Universität Bremen

Referat 07
Personalentwicklung

Das Jahresgespräch in der Universität Bremen

Gesprächsleitfaden

Inhalt

03 Vorwort

04 Das Jahresgespräch: ein erfolgreiches Führungsinstrument

05 Rahmenbedingungen des Jahresgesprächs

06 Wer spricht mit wem?

Vorbereitende Veranstaltungen

07 Ablaufstruktur eines Jahresgesprächss

Anregungen zur Vorbereitung des Jahresgesprächs

08 Fragestellungen

09 Exkurs: Wertschätzend führen

10 Gesprächsnotiz und Vereinbarungsbogen

11 Checkliste für Führungskräfte

12 Kontakt

Gestaltung: Uni-Druckerei | Fotos: stock.adobe.com – Titel: © Robert Kneschke; S. 5: © yj; S. 9: © Stockwerk-Fotodesign

Vorwort

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

die Weiterentwicklung der Universität und das Bestehen zukünftiger Herausforderungen kann nur durch gut qualifizierte und hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet werden. Seit vielen Jahren investiert die Universität daher erfolgreich in die kontinuierliche Förderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Forschung, Lehre, Verwaltung und Technik.

Vor mehr als zehn Jahren hat die Universität Bremen das Jahresgespräch als verpflichtendes Instrument der Personalentwicklung für alle Beschäftigten eingeführt. Das Jahresgespräch bietet den Rahmen für einen umfassenden Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Impulse für die eigene berufliche Weiterentwicklung können hierüber gefördert und beidseitig Ziele und Erwartungen abgestimmt werden. Das persönliche Gespräch ist von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, die Vertrauensbasis zu fördern und die Zusammenarbeit zu stärken.

Wir sind der Überzeugung, dass Wertschätzung, Anerkennung und Respekt im gegenseitigen Miteinander wichtig sind, um Vertrauen zu fördern und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter*innen in hohem Maße zu motivieren. Zahlreiche Rückmeldungen aus den letzten Jahren bestätigen die Erwartung, dass das Jahresgespräch, bei guter Vorbereitung, wesentlich zu einer verbesserten und intensiveren Zusammenarbeit beiträgt und die Identifikation mit der Universität stärkt. Darüber freue ich mich persönlich sehr.

Der vorliegende Leitfaden zur Gesprächsführung soll Ihnen als Orientierung dienen und Sie bei der Führung der Jahresgespräche unterstützen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude mit dem Jahresgespräch.

Ihre
Frauke Meyer
Kanzlerin

Das Jahresgespräch: ein erfolgreiches Führungsinstrument

Das Jahresgespräch wurde vor vielen Jahren für alle Beschäftigten aus Forschung, Lehre, Verwaltung und Technik in allen Organisationsbereichen eingeführt und hat sich als erfolgreiches Führungsinstrument bewährt. Der jährliche, respektvolle Austausch zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiter*innen trägt wesentlich zu einer wertschätzenden Führungskultur bei.

Gut geführte Jahresgespräche können:

- die Zusammenarbeit verbessern,
- ein wertschätzendes Feedback zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiter*innen fördern,
- dabei helfen, neue Arbeitsfelder und -aufgaben abzustimmen,
- die berufliche Weiterentwicklung unterstützen und voranbringen.

Das Jahresgespräch ist kein Beurteilungsgespräch! Es dient zur Förderung eines wertschätzenden, lösungsorientierten und offenen Dialogs. Jedoch kann eine Einschätzung zur Arbeitsleistung, zum Tun und Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben werden.

Mit den Jahresgesprächen wollen wir an der Universität Bremen erreichen, dass sich:

- vorhandenes Organisations- und Führungswissen auf eine gemeinsame neue Basis stellt, entwickelt und zielgerichtet profiliert,
- soziale Kompetenzen (Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Gestaltungsbereitschaft) herausbilden und sich in der Universität nachhaltig verankern,
- der Erfahrungsaustausch und das Feedback zu eigenen Sicht- und Handlungsweisen intensiviert und belebt,
- der Austausch über (persönliche) Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten in der Universität unter den Beteiligten systematisiert,
- der Austausch über informelle Strukturen, Netzwerke und „Spielregeln“ in der Universität intensiviert,
- die Klärung notwendiger Kooperationslinien über eine verbindliche interne Vernetzung auf breiter Ebene statusgruppenübergreifend gefördert wird.

Rahmenbedingungen des Jahresgesprächs

- Das Jahresgespräch sollte möglichst jährlich durchgeführt werden. Die Teilnahme ist für alle Führungskräfte und Mitarbeiter*innen der Universität verbindlich.
- Der Termin sollte frühzeitig vereinbart werden, um ausreichend Zeit für die Vorbereitung zu gewährleisten. Die Führungskräfte sind verantwortlich für die Gesprächsführung.
- Das Jahresgespräch sollte in einer ungestörten Atmosphäre durchgeführt werden.
- Die Gesprächsinhalte und Verabredungen sind vertraulich und können anhand der Gesprächsnotiz dokumentiert werden (siehe Seite 10).
- Jeweils zu Beginn des Jahres werden die Führungskräfte von der Kanzlerin der Universität eine Aufforderung zur Führung der Jahresgespräche erhalten. Wir berücksichtigen selbstverständlich, wenn ein anderer Zeitraum favorisiert wird.
- Zum Ende jedes Sommersemesters werden die Führungskräfte von der Personalentwicklung um eine kurze Rückmeldung zum Stand der Durchführung gebeten. Die Inhalte der Jahresgespräche sind selbstverständlich vertraulich.

Wer spricht mit wem?

Im Verwaltungsbereich konnte diese Frage aufgrund der klar geregelten Organisationsstrukturen relativ eindeutig und nachvollziehbar beantwortet werden. Für den Wissenschaftsbereich wurden von der Universitätsleitung verschiedene Rahmensetzungen gewählt.

Die Dekane und Dekaninnen führen die Jahresgespräche mit der Verwaltungsleiterin oder dem Verwaltungsleiter des Fachbereichs, den Mitarbeiter*innen der eigenen Arbeitsgruppe (Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen) und den Lektor*innen.

Die Professor*innen führen, wie die Dekan*innen, die Jahresgespräche mit den Mitarbeiter*innen ihrer Forschungsgruppen und, falls vom Fachbereich gewünscht, mit den ihnen zugeordneten Assistenzkräften sowie mit dem technischen Personal ihres Arbeitsbereichs.

Auch mit befristet angestellten wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen soll regelhaft das Jahresgespräch geführt werden. Gerade bei einem Beschäftigungszeitraum von kürzer als einem Jahr sollen die Professor*innen sich rechtzeitig vor Vertragsende gemeinsam mit den Beschäftigten über Karriereperspektiven – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Universität – austauschen.

Sofern eine Weiterbeschäftigung an der Universität Bremen beabsichtigt ist, sollten zum Gespräch die für die Befristungsperspektive relevanten Daten vorliegen, damit der/die Vorgesetzte unverzüglich die weiteren erforderlichen Schritte einleiten kann.

Vorbereitende Veranstaltungen

Die Personalentwicklung unterstützt Führungskräfte und Mitarbeiter*innen bei der Vorbereitung und Durchführung der Jahresgespräche.

1. **Führungskräfteworkshops**
   Alle Führungskräfte nehmen zur Vorbereitung einmalig an einem ganztägigen Workshop teil. Dieser Workshop soll die Führungskräfte in ihrer Rolle als Führungskraft stärken und sie dabei unterstützen, auch für sich selbst eine wertschätzende und von Anerkennung geprägte Grundhaltung einzunehmen.

2. **Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter*innen**
   Die Mitarbeiter*innen werden im Rahmen einer gesonderten Informationsveranstaltung auf die Jahresgespräche vorbereitet. Im Fokus steht der Fragenkatalog, der als Grundlage und Orientierung für das Jahresgespräch dienen soll.

Weitere Informationen und die Anmeldemöglichkeit zu den Veranstaltungen finden Sie auf den Webseiten der Personalentwicklung
www.uni-bremen.de/personalentwicklung

Ablaufstruktur eines Jahresgesprächs

Rückschau

- Erfolge, Probleme, Arbeiten, Team...

Aufgaben und Tätigkeiten

- Geplante Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Wenn eine Promotion angestrebt wird: Promotionsplan, Fortschritte im Promotionsvorhaben, Zeitplan
- Lehre, Forschung, sonstiges

Qualität der Zusammenarbeit

- Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum, Informationsfluss
- gegenseitiges Feedback

Berufliche Weiterentwicklung

- Befristung, Unterstützungsmöglichkeit für die Karriere innerhalb und außerhalb der Universität, Fortbildungsmaßnahmen, Tagungen, ...

Anregungen zur Vorbereitung des Jahresgesprächs

Die folgenden Fragestellungen skizzieren die Perspektive der Mitarbeiter*innen. Gleichwohl sollen sie auch Führungskräften als grobe Orientierung für die Gesprächsführung dienen.

Nicht jede Fragestellung ist für jede Person relevant. Sie stellen daher auch keine Checkliste dar, die abgearbeitet werden soll. Sie sollen vielmehr als **Anregung** dienen und die **Mitarbeiter*innen** bei der Vorbereitung auf das Jahresgespräch unterstützen.

Die Fragestellungen sind in drei Themenbereiche plus zwei Zusatzbereiche gegliedert:

1. Tätigkeiten und Aufgaben
2. Qualität der Zusammenarbeit
3. Berufliche Weiterentwicklung

Zusätzlich bietet der Leitfaden weitere Anregungen, um folgende Themenbereiche anzusprechen:

4. Mobile Arbeit
5. Mentale Gesundheit

Fragen zu Tätigkeiten und Aufgaben

- Wie schauen Sie auf das zurückliegende Jahr zurück? Wie waren die Arbeitsaufgaben und Arbeitsschwerpunkte?
- Wie kommen Sie mit Ihrer Arbeit (quantitativ, qualitativ) zurecht?
- Welche Arbeiten liegen Ihnen besonders? Wo sehen Sie Ihre Stärken?
- Was bereitet Ihnen Schwierigkeiten, stört oder belastet Sie?
- Wie sind Sie mit Ihren Arbeitsergebnissen zufrieden? Welche Maßnahmen könnten die Zufriedenheit erhöhen?
- Welche Veränderungen finden in Ihrem Bereich statt oder sind in nächster Zeit zu erwarten (z.B. strukturelle Veränderungen, neue Aufgabenbereiche, Projekte)?

Fragen zur Qualität der Zusammenarbeit

- Wie ist das Klima der Zusammenarbeit, die gegenseitige Unterstützung?
- Gehen Sie offen und respektvoll miteinander um? Was können Sie zukünftig zu einer guten Zusammenarbeit beitragen?
- Inwieweit erhalten Sie ausreichend Rückendeckung? Wie werden Ihre Entscheidungen mitgetragen?
- Wie selbständig können Sie arbeiten? Wie bewerten Sie Ihren Gestaltungsspielraum?
- Wie werden Sie bei den Ihren Arbeitsbereich betreffenden Entscheidungen beteiligt? Fühlen Sie sich ausreichend informiert?

Fragen zur beruflichen Weiterentwicklung

- Wie stellen Sie sich Ihre beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten vor? Was sind Ihre beruflichen Perspektiven?
- Gibt es Veränderungswünsche (z.B. Mitarbeit in Projekten, Arbeitszeitregelungen)?
- Welche Fortbildungen sind für eine persönliche Weiterentwicklung und zur besseren Aufgabenerledigung sinnvoll?
- Wie kann Ihr*e Vorgesetzte*r Sie unterstützen? (Erwartungen formulieren)

Fragen und ggf. zu thematisierende Aufgabenfelder für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen

- Sind die organisatorischen und sonstigen Rahmenbedingungen für Ihre wissenschaftliche Karriere förderlich? Was sollte sich ggf. ändern?
- Trägt Ihr Einsatz in der Lehre zu Ihrer wissenschaftlichen Entwicklung bei?
- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem bisherigen Karriereverlauf?
- Welche Unterstützung wünschen Sie sich? Wie kann Ihr/e Vorgesetzte/r Sie z. B. dabei unterstützen, wichtige Kontakte für Ihre wissenschaftliche Karriere zu knüpfen?
- Wie schätzen Sie Ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb (außerhalb) der Universität ein?

Fragen bei befristet Beschäftigten, mit einer noch verbleibenden Restlaufzeit von unter einem Jahr

- Wie sind die beruflichen Perspektiven an der Universität oder außerhalb. Ist ein Verbleib an der Universität Bremen möglich und gewünscht?
- Welche außeruniversitären Karrierepfade sind interessant?
- Welche Unterstützung wünschen Sie sich?

Fragen zur mobilen Arbeit

- Wie beurteilen Sie Ihre Produktivität bei der mobilen Arbeit im Vergleich zur Arbeit im Büro?
- Gibt es bestimmte Aufgaben oder Tätigkeiten, bei denen Sie mobile Arbeit bevorzugen oder als weniger effektiv empfinden?
- Wie bewerten Sie die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und Vorgesetzten während der mobilen Arbeit? Haben Sie Vorschläge, wie die Kommunikation oder Zusammenarbeit im Team bei mobiler Arbeit verbessert werden könnte?
- Welche Tools und Technologien unterstützen Sie am besten bei der mobilen Arbeit? Fehlt Ihnen etwas? Gibt es technische oder organisatorische Hürden, die Ihre mobile Arbeit erschweren?
- Wie schätzen Sie die Sichtbarkeit und Anerkennung Ihrer Arbeit ein, die Sie mobil erledigen?

Fragen zur mentalen Gesundheit

Fragen zur mentalen Gesundheit im Jahresgespräch sollten sensibel formuliert und in einem respektvollen, vertrauensvollen Rahmen gestellt werden.

- Wie fühlen Sie sich in Bezug auf Ihre Arbeit und Ihre täglichen Aufgaben? Gibt es Momente, in denen Sie sich überfordert oder gestresst fühlen? Wie können wir Ihnen dabei helfen, diese zu bewältigen?
- Haben Sie das Gefühl, dass Sie ein gutes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben haben oder gibt es Bereiche, in denen Sie Unterstützung benötigen?
- Haben Sie das Gefühl, dass Sie ausreichend Pausen machen und diese zur Erholung nutzen können?
- Wissen Sie, welche Unterstützungsangebote die Universität im Bereich mentale Gesundheit bereitstellt?

Exkurs: Wertschätzend führen

> *Ich nehme mir Zeit für Dich. Es interessiert, mich wie es Dir geht!*

Grundhaltungen bilden das Fundament

Wertschätzung lässt sich nicht von „oben“ verordnen. Vielmehr ist die Grundvoraussetzung für ein wertschätzendes Jahresgespräch, dass wir alle (egal in welcher Rolle oder Funktion) uns auf ein wertschätzendes Miteinander einlassen möchten und bereit sind, unser Handeln zu reflektieren. Die eigenen Interessen und Erwartungen klar und verständlich zu formulieren und gleichzeitig die jeweilige Rolle und Erwartungen der Gesprächspartner*in zu verstehen, bedeutet nicht, allem zuzustimmen. Eine wertschätzende Kommunikation bietet vielmehr die Möglichkeit, mit Differenzen konstruktiv umzugehen und gemeinsame Interessen auszuloten.

Die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren, hat einen großen Einfluss auf unsere Motivation und Leistungsfähigkeit.

Wir alle, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen, benötigen eine angemessene Anerkennung und Wertschätzung, um erfolgreich arbeiten zu können.

Die **wertschätzende Kommunikation** ist eine geeignete Methode, die die Persönlichkeitsentwicklung fördert und das persönliche Kommunikationsverhalten erweitert. Sie erlaubt eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten. So kann Wertschätzung auf verschiedene Weise ausgedrückt werden z. B. durch das **Zeigen eines ernsthaften Interesses** an den Mitarbeiter*innen, ihren Aufgaben, Leistungen und Einschätzungen. Eine **zugewandte und fragende Grundhaltung** unterstützt den Gesprächsverlauf und vermittelt hierbei Offenheit.

Das **aktive Zuhören und Nachfragen** sowie die Wiedergabe der zentralen Aussagen unterstützen eine gelungene Verständigung. Auf diese Weise können Missverständnisse ausgeräumt und vermieden werden.

Das Anknüpfen an den **Stärken** der Gesprächspartner*in fördert die Motivation und unterstützt einen erfolgreichen Gesprächsverlauf (Ressourcenorientierung).

Die transparente Vermittlung von wichtigen Informationen (wie z. B. die Beteiligung an der Weiterentwicklung des Bereichs) fördert das Vertrauen und lässt eine bessere Zusammenarbeit erwarten.

Gesprächsnotiz und Vereinbarungsbogen

Gesprächsnotiz **Datum:** _____

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?

_____ _____

Unterschrift der/des Vorgesetzten Unterschrift der/des Mitarbeiter/-in

Jeweils ein Exemplar für jede/n Gesprächsteilnehmer/-in

Checkliste für Führungskräfte

→ Vorbereitung

- ◯ Termin (in der Regel 2 Wochen im Voraus; jährlich im ersten Quartal) festlegen
- ◯ Gesprächsdauer von ca. einer Stunde einplanen
- ◯ Geeigneten Raum finden, der einen störungsfreien Gesprächsablauf gewährleistet
- ◯ Einladung an die Mitarbeiterin / den Mitarbeiter versenden
- ◯ Ausreichend Zeit zur Vorbereitung aufs das Gespräch einplanen (eigene Zielvorstellungen festlegen usw.)
- ◯ Unterlagen für das Gesprächsprotokoll anfertigen/ bereitstellen
- ◯ Gesprächsthemen reflektieren
- ◯ Fragenkatalog vorliegen haben

→ Durchführung

- ◯ Ist der Raum störungsfrei? (Mobiltelefone ausgeschaltet, Telefon umgeleitet, „Bitte nicht stören-Schild“ usw.)
- ◯ Sind Getränke bereitgestellt?
- ◯ Liegen die Notizen der vorbereiteten Gesprächsthemen (beider Seiten) bereit?
- ◯ Liegt die Dokumentation des letzten Gesprächs vor?
- ◯ Liegt die Gesprächsnotiz/ der Vereinbarungsbogen bereit?

→ Nachbereitung

- ◯ Wurde das Gespräch dokumentiert?
- ◯ Wurden die vereinbarten Maßnahmen durchgeführt?
- ◯ Wurden ggf. weitere Ansprechpartner kontaktiert?

Kontakt

Universität Bremen
Referat 07 Personalentwicklung
Alexandra Baumkötter

Tel. 0421 218 – 60456
alexandra.baumkoetter@vw.uni-bremen.de
www.uni-bremen.de/personalentwicklung

Stand Oktober 2024