

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

hohe Arbeitsqualität und die Gestaltung optimaler Arbeitsbedingungen lassen sich nur durch den engagierten Einsatz aller Beschäftigten verwirklichen.

Als modernes Unternehmen ist die Technische Universität München deshalb bestrebt, Ihnen allen einen möglichst großen Entfaltungs- und Entscheidungsspielraum einzuräumen und Sie in die Ausgestaltung der allgemeinen Hochschulziele einzubinden.

Die von uns verfolgten Ziele

- gute Bedingungen für Studierende,
- optimale Rahmenbedingungen für exzellente Forschung und Lehre,
- hohe Leistungs- und Qualitätsstandards in allen Bereichen,
- konstruktive und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen in einem guten Betriebsklima,

lassen sich nur umsetzen mit

- engagierten, teamfähigen Beschäftigten, die sich an betrieblichen Veränderungsprozessen beteiligen,
- Strukturen, die Kommunikation, Vernetzung und Information auf einem hohen Niveau gewährleisten und berufliche Perspektiven eröffnen.

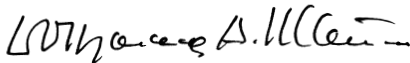
Um diesem hohen Anspruch unter sich permanent verändernden Bedingungen gerecht zu werden, ist es notwendig, sich immer wieder neu zu orientieren, Reibungsverluste und Belastungsmomente aufzuspüren und abzubauen. Die tägliche Arbeit lässt uns dazu oft nicht genügend Zeit. Jahresgespräche als regelmäßige Reflexionsrunden zur Optimierung der Zusammenarbeit und der Erhaltung eines guten, motivierenden Betriebsklimas sind für uns deshalb eine Frage der Qualitätssicherung.

Um diese Idee auch optimal umzusetzen, wurde die vorliegende Handlungsanleitung gemeinsam mit dem Personalrat erarbeitet. Sie

gewährleistet in Kombination mit einer Schulung der betroffenen Führungskräfte und einer fortlaufenden Evaluation durch die Hochschulleitung gute Voraussetzungen für den Erfolg dieser Gespräche.

Letztendlich entscheiden jedoch Sie als Beschäftigte, wie weit es uns gelingt, unsere Ressourcen in einem guten Betriebsklima effizient zu nutzen und uns damit im nationalen und internationalen Wettbewerb auf exzellentem Niveau zu behaupten.

Wir laden Sie herzlich ein, mit uns gemeinsam die Zukunft unserer alma mater zu gestalten.



Wolfgang A. Herrmann
Präsident



Ludwig Kronthaler
Kanzler

Was ist ein Jahresgespräch?

Ein Jahresgespräch ist ein Reflexions- und Orientierungsgespräch mit dem Ziel, die gemeinsame Arbeit im Hinblick auf die aktuellen Aufgaben und Rahmenbedingungen unter Wahrung eines guten Betriebsklimas effizient zu gestalten. Es findet regelmäßig zu einem festgesetzten Zeitpunkt und nach festgesetzten Regeln in einer offenen, vertraulichen Atmosphäre statt.

Das Jahresgespräch ist kein Beurteilungsgespräch und ist deshalb unabhängig von dem geltenden beamtenrechtlichen Beurteilungssystem bzw. außerhalb der tarifrechtlichen Bewertungen. Es schafft keine rechtsverbindlichen Fakten und ist kein Mittel zur Stellenbeschreibung.

Welche Ziele hat das Jahresgespräch?

1. Entwicklung einer guten Gesprächskultur zwischen allen Beteiligten, die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung vermittelt und konstruktive Kritik zulässt.
2. Reflexion und Verbesserung der Zusammenarbeit.
3. Umfassende Analyse der Arbeitssituation um Reibungsverluste frühzeitig zu erkennen und abzubauen.
4. Orientierung aller Beteiligten in Bezug auf Ihren Beitrag zur Entwicklung der Hochschule und die zukünftigen Aufgaben im Rahmen der allgemeinen Zielsetzungen.
5. Bestandsaufnahme der verfügbaren Ressourcen und Abgleich mit den aktuellen Anforderungen.
6. Gemeinsame Formulierung und Vereinbarung realistischer Ziele für den jeweiligen Arbeitsbereich.

Dieses Vorgehen bildet die Basis für ein gutes Betriebsklima und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen in Wissenschaft und Verwaltung und stärkt damit die Motivation, Leistungsbereitschaft und die Aufgeschlossenheit Neuem gegenüber.

Wer führt das Jahresgespräch?

Jahresgespräche werden grundsätzlich zwischen allen Beschäftigten einer Arbeitseinheit, die vernetzt miteinander arbeiten und der zuständigen unmittelbaren Führungskraft geführt.

In besonderen Organisationsstrukturen werden im Einzelfall Festlegungen zur Führung der Jahresgespräche getroffen.

Wie ist das Jahresgespräch vorzubereiten?

Eine sorgfältige Vorbereitung durch alle Beteiligten und eine Schulung der zuständigen Führungskräfte ist der Schlüssel zu einem erfolgreichen Jahresgespräch.

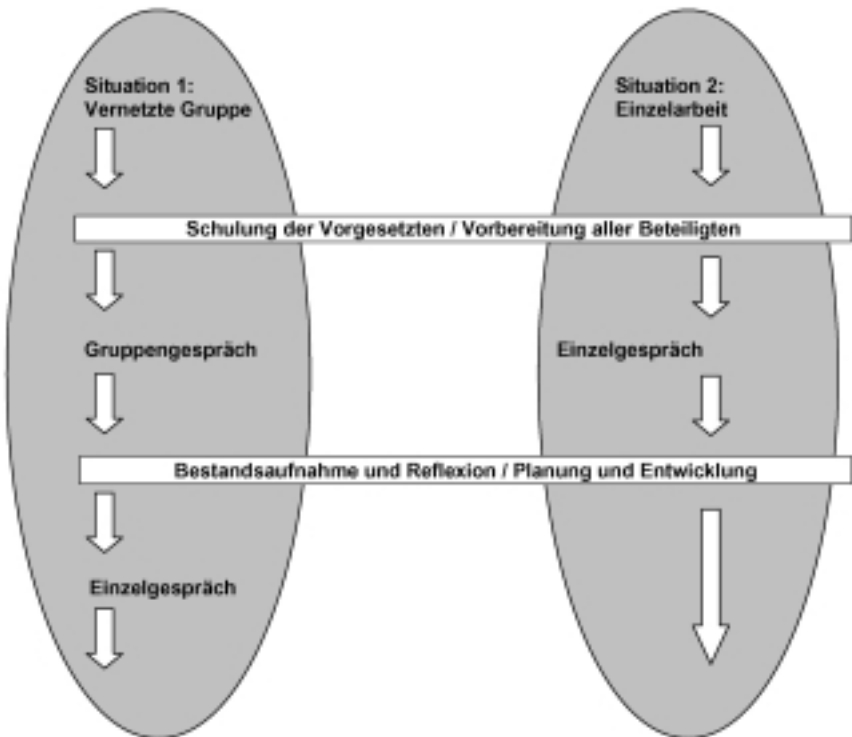
Der Ort des Gesprächs ist so zu wählen, dass das Gespräch ungestört stattfinden kann (kein Telefon, keine Besuche).

Planen Sie genügend Zeit ein (etwa 1 bis 2 Stunden pro Person).

Nehmen Sie sich vor allem Zeit zu überlegen, worüber Sie sprechen wollen.

Der auf Seite 6-8 aufgestellte Fragenkatalog ist 1 bis 2 Wochen vor dem Gespräch an die Beteiligten auszuhändigen und von diesen entsprechend vorzubereiten.

Vorgehen je nach Arbeitssituation



Wie gestaltet sich das Jahresgespräch ?

Das Jahresgespräch besteht aus zwei Komponenten:

Die ersten Teile des Jahresgespräches (Reflexion und Planungen der gemeinsamen Arbeit) werden je nach Anzahl der Beschäftigten einer Arbeitseinheit als Einzelgespräch oder Gruppengespräch geführt.

Der dritte Teil des Jahresgespräches (Rückmeldungen und Erörterungen, z.B. der Perspektive für die eigene berufliche Entwicklung) ist in jedem Fall als Vier-Augengespräch zu führen.

1. Bestandsaufnahme und Analyse der bisherigen Arbeit

Das Reflexionsgespräch beginnt mit einer umfassenden Analyse der bestehenden Arbeitssituation. Es umfasst folgende, zum Teil ineinander greifende Themenbereiche:

1.1. Arbeitsaufgaben

- Was waren bisher unsere Aufgaben?
- Was tun wir?
Wo liegen die Schwerpunkte der Arbeit (zeitliche Inanspruchnahme, Bedeutung, ...)?
Wo liegen die Prioritäten?
Welche Aufgaben sind delegierbar / verzichtbar?
- Entspricht das, was wir tun unserer bisherigen Zielvorstellung?

1.2. Arbeitsdurchführung

- Was funktioniert in unserer Arbeit, wo gibt es Probleme?
- War bei den übertragenen Aufgaben und den vereinbarten Zielen immer klar, worum es eigentlich ging?
- Beachten wir alle Vorschriften (z. B. Arbeitssicherheit etc.)?
- Wie können wir diese Probleme abbauen?

1.3. Gegenseitige Unterstützung – Zusammenarbeit und Führung

- Wie erleben wir unsere Zusammenarbeit, was brauchen / erwarten wir voneinander?
- Wie gehen wir damit um, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden?
- Wie gehen wir mit unseren Meinungsverschiedenheiten und Konflikten um?
- Könnten wir unsere Zusammenarbeit noch befriedigender gestalten?

1.4. Ressourcen

- Über welche Ressourcen verfügen wir (Stärken der Beschäftigten, Kompetenzen, Arbeitsplatzausstattung, Infrastruktur)?
- Wie können wir diese Ressourcen sinnvoll einsetzen?
- Genügen die vorhandenen Ressourcen?

1.5. Arbeitszufriedenheit

- Wie zufrieden sind wir mit unseren Arbeitsbereichen? Werden wir unseren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?
- Wie empfinden wir unsere Arbeitsauslastung?
- Wie empfinden wir das Arbeits- und Betriebsklima?
- Werden unsere besonderen Umstände berücksichtigt (z. B. Behinderung, Arbeitszeit)?
- Was sollte sich ändern / muss unbedingt bleiben?

1.6. Weitere Punkte

z.B. individuelle Problemstellungen

2. Planung und Entwicklung der weiteren Arbeit

2.1. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Welche Qualifikationen sind für künftige Aufgaben erforderlich? Was kann ich selbst zu meiner Weiterqualifizierung beitragen und welche Unterstützung brauche ich dazu?
- Welche innerbetrieblichen Veränderungen ergeben sich?

2.2. Zielformulierung

- Welche Aufgaben ergeben sich aus den Zielen der Hochschule für unseren Verantwortungsbereich?
- Entspricht das, was wir tun, diesen Aufgaben oder müssen wir etwas verändern?
- Wie weit können wir diesen Aufgaben mit den bestehenden Ressourcen gerecht werden?
- Welche Ziele setzen wir uns?
- Mit welcher Priorität?
- Wer wird welche Aufgaben übernehmen?

Bei der Vereinbarung von Zielen ist neben der **gemeinschaftlichen Erarbeitung** darauf zu achten, dass sie

- realistisch und erreichbar, aber dennoch eine Herausforderung,
- konkret und widerspruchsfrei,
- zeitlich fixiert,
- messbar und repräsentativ für das Aufgabengebiet

sind.

3. Weitergehende Rückmeldungen und Erörterungen

Wurde Teil 1 als Gruppengespräch geführt, so hat in diesem Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigten all das Platz, was die Arbeitssituation betrifft und im Gruppengespräch nicht angesprochen werden konnte, z.B. persönliche berufliche Entwicklungsperspektiven, Fortbildungswünsche, persönliche Rückmeldungen.

Wie wird das Jahresgespräch dokumentiert?

Um einen kontinuierlichen Planungsprozess innerhalb einer Arbeitseinheit zu gewährleisten, ist es notwendig, die Ergebnisse zwischen den Beteiligten festzuhalten.

Die Aufzeichnung soll nicht den Gesprächsinhalt wiedergeben, sondern nur das Ergebnis. Dieses ist am Ende des Gespräches **von den Beteiligten in Übereinstimmung** als Zielvereinbarung zu formulieren.

Der Inhalt eines Jahresgespräches und das Gesprächsergebnis werden vertraulich behandelt, d.h. es darf nicht an Dritte weitergegeben werden.

Zur Dokumentation der im Einzel- oder Reflexionsgespräch formulierten Ziele wird das anschließende Formblatt zum Kopieren empfohlen.

Die Gesprächsteilnehmer erhalten je eine Ausfertigung der schriftlichen Vereinbarung. Die Aufzeichnungen verbleiben bei ihnen.

Der bisherige Stand der Arbeit (Arbeitsergebnisse), die zukünftigen Planungen in der Umsetzung der allgemeinen Ziele in den jeweiligen Bereichen und die dazu notwendigen Ressourcen sind als Information dem nächsthöheren Verantwortlichen mitzuteilen. Vereinbarungen, die zur Umsetzung an Dritte weitergegeben werden müssen, z. B. über Fortbildung, Arbeitsplatzausstattung sind im gegenseitigen Einverständnis den zuständigen Stellen zuzuleiten.

Ist die Grundlage zur Führung des Jahresgespräches zwischen den Beteiligten nicht mehr gegeben (z.B. wegen Ausscheidens, Versetzung), werden die Aufzeichnungen vernichtet. Dies gilt nicht für das Gruppengespräch.

Jahresgespräch

wird geführt zwischen

allen Beschäftigten einer Arbeitseinheit, die vernetzt miteinander arbeiten und der zuständigen unmittelbaren Führungskraft

1. Komponente:
Analyse der momentanen Arbeitssituation

- 1.1 Arbeitsaufgaben
- 1.2 Arbeitsdurchführung
- 1.3 Gegenseitige Unterstützung - Zusammenarbeit und Führung
- 1.4 Ressourcen
- 1.5 Arbeitszufriedenheit
- 1.6 Weitere Punkte

2. Komponente:
Planung und
Entwicklung der
weiteren Arbeit

- 2.1 Veränderungs- und Entwicklungs-
perspektiven
- 2.2 Zielformulierung

3. Komponente:
Perspektive eigener
beruflichen
Entwicklung

- 3. Weitergehende Rückmeldungen und
Erörterungen
berufliche Entwicklungsperspektiven
Fortbildungswünsche
persönliche Rückmeldung / Aussprache

Je nach Arbeitssituation, können die ersten beiden Komponenten die Form eines Gruppen - oder eines Einzelgespräches haben.
Der dritte Teil wird als Einzelgespräch geführt.

Vorgehensweise:

- 1. Führungskraft geschult ?
- 2. Zeitpunkt festgelegt ?
- 3. Beschäftigte informiert ?
- 4. Ungestörter Raum ?
- 5. Medien (Metaplan, Bildkartei...) bereitgestellt ?
- 6. Folgetermin vereinbart ?

**Wenn Sie weitere Fragen haben,
wenden Sie sich vertrauensvoll an:**

Psychosoziale Beratung:

Margarete Szpilok

Tel. 289 - 22187

Sekretariat
Rosemarie Müller

Tel. 289 – 25110

Personalverwaltungen:

Stammdienststelle

Sylvia Heimkes

Tel. 289 - 22270

Verwaltungsstelle Weihenstephan

Josef Mages

Tel. 08161 - 714012

Verwaltungsstelle Garching

Dr. Gerd Thannhäuser

Tel. 289 - 14781

Personalvertretungen:

Gesamtpersonalrat

Tel. 289 - 23995

Personalrat Hauptdienststelle

Tel. 289 - 22277

Personalrat Garching

Tel. 289 - 16385

Personalrat Weihenstephan

Tel. 08161 - 713700

Impressum:

Herausgeber:
Hochschulleitung der TU München
Umschlaggestaltung:
Dipl.-Ing. Thomas Feile
Druck:
drucken & binden, München

Stand:
Februar 2003