

# MODERIERTES MITARBEITERINNEN – GESPRÄCH (MMG):

## Wertorientierte Begegnung als Brücke zum Erfolg

Dr. jur. Brigitte Ettl  
und  
Stefan Schwarz, MSc



---

### SICHERUNG DES LANGFRISTIGEN UNTERNEHMENS- MENSERFOLGS

Was als „Erfolg“ zu verstehen ist, wird in messbaren, und damit überprüfbaren Zielvereinbarungen für die jeweiligen Ebenen festgelegt. Das MMG ist also ein „Management by Objectives“

---

### VERBESSERUNG DER KOMMUNIKATIONS- UND KONFLIKTKULTUR

Die Einführung strukturierter Gesprächsregeln sowie die externe Unterstützung beim Ansprechen und Lösen von Konflikten tragen zu einer langfristigen Verbesserung des Betriebsklimas bei.

---

### STÄRKUNG DER MOTIVATION DER MITARBEITERINNEN

Die Individualität jedes/r MitarbeiterIn wird wahrgenommen. Basierend auf den jeweiligen Fähigkeiten und Ressourcen, die im Gespräch verdeutlicht werden, erfolgt die Erarbeitung spezifischer Entwicklungs- und Leistungsziele. Diese spezifische Erfahrung einer wertschätzenden Begegnung trägt zur Steigerung des Selbstwertgefühls bei.

---

### MITARBEITERINNENBINDUNG ANS UNTERNEHMEN

Das MMG führt zu einer höheren Identifikation des/ der einzelnen MitarbeiterIn mit dem Unternehmen. Damit wird die Fluktuation reduziert und Investitionen (Seminare, Trainings, Coaching,...) in die Entwicklung der Persönlichkeit, der Fähigkeiten und Kenntnisse bringen für das Unternehmen einen grösseren Nutzen.

Das Moderierte MitarbeiterInnengespräch (MMG) ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) konzipiert.

Beim MMG wird das bisherige Setting des MitarbeiterInnengesprächs (MitarbeiterIn/Führungskraft) durch die Person des Moderators/der Moderatorin erweitert.

Diese Person kommt nicht aus dem Unternehmen, kann daher eine neutrale, vermittelnde Position einnehmen.

In Unternehmen mit flachen hierarchischen Strukturen haben die Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften oft freundschaftlichen Charakter. Diese persönliche Nähe erschwert mitunter die Vereinbarung konkreter Zielvorgaben bzw. die Klärung von Konflikten.

Durch die Präsenz einer dritten Person wird diese Struktur erweitert und somit Raum geschaffen für verbindliche Vereinbarungen und Konfliktlösungen.

**Vom herkömmlichen MitarbeiterInnen-Gespräch unterscheidet es sich durch zwei Faktoren:**

- **Das herkömmliche MitarbeiterInnen-Gespräch findet ausschliesslich zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn statt. Beim MMG ist zusätzlich eine aussenstehende, d.h. nicht zum Unternehmen gehörende dritte Person, der/die ModeratorIn anwesend.**
- **Die theoretische Grundlage des MMG bilden Menschenbild und Interventionstechniken der Logotherapie und Existenzanalyse nach Viktor E. Frankl.**

**KMUs sowie NPOs sind unter anderem überwiegend**

**gekennzeichnet durch:**

- **flache hierarchische Strukturen - in der Praxis bedeutet dies, dass es häufig nur ein bis zwei Führungsebenen gibt;**
- **niedrige MitarbeiterInnen-Zahlen;**
- **unscharfe Abgrenzungen privater und beruflicher Beziehungen.**

**Diese Faktoren erschweren die Durchführung herkömmlicher MitarbeiterInnengespräche: durch Rollen-Kollusionen (Führungskraft/Freund) sind die einzelnen Beteiligten häufig überfordert. Dadurch sind ein offenes Feedback in beide Richtungen sowie verbindliche Zielvereinbarungen kaum möglich.**

**Durch die Präsenz einer aussenstehenden, speziell qualifizierten dritten Person wird diese Struktur erweitert (Triangulierung) – und somit Raum geschaffen für offene Kommunikation, verbindliche Vereinbarungen und allfällige Konfliktlösungen.**

---

## ZIEL

Übergeordnetes Ziel ist die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs.

Basis ist ein Management by Objectives (MbO), d.h. Führungskräfte und Mitarbeiter orientieren sich an überprüfbar Zielvereinbarungen auf den jeweiligen Ebenen:

- Unternehmens-Mission & Wertesystem (übergeordnete Aufgaben)
- Unternehmens-Vision (langfristige Ziele)
- Unternehmens-Plan (kurz- und mittelfristige Ziele)

Das MMG schafft in der persönlichen Nähe eines Teams den erforderlichen, geschützten und distanzierten Rahmen, um über diese Ebenen für alle verbindliche Vereinbarungen treffen zu können und so gemeinsam am Unternehmenserfolg zu arbeiten..

---

## METHODE

Voraussetzung für die Zielerreichung des Unternehmens ist die Motivation aller Beteiligten, der Führungskräfte (FK) und MitarbeiterInnen (MA).

Unter Mitarbeitergespräch wird hier nicht die „permanente Alltagskommunikation“ verstanden, sondern geplante Feedback – und Zielvereinbarungsgespräche zwischen FK und MA.

Gut implementiert, bietet es FK und MA gleichermaßen:

- wertschätzende Begegnung
- Information über den Sinn einer Aufgabe im Gesamtzusammenhang
- Aufmerksamkeit auf individuelle Stärken und Talente richten
- klarer, abgegrenzter Verantwortungsbereich
- realistische Ziele
- persönliche Entwicklungsperspektiven
- Sicherheit
- gegenseitiges Wissen um Kenntnisse, Fähigkeiten, Werte
- Die Einführung herkömmlicher MitarbeiterInnengespräche (nur zwischen FK und MA) erweist sich in KMU-Strukturen oft als problematisch. Damit bleiben dem Unternehmen wertvolle Entwicklungspotentiale verschlossen.
- Das moderierte MitarbeiterInnengespräch (MMG) eröffnet die Chance, diese Potentiale zu nützen.
- FK und MA werden durch eine aussenstehende Person während des Gesprächs begleitet.

---

## IHR NUTZEN

Die Präsenz einer neutralen, aussenstehenden Person – einer Moderatorin/eines Moderators (MO) – bringt folgenden Nutzen:

- einen professionellen Rahmen
- die erforderliche Distanz der beteiligten Personen
- eine klare Struktur bezüglich Gesprächsinhalte, Raum

und Zeit

- einen definierten Platz im Unternehmenskonzept
- Generierung von Verbesserungsvorschlägen für das Unternehmen. Im Rahmen der MMGs tauchen immer wieder Anregungen auf, die zu einem zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe, der unternehmensinternen Kommunikation, der Produktgestaltung sowie des Marktauftritts beitragen.
- Imagegewinn des Unternehmens  
Das MMG als langfristig implementierte Massnahme zur Personalentwicklung macht das Unternehmen zu einem interessanten Arbeitgeber. Auf der anderen Seite erhöht es durch diese sichtbare Wertschätzung des eigenen „Human Kapitals“ – ein Ausdruck den ich im Zusammenhang mit Menschen wenig schätze, er soll aber in einem Personalentwicklungsprojekt durchaus auch einmal vorkommen – auch seinen generellen Marktwert. Diese Massnahme kann durchaus kommuniziert werden – in Geschäftsberichten, Kundengesprächen,... der Rest ist Mundpropaganda.

Folgende Aufgaben werden von MO wahrgenommen:

- Begleitung in der Einführungsphase
- Vorbereitung der Unterlagen
- Entlastung der „Paarbeziehung“ durch Triangulierung
- Gesprächsleitung
- Beachtung der Einhaltung der vereinbarten Kommunikationsregeln
- mediative Vermittlung bei Konfliktpunkten
- Protokollierung
- Visualisierung
- Evaluation (Festhalten von Ergebnissen oder offenen Punkten die eventuell für die gesamte Abteilung bzw. das Unternehmen relevant sind – unter Beachtung der Vertraulichkeit)

Verschwiegenheit und Vertraulichkeit gehören für MO zum professionellen Selbstverständnis.

---

## ISF TEAM

Im ISF-Team sind erfahrende und in der MMG-Methode ausgebildete Persönlichkeiten mit viel Praxiserfahrung in

- Psychosozialer Gesprächsführung (qualifizierte Beratungs- bzw. Psychotherapieausbildung)
- Erfahrung mit Gruppenprozessen (Trainer – bzw. Moderationsausbildung)
- Konfliktlösungskompetenz (Mediationsausbildung)

---

## DR. JUR. BRIGITTE Ettl

Entwickelt wurde das MMG von Frau Dr. Brigitte Ettl. Das ISF-Team wurde von ihr in die MMG-Methode eingeführt. Studium in Rechtswissenschaften, Befähigungsprüfung für Werbemittlung und Werbeberatung, dipl. Erwachsenenbildnerin, dipl. Ehe-, Familien- und Lebensberaterin, eingetragene Mediatorin, Psychotherapeutin (Existenzanalyse und Logotherapie/ ABILE); Wirtschaftscoach; Lehrtherapeutin der ÖGL; Gründungsmitglied des Netzwerks «Leadership und Werte»; Publikation: «Businessstipps für helfende Berufe», Verlag Orac ARD; Führungserfahrung im Profit- und Non-Profit-Bereich; dzt. freie Praxis in Wien mit den Arbeitsschwerpunkten: Burnout, Potentialcoaching, Konfliktmanagement, Trennung/Scheidung

---

## STEFAN SCHWARZ, MSC

In der Schweiz koordiniert Stefan Schwarz die MMG und führt sie mit seinem Team durch. Diplompädagoge und Psychotherapeut, Supervisor und Coach in eigener Coaching-Praxis. Ausbildung zum Logotherapeuten am Institut für Logotherapie und Existenzanalyse in Chur bei Dr. Giosch Albrecht und am Institut für Logotherapie in Tübingen bei Dr. Boglarka Hadinger, am Institut für Psychosynthese und Logotherapie in Ratingen bei Dr. Gregor Schmidt und am Nürnberger Institut bei Gisela und Ulrich Oechsle. MSc in Psychotherapeutischer Psychologie an der Universität Krems (Österreich). Vorträge und Seminare zu Persönlichkeitsbildung und sinnzentrierter Psychotherapie. Forumsorganisator, Moderator und Koordinator verschiedener Projektideen. Mitarbeiter der Hoffnungsstudie von Swissfuture. Leiter und Dozent des ISF in Basel.

---

## RAHMENBEDINGUNGEN

Ort: Unternehmen bzw. nach Vereinbarung  
Zeit: 1,5 – 2 Stunden (falls es nicht ausreicht: 2. Termin)  
Termin: Vereinbarung mindestens 1 Woche vorher

(MA erhält Vorbereitungsunterlagen, sofern sie nicht schon bei der Informationsveranstaltung ausgegeben wurde)  
Zielvereinbarungen:  
Sämtliche Zielvereinbarungen müssen den SMART-Kriterien entsprechen:

Speziell – nicht allgemein  
Messbar – nicht vage  
Ambitioniert – nicht zu einfach  
Realistisch – nicht utopisch  
Terminisiert – nicht offen

Das Honorar wird nach der Anzahl MMG - nach der Auswertung der MMG - in Rechnung gestellt.  
Annullationsbedingungen: 45 Tage vor Termin 50%,  
30 Tage vor Termin 100%.  
Das MMG umfasst pro MitarbeiterIn ein Vorbereitungsgespräch, das MMG sowie eine Auswertung. Maximal 3-4 MMG pro Tag.

---

## PREIS

Die Kosten belaufen sich pauschal auf CHF 600.-, pro MMG. Die Kosten beinhalten jeweils ein Planungs- und Vorbereitungsgespräch, MMG und Auswertung.

Postcheckkonto  
Institut für Sinnzentrierte Führung  
Eulerstrasse 9, 4051 Basel  
PC 60-72803-1

Überweisung:  
Swiss Post-Postfinance, Nordring 8, CH-3030 Bern, IBAN CH92 0900 0000 6077 2803 1, BIC POFICHBEXX.

---

## BERATUNG, KONTAKT UND ANMELDUNG

Institut für sinnzentrierte Führung (ISF)  
Frau Antje Nissler  
Eulerstrasse 9, 4051 Basel  
Tel: +41 (0)61 271 11 28  
info@i-s-f.ch, www.i-s-f.ch