



Whitepaper

Dialog statt Beurteilung

Moderne Mitarbeitergespräche fördern Potenziale



Management Summary

Klassische Mitarbeitergespräche finden in der heutigen dynamischen Arbeitswelt kaum noch Anklang. In einem Arbeitsumfeld, das von schnellen Marktveränderungen, Digitalisierung und Diversität geprägt ist, haben traditionelle Mitarbeitergespräche ausgedient, da sie nicht flexibel genug auf diese Faktoren reagieren können. Häufig haben klassische Mitarbeitergespräche zudem einen hierarchischen Charakter und werden von den Mitarbeiter:innen eher als kontrollierend empfunden.

Ein Paradigmenwechsel ist erforderlich: Statt demotivierender Leistungsbeurteilung braucht es Feedback und Austausch auf Augenhöhe. Ein modernes Mitarbeitergespräch lässt Raum für individuelle Perspektiven und fördert die fachliche sowie persönliche Entwicklung der Mitarbeiter:innen.

Inhalt

Neue Arbeitswelt erfordert neue Mitarbeitergespräche	3
Mitarbeitergespräche heute	5
Unterschiedliche Gesprächsformen mit unterschiedlichsten Stärken	6
Tipps für gutes Feedback	9

Neue Arbeitswelt erfordert neue Mitarbeitergespräche

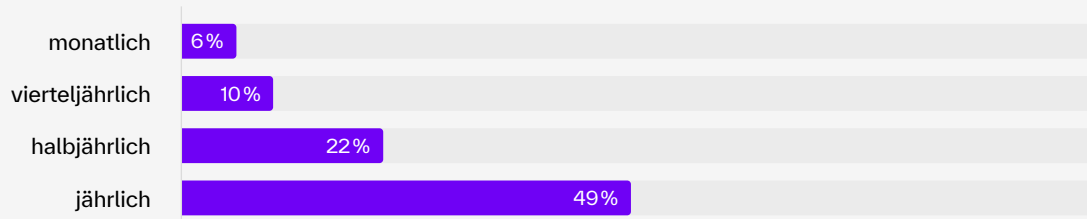
Die Arbeitswelt ist im Wandel, das spüren wir alle. Digitalisierung und New Work zwingen Unternehmen dazu sich anzupassen, agile Teams geben den Takt vor. In diesem modernen Arbeitsrhythmus müssen Mitarbeiter:innen und Führungskräfte neue Tänze lernen: Statt nur Fachwissen anzuhäufen, gilt es jetzt, digital fit zu bleiben und sich ständig weiterzuentwickeln. Mitarbeiter:innen brauchen ein gesundes Maß an Eigeninitiative sowie Flexibilität und müssen gleichzeitig Teamplayer sein. Führungskräfte wiederum sind gefordert, ihren Führungsstil zu überdenken. Es gilt, Teams auch auf Distanz zu inspirieren und ihnen gleichzeitig genügend Freiraum zu geben. Der Balanceakt zwischen Führung und Vertrauen ist eine echte Herausforderung, aber auch eine Chance, den Teamgeist zu stärken und Innovationen zu fördern.

Angesichts dieses Umbruchs stellt sich die Frage: Passen traditionelle Mitarbeitergespräche noch zur aktuellen Zeit? Ehrlich gesagt, nicht wirklich. Denn: Klassische Mitarbeitergespräche haben oft den Charakter einer jährlichen Inspektion mit einer Liste erreichter Ziele, Kompetenzeinschätzungen und einem festgelegten Plan für die weitere Entwicklung. Doch dieser Ansatz passt nicht mehr in unsere Arbeitswelt.

Die Zeiten, in denen die Mitarbeiter:innen Angst vor den Mitarbeitergesprächen haben mussten, sind vorbei. Heutzutage ist es wichtig, dass sich Mitarbeiter:innen

und Führungskraft auf Augenhöhe begegnen und offen kommunizieren können. Doch noch immer sprechen viele Unternehmen zu selten mit ihren Mitarbeiter:innen. So geben über 70 Prozent der Unternehmen an, dass sie halbjährlich oder sogar nur jährlich Feedbackgespräche durchführen. Zu diesem Ergebnis kommt die Randstad-ifo-Personalleiterbefragung (Q4 2022).

43% der Unternehmen bescheinigen sich positive Feedbackkultur führen aber Feedbackgespräche nur unregelmäßig durch



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung (Q4 2022)



Doch diese formalen Jahresgespräche sind zu starr, um mit der Schnelllebigkeit und Individualität von heute Schritt zu halten. In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt reicht ein Gespräch pro Jahr nicht mehr aus, um up to date zu bleiben. Auch der Fokus auf Leistungsbeurteilung durch die Führungskraft mit ständigem Blick in die Vergangenheit passt nicht mehr zu einer Arbeitswelt, in der sich Mitarbeiter:innen entwickeln wollen und ihren Vorgesetzten immer häufiger auf Augenhöhe begegnen.

Ein neuer Ansatz ist erforderlich – eine Art kontinuierliches Gespräch, das stärker auf Dialog setzt und sich flexibel an die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen anpasst. Die Ziele des Gespräches müssen immer wieder auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls korrigiert werden. Worauf genau der Fokus gelegt wird, ob auf Entwicklung und Potenzialentfaltung oder beispielsweise auf gegenseitiges Feedback muss stets der aktuellen Situation der Mitarbeiter:innen entsprechen. Dabei geht es darum, einen kontinuierlichen Austausch zu etablieren, der nicht nur einmal im Jahr stattfindet, sondern in die tägliche Arbeitsroutine integriert wird.

Feedback sollte zur Selbstverständlichkeit werden, sowohl für die Mitarbeiter:innen als auch für die Führungskräfte. Diese Art des Austauschs hilft, schnell auf Veränderungen zu reagieren und auch mal spontan neue Wege einzuschlagen. In einer Welt, in der sich Jobprofile ständig ändern und Projekte agil und über Zeitzonen hinweg abgewickelt werden, müssen flexible und offene Kommunikationswege geschaffen werden. Es braucht eine Kultur der offenen Tür, in der jeglicher Input willkommen ist und jede:r sich gehört fühlt.

Unternehmen müssen also am Ball bleiben, die Zeichen der Zeit erkennen und die Arbeitswelt aktiv mitgestalten. Dabei geht es nicht nur darum, die neueste Technologie einzuführen, sondern auch darum, die Mitarbeiter:innen zu motivieren und einen Rahmen zu schaffen, in dem sich jede:r einbringen und weiterentwickeln kann.

Mitarbeitergespräche heute

Mitarbeitergespräche müssen neu gedacht werden. Statt einer jährlichen Leistungsbeurteilung, die oft mit einer Flut von überambitionierten Zielvorgaben verbunden ist und nicht selten als demotivierende Kontrollmaßnahme empfunden wird, soll das Mitarbeitergespräch einen konstruktiven und kontinuierlichen Dialog darstellen.

Dabei zeichnet es sich durch verschiedene Merkmale aus:



Entwicklung

Die Grundidee zeitgemäßer Mitarbeitergespräche besteht darin, die Stärken und Potenziale der Mitarbeiter:innen hervorzuheben und ihre Eigenverantwortung sowie Motivation zu fördern.



Teamarbeit

Durch regelmäßige Kommunikation auf Augenhöhe soll die Teamarbeit verbessert werden. Jede:r soll sich wohl fühlen und wissen, dass ihr:sein Beitrag wertgeschätzt wird. Schließlich geht es auch darum, Know-how und Talente im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln.



Mitarbeiterfokus

Den Mitarbeiter:innen soll eine Plattform geschaffen werden, auf der sie ihre Anliegen, die im Arbeitsalltag möglicherweise zu kurz kommen, wie beispielsweise Herausforderungen in der Zusammenarbeit oder persönliche Entwicklungsziele, diskutieren zu können. Mitarbeitergespräche sind daher ein zentrales Element der betrieblichen Personalentwicklung.



Vertrauen

Am besten funktioniert Feedback, wenn es von Menschen kommt, die ihre Kolleginnen und Kollegen wirklich kennen und schätzen. Wertschätzung wird so zum entscheidenden Treiber für Engagement und Leistung. Feedbackgebende sollten daher nicht nur über die notwendige fachliche Kompetenz verfügen, sondern auch einen engen Bezug zu den Mitarbeiter:innen und deren Arbeitsbereichen haben, um eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens zu schaffen.

Unterschiedliche Gesprächsformen mit unterschiedlichsten Stärken



Regelmäßige Feedbackgespräche

Feedbackgespräche können die Arbeitsleistung der Mitarbeiter:innen steigern und eine wichtige Rolle in deren beruflichen Entwicklung einnehmen. Zudem können sie motivierend wirken. Damit dies gelingt, reicht es jedoch nicht, wenn sich Mitarbeiter:in und Führungskraft einmal pro Jahr zusammensetzen. Vielmehr ist regelmäßiger Austausch entscheidend.

Während solcher Treffen können vielfältige Themen besprochen werden, wie etwa:

- Die Bewertung der Arbeitsqualität und Teamdynamik
- Die Rollen und Verantwortlichkeiten im Team
- Die individuellen Stärken und Entwicklungsfelder der Mitarbeiter:innen
- Bedarf an weiterführender Qualifikation oder Unterstützung

Die Hauptintention der Gespräche ist nicht das Ausdiskutieren von alltäglichen Herausforderungen, sondern die übergreifende Betrachtung des Verhaltens der Mitarbeiter:innen und der Führungskräfte. Der Schwerpunkt sollte dabei auf aufbauendem Feedback und praktischen Verbesserungs-ideen liegen, wobei vergangene Ereignisse lediglich als mögliche Erklärungsbeispiele herangezogen werden sollten.



Entwicklungsgespräch

Entwicklungsgespräche stellen ein zentrales Instrument der Mitarbeiterförderung dar und sind nicht nur besonders wichtig für Mitarbeiter:innen, die das Potenzial für eine weitere berufliche Laufbahn mitbringen. Unser Arbeitsalltag und angewandte Technologien entwickeln sich rasant weiter und erfordern – um die Arbeitsfähigkeit zu sichern – einen stetigen Kompetenzaufbau. Innerhalb dieser Gespräche erhalten die Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, ihre persönlichen Wünsche und Vorstellungen bezüglich ihrer beruflichen Entwicklung zu äußern. Die Führungskraft stellt dabei die Weichen und zeigt die vorhandenen Trainingsressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen auf.

Das regelmäßige Abhalten von Entwicklungsgesprächen zielt darauf ab, das individuelle Potenzial der Mitarbeiter:innen im Unternehmen bestmöglich zu entfalten. Eine solche Förderung zahlt sich aus, denn sie kann einen positiven Leistungsschub für die Performance des gesamten Unternehmens bedeuten.



360-Grad-Feedback

Das 360-Grad-Feedback ist eine besonders facettenreiche Version eines Feedbackprozesses. Im Gegensatz zu einem reinen Feedbackgespräch zwischen einer Führungskraft und dem:der Mitarbeiter:in, beinhaltet dieses Verfahren auch die Einschätzungen von weiteren Parteien. Klassische Aspekte eines 360-Grad-Feedbacks sind meist:

- Selbsteinschätzung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin
- Beurteilungen durch den:die Vorgesetzte:n
- Rückmeldungen von Kolleg:innen auf gleicher Hierarchieebene
- Ggf. Feedback von unterstellten Teammitgliedern
- Einschätzungen von externen Partnern wie Kund:innen, Dienstleister:innen und Klient:innen

Dieses breit angelegte Feedback dient dazu, ein ganzheitliches Bild aus verschiedenen Blickwinkeln zu erhalten. Mitarbeiter:innen beginnen dabei mit einer Selbstbeurteilung, bei der sie ihre Interaktionen mit anderen, ihre Stärken und Schwächen, sowie beruflichen Erfolge und Rückschläge reflektieren und bilanzieren. So können sie identifizieren, was ihnen möglicherweise fehlt, um ihr volles Potential zu entfalten. Diese Selbstanalyse schafft ein Bild davon, wie sie sich selbst im beruflichen Kontext wahrnehmen und soll dann in Relation zu den Eindrücken anderer gestellt werden. Externe Beurteilungen fließen aus den Perspektiven der Kolleg:innen, der Vorgesetzten und der Kundschaft ein, erlauben differenzierte Einblicke und ebnen den Weg für ein mehrdimensionales Feedbackprofil. Durch dieses umfängliche Feedback erhält das Teammitglied eine vollständigere Rückmeldung, was eine einseitige Beurteilung durch die Führungskraft ausschließt.

Dieses Vorgehen erfordert ein hohes Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in und hervorragende Kommunikationskompetenzen der Vorgesetzten, wenn offen und transparent das Feedback diskutiert wird.



Performance Dialog

Der Performance Dialog ist ein fortlaufender Prozess zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen, der darauf abzielt, die Leistung und Produktivität am Arbeitsplatz zu verbessern. In regelmäßigen Abständen nimmt sich die Führungskraft Zeit für jede:n Mitarbeiter:in, um über verschiedene Themen zu sprechen – von fachlichen Herausforderungen und gemeinsamen Zielen bis hin zu privaten Angelegenheiten. Diese regelmäßigen, offenen Gespräche tragen wesentlich dazu bei, das Vertrauensverhältnis im Team zu stärken. Ein wichtiger Aspekt des Performance Dialogs ist das gemeinsame Verständnis und die Klarheit über die Rollen, Aufgaben und Erwartungen der einzelnen Teammitglieder. Diese Methode ermöglicht es den Mitarbeiter:innen, ihre Arbeit als sinnvoll zu betrachten, da sie erkennen, wie sie zu den allgemeinen Zielen des Unternehmens beitragen.



Arbeitnehmer:innen sind dazu verpflichtet, an Mitarbeitergesprächen teilzunehmen. Dies lässt sich aus dem sogenannten Direktionsrecht ableiten, welches besagt, dass der Arbeitgeber gegenüber seinen Mitarbeiter:innen das Recht hat, den Inhalt sowie den Ort und die Zeit der Arbeitsleistung zu bestimmen.^[1]

^[1] Vgl. §106 Gewerbeordnung (GewO)

Tipps für gutes Feedback

Effektives Feedback zeichnet sich durch eine Reihe an Merkmalen aus:

Konkret

Spezifisches Feedback sorgt für mehr Klarheit und Nachvollziehbarkeit. Besonders hilfreich ist es, genau zu beschreiben, was überzeugt hat oder wo Optimierungspotenzial besteht.

Tipp: Anschauliche Beispiele erleichtern das Verständnis und machen Rückmeldungen greifbarer.

Impulsgebend

Verbesserungsmöglichkeiten lassen sich besonders effektiv ansprechen, wenn konkrete Anregungen oder Lösungsvorschläge gegeben werden, die direkt umsetzbar sind.

Zeitnah

Feedback ist am wirkungsvollsten, wenn es zeitnah gegeben wird. So ist die betreffende Situation noch präsent im Gedächtnis des:der Mitarbeiter:in und die Rückmeldung kann gezielt und effektiv genutzt werden.

Wechselseitig

Beim Feedbackgeben ist es wichtig, auch Offenheit zu zeigen, Feedback zu erhalten. Aktives Zuhören, ein respektvoller Austausch auf Augenhöhe und die Bereitschaft, eigene Verbesserungsmöglichkeiten zu reflektieren, fördern einen konstruktiven Dialog.

Situationsspezifisch

Konkrete Situationen anzusprechen und zu erläutern, wie diese vom Gegenüber wahrgenommen wurden, schaffen Verständnis. Es geht dabei nicht darum, die Persönlichkeit des:der Mitarbeiter:in zu bewerten.

Zukunftsbezogen

Vergangene Ereignisse eignen sich gut als Beispiele. Der Fokus sollte jedoch nicht zu sehr auf der Analyse der Vergangenheit liegen. Stattdessen ist es sinnvoll, klare Erwartungen für die Zukunft zu formulieren und gemeinsam Möglichkeiten zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen.

Begleitend

Die Umsetzung von Feedback gelingt am besten mit aktiver Unterstützung und regelmäßigem Austausch.



Zum Thema Mitarbeitergespräche unterstützt die Haufe Akademie

Motivation, Zufriedenheit und Leistungserbringung zusammenzubringen, ist aktuell eine der größten Herausforderungen in Unternehmen. Am besten gelingt dies in einem Gespräch auf Augenhöhe zwischen Beschäftigten und Führungskraft.

Unser Angebot

Basics der Gesprächsführung für Personaler:innen

👤 8697

📅 32169

Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument

👤 1693

📅 33356

Gesprächstraining für herausfordernde Personalgespräche

👤 9658

📅 33349

[Zu allen Kommunikations-Seminaren für HR](#)

Die Haufe Akademie gehört zu den führenden Anbietern für die Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Mit über 2.500 Themen zu Personal Development sowie einem umfassenden Paket aus Learning Management System, Learning Experience Plattform und Content Kits unterstützen wir unsere Kunden und Kundinnen dabei, ihr volles Potenzial zu entfalten.