

Mitarbeitendengespräch

Zukunftsdialog statt Pflichtübung

[24.04.2026] Das Instrument des Mitarbeitendengesprächs muss neu gedacht werden, um die Potenziale für Personalbindung oder Produktivität besser zu nutzen. Es gilt, den Fokus auf Zusammenarbeit und Entwicklung statt die reine Leistungsbewertung zu legen.

Wer in der kommunalen Welt unterwegs ist, kennt sie: die große Gesprächswoche einmal im Jahr. Viel Formular, wenig Zeit, zwischendurch noch Gremiensitzungen, Haushaltsklausur und Strategietagung – und irgendwo dazwischen soll dann „der Mensch im Mittelpunkt“ stehen. Dieses Verständnis von Mitarbeitendengesprächen passt nicht mehr in die aktuelle Arbeitswelt. Es ist daher Zeit, dieses Instrument neu zu denken und seine Potenziale in den Blick zu nehmen.

Wenn die Chancen moderner Mitarbeitendengespräche genutzt werden, dann sind sie das Gegenteil von Pflichtübung: Sie werden zum Zukunftsdialog, der Motivation, Bindung und Leistungsfähigkeit spürbar stärkt und Führungskräfte entlastet.

Dialog statt Monolog

Eine erste Kernerkenntnis, die dazu beiträgt, frischen Wind in die Gespräche zu bringen, lautet: Mitarbeitendengespräche sind kein Formular, sondern Führungsarbeit pur. Denn die Studienlage ist eindeutig: Regelmäßig geführte, wertschätzende Gespräche erhöhen emotionale Bindung, Engagement, Produktivität und Qualifikation im zweistelligen Prozentbereich. Trotzdem fühlen sich zuweilen nur wenige Mitarbeitende durch die bisherigen Gespräche wirklich motiviert.

Woran das liegt? Häufig wurden Mitarbeitendengespräche in der Vergangenheit als einmaliges, formales Ereignis verstanden – mit Schwerpunkt auf Rückschau und Beurteilung. Heute brauchen Kommunen etwas anderes, nämlich Dialoge statt Monologe, Zukunft statt Vergangenheitsverwaltung und einen Fokus auf Zusammenarbeit und Entwicklung statt reiner Leistungsbewertung. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) schlägt dafür den Begriff Zukunftsdialog vor: Ein strukturiertes Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden über das „Zusammen“, die „Arbeit“ und die „Entwicklung“. Im Mittelpunkt: Beziehung, Verständigung, gemeinsame Ziele. Kurz gesagt: Mitarbeitendengespräche sind kein Extra zur „eigentlichen Arbeit“, sondern sie sind Führungsarbeit.

Gesprächsinhalte aus dem Baukasten

Eine zweite Erkenntnis: „One size fits all“ war gestern – heute braucht es modulare, flexible Gespräche. Die Realität in kommunalen Verwaltungen ist bunt: verschiedene Generationen, unterschiedliche Lebensphasen, wachsende Qualifikationsniveaus, mehr Projektarbeit, zunehmende Vielfalt. Ein einziges Standardformular für alle kann diesem Mix nicht gerecht werden. Besser und flexibler ist ein modulares Baukastensystem. So können Gesprächsinhalte angepasst und individualisiert werden.

Mögliche Themenmodule könnten unter anderem lauten: Zusammenarbeit, Feedback an die Führungskraft, Werte und Haltung, Arbeitssituation und Aufgabengestaltung, Persönliche Veränderungen (zum Beispiel Pflege, Elternzeit, Teilzeit, Ruhestand in Sicht), Kompetenzfeedback (in Selbst- und

Fremdeinschätzung), Persönliche Entwicklung und Perspektiven, Zielvereinbarungen oder – für Führungskräfte – eigene Führungsverantwortung.

Führungskraft und Mitarbeitende wählen gemeinsam, welche Module für das nächste Gespräch relevant sind – um das Gespräch zu fokussieren, sollten nicht mehr als fünf Themenschwerpunkte angesprochen werden. So entstehen maßgeschneiderte Dialoge statt Schema-F-Gespräche. Und: Der Blick nach vorn nimmt circa zwei Drittel der Zeit ein und tritt so bewusst vor die Rückschau.

Kein Solo-Auftritt der Führungskraft

Gute Gespräche gelingen jedoch nur mit geteilter Verantwortung – und der richtigen Haltung. Die dritte Kernerkenntnis lautet also: Ein Mitarbeitendengespräch ist kein Solo-Auftritt der Führungskraft, sondern ein Gemeinschaftswerk. Das bedeutet, beide – Mitarbeitender und Führungskraft bereiten sich vor, bringen Themen ein, übernehmen Rollen und Aufgaben im Prozess, wie Moderation, Zeitmanagement, Dokumentation. Die Redeanteile sollten ungefähr 50/50 liegen.

Entscheidend ist die Haltung: Wer ins Gespräch geht mit „Ich muss das jetzt abhaken“, wird genau diese Qualität ernten. Wer hingegen mit Neugier, Wertschätzung und einem positiven Menschenbild startet – „meine Mitarbeitenden haben Ressourcen, Ideen und Lösungen“ – schafft einen Raum, in dem sich Entwicklung überhaupt erst entfalten kann.

Systemische Fragen, wie „Woran würdest du merken, dass sich deine Arbeitssituation verbessert hat?“ helfen, aus der Reparaturfalle („Was läuft alles schief?“) herauszukommen und in eine lösungsorientierte Zukunftsperspektive zu wechseln.

Schlanke Dialogformate etablieren

Um den Einstieg in neue Gesprächsformen und die Neuausrichtung des Führungsinstruments zu erleichtern, empfiehlt sich beispielsweise der Wechsel vom Jahresgespräch hin zu einem Gesprächszyklus. Statt einmal im Jahr alles in 60 Minuten „abzuzrühstücken“, sollten regelmäßige, schlanke und sich ergänzende Dialogformate etabliert werden. Konkret bedeutet das: Das jährliche strukturierte Mitarbeitendengespräch ist um kürzere, informelle Formate wie ein monatliches Eins-zu-eins Check-in von 15 bis 20 Minuten, gelegentliche „Walk & Talk“-Gespräche oder teambezogene Austauschrunden zu Zusammenarbeit und Werten zu ergänzen. Der Schwerpunkt sollte klar in die Zukunft verlagert und die Gespräche konsequent von Leistungsbeurteilung und LOB-Gesprächen getrennt werden. So entsteht eine Dialogkultur im Alltag, in der das jährliche Gespräch nur noch ein Baustein ist – nicht die einzige Gelegenheit, „mal in Ruhe zu reden“.

Empfehlenswert ist zudem, den Dialog nach dem Motto „Modular statt starr“ aufzuziehen – also statt eines Formulars mit 17 festgelegten Fragen für alle Mitarbeitenden einen Themenbaukasten einzuführen, aus dem flexibel ausgewählt werden kann. Die Personalentwicklung erstellt dafür – gemeinsam mit Personalrat und Führungskräften – eine kleine Auswahl klar benannter Module mit jeweils fünf bis zehn Impulsfragen, gerne auch auf Karten gedruckt (die KGSt bietet ein Kartenset zum kostenlosen Download an). Führungskraft und Mitarbeitende entscheiden spätestens mit der Einladung: Welche zwei bis sechs Module stehen diesmal im Mittelpunkt, was ist beiden Gesprächsteilnehmenden besonders wichtig? Gerade in Kommunen mit hoher Arbeitsbelastung erhöht diese Fokussierung die Akzeptanz spürbar.

Rollen bewusst neu verteilen

Und schließlich gilt es, wegzukommen von der Vorstellung, dass es allein die Führungskraft ist, die das Mitarbeitendengespräch vorbereiten, moderieren und dokumentieren muss und stattdessen die Rollen bewusst neu zu verteilen, passend zum Reifegrad des Mitarbeitenden. Zu Beginn eines neuen Zyklus im Mitarbeitendialog ist daher beispielsweise gemeinsam zu klären, wer die Moderation übernimmt, auf die Zeit achtet, die wichtigsten Vereinbarungen dokumentiert und nach drei bis sechs Monaten prüft, welcher Fortschritt erreicht wurde.

Und noch ein Tipp für die Personalentwicklung: bieten Sie gezielte Qualifizierungen für Mitarbeitendengespräche an. Das können Kurzvideos oder E-Learnings zu Sinn und Ablauf von Mitarbeitendengesprächen für alle sein sowie Gesprächsführungs- und Feedbacktrainings für Mitarbeitende und Führungskräfte. Vertiefende Module können für Führungskräfte zum Beispiel zu systemischen Fragetechniken oder zum Umgang mit schwierigen Situationen stattfinden.

Wo gut gesprochen wird, wird besser gearbeitet.

So wird aus dem Mitarbeitendengespräch kein formaler Akt, sondern ein gemeinsamer Entwicklungsraum. Wo gut gesprochen wird, wird besser gearbeitet. Und zwar messbar. Genau hier liegt die Chance für Führungskräfte in der Kommune: Jedes (gute) Gespräch beeinflusst, wie Mitarbeitende ihre Arbeit erleben und sich entsprechend verhalten.

Wer aus der jährlichen Pflichtübung einen echten Zukunftsdialog macht, verändert Schritt für Schritt Kultur: mehr Vertrauen, mehr Klarheit, mehr Verantwortung – auf beiden Seiten. Anfangen muss man dabei nicht mit dem perfekten Konzept – sondern einfach mit dem nächsten Gespräch. Vielleicht mit einer einfachen Frage im Check-in: „Was wäre heute für dich ein richtig gutes Ergebnis unseres Gesprächs?“ Der Rest entwickelt sich – im Dialog.

()

Der KGSt-Bericht 18/2025 „Mitarbeitendengespräche. Vom formellen Jahresgespräch zum flexiblen Zukunftsdialog“ steht hier zum Download bereit.
KGSt-Kartenset zum Mitarbeitendengespräch

Stichwörter: Personalwesen, KGSt, Personalentwicklung, Personalführung