

# **Jahresgespräche**



## **FAQ - Liste**

## Vorbereitung des Jahresgespräches

### 1. Wo kann ich mich über das Thema Jahresgespräch informieren?

- Leitfaden "Durchführung von Jahresgesprächen an der Philipps-Universität Marburg"
- Informationsseite im Intranet unter <http://www.uni-marburg.de/jg>. Dort finden Sie auch
  - eine Auflistung von Fachliteratur sowie
  - eine Liste der [Arbeitsgruppenmitglieder](#), die auch gerne Auskünfte erteilen, Fragen beantworten und Informationen geben.

### 2. Woher beziehe ich den Leitfaden?

Der Leitfaden ist im Referat für Personalentwicklung, den Dekanatssekretariaten sowie bei den [Arbeitsgruppenmitgliedern](#) erhältlich.

Im Intranet unter <http://www.uni-marburg.de/jg> steht eine digitale Version des Leitfadens, auch in englischer Sprache, zum Download bereit.

### 3. Wozu brauche ich das Jahresgespräch, wenn wir täglich miteinander reden und alle Probleme sofort lösen?

Das tägliche Gespräch und der vertraute Umgang miteinander sollen durch das Jahresgespräch ergänzt werden. Das Jahresgespräch ermöglicht aber ein gesondertes Gespräch abseits des Alltags und der Hektik des Tagesgeschäfts über allgemeine Themen der Arbeit und den Blick auf die zukünftige Entwicklung des Arbeitsbereichs der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Diese Themen kommen auch in einer guten täglichen Kommunikation oft noch zu kurz. Die Einführung des Jahresgespräches soll als Basis für die Anregung einer verbesserten Gesprächskultur dienen.

### 4. Wann und von wem werden die Inhalte des Jahresgesprächs festgelegt?

Zwischen der Terminabsprache und dem Gespräch liegen mindestens 14 Tage. Diese Zeit kann von beiden Seiten genutzt werden, sich auf das Gespräch vorzubereiten und die Inhalte schriftlich festzuhalten. Die Inhalte hängen in erster Linie von den Wünschen und Bedürfnissen der Gesprächspartner ab. Eine Orientierungshilfe und Anregungen bieten die Fragen im Vorbereitungsbogen zum Jahresgespräch.  
(vgl. S. 7 ff. Leitfaden Jahresgespräche)

### 5. Wer bietet das Jahresgespräch an?

Das Jahresgespräch sollte von der Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten angeboten werden. Aber auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann mit dem Wunsch nach einem Jahresgespräch an die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten herantreten. Dieser Fall könnte insbesondere gegeben sein, wenn die vorgesetzte Person befristet tätig ist oder die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter den Arbeitsplatz wechselt.  
(vgl. S. 5 Leitfaden Jahresgespräche)

**6. Wer ist Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter i. S. d. Jahresgespräches?**

Vorgesetzte oder Vorgesetzter ist eine Person mit Personalverantwortung. Wer Vorgesetzte oder Vorgesetzter ist, ergibt sich aus dem Aufbau und der Struktur der Verwaltung bzw. der Organisationseinheit.

**7. Mit welchen Beschäftigungsgruppen ist das Jahresgespräch zu führen?**

Das Jahresgespräch ist mit allen Beschäftigten zu führen. Ausgenommen sind studentische Hilfskräfte, Praktikanten und Praktikantinnen sowie Auszubildende

**8. Wird mit befristet beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch ein Gespräch geführt?**

Es wird empfohlen, keine Unterscheidung zwischen befristet und unbefristet beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu treffen und mit allen ein Jahresgespräch zu führen. So kann das Jahresgespräch insbesondere befristet Beschäftigten eine Möglichkeit bieten, die zukünftige Entwicklung ihres Beschäftigungsverhältnisses zu thematisieren.

**9. Muss ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter dieses Jahresgespräch führen?**

Das Jahresgespräch zu führen ist ein Angebot der Vorgesetzten an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vorgesetzte sind verpflichtet, ein Gespräch anzubieten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können es ablehnen, ohne dass sich daraus Nachteile für sie ergeben dürfen. Das Jahresgespräch stellt eine Einstiegsmöglichkeit in eine verbesserte Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten dar und bietet so eine Chance zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit. Dies wird in einigen Fällen nur in kleinen Schritten möglich sein. Doch sollte jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter diese Möglichkeit nutzen.

(vgl. S. 5 und S. 11 Leitfaden Jahresgespräche)

**10. Was passiert, wenn ich keine Einladung zu einem Jahresgespräch erhalte? An wen soll ich mich in diesem Falle wenden?**

In diesem Fall bietet es sich an, die direkte Vorgesetzte oder den direkten Vorgesetzten anzusprechen und bei ihr oder ihm um ein Jahresgespräch zu bitten. Das Gespräch kann dann ggf. noch vereinbart werden. Sollte die Nachfrage der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters nicht erfolgreich sein und kein Termin für ein Gespräch angeboten werden, kann die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die nächst höhere Vorgesetzte oder den nächst höheren Vorgesetzten darüber informieren. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sollte den gesamten Vorgang schriftlich festhalten, den eigenen Unterlagen hinzufügen und darüber auch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten informieren.

**11. Kann ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter eine Vertrauensperson (3. Person) mit zu dem Gespräch nehmen?**

Grundsätzlich ist das Jahresgespräch ein Vieraugengespräch. Sollten Sie dies wünschen, so kann eine zusätzliche Person hinzugezogen werden (z. B. die [Stabsstelle für Konfliktberatung und Prozessentwicklung](#), [Personalrat](#), [Frauenbeauftragte](#), [Vertrauensperson der Menschen mit Behinderung](#)). Dies stellt jedoch eine Ausnahme dar und sollte vorher mit der Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten besprochen werden (vgl. S. 6. Leitfaden Jahresgespräch).

**12. Darf auch die Vorgesetzte oder der Vorgesetzte eine dritte, unabhängige Person zum Jahresgespräch vorschlagen und hinzubitten?**

Das Führen von Jahresgesprächen ist grundsätzlich eine Aufgabe, die die Vorgesetzten im Rahmen ihrer Vorgesetztenfunktion erfüllen müssen. Das Gespräch ohne Beisein Dritter zu führen, kann man daher von Vorgesetzten grundsätzlich erwarten. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte das Hinzukommen einer weiteren Person auf Wunsch der oder des Vorgesetzten als Verstärkung der ohnehin als „mächtiger“ empfundenen Position der oder des Vorgesetzten und als Schwächung der eigenen Position aufgefasst werden. Es ist aber durchaus möglich, dass in einem Vorgespräch Einvernehmen über das Hinzuziehen einer dritten Person geschlossen wird.

**13. Wie verhalte ich mich, wenn ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter schon ein Jahresgespräch geführt habe und wenn die Vorgesetzte oder der Vorgesetzte aufgrund einer Befristung wechselt?**

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter soll ermutigt werden, die Vereinbarungen und Zusammenfassungen der neuen Vorgesetzten oder dem neuen Vorgesetzten ggf. zur Verfügung zu stellen, damit sich auch auf die Gespräche des Vorjahres bezogen werden kann. Es steht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frei, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen.

**14. Was ist ein Jahresgespräch im Unterschied zu einem Mitarbeitergespräch?**

Bei dem Jahresgespräch handelt es sich um ein Mitarbeitergespräch. In der Literatur werden diese Begriffe oft synonym verwendet. An der Philipps-Universität Marburg wurde der Begriff "Jahresgespräche" gewählt, um mit dem Wort den Charakter des Gesprächs zu verdeutlichen: Dieses Gespräch findet einmal jährlich statt. Ein solcher Turnus ist vor allem sinnvoll, um die Umsetzung der im Rahmen des Gesprächs getroffenen Vereinbarungen in regelmäßigen, nicht zu großen Abständen zu überprüfen. So können ggf. Korrekturen vorgenommen und die Wirkung des Jahresgesprächs gesichert werden.

**15. Wenn ich 2 Stellen innehabe, muss ich dann mit beiden Vorgesetzten ein Gespräch führen?**

Das Jahresgespräch findet jeweils mit dem unmittelbaren Vorgesetzten statt. Wenn es zwei unmittelbare Vorgesetzte gibt, muss auch jeweils von beiden Vorgesetzten ein Gespräch angeboten werden. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ist jedoch nicht verpflichtet, diese wahrzunehmen. Aus einer Ablehnung dürfen dann keine Nachteile entstehen. Ein gemeinsames Gespräch mit beiden Vorgesetzten ist nicht vorgesehen.

**16. Gibt es ein Fortbildungsangebot zum Thema Jahresgespräche?**

In jedem Jahr werden zu Beginn der Durchführungsphase Workshops zur Vorbereitung auf das Jahresgespräch nach Zielgruppen getrennt angeboten. Informationen zu den Inhalten und Termine finden Sie im Internet unter <http://www.uni-marburg.de/jg>.

**17. Warum wurden die Vorgesetzten nicht verpflichtet, an den Vorbereitungsseminaren teilzunehmen?**

Bei der Durchführung von Jahresgesprächen an der Philipps-Universität Marburg wird bewusst auf Freiwilligkeit gesetzt. Allen Beteiligten bleibt es freigestellt, wie und mit welchen Hilfsmitteln sie sich auf die Gespräche vorbereiten.

## Durchführung des Jahresgesprächs

### **1. Wie lange sollte das Jahresgespräch dauern?**

Die Dauer des Gesprächs wird mit mindestens 1 Stunde veranschlagt. Die Länge des Gesprächs richtet sich jedoch nach dem jeweiligen Gesprächsbedarf; deshalb kann das Gespräch durchaus kürzer oder ggf. auch länger sein. Für diesen Fall sollte jedoch Vorsorge getroffen werden, so dass auch ein längeres Gespräch noch störungsfrei ablaufen kann. Wenn darüber hinaus weiterer Gesprächsbedarf besteht, ist es durchaus möglich einen Zusatztermin zu vereinbaren. Dieser sollte sich jedoch zeitlich möglichst bald an das eigentliche Jahresgespräch anschließen.

### **2. Kann ich ein Gespräch abbrechen, wenn es emotional wird, ggf. eskaliert? Was passiert dann?**

Wenn im Jahresgespräch ein Konflikt auftritt, sollte zunächst versucht werden, diesen Konflikt noch im Laufe des Gesprächs gemeinsam zu lösen. Wenn eine Aussprache auf der Sachebene nicht mehr möglich erscheint, sollte das Jahresgespräch abgebrochen werden, denn ein Jahresgespräch ist grundsätzlich kein Konfliktgespräch. Ein Konfliktgespräch kann sich anschließen, da eine grundsätzliche Klärung der Beziehungen im Arbeitsverhältnis zwischen der Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten sowie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter erfolgen muss. Für dieses Gespräch bietet es sich an, professionelle Hilfe hinzuzuziehen, beispielsweise bei der Leiterin der [Stabsstelle für Konfliktberatung und Prozessentwicklung](#), die selbstverständlich alle Anfragen vertraulich behandelt.

### **3. In welcher Reihenfolge finden die Gespräche statt, wenn ich sowohl Vorgesetzte oder Vorgesetzter als auch Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bin?**

Es ist durchaus sinnvoll, als Vorgesetzte oder Vorgesetzter das Jahresgespräch zunächst mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu führen, um ggf. Anregungen und Ergebnisse aus diesen Gesprächen an die eigene Vorgesetzte oder den eigenen Vorgesetzten weiterzugeben, sofern dies vorher so vereinbart wurde.

### **4. Was biete ich als Vorgesetzte oder Vorgesetzter an, wenn die Situation hinsichtlich Entwicklungsmöglichkeiten wenig Handlungsraum bietet?**

Die Jahresgespräche dienen der Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation. Beides ist von einer Reihe von Faktoren abhängig, von Aufstiegschancen und Entwicklungsmöglichkeiten einerseits – aber auch von vielen nicht-monetären Faktoren. In manchen Arbeitsbereichen sind Aufstiegsmöglichkeiten und Fort- bzw. Weiterbildungen nur schwer zu ermöglichen. In diesen Fällen können Vereinbarungen beispielsweise zu den Arbeitsbedingungen, den Aufgaben oder der Arbeitsverteilung, der Kommunikationsweise oder des Feedbacks getroffen werden, um die Arbeit zufriedenstellender zu gestalten. Dann könnten überfachliche Fortbildungen zu IT-Kenntnissen, Zeit- und Stress-Management oder Kommunikationsseminare wahrgenommen werden, die ggf. auch motivationssteigernd wirken.

### **5. Was können/dürfen die Vorgesetzten mit den Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern vereinbaren?**

Vereinbarungen zum Jahresgespräch ergeben sich z. B. aus den Themen Arbeitssituation, Führung und Zusammenarbeit sowie Förderung. Dabei ist dar-

auf zu achten, dass die vereinbarten Individualziele realistisch sind und familiäre oder andere Hintergründe und Belastungen berücksichtigt werden.

**6. Wie gehe ich damit um, wenn keine Einigkeit zu bestimmten Themen erzielt wurde?**

Das Jahresgespräch stellt einen partnerschaftlichen Dialog zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den direkten Vorgesetzten dar. Die Vereinbarungen, die gemeinsam getroffen werden, werden schriftlich festgehalten und von beiden Seiten unterschrieben. Über strittige Inhalte wird entweder versucht, eine sofortige Einigung zu erzielen oder es wird zeitnah ein neuer Gesprächstermin vereinbart. Dann haben die Gesprächspartner in der Zwischenzeit die Möglichkeit, neue Erkenntnisse zu gewinnen, Klärungen vorzunehmen oder sich auch in gegenseitigem Einvernehmen an Dritte zu wenden, die den weiteren Prozess moderierend begleiten. Diese Inhalte können ebenfalls im Protokollbogen festgehalten werden.

**7. Warum ist der Protokollbogen zum Jahresgespräch zu unterschreiben?**

In dem Protokollbogen zum Jahresgespräch werden alle gemeinsam getroffenen Vereinbarungen zwischen den jeweiligen Vorgesetzten und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter schriftlich festgehalten und von beiden durch die Unterschrift bestätigt. Er dient beiden Seiten als Grundlage für die weitere gemeinsame Arbeit und als Orientierungsmöglichkeit für künftige Jahresgespräche. Der Protokollbogen verbleibt bei den Gesprächspartnern und wird nicht an die Personalabteilung weitergegeben.

## Nachbereitung des Jahresgespräches

**1. Welche Fördermaßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung können in Anspruch genommen werden und wer entscheidet über bzw. bewilligt die Durchführung?**

An der Philipps-Universität existieren viele Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung, beispielsweise meist kostenfreie interne Fortbildungsangebote der Universitätsverwaltung, Fortbildungsangebote in den Fachbereichen, der MARBURG UNIVERSITY RESEARCH ACADEMY (MARA), des Sprachenzentrums, der UB oder auch des HRZ. Darüber hinaus können Beschäftigte der Philipps-Universität an einer Reihe kostenfreier standortübergreifender, z.T. auch hessenweiter Maßnahmen teilnehmen, so an Veranstaltungen der [IUW](#) oder an Seminaren der [Zentralen Fortbildung des Landes Hessen](#). Das Referat für Personalentwicklung ist bemüht, die vorhandenen Angebote auf seinen [Internetseiten](#) gebündelt darzustellen.

Berufliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen inhaltlich und hinsichtlich der Finanzierung mit der oder dem Vorgesetzten abgestimmt werden. Bei Schulungen außerhalb Marburgs muss außerdem ein Dienstreiseantrag gestellt werden.

**2. Wie können die Individualziele, die im Gespräch vereinbart werden, messbar gemacht werden?**

Die vereinbarten Individualziele sollten in möglichst kleine Schritte unterteilt werden, deren Erfolg messbar/wahrnehmbar ist. Die Vereinbarung von Zwischenergebnissen oder die Erledigung von Teilaufgaben bietet eine Orientierung. Es werden im Idealfall Nachfolgegespräche in regelmäßigen Intervallen vereinbart, in denen die Einhaltung der Vereinbarungen und der Stand ihrer Durchführung gemeinsam betrachtet werden.

**3. Was ist zu tun, wenn die Zusagen der oder des Vorgesetzten nicht umgesetzt werden? Wie stelle ich sicher, dass die gemeinsamen Vereinbarungen umgesetzt werden?**

Die Verantwortung für das Gesprächsergebnis und dessen Umsetzung liegt bei beiden Beteiligten. Bei der Vereinbarung der Individualziele ist ein hohes Maß an Offenheit und Ehrlichkeit erforderlich und die Rahmenbedingungen, unter denen die Ziele vereinbart werden, müssen einbezogen, erörtert und ggf. schriftlich festgehalten werden. Da alles in beiderseitigem Einvernehmen geschieht, kann davon ausgegangen werden, dass die Vereinbarungen auch eingehalten werden. Bei Vereinbarungen, die an die Verfügbarkeit finanzieller Mittel gebunden sind, sollte vorab geprüft werden, ob diese Mittel auch tatsächlich zur Verfügung stehen. In jedem Fall, bei dem eine Vereinbarung nicht eingehalten wurde, sollte ein Folgegespräch vereinbart werden, in dem die Gründe geklärt, Vereinbarungen angepasst oder neu geschlossen werden

**4. Wenn ich seit dem letzten Jahresgespräch an eine neue Stelle gewechselt habe, wird der Protokollbogen zum Jahresgespräch dann an die neue Vorgesetzte oder an den neuen Vorgesetzten weitergereicht?**

Nein. Sofern jedoch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter dies wünscht, kann der Protokollbogen weitergegeben werden.

**5. Darf bei einem Arbeitsplatzwechsel der Inhalt der Jahresgespräche in das Zeugnis einfließen?**

Die Ergebnisse des Jahresgesprächs sind grundsätzlich vertraulich. Weitergegeben werden nur Vereinbarungen, deren Weitergabe im Jahresgespräch gemeinsam beschlossen wurde. Dazu können die Bedarfsanmeldungen zur Fortbildung auf dem Ergänzungsbogen gehören. Der Protokollbogen zum Jahresgespräch ist nicht Teil der Personalakte und kann daher auch nicht für Arbeitszeugnisse oder Beurteilungen herangezogen werden.

**6. Wie stelle ich die sichere Aufbewahrung der Niederschrift sicher?**

Der Protokollbogen zum Jahresgespräch kann in gedruckter Form in einem abschließbaren Schrank oder Schubfach im Büro oder auch zu Hause aufbewahrt werden. Als Datei kann sie auf dem eigenen Laufwerk passwortgeschützt aufbewahrt werden.

**7. Werden den Führungskräften weitere Personalentwicklungsinstrumente neben dem Jahresgespräch zur Verfügung gestellt?**

Ja, der Bereich der Seminare für Führungskräfte wird durch das Referat für Personalentwicklung weiter ausgebaut. Hier wird besonders auf Aspekte des „Achtsamen Führens“, auf das Führen von Kritikgesprächen, Konfliktmanagement usw. eingegangen.

**8. Reicht der Vermerk eines Fortbildungswunsches auf dem Dokumentationsbogen als Fortbildungsanmeldung aus?**

Ein vermerkter Fortbildungswunsch auf dem Dokumentationsbogen ist kein Fortbildungsantrag, sondern dient der Bedarfsanmeldung. Für konkrete Schulungen ist ein gesonderter Antrag zu stellen.

**9. Wenn Verabredungen, wie z. B. Weiterqualifizierungen, festgehalten wurden, kann ich im Laufe des Jahres daran erinnern oder mich um eine Anmeldung selbst bemühen?**

Ja.

**10. Werden Informationen an die Personalabteilung weitergegeben? Welche?**

Der Personalabteilung geht der Dokumentationsbogen zu. Darauf wird lediglich vermerkt, ob ein Jahresgespräch stattgefunden hat oder nicht, und wer mit wem gesprochen hat. Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit, Fortbildungswünsche oder einen anderen Personalentwicklungsbedarf zu vermerken. Der Protokollbogen, in dem beide Seiten die Inhalte des Jahresgespräches dokumentieren, wird nicht an die Personalabteilung weitergegeben.

**11. Was geschieht mit den Daten, die bei den Rückläufen zur Bestätigung der Durchführung des Jahresgespräches und der Bedarfsanmeldungen zur Fortbildung und Personalentwicklung erhoben werden?**

Diese Daten werden auf dem Dokumentationsbogen schriftlich festgehalten, werden dann in die Personalabteilung geschickt und verbleiben dort. Die Daten dienen der Evaluation der Jahresgespräche an der Philipps-Universität sowie der Bedarfsermittlung für die universitätsinterne Fortbildung und die Personalentwicklung an der Philipps-Universität Marburg. Eine Veröffentlichung der statistischen Auswertung ist vorgesehen. Eine Rückführung der Daten auf Einzelpersonen ist nicht möglich.