

# ZIELVEREINBARUNGS- GESPRÄCHE

BILDUNGSWERK



Erzdiözese  
Freiburg



ZIEL-  
VEREINBARUNGS-  
GESPRÄCHE

SCHWER-  
PUNKTE  
SETZEN |  
ZIELE ENT-  
WICKELN



# VORWORT

## **Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bildungswerk,**

das jährliche Zielvereinbarungsgespräch ist ein erprobtes und bewährtes Instrument. Einmal im Jahr gehen alle Führungspersonen mit den ihnen direkt zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das persönliche Gespräch: Wie ist Ihre Arbeitssituation, welche Aufgaben bereiten Freude und welchen Beitrag leistet jede und jeder Einzelne zum Erfolg der Einrichtung? Nicht zuletzt gilt es, die Kommunikation in den Blick zu nehmen und gemeinsam zu besprechen, wo und wie es Änderungen bedarf. Denn die Erfahrung zeigt: Im Alltag droht dies manchmal unterzugehen.

Für die Gestaltung dieses Gesprächs dient dieser Leitfaden als Standard, der in vielen Einrichtungen der Erzdiözese verwendet wird. Neben der Gliederung in vier Gesprächsschritte enthält er eine Vielzahl von Fragen für das Gespräch. Dabei ist wichtig: Diese Fragen sind als Anregung gedacht und müssen nicht schematisch abgearbeitet werden.

Um den Rahmen für das Gespräch einheitlich zu gestalten, setzen wir die Regelungen auf den Seiten 14 bis 17 als Standard für das Bildungswerk. Ebenso dient das Gesprächsprotokoll auf den Seiten 12 und 13 als Vorlage. Damit wird zugleich deutlich, was protokolliert werden soll, was aber auch nicht.

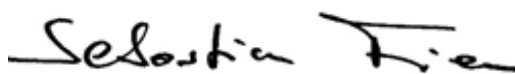
Als Direktion ist uns wichtig, dass jede und jeder Mitarbeitende einmal im Jahr ein Zielvereinbarungsgespräch hat. Für die Leitungen der Bildungszentren und Fachbereiche wird dieser Termin darüber hinaus genutzt, um die jährliche Standortbestimmung der Einrichtung zu reflektieren und um strategische Ziele festzulegen. Beides ist im Rahmen unseres Qualitätsmanagementsystems vorgeschrieben.

Wir wünschen Ihnen anregende Gespräche!

Mit freundlichen Grüßen



Bruno Vogler-Wangler  
Direktor



Dr. Sebastian Friese  
Stv. Direktor

# 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)

Kontaktadresse:  
Erzdiözese Freiburg  
Bildungswerk  
Direktion  
Karlsruher Str. 3  
79108 Freiburg  
0761 - 70862-0  
[direktion@bwerk.de](mailto:direktion@bwerk.de)

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

Aktuelle Informationen zu den  
Zielvereinbarungsgesprächen  
in der Erzdiözese Freiburg  
finden Sie im Internet unter:  
[www.ebfr.de/zielvereinbarungen](http://www.ebfr.de/zielvereinbarungen)

Stand: Oktober 2021