

VA-0087.1

Jahresgespräch Richtlinie

Revision: 1

Besitzer: Personalabteilung

Erstellt: BW	Geprüft: AP	Freigegeben: TC
Datum: 17.12.24	Datum: 17.12.24	Datum: 17.12.24
		

1	BEGRIFFE/ABKÜRZUNGEN	3
2	ZWECK	3
3	GELTUNGSBEREICH	4
4	ZUSTÄNDIGKEITEN	4
5	VORGEHEN.....	4
5.1	Phase 1 - Start des Prozesses – Jahresgespräch (Januar/Februar)	5
5.1.1	Ablauf	5
5.1.2	Rollen	5
5.1.3	Regeln	5
5.1.4	Bestandteile des Formulars	6
5.2	Phase 2 – Regelmäßiger Austausch	7
5.3	Phase 3 – Halbjahres-Zwischencheck (Juli) – Feedback und Coaching, Trainingsbedarfsplanung.....	8
6	ANLAGEN.....	9
6.1	Ideen-Katalog Entwicklung	9
6.2	Das Gespräch im Überblick	10
6.3	Feedback Regeln	11
7	MITGELTENDE UNTERLAGEN.....	12
8	ÄNDERUNGSINDEX	12

1 Begriffe/Abkürzungen

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird in dem vorliegenden Leitfaden die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

2 Zweck

Die Zukunft von WE-EF hängt davon ab, dass wir engagierte und qualifizierte Mitarbeiter einstellen, entwickeln und halten. Es ist wichtig, dass diese Mitarbeiter durch ihre Leistung und ihr Verhalten im Einklang mit unseren Unternehmenswerten dazu beitragen, dass wir unsere Unternehmensziele erreichen.

Daher etablieren wir einen Jahresgesprächsprozess, in dem Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern individuelle Ziele vereinbaren, die sich aus den Unternehmens- und Teamzielen ableiten, eine Leistungsbeurteilung vornehmen, sowie Entwicklungsbedarf identifizieren und konkrete Maßnahmen festlegen.

Warum brauchen wir einen Jahresgesprächsprozess?

Das Jahresgespräch bietet den Mitarbeitern den Rahmen, ihre eigene Leistung und Erfolge zu reflektieren und ihre Entwicklung zu planen. Unser Prozess soll zudem eine offene, motivierende und entwicklungsorientierte Feedback-Kultur fördern, in der auch zwischen den Jahresgesprächen Austausch zum Status der Zielerreichung stattfindet gepaart mit Coaching und Feedback.

Das Jahresgespräch gilt für Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen. Es ist wichtig, dass der Dialog von beiden Seiten gut vorbereitet sowie offen und vertraulich geführt wird. Also nicht, wie so oft, zwischen Tür und Angel gesucht und häufig nur bei unangenehmen Entwicklungen oder aus konkretem Anlass.

Das sich jährlich wiederholende Gespräch ist gekennzeichnet durch:

- sich gegenseitig ernst nehmen
- Zuhören
- den Gebrauch beiderseitig offener Fragen
- unvoreingenommen sein
- beschreiben statt werten und
- die Gesprächsergebnisse gemeinsam finden

Dieses Miteinander ist eine große Chance. Wie Erfahrungen gezeigt haben, werden durch eine von gegenseitigem Vertrauen getragene Zusammenarbeit gemeinsam definierte Ziele, die den Interessen von Mitarbeiter und Führungskraft gerecht werden, leichter erreicht.

Mitarbeiter können:

- stärker als bisher auf eigene berufliche Entwicklungen Einfluss nehmen,
- Gestaltungsideen und Anregungen für die Arbeit bzw. Arbeitsabläufe geben,
- Lösungsansätze für bestimmte Problemstellungen aufzeigen und damit
- die Personalentwicklung aktiv unterstützen.

Durch diese Art der Zusammenarbeit wird:

- eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit erreicht,
- der Sachverstand und die Erfahrung des Mitarbeiters stärker in die Planung einbezogen
- der Mitarbeiter eine Rückmeldung über die eigene Leistung und das eigene Verhalten ermöglicht

- die Arbeit effektiver gestaltet und
- ein Ergebnisse/Ziel beurteilbar

3 Geltungsbereich

Diese Anweisung gilt für alle Mitarbeiter der WE-EF Leuchten GmbH.

4 Zuständigkeiten

Mitarbeiter

- Übernimmt Verantwortung für den Prozess und dessen Ziele
- Erarbeitet zusammen mit seiner Führungskraft ambitionierte, aber realistische, Ziele und bemüht sich, diese zu erreichen
- Kommuniziert offen und regelmäßig seinen Fortschritt, holt Feedback ein
- Gibt seiner Führungskraft Feedback

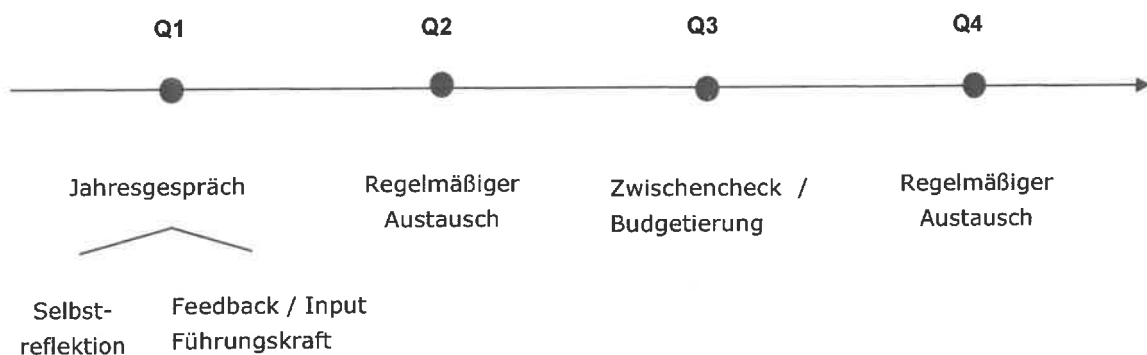
Führungskraft

- Übernimmt Verantwortung für den Prozess und dessen Ziele
- Koordiniert und dokumentiert die Gespräche im vorgegebenen Zeitraum
- Identifiziert relevanten Entwicklungsbedarf
- Gibt seinen Mitarbeitern regelmäßig Feedback und Coaching

5 Vorgehen

Der Prozess besteht aus einem 12-Monatszyklus, der 3 Phasen beinhaltet

1. Start des Prozesses – Jahresgespräch
 - Diskussion der Leistung und Erfolge des vergangenen Jahres
 - Beurteilung
 - Richtungsvorgabe für das kommende Jahr
2. Regelmäßiger Austausch – Erfolg sicherstellen
3. Halbjahres-Zwischencheck – Feedback und Coaching, Budgetierung Training



5.1 Phase 1 - Start des Prozesses – Jahresgespräch (Januar/Februar)

5.1.1 Ablauf

- **Terminierung** – Die Führungskraft lädt mit 2-3 Wochen Vorlauf zu einem 1-2 stündigen Meeting ein, das im Januar oder Februar stattfinden muss, spätestens am **28. Februar** eines jeden Jahres.
- **Einschätzung durch Mitarbeiter** – Der Mitarbeiter füllt das Jahresgesprächs-Formular aus seiner Sicht aus und bringt das Formular mit zum Gespräch.
- **Einschätzung durch Führungskraft** – Die Führungskraft holt relevantes Feedback ein und füllt ebenfalls das Jahresgesprächs-Formular aus seiner Sicht aus und bringt das Formular mit zum Gespräch.
- **Gespräch** – Führungskraft und Mitarbeiter treffen sich und besprechen offen und konstruktiv anhand ihrer beiden Gesprächsformulare die Leistung/Erfolge und Beurteilung des Vorjahres, sowie die Entwicklungsplanung und die Ziele für das folgende Jahr
- **Dokumentation** – innerhalb 1 Woche nach dem Gespräch erstellt die Führungskraft das finale Formular, das das Gesprächsergebnis darstellt, und gibt es dem Mitarbeiter zur Unterschrift. Danach leitet sie es an HR weiter zur Aufbewahrung in der Personalakte.

5.1.2 Rollen

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs liegt bei beiden Beteiligten. Beide bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch und die Gesprächssituation vor.

Die Verantwortung für die Gesprächsführung liegt vorrangig bei der Führungskraft. Die Verantwortung für das Gesprächsergebnis liegt bei beiden Gesprächsbeteiligten. Beide sollten sich vor dem Gespräch die Feedbackregeln im Anhang ansehen und diese beachten, um eine konstruktive, entwicklungsorientierte Atmosphäre sicherzustellen.

Das Jahresgespräch ist ein sehr persönlicher Dialog. Er fordert von beiden Gesprächsbeteiligten ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der/des anderen einzulassen sowie die Privatsphäre des Gegenübers zu respektieren.

Ein Gespräch im Dialog zu führen heißt vor allem, dass die Gesprächspartner

- einander ernst nehmen,
- einander zuhören,
- das Gespräch durch Fragen gestalten,
- nicht mit vorgefassten Meinungen ins Gespräch gehen,
- beschreiben statt werten,
- die Ergebnisse des Gesprächs nach Möglichkeit gemeinsam finden.

5.1.3 Regeln

Das Unterschreiben des Jahresgesprächs soll dokumentieren, dass die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Beteiligten getragen werden. Sollte es zu keiner Übereinstimmung kommen, werden die abweichenden Positionen festgehalten. Es kann ggf. auch abgesprochen werden, Jahresgespräch erst nach einer Bedenkzeit von bis zu max. 3 Tagen zu unterschreiben.

Der finale Jahresgesprächsbogen wird auch an die Personalentwicklung weitergegeben, um die beiderseits getragenen Wünsche und Anregungen nach konkreten Veränderungen des Arbeitsumfeldes oder Personalentwicklungsmaßnahmen umsetzen zu können. Andere schriftliche Abreden, die ggf. während des Gespräches notiert werden, verbleiben bei der Führungskraft und müssen nicht an die Personalabteilung weitergegeben werden, sofern der Mitarbeiter dem nicht zustimmt.

5.1.4 Bestandteile des Formulars

AIM HIGHER / MEHR ERREICHEN

1. Wichtigste Leistungen / besondere Erfolge / Zielerreichung (vergangene 12 Monate)
2. Beurteilung anhand von Kriterien zum Bereich Aim Higher / Mehr Erreichen

COMMITTED TOGETHER / GEMEINSAM ENGAGIERT

3. Beurteilung anhand von Kriterien zum Bereich Committed Together / Gemeinsam Engagiert
4. Feedback an den Vorgesetzten
5. Feedback an WE-EF

CURIOUS CREATORS / NEUGIERIGE ENTDECKER

6. Beurteilung anhand von Kriterien zum Bereich Curious Creators / Neugierige Entdecker
7. Förder- und Entwicklungsmaßnahmen

ALLGEMEIN

8. Ziele (für die kommenden 12 Monate)
9. Anmerkungen Mitarbeiter.

Zu 1. Wichtigste Leistungen

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Erfolge der vergangenen 12 Monate dargestellt. Wenn der Prozess in den Jahren nach der Einführung durchgeführt wird, soll hier auch auf die Erreichung der geplanten Ziele eingegangen werden.

Regelmäßiger Austausch zwischen den Jahresgesprächen und den Halbjahres-Zwischencheck sollten dazu führen, dass es hier keine großen Überraschungen gibt.

Zu 2., 3. und 6. Beurteilung anhand von Kriterien

Hier wird die Leistung eingeschätzt, die der Mitarbeiter in Bezug auf Kriterien, die zu unseren Werten passen, erbringt. Die Einschätzung erfolgt mit Hilfe einer Skala im Vergleich zu den Anforderungen:

- 1 = Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
- 2 = Übertrifft die Anforderungen
- 3 = Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang
- 4 = Entspricht den Anforderungen im Wesentlichen
- 5 = Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen
- 6 = Entspricht nicht den Anforderungen

Für jeden der drei Beurteilungsblöcke sind nähere Erläuterungen in der Kommentarbox zu liefern.

Zu 4: Feedback an den Vorgesetzten

Da das Gespräch auf Augenhöhe stattfindet, bekommt auch der Mitarbeiter die Gelegenheit, Feedback an seinen Vorgesetzten zu geben. Die Einschätzung erfolgt anhand der Kriterien Führungs-, Sozial- und Fachliche & methodische Kompetenz analog der Mitarbeiterbeurteilung.

Zu 5: Feedback an WE-EF

An dieser Stelle hat der Mitarbeiter die Gelegenheit, Feedback an WE-EF zu geben, wie stark die Kernwerte bei WE-EF gelebt werden.

Zu 7: Förder- und Entwicklungsmaßnahmen

WE-EF möchte seine Mitarbeiter dadurch entwickeln, dass gemeinsam Förder- und Entwicklungsmaßnahmen ausgewählt werden, die in der Praxis angewandt werden. Auf Basis der langfristigen Karrierewünsche und der in 3. vereinbarten Entwicklungsfelder werden die kurzfristigen Maßnahmen besprochen, die zur Erreichung der langfristigen Entwicklungswünsche notwendig sind. Der Ideenkatalog am Ende dieses Dokumentes bietet eine Reihe von Entwicklungsmöglichkeiten, die über Schulungen hinausgehen.

Es ist Aufgabe der Führungskraft, für geplante Schulungen Freigaben einzuholen, die Buchung zu veranlassen, ggf. mit Unterstützung von HR, und den Mitarbeiter entsprechend zu informieren.

Zu 8: Ziele

In diesem Abschnitt sollen Mitarbeiter mit ihren Führungskräften Ziele vereinbaren, die sich aus den Unternehmens- und Teamzielen ableiten. Es ist daher wichtig, dass die Führungskraft die Unternehmens- und Teamziele klar kommuniziert.

Durch das Setzen von Zielen werden die gegenseitigen Erwartungen geklärt und abgestimmt. Das schafft Sicherheit bei Mitarbeitern und Führungskräften. Es ist erwiesen, dass das Setzen von Zielen auch dazu beiträgt, dass Mitarbeiter motivierter sind und eine bessere Leistung erbringen, weil sie sehen, wie das eigene Handeln zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Die vereinbarten Ziele sollten

- definiert sowie überprüfbar bzw. messbar sein (z.B. nach Qualität, Menge, Aufwand, Zeiträumen, Fristen etc.),
- umsetzbar sein in konkretes Handeln,
- überschaubar und eindeutig, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein,
- erreichbar sein sowie
- Handlungsspielräume beinhalten.

Auf Zielkategorien wie „mehr, besser, höher, schneller usw.“, d.h. ohne konkrete Festlegungen, ist zu verzichten, denn sie sind nicht überprüfbar.

Damit unsere Mitarbeiter sich ihre Ziele auch wirklich zu eigen machen können, sollten sie selbst aktiv Vorschläge machen, die sie dann mit ihrer Führungskraft abstimmen.

Das Jahresgespräch wird schriftlich festgehalten und unterliegt der Vertraulichkeit.

Das Unterschreiben des Jahresgespräches soll dokumentieren, dass Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Beteiligten getragen werden.

5.2 Phase 2 – Regelmäßiger Austausch

Diese Phase beinhaltet regelmäßigen informellen Austausch und Coaching, das sicherstellt, dass die Leistungs-, Verhalts- und Entwicklungsziele erreicht werden können. Jeder Mitarbeiter ist selbst dafür verantwortlich, seinen eigenen Fortschritt im Blick zu behalten. Es ist die Aufgabe der Mitarbeiter, regelmäßig (z.B. monatlich) Feedback und Unterstützung von ihrer Führungskraft einzuholen, damit sie ihre Ziele erreichen können.

5.3 Phase 3 – Halbjahres-Zwischencheck (Juli) – Feedback und Coaching, Trainingsbedarfsplanung

Jeder Mitarbeiter sollte zur Jahresmitte, also bis zum **31. Juli** eines jeden Jahres, einen informellen Zwischencheck mit seiner Führungskraft durchführen. Führungskraft und Mitarbeiter besprechen zusammen anhand des Jahresgesprächsformulars vom Anfang des Jahres, welche geplanten Leistungs-, Verhaltens- und Entwicklungsziele bereits erreicht wurden und ob Ziele ggf. angepasst werden müssen. Außerdem besprechen sie konkret den Bedarf an Trainings / Schulungen, damit die dafür notwendigen Kosten in den jährlichen Budgetprozess aufgenommen werden können.

6 Anlagen

6.1 Ideen-Katalog Entwicklung

Lernen und damit Entwicklung findet überwiegend am Arbeitsplatz statt! Der entwicklungsfördernden Gestaltung des Arbeitsumfeldes eines Mitarbeiters kommt deshalb eine große Bedeutung zu. Der nachfolgende Ideenkatalog kann Ihnen einige Anregungen dazu geben.

- ☐ In ein Projektteam als Mitglied berufen
- ☐ Projektleitung übertragen
- ☐ externes Referat oder Vortrag zu einem Thema übertragen
- ☐ Referententätigkeit im Rahmen der betrieblichen Fortbildung
- ☐ Stellvertretung übertragen und „leben“
- ☐ Teilnahme an wichtiger Sitzung oder Besprechung anstelle der/des Führungskraft
- ☐ Tagung vorbereiten oder leiten
- ☐ Abteilungsbesprechung moderieren
- ☐ Patenschaft für neue WE-EFler, die in der Einarbeitungsphase sind, übertragen
- ☐ Zusätzliche, herausfordernde Aufgaben übertragen
- ☐ eine Führungskraft als Gesprächspartner zur Unterstützung in schwierigen Situationen gewinnen
- ☐ als Ausbildungsbeauftragten benennen
- ☐ Handlungsspielraum des Mitarbeiters erweitern
- ☐ mehr schwierige und verantwortungsvolle Sonderaufgaben an Mitarbeiter delegieren
- ☐ Begleitung durch die Personalabteilung/Unterstützung bei der Umsetzung
- ☐ Beobachtung durch die Führungskraft (vorher Vereinbarungen treffen!) in relevanten Situationen und anschließend gemeinsames Auswertungsgespräch führen
- ☐ Seminarbesuch gemeinsam vorbereiten (Lernziele vereinbaren!) und nach Seminarbesuch Auswertung und Vereinbarung darüber, wie Erlerntes in das Arbeitsfeld übertragen werden kann
- ☐ Jahresziele vereinbaren. Zielvereinbarungsgespräch = Entwicklungsmaßnahme, Jahresziele selbst = Entwicklungsmaßnahme
- ☐ Lernpartnerschaft organisieren
- ☐ Seminarbesuch

6.2 Das Gespräch im Überblick

Phase	Inhalt	Hilfsmittel
Vorbereitung	• Organisatorische Vorbereitung • Gesprächsvorbereitung	• Verfahrensanweisung • Ideenkatalog Entwicklung • Jahresgesprächsbogen (insb. Kommentare) FB-0213.3 • Feedback-Regeln
Durchführung	• Einstieg, gemeinsamen Kontakt herstellen: ○ Gesprächsanlass nennen ○ Zielsetzung des Gespräches ○ Erwartungen an das Gespräch ○ Zeit ○ Fragen im Vorfeld • Sichtweise, Selbsteinschätzung und Feedback des Mitarbeiters und der Führungskraft austauschen • Ziele und Wünsche des Mitarbeiters erfragen • Möglichkeiten und Grenzen aus Unternehmenssicht nennen • Gemeinsamkeit der Sichtweisen identifizieren und festhalten • Entwicklungsziel und Förderziele gemeinsam definieren • Entwicklungsmaßnahmen besprechen und im Jahresgesprächsbogen festhalten • gemeinsame Bewertung und Abschluss des Gespräches • Wie ist das Gespräch verlaufen? • Wie werden Inhalt und Ergebnis des Gespräches bewertet? • Was haben beide daraus gelernt?	• Ideen-Katalog Entwicklung • Jahresgesprächsbogen FB-0213.3
Nachbereitung	• Auswertung des Gespräches • Was lief gut/nicht gut? • Was werde ich beim nächsten Gespräch anders machen?	

6.3 Feedback Regeln

Feedback Geben

- Positive Dinge zuerst
- Verbesserungsmöglichkeiten auf konstruktive Art und Weise
- Hör auf deine Gefühle
- Offen und Ehrlich
- Ich-Botschaften
- Direkt
- Spezifisch
- Keine Spekulation/Interpretation
- Frage nach, ob du Feedback geben darfst

Feedback Erhalten

- Höre zu ohne zu kommentieren
- Kein Feedback zum Feedback
- Keine Rechtfertigung oder Schuldzuweisung
- Frag nach, wenn du etwas klären möchtest
- Nutze das Feedback für deine persönliche Entwicklung

7 Mitgeltende Unterlagen

FB-0213.3 Jahresgesprächsbogen

FB-0213.3 Jahresgesprächsbogen - Führungskräfte

8 Änderungsindex

Revision 0	Dokument erstellt	
Revision 1	Änderung Beurteilungskriterien	S. 6
	Klarstellung Aufgaben Führungskraft in Bezug auf Schulungen	S. 7
	Aufnahme Bogen für Führungskräfte als mitgeltende Unterlage	S. 12