



Das Jahresgespräch

Ein Leitfaden für die Durchführung

Inhalt:

- Einführung des Leitfadens für die Jahresgespräche
- Rahmenbedingungen, Themenvorschläge mit Impulsfragen, Vorbereitungs- und Protokollbogen



Baden-Württemberg

REGIERUNGSPRÄSIDIUM TÜBINGEN

Einführung des Leitfadens für die Jahresgespräche



Das Jahresgespräch im RPT

Das Jahresgespräch dient als Führungsinstrument dazu, die Arbeitszufriedenheit, die Aufgabenerledigung und die notwendigen Qualifikationen zu steuern. Es ist Ausdruck und Instrument eines mitarbeiterorientierten Führungs- und Zusammenarbeitsstils. Der wertschätzende, vertrauensvolle und offene Austausch der jeweiligen Sichtweisen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und die einander entgegengebrachten Erwartungen dienen dazu, sich besser kennen zu lernen, den eigenen Standort besser einschätzen zu können und sich im Sinne einer gemeinsamen Zielsetzung anzunähern. Dadurch sollen die künftige Zusammenarbeit gestärkt und das Klima zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter sowie im gesamten Arbeitsteam positiv unterstützt werden.

Das Jahresgespräch bietet einen Rückblick auf das vergangene Jahr bezüglich der Aufgabenbewältigung und der Zielerreichung. Im Ausblick auf das kommende Jahr kann das Jahresgespräch eine gezielte Planung der Aufgabenerledigung und dazu notwendige Hilfestellungen erfassen. Dies kann durch eine schriftliche Zielvereinbarung unterstützt werden. Eine gezielte Ermittlung des Fortbildungsbedarfs kann auch erfolgen. Es sollte besprochen werden, ob von Seiten der Beschäftigten bestimmte Fortbildungen gewünscht werden und wo die Führungskraft Entwicklungspotenzial und damit verbundene notwendige Qualifizierungen und Weiterbildungsmöglichkeiten sieht.

Die Selbsteinschätzung und die Fremdsicht (Mitarbeiter/in ↔ Führungskraft) werden abgeglichen. Die Rückmeldung über das eigene Führungsverhalten ermöglicht der Führungskraft die Auseinandersetzung mit der Wahrnehmung der eigenen Person durch Dritte. Das Gleiche gilt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Rückmeldung über ihre persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen sowie die künftigen persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Was ist beim Jahresgespräch zu beachten?

1. Rahmenbedingungen

- **Verbindlichkeit:** Verbindliches Führungsinstrument als Angebot an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- **Erfassung der Gespräche:**
 - Erfassung erfolgt referatsweise in der Abteilung.
 - Die Anzahl der geführten bzw. abgelehnten Gespräche werden abteilungsweise an das Controlling gemeldet.
- **Delegation möglich:** Einheiten von 12 -15 Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern
- **Vorbereitung:**
 - Einladung von der Führungskraft ausgehend mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf (ca. 2 Wochen, mindestens 1 Woche) für die Vorbereitung auf das Gespräch (siehe Formulare S. 4-9).
 - Sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter sollen sich auf das Gespräch am besten mit schriftlichen Notizen vorbereiten.
- **Gesprächszeit:** Mind. 1 Stunde einplanen
- **Vertraulichkeit:** Geschützter Rahmen und Störquellen (Telefon, Besucher) ausschalten
- **Wertschätzung:**
 - Bspw. was zum Trinken anbieten
 - Möglichkeiten: Gemeinsamer Spaziergang, Gespräch findet im Büro der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters statt
- **Dokumentation:**
 - Soweit Ziele vereinbart werden, ansonsten freiwillig
 - Soweit Zielvereinbarungen getroffen werden (siehe Formular S. 10)
 - Kopie für Mitarbeiter/innen als Grundlage fürs nächste Gespräch bzw. ggf. als freiwillige Information bei Führungswechsel oder während der Umsetzungsphase

2. Inhalt und Ablauf

- **Themen:** Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld, Führung und Zusammenarbeit, Entwicklungsperspektiven
- **Zielvereinbarungen:** Gemeinsam formulieren, schriftlich festhalten, unterschreiben und ein Exemplar für jede/n anfertigen (siehe Formular S. 10)
- **Qualifikationsbedarf:** Halten Sie die Fortbildungswünsche schriftlich fest, damit diese gesammelt pro Referat an das Personalreferat gegeben werden können (siehe Formular S. 13).

Fragenkatalog zum Jahresgespräch für die Führungskraft

Gesprächsthemen

Die beispielhaft formulierten Fragen sind als Anregung zu den einzelnen Themenblöcken gedacht.

1. Arbeitsaufgaben:

- Was haben wir im letzten Jahr erreicht/ nicht erreicht? Wenn nicht alles erreicht wurde, woran lag es?
- Was hat unser Arbeitsergebnis/ unsere Arbeit positiv beeinflusst?
- Was würden Sie verbessern (z.B. Aufgabenabbau, Vereinfachung von Arbeitsabläufen)?
- Welche Ziele möchten Sie sich für Ihre persönliche Arbeit für das nächste Jahr setzen?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die gesteckten Ziele erreicht werden können?

2. Arbeitsumfeld:

- Wie empfinden Sie das Arbeitsklima? Wie ist die Zusammenarbeit im Referat?
- Wie empfinden Sie die Aufgabenverteilung (Quantität und Qualität) innerhalb des Referats?
- Wie gehen wir mit Konflikten um? Wie gestaltet sich der Informationsfluss? Haben Sie genügend Spielraum für selbständiges Arbeiten, eigene Entscheidungen?
- Wie sehen Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für sich realisiert?

3. Führung und Zusammenarbeit:

- Wie erleben Sie die persönliche Zusammenarbeit mit mir als Ihren/ Ihrer Vorgesetzten?
- Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten in der Gesprächs-, Informations- und Konfliktkultur?
- Welche Fragen/ Anliegen haben Sie an mich als Ihren Vorgesetzten/ Ihre Vorgesetzte?
- Welches Feedback möchte ich meiner Mitarbeiterin / meinem Mitarbeiter noch geben?

4. Entwicklungsperspektiven:

- Welche Aufgaben liegen Ihnen besonders gut, welche bereiten Ihnen Schwierigkeiten? Sehen Sie sich mit Ihren jetzigen Aufgaben, Ihren Wünschen und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?
- Wie sehen Sie Ihre derzeitige/ künftige Verwendung, die ich als Ihre Führungskraft an die Personalverwaltung herantragen sollte?
- Welche Fort- bzw. Weiterbildungen sind für Ihre Zukunft sinnvoll? Fühlen Sie sich genügend gefördert?

Vorbereitungsbogen zum Jahresgespräch für die Führungskraft (auch für Notizen im Gespräch)

Datum des Gesprächs: _____

Name der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters: _____

Name der Führungskraft: _____

1. Was ist zu beachten:

- Nehmen Sie sich mindestens eine Stunde Zeit, um miteinander zu reden.
- Schalten Sie alle möglichen Störquellen während des Gesprächs aus.

2. Diese Themen sollten Sie miteinander besprechen.

1. Arbeitsaufgaben: - Rückblick/ Ausblick - Ziele des Arbeitsbereichs

2. Arbeitsumfeld: - Arbeitsklima - Arbeitsbelastung

3. Führung und Zusammenarbeit: - Feedback der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters - Feedback der Führungskraft

4. Entwicklungsperspektiven: - Veränderungswünsche - Qualifizierungsbedarf

Zielvereinbarungen

Sie sollten gemeinsam persönliche und/ oder fachliche Ziele formulieren.

Sonstiges

Fragenkatalog zur Vorbereitung auf das Jahresgespräch für die Mitarbeiter/innen

Gesprächsthemen

Die beispielhaft formulierten Fragen sind als Anregung zur Vorbereitung auf die einzelnen Themenblöcken gedacht.

1. Arbeitsaufgaben:

- Was haben wir im letzten Jahr erreicht/ nicht erreicht? Wenn nicht alles erreicht wurde, woran lag es?
- Was hat unser Arbeitsergebnis/ unsere Arbeit positiv beeinflusst?
- Was würde ich verbessern wollen (z.B. Aufgabenabbau, Vereinfachung von Arbeitsabläufen)?
- Welche Ziele möchte ich mir für meine persönliche Arbeit für das nächste Jahr setzen?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die gesteckten Ziele erreicht werden können?

2. Arbeitsumfeld:

- Wie empfinde ich das Arbeitsklima? Wie ist die Zusammenarbeit im Referat?
- Wie empfinde ich die Aufgabenverteilung (Quantität und Qualität) innerhalb des Referates?
- Wie gehen wir mit Konflikten um? Wie gestaltet sich der Informationsfluss? Habe ich genügend Spielraum für selbständiges Arbeiten, eigene Entscheidungen?
- Wie sehe ich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für mich realisiert?

3. Führung und Zusammenarbeit:

- Wie erlebe ich die persönliche Zusammenarbeit mit meinem/ meiner Vorgesetzten?
- Wo sehe ich Verbesserungsmöglichkeiten in der Gesprächs-, Informations- und Konfliktkultur?
- Welche Fragen/ Anliegen habe ich an meinen Vorgesetzten/ meine Vorgesetzte?
- Welches Feedback möchte ich meiner / meinem Vorgesetzten noch geben?

4. Entwicklungsperspektiven:

- Welche Aufgaben liegen mir besonders gut, welche bereiten mir Schwierigkeiten? Sehe ich mich mit meinen jetzigen Aufgaben, meinen Wünschen und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?
- Wie sehe ich meine derzeitige/ künftige Verwendung, die meine Führungskraft an die Personalverwaltung herantragen sollte?
- Welche Fort- bzw. Weiterbildungen sind für meine Zukunft sinnvoll? Fühle ich mich genügend gefördert?

Vorbereitungsbogen zum Jahresgespräch für die Mitarbeiter/innen (auch für Notizen im Gespräch)

Datum des Gesprächs: _____

Name der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters: _____

Name der Führungskraft: _____

Bereiten Sie sich - am besten schriftlich - auf folgende Themenbereiche vor dem Gespräch vor.

Diese Themen sollten Sie miteinander besprechen.

1. Arbeitsaufgaben: - Rückblick/ Ausblick - Ziele des Arbeitsbereichs

2. Arbeitsumfeld: - Arbeitsklima - Arbeitsbelastung

3. Führung und Zusammenarbeit: - Feedback der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters - Feedback der Führungskraft

4. Entwicklungsperspektiven: - Veränderungswünsche - Qualifizierungsbedarf

Zielvereinbarungen

Sie sollten gemeinsam persönliche und/ oder fachliche Ziele formulieren.

Sonstiges

Protokoll zum Jahresgespräch

Zielvereinbarungen des Jahresgesprächs

Datum des Gesprächs: _____

Name der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters: _____

Name der Führungskraft: _____

1. Arbeitsaufgaben		
Zielvereinbarungen	Bis wann	Kriterien (Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?)
Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen)		

2. Arbeitsumfeld		
Zielvereinbarungen	Bis wann	Kriterien (Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?)
Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen)		

3. Führung und Zusammenarbeit		
Zielvereinbarungen	Bis wann	Kriterien (Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?)
Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen)		

4. Entwicklungsperspektiven		
Zielvereinbarungen	Bis wann	Kriterien (Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?)
Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen)		

Unterschrift

Vorgesetzte/r

Mitarbeiter/in

Bitte füllen Sie das Formular gemeinsam während oder am Ende des Gesprächs aus. Fertigen Sie nach der Unterzeichnung eine Kopie an: ein Exemplar erhält die Führungskraft, das zweite die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter.

Mit den Unterschriften verpflichten sich die Gesprächspartner/innen, diese Zielvereinbarung im Hinblick auf die Themen persönliche Zusammenarbeit, Verhalten oder gegenseitige persönliche Einschätzung vertraulich zu behandeln. Diese Inhalte dürfen nur im beiderseitigen Einverständnis weitergegeben werden.

Sie verpflichten sich weiter, diese beiden Exemplare der Zielvereinbarung zu vernichten, wenn die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter aus dem Zuständigkeitsbereich der Führungskraft ausscheidet, sofern sie nichts anderes vereinbaren. Beim Ausscheiden der Führungskraft verpflichtet sich diese, ihr Exemplar zu vernichten, sofern die Gesprächspartner/innen nichts anderes vereinbaren.

Bitte bewahren Sie diese Zielvereinbarung gut und sicher auf! Sie wird zur Vorbereitung auf das nächste Mitarbeitergespräch benötigt.

Qualifikationsbedarf

(Rückmeldung an Referat 12)

Referat: _____

Referatsleitung: _____

Aktueller Fortbildungsbedarf im Referat besteht in folgenden Themenbereichen:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____