

# LEITFADEN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG VON JAHRESGESPRÄCHEN

## WAS IST EIN JAHRESGESPRÄCH?

Das Jahresgespräch ist ein

- gut vorbereitetes und strukturiertes,
- partnerschaftlich gestaltetes,
- rückblickendes und vorausschauendes,
- einmal jährlich, und ggf. zusätzlich bei Bedarf geführtes und
- vertrauliches

Gespräch zwischen der/dem direkten Vorgesetzten (nachfolgend Führungskraft genannt) und der jeweiligen Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter.

Am Ende sollen gemeinsam getragene Vereinbarungen stehen, die in einem vertraulichen Dokumentationsbogen festgehalten werden. Die Inhalte sind nur für die/den Mitarbeiter\_in und die Führungskraft, d.h. nicht für Dritte bestimmt.

Die Durchführung der Jahresgespräche ist eine wichtige und nicht delegierbare Aufgabe der Führungskräfte.

## ZIELE DES JAHRESGESPRÄCHS

Jahresgespräche sollen innerhalb der Leuphana Universität Lüneburg eine offene Kommunikation fördern und die Zusammenarbeit auf eine vertrauliche Basis stellen. Die alltägliche Kommunikation zwischen Mitarbeiter\_in und Führungskraft wird durch ein formales Jahresgespräch ergänzt, in dem sich beide Seiten Zeit nehmen für wechselseitige Rückmeldung und die Abstimmung über Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Das Jahresgespräch bietet Gelegenheit,

- sich Klarheit über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und damit verbundene Anforderungen zu verschaffen sowie sich über fördernde oder hemmende Aspekte in den Arbeitsbedingungen zu verstehen,
- die wechselseitige Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\_innen offen zu besprechen und so zu gestalten, dass eine vertrauliche Zusammenarbeit gefördert wird,
- zu gegenseitiger Rückmeldung, sei es als Anerkennung oder als konstruktive Kritik,
- Vereinbarungen für die künftige Aufgabenbearbeitung sowie die persönliche und berufliche Entwicklung zu treffen.

Das Jahresgespräch ist ein Teil der Personalentwicklung der Leuphana. Das Jahresgespräch ist kein Beurteilungsgespräch.

## DURCHFÜHRUNG

Das Jahresgespräch findet einmal jährlich zwischen Führungskraft und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter statt und ist streng vertraulich. Die Führungskraft lädt ihre Mitarbeiterin/ihren Mitarbeiter mindestens eine Woche im Voraus zu dem Jahresgespräch ein. Beide Seiten bereiten sich anhand dieses Leitfadens und der Stellenbeschreibung vor und definieren vorab die für sie wichtigsten Themen und Anliegen.

Die Führungskraft dokumentiert während des Gesprächs die getroffenen Vereinbarungen. Beide Seiten unterschreiben anschließend den **Dokumentationsbogen**, um die Verbindlichkeit der Vereinbarungen zu unterstreichen. Der Dokumentationsbogen ist wie der Gesprächsinhalt vertraulich und wird nicht an die/den

nächsthöhere/n Vorgesetzten übersandt. Beide Gesprächspartner erhalten je eine Ausfertigung. Der Dokumentationsbogen wird nach dem Folgegespräch im nächsten Jahr vernichtet.

Außerdem bestätigen beide auf dem **Bestätigungsformular**, dass das Gespräch stattgefunden hat. Der Bestätigungsformular dient der quantitativen Erfassung der Jahresgespräche. Er ist durch die Führungskraft an die Koordinationsstelle Personalentwicklung weiterzugeben, die mit der Umsetzung der Jahresgespräche befasst ist.

Bei einem Wechsel der Führungskraft ist mit der/dem Mitarbeiter\_in zu vereinbaren, ob der Gesprächsbogen an die neue Führungskraft übergeben werden darf.

## **GESPRÄCHSINHALTE**

Folgende Aspekte sollten im Jahresgespräch besprochen werden. Die jeweils aufgelisteten Fragen dienen als Anregung / Angebot, sind aber nicht strikt abzuarbeiten:

### **a. Reflexion und Bilanz seit dem letzten Jahresgespräch / seit dem letzten Jahr**

Anhand des Gesprächsprotokolls des letzten Jahresgesprächs wird eine Bilanz gezogen. Es soll geklärt werden, ob das, was beim letzten Gespräch gemeinsam vereinbart wurde, umgesetzt werden konnte, und wenn nicht, warum nicht.

- Welche Aufgaben/Ziele wurden vereinbart?
- Welche Aufgaben/Projekte liefen im letzten Jahr gut?
- Welche Vereinbarungen wurden getroffen und auch umgesetzt?

### **b. Arbeitsergebnisse und Feedback**

Hier kann die Führungskraft Rückmeldung darüber geben, wie die Arbeitsergebnisse und das Arbeitsverhalten der/des Beschäftigten wahrgenommen werden. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter kann ebenfalls ihrer/seiner Führungskraft Rückmeldung geben. Aus Gründen der Vertraulichkeit wird dieser Punkt nicht im Dokumentationsbogen aufgenommen.

- Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitsergebnissen?
- Wie zufrieden sind Sie mit der Erledigung der Aufgaben?
- Welche Aufgaben liegen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter besonders?
- Welche Stärken könnte die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter noch besser einsetzen?
- Wo kann die Führungskraft unterstützen um bessere Ergebnisse zu erzielen?

### **c. Arbeitssituation**

Bei diesem Thema geht es um alle Punkte, die die Arbeitssituation insgesamt betreffen: Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastung, Arbeitsklima, Arbeitsorganisation, Ausstattung, etc.

- Welche Rahmenbedingungen werden für die Tätigkeit als unterstützend erlebt?
- Was stört und belastet?
- Welche Ideen gibt es um die Arbeitssituation zu verbessern (Organisation, Ausstattung etc.)?



#### d. Führung und Zusammenarbeit

Dieses Thema betrifft die konkrete Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter. Damit sind einerseits die Aufgabenerfüllung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in der Abteilung gemeint, zum anderen aber auch, wie die Führung wahrgenommen wird.

- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit?
- Was schätzen Sie besonders positiv ein?
- An welchen Punkten sollte die Zusammenarbeit verbessert werden?
- Wie wird die Rolle der Führungskraft erlebt?
- Erhält die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter ausreichend Informationen/Rückmeldung/Rückendeckung von der Führungskraft?

#### e. Weiterentwicklung und Perspektiven

Das vorletzte Gesprächsthema ist auf die Zukunft gerichtet. Es soll besprochen werden, welche Ziele im Rahmen welcher Projekte im kommenden Jahr erreicht werden sollen und auf welche Weise. Hier ist auch die Gelegenheit, Fortbildungswünsche bzw. -notwendigkeiten anzusprechen.

- Welche Fort- oder Weiterbildung könnte für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter in Frage kommen?
- Welche (zusätzliche) motivationsfördernde Tätigkeit könnte Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter übertragen werden?

#### f. Vereinbarungen

Am Ende des Jahresgesprächs sollen konkrete Vereinbarungen stehen. Diese können Arbeitsprojekte betreffen, aber genauso auch z.B. die interne Kommunikation, das kollegiale Verhalten oder das Führungsverhalten. Alle Vereinbarungen werden in einem vertraulichen Dokumentationsbogen festgehalten, der von beiden Gesprächsteilnehmern einvernehmlich unterschrieben wird.

- Was können Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter konkret zusagen?
- Welche Vereinbarungen möchten Sie gemeinsam treffen?

### **GESPRÄCHSFÜHRUNG**

Eine wichtige Voraussetzung für das Zustandekommen eines offenen, fairen und vertrauensvoll geführten Gesprächs ist eine gelungene Gesprächsführung. Das Gespräch soll auf Augenhöhe geführt werden. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, das Jahresgespräch zu leiten und alle Punkte anzusprechen sowie Fragen zu stellen. Auf folgende Aspekte ist besonders zu achten:

- Das Jahresgespräch sollte in ungestörter Atmosphäre und ohne Zeitdruck erfolgen, d.h. mit einem ausreichend großen Zeitfenster (ca. 1 Stunde) und frei von möglichen Störquellen (Telefon, E-Mails, Kollegen/Kolleginnen).



- Beide Gesprächspartner sollten ihre Situation und ihre Eindrücke klar darlegen und Feedback geben. Dabei können folgende Feedbackregeln hilfreich sein:  
4xW – Wertschätzung – Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch
  - 1) Was ich an Dir/Ihnen schätze...
  - 2) Was mich gelegentlich/häufiger/... irritiert/stört/... ist, ...
  - 3) Was das bei mir auslöst/bewirkt/mit mir macht, ist...
  - 4) Was ich mir (für die Zukunft) wünsche, ist...
- Beide Seiten sollten ihren Fokus auf die Entwicklung von Lösungen zur Verbesserung der angesprochenen Aspekte richten, nicht auf Ursachenforschung oder gar Schuldzuweisungen.
- Es sollte eine einvernehmliche Vereinbarung über künftige Schritte getroffen werden, um die Akzeptanz und die Umsetzung des Vereinbarten auf beiden Seiten sicherzustellen.
- Falls es während des Gesprächs zum Konflikt kommen sollte, ist es häufig sinnvoll, das Gespräch zu vertagen und ggf. die Beratungs- und Unterstützungsangebote der Leuphana in Anspruch zu nehmen (z.B. Personalrat).

In außergewöhnlichen Konfliktsituationen kann eine dritte – unbeteiligte – Person (z.B. ein Mitglied des Personalrates oder die Gleichstellungsbeauftragte und bei schwerbehinderten Personen die Schwerbehindertenvertretung) hinzugezogen werden. Beide Seiten müssen jedoch mit der Hinzuziehung der weiteren Person einverstanden sein und diese auch gemeinsam auswählen. Die dritte Person ist zur Verschwiegenheit verpflichtet.