TOOLKIT JAHRESGESPRÄCH · TEIL 2

Der Gesprächsleitfaden

Das Jahresgespräch professionell führen: mit klarer Struktur, psychologischem Hintergrundwissen und Formulierungen, die in der Praxis tragen.

Ein Jahresgespräch ist eine der wirkungsvollsten Führungssituationen des Jahres. Was in diesen 90 Minuten gesagt, gehört und vereinbart wird, prägt Motivation, Vertrauen und Leistung oft für viele Monate. Gleichzeitig ist es eine der anspruchsvollsten Situationen: Du bewertest, wirst selbst bewertet, und beide Seiten bringen Erwartungen, Ängste und Wahrnehmungsfilter mit. Dieser Leitfaden verbindet Gesprächspraxis mit den Erkenntnissen aus Arbeits- und Organisationspsychologie, damit du nicht nur ein Formular abarbeitest, sondern wirklich führst.

Was dieser Leitfaden leistet

STRUKTUR
Sechs klar getaktete Gesprächsabschnitte mit Zielen, Leitfragen und Zeitrahmen.

FUNDAMENT
Forschungsbefunde zu Feedback, Motivation und Wahrnehmung, übersetzt in konkrete Handlungsregeln.

HANDWERKSZEUG
Fragetechniken, Feedbackmodell, Formulierungen und Umgang mit schwierigen Reaktionen.

Der Gesprächsablauf im Überblick

Abschnitt	Dauer	Ziel	Redeanteil
Einstieg	5 Min.	Sicherheit und Orientierung schaffen	Führungskraft
1 Rückblick	15 Min.	Gemeinsames Bild des Jahres, Wertschätzung	Mitarbeitende ca. 70 %
2 Standortbestimmung	20 Min.	Leistung und Zusammenarbeit einordnen, Feedback	Ausgewogen
3 Entwicklungsperspektive	20 Min.	Motivation verstehen, Perspektiven eröffnen	Mitarbeitende ca. 70 %
4 Zielvereinbarung	15 Min.	Verbindliche Ziele und Unterstützung	Ausgewogen
Abschluss	5 Min.	Zusammenfassen, positiv enden	Führungskraft

Gesamt 80 Minuten. Plane 90 Minuten Termin ein, damit ein Puffer für Pausen und unerwartete Themen bleibt.

DIE HALTUNG DAHINTER

- **Verstehen vor Bewerten.** Dein Ziel ist nicht, recht zu behalten, sondern ein vollständiges Bild zu bekommen und Entwicklung auszulösen.
- **Keine Überraschungen.** Kritik, die zum ersten Mal im Jahresgespräch fällt, ist ein Versäumnis im laufenden Jahr. Das Gespräch fasst zusammen, was unterjährig schon besprochen wurde.
- **Du führst den Prozess, nicht das Ergebnis.** Du sorgst für Struktur und Sicherheit. Die Inhalte entstehen im Dialog.

FUNDAMENT

Sechs Erkenntnisse, die dein Gespräch verändern

Gute Gespräche entstehen nicht aus Bauchgefühl, sondern aus dem Wissen, wie Menschen Rückmeldungen verarbeiten, was sie motiviert und woran Zusammenarbeit scheitert. Diese sechs Befunde sind die Grundlage für alles Weitere im Leitfaden.

1. Feedback verbessert Leistung nicht automatisch

Die Metaanalyse von Kluger und DeNisi (1996) wertete Hunderte Studien aus. Das Ergebnis: In etwa einem Drittel der Fälle verschlechterte Feedback die Leistung. Besonders riskant ist Rückmeldung, die sich auf die Person statt auf die Aufgabe richtet, weil sie die Aufmerksamkeit vom Problem auf das Selbstbild lenkt.

Für dich: Sprich über Verhalten und Ergebnisse, nie über Charakter. Nicht „Du bist unzuverlässig“, sondern „Drei Termine wurden verschoben“.

2. Motivation braucht drei psychologische Grundbedürfnisse

Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan zeigt: Menschen sind dauerhaft motiviert, wenn sie Autonomie (selbst entscheiden), Kompetenz (wirksam sein) und soziale Eingebundenheit (dazugehören) erleben. Kontrollierende Führung untergräbt die innere Motivation, selbst wenn Ziele erreicht werden.

Für dich: Erarbeite Ziele gemeinsam und lass den Weg offen. Frage nach, wo die Person Spielraum, Erfolgserleben und Zugehörigkeit vermisst.

3. Deine Erwartungen formen die Leistung deines Gegenübers

Studien zum Pygmalion-Effekt, unter anderem von Rosenthal und später von Eden im Arbeitskontext, belegen: Wer von einer Person viel erwartet, behandelt sie unbewusst anders, mit mehr Aufmerksamkeit, anspruchsvolleren Aufgaben und besserem Feedback. Das Gegenstück ist der Golem-Effekt: Geringe Erwartungen führen zu geringerer Leistung.

Für dich: Prüfe vor dem Gespräch ehrlich, welche Erwartung du an die Person hast und ob du ihr im Alltag entsprechende Chancen gegeben hast.

4. Ohne psychologische Sicherheit gibt es keine Ehrlichkeit

Amy Edmondson beschreibt psychologische Sicherheit als das gemeinsame Gefühl, dass man Fragen, Fehler und Kritik äußern kann, ohne Nachteile zu befürchten. Google nannte sie im Projekt Aristoteles als wichtigsten Faktor erfolgreicher Teams. Im Jahresgespräch entscheidet sie, ob du ehrliche Antworten bekommst oder nur sozial erwünschte.

Für dich: Eröffne mit klarem Rahmen, lade ausdrücklich zu Widerspruch ein und reagiere auf Kritik an dir mit Neugier statt Rechtfertigung.

5. Konkrete, anspruchsvolle Ziele schlagen „Gib dein Bestes“

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham gehört zu den am besten abgesicherten Befunden der Arbeitspsychologie: Spezifische, herausfordernde Ziele führen zu höherer Leistung als vage oder zu leichte Ziele, wenn Commitment und Rückmeldung zum Fortschritt gegeben sind. Gollwitzers Forschung zu Wenn-Dann-Plänen zeigt zusätzlich, dass konkrete Umsetzungsabsichten die Erfolgschance deutlich erhöhen.

Für dich: Vereinbare wenige, klare Ziele mit Termin und formuliere gemeinsam den ersten konkreten Schritt.

6. Menschen erinnern sich an Höhepunkt und Ende

Nach der Peak-End-Regel von Kahneman und Fredrickson wird eine Erfahrung vor allem nach ihrem emotionalen Höhepunkt und ihrem Ende bewertet, weniger nach ihrer Gesamtdauer. Ein Gespräch, das zwar sachlich gut verlief, aber mit einer harten Kritik oder einem hektischen Abschluss endet, wird als schlechter erinnert.

Für dich: Plane den Schluss bewusst: Zusammenfassung, konkrete Wertschätzung, Blick nach vorn.

FUNDAMENT

Sieben Wahrnehmungsfallen bei der Beurteilung

Jede Führungskraft beurteilt mit einem Filter. Diese Verzerrungen sind keine Charakterschwäche, sondern normale Funktionsweisen des Denkens. Wer sie kennt, kann gegensteuern.

Effekt	So zeigt er sich	Gegenmittel
Recency-Effekt	Die letzten zwei Monate prägen das Urteil über zwölf Monate. Ein später Erfolg oder Fehler überstrahlt alles.	Führe unterjährig Notizen. Gehe vor dem Gespräch Kalender, Projekte und Ergebnisse des gesamten Jahres durch.
Halo- und Horn-Effekt	Eine auffällige Stärke (Halo) oder Schwäche (Horn) färbt die Bewertung aller anderen Bereiche.	Bewerte jede Dimension einzeln und belege sie getrennt.
Ähnlichkeitseffekt	Menschen, die dir in Stil, Humor oder Werdegang ähneln, werden wohlwollender bewertet.	Frage dich: Würde ich dasselbe Verhalten bei jemandem, der mir weniger ähnlich ist, genauso bewerten?
Tendenz zur Mitte oder zur Milde	Aus Konfliktscheu landen alle im Mittelfeld oder werden zu gut bewertet. Echte Unterschiede verschwinden.	Nutze Verhaltensbeispiele als Anker. Vergleiche im Team nur als Plausibilitätscheck.
Fundamentaler Attributionsfehler	Fehler anderer werden mit deren Persönlichkeit erklärt, eigene Fehler mit den Umständen (Akteur-Beobachter-Divergenz).	Frage vor jedem Schluss: Welche Umstände könnten das Verhalten erklären?
Bestätigungsfehler	Du suchst und gewichtest Informationen, die dein erstes Bild bestätigen.	Suche gezielt nach Gegenbeispielen zu deiner Einschätzung.
Ankereffekt	Die Vorjahresbeurteilung oder ein erster Eindruck setzt den Maßstab für alles Weitere.	Bewerte neu. Nutze das Vorjahr nur, um Entwicklung sichtbar zu machen.

DER DREI-BEISPIELE-TEST

Belege jede wichtige Einschätzung mit drei konkreten, datierten Beispielen. Mindestens eines davon sollte deiner Einschätzung widersprechen. Findest du keine drei, ist es eine Vermutung und kein Urteil. Formuliere sie dann als Frage statt als Feststellung.

AUCH DEIN GEGENÜBER FILTERT

Mitarbeitende erklären Erfolge häufig mit der eigenen Leistung und Misserfolge mit den Umständen (selbstwertdienliche Attribution). Rückmeldungen werden danach gefiltert, wie bedrohlich sie für das Selbstbild sind. Kritik, die als Angriff auf die Person ankommt, wird abgewehrt und nicht verarbeitet. Das ist ein weiterer Grund, konsequent über Verhalten und Wirkung zu sprechen.

VORBEREITUNG

Gut vorbereitet in 30 Minuten

Die Qualität des Gesprächs entscheidet sich vorher. Diese Vorbereitung dauert etwa 30 Minuten und ersetzt sich durch nichts.

INHALTLICH

- [ ] Vorbereitungsbogen der Person lesen und Übereinstimmungen sowie Abweichungen zu deiner Sicht markieren.
- [ ] Pro Kernaussage drei Belege sammeln (Drei-Beispiele-Test).
- [ ] Stand der Vorjahresziele prüfen: erreicht, teilweise, nicht erreicht, und warum.
- [ ] Die zwei wichtigsten Botschaften in je einem Satz formulieren.
- [ ] Eigenen Beitrag klären: Was habe ich zum Ergebnis beigetragen, positiv wie negativ?
- [ ] Handlungsspielraum klären (Budget, Beförderung, Weiterbildung), bevor du etwas zusagst.

ORGANISATORISCH

- [ ] Termin mindestens zwei Wochen vorher ankündigen, Ablauf und Vorbereitungsbogen mitschicken.
- [ ] Zeitpunkt wählen: nicht freitags am Spätnachmittag, nicht direkt nach einem Konfliktgespräch.
- [ ] Ruhigen Raum buchen, Telefon und Benachrichtigungen aus, Wasser bereitstellen.
- [ ] Sitzordnung über Eck wählen. Sie wirkt weniger konfrontativ als frontales Gegenübersitzen.
- [ ] Bei Videogesprächen: ruhiger Ort, Kamera auf Augenhöhe, keine anderen Fenster offen.

RECHTLICHER UND ORGANISATORISCHER RAHMEN (DEUTSCHLAND)

- **Betriebsrat:** Gibt es einen Betriebsrat, unterliegen Beurteilungsgrundsätze und Beurteilungsbögen in der Regel der Mitbestimmung. Kläre vorab, ob Abstimmungsbedarf besteht.
- **Datenschutz:** Gesprächsnotizen sind personenbezogene Daten. Bewahre sie vertraulich auf, teile sie nur mit berechtigten Personen und lege fest, wie lange sie aufbewahrt werden.
- **Gehalt trennen:** Entkopple Gehaltsgespräche zeitlich vom Jahresgespräch. Geldthemen dominieren sonst die Aufmerksamkeit und verdrängen Entwicklung und Feedback.
- **Gesundheitliche Themen:** Längere Erkrankungen gehören in ein eigenes Verfahren (zum Beispiel das betriebliche Eingliederungsmanagement) und nicht in die Leistungsbeurteilung.

Diese Hinweise dienen der Orientierung und ersetzen keine Rechtsberatung. Klärt Besonderheiten mit eurer Personalabteilung.

ZWEI MINUTEN VOR DEM GESPRÄCH

Atme dreimal langsam aus, länger als ein. Rufe dein Ziel ab: „Ich will verstehen und Entwicklung ermöglichen." Wer angespannt in ein Gespräch geht, redet schneller, unterbricht häufiger und hört schlechter zu.

0 Einstieg: Sicherheit schaffen

Ziel: Das Nervensystem beruhigen und einen Rahmen setzen, in dem Offenheit möglich ist. Die ersten fünf Minuten bestimmen, wie ehrlich das restliche Gespräch wird.

- **Ankommen (1 Min.):** Ein persönlicher, ehrlich gemeinter Anknüpfungspunkt, aber kein langes Smalltalk-Ritual.
- **Rahmen setzen (2 Min.):** Zweck, Ablauf, Dauer und Umgang mit den Notizen transparent machen.
- **Vertrag schließen (2 Min.):** Gegenseitige Offenheit vereinbaren und Widerspruch ausdrücklich erlauben.

BEISPIELFORMULIERUNG

„Schön, dass wir uns die Zeit nehmen. Mir ist wichtig, dass das ein Gespräch in beide Richtungen wird. Wir schauen zurück, ordnen ein, sprechen über deine Entwicklung und vereinbaren Ziele. Ich mache mir Notizen, die du am Ende einsehen kannst. Wenn du etwas anders siehst als ich, sag es bitte, genau dafür ist die Zeit da."

1 Rückblick: Gemeinsames Bild schaffen

Ziel: Das Jahr aus der Sicht der Person erfassen und Erfolge sichtbar machen, bevor bewertet wird. **Psychologie:** Der Blick auf eigene Erfolge stärkt die Selbstwirksamkeit (Bandura) und macht Menschen offener für spätere Kritik. Beginnt die Person, vermeidest du außerdem, dass deine Einschätzung ihre Antworten verankert.

Leitfrage	Wozu sie dient
„Wenn du dein Jahr wie einen Film erzählst: Welche drei Szenen kommen vor?"	Öffnet erzählerisch und führt zu dem, was der Person wirklich wichtig war, statt zu einer Aufgabenliste.
„Worauf bist du stolz, auch wenn es kaum jemand gesehen hat?"	Macht unsichtbare Leistung sichtbar und stärkt das Kompetenzerleben.
„Was war schwieriger als gedacht, und was hat dir geholfen?"	Zeigt Bewältigungsstrategien und Ressourcen, ohne in einen Defizitfokus zu rutschen.
„Was kannst du heute, was du vor einem Jahr noch nicht konntest?"	Macht Entwicklung greifbar und bereitet Phase 3 vor.
„Wo hast du dich von mir oder dem Team gut oder zu wenig unterstützt gefühlt?"	Holt Aufwärtsfeedback ein und signalisiert, dass auch du lernen willst.

SPEZIFISCHE ANERKENNUNG STATT ALLGEMEINLOB

„Gute Arbeit" verpufft. Wirksam ist Anerkennung, die Situation, Verhalten und Wirkung benennt: *„Wie du im Mai den verärgerten Kunden aufgefangen hast, hat den Auftrag gerettet. Dabei habe ich gesehen, wie ruhig du unter Druck bleibst."* So weiß die Person, welches Verhalten sie wiederholen soll, und fühlt sich gesehen.

HANDWERKSZEUG

Zuhören und Fragen als Kernkompetenz

Im Jahresgespräch gilt eine einfache Faustregel: Redeanteil der Mitarbeitenden etwa 70 Prozent, deiner 30 Prozent. Das gelingt nur, wenn du aktiv zuhörst und gezielt fragst.

Vier Techniken des aktiven Zuhörens

Technik	Beispiel	Wirkung
Pausen aushalten	Nach einer Frage fünf Sekunden schweigen, auch wenn es sich lang anfühlt.	Gibt Raum zum Nachdenken. Die tieferen Antworten kommen oft nach der Pause.
Paraphrasieren	„Wenn ich dich richtig verstehe, wünschst du dir mehr Verantwortung bei Kundenprojekten."	Zeigt Verständnis und klärt Missverständnisse früh.
Gefühle spiegeln	„Das klingt, als hat dich das ziemlich frustriert."	Menschen öffnen sich, wenn sie sich emotional verstanden fühlen.
Zusammenfassen	„Ich fasse kurz zusammen, was ich bisher gehört habe. Fehlt etwas Wichtiges?"	Strukturiert das Gespräch und schafft Verbindlichkeit.

Fragetechniken für verschiedene Situationen

Fragetyp	Beispiel	Wann einsetzen
Offene Fragen	„Wie hast du die Zusammenarbeit im Projekt erlebt?"	Zum Einstieg in Themen, wenn du Perspektiven sammeln willst.
Vertiefungsfragen	„Was genau meinst du mit überfordert?" „Kannst du ein Beispiel nennen?"	Bei allgemeinen oder vagen Aussagen.
Skalierungsfragen	„Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie zufrieden bist du mit deiner Rolle? Was macht die Zahl zu einer 6 und nicht zu einer 3?"	Macht Subjektives greifbar und lenkt auf vorhandene Ressourcen.
Zirkuläre Fragen	„Was würde dein Team sagen, wenn ich es nach deinen Stärken frage?"	Erweitert den Blickwinkel, ohne dass sich jemand verteidigen muss.
Wunderfrage	„Angenommen, in einem Jahr ist deine Arbeit genau so, wie du sie dir wünschst. Was ist anders?"	Wenn die Person unklar ist, was sie will. Aktiviert Zukunftsbilder.

BESSER VERMEIDEN

- **Warum-Fragen:** Sie lösen Rechtfertigung aus. Besser: „Was hat dazu geführt?" oder „Wozu war das wichtig?"
- **Suggestivfragen:** „Findest du nicht auch, dass…?" nimmt der Antwort die Ehrlichkeit.
- **Doppelfragen:** Stelle eine Frage und warte auf die Antwort.

GUTE GEWOHNHEITEN

- Ausreden lassen und nicht in Pausen hineinreden.
- Notizen sichtbar machen und Blickkontakt halten.
- Erst verstehen, dann antworten. Frage nach, bevor du erklärst.

2 Standortbestimmung: Einordnen mit Belegen

Ziel: Leistung und Zusammenarbeit ehrlich einordnen und beide Sichtweisen nebeneinanderlegen.
Vorgehen: Erst die Selbsteinschätzung der Person hören, dann deine Einschätzung mit Belegen nennen, dann gemeinsam abgleichen.

Abgleich der Einschätzungen: Was bedeutet die Abweichung?

Situation	Mögliche Bedeutung	Dein Vorgehen
Ihr seht es beide positiv	Gesicherte Stärke	Konkret benennen und fragen, wie sie noch stärker genutzt werden kann.
Ihr seht es beide kritisch	Gute Ausgangslage, weil Einsicht da ist	Ursachen gemeinsam klären, Lösungen entwickeln lassen.
Die Person sieht sich kritischer als du	Bescheidenheit, Perfektionismus oder Unsicherheit	Mit Belegen spiegeln, Leistung sichtbar machen, nach dem Maßstab fragen.
Du siehst es kritischer als die Person	Blinder Fleck (Johari-Fenster) oder unterschiedliche Maßstäbe	Beispiele nennen, Wirkung beschreiben, nach der Sicht der Person fragen.

Das Feedbackmodell SBI+ in fünf Schritten

Schritt	Inhalt	Beispiel
S: Situation	Wann und wo, konkret	„In der Teamsitzung am 12. September…“
B: Verhalten	Was beobachtbar passiert ist, ohne Wertung	„…hast du die Kundenzahlen ohne Vorbereitung präsentiert und zweimal nachgefragt.“
I: Wirkung	Welche Wirkung es hatte, bei dir oder im Team	„Das Team wirkte verunsichert, und die Entscheidung wurde vertagt.“
+ Frage	Die Sicht der Person erfragen	„Wie hast du die Situation erlebt?“
+ Vereinbarung	Gemeinsamer nächster Schritt	„Wie können wir sicherstellen, dass du beim nächsten Mal sicher präsentierst?“

WARUM NICHT DIE SANDWICH-METHODE?

Lob, Kritik, Lob wirkt gut gemeint, führt aber dazu, dass Menschen Lob als Vorspiel zur Kritik misstrauen und die Kernbotschaft überhören. Trenne stattdessen klar: Anerkennung und Kritik jeweils eigenständig, ehrlich und konkret.

FEEDFORWARD STATT NUR FEEDBACK

Nach Marshall Goldsmith wirken Vorschläge für die Zukunft oft besser als die Analyse der Vergangenheit, weil sie weniger Abwehr auslösen. Ergänze jedes kritische Feedback um die Frage: „Was würde dir künftig helfen?“

3 Entwicklungsperspektive: Motivation verstehen

Ziel: Verstehen, was die Person antreibt, und Entwicklungswege sichtbar machen, auch wenn sie nicht sofort umsetzbar sind.
Wichtig: Nimm nicht an, dass jede Person aufsteigen will. Viele wünschen sich Tiefe, Gestaltungsspielraum oder Stabilität statt Hierarchie.

Energie-Können-Matrix: Die Aufgabenlandschaft der Person

Bitte die Person, ihre fünf wichtigsten Aufgaben in die Matrix einzuordnen, und sprecht darüber.

	Hohe Kompetenz	Geringere Kompetenz
Gibt Energie	**Kernstärken** Mehr Raum geben, Verantwortung ausbauen.	**Entwicklungsfeld** Gezielt aufbauen, hier liegt das meiste Potenzial.
Kostet Energie	**Fähigkeit ohne Freude** Burnout-Risiko, weil Können Erwartungen erzeugt. Anteil reduzieren oder neu zuschneiden.	**Entlastungsfeld** Abgeben, automatisieren oder umgestalten.

Der Motivations-Check nach der Selbstbestimmungstheorie

AUTONOMIE
„Wo kannst du aktuell selbst entscheiden, wie du arbeitest? Wo wünschst du dir mehr Spielraum?"

KOMPETENZ
„Wann hattest du zuletzt das Gefühl, richtig gut zu sein? Wo fühlst du dich unter- oder überfordert?"

EINGEBUNDENHEIT
„Wie wohl fühlst du dich im Team? Mit wem arbeitest du besonders gern zusammen?"

Entwicklung konkret machen: die 70-20-10-Faustregel

Anteil	Lernform	Beispiele
70 %	Lernen in der Arbeit	Neue Aufgabe, Projektleitung, Vertretung, Verantwortung für ein Thema.
20 %	Lernen von anderen	Mentoring, Hospitation, regelmäßiges Feedback, kollegiale Beratung.
10 %	Formale Weiterbildung	Seminar, Zertifikat, Konferenz, Online-Kurs.

Die Aufteilung ist eine Orientierung aus der Forschung zu Führungskräfteentwicklung (Lombardo und Eichinger), keine feste Regel.

STAY-INTERVIEW: WENN DU BINDUNG STÄRKEN WILLST

- „Was hält dich hier, und was würde dich eher dazu bringen, dich anderswo umzusehen?"
- „Was würdest du an deiner Rolle ändern, wenn du es allein entscheiden könntest?"
- „Was brauchst du, um in zwei Jahren noch gern hier zu arbeiten?"

WENN ETWAS NICHT MÖGLICH IST

„Eine Beförderung ist aktuell nicht möglich. Was ich tun kann: Wir klären, welche Schritte dich dorthin bringen, und ich prüfe bis Ende des Quartals, wo sich Möglichkeiten ergeben." Versprich nichts, was du nicht halten kannst. Eine ehrliche Absage mit Perspektive schadet weniger als ein vages Versprechen.

4 Zielvereinbarung: Aus Gespräch wird Wirkung

Ziel: Zwei bis vier konkrete Ziele ableiten, die beide Seiten verstehen und tragen. Mehr Ziele verteilen die Aufmerksamkeit und senken die Umsetzungsquote.

Drei Quellen für gute Ziele

LEISTUNGSZIEL
Aus Teamzielen und Unternehmensprioritäten abgeleitet: Was soll erreicht werden?

ENTWICKLUNGSZIEL
Aus Phase 3: Welche Fähigkeit oder Erfahrung soll aufgebaut werden?

VERHALTENSZIEL
Aus Phase 2: Welches Verhalten in der Zusammenarbeit soll sich verändern?

Von der Absicht zum belastbaren Ziel

Kriterium	Prüffrage	Schwach, besser
Konkret	Ist klar, was am Ende anders sein soll?	„Besser kommunizieren" wird zu „Jeden Freitag einen Wochenstatus an das Team senden".
Messbar	Woran erkennen wir den Erfolg?	„Weniger Fehler" wird zu „Fehlerquote unter 2 Prozent".
Anspruchsvoll, aber realistisch	Fordert es, ohne zu überfordern?	Zu leicht motiviert nicht, zu schwer entmutigt. Ziel ist ein spürbarer Stretch.
Terminiert	Bis wann, und wann schauen wir hin?	Endtermin plus ein Zwischentermin nach 90 Tagen.
Unterstützt	Was braucht die Person von dir?	Zeit, Zugang, Entscheidungen, Feedback. Halte es schriftlich fest.

WENN-DANN-PLAN (GOLLWITZER)
Mach den ersten Schritt konkret: *„Wenn ich freitags um 14 Uhr den Kalenderblock sehe, dann schreibe ich den Wochenstatus, bevor ich E-Mails öffne."* Solche Umsetzungsabsichten erhöhen nachweislich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Vorhaben begonnen wird.

HÜRDEN-CHECK (PRE-MORTEM)
Frage: *„Stell dir vor, es ist Dezember und das Ziel ist gescheitert. Woran lag es?"* So werden Risiken und Widerstände benannt, bevor sie eintreten, und die Person muss sich nicht verteidigen.

Abschluss: Positiv enden

- **Zusammenfassen:** Pro Ziel ein Satz. Frage: „Habe ich etwas Wichtiges vergessen oder falsch verstanden?"
- **Offene Punkte klären:** Wer macht was bis wann? Halte Zuständigkeiten fest.
- **Wertschätzung nennen:** Eine konkrete, ehrlich gemeinte Anerkennung als letzter Eindruck (Peak-End-Regel).
- **Rückmeldung einholen:** „Was nimmst du mit, und was sollte ich unbedingt mitnehmen?"

SCHWIERIGE MOMENTE

Wenn Gespräche emotional werden

Abwehr ist keine Boshaftigkeit, sondern eine Schutzreaktion. Das SCARF-Modell von David Rock beschreibt fünf soziale Bereiche, in denen das Gehirn Bedrohung wie körperliche Gefahr verarbeiten kann: **S**tatus, **C**ertainty (Sicherheit), **A**utonomie, **R**elatedness (Zugehörigkeit) und **F**airness. Kritik berührt meist mehrere davon gleichzeitig. Wer das versteht, reagiert gelassener.

Reaktion	Was oft dahintersteckt	Dein Vorgehen	Formulierung
Rechtfertigung, Gegenargumente	Bedrohung des Status, Wunsch, verstanden zu werden	Erst anerkennen, dann zum Ergebnis zurückführen	„Ich verstehe, dass die Umstände schwierig waren. Mir geht es um das Ergebnis, und da sehe ich…“
Schweigen, Rückzug	Überforderung, Unsicherheit, Angst vor Konsequenzen	Tempo rausnehmen, Pause anbieten, Sicherheit geben	„Ich merke, dass das viel ist. Möchtest du kurz überlegen? Wir können auch später darauf zurückkommen.“
Ärger, Wut	Erlebte Ungerechtigkeit, Kontrollverlust	Ruhig bleiben, Gefühl benennen, nicht argumentieren	„Ich sehe, dass dich das ärgert. Was genau empfindest du als unfair?“
Tränen	Überwältigung, Enttäuschung, aufgestaute Belastung	Nicht beschwichtigen, Raum geben, Pause anbieten	„Nimm dir die Zeit, die du brauchst. Wir machen weiter, wenn du soweit bist.“
Gegenangriff auf dich	Altes Unbehagen, das nun Raum findet	Prüfen, was berechtigt ist, zuhören, später darauf zurückkommen	„Danke, dass du das ansprichst. Erzähl mir mehr dazu, ich will das verstehen.“
Zynismus: „Bringt doch eh nichts“	Frühere Enttäuschungen, Resignation	Erfahrung ernst nehmen, nach Bedingungen für Veränderung fragen	„Was hast du früher erlebt, das dich so denken lässt? Was müsste anders sein, damit es diesmal anders ist?“
Eskalation, Abbruchwunsch	Rote Linie überschritten, Selbstschutz	Gespräch vertagen, nicht im Affekt entscheiden	„Ich möchte, dass wir das in Ruhe klären. Lass uns morgen einen neuen Termin machen.“

DEINE SELBSTSTEUERUNG

- Atme länger aus als ein und senke dein Sprechtempo.
- Spüre die Füße auf dem Boden, das erdet.
- Benenne innerlich, was gerade bei dir passiert, bevor du antwortest.

WANN DU VERTAGEN SOLLTEST

- Die Situation eskaliert oder wird persönlich verletzend.
- Die Person kann nicht mehr zuhören oder ist stark aufgewühlt.
- Du selbst reagierst im Affekt.

FORMULIERUNGSHILFEN

Statt: Besser formulieren in acht Situationen

Worte entscheiden darüber, ob eine Botschaft ankommt oder abgewehrt wird. Die Beispiele sind Vorlagen, die du in deine eigene Sprache übersetzen solltest.

STATT	BESSER
Kritik ansprechen „Du musst endlich zuverlässiger werden.“	„Mir ist aufgefallen, dass drei Abgabetermine verschoben wurden. Das hat das Team unter Druck gesetzt. Wie siehst du das, und was hat dazu geführt?“
Unterschiedliche Sichtweisen „Das sehe ich völlig anders.“	„Wir schätzen das unterschiedlich ein. Lass uns anschauen, worauf wir beide unsere Einschätzung stützen.“
Eigene Fehler einräumen „Das ist nun mal so gelaufen.“	„Dazu habe ich selbst beigetragen: Ich hätte dich früher unterstützen sollen. Das nehme ich mir fürs nächste Jahr vor.“
Wunsch nicht erfüllbar „Dafür ist leider kein Budget da.“	„Eine Gehaltserhöhung ist in diesem Rahmen aktuell nicht möglich. Was wir tun können: Wir besprechen, welche Entwicklungsschritte dich dorthin bringen, und ich melde mich bis Ende des Monats.“
Ausweichende Antworten „Passt schon.“ (stehen lassen)	„Ich habe das Gefühl, da steckt noch mehr dahinter. Was würdest du sagen, wenn du keine Konsequenzen befürchten müsstest?“
Abschweifen lenken „Können wir bitte beim Thema bleiben?“	„Das Thema scheint dir wichtig zu sein. Lass uns dafür einen eigenen Termin vereinbaren, damit wir hier den Faden behalten.“
Hohe Erwartung formulieren „Da erwarte ich einfach mehr.“	„Ich traue dir mehr zu, als du im Moment zeigst. Was bräuchtest du, um das nächste Level zu erreichen?“
Gespräch abschließen „Gut, dann war es das.“	„Ich fasse zusammen, was wir vereinbart haben. Fehlt aus deiner Sicht etwas? Und was nimmst du aus dem Gespräch mit?“

SONDERSITUATIONEN

Wenn das Gespräch besondere Sorgfalt braucht

Nicht jedes Jahresgespräch läuft nach Schema F. In diesen Situationen lohnt sich eine angepasste Vorbereitung.

Leistungsschwäche

Kläre mit dem Können-Wollen-Dürfen-Modell, wo das Problem liegt: **Können** (fehlen Fähigkeiten oder Wissen?), **Wollen** (fehlt Motivation, gibt es Konflikte?) oder **Dürfen** (verhindern Rahmenbedingungen, Prozesse oder fehlende Befugnisse die Leistung?). Jede Ursache braucht eine andere Maßnahme: Training, Gespräch über Motivation oder das Beseitigen von Hindernissen. Sei früh, klar und konkret, und halte Vereinbarungen schriftlich fest. Das Jahresgespräch sollte hier nie die erste Rückmeldung sein.

Leistungsträger und Hochpotenziale

Die größte Gefahr ist nicht Überforderung, sondern Unterforderung und stille Abwanderung. Mehr Arbeit ist keine Belohnung. Biete Stretch-Aufgaben, Sichtbarkeit, Mitgestaltung und eine ehrliche Perspektive. Frage direkt nach Erwartungen und Hemmnissen, zum Beispiel mit den Fragen des Stay-Interviews.

Anzeichen innerer Kündigung

Typische Signale: Rückzug aus Diskussionen, Dienst nach Vorschrift, nachlassendes Engagement, Zynismus. Sprich beobachtbares Verhalten an und frage nach den Ursachen, bevor du Schlüsse ziehst. Oft sind unerfüllte Erwartungen, fehlende Wertschätzung oder ein Vertrauensbruch der Auslöser.

Remote und hybride Teams

Es besteht das Risiko des Nähe-Bias: Wer sichtbarer ist, wird oft besser bewertet. Stütze deine Einschätzung auf Ergebnisse und vereinbarte Ziele, nicht auf Präsenz. Plane für Videogespräche bewusst Zeit zum Ankommen ein und achte stärker auf Stimme und Reaktionen, da Körpersprache nur eingeschränkt sichtbar ist.

Rückkehr nach längerer Abwesenheit

Nach Elternzeit, Auszeit oder längerer Erkrankung steht der Wiedereinstieg im Mittelpunkt: Was hat sich verändert, was braucht die Person, welche Erwartungen sind realistisch? Bewerte nicht die Zeit der Abwesenheit und fordere keine Rechtfertigung. Gesundheitliche Details sind freiwillig.

Wenn Kritik an dir kommt

Bedanke dich, frage nach Beispielen und fasse zusammen, was du gehört hast. Verteidige dich nicht sofort. Entscheide danach in Ruhe, was du ändern willst, und zeige beim nächsten Gespräch, dass sich etwas verändert hat. Das stärkt Vertrauen mehr als jede Aufforderung zu Offenheit.

QUALITÄTSSICHERUNG

Die zehn häufigsten Fehler

1. **Unvorbereitet starten.** Ohne Belege wird aus Beurteilung Bauchgefühl.
2. **Zu viel reden.** Wer über 50 Prozent der Zeit spricht, hört zu wenig.
3. **Überraschende Kritik.** Was noch nie besprochen wurde, gehört nicht erstmals ins Jahresgespräch.
4. **Persönlichkeit statt Verhalten bewerten.** „Du bist…“ löst Abwehr aus, „Ich habe beobachtet…“ nicht.
5. **Gehalt und Entwicklung vermischen.** Geldthemen überlagern alles andere.
6. **Leere Versprechen.** Was zugesagt und nicht gehalten wird, kostet langfristig Vertrauen.
7. **Zu viele Ziele.** Mehr als vier Ziele werden selten alle verfolgt.
8. **Gespräch ohne Ergebnis.** Ohne schriftliche Vereinbarung verläuft vieles im Sand.
9. **Störungen zulassen.** Handy, Kollegen oder Mails signalisieren: Du bist nicht wichtig.
10. **Keine Nachbereitung.** Das Gespräch endet nicht mit dem Händedruck.

Nachbereitung: Damit das Gespräch Wirkung zeigt

Wann	Was
Direkt danach	Notiere innerhalb von zehn Minuten Vereinbarungen, Eindrücke und offene Punkte, solange alles frisch ist.
Innerhalb von 24 Stunden	Sende der Person eine kurze schriftliche Zusammenfassung der Ziele und Vereinbarungen und gib Gelegenheit zu Ergänzungen.
Innerhalb von 2 Wochen	Setze alles um, was du zugesagt hast. Nichts stärkt deine Glaubwürdigkeit mehr als zügig gehaltene Zusagen.
Nach 90 Tagen	Führe ein kurzes Zwischengespräch von etwa 30 Minuten: Stand der Ziele, Hürden, Unterstützungsbedarf, neue Entwicklungen.
Fortlaufend	Gib regelmäßig kurzes Feedback und notiere Beispiele für das nächste Jahresgespräch.

REFLEXION FÜR DICH ALS FÜHRUNGSKRAFT

- Wann habe ich mehr geredet, als zugehört? Wie fühlte sich die Pause an?
- Was hat mich überrascht, und was sagt das über meinen bisherigen Blick auf die Person?
- Welche Aussage habe ich vermieden, und warum?
- Was würde ich beim nächsten Gespräch anders machen?

ZUM AUSDRUCKEN

Der Spickzettel für dein Gespräch

Ein Blatt, das neben dir liegt: die Struktur, die wichtigsten Fragen und die Grundregeln auf einen Blick.

Abschnitt	Schlüsselfrage	Achte darauf
Einstieg **5 Min.**	„Wie ist dein Eindruck von dieser Gesprächsform, und was wünschst du dir von der Zeit?“	Rahmen setzen, Offenheit einladen, Notizen transparent machen.
1 Rückblick **15 Min.**	„Worauf bist du stolz, auch wenn es kaum jemand gesehen hat?“	Zuhören, Paraphrasieren, spezifische Anerkennung geben.
2 Standortbestimmung **20 Min.**	„Wo decken sich unsere Einschätzungen, wo nicht?“	SBI+ nutzen, Belege nennen, Sicht der Person erfragen.
3 Entwicklung **20 Min.**	„Welche Fähigkeit möchtest du aufbauen, und was gibt dir Energie?“	Motivation verstehen, ehrlich über Möglichkeiten sprechen.
4 Ziele **15 Min.**	„Woran erkennen wir im Dezember, dass es gelungen ist?“	Zwei bis vier Ziele, Termin, Wenn-Dann-Plan, Unterstützung.
Abschluss **5 Min.**	„Was nimmst du mit, und was sollte ich mitnehmen?“	Zusammenfassen, konkret wertschätzen, positiv enden.

TUE DAS

- Sprich über Verhalten und Wirkung.
- Lass Pausen zu, fünf Sekunden reichen.
- Stelle offene Fragen, frage nach Beispielen.
- Erkenne Gefühle an, bevor du argumentierst.
- Halte Vereinbarungen schriftlich fest.

LASS DAS

- Persönlichkeit bewerten („Du bist…“).
- Warum-Fragen stellen.
- Sandwich-Feedback geben.
- Dinge zusagen, die du nicht halten kannst.
- Gehalt und Entwicklung vermischen.

DEIN LEITSATZ

„Ich will verstehen, nicht recht behalten. Ich führe den Prozess, die Inhalte entstehen gemeinsam.“

Weiter mit Teil 3: Ziele dokumentieren und nachhalten

Halte die vereinbarten Ziele, Zeitrahmen und die Unterstützung direkt im Toolkit fest. So wird aus dem Gespräch ein verbindlicher Fahrplan für das kommende Jahr.

www.rhein-west.de