



Positive Mitarbeitendendialoge – Treiber für Unternehmens- und Kulturentwicklung

Es gibt nicht «das» Mitarbeitergespräch, nicht «die» 3 Entwicklungsfragen, welche unbedingt gestellt werden müssen, und nicht «den» Gesprächsleitfaden, der alle Anforderungen und Herausforderungen löst. Vielmehr braucht es eine grössere Vision und eine Grundhaltung als Basis, damit Feedback- und Mitarbeitendengespräche ihr volle Wirkung entfalten. Und genau dort setzt das Konzept der positiven Mitarbeitendendialoge an.

■ Von Andreas Mollet

Das Mitarbeitergespräch endet, und sämtliche Involvierten verlassen den Raum mit dem Fazit, eine mehr oder weniger lästige oder erfreuliche Pflichtübung erledigt zu haben. Meistens mit viel Rückblick, einer teilobjektiven Beurteilung von Zielen und einem einseitigen Austausch aufgrund einer austauschbaren Kompetenzbibliothek. Keine Inspiration, keine klare Perspektive, keine echte Wertschätzung.

Doch es geht eben auch anders: **Positive Mitarbeitendendialoge kombinieren die Erkenntnisse der Positiven Psychologie mit entwicklungs- und zukunftsorientiertem Unternehmensbezug.**

Das Ziel dabei ist, die zukünftige, stärkenorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden ins Zentrum der Gespräche zu setzen und somit Eigeninitiative zu fördern und die Unternehmenskultur nachhaltig zu verbessern. Die Positive Psychologie bildet dazu das Fundament, während die persönliche Entwicklung im Abgleich mit der Unternehmung den Rahmen bildet. Aber wie können Mitarbeitendengesprächen konkret so gestaltet werden, dass sie nicht nur informieren, sondern motivieren, binden und Entwicklung verbindlich anstossen? Und warum lohnt es sich, Mitarbeitendengespräche in Unternehmen grundlegend zu überdenken?

1. Die Positive Psychologie als Grundlage

Hier setzt die Positive Psychologie an, ein von Martin Seligman geprägter Ansatz, der sich nicht primär auf die Beseitigung von Schwä-

chen, sondern auf die Förderung von Stärken, Sinn und positiven Emotionen konzentriert. Statt der meist immer noch sehr verbreiteten defizitorientierten Betrachtung rückt die Frage «Was läuft bereits gut – und wie können wir das noch besser machen?» in den Mittelpunkt.

Die wissenschaftliche Forschung unterstreicht eindrücklich, wie zentral diese Grundhaltung in der Gesprächsführung für den Erfolg von Unternehmen ist.

- Mitarbeitende, die ihre Stärken täglich einsetzen können, sind **sechsmal eher engagiert** und zeigen eine **dreimal höhere Produktivität** (Buckingham & Clifton, 2001).
- Teams, in denen regelmässig Wertschätzung geäussert wird, erreichen ihre Ziele **30% schneller** und weisen eine **37% hö-**

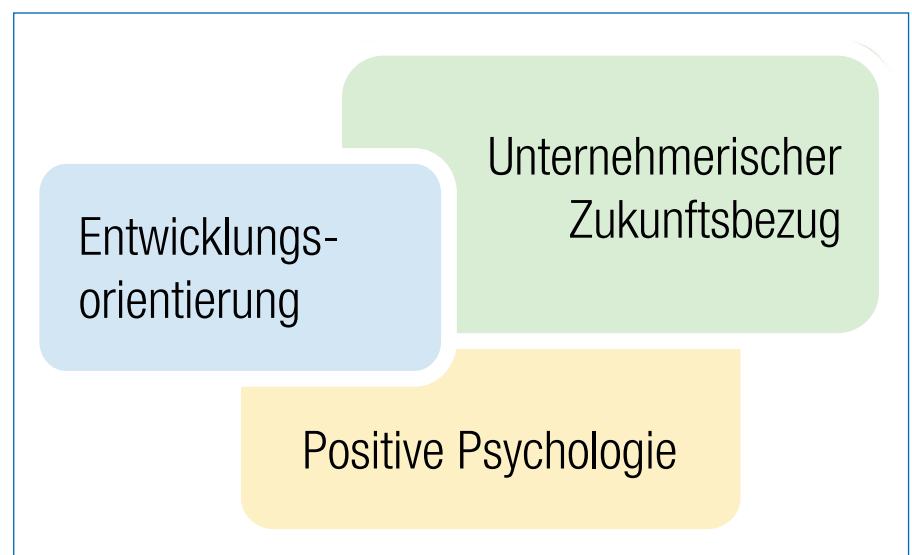
here **Kundenbindung** auf (Grant & Gino, 2020).

- Das Gefühl, «**etwas bewirken zu können**» (Selbstwirksamkeit), ist einer der stärksten intrinsischen Motivatoren – und entsteht vor allem durch **lösungsorientierte, zukunftsgerichtete Dialoge** (Bandura, 1997).

Dies trifft natürlich nicht nur auf das typische Mitarbeitendengespräch zu. Jedes Feedback- und Entwicklungsgespräch ist dadurch viel mehr als eine Routineübung. Jedes Gespräch ist eine konkrete Chance, nicht nur Arbeit und Leistung zu bewerten und Rückmeldung zu geben, sondern Potenziale zu entfalten und die Motivation zu stärken. Und als Nebenwirkung wird die Unternehmenskultur aktiv mitgestaltet und somit nachhaltig zum Erfolg der Unternehmen beigetragen.

2. Entwicklungsorientierung: Vom Feedback zur verbindlichen Förderung

Ein weiterer relevanter Eckpunkt für positive Mitarbeitendendialoge liegt in der Grundhaltung, aus einem Feedback oder Feedforward auch konkrete, verbindliche Entwicklungsschritte abzuleiten und so die Brücke zur stärkenorientierten Unternehmensentwicklung zu bauen. Zu oft verbleiben Dialoge oder Rückmeldungen in der unverbindlichen Phase und gehen im Arbeitsalltag unter. Entwicklungsziele, mögliche Massnahmen, gewünschte Verhaltensänderungen und vor allem die Verantwortung sind klar zu definieren. Nicht als Kontrollinstrument,





sondern als emotionale Vereinbarung, die Entwicklung gemeinsam zu begleiten.

Dazu sind drei Aspekte elementar:

- **Die Zukunft in den Fokus stellen**

Nur die Zukunft zählt. Der Perspektivwechsel von der vergangenheitsbezogenen Problemanalyse zur zukünftigen Lösungsfindung inkl. der Lernreise ist die Grundlage für gemeinsame verbindliche Entwicklungsschritte. Bleibt diese Verbindlichkeit aus, entfalten auch die besten Gespräche nicht die erhoffte Wirkung.

- **Potenziale nicht nur erkennen, sondern nutzen**

Stärken und Talente konkret in Wirkung zu überführen, ist ein Kern der Entwicklungsorientierung und Förderung. Nur wenn diese auch im Alltag genutzt werden können, bringen sich Mitarbeitende motiviert ein und Unternehmen profitieren davon. Dazu braucht es ein Arbeitsumfeld, das diese Entwicklung nicht als Schwäche, sondern als aktives Lernfeld sieht.

- **Kompetenzentwicklung als produktive Lernzeit**

Kompetenzen sind die neue Währung der Arbeitswelt. Nicht mehr Titel, Diplome, Ausbildungen und Seminare stehen im Vordergrund, sondern die alltägliche Kompetenzentwicklung. Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen und die Zugänglichkeit so setzen, damit diese jederzeit und selbstverantwortlich durch die Mitarbeitenden stattfinden kann.

3. Zukunftsbezug:

Die Unternehmensentwicklung als Treiber

Der dritte Aspekt für positive und wirkungsvolle Mitarbeitendendialoge ist der Unternehmensbezug. Nur wenn auch die wirklich relevanten Themen, die organisatorischen Schwerpunkte, die konkreten strategischen Projekte integraler Teil der Mitarbeitendendialoge sind, findet der notwendige Abgleich zur Unternehmensentwicklung statt. Ohne diesen Bezug ist die Gefahr gross, dass die Sinnhaftigkeit und auch die Legitimität von Entwicklungsmassnahmen für Mitarbeitende nicht plausibel erscheinen.

Entscheidend hierfür ist ein individuelles, unternehmensspezifisches Kompetenz- und/

oder Wertemodell. Die aus der Strategie und Vision abgeleiteten Zukunftskompetenzen werden mit den aktuell relevanten Schlüsselkompetenzen kombiniert und ermöglichen so die notwendige stärken- und zukunftsorientierte Entwicklung der Organisation. Fehlen diese Zielbilder, so besteht die Gefahr, dass Kompetenz- oder Skill-Gaps nicht nur nicht geschlossen, sondern Entwicklungsmassnahmen und -budgets falsch genutzt werden. Gemäss aktuellen Studien sehen 63% der Unternehmen im Skill-Gap das grösste Hindernis für die notwendige Transformation (World Economic Forum, 2025), und in 60% der Unternehmen fehlt eine klare Strategie zur Kompetenzentwicklung.

Fazit: Eine kleine Investition in die Zukunft mit grosser Wirkung

Positive Mitarbeitendendialoge sind also weit mehr als nur ein neues HR-Instrument. Sie sind ein zentraler Baustein für eine zukunfts-fähige Unternehmenskultur. Wenn Unternehmen und Organisationen ihre Gespräche mit Mitarbeitenden bewusst auf Stärkenorientierung, Entwicklung und die individuellen Herausforderungen der Unternehmen ausrichten, schaffen sie damit nicht nur ein besseres Arbeitsklima, motiviertere Mitarbeitende, sondern legen den notwendigen Grundstein für nachhaltigen Erfolg.

Der Einstieg gelingt dabei bereits mit kleinen Schritten: Regelmässige, wertschätzende Gespräche, die auf die individuellen Stärken und Ziele der Mitarbeitenden eingehen, reichen oft aus, um eine spürbare Veränderung anzustossen. In der Praxis hat es sich bewährt, die strukturierten Dialoge mit kurzen, monatlichen Gesprächen zu ergänzen.

Hier sind drei Tipps zur Umsetzung positiver Mitarbeitendendialoge:

- **Stärken in den Mittelpunkt stellen**

Beginne Gespräche mit der Frage: «Wann hast du dich zuletzt besonders wirksam gefühlt?» Nutze die unternehmerischen Zukunftskompetenzen, um individuelle Stärken sichtbar zu machen und gezielt zu fördern. So schaffst du eine Kultur, die Potenziale und Talente entfaltet, statt Schwächen zu betonen.

- **Zukunftsorientierte Fragen stellen**

Ersetze rückwärtsgewandte Fragen («Was-

rum ist das schiefgegangen?») durch lösungsfokussierte Impulse wie: «Was brauchst du, um dein nächstes Projekt noch erfolgreicher zu gestalten?» oder: «Wie können wir deine Stärken im Team besser einsetzen?»

- **Unternehmerische Wirkung hervorheben**

«Zu welchem strategischen Projekt leistest du aktuell mit deiner Arbeit einen Impact?» oder: «Wo könntest du für das Unternehmen einen Mehrwert stiften, darfst aber aktuell nicht?»

Letztlich profitieren alle Beteiligten: Die Mitarbeitenden gewinnen an Zufriedenheit und Eigeninitiative, das Unternehmen an Stabilität und Innovationskraft. Positive Mitarbeitendialoge sind somit keine Option, sondern eine Investition in die Zukunft, und zwar eine, die sich sowohl für die Mitarbeitenden als auch für jedes Unternehmen auszahlt, das langfristig erfolgreich sein will.

Zehn Fragen für positive Mitarbeitendendialoge

Um Ihnen die Umsetzung zu erleichtern, hier eine praktische Liste mit Fragen, die Sie direkt in Ihren nächsten Gesprächen nutzen können. Nutzen Sie diese Fragen nicht als starres Schema, sondern als Inspiration, um den Dialog natürlich und individuell zu gestalten:

1. Welche Aufgabe macht dir besonders Freude und warum?
2. Wann hast du dich zuletzt stolz auf deine Arbeit gefühlt?
3. Welche deiner Stärken möchtest du in den nächsten Monaten gezielt einsetzen?
4. Wie können wir dich dabei unterstützen, deine Ziele einfacher zu erreichen?
5. Welcher deiner Kompetenzen nutzen wir als Team noch viel zu wenig?
6. Welche Herausforderungen siehst du und wie können wir sie gemeinsam angehen?
7. Wo kannst du das Unternehmen mit deinen Kompetenzen weiterbringen?
8. Welche Kompetenzen möchtest du in den nächsten zwölf Monaten entwickeln?
9. Wie können wir deine Erfolge besser sichtbar machen?
10. Was wünschst du dir von mir als Führungsperson?



AUTOR

Andreas Mollet ist Geschäftsführer der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu

machen, für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen. Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com.