

Leitfaden  
für die Durchführung  
von Ziel | Feedback | Gesprächen  
mit Gruppen von Mitarbeiter\_innen

## Inhaltsverzeichnis

|   |        |
|---|--------|
| <b>1 Die Idee des Ziel   Feedback   Gesprächs</b> .....   | - 3 -  |
| <b>2 Zielsetzung</b> .....  | - 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 -  |
| <b>3 Das Umfeld und die Vorgehensweise</b> .....  | - 5 -  |
| Das Ziel   Feedback   Gespräch – von wem und wie wird es geführt? .....   | - 5 -  |
| Bestätigungsbogen an die Personalabteilung und Rektorat/ Personalentwicklung.....                                       | - 6 -  |
| Dokumentation .....   | - 6 -  |
| Wenn es zu keiner Einigung kommt.....   | - 6 -  |
| <b>4 Das Gespräch im Überblick</b> .....  | - 7 -  |
| <b>5 Beratung und Unterstützung</b> .....   | - 7 -  |
| Tipps für einen partnerschaftlichen Dialog .....  | - 8 -  |
| Der Nutzen des Ziel   Feedback   Gespräch .....   | - 9 -  |
| <b>6 Anhänge</b> .....  | - 10 - |
| Bestätigung des Ziel   Feedback   Gesprächs Gruppe .....  | - 10 - |
| <b>7 Checkliste zur Vorbereitung für Vorgesetzte</b> .....  | - 11 - |
| A) Aufgaben und Ziele.....  | - 11 - |
| B) Qualifizierung – Förderung.....  | - 12 - |
| C) Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld .....   | - 13 - |
| D) Weitere Themen .....   | - 13 - |
| <b>8 Gesprächsprotokoll</b> .....   | - 14 - |

# 1 Die Idee des Ziel | Feedback | Gesprächs

Unser Ziel ist es, Ihnen die Möglichkeit zu geben, mit Ihrer\_Ihrem Vorgesetzten / Ihrer\_Ihrem Mitarbeiter\_innen 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 Rektorats - Personalentwicklung 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 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 **Mitarbeiter\_innen und 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 (zwischen den Gesprächspartner\_innen) 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 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!**

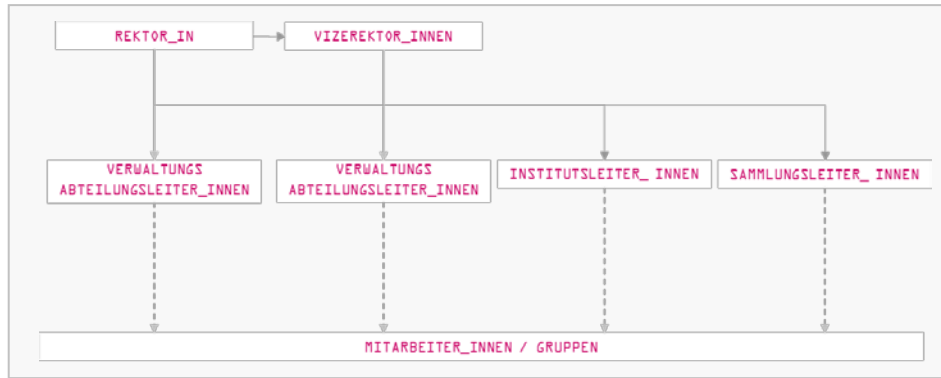
- Kein Besprechen des aktuellen Tagesgeschehens
- Keine einseitige Beurteilung der Mitarbeiter\_innen
- Kein Austragungsort für Konflikte und Auseinandersetzungen

**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 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, Forschung und Wirtschaft (bmwfw) und der Akademie der bildenden Künste, vertreten durch die\_den Rektor\_in, geschlossen werden, abgeleitet. Das Rektorat/ Vizerektorat führt mit den jeweiligen Leiter\_innen 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 Ziel | Feedback | Gespräche stattfinden. Selbstverständlich kann die Initiative auch von dem\_der jeweiligen Mitarbeiter\_in ausgehen. Verantwortlich für die Durchführung der Ziel | Feedback | Gespräche sind jedenfalls die Vorgesetzten. Es besteht prinzipiell die Möglichkeit, eine

**Vertrauensperson** (z.B. aus dem Betriebsrat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen oder sonstige Arbeitnehmer\_innen der Akademie) hinzu zu ziehen.

Der Gesprächstermin muss mindestens **zwei Wochen im Voraus** vereinbart werden. Die Mitarbeiter\_innen werden von der\_dem Vorgesetzte\_n gebeten, sich auf den Termin vorzubereiten, in dem sie sich Gedanken darüber machen, was sie im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit bewegt, was 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** und die **Personalentwicklung** erhalten lediglich den als Anlage beigefügten **Bestätigungsbogen**.

### **Bestätigungsbogen an die Personalabteilung und die Personalentwicklung**

Am **Ende des Gesprächs** füllen die Gesprächsteilnehmer\_innen gemeinsam eine **Bestätigung für die Rechts- und Personalabteilung**, zur Überprüfung und ob und wann die Ziel | Feedback | Gespräche stattgefunden haben und der Kontinuität. Eine Kopie ergeht an die Personalentwicklung im Rektorat zur Erhebung etwaiger Weiterbildungsmaßnahmen.

In dem **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 die Personalentwicklung im Rektorat 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 **unterschiedene Gesprächsprotokollkopie** bei der Führungskraft und eine bei dem\_der Mitarbeiter\_in in Verwahrung bleiben. Außerdem empfiehlt es sich, eine weitere Kopie in einem verschlossenen Kuvert im entsprechenden Sekretariat zu behalten. Sollten sich im Jahresverlauf weitere 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 in einem weiteren Gespräch eine **Vertrauensperson** (z.B. aus dem Betriebsrat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, nächst höhere\_r Vorgesetzte\_r, Ansprechpartner\_in für Personalentwicklung) hinzugezogen werden. Bei vertrags- oder personalrechtlichen Themen wenden Sie sich bitte auch an die genannten Stellen.

## 4 Das Gespräch im Überblick

| Phase                | Inhalt   | Unterlagen   |
|----------------------|--|--|
| <b>Vorbereitung</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Terminvereinbarung</li> <li>⇒ evtl. Raumreservierung</li> <li>⇒ Gesprächsvorbereitung</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Checkliste</b></li> <li>- zur Vorbereitung für die_den Mitarbeiter_in bzw. der_dem Vorgesetzten</li> </ul>   |
| <b>Durchführung</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Aufgaben &amp; Ziele: Rück- und Vorschau</li> <li>⇒ Qualifizierung Förderung</li> <li>⇒ Zusammenarbeit - Arbeitsumfeld</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Gesprächsprotokoll</b></li> <li>- zur Dokumentation der wichtigsten Gesprächsinhalte (vertraulich, bleibt bei den Gesprächspartner_innen)</li> </ul> |
| <b>Nachbereitung</b> | Welche Maßnahmen müssen Sie veranlassen?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Bestätigung des Ziel   Feedback   Gesprächs</b></li> <li>(an die Personalabteilung u.-entwicklung)</li> </ul>  |

## 5 Beratung und Unterstützung

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

### Vizektorat Finanzen | Personal | besondere Projekte

#### Personalentwicklung:

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

[m.leupold@akbild.ac.at](mailto:m.leupold@akbild.ac.at)

Celestine Kubelka, Tel. 58816 - 1100,

[c.kubelka@akbild.ac.at](mailto:c.kubelka@akbild.ac.at)

#### Betriebsrat:

Mag. Christoph Rodler, Tel. 58816 - 6513,

[c.rodler@akbild.ac.at](mailto:c.rodler@akbild.ac.at)

Fachoberinspektorin Ingrid Schmalzl, Tel. 58816 - 2399

[i.schmalzl@akbild.ac.at](mailto:i.schmalzl@akbild.ac.at)

#### Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen:

Anna Lena Janowiak, Tel. 58816 - 3400,

[a.janowiak@akbild.ac.at](mailto:a.janowiak@akbild.ac.at)

[af\\_gleichbehandlung@akbild.ac.at](mailto:af_gleichbehandlung@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 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 der 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 und 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 Anhänge

### Bestätigung des Ziel | Feedback | Gesprächs Gruppe

Organisationseinheit:

An die Rechts- und Personalabteilung und Rektorat - Personalentwicklung



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 Vorgesetzte

Für ein erfolgreiches Ziel | Feedback | Gespräch ist eine gewissenhafte und gründliche Vorbereitung 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!)

A1.1. Was waren die zentralen **Aufgaben** der Mitarbeiter\_innen bzw. des Mitarbeiters im vergangenen Jahr?

|    |    |
|----|----|
| 1. | 3. |
| 2. | 4. |

#### TIPP

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

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 die wichtigsten Aufgaben/Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter\_innen für das nächste Jahr?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

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

Bitte konkretisieren Sie: was genau soll erreicht werden? (achten Sie dabei 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?

| Ziel | Prioritäten | Zeitpunkt/ Bis Wann? |
|------|-------------|----------------------|
| 1.   |             |                      |
| 2.   |             |                      |
| 3.   |             |                      |

## B Qualifizierung – Förderung

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

- ⇒ Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsaktivitäten (FW)
- ⇒ Beratung durch die\_den Vorgesetzte\_n (BV)
- ⇒ Bearbeitung von Sonderaufgaben/Projekten (SP)
- ⇒ Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen (MAP)

| Weiterbildungs-Förderungs- / Qualifizierungsmaßnahmen |
|---|
| 1.  |
| 2.  |
| 3.  |
| 4.  |

## C Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld

c1.1 Was können Sie alle zu einem guten Klima beitragen

|    |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |

## D Weitere Themen

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

|  |
|--|
|  |
|--|

## 8 Gesprächsprotokoll

Das Gesprächsprotokoll dient der vertraulichen Dokumentation der Gesprächsergebnisse zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\_innen.

*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? | Vorschläge |
|---------------------|-------------|------------|
| 1.                  |             |            |
| 2.                  |             |            |
| 3.                  |             |            |

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?**

| Ziel | Zeitpunkt/ 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.                                   |          |            |
| 4.                                   |          |            |

**C) ZUSAMMENARBEIT – ARBEITSUMFELD**

C1.1 Welche Vereinbarungen zur Verbesserung des Klimas bzw. Zusammenarbeit (mit Kollege\_innen, Vorgesetzte\_r, andern Abteilungen etc.) werden getroffen?

| Förderungs-/Qualifizierungsmaßnahmen | fachlich | persönlich |
|--------------------------------------|----------|------------|
| 1.                                   |          |            |
| 2.                                   |          |            |
| 3.                                   |          |            |
| 4.                                   |          |            |

Datum: Name Vorgesetzte\_r:  Unterschrift: 

Name Mitarbeiter\_in    Name Mitarbeiter\_in    Name Mitarbeiter\_in    Name Mitarbeiter\_in

Unterschrift

Unterschrift

Unterschrift

Unterschrift