



# Evaluationsbericht

zu den „Jahresgesprächen“ in der  
Freien Hansestadt Bremen



## Herausgeber

Freie Hansestadt Bremen  
Der Senator für Finanzen  
Rudolf-Hilferding-Platz 1  
28195 Bremen

## Inhalt

Der Senator für Finanzen  
Die Abteilung 3  
Referat 33

## Gestaltung

Der Senator für Finanzen  
Angelika Niemann, Referat 33

## Redaktion

Der Senator für Finanzen  
Angelika Niemann, Referat 33

## Druck

Der Senator für Finanzen  
Hausdruckerei

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz (BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommerzielle Nutzung.

Weitere Informationen finden Sie unter:



[↗ https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

© 2025 Freie Hansestadt Bremen,  
Der Senator für Finanzen

## Mehr Informationen und Bestellung einer Print-Ausgabe:

Der Senator für Finanzen

Referat 33 - Personalentwicklung, Diversity-Management, Gesundheitsmanagement, Stellenausschreibungen und Personalvermittlung, Nachwuchskräfte, Zuständige Stelle

→ [referat33@finanzen.bremen.de](mailto:referat33@finanzen.bremen.de)

---

# INHALT

1. Einleitung .....	4
2. Inhalt und Aufbau der Workshops .....	6
3. Ergebnisse .....	6
3.1    Workshopteil 1: Erfahrungen und Erfolgsfaktoren/Störfaktoren .....	6
3.2    Workshopteil 2: Optimierungspotenziale .....	8
3.3    Workshopteil 3: Unterstützungsstrukturen .....	9
4. Ergebniszusammenfassung und Handlungsempfehlungen .....	11
4.1    Handlungsempfehlungen .....	12

# 1. EINLEITUNG

In einer Arbeitsgruppe unter der Leitung des Referats 33 beim Senator für Finanzen und unter Beteiligung des Gesamtpersonalrats wurde sich darauf verständigt, die Evaluation der Jahresgespräche in Form von halbtägigen Workshops durchzuführen. Insgesamt wurden fünf gleichartige Workshops durchgeführt, wovon drei Workshops mit ausgewählten senatorischen Dienststellen (inkl. zugeordneter Dienststellen), sowie jeweils ein Workshop mit den örtlichen Interessenvertretungen und ein Workshop mit den örtlichen Personalentwickler\*innen aller Ressorts durchgeführt wurde. Auf diese Weise entstand ein umfassendes Bild aus den unterschiedlichen Sichtweisen und Perspektiven auf die Jahresgespräche.

Die Auswahl der Dienststellen erfolgte ebenso in besagter Arbeitsgruppe und in Abstimmung mit dem ressortübergreifenden Arbeitskreis Personalentwicklung und dem Gesamtpersonalrat.

Dabei wurden drei Dienststellen ausgewählt, die sich durch die Größe, Struktur und/oder die Erfahrungen mit Jahresgesprächen anhand von Durchführungsquoten hervorheben.

Die Dienststellen waren:

- Senator für Inneres
- Senator für Finanzen
- Senatorin für Arbeit, Soziales, Jugend und Integration

Die Workshops wurden vom Referat 33, Senator für Finanzen, durchgeführt unter Beteiligung und organisatorischer Unterstützung durch die Personalentwickler\*in(nen) der Dienststelle. An den jeweiligen Dienststellen-Workshops sollten maximal teilnehmen:

- 20 Mitarbeiter\*innen (Voraussetzung: mind. ein durchgeführtes Jahresgespräch)
- 10 Führungskräfte (Voraussetzung: mind. fünf durchgeführte Jahresgespräche)
- Zugeordnete Dienststellen sollen an der Gesamtzahl mit mind. 6 Mitarbeiter\*innen und 3 Führungskräften beteiligt werden.

Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte durch die örtliche Personalentwicklung und war grundsätzlich nicht verpflichtend, sondern basierte vielmehr auf Freiwilligkeit und idealerweise Interesse an einer Mitarbeit. Auf eine möglichst geschlechtsparitätische Besetzung wurde geachtet.

Der Workshop mit den örtlichen Personalentwickler\*innen setzte sich aus den Mitgliedern des Arbeitskreises Personalentwicklung zusammen und basierte ebenfalls auf Freiwilligkeit. Die Teilnehmendenzahl sollte – äquivalent zu den Dienststellen-Workshops- bei maximal 30 Personen liegen.

Über die konkrete Zusammensetzung des Workshops mit den örtlichen Interessensvertretungen entschied der Gesamtpersonalrat. Auch hier lag die Obergrenze der Teilnehmendenzahl bei 30 Personen.

Die tatsächliche Teilnehmendenzahl der einzelnen Workshops lag zwischen sieben und 22 Teilnehmenden.

Die Workshops fanden an folgenden Terminen statt:

11.09.24 Der Senator für Inneres

16.09.24 Die Senatorin für Arbeit, Soziales, Jugend und Integration

18.09.24 Der Senator für Finanzen

01.10.24 Arbeitskreis der Personalentwickler\*innen

02.10.24 Interessensvertretungen

## 2. INHALT UND AUFBAU DER WORKSHOPS

Die halbtägigen Workshops gliederten sich in drei Teile. In einem ersten Teil fand – beginnend mit einer Aufstellungsübung – eine Auseinandersetzung mit den bisherigen Erfahrungen mit Jahresgesprächen statt. Für die folgende Arbeitsphase sind die Teilnehmenden in zwei Gruppen aufgeteilt worden. Eine Gruppe beschäftigte sich sodann mit den Aspekten, die dazu führen, dass Jahresgespräche eher positiv verlaufen und identifizierten dabei Erfolgsfaktoren; eine zweite Gruppe beschäftigte sich mit Aspekten, die dazu führen, dass Jahresgespräche eher negativ verlaufen und fokussierten sich auf die Störfaktoren. In den Workshops mit den Dienststellen bearbeiteten Mitarbeitende und Führungskräfte diese Fragestellungen getrennt und präsentierten sich die Ergebnisse am Ende dieser Phase gegenseitig.

Die Gesamtgruppe einigte sich nach der Ergebnispräsentation auf vier Faktoren/Aspekte, die Optimierungspotenzial haben könnten und mit denen die Gruppe weiterarbeiten möchte.

In zweiten Workshopteil beschäftigten sich die Teilnehmenden mit eben dieses identifizierten „Optimierungsaspekten“ und diskutierten in gemischten Gruppen im rotierenden Verfahren an FlipCharts mögliche Lösungen.

Im dritten und letzten Workshopteil beschäftigten sich die Teilnehmenden im World-Cafe-Format mit den Unterstützungsstrukturen und diskutierten an FlipCharts über hilfreiche Aspekte bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Jahresgesprächen und diskutierten auch, welche weiteren Unterstützungsstrukturen sinnvoll sein könnten.

Zum Abschluss des Workshops gab es Raum für Fragen und Diskussion.

## 3. ERGEBNISSE

### 3.1 WORKSHOPTeil 1: ERFAHRUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN/STÖRFAKTOREN

Erfreulicherweise zeigte sich in allen fünf Workshops, dass der überwiegende Teil der Teilnehmenden tendenziell eher positive Erfahrungen mit Jahresgesprächen in der bremischen Verwaltung gemacht hat.

Es wurde aber auch deutlich, dass ein Teil durchaus auch durchwachsene oder gar tendenziell negative Erfahrungen machte. Auf konkrete Nachfrage nach den Gründen, wurde schon hier das Thema der (mangelnden) Führungskultur genannt.

Die Ergebnisse der nachfolgenden Arbeitsphase zu den Erfolgs- und Störfaktoren der Jahresgespräche waren in allen fünf Workshops und über alle Teilnehmenden (Führungskräfte und Mitarbeitende) hinweg sehr ähnlich und vergleichbar.

Es zeigt sich, dass die genannten Störfaktoren eine Art „Spiegel“ der Erfolgsfaktoren sind.

Übergreifende Erfolgsfaktoren	Übergreifende Risiken
Vorbereitung	Fehlende Vorbereitung
Vertrauen	Fehlendes Vertrauen
Gespräch als Chance nutzen Feedback zu nehmen, zu geben, und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen	Entwicklungsmöglichkeiten bestehen nicht oder werden ausgeschlossen
Wertschätzung	Kritik-Gespräch/negative Aspekte dominieren
Lösungsorientierung	Keine Lösungsvorschläge
Individuelles Eingehen auf MA	Gespräch wird ohne (echtes) Interesse „abgearbeitet“
Offenheit	
Zeitplanung und Atmosphäre	Zu wenig Zeit, Terminverschiebungen, Kurzfristigkeit, keine gute (störungsfreie) Atmosphäre
Vereinbarungen werden getroffen und eingehalten	Vereinbarungen werden nicht eingehalten

Zusammenfassend aus diesem ersten Workshopteil lässt sich sehr deutlich schlussfolgern, dass der Erfolg des Jahresgespräches mit der Führungs- und Feedback-Kultur innerhalb der Dienststelle und innerhalb des Teams steht und fällt. Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in ist die Basis für einen offenen und wertschätzenden Austausch im Jahresgespräch, in dem gemeinsam Lösungen erarbeitet und Vereinbarungen getroffen werden können. Eine gute Vorbereitung auf beiden Seiten ist ein zentraler Faktor, der den positiven bzw. negativen Verlauf eines Jahresgesprächs entscheidend beeinflusst.

### 3.2 WORKSHOPTeil 2: OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

Bereits bei der Auswahl der Aspekte, die im Kontext der Jahresgespräche optimiert werden könnten, bestätigte sich diese, vorangegangene Feststellung. Hier wählten die Gruppen in allen Workshops insbesondere Aspekte wie Führungskultur, Feedbackkultur, positive Beziehungsgestaltung, die Sicherstellung einer guten Vorbereitung auf beiden Seiten oder auch das Thema der Abgrenzung zu Kritikgesprächen. Darüber hinaus arbeiteten die Gruppen auch an Lösungsvorschlägen dazu, wie ein Qualitätsmanagement auf Dienststellenebene etabliert werden könnte oder was dazu beitragen könnte, dass Jahresgespräche tatsächlich als Instrument genutzt werden, statt Jahresgespräche als „pro Forma“-Punkt abzuarbeiten.

Insgesamt lassen sich aus den Workshopergebnissen folgende Optimierungspotenziale ableiten:

- a) Fortbildungsangebote
  - Überarbeitung der bisherigen Angebote sowie kapazitätsbezogene Ausweitung des Angebots sowie explizite inhaltliche Einbettung des Themas Nachbereitung.
  - Schaffung von modernen Fortbildungsangeboten für Führungskräfte und Mitarbeitende zu Themen wie Feedbackkultur und Führungskultur.
  - Schaffung von Austauschformaten für Führungskräfte.
  - Einführung einer Fortbildungs-Verpflichtung für Führungskräfte.
  - Aufnahme der Fortbildung für Mitarbeitende in Onboarding und Einführungsveranstaltung.



- b) Klare Differenzierung von Jahresgesprächen zu Kritik- und Beurteilungsgesprächen
  - Merkblätter für Mitarbeitende und Führungskräfte zur eindeutigen Differenzierung zwischen Jahresgesprächen und Kritikgesprächen sowie Beurteilungsgesprächen.
- c) Qualitätsmanagement
  - Überlegungen, wie Jahresgespräche künftig auch gezielt für die Organisationsentwicklung genutzt werden können.

### 3.3 WORKSHOPTeil 3: UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN

Im letzten Workshopteil beschäftigten sich die Teilnehmenden mit den Unterstützungsstrukturen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Jahresgespräche sowie sonstigen Aspekten. Die Teilnehmenden diskutierten im World-Cafe-Format im rotierenden Verfahren in gemischten Gruppen darüber, welche Unterlagen, Dokumente, Fortbildungen, Rahmenbedingungen und Aspekte für die Jahresgespräche hilfreich und sinnvoll sind oder wären.

Auch hier zeigten sich in allen fünf durchgeführten Workshops sehr ähnliche Ergebnisse, die sich darüber hinaus mit den Ergebnissen aus den jeweils ersten beiden Workshopteilen doppeln.

Unterstützungsstrukturen	
Vorbereitung	Durchführung
Gutes Zeit- und Terminmanagement	Offene, transparente und wertschätzende Kommunikation
Sicherstellung einer guten Gesprächsatmosphäre	Fortbildung als Basis für Führungskräfte und Mitarbeitende
Nutzung des Leitfadens und ggfs. individuelle Anpassung unter vorheriger Bekanntgabe	Nutzung des Leitfadens
Gute Vorbereitung mit thematischer Schwerpunktsetzung und vorheriger Abstimmung/Information	Dokumentation der Gesprächsergebnisse
Sichtung des Aufzeichnungen und Vereinbarungen des Vorjahresgesprächs	Festhalten der Vereinbarungen

Nachbereitung	Sonstiges
Konsens über Vereinbarungen herstellen	Verpflichtende Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeitende
Vereinbarungen nachhalten (konkrete Zielvereinbarungen mit festgelegten Verantwortlichkeiten und Zeitspanne)	Qualitätsmanagement in den Dienststellen
Regelmäßige Rücksprache unterjährig	Schaffung eines Formats zum Erfahrungsaustausch für Führungskräfte
„Gut abheften“ – Wiedervorlage in spätestens einem Jahr	Werbematerialien/Marketing durch den Senator für Finanzen (z.B. Türhänger)

In diesem Workshopteil wurde deutlich, dass die zur Verfügung gestellten Dokumente und Unterlagen wie der Leitfaden, Vorbereitungsbogen sowie der Vereinbarungsbogen von der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmenden als sehr positiv, hilfreich und sinnvoll erachtet werden, sofern – und hier liegt der Schwerpunkt wieder auf der Vor- und Nachbereitung – diese von Führungskräften und Mitarbeitenden auch tatsächlich genutzt werden.

Ein weiterer, wiederkehrender thematischer Schwerpunkt war der Aspekt der Fortbildungen, die als essentiell betrachtet werden für die erfolgreiche Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Jahresgespräche auf beiden Seiten. Eine mögliche Verpflichtung für Führungskräfte und Mitarbeitende wurde hier ebenso diskutiert, wie die Überarbeitung bzw. Neuschaffung von Angeboten und die Ermöglichung zum (ressortübergreifenden) und strukturierten Erfahrungsaustausch für Führungskräfte. Auch hausinterne Führungskräfte-Schulungen wurden vorgeschlagen sowie die zentrale und dezentrale Zurverfügungstellung von Schulungsunterlagen aus den Fortbildungen.

Darüber hinaus zeichnete sich ab, dass ein wichtiger Baustein zur Sensibilisierung von Führungskräften wie Mitarbeitenden das zentrale und dezentrale Marketing darstellt. Thematisiert wurden unterjährig Reminder, sowie Werbung im MiP und/oder über die Lohn-/Gehaltsabrechnung sowie zentrale Werbematerialien (analog dem „Türhänger“).

# 4. ERGEBNISZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUN- GEN

Insgesamt hat die Durchführung der Workshops gezeigt, dass Jahresgespräche auf allen Seiten und aus allen Perspektiven (Mitarbeitende, Führungskräfte, Interessensvertretungen und Personalentwickler\*innen der Dienststellen) als ein wichtiges und sinnvolles Instrument der Personalentwicklung betrachtet werden, welches es als unbedingt zu erhalten und weiterzuführen gilt.

Es hat sich aber auch gezeigt, dass es zentral wie dezentral nur geringfügigen, direkten Einfluss gibt, wie Jahresgespräche in der Praxis gelebt werden. Die jeweilige Führungs- und Feedbackkultur spielt hier die entscheidende Rolle.

Führungskräfte,

- die ein gutes Vertrauensverhältnis auf Basis von wertschätzender und offener Kommunikation über das Jahr hinweg zu ihren Mitarbeitenden pflegen;
- die die Bedeutung des Jahresgesprächs als zentrales Führungs- und Personalentwicklungsinstrument erkennen;
- die Fähigkeit und Bereitschaft haben, sich auf einen konstruktiven Dialog mit ihren Mitarbeitenden einzulassen;
- die sich ausreichend Zeit nehmen für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Jahresgespräche

werden nicht nur in der Lage sein, ihre Mitarbeitenden für das Jahresgespräch zu sensibilisieren und zu gewinnen, sondern werden Jahresgespräche führen, die auch die Ziele aus der Dienstvereinbarung – wie die Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit, die Vertiefung und Verbesserung der Zusammenarbeit oder auch die Stärkung der aktiven Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten – erreichen.

Auf Seite der Mitarbeitenden ist eine Sensibilisierung für die Bedeutung des Instruments aber ebenso wichtig. Wenn Mitarbeitende, die Chancen erkennen – neben dem eigentlichen Feedback zur Arbeitsleistung -, die ein Jahresgespräch

- für die eigene Entwicklung und die Entwicklungsperspektiven;
- für die Möglichkeiten der aktiven Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten;
- für die Möglichkeit des Feedbacks an die eigene Führungskraft und damit den Einfluss auf die Führungskultur;
- für die Verbesserung der eigenen Arbeitssituation (z.B. Work-Life-Balance)

haben kann, steigt die Wahrscheinlichkeit erheblich, dass auch Mitarbeitende das Angebot des Jahresgesprächs ihrer Führungskraft gerne annehmen, sich gut auf das Gespräch vorbereiten und sich auf einen offenen und konstruktiven Dialog einlassen, erheblich.

Insofern gilt es verwaltungsseitig gezielt zu einer Sensibilisierung von Mitarbeitenden und Führungskräften für die Jahresgespräche einerseits beizutragen und andererseits insbesondere Führungskräfte aber auch Mitarbeitende systematisch mit verschiedenen, modernen Fortbildungsangeboten zu schulen und fortzubilden. Dafür braucht es Angebote, die die Bedarfe der Führungskräfte und Mitarbeitenden qualitativ wie quantitativ abdeckt.

Eine verstärkte zentrale und dezentrale Werbung für das Instrument, z.B. über regelmäßige Reminder und Beiträge im MiP, kann zur Sensibilisierung und weiteren Verbreitung von Jahresgesprächen führen.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die bereits zur Verfügung gestellten Unterlagen und Dokumente (Leitfaden, Vorbereitungs- und Vereinbarungsbogen) aus Sicht der Workshopteilnehmenden keiner Anpassung bedürfen, vielmehr werden diese übergreifend als sinnvoll und hilfreich erachtet.

#### 4.1 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den Workshops und den dargestellten Ergebnissen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- a) Dienstvereinbarung und mitgeltende Dokumente
  - Entfristung der Dienstvereinbarung
  - Kein Anpassungsbedarf bei den mitgeltenden Dokumenten
- b) Fortbildungsangebote
  - Überprüfung und Überarbeitung der bisherigen Angebote (Online-Schulung für Mitarbeitende sowie Präsenz-Seminar für Führungskräfte):
  - Vermehrte Schaffung von modernen Fortbildungsangeboten für Führungskräfte und Mitarbeitende zu Themen wie Feedbackkultur und Gesprächsführung.
  - Schaffung von systematischen, ressortübergreifenden und moderierten Austauschformaten für Führungskräfte. Ein solches Austauschformat könnte vom Senator für Finanzen z.B. zweimal jährlich über das Fortbildungsangebot ermöglicht werden.

- Aufnahme der Fortbildung für Mitarbeitende in Onboarding und Einführungsveranstaltung.
  - Schaffung von internen Schulungsangeboten innerhalb der Dienststellen.
- c) Perspektivisch: Überlegung gemeinsam mit den Dienststellen, wie Jahresgespräche zukünftig besser für die Organisationsentwicklung genutzt werden können.
- d) Marketing
- Regelmäßige, unterjährige zentrale und dezentrale Reminder per Mail und MiP für alle Beschäftigten
  - Erstellung von zentralen Werbematerial (z.B. Neuauflage Türhänger, Postkarten)
- e) Jährliche Veröffentlichung des Controllings als „Positiv“-Werbung
- f) Klare Differenzierung von Jahresgesprächen zu Kritik- und Beurteilungsgesprächen
- Erstellung und Veröffentlichung von Merkblättern für Mitarbeitende und Führungskräfte zur eindeutigen Differenzierung zwischen Jahresgesprächen und Kritikgesprächen sowie Beurteilungsgesprächen.