

Andreas Schmal / Sandra Bartmann

Der Pfarrer als Führungskraft

Anforderungen und Realität

Pfarrer sind Führungskräfte, die oft Betrieben mit mehreren Angestellten vorzustehen haben. Eine Studie im Bistum Trier untersuchte das Führungsverhalten der Pfarrer und verglich deren eigene Sicht mit den Anforderungen des Generalvikariats. Fazit: Es braucht bessere Kommunikation und mehr Partizipation.

Zum Wandel der Rolle des Pfarrers

- Die Überschrift »der Pfarrer als Führungskraft« mag zunächst stutzig machen. Klingt sie doch eher nach Management und Wirtschaft als nach Seelsorge und Christentum. Wer sich allerdings mit der heutigen Situation eines Pfarrers näher beschäftigt, merkt schnell, dass Pfarrer und Führungskräfte der Wirtschaft durchaus Gemeinsamkeiten besitzen. Dementsprechend wird in den deutschsprachigen Bistümern in jüngster Zeit das Berufsprofil des Pfarrers neu diskutiert. Vom Wandel der Pfarrerrolle vom Seelsorger hin zu einem Koordinations- und Organisationsspezialisten ist die Rede, vom Abschied und Verlust des Pfarrers »von früher«. Zentrale Bedeutung für den »neuen« Pfarrer hat neben

organisatorischen Kompetenzen zweifellos seine Fähigkeit zur Mitarbeiterführung: Er muss haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbinden, um das »Tagesgeschäft« zu koordinieren und zu bewältigen. Er muss Meinungsverschiedenheiten und Konflikte bewältigen, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und fördern, mit ihnen effektiv kommunizieren usw.

Die hierzu erforderlichen Kompetenzen sind mit der Berufung zum Priesteramt nicht automatisch gegeben, und so wird die Notwendigkeit einer Qualifizierung angehender und die Fortbildung amtierender Pfarrer zur Mitarbeiterführung immer stärker gesehen. Was aber macht einen Pfarrer zur guten Führungskraft? Wie kann eine Bistumsverwaltung Pfarrer bei deren Führungsaufgaben unterstützen? Zu diesen Fragen entstand in der Abteilung für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Universität Trier in Kooperation mit der Abteilung Personalförderung des Bischöflichen Generalvikariats Trier (BGV) eine empirische Diplomarbeit, die diesem Beitrag zugrunde liegt. Ziel war sowohl die Ermittlung von Anforderungen an Pfarrer als Führungskräfte als auch die Beschreibung der Führungsrealität in den Gemeinden. Vergleiche zwischen Anforderungen und wahr-

genommener Realität sollten auf mögliche Problemfelder hinweisen. Besonders wichtig war uns dabei, einerseits das BGV als verantwortliche Stelle, andererseits aber auch die Pfarrer als Betroffene einzubeziehen, um Anregungen geben zu können, wie die Zusammenarbeit zwischen BGV und Pfarrern zu Fragen der Mitarbeiterführung weiterentwickelt werden kann.

Führungsanforderungen und Führungsrealität

● Dazu haben wir uns zunächst mit dem Trierer Entwurf der »Kooperativen Pastoral« als Leitgedanken der Organisation der Seelsorge beschäftigt. Sie entspricht im Wesentlichen den Führungsgrundsätzen, die heute in vielen Betrieben erarbeitet werden. Häufig wird hier ein partizipatives bzw. kooperatives Führungsverhalten entworfen, das die Mitarbeiter/innen an der Zielbildung beteiligt und in die Umsetzung einbezieht. Ähnliches gilt auch für den Trierer Entwurf der »Kooperativen Pastoral«, der u.a. Seelsorge im Team, Delegation eigenverantwortlicher Aufgaben an Ehrenamtliche, den Pfarrgemeinderat als Leitungsgremium, Entlastung des Pfarrers von Verwaltungsaufgaben betont. Mit Blick auf das Führungsverhalten der Pfarrer werden u.a. Führung durch Delegation, Aufmerksamkeit, Kooperation, Kommunikation und Unterstützung als Leitlinien formuliert.

Zur Präzisierung dieser Anforderungen wurden qualitative Interviews mit acht Abteilungsleitern und Einsatzreferenten der Abteilungen »Personal« und »Pastorale Dienste« des BGV in Trier durchgeführt. Außerdem wurden zwölf Pfarrer des Bistums Trier interviewt. Schließlich wurde ein Fragebogen an 100 Pfarrer verschickt, den 52 Pfarrer ausgefüllt an die Universität Trier zurücksandten. Dieser vergleichsweise hohe

Rücklauf kann als Interesse am Thema gedeutet werden. Zusätzlich wurde auch von elf Mitarbeitern des BGV ein Fragebogen ausgefüllt. Die Fragen betrafen zum einen das erforderliche Verhalten (Wie sollen Pfarrer aus Sicht des BGV führen? Wie wollen Pfarrer aus eigener Sicht führen?) und zum anderen die Wahrnehmung des tatsächlichen Verhaltens (Wie führen Pfarrer aus Sicht des BGV? Wie führen Pfarrer aus ihrer eigenen Sicht?). Zusätzlich wurden die Pfarrer u.a. auch gefragt, welche Anforderungen das BGV an ihre Führungstätigkeit stellt (Wie sollen wir aus Sicht des BGV führen?).

Kennen Pfarrer die Anforderungen der Bistumsleitung?

● Die Ergebnisse machen deutlich, dass die befragten Pfarrer in allen Führungsdimensionen die Verhaltensanforderungen des BGV hinsichtlich der geforderten Häufigkeit mehr oder weniger deutlich unterschätzen. Beispielsweise glauben die Pfarrer, dass sie Mitarbeiter/innen wesentlich seltener für gute Leistungen loben sollen, als das BGV es tatsächlich erwartet. Gleiches gilt für die Häufigkeit der Initiierung von Klausurtagungen zu den Zielen und Aufgaben der Gemeinde oder für die Förderung der fachlichen Kompetenz ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen und für vieles mehr. Lediglich die geforderte Häufigkeit der Präsenz in Gruppen, an denen der Pfarrer nicht unmittelbar beteiligt ist, wurde von den Pfarrern überschätzt.

Die Ergebnisse lassen vermuten, dass der derzeit praktizierte Informationsaustausch zwischen BGV und Pfarrern nicht optimal verläuft. Zu überprüfen wäre, ob

● Pfarrern zu wenig Informationen und Informationshintergründe mitgeteilt werden,

- ungünstige Informationsträger gewählt werden (z.B. zu viel schriftliche und zu wenig direkte, mündliche Kommunikation),
- den Informationen des BGV seitens der Pfarrer wenig Bedeutung beigemessen wird (Wichtigkeit und Akzeptanz des BGV unter Pfarrern).

Entsprechen die Anforderungen den Zielen der Pfarrer?

- Die Beantwortung der Frage ist von hoher Bedeutung für die Motivation der Pfarrer, die vom BGV geforderten Führungsverhaltensweisen auch umzusetzen. Verglichen wurden dazu die Anforderungen des BGV (Wie sollen Pfarrer führen?) mit den persönlichen Führungszielen der Pfarrer (Wie will ich führen?).

Es zeigt sich, dass die Zielvorstellungen zur Mitarbeiterführung von BGV und Pfarrern einander recht nahe sind – näher als die Pfarrer es vermuten. Neben dem weitgehenden Konsens bleiben jedoch einige Verhaltensbereiche, zu denen die Auffassungen von BGV und Pfarrern mehr oder weniger deutlich auseinander gehen.

Beispiele für weitgehenden Konsens sind: sich über den Sachstand von delegierten Aufgaben informieren, sich der Kritik der Mitarbeiter/innen stellen oder ehrenamtliche Mitarbeiter/innen zu eigenständigen Entscheidungen ermutigen. Hingegen fordert das BGV z.B. häufiger

*»häufigere Klausurtagungen,
aber weniger Präsenz von Pfarrern in
vielen Gruppen der Gemeinde«*

Klausurtagungen, als die Pfarrer es wünschen, und häufiger auch kritische Rückmeldungen zur Arbeit an die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen im Rahmen von Dienstgesprächen. In geringem Maße, als die Pfarrer es wünschen, fordert

das BGV die Präsenz von Pfarrern in vielen Gruppen der Gemeinde. Es bleibt – z.B. in moderierten Gruppengesprächen – zu klären, worauf die Divergenzen beruhen:

- auf den zuvor angesprochenen Informationsdefiziten der Pfarrer über die Anforderungen (Was sollen wir tun?) bzw. auf unzureichenden Informationen der Pfarrer über Zweck und Funktionalität der Anforderungen (Warum sollen wir das tun?),
- auf unterschiedlichen Einschätzungen der Pfarrer und des BGV zur Sinnhaftigkeit der Anforderungen (Führt das wirklich zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit? zur eigenen Entlastung? zu besserer Arbeit der Mitarbeiter/innen?),
- auf Zweifeln an der praktischen Realisierbarkeit der Anforderungen (Ist das mit meinen Mitarbeitern möglich? Habe ich dazu die erforderlichen Kompetenzen? Erlaubt mir meine Zeit, dies zu tun?),
- auf einem unterschiedlichen Verständnis der Berufsrolle des Pfarrers (Entspricht das meinen Berufsvorstellungen?),
- auf unterschiedlichen Interpretationen über die Umsetzung (z.B. Mitarbeiter/innen kritisieren und verunsichern versus Mitarbeiter/innen über die Wirkung ihres Verhaltens und ihre Verhaltensergebnisse informieren und Wege zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung aufzeigen),
- auf wahrgenommenen Zielkonflikten (Wie soll ich ehrenamtliche Mitarbeiter/innen gewinnen, wenn ich ihre Arbeit kritisiere?).

Wie wird die Führungsrealität wahrgenommen?

- Zu allen im Fragebogen genannten Führungsverhaltensweisen sieht das BGV die Pfarrer anders, als diese sich selbst sehen. Das Aus-

maß der Unterschiede zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung ist zu einem großen Teil drastisch.

So glaubt das BGV beispielsweise, dass Pfarrer bei der Aufgabendelegation ihre Mitarbeiter/innen fast nie über die mit den Aufgaben verbundenen Erwartungen und Ziele aufklären, während die Pfarrer angeben, dies fast immer zu tun. Das BGV geht davon aus, dass Pfarrer nur selten für andere wichtige Informationen an diese weiterleiten. Die Pfarrer sagen, sie tun dies regelmäßig. Das BGV glaubt, Pfarrer stellen sich selten der Kritik ihrer Mitarbeiter/innen, die Pfarrer sagen, sie tun dies häufig. Diese Aufzählung ließe sich fortsetzen.

Zu fragen ist: Wie kommt es zu einer solch unterschiedlichen Einschätzung des Führungsverhaltens durch BGV und Pfarrer? Wie gewinnen beide Seiten ihre Informationen über das gezeigte und – wichtiger – das von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wahrgenommene Führungsverhalten?

Wo wird Veränderungsbedarf gesehen?

- Der Handlungsbedarf aus Sicht des BGV ist sehr groß; der Handlungsbedarf aus Sicht der Pfarrer ist sehr gering. Das erklärt sich zum weitestgehendsten Teil aus den jeweils unterschiedlichen Deutungen der Führungsrealität (Wie wird geführt?) und nur geringfügig aus unterschiedlichen Vorstellungen über die Verhaltensziele (Wie soll geführt werden?). Anders formuliert: Das BGV glaubt, Pfarrer tun eher selten, was sie als Führungskräfte tun sollen. Die Pfarrer glauben: Wir tun weitgehend genau das, was wir tun sollen bzw. tun wollen.

Es liegt auf der Hand, dass das BGV aufgrund seines hohen wahrgenommenen Hand-

lungsbedarfs darum bemüht sein wird, die Führungstätigkeit der Pfarrer z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen und Trainings zu unterstützen. Ob diese Angebote durch die Pfarrer aber im gleichen Maße gewürdigt und angenommen werden, erscheint fraglich, da sie selbst kaum Entwicklungsbedarf in der Mitarbeiterführung verspüren.

Diskussion und Folgerungen

- Fasst man die Ergebnisse nochmals zusammen, zeigt sich, dass
 - die Führungsanforderungen des BGV Pfarrern nicht wirklich bekannt sind;
 - Pfarrer und BGV trotzdem über viele – wenn auch nicht über alle – Führungsanforderungen einer Meinung sind;
 - die Führungsrealität in den Gemeinden von Pfarrern und BGV völlig unterschiedlich gedeutet wird;
 - Pfarrer einen geringen, Mitarbeiter/innen des BGV einen erheblichen Personalentwicklungsbedarf von Pfarrern hinsichtlich der Mitarbeiterführung wahrnehmen.

Es ist müßig, sich nun zu streiten, wessen Wahrnehmung der Führungsrealität in den Gemeinden angemessener ist. Die Sichtweisen des BGV als Bistumsverwaltung und die Sichtweisen der Pfarrer entstammen zwei unterschiedlichen Perspektiven. Die Pfarrer stehen »mittendrin«; ihre Sicht ist geprägt vom Geschehen in ihrer jeweiligen Gemeinde. Die Bistumsverwaltung hingegen blickt von außen und mit einer gewissen Distanz auf das Geschehen im Bistum. Unterschiedliche Sichtweisen und Realitätsdeutungen verwundern demzufolge zunächst wenig. Ein wichtiger Schritt zur Analyse und Gestaltung der Führungstätigkeit von Pfarrern kann nun darin gesehen werden, die Wahrnehmungen der Ge-

fürten kennenzulernen. Entsprechend konzipierte Instrumente der Mitarbeiterbefragung können wichtige Informationen liefern, wie das Führungsverhalten von den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern empfunden wird und wo diese Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitssituation sehen.

Ein zweiter zentraler Punkt scheint die Form der Zusammenarbeit zwischen Bistumsverwaltung und Pfarrern darzustellen. Versteht man die Arbeit eines Generalvikariats als Dienstleistung, so stellen Pfarrer interne Kunden dar. Aus dieser Sicht erscheint es wichtig, dass eine

*»Nur mit den Pfarrern
wird es möglich sein,
Angebote zu entwickeln,
die von diesen auch als hilfreich
wahrgenommen werden.«*

Bistumsverwaltung die Sichtweisen und Bedürfnisse der Pfarrer so nahe wie möglich und so direkt wie möglich kennen und verstehen lernt, um zu erfahren, was die Pfarrer vor Ort an Informationen, Mitteln und persönlicher Unterstützung brauchen. Nur mit den Pfarrern wird es möglich sein, Angebote zu entwickeln, die von diesen auch als bedeutsam und hilfreich für ihre Arbeit vor Ort wahrgenommen werden. Dazu

bedarf es des fortlaufenden Dialogs und der Kooperation von Bistumsverwaltung und Pfarrern. Es stellen sich zum Beispiel die Fragen: Wie gewinnt eine Bistumsverwaltung ihre Informationen? Wie eng und wie persönlich ist der Kontakt mit den Pfarrern vor Ort? Aus welchen Anlässen stellen Mitarbeiter eines Generalvikariats Kontakt zu den Pfarrern her? Wie werden Pfarrer an der Erarbeitung von Weiterbildungsangeboten und von Führungsgrundsätzen beteiligt? Welche Formen und Möglichkeiten zur gegenseitigen Rückmeldung über die Arbeit bestehen zwischen Bistumsverwaltung und Pfarrern im Sinne einer »Feedback-Kultur«? Wie lebt die Bistumsverwaltung und die Bistumsleitung vor, was sie von Pfarrern als Führungskräften erwartet?

Akzeptiert man, dass Veränderung nicht verordnet und nicht vom Schreibtisch aus verwaltet werden kann, bleibt für eine Bistumsleitung vor allem – im Sinne eines »Management by walking around« – die Mitarbeiter/innen bzw. Kunden zu fragen, was verbessert werden muss.

Wird auf diese Weise die in der Trierer Bistumsleitung vorhandene Fachkompetenz systematisch um die Sicht der Betroffenen (Pfarrer und Mitarbeiter/innen) ergänzt, können Angebote gemeinsam noch bedürfnisadäquater gestaltet werden.