

Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen

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 02. April 2025 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 Mitarbeiter*in 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,

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

- den Mitarbeiter*innen die Möglichkeit zu geben, ihre Sichtweisen und Bedürfnisse einzubringen.

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*inem neuen Vorgesetzten zugeordnet werden.

Im Falle des Wechsels der*des Vorgesetzten 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.

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 Privatleben 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 den Senator 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.

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 Privatleben?	

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

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: _____

Anzahl und Gründe 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.