

# ZIELVEREINBARUNGS- GESPRÄCHE

PASTORALE ARBEITSFELDER





ZIEL-  
VEREINBARUNGS-  
GESPRÄCHE

SCHWER-  
PUNKTE  
SETZEN |  
ZIELE ENT-  
WICKELN



# VORWORT

## **Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im pastoralen Dienst,**

Zielvereinbarungsgespräche sind in den meisten kirchlichen Handlungsfeldern längst ein fester Bestandteil einer guten Zusammenarbeit zwischen Dienstvorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der gesellschaftliche und kirchliche Wandel, dem wir ausgesetzt sind und den wir zugleich nach Kräften mitgestalten, führt dazu, dass Umstellungsprozesse auch in der Pastoral zum Alltag gehören. Als pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen Sie mitten in diesen Entwicklungen. Mit vielen weiteren Engagierten sind Sie auf der Suche nach Antworten auf die Grundfrage der Diözesanen Leitlinien: Was bedeutet es, heute als Christin oder Christ an Gott zu glauben?

Leitbild, Pastoralkonzeption, Zielvereinbarungsgespräche und LEVI sind Leitungsinstrumente der Erzdiözese, die helfen, uns gezielt den Anforderungen der heutigen Zeit zu stellen und aus den Optionen und Prinzipien der Diözesanen Leitlinien konkrete Arbeitsvorhaben werden zu lassen. Sie ermöglichen zugleich einen wirkungsvollen Einsatz der uns zur Verfügung stehenden, begrenzten Ressourcen. Dazu gehört auch ein besonders sorgfältiger und verantwortungsvoller Umgang mit der Kompetenz und dem Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich für einen beruflichen Einsatz im Dienst der Erzdiözese entschieden haben. Ihre Arbeit wird im Zielvereinbarungsgespräch gewürdigt, Aufgaben werden geklärt und berufliche Entwicklung gefördert. Aus eigener Erfahrung mit dieser Gesprächsform weiß ich, wie viel Zielvereinbarungsgespräche zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen. Meine Gespräche und die des Generalvikars mit den Dekanen, deren Gespräche mit Pfarrern der Seelsorgeeinheiten und die Gespräche, die diese mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen, stehen in einer Wechselbeziehung. Dieser Leitfaden soll Dienstvorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vorbereitung und im Gespräch unterstützen. Der Leitfaden erleichtert auch den Mitarbeitenden, die diese Gesprächsform zu ersten Mal erleben, den Einstieg.



**Freiburg, den 1. Februar 2019**  
**Stephan Burger**  
**Erzbischof**

# ZIELVEREINBARUNGS- GESPRÄCHE

## IN DER ERZDIÖZESE FREIBURG

### SINN UND ZIEL

Zielvereinbarungsgespräche sind ein Instrument, um die Arbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pastoral möglichst wirksam im Sinne der Diözesanen Leitlinien, des Leitbildes und der Strategie für die Pastoral in der jeweiligen Arbeitsebene zu gestalten.

Das in diesem Gesprächsleitfaden vorgestellte Zielvereinbarungsgespräch richtet sich an beruflich in der Pastoral tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die spezifischen Fähigkeiten und Gestaltungsideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in diesem Gespräch erkundet und möglichst wirksam mit den gemeinsamen Aufgaben verknüpft. Die gemeinsamen Aufgaben sind bezogen auf das Leitbild und die in der Konzeption für die Seelsorgeeinheit oder Einrichtung formulierten Werte und Ziele. Die pastorale Arbeit wird auf allen Ebenen von gewählten Räten und Gremien mitgestaltet und verantwortet. Die Verknüpfung der Arbeitsziele hauptberuflicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen Entscheidungsgremien ist deshalb unerlässlich

An die Standortbestimmung schließt sich eine Vereinbarung an, welche Ziele von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter im kommenden Arbeitsjahr erreicht werden sollen, welchen Beitrag die/der Einzelne dazu leisten wird und welche Schritte in der beruflichen Entwicklung anstehen. Ein so vereinbartes Ziel unterscheidet sich von einer Dienstanweisung und erfordert eine beiderseitige Zustimmung aus eigener Überzeugung. Es beschreibt einen Zustand, der zu einem bestimmten, zukünftigen Zeitpunkt erreicht werden soll, und belässt die Verantwortung für den Weg dahin bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter. Zielvereinbarungen sorgen für Klarheit über die zu bewältigenden Aufgaben. Dadurch erhalten die Einzelnen auch in Umbruchzeiten das für sie notwendige Maß an beruflicher Sicherheit und inhaltlicher Verlässlichkeit. Wenn künftige Veränderungen absehbar sind, muss bereits heute die Zusammenarbeit und die berufliche Entwicklung gestaltet und gestärkt werden<sup>1</sup>.

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. 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) erinnert Sie an die wichtigsten Punkte der Vereinbarung. Weitere Regelungen zur Durchführung und zum Rahmen des Gesprächs entnehmen Sie bitte der Übersicht auf den Seiten 14 und 17 dieser Broschüre.

<sup>1</sup>Vgl. Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente in der Erzdiözese Freiburg, März 2016, S. 14 Download unter: <https://www.ebfr.de/html/content/downloadbereich1216.html>

# STRUKTUR EINES ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHS











# PROTOKOLL

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

## 1. VEREINBARUNGEN

Ziele	Ressourcen und Maßnahmen	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 / Mitarbeitern seit Jahren bewährt. In der Erzdiözese Freiburg trägt ihre verbindliche Durchführung, 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 / 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 der / die 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 des Dienstvorgesetzten wird nicht zu den im Erzbischöflichen Ordinariat geführten Personalakten genommen. Das Protokoll bleibt bei der / 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. andere pastorale Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter, Pfarrgemeinderat, Personalentwicklung, interne Fortbildung, Dekan, Ordinariat, ...) und durch wen diese Information geschieht. Die / der nächsthöhere Dienstvorgesetzte wird darüber informiert, dass das Zielvereinbarungsgespräch stattgefunden hat. Der im Zielvereinbarungsgespräch festgestellte Qualifizierungsbedarf wird personenunabhängig im Rahmen einer Dekanatskonferenz erhoben und vom Dekan gebündelt an das Erzb. Ordinariat Referat Personalentwicklung weitergeleitet.

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

Kontaktadresse:  
Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg  
HA 6 Grundsatzfragen, Strategie, Kommunikation  
Referat Personalentwicklung  
Ulrich Schabel  
Schoferstraße 2  
79098 Freiburg  
Tel.: 0761- 2188 - 295  
[ulrich.schabel@ordinariat-freiburg.de](mailto:ulrich.schabel@ordinariat-freiburg.de)

Download:  
Dieser Gesprächsleitfaden steht im In-  
trepid der Erzdiözese zum Download zur  
Verfügung:  
Dokumente-Dokumente  
-Struktur-Informationen  
-Zielvereinbarungsgespräche

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: Mai 2019