

JAHRESGESPRÄCHE

Eine Handreichung



Abteilung II Personal und Recht
Servicebereich Personalentwicklung und Weiterbildung
Technische Universität Berlin

INHALT

1 Einführung

1.1 Warum ein Jahresgespräch	2
1.1.1 Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeitende	3
1.1.2 Inhalt und Ziele der Jahresgespräche	4
1.2 Erläuterungen zur Durchführung der Jahresgespräche	8
1.2.1 Leitlinien für das Jahresgespräch	8
1.2.2 Dokumentation und Evaluation	10
1.2.3 Wer führt das Gespräch mit wem?	11
1.2.4 Was können weitere Gesprächsanlässe sein?	11
1.2.5 Was sollte grundsätzlich beachtet werden?	12
1.2.6 In kritischen Situationen – Feedbackkultur	12

2 Empfehlungen und Arbeitshilfen für Mitarbeitende

2.1 Gesprächsleitfaden	15
2.2 Themen- und Fragenkatalog als Orientierung für das Jahresgespräch	18
2.3 Dokumentationsbogen	22
2.4 Vorlage für Vereinbarungen	24
2.5 Vorlage für Informationen zur Weitergabe an Dritte	26
2.5.1 Allgemein	26
2.5.2 Abteilung II – Personal	28

3 Empfehlungen und Arbeitshilfen für Führungskräfte

3.1 Gesprächsleitfaden	31
3.2 Themen- und Fragenkatalog als Orientierung für das Jahresgespräch	34
3.2.1 Strategische Zukunftsthemen der TU Berlin	39
3.3 Vorbereitung von Gesprächen zu Mutterschutz/Elternzeit, Pflege von Angehörigen und Sonderurlaub	40
3.3.1 Mutterschutz/Elternzeit	40
3.3.2 Pflege von Angehörigen	41
3.3.3 Sonderurlaub	41
3.4 Rückmeldung zur Anzahl der durchgeführten Gespräche	42
3.5 Mustereinladung	44
3.6 Dokumentationsbogen	46
3.7 Vorlage für Vereinbarungen	48
3.8 Vorlage für Informationen zur Weitergabe an Dritte	50
3.8.1 Allgemein	50
3.8.2 Abteilung II – Personal	52

1.1 WARUM EIN JAHRESGESPRÄCH

Die Technische Universität Berlin geht neue Wege, um zu einer modernen, leistungsstarken, dienstleistungsorientierten Organisation zu werden. Motivation, Arbeitsfreude und soziale wie fachliche Kompetenz unserer Mitarbeitenden und Führungskräfte zählen wir zu den wichtigsten Grundlagen effizienten Verwaltungshandelns sowie des Lehr- und Forschungsbetriebes. Personalentwicklung in der Technischen Universität erhebt den Anspruch, die Bedarfe und Anforderungen der TU Berlin mit den Interessen und Wünschen der Mitarbeitenden so weit wie möglich in Einklang zu bringen. Dieser Anspruch kann nur erfüllt werden, wenn es gelingt, jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter ihren/seinen jeweiligen Kenntnissen, Fähigkeiten und Wünschen entsprechend einzusetzen, zu fördern und zu fordern.

Die Einführung des Jahresgesprächs (JaG) ist der erste Schritt und gleichzeitig die Grundlage, um Kenntnis über diese Potenziale zu erlangen und darauf aufbauend ggf. gezielte Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitenden einzuleiten. Das Jahresgespräch ist ein wesentliches Instrument zur Optimierung der Arbeitsleistungen und Arbeitsbedingungen jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters.

In einem vertrauensvollen Dialog ermöglicht es beiden Gesprächspartner*innen eine Orientierung über die Sichtweisen der/des jeweils anderen sowie eine Beteiligung und Berücksichtigung der Erfahrungen, Vorstellungen und Fähigkeiten der betroffenen Mitarbeitenden bei der zukünftigen Gestaltung der Tätigkeit.

Das Jahresgespräch findet unter vier Augen statt; die Gesprächsergebnisse sind vertraulich, es sei denn, es wird zwischen den Gesprächspartner*innen ausdrücklich etwas anderes vereinbart.

1.1.1 Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeitende

Mitarbeitende kennen die eigenen Aufgabenbereiche und detaillierte Abläufe häufig sehr viel genauer als die Führungskraft. Ihre/seine Ideen zur Prozess- und Arbeitsablaufgestaltung mit Blick auf Effizienz und Effektivität sind also zentral. Dieses Wissen können und sollen Mitarbeitende in die JaG einbringen und produktiv nutzen.

Darüber hinaus ist es wichtig, als Beschäftigte/r die eigenen Ziele zu kennen, um Prioritäten zu setzen und eigene Stärken und Fähigkeiten gut einzubringen. Auch hierüber soll in dem Gespräch Klarheit hergestellt werden, beispielsweise durch die Frage, wie viel Freiraum der/die Mitarbeitende zur Erledigung der täglichen Arbeit braucht und wie eng die Führungskraft mit Blick auf Feedback führen sollte.

Gleiches gilt für alle anderen Themenbereiche des JaG auch, egal ob Motivation, Demotivation, Entwicklungsperspektiven oder Aufgabenbereiche. Die Mitarbeitenden wissen am besten, was sie über- und was sie unterfordert und wo der Schuh im Rahmen der Arbeitsplatzsituation drückt. So ist es der Führungskraft möglich, frühzeitig auf Veränderungen und spezifische Situationen der/des Mitarbeitenden zu reagieren und Entwicklungen fördern zu können.

Mitarbeitende und Führungskräfte sollten sich bei Überlegungen zur Potenzialentfaltung nicht nur auf die klassischen Fortbildungsangebote beschränken, sondern auch gemeinsam besprechen, von wem im beruflichen Umfeld die/der Mitarbeitende lernen kann und welche Gelegenheiten es gibt, das erworbene Wissen anzuwenden.

Auch Beruf und Familie in Einklang zu bringen ist häufig nicht so einfach. Damit Mitarbeitende ihre berufliche Entwicklung nicht aus den Augen verlieren, können sie im JaG gemeinsam mit der Führungskraft klären, was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirksam unterstützt.

1.1.2 Inhalt und Ziele der Jahresgespräche

Ziel ist die gemeinsame Suche nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsatmosphäre, der Arbeitsergebnisse und der Arbeitszufriedenheit, um jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, optimale Arbeitsleistungen zu erbringen.

Empfohlene Themen im Jahresgespräch



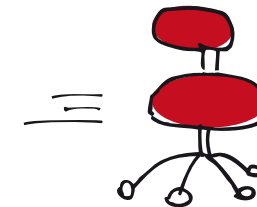
Gleichzeitig sollen auch die strategischen Ziele und Entwicklungen der TU Berlin Eingang in das Gespräch finden. So ist beispielsweise jeder thematische Aspekt seitens der Führungskräfte mit Blick auf die strategischen Ziele der TU Berlin zu hinterfragen: z. B. Welche Rolle, welchen Einfluss hat die Internationalisierungsstrategie der TU Berlin auf Arbeitsumfeld und Arbeitsaufgaben meiner Mitarbeitenden? Welche Sprachkenntnisse sind notwendig? Usw.

Weitere strategische Themen, die hier Eingang finden, sind jetzt und zukünftig die zentralen Aspekte des Zukunftskonzepts der TU Berlin.

Das Themenspektrum Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Pflege von Angehörigen, Sonderurlaub usw. kann als Gesprächsanlass für ein zusätzliches JaG angesehen werden.

Nicht zuletzt ist das JaG ein Instrument, um die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitende zu intensivieren und möglichen Dissens frühzeitig zu erkennen und zu besprechen.

Wichtig für dieses Instrument ist die gemeinsame Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden für das Gelingen des Gesprächs. Beide Gesprächspartner*innen sind eingeladen und verantwortlich dafür, Ideen und Vorstellungen zu entwickeln und über hilfreiche und notwendige Veränderungsmaßnahmen entlang der Gesprächsthemen nachzudenken. Ebenso tragen sie gemeinsam Verantwortung für die Realisierung vereinbarter Maßnahmen und Absprachen sowie der Evaluation nach einem Jahr.



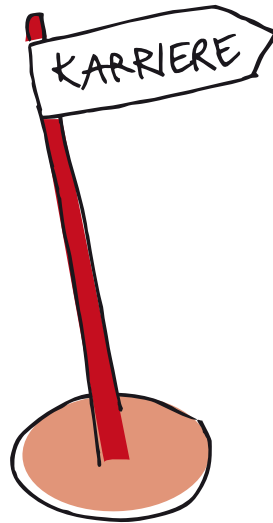
Mögliche Inhalte des Jahresgesprächs

Arbeitsaufgaben

- Erleben der Arbeitsaufgaben als ...
 - herausfordernd
 - überfordernd oder unterfordernd
 - zeitangemessen
- Einschätzung der Leistung (Qualität und Quantität)
- Einschätzung von Erforderlichkeiten und Notwendigkeiten
- Ziele und Zielerreichung
- Besondere Stärken
- Besondere Interessen

Zusammenarbeit Führungskraft

- Erleben des Führens und Geführtwerdens
- Unterstützung und Förderung
- Anerkennung der Leistung und Kritik
- Loyalität
- Umgang mit Konflikten
- Entscheidungsspielräume
- Mitwirken an Entscheidungen
- Delegation
- Gegenseitige Rückmeldungen und Informationsflüsse



Arbeitsumfeld/Arbeitsplatz

- Erleben der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen
- Arbeitsabläufe
- Rückmeldungen und Informationsflüsse
- (technische) Arbeitsplatzausstattung, Ergonomie
- Arbeitszeitregelung, Mobilität

Zusammenarbeit Team

- Erleben der Zusammenarbeit mit Teamkolleg*innen
- Gegenseitige Unterstützung
- Umgang mit Konflikten
- Gegenseitige Rückmeldungen und Informationsflüsse

Berufliche Weiterentwicklung

- Kompetenzerweiterung durch Fort- und Weiterbildung
- Bisher ungenutztes Potenzial
- Erweiterung des Aufgabenbereichs/Arbeitsumfangs/Anforderungsniveaus (Job-Enrichment)
- Hinzunahme von Aufgaben/Erweiterung der Verantwortung (Job-Enlargement)
- Kennenlernen neuer Aufgaben/-gebiete (Job-Rotation)
- Stellenwechsel
- Berufliche Veränderungen/Perspektiven

1.2 ERLÄUTERUNGEN ZUR DURCHFÜHRUNG DER JAHRESGESPRÄCHE

1.2.1 Leitlinien für das Jahresgespräch

Um die Vorteile und Chancen des Jahresgesprächs zu nutzen und ein Gelingen zu erreichen, gelten folgende Rahmenbedingungen:

Die Führungskräfte an der TU Berlin verstehen die Jahresgespräche als Führungsaufgabe und laden ihre Mitarbeitenden **mindestens 1 x jährlich** zu einem Gespräch ein.

Für neue Beschäftigte soll das JaG **ca. drei Monate nach Arbeitsantritt** stattfinden, um frühzeitig eine gute Unterstützung in der Einarbeitungsphase anzubieten.

Die Teilnahme am JaG erfolgt **für Mitarbeitende freiwillig**.

Das JaG ist eine **nicht delegierbare Führungsaufgabe**. Die Führungskraft muss das Gespräch persönlich führen.

Die Einladung zum JaG geht von der zuständigen Führungskraft aus.

Es wird ein fester Termin abgestimmt (ca. 1,5 Stunden Zeitspanne) mit ausreichendem Zeitraum zur Vorbereitung (i. d. R. 2 bis 3 Wochen).

Ein wichtiges Merkmal ist, dass die **Gesprächsergebnisse von beiden Gesprächspartner*innen** gemeinsam erarbeitet werden.

Ist die Führungskraft ca. einen Monat nach Versand der Start-E-Mail nicht auf die Mitarbeitenden für die konkreten nächsten Schritte, z. B. Terminvereinbarung, zugegangen, sollte sie/er **selbst aktiv auf die Führungskraft zugehen**.

Das Gespräch soll im Idealfall bis spätestens Ende August stattgefunden haben. **Als Startzeichen für die jeweilige Gesprächsrunde sendet der Servicebereich II PE-WB Anfang des Jahres eine E-Mail** an die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Verwaltung und Zentraleinrichtungen.

Im Fall von auftretenden **Konflikten** mit Blick auf die Durchführung des Gesprächs kann sich die/der betroffene Mitarbeitende **vertrauensvoll an den Servicebereich II PE-WB wenden**. Im weiteren Verlauf kommt der in der DV Weiterbildung festgelegte Weg zum Umgang mit Konflikten zur Anwendung.



1.2.2 Dokumentation und Evaluation

Die Dokumentation der Gesprächsinhalte und möglichen Vereinbarungen erfolgt freiwillig und nur mit Zustimmung beider Gesprächspartner*innen. Die Dokumentationsbögen in der Anlage des Handbuches können als Vorlage dienen, es darf aber auch gerne davon abgewichen werden. Anzuraten ist die interne Dokumentation vor allem, um in den nachfolgenden Jahresgesprächen inhaltlich anzuknüpfen, vereinbarte Ziele und auch getroffene Vereinbarungen nachzuhalten und zu evaluieren.

Falls die Gesprächsinhalte und Vereinbarungen dokumentiert werden sollen, empfiehlt es sich, sie direkt im Gespräch auf einem Dokumentationsblatt festzuhalten und dieses abschließend von beiden Gesprächspartner*innen unterschreiben zu lassen. Die/der Mitarbeitende erhält den Originalbogen, die Führungskraft behält eine Kopie. Beide Gesprächspartner*innen sind angehalten, das Dokumentationsblatt unzugänglich für Dritte aufzubewahren, es sei denn, beide Gesprächspartner*innen vereinbaren gemeinsam mit Blick auf festgelegte Sachverhalte etwas anderes, beispielsweise die Weiterleitung von Sachmittel- und Weiterbildungsbedarfen oder eine Information/einen Auftrag bei Zuständigkeit von Dritten usw.

Der Servicebereich II PE-WB führt zudem eine jährliche Evaluation der Gespräche mithilfe eines anonymen Fragebogens durch, den die Gesprächspartner*innen separat erhalten und auf *freiwilliger* Basis ausfüllen können. Darüber hinaus soll wenn möglich die Anzahl der geführten JaG dokumentiert und den Abteilungsleitungen der Verwaltung und den beteiligten Zentraleinrichtungen sowie der/dem Kanzler*in mitgeteilt werden.



1.2.3 Wer führt das Gespräch mit wem?

Grundsätzlich gilt: Die Führungskraft führt das Gespräch mit den zugeordneten Mitarbeitenden. Ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter parallel für zwei Führungskräfte tätig, muss fallweise und einvernehmlich entschieden werden, welche Vorgehensweise im JaG die angemessene ist. Im Normalfall finden zwei separate JaG statt.

Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das JaG nicht allein mit der jeweiligen Führungskraft führen möchte, muss sie/er dies nicht explizit begründen und kann eine Person ihres/seines Vertrauens hinzuziehen. Die Möglichkeit, eine Person des Vertrauens zum JaG hinzuzuziehen, besteht auch für die Führungskraft, wenn sie/er das Gespräch aus konkret zu benennenden Gründen nicht allein mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter führen möchte. In allen Situationen ist die/der jeweilige Gesprächspartner*in über die Hinzuziehung einer dritten Person rechtzeitig, spätestens jedoch eine Woche vor der Durchführung, zu informieren.

1.2.4 Was können weitere Gesprächsanlässe sein?

In bestimmten Situationen können zusätzliche Jahresgespräche angebracht sein. Hierzu zählen:

- Mutterschutz/Elternzeit (ggf. vor Mutterschutz, während und zum Ende der Elternzeit)
- Pflegezeit
- Sonderurlaub (vor Beginn und zum Ende, bei längerem Sonderurlaub ggf. während)

Für den Fall der Rückkehr aus länger andauernder Dienstverhinderung nach Krankheit kann auf das »Betriebliche Eingliederungsmanagement« verwiesen werden.

1.2.5 Was sollte grundsätzlich beachtet werden?

Das Jahresgespräch ist KEIN Kritik- oder Konfliktgespräch. Sollte dieses vor der Durchführung eines Jahresgespräches hilfreich sein, kann sich die/der Mitarbeitende oder die Führungskraft gerne durch den Servicebereich II PE-WB unterstützen und beraten lassen.

Ein erfolgreiches Gespräch hängt insbesondere von der konstruktiven inneren Haltung beider Gesprächsbeteiligten ab. Es ist ein Dialog, der darauf basiert, dass ein offener Umgang mit Herausforderungen, Ideen, Zukunftsperspektiven und Wünschen besteht.

Das Jahresgespräch kann eine Hilfe sein, Fremdbild und Selbstbild abzugleichen. Zur Vorbereitung ist es hilfreich, entlang der Themen und der Dokumente die eigenen Ziele, Ideen und Wünsche herauszuarbeiten und diese dann klar und offen in das Gespräch einzubringen. Dabei sollten alle Beteiligten sowohl der Person als auch den Ideen, Zielen und Wünschen mit Respekt und Wertschätzung begegnen.

Zur Nachbereitung kann es ggf. wichtig sein, dass sich sowohl die Mitarbeitenden als auch Führungskräfte in enger Absprache um die Weiterleitung der Dokumentation für Dritte bemühen, damit die daraus resultierenden Schritte eingeleitet werden können. Die Bilanz erfolgt im nächsten Jahresgespräch.

1.2.6 In kritischen Situationen – Feedbackkultur

Feedback zu geben und Aspekte zu konkretisieren, die man sich für die Zusammenarbeit, Führung oder andere Bereiche des JaG zukünftig wünscht, hilft Veränderungen zu erreichen. Sollten Sie an der einen oder anderen Stelle Dinge kritisieren, dann sollten folgende Fragen im Vorfeld beantwortet sein:

1. Worin konkret besteht das problematische Handeln oder Verhalten?
2. Wie zeigt es sich, und was konkret wurde wie häufig beobachtet?
3. In welchen Situationen taucht das Problem auf?
4. Welche Folgen hat das Problem für die Zusammenarbeit?
Welche konkreten Auswirkungen auf die eigene Person hat das Handeln des anderen?
5. Fragen nicht vergessen: »Darf ich Ihnen eine Rückmeldung geben?«

Subjektivität	Stufe 3: Veränderung	Wunsch auf Veränderung »Ich wünsche mir von Dir/Ihnen für die Zukunft folgendes Verhalten:«
	Stufe 2: Wirkung	Auswirkung von Verhalten »Dein/Ihr Verhalten hat bei mir folgende Interpretationen und Gefühle ausgelöst:«
	Stufe 1: Beschreibung	Beschreibung von Verhalten »Ich habe Dein/Ihr Verhalten folgendermaßen wahrgenommen:«

Konstruktives Feedback baut immer auf allen drei Stufen auf.

Achtung: Mit Feedback ist KEIN Kritikgespräch gemeint. Kritikgespräche liegen dann vor, wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen, das Verhältnis zur Führungskraft so gestört sind, dass kaum Vertrauen besteht und über normale Arbeitsabläufe und Aufgaben nicht konstruktiv gesprochen werden kann.

2 EMPFEHLUNGEN UND ARBEITSHILFEN FÜR MITARBEITENDE

Die nachfolgenden Unterlagen sollen dabei unterstützen,

- mittels des Leitfadens eine Orientierung im Gespräch zu geben,
- die wichtigsten Ziele und Ergebnisse gemeinsam direkt im Gespräch festzuhalten und
- die wichtigsten Informationen zur Weitergabe an Dritte zu dokumentieren und damit die entsprechende Weiterleitung zu erleichtern.



2.1 GESPRÄCHSLEITFADEN

Wenn Sie sich auf das Gespräch mithilfe der nächsten Seiten vorbereiten, dann sind die Notizen für Sie persönlich bestimmt. Sie können, aber Sie MÜSSEN sie NICHT in das Gespräch mitnehmen.

Die Informationen dienen der Orientierung und Ihrer inhaltlichen Klarheit im Gespräch. So ist es möglich, die eigenen Ziele und Wünsche gut in den Dialog einzubringen.

Vorbereitung

Möglicher Zeitbedarf: 20 bis 30 Minuten

Mögliche Fragen/Sätze

- Wie schaue ich zurück auf das vergangene Jahr, insbesondere in Bezug auf Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Entwicklung?
- Was schätze ich an meiner Führungskraft? Was soll bitte so bleiben und darf sich nicht ändern?
- Was ist für mich manchmal schwierig und wo wünsche ich mir eine Veränderung?
- Wo möchte ich eine Rückmeldung zu meiner Arbeit bekommen?
- Welche Ideen und Anregungen fallen mir ein?

Worum geht's?
*Sich Zeit nehmen
für den Menschen,
Einfühlung in den
Eisberg des Anderen...*

Durchführung

Einstieg

Möglicher Zeitbedarf: 10 bis 20 Minuten

Mögliche Fragen/Sätze

- Gemeinsam zurückschauen auf das vergangene Jahr und die Zusammenarbeit
- Gegenseitige Wertschätzung hilft

Worum geht's?
In Kontakt kommen,
einen Einstieg finden,
Wertschätzen

Gesprächsmitte Haltung: *Ich bin ok. Du bist ok.*

Möglicher Zeitbedarf: 30 bis 40 Minuten

Mögliche Fragen/Sätze

Sie sollten zu Wort kommen, und wenn nicht, einfach auch mal eine dieser Fragen beantworten:

- Wie ist Ihre Sicht? Welche Themen sind Ihnen wichtig?
- Wie schauen Sie auf das letzte Jahr, in Bezug auf
 - Ihre Arbeitsaufgaben?
 - Ihren Arbeitsplatz und Ihr Arbeitsumfeld?
 - Die Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft?
 - Die Zusammenarbeit im Team?
 - Ihre berufliche Entwicklung?
- Was schätzen Sie? Was wünschen Sie verändert?
- Wie möchten Sie von Ihrer Führungskraft unterstützt werden?
- Wie schauen Sie auf Ihre berufliche Zukunft? Wie möchten Sie sich entwickeln?
- Wie zufrieden sind Sie?

Worum geht's?
Informationen gewinnen,
aktiv zuhören, offen sein,
Reflexion fördern, Bewertungen
vermeiden, nicht unterbrechen,
zusammenfassen, nachfragen,
verstehen & lernen wollen

Abschluss

Möglicher Zeitbedarf: 10 Minuten

Mögliche Fragen/Sätze

- Was wollen wir in den kommenden Monaten verändern?
- Was wollen wir vereinbaren?
- Wollen wir dokumentieren? Wie?

Worum geht's?
Vereinbarung
treffen, einen guten
Schluss finden,
Dokumentieren?

Nachbereitung

Möglicher Zeitbedarf: 20 bis 30 Minuten

Worum geht's?

Mögliche Fragen/Sätze

- Was war mir wichtig?
- Was will ich im Blick behalten?
- Welche to do's sind offen?
- Wer wird noch eingebunden/informiert?
- Wo will ich noch mal bei meiner Führungskraft nachhaken?
- Was habe ich gelernt?
- Worüber denke ich nach?
- Was war angenehm? Was hat mich gefreut?
- Was war schwer für mich? Da bin ich noch unsicher/will ich lernen?
- Was ist uns/mir gelungen?

Worum geht's?
Umsetzung sicher-
stellen, nächstes
Gespräch in einem
Jahr im Blick...

*Ich bin o.k.
Du bist o.k.*

2.2 THEMEN- UND FRAGENKATALOG ALS ORIENTIERUNG FÜR DAS JAHRESGESPRÄCH

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl an Fragen, welche Sie sich selbst zur Vorbereitung auf das Gespräch stellen könnten

Arbeitsaufgaben

Arbeitsumfeld/Arbeitsplatz

- Mit Blick auf Ihr **Aufgabengebiet** besteht bei Ihnen Klarheit über die Ziele und Prioritäten innerhalb des Aufgabenbereichs? Welche Aufgaben gelingen besonders gut, welche bereiten Schwierigkeiten?
- Konnten Sie die vereinbarten Ziele erreichen? Was ist dabei besonders gut gelungen, wo gab es Schwierigkeiten? Was konnte nicht umgesetzt werden und woran lag das aus Ihrer Sicht?
- Fühlen Sie sich derzeit **überfordert** oder **unterfordert**? Wenn ja, in welchem Bereich?
- Wo liegen Ihre **Stärken** und **Schwächen** bei der Aufgabenerledigung?
- Wie **zufrieden** sind Sie mit Ihrem Aufgabengebiet?
- Wie beurteilen Sie Ihre **Arbeitsbelastung**?
- Haben Sie **Ideen für Veränderungen** in Ihrem Arbeitsbereich?
- Welche **Unterstützung** wünschen Sie sich von Ihrer Führungskraft zur Aufgabenerfüllung?
- Wie sind die **Arbeitsabläufe** strukturiert? Was läuft gut und was nicht? An welchen Stellen sehen Sie **Verbesserungsbedarf**?

- Wie sieht die **technische/räumliche Ausstattung** Ihres Arbeitsplatzes aus? Was könnte verbessert werden?
- Wie sieht die **Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen** aus?
- Sollten **Arbeitszeit, -abläufe** oder **Absprachen** verändert werden?

Zusammenarbeit Führungskraft

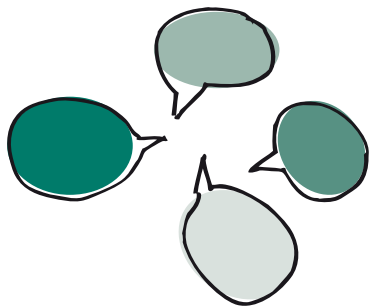
- Wie empfinden Sie die **Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft**? In welchen Bereichen sehen Sie die Zusammenarbeit als gut an, in welchen wünschen Sie sich eine Veränderung?
- Fühlen Sie sich ausreichend informiert? Wo und wie könnte der **Informationsaustausch** untereinander verbessert werden?
- Besteht bei Ihnen Klarheit über Ihre **Handlungs- und Entscheidungsspielräume**?
- Werden Aufgaben aus Ihrer Sicht angemessen an Sie **delegiert**?
- Werden **fachliche Entscheidungen** aus Ihrer Sicht miteinander **diskutiert** und **abgestimmt**?
- Werden Ihre **Leistungen** ausreichend **gewürdigt**? Bestehen ausreichende Möglichkeiten, dass Sie sich und Ihr Leistungsvermögen zeigen können?
- Wird **Kritik** Ihnen **gegenüber konstruktiv** geäußert?
- Haben Sie das Gefühl, auch schwierige Themen ansprechen und auch **Kritik gegenüber Ihrer Führungskraft** äußern zu können?
- Empfinden Sie den **gegenseitigen Umgang** als angenehm und wertschätzend? Haben Sie den Eindruck, dass er verbessert werden müsste?



- Haben Sie das Gefühl, dass Ihnen Ihre Führungskraft **genügend** Zeit einräumt, um aufgetauchte Probleme zu besprechen? Inwieweit konnte Ihnen Ihre Führungskraft ausreichende Unterstützung bei der Problemlösung geben?

Zusammenarbeit Team

- Wie sieht die **Zusammenarbeit** und gegenseitige Unterstützung im Team aus?
- Bestehen Spannungen oder **Konflikte**?
- Werden wichtige **Informationen** wechselseitig gegeben? Wird Wichtiges ausreichend miteinander besprochen? Wird durch offene und rechtzeitige Rückmeldungen die Qualität der Ergebnisse sichergestellt?
- Wird **Kritik konstruktiv** geäußert und angenommen? Empfinden Sie den **gegenseitigen Umgang** als angenehm und wertschätzend? Haben Sie den Eindruck, dass er verbessert werden müsste?
- Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Führungskraft **genügend** Zeit einräumt, um aufgetauchte Probleme im Team zu besprechen? Inwieweit konnte Ihre Führungskraft ausreichende Unterstützung bei der Problemlösung geben?



Berufliche Weiterentwicklung

- Welche **Erwartungen und Vorstellungen** haben Sie für Ihre berufliche Zukunft?
- Wo sehen Sie Ihre **Stärken**? Wie können diese gegebenenfalls durch gezielte Fort- und Weiterbildung ausgebaut werden?
- Wo sehen Sie Ihre **Schwachstellen**? Wie können diese gegebenenfalls durch gezielte Fort- und Weiterbildung verringert oder beseitigt werden?
- Haben Sie darüber hinaus Fort- und Weiterbildungswünsche?
- Gibt es **Kompetenzen und Fähigkeiten**, die Sie gerne stärker als bisher in Ihre Arbeit einfließen lassen möchten?
- Gibt es **Wünsche und Erwartungen** für Veränderungen, z. B. Mitarbeit in Projekten, Interesse an neuen Aufgaben (-gebieten), veränderte Arbeitszeitregelungen oder Mobilität, Ihre berufliche Entwicklung?



2.3 DOKUMENTATIONSBOGEN

Dokumentationsbogen zum Jahresgespräch am _____
– vertraulich –

Abteilung/Fakultät/Zentraleinrichtung: _____

Absprachen und Anmerkungen: _____

Informationen, die an Dritte (z. B. PE/OE, nächsthöhere Führungskraft)
weitergegeben werden: _____

Datum: _____

Unterschrift Mitarbeiter*in _____
Unterschrift Führungskraft _____



2.4 VORLAGE FÜR VEREINBARUNGEN

(Für die/den Mitarbeiter*in und als Kopie für die Führungskraft;
Gesprächsgrundlage für das darauffolgende Jahr)

JaG vom: _____

Jahresgespräch			
Was soll erreicht werden?	Zwischenschritte: Bis wann erledigt? (konkreter Termin)	Wer ist verantwortlich? MA/FK	Sind Dritte zu informieren? Wenn ja, wer?

Datum: _____

Unterschrift Mitarbeiter*in

Unterschrift Führungskraft

2.5 VORLAGE FÜR INFORMATIONEN ZUR WEITERGABE AN DRITTE

2.5.1 Allgemein

JaG vom: _____

Information aus Abt./Fak./ZE _____

Information für Abt./Fak./ZE _____

Jahresgespräch			
Information/Ergebnis aus dem Gespräch	Was ist zu tun?	Bis wann?	Rückmeldung an wen?

Datum: _____

Unterschrift Mitarbeiter*in

Unterschrift Führungskraft

2.5.2 Abteilung II – Personal

Information aus Abt./Fak./ZE _____

JaG vom: _____

Jahresgespräch			
Information/Ergebnis aus dem Gespräch	Was ist zu tun?	Bis wann?	Rückmeldung an wen?
Personalentwicklungsbedarf/ Qualifizierungsmaßnahmen			
Wunsch nach neuer Arbeitszeitregelung (Teilzeit, Stundenreduktion, Stundenerhöhung)			
Hilfe und Unterstützung bzgl. Vereinbarkeit Familie und Beruf, Elternzeit, Pflege von Angehörigen, ...			
Personalbedarfsplanung/ Nachfolgeplanung			

Datum: _____

Unterschrift Mitarbeiter*in

Unterschrift Führungskraft

3 EMPFEHLUNGEN UND ARBEITSHILFEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Die nachfolgenden Unterlagen sollen dabei unterstützen,

- mittels des Leitfadens eine Orientierung im Gespräch zu geben,
- die wichtigsten Ziele und Ergebnisse gemeinsam direkt im Gespräch festzuhalten und
- die wichtigsten Informationen zur Weitergabe an Dritte zu dokumentieren und damit die entsprechende Weiterleitung zu erleichtern.



3.1 GESPRÄCHSLEITFADEN

Wenn Sie sich auf das Gespräch mithilfe der nächsten Seiten vorbereiten, dann sind die Notizen für Sie persönlich bestimmt. Es ist jedoch empfehlenswert die Fragen, Ziele und Prioritäten in das Gespräch mitzunehmen und sie als Leitfaden zur Gesprächsführung zu verstehen. So ist es möglich, die eigenen Ziele und Wünsche gut in den Dialog einzubringen und gleichzeitig die Zeit im Blick zu behalten.

Beschränken Sie Ihre Überlegungen auf das Wesentliche! Was wollen Sie konkret im Gespräch thematisieren und welche Schwerpunkte oder Ziele haben für Sie hohe Priorität? Welche Argumente sprechen für Ihre Ziele?

Vorbereitung

Möglicher Zeitbedarf: 20 bis 30 Minuten

Mögliche Fragen/Sätze

- Wo sehe ich meine/meinen Mitarbeiter*in aktuell?
- Wie schaue ich zurück auf das vergangene Jahr, insbesondere in Bezug auf Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Entwicklung?
- Was schätze ich an meiner/meinem Mitarbeiter*in? Was soll bitte so bleiben und darf sich nicht ändern?
- Was könnte sich verändern? Welche Entwicklungspotenziale sehe ich?
- Welche Ideen und Anregungen fallen mir ein?

Worum geht's?
*Sich Zeit nehmen
für den Menschen,
Einführung in den
Eisberg des Anderen...*

Einladung

Möglicher Zeitbedarf: 10 bis 20 Minuten

Durchführung

Einstieg

Möglicher Zeitbedarf: 10 bis 20 Minuten

Mögliche Fragen/Sätze

- So schaue ich zurück auf das vergangene Jahr und unsere Zusammenarbeit...
- Das schätze ich besonders an Ihnen...

Worum geht's?
In Kontakt kommen,
einen Einstieg finden,
Wertschätzen

Gesprächsmittel Haltung: *Ich bin ok. Du bist ok.*

Möglicher Zeitbedarf: 30 bis 40 Minuten

Mögliche Fragen/Sätze

- Wie schauen Sie auf das letzte Jahr, in Bezug auf
 - Ihre Arbeitsaufgaben
 - Ihren Arbeitsplatz und Ihr Arbeitsumfeld
 - Die Zusammenarbeit mit mir als Führungskraft
 - Die Zusammenarbeit im Team
 - Ihre berufliche Entwicklung
- Was schätzen Sie? Was wünschen Sie verändert?
- Wie möchten Sie von mir als Führungskraft unterstützt werden?
- Wie schauen Sie auf Ihre berufliche Zukunft? Wie möchten Sie sich entwickeln?
- Wie zufrieden sind Sie?

Worum geht's?
Informationen gewinnen,
aktiv zuhören, offen sein,
Reflexion fördern, Bewertungen
vermeiden, nicht unterbrechen,
zusammenfassen, nachfragen,
verstehen & lernen wollen

Abschluss

Möglicher Zeitbedarf: 10 Minuten

Mögliche Fragen/Sätze

- Was wollen wir in den kommenden Monaten verändern?
- Was wollen wir vereinbaren?
- Wollen wir dokumentieren? Wie?

Worum geht's?
Vereinbarung
treffen, einen guten
Schluss finden,
Dokumentieren?

Nachbereitung

Möglicher Zeitbedarf: 20 bis 30 Minuten

Mögliche Fragen/Sätze

- Was war mir wichtig?
- Was will ich im Blick behalten?
- Welche to do's sind offen?
- Wer wird noch eingebunden/informiert?
- Was habe ich gelernt?
- Worüber denke ich nach?
- Was war angenehm? Was hat mich gefreut?
- Was war schwer für mich? Da bin ich noch unsicher/will ich lernen?
- Was ist uns/mir gelungen?

Worum geht's?
Umsetzung sicher-
stellen, nächstes
Gespräch in einem
Jahr im Blick...

*Ich bin o.k.
Du bist o.k.*

3.2 THEMEN- UND FRAGENKATALOG ALS ORIENTIERUNG FÜR DAS JAHRESGESPRÄCH

WICHTIG: Die Fragen sind mögliche Fragen und NUR eine Auswahl. Keinesfalls müssen Sie all diese Fragen in einem Gespräch stellen und auch nicht die Reihenfolge einhalten.

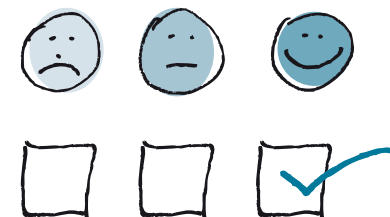
Arbeitsaufgaben

- Wie ist das Aufgabengebiet meiner Mitarbeiterin oder meines Mitarbeiters gestaltet? Was sind ihre/seine Aufgaben? Sind diese klar definiert?
- Besteht Klarheit über Ziele und Prioritäten innerhalb des Aufgabenbereichs?
- Konnten bzw. können die vereinbarten Arbeitsziele erreicht werden?
- Gibt es Unter- oder Überforderungen? Wenn ja, in welchem Bereich?
- Welche Aufgaben gelingen besonders gut, welche bereiten Schwierigkeiten?
- Wie zufrieden bin ich mit den Arbeitsergebnissen (Qualität und Quantität)?
- Wo liegen aus meiner Sicht die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiterin oder meines Mitarbeiters bei der Aufgabenerledigung?
- Wie zufrieden ist meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter mit ihrem/seinem Aufgabengebiet?
- Wie beurteile ich die Arbeitsbelastung meiner Mitarbeiterin oder meines Mitarbeiters?

- Gibt es Ideen für Veränderungen im aktuellen Arbeitsbereich?
- Wie sehen meine Erwartungen und Vorstellungen aus hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Aufgabenerfüllung?
- Welche Unterstützung kann ich meiner Mitarbeiterin oder meinem Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung geben?
- Wie sind die Arbeitsabläufe strukturiert?
- Was läuft gut und was nicht?
- An welchen Stellen sehe ich Verbesserungsbedarf?
- Welche künftigen Aufgaben/Änderungen kommen evtl. auf meine Mitarbeiterin oder meinen Mitarbeiter zu? Welche Hilfestellung kann ich bieten?
- Gibt es aktuelle Entwicklungen im Aufgabenbereich, die in die Arbeit einfließen könnten/müssten?

Arbeitsumfeld/Arbeitsplatz

- Wie sieht die technische/räumliche Ausstattung des Arbeitsplatzes aus? Was könnte verbessert werden?
- Wie sieht die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen aus?



Zusammenarbeit Führungskraft

- Sollten Arbeitszeit, -abläufe oder Absprachen verändert werden?
- Wie empfinde ich die Zusammenarbeit meiner Mitarbeiterin oder meines Mitarbeiters mit mir als Führungskraft?
- Fühlt sich meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter ausreichend informiert?
- Fühle ich mich ausreichend informiert?
- Wo und wie könnte der Informationsaustausch untereinander verbessert werden?
- In welchen Bereichen sieht meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter die Zusammenarbeit als gut an, in welchen könnte sie verbessert werden?
- Besteht Klarheit über Handlungs- und Entscheidungsspielräume?
- Werden Aufgaben angemessen delegiert?
- Werden fachliche Entscheidungen miteinander diskutiert und abgestimmt?
- Werden wichtige Informationen wechselseitig gegeben? Kann Wichtiges ausreichend miteinander besprochen werden?
- Sind die gegenseitigen Rückmeldungen ausreichend? Wird durch offene und rechtzeitige Rückmeldungen die Qualität der Ergebnisse sichergestellt?
- Werden Stärken und Schwächen gleichermaßen gesehen? Werden Leistungen ausreichend gewürdigt? Wird Kritik konstruktiv geäußert und angenommen?

- Bestehen ausreichende Möglichkeiten, sich und das eigene Leistungsvermögen zu zeigen (z. B. durch Vorträge, Schulungen, Veröffentlichungen etc.)? Können auch schwierige Themen angesprochen werden?
- Inwieweit hat meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter das Gefühl, dass ich ihr/ihm genügend Zeit einräume, aufgetauchte Probleme zu besprechen? Inwieweit konnte ich eine ausreichende Unterstützung bei der Problemlösung geben?
- Empfinde ich unseren gegenseitigen Umgang als korrekt? Habe ich den Eindruck, dass er verbessert werden müsste? Wie nehme ich Kritik an und wahr? Wie nimmt meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter meine Kritik an und wahr?



Zusammenarbeit Team

- Wie sieht die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung der Mitarbeitenden in meinem Führungsbereich aus?
- Bestehen Spannungen oder Konflikte?
- Werden wichtige Informationen wechselseitig gegeben? Wird Wichtiges ausreichend miteinander besprochen? Wird durch offene und rechtzeitige Rückmeldungen die Qualität der Ergebnisse sichergestellt?
- Wird Kritik konstruktiv geäußert und angenommen? Empfinde ich den gegenseitigen Umgang als korrekt? Habe ich den Eindruck, dass er verbessert werden müsste?
- Inwieweit hat meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter das Gefühl, dass ich genügend Zeit einräume, aufgetauchte Probleme im Team zu besprechen? Inwieweit konnte ich eine ausreichende Unterstützung bei der Problemlösung geben?



Berufliche Weiterentwicklung



- Welche Erwartungen und Vorstellungen hat meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter für ihre/seine berufliche Zukunft?
- Welche beruflichen Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten kommen in Betracht?
- Wo sehe ich ihre/seine Stärken? Wie können diese gegebenenfalls durch gezielte Fort- und Weiterbildung ausgebaut werden?
- Wo sehe ich evtl. Schwachstellen? Wie können diese gegebenenfalls durch gezielte Fort- und Weiterbildung verringert oder beseitigt werden?
- Hat meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter darüber hinaus Fort- und Weiterbildungswünsche?
- Gibt es Kompetenzen, die zur besseren Aufgabenerledigung erweitert werden sollten?
- Gibt es Fähigkeiten, die stärker als bisher in die Arbeit einfließen könnten?
- Gibt es Wünsche und Erwartungen für Veränderungen, z. B. Mitarbeit in Projekten, Interesse an neuen Aufgaben (-gebieten), veränderte Arbeitszeitregelungen oder Mobilität, berufliche Entwicklung?

3.2.1 Strategische Zukunftsthemen der TU Berlin

Bitte überlegen Sie während der Vorbereitung des Gesprächs, welche der Zukunftsthemen der Technischen Universität Berlin für Ihre Mitarbeitenden relevant sind und mit in das Gespräch aufgenommen werden sollten. Bitte nehmen Sie dabei die Themen Diversity und Gender Equality mit in den Blick. Schauen Sie zum Beispiel, was Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden im Rahmen des Frauenförderplans und der Gleichstellung tun können.

3.3 VORBEREITUNG VON GESPRÄCHEN ZU MUTTERSCHUTZ/ ELTERNZEIT, PFLEGE VON ANGEHÖRIGEN UND SONDERURLAUB

Bitte beachten Sie: In den Gesprächen können keine rechtsverbindlichen Verabredungen getroffen werden. Rechtsverbindliche Verabredungen werden ausschließlich mit der Personalabteilung vereinbart.

3.3.1 Mutterschutz/Elternzeit

Wenn eine Mitarbeiterin in Mutterschutz geht respektive eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Elternzeit beansprucht, können je nach Länge der Elternzeit drei JaG zu verschiedenen Zeitpunkten sinnvoll sein:

- Vor Beginn des Mutterschutzes
- Während der Elternzeit
- Zum Ende der Elternzeit

Folgende Fragen können beispielsweise hilfreich sein:

- Wie wollen wir den beidseitigen Kontakt gestalten?
- Bei einem Zwischengespräch: Haben sich Ihre Vorstellungen und Wünsche für Ihre berufliche Rückkehr seit unserem letzten Gespräch verändert (z. B. Rückkehrzeitpunkt, Zeitbudget, evtl. Stellenwechsel)?
- Wie möchten Sie aus heutiger Sicht die Elternzeit (Dauer der Elternzeit, Wiedereinstieg etc.) gestalten?
- Was können Sie oder ich vorbereitend tun, z. B. Dauer und Gestaltung der Wieder-Einarbeitungsphase?
- Wie kann Sie die Universität/Ihr berufliches Umfeld in dieser Zeit unterstützen, um Ihnen Ihren späteren Wiedereinstieg

zu erleichtern (Weiterbildung, Kontakte zur Universität/Ihrer Arbeitseinheit, Kinderbetreuung)?

- Wie kann die Universität/kann ich Sie unterstützen, Beruf und Familie zukünftig zu vereinbaren?

3.3.2 Pflege von Angehörigen

Seit Juli 2008 besteht für Mitarbeitende in Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten der Anspruch auf Pflegezeit, d.h. es gibt die Möglichkeit, sich bis zu sechs Monate von der Arbeit unbezahlt, aber sozialversicherungspflichtig freistellen zu lassen. Nach dem neuen Gesetz besteht auch die Möglichkeit der teilweisen Freistellung, die der Arbeitgeber nur aus dringenden betrieblichen Gründen ablehnen kann. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit des Sonderurlaubes.

Die Fragen des Gesprächs orientieren sich an den Fragen zur Elternzeit. Sie können im Grunde das Wort Elternzeit einfach ersetzen.

3.3.3 Sonderurlaub

Die Fragen des Gesprächs orientieren sich an den Fragen zur Elternzeit. Sie können im Grunde das Wort Elternzeit einfach ersetzen.



3.4 RÜCKMELDUNG ZUR ANZAHL DER DURCHFÜHRTEN GESPRÄCHE

Sie können diese Vorlage zur Rückmeldung über die Anzahl der geführten JaG nutzen.



Abteilung/Fakultät/Zentraleinrichtung _____ für das Jahr _____

Anzahl der Mitarbeitenden: _____ Anzahl der geführten JaG: _____

Gründe, warum JaG nicht geführt wurden (falls bekannt UND freiwillig):

3.5 MUSTEREINLADUNG

Absender _____

An _____

Berlin, den _____

Sehr geehrte/r Herr/Frau _____,

hiermit lade ich Sie herzlich zum Jahresgespräch ein.

Hierfür schlage ich den _____, um _____ Uhr, Raum _____, vor.

Das Gespräch wird ca. 1,5 Stunden dauern. Um ausreichend Zeit zu haben, empfehle ich, dass wir uns ein Zeitfenster von 2 Stunden reservieren.

Bitte geben Sie mir bis zum _____ eine Rückmeldung, ob Sie ein Gespräch führen möchten und Ihnen auch der o.g. Termin zusagen würde. Gerne können Sie auch einen Alternativtermin vorschlagen.

Für Ihre persönliche Vorbereitung stehen Ihnen die Unterlagen auf der Homepage des Servicebereichs II PE-WB zur Verfügung:
https://www.wb.tu-berlin.de/menue/pe_instrumente/jahresgespraeche

Selbstverständlich können Sie mit weiteren Fragen auch gerne auf mich zukommen. Ich freue mich auf das Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen



3.6 DOKUMENTATIONSBOGEN

Dokumentationsbogen zum Jahresgespräch am _____
– vertraulich –

Abteilung/Fakultät/Zentraleinrichtung: _____

Absprachen und Anmerkungen: _____

Informationen, die an Dritte (z. B. PE/OE, nächsthöhere Führungskraft)
weitergegeben werden: _____

Datum: _____

Unterschrift Mitarbeiter*in _____
Unterschrift Führungskraft _____



3.7 VORLAGE FÜR VEREINBARUNGEN

(Für die/den Mitarbeiter*in und als Kopie für die Führungskraft;
Gesprächsgrundlage für das darauffolgende Jahr)

JaG vom: _____

Jahresgespräch			
Was soll erreicht werden?	Zwischenschritte: Bis wann erledigt? (konkreter Termin)	Wer ist verantwortlich? MA/FK	Sind Dritte zu informieren? Wenn ja, wer?

Datum: _____

Unterschrift Mitarbeiter*in

Unterschrift Führungskraft

3.8 VORLAGE FÜR INFORMATIONEN ZUR WEITERGABE AN DRITTE

3.8.1 Allgemein

JaG vom: _____

Information aus Abt./Fak./ZE _____

Information für Abt./Fak./ZE _____

Jahresgespräch			
Information/Ergebnis aus dem Gespräch	Was ist zu tun?	Bis wann?	Rückmeldung an wen?

Datum: _____

Unterschrift Mitarbeiter*in

Unterschrift Führungskraft

3.8.2 Abteilung II – Personal

Information aus Abt./Fak./ZE _____

JaG vom: _____

Jahresgespräch			
Information/Ergebnis aus dem Gespräch	Was ist zu tun?	Bis wann?	Rückmeldung an wen?
Personalentwicklungsbedarf/ Qualifizierungsmaßnahmen			
Wunsch nach neuer Arbeitszeitregelung (Teilzeit, Stundenreduktion, Stundenerhöhung)			
Hilfe und Unterstützung bzgl. Vereinbarkeit Familie und Beruf, Elternzeit, Pflege von Angehörigen, ...			
Personalbedarfsplanung/ Nachfolgeplanung			

Datum: _____

Unterschrift Mitarbeiter*in

Unterschrift Führungskraft



Technische Universität Berlin
Straße des 17. Juni 135
10623 Berlin

www.wb.tu-berlin.de