

ZIELVEREINBARUNGS- GESPRÄCHE

ERZBISCHÖFLICHES SEELSORGEAMT



ZIEL-
VEREINBARUNGS-
GESPRÄCHE

SCHWER-
PUNKTE
SETZEN |
ZIELE ENT-
WICKELN

VORWORT

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Erzbischöflichen Seelsorgeamt,

Zielvereinbarungsgespräche als bewährtes und wirksames Instrument der Personalentwicklung sind im Erzbischöflichen Seelsorgeamt bereits fester Bestandteil einer guten und verantwortungsvollen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Als wichtiger Baustein zur Umsetzung unseres Leitbildes und Führungsleitbildes schaffen sie für Mitarbeitende und Vorgesetzte einen verlässlichen Rahmen um

- Aufgaben zu klären
- die bisherige Zusammenarbeit zu reflektieren
- gemeinsame Ziele zu entwickeln und festzulegen
- Möglichkeiten zur Förderung individueller Kompetenzen und Kenntnisse gemeinsam zu erörtern und zu vereinbaren.

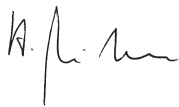
Gerade auch in Zeiten der Veränderung tragen Zielvereinbarungsgespräche positiv dazu bei, einen verlässlichen Rahmen für die ganz konkrete tägliche Arbeit zu schaffen und dadurch mehr Sicherheit für das eigene Handeln und für die Zusammenarbeit zu gewinnen.

Die vorliegende Neuauflage des Leitfadens unterstreicht den wichtigen Stellenwert, den Zielvereinbarungsgespräche im Seelsorgeamt im Sinne einer Kultur des guten Zusammenwirkens zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften einnehmen. Unser Leitbild bündelt unser Selbstverständnis als zukunftsfähiges pastorales Kompetenzzentrum der Erzdiözese und formuliert dessen Vision, Mission und Werte. Das Führungsleitbild macht deutlich, welche Eckpunkte daraus für die Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden folgen. Ganz praktisch zeigt sich das im Zielvereinbarungsgespräch, in dem Rahmenbedingungen geklärt, beiderseitig verbindliche Vereinbarungen getroffen und so die Motivation gestärkt wird. Es hilft dabei, vorausschauend, ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten und Transparenz, Kommunikation und Informationen sicherzustellen.

Damit fördern Zielvereinbarungsgespräche auch die Umsetzung der Diözesanen Leitlinien der Erzdiözese innerhalb konkreter Arbeitssituationen und im täglichen Miteinander. Die Mitarbeitervertretung unseres Hauses befürwortet ausdrücklich die Zielvereinbarungsgespräche als ein wichtiges Führungsinstrument.

Dieser Leitfaden unterstützt Sie als Führungskräfte sowie Mitarbeitende gleichermaßen, die Zielvereinbarungsgespräche vorzubereiten, in einer Atmosphäre der wechselseitigen Verständigung zu gestalten und zu guten und motivierenden Vereinbarungen zu kommen.

Freiburg, im Januar 2019



Andreas Möhrle
Domdekan und Rektor

ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHE

IN DER ERZDIÖZESE FREIBURG

SINN UND ZIEL

Ein gutes Miteinander von Mitarbeitenden und Führungskräften ist geprägt von regelmäßigem Austausch über Aufgaben, die gemeinsame Zusammenarbeit, anstehende Herausforderungen wie auch Entwicklungsperspektiven. Diese Grundhaltung drückt sich auch im Führungsleitbild als übergeordnetem Orientierungsrahmen für das Führungshandeln aller Führungskräfte aus.

Konkret im Alltag bedeutet das neben regelmäßigen Gesprächen der Führungskräfte mit den Mitarbeitenden, dass Führungskräfte einmal im Jahr ganz gezielt ihre Mitarbeitenden nach deren Erfahrungen im zurückliegenden Arbeitsjahr fragen und danach, wie sie sich selbst und die Zusammenarbeit an ihrem Arbeitsplatz erleben.

Die spezifischen Fähigkeiten und Gestaltungsideen der Mitarbeitenden 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 Strategie formulierten Werte und Ziele.

Daran schließt sich eine Vereinbarung an, welche Ziele von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter im kommenden Arbeitsjahr erreicht werden sollen, welchen ganz persönlichen 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 die Gestaltung des Weges 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. (Vgl. Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente in der Erzdiözese Freiburg, März 2016, S. 14 Download unter: www.ebfr.de/seelsorge2015)

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 am Gespräch beteiligten Seiten 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.

STRUKTUR EINES ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHS



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 im Erzbischöflichen Ordinariat geführten 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. Ältere Aufzeichnungen werden vernichtet/gelöscht. Bei einem Wechsel der / des 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. Pfarrgemeinderat, Seelsorgeteam, Verrechnungsstelle) und durch wen diese Information geschieht. Die / der nächsthöhere Dienstvorgesetzte wird darüber informiert, dass das Zielvereinbarungsgespräch stattgefunden hat. Das Recht der / des übergeordneten Dienstvorgesetzten im Einzelfall das Protokoll einzusehen bleibt unberührt. 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.

9. ANPASSUNG UND ERGÄNZUNG

Sollte sich im Zusammenhang mit evtl. Veränderungen im Tarifrecht die Notwendigkeit von Anpassungen ergeben, werden diese Regelungen überarbeitet oder ergänzt.

Impressum

Herausgeber:
Erzbischöfliches Seelsorgeamt Freiburg
in Zusammenarbeit mit Erzb. Ordinariat,
Referat Personalentwicklung
Okenstraße 15
79108 Freiburg
<https://seelsorgeamt-freiburg.de>

Kontaktadresse:
Abteilung VI Verwaltungsmanagement
Referat Personal
Steffi Kamp
Okenstraße 15
D-79108 Freiburg
Tel. 0761 5144 286

Diese Broschüre ist im Intrexx abrufbar
unter:
ESA - ESA Personal

Weitere Informationen und alle Leitfäden
zu den Zielvereinbarungsgesprächen in
der Erzdiözese Freiburg finden Sie im
Internet unter:
www.ebfr.de/zielvereinbarungen unter
dem Punkt Dokumente.

Stand: Januar 2019