

DV-Jahresgespräche, Anlage 1 - Leitfaden

Inhalt

1 Ziele und Regeln des Jahresgesprächs	2
1.1 Das Jahresgespräch	2
1.2 Ziele des Jahresgesprächs	2
1.3 Grundregeln des Jahresgesprächs.....	3
1.4 Geltungsbereich	4
1.5 Wer spricht mit wem?	4
2 Umsetzung des Jahresgesprächs.....	5
2.1 Inhalte des Gesprächs	5
2.2 Durchführung	6
2.3 Vereinbarungen.....	66
2.4 Dokumentation des Gesprächs	6
2.5 Umgang mit Störungen	7
2.6 Evaluierung der Kooperation und Fördergespräche	7

1 Ziele und Regeln des Jahresgesprächs

1.1 Das Jahresgespräch

Im Jahresgespräch ziehen Vorgesetzte mit Mitarbeitenden einmal jährlich strukturiert und zusammenfassend unter vier Augen Bilanz ihrer Zusammenarbeit. Sie tauschen sich über die Arbeitssituation und ihre Erwartungen aus, reflektieren gemeinsam die Arbeitsbedingungen, geben einander Rückmeldung zur Zusammenarbeit und besprechen Personalentwicklungsbedarfe und -möglichkeiten. Das Gespräch soll die Möglichkeit bieten, Schwierigkeiten und Perspektiven anzusprechen.

Es findet zusätzlich zu täglichen Gesprächen, Fachgesprächen, routinemäßigen Dienstbesprechungen, Beurteilungsgesprächen und Konfliktgesprächen statt.

1.2 Ziele des Jahresgesprächs

Das Jahresgespräch hat das Ziel die Zusammenarbeit und Personalentwicklung zu verbessern und damit positiv auf Arbeitszufriedenheit und -motivation, das Arbeitsklima und die Arbeitsleistung aller Beteiligten einzuwirken.

Mit ihm wird im Sinne eines kooperativen Führungsstils angestrebt,

- a. einen offenen und wertschätzenden Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu fördern,
- b. gemeinsam Verbesserungsvorschläge und Lösungen im Bereich der Aufgaben und Abläufe zu entwickeln und
- c. Perspektiven der beruflichen Fortentwicklung zu klären und Entwicklungspotentiale optimal einzusetzen bzw. zu fördern.

Das Gespräch bietet die Chance, dass

- a. die Strukturen der Zusammenarbeit und das Arbeitsklima nachhaltig verbessert werden können,
- b. die Mitarbeitenden ihre Vorstellungen bzgl. der Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten äußern und ihre berufliche Weiterentwicklungswünsche ansprechen können,
- c. die Mitarbeitenden Rückmeldungen zu ihrer geleisteten Arbeit bekommen und ihnen mögliche Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden können,
- d. die Vorgesetzten bessere Kenntnisse über ihre Mitarbeitenden und deren persönliche Zielvorstellungen erhalten,
- e. die Mitarbeitenden einen überschaubaren Überblick über die mittel- und langfristigen Zielvorstellungen und Leistungserwartungen der Vorgesetzten erhalten.

Das Gespräch soll ein offener und vertraulicher Dialog sein. Es geht um Verständnis für die jeweils andere Sichtweise, um ein ehrliches, wertschätzendes und konstruktives Feedback beider Seiten sowie um die Vereinbarung konkreter Maßnahmen.

Im Jahresgespräch geht es nicht darum, die Mitarbeitenden zur Rede zu stellen oder Arbeitsaufgaben anzuweisen. Die Ergebnisse des Gesprächs sollen gemeinsam erarbeitet werden.

1.3 Grundregeln des Jahresgesprächs

Verbindlichkeit der Durchführung

- a. Die Vorgesetzten sind verpflichtet, ihren Mitarbeitenden einmal je Kalenderjahr ein Gespräch anzubieten.
- b. Den Mitarbeitenden steht es frei, das Angebot zu einem Jahresgespräch anzunehmen. Aus der Ablehnung des Gesprächsangebots dürfen keine Nachteile entstehen. Mit Blick auf individuelle Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten wird die Wahrnehmung des Gesprächsangebotes empfohlen.
- c. Das Gespräch kann von beiden Seiten jederzeit abgebrochen werden.

Gesprächsrahmen und Dauer

- a. Für jedes Jahresgespräch sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Planen Sie mindestens eine Stunde dafür ein.
- b. Weiterhin wird empfohlen, einen Raum und Gesprächsrahmen zu wählen, der eine gute und störungsfreie Gesprächsatmosphäre ermöglicht. Beispielsweise sollte eine frontale Sitzordnung vermieden werden. Ebenso sind Unterbrechungen z.B. durch Telefonate oder Personen auszuschließen.
- c. Außerdem wird geraten, nicht mehr als zwei Gespräche am Tag zu führen.

Vorlauf und Vorbereitung

- a. Das Gespräch findet während der Dienstzeit statt.
- b. Die Terminvereinbarung hat einvernehmlich mit einem entsprechenden Vorlauf von mindestens 2 Wochen erfolgen, so dass beide Gesprächsparteien ausreichend Zeit zur Vorbereitung haben.
- c. Mit Hilfe der unter Punkt 2.1 aufgeführten Themenvorschläge sollten beide Seiten vorab für sich klären, welche Themen schwerpunktmäßig besprochen werden sollen, wo Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit herrscht und welche Verbesserungswünsche vorhanden sind.

Vertraulichkeit

- a. Das Jahresgespräch findet grundsätzlich unter vier Augen statt. Die besonderen Belange der Menschen mit Behinderungen finden Berücksichtigung (ggf. durch Hinzuziehung einer unterstützenden Person z.B. Gebärdensprachdolmetscher*in).
- b. Für beide Seiten gilt Vertraulichkeit, d.h., Inhalte und Vereinbarungen werden nicht ohne vorherige Absprache außerhalb des Rahmens des Jahresgesprächs an Dritte kommuniziert. Wenn Informationen zur Umsetzung (z.B. bei Personalentwicklungsbedarf) weitergegeben werden müssen, wird im Gespräch vereinbart, wer diese in welchem Umfang an wen weitergibt.
- c. Im Falle des Wechsels der oder des Vorgesetzten wird das Protokoll des letzten Jahresgesprächs nur nach Zustimmung beider Gesprächsteilnehmenden an die oder den neue*n Vorgesetzte*n gegeben. Stimmt einer der beiden Gesprächsteilnehmenden der Weiterleitung nicht zu, sind beide Exemplare des alten Protokolls datenschutzkonform zu vernichten.
- d. Hinsichtlich des Vorgehens im Falle von Störungen/Konflikten siehe Punkt 2.5 des Leitfadens.

1.4 Geltungsbereich

Jahresgespräche entsprechend diesem Leitfaden werden mit allen Dienstkräften der Humboldt-Universität zu Berlin geführt. Ausgenommen sind

- befristete Beschäftigte mit einer zusammenhängenden Gesamtbeschäftigungsdauer von einem Jahr und
- Studentische Hilfskräfte

In den Geltungsbereich der Dienstvereinbarung einbezogen sind auch Beschäftigte, deren Gesamtbeschäftigungsdauer geringe Unterbrechungen (bis zu sechs Monaten) aufweist. Sind der Beschäftigung etwaige Zeiten eines Stipendiums in demselben Bereich voran gegangen wird, wird dieser Zeitraum bei der Bestimmung der zusammenhängenden Gesamtbeschäftigungsdauer berücksichtigt.

1.5 Wer spricht mit wem?

Das Jahresgespräch ist eine Führungsaufgabe.

Generell gilt, dass die bzw. der unmittelbare Vorgesetzte das Jahresgespräch führt.

Präsident*in:

- Leiter*in Präsidialbereich
- Abteilungsleiter*in
- Sekretariat
- Referent*innen

Leiter*in Präsidialbereich:

- Sekretariat, Mitarbeiter*innen
- Referatsleiter*in

Vizepräsident*innen:

- Sekretariat
- Referent*innen
- Abteilungsleiter*in bzw. Direktor*in der ZUV/ZE
- Leiter*in Stabstelle

Dekan*in:

- Verwaltungsleiter*innen der Fakultäten
- Referent*in für Studienangelegenheiten
- Referent*in für Akademische Angelegenheiten

Abteilungsleiter*in bzw. Direktor*in der ZUV/ZE:

- Sekretariat
- Referatsleiter*in/ Sachgebietsleiter*in/ Teamleiter*in/ Stabsstellen – gem. der direkten Unterstellung

Leiter*in Stabstelle Referatsleiter*in/Sachgebietsleiter*in/Teamleiter*in

ZUV/ZE/Stabsstellenleiter*in:

- Sekretariat
- Mitarbeiter*innen bzw. Leiter*in der nächstniedrigeren Hierarchieebene

Verwaltungsleiter*in Fakultäten:

- Bereichsleiter*in für Personal und Haushalt
- Mitarbeiter*innen

Bereichsleiter*in Fakultäten:

- Mitarbeitende

Hochschullehrer*innen:

- Sekretariat
- Mitarbeitende

Geschäftsführende Direktor*in Institute:

- Nachwuchsgruppenleiter*in bzw. Leiter*in Forschungsprojekte (nicht wenn unabhängige Projekte)
- Mitarbeitende

Nachwuchsgruppenleiter*in bzw. Leiter*in Forschungsprojekte:

- Sekretariat
- Mitarbeitende

Empfehlung:

Vorsitzende der Personalräte:

- Mitarbeitende

Vertrauensperson der Schwerbehinderten:

- Mitarbeitende

Hat eine mitarbeitende Person mehrere Vorgesetzte, so wird für jeden Arbeitsbereich ein gesondertes Jahresgespräch geführt. Werden Vereinbarungen getroffen, die auf den jeweils anderen Arbeitsbereich Auswirkungen haben (z.B. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen), so ist Einvernehmen darüber herzustellen, wie die oder der andere Vorgesetzte hierüber zu informieren ist. Bei Unstimmigkeiten liegt die Verantwortung für die Klärung beim Vorgesetzten.

2 Umsetzung des Jahresgesprächs

2.1 Inhalte des Gesprächs

Inhaltlich umfasst das Jahresgespräch folgende vier Themenfelder:

- a) Arbeitsaufgabe und Organisation
- b) Führung und Zusammenarbeit
- c) Personalentwicklung

Persönliche Belange der Mitarbeitenden, wie z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Situationen aufgrund von Behinderung können – sofern sie diese Bereiche berühren – auf Wunsch der Mitarbeitenden Thema des Jahresgesprächs sein.

Im Jahresgespräch ist auch dem Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern und Personen mit nichtbinärer Geschlechtszugehörigkeit Rechnung zu tragen.

Im Jahresgespräch sollte es um einen Dialog zu allen vier der oben genannten Themenfelder gehen, ohne dass ein Themenfeld die anderen dominiert.

Der angefügte Fragenkatalog (Anlage 2) gibt Anregungen über Fragen, die sich die Gesprächsteilnehmenden zur Vorbereitung stellen sollten. Es wird empfohlen, das Gespräch an Hand dieses Katalogs zu führen.

2.2 Durchführung

Für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf sollten folgende Empfehlungen beachtet werden:

- Gehen Sie mit einer positiven Einstellung ins Gespräch.
- Führen Sie das Gespräch ernsthaft.
- Achten Sie während des Gesprächs immer auf die Beibehaltung eines sachlichen Gesprächstons.
- Lassen Sie Ihr Gegenüber zu Wort kommen. Halten Sie keine Monologe und unterbrechen Sie sie oder ihn nicht.
- Fragen Sie bei Unklarheiten nach.
- Seien Sie geduldig.
- Akzeptieren Sie, wenn Ihr Gegenüber Gefühle anspricht.
- Formulieren Sie Ziele klar: Machen Sie deutlich, was Sie möchten, nicht nur, was Sie nicht möchten.

Je besser sich beide Partner*innen auf das Gespräch vorbereiten, desto besser wird es gelingen und gute Ergebnisse hervorbringen.

2.3 Vereinbarungen

In jedem Jahresgespräch sollten Vereinbarungen getroffen werden, an denen sich die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten für den kommenden Zeitraum (i.d.R. 1 Jahr) orientieren können. Die Vereinbarungen sollten einen verbindlichen Charakter für beide Seiten haben. Bei mangelnder Umsetzung/Einhaltung von Vereinbarungen sollte zunächst eine gemeinsame kurze Analyse über die möglichen Gründe stattfinden und anschließend das weitere Vorgehen gemeinsam besprochen werden.

Vereinbarungen können in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Aufgabengebiet, Verantwortungsbereich, Zusammenarbeit und Qualifizierung/ Personalentwicklung getroffen werden.

Es können auch „Meilensteine“ festgelegt werden – das sind festgesetzte Termine, an denen Vorgesetzte und Mitarbeitende kurz über den Stand der Umsetzung der Vereinbarung sprechen. Folgendes sollte beachtet werden:

- Die Ziele sollen klar und positiv formuliert sein.
- Es empfiehlt sich, Größen zu definieren, an denen die Umsetzung messbar wird.
- Es soll darauf geachtet werden, dass die Vereinbarung in zeitlicher, finanzieller und organisatorischer Hinsicht realistisch ist.
- Ferner soll ein Termin für die Realisierung verabredet werden.

2.4 Dokumentation des Gesprächs

Die Gesprächsergebnisse und getroffenen Vereinbarungen werden grundsätzlich in einem handschriftlichen Gesprächsprotokoll oder in einer anderen geeigneten Schriftform vertraulich

dokumentiert. Während des Gesprächs wird dazu von der oder dem Vorgesetzten in Abstimmung mit der bzw. dem Mitarbeitenden ein strukturiertes Protokoll (Anlage 3) ausgefüllt.

Das Protokoll umfasst ebenfalls die Themenbereiche:

- a) Arbeitsaufgabe und Organisation
- b) Führung und Zusammenarbeit
- c) Personalentwicklung

Noch offene Punkte aus dem Protokoll des Vorjahres werden in beiderseitigem Einvernehmen in das neue Protokoll übernommen. Beide Exemplare des alten Protokolls werden datenschutzkonform vernichtet.

Das Protokoll wird am Ende des Gesprächs von beiden Gesprächspartnern unterschrieben. Einigen sich beide Seiten, dass das Ausfüllen des Protokolls entfallen kann, genügen die Unterschriften zur Bestätigung der Teilnahme am Gespräch.

Am Ende des Gesprächs erhalten beide Gesprächspartner ein Exemplar des Protokolls zur verschlossenen, separaten Aufbewahrung bis zum nächsten Jahresgespräch. Die Dokumente werden nicht in die Personalakte abgelegt, sondern separat und vertraulich/verschlossen aufbewahrt. Die Grundregeln zur Vertraulichkeit gemäß Punkt 1.3 des Leitfadens sind unbedingt zu beachten. Die zur Weitergabe an Dritte vorgesehenen Inhalte des Gesprächs sollen auf je nach weiterzugebendem Personenkreis auf getrennten Blättern festgehalten werden.

Kommt es zu einem Wechsel der oder des Vorgesetzten, so darf das Protokoll nur mit beiderseitigem Einverständnis der Gesprächspartner weitergegeben werden. Stimmt einer der Gesprächspartner der Weiterleitung nicht zu, sind beide Exemplare des alten Protokolls datenschutzkonform zu vernichten. Das Verfahren gilt nicht für die Teile des Protokolls, für die eine Weitergabe an Dritte vereinbart wurde.

2.5 Umgang mit Störungen

Das Gespräch kann zu jedem Zeitpunkt von beiden Seiten abgebrochen oder auch zu einem späteren Zeitpunkt fortgeführt werden. Aus dem Abbruch des Gesprächs dürfen den Mitarbeitenden keine Nachteile entstehen. Stehen der Durchführung des Gesprächs Konflikte entgegen oder treten während des Gesprächs Konflikte auf, kann im Einvernehmen der Gesprächsteilnehmenden jemand hinzugezogen werden, z. B. die bzw. der nächst höhere Vorgesetzte, die bzw. der Verwaltungs- oder Abteilungsleiter*in oder ein Mitglied einer betrieblichen Interessenvertretung (Personalrat, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung). Sollte vorstehendes Verfahren die Durchführung eines für beide Seiten zufriedenstellenden Gesprächs nicht sicherstellen können, besteht die Möglichkeit, entsprechend dem Verfahrensvorschlag zum Konfliktmanagement* vorzugehen. Hierfür bedarf es des Einvernehmens der Beteiligten.

*In Erarbeitung

2.6 Evaluierung der Kooperation und Fördergespräche

Zur quantitativen Evaluierung der Jahresgespräche melden die jeweiligen Bereiche spätestens zum Ende des 1. Quartals des Folgejahres die Anzahl der angebotenen und tatsächlich durchgeführten Jahresgespräche an die jeweilige Abteilungsleitung/ Fakultätsleitung/ Bibliotheksleitung etc. Diese

gibt die Informationen gesammelt an das Referat Personalentwicklung in der Abteilung für Personal und Personalentwicklung weiter, wo eine Gesamtbetrachtung vorgenommen wird. Bei Auffälligkeiten (z.B. keine oder nur eine geringe Zahl an durchgeführten Gesprächen) sind die Leitungen gehalten, gemeinsam mit dem betroffenen Bereich die Ursache hierfür zu ergründen und ggf. geeignete Hilfestellungen zu geben.

Ergeben sich im Rahmen der Konfliktlösung Antworten auf allgemeine Fragestellungen, sollen diese in die Universität kommuniziert werden und in die Schulungsinhalte einfließen.