



# PRINZIPIEN DER ORGANISATION IM ERZBISCHÖFLICHEN GENERALVIKARIAT

FAQ

Stand:11.02.2020



ERZBISTUM  
PADERBORN

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	3
FAQ.....	4
1. Was sind die Aufgaben des Generalvikariats? Wie werden die Aufgaben des Generalvikariats definiert?.....	4
2. Wie werden die Aufgaben auf Organisationseinheiten verteilt?.....	4
1.2.1 Primärorganisation.....	4
1.2.2 Sekundärorganisation .....	5
3. Wie gewährleisten wir den effizienten Einsatz von Ressourcen? .....	6
4. Wie verteilen wir Ressourcen auf die Organisationseinheiten? .....	6
5. Wie verteilen wir Kompetenzen (Zuständigkeiten/Befugnisse) auf die Organisationseinheiten? Wie werden Entscheidungen getroffen? .....	6
6. Welche Leitungsmodelle gibt es und wie wird Leitung im Team organisiert? .....	6
7. Wie findet Vertretung statt? .....	7
8. Wie gewährleisten wir Führung für alle Mitarbeitende? .....	7
9. Wie findet die Entgeltfindung statt?.....	7
10. Wie fördern wir die Wahrnehmung der Kompetenz der Mitarbeitenden nach außen? .....	7
11. Wie erfolgt das Arbeiten AN der Organisation?.....	8

# Einleitung

Beschäftigt man sich im Rahmen der Organisationsentwicklung mit Fragen des Organisationsdesigns, gilt es zunächst zu klären, was unter dem Begriff der Organisation verstanden wird. Von einer Organisation spricht man, „*wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten. Die auf Einzelpersonen verteilten Arbeitshandlungen sind dabei aufeinander abzustimmen und auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten.*“ (Gabler Wirtschaftlexikon).

Will man die Funktionsweise einer Organisation verstehen, ist es hilfreich, sich die Prinzipien zu verdeutlichen, nach denen eine Organisation strukturiert ist und nach denen die Personen innerhalb der Organisation agieren.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung im Erzbischöflichen Generalvikariat gilt es die Frage zu klären, welche **Organisationsprinzipien zur Umsetzung des Zukunftsbildes** dienlich sind. Welche Strukturen und Gliederungsprinzipien, welche Formen der Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit ermöglichen, dass das **Generalvikariat als Dienstleister** agiert und seine Tätigkeiten entsprechend der Bistumsstrategie wirksam ausrichtet? Insbesondere vor dem Hintergrund einer allgemein hohen Veränderungsdynamik und zunehmenden Komplexität (Stichwort: VUKA), als auch mit Blick auf die spezifischen Herausforderungen unserer Kirche, zielt die Organisationsentwicklung darauf, Änderungen schneller zu antizipieren und Veränderungen angemessen und ohne Verletzungen und Verwerfungen zu gestalten (Wandel ist jederzeit unaufgeregt und ohne Schmerzen möglich). Es geht um die Stärkung von

- Diversität der Meinungen und Perspektiven im Inneren, um mehr Varianz der Handlungsoptionen zu erhalten
- Kreativität, um Defizite durch Innovationen zu kompensieren
- Robustheit, um unter den Herausforderungen der Zeit nicht zu erstarren
- Antizipation, um Veränderungsimpulse zu erkennen
- Ausdauer, um die Täler der Veränderung zu durchschreiten

Die nachfolgende Frage-Antwort-Sammlung soll die Prinzipien veranschaulichen, die das „zukünftige Betriebssystem“ unserer Organisation mehr und mehr kennzeichnen sollen. Die Prinzipien sind somit Leitlinien für die weitere Organisationsentwicklung, durch deren Umsetzung die **Reife der Organisation** unter Berücksichtigung sowohl der **strukturellen** als auch der **kulturellen** Weiterentwicklung weiter ausgebaut werden soll.

# FAQ

## 1. WAS SIND DIE AUFGABEN DES GENERALVIKARIATS? WIE WERDEN DIE AUFGABEN DES GENERALVIKARIATS DEFINIERT?

Das Erzbischöfliche Generalvikariat Paderborn unterstützt unter der Leitung des Generalvikars als zentrale Verwaltungsbehörde den Erzbischof in Verwaltungsangelegenheiten, die das Erzbistum Paderborn betreffen. Seine Tätigkeiten zielen darauf, entsprechend der Bistumsstrategie die materiellen und pastoralen Grundlagen dafür zu schaffen, dass die Kirche von Paderborn ihren Sendungsauftrag (Organisationszweck, Mission) erfüllen kann.

Die wesentlichen **Geschäftsprozesse**, mit denen der Organisationszweck erfüllt werden soll, sind in der Prozesslandkarte für das Generalvikariat benannt. Diese Geschäftsprozesse sind an einem **nützlichen Ergebnis für diejenigen, die die Empfänger der Leistungen sind** ausgerichtet (Kunden, Effektivität).

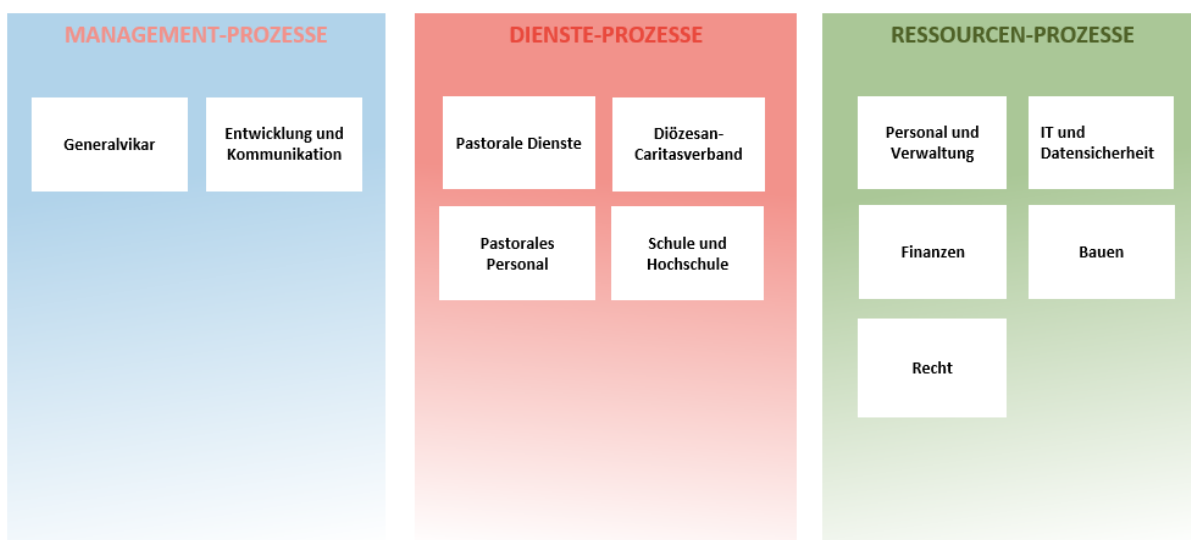


Abbildung 1: Prozesslandkarte für das EGV - Stand Januar 2020

## 2. WIE WERDEN DIE AUFGABEN AUF ORGANISATIONSEINHEITEN VERTEILT?

Über einen längeren Zeitraum wiederholt auszuführende Aufgaben werden in der Organisation dauerhaft verortet (Primärorganisation). Darüber hinaus stellen sich in der Organisation Aufgaben, für die es keine dauerhafte Verortung gibt, weil sie nur einmalig bzw. in einer befristeten Zeit zu bearbeiten sind und/oder die Mitwirkung mehrerer Bereiche benötigen. Diese werden als eine sekundäre Organisation beauftragt.

### 1.2.1 Primärorganisation

Bei der Verteilung von Aufgaben auf Organisationseinheiten wird **führend** das Kriterium der **Effektivität** (Wirksamkeit, vom Ergebnis bzw. Kunden her gedacht) und **nachgelagert** das Kriterium der **Effizienz** (Ressourcenbündelung) berücksichtigt.

Die Aufbauorganisation leitet sich damit zunächst aus den in der Prozesslandkarte genannten Geschäftsprozessen ab. In Anlehnung an die Prozesslandkarte gliedert sich das Generalvikariat aktuell damit in die **Organisationsbereiche**:

1. Generalvikar (Verantwortung der Managementprozesse)
2. Dienste (Verantwortung der Kernprozesse)
3. Ressourcen (Verantwortung der Unterstützungsprozesse)
4. Entwicklung (Unterstützung/Übernahme einzelner Managementprozesse)

Organisationsbereiche können untergliedert sein in Bereiche, Bereiche in Abteilungen und Abteilungen in Teams.

Ein **Bereich** verantwortet einen oder mehrere Geschäftsprozesse des Generalvikariates. Die Bereichsleitung hat die strategische Gesamtverantwortung für die Prozesse im Bereich (Prozesseigner). Sie gibt Zweck, Ziel, Leitwerte für die Prozesse vor und entscheidet Veränderungsbedarf. Die Bereichsleitungen bilden die Leitungsebene des Generalvikariates und verantworten gemeinsam dessen strategische Ausrichtung. Neben der Untergliederung eines Bereichs in Abteilungen und Teams können ihm Einrichtungen im Erzbistum zugeordnet sein.

Eine **Abteilung** ist für die Ausführung der zugeordneten Prozesse/Aufgaben unter Berücksichtigung der Strategievorgaben operativ verantwortlich. Neben der Untergliederung in Teams können Einrichtungen zugeordnet sein.

Ein **Team** ist verantwortlich für die operative Bearbeitung einer Aufgabe/eines Prozesses.

Als Kriterien für eine Untergliederung eines Bereichs in Abteilungen bzw. einer Abteilung in Teams dienen sowohl die **Komplexität** (die Anzahl der zu verantwortenden Prozesse), als auch der **Bearbeitungsbedarf** eines Prozesses (nötige Personalressourcen).

Einzelne Stellen mit eigenen Aufgabenbereichen stellen keine eigene Untergliederung dar und werden in passender Weise einer anderen Organisationseinheit zugeordnet.

## 1.2.2 Sekundärorganisation

Neben der im Vorstehenden beschriebenen primären Aufbauorganisation kann als Elemente der sekundären Aufbauorganisation zwischen Projekten und Kompetenzeinheiten unterschieden werden. Bei beiden muss die **Anbindung an die Primärorganisation** geklärt sein. Dies erfolgt in der Regel durch eine eindeutige Auftraggeberschaft in der Leitungsebene der Primärorganisation.

### 1.2.2.1 Projektorganisation

Als Projekt wird eine **zeitlich befristete Zusammenarbeit über unterschiedliche Bereiche** hinweg verstanden. Mit der Arbeit in Projekten stellen sich die Einrichtungen und Dienste im Erzbistum Paderborn den Aufgaben, die sie nur bewältigen können, wenn sie und die in ihnen tätigen Menschen an die Grenzen der bekannten Strukturen und Zuständigkeiten oder sogar darüber hinausgehen. Weiteres regelt die Projektmanagement-Richtlinie.

### 1.2.2.2 Kompetenzeinheiten (KE)

Kompetenzeinheiten dienen der **Förderung interdisziplinären Arbeitens** und können für dauerhafte oder temporäre Aufgaben gebildet werden, wenn für deren Bearbeitung die **Expertise aus verschiedenen Bereichen** der Primärorganisation notwendig ist. Kompetenzeinheiten verantworten in der Regel keine eigenen Prozesse und verfügen nicht über eigene Ressourcen. Vielmehr werden in

einer Kompetenzeinheit Prozesse und Ressourcen verschiedener Organisationseinheiten auf ein Thema hin zusammengeführt, so dass durch die Bündelung der Expertise eine höhere Wirksamkeit und damit ein Mehrwert hinsichtlich des Ergebnisses erzeugt werden kann. Aufgabe, Arbeitsweisen und Befugnisse einer Kompetenzeinheit werden durch den Auftrag definiert. Eine Transparenz hierüber ist zu gewährleisten. Weiteres regelt die Richtlinie „Kompetenzeinheiten“.

### 3. WIE GEWÄHRLEISTEN WIR DEN EFFIZIENTEN EINSATZ VON RESSOURCEN?

Die Organisationseinheiten werden mit Personal- und Finanzmitteln ausgestattet. Die Verteilung der verfügbaren Mittel ist eine Abwägung zwischen strategischer Ausrichtung des Generalvikariats und Bedarfsmeldungen der Organisationseinheiten. Diese Abwägung leisten die Managementteams der Organisationsbereiche.

Um den Einsatz von Ressourcen möglichst effizient zu gestalten, werden gleiche Prozesse, die in mehreren Bereichen verortet sind, perspektivisch in einem Bereich gebündelt (z.B. Personalverwaltung, -gewinnung, -entwicklung, Einkauf).

### 4. WIE VERTEILEN WIR RESSOURCEN AUF DIE ORGANISATIONSEINHEITEN?

Die bereitgestellten Ressourcen zur Bearbeitung der Prozesse werden im Stellenplan (Personalressourcen) sowie im Haushaltsplan (Finanzressourcen) beschrieben. Die Planung **folgt der strategischen Ausrichtung** und erfolgt in einem Unterstützungsprozess für die Verantwortlichen der Organisationseinheiten.

### 5. WIE VERTEILEN WIR KOMPETENZEN (ZUSTÄNDIGKEITEN/BEFUGNISSE) AUF DIE ORGANISATIONSEINHEITEN? WIE WERDEN ENTSCHEIDUNGEN GETROFFEN?

Bei der Verteilung der Kompetenzen wird unterschieden zwischen einer **strategischen Verantwortung** (Entscheidung, **wozu** wir etwas machen.) und einer **ausführende Verantwortung** (Entscheidung, **wie** wir etwas machen.).

Die **strategische Verantwortung** wird von der **Leitung der Organisationsbereiche sowie Bereiche** getragen.

Die **ausführende Verantwortung** tragen die **Leitungen der Abteilungen/Teams**, die die Anforderungen an die Umsetzung aus Ergebnis-/Kundensicht definieren.

### 6. WELCHE LEITUNGSMODELLE GIBT ES UND WIE WIRD LEITUNG IM TEAM ORGANISIERT?

Um der zunehmenden Komplexität Rechnung zu tragen, kann die Leitung der Gliederungselemente Organisationsbereich, Bereich und Abteilung durch eine einzelne Person, die durch ein Managementteam (MT) unterstützt wird, oder nur durch ein Managementteam in einer Aufteilung der Aufgaben unter den Mitgliedern erfolgen.

Ein **Managementteam** unterstützt die Leitung der Organisationsbereiche/Bereiche bzw. leitet einen Organisationsbereich/Bereich als Leitungsteam. Dazu ist eine klare Beschreibung seiner Aufgaben und Kompetenzen (Zuständigkeiten), der Verteilung der Rollen auf die Mitglieder sowie der Form der Zusammenarbeit (Geschäftsordnung/Geschäftsverteilungsplan) notwendig.

Die Entscheidung, welches Modell zur Anwendung kommt, liegt bei der Organisation. Für die Ebene der Bereichsleitungen entscheidet das MT EGV, für die Ebene der Abteilungsleitungen die jeweilige Bereichsleitung. In beiden Fällen ist die Kompetenzeinheit OE hinzuzuziehen.

Auch bei selbstorganisierten Teams (ohne Leitung durch eine einzelne Person) muss eine Transparenz über die Form der Arbeitsorganisation gewährleistet sein. Dies kann z.B. über eine Prozessbeschreibung erfolgen.

## 7. WIE FINDET VERTRETUNG STATT?

Erfolgt die Leitung durch eine Person, mit Unterstützung durch ein Managementteam, dann erfolgt die Vertretung der Leitung durch dieses Managementteam. Dabei ist eine Transparenz über die jeweiligen Vertretungsbereiche herzustellen. Neben der Vertretung der Leitung durch ein Managementteam kann diese auch durch eine benannte Person erfolgen, sofern diese Konstellation geübte und wirksame Praxis ist.

Erfolgt die Leitung durch ein Managementteam, vertreten sich die Mitglieder dieses Managementteams gegenseitig, d.h. jedes Mitglied des Managementteams kann den Bereich vertreten. Darüber hinaus kann für jedes Mitglied des Managementteams eine Vertretungsperson benannt werden, die die Vertretung dann übernimmt, wenn diese nicht durch ein anderes Mitglied des Managementteams erfolgen kann.

## 8. WIE GEWÄHRLEISTEN WIR FÜHRUNG FÜR ALLE MITARBEITENDE?

Alle Mitarbeitenden haben eine Führungskraft. Diese führt u.a. das Mitarbeitergespräch mit den Mitarbeitenden und führt in der Regel nicht mehr als 10 Mitarbeitende direkt.

Dieses Prinzip der maximalen Führungsspanne kann es erforderlich machen, dass eine Abteilung in Teams untergliedert wird, ebenso, dass ein Team eine Teamleitung erhält.

Mitarbeitende in selbstorganisierten Teams führen ihr Mitarbeitergespräch mit der Leitung der nächsthöheren Ebene (Abteilung oder Bereich). Erfolgt diese Leitung durch ein Managementteam, findet eine eindeutige Zuordnung der jeweiligen Führungskraft statt.

## 9. WIE FINDET DIE ENTGELTFINDUNG STATT?

Die Entgeltfindung für den Einzelnen richtet sich nach den Maßgaben der Kirchlichen Arbeits- und Vergütungsordnung (KAVO). Es gibt keine Automatismen in der Zuordnung von Positionen in der Organisation zu einer Entgeltgruppe. (*Heißt z.B.: kein Automatismus Abteilungsleitung = EG 14*)

## 10. WIE FÖRDERN WIR DIE WAHRNEHMUNG DER KOMPETENZ DER MITARBEITENDEN NACH AUßEN?

Flachere Hierarchien und die Übernahme der Leitung durch Managementteams haben zur Folge, dass weniger Mitarbeitende eine Leitungsposition haben. Für Konstellationen, in denen ein „Titel“ für das Wirksamwerden förderlich scheint, müssen andere Wege gefunden werden, wie diese Wirksamkeitswahrnehmung gefördert werden kann.

## 11. WIE ERFOLGT DAS ARBEITEN AN DER ORGANISATION?

Die Umsetzung der neuen Aufbauorganisation wird durch die Kompetenzeinheit OE verantwortet. Auftraggeber ist der Generalvikar. Die Umsetzung soll in einem zeitlichen Korridor erfolgen, beginnend am 01.01.2020 und endend am 31.12.2024.

Bis zum Ende der Umsetzungsphase sollen folgende Ziele erreicht sein:

- Abbau von Hierarchieebenen
- Delegation von Verantwortung
- Aufbau und Befähigung von Managementteams sowohl als Leitungs-, als auch als Unterstützungs- und Vertretungsmodell
- Etablierung eines Prozesses zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Prozesslandkarte entsprechend der strategischen Ausrichtung
- Ausbau der Sekundärorganisation

Die beschriebenen Prinzipien sollen bei allen Änderungen innerhalb des genannten Zeitraums sukzessive Anwendung finden. Für Leitungskonstellationen, die über den genannten Zeitraum hinaus Bestand haben, können bisherige Modelle weiterhin Anwendung finden, sofern diese als wirksam angesehen werden. Die Entscheidung liegt in dem jeweiligen Gremium analog der Entscheidungen zum Leitungsmodell.

Für Änderungen der Organisationsstruktur ist ein klarer Prozess definiert, der durch die Abteilungen „Entwicklung“ (für den Organisationsplan) und „Personal“ (für den Stellenplan) verantwortet wird. Dabei gilt es auch die strategische Bedeutung (das Wozu?) einer Stelle zu berücksichtigen.