

## **Jahresgespräch: Überarbeiteter Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung der Jahresgespräche**

Die Evaluation der Jahresgespräch hat gezeigt, dass etwa die Hälfte der Führungskräfte und Beschäftigte das Jahresgespräch nützlich finden, um ihre wechselseitige Wertschätzung auszudrücken und die Zusammenarbeit zu verbessern. Der überarbeitete Leitfaden soll die Gesprächsführung in diesem Sinne unterstützen und die Vorbereitung, Durchführung und Protokollierung besser miteinander verbinden.

Wir empfehlen drei Gesprächsphasen zu unterscheiden:

- Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Gespräch (neutral und ohne Bewertung)
- Austausch über Zufriedenheit und Zusammenarbeit
- Treffen von Vereinbarungen für die zukünftige (Zusammen-) Arbeit

Dabei dienen die drei Gesprächsphasen dazu, konkrete Vereinbarungen zur (Zusammen-)Arbeit zu treffen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Vorlage, die sich an den drei Gesprächsphasen orientiert. Die Vorlage dient Führungskräften und Mitarbeiter\*innen

- in der Vorbereitung auf das Gespräch,
- als Durchführungsleitfaden für das Gespräch sowie
- zur Protokollierung der getroffenen Vereinbarungen (letzte Seite).

Die Vorlage enthält Raum für Ihre vorbereitenden Notizen und für das Festhalten von persönlichen Notizen im Gespräch. Die letzte Seite dient als Protokollvorlage, auf der Sie gemeinsam Vereinbarungen festhalten. Dieses Protokoll unterschreiben beide Gesprächsteilnehmer\*innen nach dem Gespräch und nehmen es anschließend zu ihren Unterlagen (nur die letzte Seite).

Die Vorlage können Sie Ihren Bedarfen entsprechend anpassen. Sie kann sowohl von der Führungskraft als auch dem\*der Mitarbeiter\*in für die Vorbereitung und Durchführung des Jahresgesprächs genutzt werden.

### Wir empfehlen

- den Versand dieser (ggf. angepassten) Vorlagedatei mit der Einladung zum Jahresgespräch, so dass sich beide Seiten entsprechend vorbereiten können,
- den\*die Mitarbeiter\*in in jeder Gesprächsphase zuerst zu Wort kommen zu lassen,
- die Protokollvorlage (letzte Seite) gemeinsam im Gespräch auszufüllen.

Der Nachweis über die Durchführung des Gesprächs bzw. der Dokumentation der Gründe für das Nicht-Führen erfolgt weiterhin über die versandten Dokumentationsbögen.

## Allgemeine Empfehlungen

- Betrachten Sie die Jahresgespräche als eine Möglichkeit Wertschätzung auszudrücken, Leistungen anzuerkennen, gemeinsam zu reflektieren und Ihre Zusammenarbeit proaktiv weiterzuentwickeln.
- Nutzen Sie die Jahresgespräche sowohl um zur individuellen Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter\*innen beizutragen als auch um sich Feedback zu Ihrer Führungsarbeit und der Teamentwicklung einzuholen.
- Ein gutes Jahresgespräch ermöglicht beiden Seiten die jeweiligen Themen anzusprechen und in einen offenen Austausch zu Optimierungen und Weiterentwicklungen zu kommen.
- Betrachten Sie die Jahresgespräche als Chance, etwas zu lernen oder zu sehen, was Sie bisher nicht wussten oder wahrgenommen haben. Nutzen Sie diese Chance, um positive Veränderungen gemeinsam anzustoßen.
- Im Jahresgespräche müssen nicht alle möglichen Themen besprochen werden – ganz im Gegenteil. Setzen Sie ruhig einen Fokus auf die Themen, die Ihnen aktuell besonders wichtig sind. Ein Fokus ist auch für die Umsetzung entsprechender Vereinbarungen hilfreich.
- Empfehlungen für die Planung und Vorbereitung der Jahresgespräche mit wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen in der Qualifizierungsphase:
  - Promovierende sind im Rahmen ihrer Promotion in weitere Betreuungs- und Gesprächsstrukturen eingebunden. Falls in Ihrem Bereich regelmäßige Treffen im Rahmen eines Betreuungsausschuss (Thesis Committee Meetings) stattfinden, überlegen Sie, ob die Vorschläge aus diesem Leitfaden in das geplante Gespräch integriert werden können und welche Themen zwischen Ihnen und Ihren Promovierenden direkt – im Rahmen eines Jahresgesprächs – besser besprochen werden können. Ein Jahresgespräch kann eine Chance sein, die direkte Betreuungsbeziehung mit dem Vorgesetzten zu reflektieren (z.B. Kommunikation miteinander), Anerkennung auszudrücken (z.B. erreichte Meilensteine oder besondere Arbeitsergebnisse), persönliche Empfehlungen zu geben (z.B. Forschungsaufenthalte im Ausland) und Planungen zu konkretisieren (z.B. Veröffentlichungen oder Konferenzbeiträge). Überlegen Sie, ob ein solches Gespräch vor oder nach dem Treffen im Rahmen eines Betreuungsausschuss (Thesis Committee Meetings) sinnvoll ist und passen Sie es im zeitlichen Rahmen an den tatsächlichen Bedarf an bilateraler Abstimmung an.
  - Promovierte in der Qualifizierungsphase können im Rahmen eines Jahresgesprächs wertvolle Hinweise zu ihrer weiteren Karriereentwicklung erhalten. Fördern Sie dabei ihre Selbstreflexion und bauen Sie Ihr Feedback auf den Karriereambitionen Ihrer Mitarbeiter\*innen auf. Auch hier bietet das Jahresgespräch die Chance, die Zusammenarbeit zu reflektieren (z.B. Kommunikation miteinander), Anerkennung auszudrücken (z.B. erreichte Meilensteine oder besondere Arbeitsergebnisse), persönliche Empfehlungen zu geben (z.B. Forschungsaufenthalte im Ausland) und Planungen zu konkretisieren (z.B. Veröffentlichungen oder Konferenzbeiträge).

### Phase 1: Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Gespräch

Rückblick zum Einstieg	
<b>Was geschah seit dem letzten Gespräch?</b> (neutraler Rückblick ohne Bewertung)	
Notizen in der Vorbereitung	
Datum des letzten Jahresgesprächs:	
Ereignisse, Arbeitsergebnisse und Hauptaufgaben seit dem letzten Gespräch:	
Notizen im Gespräch	
Mitarbeiter*in	
Führungskraft	
<p><i>Hinweis: Werfen Sie einen Blick in Ihren Kalender und halten Sie wichtige Ereignisse kurz fest. Überlegen Sie, was in der Zeit seit dem letzten Gespräch alles geschehen ist und woran Sie bzw. Ihr*e Mitarbeiter*in gearbeitet hat.</i></p>	

## Phase 2: Austausch zu Zufriedenheit und Zusammenarbeit

Zufriedenheit und Zusammenarbeit	
<p><b>Wie zufrieden sind beide Seiten mit den Arbeitsergebnissen und der Zusammenarbeit?</b>  <u>Highlights und Ergebnisse:</u> Worauf ist der*die Mitarbeiter*in besonders stolz? Bzw. wofür sind Sie als Führungskraft besonders dankbar?  <u>Verbesserungspotentiale:</u> Wo sehen Sie als Mitarbeiter*in Potentiale sich zu verbessern? Wo sehen Sie als Führungskraft Potentiale zur Verbesserung? Was braucht es dafür (z.B. mehr oder weniger Absprachetermine; bessere Auftragsklärung; Weiterbildung)?  <u>Erwartungen und Wünsche aneinander:</u> Wo sehen Sie beide Potentiale zur Verbesserung Ihrer Zusammenarbeit? Was wünschen Sie sich voneinander für die Zusammenarbeit in der Zukunft?</p>	
Notizen in der Vorbereitung	
Highlights und Ergebnisse:	○
Verbesserungspotentiale:	○
Erwartungen und Wünsche aneinander:	○
Notizen im Gespräch	
Mitarbeiter*in	
Führungskraft	
<p><i>Hinweis: Basierend auf Ihrem Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Gespräch überlegen Sie, was davon besonders gut gelaufen ist. Überlegen Sie auch, was nicht ganz optimal gelaufen ist und wie das in Zukunft besser laufen könnte. Versuchen Sie möglichst konkret Beispiele zu benennen. Werden Sie auch so konkret wie möglich, wie sich in Zukunft etwas ändern könnte. Umso konkreter Sie werden, umso besser versteht Sie Ihr Gegenüber und umso besser können Sie über konkrete Änderungen sprechen.</i></p>	

### Phase 3: Treffen von Vereinbarungen für die zukünftige (Zusammen-)Arbeit

Vereinbarungen für die zukünftige (Zusammen-)Arbeit	
<p><b>Was ist beiden Seiten für zukünftige (Zusammen-)Arbeit wichtig?</b>  <u>Zentrale Arbeitsaufgaben und zu erzielende Ergebnisse:</u> Welche drei Arbeitsaufgaben bzw. Arbeitsergebnisse sind im kommenden Jahr besonders wichtig? Warum und was wird konkret erwartet? In welchem Zeitraum bzw. bis wann ist diese Arbeit zu leisten?  <u>Ideen für die Weiterentwicklung:</u> Auf welche Maßnahmen zur Förderung der Weiterentwicklung wollen Sie sich verständigen? Was ist dafür von wem zu klären bzw. beizutragen?  <u>Wünsche an die Zusammenarbeit:</u> Was wollen Sie in Ihrer Zusammenarbeit verändern? Was nehmen Sie sich hier konkret vor? Wer muss was dafür tun?</p>	
Notizen in der Vorbereitung	
Zentrale Arbeitsaufgaben und zu erzielende Ergebnisse:	<input type="radio"/>
Ideen für die Weiterentwicklung:	<input type="radio"/>
Wünsche an die Zusammenarbeit:	<input type="radio"/>
Sonstiges	<input type="radio"/>
<p><i>Hinweis: Werden Sie so konkret wie möglich in Ihren Vereinbarungen. Es sollte eindeutig sein, wer jetzt was tun will und was ggf. noch (mit wem) zu klären ist (z.B. Kostenübernahme bei externen Weiterbildungen). Vereinbaren Sie bis wann wer was tut.</i></p>	
Vereinbarungen im Gespräch (Wer macht was bis wann?)	
<p><i>Auf der folgenden Seite finden Sie eine Vorlage zum Festhalten der Vereinbarungen, die Sie beide als Protokoll des Gespräches zu Ihren Unterlagen nehmen können.</i></p>	

### Protokoll\* zum Jahresgespräch

Am

zwischen

Führungskraft:

und

Mitarbeiter\*in:

Im Gespräch wurden folgende Vereinbarungen festgehalten:

Vereinbarungen für die zukünftige (Zusammen-)Arbeit	
Vereinbarungen im Gespräch (Wer macht was bis wann?), inklusive zentraler Arbeitsaufgaben und zu erzielende Ergebnisse, Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Veränderungen in der Zusammenarbeit	
Mitarbeiter*in	
Führungskraft	
Beide	

Unterschriften

\_\_\_\_\_

Führungskraft

\_\_\_\_\_

Mitarbeiter\*in

*\* Diese Aufzeichnungen sind vertraulich zu behandeln. Achten Sie dabei in der Datei auf Lese- und Zugriffsschutz bei der Eingabe, eine sichere Speicherung der Daten und Aufbewahrung beider Exemplare. Das Protokoll ist in der Regel nach drei Jahren zu vernichten.*