung beginnt nicht erst bei einer Fortbildung. Sie beginnt mit der Frage, welche Fähigkeiten und Potenziale ein Mensch bereits mitbringt.

- 21. Welche Ihrer Stärken können Sie in Ihrer aktuellen Tätigkeit besonders gut einsetzen?**
- 22. Welche Fähigkeiten oder Potenziale von Ihnen nutzen wir bisher vielleicht noch zu wenig?**
- 23. In welchem Bereich möchten Sie sich fachlich oder persönlich weiterentwickeln?**
- 24. Welche Aufgabe oder Verantwortung würden Sie zukünftig gerne einmal übernehmen?**
- 25. Welche Unterstützung benötigen Sie für Ihre weitere Entwicklung?**

Notizen

7. Gemeinsam nach vorne schauen

Ein gutes Mitarbeiter*innengespräch sollte nicht mit einer Bestandsaufnahme enden. Was nehmen beide Seiten daraus mit und was soll sich verändern?

29. Was sollte in den kommenden sechs bis zwölf Monaten unbedingt besser oder anders werden?

Fragen Sie weiter: Was genau wäre dann anders? Woran würden wir merken, dass sich etwas verändert hat? Wer kann was dazu beitragen?

30. Wenn Sie sich für unsere Zusammenarbeit eine Sache wünschen dürften: Welche wäre das?

Notizen

Eine Frage fehlt noch

Ja, der Titel verspricht 30 Fragen. Trotzdem möchte ich Ihnen eine 31. mitgeben. Betrachten Sie sie als Bonusfrage:

Welche Frage hätte ich Ihnen heute stellen sollen, die ich nicht gestellt habe?

Selbst der beste Gesprächsleitfaden entsteht aus der Perspektive der Person, die ihn entwickelt. Wir können nie vollständig wissen, welches Thema für unser Gegenüber gerade wirklich wichtig ist. Mit dieser Frage geben wir einen Teil der Gesprächsführung bewusst zurück. Und manchmal beginnt genau dort das eigentlich wichtige Gespräch.

Nach dem Gespräch ist vor der Führung

Nach einem intensiven Mitarbeiter*innengespräch geht es oft direkt zum nächsten Termin. Dabei lohnt es sich, noch fünf Minuten zu investieren. Nicht nur für die Dokumentation, sondern für die eigene Reflexion.

- Habe ich heute mehr gesprochen oder mehr zugehört?
- Habe ich wirklich versucht zu verstehen oder hauptsächlich meine eigene Perspektive erklärt?
- Gab es einen Moment, in dem ich mich innerlich rechtfertigen oder verteidigen wollte?
- Welche Aussage hat mich überrascht?
- Welche Rückmeldung war vielleicht unangenehm und könnte gerade deshalb wichtig sein?
- Was habe ich heute über meine Mitarbeiter*in gelernt?
- Was habe ich über meine eigene Führung gelernt?
- Was habe ich zugesagt und bis wann werde ich es umsetzen?

Vertrauen entsteht nicht nur dadurch, dass Führungskräfte aufmerksam zuhören.
Vertrauen entsteht auch dadurch, dass anschließend etwas passiert.

7 kleine Grundsätze für gute Mitarbeiter*innengespräche

- 1. Hören Sie zu, um zu verstehen.** Nicht, um bereits während der Antwort die nächste Gegenargumentation vorzubereiten.
- 2. Halten Sie Stille aus.** Nicht jede gute Antwort kommt innerhalb von drei Sekunden.
- 3. Fragen Sie nach.** „Was meinen Sie damit?“ kann manchmal wertvoller sein als die nächste vorbereitete Frage.
- 4. Rechtfertigen Sie sich nicht sofort.** Feedback ist zunächst eine Wahrnehmung Ihres Gegenübers. Sie müssen nicht mit allem übereinstimmen, um es ernst zu nehmen.
- 5. Trennen Sie Beobachtung und Bewertung.** „Sie waren dreimal nach Beginn der Teamsitzung da“ ist etwas anderes als „Sie sind unzuverlässig“.
- 6. Treffen Sie konkrete Vereinbarungen.** Wer macht was bis wann?
- 7. Halten Sie Zusagen ein.** Das beste Gespräch verliert an Wert, wenn anschließend nichts passiert.

Meine Vereinbarungen und nächsten Schritte

Vereinbarung / nächster Schritt	Verantwortlich	Bis wann?

Was nehme ich für meine Führung mit?

Mitarbeiter*innengespräche sind Beziehungsgestaltung

Führung zeigt sich nicht nur in großen Entscheidungen. Sie zeigt sich in vielen kleinen Momenten: darin, wie wir auf Fehler reagieren, wie wir Kritik äußern, wie wir mit unterschiedlichen Meinungen umgehen, wie wir Entscheidungen erklären und ob Menschen das Gefühl haben, mit ihren Gedanken, Ideen und Schwierigkeiten gehört zu werden.

Ein Mitarbeiter*innengespräch kann dafür einen besonderen Raum schaffen. Aber nur dann, wenn wir es nicht als Pflichttermin betrachten, sondern als Gelegenheit: einander besser zu verstehen, Entwicklung sichtbar zu machen, Führung zu reflektieren und Dinge auszusprechen, für die im Alltag bisher der richtige Moment gefehlt hat.

Gute Führung beginnt nicht mit perfekten Antworten. Sie beginnt oft mit einer guten Frage.

Sie möchten Ihre Führung weiterentwickeln?

Manchmal reicht ein guter Impuls. Und manchmal merken Führungskräfte, dass hinter einer konkreten Situation größere Fragen stehen: Wie möchte ich führen? Wie gehe ich mit Konflikten um? Wie setze ich Grenzen, ohne Beziehung zu verlieren? Wie gebe ich Orientierung, ohne alles selbst zu übernehmen?

Im Führungskräftecoaching begleite ich Führungskräfte dabei, konkrete Situationen zu reflektieren, neue Perspektiven zu entwickeln und ihren eigenen Führungsstil weiterzuentwickeln. Dabei geht es nicht um eine allgemeingültige Vorstellung von „richtiger Führung“, sondern darum, was in Ihrer konkreten Situation hilfreich, tragfähig und umsetzbar ist.

Für Teams, Einrichtungen und Träger

Die Themen Mitarbeiter*innengespräche, Feedbackkultur, Kommunikation, Konfliktmanagement und Führung können auch Bestandteil individuell konzipierter Fortbildungen, Workshops und Teamtage sein. Die Inhalte werden auf Ihre Organisation, Ihre Führungskräfte und Ihre konkreten Fragestellungen abgestimmt.



Über mich

Ich bin Kristin Bischoff, Erzieherin und seit 2019 in Leitungsverantwortung sowie Coachin, Supervisorin und Fachberaterin. In meiner Arbeit verbinde ich praktische Führungserfahrung mit systemischen, psychologischen und sozialwissenschaftlichen Perspektiven.

www.kristin-bischoff.de

Dieses Praxistool dient der Vorbereitung und Reflexion professioneller Mitarbeiter*innengespräche.
Es ersetzt keine arbeitsrechtliche oder therapeutische Beratung.