



# ZIELVEREINBARUNGS- GESPRÄCHE





ZIEL-  
VEREINBARUNGS-  
GESPRÄCHE

SCHWER-  
PUNKTE  
SETZEN |  
ZIELE ENT-  
WICKELN

# VORWORT

## **Liebe Mitarbeitende in der Erzdiözese Freiburg,**

Sie bringen sich beruflich mit Ihren Begabungen, Ihren Professionen, Ihrer Zeit und Kraft in unsere Erzdiözese ein. Herzlichen Dank für dieses Engagement!

Am Pfingstfest 2022 hat Erzbischof Stephan unsere Diözesanstrategie mit ihrer Vision, ihren Werten und Zielen in Kraft gesetzt. Diese baut auf den Diözesanen Leitlinien aus dem Jahr 2017 auf und wurde zuvor beim ersten Teil des Diözesanforums beraten, an dem rund 220 Delegierte aus der gesamten Erzdiözese teilgenommen haben. In dieser Strategie wurden die grundsätzlichen Entwicklungslinien ausgearbeitet, an denen sich die Erzdiözese auf ihrem Weg in die Zukunft orientieren will.

Ziele zu vereinbaren ist das eine und hilft, gute Arbeit zu leisten; die Erreichung gesteckter Ziele zu überprüfen oder auch das Nichterreichen der Ziele zu analysieren, ist das andere und ebenso wichtig.

Mit dem Zielvereinbarungsgespräch nutzen wir in der Erzdiözese Freiburg dazu ein bewährtes Vorgehen, das große Pläne mit konkreten und überschaubaren Arbeitszielen und der Zielüberprüfung verbindet: Neben den sonstigen Gesprächsformaten im Jahreslauf nehmen sich Mitarbeitende und Dienstvorgesetzte einmal im Jahr gemeinsam die notwendige Zeit für einen Austausch darüber, welche Ziele im kommenden Arbeitsjahr erreicht werden sollen, welchen Beitrag die oder der Einzelne dazu leisten wird und welche Schritte in der persönlichen beruflichen Entwicklung, auch aus Sicht der oder des Mitarbeitenden, anstehen.

In diesem Leitfaden finden Sie die möglichen Fragen und Felder, die hilfreich sein können, das zurückliegende Arbeitsjahr, seine Ziele und Erfahrungen zu reflektieren und in die Gegenwart und die Zukunft zu schauen.

Sie finden hier auch die klaren Regelungen, die diözesaner Standard für die Zielvereinbarungsgespräche sind.

Ich wünsche Ihnen, dass die Zielvereinbarungsgespräche sich für Sie als hilfreich erweisen und so ein gutes Miteinander in den unterschiedlichsten kirchlichen Handlungsfeldern stärken.

Freiburg, 10. Januar 2023



Christoph Neubrand,  
Generalvikar

Dieser Leitfaden erscheint in verschiedenen Versionen. Diese Ausgabe ist nicht auf ein spezifisches Handlungsfeld ausgerichtet. Deshalb sind die anregenden Fragen eher allgemein gehalten. Bitte setzen Sie im Gespräch die für Ihre Gegebenheiten passenden Schwerpunkte.

# ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHE

## IN DER ERZDIÖZESE FREIBURG

### AUFBAU DES GESPRÄCHS

Dieser Gesprächsleitfaden zeigt mit vier Hauptthemen die Struktur eines Zielvereinbarungsgesprächs auf (Seite 8 bis 11). Was im Mittelpunkt des Gespräches steht, hängt von der beruflichen Situation und den Gegebenheiten des konkreten Arbeitsplatzes ab. Grundlegend wichtig ist der Zusammenhang des Zielvereinbarungsgesprächs mit den weiteren Leitungsinstrumenten in der Erzdiözese Freiburg: Leitbild, Strategie und Strategiekontrolle<sup>2</sup>.

Die auf den jeweiligen Seiten unten formulierten Fragen sind eine Anregung für die Vorbereitung des Gespräches. Vereinbarte Ziele sollten am besten unmittelbar im Anschluss an das Gespräch in einem Protokoll festgehalten und unterzeichnet werden. Beide Gesprächsteilnehmer erhalten ein Exemplar. Das Protokollraster am Ende des Gesprächsleitfadens (Seite 12-13) erinnert Sie an die wichtigsten Punkte der Vereinbarung.

# STRUKTUR EINES ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHS



<sup>2</sup> Vgl. Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente in der Erzdiözese Freiburg, März 2016, S. 14  
Download unter: [www.ebfr.de](http://www.ebfr.de) Downloadbereich / Pfarrseelsorge









# PROTOKOLL

Dienststelle	Mitarbeiterin/Mitarbeiter	Beruf	
Dienstvorgesetzte/ Dienstvorgesetzter	Gesprächstermin am                      von                      bis                      Uhr		

## 1. VEREINBARUNGEN

Ziele	Ressourcen und Aktionen	Informationen an .../ Kooperation mit ...	Das Ziel ist erreicht, wenn .../Termin ...
Ziel 1			
Ziel 2			
Ziel 3			

## 2. QUALIFIZIERUNGSVORHABEN

Kompetenzentwicklung	Maßnahmen	Zeitraum

## 3. SONSTIGES

--

---

Ort, Datum

Unterschrift der Mitarbeiterin/  
des Mitarbeiters

Unterschrift der/  
des Dienstvorgesetzten

# REGELUNGEN ZUM RAHMEN UND ZUR DURCHFÜHRUNG

## PRÄAMBEL

Zielvereinbarungsgespräche haben sich in der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit Jahren bewährt. In der Erzdiözese Freiburg tragen sie neben der Erstellung von Leitbildern und Konzeptionen und der Strategiekontrolle dazu bei, die Diözesanen Leitlinien wirkungsvoll umzusetzen. Ziel ist es, aufbauend auf dem dienst- und arbeitsrechtlichen Rahmen den gemeinsamen Erfolg und die Arbeitszufriedenheit zu fördern. Die vereinbarten Ziele sollen präzise formuliert, terminiert, realistisch durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter erreichbar, und anhand von klaren Kriterien überprüfbar sein. Im Zielvereinbarungsgespräch werden die beruflichen Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten besprochen und damit zugleich festgestellt, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Ferner werden auch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sowie Gesundheitsschutz und -förderung erörtert (vgl. §7 Abs. 2 AVO), sofern nicht dafür ein eigenes Gespräch vereinbart wird. Die folgenden Regelungen gewährleisten einen wirkungsvollen und für alle Seiten transparenten Einsatz dieser Gespräche.

(Das in § 7 Abs. 2 AVO beschriebene Qualifizierungsgespräch kann selbstverständlich auch außerhalb eines Zielvereinbarungsgesprächs stattfinden.)

## 1. GESPRÄCHSFORM

Das Zielvereinbarungsgespräch ergänzt die bestehende Struktur der Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es rückt die persönliche Arbeitssituation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in den Mittelpunkt und fördert die Verknüpfung der Ziele des jeweiligen Arbeitsbereiches mit der persönlichen Berufsbiographie. Vereinbarungen, die im Zielvereinbarungsgespräch von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter getroffen werden, erfordern stets eine beiderseitige Zustimmung aus eigener Überzeugung.

## 2. GESPRÄCHSPARTNER

Das Gespräch führt die oder der unmittelbare Dienstvorgesetzte mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter. Ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in zwei getrennten Einsatzbereichen mit verschiedenen Dienstvorgesetzten tätig, wird für jeden Bereich ein eigenes Zielvereinbarungsgespräch geführt.

## 3. TURNUS UND VORBEREITUNG

Das Gespräch findet einmal pro Jahr statt. Damit sich beide Gesprächspartner anhand des Gesprächsleitfadens vorbereiten können, vereinbaren die Vorgesetzten hierfür rechtzeitig, in der Regel mit zweiwöchigem Vorlauf, einen Termin.

## 4. PROTOKOLL

Im Protokoll werden Zielvereinbarungen und Qualifizierungsvorhaben als Ergebnis des Gesprächs festgehalten. Es wird gemeinsam unmittelbar im Anschluss an das Gespräch erstellt und unterzeichnet. Die Gesprächspartner erhalten je ein Exemplar.

## 5. AUFBEWAHRUNG

Das Protokollexemplar der oder des Dienstvorgesetzten wird nicht zu den Personalakten genommen. Das Protokoll bleibt bei der oder dem unmittelbaren Dienstvorgesetzten und wird dort unter Beachtung des Gesetzes über den Kirchlichen Datenschutz (KDG) drei Jahre geschützt aufbewahrt. Ältere Aufzeichnungen werden vernichtet/gelöscht. Bei einem Wechsel des /der Dienstvorgesetzten werden die Protokolle an die Nachfolgerin /den Nachfolger übergeben und von dieser /diesem fortgeschrieben.

## 6. WEITERGABE VON INFORMATIONEN

Das Gespräch endet mit der verbindlichen Klärung, welche Informationen notwendigerweise an andere weitergegeben werden müssen (z.B. Kolleginnen und Kollegen, Pfarrgemeinderat, Seelsorgeteam, Verrechnungsstelle, Personalentwicklung, interne Fortbildung, Dekan, Ordinariat, ...) und durch wen diese Information geschieht. Die / der nächsthöhere Dienstvorgesetzte wird darüber informiert, dass das Zielvereinbarungsgespräch stattgefunden hat.

Im Einzelfall kann das Protokoll im Rahmen der Rechts- und Dienstaufsicht angefordert und eingesehen werden. Die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter und auf deren / dessen Wunsch die Mitarbeitervertretung wird davon umgehend in Kenntnis gesetzt. Das Protokoll des Zielvereinbarungsgesprächs wird weder im Zusammenhang mit einer vergütungsrelevanten Leistungsbewertung noch im Zusammenhang mit leistungsbedingten Kündigungsbegehren verwendet.

## 7. ABGRENZUNG

Zielvereinbarungsgespräche eignen sich weder als Krisenintervention oder Konfliktgespräch, noch um Personalentscheidungen zu treffen oder arbeitsrechtliche Schritte einzuleiten. Sie werden nicht mit dieser Absicht geführt. Konflikte, die im Zielvereinbarungsgespräch zu Tage treten und in diesem Rahmen nicht gelöst werden können, sind außerhalb dieser Gesprächsform im jeweils dafür geeigneten Rahmen zu klären.

## 8. VERFAHREN BEI DIFFERENZEN

Sollte keine Übereinstimmung bei der Vereinbarung von Zielen und den dafür notwendigen Maßnahmen erzielt werden können, werden die noch zu klärenden Themen festgehalten. In diesem Fall soll eine Fortführung des Gesprächs innerhalb der nächsten vier Wochen vereinbart werden.

Falls auch dann keine Übereinstimmung erzielt werden kann, wird das Zielvereinbarungsgespräch erst fortgesetzt, wenn im Rahmen der allgemeinen dienstlichen Konfliktregulierung wieder eine arbeitsfähige dienstliche Beziehung hergestellt ist.





## Impressum

Herausgeber:  
Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg  
Schoferstraße 2  
79098 Freiburg  
[www.ebfr.de](http://www.ebfr.de)

Kontakadresse:  
Hauptabteilung 6, Grundsatzfragen und  
Strategie  
Referat Personalqualifizierung und -ent-  
wicklung  
Schoferstraße 2  
79098 Freiburg  
Tel. 0761 2188 851  
[personalentwicklung@ordinariat-freiburg.de](mailto:personalentwicklung@ordinariat-freiburg.de)

Diese Broschüre ist abrufbar  
im Intrexx der Erzdiözese Freiburg:  
Dokumente-Dokumente-Struktur-  
Informationen-  
Zielvereinbarungsgespräche

Weitere Informationen und alle Leitfä-  
den zu den Zielvereinbarungsgesprä-  
chen in der Erzdiözese Freiburg finden  
Sie im Internet unter:  
[www.ebfr.de/zielvereinbarungen](http://www.ebfr.de/zielvereinbarungen) unter  
dem Punkt Dokumente.

Stand: Januar 2023