

Checkliste: Jahresgespräch

Das Jahresgespräch dient dazu, gemeinsam auf die Leistungen des vergangenen Zeitraumes zurückzublicken, Einschätzungen abzugleichen und neue Ziele für das Jahr festzulegen. Es schafft Transparenz und Verbindlichkeit, die in späteren Check-Up Gesprächen im Jahresverlauf überprüft werden kann. Der Leitfaden führt Sie durch die drei Phasen von Jahresgesprächen.



[Hier klicken und alle fünf Gesprächsvorlagen kostenlos erhalten](#)

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 großteils entsprechend
4	Den Anforderungen voll entsprechend
5	Übertrifft die Anforderungen

1.4 Beurteilungsbogen in Vorbereitung auf das Gespräch

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

Schritt 2 – Gesprächsablauf

Das Gespräch gliedert sich in **sechs Phasen**: 1. den Einstieg, 2. den Rückblick auf das vergangene Jahr und die Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden, 3. die Rückmeldung der Führungskraft, 4. die gemeinsame Reflexion von Verhalten und Zusammenarbeit, 5. die Vereinbarung konkreter Ziele und Entwicklungsschritte sowie 6. den Abschluss mit einem klaren Ausblick auf die nächsten Schritte.

2.1 Einstieg & Gesprächsrahmen

Der Einstieg umfasst eine wertschätzende Begrüßung sowie eine kurze Erläuterung von Ziel und Ablauf des Gesprächs. Zudem gilt es, eine positive Atmosphäre zu schaffen und den Mitarbeitenden aktiv zur Beteiligung einzuladen.

Formulierungshilfen:



- „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.“

Mein Einstieg:

2.2 Rückblick & Selbsteinschätzung Mitarbeitende

Der Mitarbeitende schildert zunächst seine Sicht auf das vergangene Jahr und benennt Erfolge, Stärken und besondere Highlights. Anschließend werden Herausforderungen aufgenommen und Unterschiede zu meiner eigenen Einschätzung festgehalten.

Formulierungshilfen:



- „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?“

Themen, über die der Mitarbeitende gerne sprechen möchte:

Erfolge, über die der Mitarbeitende besonders stolz ist:

Herausforderungen, die der Mitarbeitende hatte und sein Umgang damit:

2.3 Rückmeldung durch Führungskraft

In Bezug auf den Beurteilungsboden von 1.4 würdigen die erzielten Leistungen und Ergebnisse, heben Stärken klar hervor und benennen Entwicklungsfelder konstruktiv. Im Anschluss erfolgt der Abgleich mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden.

Formulierungshilfen:



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

Notizen zu Stärken & Leistung des Mitarbeitenden:

Notizen zu den Entwicklungsfeldern des Mitarbeitenden:

2.4 Verhalten & Zusammenarbeit reflektieren

In diesem Schritt wird (auch in Bezug auf Ihre Bewertung in 1.4) die Zusammenarbeit im Team angesprochen sowie Kommunikation und Konfliktverhalten reflektiert. Positives Verhalten wird anerkannt, während kritische Punkte konstruktiv thematisiert werden.

Formulierungshilfen:



- „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.“

Notizen zu Zusammenarbeit & Verhalten des Mitarbeitenden:

2.5 Ziele & Entwicklung vereinbaren

Gemeinsam werden die neuen Jahresziele (SMART) definiert und passende Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen festgelegt (für jede Stärke und jedes Kompetenzdefizit ein Entwicklungsziel). Zudem werden Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten geklärt sowie die benötigte Unterstützung durch Führungskraft oder Organisation besprochen.

Formulierungshilfen:



- „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?“

Notizen zur Unterstützung durch die Führungskraft:

Entwicklungsplan

Im Gespräch gemeinsam mit dem Mitarbeitenden auszufüllen:

Entwicklungsziel	Woran merkt Führungskraft die Zielerreichung	Maßnahmen zur Zielerreichung	Zeitpunkt, der Zielerreichung

2.6 Abschluss & Ausblick

Zum Abschluss werden die wichtigsten Ergebnisse und Vereinbarungen zusammengefasst und Raum für letzte Fragen oder Anmerkungen gegeben. Außerdem werden Zwischenziele oder Follow-ups vereinbart, bevor das Gespräch wertschätzend beendet wird.

Formulierungshilfen:



- „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?“

Wichtigste Ergebnisse:

Schritt 3 – Nachbereitung & Evaluation des Gesprächs

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 Reflektion der Gesprächsführung durch Führungskraft

- 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.

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?“