



LYNTHARIS

— HUMAN MEANING —

Das Toolkit für Führungskräfte

Gesprächsleitfaden

Mitarbeitergespräche, die bewegen statt verwalten:

Fragetechniken, Gesprächsstrukturen und Vorlagen aus der HR-Praxis.

GRATIS-LESEPROBE

Bevor du beginnst

Warum dieses Toolkit?

Die meisten Mitarbeitergespräche scheitern nicht an bösem Willen. Sie scheitern an der Routine: Ein Formular wird ausgefüllt, Ziele werden abgehakt, beide Seiten sind froh, wenn es vorbei ist. Verwaltet statt bewegt.

Dabei sind Gespräche das wirksamste Führungsinstrument, das es gibt — kostenlos, jederzeit verfügbar und doch so selten gut genutzt. Ein einziges gutes Gespräch kann eine Kündigung verhindern, einen Konflikt lösen oder ein verstecktes Potenzial sichtbar machen. Ich habe es in über 20 Jahren HR-Praxis unzählige Male erlebt — in beide Richtungen.

Der Unterschied zwischen einem verwalteten und einem bewegendem Gespräch liegt selten im Formular. Er liegt in der Haltung, den Fragen — und dem Mut zuzuhören.

Wie du mit diesem Toolkit arbeitest

Teil 1 legt das Fundament: Haltung, psychologische Sicherheit und drei Fragetechnik-Kapitel, die du in jedem Gespräch brauchst. Teil 2 liefert fünf komplette Gesprächsformate — vom kurzen Check-in bis zum Jahresgespräch — jeweils mit Struktur, Beispielfragen und ausfüllbarer Vorlage. Teil 3 enthält Werkzeuge für Vorbereitung, Protokoll und Nachverfolgung.

Du musst nicht alles lesen. Nimm das Format, das du diese Woche brauchst — und beginne dort.

01

Bewegen statt verwalten

Verwaltende Gespräche wollen etwas erledigen: das Formular, die Zielvereinbarung, die Pflicht.

Bewegende Gespräche wollen etwas verstehen: den Menschen, seine Situation, das, was zwischen den Zeilen steht.

Der Unterschied zeigt sich in kleinen Dingen. Wer verwaltet, redet mehr als er zuhört. Wer bewegt, fragt mehr als er sagt. Wer verwaltet, will Recht behalten. Wer bewegt, will klüger werden.

Drei Fragen vor jedem Gespräch

1. Was will ich am Ende dieses Gesprächs verstanden haben — nicht nur gesagt?
2. Welche Annahme über diese Person bin ich bereit zu überprüfen?
3. Was wäre für mein Gegenüber ein gutes Ergebnis?

Dein Redeanteil

Faustregel für Mitarbeitergespräche: Dein Gegenüber spricht mindestens 60 Prozent der Zeit. Wenn du nach dem Gespräch mehr weißt als vorher, war es ein gutes Gespräch. Wenn nur dein Gegenüber mehr weiss, hast du eine Ansage gemacht — das ist manchmal nötig, aber es ist kein Gespräch.

02

Ohne Sicherheit keine Ehrlichkeit

Menschen sagen die Wahrheit nur dort, wo sie sich sicher fühlen. Wer Angst hat, dass Offenheit bestraft wird — durch Karriere-Nachteile, Blossstellung oder schlicht schlechte Laune der Führungskraft — sagt das, was erwartet wird. Das Gespräch läuft dann rund und ist wertlos.

Psychologische Sicherheit entsteht nicht durch Ankündigung («Sie können ganz offen sein»), sondern durch Erfahrung: Wie hast du beim letzten Mal reagiert, als jemand etwas Unbequemes gesagt hat?

Woran du erkennst, dass Sicherheit fehlt

- Antworten bleiben allgemein und glatt («alles gut, passt schon»)
- Kritik kommt nur anonym oder über Umwege bei dir an
- Fehler werden erst sichtbar, wenn sie nicht mehr zu verbergen sind
- Im Gespräch wird viel genickt — und danach nichts umgesetzt

Selbstcheck

Wann hat dir zuletzt jemand aus deinem Team offen widersprochen? Wenn die Antwort «weiss ich nicht mehr» lautet, ist das selten ein Zeichen von Einigkeit — meistens eines von Vorsicht.

Das wirksamste Werkzeug dafür ist einfach und unbequem: Bedanke dich hörbar für unbequeme Wahrheiten — besonders dann, wenn sie dich selbst betreffen.

03

Offene Fragen — das Grundwerkzeug

Geschlossene Fragen («Läuft alles gut?») erzeugen Ein-Wort-Antworten. Offene Fragen — sie beginnen mit *Was, Wie, Woran, Wann, Wer* — öffnen den Raum. Der Unterschied ist im Alltag grösser, als er klingt.

Statt (geschlossen)	Besser (offen)
Läuft alles gut im Projekt?	Was läuft im Projekt gerade gut — und was zäh?
Bist du zufrieden mit deiner Rolle?	Was müsste sich an deiner Rolle ändern, damit sie besser passt?
Hast du Probleme mit dem neuen Team?	Wie erlebst du die Zusammenarbeit im neuen Team?
Verstehst du, was ich meine?	Was nimmst du aus dem, was ich gesagt habe, mit?

Vorsicht mit «Warum»

Warum-Fragen klingen schnell nach Verhör und Rechtfertigung («Warum hast du das so gemacht?»). Meistens lässt sich dieselbe Frage entschärfen: «Was hat dich zu dieser Lösung geführt?» — gleiche Information, ohne Anklage.

Übung: Notiere drei geschlossene Fragen, die du häufig stellst — und formuliere sie offen um.



Das war der Anfang.

Die vollständige Ausgabe enthält alle drei Fragetechnik-Kapitel, fünf komplette Gesprächsformate mit Beispielfragen und ausfüllbaren Vorlagen, die Vorbereitungs-Checkliste und die Werkzeuge für Protokoll und Follow-up.

Gespräche sind dein wirksamstes Führungsinstrument. Hol dir das ganze Toolkit — für CHF 25.50.

lyntharis.com/#downloads