

## Das Jahresgespräch

### *Gesprächsleitfaden*

#### Empfehlungen für das Jahresgespräch:

- › Gründliche Vorbereitung mit dem Vorbereitungsbogen
- › Ort und Zeit frühzeitig abstimmen
- › Ausreichend Zeit einplanen
- › Störungsfreien Ablauf gewährleisten  
(keine Besuche, kein Telefon etc.)!
- › Das Positive ausführlich besprechen und würdigen

**Nicht auf den Gesprächsbogen, auf das Gespräch selbst kommt es an!**

# Einleitung

Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Förderung der Entwicklung der Mitarbeitenden und Arbeitsmotivation zählen zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften und sichern für die Zukunft eine leistungs- und wettbewerbsfähige Universität. Dem Dialog zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft sowie Ihrer Einbindung in den Informationsfluss und die Entscheidungsprozesse kommt dabei besondere Bedeutung zu. Es fehlt jedoch häufig die Gelegenheit, losgelöst von Tagesgeschäft und Alltagsdruck ein eingehendes persönliches Gespräch zu führen, so die Kommunikation zu intensivieren und das gegenseitige Vertrauen zu stärken.

Deshalb sind die Führungskräfte der Universität Passau angehalten, neben dem täglichen Gespräch einmal im Jahr ein ausführliches Gespräch über die Zusammenarbeit des letzten Jahres, das Erreichen der gemeinsamen Ziele und wichtigsten Aufgaben des kommenden Jahres anzubieten. Um Führungskräfte bei dieser Aufgabe zu unterstützen, werden regelmäßig Seminare zu Führungskommunikation organisiert.

Der Leitfaden zur Gesprächsführung soll helfen, Jahresgespräche nach Ihren persönlichen Vorstellungen mit beiderseitigem Gewinn partnerschaftlich und erfolgreich zu führen. Ich freue mich, dass Sie sich dieser besonderen Herausforderung erfolgreich stellen und wir dadurch alle das gute Miteinander innerhalb der Universität Passau weiter fördern und ausbauen.



Dr. Achim Dilling  
Kanzler

## Was ist ein Jahresgespräch?

Das Jahresgespräch ist ein unter vier Augen stattfindendes Reflexions- und Orientierungsgespräch mit Blick auf die gemeinsame Arbeit und die Vereinbarung von Zielen, ausgerichtet an zukünftigen Aufgaben. In einem offenen und vertraulichen Dialog sollen Sie und Ihre Führungskraft als gleichberechtigte Beteiligte auftreten.

### Abgrenzung zu anderen dienstlichen Gesprächen



Das Jahresgespräch stellt hohe Qualitätsansprüche an die Gesprächskultur und ist daher kein unverbindliches Geplauder. Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Jahresgespräch ist eine sorgfältige Vorbereitung der Beteiligten.

## Wer führt es?

Jahresgespräche führen grundsätzlich alle Beschäftigten einer Arbeitseinheit und die zuständige unmittelbare Führungskraft.

## Zielsetzung

- Die Beteiligten besprechen die Arbeitsergebnisse der wichtigsten Aktivitäten in der abgelaufenen Periode. Sie erfahren, wie die Führungskraft Ihre Leistungen und Ihr Verhalten einschätzt.
- Durch das Gespräch können Sie Dinge ansprechen, die Ihnen am Herzen liegen. Ihre Führungskraft erfährt damit auch, wie ihre Art der Führung gesehen wird.
- Ihrer Führungskraft bietet sich die Gelegenheit, Leistungen anzuerkennen, aber auch durch konstruktive Vorschläge zu helfen, den jetzigen und künftigen Anforderungen noch besser gerecht zu werden.
- Ihre Führungskraft soll Hinweise auf Entwicklungsmöglichkeiten und Vorschläge für konkrete Fördermaßnahmen geben. Persönliche Zielvorstellungen werden mit ihr besprochen und soweit wie möglich berücksichtigt.

## Die wichtigsten Ziele des Jahresgesprächs sind somit:

- Offene und intensive **Kommunikation** zwischen allen Beteiligten, die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung vermittelt und konstruktive Kritik zulässt;
- Umfassende **Analyse der Arbeitssituation**, um Reibungsverluste frühzeitig zu erkennen und abzubauen;
- Hohe **Motivation** und **Identifikation** mit den Zielen der Universität durch Anerkennung der Leistung und Förderung der beruflichen Entwicklung;
- **Erkennen** und **Ausschöpfen** von Leistungspotentialen;
- **Steigerung der Effizienz** durch die gemeinsame Formulierung und Vereinbarung realistischer **Ziele** für den jeweiligen Arbeitsbereich;
- **Optimierung** der Organisation und Arbeitsabläufe.

## Gesprächsbogen

In einem Gesprächsbogen wird das Jahresgespräch **dokumentiert**. Dabei sollen die Beteiligten nicht den Gesprächsinhalt, sondern die wesentlichen Ergebnisse des Jahresgesprächs festhalten. Sie unterzeichnen den Gesprächsbogen.

Bestehen über den in den Gesprächsbogen aufzunehmenden Inhalt **unterschiedliche Auffassungen**, ist die Führungskraft für den Inhalt des Gesprächsbogens verantwortlich und unterzeichnet ihn allein. Auf einem gesonderten Blatt halten Sie fest, aus welchen Gründen Sie die Niederschrift in der vorliegenden Form nicht unterzeichnen.

Eine Übermittlung des Gesprächsbogens oder von Auszügen daraus an andere Personen oder Stellen ist **unzulässig**, soweit die Beteiligten dies nicht übereinstimmend vereinbaren. Unmittelbar im Anschluss an das Jahresgespräch erhalten Sie eine **Kopie** des Gesprächsbogens. Ist die Grundlage zur Führung des Jahresgesprächs zwischen den Beteiligten nicht mehr gegeben (z. B. wegen Ausscheidens oder Versetzung), sind die Aufzeichnungen zu **vernichten**.

## Gesprächsthemen

### › **Arbeitsaufgaben**

Unter dem Komplex „Arbeitsaufgaben“ sind alle Fragen zu erörtern, die mit Ihrem konkreten Aufgabenbereich zusammenhängen. Die Stellungnahme Ihrer Führungskraft zu den Arbeitsergebnissen soll sich auf Daten, Fakten oder sonstige eindeutig interpretierbare Sachverhalte stützen, damit Sie nachvollziehen können, in welchem Maße Sie die gestellten Anforderungen erfüllen, übertreffen oder nicht erreicht haben. Dabei soll Ihre Führungskraft kurz erläutern, wodurch diese Arbeitsergebnisse im Wesentlichen zustande gekommen sind. Gedacht ist sowohl an sachliche wie persönliche Ursachen von Erfolg und Misserfolg.

### › **Arbeitsumfeld**

Beim Arbeitsumfeld sind Faktoren anzusprechen, die zwar am Rande oder außerhalb des eigenen Tätigkeitsbereichs liegen, sich ihrer Bedeutung nach aber mittelbar oder unmittelbar auf das Arbeitsergebnis auswirken (z. B. Informationsfluss, Organisation, Ausstattung).

### › **Zusammenführung und Führung**

Fragen der Beziehungen zwischen Mitarbeitenden untereinander sowie Mitarbeitenden und Führungskräften bilden den Schwerpunkt des Bereichs „Zusammenarbeit und Führung“.

➤ **Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven/  
Fortbildung**

Im Zusammenhang mit den „Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven“ können die Beteiligten Maßnahmen und Möglichkeiten der weiteren beruflichen Entwicklung sowie notwendige oder als wünschenswert erachtete Fortbildungen diskutieren.

Vorschläge für Entwicklungsmaßnahmen können sich sowohl auf derzeitige als auch auf künftige Aufgaben beziehen sowie auf den Umfang bzw. die Stärkung der Eigenverantwortung.

Bei **Entwicklungsmaßnahmen für derzeitige Aufgaben** geht es um eine bessere Qualifizierung für die jetzige Tätigkeit. Im Falle besonderer anderweitiger Interessen sollen die Beteiligten unter Umständen eine veränderte oder eine andere Aufgabe in Betracht ziehen, damit Eignung bzw. Interesse und Anforderung sich besser entsprechen.

Bei **Entwicklungsmaßnahmen für künftige Aufgaben** geht es darum, aufgrund des Eignungsprofils Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und entsprechende Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen vorzuschlagen.

Jeder der inhaltlichen Schwerpunkte kann sich aus folgenden Elementen zusammensetzen:

➤ **Rückblick und Analyse**

Rückblick und Analyse dienen der Bestandsaufnahme sowie der Bewertung und können damit Grundlage für künftige Zielvereinbarungen sein.

➤ **Zielvereinbarungen**

Die Beteiligten legen gemeinsam die wichtigsten Aufgaben und Ziele für die kommende Periode fest. Ihre Interessen und die Ihrer Führungskraft sollen angemessen berücksichtigt werden.

Die Beteiligten formulieren die Ziele ergebnisorientiert. Sie benennen, was sie bezwecken und erreichen wollen.

Zielvereinbarungen sollen

- Orientierung bieten für Sie und Ihre Führungskraft,
- definierte Freiräume für Sie ermöglichen und damit Ihre Eigeninitiative fördern,
- die transparente Kontrolle durch die Führungskraft als auch die Selbstkontrolle erleichtern.

Die vereinbarten Ziele sollen sich nicht nur auf Ihre konkrete Tätigkeit, sondern auch auf die Bereiche „Arbeitsumfeld“, „Zusammenarbeit und Führung“ sowie „Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven/Fortbildung“ beziehen.

Diese sind dann Ausgangs- und Bezugspunkt für das nächste Jahresgespräch.

## Gesprächsführung

Die Wirkung des Jahresgesprächs hängt wesentlich von der positiven inneren Einstellung der Beteiligten und von der Art und Weise der Gesprächsführung ab.

Voraussetzung für einen guten Gesprächsablauf – auch im Hinblick auf möglicherweise auftretende Konflikt- und Stresssituationen – ist, dass die Beteiligten die Gespräche **offen** führen. Sie sollen ihre Situation und Eindrücke klar darlegen und dem Gegenüber Gelegenheit geben, dasselbe zu tun. Beide sollen sich jeweils um **Verständnis für den Gegenüber** bemühen und auch für **Anregungen und Kritik empfänglich** sein. Ein Abgleiten des Gesprächs ins Negative vermeiden die Beteiligten am besten dadurch, dass sie bei der Besprechung der Arbeitsergebnisse die sachlichen und persönlichen Faktoren ausführlich analysieren, die Ursachen für gute Leistungen und Ergebnisse sind.

Es ist zu erwarten, dass die Beteiligten mit **unterschiedlichen Erwartungen und Zielsetzungen** in das Gespräch gehen. Beide müssen, um das ihnen Wichtige zum Ausdruck bringen zu können, ihre Themen ansprechen und Schwerpunkte setzen.

**Grundlage** für das Jahresgespräch sind die vorhandenen **Aufgabenstellungen und Zielvereinbarungen**. Es empfiehlt sich, diese als Ausgangs- und ständigen Bezugspunkt des Gesprächs zu wählen. Dies gewährleistet am besten, dass das Gespräch ergiebig für die Beteiligten wird und nicht in allgemeine und unverbindliche Redensarten oder eine Debatte um nicht belegbare subjektive Eindrücke und Meinungen abgleitet.

Insbesondere **Fragen des persönlichen Verhaltens in der Führung und Zusammenarbeit** sind für die Beteiligten leichter und fruchtbarer von den Auswirkungen auf die Erfüllung bestimmter Sachaufgaben aus anzusprechen als davon losgelöst.

Ein zwangloser Gesprächsablauf ergibt sich, wenn die Beteiligten mit einem **Rückblick** auf die Aufgaben, Arbeitsziele und -ergebnisse des letzten Jahres beginnen. Aus einer Analyse der Faktoren, die dazu beigetragen haben, besonders gute Leistungen zu erbringen, Ziele zu erreichen, hinter anderen Zielen zurückzubleiben oder sie zu verfehlen, können die Beteiligten dann einerseits praktische Folgerungen für das persönliche Arbeitsverhalten sowie für die Gestaltung der Führung und Zusammenarbeit ziehen; andererseits lassen sich daraus Erfahrungen für die neben den Jahresgesprächen laufende Planung künftiger Aufgaben und Arbeitsziele gewinnen.