

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

Die Entscheidung, einen einzigen Pfarrer als Leiter aller Kirchengemeinden im Pastoralen Raum einzusetzen, hat große Auswirkungen auf die Pfarrbüros. Waren viele von ihnen bisher einfach ein „Büro im Pfarrhaus“, bei dem ein Pfarrer im Zweifelsfall immer ansprechbar war, so konzentriert sich im Pastoralen Raum vieles im Büro bei dem einen Leiter. Dass sich Arbeit und Entscheidungswege verlagern, sind wesentliche Veränderungen im Alltag der Büros. Die Erfahrung zeigt, dass selbst hoch qualifizierte Mitarbeitende diese Veränderung nicht nebenbei bewältigen. Sie zu gestalten ist eine Gemeinschaftsaufgabe der Entscheider (Pfarrer, perspektivisch Verwaltungsleitung und Kirchenvorstände) und Mitarbeitenden.

Stichwort „Verwaltungsleitung“ im Erzbistum Paderborn

2018 gab es die ersten sechs Verwaltungsleitungen im Erzbistum Paderborn. Nach der erfolgreichen Erprobung werden seit 2020 sukzessiv in den Pastoralen Räumen Verwaltungsleitungen eingeführt.

Die Verwaltungsleitung leitet und organisiert die Verwaltung des Pastoralen Raumes. Indem Themenfelder, Verantwortungsbereiche und Projekte vollständig in ihre Verantwortung übergeben werden, entlastet die Verwaltungsleitung den leitenden Pfarrer und ermöglicht durch Beratung und Unterstützung der Kirchenvorstände nachhaltig die Vermögensverwaltung im Ehrenamt.

Der Fokus der Verwaltungsleitung liegt mit ihrem jeweiligen Beschäftigungsumfang komplett auf dem Pastoralen Raum, in dem sie eingesetzt wird. Hier führt und unterstützt sie das nicht-pastorale Personal und die Ehrenamtlichen der Kirchengemeinden. Sie richtet die Verwaltung an den pastoralen Erfordernissen aus.

Die Verwaltungsleitung arbeitet im Netzwerk mit dem Pastoralteam, anderen Verwaltungsleitungen und den Fachbereichen des Gemeindeverbandes. Die Unterstützung durch Außendienstmitarbeitende (ADM) wird durch die neue Rolle Verwaltungsleitung abgelöst.

Die folgenden Punkte können vorbereitend und begleitend zum veränderten Personaleinsatz in den Büros bearbeitet werden:

1.	Grundsätzliche Überlegungen	2
2.	Modelle für den Personaleinsatz und die Aufgabenverteilung.....	3
3.	Mögliche Anforderungen an das Personal in den Büros	5
4.	Ist-Aufnahme zur Entscheidungsvorbereitung.....	7
5.	Abwägen der Alternativen	9
6.	Erste Schritte	9
	Anlage: Tätigkeitsbeschreibung für die Büros im Pastoralen Raum	12

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

Grundsätzlich liegen in den Pfarrbüros drei große Arbeitsfelder, die sich für den großen Pastoralen Raum als Planungsgrundlage für Arbeitsteilung und Zusammenarbeit anbieten:

- Ansprechstelle für Menschen, die Kontakt zur Kirche suchen (**Kontaktbüro**)
Kirche ist nah bei den Menschen. Deshalb gibt es dort, wo Menschen Kirche gut erreichen können, einladende Orte (z.B. neben jeder Kirche oder in jedem Ortskern). Hier werden Anliegen verlässlich und freundlich bearbeitet – entweder sofort (was sich so erledigen lässt, dass die Besucher nicht länger als 10 Minuten warten müssen) oder durch die Zusage einer weiteren Bearbeitung bis zu einem verlässlichen Termin („Wir rufen Sie am Donnerstag an.“). Ein Kontaktbüro ist keine Amtsstube, die Bittsteller empfängt, sondern ein pastoraler Ort mit Ausstrahlung.
- Assistenz für die hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, besonders den Pfarrer (**Leiterbüro**)
Kirche im Pastoralen Raum sind viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb gibt es einen Ort, wo alle, die für Kirche arbeiten (hauptberuflich und ehrenamtlich), Unterstützung bekommen und Zuarbeit nutzen können. Im Amt des Pfarrers ist die Verantwortung für den gesamten Pastoralen Raum gebündelt, die jedoch nur in breiter Delegation von Aufgaben und nicht als „Zuständigkeit für alles“ gestaltet werden kann. Ein wesentlicher Verantwortungsanteil für die Verwaltung wird auf die Verwaltungsleitung delegiert. Die Sekretärin (der Sekretär) des Leiters hält dem Pfarrer für seine Leitungsaufgaben den Rücken frei (wie das Sekretariate von Bürgermeistern, Schulleitern, Direktoren etc. tun). Dazu ist das Sekretariat fünf Tage in der Woche erreichbar und verfügt über alle wesentlichen Informationen.
- Arbeiten der Pfarr- und Vermögensverwaltung (**Verwaltungsbüro**)
Kirche ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts. Die Vor- und Nachbereitung pfarramtlicher Handlungen und die Verwaltung von Vermögenswerten sind Tätigkeiten, die Fachkenntnis voraussetzen und gewissenhaft bearbeitet werden müssen. Dazu ist ein Arbeitsumfeld wichtig, in dem keine spontanen Störungen (z.B. durch Telefon oder Besucher) auftreten. Die Menge der Vorgänge im Pastoralen Raum macht eine Spezialisierung und Arbeitsteilung bei den Verwaltungsarbeiten möglich. Das Verwaltungsbüro ist der Ort, wo alle zur Ausführung der Aufgabe nötigen Unterlagen, Geräte und Akten griffbereit sind.

1. Grundsätzliche Überlegungen

- Was sind die leitenden Grundvorstellungen für die Zusammenarbeit im Pastoralen Raum? Was muss eine Entscheidung über die Büros und den Personaleinsatz in jedem Fall berücksichtigen? Solche Vorstellungen können sein: Erreichbarkeit an mehreren Orten, Sparsamkeit, Selbstständigkeit der Kirchengemeinden, Treue zu den Mitarbeitenden, sichtbarer Aufbruch zu Neuem.

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

- Wie soll Kirche im Pastoralen Raum erreichbar und ansprechbar sein? Für welche Anlässe besonders? Wie für Beerdigungen und seelsorgliche Ernstfälle?
- Welche Themen rund um die Pfarrbüros und die Zusammenarbeit werden von den Beteiligten als dringlich genannt? Wo ist Leidensdruck? Solche Themen können sein: Überstunden, Überlastung der pastoralen Mitarbeiter und/oder Kirchenvorstände mit Verwaltungsarbeiten, schlechte Erreichbarkeit, unterschiedliche Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit, Störungen im menschlichen Miteinander.
- Welchen Stellenwert hat ehrenamtliches Engagement in den Arbeitsfeldern Kontaktbüro, Leiterbüro und Verwaltungsbüro?
- Gibt es andere Einrichtungen, in denen Büroarbeiten stattfinden können oder mit denen eine Zusammenarbeit möglich ist? Solche Möglichkeiten können sein: Nutzen der Räume (und Computer) einer Katholischen Öffentlichen Bücherei oder Kindertagesstätte für die Öffnungszeiten eines Kontaktbüros, Zusammenarbeit bei den Pfarrnachrichten mit örtlichen Publikationen oder Internet-Portalen.

2. Modelle für den Personaleinsatz und die Aufgabenverteilung

Die nun folgenden Modelle a. und b. können jeweils mit den anschließend aufgeführten Besetzungsformen I., II. und III. kombiniert werden. Sie werden nur selten in einer Reinform gestaltet, sondern als eher dies, aber auch etwas jenes.

- a. **dezentral:** Verbreitet ist das Pfarrbüro, das eine bestimmte Zahl von Stunden in der Woche besetzt ist und dann alle anfallenden Arbeiten erledigt. In der Regel ist die Pfarrsekretärin (der Pfarrsekretär) im Ort so bekannt, dass sie (er) auch außerhalb der Bürozeiten angesprochen wird. So ist eine gute Erreichbarkeit von Kirche gewährleistet (allerdings nicht bei Krankheit und Urlaub). Der Pfarrer und die pastoralen Mitarbeitenden organisieren sich weitgehend selbst und ohne auf Dienste des Pfarrbüros zuzugreifen. Im Pastoralen Raum steht das dezentrale Modell vor der Herausforderung, dass der Pfarrer und perspektivisch die Verwaltungsleitung nicht mehr unmittelbar greifbar sind. Anfragen und Arbeiten, die ihre Entscheidungen benötigen, müssen also über örtliche und zeitliche Entfernung herbeigeführt werden. Das braucht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, fordert von den Beteiligten ein hohes Maß an Selbstorganisation und kann durch gezielten Einsatz von Delegation und Vollmachten gut gestaltet werden.

Die telefonische Erreichbarkeit von Kirche, besonders in Ernstfällen, können dezentrale Büros nicht sicherstellen. Hier sind andere Lösungen gefragt, z.B. gezielte Rufumleitungen oder/und Ernstfall-Handys. Die Aufgaben des Leitersekretariates fallen auch im dezentralen Modell an und benötigen eine entsprechende (ggf. zusätzliche) Personalausstattung.

- b. **gemeinsames Büro:** Am Sitz des Leiters laufen Anfragen und Themen zusammen. Auch lassen sich für viele Arbeiten der Pfarrverwaltung verbesserte Ergebnisse und Arbeitszeiteinsparungen erreichen, wenn sie für den gesamten Pastoralen Raum in einer Hand bearbeitet werden. Als Ort, an dem alle Mitarbeitenden ihren gemeinsamen Arbeitsplatz haben, erleichtert ein großes Büro am Sitz des Leiters

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

auch die Abstimmung im Alltag und die Zusammenarbeit, weil persönliche Begegnung selbstverständlich ist. Im Pastoralen Raum steht das Modell eines gemeinsamen Büros vor der Herausforderung, ortsnahe Kontaktzeiten für die Menschen zu gestalten. Das kann im Modell der reisenden Pfarrsekretärin (des reisenden Pfarrsekretärs) erfolgen, die (der) zu den Öffnungszeiten aus dem gemeinsamen Büro kommt, dabei die Post und zum Beispiel Unterlagen für den örtlichen Kirchenvorstand mitbringt, die sie (er) nach Absprache unmittelbar zur Bearbeitung wieder mit ins gemeinsame Büro nimmt (dabei fallen dienstliche Fahrtkosten an).

Diese Modelle können mit folgenden Besetzungsformen realisiert werden:

- I. **Teilzeit:** Traditionell ist der Beruf der Pfarrsekretärin (des Pfarrsekretärs) ein Teilzeit-Beruf. Das hat seinen Grund häufig auch in den finanziellen Möglichkeiten der einzelnen Pfarrei. Im Pastoralen Raum ist der Leiter beziehungsweise die Verwaltungsleitung somit in der Regel Dienstvorgesetzter von mehreren in Teilzeit beschäftigten Mitarbeitenden. Herausforderungen in der Zusammenarbeit vieler Teilzeitkräfte sind unter anderem die Information und Absprache untereinander, da die Mitarbeitenden nur selten zur selben Zeit am selben Ort arbeiten. Hier ist dafür zu sorgen, dass es im Alltag regelmäßige Begegnungen (z.B. parallele Arbeitszeiten an einem Ort) gibt. Eine größere Zahl von Mitarbeitenden erhöht den Aufwand für Mitarbeiterführung und ist in der Regel auch mit höheren Personalkosten verbunden. Auch eine Qualifizierung und Fortbildung innerhalb der Arbeitszeit ist mit höherem Organisationsaufwand verbunden. Allerdings bietet eine höhere Zahl von Mitarbeitenden die Möglichkeit, Arbeitsteilung nach Themenfeldern zu gestalten und Fachkenntnisse zu entwickeln, was Generalisten in der Regel nicht möglich ist.
- II. **Vollzeit:** Besonders für die Aufgabe der Leitersekretärin (des Leitersekretärs) ist ein Beschäftigungsumfang sinnvoll, der die Erreichbarkeit an fünf Tagen in der Woche möglich macht. Eine Vollzeitstelle kann für Fachkräfte ein Bewerbungsgrund sein. Bei nur wenigen Mitarbeitenden ist die Vertretung im Urlaubs- und Krankheitsfall schwierig zu gestalten. Pastorale Räume mit weniger als 10.000 Katholiken werden es in der Regel nicht finanzieren können, eine Vollzeit- und zusätzliche Teilzeitstellen für die Büros einzurichten. Häufig praktiziertes Vorgehen ist es, den Berufsaustritt einer (eines) Mitarbeitenden aus Altersgründen zum Anlass zu nehmen, die dadurch frei gewordenen Arbeitsstunden auf eine oder mehrere jüngere Mitarbeitende (die dazu bereit sind) zu verteilen und so annähernd Vollzeit-Stellen zu erreichen.
- III. **Ehrenamt:** Aufgaben der persönlichen Erreichbarkeit von Kirche an einem Ort (Kontaktbüro) können einladend auch im Ehrenamt gestaltet werden. Dabei ist die Freiwilligkeit des Engagements stets zu wahren und eine gute Unterstützung in den Aufgaben durch die Pfarrsekretärinnen und Pfarrsekretäre zu gewährleisten. Aufgaben der Pfarrverwaltung, die eine Berufsausbildung voraussetzen (Entgeltgruppe 5 und höher im Baukasten für die Stellenbeschreibung), sollten grundsätzlich durch angestellte Pfarrsekretärinnen und -sekretäre bearbeitet werden. Die Katholischen Bildungsstätten (KBS) bieten Fortbildungen für die Arbeit im Kontaktbüro an, die sich auch an interessierte Ehrenamtliche richten.

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

Gute Erfahrungen gibt es zum Beispiel, wenn im Kontaktbüro zur Öffnungszeit eine ehrenamtliche Ansprechperson arbeitet und zugleich in einem weiteren Büro die Pfarrsekretärin/der Pfarrsekretär Verwaltungsarbeiten (z.B. für den örtlichen Kirchenvorstand) leistet, so dass die Ansprechperson bei schwierigeren Anliegen direkt Nachfragen kann. Eine solche Fragemöglichkeit kann auch durch eine verlässliche telefonische Erreichbarkeit während der Öffnungszeit gestaltet werden.

3. Mögliche Anforderungen an das Personal in den Büros

Sehr hilfreich für den Einsatz von Personal ist es, die Tätigkeiten der Mitarbeitenden aufzuschreiben. Eine solche Aufgaben- oder Stellenbeschreibung dient auch als Grundlage dafür, die Höhe des Entgelts jedes Mitarbeitenden festzulegen.

Die Zusammenarbeit im Pastoralen Raum fordert Sie anders heraus? Möchten Sie Ihre Prozesse und Aufgaben neu in den Blick nehmen? Eine gute Hilfestellung bietet Ihnen die Tätigkeitsbeschreibung für Büros im Pastoralen Raum (in der Anlage zu diesem Text, S. 12 ff), die bereits „nahe beieinander liegende“ Aufgaben als Arbeitspakete zusammenfasst.

Als weitere Hilfestellung für die Stellenbeschreibungen in den Büros im Pastoralen Raum bietet das Erzbistum Paderborn einen detaillierten Baukasten mit Arbeitsvorgängen an (im [Verwaltungshandbuch](#)). Die folgende Aufzählung ist eine Zusammenfassung dieses Baukastens in Arbeitsfeldern. Dabei sind Pflichtaufgaben bereits markiert. Darüber hinaus werden weitere mögliche Aufgaben für die Büros genannt, die örtlich auch anders bearbeitet werden können oder nicht anfallen.

Kontaktbüro

- Anmeldung und Anfragen annehmen zu Taufe, Erstkommunion, Firmung, Kirchenwiedereintritt, Hochzeit, Messintention, Messstiftung, Begräbnis, Seelsorgegespräch)
- Daten zu den angenommenen Vorgängen erfassen (in Vordruck oder IT) und Ausdrücke erstellen (wenn IT)
- allgemeine Auskünfte erteilen
- örtliche Barkasse verwalten
- Informationen weiterleiten (Post, Telefon)
- Bescheinigungen ausfertigen (incl. Siegeln, wenn Vollmacht dafür erteilt ist, sonst müssen sie zur Unterschrift durch den Pfarrer vorgelegt werden)
- örtliche Schaukästen, Schriftenstände aktualisieren
- Anmeldungen und Anfragen annehmen zur Nutzung örtlicher Gebäude oder Räume (z.B. Pfarrheim)
- Schlüssel, Material u. dgl. ausgeben und annehmen
- örtliche Kollekten und Spenden vereinnahmen
- Büroarbeiten für örtlichen Kirchenvorstand

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

Leiterbüro

- Erreichbarkeitszeiten abdecken (Telefon, Anrufbeantworter, Besucher des Leiters und des Pastoralteams)
- Postein- und -ausgang sowie Aktenverwaltung für die Büros, insbesondere auch Wiedervorlage und Terminkontrolle
- Dienstpläne führen, für Büromitarbeitende auch erstellen
- Terminvergabe organisieren und gestalten für Beerdigungen, Hochzeiten, weitere seelsorgliche Anlässe sowie Termine des Leiters
- Besprechungen, Konferenzen und Dienstreisen für die Tätigkeit des Leiters vor- und nachbereiten
- Kontaktadressen verwalten und pflegen
- Vorbereitende Arbeiten für die Erstellung der Pfarrchroniken ausführen
- Beschaffung Bürobedarf koordinieren
- Veranstaltungen in der Vor- und Nachbereitung selbstständig organisieren oder koordinieren
- Aufgaben der Mitarbeiterführung für die Mitarbeitenden in den Büros (Dienstgespräche koordinieren, Aufgabenerledigung sicher stellen, Mitarbeitergespräche führen)
- Vorbereiten Gratulationen und ähnliche Anlässe
- Beschaffen Geschenke und Material
- Korrespondenz für den Leiter und weitere Mitarbeitende (Schreiben von Briefen, E-Mails)

Verwaltungsbüro

- Kirchenbücher führen
- Bescheinigungen und Zeugnisse ausfertigen (incl. Siegeln, wenn Vollmacht dafür erteilt ist)
- Daten der Pfarreien im Kirchlichen Meldewesen KMW+ pflegen, Listen erstellen, Statistik
- Buchhaltung örtlicher Gelder (Spenden, Messstipendien, Kollekten)
- Messintentionen und Messstiftungen bearbeiten und dokumentieren
- Gottesdienstpläne verwalten und verteilen
- Liturgische und weitere seelsorgliche Dienste koordinieren (z.B. Messdiener, Lektoren, Kommunionhelfer, Besuchsdienste)
- Büro- und Verwaltungsarbeiten für den Kirchenvorstand ausführen
- Liederhefte und weitere Materialien für pastorale Arbeit gestalten
- Pfarrnachrichten erstellen und Homepage aktualisieren
- Faltblätter, Plakate, Inhalte für Schaukästen u. dgl. erstellen
- Mitteilungen an die Presse vorbereiten
- Archiv mit Presseartikeln führen
- Zeitschriftenvertrieb organisieren (Schriftenstände, Der Dom)

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

- Pfarrarchive pflegen (Pflichtaufgabe der Pfarreien, die aber auch durch ehrenamtliche Archivpfleger geleistet werden kann)
- Betrieb der informationstechnischen Anlagen begleiten und sichern (Kennwörter vergeben, Datensicherung, Updates, Einsetzen externer Dienstleister)
- Gebäude und Schlüssel verwalten (Belegung, Kostenabrechnung, Wartung, Beschaffung)
- Arbeiten zur Friedhofsverwaltung ausführen

4. Ist-Aufnahme zur Entscheidungsvorbereitung

- a) Wie viele Mitarbeitende sind in den Pfarrbüros beschäftigt? als fest angestellte Mitarbeitende? als Honorarkräfte? ehrenamtlich? Gibt es aus anderen Etats angestellte Mitarbeitende, die in der Verwaltung arbeiten?
- b) Welche Arbeitsfelder und -orte haben die einzelnen Mitarbeitenden derzeit?
- c) Für die fest angestellten Mitarbeitenden: Mit wie vielen Wochenstunden sind sie beschäftigt? In welche Entgeltgruppe sind sie eingestuft? Wie lange sind sie bereits beschäftigt? Wann ist (rechnerisch oder bereits geplant) ihr Renteneintritt? Gibt es Besonderheiten zum Arbeitsvertrag (z.B. weitere Arbeitsverträge mit Kirchengemeinden, Schutzrechte)?
- d) Wie hoch sind die Personalkosten der einzelnen Kirchengemeinden gesamt und für die Pfarrbüros? Wie hoch ist jeweils die Personalkostenquote am Gesamt-Etat? Gibt es in der bestehenden Personalsituation der Kirchengemeinde Besonderheiten?
- e) Welche Öffnungszeiten haben die Pfarrbüros im Pastoralen Raum? Wie ist das Verhältnis Arbeitszeit der jeweils eingesetzten Mitarbeitenden zu Öffnungszeiten?
- f) Wie werden Urlaubs- und Krankheitszeiten gehandhabt?
- g) Wo liegen die Pfarrbüros? Welche Fahrzeiten sind zwischen dem Büro am Sitz des Leiters und den anderen Büros nötig? Welche Fahrtkosten entstehen dadurch? Gibt es Mitarbeitende, die nicht mobil eingesetzt werden können?
- h) Wie sind die Pfarrbüros technisch ausgestattet? Ist ein schneller Internet-Zugang möglich? Wie sind die Büros möbliert? Wie ist die Zugänglichkeit (z.B. Treppen) und Erreichbarkeit (z.B. Parkplätze)?
- i) Wie ist die Immobilie, in der das Pfarrbüro untergebracht ist, insgesamt ausgelastet? Wie ist ihr baulicher Zustand?

Während die unter a) bis i) genannten Punkte sich durch Fragebögen oder Datenauswertungen beim Gemeindeverband ermitteln lassen, hat sich die Arbeit mit allen Pfarrsekretärinnen und -sekretären (z.B. in Klausurtagen) als Form bewährt, um weitere für eine Entscheidung wesentlichen Punkte zusammen zu tragen. Denn in der Regel verfügen die Mitarbeitenden über wertvolles Wissen über den Arbeitsalltag und die Gemeinden, das aus Zahlen nicht hervorgeht.

Für die hier aufgeführten Fragen gibt es einen etablierten Beratungsprozess mit externen Beraterinnen, der durch das Referat PastorAdmin vermittelt wird. Sofern das

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

bei Ihnen auf Interesse stößt, informieren Sie sich über Ihre Verwaltungsleitung und fragen Sie uns an.

Bemessen der Arbeitszeit

Wieviel Zeit für die Erfüllung einzelner Aufgaben nötig ist, ob also Stellen ausgeweitet oder abgebaut werden müssen, lässt sich für Verwaltungsaufgaben nur mit hohem Aufwand bestimmen. Arbeitsabläufe und Rahmenbedingungen sind in den Pfarrbüros zudem sehr individuell ausgestaltet und daher erst nach aufwändiger Abstimmung zwischen den Beteiligten vergleichbar.

Es sind Arbeitszeiten und -abläufe in repräsentativ ausgewählten Pfarrbüros detailliert erhoben und in Durchschnittswerte übertragen worden. Aus dieser Arbeit sind Hinweise und Hilfen für die Arbeitsorganisation, Stellenbemessung und -bewertung entstanden, bei deren örtlicher Anwendung die Verwaltungsleitung begleiten kann.

Hinweis: Einen Daumenwert für die auskömmliche Personalausstattung eines Pastoralen Raumes kann der Mittelwert der in Kirchengemeinden vorhandenen Stellen geben. Nach einer Auswertung aus dem Jahr 2013 entfallen auf ein Pastoraler Raum mit 8.000 Katholiken etwa 1 Vollzeitstelle für Büroarbeit (39 Stunden pro Woche).

Für Ihren Pastoralen Raum erhalten Sie die Übertragung dieses Mittelwertes M_p mit folgender Formel (K_p = Katholiken aller Kirchengemeinden in Ihrem Pastoralen Raum):

$$M_p = K_p / 8.000$$

Liegen Sie deutlich unter diesem Wert, kann das ein Zeichen dafür sein, dass Ihre Büros andernorts übliche Leistungen nicht erbringen (z.B. weil diese im Ehrenamt erfüllt werden oder weil Messintentionen in ihren Gemeinden wenig üblich sind). Liegen Sie deutlich darüber, werden unter Umständen zusätzliche Leistungen erbracht (z.B. aufwändige Verwaltung von Immobilien).

Hinweis: Die Personalkosten für Sekretariatsstellen sind abhängig vom Dienstalter der/des Mitarbeitenden und der Bewertung der vorwiegend ausgeführten Tätigkeiten. Sie können zwischen 35.000 € und 47.000 € pro Jahr für eine Vollzeitstelle liegen. Die genauen Beträge kann Ihnen der Gemeindeverband nennen. Mit den Schlüsselzuweisungen aus der Kirchensteuer erhält der Pastoralverbundetat einen zusätzlichen Betrag, der die Personalkosten im Leiterbüro gemäß den hier genannten Empfehlungen im Wesentlichen deckt¹.

Leitend für die Planung der Arbeiten ist die **Personalkostenquote**. Sie besagt, dass die Kirchengemeinden für Personal bis zu 40 Prozent ihres Gesamtetats aufwenden sollen. Da eine Personaleinstellung in der Regel eine langjährige Verpflichtung ist, soll die Quote davor schützen, dass Kirchengemeinden bei rückläufigen Einnahmen aus der Kirchensteuer in eine finanzielle Notlage kommen (Personalkosten sind weiter zu zahlen). Der Gemeindeverband informiert zu Auswirkungen von Personalveränderungen auf diese Quote. Bei deutlicher Überschreitung der Quote muss darüber nachgedacht

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

werden, welche Arbeiten in den Büros nicht geleistet werden. Die Aufzählung in Kapitel 3 gibt Ansatzpunkte dafür.

Hinweis: Die in dieser Entscheidungshilfe dargestellten Aufgaben führen dazu, dass in der oben genannten Musterrechnung etwa 50 bis 60 Prozent der für Personal verfügbaren Gelder für die Büros aufgewendet werden. Entsprechend verbleiben für Küster, Organisten, Hausmeister usw. 40 bis 50 Prozent. Das Verhältnis von Büro- und weiterem Personal kann örtlich anders sein, z.B. wenn es hauptberufliche Kirchenmusiker gibt.

5. Abwägen der Alternativen

Sie möchten Ihre Personalkostenquote bzw. das Verhältnis von Büro- und weiterem Personal verändern? Sammeln Sie Vor- und Nachteile der Alternativen. Die folgenden Fragen können Impulse für einen Vergleich der Alternativen sein:

- Wie hoch ist die Bereitschaft bei den Beteiligten (Pfarrsekretärinnen/-sekretäre, Pfarrer, Verwaltungsleitung, Pastoralteam, Kirchenvorstände, Menschen in den Gemeinden), sich auf die Alternative einzulassen? Was muss geschehen, damit die Bereitschaft steigt? Was, damit die Bereitschaft sinkt? Wie wahrscheinlich sind solche Entwicklungen?
- Welche Veränderungen oder Ereignisse mit Auswirkung auf den Personaleinsatz und die Arbeit in den Büros sind in den nächsten Jahren absehbar? Welche Auswirkungen werden sie haben?
- Welche Auswirkungen wird die Entscheidung für die Alternative jeweils auf den Alltag haben? Was wird sich verändern für die Menschen, die Kontakt zur Kirche suchen? Was wird sich für die Mitarbeitenden und weiteren Beteiligten verändern?
- Welche langfristigen Auswirkungen wird die Alternative jeweils haben? Wie wird die Situation damit in fünf Jahren sein?
- Welche Hilfen können genutzt werden, wenn durch die Entscheidung für die Alternative zu Belastungssituationen kommt?
- Was passiert bei der Alternative jeweils, wenn es zu unvorhergesehenen Personalausfällen kommt, zum Beispiel durch Stellenwechsel oder Krankheit?

6. Erste Schritte

- Verständigen Sie sich darüber, dass ein Entscheidungsbedarf besteht. Kommunizieren Sie diese Verständigung bei allen Beteiligten. Besonders Mitarbeitende leiden unter wagen Andeutungen und unklaren Bedrohungen.
- Klären Sie die Rahmenbedingungen für den Entscheidungsweg: Das Gremium, das am Ende die Entscheidung trifft, sollte als Auftraggeber für alle vorbereitenden Arbeiten auftreten. Diesen Auftrag geben die Gremien in der Regel als Beschluss, in dem auch weitere Rahmenbedingungen gesetzt werden (z.B. Beauftragungen zur Mitarbeit in Arbeitsgruppen, Honorare für externe Begleitung).

Hinweis: Die Mitarbeitenden im Pastoralen Raum werden alle vom Pfarrer (Verwaltungsleitung) als Dienstvorgesetztem eingesetzt. Arbeitsverträge

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

schließen jedoch die einzelnen Körperschaften. Im Pastoralverbund sind die Mitarbeitenden daher häufig bei vielen einzelnen Kirchengemeinden beschäftigt, womit die Beschlüsse durch alle beteiligten Kirchengemeinden zu treffen sind. Es besteht die Möglichkeit, das Personal auch im Pastoralverbund gemeinsam anzustellen. Anstellungsträger ist dann die Kirchengemeinde am Sitz des Leiters. Die weiteren Kirchengemeinden treffen dazu einmalig einen Beschluss über ihre Beteiligung an den Brutto-Personalkosten (z.B. anteilig nach Katholikenzahl), die dann über den Pastoralverbundsetat abgewickelt wird. Beratungsgremium über gemeinsame Fragen des Personaleinsatzes ist dann der gemeinsame Finanzausschuss, einzelne Entscheidungen zur Umsetzung trifft die Kirchengemeinde, die die Arbeitsverhältnisse für die Mitarbeitenden verwaltet. Die Verwaltungsleitung und der Personalbereich Ihres Gemeindeverbandes begleiten Sie dabei, wenn sie eine gemeinsame Anstellung im Pastoralverbund erreichen wollen.

- In der Regel sind mehrere Pfarrsekretärinnen und -sekretäre im Pastoralen Raum beschäftigt. Es ist für alle weiteren Überlegungen hilfreich, wenn die Mitarbeitenden frühzeitig verbindliche Aussagen über ihren Status erhalten. So sollte der Pfarrer beziehungsweise die Verwaltungsleitung eine Mitarbeiterin (einen Mitarbeiter) für das Leitersekretariat beauftragen oder ankündigen, dass es für diese Stelle eine Neubesetzung geben wird. Der Leitersekretärin (dem Leitersekretär) sollten Führungsaufgaben für die weiteren Mitarbeitenden in den Pfarrbüros übertragen werden. Eine solche Beauftragung sollte der Pfarrer beziehungsweise die Verwaltungsleitung allen Mitarbeitenden transparent mitteilen.
 - Besteht eine Mitarbeitervertretung, sollte sie auf geeignete Weise und beratend an den Überlegungen beteiligt werden.
 - Bilden Sie einen Expertenkreis für die Entscheidungsvorbereitung. Dem sollten neben dem Pfarrer beziehungsweise der Verwaltungsleitung als Dienstvorgesetztem auch Vertreter aus den Kirchengemeinden und ggf. sachkundige weitere Personen angehören. Gibt es bereits eine Leitersekretärin (einen Leitersekretär) mit Führungsauftrag für die weiteren Mitarbeitenden, sollte auch sie (er) beteiligt sein. Die Verwaltungsleitung kann den Expertenkreis bei der Arbeit unterstützen und bei Fachfragen die Beratung durch zum Beispiel die Personal-Fachleute des Gemeindeverbandes vermitteln.
 - Arbeiten Sie aus, welche Anforderungen an die Büros und an den Personaleinsatz in den Büros bestehen. Die Kapitel 1 bis 4 dieses Textes können eine Hilfe dafür sein.
 - Arbeiten Sie aus, wie die formulierten Anforderungen erfüllt werden können und was es dazu an weiteren Entscheidungen braucht. Geben Sie sich für diese Ausarbeitung die nötige Zeit.
- Hinweis:** Dieser Schritt kann gut dem Team der bisherigen Pfarrsekretärinnen und -sekretäre übertragen werden (wie unter 4. Vorgeschlagen). Hierbei kann eine externe Moderation und die Unterstützung durch die Verwaltungsleitung hilfreich sein.
- Stellen Sie die erarbeitete Lösung im Gremium für die Entscheidungsvorbereitung (Expertenkreis) vor und gestalten Sie eine Meinungsbildung.

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

- Lassen Sie die Lösung durch den Gemeindeverband auf personalvertragliche und finanzielle Konsequenzen überprüfen (z.B. Neubewertungen von Stellen) und die dadurch ggf. nötigen Beschlussvorschläge erarbeiten.
- Stellen Sie das Votum des Expertenkreises im Entscheidungsgremium vor (Kirchenvorstand einer Gesamtpfarrei oder Finanzausschuss des Pastoralverbundes).
- Treffen Sie die Entscheidung und fassen Sie die nötigen Beschlüsse. In der Regel ist dazu nur eine Dienstanweisung des Pfarrers beziehungsweise der Verwaltungsleitung als Dienstvorgesetztem nötig. Ausnahme davon sind Veränderungen, die finanzielle Auswirkungen haben und deshalb vom Kirchenvorstand beschlossen werden müssen. Im Pastoralverbund ohne gemeinsame Anstellungsträgerschaft müssen solche Änderungen durch den jeweils für den einzelnen Arbeitsvertrag zuständigen Kirchenvorstand beschlossen und finanziert werden.

Solche Beschlüsse unterliegen zudem der Pflicht zur kirchenaufsichtlichen Genehmigung durch das Erzbischöfliche Generalvikariat (EGV). Da Personalentscheidungen in der Regel langfristig Geltung haben, legt das EGV bei seiner Prüfung die so genannte Personalkostenquote zugrunde und bewertet, ob die Kirchengemeinde die finanziellen Verpflichtungen aus dem Arbeitsverhältnis auch langfristig erfüllen können wird.

- Vereinbaren Sie die nötigen Arbeitsschritte zur Einführung der beschlossenen Veränderungen. Informieren Sie die Beteiligten möglichst zeitnah. Machen Sie geänderte Leistungen der Büros (z.B. andere Öffnungszeiten) in den Gemeinden bekannt.
- Gewährleisten Sie die Einarbeitung der Mitarbeitenden in geänderte Abläufe und Zuständigkeiten. Sorgen Sie dafür, dass ein regelmäßiger Austausch dazu stattfindet. Das kann zum Beispiel eine monatliche Dienstbesprechung aller Mitarbeitenden sein, die verlässlich Schwierigkeiten und Erfolge in der Umsetzung der Änderungen abfragt. Die Verwaltungsleitung kann dabei begleitend unterstützen.

Hinweis: Es hat sich bewährt, im Abstand von etwa einem halben Jahr (und danach in größeren Abständen, aber wiederkehrend) die Veränderungen insgesamt zu bewerten und nötige Korrekturen anzugehen. Das kann ein Workshop sein, an dem all jene wieder beteiligt werden, die die Änderungen ausgearbeitet haben.

Ansprechpartner für Ihre Fragen und Anregungen:

Erzbischöfliches Generalvikariat, Hauptabteilung Pastorale Dienste,
Referat Unterstützung der Verwaltung im Pastoralen Raum
Tel. 05251 125-1602, pastor-admin@erzbistum-paderborn.de

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

Anlage:

Tätigkeitsbeschreibung für die Büros im Pastoralen Raum

Tätigkeitsbeschreibung Sekretär/-in der Leitung

Lfd. Nr.	Tätigkeiten	Std./ Woche
	Leitung	
1.1	Führung der Sekretäre/Sekretärinnen, als koordinierende Rolle	
	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinieren und Steuern des Personaleinsatzes unter Berücksichtigung der Arbeitszeitvorschriften, Erstellen und führen der Dienst-/Einsatzpläne - Führung der Urlaubs- und Krankheitskartei - Führen von Teamsitzungen - Führung von Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungsgesprächen - Einarbeiten von Mitarbeiter/innen - Unterweisen und Unterstützen der Mitarbeiter/innen - Anforderungsbezogenes Fördern der Mitarbeiter/innen - Sicherstellen der Fort- und Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeiter/innen - Sicherstellen der Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Datenschutzbestimmungen und bistumseigenen Regelungen - Sicherstellen einer wechselseitigen Kommunikation untereinander und der Leitung 	
1.2	Koordinierende Rolle	
	<ul style="list-style-type: none"> - Entgegennehmen der Arbeitsaufträge, Planen und Festlegen der Aufgabenerfüllung, Zuordnen temporär anfallender Arbeiten - Organisieren, koordinieren, optimieren und überwachen der Arbeitsabläufe - Arbeitsplatzordner initiieren und Erstellung überwachen - Sicherstellen einer zeitnahen Erledigung - Erstellen, aktualisieren und optimieren von Formularen 	
1.3	Sonstige Personalangelegenheiten für nicht direkt unterstellte Mitarbeiter/innen (z.B. Küster/in, Hausmeister/in, Organist/in)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterleiten von Änderungsmeldungen/Personalinformationen an den Gemeindeverband - Dienst- und Arbeitszeiten koordinieren, wie dokumentieren und prüfen von Arbeitszeiten, Abwesenheitszeiten - Führen von Urlaubs- und Dienstplänen 	

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

Tätigkeitsbeschreibung im Pfarrsekretariat

Lfd. Nr.	Tätigkeiten	Std./Woche
1.0	Der bürotechnische Dienst im Pfarrbüro umfasst z.B.	
	<p>1.1 Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terminvereinbarung - Führung von Verzeichnissen, Listen, Karteien, z.B. Adressdateien - Verwalten von Datenbanken und Dateien in TeRMIn oder äquivalenten Softwarelösungen - Einhaltung von Datenschutzbestimmungen <p>1.2 Post bearbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorlegen der Eingangspost (einschl. E-Mails) bzw. Vorsortieren und Verteilen/Weiterleiten an zuständige Stellen - Bezugsvorgänge beifügen - Bearbeiten von E-Mails - Bearbeiten von Ausgangspost, ggf. siegeln und Anlagen beifügen <p>1.3 Beschaffung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koordinieren der Beschaffung von Bürobedarf, Arbeitsmaterial usw. - Organisation von Standard-Geschenken für die Gemeinde - Einkauf und/oder Verwaltung von Büromaterial und Vordrucken 	
2.0	Betreuung von Besuchern und Anrufern umfasst:	
	<p>2.1 Betreuung von Besuchern und Anrufern</p> <ul style="list-style-type: none"> - Annahme und Vermittlung von Telefonaten - Entgegennahme, Erledigung oder Weiterleitung von Anliegen und Anfragen unterschiedlicher Art als erste/r Ansprechpartner/in - Annahme und Eintragung von Messbestellungen, ggf. mit Hilfe der Anwendung TeRMIn oder äquivalente Softwarelösung - Erteilung von Auskünften an Besucher und Anrufer 	
3.0	Schreibdienst umfasst	
	<p>3.1 Schreibarbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führen der Korrespondenz nach Diktat oder Stichworten - Verfassen kleinerer Schriftstücke weitgehend selbständig, zum Teil nach Kurzangaben (Z.B. Glückwunschsreiben) - Schreiben von Gesprächsnotizen, Telefonnotizen, Aktenvermerken - Erstellen von Druckvorlagen - Erstellen und Verwalten von Vordrucken 	
4.0	Pfarrliche Aufgaben	
	<p>4.1 Pfarrliche Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vor- und Nachbereiten der Arbeiten des Pfarrers zur Führung der Pfarrchroniken (von Arbeitshilfe) - Unterstützung der KV-Arbeit, je nach Übertragung (durch den Pfarrer/die VL), wie z.B. Vor – und Nachbereitung der KV-Sitzungen 	

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

	<p>(Einholen von Unterlagen, Versenden von Unterlagen, Schreiben von Protokollen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitwirkung bei der verwaltungsmäßigen Organisation von Veranstaltungen und Aktionen der Pfarrei - Bescheinigungen und Zeugnisse ausfertigen (incl. Siegeln, wenn Vollmacht dafür erteilt ist), ggf. mit Hilfe der Anwendung TeRMIn <p>4.2 Kirchenbücher führen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eintragung in die amtlichen Kirchenbücher oder in das Familienstammbuch <p>4.3 Pfarrnachrichten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erstellen der Pfarrnachrichten - Gestaltung des Schaukastens und des Schriftstandes - Pflege der Internetseite, Internetrecherche <p>4.4 Friedhofsangelegenheiten</p> <p>4.5 Gottesdienstpläne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gottesdienstpläne erstellen und verteilen 	
5.0	Schwierige pfarrliche Aufgaben	
	<p>5.1 Schwierige pfarrliche Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompetente Beratung und Hilfestellung bei schwierigen Problemen von Besuchern (z.B. Trauerfällen, im sozial-caritativen Bereich und in aktuellen Notsituationen) - Vor und Nachbereitung von Besprechungen, Konferenzen und Dienstreisen - Umfangreiche und abschließende Nachforschungstätigkeit im Zusammenhang mit der Führung der Kirchenbücher, mit der Ausstellung von Bescheinigungen und bei Informationen an Besucher <p>5.2 Organisation, Termin- und Raumverwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbständige Pflege und Vergabe von Räumen, ggf. Abrechnung <p>5.3 Buch- und Kassenführung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbständige Führung der Pfarramtskasse - Verwalten der örtlicher Gelder (Spenden, Messstipendien, Kollekten) - Selbständiges Führen der Spenden- und Kollektenbücher, Ausstellung von Spendenquittungen <p>5.4 Führen und Verwalten von Registratur und Archiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anlegen und Aktualisieren eines Aktenplans - Anlegen, Führen und Verwalten des Archivs - Dokumentation und Nachhalten von entnommenen Akten - Vorbereiten der Kassation bzw. Archivierung von Akten <p>5.5 Meldewesen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbständige Führung des Meldewesens - Erstellen und Prüfen von Listen, Verzeichnissen, Karteien, Statistiken und Auswertungen, ggf. mit Hilfe der Anwendung TeRMIn 	

Personaleinsatz in den Büros im Pastoralen Raum

6.0	Koordination der Pfarrverwaltungssoftware	
	<p>6.1 Ansprechpartner/in für kleinere EDV-Tätigkeiten und der Software TeRMIn (o.a. äquivalente Softwarelösung)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Begleitung der Einrichtung und schrittweisen Einführung - Schnittstelle zur IT in Paderborn (bzw. dem Anbieter), laufende Verbesserungen initiieren, Aktualisierungen begleiten und einführen - Anleitung und Unterstützung für die Anwender anbieten - Sicherstellen der Einhaltung von Datensicherheit, z.B. regelmäßige Datensicherung, Vergabe von Kennwörtern, Veranlassen nötiger Wartungsarbeiten 	
7.0	Sonstige Tätigkeiten	