

Leitfaden

für die Durchführung

von Ziel | Feedback | Gesprächen

mit Gruppen von Mitarbeiter_innen

Inhaltsverzeichnis

1 Die Idee des Ziel Feedback Gesprächs	- 3 -
2 Zielsetzung	- 3 -
Was ist das Ziel Feedback Gespräch?.....	- 3 -
Was das Ziel Feedback Gespräch nicht ist!	- 4 -
Das Ziel Feedback Gespräch hat mit Feedback, Fördern & Wachsen zu tun- was heißt das bei uns an der Akademie?.....	- 4 -
3 Das Umfeld und die Vorgehensweise	- 5 -
Das Ziel Feedback Gespräch – von wem und wie wird es geführt?.....	- 5 -
Rückmeldebogen an die Personalabteilung und das Vizerektorat.....	- 6 -
Dokumentation.....	- 6 -
Wenn es zu keiner Einigung kommt.....	- 6 -
4 Das Gespräch im Überblick	- 7 -
5 Beratung und Unterstützung	- 7 -
Tipps für einen Partnerschaftlichen Dialog.....	- 8 -
Der Nutzen des Ziel Feedback Gespräch	- 9 -
6 Beratung und Unterstützung	- 10 -
Rückmeldebogen - Betätigung des Ziel Feedback Gesprächs.....	- 10 -
7 Checkliste zur Vorbereitung für die Führungskraft	- 11 -
A) Aufgaben und Ziele	- 11 -
B) Qualifizierung - Förderung.....	- 12 -
C) Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld	- 12 -
D) Weitere Themen.....	- 12 -
8 Gesprächsprotokoll	- 13 -

1 Die Idee des Ziel | Feedback | Gesprächs

Unser Ziel ist es, Ihnen die Möglichkeit zu geben, mit Ihren Mitarbeiter_innen bzw. Mitarbeitern als Gruppe zu Themen wie Zusammenarbeit, Arbeitsumfeld, Aufgaben, Ziele, Leistungen, Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen in einen offenen und auf gegenseitigem Respekt basierenden Dialog zu treten. Dieses Gespräch nimmt eine besondere Stellung als Personalentwicklungsinstrument ein und ist im Gesetz (siehe rechtliche Rahmenbedingungen als Recht der Mitarbeiter_innen verankert. Es findet regelmäßig mindestens 1x im Jahr statt. Die Grundsätze der Geschlechtergleichstellung und die Ziele der Antidiskriminierung sind uns dabei ein Anliegen.

Der Ihnen nun vorliegende Leitfaden ist das Produkt einer Zusammenarbeit von Vertretungen des Betriebsrates, des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen, des Vizerektorates für Personal, Ressourcen und Frauenförderung und der Personalabteilung der Akademie der bildenden Künste Wien.

Für die individuelle Anwendung des Ziel | Feedback | Gesprächs finden Sie die hier dargestellten Dokumente auch auf der Homepage im internen Bereich.

2 Zielsetzung

Was ist das Ziel | Feedback | Gespräch?

Gespräche zwischen Mitarbeiter_innen bzw. Mitarbeitern und Vorgesetzten sind Voraussetzung und Grundlage einer erfolgreichen und zufrieden stellenden Zusammenarbeit. Gespräche bilden Brücken zwischen Menschen. Das Ziel | Feedback | Gespräch ist aber noch mehr als das: es unterscheidet sich von alltäglichen Besprechungen und Gesprächen, indem es ein **strukturiertes Gespräch** zwischen **einer Gruppe Mitarbeiter_innen und direkter_em Vorgesetzten darstellt, das regelmäßig (1x/Jahr) stattfindet** – als gemeinsamer **Rückblick** auf die vergangene und **Planung der nächsten Arbeitsperiode**. Es wird von beiden Seiten vorbereitet und sowohl offen (innerhalb der Gruppe) als auch vertraulich (nach außen hin) geführt nicht zwischen Tür und Angel. Im Falle fachlicher und/oder organisatorischer Notwendigkeiten kann/ soll diese Aufgabe von der_dem **direkten Vorgesetzten** an die entsprechende nächste Dienstebene delegiert werden. Dabei steht immer die Frage im Vordergrund: „Was können Führungskraft und Mitarbeiter_innen gemeinsam beitragen, um die Zukunft noch besser zu gestalten?“.

Für Mitarbeiter_innen bietet es die Gelegenheit, eigene Belange zum Ausdruck zu bringen und für sie wichtige Themen, insbesondere Aufgaben, Ziele und benötigte oder erwünschte Qualifizierungsmaßnahmen anzusprechen. Außerdem werden relevante Ziele aus der Leistungsvereinbarung auf die Arbeitsebene heruntergebrochen, was es Mitarbeiter_innen bzw. Mitarbeitern ermöglicht, zu den Zielen der Akademie konkret beizutragen.

Für Vorgesetzte ergibt sich die Chance, die Anliegen, Interessen und Potenziale der Mitarbeiter_innen besser kennen zu lernen und darauf zu reagieren. Als offenes und vertrauensvolles Gespräch kann das Ziel | Feedback | Gespräch außerdem eine wichtige Rückmeldung über die eigene Leistung als Führungskraft liefern.

Die **Inhalte** des Ziel | Feedback | Gesprächs sind:

- Aufgaben und Ziele
- Qualifizierung – Förderung
- Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld

Was das Ziel | Feedback | Gespräch nicht ist!

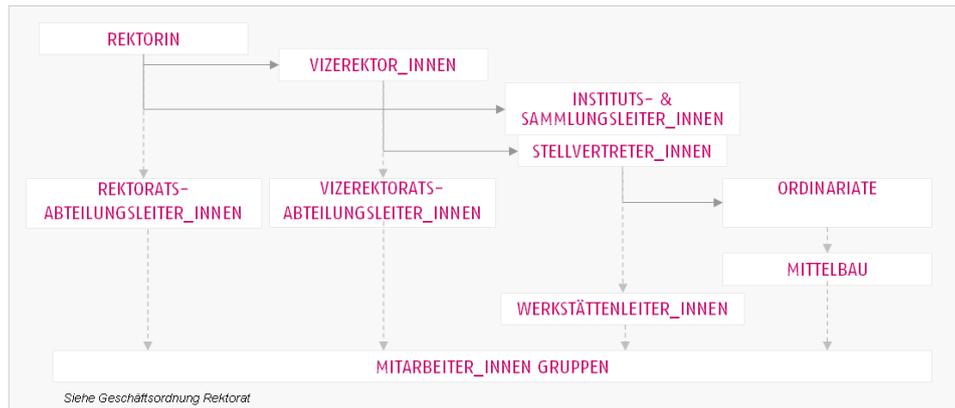
- Kein Besprechen des aktuellen Tagesgeschehens
- Keine einseitige Beurteilung der Mitarbeiter_innen
- Kein Austragungsort für Konflikte und Auseinandersetzungen

Das Ziel | Feedback | Gespräch hat mit Feedback, Fördern & Wachsen zu tun – was heißt das bei uns an der Akademie?

Feedback – konstruktiv und positiv motiviert – ist wesentlich, um Klarheit zu schaffen und Entwicklung zu ermöglichen. Lob und Anerkennung als Motivationsquellen sind dabei ebenso wichtig wie Rückmeldungen über weniger gut gelaufene Dinge, die Lernen aus Fehlern zum Ziel haben.

Die Entwicklung aller Mitarbeiter_innen – unabhängig von klassischen Karrierewegen – steht dabei im Mittelpunkt: die Entfaltung der Persönlichkeit **fördern und zulassen** – Wachsen durch das Schaffen von Freiräumen und Betonung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter_innen.

3 Das Umfeld und die Vorgehensweise



Siehe auch das „Zielfeedbackgespräch im Jahresverlauf“
 Siehe auch das „Zielfeedbackgespräch im Detail“

Das Ziel | Feedback | Gespräch – von wem und wie wird es geführt?

Das Ziel | Feedback | Gespräch wird im Fall von handwerklichem / gewerblichem Personal der Gebäudetechnik bzw. Aufsichtspersonal der Gemäldegalerie nicht unter 4 Augen, sondern zwischen einer Gruppe von Mitarbeiter_innen bzw. Mitarbeitern und der_dem unmittelbar Vorgesetzten mindestens **einmal jährlich** geführt.

Die Zielvereinbarungen im Rahmen des Ziel | Feedback | Gespräch werden weitgehend von den Zielen der **Leistungsvereinbarungen**, die zwischen dem Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (bmwf) und der Akademie der bildenden Künste, vertreten durch die Rektorin _ den Rektor, geschlossen werden, abgeleitet. Das Rektorat/ Vizerektorat führt mit den jeweiligen leitenden Personen der Organisationseinheiten unter anderem zu diesem Zweck Zielvereinbarungsgespräche.

Die Führungskräfte der Organisationseinheiten haben die Pflicht, ihre Organisations- und Subeinheiten über diese etwaigen abgeleiteten Zielvereinbarungen zu informieren und die Vereinbarungen für die jeweiligen Subeinheiten zu strukturieren und zu konkretisieren.

Es gehört zu den Aufgaben und Pflichten jeder Führungskraft, sicherzustellen, dass diese Gruppen -Ziel | Feedback | Gespräche stattfinden. Die Initiative kann auch von der jeweiligen Mitarbeiter_innengruppe ausgehen. Verantwortlich für die Durchführung jedenfalls sind die Vorgesetzten. Es besteht prinzipiell die Möglichkeit, eine **Vertrauensperson** (z.B. aus dem Betriebsrat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, etc.) hinzu zu ziehen.

Der Gesprächstermin muss mindestens **zwei Wochen im Voraus** vereinbart werden. Die Mitarbeiter_innen werden von der Führungskraft gebeten, sich auf den Termin vorzubereiten, in dem sie sich Gedanken darüber machen, was sie im Zusammenhang mit ihrer Arbeit bewegt, was ihnen wichtig ist, wo es vielleicht Möglichkeiten zur Verbesserung aus ihrer Sicht gibt.

Für das Gespräch selbst ist zu beachten, dass genügend Zeit zur Verfügung steht (**ein bis zwei Stunden**) und Maßnahmen getroffen werden, die ein Gespräch ohne Störungen bzw. Unterbrechungen (z.B. Telefon) garantieren. Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck! Können Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen, oder verliert das Gespräch den Charakter eines Ziel | Feedback | Gesprächs, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten zwei Wochen.

Der Inhalt des Gesprächs ist **absolut vertraulich**. Die **Personalabteilung** erhält zur Überprüfung der Kontinuität den als Anlage beigefügten **Rückmeldebogen**.

Rückmeldebogen an die Personalabteilung und das Vizerektorat

Am **Ende des Gesprächs** füllt der_die Vorgesetzte den **Rückmeldebogen** für das **Vizerektorat für Personal** aus, um zu evaluieren, ob und wann die Ziel | Feedback | Gespräche stattgefunden haben.

In diesem **Rückmeldebogen** gibt die Führungskraft in einer Zusammenfassung Auskunft über die Teilnehmer_innen, Dauer, Inhalt, besprochene Themen und Fazit des Gesprächs.

Zudem werden hier Vorschläge für wünschenswerte oder notwendige Weiterbildungsmaßnahmen festgehalten, damit das Vizerektorat für Personal gezielt Anregungen über den möglichen Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen in den Abteilungen erhält.

Hierfür verwenden Sie bitte die in der Anlage enthaltenen Formblätter.

Dokumentation

Es sollen jeweils eine unterschriebene Protokollkopie bei der Führungskraft und eine weitere Kopie in einem verschlossenen Kuvert im entsprechenden Sekretariat aufbewahrt werden. Sollten sich im Jahresverlauf weitere Gruppen - Ziel | Feedback | Gespräche ergeben, sind diese auch zu protokollieren und den ursprünglichen Unterlagen anhängig zu machen.

Wenn es zu keiner Einigung kommt

Sorgen Sie für einen Gesprächsabschluss in gutem Einvernehmen. Vorher bestehende Missverständnisse sollten spätestens durch das Gespräch ausgeräumt sein. Sollte es am Ende des Gesprächs zu keiner Einigung kommen, so kann auf Wunsch einer / eines Beteiligten eine **Vertrauensperson** (z.B. aus dem Betriebsrat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, nächst höhere_r Vorgesetzte_r, Ansprechpartner_in für Personalentwicklung des Vizerektorats) hinzugezogen werden.

4 Das Gespräch im Überblick

Phase	Inhalt	Unterlagen
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Terminvereinbarung ⇒ evtl. Raumreservierung ⇒ Gesprächsvorbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Checkliste - Gruppe - zur Vorbereitung für die Führungskraft
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zusammenarbeit ⇒ Arbeitsumfeld ⇒ Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gesprächsprotokoll - zur Dokumentation der wichtigsten Gesprächsinhalte (vertraulich, bleibt bei den Gesprächspartner_innen)
Nachbereitung	Welche Maßnahmen müssen Sie veranlassen?	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Rückmeldebogen (an das Vizerektorat für Personal)

5 Beratung und Unterstützung

Bei allen auftretenden Fragen können Sie sich an folgende Ansprechgruppen wenden:

Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen:

Mag. Alexander Fleischmann, Tel. 58816 / 3400,

a.fleischmann@akbild.ac.at

Vizerektorat für Personal, Ressourcen und Frauenförderung:

Mag. Anna Steiger, Tel. 58816 - 1100,

a.steiger@akbild.ac.at

Martin Leupold MBA, MA, Tel. 58816 - 1102,

m.leupold@akbild.ac.at

Betriebsrat:

Katharina Koch, Tel. 58816 / 411,

k.koch@akbild.ac.at

Fachoberinspektorin Ingrid Schmalzl, Tel. 58816 / 411,

i.schmalzl@akbild.ac.at

Wir beraten und unterstützen Sie gerne!

Tipps für einen Partnerschaftlichen Dialog

Bereiten Sie sich gut anhand der Unterlagen (Checkliste für die Vorbereitung) auf Ihr Ziel / Feedback / Gespräch **vor!**

Schenken Sie Ihren Gesprächspartner_innen bzw. Gesprächspartnern Aufmerksamkeit und tragen Sie durch **Ehrlichkeit, Offenheit** und **Sachkompetenz** zu einem positiven Gesprächsklima bei. Berücksichtigen Sie, dass sich das für ein solches Gespräch notwendige **Vertrauen** nicht erzwingen lässt, es aber wachsen und sich entwickeln kann. Offenheit bedeutet, dass auf Seiten aller Beteiligten die Bereitschaft vorhanden ist, sich auf die Sichtweise des Gegenübers einzulassen.

Bei der Gesprächsführung sollten es sich beide Partner_innen zum Ziel setzen, einen intensiven **Informationsaustausch** zu erreichen. Die größte Chance besteht dabei in wechselseitigem **aktivem Zuhören**. Hören Sie aufmerksam zu und fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar erscheint. Unterbrechen Sie nicht die Ausführungen durch Diskussionen oder Rechtfertigungen. Fassen Sie die Gesprächsinhalte von Zeit zu Zeit zusammen, um die wichtigsten Aussagen und Zwischenergebnisse festzuhalten.

Nehmen Sie Ihr Ziel | Feedback | Gespräch zum Anlass, um über Möglichkeiten diskriminierungsfreier Arbeitsverhältnisse nachzudenken!

Zeigen Sie **Geduld!** Fordern Sie Ihre Gesprächspartner_innen auf, die eigene Meinung zu formulieren und hören Sie ihnen aktiv zu.

Ein wichtiger Bestandteil des Ziel | Feedback | Gesprächs ist das wechselseitige Geben und Annehmen von **Feedback** – als Rückmeldung darüber, wie Verhaltensweisen und Arbeitsergebnisse gesehen und interpretiert werden. Das Feedback soll offen und **konstruktiv** geäußert werden, d.h. mit Blick auf zukünftige positive Veränderungen und mit Bezug auf **konkrete** Ereignisse und Verhaltensweisen. Bleiben Sie dabei **beschreibend** und nicht wertend – beurteilen Sie Ihr Gegenüber nicht als Person, sondern schildern Sie Ihre Wahrnehmungen. Wenn Sie selbst Feedback erhalten, hören Sie zu und haken Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Stellen Sie danach Ihre eigene Sichtweise dar, vermeiden Sie jedoch, eine Rechtfertigungs- oder Verteidigungshaltung einzunehmen.

Führen Sie **ergebnisorientierte** Ziel | Feedback | Gespräche! Behalten Sie das Gesprächsziel im Auge, formulieren Sie Teil- und Zwischenergebnisse, treffen Sie verbindliche Vereinbarungen und halten Sie diese schriftlich fest. Verwenden Sie auch hier das in der Anlage enthaltende Gesprächsprotokoll.

Die vereinbarten Ziele müssen im Laufe des Jahres in Hinblick auf ihre **Realisierung überprüft** werden, um bei etwaigen Abweichungen oder Schwierigkeiten gegensteuern zu können.

Nur bei **konsequenter Umsetzung** kann das Ziel | Feedback | Gespräch dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit verbessert und die Arbeit in der Praxis auch wirklich effektiver und zufrieden stellender wird!

Der Nutzen des Ziel | Feedback | Gespräch

Nutzen für die Mitarbeiter_innen

- ⇒ Gelegenheit, sich bewusst mit den Zielen der eigenen Organisationseinheit auseinanderzusetzen
- ⇒ Klarheit über die künftigen Arbeitsschwerpunkte und den damit verbundenen Handlungsspielraum durch gemeinsame Zielvereinbarung
- ⇒ Rückmeldung zur Leistung in der vergangenen Arbeitsperiode
- ⇒ Möglichkeit, sich mit den eigenen Stärken sowie Entwicklungspotenzialen auseinanderzusetzen
- ⇒ Gelegenheit, die berufliche Weiterentwicklung zu besprechen und Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren

Nutzen für die Vorgesetzten

- ⇒ Aufgabenplanung für die einzelnen Mitarbeiter_innen entsprechend den Zielen der Organisationseinheit
- ⇒ Möglichkeit, die Aufgabenplanung an den Kompetenzen der Mitarbeiter_innen auszurichten
- ⇒ Gelegenheit, mit den Mitarbeitern und Mitarbeiter_innen die erbrachten Leistungen des vergangenen Arbeitsjahres zu besprechen
- ⇒ Chance, Motive und Einstellung der Mitarbeiter_innen besser kennen zu lernen
- ⇒ Gelegenheit, von Mitarbeiter_innen Feedback zum eigenen Führungsverhalten zu bekommen

Nutzen für die Organisationseinheit

- ⇒ Unterstützung beim Erkennen von Mitarbeiterpotenzialen
- ⇒ Weniger Reibungsverluste durch klar kommunizierte Zielvereinbarungen
- ⇒ Verstärkte Identifikation der Mitarbeiter_innen mit den Aufgaben der Organisation

6 Beratung und Unterstützung

Rückmeldebogen - Betätigung des Ziel | Feedback | Gesprächs

Organisationseinheit:

An das Vizerektorat für Personal, Ressourcen und Frauenförderung 

Das Gruppen - Ziel | Feedback | Gespräch hat am stattgefunden.

Eine Vertrauensperson nahm am Gespräch teil: JA NEIN

Anwesend waren folgende Personen:

Besprochene Themen / Inhalte:

Fazit:

Gewünschte/ erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen:

Die Gesprächspartner_innen bestätigen, dass der Inhalt des Ziel | Feedback | Gesprächs vertraulich bleibt.

Bitte kreuzen Sie an:

Datum: Name Vorgesetzte_r: Unterschrift:

Name Mitarbeiter_in Name Mitarbeiter_in Name Mitarbeiter-in Name Mitarbeiter_in

Unterschrift Unterschrift Unterschrift Unterschrift

7 Checkliste zur Vorbereitung für die Führungskraft

Für ein erfolgreiches Gruppen Ziel | Feedback | Gespräch ist eine gewissenhafte und gründliche Vorbereitung beider Seiten unerlässlich. Nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit! Diese **Checkliste** wird Sie bei Ihrer Vorbereitung unterstützen und auch durch das Ziel | Feedback | Gespräch begleiten.

A) Aufgaben und Ziele

A1) RÜCKSCHAU nehmen Sie dazu das Gesprächsprotokoll der vergangenen Periode zur Hand!

TIPP

Die Aufgaben sollten weitgehend jenen Ihres Stellenprofils entsprechen. Es sollen meisten nicht einzelne Tätigkeiten sondern Aufgabebereiche erwähnt werden.

A1.1. Was waren die zentralen Aufgaben der Mitarbeiter_innen im vergangenen Jahr?

1.	3.
2.	4.

A1.1.1. Was waren die Aufgaben Highlights? Was wollen Sie lobend erwähnen?

A1.1.2. Was ist Ihrer Meinung nach dabei gut/ weniger gut gelaufen? Was war förderlich/hinderlich? Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?

A1.1.2.1 Was ist gut gelaufen? Was war förderlich?

A1.1.2.2 Was ist weniger gut gelaufen? Was war hinderlich? Verbesserungsvorschläge

A2) VORSCHAU

A2.1.1 Was sind Ihre wichtigsten Aufgaben/Arbeitsschwerpunkte für das nächste Jahr?

A2.2.1 Welche Qualitäts- Gestaltungs- oder Erhaltungsziele (für gleichbleibende Leistungen) gibt es?

*Bitte konkretisieren Sie diese: was genau soll erreicht werden (achten Sie dabei auch auf die Messbarkeit: „Das Ziel ist erreicht, wenn...“)?*a) **Erhaltungsziele** (für gleich bleibende Leistungen) – (EZ)b) **Gestaltungsziele** (für neue Aufgaben/Projekte) – (GZ)

Mit welchen Prioritäten? Bis wann?

Ziele	Prioritäten	Zeitpunkt/ Bis Wann?
1.		
2.		

B) Qualifizierung - Förderung

B1.4.1 Welche Weiterbildungsmaßnahmen halten Sie für notwendig/sinnvoll/wünschenswert?

⇒ Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsaktivitäten (FW)

⇒ Beratung durch die Führungskraft (BF)

⇒ Bearbeitung von Sonderaufgaben/Projekten (SP)

⇒ Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen (MAP)

Förderungs- /Qualifizierungsmaßnahmen

1.
2.

C) Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld

C1.1 Was können Sie alle zu einem guten Klima beitragen

1.
2.

D) Weitere Themen

D1.1 Gibt es weitere Themen oder Fragen, die Sie gerne ansprechen möchten?

Gesprächsprotokoll

Das Gesprächsprotokoll dient der vertraulichen Dokumentation der Gesprächsergebnisse zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_in. *Die Nummerierung der Fragen bezieht sich auf die Checklisten.*

A) AUFGABEN UND ZIELE

A1.1 Zentrale Aufgaben der **vorherigen** Arbeitsperiode? *(nehmen Sie dazu das Gesprächsprotokoll der vergangenen Periode zur Hand)?*

1.
2.
3.

A1.1.2.2 Was war förderlich / hinderlich? Verbesserungsvorschläge? *(nehmen Sie dazu das Gesprächsprotokoll der vergangenen Periode zur Hand)?*

Was war förderlich /	hinderlich?	Verbesserungsvorschläge

A2.1.1 Aufgaben / Arbeitsschwerpunkte für die **nächste** Arbeitsperiode

Aufgaben/Arbeitsschwerpunkte

A2.2.1 Ziele und Teilziele für die nächste Periode: WAS, BIS WANN, WOMIT?

Ziele	Bis Wann	Womit
1.		
2.		
3.		

B) QUALIFIZIERUNG – FÖRDERUNG

B1.4.1 Welche Maßnahmen zur Entwicklung, Fort- und Weiterbildung werden vereinbart?

Förderungs- /Qualifizierungsmaßnahmen	fachlich	persönlich
1.		
2.		
3.		

C) ZUSAMMENARBEIT – ARBEITSUMFELD

C1.1-3 Welche Vereinbarungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit (mit Kollege_Innen, Vorgesetzte, andern Abteilungen etc.) werden getroffen?

	Kolleg_innen	Vorgesetzte	Andere (externe Abteilungen)
1.			
2.			
3.			

Datum:

Name Vorgesetzte_r: Unterschrift:

Name Mitarbeiter_in	Name Mitarbeiter_in	Name Mitarbeiter_in	Name Mitarbeiter_in
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>