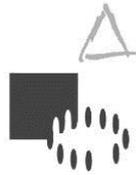




TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN

die gemeinde akademie



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN

Erfahrung - Entscheidung - Verantwortung

Auswertungen der Befragung der mittleren Leitungsebene
der Evangelischen Kirche Deutschlands

Inhalt

Vorwort	4
Die Studie „Erfahrung – Entscheidung – Verantwortung“ Anlage – Durchführung – Auswertung <i>Elisabeth Dittrich</i>	6
Erwünschte Veränderungen – im Kontext struktureller Transformationen und persönlicher Begleitung <i>Elisabeth Dittrich / Jan Hermelink</i>	9
Typen ephoraler Kirchenleitung. Eine Analyse der Leitvorstellungen der EphorInnen Janina-Kristin Müller	14
Das besondere Profil der Stellvertretenden auf der Mittleren Ebene Chancen für ein differenziertes Leitungshandeln Herbert Lindner / Jan Hermelink	19
Wie konfliktträchtig ist das ephorale Leitungsamt? Michael Häder / Jan Hermelink	26
Belastungen und Ressourcen der Leitenden auf der Mittleren Ebene Susanne Schatz / Stefan Fehser	30
Arbeits(un)zufriedenheit auf der mittleren Leitungsebene Janina-Kristin Müller / Stefan Fehser	35
Die Situation der Frauen auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene Janina-Kristin Müller	40
Die AutorInnen	45

Vorwort

Im Winter 2015/2016 wurde durch die Gemeindeakademie Rummelberg, das Institut für Soziologie der TU Dresden und den Lehrstuhl für Praktische Theologie an der Universität Göttingen eine Befragung aller leitenden Geistlichen auf der mittleren Leitungsebene in der evangelischen Kirche durchgeführt. Durch die Mithilfe von Hunderten von VerantwortungsträgerInnen der EKD haben wir eine solide empirische Grundlage über wichtige Aspekte der Arbeitszufriedenheit und -belastung, der Tätigkeiten und Rahmenbedingungen auf der mittleren Leitungsebene. Die Rücklaufquote der Befragung betrug 72,8%.

In dieser Broschüre veröffentlichen wir darum erste „Tiefenbohrungen“ in die Umfrageergebnisse und stellen diese zu allererst den Befragten aus der mittleren Ebene zur Verfügung. So geht diese Auswertung an alle, die wir auch um die Teilnahme an der Befragung gebeten haben.

Die Befragung hat auch das Interesse von Leitungsverantwortlichen auf der regionalen Bischofsebene und der Personalverantwortlichen in den Landeskirchenämtern geweckt. Auch sie werden jetzt diese Auswertung in den Händen halten. Auf der Webseite der Gemeindeakademie kann sowohl der Fragebogen als auch diese Broschüre heruntergeladen werden.

In zwei Workshops im letzten Jahr mit Fachleuten und Leitungsverantwortlichen haben wir allererste Erkenntnisse geteilt. Es wurden dabei auch Auswertungsperspektiven diskutiert und formuliert, die bei der Weiterentwicklung der mittleren Ebene in den Landeskirchen und für die Begleitung der EphorInnen hilfreich sein können.

Die Beiträge in der Broschüre sollen deshalb vor allem Impulse zur Reflexion der derzeitigen Situation und der Weiterentwicklung der mittleren Leitungsebene und deren Akteure liefern.

Die Konzeption der Befragung und deren Auswertungen in dieser Broschüre sind das Ergebnis einer fruchtbaren Zusammenarbeit eines Teams von Männern und Frauen unterschiedlicher Profession und Zugängen zu dem Forschungsgegenstand.

Prof. Dr. Michael Häder und seine beiden wissenschaftlichen Mitarbeitenden Elisabeth Dittrich und Stefan Fehser waren aus sozialwissenschaftlicher Sicht für die „handwerkliche“ Durchführung und Auszählung der Umfrage verantwortlich. Sie sorgten mit theoretischen Grundlagen und bewährter Methodik für interessante und anspruchsvolle Auswertungsperspektiven.

Prof. Dr. Jan Hermelink und seine wissenschaftliche Mitarbeiterin Janina-Kristin Müller lieferten die praktisch-theologische Perspektive. Die Zusammenhänge mit wissenschaftlichen Forschungen aus dem Bereich der Kirchentheorie konnten so sowohl in den Fragebogen als auch in die Auswertungen eingebracht werden.

Dr. Susanne Schatz und Armin Felten sind StudienleiterInnen der Gemeindeakademie Rummelsberg, einer Beratungs- und Fortbildungseinrichtung der Evang.-Luth. Kirche in Bayern. Ihre Schwerpunkte liegen in der Beratung und im Training der Akteure der mittleren Ebene der ELKB und anderer Landeskirchen. Die konkreten Erfahrungen und Fragestellungen aus dem Bereich der Männer und Frauen, die Ämter in diesem Bereich ausfüllen, konnten so unmittelbar in den Fragebogen und die Auswertungsperspektiven einfließen.

Mit apl. Prof. Dr. Herbert Lindner konnten wir zudem noch einen Praktischen Theologen für die Auswertung gewinnen, der sich seit Jahren mit Themen der mittleren Ebene in der Kirche befasst

In den einzelnen Beiträgen der Broschüre wollen wir diese spezifischen Blickwinkel jeweils deutlich erkennbar machen und hoffen damit die Vielschichtigkeit der Anforderungen, Problemstellungen und Entwicklungsthemen auf der mittleren Ebene abzubilden.

Vorwort

Wir sind nun gespannt, wie die Impulse und Thesen der verschiedenen Auswertungsperspektiven von denen, die befragt wurden und denen, die für die Begleitung und Steuerung der mittleren Ebene Verantwortung tragen, aufgenommen werden. Die Mitglieder unseres Umfrageteams sind dazu bereit, Sie dabei zu unterstützen: durch für vertiefte Information, Workshops vor Ort, und auch Auswertungen auf landeskirchlicher Ebene.

Wir haben für die Bezeichnung der Leitungsverantwortlichen der mittleren Ebene hauptsächlich den Begriff EphorIn benutzt. Auf diese Weise hoffen wir, die reichhaltig benutzte Nomenklatur in den verschiedenen Landeskirchen mit einem Überbegriff abzubilden. Für die geschlechterspezifische Benennung der Akteure haben wir das „große I“ gewählt, wenn jeweils Männern und Frauen gemeint sind.

Die AutorInnen haben in ihren Beiträgen jeweils die Bezüge zu den Fragestellungen ausgewiesen, als auch die verwendete Methodik kurz skizziert. Nur so lassen sich die gewonnen Erkenntnisse und Ableitungen daraus nachvollziehen. Deshalb ist es beim Lesen der Broschüre immer wieder notwendig, den Fragebogen zur Hand zu nehmen.

Wir haben ihn aus diesem Grund dieser Broschüre noch einmal beigelegt. Außerdem können Sie ihn jederzeit auf der Webseite der Gemeindeakademie herunterladen.

Sowohl bei der Durchführung der Umfrage als auch bei der Veröffentlichung der Auswertungsbrochure haben großzügige Zuschüsse mehrerer Institutionen geholfen.

Wir bedanken uns deshalb sehr herzlich bei der Personalabteilung und der Abteilung Oekumene und kirchliches Leben im Landeskirchenamt der ELKB in München, dem Kirchenamt der Evang. Kirche in Deutschland, Hannover und der Hanns-Lilje-Stiftung, Hannover.

Armin Felten, für das Umfrageteam
Leiter der Evang.-Luth Gemeindeakademie Rummelsberg

Die Studie „Erfahrung – Entscheidung – Verantwortung“ Anlage – Durchführung – Auswertung

Elisabeth Dittrich

Unter dem Projekttitel „Das Erfahrungsfeld, Handlungs- und Entscheidungsfeld sowie die Kompetenzen von Akteuren der mittleren kirchlichen Leitungsebene“ wurden 2015 die Akteure der mittleren kirchlichen Leitungsebene der Evangelischen Kirche zu ihrer Arbeit befragt. Darunter sind die SuperintendentInnen, die DekanInnen und PropstInnen der einzelnen Landeskirchen zu verstehen. Ebenso wurden aber auch ihre StellvertreterInnen befragt.

Der Weg zum Fragebogen

Schon 2013 wurde von der Gemeindeakademie Rummelsberg und dem Institut für Soziologie der TU Dresden eine sogenannte Delphi-Studie zur Zukunft der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche durchgeführt. Eine solche Studie eignet sich gut, um unsicheres und unvollständiges Wissen mit Expertenmeinungen anzureichern. In mehreren Wellen wurden daher ExpertInnen (u.a. Kirchenleitung, wissenschaftliche Theologen und Management-Fachleute) über die Situation der mittleren Leitungsebene befragt. Die anonymen Antworten wurden als statistische Gruppenantwort aufbereitet (Häder 2015). Einige Ergebnisse dieser Studie werden in dem Text über Veränderungswünsche der Akteure (s. Dittrich/Hermelink, S. 9ff) genannt. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Befragung wurde die neue Studie 2015 konzipiert.

Inhaltlich gibt es fünf Schwerpunkte:

- Den größten Stellenwert hat das *Handlungsfeld* der Befragten. Darunter fallen konkrete Aufgaben, die Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten und auch die Erwartungen der Akteure an ihre Tätigkeit.
- Der zweite Schwerpunkt liegt auf der *Aufgabenbewältigung* und den dafür benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten.
- Daran schließen sich die *strukturellen Vorgaben zum Leitungshandeln* an. Diese drei Schwerpunkte beziehen sich auf die aktuell ausgeübte Tätigkeit.
- Bedeutsam sind aber auch die *berufsbiografischen Aspekte* zum Weg in das Leitungsamt;
- Schließlich wurden die EphorInnen um *demografische Angaben* gebeten.

Um die genannten Themen zu erkunden, wurde eine standardisierte postalische Befragung der Akteure der mittleren kirchlichen Leitungsebene durchgeführt. Die Befragung war als Totalerhebung konzipiert, d.h. es wurde versucht, alle Akteure der mittleren Leitungsebene und ihre StellvertreterInnen einzubeziehen. Dafür wurde auf eine Adressliste der EKD zurückgegriffen; diese wurde durch eigene Recherchen aktualisiert.

Die oben beschriebenen Schwerpunkte gingen als Frageblöcke in das Konzept des Fragebogens ein. Zunächst gab es Fragen zur beruflichen Tätigkeit und den konkreten Aufgaben (Fragen 2 und 3). Anschließend wurden Fragen zu den Leitvorstellungen der Befragten und den Anforderungen, die das Amt mit sich bringt, gestellt (Fragen 4-6). Ein weiterer Block befasste sich mit den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsumfeld (Fragen 7 und 8). Zusätzlich wurde auch ein Block zur zukünftigen Rolle des Leitungsamtes in der Evangelischen Kirche eingefügt (Fragen 9-11). Dabei ging es auch um Veränderungswünsche. Dieser Teil baut auf den Ergebnissen der Delphi-Studie auf. Der abschließende Block erfasste Informationen zum jeweiligen Kirchenkreis, zum Weg in das Amt und zur Person.

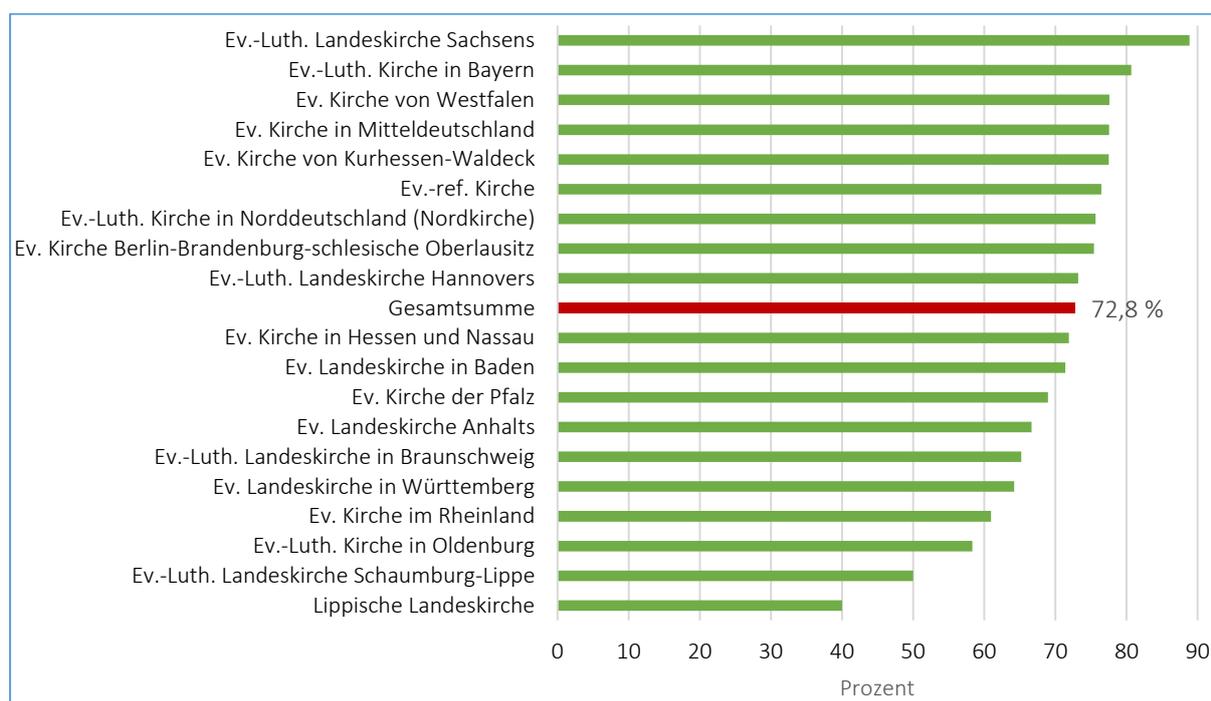
Der Fragebogen wurde zwischen Mai und September 2015 gemeinsam durch die ProjektmitarbeiterInnen an der Technischen Universität Dresden, der Georg-August-Universität Göttingen und der Gemeindeakademie Rummelsberg erstellt. Ein Pretest der Fragen erfolgte in einigen qualitativen Interviews. So entstand schließlich ein 12-seitiger Fragebogen, der im Oktober 2015 an 1.058 Akteure der mittleren kirchlichen Leitungsebene versendet wurde.

Die Durchführung der Studie

Der Ablauf der Befragung orientierte sich an der Total-Design-Methode von D.A. Dillman (1978). Ziel der Methode ist es die Antwortbereitschaft durch eine passgenaue Gestaltung der Umfrage zu erhöhen. Einerseits sollte der Zeitaufwand für die Teilnehmenden nicht zu hoch sein – den Befragten wurde ein Aufwand von 20 Minuten angekündigt. Andererseits müssen sie auch einen Nutzen in der Befragung sehen. Der Fragebogen wurde daher so kurz wie möglich gehalten, ohne wichtige Informationen zu vernachlässigen. Einen zusätzlichen Anreiz gab es für die Teilnehmenden nicht. Da es sich um eine Befragung zu Arbeitsinhalten und auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen handelte, konnte davon ausgegangen werden, dass die Motivation zur Teilnahme ohnehin recht hoch sein würde. Um die Bereitschaft zur Rücksendung der Fragebögen zu erhöhen, wurde aber ein frankierter Rückumschlag beigelegt (Häder 2015).

Nach der Versendung der ersten Welle Anfang Oktober 2015 wurde ein Rücklauf von 39,7 Prozent (408 TeilnehmerInnen) erreicht. Um den Rücklauf bei postalischen Befragungen zu steigern, bietet es sich erfahrungsgemäß an, verschiedene Nachfassaktionen durchzuführen. So wurde etwa eine Woche nach Beginn der Befragung eine Dankespostkarte an die Befragten geschickt. Nach etwa drei Wochen erfolgte eine zweite Erinnerung in Form einer wiederholten Zusendung der Fragebögen. Dadurch konnte die Rücklaufquote auf 62 Prozent gesteigert werden (weitere 230 TeilnehmerInnen). Nach sieben Wochen empfiehlt sich mit der Total-Design-Methode eine dritte und letzte Nachfassaktion (Häder 2015). Nach dieser Welle lagen 749 ausgefüllte Fragebögen vor. Das entspricht einer Rücklaufquote von 72,8 Prozent. Es haben sich also etwa drei Viertel der angeschriebenen EphorInnen und ihrer StellvertreterInnen an der Befragung beteiligt.

Abbildung 1: Rücklaufquoten der Landeskirchen im Vergleich (in %)



29 angeschriebene Personen konnten nicht erreicht werden, sodass eine Nettostichprobe von 1.029 Befragten übrig blieb. Die Rücklaufquote in den einzelnen Landeskirchen unterscheidet sich und liegt zwischen 40 und fast 90 Prozent. Durch die Gewichtung der Daten wird es möglich, ein unverzerrtes Bild der Erfahrungen, Entscheidungen und Verantwortungen von Akteuren auf der mittleren Leitungsebene der Evangelischen Kirche in Deutschland abzubilden. Die Gewichtung erfolgte anhand realer Verteilung der Landeskirchen und der Positionen (EphorInnen/StellvertreterInnen).

Die Arbeit mit den Daten

Bis Anfang 2016 wurden die Fragebögen eingescannt und ein vollständiger Datensatz erstellt. Daraus erfolgten erste deskriptive Auswertungen zu den einzelnen Fragen. Im Februar folgte ein Treffen der Projektmitarbeiter und ausgewählter Experten aus Theologie und Kirche, um erste Ergebnisse zu besprechen, das Potenzial der Daten zu ergründen und das weitere Vorgehen abzustimmen. Im Juni 2016 schloss sich ein Workshop in Hofgeismar an, zu dem die meisten Landeskirchen einen Akteur der mittleren Ebene selbst, eine Verantwortliche auf Propstei- oder Sprengel Ebene und ein Mitglied des Personalreferats entsandten. Auf Grund der Präsentationen und Diskussionen auf dieser Tagung hat die Forschungsgruppe vertiefte Analysen und komplexeren Auswertungen durchgeführt. Eine Auswahl dieser Analysen finden Sie in den folgenden Kapiteln.

Literatur:

Dillman, Don A. 1978. Mail and telephone Surveys: The total design method. New York Wiley.
Häder, Michael. 2015. Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden Springer VS.

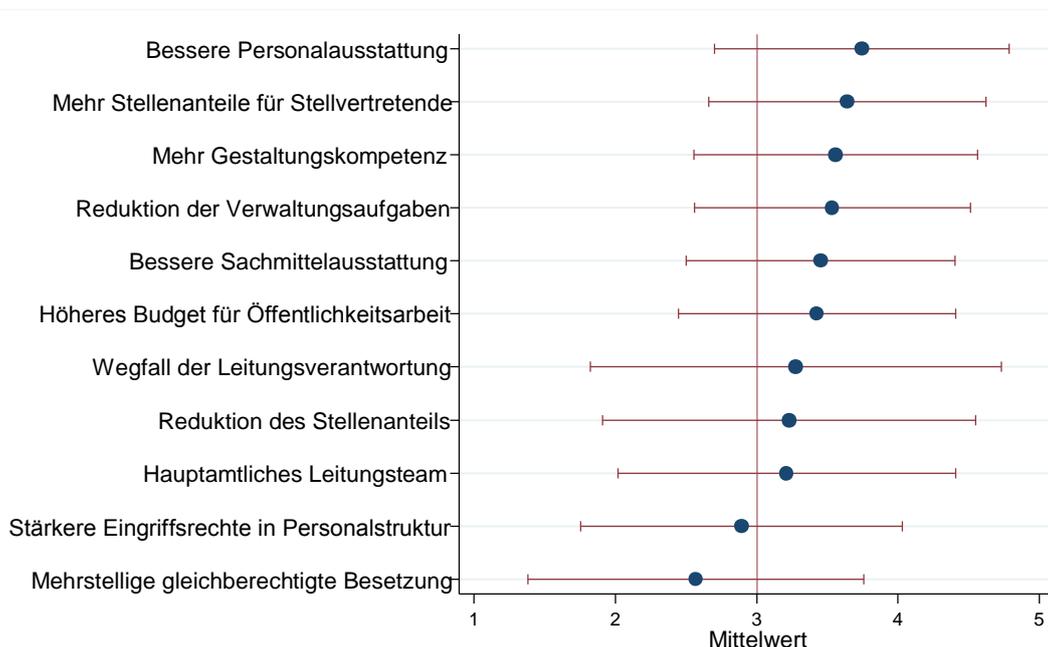
Erwünschte Veränderungen – im Kontext struktureller Transformationen und persönlicher Begleitung

Elisabeth Dittrich / Jan Hermelink

Auch wenn die Akteure auf der mittleren Leitungsebene eine erstaunlich hohe Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Tätigkeit signalisieren (s. Fehser/Müller S. 35ff), so lässt unsere Befragung doch auch die erheblichen Belastungen erkennen, die mit der ephoralen Leitungsaufgabe verbunden sind (s. Fehser/Schatz S. 30ff). Dass diese Aufgabe höchst anspruchsvoll und mitunter auch überfordernd sein kann, äußern die Betroffenen ebenso im persönlichen Gespräch, und das entspricht auch der Außenwahrnehmung, etwa seitens der Kirchenleitung. Umso bedeutsamer dürfte es sein, was die befragten EphorInnen und ihre StellvertreterInnen auf die Frage geantwortet haben, wie „wünschenswert“ sie bestimmte Veränderungen ihrer Leitungstätigkeit finden, die innerkirchlich immer wieder diskutiert werden (Frage 11).

Um zu erfahren, wie eventuell anstehende Veränderungen von den Befragten beurteilt werden, wurden ihnen elf oft diskutierte Veränderungen vorgelegt. Diese konnten auf einer 5-stufigen Skala von „gar nicht wünschenswert“ bis „sehr wünschenswert“ bewertet werden. In dem unten stehenden Diagramm sind die Mittelwerte dargestellt (Punkte). Hierbei wurde eine Umkodierung der Skala vorgenommen: Je höher die Werte sind, umso mehr wünschen sich die Befragten die jeweilige Veränderung. Zusätzlich sind die Standardabweichungen abgebildet (Linien): Je kürzer die Linien sind, umso einheitlicher wurde die Frage beantwortet.

Abbildung 1: Erwünschte Veränderungen – Mittelwerte (1 = gar nicht wünschenswert bis 5 = sehr wünschenswert, n~733)



Im Folgenden werden zunächst unterschiedlichen Präferenzen von EphorInnen und StellvertreterInnen beleuchtet. Anschließend wird für einzelne Wünsche erhoben, welche Aspekte der Berufstätigkeit den jeweiligen Wunsch besonders stark machen. Diese Analysen beschränken sich auf ausgewählte, besonders bedeutsame Veränderungswünsche.

Die EphorInnen wünschen sich für ihre Tätigkeit zahlreiche Veränderungen

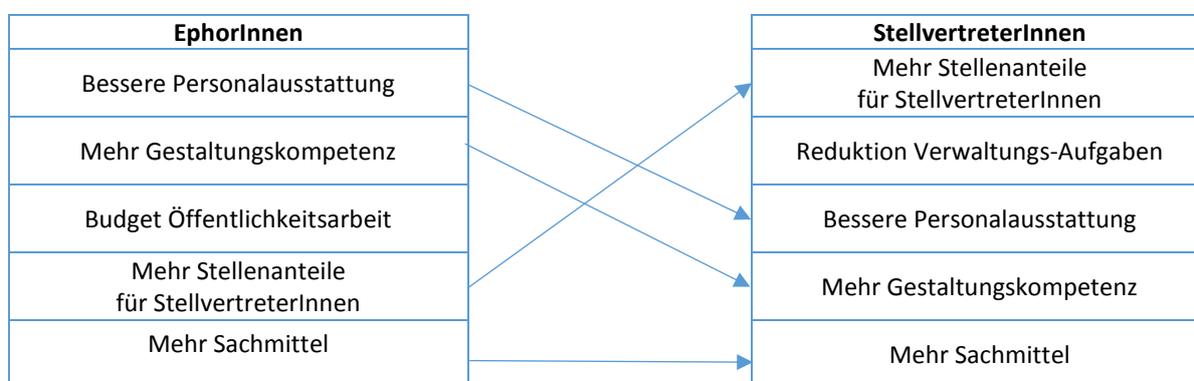
An der oben stehenden Übersicht über die Mittelwerte der einzelnen Wünsche ist zunächst bemerkenswert, wie eng die Präferenzen beieinander liegen. Nur zwei Veränderungen sind eher nicht wünschenswert, sie wurden durchschnittlich mit weniger als der Mittelkategorie bewertet (teils/teils wünschenswert). Das sind verstärkte Eingriffsrechte in die Personalstruktur von Gemeinden und Einrichtungen sowie die Einführung eines geteilten Leitungsamtes mit mehreren gleichberechtigten EphorInnen. Diese v.a. aus der Nordkirche bekannte Leitungsstruktur findet am wenigsten Zustimmung. Abgesehen von diesen beiden Vorschlägen jedoch liegt die Zustimmung für alle anderen möglichen Veränderungen zwischen den Ausprägungen im positiven Bereich: Es zeigt sich, dass die Befragten zahlreiche strukturelle Veränderungswünsche haben, von denen aber keiner besonders hervorsteicht.

Zur Einschätzung der Mittelwerte ist es wichtig zu bedenken, dass es sich um eine Mittelung aller Antworten handelt. So kann z.B. ein Mittelwert von 3 entstehen, wenn alle Befragten die 3 ausgewählt haben, aber auch wenn sie alle die 2 oder 4 ausgewählt haben. Daher sollte man sich immer auch die Abweichung anschauen. Wenn diese gering ist, gibt es für die Frage ein einheitliches Antwortverhalten, wenn sie hoch ist, dann haben die Befragten recht unterschiedlich geantwortet. Auffällig sind in dieser Hinsicht die Variablen, die im Durchschnitt eher weniger wünschenswert sind: Sie haben eine größere Streuung. Besonders die mehrstellige gleichberechtigte Besetzung des ephoralen Amtes und die Reduktion von Verwaltungsaufgaben werden sehr unterschiedlich bewertet. Bei den Variablen, die besonders wünschenswert sind, ist diese Wertung dagegen ziemlich einheitlich.

Besonders stark wünschenswert sind vier Veränderungen, die in recht unterschiedliche Richtung gehen. Vor allem wünschen sich die Leitenden der mittleren Ebene deren bessere Ausstattung mit Personal; der (zweitstärkste) Wunsch nach mehr Stellenanteilen für stellvertretende EphorInnen geht in die gleiche Richtung. Wie Abb. 2 erkennen lässt, wird dieser Wunsch von den Betroffenen selbst, also den Stellvertretenden, noch stärker zum Ausdruck gebracht. In eine andere Richtung geht allerdings der Wunsch nach mehr ephoraler Gestaltungskompetenz bei der Bildung von Regionen oder Kooperationsräumen im Kirchenkreis/Dekanat. Dabei geht es offenbar eher um die Möglichkeit, auf die Strukturen solcher Kooperationen Einfluss zu nehmen; Eingriffsmöglichkeiten in die jeweiligen Personalverhältnisse von Gemeinden oder Einrichtungen erscheinen den EphorInnen weniger wünschenswert.

Nochmals anders ausgerichtet erscheint der Wunsch nach einer Reduktion der Verwaltungsaufgaben. Diese administrativen Routinen werden offenbar besonders von den Stellvertretenden als beschwerlich empfunden; für die EphorInnen steht eine entsprechende Verringerung nur an siebter Stelle ihrer 'Wunschliste'.

Abbildung 2: Rangfolge der Veränderungswünsche von EphorInnen und StellvertreterInnen



Im Folgenden sollen die vier stärksten Veränderungswünsche, die in Abb. 1 deutlich wurden, daraufhin untersucht werden, ob bestimmte Arbeitsschwerpunkte (Frage 3) oder Leitvorstellungen (Frage 4), die die Befragten geäußert haben, den jeweiligen Wunsch stärker hervortreten lassen. Auch wird untersucht, ob jene vier Wünsche auch mit bestimmten strukturellen Gegebenheiten, etwa der Größe des

Kirchenkreises in Zusammenhang stehen. In diese Untersuchung haben wir zwei weitere Variablen einbezogen, die zwar nicht zu den wünschenswertesten Veränderungen gehörten, die aber innerkirchlich besonders intensiv diskutiert werden: die mögliche Reduktion des Stellenanteils, den die EphorInnen herkömmlich in einer ‚Suptur-Gemeinde‘ haben; und den Wegfall der Leitungsverantwortung in dieser Kirchengemeinde, also der Mitgliedschaft im Kirchenvorstand o.ä. seitens der EphorInnen. Diese beiden zeichnen sich zusätzlich auch durch eine hohe Streuung aus, werden also von den Befragten recht unterschiedlich bewertet.

Zur Überprüfung der Zusammenhänge wurden als statistische Auswertungsmethode lineare Regressionsanalysen verwendet, die Einflüsse aus verschiedenen Fragen der Erhebung auf die Beantwortung des jeweiligen Veränderungswunsches erkennen lassen. Diese Regressionsanalysen können als erster Anhaltspunkt für die Bearbeitung des Themas dienen; weitere theoretisch und methodisch fundiertere Untersuchungen wären sicher interessant. Es ergeben sich aber auch so schon konsistente Ergebnisse.

Sowohl der Wunsch nach einer besseren Personalausstattung der Leitungsebene als auch der Wunsch nach mehr Gestaltungskompetenz wachsen, wenn diese Themen im Vordergrund der Berufstätigkeit stehen

Im Hinblick auf den Wunsch, die mittlere Leitungsebene besser mit Personal auszustatten, haben die Antworten auf drei andere Fragen einen statistisch signifikanten, also hoch wahrscheinlichen, Einfluss. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die beschriebenen Zusammenhänge nicht nur bei den Befragten bestehen, sondern auch bei der Grundgesamtheit aller EphorInnen.

So wird der Wunsch nach besserer Personalausstattung größer, wenn die EphorInnen (1) in den letzten zwölf Monaten zeitlich und kräftemäßig besonders von Aufgaben der Kirchenkreis-/Dekanatsentwicklung beansprucht waren, (2) durch landeskirchliche Strukturprozesse besonders beansprucht wurden und (3) je wichtiger den EphorInnen die Leitvorstellung „Personalentwicklung“ für ihr Handeln ist.

Ähnliche statistische Zusammenhänge ergeben sich im Blick auf den ephoralen Wunsch, die Regionen bzw. Kooperationsräume stärker mitgestalten zu können: Diese Veränderung ist wünschenswerter, (1) je wichtiger den Befragten die Leitvorstellung „Personalentwicklung“ für ihr Handeln ist. Diese Variable hat den größten Einfluss auf den o.g. Wunsch. Auch (2) eine besondere Beanspruchung durch das Arbeitsfeld Kirchenkreis-/Dekanatsentwicklung verstärkt den Wunsch nach mehr Gestaltungskompetenz. Schließlich erscheint für diesen Wunsch auch das (3) Dienstalder bedeutsam: Je länger die befragten EphorInnen ihr Amt bereits ausüben, je größer ihre Leitungserfahrung also ist, umso mehr wächst der Wunsch nach Gestaltungskompetenz bei den Kooperationsstrukturen im Kirchenkreis.

Insgesamt lässt sich erkennen: Je mehr das ephorale Leitungsamt durch diverse Transformations- und Entwicklungsprozesse bestimmt ist, desto mehr wächst der Wunsch, für diese Prozesse deutlich besser ausgestattet zu sein. Dabei werden strukturelle und personelle Aspekte sowohl hinsichtlich der Leitungsaufgabe als auch bei deren Ressourcen offenbar in einem recht engen Zusammenhang gesehen.

Interessant ist auch das Ergebnis eines Vergleichs unterschiedlicher Landeskirchen: In den ostdeutschen Landeskirchen (EKBO, EKM und Sachsen) wird eine bessere Personalausstattung deutlich seltener gewünscht als im Durchschnitt. Haben diese Landeskirchen jene Transformationsprozesse vielleicht schon eher hinter sich?

Der Wunsch nach einer stärkeren Präsenz von Stellvertretenden auf der Leitungsebene wächst mit der Größe des ephoralen Verantwortungsbereich

Der Wunsch nach vermehrten Stellenanteilen für StellvertreterInnen wächst mit der Zahl der PfarrereInnen, für die man Verantwortung trägt. Diese Variable hat den größten Einfluss. Außerdem wünschen sich auch jene Befragten, die zufriedener in ihrem Beruf sind und die der Förderung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen eine höhere Stellung beimessen mehr Stellenanteile für Stellvertreter.

Insgesamt ist dieses Ergebnis wenig überraschend: Mit der Größe des Verantwortungsbereichs wächst der Wunsch nach personeller Unterstützung, und zwar gerade dann, wenn man besonders die – relativ vielen – Hauptamtlichen im Blick hat. Gleichwohl erscheint es bemerkenswert, dass dieser Wunsch so stark ist: Offenbar ist es oft (noch) nicht die Regel, dass ein größerer Kirchenkreis auch mehr Stellenanteile für jene personelle Unterstützung bekommt.

Dabei zeigt ein Vergleich unterschiedlich geprägter Landeskirchen, dass die unierten EphorInnen (Rheinland, Westfalen, Kurhessen) hier besonders starken Bedarf anmelden – in dieser Tradition scheint die Bereitschaft, mehr Stellenanteile aus ‚der Gemeinde‘ abzuziehen, eher gering ausgeprägt.

Der Wunsch nach einer Reduktion der Verwaltungsaufgaben steht für die Leitenden im Zusammenhang mit dem Gedanken, die berufliche Entwicklung Einzelner zu fördern

Eine geringere Beanspruchung durch administrative Aufgaben erscheint den Leitenden, und dabei vor allem den Stellvertretenden ebenfalls besonders wünschenswert. Hier sind vier Einflussfaktoren signifikant:

Besonders stark ist der Zusammenhang mit dem personellen Umfang des Kirchenkreises, und zwar in durchaus überraschender Weise: (1) Je weniger PfarrerInnen zum Verantwortungsbereich eines/einer EphorIn gehören, umso eher wünscht er/sie sich eine Verringerung der Verwaltungsaufgaben. Außerdem ist eine Reduktion der Verwaltungsaufgaben wünschenswerter, je höher (2) die berufliche Zufriedenheit ist und je wichtiger man (3) die Leitvorstellung „Personal entwickeln“ nimmt. Sodann sind es signifikant (4) häufiger Frauen, die eine Reduktion der verwaltungsbezogenen Aufgaben für wünschenswert halten.

Das Thema ‚weniger Arbeit mit der Verwaltung‘ scheint, so lassen sich diese Ergebnisse vielleicht zusammenfassen, ebenfalls einen engen Zusammenhang zu haben mit einem Fokus der Leitungstätigkeit auf die Arbeit mit einzelnen Personen: Ein personell kleinerer Kirchenkreis ermöglicht häufigere, dichtere Kontakte der Leitungspersonen mit den PfarrerInnen vor Ort. In diesem Kontext steigt dann, so scheint es, auch die berufliche Zufriedenheit; und das Ziel „Personalentwicklung“ lässt sich intensiver verfolgen.

Mit der Größe des Verantwortungsbereichs und mit mehr Entwicklungsaufgaben steigt der Wunsch der EphorInnen, die Bindung an eine bestimmte Kirchengemeinde zu lockern

Die beiden Veränderungen, die mit der ephoralen Bindung an eine bestimmte Gemeinde zu tun haben, werden von den Befragten nahezu gleichermaßen für wünschenswert gehalten. Auch die signifikanten Einflüsse auf die Veränderungswünsche stimmen in zwei von vier Fällen überein.

Je größer die Zahl der PfarrerInnen ist, für die die Leitungsperson verantwortlich ist, umso eher wünscht sie sich sowohl eine Reduktion des Stellenanteils in einer Kirchengemeinde als auch den Wegfall einer gemeindlichen Leitungsverantwortung. Für diesen zweiten Wunsch ist der Zusammenhang mit dem personellen Umfang des Kirchenkreises am stärksten. Auch eine besondere Beanspruchung durch das Arbeitsfeld „Dekanats-/Kirchenkreisentwicklung“ lässt in beiden genannten Hinsichten die Lockerung einer Gemeindebindung wünschenswerter erscheinen. Weiterhin wächst der Wunsch nach einer Stellenreduktion, wenn die EphorInnen den Eindruck haben, bei ihrer Arbeitsplanung weniger autonom zu sein und wenn sie die Leitvorstellung „Personal entwickeln“ wichtiger nehmen.

Es sind demnach vor allem größere Aufsichtsbezirke und die damit oft verbundenen Aufgaben in der Organisations- und Personalentwicklung, die den Wunsch nach einer stärkeren Abkoppelung von Gemeindeführung und -leitung wachsen lassen. Alle diese Aspekte der ephoralen Leitungstätigkeit haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten verstärkt, und sie werden sich vermutlich noch weiter verstärken. Es lässt sich dann mit guten Gründen vermuten, dass seitens der Betroffenen die Erwartung wachsen

wird, von den Aufgaben in einer Kirchengemeinde entlastet, ja entbunden zu werden – und damit nicht zuletzt (wieder) mehr Freiheit in der Planung der eigenen Tätigkeit zurückzugewinnen.

Bemerkenswert ist zudem, dass der Wunsch nach einer Reduktion des gemeindlichen Stellenanteils bei unierten Landeskirchen (namentlich im Rheinland, in Westfalen und in Kurhessen) deutlich stärker ausgeprägt ist als in lutherischen Kirchen. Die unierte Hochschätzung der Gemeindebindung scheint in Spannung zu den realen Anforderungen des Leitungsamtes zu stehen.

Bei genauerer Betrachtung scheinen die ephoralen Veränderungswünsche auf zwei verschiedene Motive zu verweisen: einen besseren Umgang mit strukturellen Transformationen und eine intensivere Begleitung der einzelnen Mitarbeitenden

In der Zusammenschau der hier thematisierten sechs Veränderungswünsche und ihrer jeweils (signifikanten) Einflussfaktoren legt sich eine bestimmte Einteilung nahe, nämlich einerseits in die Wünsche nach besserer personeller, auch struktureller Ausstattung der Leitungsebene selbst, einhergehend mit einer Lockerung der kirchengemeindlichen Bindung. Auf diese Weise könnten, so wünscht man sich, die anstehenden Aufgaben in der Kirchenkreisentwicklung besser zu bewältigen sein. Andererseits machen die Befragten Veränderungen stark, die eine bessere Begleitung der einzelnen PfarrerInnen und anderer Hauptamtlicher ermöglichen sollen. Mit diesem Ziel wünschen sie sich eine Reduktion von Verwaltungsaufgaben, und ebenso erhöhte Stellenanteile für die Stellvertretenden – diese sollen und wollen sich nicht zuletzt der Förderung anderer Hauptamtlicher widmen (s. Lindner/Hermelink S. 19ff) Dass diese Wünsche emotional eher positiv besetzt sind, zeigt ihr jeweils signifikanter Zusammenhang mit der beruflichen Zufriedenheit.

Höchst interessant erscheint schließlich die Beobachtung, dass die Leitvorstellung „Personal entwickeln“ sich offenbar mit beiden Motiven erwünschter Veränderung verbinden kann. Dies deutet vielleicht darauf hin, dass diese Leitvorstellung von den Befragten in unterschiedlicher Weise verstanden wird: Personalentwicklung kann einerseits als Dimension einer eher strukturell gedachten Entwicklung der Organisation Kirchenkreis erscheinen; sie kann aber auch eher auf die Begleitung Einzelner bezogen werden, ohne die strukturellen Kontexte zu betonen. Es dürfte dann sinnvoll sein, in der innerkirchlichen Diskussion, auch in der Fortbildung genauer zu beachten, was mit der Zielbestimmung „Personal entwickeln“ jeweils gemeint sein soll – und wer sich dieses Ziel, warum zu eigen macht.

Typen ephoraler Kirchenleitung. Eine Analyse der Leitvorstellungen der EphorInnen

Janina-Kristin Müller

Der vorliegende Aufsatz arbeitet verschiedene Typen ephoraler Kirchenleitung anhand einer Gruppierung der EphorInnen heraus. Typen stellen „Sehhilfen“ (Schulz et. al, 2008) dar, die die Komplexität der gesellschaftlichen Wirklichkeit reduzieren, die Realität vergrößern und bestimmte Aspekte besonders hervorheben. Indem die Typologie ephoraler Kirchenleitung – als „Sehhilfe“ – den Blick für unterschiedliche Leitungsstile auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene schärft, kann sie zur Orientierung des kirchenleitenden Handelns beitragen.

Die Typenbildung erfolgt auf der Grundlage der Leitvorstellungen

Die Analyse der Typen ephoraler Kirchenleitung bezieht sich ausschließlich auf die 311 SuperintendentInnen, DekanInnen, etc., die den Fragebogen vollständig beantwortet haben. Stellvertretende EphorInnen werden aufgrund ihres spezifischen Leitungsprofils nicht berücksichtigt (s. Lindner/Hermelink S. 19ff). Die Typen ephoraler Kirchenleitung werden anhand der Leitvorstellungen der EphorInnen konstruiert, die sich aus insgesamt 13 Items zusammensetzen (s. Abb. 1). Es sind jeweils nur diejenigen Items, die sehr enge statistische Zusammenhänge aufweisen (sog. Korrelationen), zu einer Leitvorstellung vereint worden.

Abbildung 1: Bündelung der Items zu fünf Leitvorstellungen (n=311)

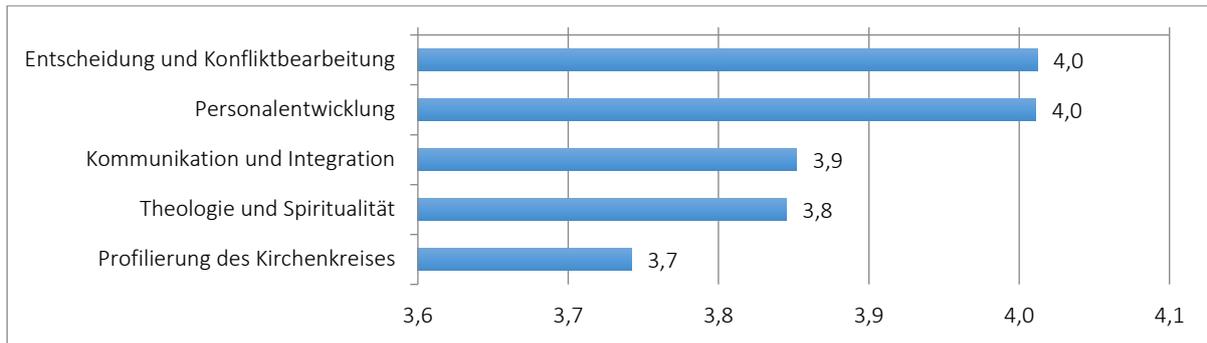


Zur Beurteilung der 13 Items nach Wichtigkeit standen den EphorInnen Antwortmöglichkeiten von 1 bis 5 zur Auswahl. Die Interpretation der aus den 13 Items gebildeten Leitvorstellungen erfolgt in Anlehnung an die fünf Optionen des Fragebogens:

1 bis 1,5	völlig unwichtig,
1,51 bis 2,5	unwichtig,
2,51 bis 3,5	teilweise wichtig,
3,51 bis 4,5	wichtig,
4,51 bis 5,0	sehr wichtig.

Für das ephorale Leitungshandeln scheinen alle fünf Leitvorstellungen wichtig zu sein. Die 311 EphorInnen bewerten die *Entscheidung und Konfliktbearbeitung* sowie die *Personalentwicklung* besonders hoch. Auch die *Profilierung des Kirchenkreises* wird als wichtig eingeschätzt; sie erhält jedoch nur vergleichsweise wenig Zustimmung (s. Abb. 2).

Abbildung 2: Durchschnittliche Einstufung der fünf Leitvorstellungen, geordnet nach der Höhe des Mittelwerts (n=311)



Im Ganzen scheint das Selbstverständnis der EphorInnen relativ ähnlich zu sein. Im Einzelnen stimmen die EphorInnen jedoch den fünf Leitvorstellungen unterschiedlich stark zu. Zur näheren Analyse ephoraler Kirchenleitung soll daher eine Gruppierung der EphorInnen anhand des Antwortverhaltens erfolgen. Dazu werden diejenigen EphorInnen, die die Frage nach den Leitvorstellungen ähnlich beantwortet haben, einer EphorInnen-Gruppe zugeordnet.

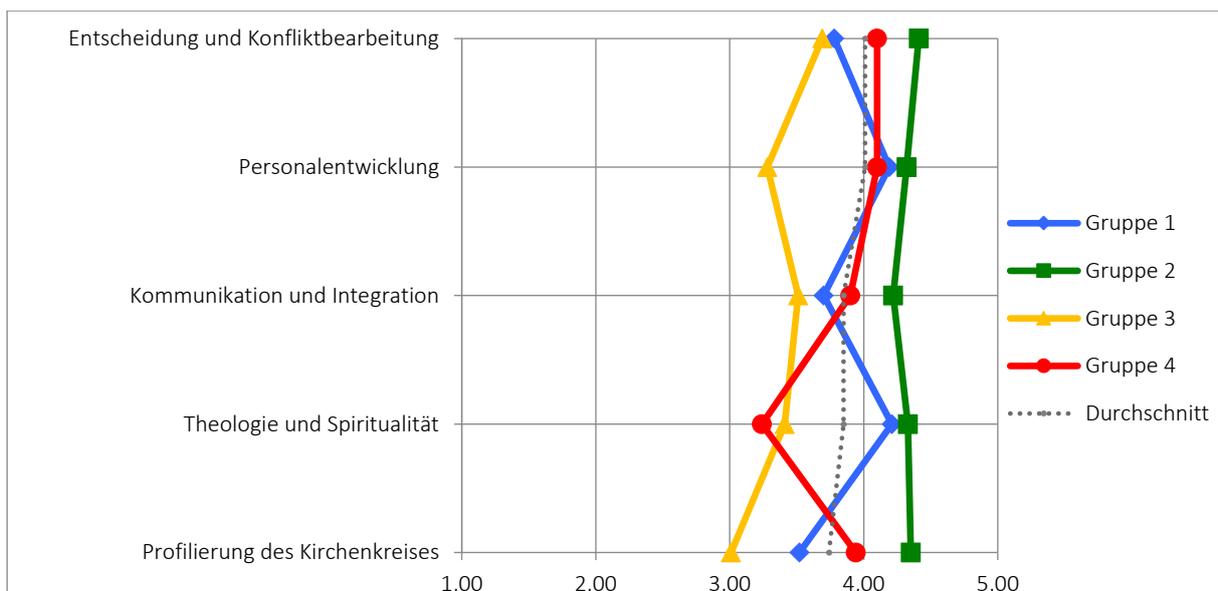
Die Gruppen werden so konstruiert, dass alle Mitglieder einer Gruppe ein möglichst ähnliches Antwortverhalten aufweisen und sich in ihrem Antwortverhalten möglichst stark von den EphorInnen der anderen Gruppen unterscheiden (sog. Clusteranalyse).

Soziodemografische Merkmale wie das Geschlecht oder das Alter der EphorInnen werden zur Beschreibung, nicht aber zur Gruppenbildung herangezogen (vgl. zum Vorgehen unter anderem Benthaus-Apel, 2006 und Schulz et al., 2008).

Es lassen sich vier EphorInnen-Gruppen identifizieren

Insgesamt können vier EphorInnen-Gruppen konstruiert werden. Die Interpretation der vier Gruppen erfolgt anhand der eingangs erwähnten Fünferskala. Darüber hinaus wird das Antwortverhalten jeder Gruppe mit dem Antwortverhalten aller 311 EphorInnen (s. Abb. 2) verglichen. Durch den Vergleich treten diejenigen Merkmale, die für eine Gruppe besonders charakteristisch sind, deutlich hervor.

Abbildung 3: Das Antwortverhaltens der einzelnen Gruppen in Bezug auf die fünf Leitvorstellungen (n=311)



Nur einige Leitvorstellungen werden unterschiedlich bewertet

Das Antwortverhalten der vier Gruppen unterscheidet sich bei den Leitvorstellungen Entscheidung und Konfliktbearbeitung und Kommunikation und Integration vergleichsweise gering; die farbigen Linien liegen recht dicht beieinander (s. Abb. 3). Die EphorInnen der vier Gruppen sind sich in der Bewertung der beiden Leitvorstellungen demnach relativ einig. Bei der Profilierung des Kirchenkreises der Personalentwicklung und der Theologie und Spiritualität bestehen dagegen größere Differenzen.

Die unterschiedliche Bewertung der Leitvorstellungen Profilierung des Kirchenkreises und Theologie und Spiritualität deutet an, dass beiden Leitvorstellungen eine wichtige Rolle bei der Interpretation der EphorInnen-Gruppen zukommen wird.

Interpretation: Die EphorInnen als BegleiterInnen, GeneralistInnen, kooperative AmtsträgerInnen und ManagerInnen

Die EphorInnen aus Gruppe 1 (vgl. die blaue Linie in Abb. 3; n=84; 27,0%) betrachten alle fünf Leitvorstellungen als wichtig für das ephorale Leitungshandeln (s.o.). Besonders wichtig ist ihnen die Leitvorstellung *Theologie und Spiritualität*. Diese Leitvorstellung wird von den EphorInnen aus Gruppe 1 überdurchschnittlich stark betont. Auch die Personalentwicklung wird vergleichsweise häufig genannt. Die *Entscheidung und Konfliktbearbeitung*, die *Profilierung des Kirchenkreises* und die *Kommunikation und Integration* sind den EphorInnen aus Gruppe 1 zwar ebenfalls wichtig; Abb. 3 zeigt jedoch, dass die drei eben genannten Leitvorstellungen von den EphorInnen aus Gruppe 1 relativ seltener vertreten werden. Bei der *Entscheidung und Konfliktbearbeitung* und bei der *Profilierung des Kirchenkreises* weicht das Antwortverhalten dieser EphorInnen sogar deutlich vom durchschnittlichen Antwortverhalten aller EphorInnen ab.

Gruppe 1 verortet demnach die inhaltlich-fachliche Dimension von Leitung stärker als andere Gruppen im ephoralen Amt. Ihrer Meinung nach zählt es zu den wichtigsten Aufgaben von EphorInnen, theologische Orientierung zu geben, die ihnen anvertrauten MitarbeiterInnen durch fachlichen und theologischen Rat zu begleiten sowie sie dazu anzuleiten, die spirituelle Dimension ihres beruflichen Handelns zu erinnern. Die *Personalentwicklung* steht mit der theologisch-fachlichen Begleitung der Mitarbeitenden und ihrer Amtsführung in einem engen Zusammenhang. Sie erfolgt ebenfalls im Rahmen von Gesprächen. Die Personalentwicklungsgespräche haben i.d.R. die Form einer individuellen Beratung oder einer Zielvereinbarung auf Augenhöhe. Entscheidungs- und durchsetzungsorientierte Formen von Leitung werden von den EphorInnen aus Gruppe 1 dagegen vergleichsweise selten betont. Die EphorInnen aus Gruppe 1 könnten sich daher tendenziell als **BegleiterInnen** der Mitarbeitenden im Kirchenkreis verstehen.

Gruppe 2 (vgl. die grüne Linie in Abb. 3; n=87; 28,0%) setzt sich aus EphorInnen zusammen, die alle fünf Leitvorstellungen wichtig, fast schon sehr wichtig finden (s.o.). Sämtliche Leitvorstellungen werden stärker betont als vom Durchschnitt. Darüber hinaus fällt auf, dass die Bandbreite des Antwortverhaltens bei Gruppe 2 wesentlich schmaler ist als bei den anderen drei EphorInnen-Gruppen. Demnach scheinen den EphorInnen der zweiten Gruppe alle Leitvorstellungen gleich wichtig zu sein. Aufgrund ihres Antwortverhaltens ist zu vermuten, dass die EphorInnen aus Gruppe 2 einen besonders hohen Anspruch an ihr Leitungshandeln haben. Das ephorale Amt ist dieser Konzeption zufolge für ein vielfältiges Leitungsangebot sowie für alle AkteurInnen und Bereiche auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene zuständig und/oder verantwortlich. Prioritäten in der Amtsführung werden dabei nicht gesetzt. Aufgrund dieser Einschätzung könnten sich die EphorInnen aus Gruppe 2 tendenziell als **GeneralistInnen** bezeichnen.

Die EphorInnen aus Gruppe 3 (vgl. die gelbe Linie in Abb. 3; n=67; 21,5%) sehen nur zwei der fünf Leitvorstellungen als wichtig für das ephorale Leitungshandeln an: die *Entscheidung und Konfliktbearbeitung* und die *Kommunikation und Integration*. Die anderen Leitvorstellungen gelten nur als teilweise wichtig. Insgesamt ist das Antwortverhalten dieser Gruppe vergleichsweise zurückhaltend. Es unterscheidet sich deutlich vom durchschnittlichen Antwortverhalten der 311 EphorInnen. Besonders große Abweichungen bestehen zwischen dem Antwortverhalten von Gruppe 2 und dem Antwortverhalten von Gruppe 3. Aufgrund der Gegensätze könnte man vermuten, dass die Leitung des Kirchenkreises von Gruppe 3 weniger stark im ephoralen Amt verortet wird als von Gruppe 2. Vielmehr scheint die

Leitung stärker anderen Organen und Gremien zugewiesen zu sein. Dies scheint insbesondere für die *Profilierung des Kirchenkreises* und die *Personalentwicklung*, d.h. für die strategische Leitung des Kirchenkreises zu gelten. Für eine stärkere Verteilung und Aufteilung der Leitungsverantwortung an andere Personen und Gremien könnte auch die vergleichsweise starke Betonung der Leitvorstellung *Kommunikation und Integration* sprechen. Im Zusammenhang mit der *Entscheidung und Konfliktbearbeitung* steht diese Leitvorstellung für ein ephorales Leitungshandeln, für das die Kommunikation mit unterschiedlichen AkteurInnen, die Initiierung von Beteiligungsprozessen, die Nutzung externen Know-Hows und die Vernetzung verschieden begabter AkteurInnen wesentlich ist. Da die EphorInnen aus Gruppe 3 viel Wert auf die Einbindung vieler unterschiedlich profilierter AkteurInnen sowie deren Teilhabe an der Leitung des Kirchenkreises legen, könnten sich die EphorInnen aus Gruppe 3 tendenziell als **kooperative AmtsträgerInnen** verstehen.

Die EphorInnen aus Gruppe 4 (vgl. die rote Linie in Abb. 3; n=73; 23,5%) stufen vier Leitvorstellungen als wichtig ein: die *Entscheidung und Konfliktbearbeitung*, die *Personalentwicklung*, die *Kommunikation und Integration* sowie die *Profilierung des Kirchenkreises*. Bei der letzten Leitvorstellung – der *Profilierung des Kirchenkreises* – bestehen große Abweichungen zum Antwortverhalten aller 311 EphorInnen. Die EphorInnen aus Gruppe 4 stimmen der *Profilierung des Kirchenkreises* weitaus häufiger zu als der Durchschnitt. *Theologie und Spiritualität* spielen für das Leitungshandeln dagegen nur eine untergeordnete Rolle („teilweise wichtig“). Dem Antwortverhalten der EphorInnen aus Gruppe 4 zufolge zielt das ephorale Leitungshandeln vor allem darauf, die Gemeinden und Mitarbeitenden des Kirchenkreises zu einem möglichst ausdrucksstarken Ensemble zusammenzuführen. Diesem Zweck dienen unter anderem die gezielte Fortbildung der Mitarbeitenden, die Beteiligung möglichst vieler, unterschiedlich profilierter AkteurInnen im Kirchenkreis sowie eine intensive Kontaktpflege ‚nach innen und außen‘ – auch, um aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im Kirchenkreis wahrnehmen und gezielt bearbeiten zu können.

Die EphorInnen aus Gruppe 4 betonen demnach vor allem strategisch-zielorientierte Leitungsformen; dem Faktor *Theologie und Spiritualität* wird vergleichsweise selten zugestimmt. Damit unterscheiden sich die EphorInnen aus Gruppe 4 deutlich von ihren KollegInnen aus Gruppe 1. Gruppe 4 könnte sich daher vielleicht stärker als **ManagerInnen** verstehen.

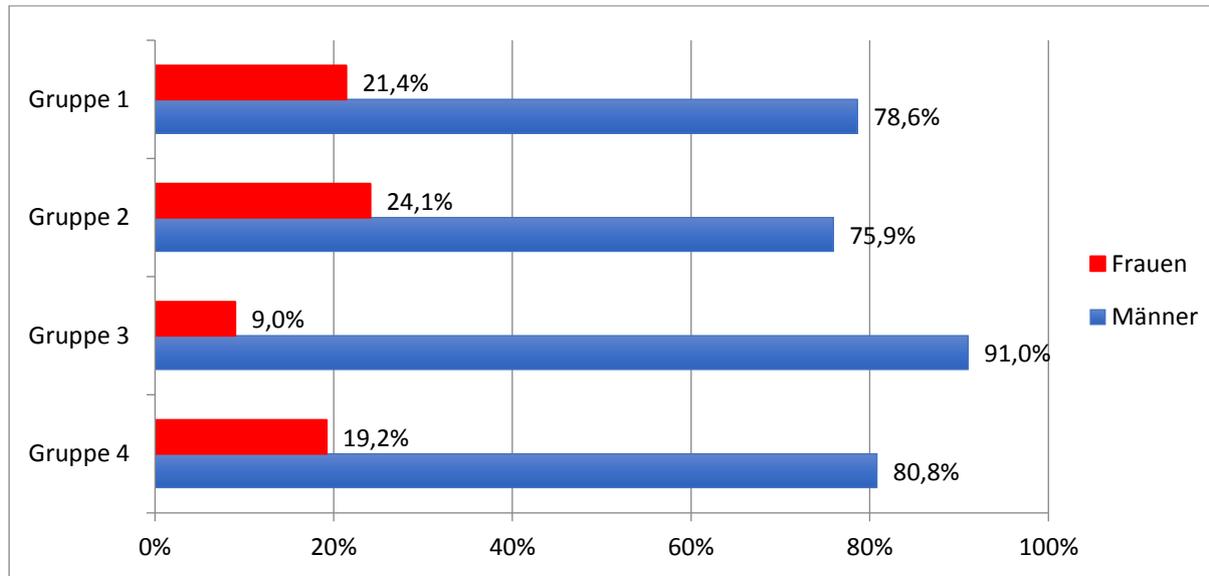
Keine Alters-, aber Gender-Unterschiede

Zur näheren soziodemografischen Beschreibung der vier Gruppen wird ein kurzer Blick auf das Alter und das Geschlecht der EphorInnen geworfen.

Die vier EphorInnen-Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich ihres Alters kaum voneinander. Alle Gruppen weisen ein Durchschnittsalter von 55 oder 56 Jahren auf. Die Leitungsprofile können daher nicht bestimmten Altersgruppen zugeordnet werden. Ältere EphorInnen betonen nicht häufiger den inhaltlichen Aspekt von Leitung als jüngere; jüngere EphorInnen verstehen sich ebenso oft wie ältere EphorInnen als ManagerInnen.

Hinsichtlich des Geschlechts bestehen die größten Unterschiede zwischen den kooperativen AmtsträgerInnen (Gruppe 3) und den GeneralistInnen (Gruppe 2). Während sich die Gruppe der Kooperativen (Gruppe 3) nahezu vollständig (91,0%) aus Männern zusammensetzt, weist die Gruppe der GeneralistInnen (Gruppe 2) einen vergleichsweise hohen Frauenanteil auf (s. auch Abb. 4). Die Vermutung, dass die GeneralistInnen allen Leitvorstellungen überdurchschnittlich stark zustimmen, weil der Frauenanteil hier vergleichsweise hoch ist, kann an dieser Stelle leider nicht weiter verfolgt werden.

Abbildung 4: Prozentualer Anteil der Frauen und Männer in den einzelnen EphorInnen-Gruppen (n=311)



Die Typologie vermag zur (Selbst-)Reflexion, zur Profilierung und zur Professionalisierung beizutragen

Die Analyse ephoraler Kirchenleitung anhand der Gruppierung der EphorInnen hat gezeigt, dass es bestimmte Profilierungen und Schwerpunktsetzungen im Rahmen eines im Ganzen recht ähnlichen Leitungsverständnisses gibt. Die Profilbildungen und Schwerpunktsetzungen der EphorInnen können „als Ausdruck allgemein gesellschaftlicher Differenzierung und der – davon angestoßenen – kirchlich-organisatorischen Entwicklung gesehen werden“ (Hermelink, 2005). Der Kirche bieten sich durch das Wissen um die unterschiedlichen Profile ephoraler Kirchenleitung zahlreiche Lern- und Entwicklungschancen. Von besonderer Relevanz für die kirchliche Praxis sind:

- die Reflexion der EphorInnen über ihr Amt und die eigene Berufsrolle: Der Austausch über Gemeinsamkeiten und Unterschiede im ephoralen Leitungshandeln könnte im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen und Studientagen gefördert werden und zu einer Klärung der beruflichen Rolle beitragen. Der gemeinsame Diskurs bietet darüber hinaus einen geeigneten Ort für die theologische Reflexion von Chancen und Risiken einer differenzierten Sicht auf das ephorale Leitungshandeln.
- die Profilierung und Professionalisierung des ephoralen Amtes: Erfolgt die weitere Ausgestaltung des Amtes ohne das Wissen um die verschiedenen akzentuierten Leitungsprofile auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene, besteht die Gefahr, dass entsprechende Entscheidungen auf ungenauen oder sogar falschen Annahmen beruhen.

In jedem Fall haben die vier Typen ephoralen Leitungshandelns das Potenzial, zur Orientierung des kirchlichen Handelns in einer zunehmend – auch kirchlich – komplexer werdenden Welt beizutragen.

Literatur:

Benthaus-Apel, Friederike: *Lebensstilspezifische Zugänge zur Kirchenmitgliedschaft*, in: Wolfgang Huber / Johannes Friedrich / Peter Steinacker, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft*, Gütersloh 2006, S. 205-236.

Hermelink, Jan: *Der Strukturwandel des ephoralen Amtes*, in: Volker Weymann / Udo Hahn (Hg.), *Die Superintendentur ist anders. Strukturwandel und Profil des ephoralen Amtes*, Hannover 2005, S. 57-87, hier: S. 74.

Schulz, Claudia / Hauschildt, Eberhard / Kohler, Eike: *Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde*, Göttingen 2008.

Das besondere Profil der Stellvertretenden auf der Mittleren Ebene Chancen für ein differenziertes Leitungshandeln

Herbert Lindner / Jan Hermelink

Das ephorale Amt umfasst die Amtsinhaber im engeren Sinn, also DekanInnen, SuperintendentInnen, PröpstInnen etc. – und dazu ihre Stellvertretenden. An der Umfrage haben sich aus beiden Gruppen 746 Personen beteiligt, davon haben 731 die Frage nach ihrer Stellung beantwortet: 420 sind als EphorInnen tätig, 311 als Stellvertretende. Diese beiden Gruppen arbeiten in der Leitung der Mittleren Ebene eng und regelmäßig zusammen.

Die Frage nach dem jeweiligen Profil der beiden Gruppen ist deshalb für die Ausgestaltung des Leitungsamtes der Mittleren Ebene von großer Bedeutung. Wie unterscheiden sie sich in ihrer Tätigkeit, ihren Leitvorstellungen und Belastungen? Erscheint Stellvertretung als eine eigenständige Form der Leitung oder doch eher als eine Durchgangsstation ins Ephorenamt?

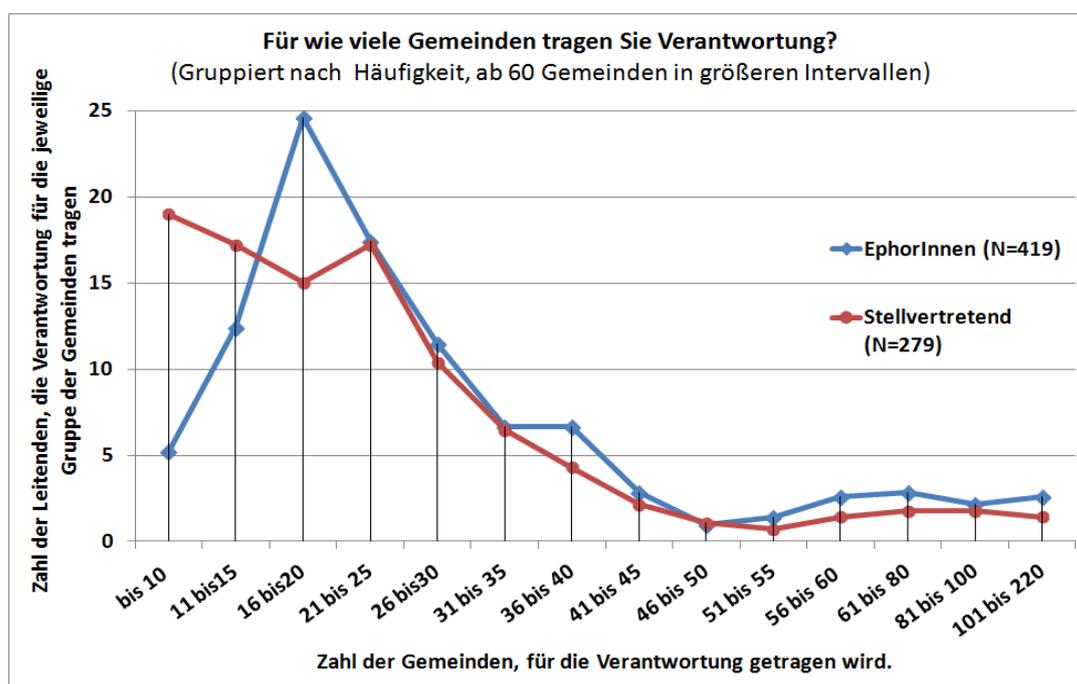
Um diese Fragen zu klären, werden im Folgenden vor allem die Unterschiede zwischen den EphorInnen und den Stellvertretenden herausgearbeitet. Dabei darf nicht aus dem Blick geraten, dass beide Gruppen weithin ähnliche Einstellungen und Überzeugungen aufweisen. Die Unterschiede finden sich innerhalb einer Bandbreite von Gemeinsamkeiten und lassen charakteristische Akzentsetzungen erkennen. Dabei ist insgesamt zu beobachten: Die Stellvertretenden nutzen bei den Fragen, wie wichtig ihnen der jeweilige Bereich oder das Thema ist, die Kategorien „wichtig“ und „sehr wichtig“ durchweg seltener als die EphorInnen.

Soziodemografische Kennzeichen und berufliche Situation: leichte Unterschiede

Bei den Stellvertretenden ist der Prozentsatz der Frauen mit 26,4% höher als bei den EphorInnen (22,6%). Kinder unter 18 Jahren leben häufiger im Haushalt von Stellvertretenden (41,5% gegenüber 32,9%). Diese sind mit einem Durchschnittsalter von 53 Jahren jünger als die EphorInnen (ca. 55 Jahre 5 Mon.). EphorInnen sind im Durchschnitt 2007 ins Amt gekommen, die Stellvertretenden 2009. Dies könnte darauf hinweisen, dass die EphorInnen länger im Amt bleiben als die Stellvertretenden.

Im Vergleich ihres Arbeitsumfelds lassen sich in Bezug auf Land/Stadt, wirtschaftliche Situation und konfessionelle Prägung des Kirchenkreises/Dekanats keine wesentlichen Unterschiede ausmachen. Aufschlussreich sind dagegen die Angaben zu der Zahl der Gemeinden, für die die Leitenden jeweils Verantwortung tragen (Abb. 1).

Abbildung 1: Zahl der Gemeinden nach Gruppen in den Verantwortungsbereichen von EphorInnen und Stellvertretenden



Die Bandbreite ist offenkundig groß. Insgesamt 8,9% der Befragten sind für weniger als 10 Gemeinden verantwortlich, der größte Teil (mit 71,9 % aller Befragten) für 10 bis 35 Gemeinden, 12,6% für 36 bis 60 Gemeinden und noch 6,6% darüber hinaus für bis zu 220 Gemeinden.

Die Werte für Verantwortungsbereiche unter 21 Gemeinden sind auffällig. Hier unterscheiden sich Stellvertretende und EphorInnen deutlich. Möglicherweise werden in Leitungsbezirken zwischen 16 und 20 Gemeinden seltener Stellvertretenden für nötig erachtet. Dass die Zahl der Stellvertretenden in den kleinsten Leitungsbezirken die der EphorInnen weit übersteigt, könnte daran liegen, dass (mehrere?) Stellvertretende hier Verantwortung für Teilregionen übernehmen. Offenkundig gibt es für Leitungsbezirke unter 20 Gemeinden besondere Stellenkonstruktionen für Stellvertretende. Ab 21 Gemeinden im Leitungsbezirk scheinen Stellvertretungen jedenfalls zur Normalität zu gehören

Wie beurteilen die Stellvertretenden ihre beruflichen Arbeitsbedingungen (Frage 7)? Sie schätzen die hohe Selbstbestimmtheit und empfinden erheblichen Arbeitsdruck. Das segmentierte Arbeiten mit seinen vielen Unterbrechungen belastet. Stellvertretenden und EphorInnen gleichen sich hier und erleben ihre Situation ähnlich wie andere Pfarrerinnen und Pfarrer. Stellvertretende können sich auf ihre Vorgesetzten (die EphorInnen) verlassen (MW 4,13, Standardabw. 0,93; verbalisiert etwa: „trifft auf jeden Fall zu“).

Generell wird die Information über wichtige Vorgänge als ausreichend beurteilt, bei den Stellvertretenden etwas geringer als bei den EphorInnen. Zurückhaltender ist das Urteil über die Berücksichtigung ihrer Vorschläge durch die Kirchenleitung, wobei auch hier die Stellvertretenden skeptischer sind als die Ephoren.

Beide Gruppen fühlen sich durch die Synoden in ihrer Leitungstätigkeit eher wenig hilfreich unterstützt (MW 3,49). Mit steigender Nähe zum eigenen Berufsfeld wird die Unterstützung als hilfreicher empfunden und nähert sich dem Urteil „ziemlich hilfreich“ (MW 2,65 für RegionalbischöfInnen o.ä. bzw. 2,69 für Landeskirchenamt/Konsistorium o.ä.) wobei die Stellvertretenden bei beiden wieder deutlich skeptischer sind als die EphorInnen.

Im Ganzen zeichnet sich schon hier eine Differenz auf der vertikalen Ebene ab: Innerhalb des allgemeinen Trends positionieren sich Stellvertretende tendenziell noch weiter entfernt von höheren Leitungsebenen. Dazu passt, dass sie noch etwas zurückhaltender als die EphorInnen gegenüber dem „Kirchenkreis als einer eigenen Gestalt kirchlicher Arbeit“ sind.

Leitvorstellungen und Kompetenzforderungen: eher Sach- oder eher Personorientierung

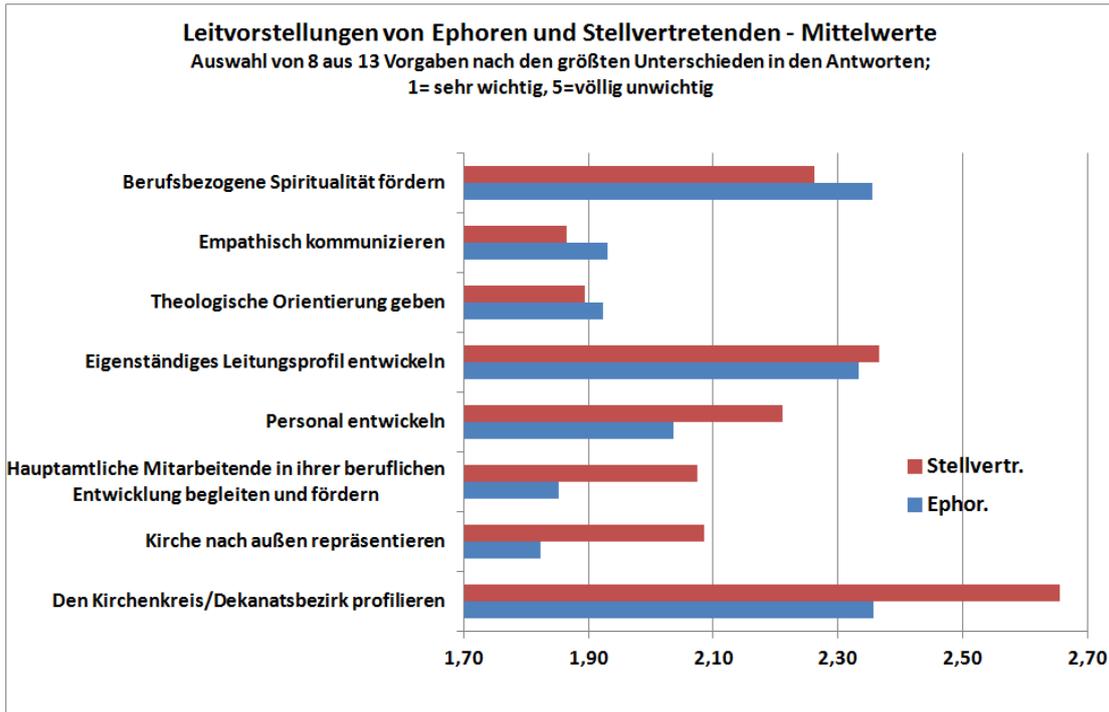
Leitvorstellungen (Frage 4) bilden so etwas wie einen inneren Kompass, der das berufliche Handeln orientiert. Auch die Kompetenzen, die jeweils als wichtig für die Leitungspraxis erscheinen (Frage 5), lassen jenen Kompass erkennen. Insgesamt liegen die Leitvorstellungen für das leitende Handeln bei EphorInnen und Stellvertretenden recht eng beieinander (Abb. 2, s.unten). Dabei ist die generell zurückhaltendere Bewertung durch die Stellvertretenden auch hier zu beobachten. Bei 8 von 13 Antwortmöglichkeiten lassen sich Besonderheiten ausmachen. Die Gewichtung der geforderten Kompetenzen (hier nicht abgebildet) zeigt eine ähnliche Tendenz.

Die Leitvorstellungen einer Profilierung des Kirchenkreises, der Außenrepräsentanz und der Personalentwicklung der Hauptberuflichen sind den EphorInnen wichtiger. Sie gewichten Kompetenzen im Bereich der Personalführung sowie der Moderation von Veränderungsprozessen höher, ebenso die Darstellung theologischer Inhalte in der Öffentlichkeit.

Den Stellvertretenden liegt dagegen mehr am Herzen, berufsbezogene Spiritualität zu fördern, empathisch zu kommunizieren und theologische Orientierung zu geben. Was die Kompetenzen betrifft, gewichten sie Praxiserfahrungen aus der Gemeinde noch höher als die EphorInnen; auch scheint ihnen die Balance zwischen eigenen Bedürfnisse und beruflichen Ansprüchen bedeutsamer zu sein.

Versucht man eine Deutung, so sind die EphorInnen stärker auf Öffentlichkeit, Struktur- und Entwicklungsprozesse – also eher sachorientierte Aspekte – orientiert. Stellvertretende finden berufliche und kommunikative Beziehungen im Nahbereich der Gemeinde sowie deren theologische oder spirituelle Dimension und ihre persönlichen Bedürfnisse – also eher personorientierte Aspekte – wichtiger.

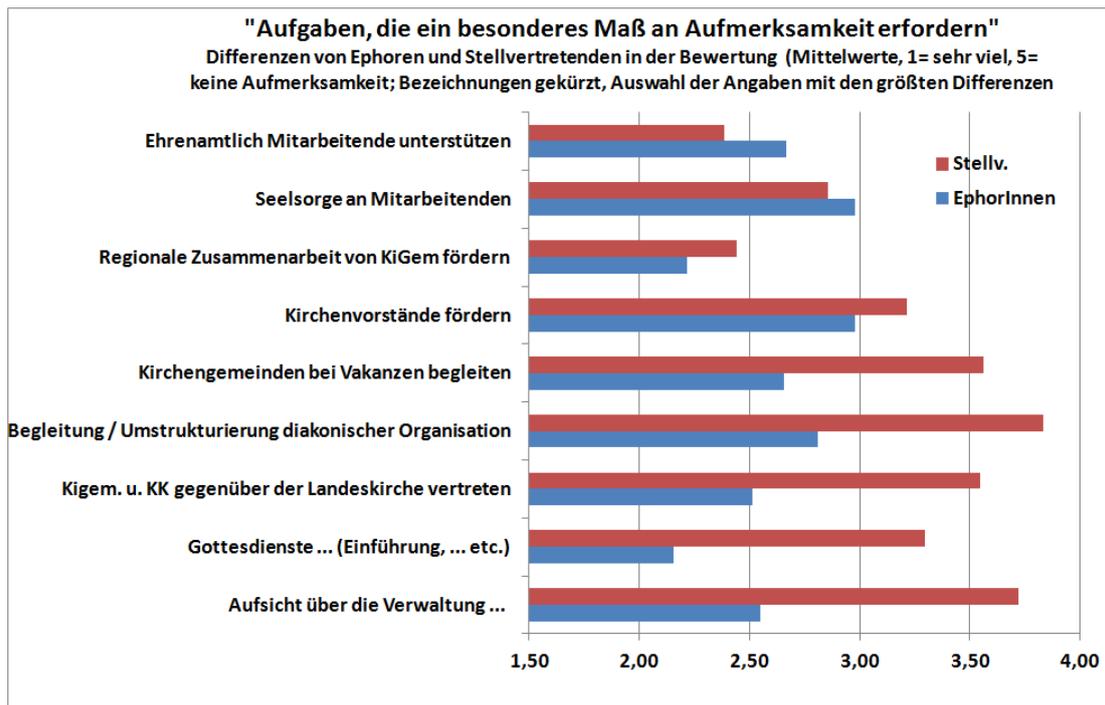
Abbildung 2: Leitvorstellungen von EphorInnen und Stellvertretenden in Auswahl – Mittelwerte (1=sehr wichtig)



Arbeitsschwerpunkte von Stellvertretenden und EphorInnen zeigen andere Profile

Leitvorstellungen sind das Eine, die berufliche Wirklichkeit das Andere. Bei der Umsetzung stehen ge- glückte Kontinuitäten und unvermeidbare Diskontinuitäten nebeneinander. Die sich in den Leitvorstel- lungen abzeichnende Akzentsetzung zwischen Sach- und Personorientierung (s.o.) lässt sich auch bei den „Aufgaben, die ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit erfordern“ erkennen (Abb. 3). Auch die- sen Aufgaben billigen die Stellvertretenden insgesamt eine geringere Wichtigkeit zu, als dies die Epho- rInnen tun (MW 2,6 gegenüber 3,18 auf einer Fünfer-Skala).

Abbildung 3: Auswahl von „Aufgaben, die ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit erfordern“ von EphorInnen und Stellvertretenden – Mittelwerte der Antworten (1= sehr viel Aufmerksamkeit erforderlich)



Besondere Aufmerksamkeit finden bei EphorInnen Aufgaben, die – wie Aufsicht, Interessenvertretung oder Umstrukturierung – eine Machtkomponente aufweisen. Stellvertretende haben mehr Aufgaben im Blick, die mit „Fördern“ und „Unterstützen“ beschrieben werden können. Die Dimension der Macht-ausübung auf Kirchenkreisebene passt zur erkennbaren Sachorientierung der EphorInnen. Die stärkere Personorientierung im Nahbereich der Gemeinde bei den Stellvertretenden wird bestätigt. Noch konkreter wird es, wenn die Ergebnisse der Frage 3 (die drei Arbeitsfelder mit der höchsten Beanspruchung von Zeit und Arbeitskraft in den letzten 12 Monaten) einbezogen werden (Abb. 4).

Abbildung 4: Beanspruchung aus Arbeitsfeldern nach Zeit und Arbeitskraft von EphorInnen und Stellvertretenden im letzten Jahr – Prozentuale Häufigkeit der Nennungen unter den drei wichtigsten Arbeitsfeldern.



Verwaltung gehört für beide Gruppen zu den Bereichen hoher Belastung. Markant ist jedoch die unterschiedliche Gewichtung des Themas. Obwohl die Stellvertretenden der Aufsicht über die Verwaltung kaum Aufmerksamkeit widmen (müssen) (Abb.3), zählen doch über 50% von ihnen „Verwaltung“ zu den drei beanspruchendsten Arbeitsfeldern von Zeit und Arbeitskraft (Eph. 45%). Wurde hier zwischen der (selteneren) Aufsicht über die Verwaltung und eigener Verwaltungstätigkeit unterschieden? Eine andere Erklärung könnte wieder in der stärkeren Personorientierung der Stellvertretenden (s.o.) liegen, die Verwaltung, auch wenn sie seltener zum Thema wird, eher als „uneigentliche“ Tätigkeit empfinden lässt. Jedenfalls wünschen die Stellvertretenden deutlich häufiger eine Reduktion der Verwaltungsaufgaben (Frage 11, Platz 2 der Wünsche gegenüber Platz 6 bei den EphorInnen; Mittelwert-Differenz 0,3).

Ähnlich ist das Bild bei den gottesdienstlichen Aufgaben. Gottesdienste auf Kirchenkreisebene (Einführungen, Verabschiedungen) verlangen den Stellvertretenden wenig Aufmerksamkeit ab. Zugleich nennen sie aber „Gottesdienst“ sehr viel häufiger als die EphorInnen als eines der drei beanspruchendsten Arbeitsfelder (57% der Stv., nur 42% der Ephor.) Eine Erklärung könnte im Stichwort „Kirchenkreis“ liegen. Man kann die unterschiedlichen Wertungen so deuten, dass die Stellvertretenden zum Arbeitsfeld „Gottesdienst“ vor allem ihre gottesdienstlichen Aufgaben in der Gemeinde zählen – ein weiterer Hinweis, dass die Stellvertretenden stärker von der Gemeindeebene her denken als die EphorInnen. Anders stellen sich die Verhältnisse in Bezug auf die Diakonie dar. Hier übernehmen die Stellvertretenden sehr selten Aufgaben der Organisationsentwicklung. Sie zählen „Diakonie“ auch deutlich weniger zu den drei besonders beanspruchenden Arbeitsbereichen (22%, Ephor. 37%). Diakonie gehört klar auf die kreiskirchliche Ebene und ist für Stellvertretende weniger im Fokus.

Seltener als die EphorInnen nennen die Stellvertretenden schließlich auch Personalentwicklung und landeskirchliche Strukturprozesse als besonders beanspruchende Arbeitsfelder; umgekehrt sind sie etwas mehr mit Gemeindeentwicklung befasst. Auch dies passt ins Bild einer stärkeren Distanz zu eher

sachorientierten Aufgaben des Kirchenkreises und einer stärkeren Orientierung auf die Ortsgemeinde und die dortigen Beziehungen.

Ökumene, Kooperation mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren und Bildung gehören für beide Gruppen mit geringen Unterschieden sehr selten zu den drei wichtigsten Aufgabenfeldern. Eine vorwiegend innerkirchliche Beanspruchung der Leitungspersonen ist unverkennbar.

Stellvertretung ist für die Mehrheit eine eigene Form ephoraler Leitung

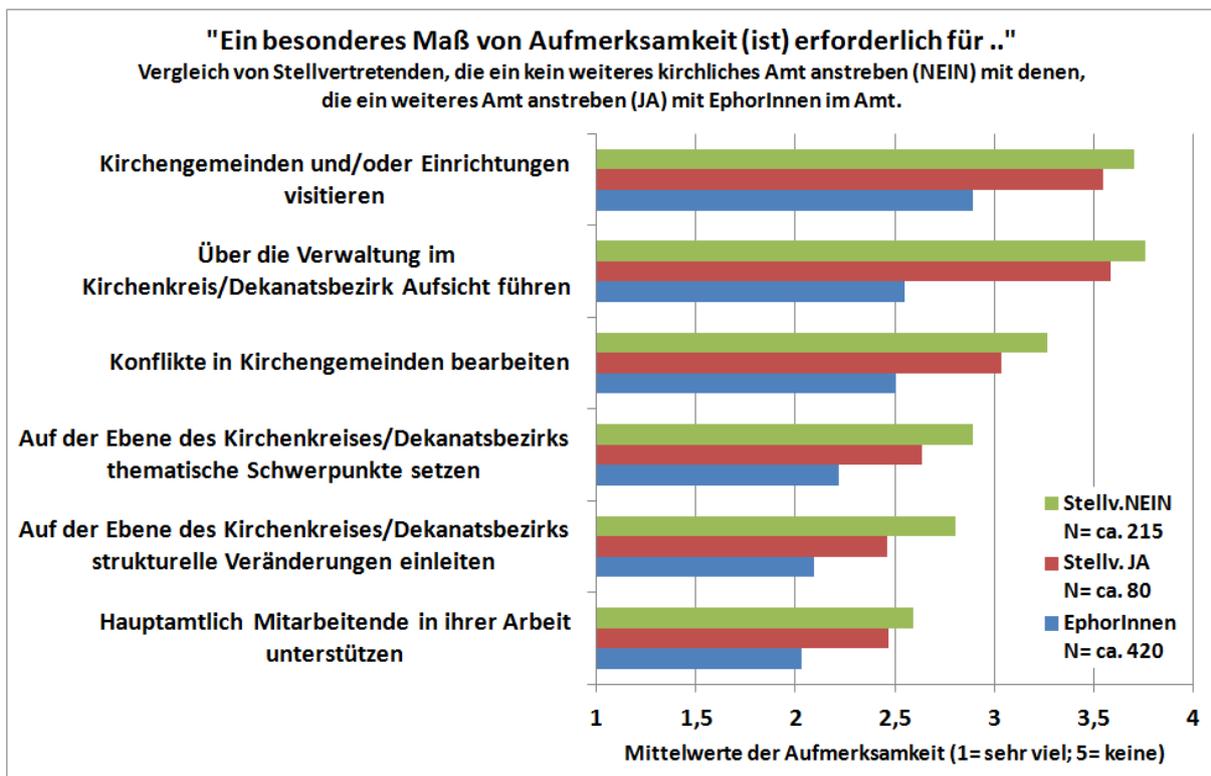
Nur etwa 80 Stellvertretende (27,8 %) „streben ein weiteres kirchliches Amt an“, womit in der Regel das Ephorenamt gemeint sein dürfte. Angesichts der gemeinde- und personorientierten Ausrichtung der Stellvertretenden ist es verständlich, dass nur ein knappes Drittel dieser Gruppe sich vorstellen kann, in ein anderes, tendenziell gemeindefernerer Leitungsamt zu wechseln. Für die Mehrheit ist die Stellvertretung eine eigene Form der Beteiligung an der Leitung, die ihrem Profil auf Dauer eher entspricht als das Ephorenamt.

In einem gewissen Widerspruch zu diesen Antworten waren 46 % der Ephoren (gut 190 Personen) vorher Stellvertretende. Nun ist der Befragungszeitpunkt eine Momentaufnahme, die noch nichts über die Berufswege im Einzelnen aussagt. Man wird aber doch folgern dürfen: Bei einem so großen Unterschied zwischen Absichten und späteren Entscheidungen kommt im Laufe der Zeit eine nicht geringe Zahl von Stellvertretenden ins Ephorenamt, die es „eigentlich“ nicht vorhatten.

Die Größenordnungen können nur grob geschätzt werden. Vielleicht kann man – in etwa – von einer Dreiteilung ausgehen: Ein (knappes) Drittel der Stellvertretenden hat eine weitere berufliche Perspektive bei der Übernahme des Amtes im Blick. Ein weiteres Drittel lässt sich im Laufe der Zeit für ein Ephorenamt gewinnen; ein weiteres Drittel wird stellvertretend bleiben. Für das Ephorenamt bedeutet dies jedenfalls, dass jede zweite Stelle nicht aus dem Pool der Stellvertretenden, sondern auf anderem Wege und mit anderen Qualifikationen besetzt wurde.

Betrachtet man die Aufgaben, bei denen sich Stellvertretende mit und ohne weitere Berufsperspektiven deutlich unterscheiden – es sind nicht viele – dann lässt sich feststellen, dass sich die Stellvertretenden mit Perspektive auf das Ephorenamt in ihrem Profil den Ephoren annähern (Abb. 5).

Abbildung 5: Vergleich von Stellvertretenden mit und ohne Perspektive auf ein weiteres kirchliches Amt und den EphorInnen – Mittelwerte ausgewählter Aufmerksamkeitsbereiche (1= sehr viel Aufmerksamkeit gefordert)



Analysiert man wiederum bei den Ephoren getrennt die Personen, die aus der Stellvertretung kamen, und die auf anderen Wegen in das Amt Gekommenen, so sind hier keine Unterschiede mehr festzustellen. Einmal im Ephorenamt angekommen, schlagen sich die unterschiedlichen Zugangswege in den Antworten auf die gestellten Fragen nicht mehr nieder. Die Gründe dieser Angleichung kann die Umfrage nicht beantworten und noch weniger die wichtige Frage, ob dies eine wünschenswerte oder eine bedauerliche Entwicklung darstellt.

Zurückhaltung bei der Stärkung der Mittleren Ebene?

Beide Gruppen sind sich ziemlich einig in ihrem Urteil über die Funktionen des Kirchenkreises. Das gilt auch in ihrer mehrheitlichen Ablehnung der Aussage „der Kirchenkreis ist eine eigene Gestalt von Kirche“. Die Zukunft schätzen beide Gruppen gleich ein.

Auch die Wünsche (Frage 11) gehen generell in die gleiche Richtung (Abb. 6, s.u.). Veränderungen werden von beiden Gruppen eher zurückhaltend gewünscht (s. Dittrich/Hermelink S. 9ff). Die Antworten tendieren insgesamt eher zu „teilweise wünschenswert“.

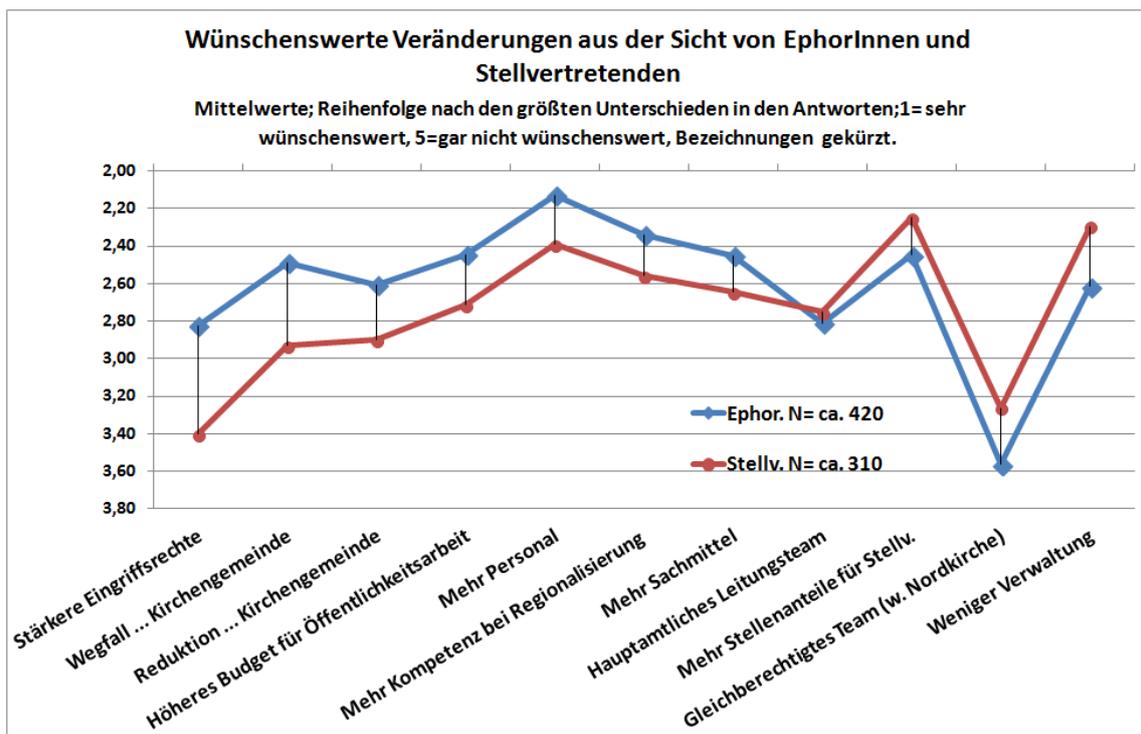
Innerhalb dieses Konsenses setzen die beiden Gruppen andere Akzente. Zunächst markieren sie bei den meisten Vorschlägen deutlich weniger die Optionen „(sehr) wünschenswert“; Veränderungen für den Kirchenkreis sind ihnen also weniger wichtig als den EphorInnen.

Es gibt weitere Unterschiede. Stellvertretende sind deutlich zurückhaltender bei den Wünschen nach stärkeren Eingriffsrechten in die Personalstruktur von Gemeinden und Einrichtungen, beim Vorschlag des Wegfalls der Gemeindeverantwortung für Leitende, ferner nach mehr Gestaltungskompetenz bei der Bildung von Regionen. Auch wünschen sie sich seltener eine Verstärkung der Personal- und Sachmittel für den Kirchenkreis. Die eigenen Handlungsmöglichkeiten des Kirchenkreises sollen nach ihrer Vorstellung also eher nicht vergrößert werden.

Mehr Stellenanteile für Stellvertretende wünschen die Ephoren zwar auch, aber bei weitem nicht so dezidiert wie die Stellvertretenden selbst. Auch wenn der Wunsch nach gleichberechtigter Besetzung des ephoralen Amtes insgesamt einen geringen Widerhall findet, die Stellvertretenden können ihm mehr abgewinnen als die EphorInnen.

Die Wünsche nach persönlicher Entlastung sind unübersehbar. Die oberste Priorität der Ephoren ist die bessere Personalausstattung, die der Stellvertretenden mehr Stellenanteile für ihre Aufgaben und dezidiert die Reduktion der Aufgaben in der Verwaltung.

Abbildung 6: Wünschenswerte Veränderungen aus der Sicht von EphorInnen und Stellvertretenden – Mittelwerte (1= sehr wünschenswert); bei N geringe Abweichungen je nach Frage.



Stellvertretende sind stark belastet

Beide Gruppen empfinden gesundheitliche Belastungen aus dem Beruf (MW 2,9 „teils/teils“), die Stellvertretenden etwas mehr als die EphorInnen. Auch bei der allgemeinen Berufszufriedenheit gibt es nur geringe Unterschiede (s.u.). Anders sieht es jedoch hinsichtlich der Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit aus.

In der Erhebung wurde mit Hilfe eines arbeitswissenschaftlichen Instruments das Potenzial der Befragten zur Bewältigung ihrer Aufgaben ermittelt (Frage 25). Die entsprechende Frage lautet: „Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu Ihrer besten je erreichten Arbeitsfähigkeit ein?“ Als kritischer Wert wird demnach betrachtet, wenn 30 % oder mehr einer Belegschaft Werte von 7 und geringer auf einer 10er Skala angeben.

Der Durchschnittswert von 24,8% für alle Befragten in der negativen Gruppe (Werte von 1 bis 7) wird von Schatz/Fehser (S. 30ff) als Indikator für eine (noch) ausreichende Problembewältigungskapazität interpretiert, die allerdings keine Reserven aufweist. Beide Gruppen sind hier jedoch deutlich unterschieden. Während die EphorInnen mit nur 21,4 % negativer Einschätzungen deutlich im ‚grünen Bereich‘ liegen, zeichnet sich bei den Stellvertretenden mit 29,5 % für die negative Einschätzung eine grenzwertige Belastungssituation ab. Hier sind offenbar weitere Untersuchungen nötig.

Die Urteile über die allgemeine berufliche Zufriedenheit geben dabei nur bedingten Aufschluss. Zwischen Berufszufriedenheit und der Einschätzung der beruflichen Leistungsfähigkeit besteht ein kleiner positiver Zusammenhang. Stellvertretende sind etwas weniger zufrieden mit ihrer beruflichen Tätigkeit (MW Ephor. 5,31, Stellv. 5,14, nicht signifikant). Überraschend ist, dass die Zahl der Gemeinden im Verantwortungsbereich keinen Einfluss auf die Berufszufriedenheit erkennen lässt.

Zusammenfassung

Stellvertretende und EphorInnen sehen die Mittlere Ebene weithin gleich. Innerhalb dieser Bandbreite setzen Stellvertretende eigene Akzente. Sie wünschen klar eine bessere Ausstattung im Bestehenden, sind aber bei der theologischen Würdigung als eigene Gestalt von Kirche und bei weiteren Funktions- und Kompetenzzuwächsen eher skeptisch. Dementsprechend ist ihnen der Kirchenkreis weniger wichtig. Auch halten sie größeren Abstand von den höheren Leitungsebenen.

Stärker als die EphorInnen betonen die Stellvertretenden die Unterstützung von ehrenamtlichen Mitarbeitenden sowie Kirchenvorständen; ihnen sind emphatische Kommunikation, theologische und spirituelle Orientierung sowie Seelsorge wichtig. Insgesamt ist das sehr deutlich das Profil pastoraler Arbeit in der (Orts-) Gemeinde. Gegenüber der stärkeren Sachorientierung der EphorInnen sind ihnen eher personale Vollzüge wichtig. Verwaltung erleben sie dementsprechend besonders belastend.

Die höhere Belastung der Stellvertretenden, die sich bei genauerer Betrachtung als alarmierend hoch gezeigt hat, könnte mit ihrer Doppelrolle zwischen Ortsgemeinden und den Aufgaben auf der Ebene des Kirchenkreises zu tun haben. Die berufliche Identität der EphorInnen scheint klarer zu sein.

Für eine zukünftige Struktur- und Personalentwicklung auf der Mittleren Ebene dürfte es von hoher Bedeutung sein, die spezifischen Interessen und Prägungen der Stellvertretenden genau wahrzunehmen und differenziert zu begleiten, denn diese Gruppe hat in sich verschiedene und teils veränderbare Berufsperspektiven. Mit diesen Potenzialen kann die Leitung der Mittleren Ebene insgesamt profiliert und bereichert werden.

Wie konfliktr​chtig ist das ephorale Leitungsamt?

Michael Häder / Jan Hermelink

Der Umgang mit Konflikten geh​rt zum Kern des ephoralen Leitungsamtes

Anfang der 1970er Jahre beschrieb Ernst Lange die „Schwierigkeit, Pfarrer zu sein“ als eine berufliche Existenz im Schnittpunkt vielfältiger, mitunter unvereinbarer Konflikte – etwa zwischen den Anforderungen der Gemeinde vor Ort und den Vorgaben kirchlicher Leitung, oder zwischen den unterschiedlichen Erwartungen der Mitglieder. Inzwischen ist man sich in der Kirchentheorie einig: Die volkskirchlichen Verhältnisse sind derart vielfältig und spannungsvoll geworden, dass kulturelle, religiöse, aber auch organisatorische Konflikte zum Alltag jeder Kirche und jeder Gemeinde geh​ren. Ein empirisch aufgeklärter und theologisch reflektierter Umgang mit solchen Konflikten wird darum als eine Kernaufgabe jeder kirchlichen Leitungstätigkeit verstanden.

Diese kirchentheoretische Einsicht spiegelt sich deutlich in den Auskünften der von uns befragten Akteure auf der mittleren Leitungsebene wider. Unter den Kompetenzen für die ephorale Tätigkeit (Frage 5 des Fragebogens, vgl. Anhang) wird die „Handlungsfähigkeit in Konflikten“ als ausgesprochen wichtig eingeschätzt, und ebenso die „Fähigkeit zu moderieren“. Dem entspricht weiterhin, dass „Konflikte bearbeiten“ als sehr wichtige Leitvorstellung für das eigene Handeln gilt (Frage 4) und dass die Aufgabe, „Konflikte in Kirchengemeinden zu bearbeiten“, von den Leitenden ebenfalls einiges an Aufmerksamkeit erfordert (Frage 2). Auch für die EphorInnen und ihre Stellvertretenden geh​rt die Arbeit an Konflikten demnach zum Kern ihrer beruflichen Tätigkeit.

Bezüglich der Konfliktr​chtigkeit im ephoralen Amt muss zwischen verschiedenen Hinsichten unterschieden werden

Allerdings sind die Konflikte im ephoralen Amt von sehr unterschiedlicher Qualität. Beispielsweise hat die hohe Beanspruchung durch die Aufgabe, „Konflikte im Kirchenkreis/Dekanat etc. zu bearbeiten“ einen deutlich negativen Effekt auf die generelle Zufriedenheit mit der eigenen Berufstätigkeit. Dagegen ist es bei der Bearbeitung von Konflikten in Kirchengemeinden genau umgekehrt: Wer dieser Aufgabe sehr viel Aufmerksamkeit widmet, ist im Ganzen zufriedener mit der eigenen Berufstätigkeit.

Um genauer zu erkunden, welche Aufgaben, Einstellungen und Umstände im ephoralen Amt besonders konfliktr​chtig sind, wurde methodisch in zwei Schritten vorgegangen. Zunächst wurden vier thematisch einschlägige Fragevorgaben ausgewählt. Diese vier Items waren:

- das Maß an Aufmerksamkeit, welche in den letzten 12 Monaten der Bearbeitung von Konflikten in den Kirchengemeinden galt,
- das Maß an Aufmerksamkeit, welche ... der Bearbeitung von Konflikten im Kirchenkreis / Dekanatsbezirk galt,
- die Relevanz der Leitvorstellung, im ephoralen Amt Konflikte zu bearbeiten,
- die Wichtigkeit der Kompetenz, im Fall von Konflikten handlungsfähig zu sein.

Es lässt sich zeigen, dass die Antworten auf diese Fragen auf das Vorhandensein eines gemeinsamen latenten Sachverhalts hindeuten. Die Antworten konnten deshalb zu einem sog. Index zusammengefasst werden: Für jede befragte Person wurde ein entsprechender Wert gebildet. Dieser ist höher, wenn die Person beruflich stärker mit Konflikten (im Kirchenkreis oder in Ortsgemeinden) befasst ist, wenn sie Konfliktbearbeitung als eine wichtige Leitvorstellung des eigenen Handelns versteht und Handlungsfähigkeit in Konflikten als bedeutsame berufliche Kompetenz einschätzt. Der damit abgebildete Sachverhalt kann als Maß für die ‚Konfliktaffinitat‘ der jeweiligen Person bezeichnet werden.

In einem zweiten Schritt kann nun ermittelt werden, welche Eigenschaften (etwa Geschlecht oder Dienstalter etc.), Aufgaben oder Leitvorstellungen der Befragten auf das jeweilige Maß an Konfliktaffinitat einwirken. Dazu wird das Verfahren der linearen Regression genutzt. Hierbei werden weitere Items aus dem Fragebogen in die Berechnung einbezogen. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Berechnungen kurz vorgestellt und dann inhaltlich interpretiert.

(a) Man beginnt mit einem Basismodell. Dieses enth​lt lediglich Charakteristika der Zielperson sowie des von ihr ausge​bten Amtes. Im Ergebnis zeigt sich, dass das Alter und das Geschlecht keinen Beitrag zur Erkl​rung der Konfliktaffinit​t leisten. Je mehr PfarrerInnen bzw. Gemeinden jedoch der eigene Verantwortungsbereich umfasst, desto gr​oer ist diese Affinit​t. Deutlich zeigt sich weiterhin, dass die AmtsinhaberInnen (gegen​ber den StellvertreterInnen) h​here Werte erzielen, d.h. st​rker mit Konflikten konfrontiert werden.

(b) Nun besteht die M​glichkeit, das Basismodell durch weitere Erkl​rungsvariablen zu erg​nzen oder Variablen zu entfernen. Hierf​r bilden inhaltliche ​berlegungen die Grundlage. Die so berechneten Modelle werden Teilmodelle genannt. Das erste Teilmodell widmet eine besondere Aufmerksamkeit den organisations- und strukturbezogenen Aufgaben. Diese betreffen beispielsweise auch den beruflichen Kontakt mit der landeskirchlichen Ebene.

Im Ergebnis zeigt sich: Je st​rker die Befragten eine besondere Aufmerksamkeit auf diese organisations- und strukturbezogenen Aufgaben legen, desto st​rker sind sie auch mit Konflikten konfrontiert (mit Ausnahme der F​rderung einer regionalen Zusammenarbeit, die offenbar ohne besondere Konflikte von statten geht bzw. mit denen andere Akteure befasst sind). Am st​rksten sind mit einer hohen Konfliktaffinit​t die folgenden T​tigkeiten verbunden: Aufsicht ​ber die Verwaltung in den Kirchgemeinden f​hren sowie die Arbeitsf​higkeit von Kirchenvorst​nden f​rdern. So liegt die Vermutung nahe, dass sich die DekanInnen vor allem immer dann mit der Arbeit der Kirchenvorst​nde befassen, wenn eine Intervention bei Konflikten erforderlich wird.

(c) In einem zweiten Teilmodell werden personenbezogene T​tigkeiten betrachtet, die besondere Aufmerksamkeit von den Befragten erfordern. Zun​chst zeigt sich bei der unspezifisch formulierten Abfrage nach einer „Unterst​tzung“ sowohl f​r ehrenamtlich als auch f​r hauptamtlich Mitarbeitende kein klarer Einfluss auf die Konfliktaffinit​t. Betrachtet man jedoch die konkrete Art einer solchen Unterst​tzung (n​mlich die Seelsorge und die F​rderung der beruflichen Entwicklung) so kann nun von einem deutlichen Einfluss gesprochen werden. Je st​rker sich die Befragten in ihrer T​tigkeiten diesen Aufgaben widmen m​ssen, desto st​rker f​llt auch ihre Konfliktaffinit​t aus.

(d) Das dritte Teilmodell bezieht den Einfluss von Arbeitsfeldern, die die Befragten besonders beansprucht haben, auf die Konfliktaffinit​t ein (Frage 3). Es ging hier um die Kirchenkreis- bzw. Dekanatsentwicklung, um Aufgaben der Personalentwicklung, Aufgaben der Gemeindeentwicklung sowie um die Beanspruchung durch landeskirchlichen Strukturprozesse.

Auch diese Befundlage f​llt differenziert aus: W​hrend Kirchenkreis-, Dekanats- sowie Gemeindeentwicklung nicht mit Konflikten verbunden sind, trifft das Gegenteil f​r die Personalentwicklung zu. Eine besondere Beanspruchung vor allem durch Personalentwicklung sowie – in etwas geringerem Ma​e – auch durch landeskirchliche Strukturprozesse erh​ht die Konfliktaffinit​t. Das gilt weniger f​r die (inhaltliche) Entwicklung des Dekanats, Kirchenkreises, und gar nicht f​r die Entwicklung von Gemeinden.

(e) Ein weiteres Teilmodell st​tzt sich auf die Frage 4 zu den Leitvorstellungen f​r das eigene Handeln. Betrachtet werden die Vorgaben Emphatisch kommunizieren, Personal entwickeln, Gemeinden und Einrichtungen profilieren, Entscheidungen treffen, sowie Hauptamtlich Mitarbeitende in ihrer beruflichen Entwicklung begleiten und f​rdern.

Personen, die einen besonderen Wert auf die ersten vier genannten Leitvorstellungen legen, weisen auch eine st​rke Konfliktaffinit​t auf. Wer die Leitvorstellungen Personalentwicklung und Entscheidungsorientierung besonders favorisiert, ist besonders konfliktaffin. Die Leitvorstellung, hauptamtliche Mitarbeiter zu f​rdern, hat hingegen keine Auswirkungen auf die Konfliktaffinit​t. D.h., unter ‚Personalentwicklung‘ wird offenbar etwas anderes, mit Konflikten behaftetes verstanden als unter der Begleitung von Mitarbeitenden. Gerade die Personalentwicklung f​llt durch einen besonders starken Einfluss auf.

(f) Schließlich bezieht ein weiteres Teilmodell die Befunde aus der f​nften Frage ein. Diese betrifft die Bedeutung bestimmter Kompetenzen und F​higkeiten f​r die eigene T​tigkeit. Vier Vorgaben werden dazu n​her betrachtet: die ethisch-theologische Kompetenz, die Kompetenz zur Begleitung von Entwicklungsprozessen, die Kompetenzen zur Personalf​hrung sowie die Kompetenz, Ver​nderungsprozesse zu initiieren. Auch an dieser Stelle zeigt sich wieder, dass insbesondere die Personalf​hrung mit einer starken Konfliktaffinit​t verbunden ist. Wer Kompetenzen zur Organisations- und Personalentwicklung f​r wichtiger h​lt, ist eher konfliktaffin. Aber auch von den beiden anderen Variablen gehen signifikante Effekte auf die Konfliktaffinit​t aus, wobei der st​rkste Einfluss dem Initiieren von Ver​nderungsprozessen zugeschrieben werden muss, dieser Effekt ist sogar st​rker als jener, der von der Personalf​hrung ausgeht.

Nachdem die einzelnen Determinanten in verschiedenen Teilmodellen separat betrachtet worden sind, wird nun ein Gesamtmodell erstellt. In dieses werden die bisher als signifikant erkannten Variablen aufgenommen. Das finale Modell (Tabelle 1) besitzt nun eine betr​chtliche Erkl​rungskraft f​r die ephorale Konfliktaffinit​t.

Tabelle 1: Ergebnisse einer linearen Regression (nichtstandardisierte Beta) zur Erkl​rung der Konfliktaffinit​t (n=699)

F​r wie viele Pfarrer/Pfarrinnen tragen Sie die Verantwortung?	.077**
In welchem Amt sind sie t​tig?	-.075
Aufgaben	
​ber die Verwaltung im Kirchenkreis/Dekanatsbezirk Aufsicht f​hren	-,261***
Kirchengemeinden in ihrer Entwicklung unterst​tzen	-.132
Anliegen der Kirchengemeinden und des Kirchenkreises/Dekanatsbezirks gegen​ber der Landeskirche vertreten	-,026
Landeskirchliche Prozesse gegen​ber dem Kirchenkreis/Dekanatsbezirk und den Kirchengemeinden vertreten	-,098**
Hauptamtlich Mitarbeitende in ihrer Arbeit unterst​tzen	-,045
Seelsorge an Mitarbeitenden	-,156***
Ehrenamtlich Mitarbeitende unterst​tzen	-,044
Arbeitsbereich	
Personalentwicklung	,067**
Landeskirchliche Strukturprozesse	-,030
Leitvorstellung	
Empathisch kommunizieren	-,164***
Personal entwickeln	-,102**
Entscheidungen treffen	-,067**
Kompetenzen	
Ethisch-theologische Kompetenz	-,074*
Geistlich-spirituelle Kompetenz	,134***
Gemeinden/Einrichtungen und Verantwortliche bei Entwicklungsprozessen zu begleiten	-,095***

Lesehilfe: Die nichtstandardisierten Beta-Werte geben die St​rke des Einflusses auf die Konfliktaffinit​t an. Positive Werte bedeuten einen Einfluss in der gleichen Richtung, z.B. je wichtiger geistlich-spirituelle Kompetenz eingesch​tzt wird, desto st​rker ist die Konfliktaffinit​t; bzw. je wichtiger die ethisch-theologische Kompetenz bewertet wird, desto geringer die Konfliktaffinit​t. Die Zahl der Sterne gibt Auskunft ​ber das Signifikanzniveau der jeweiligen Effekte.

Konfliktr​chtig ist insbesondere die ephorale Aufgabe, die Verwaltung im Kirchenkreis zu beaufsichtigen

Zun​chst zeigt das Gesamtmodell: Wer der Aufgabe, die kreiskirchliche Verwaltung zu beaufsichtigen, besonders viel Aufmerksamkeit widmet, zeigt sich sehr viel eher konfliktaffin. Damit wird eine allge-

mein bekannte Leitungserfahrung noch einmal empirisch best​tigt: Die Beanspruchung durch administrative Aufgaben ist in der Kirche in hohem Ma​e konfliktbehaftet. – Damit ist allerdings noch nichts dar​ber gesagt, ob diese Konflikte durchgehend als negativ empfunden werden, ob sie die berufliche Arbeitsf​higkeit beeintr​chtigen oder auch nur die allgemeine Berufszufriedenheit. Hier bedarf es weiterer Erkundung, auch bzgl. des Gender-Faktors und bzgl. der Unterscheidung zwischen EphorInnen im engeren Sinne und Stellvertretenden (vgl. Lindner/Hermelink S.19ff).

Konfliktaffin sind auch diejenigen Aspekte des ephoralen Handelns, die mit einer gezielten Ver​nderung der kirchlichen Organisation einhergehen

Signifikante Erkl​rung f​r die ephorale Konfliktaffinit​t liefern sodann einige Items, die auf das Feld der Organisationsentwicklung verweisen. Dazu geh​ren die Aufgabe, Kirchengemeinden bei Entwicklungsprozessen zu unterst​tzen, und ebenso die entsprechende Kompetenzerwartung. Dazu geh​ren sodann das Arbeitsfeld der Personalentwicklung und die dazugeh​rige Leitvorstellung. Ebenso wird man die Leitvorstellung „Entscheidungen treffen“ hier einordnen k​nnen.

Besonders aufschlussreich ist die folgende Beobachtung: W​hrend es f​r die Akteure der mittleren kirchlichen Leitungsebene relativ konfliktfrei m​glich ist, gegen​ber der Landeskirchenleitung die Anliegen der Gemeinden zu vertreten (also in der Hierarchie nach oben), ist die Vertretung landeskirchlicher Interessen gegen​ber den Gemeinden (also in der Hierarchie nach unten) recht konfliktbehaftet. Auch hier legen sich Anschlussfragen nahe: Ist die ephorale Organisations- und Personalentwicklung besonders in gr​o​eren oder in st​dtischen Kirchenkreisen konfliktr​chtig, also in gleichsam moderneren Verh​ltnissen? Geht sie mit einem st​rkeren Interesse an der Profilierung des Kirchenkreises einher, oder mit der h​heren Einsch​tzung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen? Und ist dieses Konfliktmuster st​rker bei EphorInnen ausgepr​gt, oder ebenso auch bei den Stellvertretenden?

Allerdings wird auch die emphatische, seelsorgliche Kommunikation mit Mitarbeitenden verbunden mit einer erh​hten Konfliktaffinit​t

In gewisser Weise gegenl​ufig sind zwei konfliktaffine Hinsichten, die eher auf eine ‚weiche‘ Form des Leitens verweisen, n​mlich die Leitvorstellung einer empathischen Kommunikation sowie eine erh​hte Aufmerksamkeit f​r die Aufgabe Seelsorge an den Mitarbeitenden. Auch das Interesse an der Unterst​tzung, speziell der ehrenamtlich Mitarbeitenden, ist konfliktaffin.

Man kann vermuten, dass die Affinit​t zu Konflikten bei den genannten Variablen anders konnotiert ist, mit einem anderen Leitbild des Amtes einhergeht und vielleicht auch mit mehr beruflicher Unzufriedenheit. Auch die Annahme eines eher ‚weiblichen‘ Leitungsstils liegt hier nahe. Deutlich ist jedenfalls, dass Konfliktaffinit​t im ephoralen Amt nicht nur mit Verwaltung und Organisation gekoppelt sein muss, sondern auch im emphatischen Kontakt mit einzelnen Personen bedeutsam ist.

Ethisch-theologische Kompetenz wird eher mit Konflikten in Zusammenhang gebracht als geistlich-spirituelle Kompetenz

Eine letzte Beobachtung betrifft zwei ephorale Kompetenzen, die n​her am ‚Eigentlichen‘ des Amtes zu liegen scheinen: Befragte, die eine ethisch-theologische Kompetenz f​r wichtig halten, tendieren zu einer st​rkeren Konfliktaffinit​t, w​hrend Befragte, die eine geistlich-spirituelle Kompetenz f​r wichtig erachten, vielmehr signifikant zu einer geringeren Konfliktaffinit​t neigen. Auch hier lassen sich einige Vermutungen anstellen bzgl. eines eher ethisch-orientierenden, dann auch konfliktbereiten Typs ephoralen Leitungshandelns, und demgegen​ber eines anderen Typs, der st​rker ‚geistlich‘, vielleicht seelsorglich leiten will. Ob dies auch mit Genderpr​ferenzen – oder aber mit ganz anderen Variablen – zusammenh​ngt, wird n​her zu pr​fen sein.

F​r die weitere Forschung, aber auch f​r die kirchliche Profilierung des ephoralen Amtes wie f​r eine entsprechende Fortbildung d​rfte die Frage nach den spezifischen Konfliktsituationen und Konfliktdimensionen, die dieses Amt – ​hnlich oder auch im Unterschied zum Pfarramt insgesamt – auszeichnen, jedenfalls von hoher Relevanz sein.

Belastungen und Ressourcen der Leitenden auf der Mittleren Ebene

Susanne Schatz / Stefan Fehser

Die Arbeitsbedingungen in der Kirche, spezifische Belastungen und Ressourcen und die Gestaltung gesundheitsfördernder Bedingungen sind in den letzten Jahren verstärkt zum Thema kirchlicher Personalentwicklung geworden. Was kann getan werden, damit Mitarbeitende Ihren Dienst gut, gern und wohlbehalten erfüllen können? Die vorliegende Umfrage nimmt diese Fragestellung für die Leitenden der mittleren Ebene auf.

Sie setzt dabei, wie die meisten arbeitswissenschaftlichen Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung, auf die Einschätzung der Mitarbeitenden selbst. Im Fragebogen wurden verschiedene Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie aufgenommen. Neben einer Selbstauskunft zur Arbeitsfähigkeit (Frage 25), wurde eine Reihe von Fragen bezüglich individueller Ressourcen und Belastungen genutzt (Frage 7). Die zentralen Ergebnisse werden im folgenden Beitrag in fünf Thesen zusammengefasst.

Abbildung 1: Übersicht der im Fragebogen aufgenommen Aspekte zu Belastungen und Ressourcen

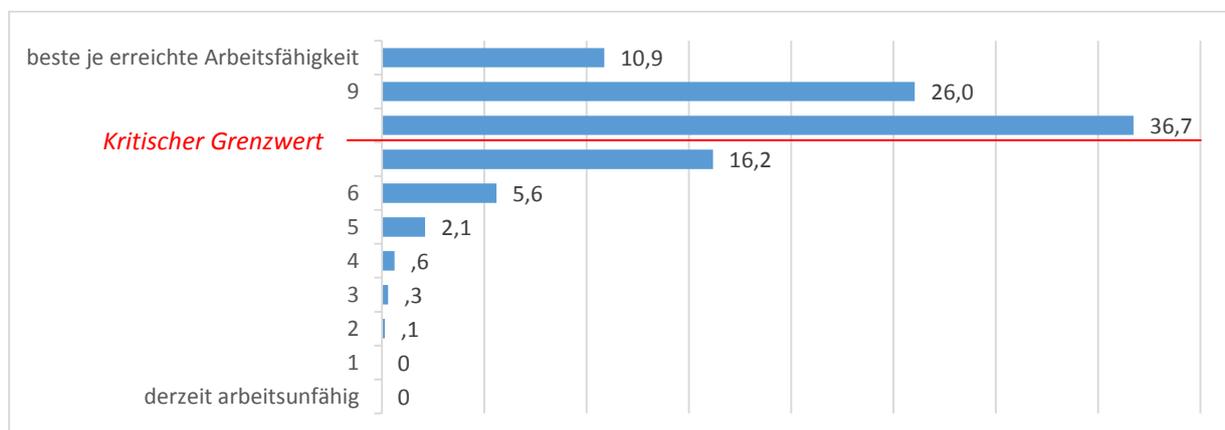
- Arbeitsfähigkeit
- Soziale Rückendeckung
- Information & Mitsprache
- Handlungsspielräume
- Arbeitsmenge
- Entwicklungsperspektiven
- Ergebnisse & Rückmeldung
- Arbeitsabläufe
- Balance Privat-Beruf

Die Anforderungen, die das ephorale Amt stellt, können bewältigt werden; die Reserven sind jedoch gering

Wie hoch schätzen die Befragten ihr momentanes Potential ein die gestellten Anforderungen zu bewältigen? Wie „voll ist der Akku“? Referenzpunkt ist dabei die eigene Erinnerung: so fühlt es sich an, wenn ich „voll in meiner Kraft stehe“ – und so weit bin ich in meiner heutigen Aufgabe von diesem Erleben entfernt. Je höher der Wert auf einer Skala von 0 bis 10 ist, desto näher findet sich der Antwortende an seiner „besten je erreichten Arbeitsfähigkeit“. Der Wert sinkt, wenn der Befragte unter Druck gerät. Geben 30% oder mehr einer Belegschaft sich einen Wert von 7 oder weniger, dann ist das als deutliches Alarmzeichen zu werten, so Jürgen Tempel und Juhani Ilmarinen (2013), die Entwickler dieses Konzepts.

In der vorliegenden Umfrage schätzen drei Viertel (75,2%) der AmtsinhaberInnen und StellvertreterInnen ihre momentane Arbeitsfähigkeit mit 8-10 Punkten ein: Mit den zur Verfügung stehenden persönlichen und organisatorischen Potentialen ist die anstehende Arbeit gut oder sehr gut zu bewältigen. Im Gegenzug schätzen 24,2% der Befragten ihre Arbeitsfähigkeit schlechter ein (0-7 Punkte). Der Indikator bleibt damit 5,8 Prozentpunkte unter dem kritischen Grenzwert. Das ist als Hinweis darauf zu lesen, dass momentan die Anforderungen an das ephorale Amt zwar gut zu bewältigen sind, der Puffer, um die mit der Zeit wachsenden Aufgaben oder verminderten Ressourcen zu kompensieren aber gering ist. Es darf eigentlich nichts Besonderes passieren.

Abbildung 2: Arbeitsfähigkeit der Befragten (in %, n=738)



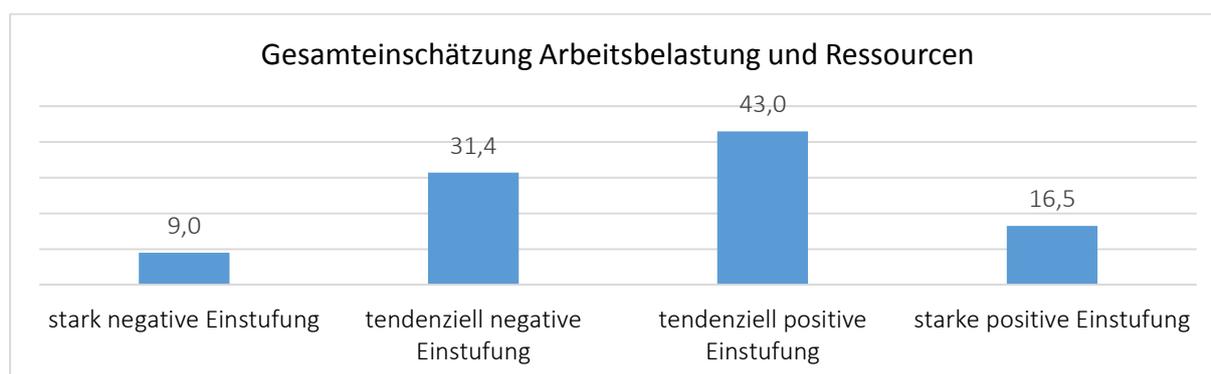
Ein genauerer Blick wird durch die Analyse der konkreten Arbeitsbedingungen möglich. Angelehnt an den IMPULS-Test, ein gängiges Instrument zur psychischen Gefährdungsbeurteilung, sind 16 Aussagen zur Arbeitssituation formuliert, zu denen die Befragten auf einer fünf-stufigen Skala Stellung nehmen. Es kann daraus direkt geschlussfolgert werden, in welchen der untersuchten acht Aspekte eventuell Handlungs- und Veränderungsbedarf besteht.

Abbildung 3: Interpretation des IMPULS-Tests

Kennzahl	Interpretation des Wertes
1 – 2,5	Stark negative Einstufung. Menschen, die insgesamt einen Index-Wert in diesem Bereich angeben, sind stark belastet; es besteht dringender Handlungsbedarf.
2,51 - 3,0	Tendenziell negative Einstufung. Menschen dieser Gruppe sind belastet, die Anforderungen können von den vorhandenen Ressourcen nur unzureichend ausgeglichen werden; es besteht Veränderungsbedarf.
3,01 - 3,5	Tendenziell positive Einstufung. Anforderungen können mit den vorhandenen Ressourcen im Ganzen bewältigt werden, es gibt allerdings wenig Spielraum um steigende Anforderungen oder sinkende Ressourcen auszugleichen. Hier kann noch verbessert werden.
3,51 - 5,0	Stark positive Einstufung. Menschen mit diesen Index-Werten erleben die Balance von Anforderungen und Ressourcen als stabil.

Eine erste Gesamtbewertung der auftretenden Belastung ermöglicht der Durchschnittswert aller Arbeitsaspekte für die Gesamtgruppe der Befragten. Der Mittelwert von 3,11 liegt in der Befragung knapp über der Mitte der Skala im tendenziell positiven Bereich. Dies unterstreicht das oben beschriebene Ergebnis: Belastungen und Ressourcen werden im Durchschnitt als (noch) positiv eingeschätzt; sie sind aber auch entwicklungsbedürftig. Auch wenn mehrheitlich entwarnende Signale angezeigt werden: die Zahl der Personen, die ihre Belastung insgesamt als tendenziell negativ (31,4%, 235 Personen) oder stark negativ (9,0%, 67 Personen) einschätzen macht es doch nötig, genauer über Unterstützung nachzudenken und Maßnahmen zu Entlastung zu entwickeln.

Abbildung 4: Gesamt-Kategorisierung der Arbeitsbelastung und Ressourcen nach IMPULS-Test (in %, n=748)



Auffällig ist, dass sich der Grad der Belastung offenbar nicht am Krankenstand ablesen lässt. Es zeigten sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Belastungsgrad und den angegebenen Krankheitstagen. Für die Einschätzung der Wirksamkeit von Entlastungsmaßnahmen braucht es demnach differenziertere Indikatoren als die Beobachtung der Krankmeldungen.

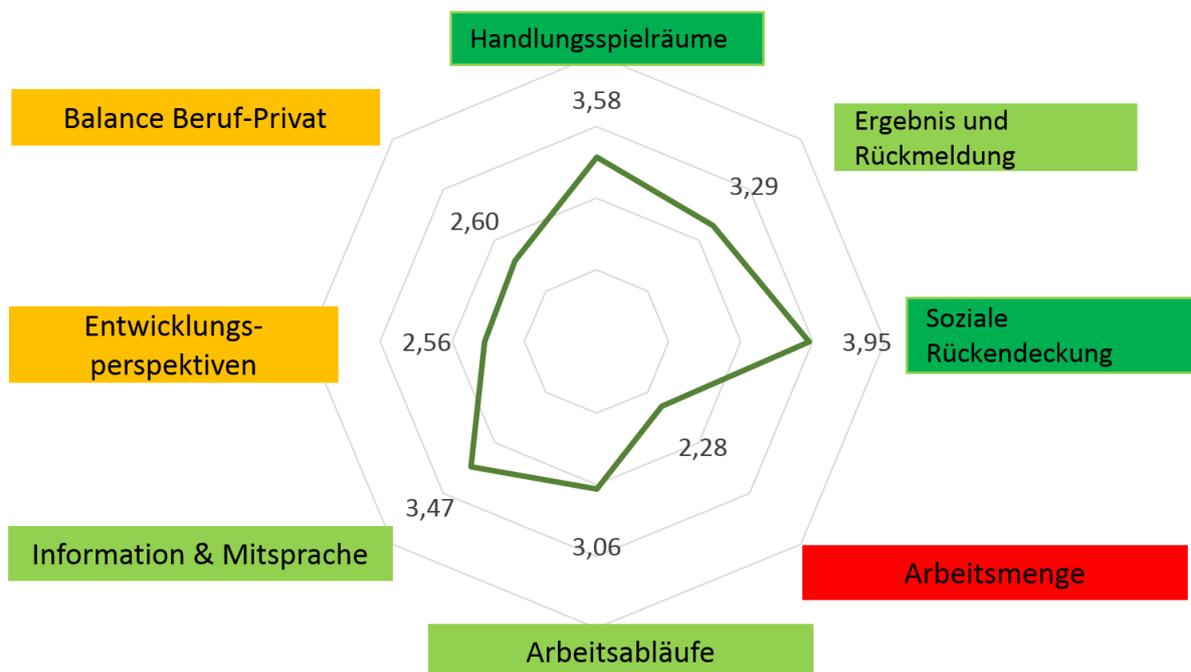
Soziale Rückendeckung durch KollegInnen und Vorgesetzte ist eine zentrale Ressource für Ephoren

Wo genau liegen nun die spezifischen Belastungen des ephoralen Amtes?

Gefragt wurden die EphorInnen danach, inwieweit einzelne arbeitswissenschaftlich relevante Aspekte auf ihre konkrete Arbeitssituation zutreffen. Benannt sind dabei sowohl potentiellen Stressfaktoren (Arbeitsmenge, Arbeitsabläufe, Balance Beruf-Privat) als auch potentiellen Ressourcen (Handlungsspielraum, Rückmeldung von Vorgesetzten und KollegInnen, soziale Rückendeckung, Informationen, Entwicklungsperspektiven).

Für die Bewertung der einzelnen Faktoren werden die Grenzwerte des IMPULS-Testes eingesetzt. Im Diagramm sind die kleineren Werte innen, die größeren außen dargestellt (s. Abb. 5). Je weiter innen ein Faktor zu stehen kommt, desto kritischer wird er eingeschätzt.

Abbildung 5: Stern-Diagramm mit Kategorisierung (Mittelwerte, n=746)



Auffallend ist, dass der Bereich der Ressourcen, insbesondere der Faktor „Soziale Rückendeckung“, „Handlungsspielräume“ sowie „Information und Mitsprache“ im Mittel gute bis sehr gute Werte bekommen, potentielle Stressfaktoren schneiden durchweg schlechter ab. Besonders kritisch wird der Bereich „Arbeitsmenge“ erlebt, im tendenziell negativen Bereich finden sich auch die Faktoren „Entwicklungsperspektiven“ und „Balance Beruf-Privat“.

Als deutlichste Stärke der Organisation Kirche erleben die befragten Ephoren die „soziale Rückendeckung“ (mit einem Mittelwert von 3,95). Dieser Index setzt sich aus zwei Aussagen zusammen: „Ich kann mich auf meine KollegInnen im ephoralen Amt verlassen“ und „Ich kann mich auf meine direkten Vorgesetzten verlassen“. Beide Angaben werden gleichermaßen als sehr positiv eingeschätzt. Die Kultur der Ephoren-Konvente spielt hier wahrscheinlich eine besondere Rolle; Fortbildungen speziell für die Mittlere Ebene können wichtige Orte für den kollegialen Austausch sein.

An einer anderen Stelle im Fragebogen wurde gefragt: „Bei ihrer Arbeit werden Sie durch kirchenleitende Organe und Personen unterstützt. Wie schätzen Sie diese Begleitung für Ihre Leitungstätigkeit ein?“ Die Antworten erfolgen ebenfalls auf einer fünfstufigen Skala (s. Abb 6). Die Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (Regionalbischöfin, LandessuperintendentIn, Pröpstin etc.) werden mehrheitlich als positiv betrachtet.

Die Werte für die Unterstützung durch das Landeskirchenamt (Konsistorium, Oberkirchenrat etc.) entsprechen im Mittel den Werten für die direkten Vorgesetzten, konzentrieren sich allerdings stärker auf die Mittelkategorie. Die Erfahrungen mit der Behörde sind vermutlich differenzierter, bessere und

schlechtere Erfahrungen mit einzelnen summieren sich eher zu einem mittleren ‚teils-teils‘. Die Landessynode spielt als unterstützendes Leitungssystem eine geringere Rolle. Nicht explizit gefragt wurde nach der Unterstützung durch StellvertreterInnen, durch Leitungs-Kollegien, gewählte Leitungsgremien und Synoden auf DekanatsEbene.

Abbildung 6: Unterstützung durch kirchenleitende Organe und Personen (in %)

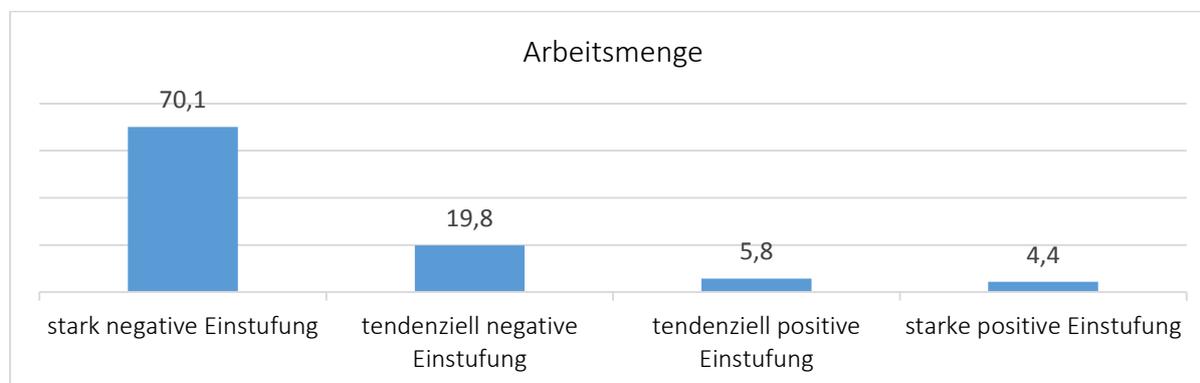
	Sehr hilfreich	ziemlich hilfreich	teilweise hilfreich	wenig hilfreich	nicht hilfreich
Landeskirchenamt, Konsistorium, Oberkirchenrat o.ä. (n=738)	7,9	29,7	48,8	12,5	1,2
Regionalbischof/-schöfin, Landesuperintendentur, Propst/Pröpstin o.ä. (n=662)	17,2	27,2	34,0	16,2	5,4
Landessynode (n=734)	1,0	8,6	41,4	38,4	10,6

Der Faktor „Information und Mitsprache“ beleuchtet speziell einen Aspekt der Arbeitsbeziehung zur Kirchenleitung. Mit einem Indexwert von 3,47 wird diese Ressource als „tendenziell positiv“ vorhanden eingestuft. In diesem Faktor sind jedoch zwei unterschiedlich bewertete Fragen enthalten: „Über wichtige Dinge in meinem Arbeitsbereich bin ich ausreichend unterrichtet“ (3,88) wird als deutliche Stärke der Organisation erlebt; die Bereitschaft „der Kirchenleitung, Ideen und Vorschläge der Mittleren Ebene zu berücksichtigen“ (3,08) kann noch verbessert werden.

Arbeitsmenge und Zeitdruck sind hoch, Zeit für Ausgleich und Familie ist knapp

„Ich habe zu viel Arbeit“ und „Ich stehe häufig unter Zeitdruck“ – in diesen beiden Fragen zum Faktor „Arbeitsmenge“ zeigen sich die stärksten Belastungsfaktoren. Sieben von zehn Befragten schätzen ihre Belastung in diesem Bereich als stark negativ, zwei von zehn als tendenziell negativ ein. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Abbildung 7: Kategorisierung der Arbeitsmenge nach IMPULS-Test (n=747, in %)



Inwieweit lassen sich in der Umfrage Situationen erkennen, die besonderen Einfluss auf die Arbeitsmenge haben?

Amtsinhaber antworten hier nur unwesentlich anders als Stellvertreter. Der Durchschnittswert für die Gesamt-Gruppe aller EKD-Kirchen lassen sich „Unterschiede, die einen Unterschied machen“ nicht erkennen. Auch die Amtsdauer hat offenbar keinen Einfluss auf die Arbeitsmenge. Ein erkennbares Sinken dieses Wertes mit höherer Amtsdauer wäre ein Hinweis darauf, dass besonders von Einsteigern viel Arbeit unter hohem Zeitdruck gefordert wird, diese sich aber im Lauf der Zeit durch Routinen und Erfahrung verringert. Dem ist offenbar in der mittleren Leitungsebene nicht so. Ein signifikantes Ansteigen des Wertes würde zeigen, dass der Dienst mit den Jahren verstärkt auslaugt, Kräfte und Ressourcen verschleißt. Auch das ist für das Amt nicht erkennbar. Die Größe des Verantwortungsbereiches oder die Führungsspanne zeigen in der Auswertung der Umfrage ebenfalls keinen erkennbaren Einfluss auf die Belastungen und Ressourcen.

Frauen geben etwas häufiger die Arbeitsmenge als stark negativ an. Denkbar ist, dass Frauen eher die Verantwortung auch für den Bereich der Familie übernehmen. Darauf weist auch hin, dass Personen

die mit Kindern im Haushalt leben, ebenfalls die Arbeitsmenge als besonderen Belastungsfaktor markieren. Interessanter ist jedoch die Beobachtung, dass von allen Stressfaktoren und Ressourcen, nach denen gefragt wird (s. Abb 5), die Antworten von Frauen und Männern nur in zwei Bereichen voneinander abweichen: bei der „Arbeitsmenge“ und bei der „Balance Beruf-Privat“ sind Frauen deutlich mehr belastet. In allen übrigen Faktoren unterscheidet sich die Einschätzung der Belastung nicht geschlechtsspezifisch.

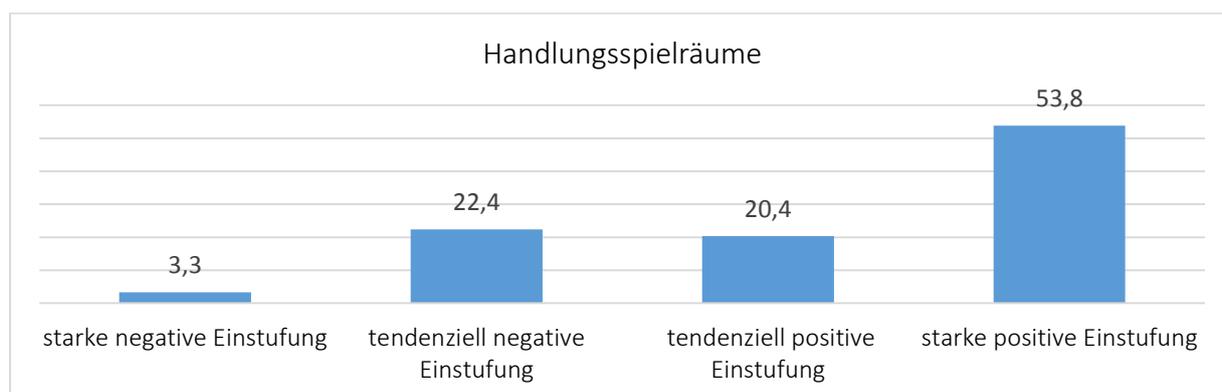
Abbildung 8: Anteile innerhalb von Personengruppen mit stark negative Einschätzung ihrer Arbeitsmenge

	Männer (n=563)	Frauen (n=179)	mit Kindern (n=274)	ohne Kind (n=452)	Durchschnitt (n=742)
Zu hohe Arbeitsmenge	68,0 %	76,5 %	75,9 %	67,0 %	70,1 %

Das ephorale Amt erfordert und ermöglicht ein hohes Maß an Selbststeuerung

Als eine Stärke der kirchlichen Organisation erleben die Befragten die Autonomie, die ihnen bei der Gestaltung und Durchführung ihrer Aufgaben eingeräumt wird. Die Fragen, die in den Faktor „Handlungsspielräume“ einfließen, bekommen Werte im stark positiven Bereich: „Ich kann meine Arbeit selbständig planen und einteilen“, „Ich kann die Reihenfolge meiner Arbeitsschritte selbst bestimmen“ und „Ich habe Einfluss darauf welche Arbeit ich tue“.

Abbildung 9: Kategorisierung der Arbeitsmenge nach IMPULS-Test (n=746, in %)



Ein hohes Maß an Autonomie ermöglicht dem Einzelnen, seine Arbeit situationsgerecht an den vorhandenen Stärken und Ressourcen zu orientieren und Belastungen eher auszugleichen. Zur Belastung wird diese Selbständigkeit dann, wenn die notwendigen Mittel zur Erfüllung der Aufgabe nicht zur Verfügung stehen, wenn Anforderungen, Verfahren oder Regeln unklar sind und vom einzelnen erwartet wird, diese Strukturmängel „selbständig“ als Person auszugleichen. Bei der Gestaltung des ephoralen Amtes stellt sich die Aufgabe, klare, entlastende Rahmenbedingungen und eine hohe individuelle Gestaltungsfreiheit in Balance zu bringen.

Ausbildung, Fortbildung, Coaching und kollegialer Austausch können dazu beitragen, die Fähigkeit zur Selbststeuerung gut zu entwickeln und praktisch immer wieder zu erproben, damit Selbständigkeit nicht zur Selbstaussbeutung wird.

Der Grad der Belastung unterscheidet sich in den einzelnen Landeskirchen nicht wesentlich

Zwischen den einzelnen Landeskirchen unterscheidet sich der Grad der Belastung insgesamt kaum. Die Verteilung der unterschiedlichen Belastungsgruppen und in geringerem Maß auch die Einschätzung der einzelnen Faktoren weichen jedoch durchaus voneinander ab; hier lohnt eine eigene Auswertung.

Literatur:

Tempel, Jürgen / Ilmarinen, Juhani (2013): *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen*, hg.: Marianne Giesert, Hamburg.

Arbeits(un)zufriedenheit auf der mittleren Leitungsebene

Janina-Kristin Müller / Stefan Fehser

Burnout, emotionale Erschöpfung, Leistungseinbrüche, erhöhte, krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie Fluktuationstendenzen sind nur einige der vielfältigen Symptome, die mit einer reduzierten Arbeitszufriedenheit einhergehen können (Abraham, 2012; Arslan/Acar, 2013). Eine hohe Arbeitszufriedenheit wird demgegenüber mit einem erhöhten organisatorischen Engagement, einer starken Identifikation mit dem Unternehmen sowie einer gesteigerten Produktivität und Qualität der Arbeitsleistung in Zusammenhang gebracht. Es ist daher kaum verwunderlich, dass das Thema Arbeitszufriedenheit eines der am besten erforschten Konstrukte im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie darstellt. Auch im kirchlichen Kontext wird die Arbeitszufriedenheit seit gut 15 Jahren erforscht (s. unter anderem Becker/Dautermann, 2005) und gewinnt zunehmend an Aufmerksamkeit und Bedeutung.

Die Leitenden auf der mittleren Ebene sind überwiegend zufrieden mit ihrer beruflichen Tätigkeit

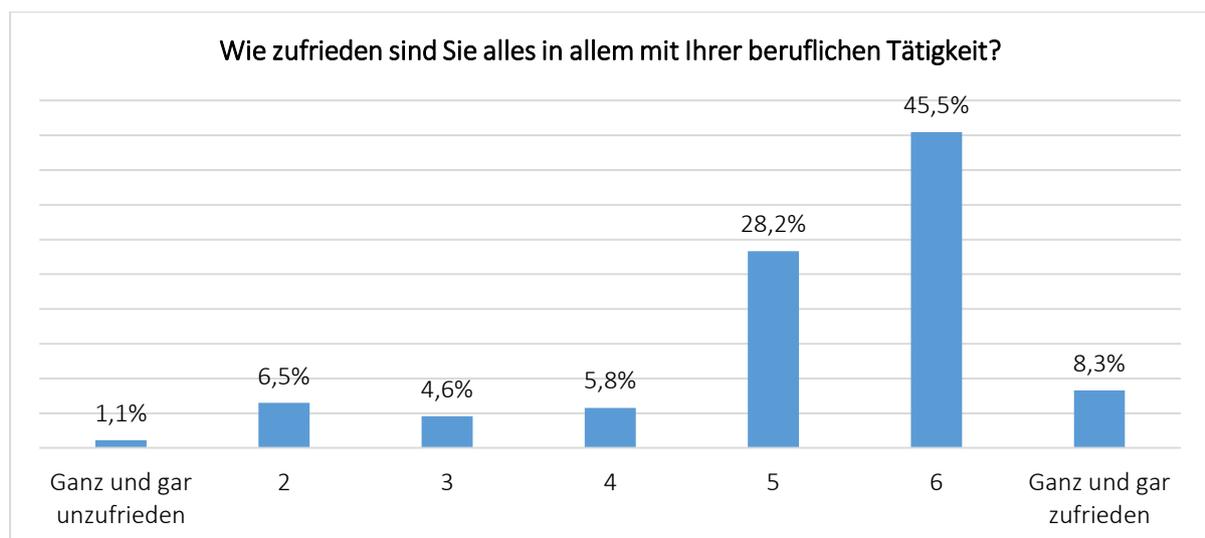
Die EphorInnen und StellvertreterInnen wurden befragt, wie zufrieden sie alles in allem mit ihrer beruflichen Tätigkeit sind. Die Messung der Zufriedenheit erfolgte mit Hilfe einer siebenstufigen Skala von

1 ("ganz und gar unzufrieden") bis 7 ("ganz und gar zufrieden").

Von den 737 Personen, die die Frage nach der Arbeitszufriedenheit beantwortet haben, haben 8,3% mit "ganz und gar zufrieden" geantwortet. Am häufigsten (45,5%) wird eine überaus große Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit geäußert (Antwort "6"). Ganz und gar unzufrieden sind lediglich 1,1% der Befragten.

Diese Verteilung (s. Abb. 1) macht deutlich, dass viele Akteure auf der mittleren Ebene überdurchschnittlich zufrieden sind (Mittelwert: 5,23). Die hohe Zufriedenheit dieser Akteure darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch nicht wenige EphorInnen und StellvertreterInnen gibt, die mit ihrer Tätigkeit unzufrieden sind.

Abbildung 1: Zufriedenheit mit beruflicher Tätigkeit (n=737)



Es ist daher wichtig, diese Gruppe genauer zu analysieren und Einblick in ihre Problemlagen zu erhalten. Zu diesem Zweck teilen wir die Befragten in zwei Untergruppen: Diejenigen, die mit ihrer beruflichen Tätigkeit zufrieden sind, und jene, die mit ihrer Tätigkeit unzufrieden sind. Wir dichotomisieren also die Stichprobe in zwei Subgruppen, um diese in den Folgeanalysen getrennt voneinander auszuwerten. Für diese Einteilung wurden Personen, die die Werte 5 bis 7 angekreuzt haben, der Gruppe der *Zufriedenen* zugeordnet (verbalisiert als „*eher zufrieden*“ bis „*ganz und gar zufrieden*“). Personen,

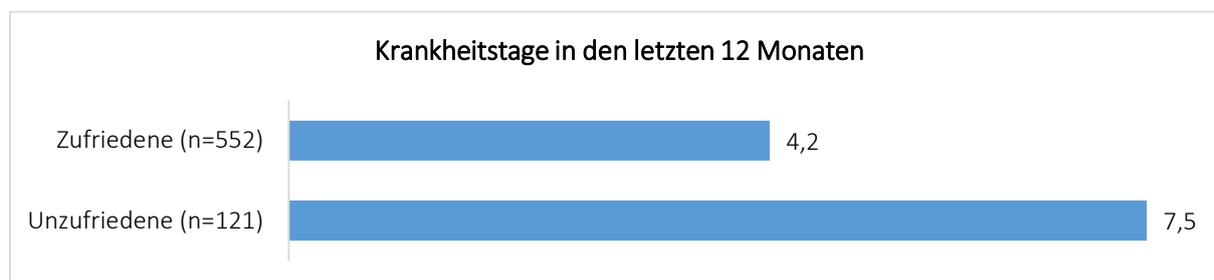
die auf der siebenstufigen Skala Werte zwischen 1 und 4 angekreuzt haben, wurden als *unzufrieden* kategorisiert (verbalisiert als „ganz und gar unzufrieden“ bis „teils-teils“). Bewusst haben wir uns dafür entschieden, die mittlere Kategorie („teils-teils“) als Unzufriedenheit zu werten, da nach Ansicht der meisten Forschenden eine solche Positionierung bereits als Indikator für Probleme zu werten ist. Wie bereits beschrieben, ist die deutliche Mehrheit der Personen zufrieden mit ihrer beruflichen Tätigkeit. Dennoch signalisiert nahezu jede fünfte Person der mittleren kirchlichen Leitungsebene eine Unzufriedenheit mit ihrer aktuellen Tätigkeit.

Unzufriedenen mit beruflicher Tätigkeit (Wert 1 bis 4)	132 Personen	17,9%
Zufriedenen mit beruflicher Tätigkeit (Wert 5 bis 7)	605 Personen	82,1%

Unzufriedene sind häufiger krank, weniger arbeitsfähig und auf vielen Ebenen stärker belastet

Die von uns gewählte Einteilung in zufriedene und unzufriedene AkteurInnen der mittleren Leitungsebene spiegelt sich in vielen anderen Indikatoren für Belastungen und Bedürfnisse im Fragebogen wieder. Personen, die unzufrieden sind, haben im Durchschnitt fast doppelt so viele Krankheitstage wie diejenigen, die sich als zufrieden einschätzen (s. Abb. 2). Ebenso wird die eigene Arbeitsfähigkeit von den Unzufriedenen als signifikant geringer eingeschätzt. Auch andere Formen von Ressourcen und Belastungen werden von Unzufriedenen deutlich negativer bewertet. Handlungsspielräume, Arbeitsmenge, Arbeitsabläufe, Information und Mitsprache sowie die Balance von Beruf und Privatleben haben bei Unzufriedenen signifikant schlechtere Werte als bei Zufriedenen (weiteres zu diesen Aspekten der Arbeitsbelastung Schatz/Fehser S. 30 ff).

Abbildung 2: Wie viele Tage waren sie in den letzten 12 Monaten krankgeschrieben? (Durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage)



Unzufriedene zeichnen sich nicht durch spezifische (sozio-)demografische Merkmale aus

Im Vorfeld der Analyse bestand die Vermutung, dass Unzufriedene überdurchschnittlich oft in bestimmten Gruppen zu finden sind. Wären beispielsweise Frauen oder Männer, eine bestimmte Altersgruppen oder die Akteure einer bestimmten Landeskirche überdurchschnittlich oft unzufrieden mit ihrer Tätigkeit, so wäre es einfach, spezielle Hilfsangebote und Interventionen für diese Gruppen zu konzipieren.

Es zeigen sich jedoch keine bedeutsamen statistischen Auffälligkeiten. Weder bei Männern noch bei Frauen finden sich signifikant mehr Unzufriedene. Es findet sich kein Zusammenhang mit dem Alter der Person oder mit der Position als EphorIn oder StellvertreterIn. Auch strukturelle Merkmale lassen keinen Rückschluss zu. So sticht keine Landeskirche heraus, in der signifikant mehr Unzufriedene anzutreffen sind als in anderen Landeskirchen. Auch die Anzahl der PfarrerInnen und die Anzahl der Gemeinden, für die die befragten Akteure jeweils Verantwortung tragen, haben keinen bedeutsamen Einfluss. Es lassen sich demnach keine vermeintlichen "Problemgruppen" anhand von (sozio-)demografischen Merkmalen identifizieren. Als Konsequenz dieser Erkenntnisse sollten eventuelle Unterstützungs- und Hilfsangebote an die mittlere Leitungsebene gleichmäßig gestreut und allgemein zugänglich sein bzw. nach individuellem Bedarf angepasst werden.

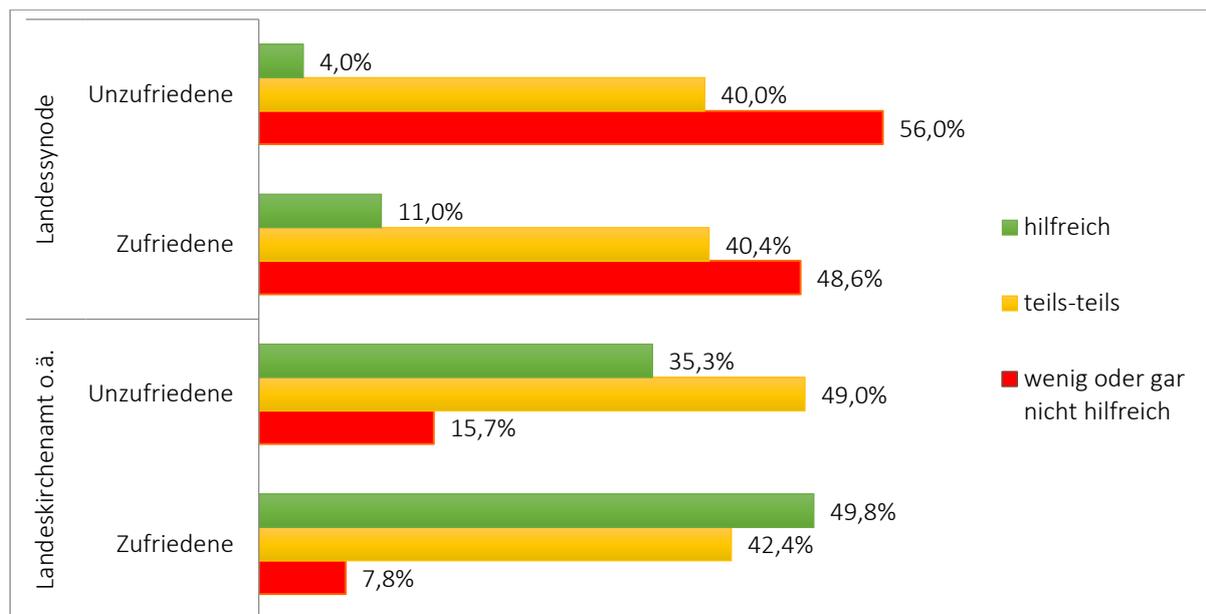
Unzufriedene sind auch mit der Begleitung ihrer Tätigkeit weniger zufrieden

Unterschiede bestehen hingegen bei der Einschätzung der Begleitung der ephoralen Leitungstätigkeit durch kirchenleitende Organe und Personen (s. Abb. 3). Zwar wird die Landessynode fast ausnahmslos als wenig hilfreich bei der Begleitung der eigenen Leitungstätigkeit erfahren, von den unzufriedenen EphorInnen und StellvertreterInnen wird sie jedoch noch einmal negativer beurteilt als von der Gruppe der Zufriedenen. Insgesamt beurteilen nur 4% der Unzufriedenen und 11% der Zufriedenen die Begleitung durch die Landessynode als hilfreich. 48,6% der Zufriedenen und 56,0% der Unzufriedenen halten sie als dagegen als weniger oder gar nicht hilfreich.

Auch die Begleitung und Unterstützung der ephoralen Leitungstätigkeit durch das Landeskirchenamt, das den Akteuren auf der mittleren Ebene von der Finanz-, Personal- und Vermögens- bis zu Gebäudeverwaltung zur Seite stehen soll, wird von der Gruppe der Unzufriedenen negativer beurteilt als von der Gruppe der Zufriedenen. Nur 35,3% der Unzufriedenen (aber 49,8% der Zufriedenen) stimmen der Aussage zu, dass die Begleitung durch das Landeskirchenamt hilfreich ist. 15,7% der Unzufriedenen und 7,8% der Zufriedenen halten sie dagegen für wenig oder gar nicht hilfreich.

Ob die Unzufriedenheit auf die Art und Weise der Begleitung der ephoralen Tätigkeit zurückgeführt werden kann, oder ob die Begleitung aufgrund der Unzufriedenheit negativer beurteilt wird, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

Abbildung 3: Wie hilfreich schätzen Sie die Begleitung für Ihre Leitungstätigkeit ein? (n=725)



Die Zufriedenen und Unzufriedenen unterscheiden sich kaum bei der Aufmerksamkeit für bestimmte Aufgaben und den benötigten Kompetenzen

Neben den Fragen zur Arbeitssituation und der Unterstützung haben wir auch gefragt, wie viel Aufmerksamkeit bestimmte Aufgaben in den letzten 12 Monaten gefordert haben und welche Kompetenzen und Fähigkeiten für die ephorale Tätigkeit als besonders un-/wichtig eingeschätzt werden. Dabei ist auffällig, dass sich die Zufriedenen und Unzufriedenen nicht etwa – wie man vielleicht hätte vermuten können – hinsichtlich zentraler Fragen wie der Initiierung, Begleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen sowie bei Fusionen von Kirchengemeinden, bei der Vertretung landeskirchlicher Prozesse gegenüber den Kirchengemeinden und dem Kirchenkreis oder bei der Konfliktbearbeitung (s. Häder/Hermelink S. 26 ff) voneinander unterscheiden. Beide Gruppen unterscheiden sich nur bei vier der 43 einschlägigen Fragen. Die Gruppe der Unzufriedenen stimmt nur den vier Aussagen stärker zu, der Initiierung struktureller Veränderungen auf Kirchenkreisebene mehr Aufmerksamkeit zu schenken sowie drei Kompetenzen stärker zu benötigen: Erfahrungen in anderen kirchlichen Arbeitsfeldern (Dienste, Werke, etc.), betriebswirtschaftliche Kenntnisse und ethisch-theologische Kompetenzen.

Insgesamt tragen die Aufgaben und die zur Aufgabenerfüllung benötigten Kompetenzen also kaum bzw. nur ganz selten zur Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit bei. Es hat offenbar andere Gründe, warum die EphorInnen und StellvertreterInnen zufrieden oder unzufrieden sind.

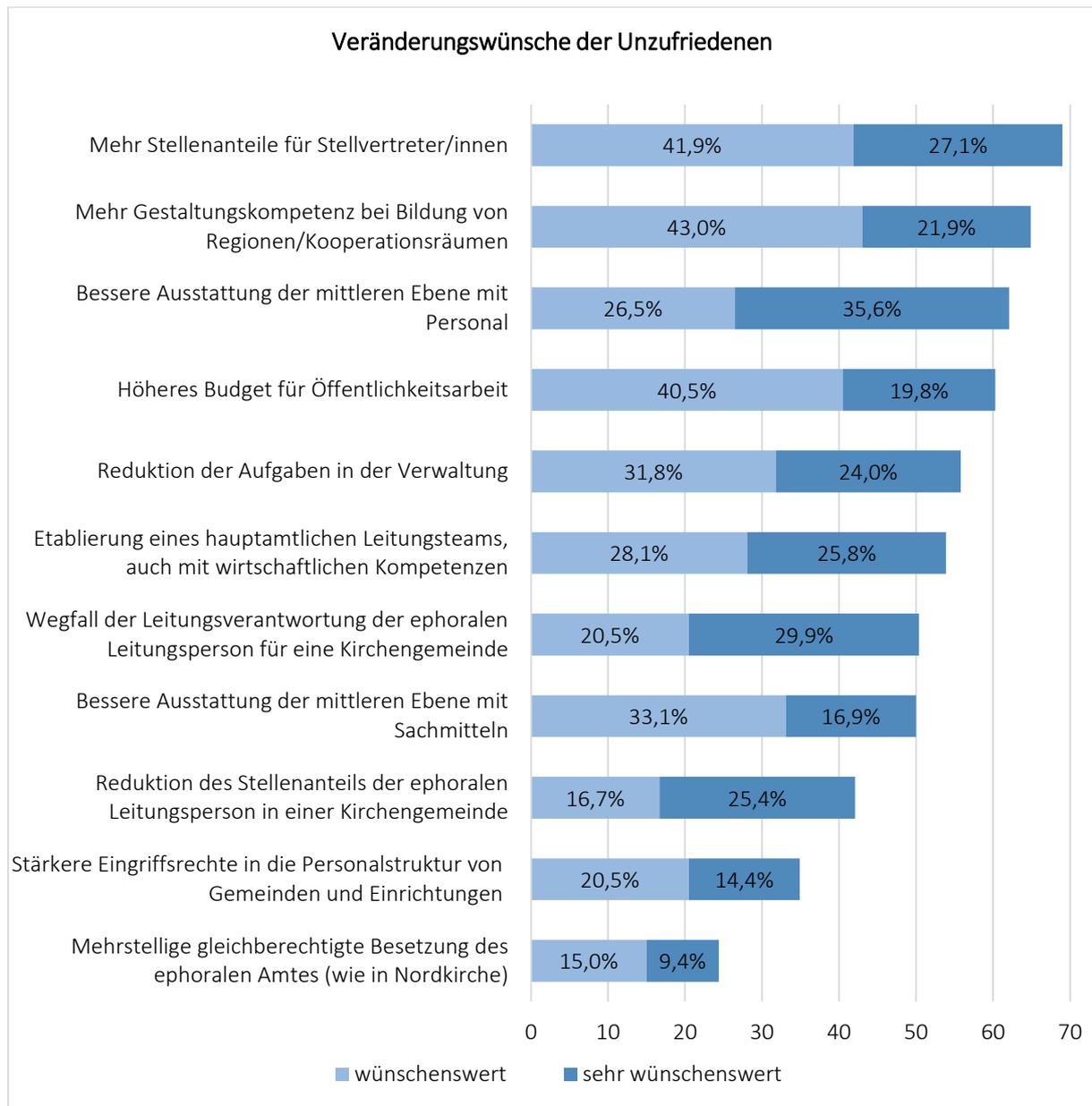
Wichtige Wünsche der Unzufriedenen sind mehr Personalmittel, mehr Gestaltungskompetenz und mehr Mittel für Öffentlichkeitsarbeit

Bei der Befragung konnten die Mitglieder der mittleren Leitungsebene angeben, für wie wünschenswert sie eine Reihe von möglichen Veränderungen halten. Die Auswertungen lassen sich als direkte Auflistung der Bedarfe und Wünsche der Befragten interpretieren (s. Dittrich/Hermelink S. 9ff). In den folgenden Analysen wurde wiederum die Gruppe der Unzufriedenen in den Fokus genommen, um deren spezifische Problemlagen und ihre selbstgewählten Lösungsvorschläge zu berücksichtigen.

Gleich mehrere der wichtigsten Veränderungswünsche bezogen sich auf die Personalentwicklung. Insgesamt 69,0% der Unzufriedenen wünschen sich eine Erhöhung des Stellenanteils für Stellvertretende und 62,1% eine bessere Ausstattung der Mittleren Ebene mit Personal (s. Abb. 4). Dies wird mehrheitlich sogar als sehr wünschenswert betrachtet (35,6%). Wichtig ist den Befragten auch, mehr Gestaltungskompetenz bei der Bildung von Regionen/Kooperationsräumen zu erhalten (64,9%). Weitere Bedarfsanzeigen sind der Wunsch nach einem höheren Budget für die Öffentlichkeitsarbeit (60,3%) und eine Reduktion der Aufgaben in der Verwaltung (55,8%). Es sticht zudem eine Kategorie hervor, in der Unzufriedene besonders oft *sehr wünschenswert* angaben, nämlich der Wegfall der Leitungsverantwortung der EphorIn für eine Kirchengemeinde.

Die Wünsche der Unzufriedenen stellen jedoch keine Sonderwünsche dar. Vielmehr unterscheiden sich ihre Bedarfe in der Regel nicht von Veränderungswünschen der Gruppe der Zufriedenen. So findet sich in beiden Gruppen zum Beispiel der starke Wunsch nach mehr Stellenanteilen für Stellvertreterinnen (Unzufriedene 69% / Zufriedene 59%).

Abbildung 4: Veränderungswünsche der Gruppe der Unzufriedenen (nur Zustimmung)



Literatur:

Susan Abraham (2012): Development of employee engagement programme on the basis of employee satisfaction survey, Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, 4 (1), 27-37.

Ramazan Arslan / Başak Nur Acar (2013): A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout, The Journal of Faculty of Economics, 18 (3), 281-298.

Dieter Becker / Richard Dautermann (Hg.) (2005): Berufszufriedenheit im heutigen Pfarrberuf. Ergebnisse und Analysen der ersten Pfarrerrzufriedenheitsbefragung in Korrelation zu anderen berufssoziologischen Daten, Empirie und Kirchliche Praxis 1, Frankfurt/Main.

Die Situation der Frauen auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene

Janina-Kristin Müller

Frauen sind auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene unterrepräsentiert; eine Erhöhung der Frauenquoten ist kirchlicherseits angestrebt. Um Frauen gezielt fördern und die kirchlichen Leitungsämter frauenfreundlicher gestalten zu können, ist ein Wissen um die Situation der Frauen auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene unabdingbar. Dieser Aufsatz geht daher der Frage nach, was Frauen auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene auszeichnet und vor welche besonderen Herausforderungen sie sich gestellt sehen.

Der Frauenanteil auf der mittleren Leitungsebene ist gering

Insgesamt haben 743 Personen den Fragebogen zur mittleren kirchlichen Leitungsebene beantwortet. Drei Viertel der Befragten sind Männer und nur etwa ein Viertel Frauen. Unter den EphorInnen (22,6%) ist der Frauenanteil deutlich geringer als unter den StellvertreterInnen (26,4%).

Sehr auffällig ist, dass vor allem solche Frauen auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene tätig sind, die nicht *mit Kindern (unter 18 Jahren) in einem Haushalt* zusammenleben. Nur ein Viertel der Frauen auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene lebt mit Kindern zusammen. Bei den Männern ist es fast jeder zweite.

Die Unterschiede zwischen den Männern und den Frauen legen den Schluss nahe, dass Kinder für Frauen ein gewisses Hindernis darstellen, um ins Amt zu kommen. Leben Männer mit Kindern zusammen, scheint der Zugang zum Amt für sie problemloser zu sein. Das Problem des Zugangs zeigt sich besonders beim ephoralen Amt. In diesem Amt sind nur halb so viele Frauen mit Kindern tätig wie in einer stellvertretenden Position.

Frauen passen ihre Tätigkeit stärker an ihre biografische Situation an

Angesichts des niedrigen Frauenanteils in kirchlichen Leitungsämtern stellt sich die Frage, ob Frauen generell seltener kirchliche Ämter anstreben als Männer. Dies ist jedoch – zumindest unter den AkteurInnen auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene – nicht der Fall. Jeder vierte Mann und ebenso jede vierte Frau strebt *ein weiteres kirchliches Amt* an. Der Anteil unter den StellvertreterInnen ist dabei etwas höher als unter den EphorInnen.

Unter den StellvertreterInnen und EphorInnen, die mit Kindern zusammenleben, streben Männer fast doppelt so oft wie Frauen ein weiteres Amt an. Frauen mit Kindern stellen ihren Wunsch nach einem weiteren kirchlichen Amt offenbar häufiger zurück als ihre männlichen Kollegen.

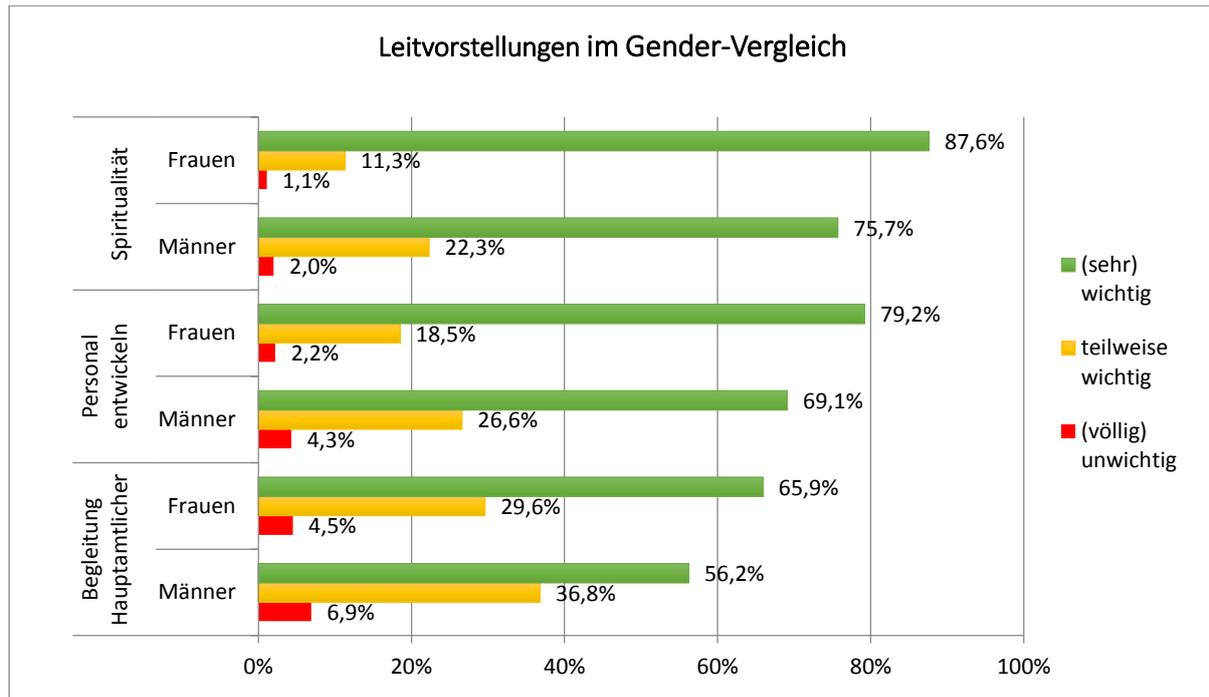
Aus den soziodemografischen Daten geht zudem hervor, dass Frauen mehr als doppelt so oft *in Teilzeit arbeiten*, dass sie mit ihrer *Berufstätigkeit* häufiger und länger *ausgesetzt* und dass sie während ihrer Berufstätigkeit häufiger *die Landeskirche gewechselt* haben als Männer. Dies gilt insbesondere für Frauen mit Kindern.

Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen deuten an, dass Frauen ihre Berufstätigkeit stärker an ihre biografische Situation anpassen oder anpassen müssen, während dies bei Männern seltener der Fall ist. Frauen treten vor allem dann kürzer, wenn es um das Thema Kinder geht. Sie nehmen dabei finanzielle Einbußen sowie mögliche Abstriche bei der eigenen Karriere in Kauf.

Frauen leiten anders. Ein Gender-Vergleich zum Leitungsprofil

In einem weiteren Schritt werden die Leitvorstellungen der EphorInnen analysiert. Der größte Teil der Frauen hält die Förderung der berufsbezogenen Spiritualität für *(sehr) wichtig*. Sie stimmen der Leitvorstellung *berufsbezogene Spiritualität fördern* häufiger zu als Männer (s. Abb. 1). Auch die Leitvorstellungen *Hauptamtliche Mitarbeitende in ihrer beruflichen Entwicklung begleiten und fördern* und *Personal entwickeln* werden von Frauen signifikant häufiger genannt.

Abbildung 1: Leitvorstellungen im Gender-Vergleich (n Frauen ≈ 178; n Männer ≈ 557)



Die unterschiedlichen Leitvorstellungen führen dazu, dass Männer und Frauen unterschiedlichen Aufgaben Aufmerksamkeit schenken, in unterschiedliche Arbeitsfelder Zeit und Kraft investieren und unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten wichtig finden.

Folgende Items werden von den Frauen wesentlich häufiger genannt als von den Männern (geordnet vom größten zum kleinsten Unterschied):

- Aufmerksamkeit für *Seelsorge an Mitarbeitenden*,
- *Geistlich-spirituelle Kompetenz*,
- *Ethisch-theologische Kompetenz*,
- *Gezielte Fortbildung für ein Leitungsamt*.

Deutlich seltener von den Frauen genannt werden dagegen:

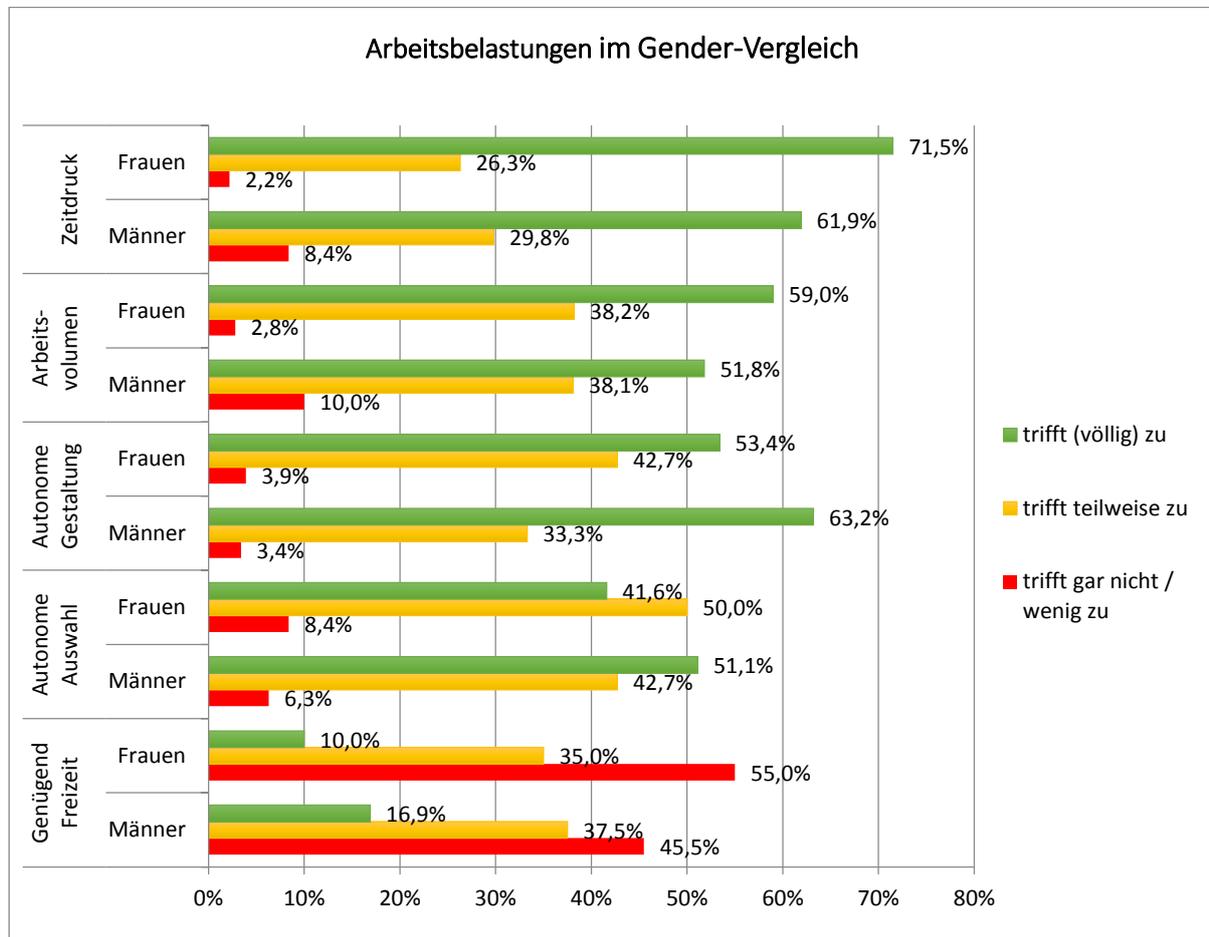
- *Betriebswirtschaftliche Kenntnisse*,
- *Arbeitszeit und -kraft für Verwaltung*,
- *Aufmerksamkeit für Kontakte zu einzelnen Ortsgemeinden pflegen*,
- *Juristische Kenntnisse*.

Frauen betonen die sachlich-administrative Leitung des Kirchenkreises seltener als ihre männlichen Kollegen. Sie stimmen öfter solchen Items zu, die im Bereich Theologie und Spiritualität verortet werden können. Sie sind stärker als Männer damit befasst, die „spirituelle Dimension kirchlichen Handelns [...] im Kirchenkreis zu erinnern, zu wecken [...] und zu gestalten“ (Hermelink, 2005) und die Mitarbeitenden durch Seelsorge, geschwisterlichen Rat und theologische Arbeit zu begleiten. Der Kirchenkreis erscheint für diese Frauen, so kann man vermuten, weniger als eine Organisation und eher als eine Gemeinschaft der Kommunikation und Interaktion, als eine geistliche Gemeinschaft, die durch die persönliche, seelsorgliche Begleitung, das beratende Gespräch und die theologische Arbeit zusammengehalten wird. Gemeindeförmig gedacht, bietet der Kirchenkreis allen AkteurInnen auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene einen Bestätigungs- und Vergewisserungsrahmen. Das ephorale Leitungshandeln wird von der Gruppe der Frauen weitaus stärker auf dieser Ebene verortet als von Männern.

(Junge) Frauen fühlen sich stärker durch die ephorale Tätigkeit belastet

Frauen stehen öfter unter *Zeitdruck* als Männer (s. Abb. 2) und verspüren häufiger ein zu hohes *Arbeitsvolumen*. Aus den Angaben zur *Autonomie* bei der Aufgabengestaltung und Aufgabenwahl geht zudem hervor, dass Frauen ihren Handlungsspielraum kleiner einschätzen als Männer. Auch bei der Frage nach *genügend Freizeit* bestehen signifikante Unterschiede zwischen beiden Geschlechtern. Männer geben häufiger an, über ausreichend Zeit für Familie und Hobbies zu verfügen.

Abbildung 2: Arbeitsbelastungen im Gender-Vergleich (n Frauen ≈ 178; n Männer ≈ 558)



Es fällt auf, dass Frauen diese Arbeitsbelastungen stärker betonen als Männer. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist jedoch nicht auf die spezifische Tätigkeit der Frauen zurückzuführen. Das heißt, die seelsorgerliche, geistlich-spirituelle und theologische Begleitung der Mitarbeitenden im Kirchenkreis führt nicht zu einer höheren Arbeitsbelastung als die rein sachlich-administrative Verwaltung des Kirchenkreises.

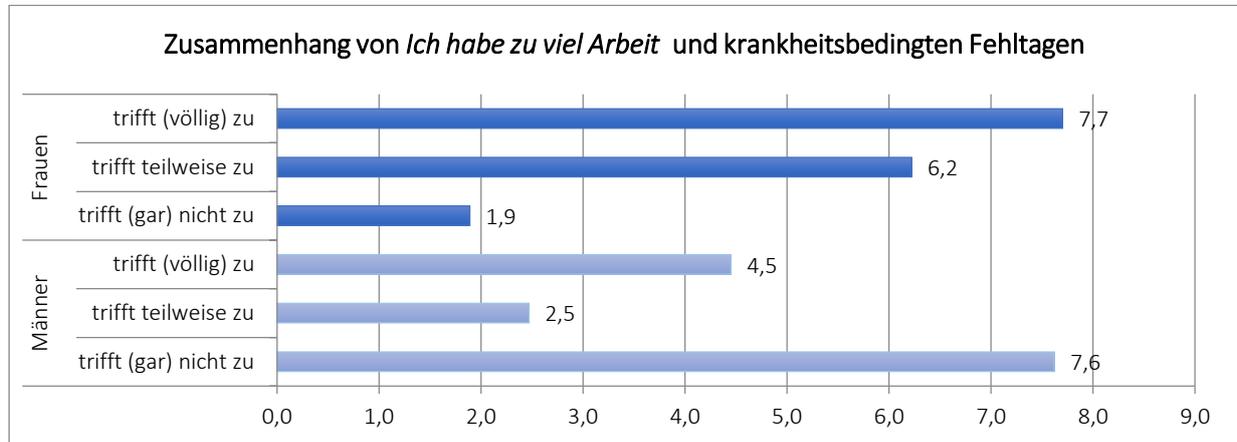
Die Unterschiede in der Arbeitsbelastung stehen vielmehr mit der Einschätzung der Begleitung der eigenen Leitungstätigkeit durch das *Landeskirchenamt*, *Konsistorium*, *Oberkirchenrat* o.ä. in Zusammenhang. Je hilfreicher die Unterstützung durch das Landeskirchenamt erlebt wird, desto weniger fühlen sich Frauen durch ihre Arbeit belastet. Die Unterschiede sind z. T. immens: So leidet die Hälfte der Frauen, die sich nicht genügend unterstützt sehen, unter zu viel Arbeit, während dies nur jede fünfte Frau angibt, die sich gut unterstützt weiß. Auch die Wahrnehmung der Freizeit ist je nach Unterstützung durch das *Landeskirchenamt* unterschiedlich. Alle Frauen, die die Unterstützung durch das *Landeskirchenamt* wenig hilfreich finden, steht nicht genügend Zeit für Familie und Hobbies zur Verfügung. Von den Frauen, die sich hilfreich begleitet fühlen, hat dagegen jede Fünfte genügend Freizeit neben ihrer beruflichen Tätigkeit.

Frauen, die zu viel Arbeit haben und denen nicht ausreichend Zeit für Familie und Hobbies bleibt, weisen wesentlich mehr krankheitsbedingte Fehltage auf (Durchschnitt: 11 Fehltage) als Frauen, für die

(Ältere) Frauen weisen mehr krankheitsbedingte Fehltage auf

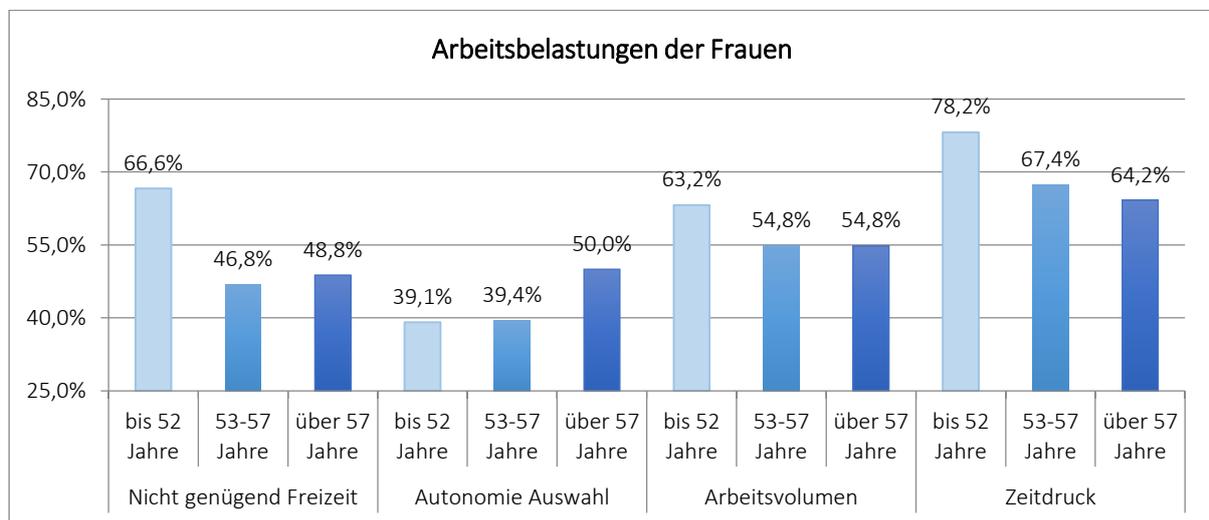
dies *gar nicht* gilt (Durchschnitt: 0 Fehltage). Bei der Gruppe der Männer zeigt sich dagegen kein Zusammenhang zwischen den Arbeitsbelastungen und den krankheitsbedingten Fehltagen (s. Abb. 3). Dass sich bei Männern kein Zusammenhang zeigt, macht deutlich, dass nicht allein die Höhe der Arbeitsbelastungen für den Anstieg der krankheitsbedingten Fehltage verantwortlich ist (s. Schatz/Fehser S.30ff).

Abbildung 3: Die Zustimmung zur Aussage „Ich habe zu viel Arbeit“ und ihre Auswirkungen auf die Frage nach den krankheitsbedingten Fehltagen (in Fehltage; n Frauen=158; n Männer=522)



Auffällig ist, dass vor allem ‚jüngere‘ Frauen (bis 52 Jahre) einen höheren Zeitdruck verspüren, das Arbeitsvolumen als hoch einstufen, den Handlungsspielraum als vergleichsweise gering betrachten und zu wenig Zeit für Familie und Hobbies haben (s. Abb. 4). Bei jungen Frauen mit Kindern ist der Zeitdruck offenbar besonders groß. Sie fühlen sich darüber hinaus stärker als andere Frauen ihres Alters mit zu viel Arbeit konfrontiert.

Abbildung 4: Arbeitsbelastungen der Frauen (Altersgruppen) (n bis 52 Jahre≈68; n 53-57 Jahre≈62; n über 57 Jahre=42)



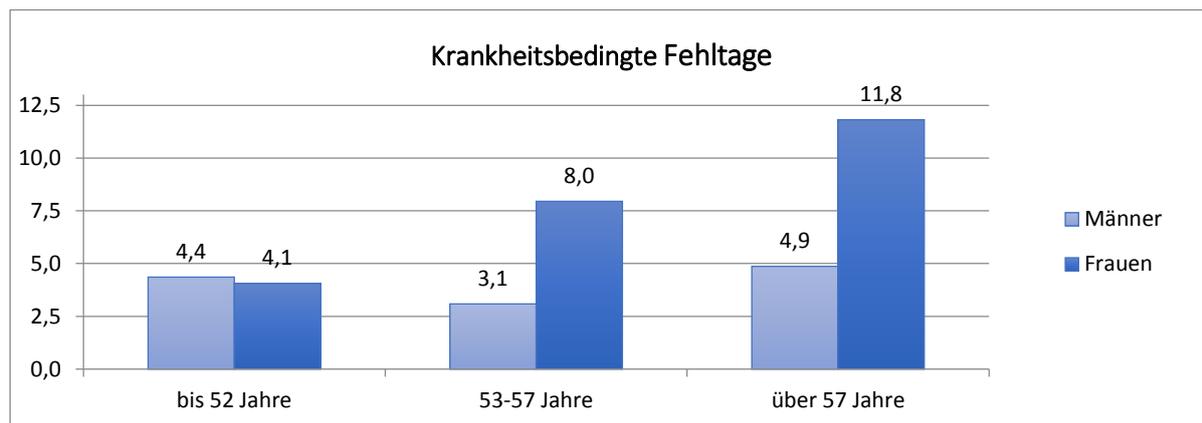
(Ältere) Frauen weisen mehr krankheitsbedingte Fehltage auf

Obwohl ‚jüngere‘ Frauen höhere Arbeitsbelastungen konstatieren, weisen sie weniger krankheitsbedingte Fehltage auf als ältere Frauen. Dies legt erneut nahe, dass hohe Arbeitsbelastungen nicht die einzige Ursache für krankheitsbedingte Fehltage darstellen.

Wie in anderen Studien (z. B. dem DAK-Gesundheitsreport), zeigt sich auch hier, dass die Anzahl der krankheitsbedingten Fehltage bei Frauen mit zunehmendem Alter ansteigt, während dies bei Männern nicht der Fall ist (s. Abb. 5).

(Ältere) Frauen weisen mehr krankheitsbedingte Fehltage auf

Abbildung 5: Krankheitsbedingte Fehltage von Männern und Frauen in den letzten 12 Monaten (Anzahl in Tagen; n Frauen=153; n Männer=522)



Leider vermag keines der im Fragebogen genannten Items allein zu erklären, warum bei den Frauen die Anzahl krankheitsbedingter Fehltage mit zunehmendem Alter deutlich ansteigt. In anderen Studien wird der Anstieg der krankheitsbedingten Fehltage bei älteren Frauen auf die mit zunehmendem Alter häufiger auftretenden Krebserkrankungen sowie psychische Leiden zurückgeführt (Evans, 2016). Eine Übertragung dieser Ergebnisse auf die Frauen der mittleren kirchlichen Leitungsebene ist nicht ohne Weiteres möglich. Es bedarf daher weiterführender Analysen, um herauszufinden, welche Gründe es für den Anstieg der krankheitsbedingten Fehltage bei älteren Ephorinnen und deren Stellvertreterinnen geben könnte.

Frauen wünschen sich mehr Entlastung

Bezüglich des Wunsches nach einem Wegfall der Leitungsverantwortung für eine Kirchengemeinde unterscheiden sich Frauen deutlich von ihren männlichen Kollegen. Dieser Unterschied unterstreicht, dass Frauen ihr Handeln stärker als Männer auf der Ebene des Kirchenkreises verorten. Darüber hinaus wird von den Frauen öfter eine Reduktion der Aufgaben in der Verwaltung gewünscht als von Männern, obwohl Männer mehr Arbeitszeit und -kraft in die Verwaltung investieren. An dieser Stelle wird der Einfluss der unterschiedlichen Leitvorstellungen beider Geschlechter spürbar. Auch der Wunsch der Frauen nach einer besseren Ausstattung der mittleren Ebene mit Personal und mehr Stellenanteilen für StellvertreterInnen ist auf die Leitvorstellungen der Frauen zurückzuführen.

Insgesamt nennen Frauen bei der Frage nach wünschenswerten Veränderungen in der Leitungstätigkeit vor allem solche Veränderungen, die eine Reduktion und/oder Verteilung des hohen Arbeitsvolumens auf mehrere Personen bedeuten. Das Bedürfnis der Frauen nach einer stärkeren Entlastung ist deutlich erkennbar (s. Dittrich/Hermelink S. 9ff).

Literatur:

Evans, Jennifer (2016): DAK: Männer sind anders krank, Frauen auch, *Pharmazeutische Zeitung*, Ausgabe 11/2016, <http://www.pharmazeutische-zeitung.de/index.php?id=62503> [19.01.2017].

Hermelink, Jan (2005): *Der Strukturwandel des ephoralen Amtes*, in: Volker Weymann / Udo Hahn (Hg.), *Die Superintendentur ist anders. Strukturwandel und Profil des ephoralen Amtes*, Hannover, S. 57-87, hier: S. 80.

Rebscher, Herbert (Hg.) (2016): *Gesundheitsreport 2016. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunkt: Gender und Gesundheit*, Hamburg, *Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung* 13, https://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2016_-_Warum_Frauen_und_Maenner_anders_krank_sind-1782660.pdf [19.01.2017].

Die AutorInnen

Elisabeth Dittrich, Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Methoden der empirischen Sozialforschung der TU Dresden; Themenschwerpunkte: Strukturwandel in Ostdeutschland, kulturelle Infrastruktur und verschiedene methodischen Zugängen dazu.

Stefan Fehser, Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Methoden der empirischen Sozialforschung der TU Dresden; Themenschwerpunkte: Vorurteile und kollektive Zuschreibungen, postmigrantische Identitäten sowie (neu)rechte Ideologie; Lehrauftrag an der Evangelischen Hochschule Moritzburg.

Dr. Michael Häder, Soziologe und Diplomwirtschaftler, seit Dezember 2001 Professor für Methoden der Empirischen Sozialforschung an der TU Dresden; Forschungsschwerpunkte: Delphi-Befragungen und Umfragemethoden.

Dr. Jan Hermelink, Professor für Praktische Theologie / Pastoraltheologie an der Georg-August-Universität Göttingen; Schwerpunkte u.a. Kirchentheorie, Kirchenrecht und Pastoraltheologie. Mitarbeit in diversen empirischen Forschungsprojekten.

Dr. Herbert Lindner, bayerischer Pfr. i.R.; apl. Professor an der Augustana Hochschule Neuendettelsau (Praktische Theologie); Veröffentlichungen zum Thema Gemeindeentwicklung, zuletzt: Herbert Lindner - Roland Herpich, Gemeinde am Ort und in der Region, Stuttgart 2010.

Janina-Kristin Müller, Dipl.-Theol.; wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte am Lehrstuhl für Praktische Theologie an der Georg-August-Universität Göttingen; Repetentin der Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig; Dissertationsprojekt zum Profil des ephoralen Amtes; Schwerpunkte u.a. Stadt/Land, Diversity Management und Umstrukturierungsprozesse.

Dr. Susanne Schatz, Pfarrerin und Studienleiterin an der Gemeindeakademie Rummelsberg; Coaching und Training von kirchlichen Führungskräften; Beratung kirchlicher Einrichtungen und Entwicklung der mittleren Ebene.

Impressum

Erfahrung - Entscheidung - Verantwortung

Auswertungen der Befragung der mittleren Leitungsebene
der Evangelischen Kirche Deutschlands

Evang.-Luth. Gemeindeakademie
Rummelsberg 19
90592 Schwarzenbruck
www.gemeindeakademie-rummelsberg.de

Georg-August-Universität Göttingen
Theologische Fakultät
Platz der Göttinger Sieben 2
37073 Göttingen

Technische Universität Dresden
Philosophische Fakultät
Institut für Soziologie
Helmholtzstraße 10
01062 Dresden

Umfrageteam:

Dr. Jan Hermelink, Göttingen

Janina-Kristin Müller, Göttingen

Dr. Michael Häder, Dresden

Elisabeth Dittrich, Dresden

Stefan Fehser, Dresden

Dr. Susanne Schatz, Rummelsberg

Armin Felten, Rummelsberg

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Nachdruck auf Print- oder Digitalmedien,
auch auszugsweise, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung.

März 2017

Gefördert durch:



