

Durchführung von Jahresgesprächen

an der

Philipps-Universität Marburg

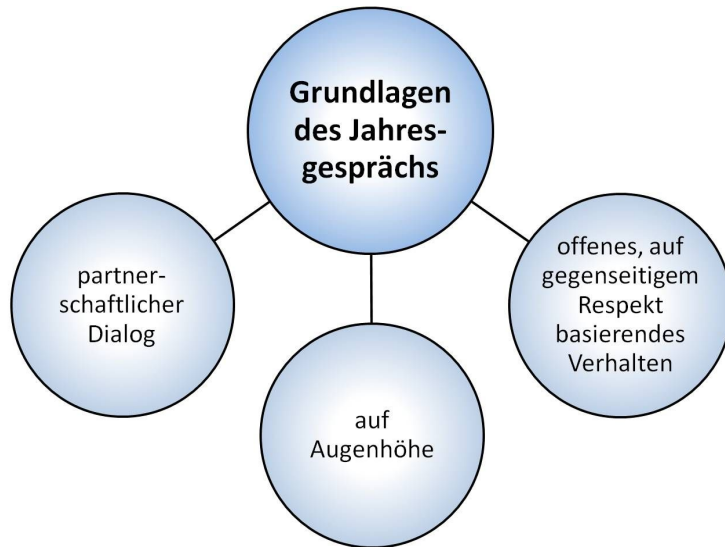
Inhalt

Leitfaden für die Durchführung von Jahresgesprächen an der Philipps-Universität Marburg	2
Was ist ein Jahresgespräch?	2
Welche Vorteile bietet das Jahresgespräch?	3
Was unterscheidet das Jahresgespräch von anderen Gesprächsformen?	5
Wie ist der Ablauf des Jahresgesprächs?	5
Was ist bei der Organisation des Jahresgesprächs zu beachten?	7
Wer berät und unterstützt?	8
Übersicht über den Ablauf eines Jahresgesprächs	9

Sie finden weitere Informationen und alle Dokumente im Intranet unter
www.uni-marburg.de/jg.

Leitfaden für die Durchführung von Jahresgesprächen an der Philipps-Universität Marburg

Was ist ein Jahresgespräch?



Das Jahresgespräch wird als wichtiges Instrument der Führung von Mitarbeitenden angesehen. Es findet ein **partnerschaftlicher Dialog** zwischen den Mitarbeitenden und der oder dem direkten Vorgesetzten statt. Die Beteiligten ziehen in diesem Gespräch eine jährliche Bilanz ihrer Zusammenarbeit und besprechen gemeinsam Möglichkeiten zur Optimierung der Arbeit und zur beruflichen Weiterentwicklung der*s Mitarbeitenden. Dieses Gespräch findet in einem störungsfreien Rahmen mit ausreichend Zeit statt und geht über die routinemäßige Alltagskommunikation hinaus. Dies wird insbesondere durch die verbindliche detaillierte Vorbereitung beider am Gespräch Beteiligten gewährleistet. Indem Vorgesetzte die Wünsche und Ziele der Mitarbeitenden erfahren, können sie auf diese eingehen und unterstützend tätig werden. Jahresgespräche sind **keine** Beurteilungsgespräche (siehe S. 3).

Definition

Ein Jahresgespräch wird auf Augenhöhe geführt. Ein solcher partnerschaftlicher Dialog fördert ein offenes, auf gegenseitigem Respekt basierendes Verhalten. Dies kommt zum Ausdruck, wenn sich die Gesprächsteilnehmenden ernst nehmen, wechselseitig zuhören und versuchen, einander zu verstehen. Dabei sollte das Gespräch sachlich geführt werden und es ist darauf zu achten, nicht persönlich zu werden. Aussagen, die das Selbstwertgefühl des Gegenübers berühren, sind zu unterlassen.

partnerschaftlicher Dialog

Das Angebot zum Jahresgespräch durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten erfolgt jährlich. In Absprache der Beteiligten ist es aber möglich, in einem Jahr mit dem Jahresgespräch auszusetzen, wenn es seit dem letzten Gespräch keinen Gesprächsbedarf gibt. Im darauffolgenden Jahr ist das Jahresgespräch wieder

Gesprächsangebot jährlich

zu führen. Der Verzicht auf das Jahresgespräch wird bei der Rückmeldung online vermerkt.

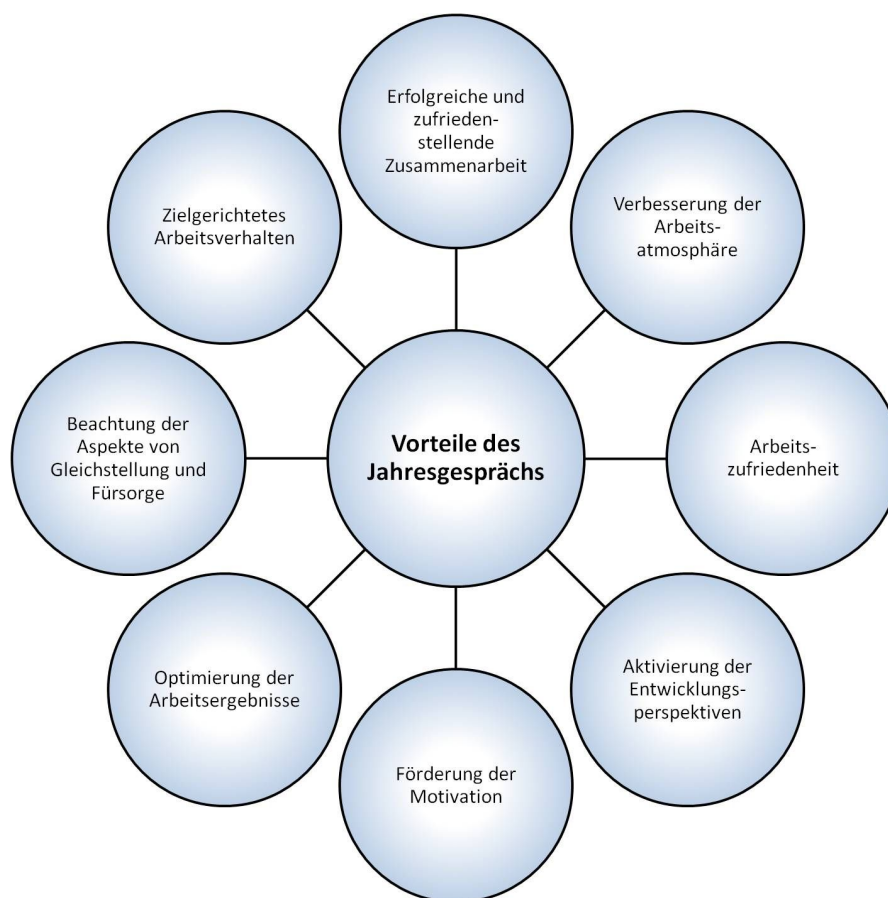
Wenn mit Promovierenden eine Betreuungsvereinbarung abgeschlossen wurde und regelmäßig Betreuungsgespräche stattfinden, die sich auch Inhalten des Jahresgesprächs widmen, kann auf ein zusätzliches Jahresgespräch verzichtet werden. Auch hier wird der Verzicht auf das Jahresgespräch bei der Rückmeldung online vermerkt.

Die Jahresgespräche werden von Anfang Januar bis zum 30.09. eines Kalenderjahres durchgeführt. Durch diesen weit gesteckten zeitlichen Rahmen soll die Terminfindung erleichtert werden. Ist es durch außergewöhnliche Umstände (z. B. längere Krankheiten, Erziehungsurlaub, Sabbatical) nicht möglich, die Jahresgespräche im vorgesehenen Zeitraum zu führen, so ist es besser, den Termin um wenige Wochen zu verschieben und ggf. erst im 4. Quartal durchzuführen, als das Gespräch in dem entsprechenden Jahr ausfallen zu lassen.

Promovierende

Durchführungs-
zeitraum

Welche Vorteile bietet das Jahresgespräch?



Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind Voraussetzung und Grundlage einer erfolgreichen und zufriedenstellenden Zusammenarbeit. So können im Gespräch Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit angesprochen oder

Zusammenarbeit

geklärt werden. Neben anderen Gesprächen aus zufälligen oder aktuellen Anlässen verbessert ein Jahresgespräch - als Instrument der Personalführung und Personalentwicklung - Informationsstrukturen und die inneruniversitäre Kommunikationskultur.

Indem Vorgesetzte mehr Zeit und Verbindlichkeit in den Dialog mit ihren Mitarbeitenden investieren, schaffen sie eine höhere Transparenz und fördern deren Motivation. Die Mitarbeitenden fühlen sich geschätzt, besser eingebunden und erhalten mehr Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich ihrer Arbeitszielsetzungen und Arbeitsbedingungen.

Mit dem Jahresgespräch ergibt sich die Gelegenheit, im vertraulichen Rahmen Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Fragen der Gleichstellung zu behandeln. Zudem ist die besondere Verantwortung der Vorgesetzten zur Erfüllung ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Förderung und Sicherung der gleichberechtigten Teilhabe für Menschen mit Behinderung zu beachten.

Das Jahresgespräch bietet die Chance, durch einen strukturierten und intensiven Gesprächsablauf das Arbeitsklima zu verbessern und zugleich die Aufgabenerfüllung zu optimieren.

Hierbei können die Vorgesetzten ihr Verständnis der Aufgaben und Arbeitsziele den Mitarbeitenden sachlich nahebringen. Die Mitarbeitenden wiederum haben die Gelegenheit, ihren eigenen Standpunkt zu den Gesprächsthemen darzustellen. Auf diese Weise erhalten beide Seiten einen Einblick in die jeweils andere Sichtweise und lenken das Arbeitsverhalten stärker auf Ziele, Regeln und Absprachen. Wechselseitiges Verständnis kann Missverständnisse verhindern oder beseitigen und kreative Ideen freisetzen.

Das Jahresgespräch fördert die Sicherung und Weiterentwicklung der Arbeitszufriedenheit. Diese stützt sich auf die Säulen der Motivation und des Engagements. Um sie aufrecht zu erhalten, können unterschiedliche Faktoren zusätzlich unterstützend wirken.

Ein Jahresgespräch kann dazu beitragen, die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden aktiv voranzutreiben. Potenziale, die möglicherweise unbeachtet bleiben, werden erschlossen sowie Leistungsstärken genutzt und gefördert. Berufliche Perspektiven werden herausgearbeitet und aufeinander abgestimmt.

**Transparenz und
Motivation**

**Beruf und Familie,
Gleichstellung,
Behinderung**

Arbeitsklima

Arbeitsverhalten

**Arbeits-
zufriedenheit**

**Entwicklungs-
perspektiven**

Was unterscheidet das Jahresgespräch von anderen Gesprächsformen?

Das übliche Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden findet im täglichen Arbeitsprozess statt. Hier werden auch einzelne Arbeitsanweisungen gegeben, die naturgemäß nicht Bestandteil des Jahresgespräches sein können. Idealerweise gibt es regelmäßige Teambesprechungen, in denen wichtige Dinge der Zusammenarbeit besprochen und abgestimmt werden. Das Jahresgespräch hat hingegen eine eigenständige Funktion und setzt sich damit deutlich von anderen Gesprächsformen ab, wie z. B.

andere Gespräche

- **anlassbezogenen Gesprächen**, die der zeitnahen Erörterung einzelner Arbeitsabläufe im Alltagsgeschäft dienen,
- **Beurteilungsgesprächen**, die der einseitigen Bilanzierung und Beurteilung der Leistungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten dienen,
- **Ergebnisgesprächen**, die einer aufgabenbezogenen Sachzielplanung bzw. Problemlösung dienen,
- **Konfliktgesprächen**, die der Aufarbeitung und/oder Beseitigung eines Konfliktes dienen. Zur Gesprächsführung werden besondere Weiterbildungen angeboten. Bitte beachten Sie auch die Dienstvereinbarung „Konfliktlösung und Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen Mobbing am Arbeitsplatz“.

Wie ist der Ablauf des Jahresgesprächs?



Im ersten Schritt haben beide Seiten die Gelegenheit zur Bilanzierung des zurückliegenden Betrachtungszeitraumes.

Bilanz

Nach der Bilanzierung werden gemeinsam Veränderungswünsche entwickelt und es können Individualziele vereinbart werden. Ziele sollen in einem überschaubaren Zeitraum umsetzbar und erreichbar sein.

Perspektive

Rückblickende und zukunftsbezogene Betrachtungen beziehen sich auf die Arbeitssituation, die Führung und Zusammenarbeit sowie auf die Wünsche und Möglichkeiten der Förderung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.

Inhalt

Im Austausch über die Arbeitssituation sprechen die Beteiligten über wahrzunehmende Aufgaben, das Betriebsklima im eigenen Arbeitsumfeld, die Arbeitsbedingungen und die Vereinbarkeit mit familiären Verpflichtungen. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann persönliche Belange ins Gespräch einbringen. Es besteht ebenfalls die Chance, Konflikte aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich anzusprechen.

Arbeitssituation



Beide Gesprächspartner haben die Gelegenheit, sich gegenseitig eine Rückmeldung über Führung und Zusammenarbeit zu geben, aus der Verbesserungsvorschläge für die Zukunft entwickelt werden können. So kann z. B. das Informationsverhalten aus der Sicht beider Gesprächspartner hinterfragt und bei Bedarf verändert werden.

Führung und Zusammenarbeit

Ein wichtiges Thema sind auch bisher durchgeführte und künftige Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und mögliche Veränderungen im Aufgabenbereich der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Dabei sind Qualifikation, Neigungen und Entwicklungspotenziale sowie realistische Entwicklungsperspektiven angemessen zu berücksichtigen. Es ist darauf zu achten, dass Frauen in den Bereichen vorrangig gefördert werden, in denen sie unterrepräsentiert sind. Auch dürfen Teilzeitkräfte, die wegen familiärer Belange ihre Arbeitszeit reduziert haben, nicht benachteiligt werden. Schwerbehinderte Beschäftigte erhalten wegen ihrer besonderen Beeinträchtigungen zusätzliche Hilfen zu ihrem beruflichen Fortkommen.

Förderung und Entwicklung

Was ist bei der Organisation des Jahresgesprächs zu beachten?



Der oder die unmittelbare Vorgesetzte ist verpflichtet, das Jahresgespräch allen Beschäftigten anzubieten. Nähere Hinweise finden Sie unter den FAQs (www.uni-marburg.de/jg). Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann das Angebot ohne Angabe von Gründen ablehnen. Aus einer Ablehnung dürfen keine Nachteile entstehen.

Angebot

Als Gesprächsdauer sollte mindestens eine Stunde vorgesehen werden.

Dauer

Vorgesetzte laden ihre Mitarbeitenden jeweils mindestens zwei Wochen vor dem geplanten Termin ein. Bei der Auswahl des Raumes ist darauf zu achten, dass Störungen bzw. Unterbrechungen vermieden werden.

Rahmenbedingungen

Zur Vorbereitung auf das Gespräch dienen vertiefende Workshops und Leitfragen für Vorgesetzte bzw. für Mitarbeitende sowie - wenn Sie bereits ein Jahresgespräch geführt haben - das Protokoll des Vorjahres. Bitte beachten Sie die entsprechenden Workshopangebote (www.uni-marburg.de/personalentwicklung bzw. die Rundmails des Referats für Personalentwicklung).

Vorbereitung

Das Gespräch findet grundsätzlich „unter vier Augen“ statt. Die Gesprächsinhalte sind absolut vertraulich zu behandeln. Auf Wunsch der*s Mitarbeitenden kann eine zusätzliche Person hinzugezogen werden (z. B. Personalrat, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauensperson der Schwerbehinderten). Sollte die*der Vorgesetzte eine weitere Person hinzuziehen wollen, ist vorab das Einverständnis der*s Mitarbeitenden einzuholen.

Vertraulichkeit

Die im gemeinsamen Gespräch erzielten Ergebnisse (z. B. vereinbarte Individualziele und die dafür notwendigen Unterstützungsangebote) werden als kurzes Protokoll festgehalten, das von beiden Beteiligten unterzeichnet wird.

Protokoll

Der Inhalt ist nur den am Gespräch Beteiligten bekannt. Das Protokoll verbleibt bis zum nächsten Gespräch bei den Vorgesetzten und ist vertraulich zu behandeln. Die*der Mitarbeitende erhält unmittelbar nach dem Gespräch eine Kopie.

Die Rückmeldung an die Personalabteilung, ob ein Gespräch stattgefunden hat oder nicht, wird von den Vorgesetzten online über folgenden Link gegeben:

<https://forms.uni-marburg.de/de/uv/personal/jahresgesprach>

Dokumentation

Wer berät und unterstützt?

Für häufig gestellte Fragen beachten Sie bitte die FAQ-Liste. Diese, weitere Informationen und die Ansprechpersonen der Fachbereiche und fachbereichsfreien Einrichtungen finden Sie im Intranet unter www.uni-marburg.de/jg. Daneben stehen Ihnen für Fragen, Wünsche und Anregungen nachfolgende Ansprechpersonen zur Verfügung (in alphabetischer Reihenfolge der Nachnamen):

Ansprechpersonen

Ansprechperson	Telefon, E-Mail
Tina Stiehler Referat für Personalentwicklung	☎ 06421 28-26567 tina.stiehler@uni-marburg.de
Anita Fischer Personalrat	☎ 06421 28-26031 anita.fischer@personalrat.uni-marburg.de
Markus Kolling Schwerbehindertenvertretung	☎ 06421 28-25993 markus.kolling@verwaltung.uni-marburg.de
Dr. Nina Schumacher Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte	☎ 06421 28-26189 nina.schumacher@verwaltung.uni-marburg.de
Dorothea Eckardt Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung	☎ 06421 28-2436 dorothea.eckardt@uni-marburg.de
Katharina Völsch Stabsstelle Antidiskriminierung und Diversität	☎ 06421 28-26446 katharina.voelsch@uni-marburg.de

Übersicht über den Ablauf eines Jahresgesprächs

Vorbereitung		Hinweise
1	Besuch eines vertiefenden Workshops	Empfehlung für die Vorbereitung des ersten Jahresgesprächs
2	Angebot und Terminvorschlag für ein Jahresgespräch von der*m Vorgesetzten*m (VG) an die*den Mitarbeitende*n (MA)	Mindestens 2 Wochen vor dem geplanten Gesprächstermin
3	Vorbereitung des Gesprächs mit Hilfe - der Leitfragen für MA oder VG - ggf. des Protokolls vom letzten Jahresgespräch - des Leitfadens Jahresgespräche - der FAQ-Liste	Alle Informationen und Dokumente finden Sie auf der Website Jahresgespräche des Referats für Personalentwicklung.
Durchführung des Jahresgesprächs		Hinweise
1	Treffen der Beteiligten in einer störungsfreien Umgebung mit einer geplanten Gesprächsdauer von mindestens einer Stunde (ohne Unterbrechung). Das Gespräch findet grundsätzlich „unter vier Augen“ statt. Die Gesprächsinhalte sind absolut vertraulich zu behandeln.	Auf Wunsch der*s MA kann eine zusätzliche Person hinzugezogen werden (z. B. Personalrat, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauensperson der Schwerbehinderten). Sollte die*der VG eine weitere Person hinzuziehen wollen, ist vorab das Einverständnis der*s MA einzuholen.
2	Möglicher Ablauf des Jahresgesprächs: Bilanz - Perspektive - Arbeitssituation - Zusammenarbeit – Zusammenarbeit im Team - Förderung und persönliche Entwicklung	Nähere Informationen finden Sie im Leitfaden bzw. in den Fragenkatalogen/Leitfragen.
3	Zusammenfassen der gemeinsamen Vereinbarungen des Jahresgesprächs im Protokollbogen. Unterzeichnung von beiden Beteiligten. Beide Parteien erhalten ein Exemplar.	Vorlage zum Ausdrucken unter Dokumente . Das Dokument ist vertraulich zu behandeln.
Nachbereitung		Hinweise
1	Rückmeldung zur Dokumentation der Jahresgespräche	Online auszufüllen unter https://forms.uni-marburg.de/login?came_from=/de/uv/personal/jahresgespraech
2	Gegebenenfalls Teilnahme an der Evaluation	Die Aufforderung dazu erfolgt per E-Mail.