

*Sandra Bartmann*

## **Anforderungen an das Führungsverhalten von Pfarrern – Eine Studie im Bistum Trier**

### **1 Ausgangssituation und Fragestellung**

Das Verhalten von Führungskräften wurde schon oft untersucht und stellt ein wichtiges Thema der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie dar (vgl. v. Rosenstiel, 1995; Wunderer, 1997). Interessanterweise ist die Frage nach erfolgreicher Mitarbeiterführung durch Pfarrer bislang noch nicht systematisch empirisch erforscht worden. Hält man sich jedoch die Tatsache vor Augen, daß Pfarrer häufig mit weiteren hauptamtlichen Seelsorgern sowie mit einer Vielzahl von ehrenamtlichen Mitarbeitern zusammenarbeiten, so wird deutlich, daß Pfarrer neben ihren seelsorgerischen Aufgaben auch Mitarbeiter führen müssen.

Die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in den deutschsprachigen Bistümern lassen darüber hinaus erkennen, daß durch den Priestermangel und die dadurch bedingte Mehrfachzuständigkeit auch der Umfang an Führungsaufgaben von Pfarrern zunehmen wird und damit jene Anforderungen an Bedeutung gewinnen werden, die spezifische Führungskompetenzen und Qualifikationen eines Pfarrers erfordern (vgl. Gärtner, 1992; Schmidt & Berg, 1995; Schuster 1994). Welches sind diese erfolgreichen Führungskompetenzen?

Auch wenn die Psychologie eine vergleichsweise junge Wissenschaft ist, so ist doch in kurzer Zeit eine beachtliche Anzahl an Konzepten und Modellen zum Thema „Mitarbeiterführung“ entstanden, die unterschiedliche Antworten auf die Frage geben können, wie Mitarbeiter erfolgreich geführt werden können (vgl. zusammenfassend z.B. Weirner, 1998). Aber lassen sich einmal gefundene Erkenntnisse zum Thema „Führung“ auf die Führungssituation eines Pfarrers übertragen? Kann man Modelle optimaler Führung, die z.B. an erfolgreichen Managern der USA erarbeitet wurden (z.B. von Bennis & Nanus, 1985), auf die Situation eines Pfarrers mit drei Landpfarreien in der Eifel übertragen? Kann das Ziel, „die ganze Fülle der Gaben, die vom Geist der Gemeinde verliehen sind, zu entfalten, zu koordinieren und zum Einsatz zu bringen“ (Blasche, 1968, S. 200), mit dem gleichen

Führungsstil erreicht werden, wie z.B. das Ziel eines Unternehmens, den Umsatz um jährlich 10% zu steigern?

„Patentrezepte“ optimaler Mitarbeiterführung gibt es nicht bzw. kann es aufgrund der organisationsspezifischen Handlungs- und Rahmenbedingungen nicht geben. Erfolgversprechende Kriterien optimaler Führung können nur in der jeweiligen Organisation unter Beteiligung der Betroffenen entwickelt werden. In Zusammenarbeit mit der Abteilung „Personalförderung“ des Bischöflichen Generalvikariats Trier (BGV) ist daher eine empirische Studie<sup>1</sup> entstanden, die sich mit den prinzipiellen Anforderungen an das Führungsverhalten eines Pfarrers beschäftigt. Dazu wurden insgesamt zwölf Referenten des BGV und 64 Pfarrer des Bistums Trier befragt. Die Ergebnisse sollten u.a. eine empirisch abgesicherte Entscheidungsgrundlage für die Planung von Aus- und Fortbildungscurricula zum Thema „Mitarbeiterführung“ für Priester des Bistums Trier liefern.

## **2 Untersuchungsmethode – Studie Teil 1 („Wie sollen Pfarrer führen?“)**

Die Untersuchungsmethode orientierte sich an neueren Methoden der Anforderungsanalyse, die auf einem verhaltensorientierten Ansatz basieren. Diese Verfahren zielen darauf ab, die für die Realisierung einzelner Tätigkeiten erforderlichen Fähigkeiten zu analysieren und sie mit Hilfe von Verhaltensdimensionen zu beschreiben, d.h. welches Leitungsverhalten eines Pfarrers ist für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung erforderlich.

Als Grundlage für eine erste Operationalisierung des Führungsverhaltens diente u.a. der Trierer Entwurf der Kooperativen Pastoral, bei der – will man den Entwurf auch als eine Führungsleitlinie verstehen – „Führung durch Delegation“ im Vordergrund steht. Mitarbeiterführung wurde daher für die Entwicklung des Interviewleitfadens in sechs Verhaltensbereiche unterteilt:

1. Delegieren
2. Aufmerksamkeit schenken und Leistungen anerkennen
3. Mit Kritik umgehen
4. Informieren und kommunizieren

---

<sup>1</sup> Die hier dargestellte Studie ist ein Teil der Untersuchung, die im Rahmen der Diplomarbeit der Autorin durchgeführt wurde; diese kann bei Interesse über die Autorin bezogen werden.

5. Kooperieren und Mitarbeiter beteiligen

6. Mitarbeiter unterstützen und fördern

Zur Präzisierung der Anforderungen in diesen sechs Bereichen wurden in einem ersten Schritt qualitative Interviews mit Referenten der Abteilungen „Personal“ und „Pastorale Dienste“ des BGV durchgeführt.

### 3 Ergebnisse Teil 1 „Wie sollen Pfarrer führen?“

Die sechs Dimensionen des Führungsverhaltens konnten in den Interviews mit den Referenten des BGV bestätigt werden. Die wichtigsten Verhaltensweisen, die aus Sicht der Interviewpartner eine optimale Mitarbeiterführung durch Pfarrern innerhalb dieser Dimensionen beschreiben, werden im folgenden wiedergegeben.

#### 3.1 Delegieren

Bevor Aufgabenbereiche delegiert werden können – so die Referenten des BGV –, sollte sich der Pfarrer zunächst mit seinen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern über die pastoralen Ziele und Aufgaben bzw. die Schwerpunkte der Gemeindegemeinschaft verständigen. Auch der Pfarrgemeinderat sollte in diese Diskussion einbezogen werden. Die jeweiligen Ziele und Schwerpunkte sollten der Situation in den Gemeinden und den Fähigkeiten und Interessen des einzelnen gerecht werden. Der Pfarrer sollte aus Sicht des BGV seine Mitarbeiter also nicht erst dann ansprechen, wenn es nur noch um die Verteilung der Aufgaben geht. Dabei sollte er die Aufgaben klar umschreiben und auch einen Zeitaufwand definieren, der für diese Aufgabe benötigt wird. Es wird erwartet, daß der Pfarrer dabei seine eigenen Vorstellungen äußert, dann aber die Verantwortung für die Umsetzung und die Gestaltung des Bereichs dem jeweiligen Mitarbeiter überläßt. Der Pfarrer ist zwar der Leiter der Gemeinde und trägt somit die Letztverantwortung, doch sollte dabei nach Meinung der Interviewpartner die *Dienstaufsicht* von der *fachlichen Verantwortung* getrennt werden. Ein Bereich sollte also in der Form delegiert werden, daß der entsprechende Mitarbeiter die volle Verantwortung für diesen Bereich trägt.

Aus Sicht der Referenten des BGV kann ein Pfarrer grundsätzlich alle Aufgaben aus den priesterlichen Grunddiensten, die nicht an das priesterliche Amt gebunden sind, an haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter seiner Gemeinden abgeben.

Interviewpartner: „Ich denke, es gibt schon Aufgaben, die von Hauptamtlichen wahrgenommen werden müssen, weil sie das theologische Studi-

um voraussetzen, also die Fachkompetenz. Es gibt aber auch Aufgaben, die an Ehrenamtliche delegiert werden können, die dann mit ihrer fachlichen Kompetenz, manche auch mit ihrer beruflichen Kompetenz, diese Dienste leisten können. Gerade im Bereich der Verwaltungsräte ist auch eine berufliche Fachkompetenz gefragt und nicht nur ein Charisma, das in der Persönlichkeit festgelegt ist.“

Wie sollte der Pfarrer seine Mitarbeiter führen, nachdem er Bereiche delegiert hat? Er sollte vor allem Strukturen schaffen, die eine gemeinsame Reflexion der Aufgaben ermöglichen und den Informationsfluß zwischen allen Beteiligten sichern. Für hauptamtliche Mitarbeiter bietet sich hier vor allem das regelmäßige Dienstgespräch an. Das BGV erwartet von einem Pfarrer, daß er auch weiterhin Interesse an den Gebieten zeigt, die er abgegeben hat, Hilfen anbietet und bei Anfragen zu bestimmten Terminen hinzukommt.

### 3.2 *Aufmerksamkeit schenken und Leistungen anerkennen*

In diesem Bereich der Mitarbeiterführung zeigt sich, daß es nach Meinung der befragten Referenten wichtig ist, daß der Pfarrer vor allem Strukturen schafft, die angemessene Formen der Aufmerksamkeit und Anerkennung gerade auch für ehrenamtliche Mitarbeiter sicherstellen. Je größer eine Seelsorgeeinheit ist, desto wichtiger sind diese Strukturen. Ein Interviewpartner bemerkt kritisch, daß es für einen Pfarrer allerdings keine besondere Anforderung sei, seinen Mitarbeitern Geschenke an Gedenktagen zu überreichen, sondern daß sich die Wertschätzung eines Mitarbeiters vielmehr in der Qualität des alltäglichen Umgangs zeige, d.h., daß er Interesse an den Aufgaben des einzelnen zeigt, nachfragt und sich Zeit nimmt für Fragen und Probleme seiner Mitarbeiter. Darüber hinaus betonen alle Interviewpartner, daß es gerade für das Ehrenamt wichtig ist, einzelne Mitarbeiter oder eine Gruppe für ihre guten Leistungen zu loben.

### 3.3 *Mit Kritik umgehen*

Die befragten Referenten des BGV erwarten, daß die Kritik des Pfarrers am Verhalten der Mitarbeiter in erster Linie dazu dienen sollte, die Situation oder eine Verhaltensweise des Mitarbeiters zu verbessern. Eine konstruktive Form der Kritik sollte der Pfarrer auch als eine Möglichkeit der Förderung des Mitarbeiters verstehen.

Bei Kritik der Gemeinde am Verhalten eines anderen haupt- oder ehrenamtlichen Mitarbeiters sollte der Pfarrer *nicht* die Verantwortung dafür übernehmen, sondern mit dem betreffenden Mitarbeiter das Gespräch suchen, ihn mit der Kritik konfrontieren und mit ihm gemeinsam nach möglichen Lösungen suchen. Gleichzeitig wird erwartet, daß ein Pfarrer auch manche Konflikte, die aus der Kritik entstehen,

aushalten sollte, wenn nicht eine unmittelbare Entscheidung zu fällen ist.

### 3.4 *Informieren und kommunizieren*

In dieser Führungsdimension betonten alle Interviewpartner die Schlüsselfunktion des Pfarrers innerhalb des Informationssystems einer Gemeinde. Generell wird die zentrale Bedeutung dieser Dimension für die Qualität des Gemeindelebens und der Zusammenarbeit hervorgehoben.

Das BGV erwartet von einem Pfarrer, daß er in seiner Leitungsfunktion alle Informationen, die bei ihm oder im Pfarrbüro ankommen, an die Mitarbeiter weiterleitet, sobald ihre Bereiche tangiert werden:

Interviewpartner: „Daß also die Menschen, die eine bestimmte Aufgabe übernommen haben, auch mit den Informationen ausgestattet werden, um diese Aufgabe qualifiziert leisten können. Als Gemeindemitglied bekomme ich durch regelmäßige Informationen mit, was in dieser Gemeinde läuft, wofür sie steht, was sie will und bin motiviert, dort mitzumachen.“

Gleichzeitig wird von einem Pfarrer erwartet, daß er nicht nur Sachinformationen weitergibt, sondern daß auch über konkrete persönliche Erfahrungen und Entwicklungen in der Gemeinde kommuniziert wird.

Um den Kommunikationsfluß sicherzustellen, sollte ein Pfarrer entsprechende Strukturen schaffen, so sollte er gesicherte und regelmäßige Zeitpunkte anbieten, an denen ein Informationsaustausch stattfinden kann (regelmäßige Dienstgespräche oder Teamsitzungen), damit dies nicht einfach „zwischen Tür und Angel“ geschieht. Darüber hinaus sollte der Pfarrer regelmäßige Klausurtagungen mit allen Mitarbeitern der Gemeinde durchführen, an denen sie sich über grundsätzliche Ziele und Aufgaben der Gemeinde verständigen. Auf Wunsch kann hier nach Aussage der Referenten auch ein speziell ausgebildeter Gemeindeberater des BGV hinzugezogen werden.

### 3.5 *Kooperieren und Mitarbeiter beteiligen*

Prinzipiell sollten alle Grundvollzüge der Gemeinde nach Meinung der Interviewpartner beteiligungsorientiert angelegt sein. Ein Pfarrer sollte die Mitarbeiter von Anfang an in die Diskussion um pastorale Konzepte und Schwerpunktsetzungen der Gemeinde einbeziehen und nicht erst in das „fertige Produkt“. Bei seinen eigenen Entscheidungen sollte der Pfarrer etwaige Rückschlüsse oder Auswirkungen auf die Aufgabenbereiche seiner Mitarbeiter bedenken:

Interviewpartner: „Beteiligung heißt auch, daß mein Aufgabenbereich als Mitarbeiter gesehen und ernstgenommen wird. Auch wenn etwas nicht gleich meinen Aufgabenbereich tangiert, so bin ich *ein* Mitarbeiter der Gemeinde, sehe auch das Ganze und bin ich auch am Ganzen beteiligt. Mitarbeiter haben Anteil an der Gesamtleitung und sind mit ihrer Teilleistungsverantwortung ein Puzzle des Ganzen.“

Der Pfarrer sollte umgekehrt auch definieren, wieweit der Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters geht, d.h. an welchem Punkt er selbst wieder informiert und gefragt werden möchte. Ein wichtiger Rahmen ist auch hier das regelmäßige Dienstgespräch, in dem auch gemeinsame Entscheidungen getroffen werden können.

### 3.6 Mitarbeiter unterstützen und fördern

Im Bereich „Mitarbeiter unterstützen und fördern“ stand die Frage nach adäquaten Formen der Unterstützung und Förderung im Vordergrund. Nach Ansicht der befragten Referenten sollte der Pfarrer seine Mitarbeiter in einem von ihm initiierten intensiven Dialog fördern. Ein mögliches Dialogforum ist das regelmäßige Dienstgespräch, in dem ein „echter“ Austausch zwischen Pfarrer und Mitarbeitern stattfinden sollte. Ein Pfarrer sollte dabei Interesse für die Aufgaben der Mitarbeiter zeigen, ein Lob für gute Leistungen aussprechen, in angemessener Weise Kritik äußern und bei Bedarf seine Hilfe anbieten. Auch eine regelmäßige Kontrolle der Arbeitsergebnisse, im Sinne einer gemeinsamen Reflexion im Dienstgespräch, wird als eine Form der Förderung der Mitarbeiter verstanden.

## 4 Untersuchungsmethode – Studie Teil 2 („Wie gut kennen Pfarrer die Erwartungen des Bistums?“)

In einem zweiten Schritt wurde der Frage nachgegangen, ob und wie gut Pfarrer des Bistums Trier die zuvor explizierten Anforderungen der Referenten des BGV an das Führungsverhalten eines Pfarrers kennen. Hierzu wurde auf der Basis der Interviewergebnisse ein Fragebogen entwickelt, der jeweils vier Fragen zu den sechs Führungsdimensionen enthält. Konkret sollten die Pfarrer auf einer sechsstufigen Häufigkeitsskala die Häufigkeit einschätzen, mit der das BGV die geschilderte Verhaltensweise von einem Pfarrer erwartet.

Der Fragebogen wurde an insgesamt 100 zufällig ausgewählte Pfarrer des Bistums verschickt und von 52 Pfarrern ausgefüllt zurückgeschickt. Diese hohe Beteiligung spricht für ein deutliches Interesse der Pfarrer am Thema „Mitarbeiterführung“.

*Drei ausgewählte Fragebeispiele:*

| Verhaltensweise   | Erwartet die Bistumsleitung von mir... |                   |
|---|--|-------------------|
|   | nie                                    | sehr oft          |
| Ich lobe hauptamtliche Mitarbeiter im Dienstgespräch für gute Leistungen.                             | 0                                      | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| An der Arbeit ehrenamtlicher Mitarbeiter (z.B. PGR) übe ich Kritik, wenn ich es für angebracht halte. | 0                                      | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| Ich informiere auch über Schwierigkeiten in meinen eigenen Aufgabenbereichen.                         | 0                                      | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |

## 5 Ergebnisse – Teil 2 „Wie gut kennen Pfarrer die Anforderungen des BGV?“

Die Ergebnisse der Fragebogenstudie zeigen insgesamt, daß die befragten Pfarrer die formulierten Anforderungen des BGV nicht richtig einschätzen können und im Durchschnitt unterschätzen, wie häufig sie aus Sicht des BGV die Verhaltensweisen gegenüber ihren Mitarbeitern zeigen sollen.

Einige Beispiele: sehr deutlich *unterschätzen* Pfarrer die Erwartung des BGV, wie häufig sie Kritik an der Arbeit ehrenamtlicher Mitarbeiter äußern sollen, wie häufig sie selbst Kritik aus ihrem Umfeld erbitten sollen, wie sie Mitarbeiter wesentlich seltener für gute Leistungen loben sollen und wie häufig sie Klausurtage zu den prinzipiellen Zielen und Aufgaben ihrer Gemeinden durchführen sollen. Explizit haben acht Pfarrer auf ihren Fragebögen angegeben, daß sie die Erwartungen der Bistumsleitung im Bereich „Mitarbeiterführung“ nicht einschätzen können bzw. daß ihnen ein Urteil schwerfällt.

## 6 Diskussion der Ergebnisse

Ziel der Studie war zunächst, die Erwartungen von Referenten des Bischöflichen Generalvikariats des Bistums Trier an Pfarrer im Bereich Mitarbeiterführung zu konkretisierten und in Form von Verhaltensweisen zu explizieren. Die Ergebnisse dienen nun als eine empirisch abgesicherte Informationsgrundlage zur gezielten Weiterentwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen für Priester im Bereich Mitarbeiterführung. In der Bereitschaft zur Kooperation und zur Teil-

nahme an den qualitativen Interviews drückt sich vor allem das Anliegen des BGV aus, Pfarrer auf die Herausforderungen der Zukunft qualifiziert und effektiv vorzubereiten.

Daß die befragten Pfarrer des Bistums Trier diese Erwartungen der Bistumsleitung nicht wirklich kennen, läßt allgemein darauf schließen, daß das BGV die Anforderungen offenbar nicht eindeutig kommuniziert bzw. diese von den Pfarrern nicht eindeutig verstanden werden. Mögliche Erklärungen dieses Ergebnisses mögen in der Art der Kommunikation zwischen BGV und Pfarrern liegen: Wie kommuniziert das BGV die Anforderungen an Pfarrer? Geschieht der Informationsfluß überwiegend schriftlich oder direkt? Mit welchen Vertretern des Bistums haben Pfarrer persönlichen Kontakt? Wieviel Bedeutung wird den Informationen des BGV seitens der Pfarrer beigemessen?

Antworten auf diese Fragen sollten die Betroffenen, d.h. Pfarrer und Mitarbeiter des Generalvikariats in einem gemeinsamen Dialog finden, denn adäquate, der Praxis entsprechende Lösungen können am besten im konkreten Handlungsfeld entwickelt werden. Gleichfalls könnte eine Abstimmung der Inhalte der Priesterausbildung mit den Anforderungen an das Führungsverhalten eines Pfarrers hinsichtlich ihrer Kompatibilität oder möglicher Zielkonflikte auch für eine Klärung des Rollen- und Berufsverständnisses von Pfarrern sinnvoll erscheinen: „Seelsorger wollte ich werden, Manager muß ich sein!“

#### Literatur

- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Führungskräfte: Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag.
- Blasche, H. (1968). Kollegialität in der Gemeinde. *Lebendige Seelsorge*, 4, 199-204.
- Gärtner, H.W. (1992). Der Seelsorger — ein Profi? *Lebendige Seelsorge*, 43, 175-179.
- Rosenstiel, L. v. (1995). Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 321-351). Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Verlag Hans Huber.
- Schmidt, E.R. & Berg, H.G. (1995). *Beraten mit Kontakt*. Offenbach/M.: Burckhardt-Laetare Verlag.
- Schuster, N. (1994). Leitung in der Pfarrgemeinde. In H.W. Gärtner (Hrsg.), *Leiten als Beruf: Impulse für Führungskräfte in kirchlichen Aufgabenfeldern* (S. 37-63). Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.
- Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie: ein Lehrbuch*. München; Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wunderer, R. (1997). *Führung und Zusammenarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.