

Das „Jahresgespräch“ in der Justiz

Die Führungs- und Kommunikationskultur in der Justiz zu optimieren, gelingt nur in einem kontinuierlichen Prozess, der die Bereitschaft aller Beteiligten voraussetzt, hierarchische Grenzen zu überwinden und Kommunikationsbarrieren abzubauen. Das „Jahresgespräch“ bietet die Chance, Kooperation und Kommunikation zu optimieren und Führungsverantwortung konstruktiv wahrzunehmen. Das Justizministerium NRW hat einen Gesprächsleitfaden entwickelt und führt das „Jahresgespräch“ derzeit ein.

Schwerpunkthemen des Jahresgesprächs:

- **Arbeitsergebnisse bzw. -organisation**
- **Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter**
- **Umgang mit Gesprächspartnern im Arbeitsumfeld**
- **Entwicklungsperspektiven des Mitarbeiters**

1. Grundsätzliches

Wenn Sie rückblickend auf das vergangene Jahr schauen und das Thema „Führung und Zusammenarbeit“ bilanzieren, welche Aspekte wären Ihnen aus der Mitarbeiter- und Führungsperspektive erwähnenswert und zu welchen Punkten würden Sie Optimierungsbedarf anmelden? Das „Jahresgespräch“ oder „Jährliche Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch“ bietet die Chance, „abseits“ vom Tagesgeschäft konstruktiv kritisch, anerkennend und zukunftsorientiert den Dialog zwischen Vorgesetztem und Mit-

arbeiter auf ausgewählte Themenschwerpunkte (s. Kasten) zu konzentrieren. Dass diese Gespräche in der Praxis in der Regel ein bis zwei Stunden dauern, bestätigt den Bedarf, miteinander intensiv und umfassend über diese Themen zu kommunizieren. Das Jahresgespräch kann nur dann ergebnisreich sein, wenn es prinzipiell vertraulich geführt wird und konkrete Ergebnisse von beiden Gesprächspartnern erarbeitet und verbindlich vereinbart werden. Für den Fall, dass beide Gesprächspartner im Konsens (Teil-) Ergebnisse an Dritte (übergeordneter Vorgesetzter, Personalreferat u. a.) weiterleiten wollen, ist dies schriftlich zu vereinbaren. Die auf Offenheit, vertrauensvollen Dialog und konstruktive Ideenfindung ausgerichtete Kommunikation macht das Jahresgespräch zu einem „Prozess-Optimierer“ und damit zu einem wesentlichen Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung.

2. Bilanzierung und Optimierung

Der Bilanzierungsaspekt des Jahresgesprächs bezieht sich auf eine kritisch konstruktive (Selbst-) Einschätzung zu klar umrissenen

Themenbereichen (s. Kasten). Im Austausch über die jeweiligen Themen konturieren sich die (ggf. unterschiedlichen) Sichtweisen. Beide Gesprächspartner nutzen konkret angesprochene Sachverhalte der Vergangenheit vornehmlich als Beispiele, um Arbeitsergebnisse und Verhaltensmuster zu analysieren, arbeitsplatzspezifische Anforderungen hinsichtlich der Bewältigung von Zielsetzungen, Aufgabenerledigung und Wahrnehmung von Befugnissen zu konkretisieren. Die Bilanzierung bildet jedoch lediglich den Einstieg in einen Themenbereich. Der Schwerpunkt des Jahresgesprächs liegt eindeutig in der Vereinbarung von konkreten Optimierungsmöglichkeiten. Beide Gesprächspartner wollen zukünftig von diesen Vereinbarungen profitieren und zu ihrer Umsetzung anteilig bzw. gemeinsam beitragen. Das Jahresgespräch ersetzt nicht die anlassbezogenen zu führenden Gespräche (z. B. sachbezogene Zielvereinbarungen, Delegationsgespräche, Informations- und Motivierungsgespräche, Kritikgespräche, Rückkehrgespräche nach Krankheit). Es verweist jedoch auf die Notwendigkeit, Probleme im Tagesgeschäft mittels anlassbezogener Gespräche aktuell und zeitnah zu lösen.

3. Führungsverantwortung und Kommunikation

Das Jahresgespräch ist Verpflichtung und Chance für Vorgesetzte und Mitarbeiter zugleich, Führungsverantwortung inhaltlich transparent zu gestalten. Grundsätzlich ist das Jahresgespräch ein Ausdruck der Fürsorge und Dienstleistung am Mitarbeiter. Diese Chance nicht zu nutzen, hieße, Mitarbeiter in deren Sichtweise zu den genannten Themenbereichen zu vernachlässigen. Zur Gesprächsvorbereitung beider Gesprächspartner bedarf es einer (kurzen) Reflexion über das vergangene Jahr bzw. ggf. der Formulierung bereits einseitig erkannter Optimierungsmöglichkeiten, die es im Gespräch abzustimmen gilt. Ein allen Beteiligten vorliegender Leitfaden zu Gestaltung, Inhalt und Rahmenbedingungen des Jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs dient als Orientierungsstütze für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Wesentlich jedoch ist die Kommunikation sowie die Beachtung der damit verbundenen „Spielregeln“ (s. Kasten).

Die Chance zum offenen Dialog wächst, wenn Vorgesetzte Mitarbeiter ermutigen, zunächst ihre Sichtweise zu den einzelnen Themenbereichen darzustellen und vorbereitete Gesprächspunkte anzusprechen.

Ausdruck der Führungsverantwortung ist es, auf „Zwischentöne“ im Dialog zu achten, im Tagesgeschäft vernachlässigte Themen aufzugreifen und diese zu vertiefen. Bei schwierigen Arbeitsbeziehungen kann dieses Gespräch grundsätzliche Missverständnisse und Kommunikationsbarrieren abbauen helfen und vor allem durch die getroffenen Vereinbarungen Ansatzpunkte zu Verhaltensänderungen bieten. Ein weiteres wertvolles Produkt des Jahresgesprächs können konstruktive Vorschläge zur Optimierung von Arbeits- bzw.

Organisationsprozessen sein. Das Jahresgespräch belebt das weitgehend vernachlässigte „Vorschlagswesen“, ohne dies jedoch in seiner optimierten Fassung ersetzen zu wollen.

4. Das Jahresgespräch als Personalentwicklungsinstrument

Das Jahresgespräch kann einen wesentlichen Beitrag zu einer systematischen Personalentwicklung leisten, indem es ggf. – insbesondere bei abgeordneten Beschäftigten – rechtzeitig Qualifizierungsbedarf feststellt oder die persönlichen Vorstellungen der Mitarbeiter bezüglich Aufgabenerledigung, Erweiterung des Delegationsbereichs oder mittelfristiger Entwicklungsperspektiven analysiert und in verbindlichen Vereinbarungen konkret formuliert. Die im Rahmen der Aufhebung der Vertraulichkeit des Gesprächs weitergeleiteten Informationen an Service- bzw. Personalstellen werden dort systematisch aufbereitet und dienen der Entwicklung eines Personalinformationssystems. Die Erkenntnisse finden ggf. Verwendung im Rahmen einer systematischen Personaleinsatz- und -entwicklungsplanung. Der diesbezügliche Stellenwert des Jahresgesprächs ist umso bedeutsamer, wenn die Regelbeurteilung – als Führungs- und Personalentwicklungs-Instrument verstanden – nicht oder nicht umfassend genutzt wird. Von daher macht es Sinn, das Jahresgespräch in ein vorhandenes Personalentwicklungskonzept einzubeziehen bzw. es zum Anlass zu nehmen, eine umfassende Personal- und Organisationsentwicklung aufzubauen.

Die Stadt Bonn hat im Rahmen der Einführung des Jahresgesprächs 1996 die der Vertraulichkeit entbundenen Vorschläge an die verantwortliche Personalstelle

Bitte beachten Sie, dass

- beide Gesprächspartner tatsächlich Gelegenheit zur Gesprächsvorbereitung haben
- die zukunftsorientierte Problemlösung sowie der konkret formulierte Optimierungsbedarf im Vordergrund stehen
- das Gespräch in einem offenen, vertrauensvollen Dialog geführt wird
- die Gesprächsanteile ausgeglichen sind
- alle Gesprächsthemen umfassend erörtert werden
- zu jedem Themenkomplex (schriftliche) Vereinbarungen getroffen werden
- diese Vereinbarungen als verbindlich gelten und umgesetzt werden
- Diskussionen zu aktuellen Sachproblemen vermieden werden
- Beispiele zur Verdeutlichung der jeweils besprochenen Themenbereiche hinzugezogen werden können
- am Gesprächsende die getroffenen Vereinbarungen nochmals resümiert werden
- konkretisiert wird, welche Ergebnisse Dritten zur Kenntnis gebracht werden sollen
- beide Gesprächspartner sich an ihre Verschwiegenheitspflicht halten.

zu fast 100 % berücksichtigt und damit deutlich gezeigt, dass der Stellenwert des Jahresgesprächs über den einer anlassbezogenen Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hinausgehen kann und muss. Neben der Veränderung von Arbeitsablaufprozessen sind z. B. Veränderungen von Delegationsbereichen erkennbare Auswirkungen für alle Beteiligten. Damit bewegt das Jahresgespräch deutlich mehr die Mitarbeiterinteressen als hausinterne Befragungen zu Führung und Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen. Die Resonanz aller Beschäftigten auf vorgeschlagene bzw. erarbeitete Konzepte (z. B. „Leitbild“, „Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit“) vor deren Realisierung beläuft sich erfahrungsgemäß in der Regel auf lediglich 3 bis 5 Prozent Beteiligung in einer Institution.

5. Chance für den nachgeordneten Bereich

Das Jahresgespräch verändert die Kommunikationskultur eines Hauses. Immer wieder berichten Personen atmosphärisch von „überraschenden Ergebnissen“, die sie – in positivem Sinne – zuvor nicht erwartet hätten. Es eröffnet zudem auch Perspektiven für eine Organi-

sationsentwicklung. Die Strukturen sind darauf auszurichten, dass unmittelbare Vorgesetzte eine überschaubare Führungsspanne (8 bis 12 Mitarbeiter) vorfinden, um ihrer Führungsverantwortung nachkommen und das notwendige Zeitbudget für die Führungskommunikation aufbringen zu können.

In den Gerichtsbarkeiten, den Staatsanwaltschaften und Institutionen des Vollzugs bietet die Einführung des Jahresgesprächs eine Chance in der Administration Führungsverantwortung zu delegieren und Geschäftsleitung und Gruppenleitung mittels dieses Instruments in die Führungsverantwortung mit einzubeziehen. Auch in den Gerichtsbarkeiten sind Dialogstrukturen denkbar, die in Häusern mit umfangreicherem Personalbestand z. B. aufsichtsführende Richter/innen bzw. Vorsitzende in die Gesprächsführung mit einbinden. Das Jahresgespräch bietet die Möglichkeit die Führungs- und Kommunikationskultur kontinuierlich zu optimieren. Mehr als zwei Drittel der Gesprächspartner sind nach der ersten Gesprächsrunde vom „Mehrwert“ dieses Gesprächs überzeugt. Die in einigen Bereichen des Vollzugs durchgeführten Pilotprojekte bestätigen diese Tendenz. ■ □ ■

Dr. Klaus Klose-Diwo