



Leitfaden für die Projektgruppe Verwaltung in den Pastoralräumen

I Motivation und Ziel

Das Pfarrbüro ist erste Anlaufstelle für Menschen, die sich mit seelsorglichen Anliegen, in materiellen oder anderen Notlagen an die Kirche vor Ort wenden. Damit kommt dem Pfarrbüro eine wichtige pastorale Funktion zu. Zugleich ist das Pfarrbüro auch Ort der Pfarreiverwaltung. In der komplexeren Organisation der zukünftigen Pfarrei entstehen auch im Verwaltungsbereich sowohl zwischen den Hauptberuflichen als auch in der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeitenden eine Vielzahl von Schnittstellen, die es effizient und effektiv zu gestalten gilt. Reibungsverluste durch ungeklärte Abläufe und ungenügende Voraussetzungen sollen vermieden werden. Daher wird die Pfarreiverwaltung neu strukturiert. Konkret geht es darum, die Vielzahl der eigenständig arbeitenden Pfarrbüros zu einer Gesamtorganisation zu bündeln. Dies ist sinnvoll, da durch die Gründung der neuen Pfarrei die mit dem Amt des Pfarrers verbundenen pfarramtlichen Aufgaben an einer Stelle erledigt werden und an den anderen Stellen wegfallen.

Mit der Gründung der neuen Pfarrei zu einem 1. Januar soll die neuorganisierte Pfarreiverwaltung gut aufgesetzt sein und mindestens in den relevanten Bereichen funktionieren. Ab diesem Zeitpunkt erfolgt eine gemeinsame Datenablage, eine gemeinsame Registratur und Archivierung. Auch die Kirchenbücher werden ab jetzt in der neuen Pfarrei geführt. Wichtig ist, dass die in der Verwaltung Arbeitenden wissen, wo sie wann wie welche Aufgaben ab sofort übernehmen. Alle Hauptamtlichen in Verwaltung und Pastoral nutzen den gemeinsamen Kalender, so dass alle unabhängig von Ort und Zeit aussagefähig zur Terminen und Ressourcenbelegungen sind. Idealerweise sind zentrales Pfarrbüro und Kontaktstellen eingerichtet, gutes Internet und Ausstattung sind vorhanden.

Bis dahin sind **im Vorfeld** einige Entscheidungen zu treffen, Absprachen zu tätigen und Räume vorzubereiten. Dazu muss eine Abstimmung mit den Verwaltungsräten und in enger Zusammenarbeit mit dem Ordinariat ein Vorschlag entwickelt werden, wo die Standorte für das Zentrale Pfarrbüro und die dezentralen Kontaktstellen sein sollen, welche Öffnungszeiten es geben soll und welche Aufgaben wie wo erledigt werden. Darauf aufbauend gilt es, im Team der Verwaltungsmitarbeitenden ein Konzept zu erarbeiten, wie Aufgaben, Arbeitszeiten und Orte verteilt werden. Verwaltungsprozesse und Kommunikationswege müssen vereinbart und die Einführung einer unterstützenden Software vorbereitet werden. Hierbei sind die Sekretärinnen/Sekretäre der Gemeinden Katholiken anderer Muttersprache mit ihrer teilweise eigenen Aufgabenstellung mit einzubeziehen.

Dabei ist zu unterscheiden, was schon frühzeitig geschehen sollte und was erst im letzten Jahr vor bzw. nach der Neugründung der Pfarrei, also in Phase II B bzw. Phase III, überlegt werden kann. In der Phase II B soll die hauptberufliche Verwaltungsleitung spätestens ihren Dienst aufnehmen.

Den Gesamtprozess der Neuordnung der Pfarreiverwaltung im Pastoralraum vorzubereiten, die notwendigen Abstimmungen herbeizuführen und die Umsetzung zu begleiten ist die **Aufgabe der Projektgruppe Verwaltung**. Dazu wird es von Seiten des Bischöflichen Ordinariats Anleitung, Vorlagen und konkrete Unterstützung für die Umsetzung vor Ort geben. Wichtige Ansprechpartnerin ist die Projektleitung Neue Pfarreiverwaltung im Ordinariat, Frau Dr. Ursula Stroth, mit der Prozess und Meilensteine

abzustimmen sind. Für fachliche Fragen stehen die Kolleginnen und Kollegen der Fachreferate zur Verfügung. Darüber hinaus kann Begleitung und Unterstützung im Rahmen des Prozesses, wie beispielsweise Prozessbegleitung, Teamentwicklung oder Moderation, angefragt werden.

2 Ausgangssituation und Begründung der Projektgruppe

In den bisherigen Pfarreien läuft die Pfarreiverwaltung i.d.R. zwischen Pfarrer und einer/einem oder mehreren Sekretär(inn)en. Prozesse, Ablage und Vorgänge sind oft sehr unterschiedlich ausgestaltet. Hier wird eine größere Standardisierung stattfinden. Das kann zunächst zusätzliche Mühe und auch ein hohes Maß an Kommunikation erfordern. Es soll dann aber zu mehr Klarheit, Erleichterung und auch Schutz der Mitarbeitenden in der Pfarreiverwaltung führen.

Die Kirchengemeinden sind für die Ausstattung in Telefonie und IT-Hardware nach Maßgabe der IT-Strategie des Bistums selbst verantwortlich. Das Angebot, die BistumsCloud zu nutzen, haben bisher nur vereinzelt Pfarreien wahrgenommen. Für die Gestaltung einer Homepage bietet das Bistum den Pfarreien das Programm OpenCMS an, das von der Internetredaktion betreut wird; es wird von einer Mehrheit der Pfarreien genutzt. Die Softwareprogramme für das Meldewesen (E-Mip) und die Finanzbuchhaltung (Diamant) werden vom Bischöflichen Ordinariat zur Verfügung gestellt; dies wird auch weiterhin so sein. In Zukunft stellt das Bistum den Pfarreien die notwendige Software für die Pfarreiverwaltung zentral zur Verfügung. Das Angebot gewährleistet einen daten- und rechtssicheren Betrieb. Die Nutzung soll für die Pfarreien kostenlos und verpflichtend sein.

3 Empfehlung für die Zusammensetzung

Daher sollte im Pastoralraum möglichst bald eine Projektgruppe Verwaltung gebildet werden, die die Neuorganisation der Pfarreiverwaltung vorbereitet. Es sind eine Reihe Weichenstellungen vorzudenken, die in der Pastoralraumkonferenz abgestimmt werden. Eine wichtige Aufgabe wird sein, ein Konzept für die Organisation der Pfarreiverwaltung und ihren Standorten zu erarbeiten und dieses gut im Pastoralraum und mit dem BO abzustimmen.

Im Pastoralraum ist darauf zu achten, dass die Schnittstellen zwischen den Themen „Vermögen“, „Verwaltung“ und „Gebäude“ gut im Blick behalten werden und Konzepte sowie notwendige Entscheidungen frühzeitig abgestimmt werden. Es macht Sinn, diese drei Themen früher als in der Pastoralraumkonferenz zusammenzuführen und abzustimmen. Alle diese Themenbereiche betreffen sowohl die bestehenden Pfarreien als auch die neue Pfarrei. Hier sind Abstimmungen zwischen den Leitungsteams oder in kleineren Pastoralräumen auch aller Projektgruppen-Mitglieder/Verwaltungsräte zu überlegen.

In der Projektgruppe Verwaltung sollten mitarbeiten:

- Leiter des Pastoralraumes
- Gegebenenfalls der/die Koordinator(in)
- Dort wo es bereits Pilote zur Verwaltungsentlastung gibt, sind diese bereits in Phase II A auf geeignete Weise einzubinden, um von den Erfahrungen zu profitieren.
- Sobald die Verwaltungsleitung ihren Dienst antritt, ist diese eng in die Prozesse und Diskussionen einzubinden. Eine ihrer ersten Aufgaben wird sein, den Ist-Zustand in den Bereichen Verwaltung und Finanzen in den Pfarreien zu ermitteln.
- Je nach Größe des Pastoralraumes 2 - 3 Vertreter(innen) aus Verwaltungsräten

- Wenn Gemeinden anderer Muttersprache vorhanden sind, sollten diese eine Vertretung haben oder auf geeignete Weise eng eingebunden werden.
- Je nach Größe des Pastoralraumes 2-3 Vertreter(innen) der Pfarrsekretärinnen/-sekretäre
- Je nach Größe des Pastoralraumes 1-2 MAV-Vertreter(innen)
- 1 - 2 Mitglieder aus Pfarrgemeinderäten, um die pastoralen Aspekte im Pfarrbüro zu vertreten
- Gegebenenfalls 1 - 2 Vertreter(innen) aus dem Pastoralteam
- Weitere Personen können hinzugenommen werden, die Fach- oder Prozesskenntnisse einbringen können.

Es sollten möglichst viele der bisherigen Pfarreien vertreten sein.

Vielleicht kann eine operative Leitung die Projektgruppe und den Prozess organisieren. Eine kleine Steuerungsgruppe könnte hier in der Prozessgestaltung unterstützen. Der Leiter des Pastoralraums sollte in die Leitung der Projektgruppe gut einbezogen sein bzw. sie übernehmen.

Die Vertreter(innen) der Gremien, Berufsgruppen, MAV o.a. sind angehalten, sich mit den jeweiligen Gruppen rückzubinden.

4 Detailliertere Handlungsempfehlungen

Die Aufgabe der Projektgruppe Verwaltung ist es, die Pfarreiverwaltung der bisherigen Pfarreien zusammenzuführen, so dass diese mit der Neugründung der Pfarrei arbeiten kann. Dabei sind die Prinzipien von Front- und Backoffice umzusetzen sowie Orte und Öffnungszeiten von Zentralem Pfarrbüro und Kontaktstellen festzulegen. Auch muss eine neue Software eingeführt werden und es sind viele praktische Fragen zu klären. Grundsätzliches Vorgehen und wesentliche Meilensteine geschehen im Austausch mit der Projektleitung Neue Pfarreiverwaltung im Ordinariat, die vor allem in der Phase II B als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht.

Phase II A

- (1) Mit Beginn der Phase II wird im Pastoralraum die *Projektgruppe Verwaltung(sbüro)* gebildet. Dabei wird dem Leiter des Pastoralraumes und, sofern vorhanden, der Verwaltungsleitung empfohlen, das Gespräch mit den Verwaltungsmitarbeitenden zu suchen, das Vorhaben vorzustellen und deren Anliegen zu identifizieren.
- (2) Die Projektgruppe Verwaltungsbüro erstellt einen Projektfahrplan. In diesem sind entscheidende Meilensteine und notwendige Zwischenergebnisse aus der Zusammenarbeit der Verwaltungsräte mit der Pastoralraumkonferenz zu berücksichtigen. Empfohlen werden einige markante Zwischenschritte, wie sie unten beschrieben sind. Nach Evaluation mit den Pilot-Pastoralräumen werden die Umsetzungsempfehlungen laufend weiter konkretisiert.
- (3) Im Laufe der Phase II A kann die zukünftige engere Zusammenarbeit vorbereitet werden. Ein wichtiger Schritt ist die Einführung einer für den gesamten Pastoralraum einheitlichen Gesamt-Aktenverwaltung (einschließlich einer einheitlichen Aktenablage in einer gemeinsamen Registratur). Grundlage für die strukturierte Aktenführung und Aktenablage ist der vom Bischöflichen Ordinariat bereitgestellte Aktenplan. Zur Praxis der Aktenführung und Registraturverwaltung wird es eine eigene Anleitung geben, die das Ordinariat zur Verfügung stellt.

Verwaltungssoftware und digitale Registratur sollen auf der Ebene des Pastoralraumes bis zum Beginn der Phase II B voll betriebsbereit sein.

- (4) Sinnvoll ist es, eine Bestandsaufnahme der in den Pfarrbüros anfallenden Aufgaben durchzuführen. Gegebenenfalls kann mit den Sekretär(inn)en überlegt werden, welche Aufgaben gegebenenfalls bereits jetzt gebündelt werden können. Wichtig wird es sein, auch die Aufgaben zu identifizieren, die nicht im Aufgabenbereich der Pfarrsekretariate liegen.
- (5) Ebenfalls können Datenschutz- und Arbeitsschutz-Konzepte vorher zusammengeführt werden.
- (6) Je nach Voraussetzungen seitens des Bistums, kann die angebotene Software für Pfarreien bereits vorher geschult und eingeführt werden.
- (7) Möglichst frühzeitig ist der Standort des zentralen Pfarrbüros zu klären. Diese Frage ist eng mit dem Gebäudekonzept verbunden und muss auch mit der diözesanen Steuerungsgruppe abgestimmt werden.

Phase II B

- (8) Spätestens mit Beginn von Phase II B, der 1,5 Jahre langen strukturierten Phase vor der Neugründung, soll die Verwaltungsleitung der neuen Pfarrei ihren Dienst antreten. Sie ist in die Projektgruppe aufzunehmen und die Arbeitsweise ggfs. neu zu verabreden. Damit wird gewährleistet, dass mit dem Zeitpunkt der Pfarreineugründung auch die Neuorganisation der Pfarreiverwaltung gut aufgesetzt ist.
- (9) Die Verwaltungsleitung führt eine Bestandsaufnahme aller Verwaltungsprozesse durch.
- (10) Zunächst ist ein Konzept zu erarbeiten, das Orte und Öffnungszeiten vom Zentralem Pfarrbüro und den Kontaktstellen beschreibt. Für die Kontaktstellen ist deren Ausgestaltung (Breite an Aufgabe und Rolle im Ort) zu überlegen. Hier sind auch neue Räumlichkeiten in Betracht zu ziehen, um die Verwertung von Gebäuden nicht zu blockieren. Dabei sollte über Kooperationen innerhalb der neuen Pfarrei (Gemeinden anderer Muttersprache, Kirchorten) oder auch mit Partnern im Sozialraum nachgedacht werden. Das Konzept der Standorte und Funktionen ist eng mit der Projektgruppe „Gebäude“ im Pastoralraum zu erarbeiten, bevor es mit den Verwaltungsräten und den MAVen und in der Pastoralraumkonferenz diskutiert wird.
- (11) Für das Zentrale Pfarrbüro ist ein Raumkonzept zu erstellen (Büroräume und Arbeitsplätze, Besprechungsräume, Archiv, Materiallager, Sozialraum etc.). Vom Bischöflichen Ordinariat werden Empfehlungen zur Gestaltung zur Verfügung gestellt: Stundenzuweisungen Verwaltungsleitung und Sachbearbeitung, Empfehlungen für beispielsweise Verteilung Front-/Backoffice, Kriterien für ein Raumkonzept, die mit zunehmender Erfahrung vervollständigt werden.
Das Raumkonzept wird in Abstimmung und mit Unterstützung des Bischöflichen Ordinariates umgesetzt, bspw. baulich, Einrichtungen, IT/Hardware. Hierzu ist das Verfahren noch zu klären.
- (12) Sobald das Konzept der Standorte und Zeiten steht, kann die Umsetzung vorbereitet werden: Mit dem Team der Pfarrsekretärinnen/-sekretäre soll überlegt werden, wer mit welchen Anteilen im Front-/Backoffice und/oder an welchen Arbeitsorten tätig werden könnte. Dieser Prozess erfolgt unter Verantwortung der Verwaltungsleitung. Dabei sind das Bischöfliche Ordinariat und die Ver-

waltungsräte einzubeziehen. Die jeweils bestehenden Arbeitsvertragsinhalte sind dabei zu berücksichtigen. Möglichkeiten der Begleitung, beispielsweise einer Teambegleitung, sollten geprüft werden. Für entsprechende Planungen ist die Einbindung der MAV vorzusehen. Gegebenenfalls bedarf es einer gesonderten MAV-Beteiligungen in Phase III, wenn dies für die vorbereitete Umsetzung des Konzepts im Einzelfall notwendig sein sollte.

- (13) Vor der Neugründung ist das Gesamtkonzept auch dem Pastoralteam, den Gemeinde(gremien) und den MAVen vorzustellen und die Veränderungen der Arbeitsweise deutlich zu machen.

Nach der Neugründung: Phase III

Mit der Neugründung der Pfarrei werden die vorbereiteten Strukturen wirksam. Ab jetzt erfolgen Ablagen und Archivierung, Führen der Kirchenbücher etc. auf der Ebene der Pfarrei. Viele konkrete Dinge, die erst jetzt zu klären sind oder vorher nicht gesehen wurden, müssen geregelt werden. Dieser Prozess der Einführung kann zwei bis drei Jahre dauern.

- (14) Es wird im Blick behalten werden müssen, dass mit der Neuorganisation auch eine Veränderung der Arbeitsweise noch weiter hin zur Teamorientierung und sachorientierten Arbeitsweise erfolgt, die eingeübt werden muss. Eventuell ist es sinnvoll, dazu Teambegleitung anzufragen.

- (15) Spätestens alle zwei Jahre oder nach Bedarf auch früher ist die Zusammenarbeit im Team wie beispielsweise die Aufgaben-Zuordnungen, die Prozessabläufe oder die Stundenkalkulationen zu evaluieren. Aber auch die Standorte und Verteilung der Öffnungszeiten sind regelmäßig zu überprüfen. Hilfreich kann es sein, dies extern begleiten zu lassen, die Anfrage ans Ordinariat erfolgt über die Verwaltungsleitung. Ziel ist es, die Organisation der Pfarreiverwaltung den Anforderungen anzupassen. Bei größeren Veränderungen sind, wie bei der Einführung, die üblichen Akteure wie zum Beispiel Kirchenverwaltungsrat, MAV und Ordinariat einzubinden.

5 Zur Arbeitsweise der Projektgruppe

Die Projektgruppe Verwaltung plant den Prozess und erstellt einen **Projektfahrplan**. Meilensteine und die zu klärenden Fragen werden vereinbart und mit der Projektleitung Neue Pfarreiverwaltung im Bischöflichen Ordinariat abgestimmt. Hierzu wird ein Handlungsleitfaden zur Umsetzung erarbeitet.

Die **Vorschläge**, vor allem zu Raumkonzept und Öffnungszeiten, der Projektgruppe, klärt sie, beispielsweise in Form von Entscheidungsvorlagen für verschiedene Modelle, mit den **Projektgruppen Vermögen** sowie **Gebäude** vor und bringt sie in die **Steuerungsgruppe des Pastoralraumes** ein. Denkbar ist es, (Video-)Konferenzen für die Gremien und Interessierte zur Vorstellung und Begründung der Konzepte anzubieten. In jedem Fall sollte Zeit für Diskussions- und Rückmeldeschlaufen eingeplant werden. Die Abstimmung erfolgt in der **Pastoralraumkonferenz**, wobei mehrere Lesungen eingeplant werden sollten.

Unterstützung von Seiten des Bistums erfolgt durch die Projektleitung ‚Neue Pfarreiverwaltung‘. Zusätzlich kann Unterstützung für beispielsweise Prozessgestaltung, Teambegleitung, Umgang mit Veränderungen und anderes angefragt werden. Je nach Situation im Pastoralraum und Kompetenzen der Beteiligten kann eine Moderation oder Begleitung angefragt werden. Vor allem ab Phase II B erfolgt eine enge Begleitung und Unterstützung durch die Projektleitung und die Fachressorts im BO.

Die Steuerungsgruppe des Pastoralraumes wird frühzeitig den Termin für die Neugründung der Pfarrei mit dem Bistum vereinbaren. Diese wird zu einem 1. Januar erfolgen. Auf dieser Grundlage wird ein verbindlicher Zeitplan erstellt. Der Prozess in Phase II B ist in seinen Meilensteinen und Entscheidungsschritten vorgegeben:

- Bis zum Beginn der Phase II B, das ist 1,5 Jahre vor der Neugründung:
Bildung Projektgruppe, Projektfahrplan, Einführung Aktenplan, Einrichtung einer gemeinsamen Ablage/ Datenmanagement für die Ebene der neuen Pfarrei, ...
- Neun Monate vor Neugründung (1. April): Vereinbarung über Rahmendaten wie Standort Zentrales Pfarrbüro, Kontaktstellen, Verteilung Öffnungszeiten (grob), Raumkonzepte, ...
- Ein Monat vor der Neugründung (1. Dezember): Schulungen Software erfolgt, Hardware und (idealerweise) Büros stehen, Dienstpläne stehen.
- Die Neugründung erfolgt zum 1. Januar eines Jahres.

Folgende Materialien stehen zur Verfügung:

- Mit der „Handreichung für die Phase II des Pastoralen Weges in den Pastoralräumen“ werden neben diesem
- ein ‚Leitfaden zur Pfarreigründung‘ sowie
- eine ‚Handreichung zu Rechtsfragen‘ veröffentlicht, die zu beachten sind.

Im Laufe der Pilotphase werden weitere Materialien erarbeitet, die Hilfestellung geben, zum Beispiel:

- *Bis zum Sommer 2022*: Leitfaden MAV-Beteiligung
- Umsetzungskonzept mit Empfehlungen für den Prozess der Entwicklung und Einführung
- Ein (digitales, anpassbares) Organisationshandbuch mit (mindestens den relevanten) Prozessen und Schnittstellen sowie einer Verantwortungsmatrix im Bereich der Pfarrverwaltung
- Dazu eine leicht(er) lesbare Skizze oder einen Flyer „die neue Pfarreiverwaltung“ mit Elementen, Rollen, Aufgaben, ... als Information für Interessierte
- Ein „Leitfaden Bürokonzept“ mit Kriterien zur Raum- und Standortplanung von zentralem Pfarrbüro und Kontaktstellen sowie der Einrichtung
- Ein Konzept IT/Software für Pfarreien und deren Einführung

6 Beteiligung und Kommunikation

In Zusammenarbeit mit der **Projektgruppe Öffentlichkeitsarbeit** sollte überlegt werden, wie Hauptamtliche und Gemeinden über den Prozess und seine Zielsetzung informiert und zur Auseinandersetzung eingeladen werden können. Hier gilt es, achtsam um Verständnis und Akzeptanz für die anstehenden Veränderungen zu werben. Das betrifft vor allem die Orte, an denen Kontaktstellen eingerichtet werden. Der vermeintliche Verlust von Erreichbarkeit und Relevanz wird nicht emotionsfrei stattfinden. Hier ist gegebenenfalls ein Austausch darüber anzuregen, welche eher pastoralen Aufgaben des bisherigen Pfarrbüros anders aufgefangen werden können und sollen (zum Beispiel: ehrenamtliche Schlüsselverantwortung vor Ort).

Formal bieten sich **Gremiensitzungen und Dienstgespräche** an, über den Stand in der Projektgruppe und den Austausch zu berichten. Die **Pastoralraumkonferenz** ist das Schlüssel-Gremium in Phase II des Pastoralen Weges, das über alle Fragen ein Votum abgibt. Auch die bisherigen PGR- oder Gemeindeausschusssitzungen oder auch die Möglichkeit von Gemeindeversammlungen sollten in der Kommunikation berücksichtigt werden, um die Planungen zu erläutern und Verständnis zu schaffen.