

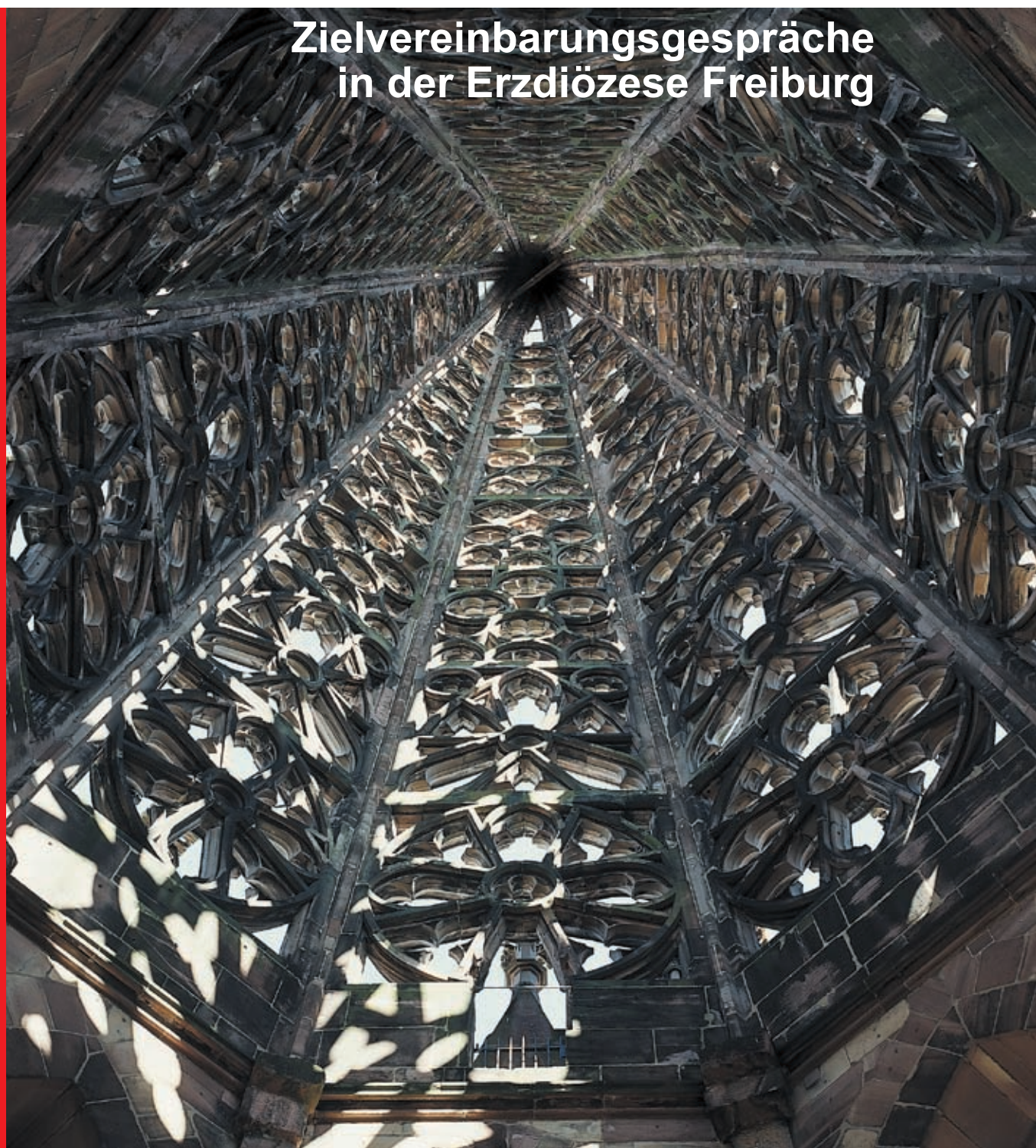
Erzdiözese  
Freiburg

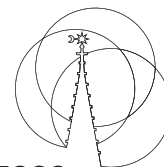
Katholische Tageseinrichtungen  
für Kinder

**Schwerpunkte setzen,  
Ziele entwickeln**

Zielvereinbarungsgespräche  
in der Erzdiözese Freiburg

**Gesprächsfäden**





**Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
im Tageseinrichtungen für Kinder,**

an die katholischen Tageseinrichtungen für Kinder richten sich viele Erwartungen: Sie sollen Kindern ein geschützter und anregender Ort sein, ihre Bildung in sozialer, religiöser, sprachlicher und kognitiver Hinsicht fördern, sowie Familien und das soziale Umfeld der Kinder miteinbeziehen. Anhaltspunkte für die notwendigen Schwerpunktsetzungen vor Ort geben die auf den Pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg beruhenden Konzeptionen der Seelsorgeeinheiten, sowie der Orientierungsplan für Erziehung und Bildung in baden-württembergischen Kindergärten auf der staatlichen Seite und die Konzeptionen der einzelnen Einrichtungen selbst.

Um die Verwirklichung konzeptioneller Entscheidungen auf allen Ebenen zu gewährleisten, wurden in der ganzen Erzdiözese unter anderem Zielvereinbarungsgespräche als eine spezifische Form der Zusammenarbeit von Dienstvorgesetzten mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingeführt. Mit ihnen soll die Arbeit weitblickender geplant und stärker innovativ gestaltet werden. Zugleich werden in diesen Gesprächen auch die Fähigkeiten und Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch stärker angefragt und eingebunden. Weitere mit der Einführung dieses Instrumentes verbundene Absichten sind ein wirksamerer Einsatz der Arbeitskraft, eine stärkere Identifikation mit den Zielen der Arbeit und - nicht zu vergessen - die größere Aufmerksamkeit auf die berufliche (Weiter-)Entwicklung der Einzelnen (vgl. Pastorale Leitlinien – Den Aufbruch gestalten 4.1.1, Seite 19).

Zielvereinbarungen sind in verschiedensten Arbeitsfeldern der kirchlichen Arbeit bereits ein bewährter Weg, diese genannten Absichten wirkungsvoll zu verfolgen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pastoral haben bereits im Jahr 2007 den Anfang gemacht. Auch im Erzbischöflichen Ordinariat, in den Verrechnungsstellen und anderen Einrichtungen werden inzwischen Zielvereinbarungsgespräche mit guten Erfahrungen geführt.

Gute Zielvereinbarungen sorgen für eine größere Sicherheit aller Beteiligten hinsichtlich der zu bewältigenden Aufgaben. Damit sinkt der Abstimmungsbedarf in der laufenden Arbeit. So bitte ich Sie, sehr geehrte Dienstvorgesetzte, und Sie, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich dieses Instrument zueigen zu machen und es zu nutzen. Der vorliegende Gesprächsleitfaden für Katholische Tageseinrichtungen für Kinder in der Erzdiözese Freiburg zeigt die Gesprächsthemen und deren Zielrichtung auf. Die Struktur dieser Gespräche ist vergleichsweise einfach und in den

Überschriften der Gesprächsabschnitte leicht zu erkennen. Einrichtungen, die mit dem Qualitätsmanagement „Quintessenz“ arbeiten, werden in dieser Broschüre ihnen bereits vertraute Schritte und Fragestellungen wiederfinden.

Vor einer Einführung muss die Zustimmung der örtlich zuständigen Mitarbeitervertretung eingeholt werden. Die Regelungen auf den Seiten 10-11 sichern diesen Gesprächen einen verlässlichen und bewährten Rahmen, dem zahlreiche überörtliche Mitarbeitervertretungen bereits zugestimmt haben. Auf Seite 12 finden Sie Hinweise zu weiteren Informationen und Vorlagen.

Ich bin gespannt auf Ihre Erfahrungen mit den Zielvereinbarungsgesprächen, die auch bei der zukünftigen Weiterentwicklung dieses Instrumentes einbezogen werden.

Ich danke Ihnen für Ihren Einsatz, den Aufbruch in unserer Erzdiözese auch in Ihrem wichtigen Arbeitsbereich mitzugestalten, und wünsche Ihnen persönlich und Ihrem Wirken Gottes Segen!

Freiburg, den 14. September 2009

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bernd Uhl', written in a cursive style.

Dr. Bernd Uhl  
Weihbischof

# Zielvereinbarungsgespräche im Erzbischöflichen Ordinariat

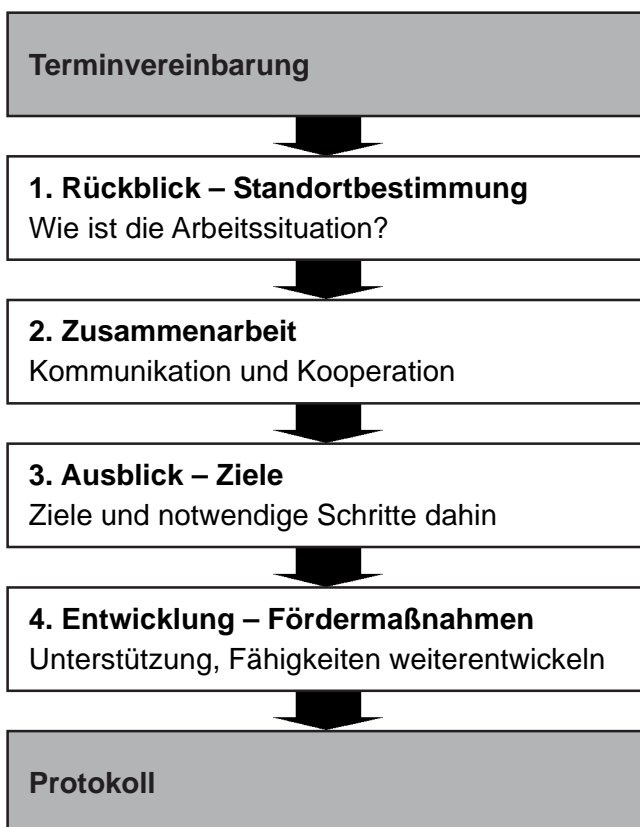
## Sinn und Ziel

Zielvereinbarungsgespräche sind ein Instrument, um die Arbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst wirksam im Sinne der Pastoralen Leitlinien zu gestalten.

Das in diesem Gesprächsleitfaden vorgestellte Zielvereinbarungsgespräch richtet sich an beruflich in katholischen Tageseinrichtungen für Kinder tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es hat dann seinen Zweck erreicht, wenn Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichbare Ziele und Schwerpunkte für das kommende Jahr vereinbart haben und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Beitrag zur Arbeit und als Person gesehen und gewürdigt werden. Zugleich fördert das Gespräch die gegenseitig wertschätzende Zusammenarbeit.

Dieser Gesprächsleitfaden zeigt mit vier Hauptthemen die Struktur eines Zielvereinbarungsgesprächs auf (Seite 4 bis 7). 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 8) 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 10 und 11 dieser Broschüre.

## Struktur eines Zielvereinbarungsgesprächs











## Protokoll des Zielvereinbarungsgesprächs

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 Mitarbeites	Unterschrift der / des Dienstvorgesetzten
------------	---	--

## **Regelungen zum Rahmen und zur Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen**

### **Präambel**

Zielvereinbarungsgespräche haben sich in der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit Jahren bewährt. In der Erzdiözese Freiburg wird ihre verbindliche Einführung, neben der Erstellung von pastoralen Konzeptionen und anderen Aktivitäten dazu beitragen, die Pastoralen Leitlinien „Den Aufbruch gestalten“ 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. Die folgenden Regelungen gewährleisten einen wirkungsvollen und für alle Seiten transparenten Einsatz dieser Gespräche.

### **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 in den Verrechnungsstellen geführten Personalakten genommen. Es wird nicht über EDV gespeichert. Das Protokoll bleibt bei der / dem unmittelbaren Dienstvorgesetzten und wird dort drei Jahre aufbewahrt. Ältere Aufzeichnungen werden vernichtet. 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. 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**

Zielvereinbarungsgespräche im Rahmen dieser Regelungen werden ab dem Jahr 2010 durchgeführt. Sollte sich im Zusammenhang mit evtl. Veränderungen im Tarifrecht die Notwendigkeit von Anpassungen ergeben, werden diese Regelungen überarbeitet oder ergänzt.

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

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

Druck:

Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg

1. Auflage September 2009  
2000 Exemplare

Diese Broschüre steht zum Download bereit auf der Seite des Caritasverbandes für die Erzdiözese Freiburg - Referat Tageseinrichtungen für Kinder in der Erzdiözese Freiburg e.V. . Dort finden Sie auch aktuelle ergänzende Fragestellungen für Ihre Gesprächsvorbereitung.

▶ <http://www.dicvfreiburg.caritas.de/25206.html>

Weitere Dokumente und aktuelle Informationen zu Zielvereinbarungsgesprächen in der Erzdiözese Freiburg finden Sie auf der Internetseite der Abteilung Seelsorgepersonal und Bildung, Referat Personalentwicklung.

▶ <http://www.ordinariat-freiburg.de/398.0.html>

Eine Vorlage zur Information und Einholung der Zustimmung der örtlichen Mitarbeitervertretung finden Sie im Download-Archiv des Erzbischöflichen Ordinariates, Abteilung Seelsorgepersonal und Bildung.

▶ <http://www.ordinariat-freiburg.de/index.php?id=677>