

Leitfaden
für die Durchführung
von Ziel | Feedback | Gesprächen

I Inhalt I

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 Personalentwicklung/ Rektorat	- 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 Anhänge	- 10 -
Bestätigung des Ziel Feedback Gesprächs.....	- 10 -
Anregungen für Qualifizierungsmaßnahmen.....	- 11 -
7 Checkliste zur Vorbereitung für Mitarbeiter_innen	- 12 -
A) Aufgaben und Ziele	- 12 -
A1) RÜCKSCHAU	- 12 -
A2) VORSCHAU.....	- 14 -
B) Qualifizierung – Förderung.....	- 15 -
C) Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld	- 16 -
D) Weitere Themen	- 16 -
E) Zusatz für wissenschaftlich/künstlerische Mitarbeiter_innen.....	- 17 -
8 Checkliste zur Vorbereitung für Vorgesetzte	- 19 -
A) Aufgaben und Ziele	- 19 -
A1) RÜCKSCHAU	- 19 -
A2) VORSCHAU.....	- 21 -
B) Qualifizierung – Förderung.....	- 22 -
C) Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld	- 23 -
D) Weitere Themen	- 23 -
E) Zusatz für Vorgesetzte von wissenschaftlich / künstlerischen Mitarbeiter_innen	- 24 -
9 Gesprächsprotokoll	- 26 -
A) AUFGABEN UND ZIELE.....	- 26 -
B) QUALIFIZIERUNG – FÖRDERUNG	- 28 -
C) ZUSAMMENARBEIT – ARBEITSUMFELD	- 28 -

1 Die Idee des Ziel | Feedback | Gesprächs

Unser Ziel ist es, Ihnen die Möglichkeit zu geben, mit Ihrer_Ihrem Vorgesetzten 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 als Recht der Mitarbeiter_innen verankert (siehe „rechtliche Rahmenbedingungen“). 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 zufriedenstellenden 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 Vorgesetzte 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!

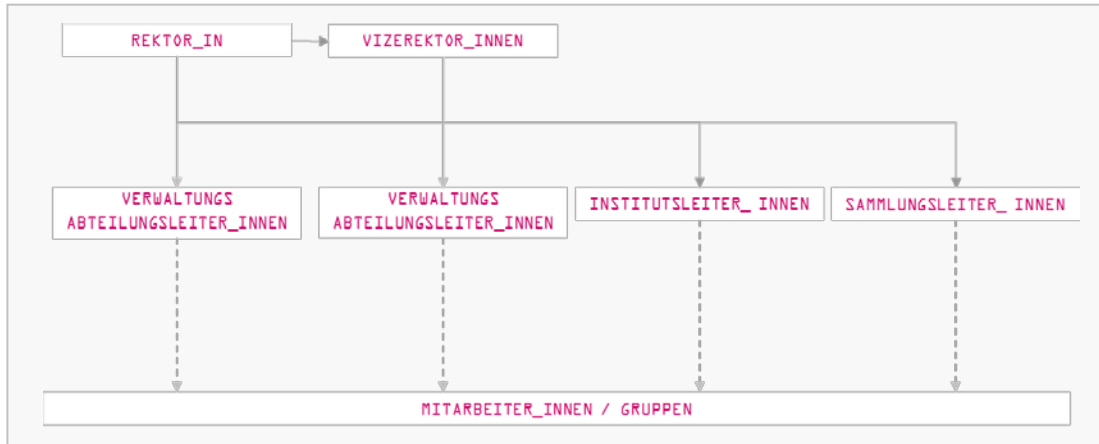
- Kein Besprechen des aktuellen Tagesgeschehens
- Keine einseitige Beurteilung der Mitarbeiter_innen
- Kein Austragungsort für Konflikte und Auseinandersetzungen

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 zwischen dem_der Mitarbeiter_in 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 (bmfwf) und der Akademie der bildenden Künste Wien, 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_s Vorgesetzten, 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, um ausreichende Vorbereitungszeit für beide Seiten zu gewährleisten.

Für das Gespräch selbst ist zu beachten, dass genügend Zeit zur Verfügung steht (**ein bis zwei Stunden**) und Maßnahmen getroffen werden, die ein Gespräch „**unter vier Augen**“ 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 der Gesprächsführung lediglich den als Anlage beigefügten **Rückmeldebogen**.

Rückmeldebogen an die Personalabteilung und Personalentwicklung/ Rektorat

Am **Ende des Gesprächs** füllen die beiden Gesprächsteilnehmer_innen gemeinsam eine **Bestätigung für die Rechts- und Personalabteilung** aus, um zu evaluieren, ob und wann die Ziel | Feedback | Gespräche stattgefunden haben.

Die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz ist Aufgabe jedes/r einzelnen Vorgesetzten. Vereinbarungen über **Fortbildungsmaßnahmen**, die auf die Teilnahme an einer internen oder externen Fortbildungsveranstaltung gerichtet sind, sollten von der_dem Vorgesetzten an das **Vizerektorat FPP, Personalentwicklung** weitergeleitet werden, damit man hier gezielt Anregungen über den möglichen Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen in den verschiedenen Abteilungen erhält.

Hierfür verwenden Sie bitte die in der Anlage enthaltenen Formblätter.

Dokumentation

Es sollen jeweils eine **unterschiedene Protokollkopie** bei der_den Vorgesetzten 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 eigenen Wunsch 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
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Terminvereinbarung ⇒ evtl. Raumreservierung ⇒ Gesprächsvorbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Checkliste - zur Vorbereitung für die_den Mitarbeiter_in bzw. der_dem Vorgesetzten
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aufgaben & Ziele: Rück- und Vorschau ⇒ Qualifizierung Förderung ⇒ Zusammenarbeit - Arbeitsumfeld 	<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"> ⇒ Bestätigung des Ziel Feedback Gesprächs (an die Personalabteilung) ⇒ Anregungen für Qualifizierungsmaßnahmen (an das Vizerektorat FPP, Personalentwicklung)

5 Beratung und Unterstützung

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

Vizerektorat Finanzen | Personal | besondere Projekte Personalentwicklung:

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

m.leupold@akbild.ac.at

Celestine Kubelka, Tel. 58816 - 1100,

c.kubelka@akbild.ac.at

Betriebsrat:

Mag. Christoph Rodler, Tel. 58816 - 6513,

c.rodler@akbild.ac.at

Fachoberinspektorin Ingrid Schmalzl, Tel. 58816 - 2399

i.schmalzl@akbild.ac.at

Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen:

Anna Lena Janowiak, Tel. 58816 - 3400,

a.janowiak@akbild.ac.at

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 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 Mitarbeiter_innenpotenzialen
- ⇒ Weniger Reibungsverluste durch klar kommunizierte Zielvereinbarungen
- ⇒ Verstärkte Identifikation der Mitarbeiter_innen mit den Aufgaben der Organisation

6 Anhänge

Bestätigung des Ziel | Feedback | Gesprächs

Organisationseinheit:

An die Rechts- und Personalabteilung und Vizerektorat FPP,  
Personalentwicklung

Das Ziel | Feedback | Gespräch hat am stattgefunden.

Eine Vertrauensperson nahm am Gespräch teil: JA NEIN

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

Bitte kreuzen Sie an:

- im Ziel | Feedback | Gespräch wurden **Qualifizierungsmaßnahmen** schriftlich vereinbart und an das Vizerektorat FPP, Personalentwicklung weitergeleitet.
- im Ziel | Feedback | Gespräch wurden **keine Qualifizierungsmaßnahmen** vereinbart.

Datum:

Name Mitarbeiter_in

Name Vorgesetzte_r

Unterschrift

Unterschrift

Anregungen für Qualifizierungsmaßnahmen

Organisationseinheit:

An das Rektorat - Personalentwicklung



Bitte kreuzen Sie an:

Das jetzt durchgeführte Ziel | Feedback | Gespräch hat als Grundlage eine Bildungsbedarfserhebung

folgende Förderanregungen/Förderungswünsche ergeben:

zurzeit **keine Förderanregungen**/Förderungswünsche ergeben.

Datum:

Name Mitarbeiter_in

Name Vorgesetzte_r

Unterschrift

Unterschrift

7 Checkliste zur Vorbereitung für Mitarbeiter_innen

Für ein erfolgreiches 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. Die Fragestellungen bzw. thematischen Zuordnungen finden sich auch im **Protokoll** wieder.

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 meistens nicht einzelne Tätigkeiten sondern Aufgabebereiche erwähnt werden.

A1.1. Was waren Ihre zentralen **Aufgaben** im vergangenen Jahr?

1.	3.
2.	4.

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

A1.1.2. Wie ist es Ihnen bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben ergangen? 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

A1.2.3. Wie bewerten Sie Ihre eigenen Leistungen und die **Erreichung Ihrer Ziele** (nehmen Sie dazu das Gesprächsprotokoll der vergangenen Periode zur Hand)? Gab es **Abweichungen** (Ziele nur teilweise oder übererfüllt)? Wenn ja, was waren die **Ursachen** dafür?

Leistungen/Ziele	Abweichungen (nur teilweise od. übererfüllt)	Ursachen

A1.3.1 Wo sehen Sie Ihre Stärken/Fähigkeiten? Wo sehen Sie Entwicklungspotenziale?

Wo sehen Sie Ihre Stärken/Fähigkeiten?	Entwicklungspotenziale?

A1.3.2. Wann/ Wie haben Sie darauf aufmerksam gemacht?

TIPP

Fähigkeiten sind Stärken bzw. Talente z.B. Organisationstalent, rhetorische, methodische, Fähigkeiten etc. und helfen bei der Erfüllung von Aufgaben. Sie stellen Ihre ureigene Vorgehensweise bei Problemstellungen oder Lösungsfindungen etc. dar, und sind Grundlagen für erbrachte Leistungen. Die Frage dient der Selbstreflexion. Reflektieren Sie außerdem die verschiedenen Rollen, welche Sie gegebenenfalls in der Organisation einnehmen. Wie steht es um Ihre Stärken/ Schwächen als z.B. Vorgesetzte:r? Als Projektgruppenmitglied? Als Mitglied universitärer Gremien? Als Kolleg_in?

A2) VORSCHAU

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

A2.2.1 Welche Ziele und Teilziele möchten Sie im nächsten Jahr erreichen?

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)
- c) **Entwicklungsziele** (persönliche Lernziele) – (EZ)
- Mit welchen Prioritäten?/ Bis wann?

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

A2.2.2 Wie kann die Zielerreichung überprüft werden? Wann/ durch wen wird sie überprüft?

Ziel	Wie Überprüfung	Durch Wen
1.		
2.		
3.		

A2.2.3 Mit welchen anderen Organisationseinheiten müssen Sie sich abstimmen, um Ihre Ziele erreichen zu können?

Ziel	Organisationseinheit

A2.2.4 Was brauchen Sie, um Ihre Ziele zu erreichen? Welche Unterstützung benötigen Sie?

Ziel	Welche Unterstützung

B) Qualifizierung – Förderung

B1.1.1 Welche Ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten lassen sich bei Ihrer derzeitigen Aufgabe verwirklichen – welche nicht?

verwirklichen?	nicht verwirklichen?

B1.2.1 Welche Erwartungen haben Sie bezüglich Ihrer beruflichen Weiterentwicklung?

TIPP

Zu unterscheiden sind Erwartungen welche Sie an sich selbst haben, an Ihre Führungskraft, fachliche- methodische- eventuell auch zeitliche Erwartungen in Bezug auf Ihre berufliche Weiterentwicklung etc.

B1.3.1 Was haben Sie bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln? Was wollen Sie weiterhin beibehalten bzw. erweitern?

beibehalten	erweitern

B1.4.1 Welche Förderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (fachlich und persönlich) 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)
- ⇒ Gezieltes Studium ausgewählter Fachliteratur (SF)
- ⇒ Übernahme eines erweiterten Aufgabengebietes (UEA)

Förderungs-/ Quali- fizierungsmaßnahmen	fachlich	persönlich
1.		
2.		

C) Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld

c1.1 Wie sehen Sie die Beziehung zu Ihrer_Ihrem **Vorgesetzten**? Wie beurteilen Sie z.B. die Zusammenarbeit in den Punkten Informationsunterstützung und Umgang mit Konflikten etc.?

	Informations- unterstützung	Umgang mit Konflikten	Andere Themen
1.			
2.			

c1.2 Wie beurteilen Sie das Arbeitsklima in Ihrer Abteilung und wie funktioniert die Zusammenarbeit mit **Kolleg_innen**?

c1.3 Wie funktioniert Ihrer Meinung nach die Zusammenarbeit mit Kolleg_innen aus **anderen Abteilungen**?

c1.4. Welche konkreten Vereinbarungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit möchten Sie treffen?

--

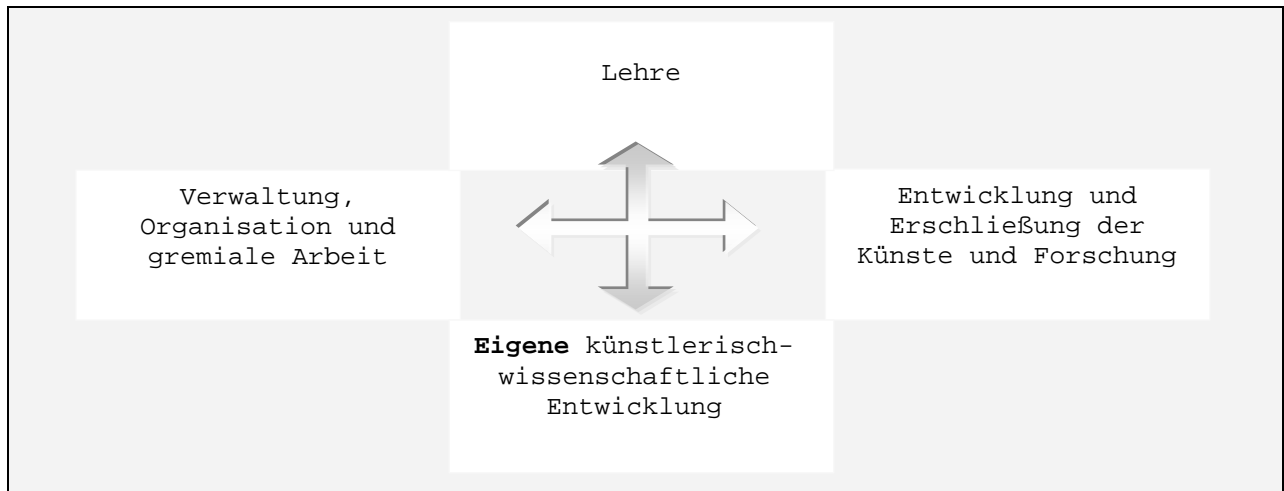
D) Weitere Themen

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

--

E) Zusatz für wissenschaftlich/künstlerische Mitarbeiter_innen

E1.1 Wie beurteilen Sie das Verhältnis folgender Bereiche, was ist der Stand der Dinge, was wäre wünschenswert?



Bereich	Stand der Dinge	wünschenswert
Verwaltung, Organisation und gremiale Arbeit		
Lehre		
Entwicklung und Erschließung der Künste und Forschung		
Eigene künstlerisch-wissenschaftliche Entwicklung		

E1.2 Beschreiben und beurteilen Sie die Rahmenbedingungen für die Durchführung Ihrer **Lehrveranstaltungen**? (zeitlich, räumlich, technische Infrastruktur, Anzahl der Studierenden).

Lehrveranstaltung	zeitlich	räumlich	Technische Infrastruktur	Anzahl Studierende

E1.3 Inwiefern sind die Lehrziele mit den Zielen des Studienplans im Einklang?

E1.4 Inwiefern haben Sie sich mit einer Teilnahme an *internationalen Austauschprogrammen* (z.B. Erasmus STA, Dozent_Innenmobilität,) auseinandergesetzt, was spricht dafür/dagegen?

E2 EVALUIERUNGSERGEBNISSE

E2.1 Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie für sich aus den Ergebnissen des **studentischen Feedbacks** und der **Lehrveranstaltungsevaluierungen**? Gibt es Vorschläge? Nehmen Sie die unten genannten Punkte als Gesprächsbasis:

Um welche Lehrveranstaltung handelt es sich? Wer ist Leiter_in der LV?

Punkte als Gesprächsbasis, mögliche Themen:

- ⇒ Leiter_in der LV (Pünktlichkeit, Betreuung, Unterstützung, Motivation, Feedback)
- ⇒ (Bekanntgabe des Ortes und der Zeit, Prüfungsmodalitäten, Arbeitsklima)
- ⇒ Spezifisches zum Lehrveranstaltungscharakter
- ⇒ (Materialien, genügend Arbeitsplätze)

Lehrveranstaltung	Leiter_in	Schlussfolgerungen	Verbesserungsvorschläge

8 Checkliste zur Vorbereitung für Vorgesetzte

Für ein erfolgreiches 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. Die Fragestellungen bzw. thematischen Zuordnungen finden sich auch im **Protokoll** wieder.

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 meistens nicht einzelne Tätigkeiten sondern Aufgabebereiche erwähnt werden.

A1.1. Was waren die zentralen **Aufgaben** der Mitarbeiter_in bzw. des Mitarbeiters 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

A1.2.1. Wie bewerten Sie die Leistungen und **Ziele - Erreichung** (nehmen Sie dazu das Gesprächsprotokoll der vergangenen Periode zur Hand)? Gab es **Abweichungen** (Ziele nur teilweise oder übererfüllt)? Wenn ja, was waren die **Ursachen** dafür?

Leistungen/Ziele	Abweichungen (nur teilweise od. übererfüllt)	Ursachen

A1.3.1 Wo sehen Sie die Stärken/Fähigkeiten der Mitarbeiter_in bzw. des Mitarbeiters? Wo sehen Sie Entwicklungspotenziale?

Wo sehen Sie Ihre Stärken/Fähigkeiten?	Entwicklungspotenziale?

TIPP

Fähigkeiten sind Stärken bzw. Talente z.B. Organisationstalent, rhetorische, methodische, Fähigkeiten etc. und helfen bei der Erfüllung von Aufgaben. Sie stellen Ihre ureigene Vorgehensweise bei Problemstellungen oder Lösungsfindungen etc. dar, und sind Grundlagen für erbrachte Leistungen. Die Frage dient der Selbstreflexion. Reflektieren Sie außerdem die verschiedenen Rollen, welche Sie gegebenenfalls in der Organisation einnehmen. Wie steht es um Ihre Stärken/Schwächen als z.B. Vorgesetzte? Als Projektgruppenmitglied? Als Mitglied universitärer Gremien? , Als Kolleg_in?

A2) VORSCHAU

A2.1.1 Was sind die wichtigsten Aufgaben/Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter_in bzw. des Mitarbeiters für das nächste Jahr?

A2.2.1 Welche Ziele und Teilziele soll sie/er Ihrer Meinung nach im nächsten Jahr erreichen?

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)
 c) **Entwicklungsziele** (persönliche Lernziele) – (EZ)

Mit welchen Prioritäten?/ Bis wann?

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

A2.2.2 Wie kann die Zielerreichung überprüft werden? Wann/ durch wen wird sie überprüft?

Ziel	Wie Überprüfung	Durch Wen
1.		
2.		
3.		

A2.2.3 Mit welchen anderen Organisationseinheiten muss sich der_die Mitarbeiter_in abstimmen, um Ihre_seine Ziele erreichen zu können?

Ziel	Organisationseinheit

A2.2.4 Was möchten/können Sie tun, um der_dem Mitarbeiter_in bei der Erreichung ihrer_seiner Ziele zu unterstützen?

Ziel	Welche Unterstützung

B) Qualifizierung – Förderung

B1.4.1 Welche Förderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (fachlich und persönlich) halten Sie für notwendig/sinnvoll/wünschenswert?

- ⇒ Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsaktivitäten (FW)
- ⇒ Beratung durch die_dem Vorgesetzte_n (BV)
- ⇒ Bearbeitung von Sonderaufgaben/Projekten (SP)
- ⇒ Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen (MAP)
- ⇒ Gezieltes Studium ausgewählter Fachliteratur (SF)
- ⇒ Übernahme eines erweiterten Aufgabengebietes (UEA)

Förderungs-/ Qualifizierungs- maßnahmen	fachlich	persönlich
1.		
2.		

C) Zusammenarbeit – Arbeitsumfeld

c1.1 Wie sehen Sie die Beziehung der_dem Mitarbeiter_in? Wie beurteilen Sie z.B. die Zusammenarbeit in den Punkten Informationsunterstützung und Umgang mit Konflikten etc.?

	Informations- unterstützung	Umgang mit Konflikten	Andere Themen
1.			
2.			

c1.2 Wie beurteilen Sie das Arbeitsklima in Ihrer Abteilung und wie funktioniert die Zusammenarbeit mit **Kolleg_innen**?

c1.3 Wie funktioniert Ihrer Meinung nach die Zusammenarbeit mit Kolleg_innen aus **anderen Abteilungen**?

c1.4. Welche konkreten Vereinbarungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit möchten Sie treffen?

--

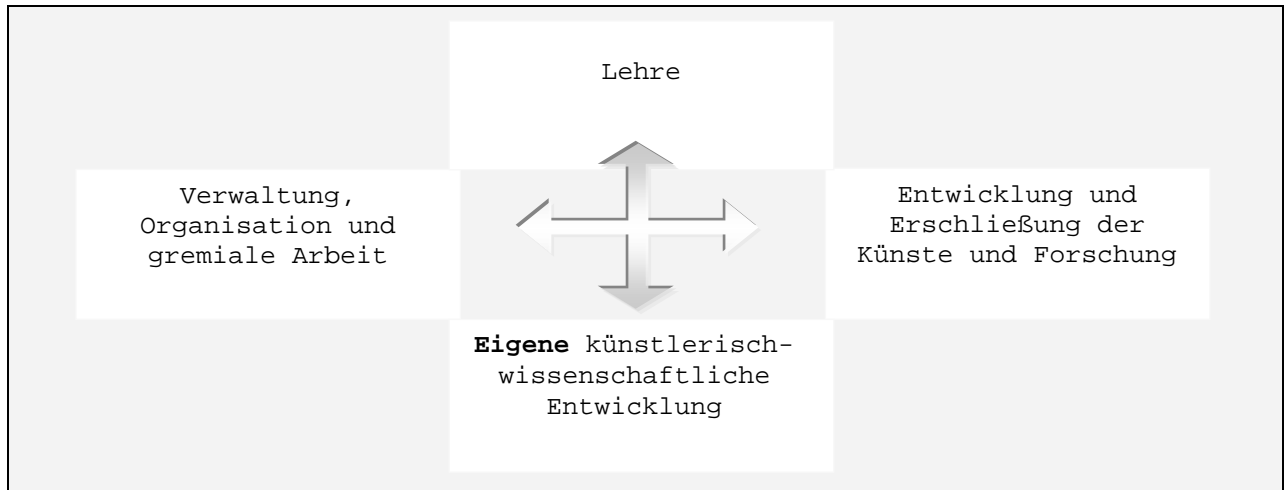
D) Weitere Themen

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

--

E) Zusatz für Vorgesetzte von wissenschaftlich / künstlerischen Mitarbeiter_innen

E1.1 Wie beurteilen Sie das Verhältnis folgender Bereiche, was ist der Stand der Dinge, was wäre wünschenswert?



Bereich	Stand der Dinge	wünschenswert
Verwaltung, Organisation und gremiale Arbeit		
Lehre		
Entwicklung und Erschließung der Künste und Forschung		
Eigene künstlerisch-wissenschaftliche Entwicklung		

E1.2 Beschreiben und beurteilen Sie die Rahmenbedingungen für die Durchführung der **Lehrveranstaltungen** der Mitarbeiter_in bzw. des Mitarbeiters? (zeitlich, räumlich, technische Infrastruktur, Anzahl der Studierenden).

Lehrveranstaltung	zeitlich	räumlich	Technische Infrastruktur	Anzahl Studierende

--	--	--	--	--

E1.3 Inwiefern sind die Lehrziele mit den Zielen des Studienplans in Einklang?

E1.4 Inwiefern hat sich die_ der Mitarbeiter_in mit einer Teilnahme an *internationalen Austauschprogrammen* (z.B. Erasmus STA, Dozent_Innenmobilität,) auseinandergesetzt, was spricht dafür/dagegen?

E2 EVALUIERUNGSERGEBNISSE

E2.1 Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie für sich aus den Ergebnissen des **studentischen Feedbacks** und der **Lehrveranstaltungsevaluierungen**? Gibt es Verbesserungsvorschläge? Nehmen Sie die unten genannten Punkte als Gesprächsbasis:

Um welche Lehrveranstaltung handelt es sich? Wer ist Leiter_in der LV?

Punkte als Gesprächsbasis, mögliche Themen:

- ⇒ Leiter_in der LV (Pünktlichkeit, Betreuung, Unterstützung, Motivation, Feedback)
- ⇒ (Bekanntgabe des Ortes und der Zeit, Prüfungsmodalitäten, Arbeitsklima)
- ⇒ Spezifisches zum Lehrveranstaltungscharakter
- ⇒ (Materialien, genügend Arbeitsplätze)

Lehrveranstaltung	Leiter_in	Schlussfolgerungen	Verbesserungsvorschläge

9 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.	
4.	

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.		
4.		

A1.2.1 **Leistung / Zielerreichung/ Ursachen für Abweichungen?**

Leistungen/Ziele	Abweichungen (nur teilweise od. übererfüllt)	Ursachen

A1.3.1 **Stärken, Fähigkeiten, Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter_in bzw. des Mitarbeiters bezüglich fachlicher Aufgaben/ Ziele und Gegebenheiten**

Wo sehen Sie Ihre Stärken/Fähigkeiten?	Entwicklungspotenziale?

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.		
4.		

A2.2.2 Überprüfung der Zielerreichung: WIE, DURCH WEN, WANN?

Ziel	Wie Überprüfung	Durch Wen / Wann
1.		
2.		
3.		
4.		

A2.2.4 Wie kann die Führungskraft ihre Mitarbeiter_innen dabei unterstützen?

Ziel / Aufgabe	Welche/ Art der Unterstützung

B) QUALIFIZIERUNG – FÖRDERUNG

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

Förderungs-/ Qualifizierungs- maßnahmen	fachlich	persönlich
1.		
2.		
3.		
4.		

C) ZUSAMMENARBEIT – ARBEITSUMFELD

c1.1-3 Welche Vereinbarungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit (mit Kollege_innen, Vorgesetzten, anderen Abteilungen etc.) werden getroffen?

Kolleg_innen	Vorgesetzte_r	Andere (externe Abteilungen)
1.		
2.		
3.		
4.		

Datum:

Name Mitarbeiter_in

Name Vorgesetzte_r

Unterschrift

Unterschrift