

Veronika Drews, Steffen Griesel, Wolfgang Nethöfel (IWS)

„Weichgespült“ oder „Stonewashed“? – Stand und Funktion kirchlicher Mitarbeiterbefragungen in den Landeskirchen

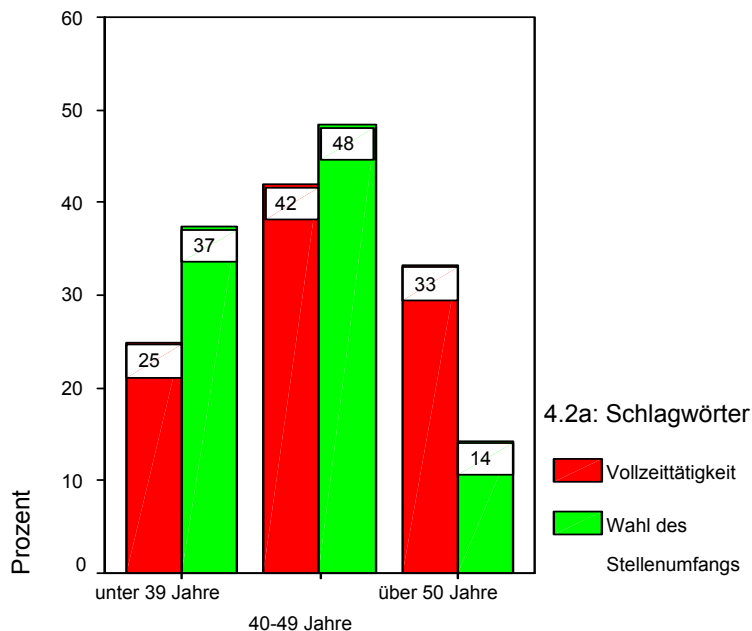
Richard Dautermann hat unter der Überschrift „Nicht nur eine Frage der Farbe“ in Nr. 4/2004 einen „Vergleich von PfaZI und PfaWi“ vorgenommen. Seine Darstellung und seine Bewertung von Pfarramtsbefragungen in der EKHN und in der EKKW geben Anlass, vertieft über den Stand kirchlicher Mitarbeiterbefragungen zu berichten.

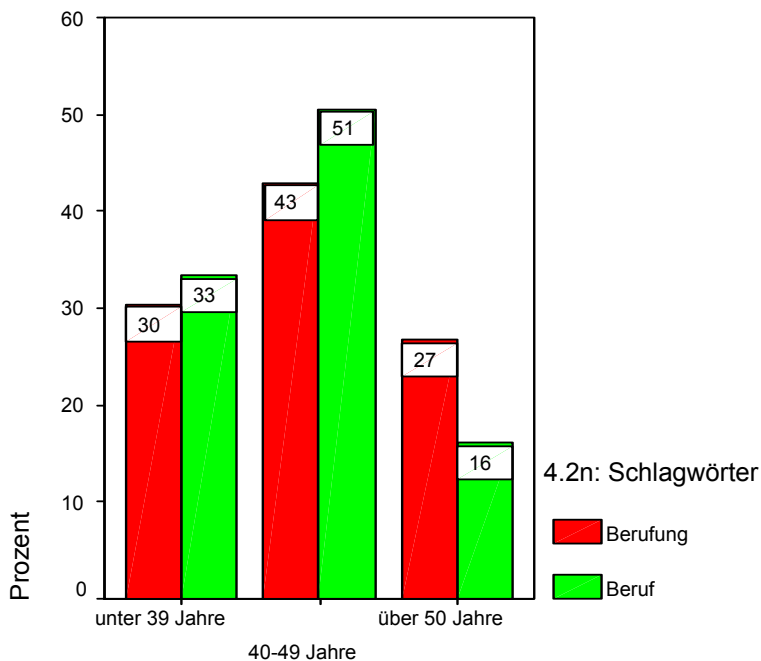
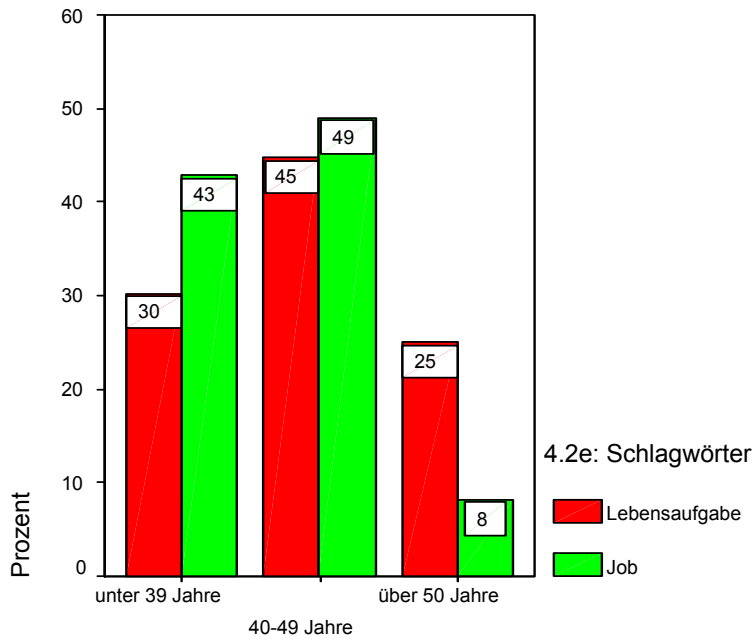
„Richtig eingesetzt kann eine MAB [Mitarbeiterbefragung] zu einem Schlüsselement im Zuge eines Veränderungsprozesses werden, falsch verwendet hinterlässt sie u. U. Mißtrauen, Zynismus und weitere Verhärtung mikropolitische Grabenkämpfe.“ So schreiben Walter Bungard, Ingela Jöns und Jürgen Schultz-Gambard in ihrem arbeitspsychologischen Handbuch mit dem Titel „Mitarbeiterbefragung: ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements“ von 1997 (S. 441). Bedenkt man den Verlauf der Diskussion um die ersten Ergebnisse der Befragung in der EKHN, so wird schnell deutlich, dass hier am Ziel vorbeigeschossen wurde. Die pro- und hyperaktive Diskussion auf der Grundlage der Rohdaten hat zu einer kommunikativen Implosion geführt – und dazu, dass sich erst jetzt eine weitere Auseinandersetzung mit den Daten sowie die Veröffentlichung einiger tiefgehender Analysen abzeichnet. Bis heute aber ist eine solide Arbeitsgrundlage weder für die Interessenvertretung der Pfarrerinnen und Pfarrer noch für die Arbeit der Kirchenleitung in Sicht.

Dem Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS) geht es als professioneller Forschungseinrichtung nicht nur darum, im Zuge von Mitarbeiterbefragungen empirische Daten und Ergebnisse zu liefern. Vielmehr will es einen nachhaltigen Diskussionsprozess anstoßen, der zukünftige Verbesserungen auf der Basis eines konstruktiven Dialogs erwarten lässt. Hierbei hatten wir den vorläufigen Ausgang der EKHN-Befragung als abschreckendes Beispiel vor Augen. Auch deswegen haben wir den Pfarrerinnen- und Pfarrerausschuss (PA) der EKKW in seinem Vorhaben unterstützt, neben der Zufriedenheit (die übrigens nur eines unter vielen wichtigen klassischen Themen der MAB darstellt) noch weitere Themen in die Befragung zu integrieren. Da der Ausschuss bestrebt war, in der zu dieser Zeit hochaktuellen Leitbilddebatte in der EKKW seiner Aufgabe als Interessenvertretung durch einen qualifizierten Beitrag nachzukommen, definierten wir das Leitbildthema als Kern der Befragung. Dies brachte methodisch den Vorteil mit sich, auch die Zufriedenheitsfrage in einen weiteren Theorierahmen stellen zu können, und trug erheblich zur

methodischen und theoretischen Weiterentwicklung des gesamten Instrumentariums bei.

Denn durch die Integration eines Theorierahmens ist eine Mitarbeiterbefragung nicht mehr nur Mittel der aktuellen Interessenvertretung oder Organisationsgestaltung, sondern liefert qualitativ neue und vor allem in Bezug auf die Zukunft des Pfarrberufs wichtige Einblicke in den Arbeitsalltag von Pfarrerinnen und Pfarrern. Unsere Hintergrundannahme im Falle der EKKW war, dass im Pfarrberuf ein Leitbildwandel stattgefunden hat, der sich nun sowohl in der Zufriedenheit als auch in den geänderten Gewichtungen der Leitbildvorstellungen niederschlägt. Ein solcher Leitbildwandel hätte gravierende Folgen für die notwendigen organisationalen Voraussetzungen der Berufsausübung (Ausbildung, Berufswegplanung, Residenzpflicht etc.) sowie für die Wahrnehmung von Kirche in der Öffentlichkeit (Tätigkeitsfelder und Schwerpunktsetzungen des Pfarrberufs etc.). Mit dem empirischen Informationsvorsprung, den eine Mitarbeiterbefragung hier liefert, könnten auf diesen Feldern frühzeitig notwendige Schritte unternommen und wichtige Diskussionsprozesse auf praktischer, aber auch theoretischer Ebene eröffnet werden. Die hierfür relevanten Daten aus der EKKW-Befragung werden derzeit im Detail untersucht. Erste Hinweise in Richtung eines Leitbildwandels gibt u. a. die Gewichtung assoziativer Schlagwörter (siehe Abbildungen):





Theoretisches Fundament des neuen Gesamtkonzepts „Mitarbeiterbefragungen für den Pfarrberuf“ ist der zurzeit in Personalwesen und Personalpsychologie viel diskutierte Begriff der Kernkompetenzen. Hierzu wurden anhand inhaltsanalytischer Methoden Kernkompetenzfelder des Pfarrberufs aus Übereinstimmungen der Leitbilder extrahiert und auf das wahrgenommene Gelingen im persönlichen Alltag hin abgefragt. Es zeigte sich, dass ausnahmslos signifikant positive Zusammenhänge zwischen der Selbsteinschätzung dieser Kompetenzen und der beruflichen Zufriedenheit bestehen. Hieraus leitet sich für uns u.a. die Empfehlung an Kirchenleitung und Interessenvertretung ab, sich stärker um die Aus-, Fort- und Weiterbildung zu bemühen. Gezielte, individuelle Unterstüt-

zung wirkt sich gleichzeitig auf die Zufriedenheit und auf Leistungsparameter der pfarramtlichen Tätigkeiten aus. Zusammenhänge (Korrelationen) existieren auch zwischen Leitbildern des Pfarrberufs und der Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit, besonders für die Kolleginnen und Kollegen im Funktionspfarramt. Es deutet sich an, dass die Unzufriedenheit von Pfarrerinnen und Pfarrern im Funktionsdienst signifikant mit ihren von der eigenen Tätigkeit abweichenden (im Vergleich zum Durchschnitt eher konservativen) Leitbildvorstellungen zusammenhängt. Um derartige Zusammenhänge allerdings angemessen deuten zu können, ist noch viel Detailarbeit nötig.

Natürlich spielen neben individuellen Kompetenzen und Leitbildern auch andere Faktoren eine Rolle bei der Einschätzung der beruflichen Gesamtzufriedenheit. So konnte der Einfluss der Wohnzufriedenheit auf die Gesamtzufriedenheit in der EKKW eindeutig belegt werden, worauf auch Richard Dautermann hingewiesen hat. Interessant sind nun allerdings die kausalen Schlüsse, die er daraus zieht, wenn er scheinbar ins Blaue vermutet, dass aus der höheren Anzahl an Pfarrhausbewohnern in der EKKW eine insgesamt höhere Unzufriedenheit mit der Wohnsituation resultiere. Denn bei der Wohnsituation spielen noch ganz andere Faktoren eine wesentliche Rolle. Eine Analyse der im EKKW-Fragebogen getesteten „Pfarrhaus“-Assoziationen zeigt nämlich, dass es in Bezug auf die Akzeptanz des Pfarrhauses deutliche Alterseffekte gibt. So beschreiben 28,7% der bis 39-jährigen das Pfarrhaus als „Leben auf dem Präsentierteller“, während es sich bei den 40-49-jährigen nur noch um 23,7% und bei den über 50-jährigen gerade noch um 16,4% handelt. Auch hier lässt sich ein Zusammenhang mit sich wandelnden Leitbildern vermuten. In diesem Kontext müssen aber auch Kohorteneffekte berücksichtigt und geprüft werden. So ist die geregelte Instandhaltung beispielsweise gerade für die Jüngeren wichtig, ganz im Gegensatz zur unterdurchschnittlich oft genannten Anpassung an ortsübliche Mieten.

			Alter in 3 Kategorien			Gesamt
			<39 Jahre	40-49 Jahre	>50 Jahre	
Frage 5.1_13: Pfarrhaus: Leben auf dem Präsentierteller	nicht genannt	Anzahl	127	193	112	432
		% von Alter in 3 Kategorien	71,3%	76,3%	83,6%	76,5%
	genannt	Anzahl	51	60	22	133
		% von Alter in 3 Kategorien	28,7%	23,7%	16,4%	23,5%
Gesamt		Anzahl	178	253	134	565
		% von Alter in 3 Kategorien	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

			Alter in 3 Kategorien			Gesamt
			<39 Jahre	40-49 Jahre	>50 Jahre	
5.3_2: Residenzpflicht: Anpassung an ortsübliche Mieten	nicht genannt	Anzahl % von Alter in 3 Kategorien	158 88,8%	196 77,5%	100 74,6%	454 80,4%
	genannt	Anzahl % von Alter in 3 Kategorien	20 11,2%	57 22,5%	34 25,4%	111 19,6%
Gesamt		Anzahl % von Alter in 3 Kategorien	178 100,0%	253 100,0%	134 100,0%	565 100,0%

Neben dem beschriebenen Alterseffekt ist zu beobachten, dass vor allem Alleinstehende sowie Kinderlose unzufrieden mit ihrer Wohnsituation sind. Als zentrales Problem wird von ihnen, so haben vertiefende Interviews ergeben, in erster Linie die Größe der Pfarrhäuser gesehen. Die Analyse der Faktoren, die eine Residenzpflicht tragbarer machen würden, zeigt deutlich Handlungsbedarf für die Kirchenleitung der EKKW – oder eben für den PA, die Interessenvertretung der Pfarrerschaft, an. Es ist also mehr möglich und nötig als ein Blick in die Rohdaten, um auf der Basis statistischer Analysen Interessenvertretung zu betreiben.

Der „grüne Fragebogen“, also die Leitbildbefragung in der EKKW, ist übrigens ausschließlich von und mit dem PA erarbeitet worden. Ein Vertreter der Kirchenleitung hat auf einer einzigen gemeinsamen Sitzung Frageformulierungen mit uns diskutiert, die genau zu einer einzigen Änderung geführt haben, weil die dort erfragten Informationen möglicherweise zu einer Identifikation der antwortenden Personen hätten führen können. Das IWS hat in diesem Fall methodisch sichergestellt, dass die für das Gesamtbild wesentlichen Daten durch die Datenkorrelation von vorhandenen Fragen erschließbar waren – auch hier wurde also der Kirchenleitung nicht nachgegeben. Die als „weichgespült“ bezeichnete Umformulierungen entstanden in der Diskussion des Fragebogenvortests (Pretest). So führte die Standardformulierung: „Würden Sie Ihren Kindern raten, Theologie mit dem Ziel Pfarrer/in zu studieren?“ bei Pfarrerinnen und Pfarrern regelmäßig zu Reaktionen wie: „Solche Ratschläge würde ich meinen Kindern nie geben.“ Die Ergebnisse wären also zwar mit anderen Zufriedenheitsbefragungen vergleichbar geblieben, hätten aber dann einen anderen systematischen Verständnis- und schließlich Messfehler enthalten. *Darum* hieß es in der EKKW-Befragung: „Nehmen wir an, eines ihrer Kinder erwägt Theologie mit dem Ziel Pfarrerberuf zu studieren und fragt Sie um Rat ...“. Ähnliches galt für die EKHN-Formulierung: „Wie gut fühlen Sie sich in ihrem Berufsalltag durch folgende Gruppen *vertreten* ...?“. Sie trifft für die meisten Instanzen einfach nicht zu; „unterstützt“ ist im Kontext kirchlicher Arbeit der treffendere Ausdruck.

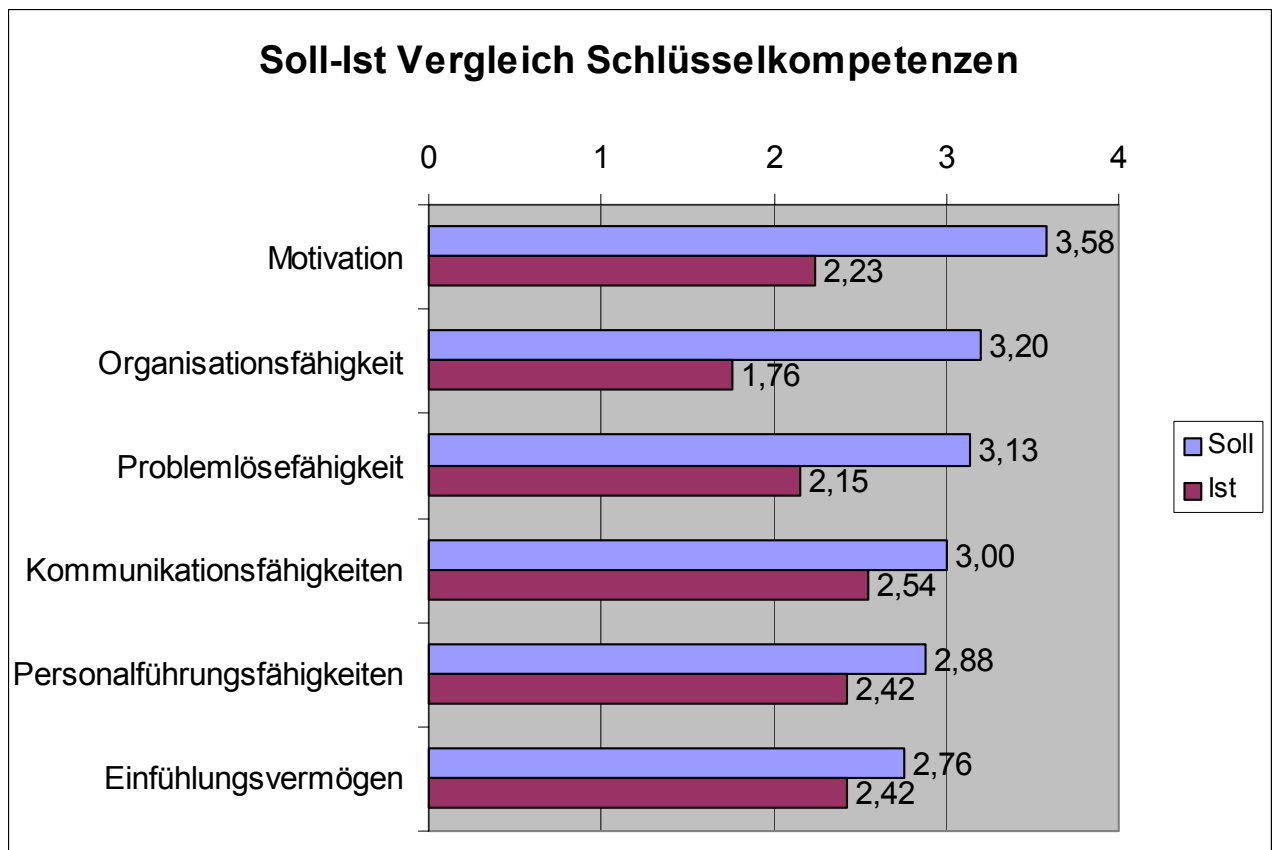
Bei klarem Mitspracherecht der Interessenvertretung einerseits und einer vernünftigen institutionellen Positionierung der Befragenden andererseits muss die Zusammenarbeit mit der Kirchenleitung also kein Problem darstellen. In der Wirtschaft dienen Mitarbeiterbefragungen in aller Regel gleichzeitig der Organisationsentwicklung und der Verbesserung der beruflichen Zufriedenheit. Die Einsicht des inneren Zusammenhangs zwischen diesen beiden Bereichen ist dort stärker entwickelt und hat klarere Konsequenzen, als wir das in kirchlichen Organisationen wahrnehmen. Deswegen versuchen wir alles, um während des Befragungsverlaufes und danach eine gemeinsame Auswertung und Diskussion der Ergebnisse zu fördern. Anders als in der EKKW ist bei unserer neuen Befragung in Hannover das Landeskirchenamt von Anfang an aktiv am Befragungsprozess beteiligt: allerdings in einem vom IWS vorstrukturierten und mit dem PA sorgfältig abgestimmten Gesamtprozess. Dass das IWS dabei ebenso wie bei der Befragung in der EKKW sehr deutlich auf seine Unabhängigkeit und wissenschaftliche Integrität bestanden hat, ist von beiden Seiten stets akzeptiert worden. Wir garantieren im Gegenzug auch diesmal, dass wir für beide Seiten eine möglichst objektive Diskussionsbasis liefern, denn nur auf der Basis dieses Dialogs halten wir gerade in Zeiten des Wandels die Weiterentwicklung der Organisation Kirche für möglich.

Blicken wir nach vorn, dann zeigt sich, dass auch in der EKKW die eigentliche Arbeit noch vor uns liegt. Immerhin wurde dort nach sehr engagierter Vorarbeit des gesamten PA die Tiefenauswertung von der Kirchenleitung durch eine Freistellung unterstützt. Darüber hinaus eröffnet sich jetzt durch eine Sonderpfarrstelle die Chance, die Ergebnisse auf den Stand der Hannoverschen Befragungsaktion zu bringen: Ein Mitarbeiter des neu gegründeten Hans-von-Soden-Instituts für theologische Forschung wird u.a. die Auswertung in einer EKKW-Kontrollgruppe nachvollziehen. Natürlich wäre es aus unserer Sicht für den Prozess sinnvoll gewesen, wenn man dem PA der EKKW auf der diesjährigen Frühjahrssynode mit dem Thema Pfarrberuf die Chance eingeräumt hätte, erste tiefer gehende Ergebnisse der Befragung vorzustellen. Solche Zeichen des Interesses und der Wertschätzung sind unserer Meinung nach sehr wichtig für die gemeinsame und konstruktive Auswertung von Befragungsergebnissen.

In Hannover hat die Kirchenleitung bereits ein eindeutiges Interesse an der gemeinsamen Weiterarbeit an den zu erwartenden Daten artikuliert. Zusätzlich wurde eine Sondervikariatsstelle am IWS eingerichtet. In beiden Landeskirchen ist zu erwarten, dass die Ergebnisse über Jahre hinaus die Arbeit der PAs bestimmen werden – und dass dort auf einer ganz anderen Basis kooperiert oder eben auch gestritten wird. Vergleicht man dies mit der EKHN, so wird deutlich, dass dort nach dem positionel-

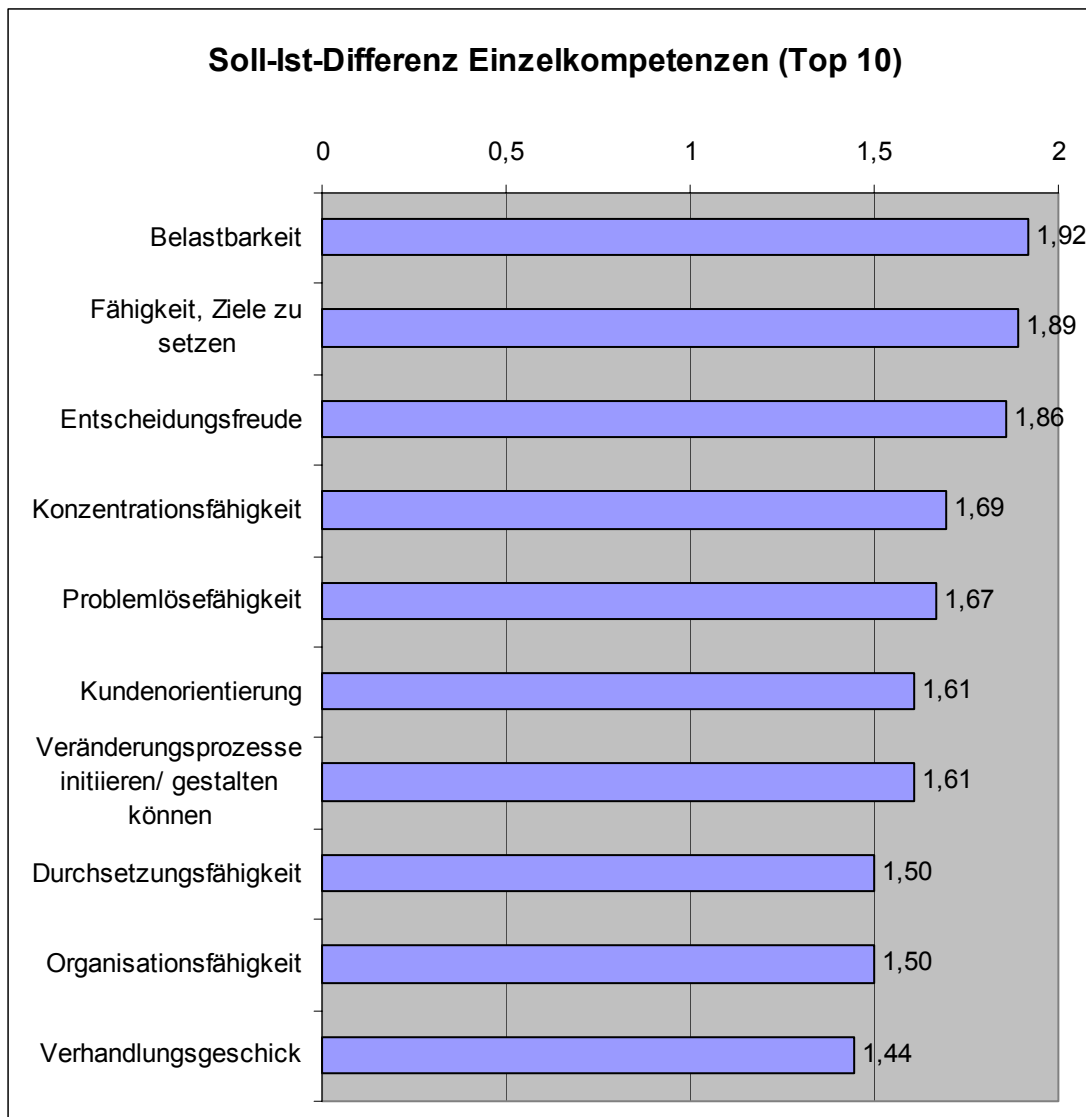
len Streit um Rohdaten ein wirklicher Auswertungsprozess gar nicht in Gang kam. Ein Grund dafür ist sicher der Auswertungsstil, den Richard Dautermann in seinem Artikel dokumentiert hat. Wir möchten an dieser Stelle klärend anmerken, dass in seiner Grafik zum methodisch zweifelsohne spannenden Zufriedenheits-Index EKKW und EKHN vertauscht wurden – die Zufriedenheit mit den einzelnen Gremien ist in der EKKW deutlich höher als in der EKHN und nicht umgekehrt. Auf eine Interpretation dieses Fehlers sei hier verzichtet.

Neben der Tiefenauswertung der Befragungsdaten tragen auch die sonstigen IWS-Studien zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Befragungsinstruments bei. So hat das IWS für eine EKD-Arbeitsgruppe nach neuen Berufsfeldern für Theologinnen und Theologen gefragt und erstaunliche Einblicke in die Beurteilung theologischer Kompetenzen jenseits kirchlicher Beschäftigungsfelder gewonnen. In dieser explorativen Expertenbefragung wurden Arbeitsmarktexpertinnen und -experten befragt sowie Theologinnen und Theologen, die außerhalb von kirchlichen oder universitären Einrichtungen beschäftigt sind. Beiden Gruppen wurde je ein Fragekomplex zu neuen Berufen und zu Kompetenzen vorgelegt. Bei den von Arbeitsmarktexperten am wichtigsten beurteilten Schlüsselqualifikationen ist die Differenz zwischen den eingeschätzten Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt und den nach Expertenmeinung vermuteten Voraussetzungen von Theologinnen und Theologen am größten. Zugleich liegen deren vermuteten Stärken in den drei Schlüsselqualifikationen, die nach Experteneinschätzung am schwächsten nachgefragt werden (vgl. Abb.).



Legende: 1 = wenig wichtig/vorhanden; 2 = durchschnittlich wichtig/vorhanden; 3 = überdurchschnittlich wichtig/vorhanden; 4 = sehr bedeutsam/charakteristisch vorhanden

Dieses Negativprofil tritt noch deutlicher hervor, wenn wir das Spektrum erweitern und sämtliche Einzelkompetenzen in den Blick nehmen, die jeweils zu Schlüsselkompetenzen zusammengefasst werden. Die größten Defizite bei Theologinnen und Theologen vermuten die Arbeitsmarktexperten in folgenden Bereichen:



Aus den erhobenen Stärken dagegen erklärt sich wahrscheinlich die besondere Eignung von Theologinnen und Theologen für Berufe im sozialen und pädagogischen Bereich. Vor allem im Berufsfeld ‚Soziales‘ erscheinen sie den Expertinnen und Experten besonders für Managementpositionen als geeignet. Alle diese Ergebnisse verdienen im Konzept pfarrberuflicher Kernkompetenzen weitere Aufmerksamkeit, denn sie sind wichtige Anhaltspunkte für die Diskussion um die theologische Ausbildung im ganzen – nicht nur für Theologinnen und Theologen in der Wirtschaft.

Wichtige Impulse für die gegenwärtig laufende Befragung in der Hannoverschen Landeskirche resultieren aus der Zusammenarbeit des IWS mit einer Mitarbeiterin des Instituts für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich. Der Forschungsschwerpunkt von Dr. Christine Klehe liegt auf dem Vergleich von Reaktionen auf verschiedene Arten von Leistungssituationen. Ihre Ergebnisse kommen besonders der Fragestellung nach der Wirksamkeit pastoralen Handelns zugute. Frau Klehe führt in Zusammenarbeit mit dem IWS gerade eine bundesweite Be-

fragung unter Vikarinnen und Vikaren durch, die unter dem Aspekt der Performanz betrachtet auch für Pastorinnen- und Pastorenbefragungen von hoher Relevanz sein dürfte. Eine weitere explorative Untersuchung soll die Probleme und Chancen des derzeitigen Übergangs von der kirchlichen Personalverwaltung zur Personalentwicklung analysieren. Das IWS befragt zurzeit zu diesem Thema die Personaldezernenten der EKD-Gliedkirchen, um das Anforderungsprofil der Pfarrerinnen und Pfarrer genauer zu erfassen. Wir erhoffen uns von dieser Vorgehensweise eine Fokussierung der innerkirchlich kursierenden Pastorenbilder und Amtsvorstellungen auf die wesentlichen Anforderungen des Pfarrberufs. Ein solches Profil ließe sich mit der Wirksamkeit pastoralen Handelns in Beziehung setzen, wodurch das Verhältnis zwischen Anspruch und Wirklichkeit des Dienstes näher bestimmt werden könnte.

Blicken wir zurück auf die enge Beziehung zwischen Kompetenzeinschätzung und Zufriedenheit, so schließt sich hier ein Kreis. Oder besser: es öffnet sich eine Spirale, die immer wieder die Achsen Selbsteinschätzung, Organisation und Institutionalisierung sowie Wirksamkeit der pfarramtlichen Tätigkeit berühren wird. Auf lange Sicht ist es das Ziel des IWS, die Entwicklung des Befragungsinstruments weiter voranzutreiben, um dem sich wandelnden Berufsbild von Pfarrerinnen und Pfarrern gerecht zu werden. Empirisch fundierte Daten sind unverzichtbar, um die Konsequenzen dieses Wandels zu beurteilen und die nötigen Handlungskonzepte zu entwerfen. Es liegt daher im Interesse des IWS und es entspricht der Bedürfnislage der einzelnen Landeskirchen, Wichtigkeits- und Wirksamkeitsanalysen der pfarramtlichen Tätigkeit durchzuführen. Aus diesem Grund hat das IWS den Landeskirchen der neuen Bundesländer jüngst eine Pro-bono-Beratung angeboten, um diese in die Lage zu versetzen, ähnliche Befragungsaktionen mit eigenen Ressourcen durchzuführen; erste positive Reaktionen liegen bereits vor.

Es bleibt an dieser Stelle noch anzumerken, dass es trotz des fortschreitenden Interesses am pastoralorientierten Befragungsinstrument des IWS gleichermaßen sinnvoll wäre, nicht nur die Pfarrerschaft, sondern auch alle anderen kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befragen, um aussagekräftige Daten für eine umfassende kirchliche Personal- und Organisationsentwicklung zu gewinnen. Möglicherweise ist damit der nächste Entwicklungsschritt des Befragungsinstruments angedeutet.

Der Handlungsdruck jedenfalls wächst von Tag zu Tag: bei einer scheinbar unaufhaltsam bröckelnden Einnahmebasis, wegen der bevorstehenden dramatischen Veränderungen auf allen Stufen der theologischen Ausbildung, und wegen der Wucht der demographischen Fakten. Zusammengenommen werden diese Faktoren zu abrupten Organisationsveränderungen führen. Es zeichnen sich Zukunftsfragen des Pfarrberufs ab, die man nur gemeinsam bewältigen kann. Dies geschieht allerdings

am besten auf der Grundlage einer solide begründeten und möglichst kooperativen Interpretation empirischer Daten. Unsere Erfahrung lehrt, dass man anschließend wie in einer anderen Welt neu miteinander redet: über Fakten, die man anders bewertet und über Fragen, an die man vorher nie gedacht hatte. Mit Polemik von zementierten Positionen aus stellt man sich nur selbst zufrieden, kurzfristig.

Zusammenfassung

- In der EKHN-Befragung lag der Forschungsschwerpunkt auf der Zufriedenheit; in der EKKW-Befragung auf dem Aspekt der Wichtigkeit bezüglich der Nähen und Distanzen zwischen Selbst- und Fremdbild der Pastorinnen und Pastoren.
- Die EKHN-Befragung war überwiegend praxisorientiert; in der EKKW spielte der Leitbildaspekt auch methodisch eine besondere Rolle.
- Der Diskussionsprozess um die Ergebnisse in der EKHN ist angesichts der verhärteten Fronten schnell abgeebbt; in der EKKW wurde in eine teilweise Freistellung sowie eine Sonderpfarrstelle für die Weiterarbeit investiert.
- Das Konzept der EKHN-Befragung erscheint kommunikativ wenig zukunftssträchtig; das Konzept der Befragung in der EKKW wurde erfolgreich für eine Befragungsaktion in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers weiterentwickelt.

Veronika Drews, geb. 1979, Studentin der Soziologie, Psychologie und evangelischen Sozialethik an der Philipps-Universität Marburg und Referentin des IWS.

Steffen Griesel, geb. 1972, Pfarrer und Referent des IWS auf einer Projektstelle des Hans-von-Soden-Instituts für theologische Forschung an der Philipps-Universität Marburg.

Wolfgang Nethöfel, geb. 1946, Sozialethiker an der Philipps-Universität Marburg und Direktor des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS).