



Jahresgespräche an der Universität Kassel

Diese Informationsmappe bietet Ihnen eine Übersicht zum anstehenden Jahresgespräch:

Wozu überhaupt ein Jahresgespräch?

Was bedeutet das für Sie als Mitarbeiter/in?

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

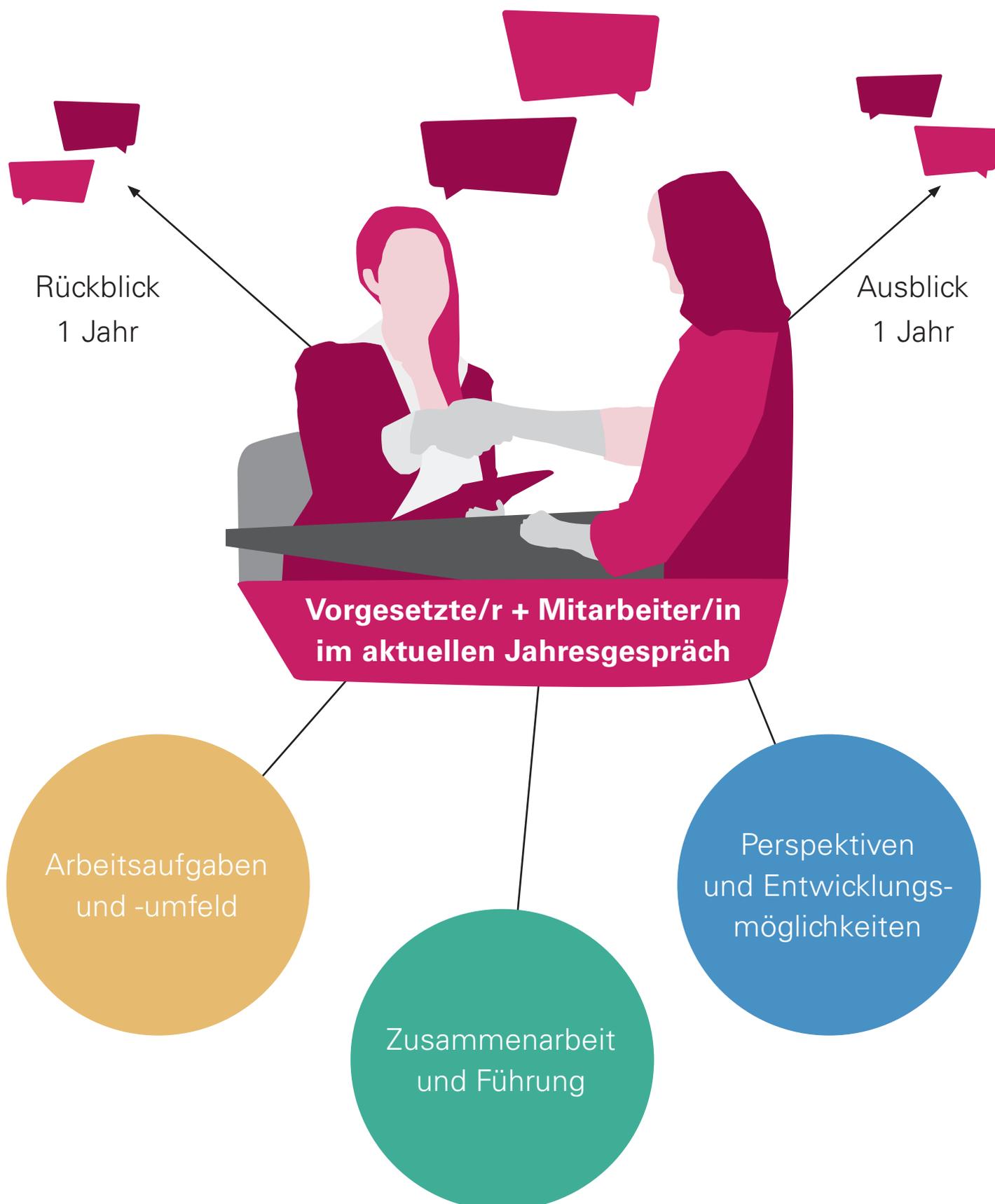
Wie ist der Ablauf des Gesprächs?

An wen können Sie sich bei Fragen oder Problemen wenden?

Inhalt

- 01** Vorwort
- 02** Das Jahresgespräch
- 03** Gesprächsformate im Vergleich
- 04** Rahmenbedingungen
- 05** Themen im Jahresgespräch
- 06** Phasen des Jahresgesprächs
- 07** Fragen zur Vorbereitung
- 08** Dokumentation des Jahresgesprächs
- 09** Vereinbarte Ziele und Maßnahmen
- 10** Feedback geben
- 11** Unterstützung und Beratung

Das Jahresgespräch an der Universität Kassel



Das Jahresgespräch ist der Ort für



Aus der Routine eines Jahresgesprächs entsteht Sicherheit über wechselseitige Erwartungen. Bietet man den sozialen Raum, um regelmäßig und in Ruhe über Ziele, Perspektiven und mögliche Schwierigkeiten miteinander zu sprechen, entsteht eine verlässliche Grundlage der Kommunikation, die sich übers Jahr in vielfältiger Weise auszahlt.

01 Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

regelmäßig geführte Jahresgespräche zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten fördern eine konstruktive, an gemeinsamen Zielen orientierte Zusammenarbeit und eine gute Organisationskultur.

Als Vorgesetzte ermöglichen Ihnen die Jahresgespräche die Sichtweisen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf verschiedene Aufgaben- und Themenfelder kennenzulernen. Sie können wechselseitige Erwartungen klären und Missverständnissen vorbeugen. Weiterhin können Sie die Gespräche nutzen, um sich ein Feedback zu Ihrem eigenen Führungsverhalten einzuholen.

Für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten die Jahresgespräche einen Rahmen, ihre zukünftigen Aufgaben, Ziele und ihr Arbeitsumfeld aktiv mitzugestalten, Rückmeldungen zu ihrer Arbeitsleistung zu erhalten sowie Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung mit Ihnen gemeinsam zu vereinbaren.

Mit der vorliegenden Informations-Mappe möchten wir Sie dabei unterstützen, gut vorbereitete und strukturierte Jahresgespräche zu führen.

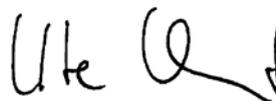
Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen in der Umsetzung und anregende Gespräche.

Haben Sie Fragen? Verschiedene Stellen unserer Universität wie die Personalentwicklung und die Interessensvertretungen beraten Sie gern.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Oliver Fromm
Kanzler



Prof. Dr. Ute Clement
Vizepräsidentin



02 Das Jahresgespräch

Aus der Routine eines Jahresgesprächs entsteht Sicherheit über wechselseitige Erwartungen. Bietet man den sozialen Raum, um regelmäßig und in Ruhe über Ziele, Perspektiven und mögliche Schwierigkeiten miteinander zu sprechen, entsteht eine verlässliche Grundlage der Kommunikation, die sich übers Jahr in vielfältiger Weise auszahlt.

Das Jahresgespräch dient

- dem störungsfreien **Austausch** über Stand und Perspektiven der Zusammenarbeit
- dem wechselseitigen **Feedback** zur Zusammenarbeit jenseits drängender Alltagsfragen
- der **Klärung** wechselseitiger Erwartungen
- der **Würdigung** des Beitrags zur Aufgabe der Arbeitsgruppe/des Fachgebiets sowie
- der **Vereinbarung** über anstehende Ziele, Aufgaben und unterstützende Maßnahmen im nächsten Jahr

Verschiedene Gesprächsformate im Vergleich

	Jahres- gespräch	Beurteilungs- gespräch	Konflikt- gespräch
Ziel	Austausch, Feedback, Vertrauensbildung, Vereinbarungen zur Entwicklung und Zusammenarbeit	Vermittlung einer Leistungs- und Befähigungsbeurteilung durch den/die Vorgesetzte/n	Lösung eines konkreten Konflikts
Grundlage	Zurückliegende, aktuelle und künftige Arbeitssituation	Gezeigte Leistung in einem Beurteilungszeitraum auf Grundlage der Dienstposten- bzw. Arbeitsplatzbeschreibung	(Latent) vorhandener Konflikt
Mittelpunkt	Fazit zu zurückliegenden und Ausblick auf in der Zukunft liegende Aufgaben und Zusammenarbeit, Entwicklungsperspektive	Arbeitsleistung (s. oben)	Konfliktklärung und -bearbeitung
Ausgangspunkt	Anlassunabhängig, regelmäßig	Anlassbezogen, regelmäßig	Anlassbezogen
Praxis	Wird an der Universität Kassel 2016 systematisch eingeführt	Wird an der Universität Kassel im Rahmen von Beförderungen im Beamtenwesen und im Kontext von Probezeiten praktiziert	Wird praktiziert, seit 2016 Teil des Konfliktmanagementmodells

04 Rahmenbedingungen – Gestaltung der Treffen

Jährlicher Turnus	<ul style="list-style-type: none">– Das Jahresgespräch soll einmal im Jahr mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (ausgenommen Hilfskräften) geführt werden.
Initiative geht von Vorgesetzten aus	<ul style="list-style-type: none">– Jede/r Mitarbeiter/in hat einen Anspruch darauf, einmal pro Jahr ein Jahresgespräch mit dem/der jeweils zuständigen Vorgesetzten führen zu können. Sollte der/die Vorgesetzte nicht zu einem Gespräch einladen, kann dies von dem/der Mitarbeiter/in gewünscht werden. Der/die Vorgesetzte ist verpflichtet, diesem Wunsch zu entsprechen.– Ein/e Mitarbeiter/in muss umgekehrt nicht das Angebot eines Jahresgesprächs annehmen. In diesem Fall empfiehlt es sich, ggf. mit moderierter/externer Unterstützung zunächst die Themen zu bearbeiten, die einem vertrauensvollen Jahresgespräch entgegenwirken.
4-Augen-Gespräch	<ul style="list-style-type: none">– Sollte ein Konflikt ein 4-Augen-Gespräch erschweren, sollte dieser erst im Rahmen des Konfliktstufenmodells geklärt werden (z. B. mit externer Moderation, Mediation, Coaching).– Weitere Möglichkeit bei Themen, die in einem 4-Augen-Gespräch schwer zu besprechen sind: Themen zu Beginn des Jahresgesprächs benennen, die ausgeklammert werden sollen (z. B. Krankheitsgründe, persönliche Gründe für Ausfallzeiten).– Falls ein/e der Gesprächsbeteiligten wünscht, zur Unterstützung eine dritte Person hinzuziehen zu wollen (z. B. Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung oder Personalratsvertreter), handelt es sich nicht mehr um ein Jahresgespräch. Ziel muss sein, dass ein Jahresgespräch nach dem 4-Augen-Prinzip möglich ist. Hierzu können beide Gesprächspartner/-innen im Vorfeld Beratung in Anspruch nehmen.
Störungsfreie Atmosphäre	<ul style="list-style-type: none">– Vorgesetzte haben für eine störungsfreie Atmosphäre Sorge zu tragen. Zu empfehlen ist ein neutraler Gesprächsort (z. B. ein kleinerer Besprechungs- oder Seminarraum).
Ausreichend Zeit pro Gespräch	<ul style="list-style-type: none">– Empfohlen wird mindestens eine Stunde Zeit pro Gespräch einzuräumen. Mit zunehmender Routine kann sich die Dauer der Gespräche verkürzen.

Rahmenbedingungen – Dokumentation und Vereinbarungen

Dokumentation des Gesprächs

- Dokumentiert werden soll der Termin des Gesprächs, die Gesprächspartner sowie die wichtigsten Ergebnisse. Die Dokumentation wird von beiden Gesprächsbeteiligten unterschrieben.
- Es empfiehlt sich, die Dokumentation am Ende des Gesprächs gemeinsam vorzunehmen und sie als Grundlage für das nachfolgende Gespräch zu verwenden.

Vereinbarungen von Zielen und Maßnahmen

- Am Ende des Gesprächs sollen gemeinsam vereinbarte Ziele und konkrete Maßnahmen für das nächste Jahr im Rahmen der Dokumentation festgehalten und von beiden Gesprächsbeteiligten unterschrieben werden.
- Vereinbarte Maßnahmen sollen nach den bekannten SMART-Kriterien formuliert werden: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminierbar. Messbar bedeutet in diesem Fall: Woran ist zu erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?
- Bei Maßnahmen, die bei behinderten oder schwerbehinderten Beschäftigten zum Ausgleich einer gesundheitlichen Einschränkung dienen sollen, ist die Schwerbehindertenvertretung zu beteiligen. Die Schwerbehindertenvertretung berät und unterstützt bei der Umsetzung von Maßnahmen (z.B. hinsichtlich Finanzierungsmöglichkeiten), es sei denn, der/die Mitarbeiter/in möchte dies nicht in Anspruch nehmen.

Vertraulichkeit

- Die Dokumentation und die Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen bleiben in den Händen der Gesprächsbeteiligten.
 - Informationen über die Durchführung oder den Inhalt des Gesprächs sind gegenüber Dritten vertraulich zu behandeln.
 - Die Dokumentation gelangt nicht in die Personalakte und schafft keine rechtserheblichen Fakten. Eine Weitergabe der Dokumentation an Dritte (z. B. nächsthöhere Vorgesetzte, Personalentwicklung) setzt die Zustimmung beider Gesprächsbeteiligten voraus.
-

Arbeitsaufgaben und Arbeitsumfeld – im Rückblick und als Ausblick

- Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte
- Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten
- Erreichtes und Nicht-Erreichtes
(ggf. mit Bezug zu Zielen und Vereinbarungen aus letztem Jahresgespräch)
- Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten
- Arbeitsabläufe
- Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung

Zusammenarbeit und Führung – im Rückblick und als Ausblick

- Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft
- Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/in und Kollege(n)/Kollegin(nen), Stellung im Team
- Akzeptanz, Anerkennung, Umgang mit Kritik
- Informationsfluss und Unterstützung
- Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume
- Ggf. Konflikte am Arbeitsplatz

Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten – Ausblick

- Individuelle Stärken und Entwicklungspotenziale
 - Berufliche Entwicklung und weitere Perspektiven, insbesondere bei befristeten Verträgen
 - Notwendige Kenntnisse und Kompetenzen für kommende Aufgaben
 - Qualifizierungsbedarfe und -wünsche
 - Vereinbarungen über Fort- und Weiterbildungen
-

Phasen des Jahresgesprächs im Überblick

Aus Perspektive der Führungskraft



07 Fragen zur Vorbereitung – ein Leitfaden für Führungskräfte

Thema **Arbeitsaufgaben und Arbeitsumfeld**

- Was waren bzw. sind die Arbeitsaufgaben, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Tätigkeitsschwerpunkte meiner Mitarbeiterin/meines Mitarbeiters im vergangenen Jahr und aktuell?

- Was war der Beitrag der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters im letzten Jahr für das Gesamtziel der Abteilung / des Arbeitsbereichs?

- Gibt es Veränderungen im Arbeitsbereich, die meinen Mitarbeiter/meine Mitarbeiterin betreffen (werden)?

- Wie kommt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin mit den ihm/ihr übertragenen Aufgaben zurecht?

- Wie organisiert mein Mitarbeiter/meine Mitarbeiterin seine/ihre Arbeit?

– Welche Aufgaben liegen ihm/ihr besonders (Stärken), wo wünscht er/sie sich Unterstützung?

– Sind mir Probleme im Arbeitsablauf bekannt?

– Wie sind die Arbeitsplatzbedingungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin (z. B. die technische Ausstattung)?

– Wie zufrieden bin ich insgesamt mit der Arbeitssituation?

– Was ließe sich verbessern?

Thema Führung und Zusammenarbeit

- Wie führe ich meinen Mitarbeiter/meine Mitarbeiterin hinsichtlich Vorgaben, Informationen, Motivation, Kontrolle und Unterstützung?

- Werde ich von meinem Mitarbeiter/meiner Mitarbeiterin bei Schwierigkeiten als Ansprechperson gesucht?

- Wie zeige ich Anerkennung meinem Mitarbeiter/meiner Mitarbeiterin gegenüber, wie übe ich Kritik?

- Äußert mein Mitarbeiter/meine Mitarbeiterin mir gegenüber Kritik? Wie gehe ich damit um?

- Was läuft gut in der Zusammenarbeit mit meiner Mitarbeiterin / meinem Mitarbeiter?

– Wie zufrieden bin ich insgesamt mit der Arbeitssituation bezogen auf das Thema Zusammenarbeit und Führung?

– Pflege ich eine vertrauensvolle Beziehung zu dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin?

– Was ließe sich verbessern?

Thema Zusammenarbeit im Team

– Wie ist die Arbeitsatmosphäre im Team?

– In welcher Rolle sehe ich den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin im Team?

– Wie ist die Arbeitsteilung im Team?

– Unterstützen sich die Kolleginnen und Kollegen im Team?

– Besteht eine Vertretungsregelung für Urlaub, Krankheit etc. und wie funktioniert diese?

– Benötigt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter Unterstützung bezogen auf die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen? Welche kann ich anbieten?

– Wie zufrieden bin ich mit der Zusammenarbeit des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin im Team insgesamt?

– Was ließe sich verbessern?

Thema Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten

– Durch welche Tätigkeiten/Aufgaben, Fort- oder Weiterbildungen hat sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin im letzten Jahr weiterqualifiziert?

– Welche Stärken des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin sehe ich? Wo sehe ich Entwicklungspotenziale?

– Welche Perspektiven sehe ich für die berufliche Weiterentwicklung meines Mitarbeiters/meiner Mitarbeiterin?

– Wie kann ich ihn/sie bei seiner/ihrer beruflichen Weiterentwicklung unterstützen?

– Gibt es Aufgaben (aktuell oder in der Zukunft), für die der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin bestimmte Kenntnisse benötigt, über die er/sie noch nicht verfügt? Welche Fort- und Weiterbildungen benötigt er/sie für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben?

– Gibt es sonst etwas, was mir wichtig ist (mit Blick auf die Zukunft)?

Das liegt mir am Herzen.....

08 Dokumentation des Jahresgesprächs (Muster)

Dokumentation

des Jahresgesprächs vom _____ zwischen

_____ (Mitarbeiter/in) und _____ Vorgesetztem/Vorgesetzter

Organisationseinheit / Fachbereich der Universität _____

Zentrale Ergebnisse und Vereinbarungen

1. ARBEITSAUFGABEN UND ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Zentrale Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen

Ziele für das kommende Jahr _____

Bei konkreten Maßnahmen:

Wer macht was?

Bis wann?

Unterstützung notwendig? Welche?

2. FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

Zentrale Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen

Ziele für das kommende Jahr _____

Bei konkreten Maßnahmen:

Wer macht was?

Bis wann?

Unterstützung notwendig? Welche?

3. ZUSAMMENARBEIT IM TEAM

Zentrale Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen

Ziele für das kommende Jahr _____

Bei konkreten Maßnahmen:

Wer macht was?

Bis wann?

Unterstützung notwendig? Welche?

4. PERSPEKTIVEN UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Zentrale Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen

Ziele für das kommende Jahr _____

Bei konkreten Maßnahmen:

Wer macht was?

Bis wann?

Unterstützung notwendig? Welche?

5. ERGÄNZENDE BEMERKUNGEN

6. VEREINBARUNG ZUR WEITERGABE AN DRITTE

7. UNTERZEICHNUNG DURCH GESPRÄCHSPARTNER

Unterschrift Mitarbeiter/in

Unterschrift Vorgesetzte/r

09 Vereinbarte Ziele und Maßnahmen Beispiele

Ziel	Maßnahme
Fachwissen erweitern	Erklärung/Einarbeitung durch Fachvorgesetzte oder Kolleginnen bzw. Kollegen, Besuch von Schulungen/Vorträgen, Austausch mit Fachkolleginnen u. -kollegen, Hospitationen in anderen Abteilungen, neue Aufgaben
Erfahrung in Projektarbeit vertiefen	Mitarbeit oder Leitung in einem Projekt
Horizontenerweiterung	Mitarbeit in abteilungs-/bereichsübergreifendem Projekt/AG, Übernahme neuer Aufgaben
Selbständiges Arbeiten stärken	Eigenes ‚Projekt‘ oder eigenständige Aufgaben definieren und umsetzen, Meilensteine definieren, mit Vorgesetzter/Vorgesetztem Aufgabenerledigung reflektieren
Kommunikationsfluss unter Kolleginnen und Kollegen verbessern	Neue Kommunikationsformate schaffen, z. B. weitere Treffen einberaumen, in bestehenden Kommunikationsformaten weitere Berichtspunkte integrieren, Verabredungen über eMail-Verteiler/Informationsfluss mit Team treffen

-
- Ich-Perspektive einnehmen – „Ich habe die Situation so gesehen...“
 - Positive Rückmeldung vor kritischer Rückmeldung – „Drei Dinge gefallen mir in der Zusammenarbeit besonders gut.... zwei Dinge würde ich gern ändern.“
 - Rückmeldungen zu Verhalten (nicht zu Person) geben – „Bei der Aufgabe XY habe ich zentrale Unterlagen/Informationen erst nach der Sitzung Z von Ihnen erhalten. Ich habe mich deshalb in der Sitzung unsicher und schlecht informiert gefühlt.“
 - Feedback zunächst nur anhören, nicht bewerten!
 - Rückfragen stellen, sich vergewissern, richtig verstanden zu haben – „Ich habe verstanden... war das so gemeint?“
-

To Dos als Führungskraft bei Jahresgesprächen

Wann?	Was?
Im Vorfeld	<ul style="list-style-type: none">– Information der Mitarbeiter/-innen über anstehende Gespräche– Information über Ziele, Inhalt, Rollen Gesprächspartner, Dauer, Ort, Vertraulichkeit, Dokumentation– Klärung von Gesprächskonstellationen – wer spricht mit wem?
2 Wochen vor den Gesprächen	<ul style="list-style-type: none">– Einladung jedes/jeder einzelnen Mitarbeiters/ Mitarbeiterin mit Orts- und Zeitangabe (mind. 2 Wochen vor dem Gespräch, neutraler, ruhiger Ort)– Bereitstellung von Informationen zur Gesprächsvorbereitung für den/die Mitarbeiter/in (Leitfaden)
Kurz vor dem Gespräch	<ul style="list-style-type: none">– Individuelle Vorbereitung des einzelnen Gesprächs mithilfe des Leitfadens
Beginn und Verlauf des Gesprächs	<ul style="list-style-type: none">– Einstieg über Infos zum Ablauf durch Führungskraft– Themen klären anhand Leitfaden (Schwerpunkte, nicht zu Thematisierendes)– Gespräch: Einstieg mit positiven Gesprächsthemen, gleiche Redeanteile, Selbsteinschätzung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zuerst, Berücksichtigung von Feedback-Regeln– Fazit an jedem Ende eines Gesprächsblocks– Dokumentation (Protokoll) von zentralen Ergebnissen, gemeinsamen Zielen und Vereinbarungen bzw. Maßnahmen
Gesprächsende	<ul style="list-style-type: none">– Unterschrift des Protokolls durch beide Gesprächspartner– Ggf. Vereinbarung zur Weitergabe der Dokumentation an Dritte– Gemeinsame Reflexion des Gesprächs
Nachbereitung	<ul style="list-style-type: none">– Verabredete Maßnahmen in die Wege leiten, nach Absprache ggf. Einbeziehung Dritter (z.B. nächsthöherer Vorgesetzter, Schwerbehindertenvertretung, Personalentwicklung)– Persönliche Bilanz ziehen: Was lief gut, was sollte beim nächsten Mal anders gemacht werden? Was für Schlüsse lassen sich für die eigene Arbeit und die zukünftige Zusammenarbeit ziehen?

11 Unterstützung und Beratung

Referat

Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur

Dr. Manuela Kaiser-Belz
manuela.kaiser-belz@uni-kassel.de
Tel. 804-2596

Personalabteilung –

Gruppe Personalentwicklung, Weiterbildung, Organisation und Innerer Dienst

Manuela Robrecht
robrecht@uni-kassel.de
Tel. 804-2518

Zentrale Ansprechpersonen im Konfliktfall (Beratungsstellen, Interessensvertretungen):

www.uni-kassel.de/go/konfliktberatung

Jahresgespräche

www.uni-kassel.de/go/jahresgespraeche

Coaching für Führungskräfte

www.uni-kassel.de/go/fuehrungskraefteentwicklung

Handbuch faire Personalführung

www.uni-kassel.de/go/handbuchfairfuehren

Referat Strategische Personalentwicklung

www.uni-kassel.de/go/peo

Kontakt

Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur

Abteilung Entwicklungsplanung

Mönchebergstraße 19

34109 Kassel

Telefon: +49 561 804-2596

www.uni-kassel.de/go/peo

Impressum

Herausgeber Präsidium der Universität Kassel

Redaktion Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur

Gestaltung Christian Rudewig

Druck Druckerei Grunewald

Foto Titelseite © contrastwerkstatt / Fotolia

Auflage 1000

Stand September 2016