



**Personalentwicklung**

Gemeinsam für eine starke Universität



## Einführung der Jahresgespräche in der Universität Bremen Gesprächsleitfaden



Universität Bremen\*

\*EXZELLENT.

## Mitglieder der Steuergruppe:

Dr. Martin Mehrtens, Kanzler  
Bettina Donnermann, Personalentwicklung  
Andrea Fenski, Personalrat  
Monica Wehaus, Frauenbeauftragte  
Christel Wienrich, Personalrat

Für Rückfragen stehen Ihnen die Mitglieder der Steuergruppe gerne zur Verfügung.

Stand: Oktober 2016

## Vorwort zu diesem Leitfaden

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

2011 hat die Universität in enger Absprache mit den Interessenvertretungen das Projekt **Gut Führen! Gemeinsam Zukunft gestalten** gestartet, um unter Beteiligung aller Statusgruppen, die Zusammenarbeit in den Arbeitsbereichen der Universität weiterzuentwickeln.

Hiermit ist das Ziel und die Erwartung verbunden, den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen aus Forschung, Lehre, Verwaltung und Technik über grundlegende Werte, Ziele und Rollen des Führungshandelns und individuelle berufliche Entwicklungsperspektiven anzustoßen. Wichtige Impulse für die eigene berufliche Weiterentwicklung können hierüber gefördert werden, beidseitige Ziele und Erwartungen abgestimmt werden. Das Jahresgespräch kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Es ist ein sehr geeignetes Führungsinstrument, um in einem persönlichen Gespräch 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 gute Rückmeldungen der bisherigen Teilnehmer\*innen bestätigen die Erwartung, dass das Jahresgespräch, bei guter Vorbereitung, wesentlich zu einer verbesserten und intensiveren Zusammenarbeit beiträgt und die Identifikation mit der Universität fördert. Darüber freue ich mich persönlich sehr.

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

Lassen Sie uns diesen Weg weiterhin gemeinsam beschreiten. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg mit dem Jahresgespräch.

Ihr



Dr. Martin Mehrtens  
Kanzler

## **Das Jahresgespräch: ein erfolgreiches Führungsinstrument**

Ein zentraler Baustein des Projekts **Gut Führen! Gemeinsam Zukunft gestalten** ist die Einführung des Jahresgesprächs. Seit Anfang 2012 wird dieses Führungsinstrument für alle Beschäftigten aus Forschung, Lehre, Verwaltung und Technik in allen Organisationenbereichen eingeführt. Das Jahresgespräch ist ein einstündiger, respektvoller Austausch zwischen der jeweiligen Führungskraft und ihrer Mitarbeiter\*in.

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.

Mit den Jahresgesprächen wollen wir in 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 möglichst nachhaltig verankern
- der gegenseitige Erfahrungsaustausch sowie wechselseitige Informationen und das Feedback zu eigenen Sicht- und Handlungsweisen und Orientierungen und über (persönliche) Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten in der Universität unter den Beteiligten intensiviert und belebt
- der Austausch über informelle Strukturen, Netzwerke und „Spielregeln“ in der Universität intensiviert
- die Klärung notwendiger Kooperationslinien bzw. Nahtstellen 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 möglichst ungestörten Atmosphäre durchgeführt werden.
- Die Gesprächsinhalte und Verabredungen sind vertraulich und können formlos dokumentiert werden.
- Jeweils zu Beginn des Jahres werden Sie vom Kanzler eine Aufforderung zur Führung der Jahresgespräche erhalten. Wir berücksichtigen selbstverständlich, wenn Sie einen anderen Zeitraum favorisieren.
- Zum Ende jedes Sommersemesters werden Sie 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 Assistenzenkräften sowie mit dem technischen Personal ihres Arbeitsbereichs.

Selbstverständlich soll auch mit befristet angestellten wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen das Jahresgespräch geführt werden. Da das Jahresgespräch einmal jährlich geführt werden soll, sollte jedoch ein dem Jahresgespräch folgender Beschäftigungszeitraum von etwa einem Jahr vorliegen, um die in den Jahresgesprächen abgestimmten Perspektiven auch initiiieren und umsetzen zu können. Den nur noch kurzfristig beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen sollen die Professor\*innen alternativ Gespräche über den weiteren beruflichen Werdegang anbieten, um Perspektiven abzustimmen und ggf. Unterstützung zu gewähren.

## Vorbereitende Maßnahmen

Die Einführung der Jahresgespräche wird von der Personalentwicklung durch drei Veranstaltungen vorbereitet.

### 1. Auftaktveranstaltungen für Führungskräfte und ihre Mitarbeiter\*innen

Im Rahmen einer Auftaktveranstaltung erläutern der Kanzler der Universität, die Personalentwicklung und die Interessenvertretung die zentralen Ziele des Projekts. An dieser Veranstaltung nehmen die Führungskräfte mit ihren jeweiligen Mitarbeiter\*innen gemeinsam teil. Eine wertschätzende Führungskultur kann nur erfolgreich etabliert werden, wenn die Ziele offen und authentisch von der Universitätsleitung vermittelt werden. Konkrete Fragen können vor Ort beantwortet, Unsicherheiten und Ängste ausgeräumt werden. Gerade zu Beginn des Projekts lieferten die Fragen der Teilnehmenden wertvolle Hinweise, die in die Konzeption weiterer Maßnahmen mitaufgenommen wurden.

### 2. Führungskräfteworkshops

Alle Führungskräfte nehmen an einem ganztägigen Workshop teil. Der Workshop wird auch aus Gründen des Vertrauensschutzes extern moderiert. Die Gruppen umfassen 12 – 15 Teilnehmer\*innen aus verschiedenen Organisationsabteilungen.

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. Darüber hinaus bietet dieser Workshop die Möglichkeit, sich über die bisherigen Erfahrungen in der Führung von Mitarbeitergesprächen und im Führungsalltag im kollegialen Kreis fach- und statusgruppenübergreifend auszutauschen. Der Fragenkatalog, der als Anregung konzipiert wurde, wird vorgestellt und diskutiert.

### 3. Mitarbeiter-Informationsveranstaltungen

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. Das Jahresgespräch ist ein sehr persönliches Gespräch, das ein hohes Maß an Offenheit und Vertrauen erfordert. Die Informationsveranstaltung bietet den notwendigen Rahmen, um ggf. auch kritische Fragen stellen zu können und Klärung herbeizuführen.

## Kerndaten zum Projekt:

- Projektstart in 2011, Projektende 1/2015.
- Anfang 2015 wurde das Jahresgespräch in den Regelbetrieb überführt. Seither werden mehrmals jährlich Workshops für die neuberufenen Professor\*innen und neue Führungskräfte angeboten.
- Bis Frühjahr 2016 wurden 32 Führungskräfte workshops mit 260 Teilnehmenden durchgeführt. Der Anteil der wissenschaftlichen Führungskräfte (Professor\*innen, Institutsleiter\*innen) liegt bei über 70%.
- Hinzu kommen 36 Auftaktveranstaltungen mit 1450 Teilnehmenden sowie 40 Mitarbeiterinformationsveranstaltungen mit 1300 Teilnehmenden.

## 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 gegliedert:

- Themenbereich 1: Tätigkeiten und Aufgaben
- Themenbereich 2: Qualität der Zusammenarbeit
- Themenbereich 3: Berufliche Weiterentwicklung

### Fragen zu Tätigkeiten und Aufgaben:

- Was sind aus Ihrer Sicht die besonderen Merkmale und Anforderungen, auf die es bei Ihrem Arbeitsplatz ankommt?
- Wie kommen Sie mit Ihrer Arbeit (quantitativ, qualitativ) zurecht?
- Welche Arbeiten liegen Ihnen besonders?
- Wo sehen Sie Ihre Stärken?
- Was gefällt Ihnen am meisten?
- Was stört und belastet Sie am meisten? Was bereitet Ihnen Schwierigkeiten?
- Wie sind Sie mit Ihren Arbeitsergebnissen zufrieden?
- Wo könnten Sie entsprechend Ihrer Fähigkeiten anders und besser eingesetzt werden?

### Fragen zur Qualität der Zusammenarbeit:

- Wie ist das Klima der Zusammenarbeit?
- Was gefällt Ihnen besonders gut an der Zusammenarbeit?
- Wie offen wird miteinander umgegangen?
- Was können Sie zu einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre beitragen?
- Wie können Sie Ihrer/Ihrem Vorgesetzten wertschätzend und offen Rückmeldung geben?
- Inwieweit erhalten Sie ausreichend Rückendeckung?
- Wie werden Ihre Entscheidungen mitgetragen?
- Wie selbstständig können Sie arbeiten?
- Wie bewerten Sie Ihren Gestaltungsspielraum?
- Wie werden Sie bei den Ihren Arbeitsbereich betreffenden Entscheidungen beteiligt?
- Wie schätzen Sie den Informationsaustausch ein?

### Fragen zur beruflichen Weiterentwicklung

- Wie schätzen Sie Ihre realistischen Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Bereich ein?
- Was sind Ihre beruflichen Perspektiven?
- Wie kann Ihr/e Vorgesetzte/r Sie unterstützen? (Erwartungen formulieren)

### Fragestellungen und Aufgabenfelder für wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen

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



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

Das Anknüpfen an den **Stärken** der Gesprächspartner\*in (Ressourcenorientierung) und eine hohe Transparenz im Hinblick auf die Vermittlung von Informationen (z. B. Beteiligung an der Weiterentwicklung des Bereichs) fördern darüber hinaus das Vertrauen und stärken die Zusammenarbeit.

## 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:

- Gestaltungsspielraum, Informationsfluss,
- gegenseitiges Feedback

### Berufliche Weiterentwicklung:

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

- Weitere Informationen in unserem Flyer:  
„**Haben Sie schon ein Jahresgespräch vereinbart?**“



## Exkurs: Wertschätzend führen

### 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 Anliegen klar und verständlich zu formulieren, und gleichzeitig die Anliegen der Gesprächspartner\*in zu verstehen, bedeutet nicht allem zuzustimmen. Die wertschätzende Kommunikation bietet vielmehr die Möglichkeit, mit Differenzen konstruktiv umzugehen und die gemeinsamen 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 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 bietet eine Vielzahl von Handlungsweisen, die im persönlichen Gespräch eingebracht werden können. So kann Wertschätzung durch 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 Offenheit.

## Kontakt



Bettina Donnermann  
Universität Bremen  
Referat 07  
Personalentwicklung  
Telefon: (0421) 218 - 60862  
[donnerma@uni-bremen.de](mailto:donnerma@uni-bremen.de)

[www.uni-bremen.de/  
personalentwicklung](http://www.uni-bremen.de/personalentwicklung)

