

## **Dienstvereinbarung über Zielvereinbarungsgespräche**

zwischen

Herbergsverein Wohnen und Leben e. V. (Im Folgenden: Verein)

und

Mitarbeitervertretung (im folgenden MAV)

wird folgende Vereinbarung geschlossen.

### **Präambel**

Der Erfolg des Unternehmens, seine Sicherung und Weiterentwicklung können nur dauerhaft erreicht werden, wenn wir uns dem ständigen Veränderungsprozess stellen.

Die Veränderungen in der Sozialwirtschaft machen eine noch strikere Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden und Kundinnen notwendig. Dies sind die Klientinnen und Klienten, Leistungsträger und -erbringer, Kostenträger und Kooperationspartner. Diese Entwicklung verlangt auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterhin eine hohe Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Somit hat die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Bedeutung. Förderung und Entwicklung stehen im Vordergrund der Zielvereinbarungsgespräche, denn die hohe Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Identifikation mit den Aufgaben tragen maßgeblich zum Erfolg unseres Unternehmens bei. Die Veränderungen in der Sozialwirtschaft und die sich daran orientierende Entwicklung unseres Unternehmens bieten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch vielfältige Chancen, die durch das Zielvereinbarungsgespräch gezielt aufgezeigt werden. Mit dem Zielvereinbarungsgespräch sollen Führungsbeziehungen gestützt werden, die auf Dialog, Beteiligung und Förderung aufbauen.

- Dialogorientiert heißt, gemeinsam zu denken und intensiv miteinander zu kommunizieren.
- Beteiligungsorientiert heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, auf Fragen, die sie in ihrer täglichen Arbeit betreffen, Einfluss zu nehmen.
- Führungsorientiert heißt, die fachlichen und sozialen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt weiter zu entwickeln.

### **§ 1 Geltungsbereich**

1.

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Dienststellenteilen.

Die Dienststellenleitung verpflichtet sich, die Regelungen dieser Dienstvereinbarung auch auf Personen anzuwenden, die gemäß § 4 MVG - K der Dienststellenleitung angehören. Für den Geschäftsführer setzt der Vorstand als Aufsichtsorgan ein Ziel- und Beurteilungssystem ein.

2.

Die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte der Mitarbeitervertretung werden durch diese Vereinbarung nicht eingeschränkt. Dies gilt insbesondere auch in Bezug auf das Mitbestimmungsrecht bei leistungsbezogenen Vergütungssystemen.

3.

Die Parteien sind sich einig, dass neben dem Zielvereinbarungsgespräch auch eine Vorgesetztenbeurteilung zur Unterstützung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingeführt werden kann. Die Verhandlungen sollen nach Abschluss der Dienstvereinbarung aufgenommen werden. Die Möglichkeit der Anwendung anderer zweckgebundener Verfahren auf Ebene von (Teil-) Dienststellen wird durch diese Dienstvereinbarung nicht ausgeschlossen.

## **§ 2 Zielsetzung**

1.

Das Zielvereinbarungsgespräch dient der Verständigung über Aufgaben und Ziele, der Förderung und Einschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Förderung einer konstruktiven Kommunikation, sowie insgesamt der Stärkung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Mit dem Zielvereinbarungsgespräch soll die Erreichung der erforderlichen Ziele gestützt werden durch Festlegung gezielter Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Dabei sind Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zu berücksichtigen, die über den jeweiligen Aufgabenbereich hinaus reichen.

Bei dem Zielvereinbarungsgespräch geht es um

- die vom Arbeitsalltag entkoppelte Kommunikation und Verständigung über Arbeitssituation, Aufgaben, Zusammenarbeit, gegenseitige Einschätzung und sonstige relevante Fragen durch einen regelmäßigen Dialog;
- die Förderung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, dessen/deren Stärken ausgebaut und deren/dessen Schwächen durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen abgebaut werden sollen;
- die Abstimmung von Aufgaben und Zielen;
- die Offenlegung unbearbeiteter Konflikte und deren konstruktive Behandlung;
- das aufgaben- und zielorientierte Feedback für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Anerkennung der geleisteten Arbeit unter Berücksichtigung der Arbeitssituation;
- die Feststellung der Personalentwicklungserfordernisse des Unternehmens sowie der Personalentwicklungsbedürfnisse und -wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die planbar gemacht werden.

2.

Die vom Unternehmen erwünschte Personalführung basiert darauf, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Einschätzung durch Vorgesetzte offen zu legen und nachvollziehbar zu machen. Das Zielvereinbarungsgespräch dient dazu,

- Ziele und Standards für die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vereinbaren und ggf. über den besten Weg zu ihrer Realisierung Einvernehmen zu erzielen,
- soweit erforderlich, Unterstützung für die tägliche Arbeit zu geben,
- Vertrauen zwischen der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter und der Führungskraft zu stärken, damit Arbeitsergebnisse verbessert werden können und gleichzeitig Arbeitsfreude (Motivation zur Leistung) gefördert wird.

3.

Das Zielvereinbarungsgespräch dient ausschließlich der Personalführung und -förderung. Die im Rahmen des Personalführungsgespräches gewonnenen Informationen und Erkenntnisse dürfen nicht für arbeitsrechtliche Maßnahmen (z.B. Abmahnung oder Kündigung) verwertet werden.

4.

Vor Durchführung der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche erläutern die Geschäftsführung und Dienststellenleitung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die strategischen Ziele und Perspektiven des Herbergsvereins. Die Geschäftsführung stellt dazu einen Lagebericht vor. Darüber findet eine Aussprache statt. Diese Maßnahme kann in Voll- oder Teilbetriebsversammlungen durchgeführt werden. Die Mitarbeitervertretung nimmt an diesen Veranstaltungen teil.

### **§ 3 Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs**

1.

Das Zielvereinbarungsgespräch erfolgt in der Regel einmal jährlich, erstmals in 2009.

2.

Vor Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche werden in Hinblick auf die arbeitsbereichsbezogene Aufgabenerledigung in den Arbeitsbereichen mit der Leitung zusammen die inhaltlichen und konzeptionellen Ziele des Arbeitsbereichs für die Zukunft beraten und festgestellt. (Arbeitsbereich kann auch mehrere Angebote an einem Ort – s. Rotenburg – oder organisatorisch/personell zusammenhängende Angebote an mehreren Orten – s. Uelzen und Lüchow-Dannenberg – umfassen.)

3.

Mit den neuen eingetretenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind frühestens 6 Monate nach Eintritt Ziele zu vereinbaren. Die Zielerreichung wird frühestens 6 Monate nach Vereinbarung überprüft.

4.

Außerhalb des Regelturnus ist die zusätzliche Durchführung eines Zielvereinbarungsgesprächs bei besonderen Anlässen möglich, z.B.

- auf Wunsch der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters;
- bei Versetzung (auch im Sinne von Förderung und Beförderung, Rotationsaufenthalten, Festlegung von Zielen und Aufgaben);
- bei einem Wechsel des / der Vorgesetzten (Festlegung von Zielen und Aufgaben);
- bei Beginn und nach befristetem Ausscheiden (z.B. Erziehungsurlaub, Wehrdienst);
- bei Übernahme im Anschluss an die Probezeit (Förderung, Festlegung von Zielen und Aufgaben);

5.

Der Gesprächstermin ist mindestens zwei Wochen vorher zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und ihrer bzw. seiner Führungskraft zu vereinbaren. Für das Zielvereinbarungsgespräch ist ausreichend Zeit einzuplanen. Für einen störungsfreien Ablauf ist Sorge zu tragen.

6.

Die Leitungsperson wie auch der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin haben die Möglichkeit, das Zielvereinbarungsgespräch zu unterbrechen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen oder Klärungen vorzunehmen. Das Gespräch soll dann innerhalb von 14 Tagen erneut aufgenommen werden. Auf Wunsch des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin nimmt ein Mitglied der Mitarbeitervertretung an dem Zielvereinbarungsgespräch teil.

7.

Grundlagen des Zielvereinbarungsgesprächs sind die jeweilige Tätigkeit sowie insbesondere die spezifischen Aufgaben- bzw. Zielvereinbarungen aus dem vorhergegangenen Zielvereinbarungsgespräch. Bestehende Tätigkeits-, Aufgaben- und/oder Stellenbeschreibungen werden einbezogen.

8.

Über die Einschätzung wird im Zielvereinbarungsgespräch gemeinsam zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin (Selbst- und Fremdeinschätzung) ein konstruktiver, offener und vertrauensvoller Dialog geführt.

#### **§ 4 Konfliktlösung**

Im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche wird ausdrücklich auch das Ansprechen strittiger Punkte angestrebt. Konflikte sollen von den Beteiligten in sachlicher Weise angesprochen und mit dem Willen zur Einigung möglichst einer Lösung zugeführt werden. Kann in einzelnen Punkten gleichwohl eine Übereinstimmung nicht erzielt werden, so bestehen folgende Möglichkeiten:

a) Die konträren Auffassungen werden im Protokollbogen festgehalten und nebeneinander stehen gelassen, wenn die Beteiligten gemeinsam der Auffassung sind, dass eine völlige Klärung nicht unbedingt erforderlich ist.

b) Kommt zu bestimmten Punkten keine Einigung zustande, kann die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ihre / seine anders lautende Meinung schriftlich niederlegen und ein Einigungsgespräch mit dem nächst höheren Vorgesetzten herbeiführen. Auf Wunsch der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters kann ein Mitglied der Mitarbeitervertretung an dem Gespräch teilnehmen.

#### **§ 5 Dokumentation**

1.

Über das Zielvereinbarungsgespräch wird anhand des Protokollbogens (s. Anlage) eine Niederschrift gefertigt. Der Protokollbogen ist nach Fertigstellung von der Führungskraft zum Abschluss des Gespräches, spätestens jedoch innerhalb einer Woche nach Abschluss des Gespräches zu unterzeichnen. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter bestätigt mit ihrer / seiner Unterschrift die Durchführung des Zielvereinbarungsgespräches und die Kenntnisnahme des von der Führungskraft erstellten Protokolls.

2.

Der Personalbogen oder andere Unterlagen über das Zielvereinbarungsgespräch gelangen nicht zur Personalakte. Eine Ausfertigung des Protokollbogens verbleibt bei der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der Führungskraft.

3.

Eine maschinelle Erfassung, Speicherung und Auswertung der Daten des Zielvereinbarungsgespräches erfolgt nicht. Dies gilt nicht, soweit Teilinformationen notwendigerweise für Verwaltungsaufgaben (z.B. Personalentwicklungsplanung) verarbeitet werden müssen. Diese Teile sind im Einzelnen und abschließend in einer Anlage, die Bestandteil der Dienstvereinbarung wird, zukünftig zu vereinbaren. Darüber hinaus können zwischen den Parteien Ausnahmen vereinbart werden.

## § 6 Information der Beteiligten

1.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten über die Einführung des Zielvereinbarungsgesprächs eine ausführliche schriftliche Information (Handreichung; s. Anlage).

2.

Für die Führungskräfte ist eine vorangehende eingehende Schulung in den Grundprinzipien des Zielvereinbarungsgesprächs verbindlich. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die MAV werden einbezogen. Bei Bedarf werden sogenannte Anschlusschulungen angeboten. Die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte bleiben unberührt.

Bei entsprechendem Bedarf können hierzu auch Workshops/Inhouseschulungen - auch unter Einsatz von entsprechend geschulten Multiplikatoren - durchgeführt werden.

## § 7 Schlussbestimmungen

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft. Sie kann von beiden Seiten mit einer Frist von sechs Monaten zum Ende eines Kalenderjahres gekündigt werden.

Diese Vereinbarung wirkt bis zum Abschluss einer neuen Regelung nach. Können sich die Parteien auf den Abschluss einer neuen Dienstvereinbarung nicht verständigen, so kann jede Seite nach Ablauf der Kündigungsfrist die Einigungsstelle gemäß § 37 MVG - K anrufen. Deren Entscheidung ersetzt die bestehende Dienstvereinbarung.

Unternehmen und Mitarbeitervertretung können vereinbaren, dass bestimmte Dienststellenteile oder mitarbeitenden Gruppen erst zu einem späteren Zeitpunkt Zielvereinbarungsgespräche anwenden.

Zur laufenden Weiterentwicklung und Auswertung (Revision) des Verfahrens wird eine Lenkungsgruppe eingerichtet. Ihr gehören der Geschäftsführer, 2 Leitungspersonen, 2 Mitarbeitende und 2 Mitglieder der Mitarbeitervertretung an. Ihre Arbeitsweise bestimmt die Lenkungsgruppe auf ihrer konstituierenden Sitzung. Sie tritt erstmals zusammen, nachdem die Zielvereinbarungsgespräche 2009 abgeschlossen sind. Sie bereitet eine themenbezogene Betriebsversammlung „Auswertung Zielvereinbarungsgespräche 2009“ vor und führt diese durch.

Lüneburg, den 22.07.2008

für den Verein:  
Michael Elsner

für die Mitarbeitervertretung  
Dietrich Heyden

Original bei den Akten Dienstvereinbarungen mit Originalunterschriften

Anlagen:

1. Handreichung
2. Protokollbogen
3. 1 Vorbereitungsbögen Leitungsperson
- 3.2 Vorbereitungsbögen Mitarbeitende

# Anlage 1: Handreichung zur Einführung

## Was sind Zielvereinbarungsgespräche?

Zielvereinbarungsgespräche sind vertrauliche Vier-Augen-Gespräche zwischen einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin und der zuständigen Leitungsperson. Zielvereinbarungsgespräche sind Beratungs- und Fördergespräche und

- dienen dazu, die Arbeitssituation gemeinsam zu betrachten und Vereinbarungen für die weitere Arbeit zu treffen,
- sollen Wertschätzung vermitteln und helfen, die Gaben von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu entdecken, zu fördern und zu entwickeln,
- sollen zielorientiertes Arbeiten erleichtern, die dienstliche Kommunikation verbessern und die Strukturen und Ziele der Arbeit durchsichtiger machen.

Zielvereinbarungsgespräche sollen in allen Arbeitsbereichen des Herbergsvereins im Laufe des Jahres 2009 eingeführt werden.

## Welche Themen werden in Zielvereinbarungsgespräche erörtert?

Zielvereinbarungsgespräche bestehen aus mehreren Abschnitten:

- Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Zielvereinbarungsgespräch und die Verwirklichung der bei diesem Zielvereinbarungsgespräch getroffenen Vereinbarungen,
- Austausch über die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen und das gegenwärtige Arbeitsumfeld,
- wechselseitige Rückmeldung, wie die Arbeit des jeweils anderen Gesprächspartners wahrgenommen wird (also auch Feedback auf das Leitungsverhalten der Leitungsperson),
- Erarbeitung und Vereinbarung von Arbeitszielen,
- Vereinbarung von Maßnahmen der Personalentwicklung (z. B. Teilnahme an einer Fort- oder Weiterbildung, einem Mentoring-Projekt oder einer Supervision).

## Wie oft werden Zielvereinbarungsgespräche geführt?

Zielvereinbarungsgespräche werden in der Regel einmal im Jahr geführt.

## Welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nehmen an Zielvereinbarungsgesprächen teil?

Grundsätzlich werden Zielvereinbarungsgespräche mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, beruflichen wie ehrenamtlichen, geführt.

## Ist die Teilnahme an Zielvereinbarungsgesprächen verpflichtend?

Ja! Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin hat ein Recht darauf, dass mit ihm / ihr ein Zielvereinbarungsgespräch geführt wird.

## Welche Leitungspersonen führen die Zielvereinbarungsgespräche?

Zielvereinbarungsgespräche sind jeweils durch die unmittelbare Leitungsperson zu führen, d.h. durch diejenige Leitungsperson, die einem Mitarbeitenden oder einer Mitarbeitenden unmittelbar Anordnungen für die dienstliche Tätigkeit erteilen kann.

### **Was ist bei der Vorbereitung des Gesprächs zu beachten?**

Der Gesprächsleitfaden, der unter der Adresse [www.herbergverein.de/intern](http://www.herbergverein.de/intern) aus dem Internet herunter geladen werden kann, hilft bei der Vorbereitung des Gesprächs. Die Fragen sind für die Mitarbeitenden und die Leitungspersonen dieselben. Wichtig ist, dass der oder die Mitarbeitende den Gesprächsleitfaden rechtzeitig vor dem Gespräch (mindestens zwei Wochen) erhält. Beide Gesprächspartner sollten sich gründlich auf das Gespräch vorbereiten, insbesondere vor dem ersten Zielvereinbarungsgespräch. Denn je gründlicher ein Zielvereinbarungsgespräch vorbereitet wird, desto größer ist der Gewinn für beide Gesprächspartner.

### **Welche Bedeutung hat der „Gesprächsleitfaden“ während des Gesprächs?**

Der Gesprächsleitfaden soll helfen, den Gesprächsverlauf zu strukturieren und beide Gesprächspartner davor schützen, vom Gesprächsthema abzuschweifen. Dadurch wird das Gespräch für beide Gesprächspartner verlässlich und überschaubar. Die Bildung von Schwerpunkten des Gesprächs soll durch den Gesprächsleitfaden nicht gehindert werden. Niemand erwartet, dass alle Fragen in dem Gespräch mit der gleichen Intensität behandelt werden. Zielvereinbarungsgespräche werden von der Leitungsperson in einem kooperativen, beteiligungs- und dialogorientierten Stil geführt.

### **Wie lange dauert ein Zielvereinbarungsgespräch?**

Die Dauer des Gesprächs wird im Einzelfall unterschiedlich sein. Länger als etwa 60 bis 90 Minuten sollte das Gespräch in der Regel allerdings nicht dauern. Die Rahmenbedingungen sind klar bestimmt, Störungen werden vermieden, eine gute Gesprächsatmosphäre wird hergestellt.

### **Wie sind Zielvereinbarungen zu formulieren?**

Zielvereinbarungen müssen so konkret formuliert sein, dass das Erreichen oder Verfehlen eines Zieles mit einem klaren „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden kann. Zielvereinbarungen müssen also SMART (= **S**pezifisch **M**essbar **A**kzeptiert **R**ealistisch **T**erminiert) sein. Zielvereinbarungen können von keiner der am Gespräch teilnehmenden Personen einseitig vorgegeben, sondern müssen ausgehandelt werden. Sie orientieren sich allerdings an den Zielen des Herbergvereins und den tatsächlichen Arbeitszusammenhängen, in denen der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin tätig ist. Sind die Zielvereinbarungen einmal getroffen, sind sie verbindliche Vorgaben für die weitere Arbeit.

### **Was passiert in außergewöhnlichen Situationen?**

Zielvereinbarungsgespräche sind keine Seelsorge-Gespräche. Trotzdem können sich während eines Zielvereinbarungsgesprächs persönliche Probleme des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin so in den Vordergrund drängen, dass die Fortsetzung des Zielvereinbarungsgesprächs nicht mehr möglich ist. In solchen Fällen muss das Zielvereinbarungsgespräch ausdrücklich unterbrochen und ein neuer Gesprächstermin vereinbart werden.

Ähnlich ist zu verfahren, wenn ein Zielvereinbarungsgespräch scheitert, weil ein Konflikt zwischen dem oder der Mitarbeitenden und der Leitungsperson das Gespräch überlagert. Auch in solchen Fällen ist ein Folgegespräch zu vereinbaren, an dem ausnahmsweise eine dritte Person teilnehmen kann. Dies kann entweder eine Vertrauensperson des oder der Mitarbeitenden (z.B. ein Mitglied der Mitarbeitervertretung) oder eine beiden Teilnehmenden übergeordnete Leitungsperson sein. Beide Teilnehmenden sollten sich aber auf eine Person verständigen.

Vorangegangene Konflikte sind nach Möglichkeit vorher abzuklären und ein Wechsel zu einem Beurteilungs- und Kritikgespräch ist auszuschließen.

Ein zweites Gespräch sollte möglichst innerhalb eines Monats nach Abbruch des ersten Gesprächs stattfinden.

### **Wer erfährt etwas über den Inhalt des Zielvereinbarungsgesprächs?**

Das Zielvereinbarungsgespräch ist vertraulich. Informationen dürfen an dritte Personen nur weitergegeben werden, wenn die Gesprächspartner es vereinbaren.

### **Was wird schriftlich festgehalten?**

Nur die Zielvereinbarungen und die Vereinbarungen über Entwicklungsmaßnahmen werden schriftlich festgehalten und von beiden Gesprächspartnern unterschrieben. Beide Gesprächspartner erhalten je ein Exemplar der schriftlichen Vereinbarung. Ein Protokoll über den Gesprächsverlauf wird nicht gefertigt. Anmerkungen auf den Gesprächsleitfäden und andere Notizen sind im Rahmen der Vorbereitung des Gesprächs hilfreich und können während des Gesprächs benutzt werden. Sie sind nach Beendigung des Gesprächs jedoch zu vernichten.

Die schriftlichen Vereinbarungen werden nicht Bestandteil der regulären Personalakte. Sie sind vielmehr in eine gesonderte Akte aufzunehmen, die bei der Leitungsperson verbleibt. Andere Personen dürfen diese Akte nur mit Einwilligung des oder der Mitarbeitenden einsehen. Wenn vereinbart wurde, bestimmte Inhalte an Dritte weiterzugeben, müssen diese ebenso vertraulich damit umgehen. Nach dem nachfolgenden Gespräch sind die Vereinbarungen aus der Akte zu entfernen und zu vernichten. Dasselbe gilt dann, wenn der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin die Stelle wechselt. Wechselt in der Zeit bis zum nachfolgenden Zielvereinbarungsgespräch die Leitungsperson, sind die Unterlagen allerdings an den Nachfolger oder die Nachfolgerin weiterzugeben, denn das Zielvereinbarungsgespräch hat zwar einen persönlichen Charakter, ist aber kein persönliches, sondern ein dienstliches Gespräch.

### **Wer ist für die Umsetzung der verabredeten Ziele verantwortlich?**

Für die Umsetzung der Ergebnisse des Zielvereinbarungsgesprächs ist in erster Linie die beteiligte Leitungsperson verantwortlich. Dies entspricht auch ihrer Verantwortung für Personalentwicklung. Sollte die beteiligte Leitungsperson die Zielvereinbarung jedoch selbst nicht „einlösen“ können, weil eine höhere hierarchische Ebene oder ein zentraler Bereich z.B. Finanzfragen, zu beteiligen ist, muss klar verabredet werden, wer welche Informationen wohin weitergibt.

Die Handreichung wurde Unterlagen der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers entlehnt ([www.evlika.de/jahresgespraeche](http://www.evlika.de/jahresgespraeche))

## Anlage 2: Ergebnisse des Zielvereinbarungsgesprächs (Protokoll)

Gesprächstermin		
Gesprächspartner/in	Name des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin	Name der Führungskraft

### 1. Arbeitsaufgaben

Ziele und Vereinbarungen (jedes Ziel eigenes Feld) 1.	Bis wann realisierbar? (Zeitpunkt)	Woran überprüfbar? (Messkriterien)
	Priorität (Wichtigkeit)	
Erforderliche Rahmenbedingungen (Ressourcen, Unterstützung, Arbeitsmittel etc.) und Maßnahmen		

Weitergabe von Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen?)
Verantwortlich für die Durchführung (wenn nicht Mitarbeitende/r selbst)
Weitere Beteiligte an der Zielerreichung

<b>Zielerreichung</b> (zur Vorbereitung des Folgegesprächs)	
aus Sicht Führungskraft	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung
aus Sicht des/der Mitarbeitenden	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung

zutreffenden Themenbereich ankreuzen	<b>X</b>	lfd. ZielNr.
zu 1. Arbeitsaufgaben		
zu 2. Arbeitsumfeld		
zu 3. Zusammenarbeit und Führung		
zu 4. Berufliche Entwicklung		

### Ergänzung weiteres Ziel

Kopiervorlage weitere Seite für alle Themenbereiche

Ziele und Vereinbarungen (jedes Ziel eigenes Feld)	Bis wann realisierbar? (Zeitpunkt)	Woran überprüfbar? (Messkriterien)
	Priorität (Wichtigkeit)	
Erforderliche Rahmenbedingungen (Ressourcen, Unterstützung, Arbeitsmittel etc.) und Maßnahmen		

Weitergabe von Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen?)
Verantwortlich für die Durchführung (wenn nicht Mitarbeitende/r selbst)
Weitere Beteiligte an der Zielerreichung

<b>Zielerreichung</b> (zur Vorbereitung des Folgegesprächs)	
aus Sicht Führungskraft	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung
aus Sicht des/der Mitarbeitenden	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung

## 2. Arbeitsumfeld

Ziele und Vereinbarungen (jedes Ziel eigenes Feld) 1.	Bis wann realisierbar? (Zeitpunkt)	Woran überprüfbar? (Messkriterien)
	Priorität (Wichtigkeit)	
Erforderliche Rahmenbedingungen (Ressourcen, Unterstützung, Arbeitsmittel etc.) und Maßnahmen		

Weitergabe von Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen?)
Verantwortlich für die Durchführung (wenn nicht Mitarbeitende/r selbst)
Weitere Beteiligte an der Zielerreichung

<b>Zielerreichung</b> (zur Vorbereitung des Folgegesprächs)	
aus Sicht Führungskraft	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung
aus Sicht des/der Mitarbeitenden	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung

### 3. Zusammenarbeit und Führung

Ziele und Vereinbarungen (jedes Ziel eigenes Feld) 1.	Bis wann realisierbar? (Zeitpunkt)	Woran überprüfbar? (Messkriterien)
	Priorität (Wichtigkeit)	
Erforderliche Rahmenbedingungen (Ressourcen, Unterstützung, Arbeitsmittel etc.) und Maßnahmen		

Weitergabe von Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen?)
Verantwortlich für die Durchführung (wenn nicht Mitarbeitende/r selbst)
Weitere Beteiligte an der Zielerreichung

<b>Zielerreichung</b> (zur Vorbereitung des Folgegesprächs)	
aus Sicht Führungskraft	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung
aus Sicht des/der Mitarbeitenden	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung

## 4. Berufliche Entwicklung

4.1 Einschätzung des/der Mitarbeitenden über besondere Fähigkeiten/Fertigkeiten	
4.2 Vorstellungen des/der Mitarbeitenden über seine/ihre Einsatzmöglichkeiten	
mittelfristig	langfristig
4.3 Entwicklungsinteressen des/der Mitarbeitenden in Bezug auf die Unternehmensplanungen	
inhaltlicher Schwerpunkt	
Organisationseinheit	
Funktion	
Fortbildung/Qualifizierung	

Ziele und Vereinbarungen <small>(jedes Ziel eigenes Feld)</small>	Bis wann realisierbar? <small>(Zeitpunkt)</small>	Woran überprüfbar? <small>(Messkriterien)</small>
1.		

	<b>Priorität</b> (Wichtigkeit)	
Erforderliche Rahmenbedingungen (Ressourcen, Unterstützung, Arbeitsmittel etc.) und Maßnahmen		

Weitergabe von Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen?)
Verantwortlich für die Durchführung (wenn nicht Mitarbeitende/r selbst)
Weitere Beteiligte an der Zielerreichung

<b>Zielerreichung</b> (zur Vorbereitung des Folgegesprächs)	
aus Sicht Führungskraft	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung
aus Sicht des/der Mitarbeitenden	
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> nicht erfüllt	Erläuterung

\_\_\_\_\_  
 Unterschrift des/der Mitarbeitenden

\_\_\_\_\_  
 Unterschrift des/der Vorgesetzten

Bitte füllen Sie ein Formular aus und fertigen davon eine Kopie. Ein Exemplar verbleibt bei dem/der Mitarbeitenden, ein Exemplar beim/bei der Vorgesetzten.

**Bitte bewahren Sie die Zielvereinbarung gut auf, sie wird zur Vorbereitung des nächsten (Jahres)Zielvereinbarungsgesprächs benötigt!**

Mit ihren Unterschriften verpflichten sich beide GesprächsteilnehmerInnen, die Vereinbarungen vertraulich zu behandeln.

Die Zielvereinbarung wird gegenstandslos und muss seitens des/der Vorgesetzten vernichtet werden, wenn Mitarbeitende/r oder Vorgesetzte/r aus ihrer/seiner bisherigen Funktion ausscheidet.

*Die folgenden Fragen sollen zur Vorbereitung des (Jahres)Zielvereinbarungsgespräches dienen. Beantworten Sie für sich diejenigen Fragen, die Ihnen besonders wichtig sind. Auf der Rückseite dieses Bogens können Sie für sich ein kleines Fazit ziehen, d. h. jene Themen aufschreiben, die Sie im Jahresgespräch auf jeden Fall ansprechen wollen.*

1. Für welche Aufgaben und Tätigkeiten hat der/die Mitarbeitende in der Vergangenheit die größten Zeitanteile aufgewandt?
2. Wie sind Aufgaben und Zuständigkeiten des/der Mitarbeitenden geregelt bzw. abgeprochen? Gibt es eine Dienstanweisung, Stellenplatzbeschreibung, Verfahrensrichtlinien o. ä.?
3. Haben sich diese bewährt? Gibt es Regelungen, die Sie ergänzen würden?
4. Haben der/die Mitarbeitende seine/ihre Aufgaben erfüllen können?
  - Was ist gelungen?
  - Was ist weniger gelungen?
  - Was ist verbesserungswürdig? Haben Sie Verbesserungsvorschläge?
5. Welche Ziele wurden im letzten Zielvereinbarungsgespräch vereinbart, und wie wurden sie erreicht? (erst ab dem zweiten Jahresgespräch erörtern)
6. Wie zufrieden ist der/die Mitarbeitende mit...
  - der Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden
  - der Arbeitsorganisation
  - dem Umfang seiner/ihrer Tätigkeit und der Flexibilität bei ihrer Gestaltung
  - dem Anstellungsträger?
7. Wie bringt der/die Mitarbeitende die Anforderungen seines/ihrer Dienstes mit seiner/ihrer persönlichen Lebenssituation und den sich daraus ergebenden Anforderungen in Einklang?
8. Weiß der/die Mitarbeitende, wer ein Ansprechpartner für ihn/sie sein könnte, wenn er/sie Fragen, Probleme oder Beschwerden hat, die mit seiner/ihrer Arbeit in Zusammenhang stehen?
9. Haben der/die Mitarbeitende sich fortgebildet? Wenn ja, mit welchem Ziel ? Was war der persönliche Ertrag und was war der Ertrag für die dienstliche Tätigkeit?

1. Wo sehen Sie die Stärken des/der Mitarbeitenden?
  
2. Welche dieser Stärken sollte der/die Mitarbeitende in Zukunft stärker einbringen?
  
3. Was fällt der/dem Mitarbeitenden besonders schwer?
  
4. Wie beurteilen Sie seine/ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit z. B. im Team, mit Kooperationspartnern, Leistungsträger, KlientInnen (Sachebene)?
  
5. Wie erleben Sie den/die Mitarbeitende im persönlichen Umgang mit anderen Mitarbeitenden (Beziehungsebene)?
  
6. Wie ordnet der/die Mitarbeitende seinen/ihren Dienst dem diakonischen Auftrag seines/ihres Anstellungsträgers zu? Hat er/sie ggf. Vorstellungen, wie das diakonische Wesen noch deutlicher werden könnte?
  
7. Der/die Mitarbeitende hat unterschiedliche Fähigkeiten, Begabungen und Ideen - auch über seinen/ihren Arbeitsbereich hinaus. Welche dieser Fähigkeiten, Begabungen und Ideen könnte er/sie in Zukunft einbringen?

*Im Folgenden geht es um den Führungsstil Ihres/Ihrer Leitungsperson.*

1. Welche Erfahrungen hat der/die Mitarbeitende nach Ihrem Eindruck bislang gemacht im Hinblick darauf, wie Sie zum Beispiel...
  - Informationen weiter geben
  - Besprechungen gestalten und durchführen
  - Aufgaben und Projekte planen und abstimmen (Koordination)
  - offene Fragen klären
  - Aufgaben an andere übertragen
  - rechtzeitig Entscheidungen treffen
  - andere an Entscheidungen beteiligen
  - mit Konflikten umgehen
  - sich darum kümmern, dass Aufgaben erledigt werden
  - Leistungen loben oder kritisieren
  - Mitarbeitende fördern
  - den diakonischen Auftrag vermitteln?
  
2. Was vermuten Sie, sollte sich aus Sicht der/des Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit mit Ihnen ändern und was sollte beibehalten werden?
  
3. Kennt der/die Mitarbeitende Ihre Erwartungen als Leitungsperson im Hinblick auf Ihre Zusammenarbeit mit ihr?

**Möchten Sie noch etwas ansprechen:**

Haben Sie nach diesem Rückblick auf die Tätigkeit der/des Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit und seine/ihre Eignung sowie auf Ihr Führungsverhalten noch ein weiteres Thema, das Sie im Gespräch gern ansprechen möchten?

*Die folgenden Fragen sollen helfen, konkrete Ziele auszuhandeln und zu vereinbaren. Ferner sollen sie helfen zu überlegen, welche Maßnahmen dafür erforderlich sind.*

*Generell:*

1. Kennen der/die Mitarbeitende die Ziele seiner/ihrer Dienststelle/Einrichtung und des Trägers (Konzeption, Satzung, Leitlinien)?
2. Was sind die Ziele der Arbeit des/der Mitarbeitenden?
3. Wie verhalten sich die Ziele des/der Mitarbeitenden zu denen, die er/sie von seiner/ihrer Dienststelle/Einrichtung und dem Träger kennt?
4. Wer außer dem/der Mitarbeitenden verfolgt in seiner/ihrer Dienststelle/Einrichtung/ beim Träger noch diese Ziele?
5. Welche seiner/ihrer Aufgaben soll der/die Mitarbeitende wie bisher weiterführen?
6. Welche neuen oder anderen Aufgaben könnte er/sie in Zukunft wahrnehmen?
7. Welche Aufgaben sollte der/die Mitarbeitende in Zukunft abgeben?

*konkret:*

8. Welche konkreten Ziele sollte der/die Mitarbeitende in den kommenden Monaten erreichen?
9. Wer soll den/die Mitarbeitende/n dabei unterstützen (KollegInnen, Leitungspersonen, andere) und mit wem könnte und müsste er/sie zusammenarbeiten?
10. Was braucht er/sie dafür (z.B. Geld, Räume, Ausstattung, Zeit)?
11. Was braucht der/die Mitarbeitende darüber hinaus, um diese Ziele zu erreichen und seine/ihre Aufgaben zu erfüllen an...

Selbststudium  
Lerngruppen von Betroffenen  
Arbeitsgruppen/Ausschüsse  
Hinzuziehung von BeraterInnen von außen  
Seminare/Kurse  
Tagungen  
Praktika  
berufsbegleitende Aus- bzw. Fortbildung  
Freistellung zu Sonderaufgaben/Projekten/Projektleitung  
anderes, wenn ja, was:

*Im Blick auf die bisher genannten Beurteilungen und Ziele:*

1. Wie kann der/die Mitarbeitende seine/ihre Kompetenz (fachlich und sozial) erweitern?
  
2. Welche konkreten Schritte sind zu unternehmen?
  
3. Was können Sie als Leitungsperson dazu beitragen?
  
4. Mögliche Entwicklungsmaßnahmen: (beispielhafte Aufzählung)
  - Interne Schulung am Arbeitsplatz
  - Freistellung zu Sonderaufgaben/Projekten/Projektleitung
  - Teilnahme an Lerngruppen
  - Stellvertretung von Vorgesetzten/Übernahme leitender Tätigkeiten
  - Referententätigkeit intern/extern
  - Engagement in Arbeitsgruppen/Ausschüssen
  - Selbststudium
  - Externe Seminare/Kurse
  - Tagungen
  - Praktika
  - Supervision und Beratung
  - Teilnahme an einem Mentoring-Projekt
  - Coaching
  - kollegiale Beratung
  - andere, und zwar:

Leitfaden f. Leitungsperson Ende

*Die folgenden Fragen sollen zur Vorbereitung des (Jahres)Zielvereinbarungsgespräches dienen. Beantworten Sie für sich diejenigen Fragen, die Ihnen besonders wichtig sind. Auf der Rückseite dieses Bogens können Sie für sich ein kleines Fazit ziehen, d. h. jene Themen aufschreiben, die Sie im Jahresgespräch auf jeden Fall ansprechen wollen.*

1. Für welche Aufgaben und Tätigkeiten haben Sie in der Vergangenheit die größten Zeitan-  
teile aufgewandt?
2. Wie sind Ihre Aufgaben und Zuständigkeiten geregelt bzw. abgesprochen? Gibt es eine  
Dienstanweisung, Stellenplatzbeschreibung, Verfahrensrichtlinien o. ä.?
3. Haben sich diese bewährt? Gibt es Regelungen, die Sie ergänzen würden?
4. Haben Sie Ihre Aufgaben erfüllen können?
  - Was ist gelungen?
  - Was ist weniger gelungen?
  - Was ist verbesserungswürdig? Haben Sie Verbesserungsvorschläge?
7. Welche Ziele wurden im letzten Zielvereinbarungsgespräch vereinbart, und wie wurden  
sie erreicht? (erst ab dem zweiten Jahresgespräch erörtern)
8. Wie zufrieden sind Sie mit...
  - der Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden
  - der Arbeitsorganisation
  - dem Umfang Ihrer Tätigkeit und der Flexibilität bei ihrer Gestaltung
  - dem Anstellungsträger?
9. Wie bringen Sie die Anforderungen Ihres Dienstes mit Ihrer persönlichen Lebenssituati-  
on und den sich daraus ergebenden Anforderungen in Einklang?
10. Wissen Sie, wer ein Ansprechpartner für Sie sein könnte, wenn Sie Fragen, Probleme  
oder Beschwerden haben, die mit Ihrer Arbeit in Zusammenhang stehen?
11. Haben Sie sich fortgebildet? Wenn ja, mit welchem Ziel? Was war der persönliche Er-  
trag und was war der Ertrag für die dienstliche Tätigkeit?

1. Wo sehen Sie Ihre Stärken?
  
2. Welche Ihrer Stärken würden Sie in Zukunft gern stärker einbringen als bisher?
  
3. Was fällt Ihnen besonders schwer?
  
4. Wie beurteilen Sie Ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit z. B. im Team, mit Kooperationspartnern, Leistungsträger, KlientInnen (Sachebene)?
  
8. Wie erleben Sie sich im persönlichen Umgang mit anderen Mitarbeitenden (Beziehungsebene)?
  
9. Wie ordnen Sie Ihren Dienst dem diakonischen Auftrag Ihres Anstellungsträgers zu? Haben Sie ggf. Vorstellungen, wie das diakonische Wesen noch deutlicher werden könnte?
  
10. Sie haben unterschiedliche Fähigkeiten, Begabungen und Ideen - auch über Ihren Arbeitsbereich hinaus. Würden Sie von diesen Fähigkeiten, Begabungen und Ideen in Zukunft etwas einbringen wollen?

*Im Folgenden geht es um den Führungsstil Ihres/Ihrer Leitungsperson.*

1. Welche Erfahrungen haben Sie bislang gemacht im Hinblick darauf, wie Ihre Leitungsperson...

Informationen weiter gibt  
Besprechungen gestaltet und durchführt  
Aufgaben und Projekte plant und abstimmt (Koordination)  
offene Fragen klärt  
Aufgaben an andere überträgt  
rechtzeitig Entscheidungen trifft  
andere an Entscheidungen beteiligt  
mit Konflikten umgeht  
sich darum kümmert, dass Aufgaben erledigt werden  
Leistungen lobt oder kritisiert  
Mitarbeitende fördert  
den diakonischen Auftrag vermittelt?

2. Was sollte sich aus Ihrer Sicht in der Zusammenarbeit mit Ihrer Leitungsperson ändern, und was sollte beibehalten werden?
3. Was vermuten Sie: Welche Erwartungen hat Ihre Leitungsperson im Hinblick auf Ihre Zusammenarbeit mit ihr?

**Möchten Sie noch etwas ansprechen:**

Haben Sie nach diesem Rückblick auf Ihre Tätigkeit, die Zusammenarbeit und Ihre Eignung sowie auf das Führungsverhalten Ihrer Leitungsperson noch ein weiteres Thema, das Sie im Gespräch gern ansprechen möchten?

*Die folgenden Fragen sollen helfen, konkrete Ziele auszuhandeln und zu vereinbaren. Ferner sollen sie helfen zu überlegen, welche Maßnahmen dafür erforderlich sind.*

*Generell:*

12. Kennen Sie die Ziele Ihrer Dienststelle/Einrichtung und des Trägers (Konzeption, Satzung, Leitlinien)?
13. Was sind die Ziele Ihrer Arbeit?
14. Wie verhalten sich Ihre Ziele zu denen, die Sie von Ihrer Dienststelle/Einrichtung und dem Träger kennen?
15. Wer außer Ihnen verfolgt in Ihrer Dienststelle/Einrichtung/Träger noch diese Ziele?
16. Welche Ihrer Aufgaben möchten Sie wie bisher weiterführen?
17. Welche neuen oder anderen Aufgaben möchten Sie in Zukunft wahrnehmen?
18. Welche Aufgaben möchten Sie in Zukunft abgeben?

*konkret:*

19. Welche konkreten Ziele möchten Sie in den kommenden Monaten erreichen?
20. Wer soll Sie dabei unterstützen (KollegInnen, Leitungspersonen, andere) und mit wem könnten und müssten Sie zusammenarbeiten?
21. Was brauchen Sie dafür (z.B. Geld, Räume, Ausstattung, Zeit)?
22. Was brauchen Sie darüber hinaus, um diese Ziele zu erreichen und Ihre Aufgaben zu erfüllen an...

Selbststudium  
Lerngruppen von Betroffenen  
Arbeitsgruppen/Ausschüsse  
Hinzuziehung von BeraterInnen von außen  
Seminare/Kurse  
Tagungen  
Praktika  
berufsbegleitende Aus- bzw. Fortbildung  
Freistellung zu Sonderaufgaben/Projekten/Projektleitung  
anderes, wenn ja, was:

*Im Blick auf die bisher genannten Beurteilungen und Ziele:*

1. Wie kann ich meine Kompetenz (fachlich und sozial) erweitern?
  
2. Welche konkreten Schritte sind zu unternehmen?
  
3. Was kann meine Leitungsperson dazu beitragen?
  
4. Mögliche Entwicklungsmaßnahmen: (beispielhafte Aufzählung)
  - Interne Schulung am Arbeitsplatz
  - Freistellung zu Sonderaufgaben/Projekten/Projektleitung
  - Teilnahme an Lerngruppen
  - Stellvertretung von Vorgesetzten/Übernahme leitender Tätigkeiten
  - Referententätigkeit intern/extern
  - Engagement in Arbeitsgruppen/Ausschüssen
  - Selbststudium
  - Externe Seminare/Kurse
  - Tagungen
  - Praktika
  - Supervision und Beratung
  - Teilnahme an einem Mentoring-Projekt
  - Coaching
  - kollegiale Beratung
  - andere, und zwar: