

# Leitfaden für Jahresgespräche

an der Universität Oldenburg



Dieser Leitfaden dient der Erläuterung und Vorbereitung für alle diejenigen, die Jahresgespräche führen, d.h. sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sollten Sie darüber hinaus Fragen haben, wenden Sie sich bitte an die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE).

## Zielsetzung und Themen

Ein modernes Universitätsmanagement als Bestandteil des universitären Leitbildes setzt u.a. die Delegation von Verantwortung, die Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine offene und transparente Kommunikationskultur voraus. Das Personalentwicklungskonzept ist ein zentraler Baustein für die Umsetzung dieses Leitbildes. Im Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes sind Jahresgespräche ein wichtiges Instrument der Personalführung und -entwicklung.

Das Jahresgespräch ist ein vorbereitetes und strukturiertes Gespräch zwischen direkt vorgesetzter Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter, das regelmäßig jährlich stattfindet. Zentrales Ziel dieses Gesprächs ist es, einen gleichberechtigten Austausch der Sichtweisen zu folgenden Themen zu ermöglichen:

- Zusammenarbeit (positive und negative Aspekte, gegenseitige Wertschätzung, Erwartungen, Missverständnisse und Konflikte, ...)
- Aufgaben und Arbeitsumfeld (Aufgabenverständnis, Arbeitsziele, Prioritätensetzung, Arbeitsergebnisse, Arbeitszufriedenheit, Mitwirkung und Beteiligung, ...)
- Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten (Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, berufliche Interessen und Veränderungswünsche, Entwicklungsperspektiven, gezielte Fördermaßnahmen)

Auf dieser Basis werden Vereinbarungen über die weitere Zusammenarbeit und über Arbeits- und Entwicklungsziele getroffen.

## Voraussetzungen und Spielregeln

Jahresgespräche sind ein Instrument, die Führungskräfte stärker in die Verantwortung zu nehmen. Das heißt, es ist für Führungskräfte verpflichtend, Jahresgespräche zu führen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Teilnahme freiwillig.

Voraussetzung für die Durchführung von Jahresgesprächen ist eine Mindestbeschäftigungsdauer von 6 Monaten in der jeweiligen Organisationseinheit. Das gilt sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Gesprächsergebnisse werden schriftlich festgehalten und von beiden Gesprächspartnern unterzeichnet. Das kann während des Gesprächs handschriftlich auf dem Formblatt erfolgen (siehe dazu das Ergebnisprotokoll im Anhang). Beide Seiten sind verpflichtet die Aufzeichnungen vertraulich zu behandeln und geschützt vor Zugriffen Dritter aufzubewahren.

Die Aufzeichnungen verbleiben nur bei den beiden Gesprächsteilnehmern. Sie werden nicht zur Personalakte gegeben. Einvernehmlich können aber einzelne Informationen an Dritte (z.B. Fortbildungsbedarf) gegeben werden. Wird während des Zeitraums bis zum nächsten Jahresgespräch das direkte Vorgesetztenverhältnis beendet, so sind die Unterlagen zu vernichten und entsprechend neue Jahresgespräche zu führen. Die nächst höhere Führungskraft wird darüber informiert, wie viele Gespräche stattgefunden haben. Diese Information wird an PE/OE weitergeleitet, um einen Überblick zu bekommen, wie stark das Instrument genutzt wird.

Die folgende Übersicht zeigt die Abgrenzung des Jahresgesprächs zu anderen Formen der Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

	Jahresgespräch	Beurteilungsgespräch	Kritikgespräch	Konfliktgespräch
Ziele	<p>Individuelle Analyse der Leistungs- und Führungssituation (u.a. Vorgesetztenbeurteilung)</p> <p>Reflexion der Arbeit und Zusammenarbeit</p>	Vergleich mit anderen „Bestenauslese“	<p>Konkrete Missstände (Arbeitsleistung, Verhalten) ansprechen</p> <p>Sichtweise der anderen Seite</p> <p>Mitarbeiter/in zu Verbesserungsvorschlägen motivieren</p>	<p>Information über den Konflikt gewinnen</p> <p>Lösungsideen einbringen</p>
Ergebnis	<p>Analyse der erreichten Ziele</p> <p>Vereinbarung von neuen Zielen</p>	<p>Bestandsaufnahme</p> <p>Leistungs- und Befähigungsbeurteilung</p>	<p>Rückmeldung</p> <p>Ggf. Vereinbarungen zur Verbesserung</p>	Vereinbarungen zur Konfliktlösung
Vorgehen	Umfassende Analyse der wahrgenommenen Aufgaben und Bedingungen	Bezieht sich auf die bestehenden Aufgaben	Formulierung von Erwartungen bezüglich Arbeitsweise und Verhalten	Analyse des Konflikts
Form der Kommunikation	Dialog	Von „oben nach unten“	Dialog	Dialog/Moderation
Perspektive	Rückblick und Ausblick	Rückblick	Rückblick und Ausblick	Rückblick und Ausblick

## Gesprächsvorbereitung

Ein erfolgreiches Jahresgespräch bedarf einer sorgfältigen Vor- und Nachbereitung durch beide Gesprächspartner. In der sorgfältigen Vorbereitung drückt sich der Wert dieses Instruments für die Beteiligten aus und sie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein beide Seiten zufrieden stellendes Ergebnis. Die organisatorische Vorbereitung liegt in der Verantwortung der Führungskraft.

Dazu gehören:

- Die persönliche Einladung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters durch die Führungskraft,
- ca. 2–3 Wochen vorher einen Termin zu vereinbaren,
- Eine ausreichende Gesprächsdauer einzuplanen (ca. 1–2 Stunden), d. h. kein offenes Ende, aber auch kein Gespräch unter Zeitdruck,
- Eine ziel- und dialogorientierte Durchführung des Gesprächs,
- Während des Gesprächs Störungen zu vermeiden und eine gute Gesprächsatmosphäre sicher zu stellen,
- Wenn möglich, sollten die Gespräche in einem „neutralen Raum“ (z.B. Besprechungsraum) durchgeführt werden.

Für die inhaltliche Vorbereitung sind beide Gesprächsteilnehmer verantwortlich (siehe dazu die Stichwortliste zum Kopieren im Anhang). Aus Sicht der Führungskraft sind dabei folgende Fragen zu der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zu beantworten:

- Sind Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar?
- Wo sehe ich Stärken und Entwicklungsbedarfe im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Aufgabenstellungen?
- Wie ist die Stellung im Team und wie ist die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften?
- Welche mittelfristigen Ziele lassen sich aus meiner Sicht formulieren?
- Welche individuellen Qualifikationen gibt es und welche Entwicklungspotenziale sehe ich?

Aus Sicht der Mitarbeiter/innen sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Verbesserungsmöglichkeiten, Schwierigkeiten und Schwachstellen gibt es an meinem Arbeitsplatz (Organisation, Rahmenbedingungen, ...)?
- Wo sehe ich meine eigenen Stärken und Entwicklungsbedarfe im Hinblick auf gegenwärtige Aufgabenstellungen?
- Welche Stärken könnte ich darüber hinaus in zukünftig geplante oder vorstellbare Aufgabenstellungen einbringen? Welche Schwächen könnten hinderlich sein?
- Welchen Förderungsbedarf sehe ich?
- Wie empfinde ich meine Stellung im Team und die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen?
- Wie empfinde ich die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft? Welches Verhalten fördert oder hindert mich in meiner Arbeit?
- Welche Zielvorstellungen und Veränderungswünsche habe ich?

## Gesprächsführung und Gesprächsabschluss

Die Führungskraft ist für die Gesprächsführung verantwortlich.

- Nehmen Sie Ihr Gegenüber ernst, erkennen Sie die Arbeit und Arbeitsergebnisse an. Kritisieren Sie ggf. die Leistung nicht die Person.
- Beschreiben Sie, statt zu werten.
- Formulieren Sie Kritik als Fragen oder als ihre persönliche Sichtweise.
- Hören Sie zu.
- Leiten Sie das Gespräch durch Fragen. – Als Führungskraft haben Sie die Erstverantwortung für das Gespräch.
- Formulieren Sie gemeinsam die Ergebnisse des Gesprächs.

Die Ergebnisse und vereinbarten Maßnahmen sowie ggf. weitere zu informierende Personen (bei vereinbarten Weiterbildungsmaßnahmen z.B. PE/OE) werden in einem kurzen Protokoll festgehalten, dass von beiden Teilnehmern unterschrieben wird.

## Ablauf eines Jahresgesprächs (Übersicht)

Schritte	Inhalt	Wer?
Einladung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von Ort und Zeit (mindestens 2 Wochen vorher)</li> </ul>	Führungskraft
Gesprächsvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen beschaffen</li> <li>• Unterlagen vorbereiten</li> <li>• Eigene Interessenlage klären</li> <li>• Themen anhand der Themenliste benennen (siehe Themenliste im Anhang)</li> <li>• Eigene Zielsetzung des Gesprächs klären</li> </ul>	Führungskraft und Mitarbeiter/in getrennt
Gesprächseröffnung und Gesprächsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielsetzung erläutern</li> <li>• Konstruktives Klima schaffen</li> <li>• Inhalte/Schwerpunktthemen abstimmen</li> <li>• Zielorientierung im Gesprächsverlauf</li> <li>• Gesprächsergebnisse zusammenfassen und abstimmen</li> </ul>	Führungskraft
Gesprächsabschluss	Dokumentation der <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse</li> <li>• Absprachen/Vereinbarungen</li> <li>• Offenen Fragen</li> </ul>	Führungskraft und Mitarbeiter/in gemeinsam
Nachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung offener Punkte</li> <li>• Ggf. Information Dritter</li> <li>• Vereinbarte Maßnahmen einleiten, organisieren, überwachen</li> <li>• Reflexion des Gesprächs</li> <li>• Meldung an nächst höhere Führungskraft und PE/OE über die Anzahl der durchgeführten Gespräche</li> <li>• Überprüfung des Erreichten durch Führungskräfte und Mitarbeiter/Mitarbeiterin nach einem halben Jahr</li> </ul>	Führungskraft und Mitarbeiter/in

## Ansprechpartner im Konfliktfall?

- Sowohl für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter als auch für die Führungskraft besteht die Möglichkeit, das Gespräch zu unterbrechen, wenn die Situation zu emotional geladen sein sollte. Der Zeitpunkt für das erneute Gespräch sollte jedoch sofort festgelegt werden.
- Bei Unstimmigkeiten besteht darüber hinaus die Möglichkeit, sich an PE/OE oder den Personalrat zu wenden.
- Werden im Gespräch getroffene Vereinbarungen von einem der Gesprächsteilnehmer nicht eingehalten, so wird dies zunächst in einem Gespräch zwischen diesen beiden thematisiert. Bei Nicht-Einigung kann dann ggf. PE/OE oder der Personalrat eingeschaltet werden.

## Gesprächsregeln

- Legen Sie Wert darauf, dass Ihre Gesprächspartnerin oder Ihr Gesprächspartner die notwendige Zeit zum "Warmwerden" und Ankommen hat.
- Schaffen Sie eine angenehme und offene Sitzordnung. Der Schreibtisch sollte sich auf keinen Fall zwischen den Gesprächspartnern befinden.
- Vermeiden Sie Unterbrechungen. Diese beeinträchtigen die Gesprächsatmosphäre, den Gesprächsfluss und das Ergebnis.
- Bedenken Sie, dass die ersten drei Gesprächsminuten für den weiteren Gesprächsverlauf entscheidend sind, eröffnen Sie das Gespräch mit positiver Kritik (Lob aussprechen), formulieren Sie möglichst positiv.
- Führen Sie das Gespräch im Dialog: eine gemeinsame Verständigung gelingt nur, wenn beide Seiten ihre Ansichten, Einschätzungen und Standpunkte darlegen können.
- Nennen Sie zu Beginn, welche Themen bzw. Themenschwerpunkte Sie ansprechen wollen.
- Hören Sie aktiv zu. Wer nur selbst spricht, erfährt nichts vom Anderen.
- Zeigen Sie Ihre Wertschätzung für Ihr Gegenüber. Versuchen Sie, das Anliegen zu verstehen. Bleiben Sie stets sachlich und vermeiden Sie Ironie.
- Seien Sie authentisch: Senden Sie in Wort und Körpersprache die gleichen Signale.
- Stellen Sie offene Fragen: Wenn immer mit Ja oder Nein geantwortet werden kann, findet kein Gespräch statt. Stellen Sie W-Fragen (Was, Wann, Welche, Warum, Wofür etc.).
- Nehmen Sie sich Zeit: Zeitdruck gefährdet das Gesprächsklima und das Gesprächsergebnis.
- Lenken Sie Ihre Blickrichtung in die Zukunft; nutzen Sie die bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten und vertrauen Sie bei Problemen auf das gemeinsame Finden von Lösungen.
- Fassen Sie das Besprochene zwischendurch immer mal wieder zusammen. Die wesentlichen Gesprächsinhalte bleiben zwischen ihnen präsent, wenn sie ausgesprochen werden. Nur so können Missverständnisse aufgedeckt und beseitigt werden.

## Feedback-Regeln

Machen Sie Ihr Gegenüber darauf aufmerksam, wie Sie sein Verhalten erleben und was es für Sie bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).

Für die Feedbackgebenden heißt das:

- konstruktiv sein, d.h. Perspektiven für die Zukunft bieten;
- beschreibend und konkret sein, Ihr Gegenüber muss das Gesagte nachvollziehen können. Das ist umso leichter, je konkreter das Ereignis beschrieben ist.
- subjektiv formuliert sein. Ihrem Gegenüber fällt es leichter, das Feedback anzunehmen, wenn eigene Beobachtungen und Eindrücke ausgesprochen werden.
- nicht nur negativ sein. Kritik entgegen zu nehmen, ist schwer. Es ist leichter, wenn Ihr Gegenüber von Ihnen auch Lob hört.

Für die Feedbacknehmenden heißt das:

- den anderen ausreden lassen. Sie können nicht wissen, was der andere sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat. Vermuten Sie nicht, es könnte falsch sein und Sie beim Zuhören behindern.
- rechtfertigen oder verteidigen Sie sich nicht. Vergewärtigen Sie sich immer wieder: Ihr Gegenüber beschreibt nicht Sie, sondern wie Sie auf sie oder ihn wirken. Diese Wahrnehmung ist durch keine Klarstellung revidierbar. Es ist wichtig zu verstehen, was der andere meint, stellen Sie deshalb Verständnisfragen.
- dankbar sein für Feedback. Ihr Gegenüber hat sich für Sie Zeit genommen. Sie können aus dem Gesagten lernen.



## Stichwortliste zur Gesprächsvorbereitung

### Zusammenarbeit

- Einarbeitung und Aufgabenerläuterung
- Arbeitsanweisungen
- Delegation
- Informationsfluss
- Mitwirken an Entscheidungen
- Kontrolle und Rückmeldungen
- Unterstützung
- Anerkennung und Kritik
- Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten
- Führungsverhalten
- Gesundheitsförderung
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf

### Aufgaben und Arbeitsumfeld

- Arbeitsziele
- Arbeitsschwerpunkte
- Arbeitsergebnisse
- Quantität/Qualität der Arbeit
- Arbeitsabläufe
- Arbeitsbelastung
- Arbeitszeit
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen
- Führungsaufgaben der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters

### Förderung und Entwicklung

- Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen Aufgabenstellung
- Fortbildungsbedarf und -wünsche
- Berufliche Perspektiven
- Sonstige Veränderungswünsche

### Sonstiges

Zur mehrmaligen Verwendung können Sie diese Stichwortliste als PDF-Datei unter [www.pe-oe.uni-oldenburg.de/13943.html](http://www.pe-oe.uni-oldenburg.de/13943.html) herunterladen und ausdrucken.



## Ergebnisprotokoll

Jahresgespräch vom: \_\_\_\_\_

zwischen

Mitarbeiter/Mitarbeiterin

Führungskraft

Name: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

### Angesprochene Themen

Zur mehrmaligen Verwendung können Sie dieses Formblatt als PDF-Datei unter [www.pe-oe.uni-oldenburg.de/13943.html](http://www.pe-oe.uni-oldenburg.de/13943.html) herunterladen und ausdrucken.

Was?	Wer?	Bis Wann?	Bemerkung/ ggf. Stellungnahme

\_\_\_\_\_  
Mitarbeiterin/Mitarbeiter  
Zur Kenntnis

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Führungskraft  
Zur Kenntnis

\_\_\_\_\_  
Datum