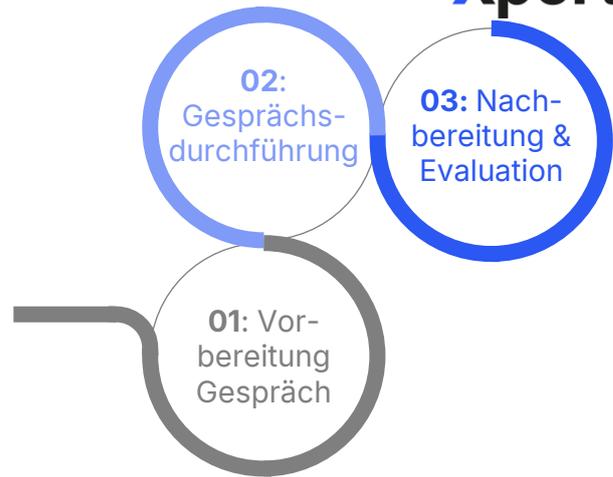


# Checkliste: Mitarbeitergespräch

Dieses Mitarbeitergespräch dient dazu, gemeinsam auf die Leistungen und das Verhalten des vergangenen Jahres zurückzublicken, Einschätzungen von Mitarbeitenden und Führungskraft abzugleichen, konstruktives Feedback auszutauschen und neue Ziele sowie Entwicklungsmaßnahmen für die Zukunft festzulegen. Es schafft Verbindlichkeit, Transparenz und stärkt die Zusammenarbeit.



## Schritt 1 - Vorbereitung von Setting und Gesprächsbasis

### 1.1 Setting des Gesprächs vorbereiten

- Das Jahresgespräch dauert 60-90 Minuten und findet ohne Unterbrechungen statt.
- Der Termin wird mit ausreichend Vorlaufzeit von mindestens einer Woche verschickt.
- Dem Mitarbeitenden wurde ein Selbstbeurteilungsbogen ausgehändigt mit der Bitte, sich entsprechend auf das Jahresgespräch vorzubereiten.
- Die Termineinladung vermittelt einen positiven, wertschätzenden Rahmen.

### 1.2 Reflektion der Leistung vor dem Gespräch

- Notizen zum Erreichungsgrad der Ziele, die im letzten Entwicklungsplan vereinbart wurden, sind gesichtet und mit dem Ist-Stand abgeglichen.
- Zwei bis drei Stärken sowie Kompetenzlücken / Entwicklungsfelder sind definiert.
- Stärken und Kompetenzdefizite, die weiter ausgebaut werden sollen, sind reflektiert.
- Erste Ideen für neue Jahresziele wurden überlegt, um diese gemeinsam mit dem Mitarbeitenden weiter auszuarbeiten.

### 1.3 Beurteilungsstufen

Stufe	Leistungsbild
1	Den Anforderungen nicht entsprechend
2	Den Anforderungen nur teilweise entsprechend
3	Den Anforderungen größtenteils entsprechend
4	Den Anforderungen voll entsprechend
5	Übertrifft die Anforderungen

## 1.4 Beurteilungsbogen für das Gespräch

	Beurteilungsstufen				
	1	2	3	4	5
<b>A. Leistung &amp; Ergebnisse</b>					
<b>Zielerreichung:</b> Vereinbarte Ziele wurden erfüllt.	<input type="checkbox"/>				
<b>Qualität der Arbeit:</b> Sorgfalt, Fehlerfreiheit, Zuverlässigkeit.	<input type="checkbox"/>				
<b>Termintreue:</b> Einhaltung von Fristen und Absprachen.	<input type="checkbox"/>				
<b>Eigenverantwortung:</b> Aufgaben wurden selbstständig umgesetzt.	<input type="checkbox"/>				
<b>B. Zusammenarbeit &amp; Verhalten</b>					
<b>Teamfähigkeit:</b> Kooperation & Unterstützung von Kollegen.	<input type="checkbox"/>				
<b>Kommunikationsverhalten:</b> Klar, offen und respektvoll.	<input type="checkbox"/>				
<b>Konfliktfähigkeit:</b> Kann konstruktiv und angemessen Feedback geben und nehmen.	<input type="checkbox"/>				
<b>Kundenorientierung:</b> Intern oder extern.	<input type="checkbox"/>				
<b>C. Kompetenzen &amp; Entwicklung</b>					
<b>Fachkompetenz:</b> Kenntnisse im Arbeitsalltag.	<input type="checkbox"/>				
<b>Lern- und Entwicklungsbereitschaft:</b> Integriert Feedback & neue Aufgaben.	<input type="checkbox"/>				
<b>Problemlösungsfähigkeiten:</b> Aktive Suche nach Lösungen.	<input type="checkbox"/>				
<b>Anpassungsfähigkeit:</b> Professioneller Umgang mit Veränderungen.	<input type="checkbox"/>				
<b>Eigenreflexion:</b> Reflexion der eigenen Verhaltensweisen sowie Stärken und Schwächen	<input type="checkbox"/>				

## Schritt 2 – Gesprächsablauf

### 2.1 Einstieg & Gesprächsrahmen

- Begrüßung und wertschätzender Start.
- Ziel & Ablauf des Gesprächs kurz erläutern.
- Positive Gesprächsatmosphäre schaffen.
- Mitarbeitenden zur aktiven Beteiligung einladen.

### 2.2 Rückblick & Selbsteinschätzung Mitarbeitende

- Mitarbeitender schildert seine Sicht auf das vergangene Jahr.
- Erfolg, Stärken und Highlights benennen lassen.
- Herausforderungen und Schwierigkeiten aufnehmen.
- Unterschiede zu meiner Sicht notieren.

### 2.3 Rückmeldung durch Führungskraft

- Leistungen und Ergebnisse würdigen.
- Stärken hervorheben und anerkennen.
- Entwicklungsfelder konstruktiv benennen.
- Abgleich mit der Selbsteinschätzung vornehmen.

### 2.4 Verhalten & Zusammenarbeit reflektieren

- Zusammenarbeit im Team ansprechen.
- Kommunikation und Konfliktverhalten reflektieren.
- Positives Verhalten anerkennen.
- Kritische Punkte konstruktiv ansprechen.

## 2.5 Ziele & Entwicklung vereinbaren

- Neue Jahresziele gemeinsam festlegen (SMART).
- Maßnahmen für Entwicklung und Weiterbildung bestimmen (für jede Stärke und jedes Kompetenzdefizit ein Entwicklungsziel).
- Verantwortung und Zuständigkeiten klar festlegen.
- Benötigte Unterstützung durch Führungskraft oder Organisation klären.

## 2.6 Abschluss & Ausblick

- Wichtigste Ergebnisse und Vereinbarungen zusammenfassen.
- Gelegenheit für letzte Fragen oder Anmerkungen geben.
- Zwischenziele oder Follow-Ups vereinbaren.
- Gespräch wertschätzend beenden.

## Entwicklungsplan

Im Gespräch gemeinsam mit dem Mitarbeitenden auszufüllen:

Entwicklungsziel	Zeitpunkt, zu dem das Ziel erreicht werden soll	Maßnahmen zur Zielerreichung	Woran merkt der Mitarbeitende, dass er sein Entwicklungsziel erreicht hat

### Einstieg



- „Danke, dass Sie sich Zeit für unser Jahresgespräch nehmen.“
- „Heute geht es darum, gemeinsam das vergangene Jahr zu reflektieren, Leistungen und Verhalten zu besprechen und Ziele für das kommende Jahr zu vereinbaren.“

### Rückblick & Selbsteinschätzung der Mitarbeiter



- „Wie blicken Sie selbst auf das vergangene Jahr zurück?“
- „Welche Erfolge oder Highlights waren für Sie besonders wichtig?“
- „Wo haben Sie selbst noch Herausforderungen gesehen?“

### Rückmeldung durch die Führungskraft



- „Ich möchte Ihre Leistungen hervorheben, besonders in ...“
- „Mir ist positiv aufgefallen, dass ...“
- „Gleichzeitig habe ich wahrgenommen, dass es bei ... noch Entwicklungspotenzial gibt.“

### Verhalten & Zusammenarbeit reflektieren



- „Wie haben Sie die Zusammenarbeit im Team erlebt?“
- „Mir war wichtig, zu sehen, wie Sie mit ... umgegangen sind.“
- „In der Kommunikation mit ... gab es gute Beispiele – an anderen Stellen sehe ich Entwicklungsmöglichkeiten.“

### Ziele & Entwicklung vereinbaren



- „Welche Ziele möchten Sie im kommenden Jahr erreichen? / Welche Stärken weiter ausbauen und an welchen Kompetenzdefiziten arbeiten?“
- „Ich schlage vor, dass wir gemeinsam als Ziel vereinbaren ...“
- „Welche Unterstützung brauchen Sie, um diese Ziele zu erreichen?“

### Abschluss & Ausblick



- „Zusammengefasst haben wir vereinbart ...“
- „Gibt es von Ihrer Seite noch Themen, die Ihnen wichtig sind?“
- „Wir treffen uns in... zu einem Check-in, um die Fortschritte zu besprechen.“
- „Wie haben Sie unser Gespräch empfunden?“

## Simuliertes Beispiel-Gespräch

### Ausgangssituation:

Ein Mitarbeiter (MA) im Vertrieb hat im vergangenen Jahr seine Umsatzziele erreicht und wird von Kunden für seine Zuverlässigkeit geschätzt. Gleichzeitig kam es mehrfach zu verspäteten Abgaben von internen Berichten.

### 1. Einstieg



*Führungskraft:* „Danke, dass Sie der Einladung zum Jahresgespräch gefolgt sind. Heute schauen wir gemeinsam zurück auf Ihre Leistungen und Erfahrungen im vergangenen Jahr und legen Ziele für das kommende Jahr fest. Mir ist wichtig, dass Sie Ihre Sicht einbringen und wir am Ende konkrete Vereinbarungen haben.“



*Mitarbeiter:* „Danke, das passt für mich gut. Ich habe mir auch ein paar Punkte notiert.“

### 2. Rückblick & Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden



„Wie sehen Sie selbst Ihre Leistung und Entwicklung im letzten Jahr?“



„Insgesamt war es ein gutes Jahr. Ich habe mein Umsatzziel erreicht, die Kundenkontakte liefen gut. An einigen Stellen habe ich mich nicht so weiterentwickelt.“



„Welche Erfolge waren denn für Sie besonders wichtig?“



„Besonders, dass ich einen neuen Großkunden gewinnen konnte, der für uns viel Potenzial hat.“

### 3. Rückmeldung durch Führungskraft



„Ich möchte Ihre sehr gute Leistung im Vertrieb betonen – besonders die Kundengewinnung war ein großer Erfolg. Gleichzeitig habe ich wahrgenommen, dass die Abgabe der internen Berichte mehrfach verspätet war. Das hat manchmal Verzögerungen in der Planung verursacht. Wie sehen Sie das?“



„Das stimmt, da war meine Priorität eher beim Kunden. Ich muss mich besser organisieren.“

### 4. Verhalten & Zusammenarbeit reflektieren



„Mir ist wichtig, dass wir Ihre Stärken hervorheben: Ihre Zuverlässigkeit bei Kunden und Ihre Teamfähigkeit sind für uns ein großer Gewinn. Gleichzeitig sehe ich bei der Einhaltung interner Termine noch ein Entwicklungsfeld. Wie haben Sie die Zusammenarbeit im Team erlebt?“



„Sehr positiv, wir unterstützen uns gegenseitig. Die Rückmeldungen im Team sind auch meist wertschätzend.“

## 5. Ziele & Entwicklung vereinbaren



„Für das nächste Jahr legen wir gemeinsam fest: Sie erreichen Ihre Umsatzziele wie bisher und reichen alle Monatsberichte spätestens am dritten Arbeitstag des Folgemonats ein. Damit stärken Sie sowohl Ihre Kundenarbeit als auch die interne Abstimmung. Als Unterstützung biete ich Ihnen ein Zeitmanagement-Training an?“



„Das klingt gut. Mit klaren Fristen kann ich besser planen. Und ein Training in dem Bereich würde mir wahrscheinlich gut tun.“



„Welche Ziele sind Ihnen denn persönlich für das kommende Jahr wichtig?“



„Ich würde mich gern stärker in der Betreuung von Bestandskunden einbringen.“



„Das nehmen wir mit auf und definieren dafür ein Ziel. Was ist ihr Vorschlag?...“

## 6. Abschluss & Ausblick



„Zusammengefasst: Ihre Stärken liegen im Vertrieb, besonders in der Kundengewinnung. Entwicklungsfeld ist die Termintreue bei internen Aufgaben. Wir haben klare Ziele und Maßnahmen vereinbart und sehen uns im Juni zu einem Zwischen-Check-in wieder. Gibt es noch etwas, das Ihnen wichtig ist?““



„Nein, ich finde die Vereinbarungen passend. Danke für die Rückmeldung.“



„Danke auch an Sie – ich freue mich auf die weitere gute Zusammenarbeit im kommenden Jahr. Wie haben Sie unser Gespräch empfunden?“

## Schritt 3 – Nachbereitung & Evaluation

### 3.1 Ergebnisse & Zielerreichung

- Stärken und Entwicklungsfelder sind klar benannt und dokumentiert.
- Die wichtigsten Leistungen und Verhaltensaspekte des letzten Jahres sind gemeinsam mit dem Mitarbeitenden besprochen.
- Neue Ziele und Maßnahmen für das kommende Jahr sind eindeutig und realistisch vereinbart.
- Die Verantwortung für Umsetzung und Ergebnisse liegt klar beim Mitarbeiter, Die Unterstützung durch mich ist festgelegt.
- Alle offenen Fragen wurden geklärt, und ein Follow-Up-Termin ist vereinbart.

### 3.2 Gesprächsführung

- Während des Gesprächs bin ich ruhig, respektvoll und klar geblieben.
  - Ich habe aktiv zugehört, nachgefragt und Raum für die Sichtweise des Mitarbeiters gelassen.
  - Wertschätzung und Anerkennung standen im Gleichgewicht zu konstruktiver Kritik.
  - Am Ende des Gesprächs habe ich eine positive und motivierende Abschlussnote gesetzt.
- 

### 3.3 Weitere Notizen

**Themen, über die der Mitarbeitende gerne sprechen wollte:**

**Erfolge, über die der Mitarbeitende besonders stolz ist:**

**Herausforderungen, die der Mitarbeitende hatte und sein Umgang damit:**