



KATHOLISCHE KIRCHE
ERZDIOZESE SALZBURG

Leitbild

der Erzdiözese Salzburg

Heft 2*



Arbeitsheft

* Den Text des Leitbilds finden Sie in Heft 1.

Geleitwort des Generalvikars

Inhalt

Geleitwort des Generalvikars	1
Zu diesem Arbeitsheft	3
1. Das Leitbild im Arbeitsalltag	7
2. Reflexion	11
3. Begleitung von Mitarbeitenden	15
4. Eigene Strategiearbeit	19
5. Eigene Leitbildarbeit	23
Materialien und Literatur	27
Kontakte	29

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter!

In den vergangenen Jahren haben wir uns mit großer Beteiligung vieler ehren- und hauptamtlicher Mitarbeitender die Frage gestellt, wie wir als Erzdiözese Salzburg gut in die Zukunft gehen können:

- Im „Zukunftsprozess. Gott und die Welt“ haben wir die Zeichen der Zeit erforscht und in verschiedenen Leitprojekten unsere Antworten gesucht.
- In der intensiven Beteiligung an der Synode „Für eine synodale Kirche: Gemeinschaft, Teilhabe, Sendung“ haben wir in den Anhörkreisen, durch eine breite Befragung und eine synodale Versammlung wertvolle Erkenntnisse dazugelegt und als diözesane Synthese zusammengefasst.
- Das Zusammenschauen auf nationaler und internationaler Ebene bis hin zum Schlussdokument der XVI. Generalversammlung der Bischofssynode hat unseren Blick über den Tellerrand geweitet.

Um all diese Überlegungen, Gedanken und Visionen gut zu bündeln, haben sich die Ratsgremien gemeinsam auf den Weg gemacht, sie in unserem Leitbild der Erzdiözese Salzburg zu verdichten. Diese „Verdichtung“ im Leitbild

möchte kein „Abschluss“ sein – sondern ein „Anfang“: Der Anfang einer intensiven Auseinandersetzung mit der Frage, wie diese Vision für die Kirche Wirklichkeit werden kann; wie das, was wir gemeinsam als wichtig und richtig erkannt haben, lebendig wird, sodass wir die Frage nach Gott wachhalten; wie es gelingen kann, unser missionarisches Handeln an unseren Werten zu orientieren.

Das vorliegende „Arbeitsheft zum Leitbild“ möchte eine Hilfe sein, genau diesen Fragen in der eigenen Pfarre, Abteilung, Gruppe oder Einrichtung nachzugehen, um eine qualitätsvolle Pastoral weiter zu entfalten und zu reflektieren und an der Seite der Menschen zu gehen. Dabei freuen wir uns auch auf eure zukünftigen Erfahrungen und Impulse, um die Arbeit mit dem Leitbild immer mehr anzureichern und lebendig zu machen.

Für diesen wichtigen Weg als „Pilgerinnen und Pilger auf die Hoffnung zu“ wünsche ich euch gutes Gelingen und Gottes reichsten Segen!

Mit lieben Grüßen



Harald Mattel, Generalvikar

Zu diesem Arbeitsheft



Das Leitbild der EDS kennenlernen und im eigenen Tun wirksam machen:

Wozu dient dieses Arbeitsheft?

Das Leitbild der EDS kann unser gemeinsames Tun in vielen Bereichen unterstützen.

Dieses Arbeitsheft soll Mitarbeitende, Ehrenamtliche und Hauptamtliche, der EDS dabei unterstützen, das Leitbild besser kennenzulernen, sich davon inspirieren zu lassen und es für die gemeinsame Arbeit in unserer Diözese wirksam zu machen. Dieses Arbeitsheft ist in fünf Bereiche gegliedert. Jeder Bereich bietet Fragen und Impulse, um sich mit dem Leitbild zu beschäftigen, und kann für sich selbstständig gelesen und genutzt werden:

5. Eigene Leitbildarbeit anhand des Leitbilds

Das diözesane Leitbild dient als Reflexionshilfe in einem eigenen Leitbildprozess für einzelne Bereiche oder Institutionen.

FÜR: Führungskräfte und Gremien in der EDS

4. Eigene Strategiearbeit anhand des Leitbilds

Strategische Entscheidungen gewinnen an Klarheit und Richtung, wenn sie sich am diözesanen Leitbild orientieren. Das Leitbild kann als Grundlage für langfristige Planung genutzt werden.

FÜR: Führungskräfte und Gremien in der EDS



1. Das Leitbild im Arbeitsalltag

Das diözesane Leitbild ist mehr als ein Dokument – es prägt den täglichen Umgang, unsere Arbeitsweise, Zusammenarbeit und Haltung im jeweils eigenen Arbeitsalltag.

FÜR: Alle haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden in der EDS

2. Reflexion anhand des Leitbilds

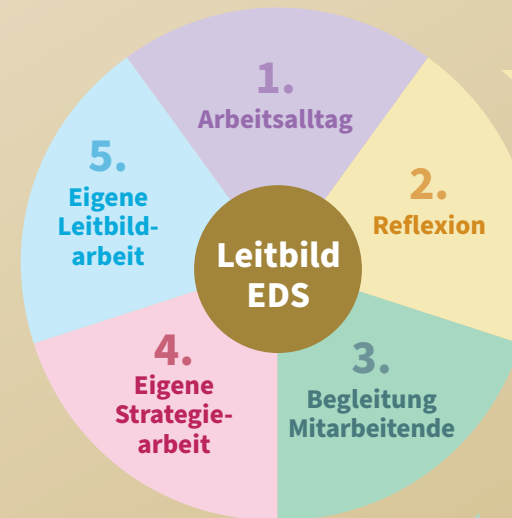
Das diözesane Leitbild bietet eine wertvolle Orientierung für die persönliche und gemeinsame Reflexion. Es hilft dabei, unsere Arbeit zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

FÜR: Teams und Gremien, z. B. PGR, PVR, Teams in Einrichtungen und Ämtern der EDS

3. Begleitung von Mitarbeitenden mit dem Leitbild

Das diözesane Leitbild soll Führungskräfte der EDS dabei unterstützen, ihre Mitarbeitenden gezielt zu begleiten und zu fördern, als Kompass für Entwicklung und Zusammenarbeit.

FÜR: Führungskräfte in der EDS





Pantheon, Rom
In der Decke das „Oculus“, Sinnbild für das Wachhalten der Gottesfrage

© AdobeStock/Tobias Machhaus

1. Das Leitbild im Arbeitsalltag



1

Das Leitbild im Arbeitsalltag

Für: Alle haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden in der EDS



Leitende Fragen:

- Wie kann ich das Leitbild in mein tägliches Tun integrieren?
Wie kann ich es im Arbeitsalltag anwenden?
- Finde ich im Leitbild Inspiration für meinen Arbeitsalltag?
Wie kann es mir helfen, meine Arbeit gut zu machen, egal, welche Aufgabe sich mir gerade stellt?
- Aus welcher Haltung heraus lebe ich meinen Arbeitsalltag?
Wo und wie leiten mich die Werte aus dem Leitbild im Alltag?

Sich mit dem Leitbild im Arbeitsalltag zu beschäftigen ist ein erster Schritt, um es besser zu verstehen und sich mit den Inhalten auseinanderzusetzen. Die Fragen im Kasten und die folgenden Impulse können dazu genutzt werden, das Leitbild immer besser kennenzulernen und es ins tägliche Handeln zu integrieren.

Sie können ohne besonderen Ressourcenaufwand eingesetzt werden und bieten verschiedene „Ankerpunkte“, um den Arbeitsalltag in der Erzdiözese Salzburg zu inspirieren:

1.1 Das Leitbild kennenlernen

- Sich Zeit nehmen, das Leitbild alleine oder gemeinsam im Team zu lesen.
- Auf Formulierungen achten, die spontan ansprechen oder stören.
- Wörter und Sätze markieren, die bedeutsam sind oder Fragen aufwerfen.
- Reflexionsfragen können bei der Auseinandersetzung helfen, z. B.:
Was überrascht mich am Leitbild? Was inspiriert mich?
Was fordert mich heraus? Wie könnte ich, wie könnten wir das umsetzen?
Was könnte ich ausprobieren?
- Mit anderen darüber sprechen und die Beschäftigung vertiefen.

1.2 Das Leitbild als Inspiration für tägliche Aufgaben

- *Das Leitbild bei Besprechungen verwenden:* z. B. ein Zitat verwenden, einen Wert gemeinsam reflektieren; eine „Leitbild-Minute“, in der reflektiert wird, wie das Leitbild aktuell gelebt wird
- *In Besinnungen oder in der Predigt vom Leitbild inspirieren lassen:*
Was könnte ich heute aus dem Leitbild mitnehmen, was könnte ich mit dem Leitbild reflektieren oder ansprechen?
- *In Begegnungen mit Menschen im PGR, in der Pfarre oder im eigenen Arbeitsumfeld auf das Leitbild Bezug nehmen und darüber ins Gespräch kommen*
- *Für sich reflektieren:* Was kann ich aus dem Leitbild zu Veranstaltungen, Treffen mit Kooperationspartnern, externen Terminen etc. mitnehmen und dort einbringen?

1.3 Das Leitbild in der Zusammenarbeit verankern

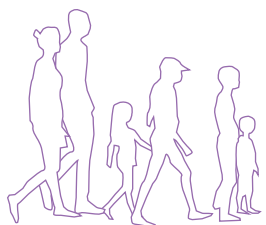
- *Leitbild-Check-in:* Zu Beginn der Woche, einer Besprechung oder eines Projekts eine kurze gemeinsame Reflexion: Wie können wir unser Leitbild in dieser Woche oder in diesem Projekt berücksichtigen?
- *Leitbild-Rückblick:* Am Ende eines Arbeitstages, einer Woche oder eines Projekts gemeinsam kurz überlegen:
Welche unserer Handlungen haben unser Leitbild gestärkt?
In welchen unserer Handlungen hat uns das Leitbild geholfen?
Haben wir im Sinne des Leitbilds gehandelt?
- *In der Gestaltung von Tagesordnungen fragen:* Spiegelt die Tagesordnung das Leitbild wider? Haben Besprechungspunkte eine Verbindung dazu?
- *Leitbild-Workshops:* Teams können gemeinsam erarbeiten, wie sie das Leitbild in ihrer Arbeit umsetzen möchten.
- *Im Team eine eigene Leitbild-Initiative entwickeln:*
Wie wollen wir das Leitbild in unserer Arbeit spürbar machen?
Was könnte uns dabei helfen?
Was möchten wir als „Good Practice“ an andere weitergeben?
(siehe auch: Einladung zum Teilen von Beispielen auf Seite 28)

1.4 Das Leitbild als Entscheidungsgrundlage nutzen

- Das Leitbild als Entscheidungskompass nutzen und in Entscheidungsprozesse einbinden.
- Aufgaben nach dem Leitbild priorisieren: Was hat Vorrang?
- Bei wichtigen Entscheidungen bewusst prüfen: Passt das zu unserem Leitbild? Passt das zu den Werten aus dem Leitbild?
- Gezielt darauf hinweisen, wenn eine Entscheidung im Geiste des Leitbilds getroffen wird, in der Kommunikation darauf Bezug nehmen.

1.5 Das Leitbild im Arbeitsumfeld sichtbar machen

- Leitbildwerte regelmäßig in internen und externen Botschaften sichtbar machen.
- Das Leitbild in der Sprache verankern, indem Begriffe und Werte aus dem Leitbild in der internen Kommunikation genutzt werden.
- Das Leitbild in Präsentationen oder anderen gestalterischen Elementen sichtbar machen und darauf Bezug nehmen. Wenn Materialien neu gestaltet oder neu bestellt werden, könnten Elemente, die auf das Leitbild Bezug nehmen, eingebaut werden (z. B. Visionssatz oder die Werte als gestalterische Elemente auf Blöcken oder Briefpapier).
- Das Leitbild aktiv in den Arbeitsräumen präsent halten (z. B. durch Visualisierungen, Leitsätze an Arbeitsplätzen, Give-aways).
- Kleine Erinnerungen schaffen, z. B. Leitbildwerte oder den zentralen Visionssatz in den E-Mail-Signaturen oder in internen Newslettern.



2. Reflexion



2 Reflexion

Für: Teams und Gremien, z. B. PGR, PVR, Teams in Einrichtungen und Ämtern der EDS

Leitende Fragen:

- In welcher Welt leben wir heute unseren Glauben? Welche Herausforderungen, welche Chancen sehen wir dabei?
- Wo sind die Vision und die Orte des Glaubens in unserer Arbeit?
- Wie leben wir die Werte aus dem Leitbild in unserem gemeinsamen Tun?
- Erreichen wir in unserem Tun unsere Ziele aus dem Leitbild?

Ziele:

- Kennenlernen des Leitbilds der EDS (Wir sind ein lebendiger Teil der EDS)
- Die Intention des Leitbilds verstehen (Orientierung auf dem Weg in die Zukunft, Haltungen und Werte, Qualitäten)
- Beschäftigung mit den Inhalten des Leitbilds und Übersetzen (Transfer) in den Kontext und Arbeitsbereich

2.1 Vorschlag für eine Arbeitsweise mit den Zielgruppen Pastoralteam, PGR-Vorstand, PGR-Gremium, Pfarrverbandsrat

Vorbereitungen

- Überlegen Sie im (Pastoral-)Team und/oder PGR-Vorstand, warum und wie Sie sich mit dem Leitbild beschäftigen wollen. Stellen Sie das Thema auf die Agenda bzw. Tagesordnung und räumen Sie ihm entsprechend Zeit ein. Eine Verstehenshilfe (Aufbau, Gliederung, farbige Visualisierung der Felder) zur Vorbereitung kann im PGR-Referat angefordert werden.

- Teilen Sie das Leitbild an die Mitglieder des Pastoralteams und an die PGR-Mitglieder (bzw. das Team) aus oder schicken Sie die PDF-Datei mit der Sitzungseinladung mit der Bitte, es durchzulesen.
- Wir empfehlen, die Themen des Leitbilds auf mehrere Sitzungen aufzuteilen. Ein passender Platz ist beispielsweise 30 bis 40 Minuten nach dem spirituellen Einstieg.

Einführung bei der ersten Beschäftigung

- Bei der ersten Beschäftigung kann eine grundsätzliche Einführung hilfreich sein:
Wozu dient ein Leitbild? Gibt es für die Pfarre (bzw. für den PGR, die Einrichtung/Abteilung oder das Gremium) ein gemeinsam formuliertes oder ein „inneres“ Leitbild?
Wie lauten meine bzw. unsere Leitsätze?
Wir schauen unser formuliertes Leitbild an oder wir teilen uns unsere Leitsätze gegenseitig mit.

Ablauf in der Gruppe

- *Lektüre:* Wir lesen einen Teil des Leitbilds laut vor (eine Person oder mehrere).
- *Kurze Stille*
- *Fragen in die Runde und Einladung, sich kurz mitzuteilen:*
 - Was bewegt mich vom Gehörten?
 - Welche Textstellen sprechen mich an?
 - Irritiert mich etwas?

Anmerkung: Wenn es sich nicht um den Erstkontakt der Gruppe mit dem Leitbild handelt, können auch andere Fragen, besonders aus dem Kapitel „Das Leitbild im Arbeitsalltag“ ab S. 8 verwendet werden.





- **Gemeinsame Erarbeitung:**
 - Wie gehen unser Leitbild oder unsere Leitsätze (das, was uns geleitet hat oder besonders wichtig ist) mit dem Leitbild der EDS zusammen? Wo können wir bzw. wollen wir in unserer künftigen pastoralen Arbeit anknüpfen?
 - Was brauchen wir als PGR-Gremium, um die Inhalte des Leitbilds in unserer Pfarre zu leben?
- **Ergebnissicherung:** Wir formulieren unsere Erkenntnisse und schreiben sie ins Protokoll.

2.2. Arbeitsweise für andere Zielgruppen

Die Arbeitsweise für Pfarren, die oben (vgl. 2.1.) beschrieben wird, lässt sich auch für andere Einrichtungen, Abteilungen, Gremien und Gruppen anpassen. Leichte Adaptionen machen es möglich, diese Vorgehensweise gut anzuwenden.

2.3. Klausurarbeit

Neben dem oben geschilderten „häppchenweisen“ Vorgehen kann es auch eine Option sein, sich in einer Klausur intensiver mit dem Leitbild zu beschäftigen. Dazu empfehlen wir, eine externe Begleitung in Anspruch zu nehmen. Die Gemeindeberatung und das PGR-Referat (siehe Kontakte auf S. 29) helfen Ihnen gerne weiter.

2.4. Evaluierung

Das Leitbild kann auch bei Evaluierungen als eine Form der intensiven, systematischen und zielgerichteten Reflexion als maßgebliche Richtschnur Verwendung finden. Auch hier empfiehlt es sich, externe Begleitung in Anspruch zu nehmen.

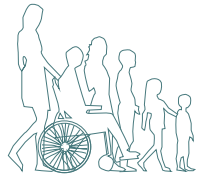
Die Gemeindeberatung und das PGR-Referat (siehe Kontakte auf S. 29) helfen Ihnen gerne weiter.

3. Das Leitbild als Kompass für Führungskräfte in der Begleitung von Mitarbeitenden



3 Das Leitbild als Kompass für Führungskräfte in der Begleitung von Mitarbeitenden

Für: Führungskräfte in der EDS



Leitende Fragen:

- Wie kann ich meine Arbeit als Führungskraft in den Dienst des Leitbilds stellen?
- Wie trage ich in der Begleitung meiner Mitarbeitenden dazu bei, dass das Leitbild lebendig wird?
- Was bedeutet das Leitbild unmittelbar in unserem Dienst?

Handlungsimpulse, Fragen und Methoden:

3.1 Wie kann ich meine Arbeit als Führungskraft in den Dienst des Leitbilds stellen?

Ziel: Das Leitbild als Orientierung für Führungsverhalten und Entscheidungsprozesse nutzen.

Methodenvorschläge:

- *Leitbild-Check bei Entscheidungen*
z. B. in Teamsitzungen regelmäßig fragen: Welche Option entspricht mehr unserer Vision?
- *Leitungsklausur mit Fokus auf das Leitbild*
z. B. mit einer Reflexionseinheit: Wie prägt das Leitbild unsere Führungsentscheidungen?
- *Leitbild sichtbar machen*
z. B. in E-Mail-Signaturen, auf Flipcharts, in Präsentationen – z. B. mit einem Leitsatz als „Wegweiser der Woche“; siehe auch „Das Leitbild im Arbeitsalltag“ ab S. 8.

3.2 Wie trage ich in der Begleitung meiner Mitarbeitenden dazu bei, dass das Leitbild lebendig wird?

Ziel: Mitarbeitende in ihrer Berufung stärken und das Leitbild als Gesprächsgrundlage nutzen.

Methodenvorschläge:

- *Leitbild-Fragen im Mitarbeitenden-Gespräch*
z. B.: Was inspiriert dich an unserer Vision? Wie hältst du die Frage nach Gott lebendig? Wie erlebst du die Frage nach Gott in unserer Erzdiözese?
- *Symbolarbeit im Team*
z. B.: Jede/r bringt einen Gegenstand mit, der für sie/ihn „Leben in Fülle“ symbolisiert – Austausch im Kreis.
- *Feedbackrunde mit Leitbildbezug*
z. B. durch kollegiale Rückmeldung: Wo erlebe ich bei dir gelebte Werte des Leitbilds?
- *Inspirationskarten mit Werten aus dem Leitbild*
Eine Karte aussuchen, die zur aktuellen Arbeit oder zu einem bestimmten Vorhaben passt. Austausch in Kleingruppen oder im Plenum.

Zur Materialbestellung:



3.3 Was bedeutet das Leitbild unmittelbar in unserem Dienst?

Ziel: Das Leitbild in Aufgaben, Strukturen und Alltagshandeln verankern.

Methodenvorschläge:

- *Aufgabenbeschreibung oder Vorhaben der Abteilung prüfen*
z. B. in Kleingruppen bearbeiten: Spiegelt sich das Leitbild in unseren Aufgaben wider? Wo sehen wir Erfolge?



- *Leitbild-Impulse im Alltag*
z. B. ein wöchentlicher Impuls im Teamchat oder bei der Morgenbesprechung: Ein Satz aus dem Leitbild und eine kurze Reflexionsfrage zur persönlichen Beschäftigung, wie z. B.: Was inspiriert mich an diesem Satz, und warum? Welchen kleinen Schritt könnte ich heute tun, um diesem Satz näher zu kommen? Welche Bedeutung hat dieser Satz für unser Team?
- *Mini-Workshop: Leitbild konkret*
z. B. gemeinsame Bearbeitung, 4 Felder auf Flipchart:
Was tun wir schon? Was könnten wir tun? Wo treten wir aus unserer Komfortzone? Was lassen wir besser bleiben?

3.4 Weitere Umsetzungsideen im Alltag

- *„Leitbild-Stationenlauf“ im Team*
Ein interaktives Format für Teamtage oder Fortbildungen.
Ziel: Das Leitbild wird erfahrbar, greifbar und individuell reflektiert.
 - Station 1: „Wertespiegel“ – Mitarbeitende ordnen Aussagen aus dem Leitbild ihren persönlichen Werten zu.
 - Station 2: „Vision konkret“ – Auf Karten notieren: „So sieht ‚Leben in Fülle‘ in meinem Arbeitsalltag aus“ oder „So halten wir die Frage nach Gott wach“.
 - Station 3: „Wegweiser“ – Was brauche ich, um das Leitbild besser leben zu können?
- *„Leitbild-Karten“ für Gespräche und Meetings*
Sie können das „Leitbild-Kartenset“ als Einstieg in Mitarbeitenden-Gespräche, in Teambesprechungen oder in Klausuren und Workshops nutzen (Welche Karte spricht dich heute besonders an?).

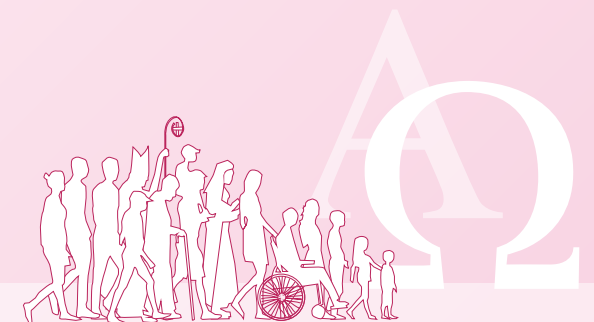
Zur Materialbestellung:



Unterstützung

Wollen Sie sich ausführlicher beraten lassen oder benötigen Sie Unterstützung? Das Amt für Personal (siehe Kontakte auf S. 29) hilft Ihnen gerne weiter.

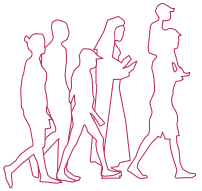
4. Eigene Strategiearbeit



4

Eigene Strategiearbeit

Für: Führungskräfte und Gremien in der EDS



Leitende Fragen:

- Welche Wirkung hat die Situationsanalyse auf unser Tun? Welche Wirkung hat die Vision auf unsere strategische Ausrichtung und unsere Arbeit?
- Wie spiegelt sich das Leitbild in unserem aktuellen Tun wider? Wo sehen wir unsere Schwerpunkte derzeit?
- Wo wollen wir neue Schwerpunkte setzen? Welche Maßnahmen lassen sich daraus ableiten? Helfen sie uns, unsere Vision zu erreichen?
- Schauen wir in die Zukunft oder optimieren wir Bewährtes?
- Was hat Vorrang? Gibt es etwas, das wir weglassen oder reduzieren können?

4.1 Was ist Strategiearbeit?

Strategiearbeit bedeutet, Ziele zu definieren und Wege zu entwickeln, um diese zu erreichen. Sie hilft dabei,

- *Ziele zu klären:* Was wollen wir erreichen? Eine klare Zieldefinition hilft, die Richtung vorzugeben und sicherzustellen, dass alle Maßnahmen auf ein Ergebnis hinarbeiten.
- *Prioritäten zu setzen:* Welche Maßnahmen sind am wichtigsten? Durch Priorisierung entsteht Klarheit für Mitarbeitende und Energie und Ressourcen können wirkungsvoll eingesetzt werden.
- *Ressourcen gezielt einzusetzen:* Dabei geht es z. B. um Zeit, Budget und Kompetenzen.

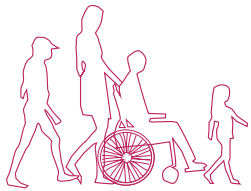
- *Veränderungen aktiv zu gestalten:* Wie reagieren wir auf neue Herausforderungen? Durch die Orientierung strategischer Ziele und Maßnahmen am Leitbild soll sichergestellt werden, dass Veränderung gestaltet werden kann, ohne Kernwerte aus den Augen zu verlieren.

Das Leitbild kann einer Pfarre, einem Pfarrverband, einer Einrichtung oder einer Abteilung der EDS als Kompass dienen, um sicherzustellen, dass strategische Entscheidungen im Einklang mit Vision, Situation und Werten der EDS stehen.

4.2. Erforderliche Ressourcen

Strategiearbeit kann regelmäßig z. B. in Besprechungen, aber auch gezielt und fokussiert in eigenen Klausuren oder einem längeren Prozess erfolgen. Je nach Möglichkeiten und Bedarf sollten unterschiedliche Ressourcen vorhanden sein:


- *Mitwirkende:* Mitarbeitende und Führungskräfte sollten beteiligt werden. Abhängig vom Arbeitsbereich kann auch gemeinsam mit Partnern, Pfarren, Institutionen etc. gearbeitet werden. Je nach Arbeitsweise können Personen ernannt werden, die zwischen den gemeinsamen Arbeitsphasen Aufgaben übernehmen.
- *Zeit und Raum für Reflexion:* gezielte Phasen der Analyse und Planung, wie z. B. ein regelmäßiger Besprechungspunkt, eine Klausur, Workshops etc.
- *Methoden und Werkzeuge:* z. B. Zukunftswerkstätten, SWOT-Analysen, Szenario-Techniken oder Strategie-Workshops können den Prozess unterstützen.
- *Ressourcen für Umsetzung, Evaluation und Anpassung:* Strategien sollten in regelmäßigen Abständen überprüft und angepasst werden. Dies erfordert die Bereitschaft „dranzubleiben“.
- Wenn gewünscht, steht dafür *Unterstützung* zur Verfügung (siehe Kontakte auf S. 29).



4.3. Arbeitsschritte und Methoden

Strategiearbeit verläuft in mehreren Schritten, bei denen folgende Fragen hilfreich sein können:

Analyse und Standortbestimmung

- Welche Herausforderungen und Chancen gibt es aktuell? Auf welche macht uns das Leitbild aufmerksam? Diese können z. B. mithilfe einer SWOT-Analyse bearbeitet werden: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken im Kontext des Leitbilds betrachten. Dazu gibt es auch Materialien, z. B. zur Erstellung eines Pfarrprofils, unter: 
- Wie gut spiegelt unsere aktuelle Strategie das Leitbild wider?

Zieldefinition und Leitbildabgleich

- Welche langfristigen Ziele wollen wir erreichen? Kann uns das Leitbild dabei helfen? Wie passen diese Ziele zu unserem Leitbild?
- Wie passen unsere aktuellen Ziele zum Leitbild?

Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung

- Welche Wege führen zu unseren Zielen? Welche Maßnahmen sind notwendig?
- Szenario-Techniken: Zukunftsszenarien durchspielen und bewerten.
- Leitbild-Check: Jede Maßnahme darauf prüfen, ob sie mit den Werten und der Vision übereinstimmt.

Umsetzung, Evaluation und Anpassung

- *Umsetzung und Kommunikation:* Wie integrieren wir die Strategie in den Arbeitsalltag? Wie kommunizieren wir die Strategie intern und extern? Z. B. Leitbild als Kommunikationsanker: „Wir tun x, weil es unserem Leitbild entspricht.“
- *Evaluation und Reflexion:* Wie messen wir den Erfolg der Strategie? Was zeigt uns, dass wir im Sinne unseres Leitbilds handeln? Passt die Strategie weiterhin zu unseren Werten?

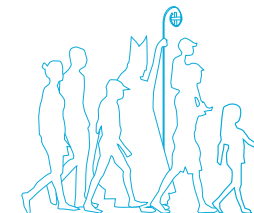
5. Eigene Leitbildarbeit



5

Eigene Leitbildarbeit

Für: Führungskräfte und Gremien in der EDS



5.1 Was ist Leitbildarbeit?

Eine Möglichkeit der Weiterarbeit mit dem diözesanen Leitbild ist der Beginn eines eigenen Leitbildprozesses. Dabei macht sich z. B. ein Pfarrgemeinderat, Pfarrverbandsrat oder eine andere Einrichtung auf den Weg, das diözesane Leitbild für den eigenen Kontext zu reflektieren und zu konkretisieren. Ergebnis ist ein bereichsbezogenes Leitbild, das das je eigene Selbstverständnis formuliert. Es beinhaltet eine Vision als gemeinsames Zukunftsbild (*Wohin wollen wir?*), eine Mission (*Was ist unser Auftrag?*) sowie zugrundeliegende Werte (*Wer wollen wir sein, um unsere Vision umzusetzen?*). Ausgehend davon können Ziele formuliert werden, die in Zukunft prioritär verfolgt werden sollen.

Das diözesane Leitbild ist für diesen Prozess eine Reflexionshilfe mit inspirierendem Potenzial. Ausgehend vom diözesanen Leitbild kann sich eine Gruppe etwa fragen:

Leitende Fragen:

- Welche Aspekte des Leitbilds sind in unserer Arbeit besonders wichtig? (alle Teile des Leitbilds)
- Wo sehen wir uns selbst? Wo stehen wir? (Situationsteil)
- Wie nehmen wir die Gottesfrage bei uns wahr? (Visionsteil)
- Auf welche Weisen halten wir die Frage nach Gott wach? (Visionsteil)
- Wen erreichen wir bereits mit unseren Angeboten? Welche neuen Zielgruppen wollen wir ansprechen? Welche Bedürfnisse haben diese Menschen? (Visionsteil)
- Welche Werte sind bei uns bereits gut etabliert? Wo haben wir noch Luft nach oben? (Werteteil)
- Wen möchten wir an unserer eigenen Leitbildarbeit beteiligen? (Werteteil)

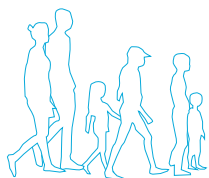
Das Erstellen eines eigenen Leitbilds gehört zu den aufwendigeren Formen der Weiterarbeit mit dem diözesanen Leitbild. Zugleich bietet diese Möglichkeit besondere Chancen. Ein Leitbildprozess ...

- ... schützt langfristig vor Aktionismus und Überlastung, indem der Fokus auf das Wesentliche und Prioritäre gelegt wird.
- ... trägt dazu bei, das eigene „Why“ zu klären, den Zusammenhalt im Team zu fördern und die Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen.
- ... fördert die gemeinsame Orientierung. Es hilft, die zukünftige Ausrichtung zu bestimmen und erleichtert Entscheidungsprozesse.
- ... unterstützt dabei, auf aktuelle Herausforderungen und Veränderungen zu reagieren und Lösungen zu entwickeln.
- ... ist ein wichtiger Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit, indem es reflektiert, welche Bedeutung die Pfarrei oder Einrichtung für das Umfeld in den unterschiedlichen Milieus hat.
- ... bietet Gelegenheit zur Beteiligung neuer Zielgruppen im Sinn der Synodalität.

5.2 Erforderliche Ressourcen

Je nach vorhandenen Möglichkeiten kann eine eher schlanke Vorgehensweise gewählt werden oder eine breite angelegte Beratung, die viele Menschen mit einbezieht und daher größeren Zeitaufwand erfordert. Als Richtwert für eine eher schlanke Prozessvariante sollten folgende Ressourcen vorhanden sein:


- kleineres Team (ca. 3 Personen), das die Prozessplanung übernimmt und mehr Zeit einbringt als andere Prozessbeteiligte
- größere Gruppe (ca. 10 bis 15 Personen), die sich über einen längeren Zeitraum hinweg (z. B. 1,5 Jahre) zu drei Ganztagesklausuren trifft
- Bereitschaft einiger Personen, zwischen den Ganztagesklausuren vereinbarte Aufgaben zu übernehmen



- wenn gewünscht: Unterstützung des Pfarrgemeindereferats oder der Organisationsentwicklung (z. B. Moderation von Klausurtagen). (Siehe Kontakte S. 29.)

5.3 Arbeitsschritte und Methoden

Ein Leitbildprozess verläuft üblicherweise in vier Arbeitsschritten:

- *Vorbereitung und Planung des Prozesses*
Beratung im zuständigen Gremium; Ressourcen klären; Entscheidung für den Prozess treffen; Prozess planen; Team zusammenstellen; Termine festlegen
- *Situationsanalyse*
Ist-Stand erheben: Was kennzeichnet die jeweilige gesellschaftliche und kirchliche Lebenssituation vor Ort? Welche Menschen leben dort? Welche spezifischen Bedürfnisse gibt es? Was bedeutet es in diesem Kontext, die Frage nach Gott wachzuhalten? Dazu gibt es Hilfestellungen und Materialien, z. B. zur Erstellung eines Pfarrprofils, unter:

- *Leitbild erarbeiten*
Vision und Mission erarbeiten; Werte reflektieren und formulieren
- *Entwicklung von konkreten Maßnahmen zur Umsetzung des Leitbilds*
Strategien entwickeln, um die im Leitbild formulierte Vision umzusetzen (siehe „Eigene Strategiearbeit“ ab S. 20)

Unterstützung

Wollen Sie sich ausführlicher beraten lassen oder benötigen Sie Unterstützung bei der Planung oder Moderation eines Leitbildprozesses? Die Gemeindeberatung und das PGR-Referat (siehe Kontakte auf S. 29) helfen Ihnen gerne weiter.

Materialien, Literatur und Kontakte



Materialien und Literatur



Auf der Website <https://www.edsbg.at/erzdioezese/leitbild> finden Sie weitere Materialien, Methoden und Impulse zur Arbeit mit dem Leitbild sowie eine Literatursammlung.

Diese Sammlung soll weiterhin wachsen und sich auch aus der konkreten Arbeit mit dem Leitbild entwickeln. Im Sinne einer synodalen Kirche möchten wir die Früchte unserer Arbeit miteinander teilen und freuen uns über Ihre Anregungen und Ideen!

Wir laden alle ein, eigene „Best Practice Beispiele“, Methoden, Ideen, Fotos aus Klausuren, oder Ergebnisse aus der je eigenen Arbeit mit dem Leitbild einzusenden.

Für das „Leitbild-Kartenset“ sowie weitere Materialien oder Bestellungen wenden Sie sich gerne jederzeit an die Stabsstelle Kommunikation (siehe S. 29).



Symbolbild Leitbild-Kartenset

Kontakte



- **Pfarrgemeindereferat**

Peter Haslwanter
peter.haslwanter@eds.at
Tel. +43 662 8047-2062

Anita Hofmann
anita.hofmann@eds.at
Tel. +43 662 8047-2061

- **Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung**

Monika Stockhammer
monika.stockhammer@eds.at
Tel. +43 662 8047-7112

- **Stabsstelle Kommunikation**

Marijana Delac (Materialienbestellung)
marketing@eds.at
Tel. +43 662 8047-2024

- **Amt für Personal**

Andreas Huber-Eder
andreas.huber-eder@eds.at
Tel. +43 662 8047-1625

- **Rückfragen oder Anregungen zum Arbeitsheft**

Arbeitsausschuss Konsistorium und Strategie
Andrea Thuma
andrea.thuma@eds.at
Tel. +43 662 8047-1112

Impressum:
Herausgeber: Erzdiözese Salzburg 2025, Gestaltung: Angelika Bamer-Ebner
Druck: Printcenter ED Salzburg

**WIR HALTEN DIE FRAGE
NACH GOTT WACH!
IHN STÄNDIG NEU ZU
ENTDECKEN, IHM EINE
CHANCE ZU GEBEN,
DAZU SIND WIR DA.
UNSERE SENDUNG!**