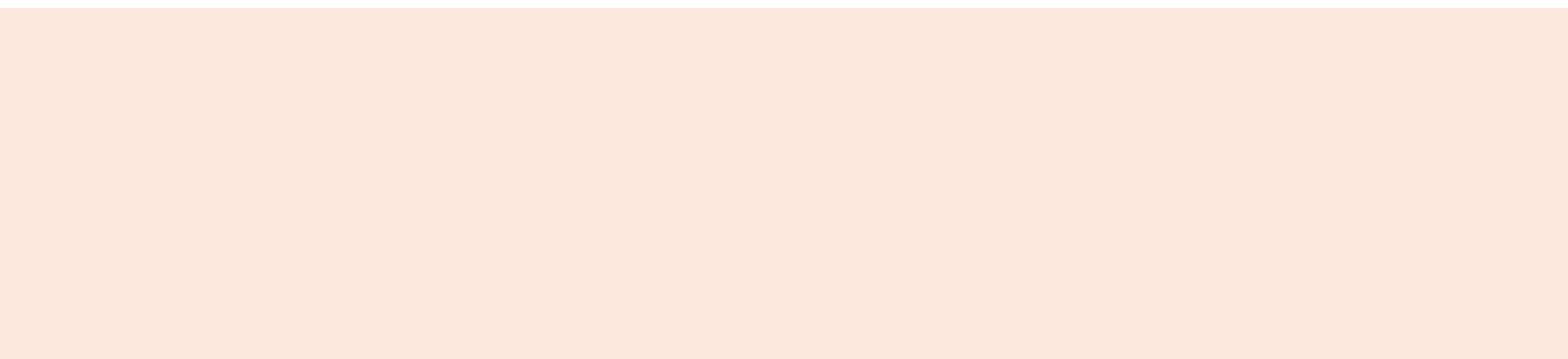
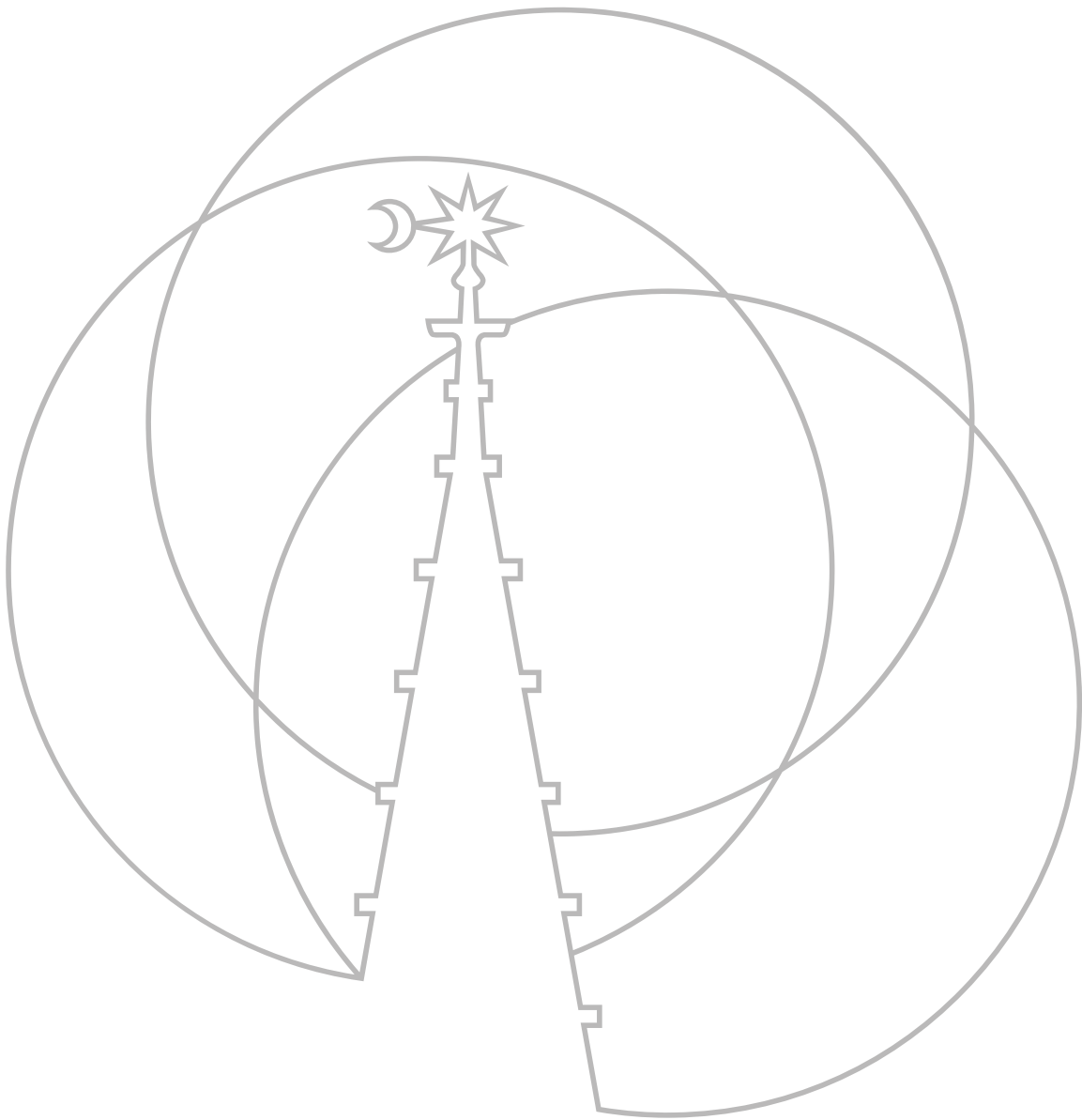




Erzdiözese  
Freiburg

# Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente

Der Kirche ein Gesicht geben  
Dokumente und Materialien  
zur Weiterentwicklung der  
Seelsorgeeinheiten



## Der Kirche ein Gesicht geben

### Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente

Vorwort	4
Leitungsinstrumente in der Erzdiözese Freiburg	5
Vision & strategische Zielplanung in der Erzdiözese Freiburg Wissen, wofür wir stehen und wohin wir gehen!	8
Zielvereinbarungsgespräche in der Erzdiözese Freiburg Einfach und zugleich höchst anspruchsvoll!	14
LEVI – Der Name ist Programm! Visitation in der Erzdiözese Freiburg	17
Anlage: Checkliste zur Erstellung einer Pastoralkonzeption	22

## Vorwort



Sehr geehrte hauptberufliche und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

im Zuge der Umsetzung der Pastoralen Leitlinien hat die Erzdiözese vier Leitungsinstrumente entwickelt. Pastorkonzeptionen helfen den Seelsorgeeinheiten, sich bewusst strategische Ziele zu setzen. Zielvereinbarungsgespräche ermöglichen es den Hauptberuflichen, ihre Arbeit besser nach Zielen auszurichten. Mit LEVI wurde ein neues Verfahren der Visitation entwickelt und eingeführt, das der Strategie-Überprüfung dient. Allen voran geht die Entwicklung eines Leitbildes als Grundlage für die Konkretisierung des kirchlichen Sendungsauftrags vor Ort.

Mit der Entscheidung für diese Leitungsinstrumente wird ein Standard formuliert, wie in unserer Erzdiözese Leitungsverantwortung wahrgenommen wird. Dies ist in den Seelsorgeeinheiten an erster Stelle Aufgabe des leitenden Pfarrers der Seelsorgeeinheit, mit ihm aber auch der hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Ehrenamtlicher, die einen verantwortlichen Dienst in Gremien, Verbänden oder Gemeinschaften übernommen haben.

Der vorliegende Orientierungsrahmen informiert Sie, was unter dem jeweiligen Instrument zu verstehen ist und welcher Fokus darin jeweils in den Mittelpunkt rückt. Zugleich wird der inhaltliche Zusammenhang dieser vier Leitungsinstrumente verdeutlicht. Sie finden außerdem eine Erläuterung zu den Verfahren, die mit den einzelnen Instrumenten verbundenen sind, sowie eine Zusammenstellung von Materialien und ergänzenden Unterstützungssystemen.

Die Leitungsinstrumente stehen im Dienst am Verkündigungsauftrag der Kirche. Ich wünsche allen Personen, die sich in diesem Auftrag engagieren, die sich für das Wachstum der Kirche in der Welt von heute einsetzen und sich in die Weiterentwicklung der Seelsorgeeinheiten einbringen, Inspiration in den Planungen, Mut in den Entscheidungen und Erfolg in der Umsetzung.

Mit bestem Dank für Ihr Engagement grüße ich Sie herzlich

A handwritten signature in black ink, reading "A. Mehlmann". The signature is written in a cursive, flowing style.

Msgr. Dr. Axel Mehlmann  
Generalvikar

# Leitungsinstrumente in der Erzdiözese Freiburg



## Leitbild

Das **Leitbild** ist die sprachliche Verdichtung des Selbstverständnisses, das für das Entscheiden und Handeln einer kirchlichen Einrichtung langfristig maßgeblich ist. Es benennt eine Vision, eine Mission sowie zugrunde liegende Werte. Als **Vision** formuliert es eine programmatische Idee, das heißt ein Zukunftsbild, das von allen angestrebt wird (Wo wollen wir hin?). Dieses Zukunftsbild gibt dauerhaft und nachhaltig eine Zielperspektive vor, die einen erkennbaren Unterschied zum Status quo aufzeigt. Die gemeinsame Verständigung auf die **Mission** klärt den Auftrag, wie er sich aus dem Sendungsauftrag der Kirche ergibt. Die Vergewisserung über tragende **Werte** leitet sich insbesondere aus der Botschaft des Evangeliums ab und wird in situationsunabhängigen Handlungsgrundsätzen entfaltet.

Auf Ebene der Erzdiözese geben hierüber die Pastoralen Leitlinien (ab 2017: Diözesane Leitlinien) Auskunft. In den Dekanaten, Seelsorgeeinheiten und kirchlichen Einrichtungen wird das diözesane Leitbild für den örtlichen Kontext konkretisiert.

## Strategie (Pastoralkonzeption)

Die **Pastoralkonzeption** baut auf dem Leitbild auf und beschreibt die Strategie, die eine Seelsorgeeinheit verfolgt. In ihrem Zentrum steht ein Zielkatalog für diejenigen Handlungsfelder, die von den Leitungsverantwortlichen für ihren Bereich als relevant identifiziert wurden. Welche Relevanz ein Handlungsfeld besitzt, muss im Dialog mit möglichen Zielgruppen und deren Bedürfnissen und Erwartungen geklärt werden. Bei der Beschreibung des Zielkatalogs sind die Ziele klar zu benennen: Ziele sind konkrete Vorstellungen über einen Zustand, der zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein soll. Sie werden so formuliert, dass zu diesem Zeitpunkt überprüft werden kann, ob und wie weit das Ziel erreicht ist. Maßgeblich sind dabei nicht einmalige Ergebnisse, sondern die nachhaltige Wirkung, die sich längerfristig zeigt. Die Qualität einer Pastoralkonzeption entscheidet sich an der Qualität dieser Zielbestimmungen.

## Zielvereinbarung (Zielvereinbarungsgespräch)

Das jährliche Zielvereinbarungsgespräch setzt sich aus vier Abschnitten zusammen. Unter **Rückblick und Standortbestimmung** richten Dienstvorgesetzte und Mitarbeitende ihre Aufmerksamkeit auf die Person der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, die jeweilige Situation am Arbeitsplatz und den persönlichen Beitrag zum Erreichen der strategischen Zielsetzungen.

Zur Wahrnehmung der Arbeitssituation gehören auch Fragen nach **Zusammenarbeit und Kommunikation** und deren Qualität: Mit wem kooperiere ich? Wer arbeitet mit mir im Team? Mit wem bin ich im Austausch? Wo sehe ich Verbesserungsmöglichkeiten?

Die Ziele des jeweiligen Arbeitsbereiches im kommenden Arbeitsjahr werden konstruktiv mit der individuellen Berufsbiographie verknüpft. Eine **Zielvereinbarung** erfordert die Zustimmung beider Gesprächspartnerinnen oder -partner aus eigener Überzeugung. Die Auswahl der Ziele und deren Reichweite ermöglicht eine individuell angepasste Führung und gibt der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter Gestaltungsraum für den Weg zum Ziel.

Im letzten Abschnitt **Entwicklung und Fördermaßnahmen** wird besprochen, welche Unterstützung die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter benötigt, welche Kenntnisse erworben und/oder vertieft werden sollen und welche Fähigkeiten langfristig weiterentwickelt werden können.

## Strategie-Kontrolle (LEVI)

Die vom Kirchenrecht vorgesehene **Visitation** wird zum Anlass genommen für einen breit angelegten, verbindlichen Austausch über die Frage: Was haben wir erreicht und welche Wirkung hat unser pastorales Handeln? Dazu analysiert die Gemeinde den Ist-Stand der pastoralen Entwicklung (**Selbstbewertungsbericht**) und holt eine qualifizierte **Fremdwahrnehmung** ein (Gespräche mit dem Visitationsteam, schriftliche Rückmeldung im Visitationsbericht sowie aus dem Ordinariat).

Grundlage ist die individuelle Bearbeitung des LEVI-Kriterienkatalogs, der eine dreifache Blickrichtung verfolgt: 1. Wie gehen wir mit den befähigenden Faktoren um, die für eine erfolgreiche Pastoral notwendig sind? 2. Welche Rückmeldungen erhalten wir zu unserer Pastoral und auf welchen Ergebnissen baut unsere Weiterentwicklung auf? 3. Wie schätzen wir den Reifegrad unserer Seelsorgeeinheit ein, so dass wir langfristig erfolgreich sind?

Damit wird zunächst der **Steuerungskreislauf** geschlossen, der durch Leitbild und Strategie initiiert wurde. Gleichzeitig wird er erneut geöffnet, weil die nächsten Entwicklungsschritte festgelegt, die Pastoralkonzeption fortgeschrieben und die Ziel- und Ergebnisorientierung der nächsten Jahre präzisiert wird.

## Vision & strategische Zielplanung in der Erzdiözese Freiburg Wissen, wofür wir stehen und wohin wir gehen!



**Leitbild und Strategie** sind zwei eigenständige Instrumente, die allerdings unmittelbar aufeinander bezogen und miteinander verknüpft sind. Das eine ohne das andere geht nicht. Ziele ohne Leitbild bleiben austauschbar und beliebig, Leitbilder ohne Ziele bleiben unkonkret und werden leicht zu einer Utopie. Aus diesem Grund müssen beide Instrumente immer zusammen betrachtet werden.

Leitbild und Pastoralkonzeption sind komprimierte Texte, die einen längeren Prozess der Vereinbarung und Entscheidung bündeln. Sie sind kurz und prägnant und haben nicht das Ziel, eine Gesamtübersicht zu geben.

Beim Leitbild hat es sich als hilfreich erwiesen, zentrale „Leitsätze“ zu formulieren. Diese sind kurz und sorgen für eindeutige und konkrete Formulierungen. Bei der Pastoralkonzeption soll nicht alles erfasst werden, was getan wird, sondern Kernziele für die zentralen Handlungs- und Wachstumsfelder in der Seelsorgeeinheit formuliert werden (max. 5-10 DIN A4 Seiten). Die bisherige Erfahrung hat gezeigt, wer sich zu viele Ziele setzt, erreicht erfahrungsgemäß weniger, als diejenigen, die sich auf wenige, aber dafür zentrale Themen fokussieren.

## Wissen, was die Menschen brauchen, und an das Evangelium rückbinden

Um Ziele realistisch und bedarfsorientiert formulieren zu können, braucht es Informationen darüber, was die jeweilige gesellschaftliche und kirchliche Lebenssituation und den jeweiligen Ort kennzeichnet, welche Menschen und sozialen Milieus dort leben, welche spezifischen Anliegen, Bedürfnisse und Erwartungen bestehen usw. Die Quellen für solche Informationen sind vielfältig: statistische Daten der kirchlichen Meldestelle, der kommunalen Gemeinde und des Statistischen Landesamtes ([www.statistik-bw.de](http://www.statistik-bw.de)) sowie inhaltliche Daten, wie z. B. aus der sozialwissenschaftlichen Lebensweltforschung in den SINUS Kirchenstudien.

Für ganz konkrete Fragen im Kontext der eigenen Arbeit ist es notwendig, selbst Rückmeldungen einzuholen, etwa in kirchlichen Einrichtungen (Kindertageseinrichtung, Sozialstation etc.), bei Gruppen und Verbänden, bei kirchlichen Veranstaltungen (Bildungswerk, Kommunionkatechese etc.) oder auch in den Gottesdiensten ... Erst dann lässt sich ein umfassendes Bild erstellen, aus dem sich die Bedürfnisse der Menschen in der Seelsorgeeinheit und der Bedarf, auf den die Seelsorgeeinheit reagieren will, ergeben. Daraus wiederum lassen sich die Ziele und die dazu passenden Maßnahmen entwickeln.

Es geht aber nicht einfach darum, irgendwas für irgendwen anzubieten. Kirche hat einen spezifischen Auftrag, den es zu erfüllen gilt. Dies bedeutet nichts anderes, als die vereinbarten Ziele und Maßnahmen immer an der Botschaft des Evangeliums und deren Konkretion im Leitbild auszurichten.

## Entwicklung und Erfolge sehen

Die zunehmende Komplexität kirchlicher Strukturen entspricht den Entwicklungen in allen Teilbereichen von Gesellschaft, Wirtschaft, Bildung etc. Die Dinge werden unübersichtlicher und können nicht mehr in der bisher gewohnten Art und Weise unmittelbar bearbeitet werden. Es braucht daher klare Entscheidungen und Transparenz bei den jeweils Beteiligten. Nur so gelingt es Erfolge und positive Entwicklung zu erkennen und langfristig sicherzustellen.

Eine PastoralKonzeption zeigt positive Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen:

- Wir sind gemeinsam auf dem Weg! (Prozessorientierung)
- Wir machen unsere Sache gut! (Qualitätsorientierung)
- Wir probieren Neues aus und lernen an Projekten! (Innovation)
- Wir halten uns an Absprachen und Vereinbarungen! (Verbindlichkeit)
- Wir wissen wer, was, wann, wie, warum, wozu, für wen, ... tut! (Transparenz)
- Wir reflektieren auch Prozesse, wo uns etwas nicht gelungen ist und nutzen dies als Lernchance! (Fehlerfreundlichkeit)
- Unsere Arbeit ist sinnvoll und wir sind stolz auf das, was wir mit unserem Handeln bewirken! (Ergebnisorientierung)

# Prozessorientierung

## Qualitätsorientierung

### Innovation

### Verbindlichkeit

## Transparenz

### Fehlerfreundlichkeit

## Ergebnisorientierung

#### **Kriterien der Zielerreichung mitdenken**

Eine Seelsorgeeinheit ist ein komplexes System von unterschiedlichen Interessen, Zielen und Personengruppen, in dem vieles miteinander verbunden und aufeinander bezogen ist. Deshalb muss bereits bei der Zielformulierung mitbedacht und formuliert werden, woran sich erkennen lässt, dass vereinbarte Ziele erreicht wurden. Auf dieser Basis gilt es, an den entsprechenden Stellen das, was aufgefallen ist, zu korrigieren und anschließend den Kreislauf der Entwicklung neu zu starten.

#### **Pastoralkonzeption in regelmäßigen Zeiträumen entwickeln und aktualisieren**

Während ein Leitbild eine längerfristige und grundsätzliche Perspektive (5-10 Jahre) bietet, ist die Pastoralkonzeption ein Instrument der unmittelbaren und direkten Handlungsebene. Die Erstellung einer Pastoralkonzeption (bzw. auch deren Überarbeitung) sollte nicht zu lange dauern und innerhalb eines überschaubaren Zeitraums abgeschlossen (0,5-1 Jahr) sein. Dies verhindert, dass die Pastoralkonzeption bei der Fertigstellung bereits auf Grund aktueller Entwicklungen schon wieder überholt ist.

Es muss genügend Zeit zwischen der Vereinbarung der Ziele und einer möglichen Überarbeitung der Pastoralkonzeption bleiben, um konkrete Maßnahmen umzusetzen und diese auszuwerten. Zugleich sollten die Zeiträume hierfür auch nicht zu lange ausgedehnt werden. Drei Jahre haben sich dabei als optimaler Zeitraum erwiesen.

## Die einzelnen Schritte der Erstellung von Leitbild und Strategie

1. Der leitende Pfarrer der Seelsorgeeinheit ist verantwortlich für die Erstellung von Leitbild und Pastoralkonzeption. Er steuert den Gesamtprozess, entwickelt gemeinsam mit dem Pfarrgemeinderat die notwendigen Formate und Veranstaltungen, um Beteiligung und Transparenz zu ermöglichen (z. B. Zukunftskonferenz, Klausurtag, Gemeindeversammlung) und beauftragt Personen, die an der Erstellung der Texte arbeiten (z. B. durch die Einrichtung einer Projektgruppe). Für die Mitarbeit sollen gezielt auch Personen über die Gremien der Seelsorgeeinheit und die bereits aktiv Tätigen hinaus angefragt werden.
2. Durch die beauftragten Personen bzw. die Projektgruppe werden Daten eingeholt und ausgewertet, Bedarfe erfasst und erste Vorlagen erstellt. Weitere Gruppierungen, Einrichtungen und Akteure werden durch Teilaufträge in den Prozess eingebunden. Unterstützungssysteme der Diözese können dabei hinzugezogen werden. Die Diözesanstellen des Erzbischöflichen Seelsorgeamtes helfen hier bei Auswahl und Vermittlung.
3. Der leitende Pfarrer der Seelsorgeeinheit und der Pfarrgemeinderat informieren sich und die Menschen in der Seelsorgeeinheit über Zwischenstände, beraten über Vorlagen und geben dazu regelmäßig Feedback an diejenigen, die an der Erstellung arbeiten. Sie bleiben im Prozess der Erstellung aktiv eingebunden, treffen anstehende Entscheidungen und beschließen die endgültigen Texte.
4. Die Texte werden digital erstellt und nach der Verabschiedung als PDF-Dokument an den Dekan übermittelt. Ab Mitte 2016 steht dafür eine eigene digitale Plattform im Intranet der Erzdiözese zur Verfügung. Damit wird die Übermittlung und Archivierung von Daten erleichtert, weitergehend aber auch der Erstellungs- und Rückmeldeprozess, die Nutzung von Informationen und die Sorge für die regelmäßige Aktualisierung der Texte.
5. Der Dekan gibt eine Stellungnahme zur Pastoralkonzeption ab. Ist der Dekan selbst leitender Pfarrer der Seelsorgeeinheit, erfolgt die Stellungnahme durch den Generalvikar.
6. Entsprechen die Texte den Vorgaben, die in den Diözesanen Leitlinien und den formulierten Standards für das Erzbistum Freiburg festgelegt sind, würdigt der Dekan dies in seiner Rückmeldung. Entsprechen die Texte den Vorgaben nicht, sucht der Dekan das direkte Gespräch mit dem leitenden Pfarrer der Seelsorgeeinheit und dem Pfarrgemeinderat. Gemeinsam wird überlegt, was verändert bzw. ergänzt werden muss und welche Unterstützung dabei sinnvoll ist. Um hier eine größere Sicherheit zu erreichen, wurde eine Checkliste erstellt, die im Anhang abgedruckt ist. Diese ist auf das LEVI-Programm zur Visitation abgestimmt und stellt sicher, dass die Pastoralkonzeption anschlussfähig erstellt wird (vgl. LEVI-Kriterium 3: Pastoralkonzeption).
7. Nach einer Zeit der Umsetzung kommt es zur Überarbeitung und Aktualisierung der Texte (Pastoralkonzeption und ggf. auch Leitbild), d. h. vor allem zur erneuten Vereinbarung strategischer Ziele für die kommenden drei Jahre.

Die Kategorien der Pastoralen Leitlinien (Auftrag, Abschied, Aufbruch) bieten eine wertvolle Systematik für die Überlegungen zum Leitbild und zur Pastoralkonzeption.

«Abschied» ist eine zentrale strategische Frage: „Wenn wir es nicht schon täten, würden wir uns heute noch in diesem Bereich engagieren? Falls nein, wie kommen wir da raus, und zwar schnell?“  
(Peter Ferdinand Drucker)

Keine Aussage zu einem Bedarf ohne einen Nachweis als Beleg!

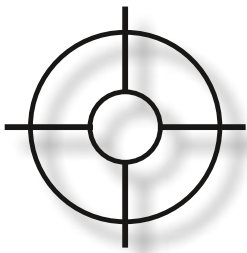
Einen Text verabschieden bedeutet nicht, sich von seinen Inhalten zu verabschieden!

„Pastoralkonzeption ist nicht das Fotoalbum vom letzten Urlaub, sondern der Reiseführer für den nächsten!“  
(Domdekan Andreas Möhrle)

Wer mehr als fünf Ziele hat, hat keine Ziele!



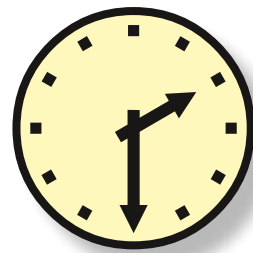
S	spezifisch	Ist das, was wir formuliert haben, tatsächlich ein Ziel oder lediglich eine Absichtserklärung bzw. eine bloße Maßnahme?
M	messbar	Wie und woran werden wir erkennen, dass wir unser Ziel erreicht haben?
A	attraktiv	Ist das Ziel für uns selbst, für diejenigen, die es für die Umsetzung braucht, und alle Beteiligten erstrebenswert?
R	realistisch	Ist das Ziel für uns auch tatsächlich erreichbar?
T	terminiert	Gibt es einen Zeit- und Aufgabenplan, der die Verantwortlichkeiten nachvollziehbar benennt?



SPEZIFISCH



MESSBAR

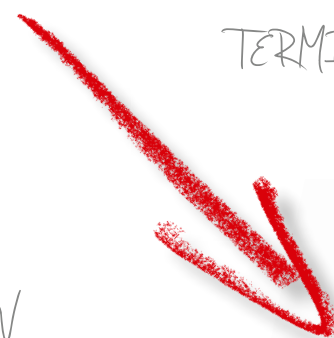


TERMINIERT



REALISTISCH

SMART



ATTRAKTIV

# **Zielvereinbarungsgespräche in der Erzdiözese Freiburg**

## **Einfach und zugleich höchst anspruchsvoll!**

### **Die Grundidee ist unmittelbar einleuchtend**

Einmal im Jahr fragen Dienstvorgesetzte ganz gezielt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach deren Erfahrungen im zurückliegenden Arbeitsjahr und danach, wie sie sich selbst und die Zusammenarbeit an ihrem Arbeitsplatz erleben. Die spezifischen Fähigkeiten und Gestaltungsideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in diesem Gespräch erkundet und möglichst wirksam mit den gemeinsamen Aufgaben verknüpft. Die gemeinsamen Aufgaben sind bezogen auf das Leitbild und die in der PastoralKonzeption vereinbarten 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 den Weg dahin bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter. Zielvereinbarungen sorgen für Klarheit über die zu bewältigenden Aufgaben. Dadurch erhalten die Einzelnen auch in Umbruchzeiten das für sie notwendige Maß an beruflicher Sicherheit und inhaltlicher Verlässlichkeit. Wenn künftige Veränderungen absehbar sind, muss bereits heute die Zusammenarbeit und die berufliche Entwicklung gestaltet und gestärkt werden.

### **Haltung und Grundüberzeugung**

Voraussetzung für das Führen mit Zielen ist das grundsätzliche Vertrauen in die Möglichkeit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Kompetenz und Energie verfügen, ihren Arbeitsbereich zu gestalten und innovativ weiter zu entwickeln. Fehlt einer Seite dieses Vertrauen, ist die Notwendigkeit, dieses Vertrauen wieder aufzubauen, umso wichtiger.

### **Zielvereinbarungsgespräche werden auf allen Verantwortungsebenen geführt**

Die Zielvereinbarungsgespräche in den Seelsorgeeinheiten sind in eine Kaskade eingebunden, die bei den Gesprächen des Erzbischofs bzw. des Generalvikars mit den Dekanen ihren Ausgang nimmt. Der Dekan führt das Gespräch wiederum mit dem leitenden Pfarrer der Seelsorgeeinheit und dieser mit seinen jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Von diesem Zielvereinbarungsgespräch, das mit beruflich in der Erzdiözese Tätigen geführt wird, ist das auf den Kontext Ehrenamtlichkeit abgestimmte Instrument des „Aufgabengesprächs“ zu unterscheiden. In diesem Gespräch klären die jeweils Verantwortlichen mit ehrenamtlich Tätigen Inhalte und Strukturen ihres ehrenamtlichen Engagements (vgl. Rahmenrichtlinien für ehrenamtliches Engagement).



### Zielvereinbarungsgespräche in der Erzdiözese Freiburg auf einen Blick

Kurz gesagt erfüllen diese Gespräche die folgenden Funktionen:

- Geleistete Arbeit würdigen
- Ziele vereinbaren
- Aufgaben und Aufträge klären
- Kompetenz zielgerichtet einsetzen
- Berufliche Entwicklung fördern

Realisiert wird dies in folgenden vier Bausteinen des Zielvereinbarungsgesprächs:

#### **Rückblick – Standortbestimmung**

Wahrnehmung der Arbeit und der Arbeitssituation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

#### **Zusammenarbeit – Kommunikation**

Der Veränderungsbedarf und die Verbesserungsmöglichkeiten in der Kommunikation und Kooperation werden miteinander besprochen.

#### **Ausblick – Ziele**

Die Ziele für das kommende Jahr und ggf. die Einzelschritte, die dazu notwendig sind, werden gemeinsam formuliert (vgl. dazu die „SMART“-Kriterien S. 12-13).

#### **Entwicklung – Fördermaßnahmen**

Beide am Gespräch beteiligten Personen klären und vereinbaren, welche Unterstützung die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter benötigt, welche Kenntnisse erworben bzw. vertieft und welche Fähigkeiten weiterentwickelt werden.

Ein Vorlauf von mindestens zwei Wochen zwischen der Terminvereinbarung und dem Gespräch selbst dient dazu, dass Dienstvorgesetzte und Mitarbeitende sich vorbereiten und überlegen können, welche Themen sie in diesem Rahmen ansprechen wollen. Nach dem Gespräch werden die getroffenen Vereinbarungen protokolliert sowie festgehalten, wer darüber hinaus beteiligt oder informiert werden muss. Die/der nächsthöhere Dienstvorgesetzte wird darüber informiert, dass das Zielvereinbarungsgespräch stattgefunden hat.

### **Voraussetzungen und Ertrag**

Das Zielvereinbarungsgespräch erfüllt seine oben beschriebenen Funktionen umso wirkungsvoller, je klarer und überzeugter die Dienstvorgesetzten und ebenso die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre berufliche Rolle bejahen und einnehmen. Damit ist dieses Instrument zur Personalführung für beide Seiten gleichzeitig eine unmittelbare und hilfreiche Option zur beruflichen Entwicklung.

Am Institut für Pastorale Bildung können Dienstvorgesetzte in regelmäßig stattfindenden Führungstrainings ihre Kompetenzen für die Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche trainieren und erweitern.

Die Erfahrung zeigt, dass der Ertrag des Gesprächs den persönlichen und zeitlichen Aufwand deutlich übersteigt.

### **Weitere Informationen**

#### **Informationen und Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche**

[www.ebfr.de/zielvereinbarungen](http://www.ebfr.de/zielvereinbarungen)

#### **Führungstraining für Zielvereinbarungsgespräche**

[www.ipb-freiburg.de](http://www.ipb-freiburg.de)

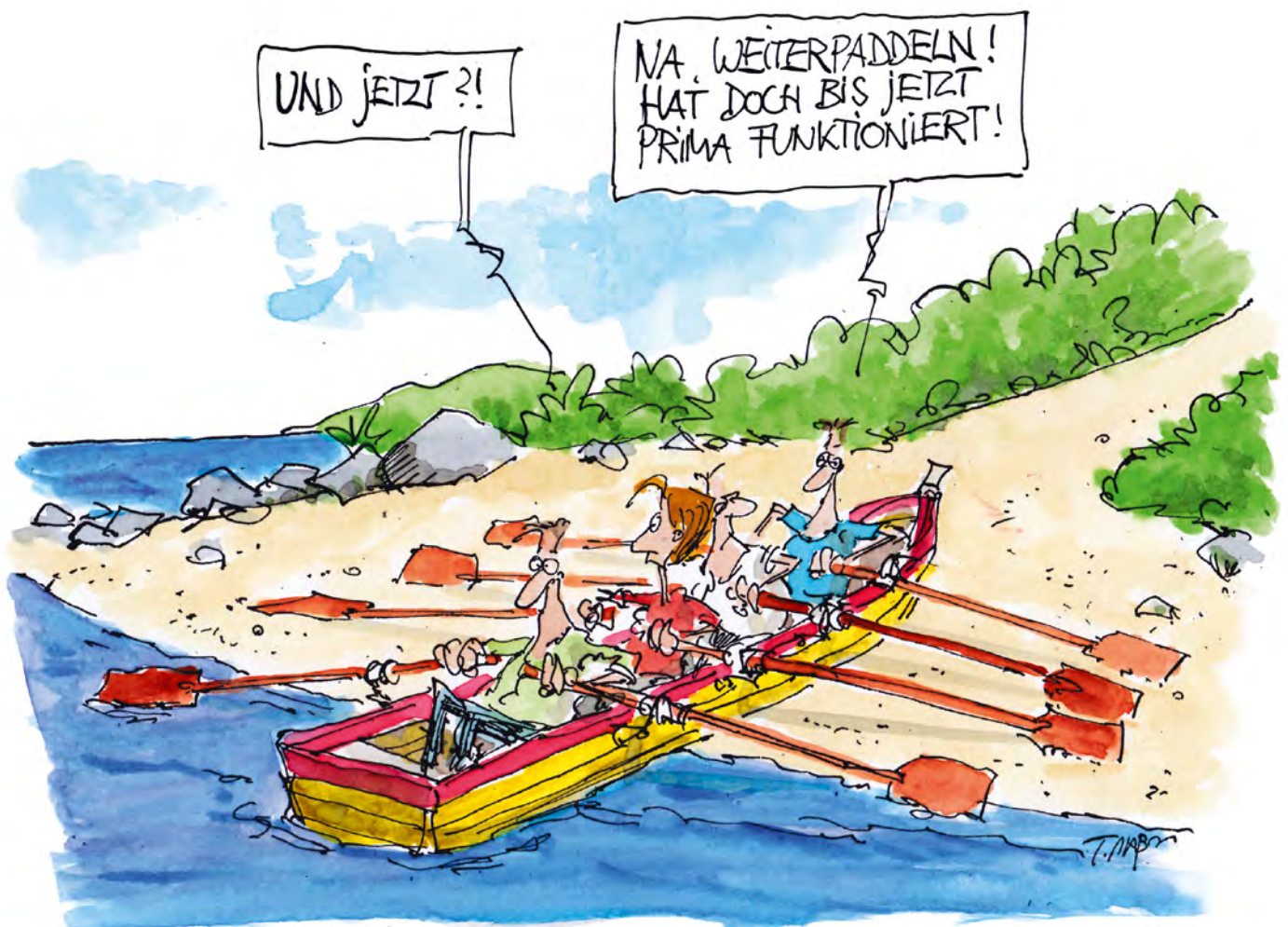
## LEVI – Der Name ist Programm!

### Visitation in der Erzdiözese Freiburg

Mit dem Leitgedanken „LEVI – Lernen, Entwickeln, Vereinbaren, Inspirieren“ verfügt die Erzdiözese Freiburg über ein Programm, das der Visitation und Gemeindeentwicklung dient. Es bietet Werkzeuge, Seelsorgeeinheiten dabei zu unterstützen, den eigenen Standort zu klären, den Bedarf zu analysieren, vereinbarte Ziele umzusetzen und dabei die Qualität des pastoralen Handelns zu überprüfen.

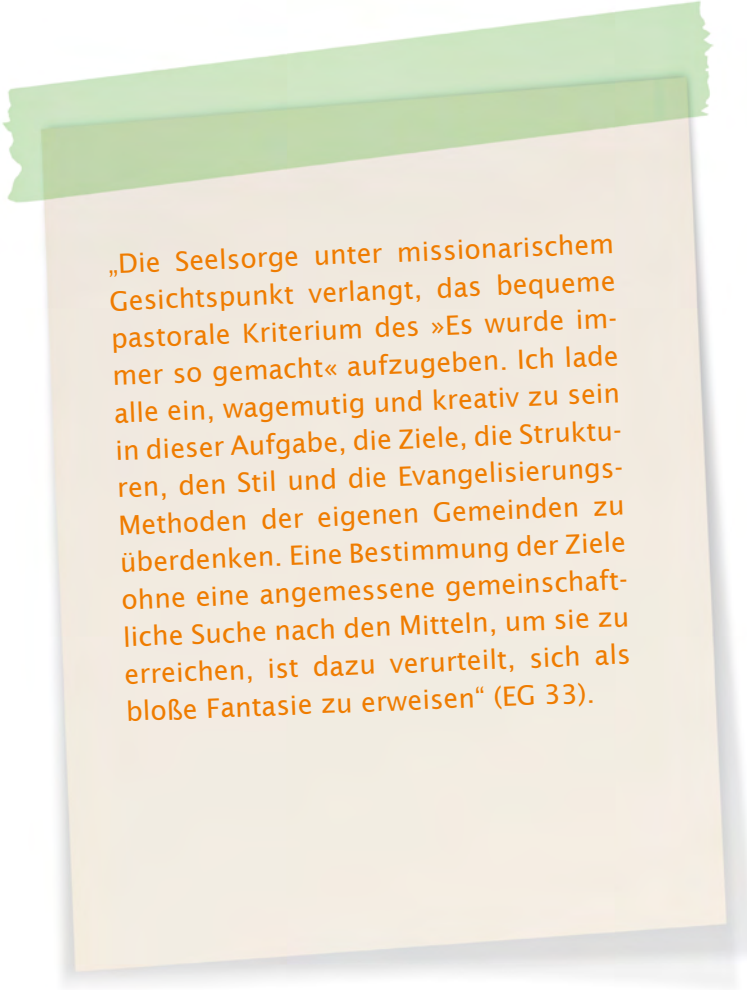
#### Eine dialogische Standort-Bestimmung

LEVI setzt vielfältige Dialog-Prozesse in Gang. Vor der Visitation nimmt die Seelsorgeeinheit eine gemeinsame Standortbestimmung vor (Selbstbewertung). Diese wird in einem Selbstbewertungsbericht dokumentiert, der zentrale Aspekte der pastoralen Praxis in den Mittelpunkt stellt: Wie ist es zum derzeitigen Stand gekommen und welche weitere Entwicklung will die Seelsorgeeinheit nehmen? Pastorale Entwicklung wird so durch die Dynamik gemeinsamer Zielvereinbarung und Zielüberprüfung gefördert. Damit ist eine besonders qualifizierte Gesprächsgrundlage für die weiteren Dialogschritte mit dem Dekanat (Visitation und Visitationsbericht) und dem Ordinariat (Rückmeldung des Erzbischöflichen Ordinariats) geschaffen. Die jeweils unterschiedlichen Blickwinkel kommen eigenständig zum Tragen und ergänzen sich.



## Ein Dienst am Sendungsauftrag der Kirche

LEVI ist kein Selbstzweck, sondern Dienst am Sendungsauftrag der Kirche. Eine kontinuierliche Erneuerung der Kirche aus dem Evangelium geschieht nicht von selbst: Es braucht Trägerinnen und Träger, die sich diesem Anspruch verbindlich stellen und damit der Herausforderung nachgehen, die Papst Franziskus in „*Evangelii Gaudium*“ auf den Punkt gebracht hat:



„Die Seelsorge unter missionarischem Gesichtspunkt verlangt, das bequeme pastorale Kriterium des »Es wurde immer so gemacht« aufzugeben. Ich lade alle ein, wagemutig und kreativ zu sein in dieser Aufgabe, die Ziele, die Strukturen, den Stil und die Evangelisierungsmethoden der eigenen Gemeinden zu überdenken. Eine Bestimmung der Ziele ohne eine angemessene gemeinschaftliche Suche nach den Mitteln, um sie zu erreichen, ist dazu verurteilt, sich als bloße Fantasie zu erweisen“ (EG 33).

## Achtsamkeit für Kirchenentwicklung

Mit LEVI erhalten die Seelsorgeeinheiten ein professionelles Instrumentarium, um für Wachstumsprozesse sensibel zu werden. Dabei nutzen sie den Steuerungskreislauf des sogenannten PDCA-Zyklus, um Entwicklung zu verdeutlichen, sowie Wirkungsnachweise, um die eigene Ergebnisorientierung zu belegen. Es gilt, zugleich eine Lesefähigkeit dafür zu fördern, dass sich die „Sammlung“ als Dimension kirchlichen Handelns (vgl. Pastorale Leitlinien) im entscheidenden Moment menschlicher Plan- und Machbarkeit entzieht, weil Jesus Christus selbst es ist, der das Volk Gottes sammelt. Diese Fähigkeit ist grundlegend für gemeindliche Lernprozesse, die Kirchenentwicklung „von Gott her“ konkretisieren.

## Entwicklung effizient steuern

Gemeinsame Lernprozesse versuchen, Bewährtes zu bewahren und zugleich Weiterentwicklung und Erneuerung bedarfsgerecht zu steuern. Seit 70 Jahren nutzen viele Organisationen dafür den sog. **PDCA-Zyklus** als hilfreiches Instrument der Qualitätsentwicklung, indem **vier Analyse-Schritte** unterschieden werden (**Plan, Do, Check, Act**):



## Kultivierung und Umsetzung

Das Potential von LEVI entfaltet sich schrittweise; es braucht dafür eine bedarfsgerechte, organische Kultivierung, die an der örtlichen Situation ansetzt. Deshalb hat Erzbischof Stephan Burger zum einen Mindestanforderungen für eine verbindliche LEVI-Praxis festgelegt, andererseits für die erweiterte Einführungsphase bis 2019 auch Spielräume aufgezeigt.

## Einblicke

Eine allgemeine Einführung in LEVI bieten die „Einblicke“ („rotes Heft“) sowie ein Kurzfilm, der den Nutzen des Programms für die Gemeindeentwicklung herausstellt (Download auf der Homepage [www.ebfr.de/levi](http://www.ebfr.de/levi)).

## Akteure

Die Visitation ist Aufgabe des **Dekans**. Er initiiert die Vorbereitung der Visitation und bespricht den Zeitplan für den Selbstbewertungsprozess mit den Verantwortlichen vor Ort. Er leitet zusammen mit seinem Visitationsteam die Visitation und erstellt den Visitationsbericht („Fremdbewertung“).

In Seelsorgeeinheiten, die von Dekanen geleitet werden, wird die Visitation von einem der **Weihbischöfe** durchgeführt.

Die **Dekanatsreferentinnen/Dekanatsreferenten** sind für Information, Schulung und Training der Selbstbewertungsteams im Dekanat verantwortlich. Sie stehen für Rückfragen während des Selbstbewertungsprozesses zur Verfügung, vermitteln ggf. Beratung und Unterstützung und wirken schließlich als Mitglied des Visitationsteams bei der Durchführung der Visitation mit.

Das **Selbstbewertungsteam** verantwortet unter Leitung des **Pfarrers der Seelsorgeeinheit** die Redaktion des Selbstbewertungsberichts, an dem die **Gremien, Gruppen und Initiativen** der Seelsorgeeinheit beteiligt werden. Es erarbeitet Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Seelsorgeeinheit, über die der **Pfarrgemeinderat** anschließend berät und beschließt.

Die Seelsorgeeinheit erhält vom **Generalvikar** eine Rückmeldung des Erzbischöflichen Ordinariats. Diese wird im Referat für Visitationen und pastorale Entwicklung (LEVI) erarbeitet und mit den Abteilungsleitern der Abteilungen I (Pastoral), II (Seelsorgepersonal und Pastorale Bildung) und VII (Grundsatzfragen und Strategie) abgestimmt.

## Die einzelnen Schritte des LEVI-Prozesses

1. Die Vereinbarung des Visitationstermins ist Anlass, LEVI auf der Ebene der Seelsorgeeinheit schrittweise umzusetzen.
2. Ein Team aus pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Ehrenamtlichen und weiteren engagierten Personen (Selbstbewertungsteam) erarbeitet einen Selbstbewertungsbericht, in dem eine Selbsteinschätzung dokumentiert, inwieweit die Pastorkonzeption umgesetzt ist und die dort vereinbarten Ziele erreicht wurden. Außerdem werden zentrale Fragen zur Leitungs- und Mitarbeiterkultur sowie zum Umgang mit Ressourcen bearbeitet. Schließlich ist die Seelsorgeeinheit aufgefordert, ihren eigenen Reifegrad zu beurteilen, der entscheidend für den langfristigen Erfolg ist (Bewertung gemäß der RADAR-Logik).
3. Der Selbstbewertungsbericht ist die Grundlage für die Durchführung der Visitation durch den Dekan. Dieser bespricht seine Eindrücke in einem strukturierten Dialog mit Vertreterinnen und Vertretern der Seelsorgeeinheit.

4. Auf der Grundlage des Selbstbewertungsberichts und der Visitationsgespräche erstellt der Dekan einen Visitationsbericht.
5. Das Erzbischöfliche Ordinariat gibt dazu eine Rückmeldung und spricht Empfehlungen für die weitere Arbeit in der Seelsorgeeinheit aus. Auf Bistumsebene werden die Erkenntnisse aus den Visitationen für die diözesane Pastoral- und Personalplanung genutzt.
6. Die Seelsorgeeinheit nutzt ihren Selbstbewertungsbericht, den Visitationsbericht und die Rückmeldung aus dem Erzbischöflichen Ordinariat zur stetigen Weiterentwicklung: Das Verfahren der Selbstbewertung auf der Grundlage des PDCA-Zyklus wird fortgeführt.
7. Der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung mündet in die erneute Visitation nach fünf Jahren.

## Kriterien-Katalog

Schlüssel für die Erarbeitung des Selbstbewertungsberichts sind 10 Qualitätskriterien mit insgesamt 39 Teilkriterien, die in einem Kriterien-Katalog zusammengestellt sind („blaues Heft“). Sie leiten dazu an, wesentliche Aspekte des Gemeindelebens zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Die Bearbeitung der Kriterien und die Erstellung des Selbstbewertungsberichts erfolgt über die web-basierte Nutzeroberfläche *LEVI online*, die den Gemeinden individuell über das diözesane Intranet zur Verfügung steht.

## Checklisten

Die LEVI-Checklisten („grünes Heft“) bieten eine Orientierung, wie die einzelnen Schritte des LEVI-Programms (Selbstbewertung, Visitation, Transfer) in der Seelsorgeeinheit und im Dekanat vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden.

## Dokumente und Arbeitsmaterialien

Alle Publikationen zu LEVI, vielfältige Arbeitsmaterialien und zahlreiche weiterführende Informationen sind **im diözesanen Intranet** zu finden.

## Weitere Informationen

Grundinformationen: [www.ebfr.de/levi](http://www.ebfr.de/levi)

Umfassende Sammlung aller LEVI-Arbeitsunterlagen und Zugang zu „LEVI online“: [intranet.erzbistum-freiburg.de](http://intranet.erzbistum-freiburg.de)

LEVI wurde auf der Basis des international bewährten EFQM-Modells der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement entwickelt. Dieses Modell wird von Organisationen genutzt, die in ihrer Qualitätsentwicklung voranschreiten wollen, unabhängig davon, ob diese gemeinnützig oder gewinnorientiert ausgerichtet sind.



## Anlage: Checkliste zur Erstellung einer Pastoralkonzeption

<b>WAS?</b>	<b>1. Bedürfnisse und Bedarfe klären / Sendungsauftrag sichern</b> Ziele brauchen Zielgruppen. Für die Konzeption sind Bedürfnisse zu erheben und daraus realisierbare Bedarfe abzuleiten.	LEVI Krit. 3a
1.1	WER ist für die Bedarfsklärung verantwortlich? Wer wird befragt? Wer leitet aus den erhobenen Bedürfnissen realisierbare Bedarfe ab? Wer stellt sicher, dass der Sendungsauftrag, wie er sich aus dem Evangelium ableitet, umgesetzt wird?	geklärt <input type="checkbox"/> unklar <input type="checkbox"/>
1.2	WIE (umfassend) werden Bedürfnisse erhoben? Werden auch neue Zielgruppen über die bisherigen Mitglieder und Beteiligten der Seelsorgeeinheit hinaus berücksichtigt? Wie werden daraus Bedarfe abgeleitet?	geklärt <input type="checkbox"/> unklar <input type="checkbox"/>
1.3	WANN und wie regelmäßig werden Bedürfnisse erhoben und Bedarfe ermittelt?	geklärt <input type="checkbox"/> unklar <input type="checkbox"/>
<b>WER?</b>	<b>2. Entscheidungen treffen</b> Ziele brauchen Entscheidungen, um verwirklicht werden zu können. Für die Konzeption sind auf der Grundlage von Bedarfsanalysen und daraus abgeleiteten Lernprozessen tragfähige Entscheidungen zu treffen, die regelmäßig überprüft und ggf. korrigiert werden und sich an den Diözesanen Leitlinien ausrichten.	LEVI Krit. 3b
2.1	WER ist für den Prozess der strategischen Ziel-Planung verantwortlich? Wer stellt sicher, dass die notwendigen Entscheidungen möglichst im Konsens getroffen werden? Wer trägt die Entscheidungsverantwortung, wenn auf Dauer weder ein Konsens noch ein Kompromiss erreicht wird?	geklärt <input type="checkbox"/> unklar <input type="checkbox"/>
2.2	WER achtet im Prozess der strategischen Ziel-Planung darauf, dass die erhobenen Bedürfnisse berücksichtigt werden? Wer achtet darauf, dass aus der Vielzahl von Bedürfnissen leistbare Anforderungen und erfüllbare Bedarfe abgeleitet werden?	geklärt <input type="checkbox"/> unklar <input type="checkbox"/>
2.3	WIE ist sichergestellt, dass die Diözesanen Leitlinien als verbindlicher Rahmen für die Erstellung der Pastoralkonzeption zum tragen kommen?	geklärt <input type="checkbox"/> unklar <input type="checkbox"/>
2.4	WER ist für die Formulierung der Ziele verantwortlich? Wer achtet bei der Formulierung auf die SMART-Regel? Jedes Ziel sollte spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein.	geklärt <input type="checkbox"/> unklar <input type="checkbox"/>
<b>WIE?</b>	<b>3. Maßnahmen konkretisieren</b> Nur konkrete Ziele sind echte Ziele. Für die Pastoralkonzeption sind die vereinbarten Ziele in konkrete Maßnahmen, Messgrößen und Meilensteine zu übersetzen. Dazu sind personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen einzuplanen, die im weiteren Verlauf überprüft und ggf. korrigiert werden.	LEVI Krit. 3c
3.1	WER ist für die Konkretisierung der Ziele der Konzeption verantwortlich? Sind für alle Ziele und die daraus abgeleiteten Projekte jeweils Projekt-Verantwortliche (Projekt-Leitungen) benannt?	geklärt <input type="checkbox"/> unklar <input type="checkbox"/>
3.2	WIE werden die Ziele der Konzeption konkretisiert? Sind für jedes Ziel der Konzeption Maßnahmen, Messgrößen und Meilensteine benannt? Sind für die wichtigsten Ziele sowie für alle zentralen Projekte Projekt-Skizzen erstellt, die alle relevanten W-Fragen des Projektmanagements beantworten?	geklärt <input type="checkbox"/> unklar <input type="checkbox"/>

3.3	WANN sollen wichtige Etappenziele erreicht sein? Werden bereits in der Planungsphase alle wichtigen Meilensteine bis zur Ziel-Erreichung identifiziert und im Projekt-Zeitplan berücksichtigt?	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>
3.4	WIE werden die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen zur Zielerreichung bzw. zur Umsetzung des Projektes konkretisiert? Wie viel Geld, Personal- und Zeitaufwand wird für die Erreichung des Ziels (bzw. für die Umsetzung des Projektes) eingeplant? Was ist finanzierbar? Was ist personell und zeitlich leistbar? Wie wird der Ressourcen-Verbrauch im Projektverlauf überprüft und mit der Planung verglichen?	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>
<b>WARUM? 4. Nutzen verdeutlichen</b> <b>Tue Gutes und rede darüber! Die positive Wirkung einer Pastoralkonzeption (Entscheidung, Entlastung, Erneuerung etc.) sowie der konkrete Nutzen ihrer Ziele sind allen Beteiligten und Betroffenen überzeugend und zielgruppengerecht zu vermitteln.</b>		LEVI Krit. 3d	
4.1	WER ist für die Verbreitung und „Übersetzung“ der Konzeption verantwortlich? Wer ist jeweils für die Nutzen-Kommunikation des einzelnen Zieles verantwortlich?	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>
4.2	WOZU dienen die Ziele der Konzeption? Welche Werte des Evangeliums werden durch die konzeptionelle Arbeit verwirklicht?	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>
4.3	WIE wird der Nutzen der Ziele und Projekte der Konzeption verdeutlicht? Welche Medien und Kommunikationskanäle werden genutzt, um über die Konzeption zu informieren und für ihre Ziele zu werben?	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>
4.4	WANN muss welche Zielgruppe mit welchen Informationen versorgt werden?	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>
<b>WIE GUT? 5. Überprüfung und Aktualisierung sichern</b> <b>Wann sind wir zufrieden? Woran messen wir die Wirkung unseres Handelns? Wer ist an der Überprüfung und Aktualisierung der Konzeption beteiligt?</b> <b>Die Pastoralkonzeption trägt ein „Verfallsdatum“: Sie benennt den Zeitraum ihrer Gültigkeit, die (geplante!) Laufzeit ihrer Projekte sowie eine verantwortliche Person, die vor Ablauf des „Verfallsdatums“ und vor Ablauf der Projekt-Laufzeiten dafür sorgt, dass die Konzeption und ihre Ziele, Maßnahmen (Projekte) und Messgrößen (Erfolgsindikatoren) rechtzeitig überprüft werden. Die LEVI-Selbstbewertung und die folgende LEVI-Visitation sind eine gute Gelegenheit, die PK-Ziele zu überprüfen und zu aktualisieren. Auch ein Bezug zur Amtsperiode des PGR liefert einen möglichen Zeitrahmen.</b>		LEVI Krit. 3e	
5.1	WER ist für die PK-Überprüfung verantwortlich? Wer ist daran zu beteiligen?	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>
5.2	WIE und WANN soll die Erreichung der vereinbarten Ziele überprüft werden?	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>
5.3	WIE und WANN soll jeweils die Wirkung der einzelnen Projekte überprüft werden?	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>
5.4	WANN soll die Konzeption aktualisiert werden? („Verfallsdatum“)	geklärt <input type="checkbox"/>	unklar <input type="checkbox"/>

## Impressum

### Herausgeber

Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg  
Schoferstraße 2 • 79098 Freiburg

[www.ebfr.de](http://www.ebfr.de)

### Kontaktadressen

Erzbischöfliches Seelsorgeamt  
Abt. V | Diözesanstellen und pastorale Entwicklung

### Leitbild und Strategie (Pastoralkonzeption)

Dr. Stefan Bonath  
Abteilung Diözesanstellen und pastorale Entwicklung  
Okenstr. 15 • 79108 Freiburg  
Telefon: 0761 - 5144 - 145  
E-Mail: [stefan.bonath@seelsorgeamt-freiburg.de](mailto:stefan.bonath@seelsorgeamt-freiburg.de)  
[www.esa-dioezesanstelle.de](http://www.esa-dioezesanstelle.de)

Erzbischöfliches Ordinariat  
Abt. VII | Grundsatzfragen und Strategie

### Zielvereinbarung (ZVG)

Ulrich Schabel  
Referat Personalentwicklung  
Schoferstraße 2 • 79098 Freiburg  
Telefon: 0761 - 2188 - 295  
E-Mail: [personalentwicklung@ordinariat-freiburg.de](mailto:personalentwicklung@ordinariat-freiburg.de)  
[www.ebfr.de/personalentwicklung](http://www.ebfr.de/personalentwicklung)

### Strategiekontrolle (LEVI)

Dr. Peter Zürcher  
Referat Visitationen und pastorale Entwicklung (LEVI)  
Schoferstraße 2 • 79098 Freiburg  
Telefon: 0761 - 2188 - 373  
E-Mail: [levi@ordinariat-freiburg.de](mailto:levi@ordinariat-freiburg.de)  
[www.ebfr.de/levi](http://www.ebfr.de/levi)

### Bestellung

Erzbischöfliches Seelsorgeamt  
Referat Technik/Vertrieb  
Postfach 449  
79004 Freiburg  
Tel 0761 - 51 44 - 115  
Fax 0761 - 51 44 - 76115  
E-Mail [vertrieb@seelsorgeamt-freiburg.de](mailto:vertrieb@seelsorgeamt-freiburg.de)

Bestell-Nr. 12130316

### Download

Download dieser Arbeitshilfe als pdf sowie weitere Informationen unter  
[www.ebfr.de/seelsorge2015](http://www.ebfr.de/seelsorge2015)

### Gestaltung

Graphikbüro Graul, Endingen am Kaiserstuhl  
[www.graphik-graul.de](http://www.graphik-graul.de)