

Vorlage für die Sitzung des Senats am 09.02.2016 Einführung von Jahresgesprächen in der bremischen Verwaltung

A. Problem

Die generelle Aufhebung der Regelbeurteilung durch den Senat am 21. Juni 2015 hat zur Folge, dass ein Instrument der Personalführung und Personalentwicklung nicht mehr regelmäßig Anwendung findet. Die freigewordenen Ressourcen stehen künftig für die Umsetzung der im Personalentwicklungskonzept der Senatorin für Finanzen „Zukunft entwickeln – Veränderungen gestalten – Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen“ genannten Personalentwicklungsinstrumente zur Verfügung. Nach der Aufhebung der Regelbeurteilung soll nun das Jahresgespräch als zentrales Führungsinstrument sowohl für Beamte als auch für Tarifbeschäftigte eingeführt werden.

Der hohe Stellenwert eines regelmäßig stattfindenden und strukturiert geführten Gesprächs zwischen Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen wurde schon vor mehr als zehn Jahren durch die Einführung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) unterstrichen. Ab dem Jahr 2004 wurden diese Gespräche in der bremischen Verwaltung eingeführt, wobei es den Ressorts und zugeordneten Dienststellen freigestellt war, das Instrument einzusetzen. Im Rückblick hat sich gezeigt, dass die Gespräche, da sie nicht verpflichtend waren, häufig nicht geführt wurden. Außerdem wäre ein Controlling hilfreich gewesen, um die Kontinuität und Nachhaltigkeit der MVG's zu unterstützen. Festgestellt werden kann jedoch auch, dass in den Dienststellen, in denen die Gespräche regelmäßig stattgefunden haben und noch stattfinden, sie in der Regel positiv bewertet werden.

Um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die bremische Verwaltung adäquat begegnen zu können, ist neben einer gelungenen Zusammenarbeit und effektiven Arbeitsabläufen ein offener Dialog notwendig. Jahresgespräche sind besonders dafür geeignet, eine respektvolle, konstruktive und lösungsorientierte Kommunikation zu fördern und dadurch die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erhalten bzw. zu erhöhen.

B. Lösung

Das MVG ist weiterentwickelt worden und soll nun unter der Bezeichnung „Jahresgespräch“ in der gesamten Verwaltung des Landes und der Stadtgemeinde Bremen für alle Beschäftigten eingeführt werden.

Um das Personalentwicklungsinstrument „Jahresgespräch“ erfolgreich einzuführen und kontinuierlich anzuwenden, wurde vor dem Hintergrund der mit dem MVG gemachten Erfahrungen eine Dienstvereinbarung erarbeitet, die eine verbindliche Grundlage für alle Beschäftigten schafft. Hierin ist festgeschrieben, dass das Führen der Gespräche sowohl für Vorgesetzte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtend ist.

Damit Jahresgespräche erfolgreich sind, ist ein transparentes Vorgehen bei der Einführung notwendig. Es ist daher vorgesehen, dass alle Beschäftigten in einer Informationsveranstal-

tung umfassend über die Dienstvereinbarung und den Leitfaden zum Führen von Jahresgesprächen informiert werden. Insbesondere Vorgesetzte, die bisher keine oder wenig Erfahrungen mit der Durchführung dieser Form von Mitarbeitergesprächen / Mitarbeiterinnengesprächen haben, werden geschult. Die Senatorin für Finanzen wird auf der Grundlage der von den Ressorts genannten Schulungsbedarfe ein entsprechendes Einführungskonzept erstellen. Die Einführung erfolgt sukzessive im Jahr 2016.

Der vorliegende Entwurf der „Dienstvereinbarung zum Führen von Jahresgesprächen in der bremischen Verwaltung“ ebenso wie der Entwurf des „Leitfadens zur Durchführung von Jahresgesprächen“ sind in enger Abstimmung mit den Ressorts und Dienststellen entwickelt worden. Durch einen ständigen Rückkopplungsprozess wurde gewährleistet, dass Anmerkungen und Ergänzungen aus den Ressorts weitestgehend in die Entwürfe eingearbeitet worden sind.

C. Alternativen

Verzicht einer einheitlichen Regelung zur Einführung von Jahresgesprächen.

D. Finanzielle und personalwirtschaftliche Auswirkungen, Gender Prüfung

Die Umsetzung des Einführungskonzeptes kann nur zu einem Teil von Dozent/-innen des Aus- und Fortbildungszentrums (AFZ) übernommen werden. Darüber hinaus sind externe Dozent/-innen zu beauftragen. Für die dadurch anfallenden Honorarkosten ist zusätzlich ein Betrag von ca. 50.000 Euro aufzuwenden. Die entsprechenden Haushaltsmittel werden voraussichtlich nach der Beschlussfassung über den Haushalt in der Produktgruppe 92.02.03 zur Verfügung stehen.

Die erforderlichen Mittel fallen einmalig im Rahmen der Einführung von Jahresgesprächen an. Der sich in den Folgejahren ergebende Schulungsbedarf kann über das Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen abgedeckt werden.

Genderaspekte werden sowohl bei der Durchführung der Jahresgespräche als auch der Informations- und Schulungsveranstaltungen berücksichtigt.

E. Beteiligung und Abstimmung

Der vorliegende Entwurf der Dienstvereinbarung zum Führen von Jahresgesprächen (ebenso wie der beigefügte Leitfaden für die Durchführung von Jahresgesprächen) ist mit den Ressorts und der Senatskanzlei abgestimmt worden. Der Entwurf der Dienstvereinbarung ist auf große Zustimmung in den Ressorts gestoßen. Es wurden lediglich kleinere, i.d.R. redaktionelle Anmerkungen gemacht. Auch der Senator für Justiz und Verfassung spricht sich für die Einführung von Jahresgesprächen aus, hält aber eine Verpflichtung zum Führen dieser Gespräche für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht für sinnvoll, da dieses Vorgehen seiner Meinung nach den Jahresgesprächen einen „verordneten“ Charakter gibt. Eine verpflichtende Durchführung der Jahresgespräche ist jedoch aus der Sicht der Senatorin für Finanzen besonders sinnvoll, weil damit deutlich wird, welchen hohen Stellenwert die Dienststellen einer regelmäßigen, wertschätzenden und lösungsorientierten Kommunikation beimessen. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Beschäftigten nicht nur die Pflicht haben die Gespräche zu führen, sondern auch ein Recht darauf. Damit werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachdrücklich aufgefordert die Chance zu nutzen, ihre Arbeitssituation und ihre beruflichen Perspektiven aktiv mitzugestalten.

Im Justizressort sollen voraussichtlich auch weiterhin Regelbeurteilungen durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang wird es als problematisch gesehen, sowohl Beurteilungs-

auch Jahresgespräche zu führen. Um hier den Gestaltungsspielraum für Ressorts, die ggf. Regelbeurteilungen vorsehen zu erweitern, wurde § 2, Satz 6 wie folgt eingefügt: „Grundsätzlich sind in allen Dienststellen Jahresgespräche zu führen. In Dienststellen, in denen regelmäßig dienstliche Beurteilungen durchgeführt werden, kann im Jahr der Beurteilungseröffnung auf das Führen des Jahresgesprächs verzichtet werden.“

Das Justizressort regt an, den Hinweis, dass ein Jahresgespräch stattgefunden hat, in die Personalakte aufzunehmen. Das Thema „Personalakte“ ist für viele Beschäftigte sehr brisant. Um den Erfolg von Jahresgesprächen (insbesondere bei der Einführung dieser Gespräche) nicht zu gefährden, wurde diese Anregung des Justizressorts nicht in die Dienstvereinbarung aufgenommen, zumal der GPR eine solche Regelung nicht positiv bewerten würde.

Der Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen ist bei der Erstellung der Dienstvereinbarung zum Führen von Jahresgesprächen in der Freien Hansestadt Bremen und den Anlagen der Dienstvereinbarung beteiligt gewesen, begrüßt die Implementierung dieses Personalentwicklungsinstrumentes und stimmt der Einführung von verpflichtenden Jahresgesprächen zu.

F. Öffentlichkeitsarbeit und Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz

Für die Veröffentlichung nach Informationsfreiheitsgesetz geeignet.

G. Beschluss

1. Der Senat bittet die Senatorin für Finanzen, die Dienstvereinbarung zum Führen von Jahresgesprächen in der bremischen Verwaltung mit dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen abzuschließen und diese im Amtsblatt der Freien Hansestadt Bremen zu veröffentlichen.
2. Der Senat nimmt vom Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen Kenntnis.
3. Der Senat bittet die Senatorin für Finanzen, die Ressorts und Dienststellen bei der Einführung von Jahresgesprächen zu unterstützen.
4. Der Senat bittet die Senatorin für Finanzen, mit Hilfe eines regelmäßigen jährlichen Controllings und einer Evaluation (erstmalig drei Jahre nach Einführung der Jahresgespräche) die Nachhaltigkeit dieses Personalentwicklungsinstrumentes zu gewährleisten und über die Ergebnisse zu berichten.

Entwurf

Dienstvereinbarung zum Führen von Jahresgesprächen im bremischen öffentlichen Dienst

Inhaltsverzeichnis

Präambel

§ 1 Gegenstand und Geltungsbereich

§ 2 Anwendungsgrundlage

§ 3 Zielsetzung

§ 4 Grundsätze

§ 5 Inhalt

§ 6 Durchführung

§ 7 Dokumentation und Vereinbarungen

§ 8 Schulung

§ 9 Störungen

§ 10 Leitfaden

§ 11 Controlling

§ 12 Information der Beschäftigten

§ 13 Schlussbestimmung

Dienstvereinbarung zum Führen von Jahresgesprächen im bremischen öffentlichen Dienst

Zwischen dem Land und der Stadtgemeinde Bremen sowie dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen wird nach § 62 des Bremischen Personalvertretungsgesetzes (BremPersVG) die folgende Dienstvereinbarung geschlossen.

Präambel

Ziel der bremischen Personalentwicklung ist es, über ein System abgestimmter, vernetzter und qualitätsgesicherter Personalentwicklungsinstrumente zu verfügen, die besonders wirkungsvoll sind. Eines dieser Instrumente ist das Jahresgespräch, das einen regelmäßigen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen gewährleisten soll.

Vor dem Hintergrund der Anforderungen an eine zukunftsfähige Verwaltung wurde das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) überarbeitet und weiterentwickelt. Unter der Bezeichnung „Jahresgespräch“ wird es nun in der gesamten Verwaltung des Landes und der Stadtgemeinde Bremen sowohl für Vorgesetzte als auch für Mitarbeiter/-innen verpflichtend eingeführt.

Das Jahresgespräch als ein zentrales Instrument der Personalentwicklung trägt zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen bei. Es stärkt die aktiven Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/-innen und unterstützt die Vorgesetzten bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben. Die Wirkung von Jahresgesprächen ist besonders weitreichend, denn eine zielführende und wertschätzende Kommunikation trägt maßgeblich zu einem gut organisierten Arbeitsablauf und damit zur Optimierung der täglichen Arbeit bei.

Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen werden meist täglich geführt und beeinflussen die Arbeit in der bremischen Verwaltung ganz wesentlich. Diese Gespräche dienen jedoch vorwiegend tagesaktuellen Fragestellungen und dem sachlichen Informationsaustausch im Arbeitsablauf. Ziele und Ergebnisse der Arbeit, Probleme, die mit dem Aufgabengebiet verbunden sind, Fragen zur Zusammenarbeit, eine Orientierung zur Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung sowie zur beruflichen Entwicklung bleiben im Arbeitsalltag oft unbesprochen. Dies betrifft gleichermaßen Themen im Zusammenhang mit Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheitsförderung, persönliche Weiterentwicklung oder ehrenamtliches Engagement. Jahresgespräche sollen dazu dienen, dass auch über diese Themen ein regelmäßiger Austausch stattfinden kann.

Das Führen von Jahresgesprächen ist fester Bestandteil der Personalverantwortung von Vorgesetzten in der Freien Hansestadt Bremen.

§ 1 Gegenstand und Geltungsbereich

- (1) Gegenstand dieser Dienstvereinbarung ist die Durchführung von jährlich verpflichtend stattfindenden Jahresgesprächen.
- (2) Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten des Landes und der Stadtgemeinde Bremen im Sinne des § 3 Absatz 1 Bremisches Personalvertretungsgesetz (Brem-PersVG). Sie richtet sich sowohl an Beamt/-innen als auch an Beschäftigte mit Arbeitsverträgen im Sinne des TV-L bzw. TVöD.
- (3) Die Dienstvereinbarung gilt nicht für Beschäftigte im Geltungsbereich der Dienstvereinbarung über Personalentwicklungsgespräche an den Schulen der Stadtgemeinde Bremen nach § 19 Absatz 3 der Lehrerdienstverordnung vom 31. März 2008.

§ 2 Anwendungsgrundlage

- (1) Diese Dienstvereinbarung regelt den Rahmen für die Durchführung von Jahresgesprächen. Informationen zur Vorbereitung und zum Ablauf der Gespräche finden sich im „Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen“.
- (2) Unter einem Jahresgespräch wird ein regelmäßig zu führendes Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen in Form eines partnerschaftlichen Dialogs verstanden.
- (3) Vorgesetzte sind alle Beschäftigten mit Führungsfunktion. Unter einem Vorgesetzten/einer Vorgesetzten im Sinne dieser Dienstvereinbarung ist, soweit nicht anders bestimmt, immer der/die unmittelbare Vorgesetzte zu verstehen.
- (4) In Ausnahmefällen kann die Zuständigkeit für das Gespräch auf einen anderen als den/die direkte/n Vorgesetzten/Vorgesetzte übertragen werden. Eine solche Ausnahme ist mit der Dienststellenleitung und den Interessenvertretungen abzustimmen.
- (5) Vereinbarungen hinsichtlich der Durchführung der Jahresgespräche in einem längeren als einjährigen Abstand bedürfen der Zustimmung der Senatorin für Finanzen und des Gesamtpersonalrats.

- (6) Grundsätzlich sind in allen Dienststellen Jahresgespräche zu führen. In Dienststellen, in denen regelmäßig dienstliche Beurteilungen durchgeführt werden, kann im Jahr der Beurteilungseröffnung auf das Führen des Jahresgesprächs verzichtet werden.

§ 3 Zielsetzung

Das Führen von Jahresgesprächen soll dabei unterstützen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den jeweiligen Kenntnissen, Fähigkeiten und Wünschen entsprechend eingesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund soll das Jahresgespräch:

- die gegenseitige Beratung und Unterstützung der Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen bestärken
- Wertschätzung vermitteln und helfen, die Fähigkeiten von Mitarbeiter/-innen zu würdigen, zu fördern und zu entwickeln
- Raum geben für eine gegenseitige Rückmeldung über die geleistete Arbeit und Zusammenarbeit
- die Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen fördern und somit Arbeitsergebnisse, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit verbessern
- die Kommunikation, den Informationsfluss und den Wissensaustausch verbessern
- die Mitarbeiter/-innen bei der Selbsteinschätzung ihrer Arbeit und die Vorgesetzten bei der Reflexion ihres Führungsverhaltens unterstützen
- Personalentwicklung realisieren, z.B. durch die Thematisierung beruflicher Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten und -erfordernisse oder durch die Vereinbarung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- dabei helfen Absprachen bzw. Vereinbarungen für die weitere Arbeit zu treffen.

§ 4 Grundsätze

- Bei einem Jahresgespräch handelt es sich um einen geplanten, von beiden Gesprächsbeteiligten inhaltlich vorbereiteten Dialog, der sich an den oben beschriebenen Zielen orientiert.
- Das Jahresgespräch ist von allen spontanen oder aus aktuellen Anlässen heraus geführten Gesprächen zu unterscheiden. Es ist eindeutig zwischen einem Jahresgespräch und anderen anlassbezogenen Gesprächen (z.B. Konflikt-, Beurteilungs- oder betriebliches Wiedereingliederungsgespräch) zu differenzieren.
- Das Jahresgespräch dient in erster Linie der Förderung eines wertschätzenden, lösungsorientierten und offenen Dialogs zwischen Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzten. Daher ist es frei von Bewertungen in Sinne einer Beurteilung. Jedoch kann eine Einschätzung zur Arbeitsleistung, zum Tun und Handeln der Mitarbeiter/-innen gegeben werden.

- Der Gesprächsinhalt ist vertraulich. Informationen dürfen an Dritte nur in beiderseitigem Einvernehmen weitergegeben werden. Hinweise über die Durchführung oder Inhalte des Jahresgesprächs werden nicht in die Personalakte aufgenommen.

§ 5 Inhalt

Neben der Analyse des Ist-Zustandes und einem Rückblick auf die bisherige Zusammenarbeit geht es beim Führen von Jahresgesprächen insbesondere um eine zukunftsorientierte Erörterung der Arbeitsgestaltung und das Besprechen von Entwicklungsmöglichkeiten. Das gegenseitige Feedback soll dabei ein fester Bestandteil des Gesprächs sein.

Konkret sollen im Jahresgespräch folgende Themen behandelt werden:

- Betrachtung des zurückliegenden Zeitraums seit dem letzten Jahresgespräch
- Austausch über Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation
- Austausch über Führung und Zusammenarbeit
- Orientierung zur Einschätzung der Arbeitsleistung
- Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven
- Vereinbarungen für die Zukunft

Bei Bedarf sind Themen wie z.B. Work-Life-Balance oder Situationen aufgrund einer Behinderung im Jahresgespräch anzusprechen.

§ 6 Durchführung

- Das Jahresgespräch wird in der Regel einmal jährlich als „Vier-Augen-Gespräch“ durchgeführt. Mit neu eingestellten Mitarbeiter/-innen wird das erste Gespräch frühestens nach sechs, spätestens nach zwölf Monaten geführt.
- Der Gesprächstermin soll ca. zwei Wochen vorher zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in vereinbart werden, um eine ausreichende Vorbereitung zu gewährleisten.
- Für das Jahresgespräch ist ausreichend Zeit einzuplanen. Ein störungsfreier Ablauf ist sicher zu stellen.

§ 7 Dokumentation und Vereinbarungen

- Die Gesprächsergebnisse und getroffenen Vereinbarungen werden in einer Gesprächsnotiz vertraulich dokumentiert und von beiden Gesprächsteilnehmer/-innen unterschrieben. Jede/r Gesprächspartner/-in erhält ein Exemplar. Die Gesprächsnotiz ist für Dritte unzugänglich aufzubewahren.

- Vereinbarungen, die im Jahresgespräch getroffen werden, sind an die unterzeichnenden Personen und an ihre Funktion gebunden. Daher werden bei personellen Veränderungen (z.B. Wechsel der/des Vorgesetzten, Arbeitsplatzwechsel oder Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis) die Aufzeichnungen nach Absprache der Beteiligten vernichtet.
- Die Einhaltung und Umsetzung vereinbarter Absprachen und Maßnahmen liegt in der gemeinsamen Verantwortung der Vorgesetzten und der Mitarbeiter/-innen.
- Auf einem Rückmeldebogen (siehe Anlage) bescheinigt der/die Vorgesetzte die Zahl der geführten bzw. nicht geführten Gespräche. Dieser Rückmeldebogen ist bis zum 31.01. des Folgejahres an die in der Dienststelle für die Durchführung von Jahresgespräche verantwortliche Organisationseinheit weiterzuleiten und wird zum Zwecke des Controlling ausgewertet.

§ 8 Schulung

Die Senatorin für Finanzen bietet in ihrem Fortbildungsprogramm Informationsveranstaltungen und Seminare zur Durchführung von Jahresgesprächen an. Die Veranstaltungen richten sich insbesondere an Vorgesetzte, die bisher noch keine bzw. nur wenige Erfahrungen mit der Durchführung dieser Form der Mitarbeiter/-innengespräche haben.

§ 9 Störungen

- Liegt ein schwerwiegender Konflikt zwischen den Personen, die das Jahresgespräch führen sollen, vor, soll dieser zunächst entsprechend der Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ bearbeitet werden.
- Sollte sich ein Jahresgespräch im Gesprächsverlauf so konfliktgeladen gestalten, dass die Probleme von keinem der Gesprächsbeteiligten gelöst werden können, wird das Gespräch vertagt. Innerhalb von 14 Tagen wird, falls gewünscht auch unter Hinzuziehung einer dritten Person, ein erneuter Klärungsversuch gestartet. Sollte dieses Verfahren die Durchführung eines für beide Seiten zufriedenstellenden Gesprächs nicht sicherstellen können, ist entsprechend dem Verfahrensvorschlag der Dienstvereinbarung zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz vorzugehen.
- Lehnt es eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter ab, das Jahresgespräch zu führen, (hierfür muss ein schwerwiegender Grund vorliegen) soll der/die Vorgesetzte in einem Vorgespräch versuchen, die Gründe dafür heraus zu finden. Sollte der/die Mitarbeiter/-in auch dann noch nicht bereit sein, das Gespräch zu führen, kann eine dritte Person (z.B. aus dem Personalbereich/der Personalentwicklung oder der Interessenvertretungen) hinzugezogen werden, um bei einem klärenden Gespräch unterstützend zur Seite zu stehen.

Ziel des Klärungsgesprächs ist es, die Voraussetzungen für das Führen von Jahresgesprächen zu schaffen. Es besteht die Möglichkeit, dass an dem sich anschließenden Jahresgespräch ebenfalls eine Vertrauensperson teilnimmt.

§ 10 Leitfaden

Als Unterstützung für die Vorbereitung und Durchführung von Jahresgesprächen wird von der Senatorin für Finanzen ein Leitfaden zum Führen von Jahresgesprächen zur Verfügung gestellt.

§ 11 Controlling

Um die Kontinuität und Nachhaltigkeit der Jahresgespräche zu gewährleisten, wird ein jährliches Controlling durchgeführt. In den Dienststellen werden dafür folgende Kennziffern (Stichtag jeweils 31.12. eines Jahres) ermittelt:

- Anzahl der bereits geführten Jahresgespräche
- Anzahl der noch ausstehenden Jahresgespräche und Nennung der Gründe hierfür.

Zur Erstellung eines Gesamtcontrollings werden die Kennziffern jeweils zum 31.01. eines Jahres an das Referat 33 der Senatorin für Finanzen weiter geleitet.

§ 12 Information der Beschäftigten

Die Regelungen dieser Dienstvereinbarung sind allen Beschäftigten in geeigneter Form, z.B. durch Rundschreiben, Personalversammlungen, Dienstbesprechungen, Intranet bekannt zu machen.

§ 13 Schlussbestimmung

Die Partner dieser Dienstvereinbarung sind sich einig, auf die Einhaltung der Regelungen dieser Dienstvereinbarung zu achten, neue Erkenntnisse, Erfahrungen und Veränderungen der Situation zu verfolgen und bei Bedarf die Dienstvereinbarung fortzuschreiben.

Folgende benannte Anlagen werden im Wege des Mitbestimmungsverfahrens mit dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen erstellt sowie bei Bedarf geändert, ohne dass eine Kündigung der Dienstvereinbarung erforderlich wird. Die Rechte der anderen Interessenvertretungen sind zu wahren.

Anlage 1: Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen

Anlage 2: Rückmeldebogen zum Jahresgespräch

Diese Vereinbarung tritt mit dem Tage der Unterzeichnung in Kraft und ist zunächst für einen Zeitraum von vier Jahren gültig. Nach Ablauf von drei Jahren erfolgt eine Evaluation. In den Dienststellen sind weitere konkretisierende Vereinbarungen auf der Grundlage dieser Dienstvereinbarung zulässig.

Entwurf

Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Grundsätze eines Jahresgesprächs
3. Ziele des Gesprächs
4. Gesprächsthemen
5. Vor- und Nachbereitung des Jahresgesprächs
6. Durchführung des Jahresgesprächs
7. Dokumentation und Vereinbarungen
8. Controlling

Anlagen

- Gut zu wissen
- Themenliste für die Vorbereitung von Jahresgesprächen
- Gesprächsnotiz und Vereinbarungsbogen
- Tipps zur Gesprächsführung
- Rückmeldebogen an die Dienststelle

1. Einleitung

Eine wichtige Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit und für effektives Arbeiten ist ein offener Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen. Das Jahresgespräch als zentrales Instrument der Personalentwicklung ist besonders geeignet, einen solchen Dialog, also eine respektvolle, konstruktive und lösungsorientierte Kommunikation zu fördern.

In der Dienstvereinbarung „Jahresgespräch“ vom XX.XX.XX sind die Rahmenbedingungen zur Durchführung von Jahresgesprächen für alle Beteiligten verbindlich formuliert.

Dieser Leitfaden¹ sowie die beigefügten Anlagen dienen als praktische Arbeitshilfe und sollen die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Jahresgespräche unterstützen.

2. Grundsätze eines Jahresgesprächs

Ein Jahresgespräch ist strikt abzugrenzen von dienstlichen Gesprächen zum Zwecke der Beurteilung, der anlassbezogenen Klärung von konkreten Konflikten oder der Wiedereingliederung nach längerer Krankheit.

Das Jahresgespräch kennzeichnet:

- Gesprächspartner/-innen sind die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter und die jeweils unmittelbaren Vorgesetzten (Senatorin/Senator, Staatsrätin/Staatsrat, Abteilungsleitung, Referatsleitung, Abschnittsleitung, Arbeitsgruppenleitung).
- Es ist ein persönlicher Dialog. Er erfordert von beiden Gesprächsteilnehmenden Offenheit, Ehrlichkeit und die Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen.
- Es ist ein strukturierter Dialog, der sich an bestimmte Regeln und Themenfelder hält.
- Es ist ein vertrauliches Gespräch. Die Weitergabe von Informationen geschieht nur mit Zustimmung beider Beteiligten.
- Es findet mindestens einmal jährlich anlassunabhängig als Vier-Augen-Gespräch statt.

3. Ziele des Gesprächs

Das Jahresgespräch soll besonders dazu beitragen:

- Die gegenseitige Beratung und Unterstützung der Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen anzuregen und zu bestärken
- Die persönlichen Potentiale und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen zu erkennen, zu nutzen und zu fördern
- Die Zusammenarbeit zu vertiefen
- Die Bedarfe und Anforderungen der Dienststellenleitung mit den Interessen, Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter/-innen fair auszubalancieren
- Den Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit zu geben, ihre Sichtweisen und Bedürfnisse einzubringen.

¹ Dieser Leitfaden orientiert sich in einigen Teilen an dem Leitfaden des Landesinstituts für Schule (LIS) Bremen (überarbeitete Version 2014)

4. Gesprächsthemen

Das Jahresgespräch kann die folgenden Themen behandeln:

- Betrachtung des Zeitraums seit dem letzten Jahresgespräch
- Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation
- Führung und Zusammenarbeit
- Orientierung zur Einschätzung der Arbeitsleistung
- Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven
- Verbesserungsvorschläge rund um den Arbeitsbereich
- Work-Life-Balance
- Vereinbarungen für die Zukunft.

Zur Unterstützung für Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzte ist als Anlage ein Vorbereitungsbogen beigefügt, der das Jahresgespräch strukturiert.

5. Vor- und Nachbereitung des Jahresgesprächs

Der Erfolg des Jahresgesprächs hängt in hohem Maße von einer sorgfältigen Vor- und Nachbereitung ab. Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs liegt bei beiden Beteiligten.

5.1 Rechtzeitig Termine vereinbaren

Der Termin für das Jahresgespräch wird rechtzeitig (mindestens 14 Tage vorher) miteinander verabredet, damit sich beide Gesprächspartner/-innen gut vorbereiten können. Die Initiative geht hierbei von den Vorgesetzten aus.

5.2 Zeit einplanen

Für das Gespräch sollten ca. 1-2 Stunden eingeplant werden. Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck, verzichten Sie aber auch nicht auf eine feste Zeitgrenze. Können Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs innerhalb der nächsten zwei Wochen.

5.3 Ort und Gesprächsatmosphäre

Das Gespräch sollte idealerweise an einem ruhigen Ort stattfinden, um eine störungsfreie Durchführung (keine Unterbrechung durch Dritte, keine Telefonate etc.) zu gewährleisten.

5.4 Besondere Anlässe und Zeitpunkte

Für neu eingestellte Beschäftigte wird das Gespräch frühestens nach sechs und spätestens nach zwölf Monaten geführt. Dies gilt auch für Beschäftigte, die nach einer Elternzeit, Freistellung oder Beurlaubung ihren Dienst wieder aufnehmen oder die einer/einem neuen Vorgesetzten zugeordnet werden.

Im Falle des Wechsels der Führungskraft ist das Jahresgespräch (wenn möglich) im bisherigen Rhythmus zu führen. Da die Beteiligten ggf. noch nicht sehr lange zusammen arbeiten, wird ein Austausch zu den Punkten auf dem Vorbereitungsbogen nicht umfassend möglich sein. Der Termin für das Jahresgespräch sollte dennoch für ein erstes Feedbackgespräch genutzt werden.

6. Durchführung der Jahresgespräche

Die Verantwortung für die Struktur und Gesprächsführung liegt bei den Vorgesetzten. Die Verantwortung für ein gutes Gesprächsergebnis liegt bei beiden Beteiligten. Eine gute Vorbereitung sorgt dafür, dass das Gespräch effektiv und zielorientiert geführt werden kann. Nutzen Sie für die Vorbereitung den beigefügten Vorbereitungsbogen.

Klären Sie zu Beginn des Gesprächs gemeinsam, welche Themen Sie schwerpunktmäßig ansprechen wollen.

Formulieren Sie Ihre ganz persönlichen Fragen. Lenken Sie hierbei Ihre Blickrichtung insbesondere in die Zukunft. Nutzen Sie die bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten und vertrauen Sie bei Problemen auf das gemeinsame Finden von Lösungen.

Nutzen Sie das Gespräch für positive Rückmeldungen. Beschreiben Sie Situationen, in denen Ihnen die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleg/-innen besonders gut gefallen hat oder die Arbeit „gut von der Hand“ ging.

Gibt es Themen die Sie belasten, die Ihre Motivation, Ihre Arbeitszufriedenheit oder Ihre Arbeitsfähigkeit im Alltag einschränken? Versuchen Sie, diese Themen anzusprechen.

Beachten Sie, dass über die Ursachen von Problemen, die in der Vergangenheit aufgetreten sind, lange diskutiert werden kann. Nachträglich verändern kann man die Situation aber nicht. Konzentrieren Sie sich deshalb im Gespräch hauptsächlich darauf, gemeinsam Ideen zu entwickeln und Lösungen dafür zu finden, wie in Zukunft anders gehandelt werden kann.

Geben Sie sich am Ende eine kurze Rückmeldung über das Gespräch (waren Sie insgesamt zufrieden, war die Gesprächsatmosphäre entspannt, wurde offen und konstruktiv gesprochen etc.).

7. Dokumentation und Vereinbarungen

Der Verlauf des Jahresgesprächs muss nicht protokolliert werden. Auch der Abschluss von verbindlichen Vereinbarungen ist nicht in jedem Jahresgespräch erforderlich. Notwendig ist es jedoch, dass der/die Vorgesetzte einen Vermerk über die Gesprächsergebnisse anfertigt. Der Vermerk kommt nicht in die Personalakte. Er wird am Ende des Jahresgesprächs von den Beteiligten unterschrieben und von ihnen persönlich und für Dritte unzugänglich aufbewahrt.

Die schriftlich festgehaltenen Vereinbarungen unterliegen derselben Vertraulichkeit wie das gesamte Jahresgespräch. Entscheiden Sie gemeinsam, welche Ergebnisse an Dritte weiter gegeben werden müssen, damit getroffene Vereinbarungen (z.B. aus dem Bereich der Personalentwicklung) umgesetzt werden können.

Für die Einhaltung und Umsetzung vereinbarter Absprachen und Maßnahmen sind beide Gesprächsteilnehmer/-innen gleichermaßen verantwortlich.

Die im Jahresgespräch getroffenen Vereinbarungen sind an die unterzeichnenden Personen und ihre Funktion gebunden. Bei personellen Veränderungen (z.B. Wechsel der/des Vorgesetzten, Arbeitsplatzwechsel oder Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis) werden die Aufzeichnungen nach Rücksprache vernichtet.

8. Controlling

Für das Controlling wird ein einheitlicher Rückmeldebogen verwendet (siehe Anlage). Dieser Bogen geht an die in der Dienststelle für Jahresgespräche zuständige Stelle und wird zum Zwecke des Controllings ausgewertet.

Anlagen

Gut zu wissen
Themenliste für die Vorbereitung von Jahresgesprächen
Gesprächsnotiz und Vereinbarungsbogen
Tipps und Regeln zur Gesprächsführung
Rückmeldebogen an die Dienststelle

Gut zu wissen

Habe ich ein Anrecht auf ein Jahresgespräch?

Ja, laut Dienstvereinbarung haben Sie nicht nur die Pflicht ein Jahresgespräch zu führen, sondern auch ein Recht darauf. Fordern Sie dieses Recht ein und nutzen Sie die Chance, Ihre Arbeitssituation und die eigene berufliche Entwicklung mit zu gestalten.

Welche Auswirkungen hat das Jahresgespräch auf meinen Arbeitsplatz?

Mit dem Jahresgespräch soll die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen sinnvoll und für beide Seiten positiv gestaltet werden. Die gewünschten Auswirkungen sind daher neben optimierten Arbeitsabläufen und einem verbesserten Arbeitsklima auch die Nutzung der Potentiale der einzelnen Mitarbeiter/-innen.

Was sind die Vorteile eines Jahresgesprächs?

Beim Jahresgespräch nehmen sich beide Gesprächsbeteiligten bewusst Zeit für das Gespräch und bereiten sich gezielt darauf vor. Damit unterscheidet es sich erheblich von einem typischen „Tür- und Angelgespräch“, das oft eher oberflächlicher Natur ist. Die strukturierte Vorgehensweise erleichtert es zudem den Gesprächspartner/-innen, auch möglicherweise schwierige Themen anzusprechen. Die Kommunikation kann so kontinuierlich verbessert werden. Dies hat unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitsprozesse und das Arbeitsklima.

Was kann ich tun, damit das Gespräch gut verläuft?

Voraussetzung für einen guten Gesprächsverlauf ist es, dass alle Beteiligten die Gespräche offen führen. Beide sollten jeweils um Verständnis für das Gegenüber bemüht und für Anregung und konstruktive Kritik offen sein. Achten Sie darauf, dass das Gespräch nicht ins Negative abgleitet und vergessen Sie nicht, auch das anzusprechen, was gut gelaufen ist und Lob verdient.

Muss ich den Vorbereitungsbogen unbedingt ausfüllen?

Nur wenn beide Seiten gut vorbereitet sind, kann ein Jahresgespräch erfolgreich sein. Deshalb, nehmen Sie sich die Zeit, um das Gespräch aktiv mitgestalten zu können.

Kann ich alle meine Entwicklungswünsche ansprechen?

Im Sinne des Arbeitgebers als auch der Beschäftigten ist es erstrebenswert, Potentiale auszuschöpfen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und umzusetzen. Beachten Sie aber, dass Wünsche und Vorstellungen auch angemessen und realisierbar sein müssen.

Je nach Arbeitszusammenhang und abhängig von der persönlichen Qualifikation und dem eigenen Potential ist die Umsetzung spezifischer Wünsche nicht immer und nicht zu jedem Zeitpunkt möglich. Aber, Entwicklung und Veränderung bedeutet nicht automatisch, dass die Stelle gewechselt werden muss. Oft gibt es Möglichkeiten, auch innerhalb eines bestehenden Umfeldes, Fähigkeiten auszubauen und weiter zu entwickeln. Beschränken Sie sich bei Ihren Überlegungen nicht nur auf die klassischen Fortbildungsangebote. Seien Sie kreativ und besprechen Sie gemeinsam, welche anderen Entwicklungsmöglichkeiten es noch gibt.

Verbessert das Jahresgespräch meine Aufstiegschancen?

Nein, das Führen von Jahresgesprächen hat keinen Einfluss auf individuelle Aufstiegschancen. Es bietet jedoch die Gelegenheit, berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen.

Passen Themen wie Life-Work-Balance oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch in ein Jahresgespräch?

Ja, diese Themen können selbstverständlich in einem Jahresgespräch aufgegriffen werden. Auch über gesundheitliche Belange wie Stress, Über- bzw. Unterforderung oder andere Belastungen kann man im Jahresgespräch gut gemeinsam sprechen und nach Abhilfe suchen.

Welche/r Vorgesetzte führt das Jahresgespräch?

Die unmittelbaren Vorgesetzten haben den besten Einblick in das Arbeitsgebiet. Deswegen führen grundsätzlich sie das Gespräch. Nur in Ausnahmefällen kann die Zuständigkeit für die Gesprächsführung auf jemanden anderen als den/die direkte/n Vorgesetzte/n übertragen werden. Dies muss mit der Dienststellenleitung und den Interessenvertretungen abgestimmt werden.

Ich habe Bedenken vor einem Jahresgespräch mit meiner/m Vorgesetzten. Muss ich das Gespräch trotzdem führen?

Nutzen Sie die Gelegenheit und führen Sie das Jahresgespräch, um zukünftig die Arbeitsbeziehung für beide Seiten zufriedenstellender zu gestalten. Das bevorstehende Jahresgespräch ist ein guter Anlass, eine aktuell beeinträchtigende Situation in einem Vorgespräch anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. An einem solchen Gespräch, ebenso wie an dem sich anschließenden Jahresgespräch, kann auch eine Vertrauensperson teilnehmen. Nutzen Sie diese Gelegenheit, damit die Arbeitsbeziehung für beide Beteiligten zukünftig unbeschwerter ist.

Was passiert in ungewöhnlichen Situationen?

Stellt sich vor oder in dem Jahresgespräch heraus, dass es von Beziehungskonflikten oder anderen Problemen überlagert wird, wird es abgebrochen. In diesem Fall sollen für die Schwierigkeiten Lösungswege gesucht und für das Jahresgespräch ein neuer Termin vereinbart werden. Näheres zum Verfahren bei Störungen wird in der Dienstvereinbarung „Jahresgespräch“ in § 9 beschrieben.

Muss das Gespräch unbedingt dokumentiert werden?

Ja, denn zum einen werden ggf. getroffene Absprachen schriftlich festgehalten, zum anderen ist es hilfreich kurz die Themenbereiche festzuhalten, über die gesprochen wurde. So kann man beim Jahresgespräch im darauffolgenden Jahr hieran ansetzen.

Ist die Vertraulichkeit wirklich gesichert?

Ja. Voraussetzung ist natürlich, dass beide Gesprächspartner/-innen verantwortungsvoll mit der Situation umgehen und über die Gesprächsinhalte absolute Verschwiegenheit bewahren. Abweichungen von der vertraulichen Behandlung der Inhalte der Gespräche sind nur in gegenseitigem Einvernehmen zulässig. Der Vermerk über das Gesprächsergebnis oder über getroffene Vereinbarungen bleibt ausschließlich bei den Beteiligten. Sie sind dafür verantwortlich, dass sie für Dritte unzugänglich aufbewahrt werden. Vereinbarungen oder andere schriftliche Ergebnisse kommen nicht in die Personalakte.

Wird der Prozess der Durchführung von Jahresgesprächen begleitet?

Ja, in jedem Ressort bzw. jeder Dienststelle ist mindestens ein/e Ansprechpartner/-in für das Personalentwicklungsinstrument „Jahresgespräch“ zuständig. Diese Person oder Gruppe ist Anlaufstelle für Fragen, Anregungen und Probleme, die im Zusammenhang mit Jahresgesprächen vor Ort entstehen. Sie hat darüber hinaus folgende Aufgaben:

- jährliches Anstoßen der Jahresgespräche
- Erhebung der Controllingdaten in der eigenen Dienststelle und Weiterleitung der Daten an die Senatorin für Finanzen zur Erstellung eines Gesamtcontrollings. Folgende Kennziffern werden erhoben:
 - Anzahl der bereits geführten Jahresgespräche
 - Anzahl und Nennung des Grundes der noch ausstehenden Jahresgespräche.
- jährlicher Bericht an die Dienststellenleitung zum Verlauf und zur Durchführung der Jahresgespräche
- Unterstützung bei Nachschulungen, Klärungsgespräche, Coaching etc.

Welche Maßnahmen sind vorgesehen, um den erfolgreichen Einsatz des Instruments zu gewährleisten?

Um die Kontinuität und Nachhaltigkeit der Jahresgespräche zu gewährleisten, wird unter der Federführung der Senatorin für Finanzen eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die den Prozess der Einführung und weiteren Durchführung begleitet. Diese Arbeitsgruppe besteht aus:

- einer Mitarbeiter/-in der Senatorin für Finanzen
- zwei Mitarbeiter/-innen aus Senatsressorts
- zwei Mitarbeiter/-innen aus zugeordneten Dienststellen
- einem Mitglied des Gesamtpersonalrates
- einer Vertreterin der Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau.

Zu den Aufgaben dieser Arbeitsgruppe gehört u.a. die quantitative und qualitative Evaluation der Jahresgespräche, die Information der Dienststellen und der Beschäftigten über die Ergebnisse der Auswertung und bei Bedarf die Weiterentwicklung des Personalentwicklungsinstrumentes „Jahresgespräch“.

Vorbereitungsbogen zum Führen von Jahresgesprächen

Diese Fragestellungen richten sich sowohl an Vorgesetzte als auch an Mitarbeiter/-innen und sollen als Anregungen dienen. **Sie müssen nicht systematisch abgearbeitet und können selbstverständlich durch weitere Themen ergänzt werden.**

Nutzen Sie den Vorbereitungsbogen, um sich Notizen zu Ihren Fragestellungen zu machen und denken Sie auch schon über Lösungen oder Verbesserungsvorschläge nach.

Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation	Notizen und Lösungsvorschläge
Wie schauen Sie auf das zurückliegende Jahr zurück? Wie waren die Arbeitsaufgaben und Arbeitsschwerpunkte?	
Welche Arbeitsabläufe sind gut organisiert, welche nicht?	
Sind Sie zufrieden mit den Arbeitsergebnissen? Welche Maßnahmen könnten die Zufriedenheit erhöhen?	
Welche Arbeiten liegen Ihnen besonders? Wo sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen?	
In welchen Bereichen sehen Sie eine Über- oder Unterforderung (z.B. Arbeitsmenge, Arbeitsanforderungen)?	
Was bereitet Ihnen Schwierigkeiten, stört oder belastet Sie?	
Welche Veränderungen finden in Ihrem Bereich statt oder sind in nächster Zeit zu erwarten (z.B. strukturelle Veränderungen, neue Aufgabenbereiche, Projekte)?	
Welche Rückmeldungen können Sie als Vorgesetzte/r Ihrer/Ihrem Mitarbeiter/-in zum Themenkomplex Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation geben?	

Führung und Zusammenarbeit	Notizen und Lösungsvorschläge
Wie ist das Klima der Zusammenarbeit, die gegenseitige Unterstützung?	
Fühlen Sie sich ausreichend informiert und werden Sie an Entscheidungen beteiligt?	
Wie selbständig können Sie arbeiten? Besteht Klarheit über Ihren Handlungs- und Gestaltungsspielraum?	
Gehen Sie offen und respektvoll miteinander um? Was können Sie zukünftig zu einer guten Zusammenarbeit beitragen?	

Wie bewerten Sie als Vorgesetzte/r die Zusammenarbeit? Was läuft gut oder könnte verbessert werden?	

Veränderungs-/Entwicklungsperspektiven	Notizen und Lösungsvorschläge
Wie stellen Sie sich Ihre beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten realistisch vor?	
Gibt es Veränderungswünsche (z.B. Mitarbeit in Projekten, Arbeitszeitregelungen, Mobilität)	
Welche Fortbildungen sind für eine persönliche Weiterentwicklung und zur besseren Aufgabenerledigung sinnvoll?	
Gibt es Fragen oder Anmerkungen zum Thema Work-Life-Balance oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie?	

Verbesserungsvorschläge
Haben Sie Ideen, Anregungen, Verbesserungsvorschläge für Ihren Arbeitsbereich/ Arbeitsablauf/Arbeitsumfeld oder für die Organisation insgesamt (z.B. Verbesserung des Arbeitsklimas, Steigerung der Effektivität, Optimierung von Prozessen oder Strukturen, Einsparung von Kosten)

Gesprächsnotiz und Vereinbarungsbogen

Gesprächsnotiz

Im Jahresgespräch sind folgende Themen angesprochen worden:

--

Vereinbarungen

Im Jahresgespräch sind folgende Vereinbarungen getroffen worden:

Was wurde vereinbart?	Bis wann (Termin)?	Wer ist verantwortlich – Vorgesetzte/-r oder Mitarbeiter/-in?

Datum und Unterschrift der/des Vorgesetzten

Unterschrift der/des Mitarbeiter/-in

Jeweils ein Exemplar für jede/n Gesprächsteilnehmer/-in

Tipps und Regeln zur Gesprächsführung

Das Jahresgespräch erfordert von beiden Gesprächsbeteiligten Offenheit, Ehrlichkeit und die Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der/des anderen einzulassen.

Nachstehend einige Tipps und Regeln, die zu einem positiven und lösungsorientierten Gesprächsverlauf und -ergebnis führen und für beide Gesprächspartner/-innen gelten:

- eine Vertrauensbasis schaffen und einander ernst nehmen
- den/die Gesprächspartner/-in zu Wort kommen und ausreden lassen
- Nachfragen wenn etwas nicht deutlich ist
- aktiv am Gespräch beteiligen und eigene Vorstellungen, Ideen und Wünsche einbringen
- Themen offen ansprechen
- generalisierende Aussagen wie „Immer machen Sie...“, „Sie sind ja sowieso...“, „Das hat noch nie was genützt...“ usw. vermeiden
- nicht mit vorgefassten Meinungen in das Gespräch gehen
- beschreiben statt bewerten
- klar, respektvoll und freundlich miteinander umgehen
- Humor nicht vernachlässigen
- eigene Mängel, Unsicherheit und Ratlosigkeit eingestehen
- positive Arbeitsleistungen und Verhaltensweisen ehrlich loben und anerkennen
- wohlmeinend und lösungsorientiert agieren
- konstruktive und begründete Kritik, mit Blick auf zukünftige positive Veränderungen, ist wünschenswert
- die Ergebnisse des Gesprächs gemeinsam finden
- das Jahresgespräch mit positiven Eindrücken beenden

Rückmeldebogen an die für Jahresgespräche zuständige Stelle in der Dienststelle XXXXX *

Betr.: Mitteilung zur Durchführung von Jahresgesprächen für das Jahr 20XX

Anzahl der Mitarbeiter/-innen: _____

Anzahl der geführten Gespräche: _____

Anzahl der nicht geführten Gespräche: _____

Gründe und Anzahl, der nicht geführten Jahresgespräche:

Anzahl der nicht geführten Gespräche	Gründe für nicht geführte Gespräche
	Mitarbeiter/-in ist langzeiterkrankt
	Mitarbeiter/-in ist weniger als 6 Monate in der Organisationseinheit
	Führen des Jahresgesprächs durch Mitarbeiter/-in abgelehnt
	andere Gründe: _____ _____ _____ _____

Datum

Dienststelle/Organisationseinheit

Unterschrift der/des Vorgesetzten

* Von den Vorgesetzten auszufüllen und an die o.g. Stelle weiterzuleiten.