

# ZIEL-VEREINBARUNGS-GESPRÄCHE

## SCHWER-PUNKTE SETZEN UND ZIELE ENTWICKELN

Informationen in Leichter Sprache

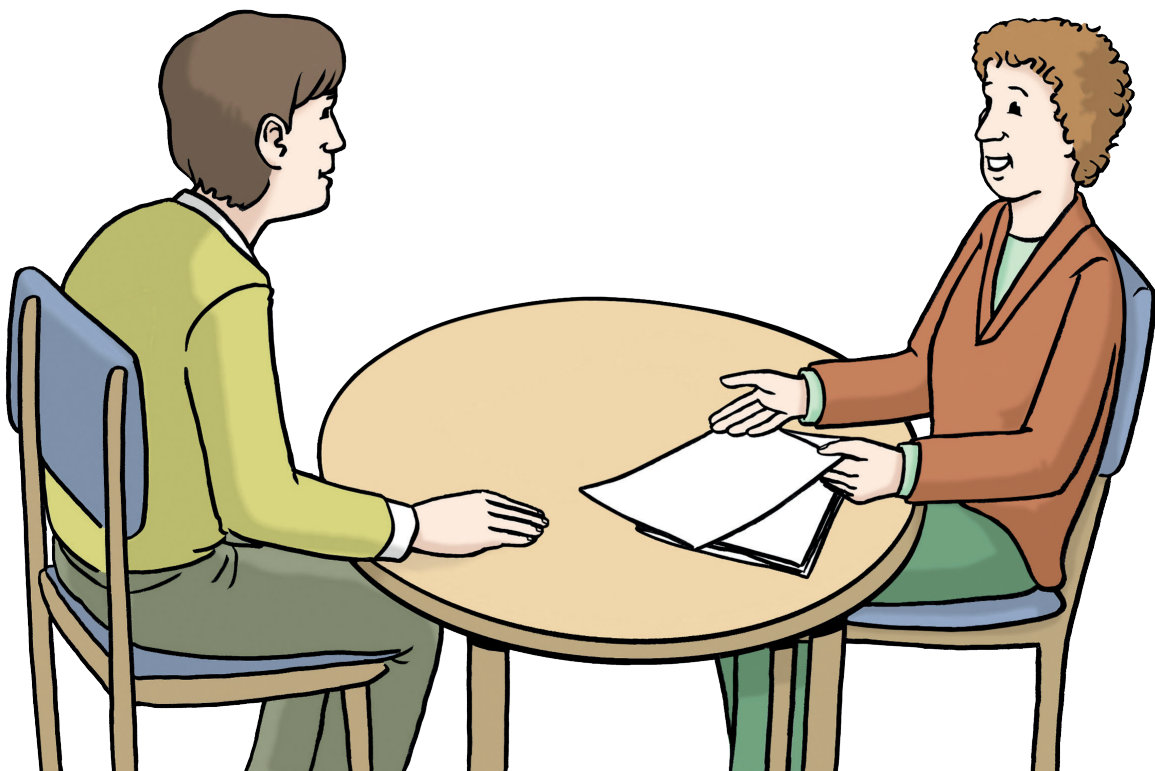




# Ziel-Vereinbarungs-Gespräche

## Schwer-Punkte setzen

## Ziele entwickeln



**Informationen in Leichter Sprache**

## **Was steht auf welcher Seite?**

Ein paar Worte vorweg	Seite 5
Was sind Ziel-Vereinbarungs-Gespräche?	Seite 9
Wie läuft ein Ziel-Vereinbarungs-Gespräch ab?	Seite 12
Wie kann ich mich auf ein Ziel-Vereinbarungs-Gespräch vorbereiten?	Seite 14
Protokoll-Vorlage	Seite 18
Was sind die Regeln für ein Ziel-Vereinbarungs-Gespräch?	Seite 23

# Ein paar Worte vorweg

**Liebe Mitarbeiterinnen! Liebe Mitarbeiter!**

Dieses Heft ist der neue Leit-Faden  
für Mitarbeiter von der Erzdiözese Freiburg.  
In einem Leit-Faden stehen Regeln.  
Alle müssen sich an diese Regeln halten.



In unserem Leit-Faden stehen Regeln  
für Ziel-Vereinbarungs-Gespräche.  
In einem Ziel-Vereinbarungs-Gespräch  
spricht eine Mitarbeiterin mit ihrer Chefin.

Sie überlegen zusammen:  
Welche Ziele kann die Mitarbeiterin erreichen?



Wir von der Erzdiözese haben große Pläne.  
Wir wollen, dass unsere Pläne funktionieren.  
Deshalb haben wir ganz bestimmte Arbeits-Ziele.

Durch Ziel-Vereinbarungs-Gespräche hilft jeder Mitarbeiter mit,  
dass wir unsere Arbeits-Ziele erreichen.

Wir haben ein Leit-Bild.

In unserem Leit-Bild steht

unsere Vorstellung von unserer Arbeit.

Und warum wir unsere Arbeit machen.

Und wie wir unsere Arbeit machen wollen.

Nach diesem Leit-Bild arbeiten wir in allen Arbeits-Bereichen.

Auch unsere Chefs arbeiten nach diesem Leit-Bild.

Die Chefinnen haben gelernt:

So werden Ziel-Vereinbarungs-Gespräche gemacht.

Die Mitarbeiter-Vertretung findet

die Ziel-Vereinbarungs-Gespräche gut.

Die Mitarbeiter-Vertretung sagt

die Meinung von den Mitarbeitern

an die Chefs weiter.

Zum Beispiel sagt die Mitarbeiter-Vertretung:

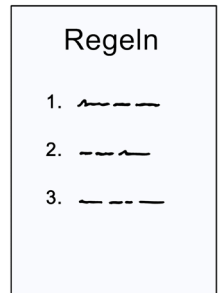
Die Mitarbeiterinnen finden die Ziel-Vereinbarungs-Gespräche gut.

Oder die Mitarbeiterinnen finden

etwas anderes nicht gut.



Die Mitarbeiter-Vertretung und die Chefs bestimmen  
zusammen die Regeln für die Ziel-Vereinbarungs-Gespräche.  
An die Regeln sollten sich alle halten.  
Darum haben wir die Regeln auch in dieses Heft geschrieben.  
In diesem Heft steht auch,  
wie ein Ziel-Vereinbarungs-Gespräch abläuft.  
Und wie Sie sich auf das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch  
vorbereiten können.



Durch die Ziel-Vereinbarungs-Gespräche helfen Sie mit,  
dass wir unsere große Aufgabe gut machen können.  
Sie geben uns Ihre Ideen.  
Und Ihre Energie.  
Vielen Dank dafür!  
Ich wünsche Ihnen persönlich  
und für Ihre Arbeit in der Erzdiözese  
Gottes Segen!

Freiburg, 10. Januar 2023

Christoph Neubrand

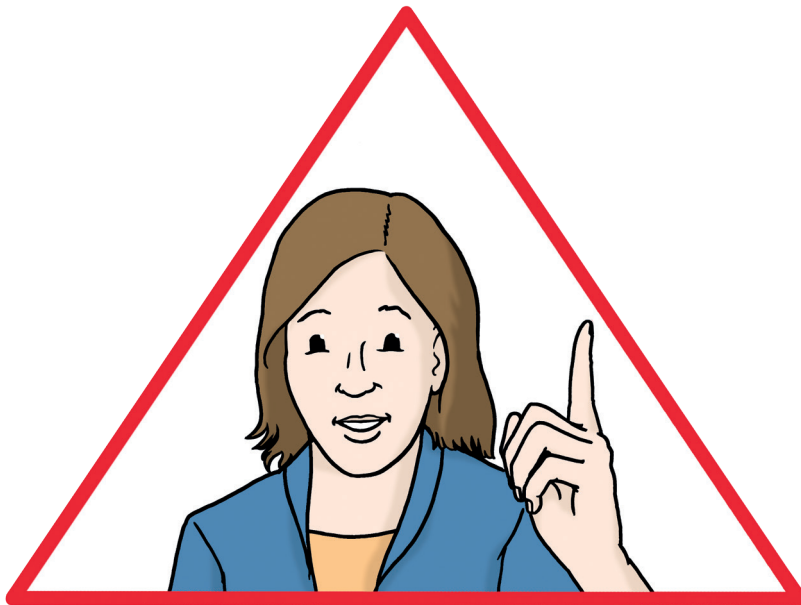
Generalvikar

## Noch ein Hinweis:

In unserem Leit-Faden benutzen wir manchmal die männliche Form von Wörtern.

Und manchmal die weibliche Form von Wörtern.

Uns ist es wichtig, immer Männer und Frauen anzusprechen.



# Was sind Ziel-Vereinbarungs-Gespräche?

Ziel-Vereinbarungs-Gespräche finden jedes Jahr 1 Mal statt.

Dann fragt die Chefin  
die Mitarbeiter:

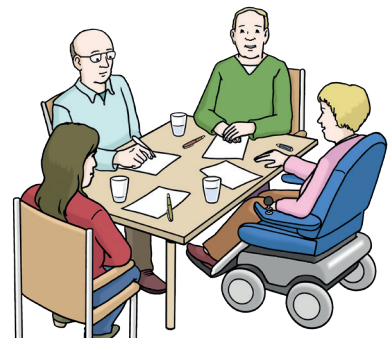


Wie fanden die Mitarbeiter ihre Arbeit  
in dem Arbeits-Jahr?

Wie fanden die Mitarbeiter das Zusammen-Arbeiten  
mit den Kollegen am Arbeits-Platz?

Was können die Mitarbeiter richtig gut?

Welche Ideen haben die Mitarbeiter,  
damit ihre Arbeit noch besser werden kann?



Die Chefinnen sprechen mit den Mitarbeiterinnen ab:

Welche Ziele möchten die Mitarbeiterinnen  
im nächsten Arbeits-Jahr erreichen?

Was können die Mitarbeiter machen,  
damit sie die Ziele erreichen?

Wie können die Mitarbeiter in ihrem Beruf weiter-kommen?



Ziel-Vereinbarungs-Gespräche werden mit allen Mitarbeitern  
in der Erzdiözese gemacht.

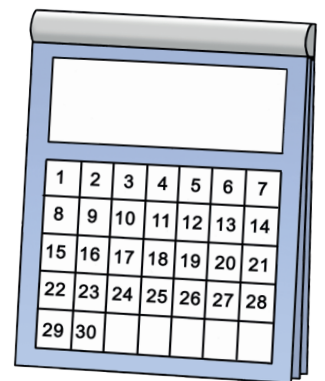
Ziele sind keine Anweisungen von dem Chef.  
Der Mitarbeiter und der Chef einigen sich auf ein Ziel.  
Sie müssen beide mit dem Ziel einverstanden sein.  
Und sie müssen beide von dem Ziel überzeugt sein.  
Dann kann es gelingen,

### Was bedeutet Ziel genau?

Mit dem Ziel wird ein Zustand beschrieben.  
Zum Beispiel etwas,  
was die Mitarbeiterin in ihrer Arbeit verbessert hat.

Dieser Zustand befindet sich  
zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft.  
Zum Beispiel im nächsten Jahr im Juni.

Die Mitarbeiterin ist dafür verantwortlich,  
dass das Ziel zu dem bestimmten Zeitpunkt erreicht wurde.  
Wenn die Ziel-Vereinbarungs-Gespräche gut sind,



dann weiß jeder Mitarbeiter ganz genau:

Diese Aufgaben muss der Mitarbeiter machen.

Dann fühlt sich der Mitarbeiter sicher.

Zum Beispiel, wenn sich Dinge verändern.

Alle Mitarbeiterinnen können

dann besser zusammen-arbeiten.

# Wie läuft ein Ziel-Vereinbarungs-Gespräch ab?

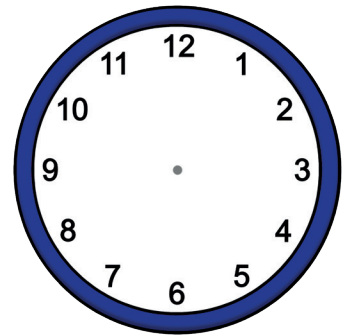
Als erstes vereinbaren der Mitarbeiter und die Chefin einen Termin für das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch.

## Das heißt:

Sie bestimmen an welchem Tag

und um wie viel Uhr

das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch stattfinden soll.



Wenn das Gespräch stattfindet,

dann besprechen der Mitarbeiter und sein Chef zuerst:

- Ist der Mitarbeiter mit seiner Arbeit zufrieden?
- Ist der Mitarbeiter mit sich selbst bei der Arbeit zufrieden?



Dann fragt die Chefin den Mitarbeiter

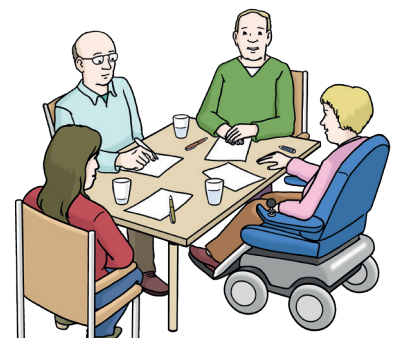
wie die Zusammen-Arbeit mit den Kollegen

am Arbeits-Platz klappt.

Danach vereinbaren die Mitarbeiterin

und ihre Chefin zusammen

die neuen Ziele für das nächste Arbeits-Jahr.



Dann überlegen sie zusammen wie der Chef den Mitarbeiter unterstützen kann und wie der Mitarbeiter gefördert werden kann.

**Das heißt:**

Was der Chef machen kann, damit der Mitarbeiter noch besser bei seiner Arbeit wird. Und was der Mitarbeiter machen kann, damit er in seiner Arbeit besser wird.



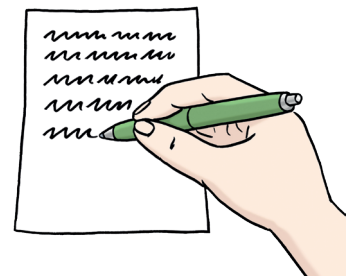
Zum Schluss wird ein **Protokoll** geschrieben.

**Das heißt:**

Die wichtigsten Sachen aus dem Ziel-Vereinbarungs-Gespräch werden ganz genau aufgeschrieben.

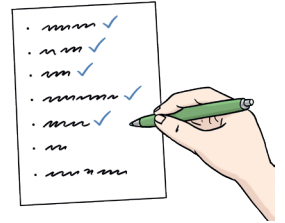
Die neuen Ziele von der Mitarbeiterin werden genau aufgeschrieben.

Die Chefin und die Mitarbeiterin unterschreiben das Protokoll.



# Wie kann ich mich auf ein Ziel-Vereinbarungs-Gespräch vorbereiten?

Es ist bei jedem Mitarbeiter unterschiedlich,  
was genau im Ziel-Vereinbarungs-Gespräch besprochen wird.  
Diese Fragen können Sie vor  
dem Ziel-Vereinbarungs-Gespräch beantworten.

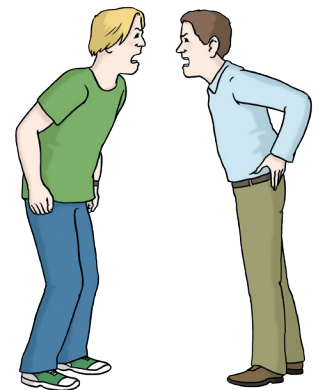


## 1. Meine Arbeits-Situation jetzt

Habe ich alle Aufgaben gemacht,  
die ich mit meinem Chef abgesprochen habe?  
Habe ich meine Ziele erreicht?  
Habe ich die richtigen Arbeits-Schwer-Punkte?



Bin ich mit meinen Arbeits-Ergebnissen zufrieden?  
Was hat gut geklappt?  
Was hat mir viel Spaß gemacht?



Welche Probleme gab es oft?  
Welche Konflikte gab es oft?  
Ein anderes Wort für Konflikt ist Streit.

Was hat die Arbeit für mich einfacher gemacht?

Was hat die Arbeit für mich schwerer gemacht?

## **2. Die Zusammen-Arbeit mit meinem Chef und mit meinen Kollegen**

### **Die Zusammen-Arbeit mit meinem Chef**

Wie gefällt mir die Zusammen-Arbeit  
mit meiner Chefin?

Kann ich gut mit meiner Chefin sprechen?

Was möchte ich meiner Chefin  
über unsere Zusammen-Arbeit sagen?

Was ist gut?

Was kann man besser machen?

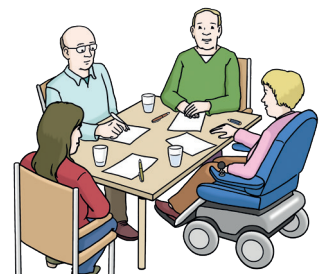
Welche Veränderungen wünsche ich mir?



### **Die Zusammen-Arbeit mit meinen Kollegen**

Wie gefällt mir die Zusammen-Arbeit mit meinen Kollegen?

Wie gefallen mir die Gespräche mit meinen Kollegen?



Was wünsche ich mir für die Zusammen-Arbeit  
und für die Gespräche mit meinen Kollegen?

Beantworten Sie diese 3 Fragen auch für andere Menschen,  
mit denen Sie in Ihrer Arbeit zu tun haben.

Was fand ich sehr gut?

Was kann man noch besser machen?

### 3. Meine Ziele

Welche Ziele möchte ich erreichen?

Passen meine Ziele zu dem Leit-Bild?

Wie lange brauche ich,  
um meine Ziele zu erreichen?

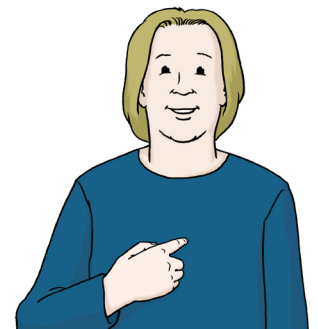
Welche Ziele möchte ich im nächsten Jahr erreichen?

Woran erkenne ich,  
dass ich mein Ziel erreicht habe?

Welche Unterstützung brauche ich für meine Ziele?

Wer soll mich unterstützen?

Mit wem muss ich meine Ziele unbedingt absprechen?



## 4. Meine Fähigkeiten

### **Fähigkeit bedeutet:**

Dinge, die ich richtig gut kann.



Welche Fähigkeiten habe ich?

Welche Fähigkeiten kann ich für meine Arbeit benutzen?

Welche Weiter-Entwicklungen in der Zukunft  
sind mir für meine Arbeit wichtig?

Welche Weiter-Entwicklungen in der Zukunft  
sind mir für mich persönlich wichtig?

Was kann ich machen,  
damit ich mich weiter-entwickle?

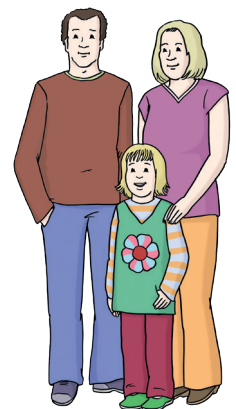
Möchte ich Dinge abgeben?

Worauf kann ich in der Zukunft verzichten?

Worauf möchte ich in der Zukunft verzichten?

Welche besonderen Fähigkeiten brauche ich,  
damit ich meine Ziele besser erreichen kann?

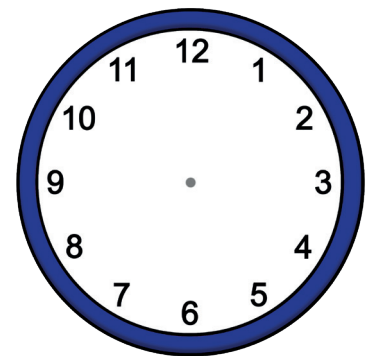
Was kann mein Chef machen,  
damit mein Familien-Leben  
und meine Arbeits-Leben gut zusammen-passen?



Was kann meine Chefin machen,  
damit bei meiner Arbeit meine Gesundheit geschützt ist?  
Oder damit meine Gesundheit besser wird?

## Protokoll-Vorlage

In dem Protokoll werden Antworten  
zu diesen Fragen genau aufgeschrieben:



Was ist die Dienst-Stelle von dem Mitarbeiter?

Wie heißt der Mitarbeiter?

Was ist der Beruf von dem Mitarbeiter?

Wie heißt die Chefin?

An welchem Datum ist das Gespräch?

Um wie viel Uhr fängt das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch an?

Um wie viel Uhr ist das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch zu Ende?

## 1. Vereinbarungen

Was ist das 1. Ziel von dem Mitarbeiter?

Welche Dinge braucht der Mitarbeiter,  
damit er das 1. Ziel erreichen kann?

Was macht der Mitarbeiter genau,  
damit er das 1. Ziel erreicht?

Wem muss Bescheid gesagt werden?

Mit wem arbeitet der Mitarbeiter zusammen,  
damit er sein 1. Ziel erreicht?

Wann hat der Mitarbeiter sein 1. Ziel erreicht?

Bis zu welchem Tag möchte der Mitarbeiter das 1. Ziel erreicht haben?



**Was ist das 2. Ziel von dem Mitarbeiter?**

Welche Dinge braucht der Mitarbeiter,  
damit er das 2. Ziel erreichen kann?

Was macht der Mitarbeiter genau,  
damit er das 2. Ziel erreicht?

Wem muss Bescheid gesagt werden?

Mit wem arbeitet der Mitarbeiter zusammen,  
damit er sein 2. Ziel erreicht?

Wann hat der Mitarbeiter sein 2. Ziel erreicht?

Bis zu welchem Tag möchte der Mitarbeiter das 2. Ziel erreicht  
haben?



**Was ist das 3. Ziel von dem Mitarbeiter?**

Welche Dinge braucht der Mitarbeiter,  
damit er das 3. Ziel erreichen kann?

Was macht der Mitarbeiter genau,  
damit er das 3. Ziel erreicht?

Wem muss Bescheid gesagt werden?

Mit wem arbeitet der Mitarbeiter zusammen,  
damit er sein 3. Ziel erreicht?

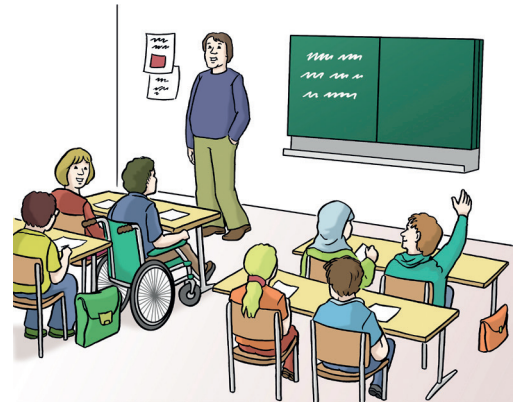
Wann hat der Mitarbeiter sein 3. Ziel erreicht?

Bis zu welchem Tag möchte der Mitarbeiter  
das 3. Ziel erreicht haben?

## 2. Weiter-Bildungs-Plan

**Weiter-Bildung bedeutet:**

Man verbessert seine Fähigkeiten.



Welche Fähigkeiten möchte der Mitarbeiter verbessern?

Oder neu lernen?

Was kann die Mitarbeiterin dafür machen?

Was kann die Chefin dafür machen?

Wann möchte der Mitarbeiter eine Weiter-Bildung machen?

Wann möchte der Mitarbeiter damit anfangen?

Und wann möchte er damit fertig sein?

## 3. Was ist noch wichtig aus dem Ziel-Vereinbarungs-Gespräch?

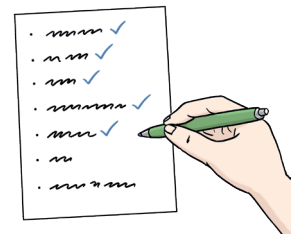
# Was sind die Regeln für ein Ziel-Vereinbarungsgespräch?

Ziel-Vereinbarungsgespräche haben schon oft sehr gut funktioniert.

Das Ziel von den Ziel-Vereinbarungsgesprächen ist, dass wir alle gemeinsam Erfolg haben und dass alle bei der Arbeit zufrieden sind.



Die Ziele von den Mitarbeiterinnen müssen ganz genau aufgeschrieben werden.



Die Ziele von den Mitarbeiterinnen müssen bis zu einem bestimmten Tag erreicht werden.

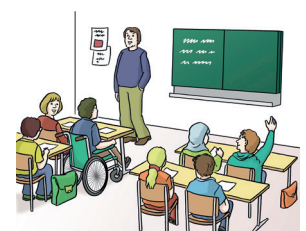
Die Ziele dürfen nicht zu schwer für die Mitarbeiter zu erreichen sein.

Die Ziele müssen überprüft werden können.

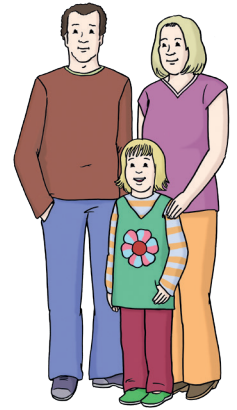
Darum müssen die Ziele bestimmten Regeln folgen.



Im Ziel-Vereinbarungsgespräch wird überprüft, wie die Mitarbeiterin ihre Arbeit noch besser machen kann. Und was die Mitarbeiterin für ihre Arbeit dazu-lernen muss.



Und es wird im Ziel-Vereinbarungs-Gespräch besprochen,  
was man machen kann,  
damit das Familien-Leben  
und das Arbeits-Leben besser zusammen passen.



Oder was man machen kann,  
damit die Gesundheit von den Mitarbeitern  
bei der Arbeit geschützt ist.

Oder damit die Gesundheit von den Mitarbeitern besser wird.

Diese Regelungen sind dafür da,  
dass die Ziel-Vereinbarungs-Gespräche gut funktionieren.

## 1. Gesprächs-Form

Es gibt die Ziel-Vereinbarungs-Gespräche.

Und es gibt noch andere Gespräche  
zwischen den Mitarbeitern und ihren Chefinnen.



Die Arbeits-Situation von den Mitarbeiterinnen  
steht im Mittel-Punkt.

Ziele von den verschiedenen Arbeits-Bereichen sollen mit der Situation von den Mitarbeiterinnen zusammen-passen. Mit den Zielen müssen die Mitarbeiter und die Chefs einverstanden sein.

## 2. Gesprächs-Partner

Ziel-Vereinbarungs-Gespräche führen Mitarbeiter mit ihren Cheffinnen.

Vielleicht arbeitet ein Mitarbeiter in 2 Arbeits-Bereichen.

Dann hat der Mitarbeiter 2 Cheffinnen.

Der Mitarbeiter muss dann 2 Ziel-Vereinbarungs-Gespräche führen.

Mit jeder Cheffin muss der Mitarbeiter

1 Ziel-Vereinbarungs-Gespräch führen.



### 3. Wiederholung und Vorbereitung von den Ziel-Vereinbarungs-Gesprächen

1 Mal im Jahr finden die Ziel-Vereinbarungs-Gespräche statt.

Die Mitarbeiterinnen bereiten sich  
auf das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch vor.

Die Chefs bereiten sich auch vor.

Wann das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch stattfinden soll,  
muss rechtzeitig abgesprochen werden.



**Das heißt:**

Der Chef spricht mit der Mitarbeiterin 2 Wochen vorher ab,  
wann das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch stattfinden soll.

### 4. Protokoll

Im Protokoll werden die Ziele  
von den Mitarbeitern genau aufgeschrieben.

Und ob der Mitarbeiter noch etwas  
für seine Arbeit dazu-lernen möchte.

Das Protokoll schreiben die Chefin  
und der Mitarbeiter zusammen.

Beide unterschreiben das Protokoll.



## 5. Aufbewahrung

Der Chef bewahrt das Protokoll 3 Jahre auf.

Der Chef hält sich

an das Daten-Schutz-Gesetz von der Kirche.

**Das heißt:**

Er passt auf,

dass keiner das Protokoll liest,

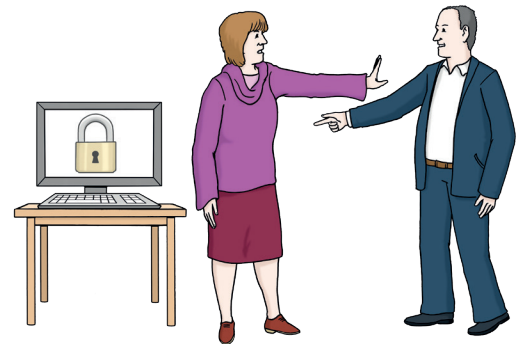
der es nicht lesen darf.

Wenn Protokolle älter als 3 Jahre sind,

dann werden sie gelöscht.

Wenn eine andere Person Chef wird,

dann bekommt der neue Chef alle Protokolle.



## 6. Weitergabe von Informationen

Am Ende vom Ziel-Vereinbarungs-Gespräch

sprechen die Chefin und der Mitarbeiter ab,

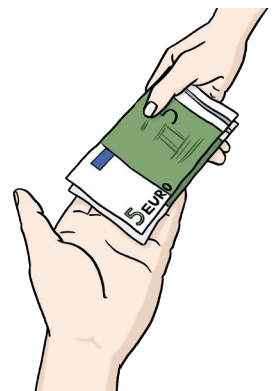
welche Informationen aus dem Ziel-Vereinbarungs-Gespräch

an andere weitergesagt werden müssen.

Und wer die Informationen weitersagt.

Dem Chef von dem Chef wird Bescheid gesagt:  
Es hat ein Ziel-Vereinbarungs-Gespräch stattgefunden.  
Der Chef von dem Chef darf das Protokoll lesen.  
Der Mitarbeiterin und der Mitarbeiter-Vertretung  
wird dann Bescheid gesagt.

Wegen dem was im Protokoll steht,  
bekommt der Mitarbeiter nicht mehr Geld für seine Arbeit.  
Oder weniger Geld.



Die Mitarbeiterin kann deshalb  
auch ihre Arbeit nicht verlieren.

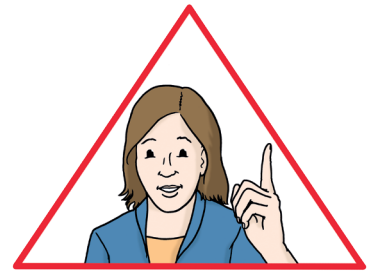
Man sagt auch:  
Die Mitarbeiterin kann wegen dem Protokoll  
nicht gekündigt werden.



## 7. Abgrenzung

Ziel-Vereinbarungs-Gespräche sind nicht dafür da:

- Um in eine Krise einzugreifen
- Oder um einen Konflikt zu lösen
- Oder um einen Mitarbeiter zu kündigen
- Oder um einen Mitarbeiter abzumahnern.



Wenn Konflikte erst  
im Ziel-Vereinbarungs-Gespräch auftauchen,  
dann sollen sie auch dort gelöst werden.

Wenn diese Konflikte nicht  
im Ziel-Vereinbarungs-Gespräch gelöst werden können,  
dann müssen sie anders gelöst werden.

Zum Beispiel in einem anderen Gespräch.



## 8. Verfahren bei Meinungs-Verschiedenheiten zwischen dem Chef und dem Mitarbeiter

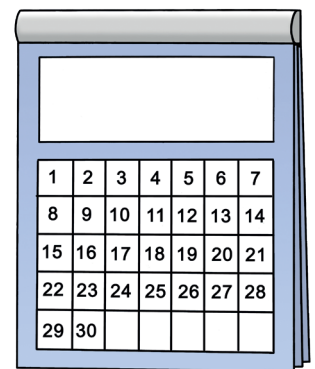
Wenn sich die Chefin und die Mitarbeiterin nicht über Ziele im Ziel-Vereinbarungs-Gespräch einig geworden sind, dann muss das aufgeschrieben werden.

Das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch muss dann später weitergeführt werden.

Das nächste Ziel-Vereinbarungs-Gespräch darf nicht später als 4 Wochen nach dem ersten Ziel-Vereinbarungs-Gespräch stattfinden.

Vielleicht werden sich der Chef und der Mitarbeiter auch beim 2. Ziel-Vereinbarungs-Gespräch nicht einig.

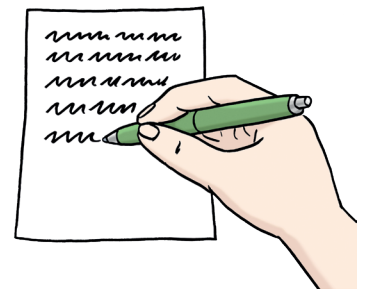
Dann darf erst wieder ein Ziel-Vereinbarungs-Gespräch stattfinden, wenn der Chef und der Mitarbeiter den Konflikt gelöst haben.



## 9. Anpassung und Ergänzung

Diese Regelungen gelten schon seit dem Jahr 2010.

Wenn es Veränderungen gibt,  
dann werden auch diese Regelungen neu gemacht.  
Oder es werden Sachen dazu geschrieben.



### Informationen zum Text

Der Text ist erstellt und geprüft vom  
Büro für Leichte Sprache im CJD Erfurt.

Große Ackerhofsgasse 15

99084 Erfurt

Telefon: 03 61 – 65 88 66 87

E-Mail: [leichte-sprache@cjd-erfurt.de](mailto:leichte-sprache@cjd-erfurt.de)

Internet: [www.büro-für-leichte-sprache.de](http://www.büro-für-leichte-sprache.de)



### Die Bilder sind von:

© Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung Bremen e.V.,  
Illustrator Stefan Albers, Atelier Fleetinsel, 2013

## Impressum

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

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

Diese Broschüre ist im Intrex abrufbar unter:

Arbeitgeber – Personalentwicklung –  
Dokumente Personalentwicklung und  
Dokumente – Informationen – Zielvereinbarungsgespräche – Leichte Sprache

Weitere Informationen und alle Leitfäden zu den Zielvereinbarungsgesprächen 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