

# Jahresgespräche: Empfehlungen und Checkliste für Führungskräfte

## PLANUNG DER JAHRESGESPRÄCHE

---

- Gesprächsthemen reflektieren
  - Überlegen Sie sich im Vorfeld aller Gespräche, welche übergeordneten oder aktuellen Themen Sie als Führungskraft beschäftigen und welche dieser Themen Sie gern im Jahresgespräch thematisieren wollen.
  - Gibt es gerade Themen, die für Ihr Team, Ihre Abteilung oder Fakultät oder gar die ganze Universität besonders wichtig sind? Ist es sinnvoll, diese im Rahmen des Jahresgesprächs zu besprechen oder sich dazu Feedback einzuholen?
  - Gibt es gerade Themen, die Ihr Team aktuell besonders beschäftigen? Wie läuft das verteilte Arbeiten mit mobiler Arbeit? Gibt es gerade hohe Belastungen durch Personalengpässe oder andere Rahmenbedingungen? Können die Jahresgespräche einen Raum dafür anbieten, über diese Themen und mögliche Maßnahmen zu sprechen?
- Termine festlegen
  - Überlegen Sie, ob eine bestimmte Reihenfolge der Jahresgespräche mit Ihren Mitarbeiter\*innen sinnvoll ist.
  - Planen Sie ausreichend Zeit für die zu besprechenden Themen ein. Ein Zeitfenster von 60-90 Minuten ist i.d.R. notwendig, um sich in Ruhe auszutauschen und Vereinbarungen zu konkretisieren.
  - Laden Sie möglichst frühzeitig ein, damit sich Ihr\*e Mitarbeiter\*in gut auf das Gespräch vorbereiten kann.
  - Besprechen Sie die Notwendigkeit eines Jahresgesprächs mit Ihren Mitarbeiter\*innen direkt und offen. Lassen Sie sich auf ein Gespräch ein, wenn Ihr\*e Mitarbeiter\*in sich ein Gespräch wünscht.
  - Bei Konflikten mit einzelnen Mitarbeiter\*innen oder in Ihrem Team nehmen Sie gerne die Beratung durch die Personalentwicklung in Anspruch. Die Personalentwicklung berät Sie gern zu allen Fragen und Themen rund um Jahresgespräche, Personal- oder Teamentwicklungsthemen sowie Führungsherausforderungen.
- Störungsfreien Gesprächsablauf gewährleisten
  - Planen Sie die Jahresgespräche in Zeiträumen, in denen Sie die Gespräche in Ruhe führen können. Gibt es diese Zeiträume nicht, überlegen Sie, wie Sie eine ungestörte Durchführung der Gespräche sicherstellen können.
- -----  
-----
- -----  
-----

## DURCHFÜHRUNG DER JAHRESGESPRÄCHE

---

- Gesprächsvorbereitung, -haltung und -führung:
  - Bereiten Sie sich – wenigstens kurz – auf das Gespräch vor. Die neue Vorlage zur Vorbereitung und Durchführung der Jahresgespräche unterstützt Sie dabei.
  - Gehen Sie mit einer möglichst unvoreingenommenen Haltung in das Gespräch und führen Sie das Gespräch in diesem Sinne.
  - Vermeiden Sie Verallgemeinerungen und Bewertungen. Beschreiben Sie stattdessen konkrete Situationen.
    - Bsp.: „In den letzten 4 Teammeetings sind Sie mind. 10 Minuten zu spät erschienen.“ statt „Sie sind immer unpünktlich und nehmen Ihre Arbeit gar nicht ernst.“
  - Drücken Sie Ihre Wahrnehmungen und Gefühle aus.
    - Bsp.: „Ich bin verärgert, wenn Sie zu spät kommen, weil Sie dann nicht alles mitbekommen.“
  - Formulieren Sie konkrete Wünsche an der Veränderung des Verhaltens.
    - Bsp.: „Ich erwarte, dass Sie zu allen Teammeetings pünktlich sind. Wie können Sie sicherstellen, dass Sie immer pünktlich sind? Oder was muss sich ändern, damit Sie immer pünktlich sein können?“
  - Vermeiden Sie die Verwendung des Wortes „aber“. Ganz häufig ist ein „und gleichzeitig“ genauso passend und eröffnet die Möglichkeit, zwei Aspekte miteinander zu verbinden.
- Legen Sie sich alle Unterlagen für das Gespräch im Vorfeld bereit.
  - Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung der Jahresgespräche
  - Notizen aus Ihrer Vorbereitung
  - Protokollvorlage aus dem Leitfaden (ausgedruckt zum handschriftlichen Festhalten Ihrer Vereinbarungen oder elektronisch vorbereitet zum gemeinsamen Dokumentieren)
  - Dokumentationsbogen (für die Personaladministration)
- Schaffen Sie, soweit möglich, eine angenehme und ungestörte Gesprächsumgebung, z.B. durch die folgenden Maßnahmen:
  - Mobiltelefon stumm oder auf „nicht stören“
  - Bürotelefon stumm oder umgeleitet
  - „Bitte nicht stören-Schild“ an der Tür
  - Bereitstellen von Getränken o.ä.
- Erstellen Sie das Protokoll für beide Gesprächsteilnehmer\*innen möglichst direkt im Gespräch (handschriftlich oder elektronisch).
  - Vereinbaren Sie, wer von Ihnen beiden das Protokoll erstellt. Am besten unterschreiben Sie das Protokoll am Ende des Gesprächs und stellen sich wechselseitig eine Kopie oder einen Scan des Protokolls zur Verfügung.
- -----
- -----
- -----
- -----

## DIE NACHBEREITUNG DER JAHRESGESPRÄCHE

---

- Notieren Sie sich zeitnah, welche Aufgaben sich für Sie aus den Vereinbarungen ergeben. Setzen Sie sich ggf. Termine oder Erinnerungen, um Ihren Vereinbarungen sicher nachzukommen.
- Senden Sie die Dokumentationsbögen zeitnah nach jedem Gespräch an die Personaladministration. So ermöglichen Sie Ihren Sachbearbeiter\*innen eine Verteilung der Arbeitsbelastung durch das Einpflegen Ihrer Rückmeldungen in die Dokumentation.
- Reflektieren Sie darüber, ob sich aus den Gesprächen Themen ergeben haben, die Sie mit Ihrem Team gemeinsam bearbeiten wollen (z.B. Optimierung der Arbeitsorganisation; Veränderungen in der Meeting-Struktur; Optimierung von Anwesenheiten und Abwesenheiten aufgrund von mobiler Arbeit oder Teilzeitbeschäftigung).

- -----  
-----
- -----  
-----