



Dienst-
vereinbarung
und Leitfaden

Die Senatorin für Finanzen

Jahresgespräche im bremischen öffentlichen Dienst



**Freie
Hansestadt
Bremen**

Impressum

Herausgeberin:

Die Senatorin für Finanzen
Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement
Referat 33 - Personalentwicklung -
Doventorscontrescarpe 172 C, 28195 Bremen
Ansprechpartnerin: Heidemarie Mahlmann
Email: heidemarie.mahlmann@finanzen.bremen.de

Druck:

Hausdruckerei, Die Senatorin für Finanzen
Rudolf-Hilferding-Platz 1, 28195 Bremen

1. Auflage
Stand: April 2016





Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die Ergebnisse der aktuellen Beschäftigtenbefragung haben gezeigt, dass ein Großteil der Beschäftigten mit ihrer Arbeit in der bremischen Verwaltung sehr zufrieden ist. Besonders positiv werden Aspekte wie Sinnhaftigkeit der Arbeit, Arbeitsplatzsicherheit oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie bewertet.

Über diese positiven Rückmeldungen von Ihnen habe ich mich, gemeinsam mit allen anderen Personalverantwortlichen, sehr gefreut.

Natürlich gab es auch Kritik, etwa an der zunehmenden Arbeitsbelastung oder an mangelnder Wertschätzung und Anerkennung durch die Vorgesetzten.

Die Erfahrung zeigt, dass es in der täglichen Arbeit kaum möglich ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen sich gemeinsam und ohne Zeitdruck über geleistete Arbeit und gegenseitige Erwartungen austauschen, sich also ein konstruktives Feedback geben.

Eine respektvolle und lösungsorientierte Kommunikation ist jedoch der Schlüssel für eine gute Zusammenarbeit. Vor diesem Hintergrund haben wir die Regeln für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) überarbeitet und weiterentwickelt. Unter der Bezeichnung „Jahresgespräch“ wird es nun in der gesamten Verwaltung verbindlich für alle Beschäftigten eingeführt. Die hohe Zufriedenheit derjenigen, die in der Vergangenheit Erfahrungen mit dem MVG sammelten, zeigt, dass wir mit der Einführung der Jahresgespräche auf dem richtigen Weg sind.

Daher möchte ich an alle Beschäftigten, sowohl an Vorgesetzte als auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter appellieren: Nutzen Sie die Gelegenheit und führen Sie das Jahresgespräch, um zukünftig die Arbeitssituation für alle zu verbessern.

Ich hoffe, dass die Dienstvereinbarung und der Leitfaden zum Führen von Jahresgesprächen eine konstruktive Hilfe für gute und erfolgreiche Gespräche sind.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Linnert'.

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a loop and a short vertical stroke.

Karoline Linnert

Bürgermeisterin

Bremen, im April 2016



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

eine Dienstvereinbarung zu Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - wozu das denn?

Unsere Erfahrung zeigt, dass wichtige Themen oft nicht berührt werden in den täglichen Gesprächen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten. Es ist aber wichtig, sich regelmäßig auszutauschen über Ziele und Ergebnisse der Arbeit, über Probleme, die mit dem Aufgabengebiet verbunden sind, über Fragen zur Zusammenarbeit, über die Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung sowie über die berufliche Entwicklung. Auch Verbesserungsmöglichkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bei der Gesundheitsförderung und bei der persönlichen Weiterentwicklung sind wichtige Themen und sollten regelmäßig angesprochen werden.

Jahresgespräche sollen dazu dienen, dass über all diese Themen ein regelmäßiger Austausch stattfinden kann. Mit dieser Dienstvereinbarung wird ein guter Rahmen vorgegeben. Diesen Rahmen gilt es jetzt in den Dienststellen zusammen mit den Personalräten, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenvertretungen auszufüllen. Der anliegende Leitfaden gibt wichtige Hilfestellungen. Zur praktischen Unterstützung werden Schulungen angeboten.

Jahresgespräche sind ausdrücklich keine Beurteilungen. Sie sind - in „Nachfolge“ der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche ein Personalentwicklungsinstrument und können zu einem wertschätzenden Umgang untereinander beitragen. Darin liegt aus Sicht des Gesamtpersonalrats eine große Chance.

Mit kollegialen Grüßen

Doris Hülsmeier
Vorsitzende des Gesamtpersonalrats
für das Land und die Stadtgemeinde Bremen

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| A. Dienstvereinbarung zum Führen von Jahresgesprächen im bremischen öffentlichen Dienst | 6 |
| B. Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen | 12 |
| 1. Einleitung | 12 |
| 2. Grundsätze eines Jahresgesprächs | 12 |
| 3. Ziele des Gesprächs | 12 |
| 4. Gesprächsthemen..... | 13 |
| 5. Vor- und Nachbereitung des Jahresgesprächs..... | 13 |
| 6. Durchführung der Jahresgespräche | 14 |
| 7. Dokumentation und Vereinbarungen..... | 14 |
| 8. Controlling..... | 15 |
| 9. Anhang | 16 |
| 9.1 Gut zu wissen..... | 16 |
| 9.2 Vorbereitungsbogen zum Führen von Jahresgesprächen..... | 19 |
| 9.3 Gesprächsnotiz und Vereinbarungsbogen..... | 21 |
| 9.4 Tipps und Regeln zur Gesprächsführung | 22 |
| 9.5 Rückmeldebogen | 23 |

A. Dienstvereinbarung zum Führen von Jahresgesprächen im bremischen öffentlichen Dienst

Zwischen dem Land und der Stadtgemeinde Bremen sowie dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen wird nach § 62 des Bremischen Personalvertretungsgesetzes (BremPersVG) die folgende Dienstvereinbarung geschlossen.

Präambel

Ziel der bremischen Personalentwicklung ist es, über ein System abgestimmter, vernetzter und qualitätsgesicherter Personalentwicklungsinstrumente zu verfügen, die besonders wirkungsvoll sind. Eines dieser Instrumente ist das Jahresgespräch, das einen regelmäßigen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleisten soll.

Vor dem Hintergrund der Anforderungen an eine zukunftsfähige Verwaltung wurde das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) überarbeitet und weiterentwickelt. Unter der Bezeichnung „Jahresgespräch“ wird es nun in der gesamten Verwaltung des Landes und der Stadtgemeinde Bremen sowohl für Vorgesetzte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verpflichtend eingeführt.

Das Jahresgespräch als ein zentrales Instrument der Personalentwicklung trägt zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei. Es stärkt die aktiven Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützt die Vorgesetzten bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben. Die Wirkung von Jahresgesprächen ist besonders weitreichend, denn eine zielführende und wertschätzende Kommunikation trägt maßgeblich zu einem gut organisierten Arbeitsablauf und damit zur Optimierung der täglichen Arbeit bei.

Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden meist täglich geführt und beeinflussen die Arbeit in der bremischen Verwaltung ganz wesentlich. Diese Gespräche dienen jedoch vorwiegend tagesaktuellen Fragestellungen und dem sachlichen Informationsaustausch im Arbeitsablauf. Ziele und Ergebnisse der Arbeit, Probleme, die mit dem Aufgabengebiet verbunden sind, Fragen zur Zusammenarbeit, eine Orientierung zur Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung sowie zur beruflichen Entwicklung bleiben im Arbeitsalltag oft unbesprochen. Dies betrifft gleichermaßen Themen im Zusammenhang mit Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheitsförderung, persönliche Weiterentwicklung oder ehrenamtliches Engagement. Jahresgespräche sollen dazu dienen, dass auch über diese Themen ein regelmäßiger Austausch stattfinden kann.

Das Führen von Jahresgesprächen ist fester Bestandteil der Personalverantwortung von Vorgesetzten in der Freien Hansestadt Bremen.

§ 1 Gegenstand und Geltungsbereich

- (1) Gegenstand dieser Dienstvereinbarung ist die Durchführung von jährlich verpflichtend stattfindenden Jahresgesprächen.
- (2) Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten des Landes und der Stadtgemeinde Bremen im Sinne des § 3 Absatz 1 Bremisches Personalvertretungsgesetz (Brem-PersVG). Sie richtet sich sowohl an Beamtinnen und Beamte als auch an Beschäftigte mit Arbeitsverträgen im Sinne des TV-L bzw. TVöD.
- (3) Die Dienstvereinbarung gilt nicht für Beschäftigte im Geltungsbereich der Dienstvereinbarung über Personalentwicklungsgespräche an den Schulen der Stadtgemeinde Bremen nach § 19 Absatz 3 der Lehrerdienstverordnung vom 31. März 2008.

§ 2 Anwendungsgrundlage

- (1) Diese Dienstvereinbarung regelt den Rahmen für die Durchführung von Jahresgesprächen. Informationen zur Vorbereitung und zum Ablauf der Gespräche finden sich im „Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen“.
- (2) Unter einem Jahresgespräch wird ein regelmäßig zu führendes Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Form eines partnerschaftlichen Dialogs verstanden.
- (3) Vorgesetzte sind alle Beschäftigte mit Führungsfunktion. Unter einer Vorgesetzten oder einem Vorgesetzten im Sinne dieser Dienstvereinbarung ist, soweit nicht anders bestimmt, immer die oder der unmittelbare Vorgesetzte zu verstehen.
- (4) In Ausnahmefällen kann die Zuständigkeit für das Gespräch auf einen anderen als die direkte Vorgesetzte oder den direkten Vorgesetzten übertragen werden. Eine solche Ausnahme ist mit der Dienststellenleitung und den Interessenvertretungen abzustimmen.
- (5) Vereinbarungen hinsichtlich der Durchführung der Jahresgespräche in einem längeren als einjährigen Abstand bedürfen der Zustimmung der Senatorin für Finanzen und des Gesamtpersonalrats.
- (6) Grundsätzlich sind in allen Dienststellen Jahresgespräche zu führen. In Dienststellen, in denen regelmäßig dienstliche Beurteilungen durchgeführt werden, kann im Jahr der Beurteilungseröffnung auf das Führen des Jahresgesprächs verzichtet werden.

§ 3 Zielsetzung

Das Führen von Jahresgesprächen soll dabei unterstützen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den jeweiligen Kenntnissen, Fähigkeiten und Wünschen entsprechend eingesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund soll das Jahresgespräch:

- die gegenseitige Beratung und Unterstützung der Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestärken
- Wertschätzung vermitteln und helfen, die Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu würdigen, zu fördern und zu entwickeln

- Raum geben für eine gegenseitige Rückmeldung über die geleistete Arbeit und Zusammenarbeit
- die Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen fördern und somit Arbeitsergebnisse, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit verbessern
- die Kommunikation, den Informationsfluss und den Wissensaustausch verbessern
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Selbsteinschätzung ihrer Arbeit und die Vorgesetzten bei der Reflexion ihres Führungsverhaltens unterstützen
- Personalentwicklung realisieren, z.B. durch die Thematisierung beruflicher Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten und -erfordernissen oder durch die Vereinbarung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- dabei helfen Absprachen bzw. Vereinbarungen für die weitere Arbeit zu treffen.

§ 4 Grundsätze

- Bei einem Jahresgespräch handelt es sich um einen geplanten, von beiden Gesprächsbeteiligten inhaltlich vorbereiteten Dialog, der sich an den oben beschriebenen Zielen orientiert.
- Das Jahresgespräch ist von allen spontanen oder aus aktuellen Anlässen heraus geführten Gesprächen zu unterscheiden. Es ist eindeutig zwischen einem Jahresgespräch und anderen anlassbezogenen Gesprächen (z.B. Konflikt-, Beurteilungs- oder betriebliches Wiedereingliederungsgespräch) zu differenzieren.
- Das Jahresgespräch dient in erster Linie der Förderung eines wertschätzenden, lösungsorientierten und offenen Dialogs zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten. Daher ist es frei von Bewertungen im Sinne einer Beurteilung. Jedoch kann eine Einschätzung zur Arbeitsleistung, zum Tun und Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben werden.
- Der Gesprächsinhalt ist vertraulich. Informationen dürfen an Dritte nur in beiderseitigem Einvernehmen weitergegeben werden. Hinweise über die Durchführung oder Inhalte des Jahresgesprächs werden nicht in die Personalakte aufgenommen.

§ 5 Inhalt

Neben der Analyse des Ist-Zustandes und einem Rückblick auf die bisherige Zusammenarbeit geht es beim Führen von Jahresgesprächen insbesondere um eine zukunftsorientierte Erörterung der Arbeitsgestaltung und das Besprechen von Entwicklungsmöglichkeiten. Das gegenseitige Feedback soll dabei ein fester Bestandteil des Gesprächs sein.

Konkret sollen im Jahresgespräch folgende Themen behandelt werden:

- Betrachtung des zurückliegenden Zeitraums seit dem letzten Jahresgespräch
- Austausch über Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation
- Austausch über Führung und Zusammenarbeit
- Orientierung zur Einschätzung der Arbeitsleistung

- Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven
- Vereinbarungen für die Zukunft

Bei Bedarf sind Themen wie z.B. Work-Life-Balance oder Situationen aufgrund einer Behinderung im Jahresgespräch anzusprechen.

§ 6 Durchführung

- Das Jahresgespräch wird in der Regel einmal jährlich als „Vier-Augen-Gespräch“ durchgeführt. Mit neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird das erste Gespräch frühestens nach sechs, spätestens nach zwölf Monaten geführt.
- Der Gesprächstermin soll ca. zwei Wochen vorher zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter vereinbart werden, um eine ausreichende Vorbereitung zu gewährleisten.
- Für das Jahresgespräch ist ausreichend Zeit einzuplanen. Ein störungsfreier Ablauf ist sicher zu stellen.

§ 7 Dokumentation und Vereinbarungen

- Die Gesprächsergebnisse und getroffenen Vereinbarungen werden in einer Gesprächsnotiz vertraulich dokumentiert und von beiden Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmern unterschrieben. Jede Gesprächspartnerin oder jeder Gesprächspartner erhält ein Exemplar. Die Gesprächsnotiz ist für Dritte unzugänglich aufzubewahren.
- Vereinbarungen, die im Jahresgespräch getroffen werden, sind an die unterzeichnenden Personen und an ihre Funktion gebunden. Daher werden bei personellen Veränderungen (z.B. Wechsel der oder des Vorgesetzten, Arbeitsplatzwechsel oder Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis) die Aufzeichnungen nach Absprache der Beteiligten vernichtet.
- Die Einhaltung und Umsetzung vereinbarter Absprachen und Maßnahmen liegt in der gemeinsamen Verantwortung der Vorgesetzten und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Auf einem Rückmeldebogen (siehe Anlage) bescheinigt der oder die Vorgesetzte die Zahl der geführten bzw. nicht geführten Gespräche. Dieser Rückmeldebogen ist bis zum 31. Januar des Folgejahres an die in der Dienststelle für die Durchführung von Jahresgespräche verantwortliche Organisationseinheit weiterzuleiten und wird zum Zwecke des Controllings ausgewertet.

§ 8 Schulung

Die Senatorin für Finanzen bietet in ihrem Fortbildungsprogramm Informationsveranstaltungen und Seminare zur Durchführung von Jahresgesprächen an. Die Veranstaltungen richten sich insbesondere an Vorgesetzte, die bisher noch keine bzw. nur wenige Erfahrungen mit der Durchführung dieser Form der Jahresgespräche haben.

§ 9 Störungen

- Liegt ein schwerwiegender Konflikt zwischen den Personen, die das Jahresgespräch führen sollen, vor, soll dieser zunächst entsprechend der Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ bearbeitet werden.
- Sollte sich ein Jahresgespräch im Gesprächsverlauf so konfliktgeladen gestalten, dass die Probleme von keinem der Gesprächsbeteiligten gelöst werden können, wird das Gespräch vertagt. Innerhalb von 14 Tagen wird, falls gewünscht auch unter Hinzuziehung einer dritten Person, ein erneuter Klärungsversuch gestartet. Sollte dieses Verfahren die Durchführung eines für beide Seiten zufriedenstellenden Gesprächs nicht sicherstellen können, ist entsprechend dem Verfahrensvorschlag der Dienstvereinbarung zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz vorzugehen.
- Lehnt es eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ab, das Jahresgespräch zu führen (hierfür muss ein schwerwiegender Grund vorliegen), soll der oder die Vorgesetzte in einem Vorgespräch versuchen, die Gründe dafür heraus zu finden. Sollte die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter auch dann noch nicht bereit sein, das Gespräch zu führen, kann eine dritte Person (z.B. aus dem Personalbereich, der Personalentwicklung oder der Interessenvertretungen) hinzugezogen werden, um bei einem klärenden Gespräch unterstützend zur Seite zu stehen. Ziel des Klärungsgesprächs ist es, die Voraussetzungen für das Führen von Jahresgesprächen zu schaffen. Es besteht die Möglichkeit, dass an dem sich anschließenden Jahresgespräch ebenfalls eine Vertrauensperson teilnimmt.

§ 10 Leitfaden

Als Unterstützung für die Vorbereitung und Durchführung von Jahresgesprächen wird von der Senatorin für Finanzen ein Leitfaden zum Führen von Jahresgesprächen zur Verfügung gestellt.

§ 11 Controlling

Um die Kontinuität und Nachhaltigkeit der Jahresgespräche zu gewährleisten, wird ein jährliches Controlling durchgeführt. In den Dienststellen werden dafür folgende Kennziffern (Stichtag jeweils 31. Dezember eines Jahres) ermittelt:

- Anzahl der bereits geführten Jahresgespräche
- Anzahl der noch ausstehenden Jahresgespräche und Nennung der Gründe hierfür.

Zur Erstellung eines Gesamtcontrollings werden die Kennziffern jeweils zum 31. Januar eines Jahres an das Referat 33 der Senatorin für Finanzen weitergeleitet.

§ 12 Information der Beschäftigten

Die Regelungen dieser Dienstvereinbarung sind allen Beschäftigten in geeigneter Form, z.B. durch Rundschreiben, Personalversammlungen, Dienstbesprechungen, Intranet bekannt zu machen.

§ 13 Schlussbestimmung

Die Partner dieser Dienstvereinbarung sind sich einig, auf die Einhaltung der Regelungen dieser Dienstvereinbarung zu achten, neue Erkenntnisse, Erfahrungen und Veränderungen der Situation zu verfolgen und bei Bedarf die Dienstvereinbarung fortzuschreiben.

Folgende benannte Regelungen werden im Wege des Mitbestimmungsverfahrens mit dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen erstellt sowie bei Bedarf geändert, ohne dass eine Kündigung der Dienstvereinbarung erforderlich wird. Die Rechte der anderen Interessenvertretungen sind zu wahren.

- Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen
- Rückmeldebogen zum Jahresgespräch

Diese Vereinbarung tritt mit dem Tage der Unterzeichnung in Kraft und ist zunächst für einen Zeitraum von vier Jahren gültig. Nach Ablauf von drei Jahren erfolgt eine Evaluation. In den Dienststellen sind weitere konkretisierende Vereinbarungen auf der Grundlage dieser Dienstvereinbarung zulässig.

Bremen, 08. April 2016

gez. Linnert

Karoline Linnert

Senatorin für Finanzen

gez. Hülsmeier

Doris Hülsmeier

Vorsitzende des Gesamtpersonalrates für das Land und die Stadtgemeinde Bremen

B. Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen

1. Einleitung

Eine wichtige Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit und für effektives Arbeiten ist ein offener Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen. Das Jahresgespräch als zentrales Instrument der Personalentwicklung ist besonders geeignet, einen solchen Dialog, also eine respektvolle, konstruktive und lösungsorientierte Kommunikation zu fördern.

In der Dienstvereinbarung „Jahresgespräch“ vom 08. April 2016 sind die Rahmenbedingungen zur Durchführung von Jahresgesprächen für alle Beteiligten verbindlich formuliert.

Dieser Leitfaden¹ sowie die beigefügten Anlagen dienen als praktische Arbeitshilfe und sollen die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Jahresgespräche unterstützen.

2. Grundsätze eines Jahresgesprächs

Ein Jahresgespräch ist strikt abzugrenzen von dienstlichen Gesprächen zum Zwecke der Beurteilung, der anlassbezogenen Klärung von konkreten Konflikten oder der Wiedereingliederung nach längerer Krankheit.

Das Jahresgespräch kennzeichnet:

- Gesprächspartner/-innen sind die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter und die jeweils unmittelbaren Vorgesetzten (Senatorin/Senator, Staatsrätin/Staatsrat, Abteilungsleitung, Referatsleitung, Abschnitsleitung, Arbeitsgruppenleitung).
- Es ist ein persönlicher Dialog. Er erfordert von beiden Gesprächsteilnehmenden Offenheit, Ehrlichkeit und die Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen.
- Es ist ein strukturierter Dialog, der sich an bestimmte Regeln und Themenfelder hält.
- Es ist ein vertrauliches Gespräch. Die Weitergabe von Informationen geschieht nur mit Zustimmung beider Beteiligten.
- Es findet mindestens einmal jährlich anlassunabhängig als Vier-Augen-Gespräch statt.

3. Ziele des Gesprächs

Das Jahresgespräch soll besonders dazu beitragen:

- Die gegenseitige Beratung und Unterstützung der Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen anzuregen und zu bestärken
- Die persönlichen Potentiale und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen zu erkennen, zu nutzen und zu fördern
- Die Zusammenarbeit zu vertiefen

¹ Dieser Leitfaden orientiert sich in einigen Teilen an dem Leitfaden des Landesinstituts für Schule (LIS) Bremen (überarbeitete Version 2014)

- Die Bedarfe und Anforderungen der Dienststellenleitung mit den Interessen, Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter/-innen fair auszubalancieren
- Den Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit zu geben, ihre Sichtweisen und Bedürfnisse einzubringen.

4. Gesprächsthemen

Das Jahresgespräch kann die folgenden Themen behandeln:

- Betrachtung des Zeitraums seit dem letzten Jahresgespräch
- Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation
- Führung und Zusammenarbeit
- Orientierung zur Einschätzung der Arbeitsleistung
- Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven
- Verbesserungsvorschläge rund um den Arbeitsbereich
- Work-Life-Balance
- Vereinbarungen für die Zukunft.

Zur Unterstützung für Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzte ist als Anlage ein Vorbereitungsbogen beigefügt, der das Jahresgespräch strukturiert.

5. Vor- und Nachbereitung des Jahresgesprächs

Der Erfolg des Jahresgesprächs hängt in hohem Maße von einer sorgfältigen Vor- und Nachbereitung ab. Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs liegt bei beiden Beteiligten.

5.1 Rechtzeitig Termine vereinbaren

Der Termin für das Jahresgespräch wird rechtzeitig (mindestens 14 Tage vorher) miteinander verabredet, damit sich beide Gesprächspartner/-innen gut vorbereiten können. Die Initiative geht hierbei von den Vorgesetzten aus.

5.2 Zeit einplanen

Für das Gespräch sollten ca. 1-2 Stunden eingeplant werden. Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck, verzichten Sie aber auch nicht auf eine feste Zeitgrenze. Können Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs innerhalb der nächsten zwei Wochen.

5.3 Ort und Gesprächsatmosphäre

Das Gespräch sollte idealerweise an einem ruhigen Ort stattfinden, um eine störungsfreie Durchführung (keine Unterbrechung durch Dritte, keine Telefonate etc.) zu gewährleisten.

5.4 Besondere Anlässe und Zeitpunkte

Für neu eingestellte Beschäftigte wird das Gespräch frühestens nach sechs und spätestens nach zwölf Monaten geführt. Dies gilt auch für Beschäftigte, die nach einer Elternzeit, Freistellung oder Beurlaubung ihren Dienst wieder aufnehmen oder die einer/einem neuen Vorgesetzten zugeordnet werden.

Im Falle des Wechsels der Führungskraft ist das Jahresgespräch (wenn möglich) im bisherigen Rhythmus zu führen. Da die Beteiligten ggf. noch nicht sehr lange zusammen arbeiten, wird ein Austausch zu den Punkten auf dem Vorbereitungsbogen nicht umfassend möglich sein. Der Termin für das Jahresgespräch sollte dennoch für ein erstes Feedbackgespräch genutzt werden.

6. Durchführung der Jahresgespräche

Die Verantwortung für die Struktur und Gesprächsführung liegt bei den Vorgesetzten. Die Verantwortung für ein gutes Gesprächsergebnis liegt bei beiden Beteiligten. Eine gute Vorbereitung sorgt dafür, dass das Gespräch effektiv und zielorientiert geführt werden kann. Nutzen Sie für die Vorbereitung den beigefügten Vorbereitungsbogen.

Klären Sie zu Beginn des Gesprächs gemeinsam, welche Themen Sie schwerpunktmäßig ansprechen wollen.

Formulieren Sie Ihre ganz persönlichen Fragen. Lenken Sie hierbei Ihre Blickrichtung insbesondere in die Zukunft. Nutzen Sie die bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten und vertrauen Sie bei Problemen auf das gemeinsame Finden von Lösungen.

Nutzen Sie das Gespräch für positive Rückmeldungen. Beschreiben Sie Situationen, in denen Ihnen die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleg/-innen besonders gut gefallen hat oder die Arbeit „gut von der Hand“ ging.

Gibt es Themen die Sie belasten, die Ihre Motivation, Ihre Arbeitszufriedenheit oder Ihre Arbeitsfähigkeit im Alltag einschränken? Versuchen Sie, diese Themen anzusprechen.

Beachten Sie, dass über die Ursachen von Problemen, die in der Vergangenheit aufgetreten sind, lange diskutiert werden kann. Nachträglich verändern kann man die Situation aber nicht. Konzentrieren Sie sich deshalb im Gespräch hauptsächlich darauf, gemeinsam Ideen zu entwickeln und Lösungen dafür zu finden, wie in Zukunft anders gehandelt werden kann.

Geben Sie sich am Ende eine kurze Rückmeldung über das Gespräch (waren Sie insgesamt zufrieden, war die Gesprächsatmosphäre entspannt, wurde offen und konstruktiv gesprochen etc.).

7. Dokumentation und Vereinbarungen

Der Verlauf des Jahresgesprächs muss nicht protokolliert werden. Auch der Abschluss von verbindlichen Vereinbarungen ist nicht in jedem Jahresgespräch erforderlich. Notwendig ist es jedoch, dass der/die Vorgesetzte einen Vermerk über die Gesprächsergebnisse anfertigt. Der Vermerk kommt nicht in die Personalakte. Er wird am Ende des Jahresgesprächs von den Beteiligten unterschrieben und von ihnen persönlich und für Dritte unzugänglich aufbewahrt.

Die schriftlich festgehaltenen Vereinbarungen unterliegen derselben Vertraulichkeit wie das gesamte Jahresgespräch. Entscheiden Sie gemeinsam, welche Ergebnisse an Dritte weitergegeben werden müssen, damit getroffene Vereinbarungen (z.B. aus dem Bereich der Personalentwicklung) umgesetzt werden können.

Für die Einhaltung und Umsetzung vereinbarter Absprachen und Maßnahmen sind beide Gesprächsteilnehmer/-innen gleichermaßen verantwortlich.

Die im Jahresgespräch getroffenen Vereinbarungen sind an die unterzeichnenden Personen und ihre Funktion gebunden. Bei personellen Veränderungen (z.B. Wechsel der/des Vorgesetzten, Arbeitsplatzwechsel oder Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis) werden die Aufzeichnungen nach Rücksprache vernichtet.

8. Controlling

Für das Controlling wird ein einheitlicher Rückmeldebogen verwendet (siehe Anlage). Dieser Bogen geht an die in der Dienststelle für Jahresgespräche zuständige Stelle und wird zum Zwecke des Controllings ausgewertet.

9. Anhang

9.1 Gut zu wissen

Habe ich ein Anrecht auf ein Jahresgespräch?

Ja, laut Dienstvereinbarung haben Sie nicht nur die Pflicht ein Jahresgespräch zu führen, sondern auch ein Recht darauf. Fordern Sie dieses Recht ein und nutzen Sie die Chance, Ihre Arbeitssituation und die eigene berufliche Entwicklung mit zu gestalten.

Welche Auswirkungen hat das Jahresgespräch auf meinen Arbeitsplatz?

Mit dem Jahresgespräch soll die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen sinnvoll und für beide Seiten positiv gestaltet werden. Die gewünschten Auswirkungen sind daher neben optimierten Arbeitsabläufen und einem verbesserten Arbeitsklima auch die Nutzung der Potentiale der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

Was sind die Vorteile eines Jahresgesprächs?

Beim Jahresgespräch nehmen sich beide Gesprächsbeteiligten bewusst Zeit für das Gespräch und bereiten sich gezielt darauf vor. Damit unterscheidet es sich erheblich von einem typischen „Tür- und Angelgespräch“, das oft eher oberflächlicher Natur ist. Die strukturierte Vorgehensweise erleichtert es zudem den Gesprächspartner/-innen, auch möglicherweise schwierige Themen anzusprechen. Die Kommunikation kann so kontinuierlich verbessert werden. Dies hat unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitsprozesse und das Arbeitsklima.

Was kann ich tun, damit das Gespräch gut verläuft?

Voraussetzung für einen guten Gesprächsverlauf ist es, dass alle Beteiligten die Gespräche offen führen. Beide sollten jeweils um Verständnis für das Gegenüber bemüht und für Anregung und konstruktive Kritik offen sein. Achten Sie darauf, dass das Gespräch nicht ins Negative abgleitet und vergessen Sie nicht, auch das anzusprechen, was gut gelaufen ist und Lob verdient.

Muss ich den Vorbereitungsbogen unbedingt ausfüllen?

Nur wenn beide Seiten gut vorbereitet sind, kann ein Jahresgespräch erfolgreich sein. Deshalb, nehmen Sie sich die Zeit, um das Gespräch aktiv mitgestalten zu können.

Kann ich alle meine Entwicklungswünsche ansprechen?

Im Sinne des Arbeitgebers als auch der Beschäftigten ist es erstrebenswert, Potentiale auszuschöpfen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und umzusetzen. Beachten Sie aber, dass Wünsche und Vorstellungen auch angemessen und realisierbar sein müssen.

Je nach Arbeitszusammenhang und abhängig von der persönlichen Qualifikation und dem eigenen Potential ist die Umsetzung spezifischer Wünsche nicht immer und nicht zu jedem Zeitpunkt möglich. Aber, Entwicklung und Veränderung bedeutet nicht automatisch, dass die Stelle gewechselt werden muss. Oft gibt es Möglichkeiten, auch innerhalb eines bestehenden Umfeldes, Fähigkeiten auszubauen und weiter zu entwickeln. Beschränken Sie sich bei Ihren Überlegungen nicht nur auf die klassischen Fortbildungsangebote. Seien Sie kreativ und besprechen Sie gemeinsam, welche anderen Entwicklungsmöglichkeiten es noch gibt.

Verbessert das Jahresgespräch meine Aufstiegschancen?

Nein, das Führen von Jahresgesprächen hat keinen Einfluss auf individuelle Aufstiegschancen. Es bietet jedoch die Gelegenheit, berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen.

Passen Themen wie Life-Work-Balance oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch in ein Jahresgespräch?

Ja, diese Themen können selbstverständlich in einem Jahresgespräch aufgegriffen werden. Auch über gesundheitliche Belange wie Stress, Über- bzw. Unterforderung oder andere Belastungen kann man im Jahresgespräch gut gemeinsam sprechen und nach Abhilfe suchen.

Welche/r Vorgesetzte führt das Jahresgespräch?

Die unmittelbaren Vorgesetzten haben den besten Einblick in das Arbeitsgebiet. Deswegen führen grundsätzlich sie das Gespräch. Nur in Ausnahmefällen kann die Zuständigkeit für die Gesprächsführung auf jemanden anderen als den/die direkte/n Vorgesetzte/n übertragen werden. Dies muss mit der Dienststellenleitung und den Interessenvertretungen abgestimmt werden.

Ich habe Bedenken vor einem Jahresgespräch mit meiner/m Vorgesetzten. Muss ich das Gespräch trotzdem führen?

Nutzen Sie die Gelegenheit und führen Sie das Jahresgespräch, um zukünftig die Arbeitsbeziehung für beide Seiten zufriedenstellender zu gestalten. Das bevorstehende Jahresgespräch ist ein guter Anlass, eine aktuell beeinträchtigende Situation in einem Vorgespräch anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. An einem solchen Gespräch, ebenso wie an dem sich anschließenden Jahresgespräch, kann auch eine Vertrauensperson teilnehmen. Nutzen Sie diese Gelegenheit, damit die Arbeitsbeziehung für beide Beteiligten zukünftig unbeschwerter ist.

Was passiert in ungewöhnlichen Situationen?

Stellt sich vor oder in dem Jahresgespräch heraus, dass es von Beziehungskonflikten oder anderen Problemen überlagert wird, wird es abgebrochen. In diesem Fall sollen für die Schwierigkeiten Lösungswege gesucht und für das Jahresgespräch ein neuer Termin vereinbart werden. Näheres zum Verfahren bei Störungen wird in der Dienstvereinbarung „Jahresgespräch“ in § 9 beschrieben.

Muss das Gespräch unbedingt dokumentiert werden?

Ja, denn zum einen werden ggf. getroffene Absprachen schriftlich festgehalten, zum anderen ist es hilfreich kurz die Themenbereiche festzuhalten, über die gesprochen wurde. So kann man beim Jahresgespräch im darauffolgenden Jahr hieran ansetzen.

Ist die Vertraulichkeit wirklich gesichert?

Ja. Voraussetzung ist natürlich, dass beide Gesprächspartner/-innen verantwortungsvoll mit der Situation umgehen und über die Gesprächsinhalte absolute Verschwiegenheit bewahren. Abweichungen von der vertraulichen Behandlung der Inhalte der Gespräche sind nur in gegenseitigem Einvernehmen zulässig. Der Vermerk über das Gesprächsergebnis oder über getroffene Vereinbarungen bleibt ausschließlich bei den Beteiligten. Sie sind dafür verantwortlich, dass sie für Dritte unzugänglich aufbewahrt werden. Vereinbarungen oder andere schriftliche Ergebnisse kommen nicht in die Personalakte.

Wird der Prozess der Durchführung von Jahresgesprächen begleitet?

Ja, in jedem Ressort bzw. jeder Dienststelle ist mindestens ein/e Ansprechpartner/-in für das Personalentwicklungsinstrument „Jahresgespräch“ zuständig. Diese Person oder Gruppe ist Anlaufstelle für Fragen, Anregungen und Probleme, die im Zusammenhang mit Jahresgesprächen vor Ort entstehen. Sie hat darüber hinaus folgende Aufgaben:

- jährliches Anstoßen der Jahresgespräche

- Erhebung der Controllingdaten in der eigenen Dienststelle und Weiterleitung der Daten an die Senatorin für Finanzen zur Erstellung eines Gesamtcontrollings. Folgende Kennziffern werden erhoben:
 - Anzahl der bereits geführten Jahresgespräche
 - Anzahl und Nennung des Grundes der noch ausstehenden Jahresgespräche.
- jährlicher Bericht an die Dienststellenleitung zum Verlauf und zur Durchführung der Jahresgespräche
- Unterstützung bei Nachschulungen, Klärungsgespräche, Coaching etc.

Welche Maßnahmen sind vorgesehen, um den erfolgreichen Einsatz des Instruments zu gewährleisten?

Um die Kontinuität und Nachhaltigkeit der Jahresgespräche zu gewährleisten, wird unter der Federführung der Senatorin für Finanzen eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die den Prozess der Einführung und weiteren Durchführung begleitet. Diese Arbeitsgruppe besteht aus:

- einer Mitarbeiter/-in der Senatorin für Finanzen
- zwei Mitarbeiter/-innen aus Senatsressorts
- zwei Mitarbeiter/-innen aus zugeordneten Dienststellen
- einem Mitglied des Gesamtpersonalrates
- einer Vertreterin der Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau.

Zu den Aufgaben dieser Arbeitsgruppe gehört u.a. die quantitative und qualitative Evaluation der Jahresgespräche, die Information der Dienststellen und der Beschäftigten über die Ergebnisse der Auswertung und bei Bedarf die Weiterentwicklung des Personalentwicklungsinstrumentes „Jahresgespräch“.

9.2 Vorbereitungsbogen zum Führen von Jahresgesprächen

Diese Fragestellungen richten sich sowohl an Vorgesetzte als auch an Mitarbeiter/-innen und sollen als Anregungen dienen. **Sie müssen nicht systematisch abgearbeitet und können selbstverständlich durch weitere Themen ergänzt werden.**

Nutzen Sie den Vorbereitungsbogen, um sich Notizen zu Ihren Fragestellungen zu machen und denken Sie auch schon über Lösungen oder Verbesserungsvorschläge nach.

| Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation | Notizen und Lösungsvorschläge |
|---|-------------------------------|
| Wie schauen Sie auf das zurückliegende Jahr zurück? Wie waren die Arbeitsaufgaben und Arbeitsschwerpunkte? | |
| Welche Arbeitsabläufe sind gut organisiert, welche nicht? | |
| Sind Sie zufrieden mit den Arbeitsergebnissen? Welche Maßnahmen könnten die Zufriedenheit erhöhen? | |
| Welche Arbeiten liegen Ihnen besonders? Wo sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen? | |
| In welchen Bereichen sehen Sie eine Über- oder Unterforderung (z.B. Arbeitsmenge, Arbeitsanforderungen)? | |
| Was bereitet Ihnen Schwierigkeiten, stört oder belastet Sie? | |
| Welche Veränderungen finden in Ihrem Bereich statt oder sind in nächster Zeit zu erwarten (z.B. strukturelle Veränderungen, neue Aufgabenbereiche, Projekte)? | |
| Welche Rückmeldungen können Sie als Vorgesetzte/r Ihrer/Ihrem Mitarbeiter/-in zum Themenkomplex Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation geben? | |
| | |
| | |

| Führung und Zusammenarbeit | Notizen und Lösungsvorschläge |
|---|-------------------------------|
| Wie ist das Klima der Zusammenarbeit, die gegenseitige Unterstützung? | |
| Fühlen Sie sich ausreichend informiert und werden Sie an Entscheidungen beteiligt? | |
| Wie selbständig können Sie arbeiten? Besteht Klarheit über Ihren Handlungs- und Gestaltungsspielraum? | |
| Gehen Sie offen und respektvoll miteinander um? Was können Sie zukünftig zu einer guten Zusammenarbeit beitragen? | |

| | |
|---|--|
| Wie bewerten Sie als Vorgesetzte/r die Zusammenarbeit? Was läuft gut oder könnte verbessert werden? | |
| | |
| | |

| Veränderungs-/Entwicklungsperspektiven | Notizen und Lösungsvorschläge |
|--|-------------------------------|
| Wie stellen Sie sich Ihre beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten realistisch vor? | |
| Gibt es Veränderungswünsche (z.B. Mitarbeit in Projekten, Arbeitszeitregelungen, Mobilität) | |
| Welche Fortbildungen sind für eine persönliche Weiterentwicklung und zur besseren Aufgabenerledigung sinnvoll? | |
| Gibt es Fragen oder Anmerkungen zum Thema Work-Life-Balance oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie? | |
| | |
| | |

| Verbesserungsvorschläge |
|---|
| Haben Sie Ideen, Anregungen, Verbesserungsvorschläge für Ihren Arbeitsbereich/ Arbeitsablauf/Arbeitsumfeld oder für die Organisation insgesamt (z.B. Verbesserung des Arbeitsklimas, Steigerung der Effektivität, Optimierung von Prozessen oder Strukturen, Einsparung von Kosten) |
| |

9.3 Gesprächsnotiz und Vereinbarungsbogen

Gesprächsnotiz

Im Jahresgespräch sind folgende Themen angesprochen worden:

| |
|--|
| |
|--|

Vereinbarungen

Im Jahresgespräch sind folgende Vereinbarungen getroffen worden:

| Was wurde vereinbart? | Bis wann (Termin)? | Wer ist verantwortlich – Vorgesetzte/-r oder Mitarbeiter/-in? |
|-----------------------|--------------------|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Datum und Unterschrift der/des Vorgesetzten

Unterschrift der/des Mitarbeiter/-in

Jeweils ein Exemplar für jede/n Gesprächsteilnehmer/-in

9.4 Tipps und Regeln zur Gesprächsführung

Das Jahresgespräch erfordert von beiden Gesprächsbeteiligten Offenheit, Ehrlichkeit und die Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der/des anderen einzulassen.

Nachstehend einige Tipps und Regeln, die zu einem positiven und lösungsorientierten Gesprächsverlauf und -ergebnis führen und für beide Gesprächspartner/-innen gelten:

- eine Vertrauensbasis schaffen und einander ernst nehmen
- den/die Gesprächspartner/-in zu Wort kommen und ausreden lassen
- Nachfragen wenn etwas nicht deutlich ist
- aktiv am Gespräch beteiligen und eigene Vorstellungen, Ideen und Wünsche einbringen
- Themen offen ansprechen
- generalisierende Aussagen wie „Immer machen Sie...“, „Sie sind ja sowieso...“, „Das hat noch nie was genützt...“ usw. vermeiden
- nicht mit vorgefassten Meinungen in das Gespräch gehen
- beschreiben statt bewerten
- klar, respektvoll und freundlich miteinander umgehen
- Humor nicht vernachlässigen
- eigene Mängel, Unsicherheit und Ratlosigkeit eingestehen
- positive Arbeitsleistungen und Verhaltensweisen ehrlich loben und anerkennen
- wohlmeinend und lösungsorientiert agieren
- konstruktive und begründete Kritik, mit Blick auf zukünftige positive Veränderungen, ist wünschenswert
- die Ergebnisse des Gesprächs gemeinsam finden
- das Jahresgespräch mit positiven Eindrücken beenden

9.5 Rückmeldebogen

Rückmeldebogen an die für Jahresgespräche zu-ständige Stelle in der Dienststelle XXXXX *

Betr.: Mitteilung zur Durchführung von Jahresgesprächen für das Jahr 20XX

Anzahl der Mitarbeiter/-innen: _____

Anzahl der geführten Gespräche: _____

Anzahl der nicht geführten Gespräche: _____

Anzahl und Gründe der nicht geführten Jahresgespräche:

| Anzahl der nicht geführten Gespräche | Gründe für nicht geführte Gespräche |
|---|--|
| | Mitarbeiter/-in ist langzeiterkrankt |
| | Mitarbeiter/-in ist weniger als 6 Monate in der Organisationseinheit |
| | Führen des Jahresgesprächs durch Mitarbeiter/-in abgelehnt |
| | andere Gründe: _____ _____ _____ _____ |

Datum

Dienststelle/Organisationseinheit

Unterschrift der/des Vorgesetzten

* Von den Vorgesetzten auszufüllen und an die o.g. Stelle weiterzuleiten.