

Mitarbeitergespräch

Leitfaden für das Jahresgespräch mit Vorbereitung, Gesprächsablauf und Protokoll

Gesächspartner: [Name Mitarbeiterin oder Mitarbeiter] · Führungskraft: [Name] · Datum: [TT.MM.JJJJ]

So nutzen Sie diese Vorlage

- Teil 1 und Teil 2 gehen etwa eine Woche vor dem Termin an beide Seiten. Jeder bereitet sich für sich vor.
- Teil 3 ist der rote Faden für das Gespräch selbst. Planen Sie 60 bis 90 Minuten ohne Störungen ein.
- Teil 4 halten Sie im Gespräch fest. Beide unterschreiben, beide erhalten eine Kopie.
- Gelb markierte Stellen passen Sie an. Fragen, die nicht passen, streichen Sie einfach.
- Erläuterungen, Formulierungshilfen und 40 Beispielfragen: seminaron.de/mitarbeitergesprach-leitfaden

Teil 1: Vorbereitung für die Führungskraft

Nehmen Sie sich 30 Minuten. Notieren Sie konkrete Beobachtungen statt allgemeiner Urteile.

► Welche Aufgaben und Ergebnisse des vergangenen Jahres waren besonders gut? Woran mache ich das fest?

► Wo lief es nicht wie vereinbart? Welche konkreten Situationen kann ich dazu nennen?

► Wie habe ich die Zusammenarbeit im Team und mit mir erlebt?

► Welche Stärken sehe ich, die im Alltag noch zu wenig genutzt werden?

► Welche Entwicklung ist im nächsten Jahr sinnvoll, für die Person und für das Team?

► Welche Ziele möchte ich vorschlagen, und welche Unterstützung kann ich anbieten?

► Was möchte ich selbst als Feedback zu meiner Führung wissen?

Teil 2: Vorbereitung für Mitarbeitende

Dieses Blatt gehört Ihnen. Sie entscheiden, was Sie im Gespräch ansprechen.

- ▶ Worauf bin ich im vergangenen Jahr stolz? Was ist mir gut gelungen?

- ▶ Was hat mich bei der Arbeit gebremst oder geärgert? Was bräuchte ich, damit es besser läuft?

- ▶ Wie erlebe ich die Zusammenarbeit im Team und mit meiner Führungskraft?

- ▶ Welche Aufgaben machen mir am meisten Freude, welche am wenigsten?

- ▶ Wo möchte ich mich weiterentwickeln? Welche Weiterbildung oder welches Seminar würde mir helfen?

- ▶ Was wünsche ich mir für das nächste Jahr, zum Beispiel bei Aufgaben, Verantwortung oder Arbeitszeit?

- ▶ Welches Feedback möchte ich meiner Führungskraft geben?

Teil 3: Gesprächsleitfaden (60 bis 90 Minuten)

Phase	Zeit	Was passiert	Beispielsatz
1. Einstieg	5 Min.	Rahmen klären: Ziel des Gesprächs, Ablauf, Zeit. Hinweis, dass ein Protokoll entsteht.	„Heute schauen wir gemeinsam auf das letzte Jahr und planen das nächste. Mir ist wichtig, dass Sie genauso viel zu Wort kommen wie ich.“
2. Rückblick	15 Min.	Mitarbeitende beginnen. Danach ergänzt die Führungskraft mit konkreten Beispielen. Erst Erfolge, dann Themen mit Verbesserungsbedarf.	„Was war für Sie das wichtigste Ergebnis im letzten Jahr?“
3. Zusammenarbeit und Feedback	15 Min.	Feedback in beide Richtungen. Beobachtung, Wirkung, Wunsch. Nicht bewerten, sondern beschreiben.	„Was kann ich als Führungskraft tun, damit Sie besser arbeiten können?“
4. Entwicklung	10 bis 15 Min.	Stärken, Interessen, Weiterbildung, nächste Schritte. Passende Seminare oder Aufgaben konkret benennen.	„Wo sehen Sie sich in zwei Jahren, und was brauchen Sie dafür?“
5. Ziele und Vereinbarungen	15 Min.	Zwei bis vier Ziele nach SMART. Messgröße, Termin und Unterstützung festhalten.	„Woran erkennen wir beide im Dezember, dass das Ziel erreicht ist?“
6. Abschluss	5 Min.	Ergebnisse zusammenfassen, Protokoll abstimmen, Folgetermin für eine Zwischenbilanz vereinbaren.	„Was nehmen Sie aus dem Gespräch mit?“

Feedback-Formel: Beobachtung, Wirkung, Wunsch

- Beobachtung: „In den letzten drei Projektbesprechungen kamen die Zahlen erst in der Sitzung.“
- Wirkung: „Dadurch konnten wir Entscheidungen nicht vorbereiten und mussten vertagen.“
- Wunsch: „Ich wünsche mir die Zahlen künftig am Vortag. Was brauchen Sie dafür?“

Was Sie vermeiden sollten

- Kritik aus dem ganzen Jahr sammeln und erst jetzt auspacken. Im Jahresgespräch sollte nichts Überraschendes stehen.
- Gehalt nebenbei verhandeln. Wenn es ansteht, besser einen eigenen Termin vereinbaren.
- Mehr als vier Ziele. Wer alles gleichzeitig will, erreicht wenig.

Teil 4: Protokoll und Zielvereinbarung

Name: [] Funktion: [] Führungskraft: [] Datum: []

Wichtigste Ergebnisse des Rückblicks

- Was lief gut, was soll sich ändern?

Ziele für das nächste Jahr

Ziel (konkret)	Woran messen wir es?	Bis wann?	Welche Unterstützung?

Entwicklung und Weiterbildung

Maßnahme (z. B. Seminar, neue Aufgabe)	Zeitraum	Verantwortlich

Weitere Vereinbarungen und Zwischenbilanz

- Was wurde außerdem vereinbart? Wann schauen wir gemeinsam auf den Zwischenstand?

Datum, Unterschrift Mitarbeiterin oder Mitarbeiter

Datum, Unterschrift Führungskraft

Hinweis: Das Protokoll enthält personenbezogene Daten. Bewahren Sie es vertraulich auf, zum Beispiel in der Personalakte, und geben Sie beiden Seiten eine Kopie. Gibt es einen Betriebsrat, können Mitarbeitende nach § 82 Abs. 2 BetrVG ein Betriebsratsmitglied hinzuziehen.