

Zielvereinbarungsgespräch und Leitungsaufgabe
von katholischen Priestern

Inauguraldissertation
zur Erlangung des Akademischen Grades
eines Dr. phil.

vorgelegt dem Fachbereich 02
Sozialwissenschaften, Medien und Sport
der Johannes Gutenberg-Universität
Mainz

von
Andreas Mähler

Freiburg im Breisgau
2014

Referent:

**Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Fachbereich 02 - Sozialwissenschaften, Medien und Sport
Institut für Soziologie
Arbeitsbereich Organisation von Arbeit und Betrieb**

Korreferent:

**Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Theologische Fakultät
Institut für Praktische Theologie
Arbeitsbereich Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit**

Korreferent:

**Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Fachbereich 01 - Katholische Theologie
Abteilung für Sozialethik**

Gliederung

	Abbildungs-, Tabellen- und Abkürzungsverzeichnis	7
1	Einleitung	11
2	Theoretische Hinführung	16
2.1	Grundlagen der Führung	16
2.1.1	Begründungsversuche und Bezugsgrößen von Führung	16
2.1.2	Unterscheidung zwischen Führung und Leitung	17
2.1.3	Führungstheorien, Führungsstile und Führungsformen	19
	2.1.3.1 Führungstheorien	19
	2.1.3.2 Führungsstile	22
	2.1.3.3 Führungsformen	27
2.2	Zielvereinbarungsgespräch als Führungsinstrument	31
2.2.1	Begriffsklärung und Funktionen des Zielvereinbarungsgesprächs	32
2.2.2	Arbeitszufriedenheit im Kontext des Zielvereinbarungsgesprächs	35
	2.2.2.1 Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit	36
	2.2.2.2 Theorien der Arbeitszufriedenheit	36
2.2.3	Die Perspektive des Vorgesetzten: Commitment zu den Mitarbeitern, Commitment und Motivation im Hinblick auf die Zielvereinbarungsgespräche	39
2.2.4	Distributive und prozedurale Gerechtigkeit im Zielvereinbarungsgespräch	42
2.2.5	Zielvereinbarungsgespräch und die Bedeutung von Vertrauen	44
2.2.6	Wirkmodelle von Zielvereinbarungsgesprächen	45
2.3	Führung und Leitung aus theologisch-kirchlicher Sicht	46
2.3.1	Dogmatische und kirchenrechtliche Grundlagen des Priesteramts	48
2.3.2	Spirituelle Prägung des priesterlichen Leitungsdienstes	51
	2.3.2.1 Biblische Leitbilder	51
	2.3.2.2 Communio-Spiritualität	52
	2.3.2.3 Priesterjahr 2009/10	54
	2.3.2.4 Dialogische Grundhaltung	55

2.3.3	Priesterstudien	56
	2.3.3.1 Amts- und Selbstverständnis	56
	2.3.3.2 Aufgaben und Kraft-/Zeitaufwand von Priestern	60
	2.3.3.3 Fort- und Weiterbildungswünsche von Priestern	62
	2.3.3.4 Berufs- und Lebenszufriedenheit	63
2.3.4	Führungsbeispiele aus der Bibel und der Benediktinerregel sowie jüngere pastorale Führungsansätze der römisch-katholischen Kirche in Deutschland	67
	2.3.4.1 Führungsbeispiele aus der Bibel und der Benediktinerregel	67
	2.3.4.2 Jüngere pastorale Führungsansätze der römisch-katholischen Kirche in Deutschland	69
3	Ausgangssituationen für die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in den untersuchten Erzbistümern	74
3.1	Ausgangssituation im Erzbistum Freiburg	76
3.2	Ausgangssituation im Erzbistum Paderborn	80
3.3	Zur Vergleichbarkeit der beiden Untersuchungsgruppen	82
4	Methodik der empirischen Studie über Zielvereinbarungsgespräch und Leitungsaufgabe katholischer Priester	86
4.1	Anliegen der empirischen Studie	86
4.2	Zeitlicher Ablauf der empirischen Studie	86
4.3	Datenbasis zum Thema Zielvereinbarungsgespräch	88
4.3.1	A-Phase: Schriftliche Befragung vor dem Schulungsbesuch	88
4.3.2	B-Phase: Schriftliche Befragung nach einem Praxisjahr	89
4.3.3	Datenaufbereitung mit einem Vier-Gruppen-Plan	91
4.4	Aufbau und Inhalt der Fragebögen im A/B-Vergleich	92
4.5	Hypothesenbildung	95
4.5.1	Hypothesen für die A-Phase	95
4.5.2	Hypothesen für die B-Phase	97

5	Forschungsergebnisse	101
5.1	Ergebnisse zur A-Phase	101
5.1.1	Leitungszufriedenheit	101
5.1.2	Bedeutung der verbindlichen Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen	104
5.1.3	Bedeutung und Gelingen einzelner Aspekte von Leitung	106
5.1.4	Bedeutung verschiedener Gesichtspunkte von Zielvereinbarungsgesprächen	114
5.1.5	Zusammenhänge bei einzelnen persönlichen Aspekten	117
5.1.5.1	Lebensalter und Priesterdienstjahre	117
5.1.5.2	Errichtungsjahr und Jahr der Ernennung zum Leiter	119
5.1.5.3	Verbindung von Leitungsaufgabe und Selbstverständnis als Priester	121
5.1.5.4	Mitarbeiterzahl und Zahl der Zielvereinbarungsgespräche	122
5.1.6	Auswertung der offenen Fragen	125
5.1.6.1	Theologisches Selbstverständnis der befragten Priester	125
5.1.6.2	Auswirkungen von positiven und negativen Ereignissen auf die Leitungszufriedenheit	134
5.1.6.3	Weitere wichtige Aspekte für das Gelingen von Zielvereinbarungsgesprächen	137
5.2	Ergebnisse zur B-Phase	139
5.2.1	Leitungszufriedenheit	139
5.2.2	Bedeutung der verbindlichen Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen	143
5.2.3	Bedeutung und Gelingen einzelner Aspekte von Leitung	144
5.2.4	Bedeutung und Gelingen verschiedener Gesichtspunkte von Zielvereinbarungsgesprächen	148
5.2.5	Zusammenhänge bei einzelnen persönlichen Aspekten	153
5.2.5.1	Lebensalter und Priesterdienstjahre	153
5.2.5.2	Errichtungsjahr und Jahr der Ernennung zum Leiter	154
5.2.5.3	Verbindung von Leitungsaufgabe und Selbstverständnis als Priester	154
5.2.5.4	Mitarbeiterzahl und Zahl der Zielvereinbarungsgespräche	155
5.2.6	Verbesserung der Zusammenarbeit und Identifikation mit den pastoralen Leitlinien	159
5.2.7	Weiterbildungswünsche	161

5.2.8	Bedeutung pastoraler Aufgaben und zugehöriger Kraft-/Zeitaufwand	164
5.2.9	Überprüfung der Hypothesen für die A- und B-Phase	171
6	Diskussion und Schluss	181
6.1	Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse	181
6.1.1	Zusammenschau der Hypothesen	181
6.1.2	Wahrgenommene Veränderungen bei den befragten Priestern	185
6.1.2.1	Veränderungen der Leitungs- und Gesprächsaspekte	185
6.1.2.2	Veränderungen der Leitungszufriedenheit	187
6.1.2.3	Veränderungen des priesterlichen Leitungsselbstverständnisses	189
6.1.2.4	Veränderungen priesterlicher Tätigkeiten (Bedeutung und Kraft-/ Zeitaufwand)	191
6.1.2.5	Veränderungen des Commitments zu den Zielvereinbarungsgesprächen	192
6.1.3	Zusammenhang zwischen Zielvereinbarungsgespräch und Leitungsaufgabe	195
6.1.4	Abgleich der offenen Fragen mit den Befunden aus anderen Priesterstudien	200
6.2	Begrenzungen und Schwächen der Arbeit	202
6.3	Desiderata für die weitere Forschung	203
6.4	Implikationen für die Praxis	205
6.5	Schluss	210
	Literaturverzeichnis	215
	Internetquellen	222
 Anhang		
A.1	Anschreiben A-Phase für Seelsorgeeinheits-Leiter der Erzdiözese Freiburg	223
A.2	Fragebogen A-Phase für Seelsorgeeinheits-Leiter der Erzdiözese Freiburg	224
A.3	Anschreiben B-Phase für Seelsorgeeinheits-Leiter der Erzdiözese Freiburg	230
A.4	Fragebogen B-Phase für Seelsorgeeinheits-Leiter der Erzdiözese Freiburg	231
A.5	Auswertungen der offenen Fragen aus der A-Phase	240

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Rahmenmodell der Führung	21
Abb. 2: Reifegradmodell von Hersey und Blanchard	22
Abb. 3: Führungsstiltypologie	24
Abb. 4: Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung	29
Abb. 5: Dimensionen von Arbeitszufriedenheit	36
Abb. 6: Formen der Arbeitszufriedenheit als Ergebnisse von Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozessen	38
Abb. 7: Determinanten des Zielcommitments	40
Abb. 8: Theorie des geplanten Verhaltens bezogen auf Zielvereinbarungsgespräche	41
Abb. 9: Einfluss der (nicht-)instrumentellen Meinungsäußerung auf die prozedurale Fairness	43
Abb. 10: Erweitertes Vertrauensmodell	45
Abb. 11: ZVG-Wirkmodell nach Kunz	46
Abb. 12: Priestertypen	58
Abb. 13: Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in deutschen Bistümern (Stand: Juli 2006)	75
Abb. 14: Schema eines ZVG	79
Abb. 15: Inhalte der regionalen ZVG-Einführungsschulungen in der Erzdiözese Freiburg	80
Abb. 16: Regionen und Dekanate der Erzdiözese Freiburg	82
Abb. 17: Dekanate des Erzbistums Paderborn	84
Abb. 18: Bildung der vier Untersuchungsgruppen	92
Abb. 19: Mittelwertvergleich der Leitungszufriedenheit in Freiburg und Paderborn	104
Abb. 20: Bedeutsamkeit der ZVG-Einführung	106
Abb. 21: Mittelwertvergleich der Bedeutung einzelner Leitungsaspekte	108
Abb. 22: Mittelwertvergleich zum Gelingen einzelner Leitungsaspekte	110
Abb. 23: Mittelwertvergleich der Bedeutung verschiedener ZVG-Gesichtspunkte	115
Abb. 24: Prozentangaben zur Altersgruppe der Priester	117
Abb. 25: Prozentangaben zu den Priesterdienstjahren	118
Abb. 26: Errichtungsjahr der Seelsorgeeinheit bzw. des Pastoralverbunds	119
Abb. 27: Ernennungsjahr zum Leiter der Seelsorgeeinheit bzw. des Pastoralverbunds	120
Abb. 28: Prozentangaben zum Selbstverständnis in Verbindung mit der Leitungsaufgabe	122
Abb. 29: Prozentangaben zu den Teamgrößen	123
Abb. 30: Mittelwerte zur Bedeutung der ZVG-Einführung	144
Abb. 31: Mittelwerte zur Bedeutung einzelner Leitungsaspekte	145
Abb. 32: Mittelwerte zum Gelingen einzelner Leitungsaspekte	147
Abb. 33: Zahl der Frauen und Männer im pastoralen sowie nichtpastoralen Dienst	156
Abb. 34: Zahl der durchgeführten ZVG in Freiburg	157
Abb. 35: Zahl der pastoralen Mitarbeiter	159

Abb. 36: Vergleich von Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand	170
Abb. 37: Diagramm zu den Hypothesen der A-Phase mit Korrelationswerten für Freiburg	181
Abb. 38: Diagramm zu den Hypothesen der A-Phase mit Korrelationswerten für Paderborn.....	182
Abb. 39: Diagramm zu den Hypothesen der B-Phase mit Korrelationswerten für Freiburg	183
Abb. 40: Diagramm zu den Hypothesen der B-Phase mit Korrelationswerten für Paderborn.....	184
Abb. 41: Diagramm zu den geplanten und durchgeführten Gesprächen pro Mitarbeiter B-Phase (Freiburg)	194

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Amtsverständnisse von Priestern	57
Tab. 2: Zusammenfassung und prozentuale Verteilung der Priestertypen nach Zulehner	59
Tab. 3: Reihung der priesterlichen Handlungen	60
Tab. 4: Kraft-/Zeitaufwand von Priestern in Leitungsaufgaben	61
Tab. 5: Fortbildungswünsche und -felder i.V.m. Schlüsselqualifikationen	62
Tab. 6: Hilfreiche Erfahrungen für den Priesterberuf	65
Tab. 7: Befürchtete Entwicklung der Pfarrerrolle bis zum Jahr 2020	66
Tab. 8: Zusammenfassung des LEVI-Projekts	72
Tab. 9: Qualitätskriterien im Vergleich	73
Tab. 10: Zahlenvergleich der beiden Erzbistümer Freiburg und Paderborn	85
Tab. 11: Rücklaufquote zur A-Phase im Frühjahr 2007	89
Tab. 12: Rücklaufquote zur B-Phase im Juni 2008	90
Tab. 13: Rücklaufsummen und Zahl der an der Studie beteiligten Priester	91
Tab. 14: Anzahl der gestellten Fragen	93
Tab. 15: Itemvergleich A/B-Phase	94
Tab. 16: Wiederholung von Hypothesen im A/B-Vergleich	100
Tab. 17: Häufigkeiten und Prozente der allgemeinen Leitungszufriedenheit	102
Tab. 18: Häufigkeiten und Prozente der speziellen Leitungszufriedenheit	102
Tab. 19: Mittelwerte und Standardabweichung der Leitungszufriedenheit	103
Tab. 20: Häufigkeiten und Prozente zur Bedeutsamkeit der ZVG-Einführung	105
Tab. 21: Mittelwerte und Standardabweichung zur Bedeutung einzelner Aspekte von Leitung	107
Tab. 22: Mittelwerte und Standardabweichung zum Gelingen einzelner Aspekte von Leitung	109
Tab. 23: Prozentvergleich zu Bedeutung und Gelingen von Leitungsaspekten	111
Tab. 24: Mittelwerte und Standardabweichung zur Bedeutung verschiedener ZVG-Gesichtspunkte	114
Tab. 25: Prozentvergleich zur Bedeutung und Erfahrung verschiedener ZVG-Gesichtspunkte	116
Tab. 26: Mittelwerte und Standardabweichung der Errichtungs- und Ernennungsjahre	121
Tab. 27: Mittelwerte und Standardabweichung zur Zahl der Mitarbeiter inkl. SE/PV-Leiter	124
Tab. 28: Mittelwerte und Standardabweichung zur Zahl der beabsichtigten ZVG	125

Tab. 29: Handlungen im Selbstverständnis der Priester	127
Tab. 30: Objekte im Selbstverständnis der Priester	128
Tab. 31: Anzahl der Handlungen im priesterlichen Selbstverständnis	129
Tab. 32: Ranking der Handlungen im priesterlichen Selbstverständnis (Rang 1-4)	130
Tab. 33: Ranking der Handlungsoberbegriffe im priesterlichen Selbstverständnis	130
Tab. 34: Anzahl der Objekte im priesterlichen Selbstverständnis	131
Tab. 35: Ranking der Objekte im priesterlichen Selbstverständnis (Rang 1-5)	132
Tab. 36: Ranking der Objektoberbegriffe im priesterlichen Selbstverständnis	132
Tab. 37: Anzahl positiver Ereignisse mit Steigerung der Leitungszufriedenheit	134
Tab. 38: Gruppierte Gesichtspunkte mit Steigerung der Leitungszufriedenheit	135
Tab. 39: Anzahl negativer Ereignisse mit Reduktion der Leitungszufriedenheit	136
Tab. 40: Gruppierte Gesichtspunkte mit Reduktion der Leitungszufriedenheit	136
Tab. 41: Anzahl und Gewichtung weiterer wichtiger Aspekte für das Gelingen von ZVG	138
Tab. 42: Weitere wichtige Aspekte für das Gelingen von ZVG aus Sicht der Befragten	138
Tab. 43: Häufigkeiten und Prozente zur allgemeinen Leitungszufriedenheit	140
Tab. 44: Häufigkeiten und Prozente zur speziellen Leitungszufriedenheit	141
Tab. 45: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Leitungszufriedenheit	142
Tab. 46: Häufigkeiten und Prozente zur Bedeutung der ZVG-Einführung	143
Tab. 47: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Bedeutung einzelner Leitungsaspekte	145
Tab. 48: Mittelwerte und Standardabweichungen zum Gelingen einzelner Leitungsaspekte	146
Tab. 49: Mittelwerte zu Bedeutung und Gelingen verschiedener ZVG-Gesichtspunkte	149
Tab. 50: Bedeutung und Gelingen der ZVG-Einzelaspekte im prozentualen Vergleich	150
Tab. 51: A/B-Vergleich zur Verbindung der Leitungsaufgabe mit dem Selbstverständnis als Priester	155
Tab. 52: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Zahl der Mitarbeiter (incl. SE/PV-Leiter)	156
Tab. 53: Mittelwerte und Standardabweichung zur Zahl der durchgeführten und beabsichtigten ZVG	157
Tab. 54: Zahl der für 2009 geplanten ZVG	158
Tab. 55: ZVG-bedingte Verbesserung der Zusammenarbeit	160
Tab. 56: ZVG-bedingte Identifikation der Mitarbeiter mit den Pastoralen Leitlinien	160
Tab. 57: Eigene Weiterbildungswünsche der Priester	161
Tab. 58: Weiterbildungswünsche der Priester für ihre pastoralen Mitarbeiter	162
Tab. 59: Wunsch nach vertiefender Schulung zum Thema ZVG	163
Tab. 60: Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand für einzelne priesterliche Tätigkeiten	166
Tab. 61: Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand nach priesterlichen Tätigkeitsfeldern	168
Tab. 62: Ranking von Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand	169
Tab. 63: Anzahl der Datensätze in der A-Phase zur Überprüfung der Hypothesen 1-5	171
Tab. 64: Korrelationswerte zu den Hypothesen 1-5 (A-Phase)	174

Tab. 65: Anzahl der Datensätze in der B-Phase zur Überprüfung der Hypothesen 6-19174

Tab. 66: Korrelationswerte zu den Hypothesen 6-19 (B-Phase)180

Abkürzungsverzeichnis

AZ	Arbeitszufriedenheit
BB	Bedingte Belohnung
CIC	Codex Iuris Canonici
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
DBK	Deutsche Bischofskonferenz
EFQM	European Foundation for Quality Management
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
Erzb.	Erzbischöflich/-es
FR	Freiburg
Gal	Brief des Apostels Paulus an die Galater
IPB	Institut für Pastorale Bildung
Jes	Buch Jesaja
Kor	Brief des Apostels Paulus an die Korinther
LEVI	Visitationsprojekt „Lernen - Entwickeln - Vereinbaren - Inspirieren“
LG	Lumen Gentium
Lk	Lukasevangelium
MbE	Management by Exception
MbO	Management by Objectives
MbP	Management by Participation
Mk	Evangelium nach Markus
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
Mt	Evangelium nach Matthäus
PB	Paderborn
PO	Presbyterorum ordinis
PV	Pastoralverbund
RAGE	Regionale Arbeitsgemeinschaft für Gemeindeentwicklung
SE	Seelsorgeeinheit
ZVG	Zielvereinbarungsgespräch

1 Einleitung

Die großen christlichen Kirchen in Deutschland befinden sich in einem strukturellen Umbruch. Dieser wirkt sich zunehmend auf die Pastoral der örtlichen Kirchengemeinden aus. Entsprechend wurde - auf katholischer wie evangelischer Seite - in den letzten Jahren das Für und Wider neuer Modelle der Zusammenarbeit auf den unteren Ebenen der Pastoral diskutiert. Bisherige Konzeptionen, die versuchsweise seit dem Jahr 1998 erprobt wurden, sehen die Bildung größerer pastoraler Netzwerke mit thematischen Zentren vor.

Beim Studientag der Deutschen Bischofskonferenz (DBK) im April 2007 wurden die unterschiedlichen Entwicklungen und Perspektiven der pastoralen Neuordnung für die katholische Kirche in Deutschland erörtert. Im zusammenfassenden Schlusswort formulierte dabei Bischof Wanke: Die größeren Seelsorgeeinheiten „führen Territorialeseelsorge und Kategorialeseelsorge neu zusammen. Sie befreien manche versprengte kategoriale Einrichtung von ihrer ekklesialen Heimatlosigkeit. Größere Einheiten bieten die Möglichkeiten, das Zusammenspiel von Bindung und Autonomie, von Unterordnung unter das Leitungsamt und Selbstbestimmung, von Gehorsam und Freiheit, zu verbessern“ (Wanke 2007, S. 99).

Auch seitens der Evangelischen Kirche Deutschlands (EKD) wurden in einem „Impulspapier: Kirche der Freiheit“ (EKD 2006) Perspektiven für das 21. Jahrhundert vorgestellt und Zukunftsvisionen in Form von „Leuchtfuern“ beschrieben. Entgegen dem Trend solle die Zahl der Kirchenmitglieder wachsen. Vor allem durch die Bildung von Profilgemeinden solle eine Strahlkraft für gemeindeferne Milieus entstehen. Auf diese Weise könnten - so die Vision - der klassischen Ortsgemeinde milieuorientierte Gemeinden für bestimmte Alters- oder Interessengruppen zur Seite gestellt werden. Auf einem medial beachteten Wittenberger Zukunftskongress im Frühjahr 2007 wurde zwischen den Befürwortern und Gegnern der neuen Profilgemeinde kontrovers diskutiert. Auf der darauffolgenden EKD-Synode im Herbst 2007 wurde in einem Schwerpunktreferat das Zueinander beider Wege empfohlen: „Eine organisatorische Aufgabe für die Kirche wird dann die sein, das Neue und das Bestehende zueinander in Beziehung zu setzen, nicht vereinnahmend, aber eben doch in geschwisterlicher Respektierung. Beide Seiten erkennen sich als legitime Varianten in der einen Kirche an. Kein ganz einfacher Prozess, aber ohne ihn ist die Organisation der Freiheit nicht zu haben“ (Hauschildt 2007, Ziff. 7).

In beiden Kirchen zeigte sich, dass mit den angestrebten inhaltlichen und strukturellen Veränderungen zunächst vor allem das hauptberufliche Seelsorgepersonal neu motiviert und aufgestellt werden muss. Für diesen Neuaufbruch bietet die innerkirchliche Personalentwicklung u.a. das Instrument der Zielvereinbarungsgespräche (ZVG) an.

ZVG sind Mitarbeiterjahresgespräche, die der Pfarrer mit seinen Mitarbeitern¹ auf Augenhöhe führt. Inwieweit ZVG die leitenden Priester in ihrer Führungs- und Leitungsaufgabe unterstützen können, ist eine wichtige Fragestellung dieser Arbeit.

Im Verlauf dieser Arbeit wird die Einführung von ZVG in der Erzdiözese Freiburg genauer untersucht. Dies geschieht im Vergleich zum Erzbistum Paderborn. Nach einem diözesanen Konsultationsprozess hatte Erzbischof Dr. Robert Zollitsch am 1. November 2005 die Pastoralen Leitlinien „Aufbruch im Umbruch“ für die Freiburger Diözese in Kraft gesetzt (Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg 2005a). Darin wurde unter anderem festgelegt, dass alle Führungskräfte mit jedem ihrer (pastoralen) Mitarbeiter ein jährliches ZVG führen müssen. Ein diözesanes Referat für die Personalentwicklung wurde geschaffen mit dem Auftrag, zunächst die Leiter von Seelsorgeeinheiten für die anstehenden ZVG zu schulen. Das Erzbistum Paderborn hatte zu diesem Zeitpunkt noch keine ZVG eingeführt. So konnten Priester des dortigen Bistums als Kontrollgruppe befragt werden. Inzwischen hat sich das Erzbistum Paderborn mit seinem diözesanweiten Aufbruch „Perspektive 2014“ ebenfalls neu positioniert.

Die Einführung der ZVG in Freiburg erfolgte in mehreren Schritten: Im Rahmen eines Pilotprojektes wurden im Januar 2006 - in Kooperation mit der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg - sechs Dekane und 16 weitere Seelsorgeeinheits-Leiter der Katholischen Region Breisgau-Schwarzwald-Baar im Hinblick auf die Durchführung solcher ZVG geschult. Gleichzeitig führte die Landesführungsakademie ein entsprechendes Dekane-Training in der Kath. Region Mittlerer Oberrhein/Pforzheim durch. Der Pilotphase folgten weitere Schulungen in der ganzen Diözese.

Insbesondere seit dem Abschluss von Dienstvereinbarungen mit den Mitarbeitervertretungen der pastoralen Berufe in der Erzdiözese Freiburg (Januar 2007) wird von allen Leitern der damals 331 Seelsorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg erwartet, dass sie die Zielvereinbarungsgespräche mit allen hauptberuflichen pastoralen Mitarbeitern in den Seelsorgeteams führen. In dieser Studie wird daher geprüft, inwieweit die Seelsorgeeinheits-Leiter in den ZVG eine wirkliche Hilfe für ihren Leitungsdienst erkennen.

Insofern besteht ein Ziel dieser Arbeit darin, die aufgrund der verbindlichen Einführung von ZVG eingetretenen Veränderungen auf Seiten der befragten Priester abzubilden und zu dokumentieren. Die Beantwortung der Frage, wie sich - durch den Besuch von ZVG-Einführungsschulungen und entsprechender Gesprächspraxis - die selbst eingeschätzte Führungsqualität und die Leitungszufriedenheit von Priestern entwickelt, ist das zentrale Anliegen dieser Untersuchung. Entsprechende Hypothesen zu diesen und anderen Items wurden aufgestellt, untersucht und diskutiert. Eine Besonderheit dieser Arbeit ist die Betrachtung des aktuellen

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit nur die männliche Schreibweise verwendet.

Selbstverständnisses kath. Priester in den Erzdiözesen Freiburg und Paderborn, welches anhand der Antworten zu offen gestellten Fragen analysiert wurde.

In Kap. 2 dieser Arbeit wird erörtert, wie das Führungsinstrument der ZVG aus dem kirchlichen Dienst sowohl der organisationswissenschaftlichen Führungsforschung als auch den theologisch-kirchlichen Grundlegungen von Führung und Leitung zugeordnet werden kann.

Unterkap. 2.1 beschreibt zunächst die Grundlagen der Führungsforschung. Beginnend mit den verschiedenen Begründungsversuchen und Bezugsgrößen von Führung erfolgt eine Unterscheidung zwischen Führung und Leitung (Skizze des aktuellen Führungsbegriffs im Unterschied zum Leitungsbegriff). Anschließend werden verschiedene Führungstheorien, Führungsstile und Führungsformen erläutert.

Das ZVG als Führungsinstrument stellt Unterkap. 2.2 vor: Begriff und Funktion der ZVG werden besprochen. Unter Rückgriff auf Forschungsergebnisse aus der Arbeits- und Organisationspsychologie werden Konzeptionen und Theorien der Arbeitszufriedenheit dargestellt. In bisherigen Studien zu ZVG wurde vor allem die Mitarbeiterseite im öffentlichen Sektor bzw. in Wirtschaftsunternehmen befragt. Nun geht es um die Vorgesetztenperspektive, insbesondere um das Commitment des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern und um das Commitment im Hinblick auf die ZVG. Zudem steht - bezogen auf ZVG - die Bedeutung des Vertrauens im Fokus. Das Unterkapitel endet mit der Vorstellung von Wirkmodellen der ZVG.

Wie verhält es sich mit Führung und Leitung aus theologisch-kirchlicher Sicht? Antworten auf diese Frage liefert Unterkap. 2.3. Grundlegungen des priesterlichen Leitungsdienstes sind die dogmatischen und kirchenrechtlichen Vorgaben für das Priesteramt sowie dessen spirituelle Prägung. Letztere zeigt sich in biblischen Leitbildern und der Communio-Spiritualität, dem Priesterjahr 2009/10 und in der dialogischen Grundhaltung. Ergebnisse verschiedener Priesterstudien werden vorgestellt. Diese haben das Amts- und Selbstverständnis von Priestern, deren Aufgaben, Fortbildungswünsche und Berufs- wie Lebenszufriedenheit zum Inhalt. Das Unterkapitel schließt mit der Beschreibung von Führungsformen in der Bibel und der Benediktinerregel sowie mit jüngeren pastoralen Führungsansätzen der römisch-katholischen Kirche in Deutschland. Speziell in der Erzdiözese Freiburg wurden letztere durch Kriterien der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement beeinflusst.

Kap. 3 der vorliegenden Arbeit beschreibt die Ausgangssituationen in den untersuchten Erzbistümern Freiburg und Paderborn im Jahr 2007: Die Untersuchungsgruppe wurde aus Seelsorgeeinheits-Leitern der Erzdiözese Freiburg gebildet. Die Vergleichsgruppe bestand aus Pfarrverbands-Leitern des Erzbistums Paderborn, wo die ZVG noch nicht eingeführt worden waren. Mit dem Abgleich der beiden Ausgangssituationen zeigte sich, dass eine hinreichende Vergleichbarkeit beider Gruppen bestand. Lediglich die Einführung der ZVG in Freiburg stellte einen Unterschied dar.

Kap. 4 erläutert zunächst das Anliegen der empirischen Studie (Kap. 4.1) und den Zeitplan der Durchführung (Kap. 4.2). Bezogen auf die beiden Messzeitpunkte A und B erfolgt in Kap. 4.3 die Darstellung der quantitativen Testlogik bei den rund 300 an der Studie teilnehmenden Priestern. In Kap. 4.4 folgt ein Itemvergleich zu den Fragebögen der beiden Untersuchungszeitpunkte A und B. Schließlich werden in Unterkap. 4.5 die gebildeten Hypothesen für die A- und B-Phase der Studie dargestellt.

In Kap. 5 werden die Ergebnisse zu beiden Phasen der Studie beschrieben. Neben der allgemeinen Leitungszufriedenheit wurde die spezielle Leitungszufriedenheit der Priester in ihrer konkreten Seelsorgeeinheit bzw. ihrem konkreten Pastoralverbund untersucht. Darüber hinaus ging es um die Bedeutung der ZVG-Einführung und verschiedener ZVG-Gesichtspunkte. Mit der Frage nach dem Gelingen von Leitungsaspekten konnte die selbst eingeschätzte Führungsqualität der Priester bei der Wahrnehmung ihres Leitungsdienstes gemessen werden. Kap. 5.1 beschreibt die Ergebnisse zur A-Phase, ergänzt um die Auswertungen zu den offenen Fragen, die im Verlauf der B-Phase nicht erneut gestellt wurden. Aufgrund dieser offen gestellten Fragen wird es möglich, das theologische Selbstverständnis von katholischen Priestern als Leiter von Seelsorgeeinheiten bzw. Pastoralverbänden zu analysieren. Gleiches gilt für Ereignisse, die im Kalenderjahr 2006 zu einer größeren bzw. geringeren Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe geführt haben. Schließlich werden weitere wichtige Aspekte zusammengetragen, die - aus Sicht der Priester - für das Gelingen der ZVG von Bedeutung sind. In Kap. 5.2 erfolgt schließlich die Darstellung der quantitativen Ergebnisse zur B-Phase.

Die ZVG wurden als Leitungsinstrument aus dem Bereich der Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst in den Kontext kirchlicher Dienstgemeinschaften übertragen. Daher sind die vorliegenden Forschungsergebnisse für die praktische Theologie von besonderem Interesse. Unterkap. 6.1 fasst die Forschungsergebnisse zusammen und diskutiert sie mit dem Fragefokus: Wie sind die ZVG in der kirchlichen Praxis verlaufen? Welche Rahmenbedingungen und Ausgestaltungen können zum besonderen Führungserfolg beitragen? Insbesondere geht es darum, Wechselwirkungen zwischen der Ein- und Durchführung von ZVG im kirchlichen Kontext aufzuzeigen.

Die Schwächen der Studie und Desiderata für die weitere Forschung werden in den Kap. 6.2 und 6.3 beschrieben.

Durch die Verknüpfung von Organisationssoziologie, Organisationsentwicklung sowie Arbeits- und Organisationspsychologie mit der praktischen Theologie soll es für Bistumsleitungen möglich werden, neue Handlungshinweise für die Personalentwicklung ihres pastoralen Führungspersonals zu gewinnen. Die Erkenntnisse können eine Hilfe sein für die weitere Entwicklung und Umsetzung pastoraler Leitlinien sowie beim Entwurf von Pastoralplänen oder ähnlichen Steuerungsinstrumenten. Deswegen wird abschließend erläutert, welche Implikationen bei der verbindlichen oder auch freiwilligen Einführung von ZVG in die pastorale Kultur gegeben sind (Kap. 6.4). In Kap. 6.5 erfolgt eine abschließende Zusammenfassung der Ergebnisse.

Am Schluss dieser Einleitung soll ein Blick in die kirchliche Statistik des Jahres 2009 zeigen, wie die pastoralen Personalzahlen im Bereich der DBK aussehen: In der römisch-katholischen Kirche in Deutschland waren insgesamt 7.953 Priester in 12.000 Pfarreien bzw. Seelsorgestellen tätig. Sie waren Dienstvorgesetzte von 1.126 Diakonen, 3.081 Pastoralreferenten und 4.500 Gemeindeferenten (DBK 2011). Aufgrund der größer werdenden pastoralen Seelsorgeräume sind nicht alle Priester in der Lage, pastorale Einheiten dieser Größenordnung (teilweise mit mehr als 15.000 Katholiken) zu leiten. Zieht man geschätzte 2000 Priester ab, die künftig nicht mehr mit Leitungsaufgaben betraut werden (sog. Kooperatoren), ergeben sich für die Leitung der 12.000 Pfarreien bzw. Seelsorgestellen rund 6.000 Priester. Sofern die ZVG bundesweit in der katholischen Kirche verbindlich eingeführt würden, müssten 6.000 leitende Priester mit 10.700 pastoralen Mitarbeitern die entsprechenden Gespräche führen. Unter Berücksichtigung des weiteren Rückgangs der Priesterzahlen (z.B. aufgrund von Pensionierungen) könnte sich in naher Zukunft für jeden leitenden Pfarrer ein Schlüssel von zwei pastoralen Mitarbeitern ergeben. Konkrete Beispielzahlen aus zwei Bistümern liefert diese Arbeit in Kap. 3 sowie den Abschnitten 5.1.5.4 und 5.2.5.4.

2 Theoretische Hinführung

2.1 Grundlagen der Führung

2.1.1 Begründungsversuche und Bezugsgrößen von Führung

Bei Fragen nach Begründungsversuchen für das Führungsphänomen ist zwischen einem anthropologischen und einem funktionalen Ansatz zu unterscheiden. Der anthropologische Begründungsversuch von Führung behauptet, dass Menschen entweder geführt werden müssen oder geführt werden wollen. Menschen zeigen in ihrem Verhalten unterschiedliche Grade von Verantwortungsbereitschaft bzw. unterscheiden sich in ihrem Leistungsvermögen. Die Führungskraft hat immer auch Macht über ihre Mitarbeiter (sog. „power over“-Ansatz). Das potenziell Destruktive dieses Ansatzes zeigt sich in der bekannten Weber-Definition: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1972, S. 28). Geht es der Führungskraft hingegen um Ermächtigung der Mitarbeiter („power to“-Ansatz), hat sie vor allem deren schöpferische und ermöglichende Handlungsfähigkeit im Blick (Jörke 2009, S. 376). Führung dient dann dazu, dass die Geführten sich in ihrem (beruflichen) Tun selbst hervorbringen. Jedoch gibt es „in hierarchischen Organisationen immer asymmetrische Rollen und Machtverteilungen“ (Kellner 2000, S. 159). Durch eine einseitige Betonung von Führungstechniken wird der Mitarbeiter zum Objekt und zum Produktionsfaktor. Aufgabe einer Führungsethik als Teil der Führungsanthropologie ist daher die Wahrung des humanen Eigenwerts mit seiner Eigenwürde und Subjektqualität (Strassner 2009, S. 69).

Der funktionale Begründungsversuch geht davon aus, dass Probleme nur durch gemeinsames Handeln diverser Akteure gelöst werden können. Führungsbedarf entsteht damit aus einem gegebenen Koordinierungsbedarf im Rahmen von Problemstellungen und deren arbeitsteiliger Lösung. Der kooperationsbedingte Koordinationsbedarf ist umso größer, je mehr Menschen an der Lösung des Problems beteiligt sind. Zur Handlungskoordination bietet sich Führung an, die selbst dann als eine Form von Kooperation zu bezeichnen ist, wenn Mitglieder unterschiedlicher Hierarchieebenen zusammenarbeiten, z.B. im Leistungserstellungsprozess. Als laterale Kooperation wird in diesem Zusammenhang die ziel- und konsensorientierte, arbeitsteilige Aufgabenerfüllung in strukturierten Arbeitssituationen von hierarchisch gleichgestellten Personen definiert (Wunderer 2006, S. 26).

Die Funktion der Führung in Organisationen besteht vor allem darin, die Vorgaben der Eigner (Unternehmer, Aktionäre, Staat) durchzusetzen (Rosenstiel 2002, S. 203). Die nötige Hierarchie von Verantwortung ist solange unproblematisch, solange eine Interessenidentität zwischen Organisation und Führungskraft besteht. Mögliche Interessendivergenzen z.B. zwischen

Unternehmenseignern und Führungskräften beschreibt die Prinzipal-Agenten-Problematik, kurz Agency-Theorie genannt (Preisendörfer 2008, S. 105).

Neben der lösungsorientierten Lokomotionsfunktion hat Führung eine Kohäsionsfunktion zur Stärkung des Gruppenerhalts. Führung orientiert sich an der Aufgabe, an den geführten Personen bzw. an einer Mischung aus beidem. Bezugsgrößen von Führung sind Individuum, Gruppe und Organisation: Führung geht es um die Erledigung bestimmter Aufgaben durch Einzelpersonen oder Gruppen in einer Organisation. Insofern sind die genannten Bezugsgrößen keinesfalls voneinander unabhängig. Organisationen sind immer zweckrationale Gebilde zur Zielerreichung. Mehr oder weniger präzise beschriebene Aufgaben werden arbeitsteilig von Einzelpersonen bzw. Gruppen erledigt, wobei Komplexität durch Führung reduziert wird (Rosenstiel 2007, S. 15).

2.1.2 Unterscheidung zwischen Führung und Leitung

Etymologisch stammt das Wort „führen“ von „fahren“. Das althochdeutsche Wort „fuoren“ meint „in Bewegung setzen, fahren machen“. Traditionelle sozialpsychologische Begriffsbestimmungen definieren Führung als „Macht und Einfluss auf andere haben und ausüben“ (Schmid 2000, S. 154). Die vielen anderen Definitionen des Begriffs Führung, die es darüber hinaus gibt, haben die Gemeinsamkeit, dass sie Führung als einen intentionalen sozialen Beeinflussungsprozess beschreiben. Führung bedeutet richtungsweisend und steuernd auf andere Menschen bzw. eine Gruppe einzuwirken, um damit Ziele zu verwirklichen (Parry und Bryman 2006, S. 447). In der Regel versucht die Führungskraft, andere Personen zur Erfüllung von Aufgaben bzw. zur Erreichung von Zielen zu bewegen. Einen Beleg mit insgesamt 38 Führungsdefinitionen liefert beispielsweise Neuberger (2002, S. 11).

Führung in Organisationen wird als beabsichtigte und zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern bezeichnet, damit die Ziele dieser Organisation erreicht werden. Führen ist methodisch bedachte, geplante und kontrollierte Einflussnahme auf Andere unter gleichzeitiger Wahrung der leitenden Interessen. Für und in Kooperation mit einem Dienstleistungsbetrieb haben Lotmar und Tondeur (2004, S. 208) beispielsweise die folgenden Führungsleitsätze entwickelt:

- Führung ist Zusammenarbeit mit anderen: Ziele werden gemeinsam erarbeitet und verwirklicht, auftretende Schwierigkeiten erkannt und gemeistert.
- Führung hat Vertrauen zur Voraussetzung: Ohne Vertrauen gibt es keine Autorität.

- Durch Gestaltungsfreiheit wird die Leistungsbereitschaft in der Arbeit gefördert. Klare organisatorische Verhältnisse begünstigen die Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen.
- Eckpfeiler der Zusammenarbeit ist die Arbeitsgruppe als Führungsmittel.
- Schaltstellen der internen Information sind regelmäßige Gruppengespräche.
- Kontrolle und Anerkennung vertiefen die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Förderung der Mitarbeiter gehört zur Aufgabe der Vorgesetzten.

Die Begriffe Führung und Leitung dürfen nicht verwechselt werden. Rechte und Pflichten des vorgesetzten Leiters sind allein durch seine Position festgesetzt. So haben leitende Personen in einem Unternehmen (Geschäftsführer oder auch leitende Angestellte) das Recht zu personellen Maßnahmen, insbesondere zur Arbeitseinteilung, zur Personaleinstellung und -entlassung.

Die Führungsperson hingegen bedarf der Anerkennung und Akzeptanz durch die Geführten. Führung liegt nur dann vor, wenn der durch den Vorgesetzten unternommene Versuch der Verhaltensbeeinflussung tatsächlich akzeptiert wird und sich in entsprechendem Verhalten der Mitarbeiter niederschlägt. Führung definiert sich nicht durch den Beeinflussungsversuch selbst, sondern erst durch die Akzeptanz seitens der Geführten. Führung ohne das bewusste Einverständnis der Geführten ist Manipulation. Die englischen Begriffe „headship“ für den vorgesetzten Leiter und „leadership“ für die anerkannte Führungspersönlichkeit bringen das Kriterium der Akzeptanz auch sprachlich zum Ausdruck. In der betrieblichen Praxis ist davon auszugehen, dass sich ein formal Vorgesetzter die zur Position gehörige Akzeptanz immer wieder erarbeiten muss.

Organisationsforschung und Organisationsentwicklung bezeichnen sowohl die Entwicklung von Personen als auch die von Organisationen als Leitungsaufgabe. Für Leitung ist wichtig, sich darüber klar zu werden, welche Aufgaben wirkliche Kernaufgaben sind. Leitungsaufgaben sind immer die Aufgaben, die nicht an andere delegiert werden können. Darüber hinaus gehören die folgenden Aufgaben zur klassischen Leitungsfunktion:

“1. Probleme erkennen und analysieren; 2. Zielfindung und Zielsetzung; 3. Planung von Lösungsalternativen; 4. Entscheidung; 5. Organisieren; 6. Koordinieren und Lenken; 7. Motivieren; 8. Kontrollieren; 9. Bewerten“ (Gärtner 1994, S. 31).

Die Organisationskompetenz der Leitung schafft Strukturen und Bedingungen. Die dazu gehörige Aufbau- und Ablauforganisation wird durch Leitung weiterentwickelt bzw. koordiniert. Durch sozial-kommunikative Kompetenzen fördert Leitung menschliche Grundbedürfnisse auf Seiten der Mitarbeiter. Kieser und Walgenbach beschreiben die nötige Konzeptualisierung von formalen Organisationsstrukturen ausführlich in ihrem Lehrbuch „Organisation“ (Kieser u. Walgenbach 2007, S. 77 ff.).

Führer und Geführte agieren innerhalb eines größeren Kontexts der Führungssituation. Effekt einer Führungsbeziehung sollte ein - wie auch immer ausfallender - Führungserfolg sein. Oft wird Führung mit Management gleichgesetzt. Der Begriff Management bezieht sich eher auf die Erledigung von bestimmten organisatorischen Aufgaben, die nicht zwangsläufig an eine Führungsaufgabe gekoppelt sein müssen.

Die Führungsforschung unterscheidet zudem zwischen direkter und indirekter Führung. Direkte Führung vollzieht sich durch ein unmittelbares kommunikatives Geschehen - häufig innerhalb dyadischer Beziehungen - zwischen der Führungskraft und dem Geführten. Direkte Mitarbeiterführung meint Tätigkeiten wie z.B. unterstützen, beraten, delegieren, anerkennen, belohnen, motivieren, entwickeln, erklären, planen, organisieren, Probleme lösen, informieren, überwachen, repräsentieren bzw. networking (Geyer u. Steyrer 1998, S. 378). Insbesondere Mitarbeitergespräche bzw. ZVG sind als Instrumente direkter Führung zu verstehen.

Von indirekter Führung durch Führungssubstitute spricht man insbesondere dann, wenn innerhalb bürokratischer Organisationen (vgl. Bürokratieansatz von Max Weber 1972, S. 561 ff.) der Führungswille von Einzelpersonen etwa durch Vorschriften bzw. generalisierte schriftliche Zielvorgaben ersetzt wurde. Dieses Vorgehen ist vor allem dann sinnvoll, wenn sich standardisierte Abläufe in festgelegten Routineprozessen nur selten ändern (Rosenstiel 2002, S. 207).

2.1.3 Führungstheorien, Führungsstile und Führungsformen

2.1.3.1 Führungstheorien

In der Führungsforschung arbeiten unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen (vor allem Betriebswirtschaft, Soziologie, Psychologie und Sozialpsychologie) integrativ zusammen. Nur so ist es möglich, trotz verschiedener Denkmuster und Betrachtungsweisen in der Beschreibung von theoretisch geleitetem Führungshandeln weiter zu kommen. Aufgabe der so entstandenen Führungstheorien ist es, - über die Beschreibung hinaus - auch Bedingungen, Potenziale, Strukturen, Prozesse, Beziehungen, Verhalten und Wirkungen von Führung zu erklären und vorherzusagen (Wunderer 2006, S. 271).

Dokumentierte Führungsbeispiele gibt es beginnend mit dem Bau der Pyramiden im alten Ägypten seit über vier Jahrtausenden. Bezogen auf die einfache Managementlehre finden sich entsprechend viele Beispiele von der „guten Praxis“ z.B. bei Kieser und Ebers (2006, S. 93 ff.). Im Rahmen der militärischen Führung, aber auch innerhalb kirchlicher Führungshierarchien, gibt es noch heute den „Gehorsam“, der jedoch jeweils anders konnotiert ist.

Durch den Wandel der Gesellschaftsformen und die damit verbundenen Rationalisierungsprozesse entstand vor allem während der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts die sog. legale Herrschaftsform auf der Basis bürokratischer Ordnungen (Weber 1972). Eine daraus abgeleitete Führungsform ist die „bürokratische Führung“, die aus heutiger Sicht eher altmodisch und vor allem unflexibel erscheint. Verwaltungsakte und Verordnungen bestimmen und kontrollieren bei bürokratischer Führung die Handlungsziele der Mitarbeiter (Müller-Schöll u. Priepe 1989, S. 141).

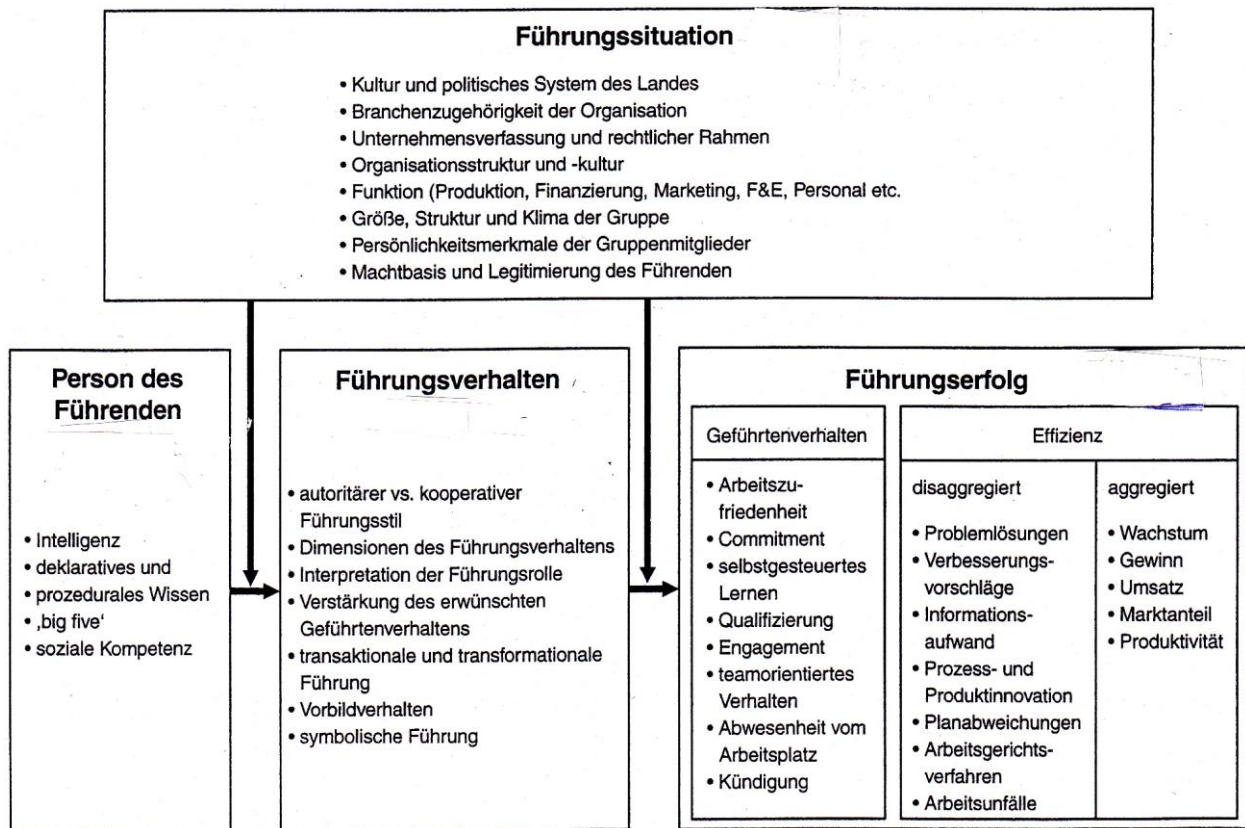
Mit der wissenschaftlichen Führungsforschung hatte man bereits während der 1930-er Jahre in den USA begonnen. Deren Forschungslinien sind verschiedenen Schulen zuzurechnen und in der Führungsliteratur umfangreich abgebildet. Erforscht wurden zunächst Führungseigenschaften („trait approach“), später Führungsstile („style approach“) und situative Faktoren („contingency approach“), die in ihrem Zusammenwirken zum Führungserfolg beitragen. Es handelt sich um Theorien über den Führungserfolg, der in Abhängigkeit von der Führungspersönlichkeit, dem Führungsverhalten und der Führungssituation entsteht.

Zur Vereinfachung dieses multifaktorellen Führungsgeschehens präsentiert Rosenstiel (2002, S. 211) ein Rahmenmodell der Führung. Zusammengefasst besagt es, dass ausgehend von der Person des Führenden und dessen Führungsverhalten im günstigen Fall ein Führungserfolg eintritt. Dies geschieht nicht linear, weil zusätzlich die Führungssituation sowohl den Übergang von der Person des Führenden zum Führungsverhalten als auch den Übergang vom Führungsverhalten zum Führungserfolg beeinflusst (Abb. 1).

Trotz diverser Re- und Metaanalysen ist vor allem der eindimensionale Eigenschaftsansatz ein theoretisches Konstrukt geblieben. Extraversion, emotionale Stabilität, Verträglichkeit/Freundlichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen gelten als die „big five“ - die fünf am besten kategorisierten Persönlichkeitsmerkmale (Rosenstiel 2002, S. 215).

Auch die Kontingenztheorie nach Fiedler bleibt als situative Theorie umstritten (Neuberger 2002, S. 499 u. Wunderer 2006, S. 213). Sie geht davon aus, dass nicht nur die Führungseigenschaften und der Führungsstil des Vorgesetzten den Führungserfolg beeinflussen, sondern es vor allem die drei nachfolgend genannten situativen Faktoren sind: Aufgabenstruktur, Positionsmacht und Führer-Mitarbeiter-Beziehung.

Als weitere Situationstheorie ist das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard (vgl. Wunderer 2006, S. 212) zu nennen. Dieses Modell geht davon aus, dass der Vorgesetzte seinen Führungsstil dem sozialen und aufgabenbezogenen Reifegrad des Mitarbeiters anpasst (siehe Abb. 2).

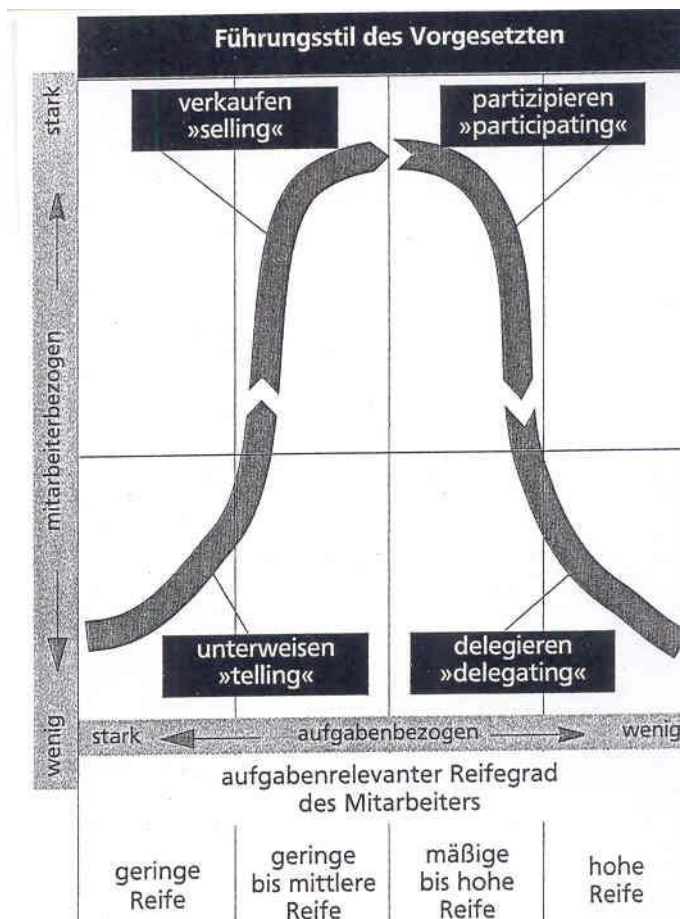


Quelle: Rosenstiel (2002, S. 211).

Abb. 1: Rahmenmodell der Führung

Aspekte des sozialen Reifegrades sind Erfahrung, Wissen und Können. Motivation, Engagement und Verantwortungsbereitschaft sind die Aspekte des aufgabenbezogenen Reifegrades. Da die Reifegrade von Mitarbeitern unterschiedlich ausgeprägt sind, gibt es vier unterschiedliche Führungsstile: „telling“ (autoritativer Stil), „selling“ (Integrationsstil), „participating“ (Partizipationsstil) und „delegating“ (Delegationsstil). Demnach ist es Hauptaufgabe der Führungskraft, „den auf eine spezifische Aufgabe bezogenen Reifegrad zu eruieren und daraufhin den entsprechenden Führungsstil anzuwenden“ (Pax 2007, S. 176).

Andere Autoren unterscheiden nicht nur zwischen personenorientierten und situations-theoretischen Führungstheorien (Wunderer 2006, S. 269 ff.). In das Konglomerat der Führungstheorien bringen sie zudem positionsorientierte und interaktionsorientierte Ansätze mit ein. Als positionsorientierte Theorie beschreibt Wunderer beispielsweise den Prinzipal-Agentenansatz und den Transaktionskostenansatz.



Quelle: Wunderer (2006, S. 212).

Abb. 2: Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

Beide Ansätze sind als Organisationstheorien in der organisationssoziologischen Literatur ausführlich beschrieben (vgl. Preisendörfer 2008, S. 22 ff.). Die interaktionsorientierten Ansätze wiederum haben vor allem Gruppendynamik und die sogenannte Führungsdyade zwischen Führenden und Geführten im Blick.

2.1.3.2 Führungsstile

Der Begriff Führungsstil wird in der Managementliteratur als konsistentes und typisiertes Verhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern beschrieben, welches innerhalb des Führungskontextes in gewissen Bandbreiten wiederkehrt (Wunderer 2006, S. 204). Die empirische Führungsstilforschung - beginnend mit Kurt Lewin in den Jahren 1938 bis 1940 - hat die Überlegenheit des demokratischen Führungsstils gegenüber dem autoritären Führungsstil behauptet und teilweise empirisch belegt. 1972 wurde dies von Neuberger überprüft (Rosenstiel 2002, S. 222). Er konnte die Überlegenheit des demokratischen Führungsstils zwar nicht so

deutlich feststellen. Dennoch konnte er die meist positiveren Einstellungen der demokratisch geführten Mitarbeiter nachweisen.

In den sog. Michigan- bzw. Ohio-Studien wurden zwei verschiedene Orientierungsmuster von Führungskräften entdeckt: die Aufgabenorientierung und die Mitarbeiterorientierung. Die Gruppe in Michigan um Likert, Katz und Kahn unterschied 1967 zunächst bipolar zwischen Product und Employee Orientation. Die Gruppe in Ohio um Hemphill (1950) und Fleishman (1957) erkannte mittels Faktorenanalyse eine zweidimensionale Beziehung zwischen den beiden Orientierungsmustern: Die Aufgabenorientierung wurde hier als „Initiating Structure“ und die Mitarbeiterorientierung als „Consideration“ bezeichnet. In der ausführlichen Führungsstiltypologie von Wunderer (2006, S. 208) sind neben der Partizipationsorientierung vor allem die beiden zweidimensionalen Ohio-Dimensionen ausgewiesen (siehe Abb. 3).

In der Führungslehre ist auch das eindimensionale Konzept des Führungsstilkontinuums von Tannenbaum und Schmidt (1958, S. 95 ff.) noch immer sehr prominent. Die sieben Führungsstile innerhalb dieses eindimensionalen Kontinuums sind davon abhängig, wie stark die Willensbildung bei dem Vorgesetzten liegt (Fischer 1981, S. 115; Fischer 2002, S. 70). Die Willensbildung durch den Vorgesetzten (vorgesetztenorientierte Führung) nimmt innerhalb des Kontinuums zugunsten der Willensbildung durch die Mitarbeiter zunehmend ab (mitarbeiterorientierte Führung). Die unterschiedlichen Führungsstile wirken sich auch darauf aus, wie Führungskräfte mit ihren Untergebenen umgehen. Vorgesetzte mit einer weniger starken Aufgabenorientierung haben in der Regel eine stärkere Mitarbeiterorientierung und umgekehrt.

Die sieben Führungsstile von Tannenbaum und Schmidt unterscheiden sich folgendermaßen:

- **Autoritärer Führungsstil:**
Der Vorgesetzte entscheidet und ordnet an, ohne Berücksichtigung der Mitarbeitermeinung. Die Mitarbeiter stehen in einer Art Gehorsamsverhältnis.
- **Patriarchalischer Führungsstil:**
Der Vorgesetzte entscheidet. Er „verkauft“ seine Entscheidungen und versucht die Mitarbeiter davon zu überzeugen. Letztlich erhalten die Mitarbeiter Weisungen.
- **Informierender Führungsstil:**
Der Vorgesetzte entscheidet. Er informiert die Mitarbeiter über die von ihm allein getroffenen Entscheidungen, indem er seine „Ideen“ präsentiert. Er fordert zu Rückfragen auf, wodurch die Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter steigen soll.

Typologie nach	Dimensionen	Führungsstile
Lewin et al.	nicht explizit bekannt	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ autoritär ⊗ demokratisch ⊗ laissez faire
Likert/Katz/Kahn (»Michigan-Studien«)	Aufgabenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ aufgabenorientiert (»production centered«) ⊗ mitarbeiterorientiert (»employee centered«)
Tannenbaum/Schmidt	Entscheidungspartizipation	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ autoritär ⊗ patriarchalisch ⊗ informierend ⊗ beratend ⊗ kooperativ ⊗ delegativ ⊗ autonom
Fleishman/Hemphill (»Ohio-Studien«)	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgabenorientierung (Initiating Structure) – Mitarbeiterorientierung (Consideration) 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ aufgabenorientiert ⊗ mitarbeiterorientiert
Blake/Mouton	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgabenorientierung – Mitarbeiterorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ »laissez-faire pflegen« (1,1) ⊗ »über Leichen gehen« (9,1) ⊗ »ausgeglichene Kombinationen suchen« (5,5) ⊗ »exzellente Führung« (9,9) ⊗ »geselliges Beisammensein« (1,9)
Hersey/Blanchard	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgabenorientierung – Mitarbeiterorientierung – Reifegrad der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ unterweisen (»telling«) ⊗ delegieren (»delegating«) ⊗ verkaufen (»selling«) ⊗ partizipieren (»participating«)
Wunderer	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidungspartizipation (Teilhabe) – wechselseitige Kooperation (Teilnahme) 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ autoritär ⊗ patriarchalisch ⊗ konsultativ ⊗ kooperativ ⊗ delegativ ⊗ teil-autonom
Bass	<ul style="list-style-type: none"> – ziel-/ergebnisorientiert – werte-/zielverändernd 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ transaktional ⊗ transformational

Quelle: Wunderer (2006, S. 208).

Abb. 3: Führungsstiltypologie

- **Beratender Führungsstil:**
Der Vorgesetzte informiert die Mitarbeiter über beabsichtigte bzw. vorläufige Entscheidungen, die noch geändert werden können. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich hierzu zu äußern. Erst dann trifft der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung.
- **Kooperativer Führungsstil:**
Der Vorgesetzte entscheidet letztverantwortlich zwischen verschiedenen Alternativen, die vorher von seinen Mitarbeitern zur Lösung des Problems entwickelt wurden.

- Partizipativer Führungsstil:
Die Mitarbeiter entscheiden, nachdem der Vorgesetzte die Ziele und damit zusammenhängende Probleme beschrieben hat. Der Vorgesetzte setzt lediglich die Grenzen des Entscheidungsspielraums fest.
- Demokratischer Führungsstil:
Die Mitarbeiter entscheiden. Der Vorgesetzte ist als interner und externer Moderator bzw. Koordinator tätig.

Über dieses eindimensionale Kontinuum herrscht in der Literatur weitgehende Einigkeit. Laut Rosenstiel (2002, S. 222) setzen Wunderer und Grunwald (1980) den autokratischen Führungsstil an die Stelle des autoritären Führungsstils. Wunderer fasst im Rahmen seines Führungskonzepts des Mitunternehmers den informierenden und beratenden Führungsstil zum konsultativen Führungsstil zusammen und ergänzt, dass dieser Führungsstil in Stresssituationen und bei niedrigem Reifegrad der Mitarbeiter bzw. in Vorentscheidungsphasen gut geeignet ist. Bei hoch motivierten Mitarbeitern und komplexen Aufgaben ist der konsultative Führungsstil als Vorstufe für eine wechselseitig aktive Führungsbeziehung zu sehen. Den partizipativen Führungsstil bezeichnet Wunderer im Konzept des Mitunternehmers als delegativen Führungsstil (Wunderer 2006, S. 209 ff.). Weil der Begriff demokratisch den Gedanken nahe legt, dass die Mitarbeiter ihre Führungskraft selbst wählen, heißt der demokratische Führungsstil in Wunderer's Konzept teil-autonomer Führungsstil (Rosenstiel 2002, S. 222). Wunderer's Beispiele aus der Bibel bzw. aus der Benediktinerregel zum delegativen und konsultativen Führungsstil sind im Unterkap. 2.3.4 dieser Arbeit beschrieben.

Neben dem eindimensionalen Konzept der Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt ist auch das in der Ohio-Tradition stehende zweidimensionale Verhaltensgitter („Managerial Grid“) von Blake und Mouton sehr populär: Blake und Mouton haben mit Hilfe einer neunstufigen numerischen Skala (Wertelabels: 1-9) die Leistungsorientierung in Bezug zur Mitarbeiterorientierung gesetzt. So haben sie die fünf nachfolgenden Führungsstile entwickelt (Schall 1991, S. 60 ff.):

1. Führungsverhalten: „Laissez-faire“

Neutralität auf Seiten des Vorgesetzten, Verantwortung wird abgeschoben

(Wert: 1,1; niedrige Ergebnis- und niedrige Mitarbeiterorientierung);

Folgen: Apathie und Resignation werden größer, Mitarbeiter suchen nach Ersatzzielen, mit denen sie sich beschäftigen können.

2. Führungsverhalten: „Seid nett zueinander“

Arbeit ist geselliges Beisammensein mit starkem Harmoniebedürfnis, keine Konflikte

(Wert: 1,9; niedrige Ergebnis- und hohe Mitarbeiterorientierung);
Folgen: spannungsfreie Atmosphäre, eher geringe Arbeitsleistungen.

3. „Normales“ Führungsverhalten

Anpassung und Kompromiss, Fortschritt nur innerhalb betrieblicher Vorschriften

(Wert: 5,5; mittlere Ergebnis- und mittlere Mitarbeiterorientierung);

Folgen: Es zeigen sich ausreichende Arbeitsleistungen als Endergebnis.

4. „Autoritäres“ Führungsverhalten

Produzieren um jeden Preis („über Leichen“), langfristig: Widerstand bei Mitarbeitern

(Wert: 9,1; hohe Ergebnis- und niedrige Mitarbeiterorientierung);

Folgen: Hohe Arbeitsleistung wird ohne Beachtung von Mitarbeiterbedürfnissen (z.B. Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen) erzielt. In Helferberufen führt dieser Führungsstil zu Stress und krankheitsbedingten Ausfällen, eher häufigere Fehlzeiten als bei anderen Führungsstilen.

5. „Kooperatives, integratives“ Führungsverhalten

Mitarbeiter arbeiten zusammen und erbringen große Leistungen

(Wert: 9,9; hohe Ergebnis- und hohe Mitarbeiterorientierung);

Folgen: Engagierte und begeisterte Mitarbeiter erbringen hohe Arbeitsleistungen, das Verwirklichen gemeinsamer Ziele schafft gute arbeitsklimatische Bedingungen.

Nach dem Hinzufügen einer dritten Dimension „Motivation“ wurden von Blake und McCauley (1995) zwei weitere Schlüsselführungsstile „entdeckt“: patriarchalische Orientierung und opportunistische Orientierung. Die bisherigen fünf Führungsstile wurden umbenannt: Überlebens-Management (Wert: 1,1), Glacéhandschuh-Management (Wert: 1,9), Organisations-Management (Wert: 5,5), Befehl-Gehorsam-Management (Wert: 9,1), Team-Management (Wert: 9,9).

Neuberger kritisiert bereits den ursprünglichen Ansatz von Blake und Mouton, weil die Dimensionen der Mitarbeiter bzw. Ergebnisorientierung methodisch nicht sorgfältig operationalisiert wurden. Das dreidimensionale Modell ist schlichtweg zu offen konzeptioniert. Es scheint vor allem für Schulungen im Bereich der Organisationsentwicklung entwickelt worden zu sein (Neuberger 2002, S. 511).

2.1.3.3 Führungsformen

Aufgrund des Rahmenmodells der Führung wissen wir, dass das Führungsverhalten eines Vorgesetzten einerseits durch persönlichkeitsbedingte Führungseigenschaften und andererseits durch die Führungssituation, wie etwa die Organisationsstruktur und -kultur geprägt wird (vgl. 2.1.3.1). Die Organisationskultur wiederum entsteht z.B. durch Führungsformen, die im Idealfall als „gemeinsam erarbeitete und akzeptierte Leitungskonzeptionen [...] für alle Organisationsmitglieder nachprüfbar und nachvollziehbar“ (Müller-Schöll u. Pripke 1989, S. 132) sind. Im Folgenden werden diese Führungsformen vorgestellt. Sie sind - wie die Führungsstile - Teil des Führungsverhaltens:

- partizipative Führung,
- transaktionale und transformationale Führung,
- visionäre und charismatische Führung sowie
- symbolische Führung.

Partizipative Führung meint Führung durch Teilhabe. Als Antwort auf den Taylorismus und dessen „Scientific Management“ entwickelte McGregor die Y-Theorie. Sie ist der New-Human-Relations-Bewegung in den 1950-er bis 1970-er Jahren als Fortführung der Human-Relations-Bewegung vor dem Zweiten Weltkrieg zuzurechnen (Neuberger 2002, S. 150). Die Y-Theorie unterscheidet sich von der bis dahin vorherrschenden - vor allem durch den Taylorismus geprägten - autoritären Führung, die McGregor als X-Theorie bezeichnete. Die X-Theorie geht davon aus, dass der Durchschnittsmensch faul ist und eine natürliche Abneigung gegenüber der Arbeit hat. Deswegen muss der Mensch zur Arbeit gezwungen, dabei kontrolliert, bedroht und unter Umständen sogar bestraft werden. Gemäß der X-Theorie ist der Durchschnittsmensch wenig ehrgeizig und verlangt viele Sicherheiten. Führung im Modell der X-Theorie besteht aus Anleitung und Kontrolle, die nur mit Autorität durchgesetzt werden kann. Organisatorische Erfordernisse lassen keine Rücksicht auf menschliche Bedürfnisse zu. McGregors Y-Theorie - gleichzeitig eine Theorie der Arbeitsmotivation - geht hingegen davon aus, dass physische bzw. geistige Anstrengungen Elemente einer positiven Selbstverwirklichung des Menschen sind. Der Mensch zieht es vor, Eigenverantwortung und in einem gewissen Rahmen auch Selbstkontrolle zu übernehmen, wenn er sich mit dem Zielsystem identifizieren kann. Unter normalen Umständen sucht der Mensch nach Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität finden sich bei Menschen häufiger, als man zunächst vermutet. Aufgabe der Führungskraft ist es, die persönlichen Ziele der Mitarbeiter in die Gesamtleistung des Unternehmens zu integrieren bzw. entsprechende Bedingungen zu schaffen. Das Unternehmen wird in dem Maße leistungsfähiger, indem die jeweils eigenen Wünsche und Ziele der Mitarbeiter Berücksichtigung finden können (McGregor 1973).

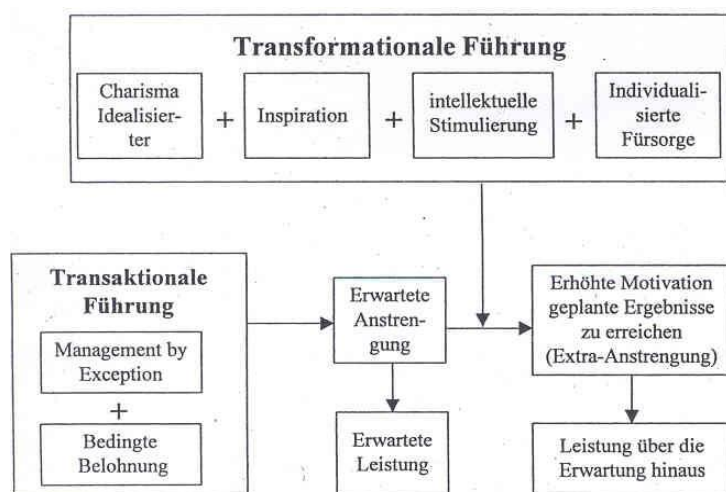
Das Konzept der partizipativen Führung baut auf dieser Theorie auf. Es sieht eine Strukturierung gemeinsam definierter Entscheidungsfelder verschiedener Hierarchiestufen vor, so dass Mitarbeiter aller Organisationsebenen beteiligt sind (Müller-Schöll u. Priepke 1989, S. 137). Dem Konzept der partizipativen Führung sind Managementmodelle zuzuordnen, die als „Management by Participation“ (MbP) bzw. als „Management by Objectives“ (MbO) bezeichnet werden. Entgegen dem ursprünglichen MbO-Ansatz (vgl. Odiorne 1973, S. 31 ff.) sieht das heutige MbO-Verständnis keine Zielvorgabe mehr vor. Es erfolgt vielmehr eine echte Zielvereinbarung. Berkel und Lochner (2001) ergänzen diesen modernen MbO-Ansatz mit internem Coaching durch die Führungskraft und bezeichnen diesen (immer noch partizipativen Ansatz) als Führen durch Zielvereinbarung und Führungscoaching. Wunderer entwickelt daraus das Konzept des Mitunternehmers und bezeichnet es als sogenanntes „Management by Motivation“ (Wunderer 2006, S. 138).

Wenngleich Wunderer die transaktionale und transformationale Führung in seiner Führungsstiltypologie auflistet (vgl. Abb. 3), handelt es sich bei den zugehörigen Konzepten um Führungsformen. Sie entstanden in der Zeit des „New Leadership Approachs“ zu Beginn der 1980-er Jahre. Inspiriert durch den Politikwissenschaftler und Historiker Burns (1978) und dessen Analyse historischer Führungsfiguren wurde deren Unterscheidung von Bernhard M. Bass (1985) in die Führungsforschung eingeführt (Neuberger 2002, S. 197). Beide Dimensionen werden mit dem von Bass und Avolio im Jahr 1990 entwickelten MLQ-Fragebogen („Multifactor Leadership Questionnaire“) erfasst. Über die transaktionale und transformationale Führung hinaus erfasst der MLQ auch die Laisser-faire-Führung (Rosenstiel 2007, S. 268). Ein tabellarischer Überblick über empirische Studien mit dem MLQ findet sich bei Geyer und Steyrer (1998, S. 380 f.).

Transaktionale Führung basiert auf einem marktähnlichen Tauschgeschäft zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter. Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter das, was er wünscht (z.B. Handlungsspielraum); der Mitarbeiter wiederum gibt dem Vorgesetzten, was dieser wünscht (z.B. gesteigerte Leistung). Innerhalb des MLQ wird damit zwischen bedingter Belohnung (BB) und Management by Exception (MbE) unterschieden. Die BB-Items nehmen Bezug auf positive wie negative Verstärkung von Zielerreichungsgraden und auf das Ausmaß des gegenseitigen Einvernehmens bei der gegenseitigen Tauschvereinbarung. MbE-Items zeigen an, ob der Vorgesetzte wirklich nur bei Abweichungen in den Arbeitsprozess eingreift. Die Führungskraft kontrolliert gewissermaßen den Weg, die Ziele und die Belohnungen, die sie vorenthalten oder vergeben kann. Bass deutet transaktionale Führung im Sinne der sogenannten Weg-Ziel-Theorie der Führung von Evans (1970) und House (1974) bzw. Neuberger (1976), welche sich am Menschenbild des homo oeconomicus orientiert.

Bei der transformationalen Führung hingegen geht es gerade nicht nur um das rationale Kalkül des Mitarbeiters. Vielmehr wird dieser durch die transformationale Führung des Vorgesetzten „verwandelt“. Der Vorgesetzte weckt sowohl altruistische Motive als auch Begeisterung auf Seiten des Mitarbeiters. Diesbezüglich werden durch den MLQ insgesamt vier Komponenten erfasst: Charisma (Grad des Vertrauens und Respekts gegenüber dem Vorgesetzten), Inspiration/inspirierende Motivierung (Zukunftsvisionen, Emotionalisierung, Aktivierung), intellektuelle Stimulierung (Aufbrechen eingefahrener Denkmuster, Förderung von innovativem Verhalten) und individualisierte Fürsorge/individuelle Wertschätzung (Eingehen auf Einzelanliegen, Bereitstellen von Hilfen).

Bass und Avolio (1990) gehen in ihrem Befund davon aus, dass sich transaktionale und transformationale Führung additiv vereinen (Rosenstiel 2002, S. 225).



Quelle: Neuberger (2002, S. 198).

Abb. 4: Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung

In den 1990-er Jahren wurde das Konzept der visionären Führung verstärkt in die Organisationsentwicklung eingebracht. Verschiedene Charakterisierungen von Visionen finden sich bei Neuberger (Neuberger 2002, S. 207 f.). Neben der kontemplativen Funktion der Vision beschreibt Neuberger die Gefahr der Ablenkung: Manipulationen des Managements könnten durch „Corporate Identity“ und die damit verbundene gemeinsame Sichtweise verdunkelt werden. Visionäre Führung könnte aber auch so verstanden werden, dass nicht der „Great Man“ die Vision für die Belegschaft vorgibt, sondern dass die Vision z.B. im Rahmen eines Leitbildprozesses von den Mitarbeitern gemeinsam entwickelt wird. Wenn diese Visionsentwicklung beispielsweise durch die Hilfe externer Moderatoren gelingt, dann ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiterschaft sich mit großem Engagement für die weitere Entwicklung der Unternehmung einsetzen wird. Für soziale Organisationen und deren ehrenamtliche Mitarbeiter gilt dies allemal. Im Bereich der christlichen Kirchen werden Vision

und Zusammenhalt immer wieder als wichtige Voraussetzungen für Lebendigkeit genannt (Zulehner 1989, S. 182 ff.). In der Beschreibung eines Zielfindungsprozesses für kirchliche Pfarrgemeinderäte der Erzdiözese Freiburg findet sich beispielsweise die folgende Zusammenfassung: „Es muss deutlich werden, dass Ziel (Vision) und Zusammenhalt die wichtigsten Voraussetzungen ‚organisatorischen Lebens‘ sind. Zusammenhalt unter den Mitgliedern der Organisation und die Bereitschaft, auf ein gemeinsames Ziel hin zu leben und zu arbeiten, treffen bei lebensfähigen Organisationen zusammen. Gleiches gilt für das Zusammenleben in unseren Pfarrgemeinden. Es geht also um das Ziel und um die Menschen, die diese Ziele gemeinsam erreichen sollen und wollen. Diese beiden Voraussetzungen des Zusammenlebens in Organisationen entsprechen zugleich zwei wichtigen Dimensionen kirchlichen Lebens: dem Miteinander und dem Füreinander“ (Mähler 1994, S. 21). In diesem Konzept versteht es sich von selbst, dass visionäre Ziele nie ganz erreicht werden. Dies im Unterschied zu Rahmenzielen und Ergebniszielen einer Organisation, die in spätestens fünf Jahren erreicht sein sollten und mit deren Umsetzung unter Umständen sofort begonnen werden kann.

Hinter dem Stichwort der charismatischen Führung verbirgt sich die Renaissance des Charisma-Konzepts von Max Weber. Dieser sah in der charismatischen Herrschaft eine vorrationale Herrschaftsform. Die reinste Form der legalen Herrschaft war für ihn die Bürokratie. Um deren Erstarrung zu verhindern, sollten charismatische Führer an die Spitze der bürokratischen Stäbe gesetzt werden. Tugend, Leidenschaft, Augenmaß, Verantwortungsgefühl und Hingabe waren Kennzeichen einer inneren charismatischen Qualität (Kieser u. Ebers 2006, S. 79). Weibler kritisiert das Charisma-Konzept in sieben Thesen (Weibler 1997 u. Neuberger 2002, S. 154):

1. Charismatische Führungsbeziehungen sind nicht planbar, weil Charismatiker nicht als solche geboren werden, sondern erst dazu gemacht werden.
2. Die charismatische Steuerung von Organisationen greift höchstens in Grenzfällen, weil in unterschiedlichen Situationen charismatische Führungsbeziehungen nicht gleich wahrscheinlich sind.
3. Organisationsstrukturen bleiben der Beliebigkeit überlassen, weil dem Charisma-Konzept keine organisationalen Gestaltungsempfehlungen zu entnehmen sind.
4. Im Extrem verlässt sich organisationale Steuerung auf eine Person, weil Charisma nur wenigen Personen zugeschrieben wird.
5. Wegen der Erfolgsabhängigkeit des Charisma-Konzepts sind charismatische Steuerungen in der Regel labil.
6. Organisationen können nicht dauerhaft gesteuert werden, weil charismatische Steuerung zeitlich begrenzt ist.

7. Die Forderung nach Charismatikern ist ein Postulat für eine stärkere personale Steuerung in Organisationen, obwohl diese eigentlich reduziert werden soll.

Zudem werden die vereinfachenden Erklärungen in Form sogenannter Rezepte kritisiert. Die Hauptkritik an der charismatischen Führung befürchtet die Wiederbelebung der Great-Man-Ideologie. Bedingt durch die deutsche Geschichte und die Gräueltaten des Nationalsozialismus mag es in Deutschland hoffentlich eine weniger starke Gefahr geben.

Die symbolische Führung orientiert sich - als jüngste Führungsform - am Konstruktivismus bzw. der Systemtheorie. Symbolische Führung bedeutet, dass Führungskräfte über Symbole bzw. Symbolisierungen führen. Aus einer systemischen Perspektive heraus überlassen die Führungskräfte das Führen ggf. den Fakten bzw. Artefakten. Die Führungskraft wird nicht hervorgehoben, sondern mit den Geführten zusammen in umfassende Kontexte eingeordnet. Beide führen und werden durch fremdbestimmte und selbst geschaffene Bedingungen geführt. Führende werden so vom Stereotyp des alleinverantwortlichen Lenkers befreit (Parry u. Bryman 2006, S. 459 ff.). Bei Führung geht es immer um die erfolgreiche Ausführung durch die Geführten auf der Basis einer guten Beziehung. Führung als Einmischen, Überwältigen oder Steuern kann überflüssig bzw. schädlich sein, wenn sie Eigeninitiative und Selbstorganisation erstickt. Führung ist nur dann angezeigt, wenn sie sinnvoll ist. Unter Umständen kann es besser sein, das Führen sein zu lassen und die Führungsaufgabe an andere Mitarbeiter zu übertragen, die dann die Führung übernehmen (Neuberger 2002).

2.2 Zielvereinbarungsgespräch als Führungsinstrument

„Führen bedeutet in erster Linie miteinander sprechen“ (Regnet 2009, S. 204). Insofern verwundert es nicht, dass Führungskräfte den überwiegenden Teil ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen. Mit der Frage „What do managers do?“ hatte u.a. Luthans (1988) mittels Tagebuchmethode die Tätigkeiten von Managern über längere Zeiträume beobachtet. Demnach macht die Kommunikation mit Mitarbeitern nur einen Teil der Arbeitszeit von Managern aus. Am meisten Zeit benötigen die Gespräche mit Vorgesetzten, Kollegen, Vertretern der Öffentlichkeit und Kunden. Auffallend war damals, dass bei Managern der unteren Führungsebenen die Tätigkeiten stärker zerfasert waren als bei Managern der höheren Führungsebenen. Ein Großteil des kommunikativen Handelns der unteren Führungsebene galt der Netzwerkbildung und der Mikropolitik (Rosenstiel 2002, S. 221).

Den untergebenen Mitarbeitern stehen bei der Aufgabenerledigung zwar mehr oder weniger detaillierte Informationen zur Verfügung, dennoch erhalten sie von Seiten der Vorgesetzten oft zu wenig Feedback. Für die Mitarbeiter entsteht so eine Diskrepanz zwischen „quantitativer Informationsmenge und qualitativem Informationsbedürfnis“ (Regnet 2009, S. 205). Häufig fehlen den Mitarbeitern angemessene Mitsprache- und Mitentscheidungsmöglichkeiten. Als Führungsinstrument können ZVG - über die Intensivierung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hinaus - auch zur Verbesserung der Informationsqualität auf der Mitarbeiterseite beitragen.

ZVG gibt es im deutschsprachigen Raum seit den 1980-er Jahren. Sie werden in der Literatur immer wieder auch als Mitarbeitergespräch (vgl. Alberternst 2003, S. 1) bezeichnet. Dennoch gibt es nur wenige auf wissenschaftlicher Empirie basierende Veröffentlichungen zu diesem Thema. Es finden sich zumeist eher praxisorientierte Leitfäden oder Handbücher. In englischer Sprache liegen zwar empirische Ergebnisse zu Leistungsbeurteilungsgesprächen (sog. „Performance Appraisal Interviews“) vor (Alberternst 2003, S. 7). Diese sind konzeptionell jedoch nicht mit den ZVG zu vergleichen.

2.2.1 Begriffsklärung und Funktionen des Zielvereinbarungsgesprächs

Die Begriffe Mitarbeitergespräch und ZVG lassen sich nicht immer klar voneinander trennen. In der Literatur wird der Begriff Mitarbeitergespräch häufig als Oberbegriff für diverse Gesprächstypen verwendet. Mitarbeitergespräch meint nicht die alltägliche Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Das Mitarbeitergespräch ist als institutionalisiertes Gespräch Teil der direktiven Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. Die „Etikettierung“ von Gesprächstypen ist insofern mehr oder weniger willkürlich. In der Praxis gibt es unterschiedlich institutionalisierte „Gesprächsformen, die sich hinsichtlich Ziel, Gesprächsinhalt, Anlass und Grad der Strukturierung in verschiedene Grundformen unterteilen lassen“ (Düll 1993, S. 260). Zur Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ergänzt Düll, dass die Gesprächsteilnahme von Personalreferenten bzw. anderen Personalexperten an Mitarbeitergesprächen nicht üblich ist.

Düll unterscheidet vor allem zwischen Beurteilungs-, Förderungs-, Zielsetzungs-, Führungs- und Problemlösungsgesprächen:

- Das Beurteilungsgespräch thematisiert im Rahmen der Leistungsbeurteilung vor allem die Leistungen des Mitarbeiters. Im Wesentlichen werden zwei Varianten unterschieden: In der traditionellen Form werden Ergebnisse einer bereits erfolgten Beurteilung eröffnet. Die neuere Form nennt sich „Gespräch zur Beurteilung“, in dem die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters in die folgende Beurteilung einfließt.

- Das Förderungsgespräch stimmt Karriereplanung und berufliche Entwicklungsziele des Mitarbeiters mit den Zielvorstellungen des Betriebes ab. Es geht um die Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung und Laufbahnentwicklung: „Das Gespräch [...] dient also letztlich der [...] Abstimmung von organisatorischem Entwicklungsbedarf und individuellen Interessen im Sinne einer konsensorientierten und transparenten [...] Personalentwicklungsplanung“ (S. 261).
- Das Zielsetzungsgespräch hat die Vereinbarung von überprüfbaren Zielen für eine bestimmte Zeitspanne zum Ziel. In der Führungsform Management by Objectives (MbO) sind „ex ante-Zielsetzung und ex post-Beurteilung stets sachlich und zeitlich direkt miteinander verbundene Elemente des Leistungsfeedbacks zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern“ (S. 261).
- Das Führungsgespräch dient der gegenseitigen Rückmeldung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, mit dem Ziel, die Zusammenarbeit zu bilanzieren. „Als Ausdruck einer kooperativen Personalführung kommen gegenseitige Wertschätzung, Anerkennung und Kritik, aber auch Einschätzungen zur Arbeitsaufgabe und deren Bedingungen zur Sprache“ (S. 261).
- Das Problemlösungsgespräch dient der Lösung von Konflikten bzw. Problemen, die im Arbeitsprozess entstanden sind. „Bei dieser nur wenig formalisierten Gesprächsform geht es dem Vorgesetzten um eine bessere Fundierung von betrieblichen Entscheidungen“ (S. 262).

Daneben gibt es viele weitere Gesprächsanlässe, wie z.B. Einstellung, Kündigung, Austritt, Wiedereingliederung nach längerer Erkrankung, Beurlaubung und inzwischen sogar Elternzeit. Bei einem anlassbezogenen Gespräch handelt es sich um ein Mitarbeitergespräch, welches - mit je eigenem Fokus - zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter geführt wird. Fiege et. al. (2006) benennen die folgenden Kennzeichen des Mitarbeitergesprächs: Es handelt sich um ein institutionalisiertes Gespräch mit spezifischer Zielsetzung und „formalem Anlass, fester Terminierung, höherem Zeitbedarf und ausreichender Vorbereitung der Gesprächspartner“ (S. 484).

In der betrieblichen Praxis haben sich Mischformen dieser Mitarbeitergespräche entwickelt. Häufig ist das Feedback-, Zielsetzungs- und Fördergespräch zu einem Gespräch zusammengefasst und institutionalisiert worden. Es wird dann in der Regel als Jahresgespräch einmal im Jahr geführt. Gesprächsinhalte dieses Jahresgesprächs sind (vgl. Innenministerium Baden-Württemberg 1998):

1. Rückblick und gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit,
2. Ausblick und Zielvereinbarung für das folgende Arbeitsjahr sowie
3. Förderung und berufliche Entwicklung des Mitarbeiters.

Ziel des so gegliederten Gesprächs ist eine längerfristige Personalentwicklung, die vor allem durch die Vereinbarung von Arbeits- und Entwicklungszielen erreicht werden soll. Deswegen wird diese Gesprächsform als ZVG bezeichnet. Davon zu unterscheiden sind die Konflikt- und Beurteilungsgespräche, die als eigene Gesprächsform weiter bestehen. Kennzeichen des ZVG ist eine partnerschaftliche Gesprächshaltung. Vorgesetzter und Mitarbeiter führen ein offenes Gespräch auf Augenhöhe. Weil das ZVG in einer Atmosphäre der Offenheit geführt wird, können auch Gehaltsverhandlungen und Fragen nach leistungsgerechter Bezahlung nicht Bestandteil von ZVG sein (Nagel et al. 2005, S. 63 ff.). Wenn sich im Rückblick zeigt, dass es Abweichungen zur Zielvereinbarung aus dem Vorjahr gibt, dann sollten diese nicht als „Planversagen“, sondern vielmehr als Indikator „zur unverzüglichen Einleitung gegensteuernder Maßnahmen und zur Plananpassung als Teil eines permanenten Managementzyklus verstanden werden“ (Pinkwart 2000, S. 18).

Im Rahmen ihrer Personalentwicklung hat sich die Erzdiözese Freiburg im Jahr 2006 entschieden, ZVG verbindlich einzuführen. Bei den ZVG sollen berufliche Situationen fokussiert, Aufgaben und Ziele für das darauf folgende Jahr vereinbart, Mitarbeiterengagements gestärkt sowie größere pastorale Perspektiven der Erzdiözese in konkrete erreichbare Ziele übersetzt werden. Die ZVG in der Erzdiözese Freiburg haben die folgenden Gesprächsinhalte (Erzdiözese Freiburg 2007):

1. Rückblick,
2. Zusammenarbeit,
3. Zielvereinbarung und
4. Förderung.

Das Verständnis von ZVG als konkrete Typisierung von Mitarbeitergesprächen wird in dieser Arbeit vorausgesetzt. Damit schließe ich mich der Meinung von Düll (1993) an. Der Begriff Mitarbeitergespräch meint in dieser Arbeit den Oberbegriff für alle Gesprächstypen mit Mitarbeitern. Alberternst (2003) hingegen bezeichnet das konkrete ZVG als eigentliches Mitarbeitergespräch. „Ein Mitarbeitergespräch ist ein Arbeitsgespräch zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten mit den Mindestmerkmalen: Besprechen der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters, gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit, Erörterung von Entwicklungsperspektiven und Vereinbarung von Zielen“ (Alberternst 2003, S. 12). Trotz der grundsätzlich unterschiedlichen Auffassung bezüglich der Begrifflichkeit gelten die Inhalte der Arbeitsdefinition für Mitarbeitergespräche entsprechend Alberternst auch für die ZVG. Immer dann, wenn Alberternst vom Mitarbeitergespräch spricht, ist das in dieser Arbeit untersuchte ZVG gemeint.

ZVG als Führungsinstrument haben mindestens die Funktionen Personalführung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung (Alberternst 2003, S. 14 ff.). Die Personalführungsfunktion erfüllen beispielsweise Zielvereinbarungen, die im Rahmen des MbO-Verständnisses (vgl. Führungsformen in Kap. 2.1) am Ende von Top-Down-Prozessen getroffen werden. Dies unter der Voraussetzung, dass der beidseitige Dialog neben den Unternehmensinteressen auch und vor allem die Situation des Mitarbeiters im Blick hat. Die Personalführungsfunktion wird ebenfalls erfüllt, wenn die Zusammenarbeit von Vorgesetztem und Mitarbeiter thematisiert wird. „Während Prozesse der Rollenklärung zu einer formalen Stellenbeschreibung führen, trägt Rollenverhandeln darüber hinaus zu einem Austausch informeller Erwartungen, Absichten und Sichtweisen bezüglich der Arbeitssituation bei“ (Fiege et al. 2006, S. 490). Optional können also auch gegenseitige, eher informelle Rollenerwartungen besprochen werden.

Die Personalentwicklungsfunktion ergibt sich aus der Tatsache, dass der Mitarbeiter unter Umständen berufliche Qualifizierungen benötigt, damit er die vereinbarten Ziele überhaupt erreichen kann. Eine Stärken- und Schwächenanalyse des Mitarbeiters ist hierbei hilfreich. Das ehrliche Feedback des Mitarbeiters an den Vorgesetzten wiederum kann - sofern dessen Führungsverhalten dies zulässt - diesen dazu veranlassen, sich selbst für seine Führungsaufgabe weiterzuqualifizieren.

Schließlich wird die Organisationsentwicklungsfunktion „durch die Konzipierung und Implementation geeigneter Arbeits-, Führungs- und Kooperationsformen“ erreicht (Gebert 2007, S. 601), die sowohl Commitment als auch Effektivität sicherstellen.

2.2.2 Arbeitszufriedenheit im Kontext des Zielvereinbarungsgesprächs

Ob ZVG - auf Seiten des Vorgesetzten - die Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe verändern, wird im Rahmen dieser Arbeit überprüft werden. Entsprechend nachgewiesene Zusammenhänge dürften die Implementierung der ZVG als Personalentwicklungsinstrument in anderen Diözesen durchaus begünstigen. Leitungszufriedenheit ist eine spezifische Form der Arbeitszufriedenheit (AZ), deren Konzeptionen und Theorien in diesem Abschnitt vorgestellt werden.

2.2.2.1 Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit

Die Arbeits- und Organisationspsychologie operiert mit unterschiedlichen Konzeptionen der AZ. Neuberger (1974) unterscheidet zwischen bedürfnisorientierten, anreiz-theoretischen, kognitiven und humanistischen Konzeptionen. Gebert und Rosenstiel (2002) arbeiten mit dem Begriff der Berufszufriedenheit, „die - von der Extension des Begriffs her gesehen - offenbar ‚zwischen‘ der Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit variiert“ (S. 95). Im Hinblick auf die AZ-Konzeption verwenden sie vier polare Dimensionen (S. 80), die sich folgendermaßen abbilden lassen:

bedürfnisorientiert (motivations-/personorientiert)	<->	anreizorientiert (situationsorientiert)
vergangenheitsorientiert	<->	zukunftsorientiert
Einzel-AZ	<->	Gesamt-AZ
AZ als vorübergehender Zustand	<->	AZ als zeitlich stabile Reaktion

Quelle: Gebert und Rosenstiel (2002, S.80).

Abb. 5: Dimensionen von Arbeitszufriedenheit

Trotz der fehlenden gemeinsamen Konzeption basieren die meisten Ansätze auf einer mathematischen Gleichung von Locke (1976, S. 1306), der die AZ aus einer an der Bedeutsamkeit relativierten Soll-Ist-Differenz berechnet:

$$AZ = f ((\text{Soll-Ist-Differenz}) \times \text{Bedeutsamkeit}).$$

Theorien zur Ermittlung der konkreten Soll-Ist-Differenz finden sich in Abschnitt 2.2.2.2.

2.2.2.2 Theorien der Arbeitszufriedenheit

Die vorhandenen Ansätze gruppieren Neuberger (1980) und Fischer (1997) in inhaltsbezogene und prozessorientierte Theorien. Zu den inhaltsbezogenen Theorien der Arbeitszufriedenheit gehört die Motivationstheorie von Maslow (1954). Das Motivationsmodell von Maslow ist - aufgrund seiner Plausibilität - vor allem bei Praktikern beliebt, während es von Wissenschaftlern eher kritisch gesehen wird. Die ersten vier Stufen der sog. Maslowschen Bedürfnispyramide (1. physiologische Grund-, 2. Sicherheits-, 3. Soziale Bindungs- und 4. Ego-Bedürfnisse) sind homöostatisch defizitorientiert. Nach der Sättigung eines Bedürfnisses strebt das Bewusstsein die Bedürfnisbefriedigung einer höheren Stufe an. Bei der fünften Stufe, der Selbstverwirklichung, handelt es sich um ein Wachstumsbedürfnis, welches so gut wie nie zu sättigen ist. Die Hauptkritik bezieht sich „primär auf die hierarchische Ordnung der Bedürfnisse und die Dynamik ihrer Befriedigung. Eine gegebene Dominanz bestimmter Bedürfnisebenen ist sehr häufig auf die unterschiedlichen sozialen Normen der auf verschiedenen betrieblichen Ebenen arbeitenden

sozialen Schichten zurückzuführen“ (Fischer 1997, S. 268). Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass vor allem die Befürnikategorien schwer voneinander zu trennen sind.

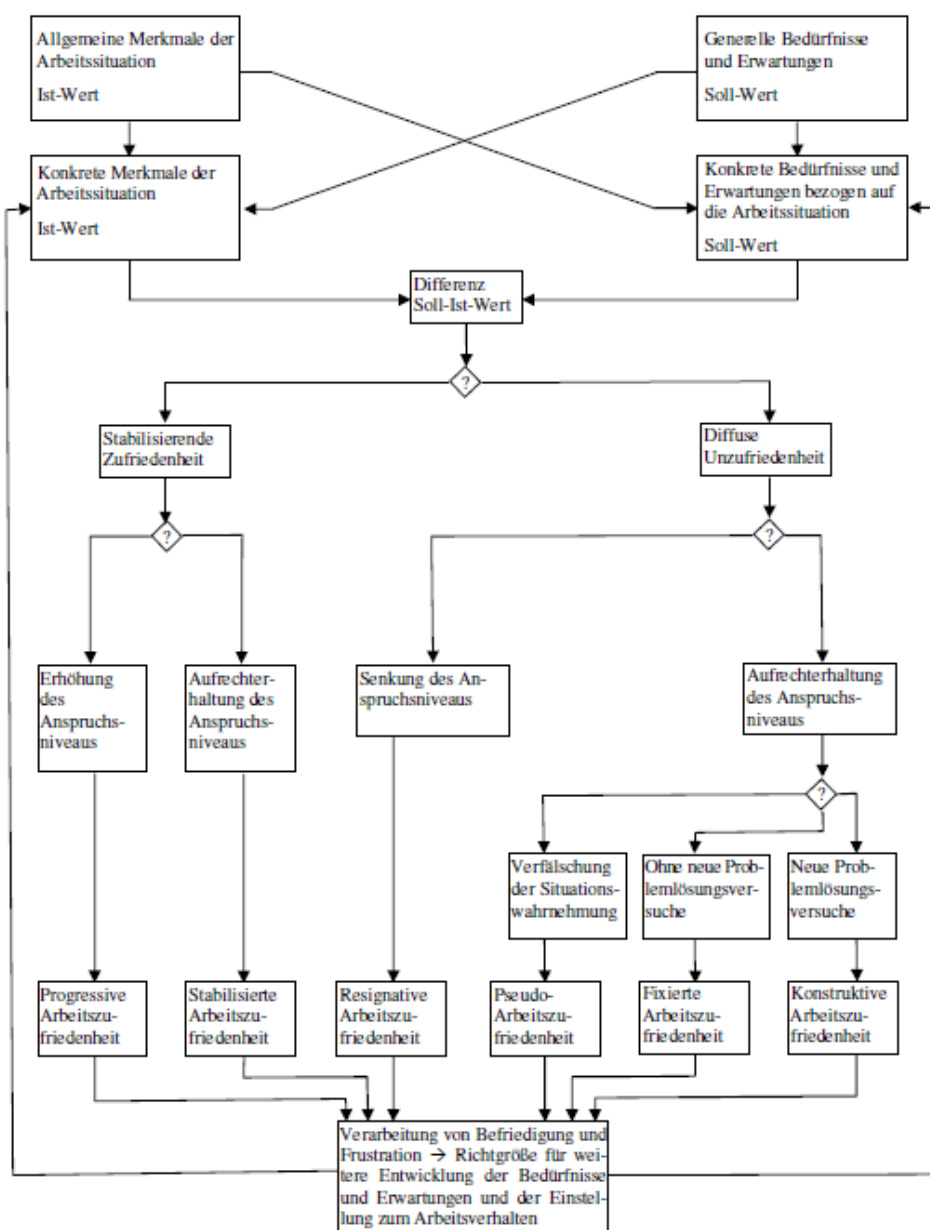
Bei der Zweifaktorentheorie nach Herzberg (1959) handelt es sich ebenfalls um eine Inhaltstheorie der AZ. Basierend auf der „social incidence“-Methode wurde zunächst untersucht, wie sich die AZ erhöht, wenn die Bedingungen der Arbeitssituation und der Organisation verändert werden. Herzberg unterschied dabei „die ‚motivators‘ (insbesondere: achievement, recognition, work itself, responsibility), die geeignet seien, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, von den ‚hygienics‘ (company policy and administration, supervision, salary, working conditions), die im ungünstigsten Fall in der Lage wären, Unzufriedenheit hervorzurufen, im positiven Falle jedoch keine Zufriedenheit bewirken könnten“ (Fischer 1997, S. 268). Der Ansatz von Herzberg betont im Hinblick auf die extrinsische Motivation den Führungsstil des Vorgesetzten als sog. Context-Variable (Hygienefaktor). Als Content-Variable dient im Rahmen der intrinsischen Motivation die Arbeit selbst (Motivator). Die Zweifaktorentheorie wurde von Herzberg in Zusammenarbeit mit Mausner und Snyderman entwickelt. Herzberg griff hierbei einen Ansatz von Flanagan (1954) auf, der Auswirkungen von (Miss-)Erfolgen untersucht hatte. Herzberg variierte die Fragestellung und erkundigte sich nun nach (un-)zufrieden machenden Situationen (Rosenstiel 2007, S. 91). Die Ergebnisse zeigten, dass der Führungsstil des Vorgesetzten nicht als Motivator dient, sondern vielmehr als ein Hygienefaktor zu verstehen ist. Nur die Arbeitstätigkeit als solche ist ein Motivator. Durch die Arbeitstätigkeit und die damit verbundene Realisierung von Bedürfnissen entsteht AZ als Entspannung aufgrund vorhandener Möglichkeiten (Herzberg et. al. 1959).

Eine weitere Inhaltstheorie ist das Motivationsmodell von Hackmann und Lawler (1971) bzw. Hackmann und Oldham (1975). Im Wesentlichen prognostiziert dieses Modell Motivationssteigerungen und AZ bei Mitarbeitern, die ein großes Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung bzw. Entwicklung haben. Hierzu zählen Selbständigkeit, Entscheidungspartizipation, Leistungszielerreichung und entsprechende Rückmeldungen. Insofern baut das Modell auf den vorher beschriebenen Inhaltstheorien auf.

Prozesstheorien der AZ sind neben dem unten abgebildeten Modell von Bruggemann (1975) die Valenz-Erwartungs-Instrumentalitätstheorie von Vroom (1964) und das Erwartungs-Valenz-Modell von Porter und Lawler (1968). Die genannten Prozesstheorien gehen davon aus, dass die menschliche Bedürfnisentwicklung grundsätzlich offen ist, so dass erlernte Erwartungen auch eine erlernte Wertigkeit haben (Strobel-Seiler 2005, S. 40). Das AZ-Modell von Bruggemann (Abb. 6) verdeutlicht die eingangs beschriebene Ermittlung der Soll-Ist-Differenz zwischen Bedürfnissen und Merkmalen. Ihr folgt der Prozess der Anspruchsniveauregulierung zur Bildung einer neuen Zufriedenheitsform. Die vorletzte Zeile der nachfolgenden Abb. 6 zeigt, wie sich insgesamt sechs verschiedene Formen von AZ als Ergebnisse von Abwägungs- und

Erlebnisverarbeitungsprozessen ergeben können. Allen sechs Formen gehen im Wesentlichen drei psychologische Prozesse voraus:

- „1. Befriedigung bzw. Nichtbefriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen zu einem gegebenen Zeitpunkt;
2. Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des individuellen Anspruchsniveaus als Folge von Befriedigung bzw. Nichtbefriedigung;
3. Problemlösung, Problemfixierung oder Problemverdrängung im Falle der Nichtbefriedigung“ (Bruggemann et. al. 1975, S. 132).



Quelle: Bruggemann et. al. (1975, S. 134).

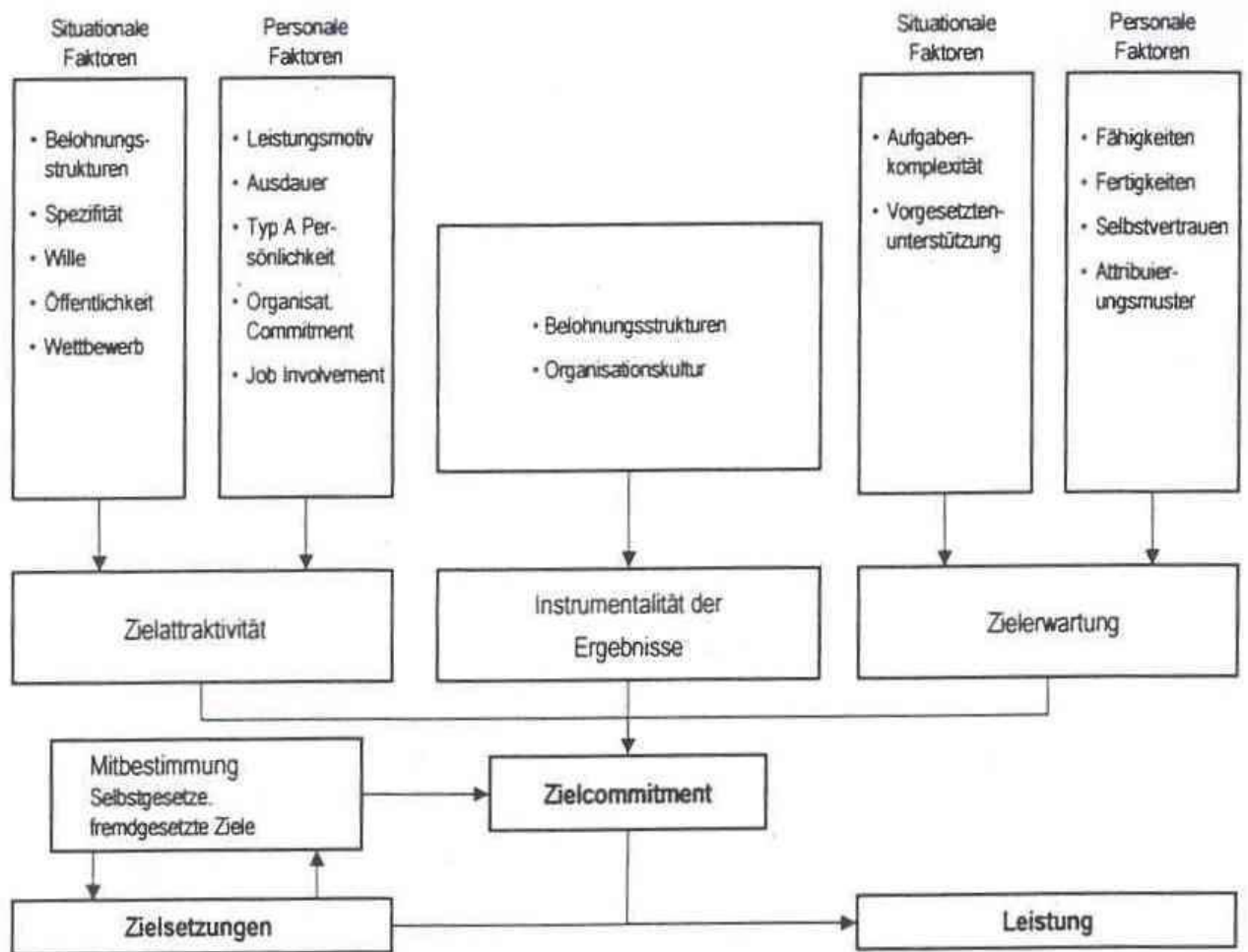
Abb. 6: Formen der Arbeitszufriedenheit als Ergebnisse von Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozessen

Punkt 1 bezieht sich auf den Soll-Ist-Abgleich (Abb. 6, Zeilen 1 bis 3) und die so entstehende stabilisierende Zufriedenheit bzw. diffuse Unzufriedenheit (Zeile 5). Punkt 2 bezieht sich auf Zeile 7 der Abb. 6 (Erhaltung bzw. Veränderung des Anspruchsniveaus). Punkt 3 bezieht sich auf die daraus resultierenden Prozesse (Abb. 6, vorletzte Zeile): Aus der stabilisierenden Zufriedenheit wird schließlich entweder eine progressive oder eine stabilisierte AZ. Aus der diffusen Unzufriedenheit entsteht am Ende eine resignative, Pseudo-, fixierte oder konstruktive AZ. Alle sechs verschiedenen Formen der AZ dienen der Frustrationsverarbeitung und sind Richtgröße für die weitere Entwicklung des Arbeitsverhaltens.

2.2.3 Die Perspektive des Vorgesetzten: Commitment zu den Mitarbeitern sowie Commitment und Motivation im Hinblick auf die Zielvereinbarungsgespräche

Die Arbeits- und Organisationspsychologie arbeitet immer wieder mit dem Begriff Zielcommitment. Man versteht hierunter „den Willen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen und sich für die Zielerreichung anzustrengen“ (Alberternst 2003, S. 51). Dieser Wille ist davon unabhängig, ob es sich um selbst gesetzte, in einem ZVG vereinbarte oder fremd gesetzte Ziele handelt. Das Zielcommitment als Moderator der Zielsetzungswirkung wird auf die Theorie der Zielsetzung nach Locke und Lattham (1990) zurückgeführt. Weitere Moderatorvariablen dieser Theorie sind Feedback, Selbstwirksamkeit und Aufgabenkomplexität (Kunz 2004, S. 21). Sowohl die Attraktivität als auch die Erwartung der Zielerreichung sind für das Zielcommitment von Bedeutung. Das Modell nach Kleinbeck (1991) beschreibt alle wichtigen Einflussgrößen des Zielcommitments (vgl. Abb. 7).

In der Studie von Alberternst (2003) bezieht sich das Zielcommitment auf den Willen des Mitarbeiters, sich für die im ZVG ausgehandelten Ziele einzusetzen. Dennoch ist auch auf Seiten der Dienstvorgesetzten ein Commitment nötig. Es ist einerseits ein Commitment zum Mitarbeiter und andererseits ein grundsätzliches Commitment zu ZVG als solchen. Das Commitment zum Mitarbeiter soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Mitarbeitercommitment bezeichnet werden. Es meint den Willen des Vorgesetzten, einen Mitarbeiter in seiner Arbeit und in seinem Bemühen um die Zielerreichung zu unterstützen, für ihn einzustehen - gegebenenfalls auch bei Fehlleistungen. Das grundsätzliche Commitment zum ZVG soll in dieser Arbeit als „ZVG-Commitment“ bezeichnet werden. Es lässt sich aus der Bedeutung ableiten, die Vorgesetzte der verbindlichen Einführung von ZVG geben. Darüber hinaus lässt es sich an der Zahl der geplanten bzw. durchgeführten ZVG erkennen.



Quelle: Kleinbeck (1991; in: Kunz 2004, S. 27).

Abb. 7: Determinanten des Zielcommitments

Dem Vorgesetzten sollte es - neben der oben beschriebenen Mitgestaltung der Zielattraktivität und dem Mitarbeitercommitment - um die Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen gehen, so dass eine nachhaltige Organisationskultur entstehen kann.

In der von Alberternst (2003) untersuchten Organisation (Universität Erlangen-Nürnberg) waren die ZVG auf freiwilliger Basis eingeführt worden. ZVG wurden immer dann geführt, wenn der Mitarbeiter sie einforderte. Es zeigten sich die folgenden Ergebnisse: Wenn ein Mitarbeiter seinen Vorgesetzten als integer wahrnimmt, rechnet er mit einem fairen, offenen und ehrlichen Verhalten seines Vorgesetzten. Auf der Grundlage dieser Wahrnehmung führt er eher ein Gespräch als seine Kollegen, die ihren Vorgesetzten als weniger integer wahrnehmen (S. 154). Mitarbeiter führen auch nur dann ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, wenn sie den Eindruck haben, dass er daran ein echtes Interesse hat (S. 155).

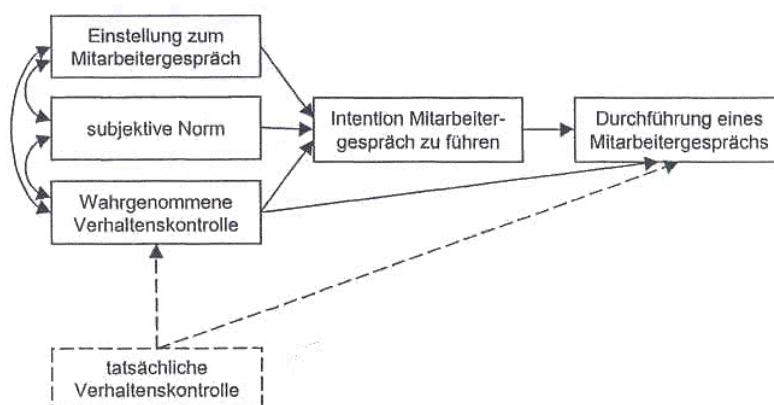
Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Organisation (Erzdiözese Freiburg) hat ZVG verbindlich eingeführt. Durch die Verbindlichkeit bekommen sie eine größere Reichweite, der Gesprächsimpuls geht zudem vom Dienstvorgesetzten aus. Neben dem oben beschriebenen

Gesprächscommitment der unmittelbaren Vorgesetzten soll daher im weiteren Verlauf dieser Arbeit auch deren Motivationshintergrund in den Blick genommen werden: Der Frage, welcher Vorgesetzte tatsächlich ein ZVG führt (in Abhängigkeit von Lebens- bzw. Dienstalder, Selbstverständnis, Teamgröße, etc.), wird noch nachzugehen sein. Mögliche Unterschiede zwischen Intention (geplante Gesprächsanzahl) und Durchführung der Gespräche (Zahl der tatsächlich geführten Gespräche) mit eventuellen Rückschlüssen auf die Gesprächsbereitschaft sollen untersucht werden.

Ajzen (1991) hat mit seiner Theorie des geplanten Verhaltens insgesamt drei Faktoren identifiziert, die sich auch auf die Intention des Dienstvorgesetzten, ein ZVG zu führen, auswirken können:

1. Persönliche Bewertung des Konzepts (sog. Einstellung zum ZVG)
2. Motivation, sich den normativen Erwartungen im persönlichen und gesellschaftlichen Umfeld anzupassen (sog. subjektive Norm als sozialer Faktor)
3. Wahrgenommene Verhaltenskontrolle (z.B. durch Vorgesetzte und organisatorische Rahmenbedingungen) in Verbindung mit der eigenen tatsächlichen Verhaltenskontrolle als Voraussetzung für die Realisierung der Intention

Generell gilt, „dass die Intention eines Menschen, ein Verhalten zu zeigen, umso stärker ist, je günstiger die Einstellung und die subjektive Norm sind und je größer die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist“ (Ajzen 1991; in: Alberternst 2003, S. 80).



Quelle: Alberternst (2003, S. 81).

Abb. 8: Theorie des geplanten Verhaltens bezogen auf Zielvereinbarungsgespräche

Für die Mitarbeiterseite fand Alberternst (2003, S. 148) heraus, dass die Intention, ein ZVG zu führen, dessen Durchführung - wenn auch mit schwachem Effekt - positiv beeinflusst ($N=79$; $r=0,16$; $p=0,08$). Inwieweit dieser schwache und nur tendenziell signifikante Wert auch für die Vorgesetzenseite bei verpflichtenden Gesprächen gilt, wird im Rahmen dieser Studie beleuchtet werden.

Darüber hinaus untersuchte Alberternst den Einfluss der aus Mitarbeitersicht wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des Vorgesetzten auf die Durchführung des freiwilligen ZVG (mit den drei Dimensionen Kompetenz, Wohlwollen und Integrität des Vorgesetzten). Es zeigte sich nur für die (in der Fremdwahrnehmung) wahrgenommene Integrität des Vorgesetzten eine signifikante positive Korrelation (vgl. Alberternst 2003, S. 150). Die wahrgenommene Kompetenz und das wahrgenommene Wohlwollen korrelierten nicht mit der Intention, ein ZVG zu führen. Alberternst vermutete, dass unterschiedliche Gruppennormen als soziale Faktoren in den verschiedenen Funktionsbereichen der untersuchten Organisation die Durchführung von ZVG begünstigen bzw. verhindern (S. 154). Die soziale Norm wird insbesondere durch Leitungsebene, Vorgesetzte, Kollegen und eine prinzipielle Berufskultur geprägt. Im Bereich des öffentlichen Dienstes kann zum Beispiel nur eine in sich konsistente Kultur zu einer erfolgswirksamen Identität der gesamten Verwaltung führen. Wenn es etwa zu viele Widersprüche zwischen Werten, Normen, Strategien und tatsächlichen Handlungen gibt, „wirkt sich dies unmittelbar negativ auf die Unterstützung durch die Verwaltungsträger und damit entsprechend nachteilig auf das Realisierungspotential aus“ (Pinkwart 2000, S. 19).

In der Studie von Alberternst zeigte sich, dass die meisten ZVG im Pflegebereich der Universitätsklinik geführt worden waren. Sowohl im Verwaltungsbereich als auch im wissenschaftlichen Bereich waren weniger ZVG geführt worden. Alberternst (2003, S. 156) vermutet, dass Vorgesetzte im Bereich der öffentlichen Verwaltung eher aufgabenorientiert handeln. Dies hat den Effekt, dass sie die Entwicklung und Führung ihrer Mitarbeiter vernachlässigen.

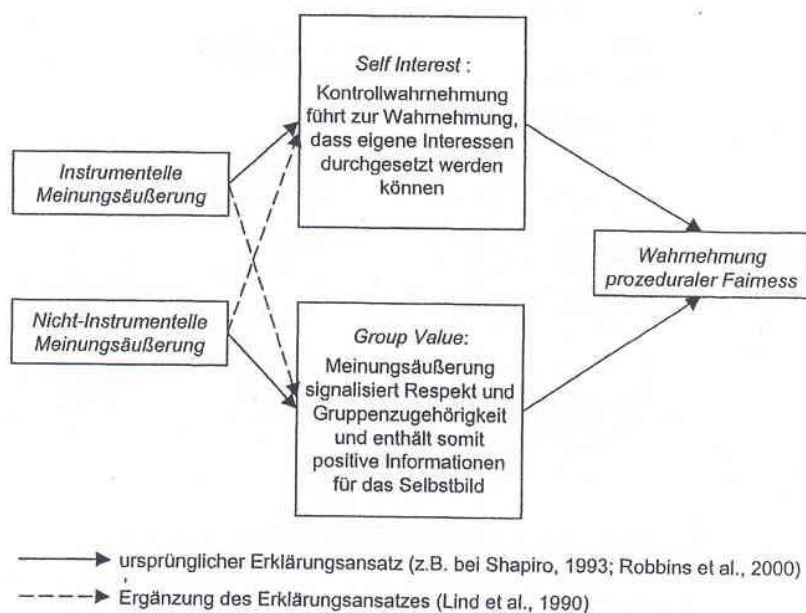
2.2.4 Distributive und prozedurale Gerechtigkeit im Zielvereinbarungsgespräch

Die „Equity Theorie“ von Homans (1961) stellt den jeweils eigenen Aufwand und Ertrag dem von Vergleichspersonen in der gleichen Organisation gegenüberstellt. Hierauf basierend bezeichnet „distributive Gerechtigkeit [...] die wahrgenommene Fairness des Inhalts, der Qualität und des Ausmaßes der zu verteilenden Ressource“ (Alberternst 2003, S. 32).

„Prozedurale Gerechtigkeit dagegen bezieht sich auf die wahrgenommene Fairness von Methoden und Prozessen, die zu den Entscheidungen führen, wie die Ressourcen verteilt werden“ (Alberternst 2003, S. 33). Im organisationalen Kontext hat prozedurale Gerechtigkeit am Arbeitsplatz einen fundamentalen Wert. Wichtige Organisationsvariablen stehen mit Variablen der prozeduralen Fairness in engem Zusammenhang, weil ihr Wert von der Haltung und dem Verhalten der Organisationsmitglieder abhängt (Kunz 2004, S. 30). Auch in den Untersuchungen von Sweeney und McFarlin (1993) „zeigte sich, dass die Auswirkungen von prozeduraler Gerechtigkeit häufig mit der Bewertung von Institutionen und ihren Entscheidungs-

trägern in Beziehung stehen, während distributive Gerechtigkeit eher kurzfristige Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit speziellen Entscheidungen hat“ (Alberternst, 2003, S. 38).

Prozedurale Gerechtigkeit wird vor allem mit dem Self-Interest-Modell (Möglichkeit der Prozesskontrolle bzw. Ergebnisbeeinflussung) und dem Group-Value-Modell (Möglichkeit der eigenen Meinungsäußerung als Wertschätzung seitens des Gesprächspartners) begründet. Das Self-Interest-Modell geht davon aus, dass es den Beteiligten wichtig ist, eigene Interessen durchzusetzen. Es handelt sich um eine instrumentelle Meinungsäußerung. Die Entscheidungsprozesse werden von den Beteiligten danach beurteilt, inwieweit sie persönlich günstige Ergebnisse herbeiführen. Der Grad der wahrgenommenen Kontrolle über die Situation ist dabei wesentlich. „Instrumentelle Meinungsäußerung als Möglichkeit der indirekten Ausübung von Kontrolle hat auf diesem Weg eine Auswirkung auf die Wahrnehmung der prozeduralen Fairness.“ (Thibault u. Walker 1975; in: Kunz 2004, S. 31). Im Zusammenhang mit dem Group-Value-Modell handelt es sich um eine nicht-instrumentelle Meinungsäußerung, die letztlich keinen Einfluss auf die Entscheidung hat.



Quelle: Alberternst (2003, S. 45).

Abb. 9: Einfluss der (nicht-)instrumentellen Meinungsäußerung auf die prozedurale Fairness

Mit den Ergebnissen des „Manipulation Check“ von Lind und Tyler (1988) kann ergänzend davon ausgegangen werden, dass die Wirkungen der (nicht-)instrumentellen Meinungsäußerungen (durchgehende Pfeillinien in Abb. 9) nicht ganz so eindeutig sind wie zunächst angenommen. Sowohl instrumentelle als auch nicht-instrumentelle Meinungsäußerungen wirken auch auf das jeweils andere Modell (vgl. gestrichelte Pfeillinien in Abb. 9).

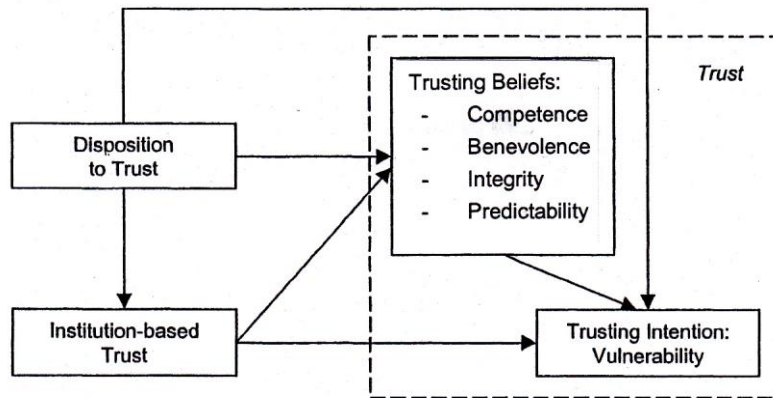
2.2.5 Zielvereinbarungsgespräche und die Bedeutung von Vertrauen

Leonhardt (1991) und Bechinie (1992) stellten in ihren Studien fest, dass Mitarbeitergespräche das Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem verbessern: „Vertrauen ist demnach eine wichtige Determinante der Qualität menschlicher Beziehungen“ (Alberternst 2003, S. 55). Beim ZVG kommen vor allem interpersonale Vertrauenskonzepte zum Tragen. Da in dieser Arbeit vor allem die Vorgesetztenperspektive eingenommen wird, die auf Selbsteinschätzungen basiert, geht es immer um das Vertrauensverhältnis der Führungskraft zu ihren Mitarbeitern. Zwar unterliegen die Mitarbeiter der persönlichen Kontrolle des Vorgesetzten, dennoch ist auch der Vorgesetzte verletzlich. Seine Verwundbarkeit ist jedoch kleiner als die der Mitarbeiter. Insbesondere das dynamische Vertrauensmodell von McAllister (1995) unterscheidet zwischen „cognition based trust“ und „affect based trust“. Demnach entsteht Vertrauen zunächst auf einer kognitiven Ebene durch die Kompetenz und Zuverlässigkeit des Gesprächspartners, gewissermaßen als Einschätzung seiner Vertrauenswürdigkeit. Darauf aufbauend entwickelt sich durch dessen Wohlwollen und Anteilnahme eine Vertrauensbasis auf affektiver Ebene.

McKnight und Chervany (2000) verglichen insgesamt 65 Definitionen von Vertrauen: Sie konnten Vertrauen am häufigsten als Erwartung („Trusting Beliefs“) typisieren und in vier Dimensionen „Kompetenz, Wohlwollen, Integrität und Vorhersagbarkeit“ (Alberternst 2003, S. 59 f.) unterteilen. Die vier Dimensionen haben folgende Bedeutung:

- Kompetenz („competence“): Vertrauen in die Fähigkeit oder Macht des Interaktionspartners, wünschenswertes Verhalten auszuführen.
- Wohlwollen („benevolence“): Vertrauen in die Motivation des Interaktionspartners, im eigenen Interesse zu handeln.
- Integrität („integrity“): Vertrauen, dass der Interaktionspartner die Wahrheit sagt und sich an seine Versprechen hält.
- Vorhersagbarkeit („predictability“): Vertrauen, dass die Handlungen des Interaktionspartners konsistent genug sind, um sie vorherzusagen.

Vertrauen bedeutet nach McKnight und Chervany auch, dass die Interaktionspartner mit Verletzungen durch den jeweils anderen rechnen müssen („trusting intention: vulnerability“). Das erweiterte Vertrauensmodell nach McKnight et. al. (1998) bezieht darüber hinaus mögliche Einflüsse der Persönlichkeitsdisposition und der Institution mit ein. Abb. 10 zeigt, „dass die persönlichkeitspsychologische und die soziologische Komponente von Vertrauen [...] diese Erwartungen und Absichten beeinflussen“ (Alberternst 2003, S. 60).



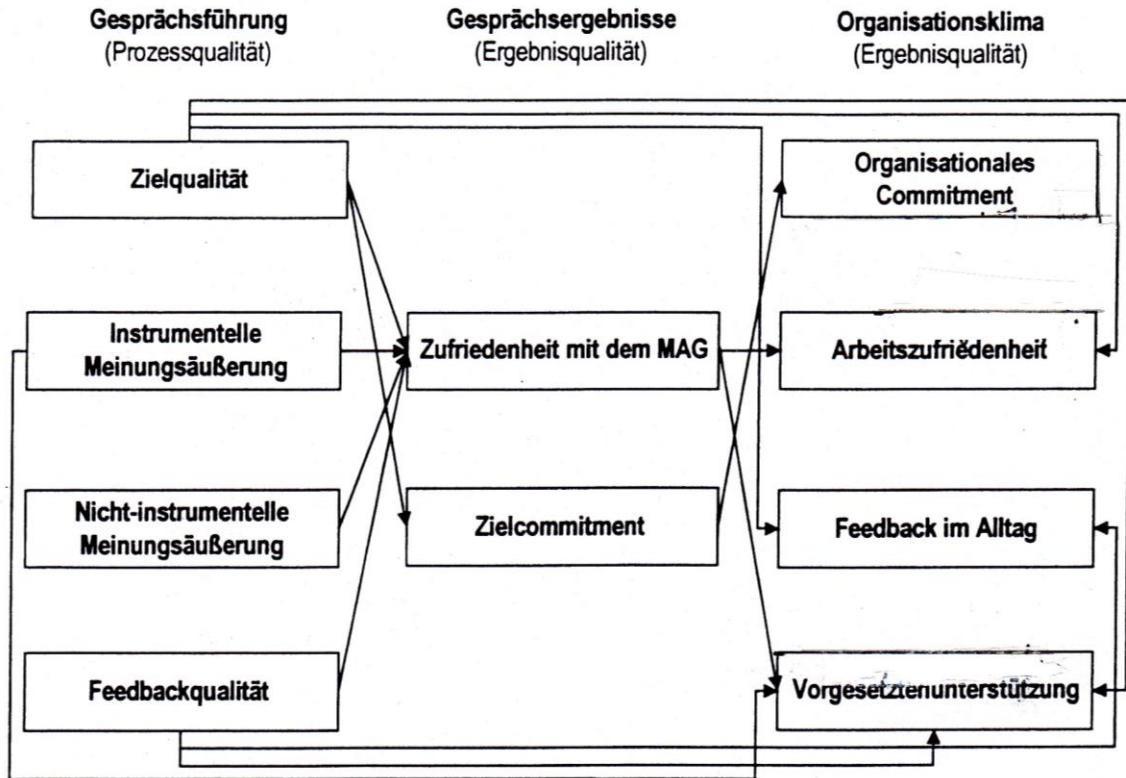
Quelle: Alberternst (2003, S. 60).

Abb. 10: Erweitertes Vertrauensmodell

Alberternst (2003, S. 223 f.) konnte in ihrer Evaluation von Mitarbeitergesprächen keine Verbesserung des Vertrauensverhältnisses zum Vorgesetzten feststellen. Dennoch vermutet sie, dass der Mitarbeiter sich traut, dem Vorgesetzten Rückmeldung zu geben, sofern dieser wohlwollend ist (S. 204). Im Verlauf dieser Arbeit wird in der Umkehrung dieser Fragerichtung - nun also aus Sicht des Vorgesetzten - zu untersuchen sein, ob durch die ZVG eine Verbesserung des Vertrauensverhältnisses zum Mitarbeiter eingetreten ist.

2.2.6 Wirkmodelle von Zielvereinbarungsgesprächen

Auf den Forschungsergebnissen von Alberternst (2003) aufbauend hat Kunz (2004) Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument evaluiert. Er hat hierbei - wie bereits Alberternst - vor allem die themenzentrierte Perspektive und die Perspektive des Mitarbeiters eingenommen. Grundlage für Kunz war das Wirkmodell von Alberternst (2003, S. 231). Ergänzend zu Alberternst führte Kunz mit seinem Wirkmodell die Begriffe Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ein. Die Pfeile in der folgenden Abbildung stehen für signifikante Ergebnisse von hierarchischen Regressionsanalysen zwischen den Variablen, die sie verbinden. Die Pfeile sollten nicht kausal interpretiert werden. Dennoch zeigen sie „welche Faktoren der Gesprächsführung für die Gesprächsergebnisse bzw. [...] das Organisationsklima“ (Kunz 2004, S. 99) bedeutend sind.



Quelle: Kunz (2004, S. 100).

Abb. 11: ZVG-Wirkmodell nach Kunz

Die Ergebnisse von Kunz bestätigten die Befunde von Locke und Latham (1990): Für die Zufriedenheit mit dem Gespräch und dem Zielcommitment gilt die Zielqualität als Prädiktor. Eine weitere Analyse zeigte zudem den strukturierenden „Einfluss einer hohen Zielqualität insbesondere bei Tätigkeiten mit einer hohen subjektiven Autonomie“ (Kunz 2003, S. 101). Bezogen auf die Führungsstilforschung erkannte Kunz eine Korrelation zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung: Aufgabenorientierung auf Mitarbeiterseite kann durch Mitarbeiterorientierung auf Vorgesetzenseite gefördert werden. Naheliegend ist, dass „eine Gesprächsführung, die als fair, partnerschaftlich und partizipativ wahrgenommen wird, indirekt zu einer Leistungssteigerung“ (S. 101) beiträgt.

2.3 Führung und Leitung aus kirchlich-theologischer Sicht

Die Kirche versteht sich als pilgerndes Volk Gottes durch die Zeit. Bereits das Alte Testament belegt - z.B. in der Berufung des Mose zum Anführer der Israeliten -, dass dieses irdische Unterwegssein ohne (Leitungs-)Strukturen nicht möglich ist. In der nach-jesuanischen Zeit berichtet das Neue Testament über die Bildung von urchristlichen Gemeinde- und

Leistungsstrukturen. Mit Entstehung der lateinischen Kirche verfestigten sich - insbesondere nach dem Schisma der griechischen Kirche im Jahr 1054 - die römisch-katholischen Leistungsstrukturen. Diese wirken sich auch auf das Priesterbild und die Leitungsaufgabe von Priestern aus. Ein kirchenrechtlicher Grundsatz besteht z.B. darin, dass insbesondere die Leitung von Pfarreien an das Priesteramt gebunden ist, welches seit dem Jahr 1139 auf ehelos lebende Männer beschränkt ist (Höfer und Rahner 1965, S. 1397). Führungsfunktionen, wie z.B. die Leitung von Seelsorgeeinheiten bzw. Pastoralverbänden, sind somit in erster Linie Priestern vorbehalten. Zum priesterlichen Amt gehören - über die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben hinaus - klassischerweise zwei weitere Funktionen: Als Sacerdos ist der Priester Diener des Kults, Spender von Sakramenten sowie Vermittler der Gnaden Gottes (Dienst der Heiligung). Als Prophet ist der Priester Verkünder des Worts, Lehrer, Tröster und Seelsorger (Dienst der Verkündigung). Gemäß Presbyterorum ordinis (PO), dem Konzilsdekret über Dienst und Leben der Priester, ist der Verkündigungsdienst „die erste Aufgabe der Priester als Mitarbeiter der Bischöfe“ (PO, Art. 14; in: Rahner und Vorgrimler 1991, S. 565). Dennoch findet sich in der päpstlichen Instruktion „Der Priester, Hirte und Leiter der Pfarrgemeinde“ vom 4. August 2002 (DBK 2002) eine überstarke Profilierung des Hirten- und Leitungsdienstes. Insgesamt bedarf es für den Priesterberuf einer soliden theologischen Bildung, die mit der Entwicklung spiritueller, psychischer, sozialer und intellektueller Qualitäten einhergeht (Kiechle 2009, S. 553 f.).

Angesichts der in Europa wahrnehmbaren Glaubenserosion sollten gerade Priester durch die Kraft des Gebets zu einem zeugnissgebenden Dialog mit der Welt fähig sein. Dies meint jedoch nicht, dass allein der Priester zu einer entsprechenden Gottesbeziehung und zu deren Bezeugung in der Lage ist. Vielmehr hat der Priester der Gottesbeziehung aller Getauften zu dienen: Er „erinnert sie daran, dass sie Volk Gottes sind, und er befähigt sie“ (DBK 2002, S. 16) entsprechende geistige Opfer darzubringen. Neben der Verkündigung der Frohen Botschaft des Evangeliums und dem Sprechen über Gott muss es dem Priester in seinem Tun auch um die Frage gehen, wie das im Hier und Jetzt beginnende Reich Gottes verwirklicht werden kann. Darum und auch um die konkrete Arbeitsteilung im Weinberg des Herrn geht es bei den ZVG im kirchlichen Kontext. Das Weinbergbild bezieht sich auf das „Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg“ des Matthäusevangeliums (Mt), welches in Kapitel 20,1-16 auf die ganz andere Sozialgestalt des Volkes Gottes anspielt, in der die Letzten die Ersten sind und umgekehrt. (In allen weiteren Bibelziten benennt die Zahl vor dem Komma das jeweilige Kap., die Zahlen nach dem Komma benennen die jeweiligen Verse der Einheitsübersetzung der Kath. Bibelanstalt 1980).

Insgesamt stellen sich in diesem Zusammenhang die folgenden Fragen: Was konkret ist unter dem Priesteramt zu verstehen? Wie sieht das spirituelle Leitungsverständnis dieses Dienstes aus? Welches Amtsverständnis und Berufsbild ergibt sich aus bereits vorliegenden Priesterstudien? Welche Führungsformen finden sich schon in der Bibel bzw. der Benediktinerregel?

Wie sehen Führungsbeispiele der Kirche aus, in denen unter anderem Erkenntnisse der Organisationswissenschaft umgesetzt werden?

Dieses Unterkap. beschreibt zunächst die dogmatischen und kirchenrechtlichen Grundlagen des Priesteramtes auf der Basis des Zweiten Vatikanischen Konzils und des Codex Iuris Canonici (CIC). Die mit diesen Grundlagen in enger Verbindung stehende Spiritualität des priesterlichen Leitungsdienstes wird ausführlich beleuchtet. Darüber hinaus werden die Ergebnisse von Priesterstudien im deutschsprachigen Raum vorgestellt. Führungsbeispiele aus der Bibel bzw. der Benediktinerregel werden schließlich verbunden mit der Beschreibung jüngerer Pastoralpläne aus zwei deutschen Diözesen, die durch die Pastoral in den Vereinigten Staaten von Amerika (USA) bzw. durch die European Foundation for Quality Management (EFQM) inspiriert wurden.

2.3.1 Dogmatische und kirchenrechtliche Grundlagen des Priesteramts

Seit der großen Kirchenreform des Zweiten Vatikanischen Konzils, welches 1965 im Vatikanstaat endete, wird das gemeinsame Priestertum aller in Taufe und Firmung mit Christus verbundenen Menschen deutlich betont: Alle getauften und gefirmten Christen haben eine wichtige Sendung für Kirche und Welt. Mit den Reformen dieses Konzils hat sich auch das besondere Priestertum der Weihe verändert. Bis zum Konzil waren die vielfältigen Bereiche der Seelsorge fast ausschließlich dem Priester vorbehalten, der nur in wenigen Teilbereichen von haupt- und nebenamtlichen Helfern unterstützt wurde.

Auch aus religionssoziologischer Perspektive zeigen sich die Veränderungen durch das Zweite Vatikanische Konzil. Noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatte nur das Bischofkollegium die rechtliche Autorität, alle Glieder der Kirche zu führen; diese wiederum sollten den Hirten wie eine folgsame Herde folgen. Gemäß dem Konzil sollen nun die Priester die Laien (gemeint sind alle Nichtkleriker) anerkennen und deren Sendungsfunktion angemessen fördern (Schmied 2011). Im Rahmen ihres Leitungsamtes sollen die Priester „gern auf die Laien hören, ihre Wünsche brüderlich erwägen und ihre Erfahrung und Zuständigkeit in den verschiedenen Bereichen des weltlichen Wirkens anerkennen, damit sie gemeinsam mit ihnen die Zeichen der Zeit verstehen können“ (PO, Art. 9; in: Rahner und Vorgrimler 1991, S. 577). Die im Konzil begründete Veränderung der kirchlichen „Herrschaft“ wird in dieser Textpassage deutlich. Es geht eben nicht mehr darum, „für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen“ (Weber 1972, S. 28) erwartbaren Gehorsam zu finden, sondern vielmehr um eine neue dialogische Grundverfasstheit der Kirche. Wenn das Leitungshandeln einzelner Priester jedoch vorkonziliar geprägt und mit einem kultisch bestimmten Priesterselbstverständnis vermischt wird, ergeben sich Gefährdungen. Eine mögliche ist die „extreme Selbstbezüglichkeit als

Kleriker“ (Bucher 2010, S. 34 f.). Diese kann zu einem rein rationalen Konstrukt menschlicher Legalität werden, insbesondere dann, wenn sie kaum mehr mit dem übernatürlichen Charisma des Religionsstifters Jesus Christus und dem Glauben an Gottes Heiligen Geist in Verbindung steht.

Nach wie vor gibt es seitens der kirchlichen Hierarchie sehr hohe Ansprüche an die Priester, welche sich unter anderem aus dem Sakrament der Priesterweihe ergeben. Durch die Weihe sind die Priester dem Volk der Gläubigen gegenübergestellt: Sie sind gemäß der dogmatischen Konstitution über die Kirche „Lumen Gentium“ (LG) „nach dem Bilde Christi, des höchsten und ewigen Priesters [...] zur Verkündigung der Frohbotschaft, zum Hirtendienst an den Gläubigen und zur Feier des Gottesdienstes geweiht [...]. Auf der Stufe ihres Dienstsamtes haben sie Anteil am Amt des einzigen Mittlers Christus [...]“ (Art. 28; in: Rahner und Vorgrimler 1991, S. 157 f.). Demnach verleiht die Priesterweihe eine besondere Verbundenheit mit Christus. Etwa bei der Leitung der Eucharistiefeier handelt der Priester „in persona Christi“, dennoch geht es hierbei nicht um die Stellvertretung Jesu Christi, sondern um seine amtlich-sakramentale Repräsentation (Faber 2002, S. 170 f.). Das Priesteramt ist ein zeichenhafter Verweis auf die Proexistenz von Jesus Christus selbst: Nicht der Priester vielmehr Jesus Christus ist der Lebensgrund der Kirche. Christus ist das Haupt der Kirche. Demnach stehen alle kirchlichen Leitungsaufgaben immer unter dem theologischen Vorbehalt: Im Angesicht Gottes hat der Priester keine Letztverantwortung. Er kann aufgrund des Immanenz- und Transzendenzbezugs seines kirchlichen Leitungsamtes immer nur vorletzte Leitungsverantwortung übernehmen.

Im zweiten Kapitel von PO werden die Aufgaben der Priester zusammenfassend beschrieben. Ihnen ist die Verkündigung und Auslegung der Frohen Botschaft des Evangeliums, die Feier der Eucharistie und der Sakramente sowie - bezogen auf die konkrete Gemeinde vor Ort - der Leitungsdienst des Hirten übertragen (Art. 4-6; in: Rahner und Vorgrimler 1991, S. 565 ff.). Der Dienst der Priester begründet sich demnach im dreifachen Amt Jesu Christi: Lehramt - Priesteramt - Hirtenamt. „Alle drei Aufgaben gehören unteilbar zum kirchlichen Amt. Sie reißen damit ein kultisch verengtes, nur auf priesterliche Funktionen eingeschränktes Priesterbild auf und stellen es in das Ganze der Sendung Christi und der Apostel hinein“ (Greshake 2000, S. 77). Der Priester ist heute also nicht mehr der kultisch-sacerdotale (Heils-)Vermittler zwischen Gott und Mensch sondern eher ein Facilitator, der die (Glaubens-)Entwicklung des Pastoralraums und seiner Mitglieder fördert. Priesterliche Leitung kann demnach auch „als diakonische, in der Gemeinschaft begründete, Aufgabe begriffen werden“ (Schmid 2000, S. 156).

Auch das weltweit gültige Kirchenrecht hat das dreifache Amt im Codex Iuris Canonici (CIC) in der derzeit jüngsten Fassung aus dem Jahr 1983 aufgegriffen: „Der Pfarrer ist der eigene Hirte der ihm übertragenen Pfarrei; er nimmt die Seelsorge für die ihm anvertraute Gemeinschaft unter der Autorität des Diözesanbischofs wahr, zu dessen Teilhabe am Amt Christi er berufen ist, um für diese Gemeinschaft die Dienste des Lehrens, des Heiligens und des Leitens

auszuüben“ (CIC 1983, S. 235, Can. 519). Die Unterstellung unter die Autorität des Diözesanbischofs soll der Einheit mit der Orts- und Weltkirche dienen. Aufgrund der in der Taufe begründeten „wahren Gleichheit in [...] Würde und Tätigkeit“ sowie der Mitwirkungsrechte aller Gläubigen „je nach ihrer eigenen Stellung und Aufgabe am Aufbau des Leibes Christi“ (CIC 1983, S. 87, Can. 208) sollte sich die Leitungsverantwortung des Priesters in einem kooperativen Leitungsstil manifestieren (Heller 2002, Sp. 1069).

Die drei evangelischen Räte Armut (Mt 19,21), Ehelosigkeit (Mt 19,12) und Gehorsam (Mt 20,26) sind Aufforderungen Jesu an alle, die ihm nachfolgen wollen. Sie finden sich in einer gewissen Analogie auch im CIC wieder: Heute legen Weltpriester (alle Priester, die nicht als Mönche leben) kein Armutsgelübde mehr ab. An dessen Stelle tritt der einfache Lebensstil: „Kleriker (Anm. d. Verf.: gemeint sind alle Bischöfe, Priester und Diakone) haben ein einfaches Leben zu führen und sich aller Dinge zu enthalten, die nach Eitelkeit aussehen“ (CIC 1983, S. 121, Can. 282,1). Trotz ihres Zölibatsversprechens sollen Priester nicht zu Einzelgängern werden: „Den Klerikern wird eine gewisse Pflege des Gemeinschaftslebens sehr empfohlen“ (CIC 1983, S. 121, Can. 280). Heute ist gerade die gelebte Gefährtschaft zu anderen Klerikern erwünscht; selbst die Gründung einer sogenannten „vita communis“ - einer Wohngemeinschaft von Geistlichen mit gemeinsamen Gebets-, Essens- und Gemeinschaftszeiten ist mancherorts möglich. Darüber hinaus wird der Gehorsam, der im Weiheversprechen dem Bischof und dessen Nachfolger gegeben wird, als echter evangelischer Rat noch heute praktiziert: „Die Kleriker sind in besonderer Weise verpflichtet, dem Papst und ihrem Ordinarius Ehrfurcht und Gehorsam zu erweisen“ (CIC 1983, S. 117, Can. 273). Der kirchenrechtliche Gehorsam gilt z.B. nicht gegenüber dem Dekan, wenngleich dieser gegenüber den Seelsorgeeinheits-Leitern seines Dekanats als deren unmittelbarer Dienstvorgesetzter weisungsbefugt ist (vgl. Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg 2005b). Der Gehorsam eines Klerikers gilt dem jeweiligen Diözesanbischof und dem Papst. Er ist offene und ehrliche Antwort auf Gottes Offenbarung, um frei zu sein für den Dienst an anderen Menschen. Damit unterscheidet sich der kirchliche Gehorsam deutlich von dem des Militärs, wo Befehle des unmittelbaren Dienstvorgesetzten unverzüglich auszuführen sind, sofern die Ausführung des Befehls nicht gegen ethische bzw. rechtliche Grundsätze verstößt. Die Gewissensfreiheit des Einzelnen gilt auch in der römisch-katholischen Kirche, was im folgenden Kanon etwas verklausuliert formuliert wurde: „Was die geistlichen Hirten in Stellvertretung Christi als Lehrer des Glaubens erklären oder als Leiter der Kirche bestimmen, haben die Gläubigen im Bewusstsein ihrer eigenen Verantwortung in christlichem Gehorsam zu befolgen“ (CIC 1983, S. 87, Can. 212,1). Über die Suchfunktion in der deutschen Online-Ausgabe des CIC (www.codex-iuris-canonici.de; Stand: 10.11.2011) finden sich interessanterweise 18 Treffer für den Begriff „Gehorsam“; neun bzw. sieben Treffer gibt es bei den Begriffen „Armut“ und „Keuschheit“.

Greshake (2000) spricht gar von einer Identitätskrise des Priesteramtes, die bedingt durch die Betonung der Gleichheit aller seit dem Zweiten Vaticanum vor sich hin schwelt. Nur der Bischof besitzt - quasi als Prototyp - die volle Gestaltungskraft des priesterlichen Amtes: „Priester ist man als Mitarbeiter des Bischofs zusammen mit den übrigen Priestern im Presbyterium“ (S. 38). Die Konzilsdokumente LG und PO haben zwar die Verkündigungs- und Leitungsaufgaben des Priesters in besonderer Weise betont. Hierbei geht es aber nicht um Macht, Kompetenz- und Rangfragen, sondern um einen Dienst an der Einheit des ganzen Volkes Gottes entsprechend der Evangelien: „Die Amtsträger [...] stehen im Dienste ihrer Brüder, damit alle, die zum Volke Gottes gehören und sich daher der wahren Würde Christi erfreuen, in freier und geordneter Weise auf das nämliche Ziel hin ausstrecken und so zum Heile gelangen“ (LG Art. 18; in: Rahner und Vorgrimler 1991, S. 143). Im westeuropäischen Raum (vor allem in Frankreich, Deutschland und der Schweiz) wurde in den letzten Jahren durch die immer größer werdenden Seelsorgeeinheiten die priesterliche Leitungsaufgabe mehr und mehr betont. Im aktuellen CIC ist der Begriff „Leitung“ mit insgesamt 101 Nennungen zu finden, was auch auf das kirchenrechtliche Gewicht dieses Dienstes hinweist.

2.3.2 Spirituelle Prägung des priesterlichen Leitungsdienstes

2.3.2.1 Biblische Leitbilder

Bereits das Alte Testament verwendet das Bild des Hirten: Er sorgt für die Herde, sie ist ihm anvertraut. Mit seinem Stab wehrt der Hirte mögliche Feinde ab. Er führt die Herde zum Weiden an grüne Auen; ebenso an frische Quellen. Der Hirte sammelt die verstreute Herde und macht sich für die schwachen Tiere stark (Psalm 23 u. Ezechiel 34,11-22).

Im Neuen Testament ist Jesus Christus selbst der gute Hirte (lateinisch: „Pastor bonus“). Die Passionsgeschichte des Lukasevangeliums (Lk) beschreibt, welche Erwartung Jesus an das Leitungshandeln seiner Apostel hat und wie dieses zu einem Zeichen der Demut werden kann: „Bei euch soll es nicht so sein, sondern der Größte unter euch soll werden wie der Kleinste und der Führende soll werden wie der Dienende“ (Lk 22,26). Der Philipperbrief beschreibt z.B. in seinem zweiten Kapitel wie Jesus sich durch sein Leiden und Sterben zum Sklaven gemacht hat: Die Aufgabe von Galeerensklaven „war es sicherzustellen, dass das Schiff in Fahrt kommt und bleibt. Leiter in der Kirche sind bestellt, damit das Schiff [...] einer Kirchengemeinde, einer Gruppe in der Kirche in Fahrt kommt. Voraussetzung dafür aber ist die Bereitschaft zur Selbstverleugnung, zur Kenosis“ (Zulehner 1989, S. 181).

Weitere Leitbilder für den Leitungsdienst liefert Paulus in seinem Amtsverständnis. Es wird deutlich im Brief an die Galater (Gal): „Paulus, zum Apostel berufen, nicht von Menschen oder durch einen Menschen, sondern durch Jesus Christus und durch Gott, den Vater, der ihn von

den Toten auferweckt hat“ (Gal 1,1). Paulus versieht seinen Dienst nicht aus sich selbst heraus; erst recht nicht, weil ihn Menschen in diesen Dienst berufen haben. Entscheidend ist für ihn die Berufung durch Jesus Christus und Gott. Diese Berufung setzt neue Maßstäbe. Es geht dann eben nicht mehr darum, der Größte, Schnellste, Beste zu sein; vielmehr geht es um den Dienst an allen und für alle. Dies zeigt sich auch im zweiten Brief an die Korinther (Kor), der aufgrund seiner Bedeutung ausführlich zitiert wird:

„Die Liebe Christi drängt uns, da wir erkannt haben: Einer ist für alle gestorben, also sind alle gestorben. Er ist aber für alle gestorben, damit die Lebenden nicht mehr für sich leben, sondern für den, der für sie starb und auferweckt wurde. [...]. Wenn also jemand in Christus ist, dann ist er eine neue Schöpfung: Das Alte ist vergangen; Neues ist geworden. Aber das alles kommt von Gott, der uns durch Christus mit sich versöhnt und uns den Dienst der Versöhnung aufgetragen hat. Ja, Gott war es, der in Christus die Welt mit sich versöhnt hat, indem er den Menschen ihre Verfehlungen nicht anrechnete und uns das Wort von der Versöhnung (zur Verkündigung) anvertraute. Wir sind also Gesandte an Christi statt, und Gott ist es, der durch uns mahnt. Wir bitten an Christi Statt: Lasst euch mit Gott versöhnen! Als Mitarbeiter Gottes ermahnen wir euch, dass ihr seine Gnade nicht vergebens empfangt“ (2 Kor 5,14-20).

Zum Verständnis: Die Gemeinde von Korinth war in der gleichnamigen Hafenstadt angesiedelt. Durch das Zusammentreffen von Menschen aus den verschiedensten Ländern kam es immer wieder zu Spannungen, die so weit gingen, dass innerhalb der Gemeinde die Notwendigkeit der Verkündigung des Evangeliums in Frage gestellt wurde. Paulus musste mehrmals intervenieren, indem er sein Apostolat mit der Theologie der Versöhnung in Verbindung setzte: Seinen apostolischen Verkündigungsdienst rechtfertigte er mit dem Kreuzestod Jesus Christi. Durch diesen Kreuzestod wird Versöhnung der Menschen untereinander und mit Gott möglich. Damit ist gleichermaßen das Amt der Versöhnung gestiftet. Als Auferstandener ist Jesus Christus in seiner Kirche gegenwärtig. Aufgabe des kirchlichen Amtes ist es daher, den auferweckten Christus in Zeichen, Worten und Taten immer wieder zu vergegenwärtigen (Greshake 2000, S. 68 f.). Dieses Amtsverständnis greift in alle Dimensionen des kirchlichen Amtes ein. Es gilt deswegen nicht nur für den Dienst der Versöhnung. Gleichermäßen gilt es beim Vorsitz in der Eucharistiefeier wie bei jeglichem (Leitungs-)Handeln von Priestern.

2.3.2.2 Communio-Spiritualität

Eine spezielle „priesterliche Spiritualität“ gibt es nur unter der Prämisse einer am Evangelium orientierten christlichen Spiritualität, wie sie für alle Christen gilt. Er soll in seinem Dienst die Mitte und Einheit seines Lebens finden (PO, Art 14; in: Rahner u. Vorgrimler 1991, S. 585 f.). Da alles priesterliche Tun auf Christus verweisen soll, ist er das erste Ziel aller priesterlichen Spiritualität. Hierbei geht es vor allem darum, mit Jesus Christus in Verbindung zu bleiben. So

kann der Priester in dessen Geist leben und aus ihm heraus handeln. Amt und Konsequenz des priesterlichen Lebens müssen in gegenseitigem Bezug stehen (Greshake 2002, Sp. 1363). Es geht beim Dienst des Priesters „darum, in dieser Welt sichtbare Zeichen zu setzen, in denen sich die kommende Communio Gottes im Vorschein und in leisen Anzeichen vorweg entwirft“ (Greshake 2000, S. 280). Die Communio-Spiritualität basiert demnach auf der Communio-Theologie, in der es eine gewisse Hierarchie von Ämtern und Diensten gibt. Trotz der unterschiedlichen Leitungsämter beruht die Communio-Theologie auf der fundamentalen Gleichheit aller Gläubigen. Sie ist die real-symbolische Vorwegnahme des kommunikativen Ideals und verweist ausdrücklich auf den Geschenk- und Verheißungscharakter von Kommunikation - selbst wenn diese nur partiell gelingen sollte (Hartmann 2010).

Eine gelebte Communio-Spiritualität geht - basierend auf der im 4. Jahrhundert durch Gregor von Nazianz entwickelten Theologie der Dreifaltigkeit - davon aus, dass wir „aus dem Licht des Vaters [...] den Sohn als Licht in dem Licht, das der Heilige Geist ist“ verstehen (Greshake 1998, S. 21). Der Glaube an dieses altkirchliche Glaubensbekenntnisses ermöglicht personale Beziehungen und macht eine Communio des Gebens (Gottvater), Empfangens (Gottsohn) und Vereinens (Heiliger Geist) möglich (Kehl 1997, S. 73). Der Glaube an einen drei-einen Gott in seinen drei Personen ermöglicht es den Gläubigen, sich - bei aller bestehenden Unterschiedlichkeit - zu achten und eins zu sein. Menschen, die sich von anderen abkapseln, leben in „uniformen geschlossenen Gesellschaften.“ Sie brauchen einander nicht (mehr), wenn sie Gleiches fühlen, denken, sprechen und tun. Der dreifaltige Gott zeigt, dass Einheit immer in Vielfalt gelebt wird. Sie zeigt sich in der Anerkennung des anderen, im Austausch mit ihm und in der Ergänzung durch ihn. „Vielfalt ist nur dann rechtens, wenn sich das jeweilige Anderssein - und damit der Variationsreichtum - im gegenseitigen Schenken und Empfangen (wozu - unter Menschen - auch kritische Infragestellung und konflikthafte Ringen um das Wahre und Rechte gehört) zur Einheit der Liebe zusammenfügen“ (Greshake 1998, S. 45). Die Leitungsspiritualität des Priesters kann, wenn sie aus einer gelebten Communio-Spiritualität gespeist wird, der Einheit in der Vielfalt des ganzen Gottesvolkes dienen. Zu dieser sehr wesentlichen Leitungsaufgabe passt die Communio-Theologie sehr gut, die insbesondere von der Bischofssynode 1985 deutlich betont wurde. Neben dem Kirchenbild der Communio-Theologie gibt auch das sakramentale Kirchenbild (LG, Kap. 1) und das des pilgernden Volkes Gottes (LG, Kap. 2).

Zusammenfassend kann gesagt werden: Das Leben der Priester hat eine Spiritualität zur Voraussetzung, die Priester durch Krisenzeiten tragen kann. Die Communio-Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils „muss auch in den Leitungsstrukturen und vor allem in der Spiritualität der mit der Leitung der Kirche Beauftragten zum Zuge kommen“ (Annen 2000, S. 173). Das zentrale Element einer solchen Communio-Spiritualität ist ihre Vielfalt und Weite, durch die qualitätsvolle Neukonzeptionen von Gemeinde- und Kirchenstrukturen möglich

werden. Hierbei sind nicht monolithische administrative Prinzipien gefragt, vielmehr könnte die belebende Fülle ekklesialer Communio basale Voraussetzung eines Gemeindeverständnisses der Postmoderne sein (Beck 2008, S. 116).

2.3.2.3 Priesterjahr 2009/10

Der inzwischen emeritierte Erfurter Bischof Wanke wies bereits zu Beginn dieses neuen Jahrtausends darauf hin, dass „die eigentlichen Herausforderungen für einen Gestaltwandel von Kirche und Seelsorge in der sich so rasch verändernden Gesellschaft [...] noch vor uns“ liegen (Wanke 2001, S. 429). Er kritisierte, dass das Pfarrsystem des 20. Jahrhunderts die bürokratischen Leitungsvorstellungen des Staates übernommen habe, obwohl es um die „Lebensgestalt einer Glaubensgemeinschaft“ geht, „die aus dem ‚eschatologischen Vorbehalt‘, aus dem Warten auf Gottes neuen Himmel und neue Erde zu leben hat“ (S. 430). In dieser Lesart wird das von Papst Benedikt XVI. in seiner Freiburger Konzerthausrede im September 2011 in die pastorale Landschaft hinein gesprochene Stichwort der „Entweltlichung“ verständlicher. Auch die Idee eines weltweiten Priesterjahres, welches in der römisch-katholischen Kirche 2009/10 mit besonderen Veranstaltungen und entsprechenden Verlautbarungen begangen wurde, steht unter diesem Vorzeichen.

Im Vorfeld des Priesterjahres hat der damalige römische Kurienkardinal Walter Kasper (von 2001 bis 2010 Präsident des päpstlichen Rates zur Förderung der Einheit der Christen) mehr Anerkennung für die Priester gefordert. Ihre Identität und Motivation zu stärken, sei eine der wichtigsten Aufgaben; Selbst- wie Fremdwahrnehmung der Priester sind vielfach unsicher geworden, oft würden Dienst, Amt und Lebensform des Priesters hinterfragt (Kasper 2007, S. 9 ff.). Das Priesterjahr wurde am 19. Juni 2009 durch einen Brief des Papstes an alle Priester in der Welt eröffnet. Darin stellte Benedikt XVI. seinen Mitbrüdern im Priesteramt eindringlich das Beispiel des im Jahr 1859 verstorbenen und inzwischen heilig gesprochenen Pfarrers von Ars vor Augen. Die Priester seien ein Geschenk für die Kirche und die ganze Menschheit. Sie sollten sich völlig mit ihrer Aufgabe identifizieren, die Zusammenarbeit mit den Laien intensivieren und das Beichtsakrament wieder beleben (Benedikt XVI. 2009).

Im Frühjahr 2010 wurde das Priesterjahr in Deutschland durch die Aufdeckung sexueller Übergriffe an Minderjährigen überschattet. Aufgrund der mutigen Berichte von Opfern sexualisierter Gewalt wurden viele Straftaten aufgedeckt, die in den voran gegangenen Jahrzehnten von einzelnen Priestern und Ordensgeistlichen begangen worden waren. Papst Benedikt XVI. hat dies anlässlich seiner Deutschlandreise im Herbst 2011 bedauert, insbesondere bei der Freiburger Konzerthausrede am 25. September 2011. Im Januar 2014 wurde zudem bekannt, dass Benedikt XVI. in den Jahren 2011 und 2012 weltweit 384 Priester wegen Kindesmissbrauch aus dem Dienst entlassen hat.

2.3.2.4 Dialogische Grundhaltung

Die konfessionellen Milieus in Deutschland sind im Begriff sich aufzulösen. Dennoch kann die in Kap. 2.3.2.2 skizzierte Communio-Spiritualität, wenn sie tatsächlich von allen Gläubigen gelebt wird, in eine neue Sozialgestalt der Kirche münden: Es ist die einer kommunikativen Kirche, in der „Einheit durch dialogisch erzielten Konsens“ (Kehl 1997, S. 74) erzielt wird. Dialog (griech.: dia=zwischen; logos=Sinn) hat den Austausch von Perspektiven, wechselseitiges Lernen und gemeinsamen Erkenntnisgewinn zum Ziel. „Im aufrichtigen Dialog lasse ich mich überraschen, anregen und bereichern. Ich gehe aber auch das Risiko ein, irritiert, überwältigt und verändert zu werden. Der Beziehungsraum des Dazwischen hat im Dialog eine eigene Kraft, eine bewegende Dynamik“ (Fuchs 2011, S. 317). Beim Dialog geht es um herrschaftsfreie Kommunikation. Entsprechend der Theorie des kommunikativen Handelns (Habermas 1981) gibt es drei Geltungsansprüche für verständigungsorientiertes Handeln: Wahrheit der Aussage, Richtigkeit der intendierten Norm und Wahrhaftigkeit der Sprecherintentionen (Richter 2001, S. 104). „Verständigung funktioniert als handlungs-koordinierender Mechanismus in der Weise, dass sich die Interaktionsteilnehmer über die beanspruchte Gültigkeit ihrer Aussagen einigen, das heißt Geltungsansprüche, die sie reziprok erheben, intersubjektiv anerkennen“ (Habermas 1986, S. 588). Dialog gelingt nur auf der Basis des aufeinander Hörens. „Im Hören geschieht die Öffnung zum Du und geschieht wirkliche Kommunikation“ (Lambert 2001, S. 63).

Eine wichtige Zielvorgabe für Priester im 3. Jahrtausend nach Christus müsste folglich darin bestehen, dass sie sich noch mehr in die Kunst der Kommunikation einüben. Ein an der Spiritualität des Ignatius von Loyola orientierter Impuls für (priesterliche) Führungskräfte lautet beispielsweise: „Binden Sie die Ihnen anvertrauten Menschen in Entscheidungen ein. Suchen Sie das direkte und ehrliche Gespräch. Versuchen Sie, die Aussagen Ihrer Untergebenen eher zu retten (Anm. d. Verf.: i.S.v. verstehen) als zu verurteilen. Behandeln Sie sie mit Respekt und Wohlwollen. Sie können nicht immer alles sagen, aber was Sie sagen, soll wahr sein. Versuchen Sie nicht, es allen recht zu machen“ (Kiechle 2005, S. 76).

Der im Herbst 2010 auf Initiative des Freiburger Erzbischofs gestartete Dialogprozess der Deutschen Bischofskonferenz hat eine seiner Quellen in der Erkenntnis einer dialogischen Grundverfasstheit von Kirche. Am Ende des Gesprächsprozesses in 2015 werden keine großen Kirchenreformen stehen. Dennoch wird der Dialog „zu einer Selbstbesinnung und zu einer hilfreichen Auseinandersetzung mit der eigenen Sendung beitragen“ (Equit 2011, S. 35). Auch Kardinal Kasper bewertet den von den deutschen Bischöfen angestoßenen innerkirchlichen Dialogprozess durchweg positiv. Er sieht ein Kommunikationsdefizit auf allen Ebenen der Kirche

und spricht sich daher für eine Rückbesinnung auf das synodale Prinzip aus. In der Dialoginitiative selbst sieht er nur den Anfang eines größeren Neubeginns (Kasper 2011).

Mit den Beschlüssen des Zweiten Vatikanischen Konzils hat die römisch-katholische Kirche ihre dialogische Grundhaltung manifestiert. Damit Verkündigung gelingt, kann diese „nicht nach Art einer Einbahnstraßen-Kommunikation verlaufen“ (Schockenhoff 2011, S. 348), sondern muss immer die Lebenswirklichkeit ihrer Adressaten im Blick haben. Bei notwendigen Konflikten um den richtigen Weg der Kirche muss die kirchliche Grundbotschaft der Liebe erkennbar bleiben; besondere Aufgabe der Bischöfe ist deren ermutigende, vorbildliche und konstruktive Grundhaltung in der Konfliktbewältigung (Kruip 2011, S. 374).

2.3.3 Priesterstudien

2.3.3.1 Amts- und Selbstverständnis

Seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil gab es im deutschsprachigen Raum zwei große Priesterstudien, die das Amtsverständnis von katholischen Priestern erforschten. Im Auftrag der DBK wurde 1971 die deutsche Situation untersucht. Hierbei wurde im Wesentlichen zwischen horizontalem (durch Autorität im Handeln „von unten“ erworbenem) und vertikalem (von Gott „von oben“ verliehenem) Amtsverständnis unterschieden. Im Ergebnis zeigte sich, dass das jeweilige Amtsverständnis von den theologischen Positionen bzw. dem Kirchenbild des zugehörigen Amtsträgers abhängt. Eine Analyse der Altersstruktur zeigte damals, dass ältere, noch vorkonziliar geprägte Priester eher ein vertikales Amtsverständnis hatten: „Die Abhängigkeit vom Alter beziehungsweise Jahrgang der Priesterweihe ist stark“ (Schmidtchen 1973, S. 50 f.). Als soziologisch umfassendere Priesterstudie gilt „Priester 2000“ von Paul M. Zulehner (2001), die auf einer Umfrage bei katholischen Priestern in Deutschland, Österreich, Kroatien, Polen und der Schweiz im Jahr 2000 basierte. Zulehner fragte neben den beiden genannten Amtsverständnissen auch nach dem funktionalen, funktional-diachronen und funktional-synchronen Amtsverständnis. Die Amtsverständnisse überprüfte er anhand von 13 Aussagen zum Priesteramt (siehe Tab. 1).

Das priesterliche Amt ist Repräsentation der Gemeinde.	<u>Horizontales Amtsverständnis</u>
Das priesterliche Amt ist Ergebnis eines geschichtlichen Prozesses.	
Das priesterliche Amt gründet nicht in einer besonderen Weihe.	
Das priesterliche Amt ist ausschließlich Schöpfung der frühen Gemeinde.	
Das priesterliche Amt dient primär der Konfliktschlichtung und dem Zusammenleben in der Gemeinde.	
Das priesterliche Amt ist Ausdruck persönlicher Berufung.	<u>Vertikales Amtsverständnis</u>
Das priesterliche Amt ist von Christus eingesetzt.	
Das priesterliche Amt beansprucht das innerste Leben als Priester.	
Das priesterliche Amt ist Repräsentation Christi.	
Das priesterliche Amt ist Dienst an der Gemeinde.	<u>Funktionales Amtsverständnis</u>
Das priesterliche Amt dient dem geistlichen Wachstum der Kirche.	
Das priesterliche Amt hält die anvertrauten Gemeinden in der Spur des Evangeliums.	<u>Funkt.-diachrones Amtsverständnis</u>
Das priesterliche Amt trägt Sorge um die Verbindung zwischen den Gemeinden und der Ortskirche.	<u>Funkt.-synchron. Amtsverständnis</u>

Quelle: Zulehner 2001

Tab. 1: Amtsverständnisse von Priestern

Neben diesen auf dem Kirchenbild basierenden Aussagen zum Amtsverständnis war für Zulehner der Christusbezug des Priesters entscheidend.

Hierauf aufbauend konnte er in seiner Studie insgesamt vier Priestertypen charakterisieren:

- den zeitlosen Kleriker
- den zeitoffenen Gottesmann
- den zeitnahen Kirchenmann
- den zeitgemäßen Gemeindeleiter

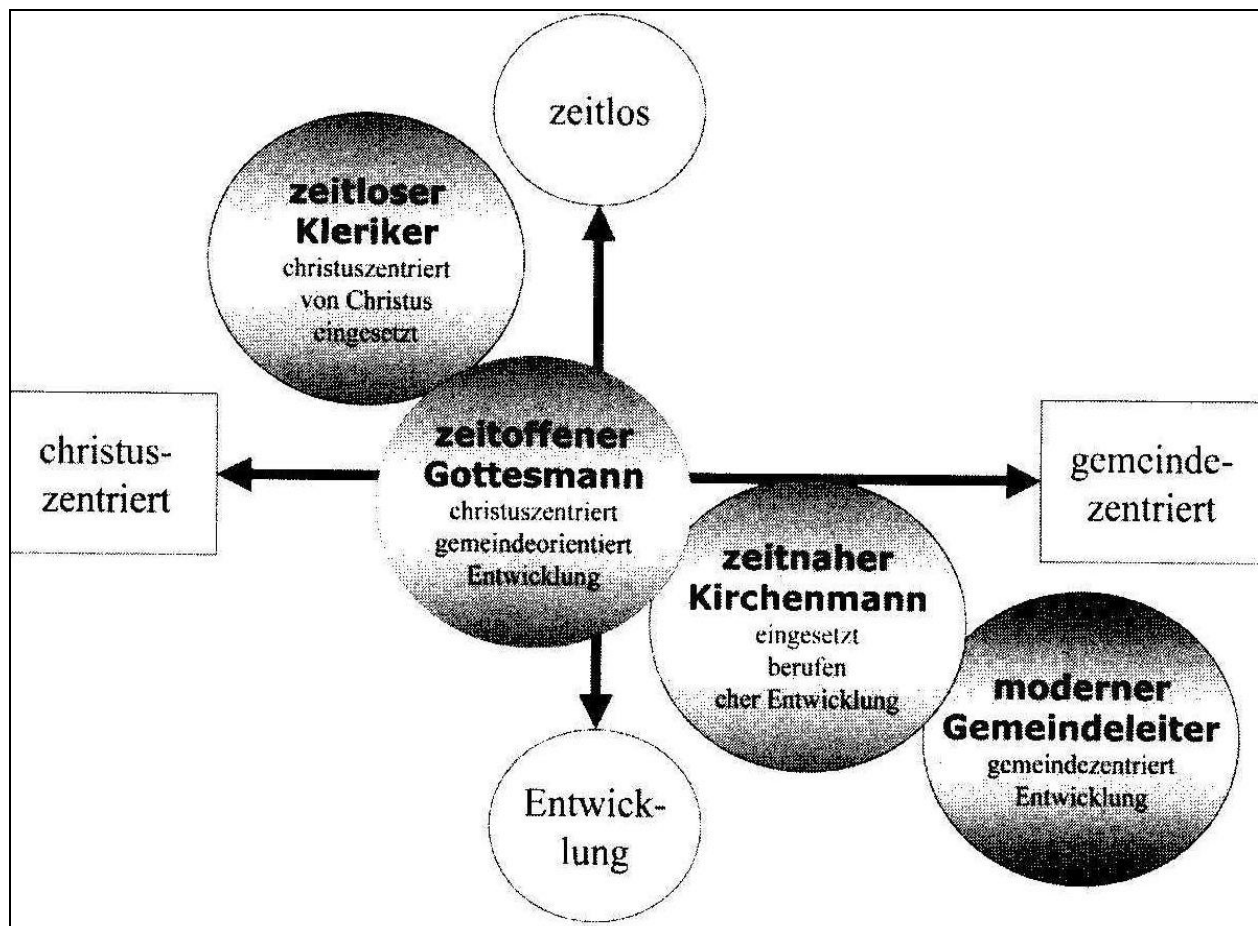
Der zeitlose Kleriker fühlt sich durch Christus in sein Amt berufen. Weil er Christus repräsentiert, lebt er weltabgewandt. Als Kleriker ist er der Kirche gegenüber absolut loyal. Er flieht vor der modernen Kultur und tendiert dazu, vor allem zu lehren und nicht zu lernen. Die gottgegebenen „Zeichen der Zeit“ werden von ihm nicht erkannt.

Auch der zeitoffene Gottesmann steht in enger Verbindung zu Jesus Christus. Er lebt jedoch nicht in Distanz zur Gemeinde, vielmehr versteht er sich als weltzugewandt und menschennah. So will er Christus den Menschen näher bringen. Dem Zeitgeist steht er als Lernender offen gegenüber. Die prophetische Widerständigkeit, der damit verbundene kritische Verweis auf Fehlentwicklungen in Gemeinde bzw. Gesellschaft geht ihm verloren.

Der zeitnahe Kirchenmann ist weltgewandt pragmatisch. Als Kirchenmanager ist seine Gefährdung die, dass er weder lernt noch lehrt. Er versteht sich als Dienstnehmer der Kirche, der seine Berufung zum Beruf gemacht hat. Dienst und Freizeit kann er trennen. Die Entfaltung einer eigenen Spiritualität scheint ihm weniger wichtig als seine Professionalität.

Der zeitgemäße Gemeindeleiter wiederum ist weltverwandt. Ihm geht es vor allem um das gemeinsame Priestertum aller Gläubigen. Er fördert die Geistesgaben seiner Gemeindemitglieder. Als Brückenbauer lebt er in einer aufreibenden Dialektik; zwischen Lernen und Lehren ist er hin- und hergerissen. Aus seiner Sicht ist das priesterliche Amt nicht von Christus eingesetzt, sondern geschichtlich gewachsen. Seine Spiritualität lebt er im Vollzug seiner dienstlichen Aufgaben.

Zulehner bildet diese vier Priestertypen in einem Schaubild mit den Achsen „christuszentriert/ gemeindezentriert“ und „zeitlos/ Entwicklung“ ab (vgl. Abb. 12).



Quelle: Zulehner (2001, S. 22).

Abb. 12: Priestertypen

In der nachstehenden Tabelle finden sich auch Prozentangaben zur Verteilung der Priestertypen in Ost- und Westdeutschland. Die Häufigkeit des „zeitnahen Kirchenmanns“ (40%) in Ostdeutschland ist mit der Aufbruchssituation durch den Fall der Berliner Mauer im November 1989 erklärbar. Ebenso bemerkenswert ist die Häufigkeit des „zeitgemäßen Gemeindeleiters“ (31%) in Westdeutschland, was auf die ersten Umbrüche und Zusammenlegungen in den pastoralen Strukturen hinweist.

<u>Priestertyp</u>	zeitloser Kleriker	zeitoffener Gottesmann	zeitnaher Kirchenmann	zeitgemäßer Gemeindeleiter
<u>Verhältnis zur Welt</u>	weltabgewandt-unmodern	weltzugewandt	weltgewandt	weltverwandt-modern
<u>Kirchliche Haltung</u>	loyal-unkritisch	kritisch-loyal	pragmatisch	kritisch
<u>Kirchenbild</u>	Tridentinum	2. Vatik. Konzil	Priester als liberaler Pfarrherr	Jesus als Bruder
<u>Gefährdungen</u>	durch Klerikalität und Kulturfucht werden die gottgegebenen Zeichen der Zeit nicht erkannt	im Ausgleich mit dem Zeitgeist geht die prophetische Widerständigkeit gegen Todeszeichen verloren	Professionalisierungsfalle: Für ihn als Kirchenmanager: besteht die Gefahr, das nötige Interesse an Evangelium und Welt zu verlieren	als Brückenbauer vergisst er seinen priesterlichen Weieauftrag
<u>Herausforderungen</u>	Schule des Zeitgeistes besuchen; Stärkung der diakonischen Dimension des Amtes	Zeitlosigkeit als Ressource erkennen; Stärkung der spirituellen Dimension des Amtes	aufgrund von fehlendem Priesternachwuchs verändert sich die Priestertätigkeit an die Stelle personenbezogener Seelsorge tritt organisationales Pastoralmanagement massive Identitätskrisen Gefahr des Ausbrennens	unaufhebbare Spannung zwischen Moderne und Evangelium
<u>Verteilung in Westdeutschland</u>	20%	19%	29%	31%
<u>Verteilung in Ostdeutschland</u>	30%	15%	40%	15%
<u>Verteilung gesamt</u>	30%	24%	27%	19%

Tab. 2: Zusammenfassung und prozentuale Verteilung der Priestertypen nach Zulehner (2001, S.89)

Zusammenfassend bleibt bezüglich des Amtsverständnisses der von Zulehner befragten Priester festzuhalten, dass insgesamt kein einheitliches Priesterbild entstanden ist. Als kleinster gemeinsamer Nenner zeigte sich, dass alle Priester ihr Amt als Dienst an der Gemeinde beschreiben (Zulehner u. Hennersperger 2001, S. 25).

Am Ergebnis der Studie „Priester 2000“ wird vor allem kritisiert, dass bei den befragten Priestern der Grad der beruflichen Leitungsverantwortung nicht unterschieden wurde (Hanisch 2006, S. 44). Es macht in der Tat einen großen Unterschied, ob ein Priester als Leiter einer Seelsorgeeinheit bzw. eines Pastoralverbunds mit sehr umfangreichen Leitungsaufgaben oder

ob er etwa als Kooperator mit eher seelsorglichen Aufgaben betraut wurde. Daher erfolgt bereits an dieser Stelle der Hinweis, dass die vorliegende Studie zu den ZVG ausschließlich die Gruppe der leitenden Priester im Blick hatte.

2.3.3.2 Aufgaben und Kraft-/Zeitaufwand von Priestern

Zulehner fragte auch nach der „Wichtigkeit“ einzelner priesterlicher Handlungen. Es ergab sich die nachstehende Rangfolge:

Wichtigkeiten (1=höchster Rang)	Rang 1-3	mittlerer Rang (Skala 1-11)
Eucharistiefeier	95 %	1,37
Verkündigung	80 %	2,71
Gestaltung der Sakramentenspendung	33 %	5,04
Sorge um die Armen u. Kranken, Caritas	30 %	5,10
Persönliche Seelsorge (Kirchennahe)	22 %	5,41
Persönliche Seelsorge (Fernstehende)	14 %	6,13
Religionsunterricht	15 %	6,39
Missionarisches Neugewinnen von Gläubigen	17 %	6,45
Führung und Verwaltung einer Pfarrei	14 %	7,29
Leitung und Mitarbeit bei kirchl. Vereinigungen	5 %	8,31
Repräsentation bei öffentlichen Anlässen	3 %	9,46

Quelle: Zulehner (2001, S. 121).

Tab. 3: Reihung der priesterlichen Handlungen

Auffallend ist die hohe Bewertung der Eucharistiefeier. Wie schon bei Schmidtchen (1973) wurden die drei Aufgabenbereiche Führung und Verwaltung, Leitung und Mitarbeit bei kirchlichen Gruppen sowie die Repräsentation bei den Priestern als am wenigsten wichtig eingeschätzt. Die priesterlichen Aufgaben ordnete Zulehner fünf Tätigkeitsbereichen zu. In der nachstehenden Reihenfolge spiegelt sich auch deren Wichtigkeit für die befragten Priester wider: „Tische (Anm. d. Verf.: gemeint sind Wortgottesdienst und Eucharistiefeier als die „Tische“ des Wortes und des Mahles), Lebenswenden, Diakonie, Seelsorge, Administration“ (Zulehner 2001, S. 122). Die Reihenfolge ist plausibel, bleibt in einem Detail jedoch fragwürdig: Zulehner ordnete die pastorale Gestaltung der äußeren Form der Sakramentenspendung dem administrativen Bereich zu, wodurch dieser eher noch aufgewertet wurde.

In einer empirischen Studie zur Berufsrolle von Pfarrern der Diözese Trier zeigte sich, wie sehr sich die selbstbeschriebenen Tätigkeiten von Priestern im Vergleich mit Zielen und Anforderungen ihrer Bistumsleitung unterscheiden (Schmal u. Bartmann 2000). Das könnte auch damit zu tun haben, dass es in den deutschen Diözesen faktisch keine Stellenbeschreibungen für Priester gibt. Exemplarisch finden sich bei Hanisch (2006, S. 103 ff.) zwar zwei konkrete Stellenbeschreibungen von Priestern. Diese wurden jedoch nicht durch das zuständige Bischöfliche Ordinariat, sondern von den Betroffenen selbst verfasst. Hanisch verglich mehrere selbst erarbeitete Stellenbeschreibungen von Teilnehmern eines einjährigen

Intervallkurses. Auffallend war, dass sich die Stellenbeschreibungen nicht nur aufgrund der unterschiedlichen Situationen und Menschen vor Ort unterschieden, sondern auch aufgrund des je eigenen theologischen Selbstverständnisses.

Manche Diözesen haben inzwischen Anforderungsprofile für Priester entwickelt. Für Pfarrer, die mehrere Gemeinden leiten, fehlen diese jedoch noch gänzlich (Hanisch 2006, S. 146). Insgesamt differieren die priesterlichen Aufgaben auch deswegen, weil von einer zunehmenden Pluralisierung der Lebensstile und Lebenslagen der Priester ausgegangen werden muss (Beck 2008, S. 122 f.).

Mit dem Datenmaterial aus der Studie „Priester 2000“ bewertete Hanisch auch den Kraft- bzw. Zeitaufwand von Pfarrern bezogen auf die Tätigkeitsfelder Sakramentenspendung, Gemeindeaufbau, Verkündigung, Einzelseelsorge, Diakonie und Gemeindeleitung. Als „Pfarrer“ werden in der Regel nur Priester bezeichnet, die als Leiter von mindestens einer Kirchengemeinde eingesetzt sind. Das Ergebnis der Kraft-/Zeitanalyse war, dass entsprechend der Selbsteinschätzung der Pfarrer der Aufwand für Gemeindeleitung zunächst zunahm, wenn sie die Leitung mehrerer Gemeinden übernommen hatten. Es zeigte sich auch, dass der entstehende Mehraufwand für die Gemeindeleitung ausgeglichen wurde durch Verringerung des Einsatzes in den Tätigkeitsfeldern Gemeindeaufbau, Verkündigung und Sakramentenspendung. Sobald jedoch ein Priester drei und mehr Pfarreien leitete, so Hanisch, gelang es ihm, sein Leitungsverständnis zu verändern. Insbesondere das Rollenbild verändere sich zu einem „an der Bewältigung der Aufgaben interessierten Manager“ bzw. zu einem „an evangelisierenden Projekten interessierten Promotor“ (Hanisch 2006, S. 47 u. S. 151).

Im Hinblick auf den Kraft- und Zeitaufwand der Pfarrer ermittelte Hanisch die folgenden Mittelwerte (Skala 1-5; 1=sehr hoher Kraft-/Zeitaufwand):

Eucharistie	1,81
Einzelseelsorge	2,31
Gemeindeleitung	2,55
Diakonie	2,93
Gemeindeaufbau/Verkündigung	2,98

Quelle: Hanisch (2006, S. 49, Abb. 14).

Tab. 4: Kraft-/Zeitaufwand von Priestern in Leitungsaufgaben

Die Tabelle zeigt, dass der entsprechende Kraft-/Zeitaufwand der Pfarrer für die Gemeindeleitung nicht mehr an letzter Stelle stand, obwohl sie den Priestern am wenigsten wichtig war.

2.3.3.3 Fort- und Weiterbildungsbedarf von Priestern

Die Rangfolge der Fortbildungswünsche von katholischen Priestern im Bistum Passau untersuchte Hennesperger, indem sie Daten aus der Priesterstudie 2000 aufbereitete. Für Hennesperger zeigte sich, dass die theologisch gut ausgebildeten Priester ihren Weiterbildungsbedarf vor allem im Bereich der Personalentwicklung, in der Vertiefung der seelsorglichen Kompetenz sowie im Hinblick auf eine zeitgemäße pastorale Praxis anmeldeten.

An erster Stelle standen Leitung und Teamarbeit (60%); an zweiter und dritter Stelle standen seelsorgliche Begleitung (56%) und zeitgemäße Glaubensbegründung (55%); an vierter Stelle Menschenführung und Gruppenarbeit (53%); an fünfter Stelle rangierte das Thema Verwaltung (51%). Die Themen Menschenführung und Gruppenarbeit stehen mit den priorisierten Themen Leitung und Teamarbeit in engem Zusammenhang. Somit zeigt sich auf Seiten der Priester die Dringlichkeit der Fortbildung gerade in diesem Bereich. Auch im Bereich der Verwaltung ist Fortbildung erwünscht (Hennesperger 2002, S. 319).

<u>Fortbildungswünsche</u> (in Prozent)		<u>Fortbildungsfeld</u>	<u>Schlüsselqualifikation</u>
Leitung und Teamarbeit	60	Personalentwicklung	Soziale Kompetenz
Seelsorgliche Begleitung	56	Seelsorgerliche Kompetenz	Sprachkompetenz
Zeitgemäße Glaubensbegründung	55	Zeitgemäße pastorale Praxis	Past.-method. Kompetenz
Menschenführung u. Gruppenarbeit	53	Personalentwicklung	Soziale Kompetenz
Kirchliche Verwaltung	51	Zeitgemäße pastorale Praxis	Past.-method. Kompetenz
Pastorale Praxiseinübung	45	Zeitgemäße pastorale Praxis	Past.-method. Kompetenz
Kommunikation/ Konfliktmanagement	45	Personalentwicklung	Soziale Kompetenz
Spiritualität	40	Seelsorgerliche Kompetenz	Personale Kompetenz
Zeit- und Selbstmanagement	38	Personalentwicklung	Soziale Kompetenz
Persönlichkeitsbildung	36	Seelsorgerliche Kompetenz	Personale Kompetenz
Biblische Theologie	32	Theologische Fortbildung	Theol. Fachkompetenz
Praktische Theologie	26	Zeitgemäße pastorale Praxis	Past.-method. Kompetenz
Psychologie und Pädagogik	25	Seelsorgerliche Kompetenz	Personale Kompetenz
Umgang mit Medien	25	Zeitgemäße pastorale Praxis	Past.-method. Kompetenz
Einführung in die Ökumene	14	Theologische Fortbildung	Theol. Fachkompetenz
Systematische Theologie	10	Theologische Fortbildung	Theol. Fachkompetenz
Sozialpraktika	9	Zeitgemäße pastorale Praxis	Past.-method. Kompetenz
Wirtschafts- u. Sozialwiss.	7	Moderne Grenzwissenschaften	Lernkompetenz
Naturwiss. und Technikkompetenz	7	Moderne Grenzwissenschaften	Lernkompetenz
Kirchengeschichte	4	Theologische Fortbildung	Theol. Fachkompetenz

Tab. 5: Fortbildungswünsche und -felder nach Hennesperger (2002) i.V.m. Schlüsselqualifikationen nach Tzscheetzsch (1999)

Die vorstehende Tab. 5 ordnet in der zweiten Spalte die Fortbildungswünsche einem Fortbildungsfeld zu. Die fünf Fortbildungsfelder Personalentwicklung, seelsorgerliche Kompetenz, zeitgemäße pastorale Praxis, theologische Fortbildung und moderne Grenzwissenschaften verstehen sich als Oberbegriffe zu den genannten Fortbildungswünschen. Sie wurden von Hennesperger gebildet und den Fortbildungswünschen der Priester zugeordnet.

Die ursprüngliche Tab. von Hennersperger wurde hier um eine weitere Spalte ergänzt: Die darin genannten Schlüsselqualifikationen für (leitende) Seelsorger finden sich in einem Aufsatz von Tzscheetzsch (1999) anlässlich der Errichtung von Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg. Die Zuordnung der Schlüsselqualifikationen zu den Fortbildungsfeldern erfolgte durch den Verfasser dieser Arbeit. Die genannten Schlüsselqualifikationen sind theologische Fachkompetenz, personale Kompetenz, soziale Kompetenz, pastoral-methodische Kompetenz, Lernkompetenz und Sprachkompetenz. Sie werden im Folgenden erläutert und sind in den eigenen Fragebogen zur ZVG-Studie in Freiburg bzw. Paderborn eingeflossen.

Nach Tzscheetzsch ist theologische Fachkompetenz die Fähigkeit und Bereitschaft, theologische Zusammenhänge eigenständig zu erfassen und hierbei entstehende Fragen angemessen zu beantworten.

Personale und soziale Kompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, einerseits eigene Stärken und Schwächen zu kennen, Begabungen zu entfalten, Lernfähigkeit zu bewahren und sich selbst ins Spiel zu bringen. Andererseits ist es die Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Interessensbezüge zu verstehen, um mit Kommunikation und eigener Kritikfähigkeit auftretende Spannungen unter Beteiligung der Betroffenen abzubauen.

Pastoral-methodische Kompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, in der pastoralen Arbeit zielgerichtet und planvoll vorzugehen sowie entstehende Probleme pastoral angemessen zu lösen.

Lern- und Sprachkompetenz ist einerseits die Fähigkeit und Bereitschaft, Sachverhalte und situative Zusammenhänge zu erfassen, um daraus neue Handlungsansätze zu entwickeln. Andererseits ist es die Fähigkeit und Bereitschaft, in bestimmten Situationen kommunikativ angemessen zu reagieren, um einen echten Dialog aller Betroffenen zu ermöglichen.

2.3.3.4 Berufs- und Lebenszufriedenheit

Die Berufszufriedenheit von Priestern ist im Vergleich zu anderen (pastoralen) Berufen relativ hoch. Eine vergleichende Studie, die eigentlich die Auswirkungen von Supervision auf die Zufriedenheit in den verschiedenen Seelsorgeberufen der Erzdiözese Freiburg untersuchte, zeigte, dass die 207 teilnehmenden Priester im Mittelwertvergleich (mit und ohne Supervision) immer die größte Berufszufriedenheit hatten. Bezogen auf die Altersstruktur war bei den Priestern zu erkennen, dass sich auf einer fünfstufigen Skala die Berufszufriedenheit der 25- bis 34-jährigen Priester (beginnend bei einem anfänglichen Mittelwert von 3,85) in den ersten Jahren ihres beruflichen Wirkens zunächst um 0,05 Punkte verringerte. Nach der Lebensmitte bis zum Erreichen des Pensionsalters stieg die Berufszufriedenheit jedoch um insgesamt 0,16 Punkte auf einen Mittelwert von 4,1 an. Diese sehr geringen Veränderungen wurden - ohne Angaben von Irrtumswahrscheinlichkeiten - damit begründet, dass sich der Erwartungshorizont

mit zunehmendem Alter reduziere. Die geringere Distanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit führe zu einem Anstieg der Zufriedenheit (Strobel-Seiler 2005, S. 116 ff.).

Im Rahmen der deutschlandweiten Erprobung des COPSQ-Fragebogens („Copenhagen Psychosocial Questionnaire“) wurden 2004 die psychosozialen Belastungen bei 52 Priestern aus der Erzdiözese Freiburg untersucht und mit dem Gesamtmittelwert aus den bis dahin vorliegenden Daten anderer Berufsgruppen (N=1853) verglichen. Berufs- und Lebenszufriedenheit der befragten Priester waren im Vergleich zu den Skalenmittelwerten der anderen Berufe um 10 Prozentpunkte höher. Die Zufriedenheit mit den Berufsperspektiven differierte bei Priestern im Vergleich zu anderen Berufen sogar um 24 Prozentpunkte (vgl. Nübling, Teil 4, S. 5 ff.). Auffallend war, dass - trotz zurückgehender Mitgliedszahlen in den deutschen Kirchen - die in 2004 befragten Priester ihre berufliche Perspektive sehr positiv bewerteten.

In einer weiteren Studie wurden die Indikatoren der seelischen Gesundheit von Priestern im Alter von 40 bis 60 Jahren untersucht. Sie bewegten sich im „Durchschnittsbereich der deutschen Normalbevölkerung und kommen denen der männlichen Singles mit gehobenen Berufen sehr nahe“ (Jacobs 2000, S. 354). Im Bereich der Selbstaktualisierung gab es jedoch Defizite. Jacobs stellte unter anderem fest, dass sich Priester nicht so gut durchsetzen können. Auch liebten sie es nicht, wenn sie alleine entscheiden müssen. Die Interaktion mit ihrer Umgebung erleben sie teilweise als Belastung, weil sie sich - so Jacobs - ihr „weniger gewachsen“ (Jacobs 2000, S. 354) fühlen als andere. Damit lässt sich die Zurückhaltung im Hinblick auf Leitungsaufgaben in großen pastoralen Räumen erklären. Jacobs Conclusio ist die einer gezielten Persönlichkeitsbildung: „Autonomie und Freiheit“ der Priester müssten durch strukturelle Veränderungen verbessert werden. Auf einer zehnstufigen Skala erreichten die befragten Priester der genannten Altersgruppe aus den Diözesen Paderborn und Salzburg eine Lebenszufriedenheit mit Mittelwerten von über 7,8 bzw. 7,5 Punkten. Der Vergleich mit (verheirateten) Männern der gleichen Altersgruppe (40- bis 60-Jährige) zeigte auch in der Lebenszufriedenheit keinen wesentlichen Unterschied zur Normalbevölkerung, obwohl das zölibatäre Leben der Priester von ihren Altersgenossen als eher ungewöhnlich betrachtet wird. Am ehesten in „dieser Lebensphase lässt sich bei Priestern von jener Kontrastidentität sprechen, die für das Pfarrhausleben zwischen der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg und den Siebzigerjahren des 20. Jahrhunderts, also der Zeit unmittelbar nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil als bestimmend angesehen wurde“ (Beck 2008, S. 124).

Aktuelle Einblicke in die Selbstwahrnehmung von 500 österreichischen Priestern erhielt Zulehner (2010) mittels einer telefonischen Umfrage: Etwa drei Viertel der Befragten gaben an, überlastet zu sein. Gleichzeitig bezeichnete in etwa die gleiche Zahl die berufliche Situation als mindestens gut. Obwohl mehr als zwei Drittel der befragten Priester mit ihrem zölibatären Leben zufrieden waren, befürworteten wiederum achtzig Prozent eine Weihe von verheirateten Männern (Zulehner 2010). Zulehner hatte bereits nach seiner Studie „Priester 2000“ die nötige

Arbeitsentlastung von Priestern gefordert. Schon damals sah er einen Weg in der Berufung von ehrenamtlichen Gemeindeleitern, die als erfahrene Männer (und Frauen) in ein gemeindliches Presbyterium hineingeweiht werden. Zusammen mit dem inzwischen emeritierten südafrikanischen Bischof Fritz Lobinger befürwortete Zulehner daher eine neue Variante für das Priesteramt. Zum bestehenden zölibatären Pauluspriestertum sollte die neue Variante eines nicht-zölibatären Korinthpriestertum hinzu kommen. Pauluspriester sind stärker missionarisch orientiert. Aufgabe der hauptamtlichen Pauluspriester ist es, „mit dem anvertrauten Evangelium Gemeinden zu gründen sowie gegründete Gemeinden und deren ‚Korinthpriesterteam‘ zu begleiten“ (Zulehner u. Lobinger 2002b, S. 378). Bei Korinthpriestern steht die Gemeindeerfahrung im Mittelpunkt, die zugehörige Aus- und Fortbildung erfolgt berufsbegleitend und der Dienst wird im Regelfall ehrenamtlich versehen. In diesem Modell ist der hauptamtliche Dienst des Pauluspriesters als der eigentliche Leitungsdienst zu verstehen. Der nebenamtliche Dienst des Korinthpriesters hingegen sieht zwar die Leitung von Gottesdiensten und Kasualien vor, Gemeindeleitung wird jedoch immer nur im Team mit den anderen (nebenamtlichen) Presbytern ausgeübt (Zulehner u. Lobinger 2002a, S. 108 ff.).

„Wie geht’s Herr Pfarrer?“ ist der Titel der jüngsten Priesterstudie von Zulehner (2010). Auf die Frage: „Glauben Sie, dass folgende Erfahrungen für die Ausübung des Priesterberufs hilfreich sein könnten?“ gab z.B. mehr als eine Hälfte der befragten Priester an, dass ihnen - als Erfahrungshintergrund für ihren Priesterberuf - eine Partnerschaft hilfreich erscheint. Wie viel Prozent der Priester auf einer fünfstufigen Skala mit „trifft voll zu“ bzw. „trifft zu“ den verschiedenen Aussagen zugestimmt haben, ist der rechten Spalte der nachfolgenden Tab. zu entnehmen.

	trifft (voll) zu
Mit Amtskolleginnen (Seelsorgerinnen/Priesterinnen) zusammenarbeiten zu können	65%
In der Partnerschaft/ Familie einen Ort zu haben, wo Sie sich mit den Freuden und Sorgen Ihres Berufsalltags „aufgehoben“ wissen	54%
Ihren Glauben mit einer Partnerin/ Ihrer Familie zu teilen	50%
Sich emotional in einer partnerschaftlichen Beziehung (mit)getragen zu wissen	50%
Die Erfahrung, in einer Partnerschaft zu leben	46%
Die Erfahrung, auch eigene Kinder ins Leben zu begleiten	40%
Sexualität in einer veröffentlichten Beziehung zu leben	30%

Tab. 6: Hilfreiche Erfahrungen für den Priesterberuf (nach: Zulehner 2010, S. 68)

Die erste Zeile in Tab. 6 gibt einen Hinweis darauf, wie sich die Berufszufriedenheit von Priestern erhöht: 65% der befragten Priester gaben an, dass sie in der Zusammenarbeit mit

anderen Seelsorgerinnen eine hilfreiche Erfahrung für ihren Priesterberuf sehen. Alle anderen Aspekte der Tabelle beziehen sich auf die zölibatäre Lebensform der Priester und verdeutlichen den teilweise bestehenden Wunsch nach partnerschaftlichen bzw. familiären Lebensformen, die sich aufgrund des Zölibatsversprechens nicht verwirklichen lassen.

Vor dem Hintergrund der auch in Österreich immer größer werdenden Seelsorgeräume und dem damit verbundenen „Umbau der Pfarrerrolle“ fragte Zulehner (2010, S. 34 ff.) die Priester, wie sie als Pfarrer gerne sein möchten und wie sie sich in zehn Jahren sehen.

Zulehner merkte bezüglich der in der nachfolgenden Tab. 7 abgebildeten Ergebnisse an, dass das Zweite Vatikanische Konzil für die meisten Priester eindeutige Verbesserungen mit sich brachte, zu dem „Innovation, Wachstum, Aufschwung und Aufbruch“ gehörten. Die nun eintretende Veränderung im Rollenbild der Priester sei ausschließlich der Not des Priester-mangels geschuldet.

	Seelsorger an der Seite der Menschen	Vorsteher bei der Feier von Sakramenten	Förderer der Mitarbeitenden in den Pfarreien	Einer, der Christus als das Haupt der Gemeinde erfahrbar macht	Leiter eines pastoralen Großraums
Als Pfarrer möchte ich gerne sein	93%	77%	78%	78%	7%
Der Pfarrer ist für mich in zehn Jahren wahrscheinlich	44%	55%	49%	51%	33%
Differenz	- 49	- 22	- 29	-27	+26

Quelle: Zulehner (2010, S. 37).

Tab. 7: Befürchtete Entwicklung der Pfarrerrolle bis zum Jahr 2020

Die vorstehende Tab. 7 zeigt in der rechten Spalte, wie sehr die befragten Priester befürchteten, zu Pastoralmanagern zu werden. Die zweite Spalte zeigt zudem die große Sorge der Priester, dass sie im Jahr 2020 nicht mehr dem Idealbild ihrer Seelsorgerrolle „an der Seite von Menschen“ entsprechen können.

2.3.4 Führungsbeispiele aus der Bibel und der Benediktinerregel sowie jüngere pastorale Führungsansätze der römisch-katholischen Kirche in Deutschland

In Kap. 2.2. dieser Arbeit wurden verschiedene Führungsstile und -formen vorgestellt. Einzelne Organisationswissenschaftler erkennen diese Führungsbeispiele bereits in der Bibel und der Benediktinerregel. Diese Führungsformen werden im Folgenden kurz beleuchtet. In einem weiteren Schritt werden jüngere Pastoralpläne der römisch-katholischen Kirche in Deutschland vorgestellt, die teilweise durch die Organisationswissenschaften beeinflusst wurden.

2.3.4.1 Führungsbeispiele aus der Bibel und der Benediktinerregel

Delegative Führung findet sich im Neuen Testament bei dem Jesuswort, wie es im Markusevangelium (Mk) in Kap. 16,15 wiedergegeben wird: „Geht hinaus in die ganze Welt, und verkündet das Evangelium allen Geschöpfen!“ Jesus Christus erteilte diesen Missionsauftrag (Wunderer 2006, S. 234) bei seinen nachösterlichen Erscheinungen, ohne zu konkretisieren, wie dieses Ziel zu erreichen ist. Nach seinem Tod begann eine Missionsbewegung, die - trotz der anfänglich sehr knappen Personal- und Finanzressourcen - die Christianisierung ganzer Kontinente zur Folge hatte. In der zweitausendjährigen Kirchengeschichte sind die Hierarchieebenen der Konfessionen relativ flach geblieben. Die römisch-katholische Kirche verfügt auch heute im Wesentlichen über drei Hierarchieebenen: Weltkirche (Papst), Diözese (Bischof) und Kirchengemeinde (Pfarrer). Das zitierte Jesuswort hat an Aktualität nicht verloren. Die Kirchengeschichte zeigt aber auch, z.B. zur Zeit der Kolonialisierung, wie sehr sich die Kirche (angesichts eines falsch verstandenen Missionsverständnisses) in Schuld verstricken kann.

Transformationale Führung bildet das Jesus-Zitat im Matthäusevangelium „Ich aber sage euch“ ab (Mt 5,21). Es wurde unter anderem von Max Weber verwendet, „um das Umstürzlerische und Transformative der charismatischen Führung zu bezeichnen: Gegen die „Schrift“ (die Vorschrift, das bürokratische Gesetz) wird der Wille/Befehl des (gottgleichen?) Einzelnen gesetzt“ (Neuberger 2002, S. 150). Auch im Markusevangelium findet sich ein Beispiel für transformationale Führung. Jesus ruft im Licht des Evangeliums zu einer grundsätzlich anderen Lebensweise auf: „Kehrt um und glaubt an das Evangelium!“ (Mk 1,15). Neuberger führt Erweckungserlebnisse und die ihr folgende Umkehr (Metanoia) auf die erfolgte Transformation zurück. Irrtümlicherweise schreibt er das Zitat Johannes dem Täufer zu (Neuberger 2002, S. 144 u. S. 197). Tatsächlich gibt es einen ähnlichen Umkehrruf auch von Johannes dem Täufer: „Kehrt um! Denn das Himmelreich ist nahe“ (Mt 3,2). Das zugehörige Evangelium wird entsprechend der römisch-katholischen Leseordnung in der Vorbereitungszeit auf das Weihnachtsfest verkündet (Lesejahre A, 2. Adventssonntag).

Neuberger deutet darüber hinaus bereits den Dekalog des Alten Testaments als charismatisches und gleichermaßen autoritäres Führungshandeln. „Charismatische Führer fordern bedingungslose Unterwerfung und finden nichts daran, den Geführten quasi-göttliche Gebote zu erlassen, in denen es nach dem Vorbild des Dekalogs (der Zehn Gebote) ebenfalls heißt: Du sollst, du musst [...]“ (Neuberger, S. 144). Diese Interpretation ist bibelwissenschaftlich-exegetisch nicht haltbar. Die Einleitung des Dekalogs (Buch Exodus 20,2) verknüpft das Exodusgeschehen mit der Befreiung der Israeliten aus Ägypten. Das heißt: „Erst der Mensch, der seinem Gott begegnet und von ihm aus der ‚Knechtschaft des Pharao‘ befreit ist, kann sich in Freiheit für Gott entscheiden und Weisung von Jahwe her als Lebenshilfe annehmen“ (Kubina, S. 8). Wer Gott als einen Liebhaber der Freiheit erkannt hat, wird sich leichter an seine Gebote halten können. Aufgrund dieser exegetischen Deutung des Dekalogs kann mit Sicherheit gesagt werden, dass es sich bei der Erzählung vom Geschehen auf dem Berg Sinai um ein Beispiel transformationaler Führung handelt.

Ein Beispiel für konsultative Führung findet sich in der Regel des Heiligen Benedikt (vgl. Wunderer, S. 215). Darin heißt es unter anderem: „So oft im Kloster wichtige Fragen zu behandeln sind, rufe der Abt die ganze Klostersgemeinde zusammen und lege selber dar, um was es geht. Hat er dann den Rat der Brüder gehört, überlege er alles bei sich selbst und tue, was er für zuträglicher hält. Wir haben aber deshalb gesagt, dass alle zur Beratung einberufen werden, weil der Herr oft einem Jüngeren offenbart, was das Bessere ist. Doch sollen die Brüder ihren Rat in aller Demut und Unterordnung geben und nicht anmaßend ihre eigenen Ansichten hartnäckig verteidigen. Der Entscheid hänge vielmehr ab vom Ermessen des Abtes, und wenn er etwas für heilsamer erachtet, sollen ihm alle gehorchen. Wie es aber den Jüngeren zukommt, dem Meister zu gehorchen, so schickt es sich für den Meister, alles weitsichtig und gerecht zu ordnen“ (Holzherr 2005, S. 89).

Die benediktinische Regel aus dem 5. Jahrhundert wird noch heute in allen Benediktinerklöstern gelebt. Sie geht unmittelbar auf den Heiligen Benedikt zurück, der auf dem Monte Cassino in Italien das Stammhaus des Benediktinerordens gründete. Organisationssoziologisch ist zudem interessant, dass die verschiedenen benediktinischen Kongregationen zwar weltweit kooperieren, sich aber keiner gemeinsamen Jurisdiktion unterwerfen. Der Abtprimas der Benediktiner hat lediglich repräsentative Vollmachten und keinerlei Jurisdiktionsgewalt über die selbstständigen Kongregationen. Die hierarchisch höchste Instanz in einer Kongregation ist der Abt, der wiederum den rechtlich selbständigen Prioraten nichts zu sagen hat. Mit diesem Vorzeichen ist die oben auszugsweise zitierte dritte Benediktsregel noch besser zu verstehen.

Die darin beschriebene benediktinische Konsensfindung ist ein mustergültiges Führungsbeispiel. Die Einrichtung eines Bruderrats ist für die damalige Zeit als fortschrittlich zu bezeichnen. Durch die Einrichtung eines Bruderrates wird insbesondere die gegenseitige und gemeinsame Verantwortung aller Brüder unterstrichen und gleichzeitig die Leitungsfunktion des

Abtes betont. Der Abt muss den Rat aller Brüder anhören, um darin zu erkennen, was der Wille Gottes ist. Er wird darauf Rücksicht nehmen müssen, denn „ein streng mittelalterlicher oder ein höfisch-barocker Führungsstil sind heute nicht verständlich oder effizient“ (Müller 2000, S. 182). Durch einen kollegialen und freundschaftlichen Umgangsstil wird eine Konsensfindung möglich, die es dem Abt erleichtert, Missverständnisse und Konflikte frühzeitig zu bemerken. Auch wenn Benedikt eine hierarchische Ordnung für das Kloster vorsieht, so wird der Abt in seinem Amt nur dann effektiv sein, wenn er es als Dienst an seinen Mitbrüdern versteht. Nicht die Führungstechnik unterstützt den Abt in seiner Autorität, „sondern seine persönliche Fähigkeit, Führung und Dienst, Geduld und Entschiedenheit, Autorität und Rücksichtnahme, eigenes Engagement und die Eigenverantwortung der Mitbrüder in seiner Amtsführung zu vereinen“ (Müller 2000, S. 182).

2.3.4.2 Jüngere pastorale Führungsansätze der römisch-katholischen Kirche in Deutschland

Durch das Projekt „Crossing Over“ (vgl. www.crossingover.de) an der katholisch-theologischen Fakultät der Bochumer Ruhr-Universität gibt es seit einigen Jahren wichtige Lernimpulse aus den USA. Neben der wissenschaftlichen Beobachtung von pastoralen Entwicklungen in beiden Ländern geht es bei dem Projekt auch um konkreten Erfahrungsaustausch. Hierzu zählen insbesondere Gemeindeaufenthalte im Erzbistum Chicago durch Mitarbeiter der beteiligten (Erz-)Diözesen Aachen, Essen, Hamburg, Hildesheim, Münster und Osnabrück. Diese Aufenthalte dauern in der Regel vier bis sechs Wochen.

Die USA zählen weltweit (nach Brasilien und Mexiko) zu den Ländern mit den meisten Katholiken. Die amerikanischen Katholiken können durchaus als religiös aktiv bezeichnet werden: „Etwa 60 Prozent aller katholischen US-Amerikaner nehmen häufig und regelmäßig an Gottesdiensten teil, und knapp zwei Drittel stellen starke Verbindungen zwischen ihrem Glauben und dem öffentlichen Leben her“ (Sellmann 2011, S. 291). Auch die Gemeinden sind beeindruckend vital. Dies, obwohl es in den USA kein mit der deutschen Situation vergleichbares Staatskirchenrecht gibt. Aufgrund der „Bill of Rights“ wird seitens des Staates ein Einrichtungs- und Einmischungsverbot im Hinblick auf die Religionsausübung begründet (Nagel 2011, S. 154). So sind die Kirchen in den USA keine Körperschaften des öffentlichen Rechts. Es gibt keine Kirchensteuern, womit auch deren staatliche Erhebung entfällt. Die Gemeinden in den USA finanzieren sich durch Beiträge, die die Gläubigen unmittelbar an sie entrichten.

Der transatlantische Wissenstransfer kann aufgrund der kulturellen Unterschiede zwischen USA und Deutschland nicht im Verhältnis 1:1 erfolgen. Dennoch sind drei bedeutende Lernimpulse für die deutsche Pastoral zu erkennen (Sellmann 2011, S. 292 f.):

- Gastfreundschaft,
- Partizipation und
- lernende Organisation.

Konkret werden Kirchenbesucher durch einen „Greeter“ willkommen geheißen. Jede Gemeinde hat als Aushängeschild eine Art Leitbild (sog. „Missionship“), welches sich prägnant in wenigen Worten zusammenfassen lässt. Insgesamt gibt es eine Willkommenskultur, die sich auch auf das Beziehungsmanagement auswirkt. Aufgrund von „Stewardship“ engagieren sich Ehrenamtliche mit ihren Talenten in einer Gemeinde ihrer Wahl und bringen so ihre Zugehörigkeit - auf der gleichen Augenhöhe wie Hauptamtliche - zum Ausdruck. Darüber hinaus bringt die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen eine große Offenheit für Veränderungen in den Gemeinden mit sich.

Beeinflusst durch die pastoralen Erfahrungen in der Erzdiözese Chicago strebt die Gemeindeentwicklung des Bistums Aachen vier Paradigmen für die dort neu initiierte Pastoralplanung an (Pott 2011, S. 164 f.):

1. Marktfähigkeit: Unter Berücksichtigung der Marktsituation lernt die Kirche mit Knappheits- und Konkurrenzbedingungen umzugehen.
2. Pluriforme Einheit: Über das bisherige Pfarreienmonopol hinaus entsteht eine bedarfsorientierte Pluralität kirchlicher Sozialformen.
3. Elementarisierung: Die seelsorgliche Kommunikation und das zugehörige Beziehungsgeschehen werden durch elementare Kompetenzen der Seelsorger qualitativ gesteigert.
4. Gründerphase: Neue kirchliche Gemeinschaften und Gemeinden entstehen durch die Bildung neuer Formen und Gestalten von Kirche (sog. „church planting“).



Unabhängig von den oben skizzierten Impulsen aus den USA wurde in der Erzdiözese Freiburg ein weiteres Instrument für die Pastoralplanung entwickelt. Im Kern basiert es auf neun Kriterien der European Foundation for Quality Management (EFQM), die im Rahmen einer Projektphase an die kirchlichen Belange angepasst wurden. Bezugspunkt des EFQM-Modells ist die Kundenorientierung. „Das Modell hat eine offen gehaltene Grundstruktur“ (Fischer 2011, S. 299), so dass jede Einrichtung sich selbst evaluiert, dann an ihren Schwächen arbeitet und sich schließlich weiter entwickelt. Die großen Kirchen in Deutschland haben jedoch keine Kunden, sondern Mitglieder. Manche davon sind in besonderer Weise als haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter engagiert. Entsprechend wurde im Rahmen der Pastoralinitiative „Aufbruch im Umbruch“ in der Zeit von 2009 bis 2011 auf der Basis der EFQM-Kriterien ein neues Visitationsverfahren namens „LEVI“ in fünf Projektseelsorgeeinheiten der Erzdiözese Freiburg erprobt. LEVI heißt „Lernen - Entwickeln - Vereinbaren - Inspirieren“.

Hinter dem Namen LEVI verbirgt sich bereits ein Teil des Programms: Die Abkürzung benennt die vier maßgeblichen Elemente des neuen Verfahrens, „das Seelsorgeeinheiten unter anderem dabei unterstützt, die Visitation vorzubereiten, indem die Gemeinde selbst ihr pastorales Handeln einer qualitativen Betrachtung unterzieht“ (Keck 2012, S. 1). Entsprechend will LEVI dabei helfen, dass die Kirche die Zeichen der Zeit erkennen und entsprechende Herausforderungen qualitativ bewältigen kann. So soll der Glaube lebendig und verständlich verkündet, Neuland betreten und gleichzeitig der Blick auf Bewährtes geschärft werden. Im Jahr 2012 hatte in jedem Dekanat der Erzdiözese Freiburg wenigstens eine Seelsorgeeinheit damit begonnen, sich mittels LEVI auf die Visitation vorzubereiten. Bis zum Jahr 2017 soll in allen Seelsorgeeinheiten die vom Kirchenrecht vorgesehene Visitation entsprechend LEVI durchgeführt sein. Darüber hinaus ist auch an einen Einsatz in anderen Einrichtungen des Erzbistums gedacht.

Der Begriff „Visitation“ wird aus pastoraltheologischer Sicht folgendermaßen definiert: Im Unterschied zum pastoralen Hausbesuch („*visitatio domestica*“) bei einzelnen Gemeindemitgliedern dient die Visitation dem Aufbau der Gemeinde als Ganzes. Die Visitation lässt sich auf die im Neuen Testament belegte Missionstätigkeit des Apostels Paulus zurückführen. Sie dient gleichermaßen der Gemeindestärkung und ihrer Verbundenheit mit anderen Gemeinden, der Orts- und der Weltkirche. Reflexion und Innovation des Gemeindelebens sind weitere Visitationsziele. Sie wird vom Bischof bzw. einem durch ihn beauftragten Vertreter (Dekan) durchgeführt. Abschluss der Visitation ist ein sogenannter Visitationsbericht, den die Bistumsleitung erstellt. „Entsprechend dem Ziel des Gemeindeaufbaus werden in die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Visitation möglichst viele Gemeindemitglieder einbezogen“ (Frevel 2002, Sp. 1803 f.). Ohne Frage handelt es sich bei der Visitation um ein altbewährtes Führungsinstrument der Kirchen.

Das nun neu entwickelte LEVI-Visitationsprojekt der Erzdiözese Freiburg wird durch Tabelle 8 zusammengefasst (Erzdiözese Freiburg 2010 und 2012).

Die beiden Schaubilder in den Zeilen 1 und 5 der nachfolgenden Tab. 8 weisen auf den Gesamtzusammenhang der beiden Führungsinstrumente Visitation und ZVG hin. Beide Führungsinstrumente wurden im Rahmen der pastoralen Initiative „Aufbruch im Umbruch“ in der Erzdiözese Freiburg entwickelt. Ein Dekan kann zum Beispiel bestimmte Problemlagen aus der Visitation in einem später folgenden ZVG mit dem Leiter der Seelsorgeeinheit thematisieren. Gleiches kann der Leiter der Seelsorgeeinheit mit seinen hauptberuflichen pastoralen Mitarbeitern tun. Das neue LEVI-Visitationsverfahren komplettiert damit die Führungsinstrumente der Pastoralen Leitlinien (Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg 2005). Der nun existierende Qualitätskreislauf, der aufgrund der pastoralen Leitlinien in der Erzdiözese Freiburg entwickelt wurde, könnte vor allem aufgrund seiner engen Verzahnung mit den ZVG sehr nachhaltig sein.

<p>1.</p> <p>Nachhaltige Einbettung des Visitationsprojekts LEVI in die pastoralen Leitlinien „Aufbruch im Umbruch“ der Erzdiözese Freiburg</p>		
<p>2.</p> <p>Hilfen bei der Einführung von LEVI</p>	<p>Ein Praxisleitfaden erläutert die Umsetzungsschritte dieses Verfahrens und bietet Hilfen bei der Erstellung der Selbstbewertung und für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Visitation.</p> <p>Die Einführung von LEVI im Erzbistum Freiburg wird durch eine Projektgruppe begleitet. Diese vernetzt die gemachten Erfahrungen und sorgt für Unterstützung vor Ort.</p>	<p>Name des Praxisleitfadens: „VISIPEDIA“</p>
<p>3.</p> <p>Wirkungen von LEVI</p>	<p>Das LEVI-Programm wirkt wie ein Kompass oder eine Navigationshilfe. Es hilft den Seelsorgeeinheiten und ihren Gemeinden, ihren aktuellen Standort zu bestimmen und den weiteren Kurs für die nächsten Jahre zu vereinbaren. LEVI hilft bei der gemeinsamen Überprüfung, ob die Seelsorgeeinheit ihre Ziele erreicht hat.</p>	
<p>4.</p> <p>Umsetzung von LEVI in vier Schritten</p>	<p>Die Seelsorgeeinheit erstellt einen Selbstbewertungsbericht, in dem der aktuelle Stand zur Umsetzung der Pastoralkonzeption sowie weitere wichtige Kriterien für die pastorale Arbeit dokumentiert werden. Der Dekan und sein Team besprechen bei der Visitation die Ergebnisse mit Vertretern der Seelsorgeeinheit und der kirchlichen Einrichtungen. Auf der Grundlage des Selbstbewertungsberichtes und der Visitationsgespräche erstellt der Dekan einen Visitationsbericht. Dazu gibt das Ordinariat eine Rückmeldung mit Empfehlungen für die weitere Arbeit in der Seelsorgeeinheit.</p>	<p>Beschreibung der Kriterien in Tab. 9 auf der nächsten Seite</p>
<p>5.</p> <p>Qualitätskreislauf entsprechend der pastoralen Leitlinien in der Erzdiözese Freiburg</p>		<p>1. plan 2. do 3. check 4. act</p> <p>(ursprüngliche Bezeichnung der vier Schritte seitens der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement/ EFQM)</p>

Quelle: Erzdiözese Freiburg 2010 und 2012

Tab. 8: Zusammenfassung des LEVI-Projekts

Für die Selbstevaluation der umgesetzten Pastoralkonzeption hat die Erzdiözese Freiburg die neun EFQM-Kriterien weiter entwickelt. Die Entwicklung kommt durch einen Kriterienvergleich in Tab. 9 zum Ausdruck. Neben den Kriterien des EFQM-Modells werden in Spalte 2 die von Fischer (2011, S. 299) beschriebenen pastoralen Qualitätskriterien und in Spalte 3 die des LEVI-Verfahrens der Erzdiözese Freiburg aufgeführt. Zu beachten ist, dass die Erzdiözese Freiburg tatsächlich zehn Kriterien benennt. Um den Vergleich zu erleichtern, wurden in Ziff. 4 von Tab. 9 die beiden Freiburger Kriterien „Pastorale Ressourcen“ und „Pastorale Partnerschaften und Netzwerke“ zusammengefasst.

Kriterien	EFQM-Modell	Pastorales Qualitätsmodell nach Fischer	LEVI-Visitationsprojekt in der Erzdiözese Freiburg
1.	Führung	Leitungsverantwortung	Gemeindeleitung und Mitarbeiterführung
2.	Politik und Strategie	Ziele und Pastoralpläne	Pastoralkonzeption
3.	Mitarbeiter	Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter	Pastorale Mitarbeiter
4.	Partnerschaften und Ressourcen	Gemeinsame Kräfte	Pastorale Partnerschaften, Netzwerke und Ressourcen
5.	Prozesse	Pastorale Arbeit und Angebote	Pastorale Prozesse
6.	Kundenbezogene Ergebnisse	Zufriedenheit und Engagement der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter	Mitgliederbezogene Ergebnisse
7.	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	Zufriedenheit mit der pastoralen Arbeit	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
8.	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	Lebens- und Sozialraumorientierung	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
9.	Schlüsselergebnisse	Fähigkeit zur personalen und organisationalen Selbstreflexion	Schlüsselergebnisse

Quelle: Fischer 2011, S. 299; Erzdiözese Freiburg 2012

Tab. 9: Qualitätskriterien im Vergleich)

Zusammenfassend muss gesagt werden, dass bei den Visitationen durch LEVI ein Paradigmenwechsel erfolgt: Die ehemals von oben - in der Regel allein durch einen Dekan - visitierte Seelsorgeeinheit beurteilt sich nun selbst. Die nächsthöhere kirchliche Instanz (dies ist in der Regel der Dekan) verstärkt bzw. korrigiert diese Selbstbeurteilung mit ihren Wahrnehmungen.

Im Ergebnis ist nicht mehr der Dekan für das Qualitätsmanagement vor Ort verantwortlich. Vielmehr stabilisiert es sich selbst durch das Zutun der eigentlich betroffenen Gemeindeglieder. Mögliche Korrekturhinweise des Dekans, die ggf. im Rahmen der Visitation erfolgen, können gleichermaßen in die verschiedenen ZVG einfließen.

3 Ausgangssituationen für die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in den untersuchten Erzbistümern

Die ZVG sind ein noch junges Führungsinstrument im kirchlichen Dienst. Im Erzbistum Freiburg sind sie mit den Pastoralen Leitlinien „Aufbruch im Umbruch“ (Erzbischöfliches Ordinariat 2005) offiziell eingeführt worden. Die Umsetzung begann im Januar 2006 mit regionalen Pilotprojekten in den Regionen Breisgau-Schwarzwald-Baar und Mittlerer Oberrhein/Pforzheim. Mitarbeiter der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg schulten an der Thematik interessierte Seelsorgeeinheits-Leiter und Dekane. Inhalt der Schulungen war neben der Einführung vor allem das praktische Üben von Gesprächssituationen mit Mitarbeitern anhand von Rollenspielen. Damit wurden die Seelsorgeeinheits-Leiter und Dekane für die Durchführung der ZVG mit ihren hauptberuflichen Mitarbeitern in der Pastoral sensibilisiert. Pastorale Mitarbeiter der Dekane sind die Seelsorgeeinheits-Leiter. Die pastoralen Mitarbeiter der Seelsorgeeinheits-Leiter sind hauptberuflich mit pastoralen Aufgaben in einer Seelsorgeeinheit beauftragte Personen. Konkret handelt es sich hierbei um weitere Priester (Vikare bzw. Kooperatoren), Diakone sowie Pastoral- und Gemeindereferenten. Sie arbeiten in der Regel in einem Team zusammen, dem sogenannten Seelsorgeteam der Seelsorgeeinheit.

Angeregt durch Erfahrungen im Rahmen der Pilotphase in den beiden genannten Regionen der Erzdiözese Freiburg wollten Prof. Klaus Baumann (Universität Freiburg - Theologische Fakultät - Arbeitsbereich Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit) und der Verf. dieser Arbeit die Einführung der ZVG in der Erzdiözese Freiburg wissenschaftlich begleiten. Es folgten erste inhaltliche Abstimmungen mit der Personalabteilung im Erzbischöflichen Ordinariat Freiburg und der Steuerungsgruppe für die Umsetzung der Pastoralen Leitlinien. Schließlich stimmte die Ordinariatssitzung am 10. Oktober 2006 der geplanten ZVG-Studie zu.

Die nötige Vergleichsgruppe wurde im Dezember 2006 aus Pfarrverbund-Leitern des Erzbistums Paderborn gebildet. Aufgrund einer im Frühjahr 2006 erfolgten Mailumfrage des Referenten für Personalentwicklung der Erzdiözese Freiburg bei allen deutschen Diözesen war

zuvor nachvollzogen worden, in welchen Diözesen zu diesem Zeitpunkt ZVG eingeführt bzw. beabsichtigt waren. Das Ergebnis zeigt Abb. 13. Neben dem Erzbistum Freiburg waren es die Erzbistümer und Bistümer Berlin, Hildesheim, Köln, Limburg, Mainz, Rottenburg-Stuttgart und Trier.



Abb. 13: Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in deutschen Bistümern (Stand: Mai 2006)

Für die Bildung der Vergleichsgruppe geriet das Erzbistum Paderborn in den Blick. Es hatte - von der noch nicht erfolgten ZVG-Einführung abgesehen - ähnliche Pastoralziele in Angriff genommen wie die Erzdiözese Freiburg (Dekanatsstrukturreform, Konzeptionsentwicklung, etc.). Prof. Baumann, der die ZVG-Studie mitinitiierte, war vor seinem Ruf an die Universität Freiburg an der Theologischen Fakultät der Universität Paderborn tätig gewesen. So konnte er im Jahr 2006 direkt mit dem Paderborner Erzbischof in Kontakt treten und ihn über die geplante

Studie informieren. Nach internen Klärungen im Erzbistum Paderborn meldete sich der Paderborner Generalvikar und erteilte dem Freiburger Lehrstuhl für Caritaswissenschaft die Erlaubnis, alle Pastoralverbund-Leiter im Erzbistum Paderborn für die ZVG-Studie anzuschreiben. Mitte Dezember 2006 übersandte das Generalvikariat Paderborn die Liste der damals insgesamt 215 Pfarrverbunds-Leiter des Erzbistums Paderborn. Die Einführung von ZVG war im Erzbistum Paderborn zu diesem Zeitpunkt zwar angedacht, jedoch nicht näher konkretisiert worden.

Die nachstehenden Unterkapitel beschreiben die Ausgangssituationen in beiden Erzbistümern. Der Begriff Erzbistum meint das gleiche wie Erzdiözese. Aufgrund regionaler Akzentuierungen wird in Süddeutschland eher der Begriff Erzdiözese verwendet. Der Bischof eines Erzbistums ist als Erzbischof Metropolitanbischof einer Kirchenprovinz. Hierbei handelt es sich um einen Verwaltungsbezirk der römisch-katholischen Kirche. Beispielsweise gehören zur Oberrheinischen Kirchenprovinz neben der Erzdiözese Freiburg die beiden Suffragandiözesen Mainz und Rottenburg-Stuttgart. Mit dem Erzbistum Paderborn bilden die Bistümer Erfurt, Fulda und Magdeburg eine Kirchenprovinz. Kap. 3.3. gibt schließlich noch Hinweise auf die aus den Ausgangssituationen resultierende Vergleichbarkeit beider Untersuchungsgruppen.

3.1 Ausgangssituation im Erzbistum Freiburg

Dem Erzbistum Freiburg gehörten im Jahr 2007 rund 2,06 Millionen Katholiken an. Das Bistum gliederte sich auf der unteren pastoralen Ebene in 1051 Pfarreien und 26 Pfarrkuratien. Bei letzteren handelt es sich um rechtlich nichtselbständige Filialen einer Pfarrei. Zu Beginn des Jahres 2007 waren - auf der Basis von Kooperationsverträgen zwischen den beteiligten Pfarreien - bereits 266 Seelsorgeeinheiten errichtet. Die Errichtung von weiteren 61 Seelsorgeeinheiten war bis Ende 2009 erfolgt. Im Januar 2007 gab es insgesamt 580 Diözesanpriester im aktiven Dienst der Erzdiözese Freiburg. Hinzu kamen 128 Priester aus anderen Diözesen bzw. Ordensgemeinschaften in gleicher Eigenschaft. Diese insgesamt 708 Priester wurden in der Seelsorge unterstützt durch 159 Diakone (davon: 123 ehrenamtliche Diakone mit Zivilberuf) sowie 533 Pastoral- und Gemeindeferenten bzw.- assistenten (Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg 2007d). Die Personalzahlen beinhalten auch das Seelsorgepersonal, welches im Bereich der kategorialen Sonderseelsorge z.B. an Klinik- und Hochschulgemeinden sowie Justizvollzugsanstalten tätig ist.

Die ZVG als Führungsinstrument wurden in der Erzdiözese Freiburg verbindlich eingeführt, damit sich die pastoralen Mitarbeiter noch besser mit ihren Aufgaben identifizieren können und

sich somit noch stärker engagieren. In den Pastoralen Leitlinien „Den Aufbruch gestalten“ der Diözese Freiburg heißt es daher: „Um die pastorale Arbeit weitblickender planen und stärker innovativ gestalten zu können, werden die jeweiligen Dienstvorgesetzten mit allen hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zielvereinbarungsgespräche führen. Diese ermöglichen es, dass sich die Einzelnen angemessener mit ihren Fähigkeiten und Vorstellungen in die Arbeit einbringen können und stärker in Entscheidungen eingebunden werden. Sie tragen somit auch zu einer höheren Motivation und Identifikation bei“ (Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg 2005a, Ziff. 4.1.1).

Bei der Umsetzung der Pastoralen Leitlinien sollen die Seelsorgeeinheits-Leiter die Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeiter beachten. Durch die gemeinsame Analyse von Stärken und Schwächen sollen sie ihre Mitarbeiter vor Burnout oder anderen Überlastungserkrankungen schützen: „Bei der Planung ihres Einsatzes sind zuerst die aufgetragenen Aufgaben maßgebend. Daneben sind aber auch die Talente und Fähigkeiten der Einzelnen angemessen zu berücksichtigen. Es gehört zur Fürsorgeverpflichtung aller Verantwortlichen, die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sehen, gemeinsam zu beurteilen und daraus entsprechende Konsequenzen zu ziehen“ (Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg 2005a, Ziff. 4.1.2).

Mit der Einführung der ZVG in der Erzdiözese Freiburg wurde ein zentraler Auftrag der Pastoralen Leitlinien umgesetzt. Im Rahmen der jährlich stattfindenden ZVG soll die berufliche Situation jedes pastoralen Mitarbeiters zusammen mit seinem Dienstvorgesetzten, dem Leiter der Seelsorgeeinheit reflektiert werden. Ebenso sollen die anstehenden Ziele und damit verbundene Aufgaben für das nachfolgende Jahr vereinbart werden. Schließlich werden im ZVG die Entwicklungs- und Fördermaßnahmen für die Mitarbeiter besprochen. Damit soll das Engagement der Mitarbeiter auf der Basis der diözesanen Vorgaben gestärkt werden.

Mitarbeiter der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg begleiteten das zu Beginn dieses Kapitels genannte Pilotprojekt. In der Katholischen Region Breisgau-Schwarzwald-Baar nahmen hieran sechs Dekane und 16 weitere Seelsorgeeinheits-Leiter teil. In der Katholischen Region Mittlerer Oberrhein/Pforzheim nahmen alle acht Dekane daran teil. Erstmals wurden ZVG in der Erzdiözese Freiburg eingeübt. Auf der Grundlage dieser Erfahrungen und entsprechender Auswertungen wurden die ZVG den Erfordernissen der pastoralen Arbeit in den Seelsorgeeinheiten und Dekanaten angepasst und ein Gesprächsleitfaden entwickelt (Erzbischöfliches Ordinariat 2007c). Nach Abschluss der Pilotphase eigneten sich im Sommer 2006 - wiederum mit Unterstützung der Führungsakademie Baden-Württemberg - auch der Freiburger Erzbischof, die Weihbischöfe und alle Domkapitulare des Erzbischöflichen Ordinariats das Instrument der ZVG an. Für die Dekane und Seelsorgeeinheits-Leiter der Erzdiözese Freiburg erfolgte das Training ganz praktischer Gesprächssituationen in sogenannten regionalen ZVG-Einführungsschulungen, die flächendeckend in der ganzen

Diözese angeboten wurden. Da Dekane in der Regel auch eine Seelsorgeeinheit leiten, musste zwischen diesen beiden Gruppen nicht weiter differenziert werden. Die regionalen ZVG-Schulungen fanden in der Zeit von Oktober 2006 bis März 2007 statt. Inklusive den beiden Pilotschulungen wurden bis dahin insgesamt 184 Seelsorgeeinheits-Leiter trainiert. Dies entsprach im März 2007 bei damals insgesamt 266 ernannten Seelsorgeeinheits-Leitern einem Durchdringungsgrad von 69%. Nachdem die Teilnehmer an diözesanen Intervallkursen und regionalen Nachschulungen in die Statistik mitaufgenommen wurden, steigerte sich der Durchdringungsgrad bis Oktober 2007 auf insgesamt 82% (Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg 2007b).

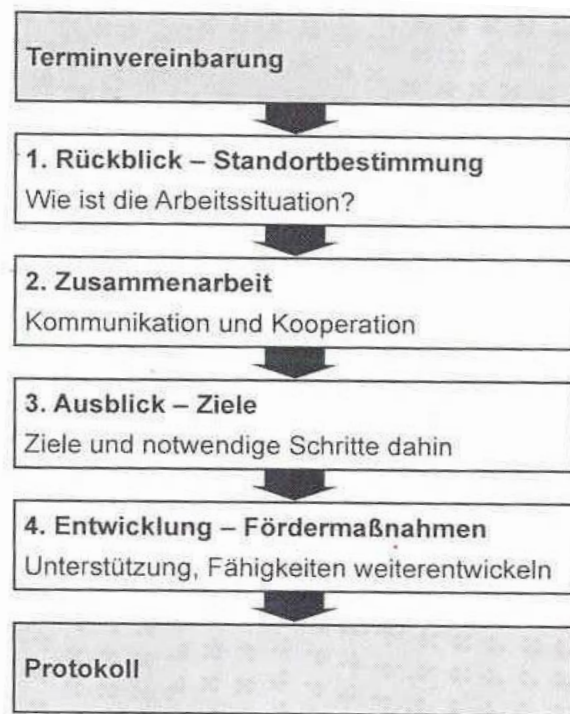
Im Zusammenhang mit der Einführung gab es kritische Rückfragen nicht nur von betroffenen Mitarbeitern, sondern auch von engagierten Ehrenamtlichen. Letztere berichteten aus ihrem beruflichen Umfeld (z.B. in Wirtschaftsunternehmen) von negativen Erfahrungen mit den ZVG, die sich als Leistungsbeurteilungen unter Umständen nachteilig auf die Lohnzahlung auswirken. Im Bereich der Erzdiözese Freiburg wurde für die pastoralen Mitarbeiter auf ein sogenanntes Leistungsentgelt verzichtet. Diese Regelung ist auch heute noch gültig. Bei der Einführung der neuen Arbeitsvertragsordnung für die Angestellten des Erzbistums Freiburg im Januar 2008 (AVO) war ursprünglich in § 24 AVO ein sogenanntes Ergänzungsentgelt als Leistungskomponente für bestimmte (nicht pastorale) Berufsgruppen angedacht. Weil im Leittarif der Länder (TV-L) das Leistungsentgelt zum 1. Januar 2009 abgeschafft wurde, ist die Streichung auch in der AVO des Erzbistums Freiburg erfolgt. Gleichwohl gab es pastorale Mitarbeiter der Erzdiözese Freiburg, die sich eine stärkere Leistungsvergütung gewünscht hatten.

In der Erzdiözese Freiburg werden die getroffenen Zielvereinbarungen von den Gesprächspartnern in einem Ergebnisprotokoll schriftlich fixiert und unterschrieben. Diese Protokolle der ZVG dürfen nicht in der Personalakte des Mitarbeiters abgelegt werden. Nach drei Jahren sind die Protokolle zu vernichten. Nur im Konfliktfall dürfen sie dem Erzbischöflichen Ordinariat zugänglich gemacht werden.

Darüber hinaus war vor der erstmaligen Durchführung von ZVG die Zustimmung der Mitarbeitervertretung einzuholen. Die Regelungen in den Dienstvereinbarungen für die verschiedenen pastoralen Berufsgruppen sprechen für die Sorgfalt des Erzbischöflichen Ordinariats Freiburg bei der Einführung des neuen Instruments.

Jedes ZVG in der Erzdiözese Freiburg soll nach einem ähnlichen Grundmuster ablaufen. Insofern findet sich im Gesprächsleitfaden das nachstehende Schema (Abb. 14), welches die wesentlichen Schritte zusammenfasst.

Die Leiter der Seelsorgeeinheiten wurden in der Zeit von Oktober 2006 bis März 2007 vom Erzbischöflichen Ordinariat Freiburg zu sieben regionalisierten Einführungsschulungen zum Thema ZVG eingeladen.



Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg: Zielvereinbarungsgespräche

Quelle: Erzb. Ordinariat Freiburg (2007c, S. 3).

Abb. 14: Schema eines ZVG

Aufgrund der großen Nachfrage gab es im Sommer/Herbst 2007 drei weitere ZVG-Einführungsschulungen. Alle Schulungen dauerten 1,5 Tage. Sie wurden vom Referat Personalentwicklung im Erzbischöflichen Ordinariat in Kooperation mit dem Institut für Pastorale Bildung (IPB) der Erzdiözese Freiburg und den jeweiligen Regionalstellen durchgeführt. Ablauf und Inhalt dieser Führungstrainings zum Thema ZVG fasst die nachstehende Abb. 15 zusammen.

Für Priester, die sich noch intensiver mit dem Thema Führen und Leiten befassen wollten, gab es alternativ die Möglichkeit, an dreitägigen diözesanen Intervallkursen „Leitung gestalten - Führen und Leiten in der Kirche“ teilzunehmen, die ebenfalls vom IPB in Kooperation mit dem Referat Personalentwicklung des Erzbischöflichen Ordinariats in Freiburg verantwortet wurden. Im Herbst 2013 hat das IPB den siebten Intervallkurs für Leiter von Seelsorgeeinheiten begonnen. Auch die ZVG-Einführungsschulungen finden inzwischen noch ein Mal pro Jahr als Führungstraining auf Diözesanebene statt. Ein sog. Aufbau-Führungstraining zum Thema ZVG fand ebenfalls auf Diözesanebene im Januar 2014 statt (Erzdiözese Freiburg 2014, S. 29).

1. Schulungstag (Beginn: 14:30 Uhr):

- Einführung
- Erfolge als Führungskraft, Lern- und Entwicklungsbedarf
- Information über den Gesprächsleitfaden
- Vorbereitung exemplarischer Situationen aus der eigenen Praxis
- Training I: Rückblick – Standortbestimmung/Zusammenarbeit
- Hinweise zum Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen
- Entwickeln von Handlungsalternativen

2. Schulungstag (Ende: 17:00 Uhr):

- Einführung: Zielvorgaben der Pastoralen Leitlinien (Kap. 6)
- Kriterien für Ziele im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen
- Training II: Ausblick – Ziele / Entwicklung – Fördermaßnahmen
- Hinweise zum Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen
- Schritte zur Umsetzung:
 - Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Gesprächsvorbereitung
 - Terminabsprachen
 - Rahmenregelungen
- Auswertung

Abb. 15: Inhalte der regionalen ZVG-Einführungsschulungen in der Erzdiözese Freiburg

Nach dem Besuch der Einführungsschulungen (spätestens vor den Sommerferien 2007) sollten alle Dienstvorgesetzten mit ihren pastoralen Mitarbeitern das erste ZVG führen. Danach sollten die ZVG in jährlichen Abständen wiederholt werden.

3.2 Ausgangssituation im Erzbistum Paderborn

Dem Erzbistum Paderborn gehörten im Januar 2007 ca. 1,71 Millionen Katholiken an. Hier gab es Anfang 2007 805 Welt- und Ordenspriester, 138 Diakone und 283 Gemeindeferenten (Erzbischöfliches Generalvikariat 2006). Alle genannten Zahlen beziehen sich auf die aktiven Dienst- und Arbeitsverhältnisse (ohne Pensionäre bzw. Beurlaubte).

Ähnlich den Pastoralen Leitlinien in Freiburg hat das Erzbistum Paderborn unter der Überschrift "Perspektive 2014" am 30. Oktober 2004 ein pastorales Arbeitsprogramm gestartet. "Auf dein Wort hin werfen wir die Netze neu aus" (Lk 5,5) ist das darin von Erzbischof Hans-Josef Becker formulierte pastorale Grundsatzziel, welches er dem Lukasevangelium entnommen hat. Das pastorale Arbeitsprogramm entstand auf der Basis von Pastoralgesprächen, die der Erzbischof in allen Dekanaten geführt hatte. Bei der "Perspektive 2014" geht es vor allem um einen geistlichen Aufbruch. Dieser soll in seiner pastoralen Ausrichtung der Situation im Erzbistum Paderborn gerecht werden. Er stellt eine Gemeinschaftsaufgabe aller Hauptamtlichen im

Erzbistum Paderborn dar. Zusammengefasst geht es vor allem um die drei folgenden theologischen Kategorien:

- „1. Aus dem Glauben an den dreifaltigen Gott leben und diesen Glauben neu ins Gespräch bringen.
2. Die Zuwendung des Mensch gewordenen Gottes durch alle Phasen des menschlichen Lebens bezeugen.
3. Als missionarische Kirche mit Gottes Geist die Welt mitgestalten“ (Generalvikariat Paderborn 2005, S. 15 ff.).

Bei einer richtungsweisenden Tagung im November 2004 in Schwerte wurden verschiedene Arbeitsgruppen gebildet. Die Arbeitsgruppe „Pastorale Berufe“ formulierte z.B. die folgenden Anregungen und Ideen: „Die Ausbildung der pastoralen Dienste muss anhand der vorgegebenen Ziele (2014) überprüft werden; theologische, pastorale, spirituelle und soziale Standards müssen formuliert und eingefordert werden; Aus- und Fortbildung müssen darauf abgestimmt werden; Ressourcen und Begabungen müssen wahrgenommen, wertgeschätzt und gefördert werden“ (Generalvikariat Paderborn 2005, S. 28). Die Tagungsteilnehmer formulierten den Wunsch, dass das Bistum verstärkt in die Aus- und Weiterbildung für die pastoralen Berufe investiert. Neben der Berufungspastoral soll es besonders um Verbesserungen im Bereich der Ausbildung sowie um potentialorientierte Fortbildungen gehen.

Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe „Pastorale Berufe“ ermutigten alle Verantwortlichen im Bistum zu neuen pastoralen Aufbrüchen. Durch eine Vernetzung der verschiedenen Initiativen auf allen Ebenen und quer durch alle Zuständigkeitsbereiche könne es gelingen, manches loszulassen. „Auf allen Ebenen der pastoralen Berufe gilt es - motiviert und gestärkt durch den Erzbischof - Schwerpunkte im Sinne der Perspektive 2014 zu setzen und den Mut aufzubringen, die Konsequenzen zu tragen“ (Generalvikariat Paderborn 2005, S. 29).

Zudem wurde eine größere Mitbeteiligung der betroffenen Mitarbeiter an Entscheidungen gefordert. Speziell den ZVG wurde hierbei ein großer Stellenwert eingeräumt: „Es ist eine zentrale Herausforderung für die Verantwortlichen, die Mitarbeitenden in die Perspektive 2014 motivierend einzubinden, in Einheit mit dem Bischof und zusammen mit den Gemeinden vernetzt, konkrete und verbindliche Ziele zu formulieren und deren Realisierung zu überprüfen (z.B. Personalbedarfsplanung, Mitarbeitergespräche)“ (Generalvikariat Paderborn 2005, S. 28).

Im Herbst 2008 begann das Erzbistum Paderborn mit der Implementierung der ZVG als Führungsinstrument. Hierbei hatte sich das Generalvikariat in Paderborn für eine sukzessive Einführung von oben nach unten entschieden. Nach Schulungen für die Dekane waren die ZVG ab Februar 2009 bistumsweit eingeführt worden.

3.3 Zur Vergleichbarkeit der beiden Untersuchungsgruppen

Neben der beschriebenen inhaltlichen Neuausrichtung erfolgte in beiden Erzbistümern (wiederum fast zeitgleich) die Strukturreform der Dekanate. Diese Tatsache musste daher bei der Evaluation nicht eigens als mögliche Störvariable berücksichtigt werden. Eine Vergleichbarkeit in den Rahmenbedingungen der befragten Priester war gegeben.

In der Erzdiözese Freiburg war die Dekanatsstrukturreform mit Wirkung zum 1. Januar 2008 in Kraft getreten. Die Zahl der Dekanate wurde von 39 auf 26 reduziert. Darüber hinaus hatte es Fusionen bei den Regionen gegeben: Die Zahl der Regionalstellen war bereits zum 1. Januar 2000 von neun auf sieben reduziert worden. Die Dekanatsstrukturreform wurde von der Bistumsleitung unter anderem mit dem Mangel an geeigneten Priestern für frei werdende Leitungsämter in den Dekanaten begründet.

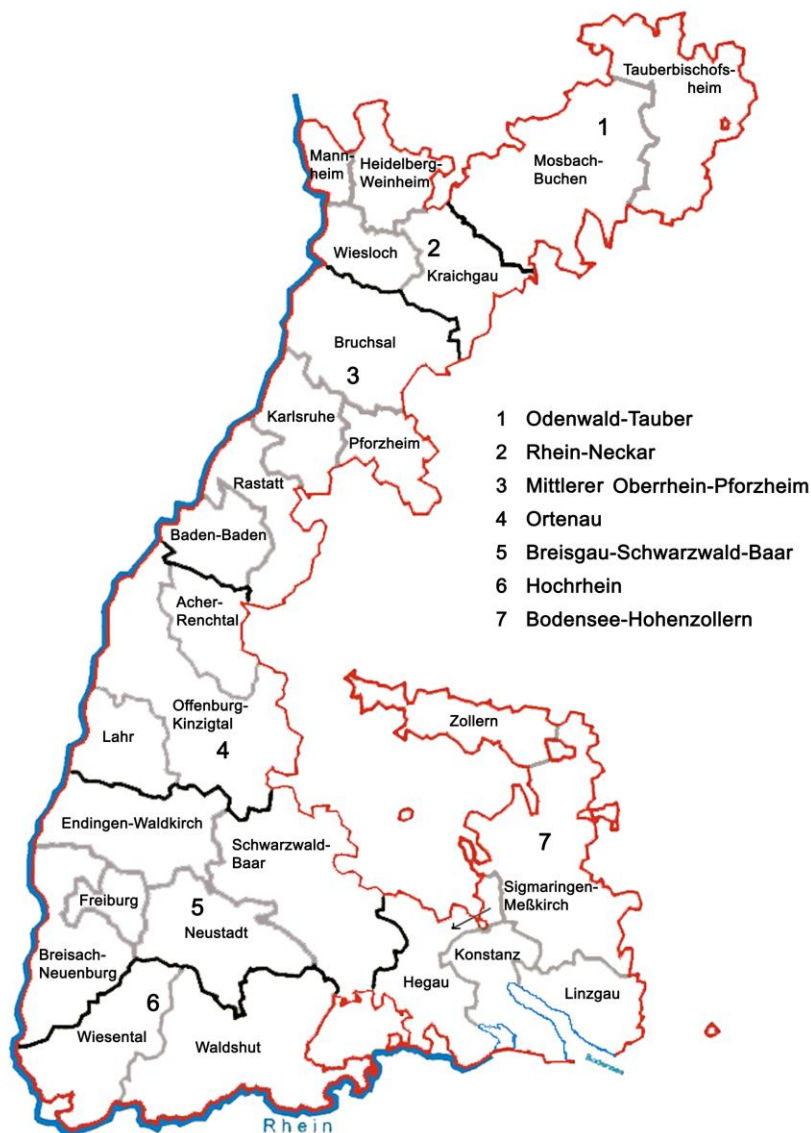


Abb. 16: Regionen und Dekanate der Erzdiözese Freiburg (Stand: Jan. 2008)

Auch im Erzbistum Paderborn gab es eine Dekanatsstrukturreform. Die mittlere Ebene war hier bereits mit Wirkung zum 1. Juli 2006 neu geordnet worden. Die bisher 40 Dekanate und die bis dahin bestehenden sieben Seelsorgeeregionen wurden durch 19 Dekanate abgelöst. Diese Entscheidung war von Erzbischof Becker im Dezember 2005 getroffen worden. Alle Regionaldekane, Dechanten und Dekanatsreferenten sowie die wichtigen Gremien, Einrichtungen und Verbände waren daran mitbeteiligt. Ziel der Reform war es, Verwaltungsabläufe zu vereinfachen und auf die Zukunft hin auszurichten. Ein Grund für die Reform war auch die im Jahr 2000 begonnene Errichtung der 217 Pastoralverbände. Die pastorale Zusammenarbeit der insgesamt 775 Pfarrgemeinden des Erzbistums erfolgt in den neugegründeten Pastoralverbänden. Durch die Zusammenarbeit der Pfarrgemeinden haben sich Aufgaben in Richtung untere pastorale Ebene verlagert, die zuvor auf Ebene des Dekanats wahrgenommen wurden. Die neuen Dekanate sollen nun für eine gute Kommunikation zwischen der örtlichen Ebene und der Bistumsebene sorgen. Zu den weiteren Aufgaben zählt die Unterstützung der örtlichen Pastoral.

Zusätzlich zur Strukturreform der Dekanate haben beide Erzbistümer - wiederum fast gleichzeitig - die Entwicklung von Pastorkonzeptionen für die Ebene ihrer Seelsorgeeinheiten bzw. Pastoralverbände angestoßen. Auch dieser Aspekt konnte als mögliche Störvariable bei der Evaluation ausgeschlossen werden.

Die mit der Errichtung von Seelsorgeeinheiten bzw. Pastoralverbänden einhergehende pastorale Neuaufstellung durch Konzeptionsentwicklungen verlief in den beiden Diözesen zwar parallel, war aber unterschiedlich akzentuiert. In der Erzdiözese Freiburg wurde sie im März 2007 durch die Veröffentlichung einer Arbeitshilfe zur Konzeptionsentwicklung (Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg 2007a) forciert. Insbesondere die in den Pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg festgelegten Grunddimensionen kirchlichen Handelns „Berufung, Sammlung und Sendung“ sowie die Kategorien „Auftrag, Abschied und Aufbruch“ sollten durch die Formulierung und spätere Umsetzung erreichbarer Ziele und Aufgaben konkretisiert werden. Die Pastoral der Zukunft sah man insbesondere in der Bildung von pastoralen Netzwerken mit personalisierten und institutionalisierten Schwerpunkten (Mähler 2005). Unterstützung in der Erarbeitung von Pastorkonzeptionen konnten die Seelsorgeeinheiten zum Beispiel bei Mitarbeitern der Regionalen Arbeitsgemeinschaften für Gemeindeentwicklung (RAGE) finden.

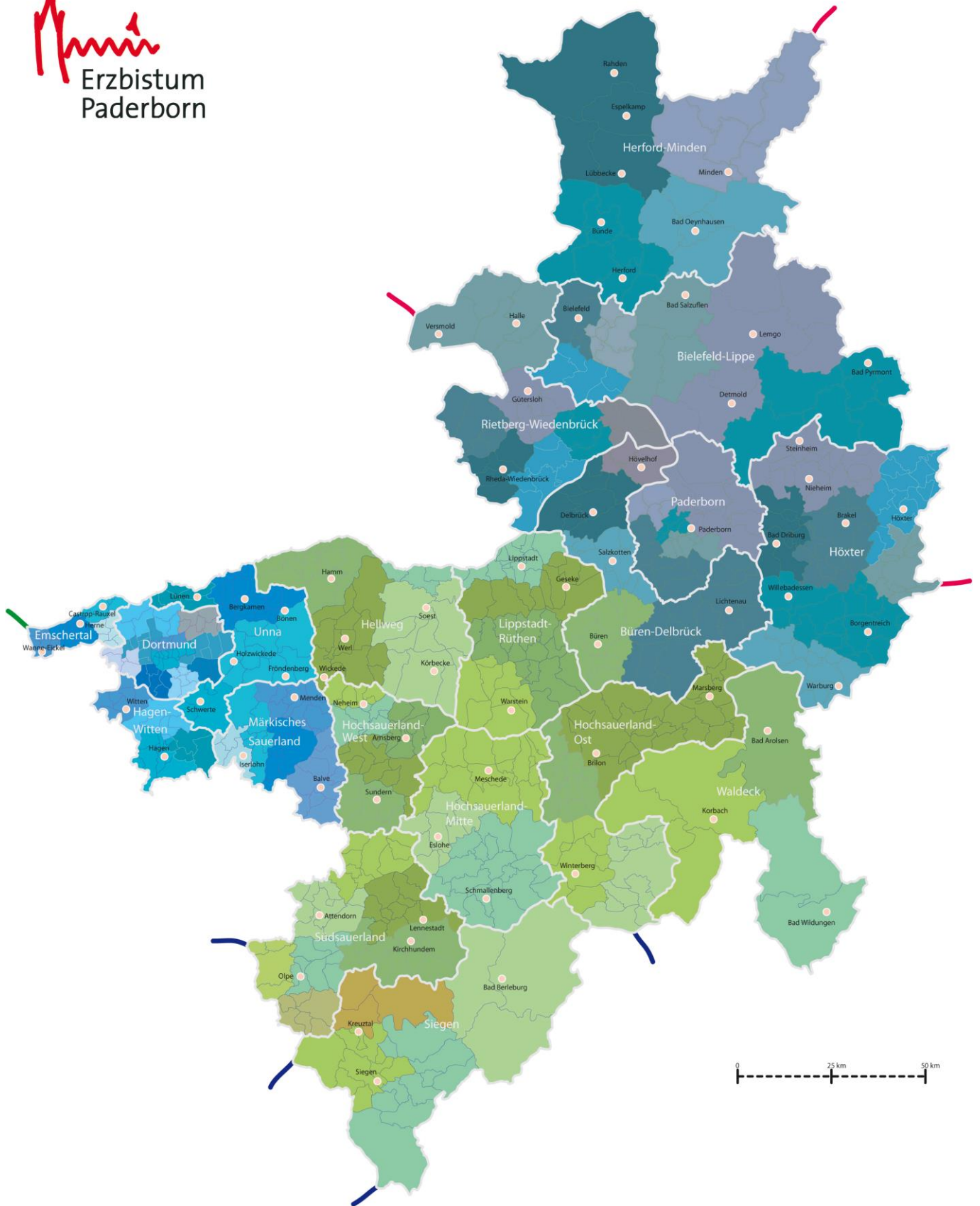


Abb. 17: Dekanate des Erzbistums Paderborn (Stand: Juli 2006)

In Paderborn wurde die Konzeptionsentwicklung für die Pastoralverbände erstmals Ende 2004 bei der genannten Akademietagung in Schwerte eingefordert. Damit erhoffte man sich die Entwicklung von realistischen und verbindlichen Zielen für die nahe Zukunft. Eine verstärkte Mitbeteiligung der Ehrenamtlichen habe eine intensive Begleitung durch Hauptamtliche zur Bedingung. Eine ausreichend mit Personal und Finanzen ausgestattete mittlere Ebene ermögliche eine „Förderung der Pastoralverbände durch Bildung, Beratung und Begleitung“ (Generalvikariat Paderborn 2005, S. 29). Die Entwicklung neuer individueller Pastorkonzepte habe die Entlastung der Hauptamtlichen durch Verwaltungsvereinfachungen zur Voraussetzung. Auch sollten neue Felder ehrenamtlichen Engagements in weiteren Bereichen entwickelt und so der Kirche fernstehende Menschen angesprochen werden. Den missionarischen Auftrag wollte man umsetzen, indem die spezifischen Talente und Fähigkeiten der Menschen angesprochen und einbezogen werden. Man erhoffte sich somit eine Stärkung des kirchlichen Engagements vor Ort - u.a. durch echtes Interesse an der jeweiligen Person. Zwei Jahre später (Herbst 2006) begann man mit den ersten Umsetzungen: Die Verantwortlichen der neu errichteten Dekanate wurden für die Begleitung der Konzeptentwicklungsprozesse geschult.

Die nachstehende Tabelle bildet die statistischen Zahlen beider Diözesen zum Zeitpunkt der Erhebung noch einmal zusammenfassend ab:

	Erzdiözese Freiburg	Erzbistum Paderborn
Katholiken	2,06 Mio.	1,71 Mio.
Pfarr- bzw. Kirchengemeinden	1051	775
Seelsorgeeinheiten/Pastoralverbände	266	217
Dekanate	26	19
Priester	708	805
Diakone (incl. nebenberufliche Diakone)	159	138
Pastoral- und Gemeindereferenten (incl. -assistenten)	533	283

Tab. 10: Zahlenvergleich der beiden Erzbistümer Freiburg (Jan. 2007) und Paderborn (Nov. 2006)

Interessanterweise hatten die beiden Erzbischöfe an nahezu identischen Zeitpunkten ihre Ernennung zum Erzbischof erhalten: Erzbischof Becker in Paderborn war am 3. Juli 2003 ernannt worden. Die Ernennung von Erzbischof Zollitsch in Freiburg war - etwa zwei Wochen zuvor - am 16. Juni 2003 erfolgt. Am 29. Juni 2004 erhielten beide ihr Pallium auf dem Petersplatz in Rom. Hierbei handelt es sich um eine über dem Messgewand getragene Wollstola als liturgisches Kleidungsstück der Metropoliten. In der Antike war das Pallium ein Zeichen hoher Würdenträger.

4 Methodik der empirischen Studie über Zielvereinbarungsgespräch und Leitungsaufgabe katholischer Priester

4.1 Anliegen der empirischen Studie

Die Idee zu der empirischen Studie über ZVG und Leitungsaufgabe katholischer Priester (ZVG-Studie) entstand im Kontakt mit Prof. Baumann (Arbeitsbereich Caritaswissenschaft und christliche Sozialarbeit der Theologischen Fakultät in Freiburg) bereits während der Pilotphase zur Einführung von ZVG in der Erzdiözese Freiburg. Mit zwei Messzeitpunkten (A und B) sollten Veränderungen zwischen der Ein- und Durchführung von ZVG im kirchlichen Kontext wissenschaftlich untersucht werden. Das forschungsleitende Interesse galt der Frage, ob die ZVG von den Seelsorgeeinheits-Leitern als eine Hilfe für ihre Leitungstätigkeit gesehen werden.

Darüber hinaus sollten die folgenden Aspekte des priesterlichen Leitungsdienstes und deren Veränderung untersucht werden:

1. Die selbst eingeschätzte Führungsqualität von katholischen Priestern bei der Wahrnehmung ihres konkreten Leitungsdienstes in einer Seelsorgeeinheit bzw. einem Pastoralverbund.
2. Die zugehörige spezifische Zufriedenheit mit dieser konkreten Leitungsaufgabe (sog. spezielle Leitungszufriedenheit).
3. Das theologische Selbstverständnis katholischer Priester (nur bei den offenen Fragen der A-Phase) sowie deren Kraft-/Zeitaufwand für seelsorgliche Aufgabenbereiche (B-Phase).

4.2 Zeitlicher Ablauf der empirischen Studie

Die Gewinnung der Daten erfolgte in der Zeit von Oktober 2006 bis Juni 2008. Hierbei sind drei Phasen der Datenerhebung zu unterscheiden:

A-Phase I (Freiburg) - schriftliche Befragung von Oktober 2006 bis März 2007

Die Erzdiözese Freiburg ist in sieben Regionen unterteilt. In jeder Region wurde in dem Zeitraum von Oktober 2006 bis März 2007 eine regionale ZVG-Einführungsschulung durchgeführt. Jeder Schulungsteilnehmer erhielt etwa 14 Tage vorher ein Anschreiben und den standardisierten Fragebogen zur A-Phase. Noch vor Beginn der regionalen ZVG-Einführungs-

schulung schickten die Teilnehmer den schriftlichen Fragebogen anonym an die Universität Freiburg zurück. Hierdurch war garantiert, dass die Teilnehmer beim Ausfüllen des A-Fragebogens noch nicht durch die Schulungsinhalte beeinflusst wurden. Die Anlagen A.1 und A.2 enthalten das Anschreiben und den Fragebogen der A-Phase.

A-Phase II (Paderborn) - schriftliche Befragung im Januar 2007

Die 215 Leiter der Pastoralverbände im Erzbistum Paderborn erhielten zusammen mit einem Anschreiben ebenfalls den schriftlichen Fragebogen zur A-Phase der ZVG-Studie. Ergänzend war eine Information über ZVG beigefügt. Diese Information enthielt Antworten auf häufig gestellte Fragen. Die Adressen der Pastoralverbands-Leiter waren im Dezember 2006 vom Paderborner Generalvikariat übermittelt worden. Der A-Fragebogen war im Vokabular an die Paderborner Situation angepasst worden. Die zentralen Items des A-Fragebogens wurden hierbei nicht verändert. Der Versand an die Pastoralverbund-Leiter erfolgte am 31. Januar 2007. Die Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens war bis zum 21. Februar 2007 erbeten worden.

Nach dem Rücklauf aller Fragebögen aus Freiburg und Paderborn erfolgte im Herbst 2007 die Auswertung der offenen Fragen (vgl. Kap. 5.1.6), die von den leitenden Priestern beider Diözesen schriftlich auf den Fragebögen beantwortet worden waren. Anhand von zwei Items wurden so weitere Einzelaspekte zusammengetragen, die aus Sicht der Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbands-Leiter für das Gelingen der ZVG von Bedeutung sind. Bei zwei weiteren Items benannten die Priester Ereignisse, die im vorherigen Kalenderjahr ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht bzw. reduziert hatten. Mit einem fünften Item beschrieben die an der Studie beteiligten Priester ihr theologisches Selbstverständnis. Die Selbsteinschätzungen der Probanden zu ihrem theologischen Selbstverständnis waren für die Weiterentwicklung des Fragebogens für die B-Phase wichtig.

B-Phase (Freiburg und Paderborn) - schriftliche Befragung im Juni 2008

Am 4. Juni 2008 erfolgte der Versand des Anschreibens und der B-Fragebögen (Anlagen A.3 und A.4) an alle Teilnehmer der Freiburger Einführungsschulungen. Eine wiederum auf die Paderborner Situation angepasste Version des B-Fragebogens wurde an die Vergleichsgruppe gesendet. Die anonyme Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen an die Universität Freiburg war für beide Gruppen bis zum 30. Juni 2008 erbeten. Offene Fragen wurden nun nicht mehr gestellt. Dafür gab es neue Items mit standardisierten Fragen nach der Bedeutung priesterlicher Tätigkeiten sowie dem zugehörigen Kraft-/Zeitaufwand.

Ergänzend wurden zu diesem Zeitpunkt Daten von Teilnehmern an weiteren ZVG-Schulungen der Erzdiözese Freiburg nachgefasst:

1. 16 Teilnehmer am Pilotprojekt mit der Führungsakademie Baden-Württemberg in der Region Breisgau-Schwarzwald-Baar im Januar 2006
2. Acht Teilnehmer am Pilotprojekt in der Region Mittlerer Oberrhein/Pforzheim im Frühjahr 2006
3. 22 Teilnehmer an insgesamt drei weiteren regionalen ZVG-Schulungen in der Zeit von Juni bis Oktober 2007. Aufgrund des großen Schulungsbedarfs waren diese Schulungen erst nach Abschluss der A-Phase durchgeführt worden.
4. Sechs Teilnehmer des diözesanen Intervallkurses „Leitung gestalten - Führen und Leiten in der Kirche“ im April 2007

Von diesen insgesamt 52 Personen liegen Daten nur aus den B-Fragebögen, nicht jedoch aus den A-Fragebögen vor. Auch diese Daten konnten in die Auswertung der B-Phase einfließen. Rücksendetermin für diese Gruppe war ebenfalls der 30. Juni 2008.

4.3 Datenbasis zum Thema Zielvereinbarungsgespräch

4.3.1 A-Phase: Schriftliche Befragung vor dem Schulungsbesuch

Bei der A-Phase der Studie handelte es sich um eine Nullpunktmessung (sog. Baseline-Studie). Die entsprechende Befragung der Seelsorgeeinheits-Leiter erfolgte vor deren Teilnahme an einer regionalen ZVG-Einführungsschulung. Bei der Konzeptionierung des Forschungsprojekts waren zunächst nur die sieben regionalen ZVG-Einführungsschulungen im Fokus, die für die Zeit von Oktober 2006 bis März 2007 geplant waren. Hieran nahmen insgesamt 161 Seelsorgeeinheits-Leiter teil. Es erfolgte keine Teilnehmerauswahl durch das Erzbischöfliche Ordinariat Freiburg. Alle Seelsorgeeinheits-Leiter waren zu diesen Schulungen von der Diözesanleitung eingeladen worden. Sie meldeten sich für die Teilnahme an einer ZVG-Schulung direkt in einer der mitveranstaltenden Regionalstellen an. Die Anmeldungen wurden entsprechend dem Eingangsdatum in den Regionalstellen berücksichtigt.

Aufgrund der Anmeldelisten konnten die Schulungsteilnehmer mit Absenderangabe und Freistempelung durch die Universität Freiburg angeschrieben werden. Mit dem Anschreiben (Anlage A.1) wurde um die Rücksendung des Fragebogens (Anlage A.2) an die Universität Freiburg noch vor Beginn der Schulung gebeten. Die Stichprobe der A-Phase entsprach damit der Summe aller 161 Seelsorgeeinheits-Leiter, die sich zu einer regionalen ZVG-Schulung angemeldet und bis Ende März 2007 auch tatsächlich daran teilgenommen hatten.

Die Kontrollgruppe (ohne ZVG) wurde aus allen 215 Pfarrverbands-Leitern des Erzbistums Paderborn gebildet. Im Erzbistum Paderborn war zu diesem Zeitpunkt das ZVG noch nicht als verbindliches Leitungsinstrument eingeführt worden. Die Adressen waren im Dezember 2006 vom Generalvikariat Paderborn übermittelt worden. Alle genannten Pastoralverbands-Leiter waren Anfang Februar 2007 angeschrieben und bis 21. Februar 2007 um Rücksendung gebeten worden.

Für die A-Phase ergaben sich damit die folgenden Rücklaufquoten:

<u>Versanddatum</u>		<u>Versendete Bögen</u>	<u>Rücklauf</u>	<u>Rücklaufquote</u>
10/2006-03/2007	A-Phase I Freiburg	161	86	53,4%
31.01.2007	A-Phase II Paderborn	215	104	48,4%

Tab. 11: Rücklaufquote zur A-Phase im Frühjahr 2007

Tab. 11 zeigt in der zweiten Zeile die Zahl der versendeten Fragebögen und die Rückläufe zu den regionalen ZVG-Schulungen in der Erzdiözese Freiburg, die in der Zeit von Oktober 2006 bis März 2007 stattgefunden hatten: Insgesamt haben sich 161 Leiter von Seelsorgeeinheiten zu den Schulungen angemeldet. Hiervon haben sich zum Zeitpunkt A (vor der Schulungsteilnahme) 86 Freiburger Priester an der Befragung beteiligt. Aus der dritten Zeile geht hervor, dass es zu den 215 versendeten Fragebögen an Pastoralverbands-Leiter im Erzbistum Paderborn 104 Rückläufe gab. Die Rücklaufquote betrug damit 53% in Freiburg und 48% in Paderborn.

Zum Vergleich: Siegfried Mauch evaluierte im Jahr 1998 im Auftrag des Innenministeriums Baden-Württemberg die Einführung von Mitarbeitergesprächen auf Ministerialebene der Landesverwaltung. Seine Studie hatte eine Rücklaufquote von 69% auf Mitarbeiterseite und 86% bei den Führungskräften (Mauch 1998, S. 216 f.). Alberternst (2003, S. 120) hatte in einer Studie an der Universität Erlangen-Nürnberg beim ersten Messzeitpunkt eine Rücklaufquote von 27%; beim zweiten Messzeitpunkt 19%. Da Alberternst zum ersten Erhebungszeitpunkt 1000 Mitarbeiter und zum zweiten Erhebungszeitpunkt 2000 Mitarbeiter angeschrieben hatte, erhielt sie zahlenmäßig mehr auswertbare Fragebögen.

4.3.2 B-Phase: Schriftliche Befragung nach einem Praxisjahr

Im Juni 2008 - also durchschnittlich 15 Monate nach der Teilnahme an der ZVG-Schulung in Freiburg- erfolgte die zweite Messung (B-Phase). Die hiermit gewonnenen Daten sollten mit den Daten der A-Phase verglichen werden. Es ging vor allem um die Auswertung der mit den ZVG

verbundenen Erfahrungen der Seelsorgeeinheits-Leiter. Bei der Planung der B-Phase des Projektes wurde unterstellt, dass die befragten Freiburger Priester mit jedem ihrer pastoralen Mitarbeiter zwei ZVG geführt hatten. Entsprechend den Empfehlungen der Erzdiözese Freiburg sollten die Leiter der Seelsorgeeinheiten das erste ZVG unmittelbar nach der ZVG-Einführungsschulung - spätestens im Frühjahr 2007 - führen. Das zweite ZVG sollte etwa nach einem Jahr, spätestens im Frühjahr 2008, geführt werden. Somit war es sinnvoll, die zweite Messung unmittelbar vor der Sommerpause im Juni 2008 vorzunehmen.

Auch bei der Kontrollgruppe aus dem Kreis der Pastoralverbunds-Leiter des Erzbistums Paderborn erfolgte die zweite Messung noch vor dem Schuljahresende. Da zu diesem Zeitpunkt noch keine ZVG-Schulungen im Erzbistum Paderborn erfolgt waren, hatten die beteiligten Pfarrverbunds-Leiter im Regelfall keine Erfahrungen mit der Durchführung von ZVG. Lediglich die Dekane hatten zu diesem Zeitpunkt eine erste Einführungsschulung erhalten. Daten aus der Gruppe der Dekane wurden - wie in Freiburg auch - nicht berücksichtigt, wenn sie sich auf das Dekanat und nicht auf die durch den Dekan geleitete Seelsorgeeinheit bzw. die durch den Dechanten geleiteten Pastoralverbund bezogen.

Für die B-Phase ergaben sich die folgenden Rücklaufquoten:

<u>Versanddatum</u>			<u>Versendete Bögen</u>	<u>Rücklauf</u>	<u>Rücklaufquote</u>
04.06.2008	B-Phase Freiburg	138	190	94	49,5%
05.06.2008	Nachfassaktion* Freiburg	52			
02.06.2008	B-Phase Paderborn	211	211	98	46,4%
* Nachfassaktion bei allen Teilnehmern des regionalen Pilotprojektes mit der Landesführungsakademie, einem diözesanen Intervallkurs des Instituts für pastorale Bildung und weiteren regionalen ZVG-Einführungsschulungen nach Abschluss der A-Phase; diese Gruppen waren in A-Phase nicht befragt worden.					

Tab. 12: Rücklaufquote zur B-Phase im Juni 2008

Tab. 12 bildet die Zahl der insgesamt im Juni 2008 versendeten B-Fragebögen und die zugehörigen Rückläufe ab. Von den 161 Seelsorgeeinheits-Leitern, die an der A-Phase teilgenommen hatten, waren zum Zeitpunkt B aufgrund personeller Veränderungen noch 138 als Leiter von Seelsorgeeinheiten tätig. Diese wurden entsprechend angeschrieben. Um die Reduktion zu kompensieren, wurde bei 52 anderen Seelsorgeeinheits-Leitern nachgefasst. Die Hintergründe dieser Nachfassaktion sind bereits am Ende von Unterkap. 4.2 erläutert worden. Damit wurden insgesamt 190 Leiter von Seelsorgeeinheiten angeschrieben. Zum Zeitpunkt B haben sich hiervon 94 Priester aus Freiburg an der Befragung beteiligt. Zu den 211 versendeten Fragebögen an Pastoralverbunds-Leiter im Erzbistum Paderborn gab es 98 Rückläufe.

Die Rücklaufquote betrug damit 50% in Freiburg und 46% in Paderborn. Damit waren die Rücklaufquoten in der B-Phase des Forschungsprojekts ähnlich hoch wie in der A-Phase.

Den gesamten Rücklauf der A- und B-Phase zeigt die nachstehende Tab.:

	<u>Versendete Fragebögen</u>	<u>Rücklauf</u>	<u>Zahl der insgesamt an der Studie beteiligten Priester</u>	<u>Zahl der Priester, die sowohl an der A- als auch der B-Phase teilgenommen hatten</u>
Freiburg	351 = 100%	180 = 51,3%	146 = 100%	34 = 23,3%
Paderborn	426 = 100%	202 = 47,4%	163 = 100%	39 = 24,0%
Summe	777	382	309	73

Tab. 13: Rücklaufsummen und Zahl der an der Studie beteiligten Priester

Insgesamt waren während der A- und B-Phase 777 Fragebögen versendet worden. Als Rücklauf gingen 180 Fragebögen aus der Diözese Freiburg und 202 Fragebögen aus dem Bistum Paderborn ein. Aus Freiburg hatten sich 146 Leiter von Seelsorgeeinheiten und aus Paderborn 163 Pastoralverbunds-Leiter an der Studie beteiligt. Auffallend ist, dass sich (bezogen auf diese Gesamtzahl) weniger als ein Viertel - damit eine relativ kleine Gruppe - der Priester (Freiburg: 23%; Paderborn: 24%) an beiden Phasen der ZVG-Studie beteiligt hatten.

Bei der Erstellung der Begleitschreiben (vgl. Anlagen A.1 und A.3) wurde sowohl in der A- als auch in der B-Phase der von Richter (1970, S. 148 f.) empfohlene Aufbau beachtet: Es war ersichtlich, dass die Universität Freiburg für die Befragung verantwortlich ist. Darüber hinaus wurden die angeschriebenen Priester mit ihrer Amtsbezeichnung „Herr Pfarrer“ angesprochen, die ZVG-Studie erläutert, eine kurze Anleitung und die benötigte Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens gegeben. Schließlich wurde Anonymität zugesichert, um Antwort bis zu einem gewissen Rücklaftermin gebeten und vorab für die Mitarbeit in der Studie gedankt. Eine Beschreibung des Auswahlverfahrens konnte entfallen, weil alle ZVG-Schulungsteilnehmer der Erzdiözese Freiburg bzw. alle Pastoralverbunds-Leiter des Erzbistums Paderborn angeschrieben wurden. Die Bedeutung der Rücksendung ausgefüllter Fragebogen an die Universität Freiburg wurde betont, wobei mit Briefmarken vorfrankierte Rücksendeumschläge beigelegt waren (vgl. hierzu entsprechende Empfehlungen bei Bortz und Döring 2002, S. 258).

4.3.3 Datenaufbereitung mit einem Vier-Gruppen-Plan

Mittels eines Vier-Gruppen-Plans (Bortz und Döring 2002, S. 539) sollte ausgeschlossen werden, dass durch die in der A-Phase formulierten Fragen Lerneffekte ausgelöst wurden, die wiederum die Treatmentwirkung beeinflussten. Durch die Einbeziehung von Schulungsteilnehmern, die in der A-Phase nicht befragt worden waren, sollte eine Erweiterung des klassischen Testdesigns erfolgen. Aufgrund der geringen Rückläufe von Priestern, die sowohl an der A- als auch an der B-Phase der Studie teilnahmen, konnte dieser Plan nur teilweise umgesetzt werden.

Die Teilgruppen 1 bis 4 lassen sich folgendermaßen abbilden:

	<u>A-Phase</u>	<u>Treatment</u>	<u>B-Phase</u>
Gruppe 1 (FR, N=34):	Pretest	ZVG-Schulung	Posttest
Gruppe 2 (PB, N=39):	Pretest	-	Posttest
Gruppe 3 (FR, N=60):	-	ZVG-Schulung	Posttest
Gruppe 4 (PB, N=59):	-	-	Posttest

Quelle: Bortz und Döring 2002, S. 539

Abb. 18: Bildung der vier Untersuchungsgruppen

Die Teilgruppe 1 besteht aus Datensätzen von Freiburger Priestern, die sowohl an der A- als auch der B-Phase teilgenommen hatten. Die Teilgruppe 2 besteht aus Datensätzen von Paderborner Priestern, die ebenfalls an beiden Phasen der Studie teilgenommen haben.

Mit einem sog. „One Shot Case-Design“ nach der Durchführung des Treatments wurde in der Diözese Freiburg die Teilgruppe 3 realisiert. Deren Daten konnten in der B-Phase durch das Einbeziehen von Teilnehmern an den beiden Pilotprojekten in den Regionen Breisgau-Schwarzwald-Baar und Mittlerer Oberrhein/Pforzheim, bei Teilnehmern der regionalen Nachschulungen sowie bei Teilnehmern der unmittelbar vom IPB durchgeführten ZVG-Schulungen in die Studie einfließen. Zur dritten Gruppe gehörten auch alle Teilnehmer der regionalen ZVG-Schulungen, sofern sie sich nur am Datenrücklauf der B-Phase beteiligt hatten.

Die Teilgruppe 4 wurde anhand von Rückläufen aus Paderborn gebildet, die nicht an der A-Phase beteiligt gewesen waren. Diese Priester waren z.B. erst im Frühjahr 2007 oder später zum Leiter eines Pastoralverbands ernannt worden. Zu dieser Gruppe gehören auch die Priester, die sich im Februar 2007 nicht an der A-Phase beteiligt hatten.

4.4 Aufbau und Inhalt der Fragebögen im A/B-Vergleich

Der Fragebogen der schriftlichen A- und B-Befragung bestand aus sieben Teilen, die in Tab. 14 aufgeführt sind.

Teil		Fragenanzahl in der A-Phase	Fragenanzahl in der B-Phase
1.	Einleitung mit Codierung	0	0
2.	Fragen zur Leitungsaufgabe		
2.a.	Leitungszufriedenheit: Items 01+38 Items 40+41 = offene Fragen (nur A)	4	2
2.b.	Bedeutung von Leitungsaspekten: Items 02–11	10	10
2.c.	Gelingen von Leitungsaspekten: Items 22–31	10	10
2.d.	Verbindung „Priester sein“ mit Leitungsaufgabe: Item 39	1	1
2.e.	Bedeutung priesterlicher Aufgaben: Items 61–75	0	15
2.f.	Kraft-/Zeitaufwand für priesterliche Aufgaben: Items 76–86	0	11
3.	Fragen zum ZVG		
3.a.	ZVG-Bedeutung für die Leitungsaufgabe: Item 12	1	1
3.b.	Bedeutung von einzelnen ZVG- Aspekte: Items 13–19 und Items 20+21 = offene Fragen (nur A)	9	7
3.c.	Gelingen von ZVG-Aspekten: Items 49–57	0	9
3.d.	Entwicklungs- und Fördermaßnahmen	0	3
4.	Persönliche Fragen: Items 32–37	6	5
5.	Theologisches Selbstverständnis als Priester: Item 42 = offene Frage (nur A)	1	0
6.	Numerische Angaben: Items 43–48	5	6
7.	Schlussenteil mit kurzem Dank	0	0
Summe	Fragen insgesamt	47	80

Tab. 14: Anzahl der gestellten Fragen

Im Fragebogen zur A-Phase wurden insgesamt 47 Fragen gestellt. In der B-Phase wurden die Abschnitte 2e, 2f, 3c und 3d ergänzt, so dass der Fragebogen insgesamt 80 Fragen beinhaltete. Es entfielen jedoch alle offenen Fragen der A-Phase. Die Fragebögen für die Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter finden sich im Anhang A.2 (A-Phase) und A.4 (B-Phase).

Die nachfolgende Tab. 15 fasst alle Items aus den beiden Fragebögen der A- und B-Phase kurz zusammen:

Item		A-Phase	B-Phase
01	Allgemeine Leitungszufriedenheit	X	X
38	Spezielle Leitungszufriedenheit in der konkreten Seelsorgeeinheit (SE) bzw. dem konkreten Pastoralverbund (PV)	X	X
02–11	Bedeutung von Leitungsaspekten	X	X
12	Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung	X	X
13–19	Bedeutung von Einzelaspekten für das Gelingen der ZVG	X	X
20+21	Abfrage der Bedeutung weiterer Einzelaspekte für das Gelingen der ZVG (offene Fragen)	X	-
22–31	Gelingen von Leitungsaspekten	X	X
32–34, 36+37	Persönliche Angaben: Lebensalter, Priesterdienstjahre, Teamgröße, Errichtungsjahr SE bzw. PV, Ernennungsjahr z. SE- bzw. PV-Leiter	X	X
35	Mitarbeiterzahl nach Berufsgruppen (war in der A-Phase nicht weiterführend)	X	-
39	Verbindung des priesterlichen Leitungsdienstes mit theologischem Selbstverständnis	X	X
40+41	Ereignisse in 2006, die (Un-)Zufriedenheit mit Leitungsaufgabe verändert haben (offene Fragen)	X	-
42	Theologisches Selbstverständnis (offene Frage)	X	-
43–44	Anzahl der hauptberuflich pastoralen Mitarbeiter (Var. 43=Frauen; Var. 44=Männer)	X	X
45–46	Anzahl der weiteren hauptamtlichen (in einem Beschäftigungsverhältnis stehenden) nichtpastoralen Mitarbeiter (Frauen/Männer)	X	X
A47	Zahl der in 2007 beabsichtigten ZVG (für PB im Konjunktiv erfragt)	X	-
B47 (nur FR)	Zahl der tatsächlich geführten ZVG (bis Juni 2008)	-	X
48	Anzahl der in der Zeit von 07/2008 bis 06/2009 beabsichtigten ZVG (für PB im Konjunktiv erfragt)	-	X
49–55 (nur FR)	Tatsächliches Gelingen von ZVG-Einzelaspekten	-	X
56 (nur FR)	Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen (aus Vorgesetztsicht)	-	X
57 (nur FR)	Bessere Identifikation der Hauptamtlichen mit den Pastoralen Leitlinien und Aufbruch im Umbruch (aus Vorgesetztsicht)	-	X
58.1–5	Gewichtung von Themen für die Priesterfortbildung	-	X
59.1–5	Gewichtung von Themen für die Weiterbildung der Mitarbeiter	-	X
60	Wunsch nach vertiefter ZVG-Schulung	-	X
61 – 75	Bedeutung von seelsorglichen Aufgabenfeldern	-	X
76 – 86	Kraft-/Zeitaufwand für konkrete Tätigkeiten	-	X

Tab. 15: Itemvergleich A/B-Phase

In der ersten Spalte der Tab. 15 sind einzelne Items durch den Klammerzusatz „nur FR“ markiert worden, wenn sie aus dem Fragebogen für die Leiter von Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg nicht in den Fragebogen für die Leiter der Pastoralverbände im Erzbistum Paderborn übernommen wurden.

Bei den Paderborner Priestern lagen keine Erfahrungen mit den ZVG vor. Deswegen wurden in der B-Phase die Items 47 und 49 bis 57 weggelassen.

4.5 Hypothesenbildung

Sozialwissenschaftliche Hypothesen sind in der Regel probabilistischer Natur. Konträre Einzelfälle sind ausdrücklich zugelassen. Daher lassen sich Hypothesen durch den Nachweis einzelner Gegenbeispiele nicht falsifizieren. Weil die Untersuchung aller Fälle praktisch unmöglich ist, lassen sich Hypothesen genauso wenig verifizieren. Es werden immer nur Stichproben untersucht. Für diese müssen spezielle Prüfkriterien der statistischen Signifikanz festgelegt werden. Die Signifikanzuntersuchungen beziehen sich auf monokausale bzw. multikausale Hypothesen. Das heißt, dass die Erklärungen für die Variabilität der abhängigen Variable(n) sich auf eine oder mehrere Ursachen bzw. Wirkfaktoren der unabhängigen Variable(n) zurückführen lassen (Bortz und Döring 2002, S. 13 ff.). Nachfolgend werden die Hypothesen für die A- und B-Phase der ZVG-Studie vorgestellt.

4.5.1 Hypothesen für die A-Phase

Die folgenden fünf Hypothesen wurden für die A-Phase gebildet:

Hypothese 1

Hypothese 1 lautet: Je bedeutender - aus Sicht der Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter - die verbindliche Einführung der ZVG für die Leitungsaufgabe ist, desto größer ist deren Intention, mit ihren Mitarbeitern ZVG zu führen.

Hypothese 1 stellt einen Zusammenhang zwischen der Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung und der Anzahl der beabsichtigten Gespräche her. Bei der Absicht, eine bestimmte Anzahl von ZVG zu führen, handelt es sich um ein selbst gesetztes Commitment des jeweiligen Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiters. Im Theorieteil dieser Arbeit wurde die Bedeutung dieser Commitments erläutert. Hierunter „versteht man den Willen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen und sich für die Zielerreichung anzustrengen“ (Alberternst 2003, S. 51) unabhängig davon, ob es sich um vereinbarte, selbst oder fremd gesetzte Ziele handelt. Die Korrelation zwischen der Bedeutung von ZVG und dem Commitment, ZVG tatsächlich zu führen, soll mit Hypothese 1 untersucht werden.

Hypothese 2

Hypothese 2 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto bedeutender werden die ZVG eingeschätzt.

Hypothese 2 geht davon aus, dass Priester, die ihre Leitungsaufgabe theologisch begründen und sie in ihr priesterliches Selbstverständnis integrieren können, die Einführung der ZVG als bedeutsam bewerten. Dieses priesterliche Leitungsselbstverständnis wird gespeist aus dogmatischen, kirchenrechtlichen und spirituellen Grundlagen, wie sie u.a. in Kap. 2.3 dieser Arbeit zu finden sind. Mit Hypothese 2 soll überprüft werden, inwieweit die Bedeutung der ZVG vom priesterlichen Leitungsselbstverständnis abhängig ist.

Hypothese 3

Hypothese 3 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto besser ist das selbst eingeschätzte Gelingen von Leitungsaspekten.

Mit Hypothese 3 soll überprüft werden, inwieweit das Leitungshandeln der Priester durch die Integration des priesterlichen Selbstverständnisses in die Leitungsaufgabe beeinflusst wird. Die größer werdenden pastoralen Einheiten verändern nicht nur das Berufsbild der leitenden Priester. Vielmehr wird auch das Leitungsselbstverständnis als solches hinterfragt. Über die theologische Begründung hinaus ist die Leitungsrolle den neuen Strukturen und den größer gewordenen Teams anzupassen. Insofern ist es naheliegend, die Abhängigkeit der selbst eingeschätzten Führungsqualität vom Leitungsselbstverständnis zu überprüfen.

Hypothese 4

Hypothese 4 lautet: Je zufriedener die Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter mit ihrer allgemeinen und speziellen Leitungsaufgabe sind, desto größer ist ihre Bereitschaft, mit Mitarbeitern ZVG zu führen.

Hypothese 4 untersucht die Anzahl der geplanten Gespräche in Abhängigkeit von der Leitungszufriedenheit. Bei der Erstellung des Fragebogens wurde sowohl die allgemeine Leitungszufriedenheit als auch die spezielle Leitungszufriedenheit in der jetzigen Seelsorgeeinheit bzw. im derzeitigen Pastoralverbund erfragt. Hierbei handelt es sich um einen spezifischen Faktor. Untersucht wurde nicht eine unspezifische Zufriedenheit als Selbstzweck bzw. als Wohlfühlfaktor, sondern die Motivation des Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiters im Hinblick auf die Zahl der beabsichtigten Gespräche.

Hypothese 5

Hypothese 5 lautet: Je besser es den Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbund-Leitern gelingt, Leitung wahrzunehmen, desto zufriedener sind sie mit ihrer Leitungsaufgabe.

Hypothese 5 geht davon aus, dass es eine Abhängigkeit der Leitungszufriedenheit von der selbst eingeschätzten Führungsqualität der Priester gibt. Konkret wird die Leitungszufriedenheit - wie schon bei Hypothese 4 - als Mittelwert aus der Zufriedenheit mit der allgemeinen Leitungsaufgabe als Priester und der speziellen Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe im derzeitigen Pastoralraum gebildet. Die selbst eingeschätzte Führungsqualität der Priester wird - wie schon bei Hypothese 3 - aus den Mittelwerten des Gelingens von Leitungsaspekten gebildet.

4.5.2 Hypothesen für die B-Phase

Die folgenden Hypothesen wurden für die B-Phase formuliert:

Hypothese 6

Hypothese 6 lautet: Je bedeutender die verbindliche Einführung von ZVG für die Leitungsaufgabe eingeschätzt wird, desto mehr Gespräche werden geführt.

Hypothese 6 stellt einen Zusammenhang zwischen der Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung und der Anzahl der tatsächlich geführten Gespräche her. Im Unterschied zu Hypothese 1 geht es nun nicht mehr um die Intention im Hinblick auf die Zahl der beabsichtigten Gespräche, sondern um die Zahl der tatsächlich geführten ZVG in Abhängigkeit von der ZVG-Bedeutung für den Seelsorgeeinheits-Leiter. Diese Hypothese kann nur für Freiburg überprüft werden.

Hypothese 7

Hypothese 7 lautet: Je mehr ZVG von den Priestern geführt werden, desto größer ist die selbst eingeschätzte Leitungsqualität.

Hypothese 7 stellt einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der geführten ZVG und der selbst eingeschätzten Führungsqualität her, die aus dem Mittelwert des Gelingens der verschiedenen Leitungsaspekte gebildet wird. Sie unterstellt, dass die Anzahl der im zurückliegenden Jahr geführten ZVG die selbst eingeschätzte Führungsqualität der Priester verbessert hat. Diese Hypothese kann ebenfalls nur für Freiburg überprüft werden.

Hypothese 8

Hypothese 8 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG in die Praxis umzusetzen, desto größer ist die Zufriedenheit der Seelsorgeeinheits-Leiter mit ihrer Leitungsaufgabe.

Hypothese 8 stellt einen Zusammenhang zwischen dem Gelingen der ZVG-Einzelaspekte und der Leitungszufriedenheit her. Konkret sieht sie den Mittelwert aus allgemeiner und konkreter Leitungszufriedenheit in Abhängigkeit vom Gelingen der geführten ZVG, welches durch den Mittelwert des Gelingens der Einzelaspekte gemessen wird. Auch diese Hypothese kann nur für Freiburg überprüft werden.

Hypothese 9

Hypothese 9 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG in die Praxis umzusetzen, desto größer ist die selbst eingeschätzte Leitungsqualität der Seelsorgeeinheits-Leiter.

Hypothese 9 stellt einen Zusammenhang zwischen der selbst eingeschätzten Führungsqualität und dem Gelingen der ZVG her. Konkret unterstellt sie, dass das Gelingen der Gesprächs-einzelaspekte auch das Gelingen der Leitungsaspekte verbessert hat. Diese Hypothese kann ebenfalls nur für Freiburg überprüft werden.

Hypothese 10

Hypothese 10 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG umzusetzen, desto mehr gelingt es den Seelsorgeeinheits-Leitern, ihre Leitungsaufgabe mit ihrem Selbstverständnis als Priester zu verbinden.

Hypothese 10 sieht einen Zusammenhang zwischen dem Gelingen der ZVG und der Vereinbarkeit der Leitungsaufgabe mit dem Selbstverständnis als Priester. Gut verlaufene Gespräche (erkennbar an niedrigen Mittelwerten des Gelingens der ZVG-Einzelaspekte) stärken demnach das priesterliche Leitungsselbstverständnis. Diese Hypothese kann - wiederum aufgrund der seinerzeit noch nicht erfolgten Einführung der Gespräche in Paderborn - nur für Freiburg überprüft werden.

Hypothese 11

Hypothese 11 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG umzusetzen, desto besser ist (aus Sicht des Vorgesetzten) die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Hypothese 11 sieht eine gute Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten in Abhängigkeit vom Gelingen der ZVG-Einzelaspekte. Gelungene Gespräche verbessern die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, so die Kurzformel dieser Hypothese. Diese Hypothese kann erneut nur für Freiburg überprüft werden.

Hypothese 12

Hypothese 12 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG umzusetzen, desto höher ist die Identifikation der pastoralen Mitarbeiter mit den Vorgaben der Diözesanleitung („Aufbruch im Umbruch“).

Hypothese 12 sieht eine Abhängigkeit der Mitarbeiteridentifikation vom Gelingen der ZVG-Einzelaspekte. Die Mitarbeiteridentifikation mit den Vorgaben der Erzdiözese Freiburg zeigt sich insbesondere im Commitment der Mitarbeiter zur pastoralen Initiative „Aufbruch im Umbruch“. Diese Hypothese kann nur für Freiburg überprüft werden.

Hypothese 13

Hypothese 13 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto bedeutender werden die ZVG eingeschätzt.

Hypothese 13 ist bereits als Hypothese 2 aus der A-Phase bekannt, wo sie erläutert und begründet wurde. Sie wird in der B-Phase für Freiburg und Paderborn nochmals überprüft.

Hypothese 14

Hypothese 14 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto mehr ZVG werden geplant.

Hypothese 14 geht davon aus, dass Priester mit einem ausgeprägten und theologisch gut begründeten Leitungsselbstverständnis mehr ZVG führen als Priester, deren Leitungsselbstverständnis weniger stark ist. Hypothese 14 sieht die Zahl der für das Kalenderjahr 2009 geplanten Gespräche daher in Abhängigkeit vom priesterlichen Leitungsselbstverständnis. Sie kann für Freiburg und Paderborn überprüft werden.

Hypothese 15

Hypothese 15 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto besser ist das selbsteingeschätzte Gelingen von Leitungsaspekten.

Auch diese Hypothese ist aus der A-Phase als Hypothese 3 bekannt, wo sie erläutert und begründet wurde. Sie wird in der B-Phase für Freiburg und Paderborn nochmals überprüft.

Hypothese 16

Hypothese 16 lautet: Je zufriedener die Seelsorgeeinheits-Leiter mit ihrer allgemeinen und speziellen Leitungsaufgabe sind, desto größer ist ihre Bereitschaft, mit Mitarbeitern ZVG zu führen.

Hypothese 16 stellt eine Analogie zu Hypothese 4 aus der A-Phase dar, die dort erläutert und begründet wurde. Der Zeitraum, auf den sich die Fragestellung zum Zeitpunkt A bezog, hatte das Jahr 2007 im Focus. Bezüglich der B-Phase bezog sich die Frage auf das Kalenderjahr 2009. Hypothese 16 kann für Freiburg und Paderborn überprüft werden.

Hypothese 17

Hypothese 17 lautet: Je besser es den Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leitern gelingt, Leitung wahrzunehmen, desto zufriedener sind sie mit ihrer Leitungsaufgabe.

Hypothese 17 ist für die A-Phase bereits als Hypothese 5 aufgestellt und dort erläutert und begründet worden. Sie kann erneut für Freiburg und Paderborn überprüft werden.

Hypothese 18

Hypothese 18 lautet: Je mehr Bedeutung die Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter den Leitungsaspekten geben, desto besser gelingt es ihnen, diese umzusetzen.

Hypothese 18 sieht das Gelingen der Leitungsaspekte in Abhängigkeit von der Bedeutung der Leitungsaspekte. Hypothese 18 kann für Freiburg und Paderborn überprüft werden.

Hypothese 19

Hypothese 19 lautet: Je mehr Bedeutung die Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter den Leitungsaspekten geben, desto höher wird die Bedeutung der ZVG-Einzelaspekte für das Gelingen der ZVG eingeschätzt.

Hypothese 19 unterstellt eine Abhängigkeit der Bedeutung der ZVG-Einzelaspekte von der Bedeutung der einzelnen Leitungsaspekte. Sie kann für Freiburg und Paderborn überprüft werden.

Tab. 16 verdeutlicht die Wiederholung bzw. Analogie von A-Hypothesen in der B-Phase:

A-Phase	B-Phase
Hyp. 1	Hyp. 6
Hyp. 2	Hyp. 13
Hyp. 3	Hyp. 15
Hyp. 4	Hyp. 16
Hyp. 5	Hyp. 17

Tab. 16: Wiederholung von Hypothesen im A/B-Vergleich

Die Hypothesen 6, 13, 15, 16 und 17 waren bereits in ähnlicher Form für die A-Phase aufgestellt worden. Die Hypothesen 7 bis 12 sowie die Hypothesen 14, 18 und 19 sind für die B-Phase neu formuliert worden.

5 Forschungsergebnisse

5.1 Ergebnisse A-Phase

In der A-Phase wurden vor allem Selbsteinschätzungen der an der Studie beteiligten Priester erfragt. Die Nummerierung der Ausprägungen (Skala 1 bis 5) ist in den nachstehenden Häufigkeitstabellen als bezifferter Klammerzusatz angegeben.

5.1.1 Leitungszufriedenheit

Bei der Operationalisierung der AZ wurde in der vorliegenden Studie der Begriff der Leitungszufriedenheit eingeführt. Dieser bezieht sich auf die konkrete Zufriedenheit von Priestern als Dienstvorgesetzte pastoraler Mitarbeiter. Diese sehr spezifische Zufriedenheit gab es bisher nicht in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In zwei Items wurde nach der allgemeinen und der speziellen Zufriedenheit von (kirchlichen) Führungskräften mit ihrer Leitungsaufgabe gefragt. Die allgemeine Leitungszufriedenheit ergibt sich aus der Zufriedenheit, die Priester durch ihren Leitungsdienst im Allgemeinen erfahren (unabhängig vom konkreten Dienstort). Die spezielle Leitungszufriedenheit meint die Zufriedenheit mit den Leitungsaufgaben an dem ganz konkreten Dienstort. Leitungszufriedenheit ist - wie die AZ - ein Ergebnis von Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozessen. Insofern kann das Modell von Bruggemann et al. (1975) für die Untersuchungsfragestellung in dieser Arbeit adaptiert werden (vgl. hierzu Abb. 6 in Kap. 2.2.2.2). Dies geschieht durch das Ersetzen des dort verwendeten Begriffs „Arbeitssituation“ durch den Begriff „Leitungssituation“. Dieses Vorgehen ist vertretbar. Auch Bauer (1996) ist im Hinblick auf ihre Fragestellung ähnlich vorgegangen: In ihrer Evaluationsstudie „Das Mitarbeitergespräch als ein Instrument der Personalentwicklung“ führte sie - aus der Mitarbeiterperspektive - ein erweitertes Modell der Zufriedenheit mit dem Mitarbeitergespräch ein (S. 150), welches auf der AZ-Theorie entsprechend dem Modell nach Bruggemann basiert.

Nach der allgemeinen Leitungszufriedenheit wurde mit dem Wortlaut „Wie zufrieden sind Sie zur Zeit mit Ihren Leitungsaufgaben als katholischer Priester?“ gefragt. Es zeigten sich die in Tab. 17 ausgewiesenen Häufigkeiten und Prozente.

Insgesamt waren in der Diözese Freiburg zum Zeitpunkt der Messung (Herbst 2006 bis Frühjahr 2007) 57% der Befragten mit ihrer Leitungsaufgabe als katholischer Priester sehr bzw. ziemlich zufrieden.

Allgemeine Leitungs- Zufriedenheit	Häufigkeit FR	Prozent FR	Häufigkeit PB	Prozent PB
sehr (1)	5	6,0	11	11,0
ziemlich (2)	42	50,6	46	46,0
teils/teils (3)	28	33,7	34	34,0
weniger (4)	8	9,6	8	8,0
überhaupt nicht (5)	0	0,0	1	1,0
gesamt	83	100,0	100	100,0

Tab. 17: Häufigkeiten und Prozente zur allgemeinen Leitungszufriedenheit

Im Bistum Paderborn (Januar/Februar 2007) waren es ebenfalls 57%. Wenig bzw. überhaupt nicht zufrieden waren 10% der Freiburger und 9% der Paderborner Diözesanpriester. Nicht mehr ganz zufrieden - aber auch noch nicht unzufrieden - mit der allgemeinen Leitungsaufgabe waren in Freiburg und in Paderborn jeweils 34% der Befragten. Damit ist die allgemeine Leitungszufriedenheit der Priester in beiden Bistümern ähnlich gelagert.

Die Frage „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Leitungsaufgabe in Ihrer jetzigen Seelsorgeeinheit“ zielte auf die spezielle Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe, in der sie sich die befragten Priester zum Zeitpunkt A befanden. Es ergaben sich die folgenden Häufigkeits- und Prozentwerte (vgl. Tab. 18).

In Freiburg waren insgesamt 49% der Befragten mit ihrer speziellen Leitungsaufgabe als Leiter einer Seelsorgeeinheit sehr bzw. ziemlich zufrieden. Im Bistum Paderborn waren es 41% der Pastoralverbunds-Leiter.

Spezielle Leitungszufriedenheit	Häufigkeit FR	Prozent FR	Häufigkeit PB	Prozent PB
sehr (1)	7	8,5	6	5,8
ziemlich (2)	33	40,2	37	35,9
teils/teils (3)	31	37,8	47	45,6
weniger (4)	9	11,0	12	11,7
überhaupt nicht (5)	2	2,4	1	1,0
gesamt	82	100,0	103	100,0

Tab. 18: Häufigkeiten und Prozente zur speziellen SE-/PV-Leitungszufriedenheit

Wenig bzw. überhaupt nicht zufrieden waren sowohl in Freiburg als auch in Paderborn 13% der befragten Diözesanpriester. Nicht mehr ganz zufrieden, aber auch noch nicht unzufrieden mit der speziellen Leitungsaufgabe waren in Freiburg 38% und in Paderborn 46%. Überhaupt nicht zufrieden mit dem Leitungsdienst in der Seelsorgeeinheit bzw. im Pastoralverbund waren 2% in Freiburg und 1% in Paderborn. Insgesamt deutet sich damit eine etwas höhere spezielle Leitungszufriedenheit in Freiburg im Vergleich zu Paderborn an.

Im Vergleich mit der allgemeinen Leitungszufriedenheit lag die spezielle Leitungszufriedenheit in Freiburg um acht und in Paderborn sogar um 16 Prozentpunkte niedriger. Die spezielle Zufriedenheit mit der priesterlichen Leitungsaufgabe erreichte - u.a. aufgrund der neuen Struktur- und Leitungsbezüge in den größeren Seelsorgeräumen - nicht mehr die gleich guten Prozentwerte wie bei der Frage nach der allgemeinen Leitungszufriedenheit. Die Beschreibung von Ereignissen, die zu einer steigenden bzw. sinkenden Leitungszufriedenheit beitragen, findet sich konkret in Kap. 5.2.

Auf der Skala von „sehr“ (1) bis „überhaupt nicht zufrieden“ (5) ergaben sich für die allgemeine und spezielle Leitungszufriedenheit die folgenden Mittelwerte und Standardabweichungen (vgl. Tab. 19):

	N	Mittelwert	Standardabweichung
Allgemeine Leitungszufriedenheit (FR)	83	2,48	,754
Spezielle Leitungszufriedenheit (FR)	82	2,57	,888
Allgemeine Leitungszufriedenheit (PB)	100	2,42	,831
Spezielle Leitungszufriedenheit (PB)	103	2,67	,799

Tab. 19: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Leitungszufriedenheit

Damit wiesen in beiden Diözesen auch die gemessenen Mittelwerte auf eine geringere Leitungszufriedenheit in der jetzigen Seelsorgeeinheit bzw. im jetzigen Pastoralverbund hin, wenn man diese mit der allgemeinen Leitungszufriedenheit als Priester verglich. Die allgemeine Leitungszufriedenheit in der Diözese Freiburg war mit dem Wert 2,48 im Mittel niedriger als in der Diözese Paderborn (Wert: 2,42); die Leitungszufriedenheit in der jetzigen Seelsorgeeinheit bzw. im jetzigen Pastoralverbund war in Freiburg (Wert: 2,57) jedoch höher als in Paderborn (Wert: 2,67).

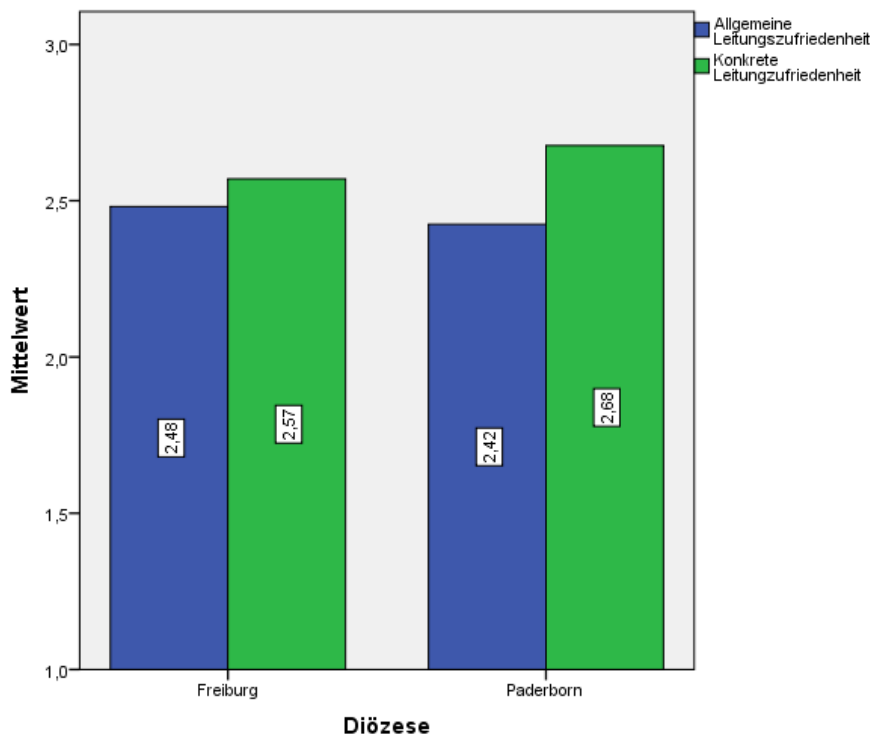


Abb. 19: Mittelwertvergleich zur Leitungszufriedenheit in Freiburg und Paderborn

Abb. 19 zeigt den Vergleich der Mittelwerte in einem Balkendiagramm. Die Mittelwerte der allgemeinen und der speziellen Leitungszufriedenheit differierten in Freiburg mit einem Wert von 0,09. Diese Mittelwertdifferenz war kleiner als in Paderborn, wo sie 0,25 betrug. Im Mittelwertvergleich zu den beiden Items zeigt der t-Test keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Freiburg und Paderborn. Somit unterscheiden sich beide Priestergruppen zum Zeitpunkt A weder in ihrer allgemeinen noch in ihrer konkreten Leitungszufriedenheit.

5.1.2 Bedeutung der verbindlichen Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen

Die Bedeutsamkeit der verbindlichen ZVG-Einführung für die Leitungsaufgabe der Priester beider Diözesen wurde mit der Frage gemessen: „Wie bedeutend ist Ihrer Meinung nach die verbindliche Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen für Ihre Leitungsaufgabe als katholischer Priester?“ (vgl. Tab. 20).

Bedeutsamkeit der ZVG-Einführung	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
	FR	FR	PB	PB
sehr (1)	8	9,5	34	32,7
ziemlich (2)	22	26,2	34	32,7
teils/teils (3)	36	42,9	22	21,2
weniger (4)	15	17,9	10	9,6
überhaupt nicht (5)	3	3,6	4	3,8
gesamt	84	100,0	104	100,0

Tab. 20: Häufigkeiten und Prozente zur Bedeutsamkeit der ZVG-Einführung

In Freiburg war für 36% der Priester die verbindliche ZVG-Einführung „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“; für 22% war sie „weniger“ oder „überhaupt nicht bedeutend“ für die Leitungsaufgabe als katholischer Priester. 43% waren noch unentschlossen im Hinblick auf die Bewertung des neuen Führungsinstrumentes. Sie konnten also noch nicht mit Sicherheit sagen, ob die ZVG eine wirkliche Hilfe für ihre Leitungstätigkeit sind.

In Paderborn waren 65% der befragten Priester davon überzeugt, dass eine verbindliche ZVG-Einführung „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutsam“ ist. Nur für 13% wäre sie „weniger“ oder „überhaupt nicht bedeutsam“. 21% votierten im Hinblick auf die Bewertung einer möglichen ZVG-Einführung mit „teils/teils“.

Das nun folgende Balkendiagramm (Abb. 20) zeigt, wie sehr die Priesterschaft beider Diözesen im Hinblick auf die Einschätzung der ZVG divergiert.

Die Abb. veranschaulicht, dass die Bedeutung der ZVG im Erzbistum Paderborn weitaus bedeutsamer eingeschätzt wurde als in der Erzdiözese Freiburg. Auch der Mittelwertvergleich (t-Test) zeigt einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen Freiburg und Paderborn ($p < 0.01$). Die verbindliche Einführung der ZVG wurde - trotz der beiden Pilotprojekte in den Katholischen Regionen Breisgau-Schwarzwald-Baar und Mittlerer Oberrhein/Pforzheim im Frühjahr 2006 - von den Priestern der Erzdiözese Freiburg als Top-Down-Prozess einer hierarchisch höheren Ebene wahrgenommen.

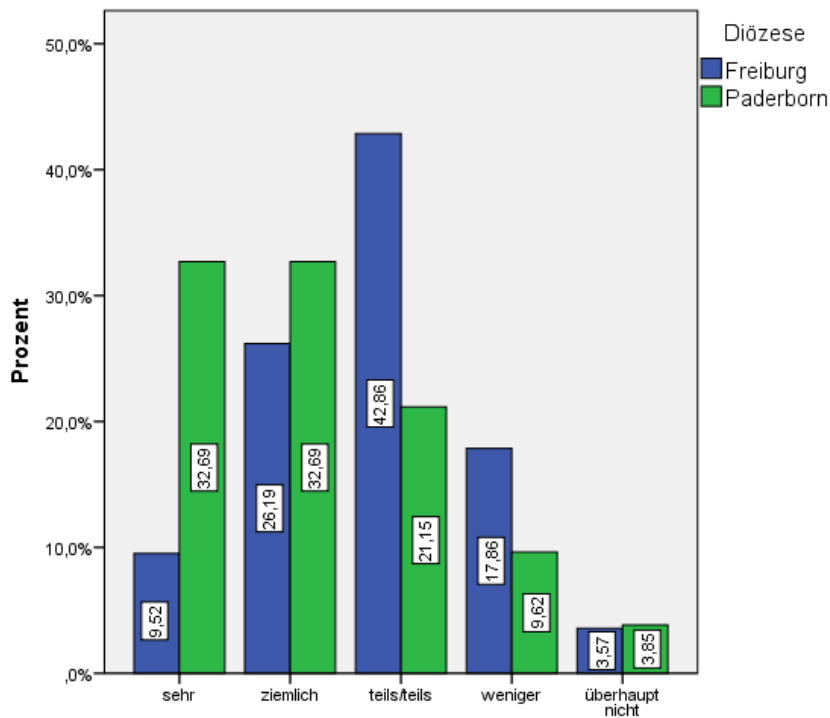


Abb. 20: Bedeutsamkeit der ZVG-Einführung

Die hohe Bedeutung der Gespräche in Paderborn ist ein Hinweis darauf, dass sich die Paderborner Priester zum Zeitpunkt A ein Instrumentarium erhofften, mit dem sie sich für die neuen Leitungsaufgaben besser wappnen wollen.

5.1.3 Bedeutung und Gelingen einzelner Aspekte von Leitung

Mit der Frage: „Wie bedeutend sind für Sie die folgenden Aspekte?“ wurde im Rahmen der Charakterisierung der eigenen Leitungstätigkeit die Bedeutung der folgenden zehn Aspekte von Leitung erfragt:

- Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen
- Hauptamtliche an Entscheidungen beteiligen
- Für Hauptamtliche einstehen - ggf. auch bei Fehlleistungen
- Hauptamtliche zur Selbständigkeit anregen
- Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen
- Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren
- Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen
- Hauptamtliche für gute Leistungen loben

- Hauptamtliche unterstützen
- Hauptamtliche in Leistungen und Verhalten kontrollieren

Dabei ergaben sich (auf einer Skala von 1=sehr bedeutend bis 5=überhaupt nicht bedeutend) die in Tab. 21 dargestellten Mittelwerte und Standardabweichungen:

Diözese	Bedeutung: Aufgaben und Ziele besprechen	Bedeutung: An Entscheidungen beteiligen	Bedeutung: Für Hauptamtliche einstehen	Bedeutung: Zur Selbständigkeit anregen	Bedeutung: Bei Zielumsetzung unterstützen
FR: Mittelwert Standardabw. N	1,64 ,774 83	1,70 ,761 83	1,96 ,777 82	1,61* ,641 83	1,77* ,650 83
PB: Mittelwert Standardabw. N	1,48 ,574 104	1,64 ,669 103	1,81 ,725 104	1,38* ,612 104	1,55* ,652 104
Diözese	Bedeutung: Mit Hauptamtl. offen kommunizieren	Bedeutung: Vertrauen zu Hauptamtlichen Aufbauen	Bedeutung: Gute Leistungen von Hauptamtl. loben	Bedeutung: Hauptamtliche unterstützen	Bedeutung: Hauptamtliche kontrollieren
FR: Mittelwert Standardabw. N	1,45 ,590 83	1,46 ,591 83	1,77* ,725 82	1,82** ,751 83	3,10 8,21 83
PB: Mittelwert Standardabw. N	1,47 ,623 104	1,40 ,548 103	1,54* ,652 104	1,53** ,574 104	2,85 ,879 103

*=p<0.05; **=p<0.01

Tab. 21: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Bedeutung einzelner Aspekte von Leitung

Fast alle Leitungsaspekte wurden von den Paderborner Priestern bedeutender als von den Freiburger Priestern eingeschätzt. Lediglich das Item „Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren“ wurde in Paderborn um einen Wert von 0,02 weniger bedeutend eingeschätzt als in Freiburg. Interessanterweise wurde in Freiburg wie in Paderborn der Kontrolle von Hauptamtlichen wenig Bedeutung beigemessen.

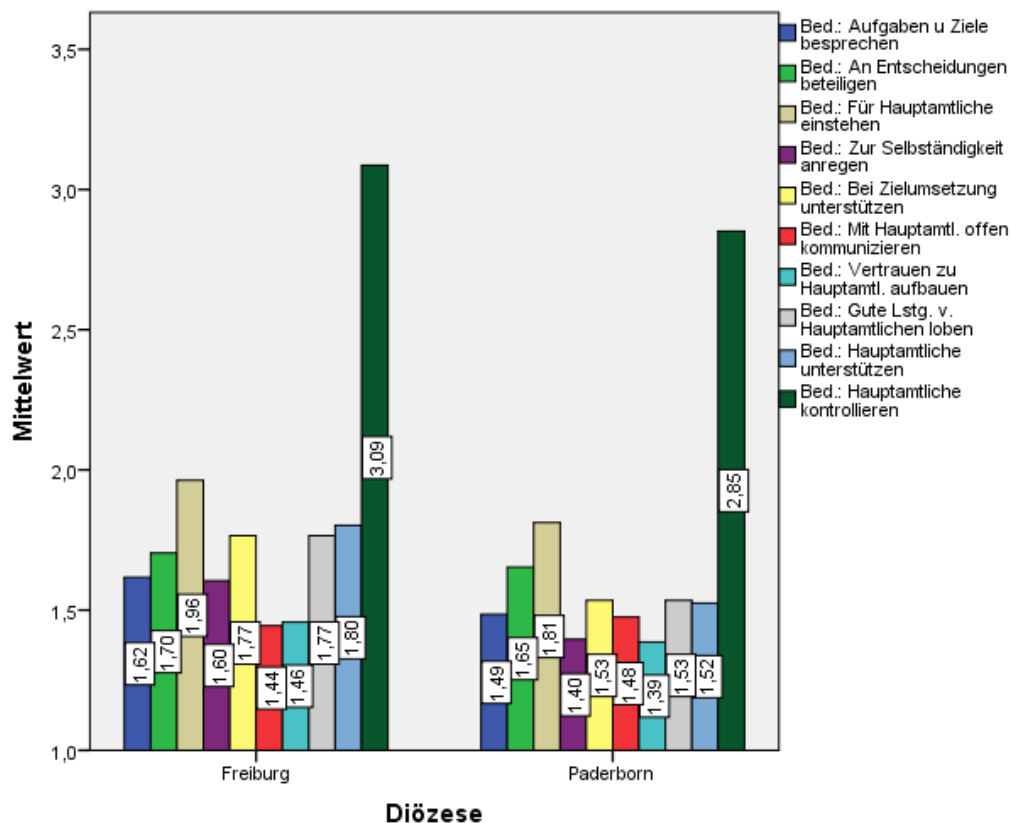


Abb. 21: Mittelwertvergleich zur Bedeutung einzelner Leitungsaspekte

Im Mittelwertvergleich zu diesen Items zeigt der t-Test lediglich im Hinblick auf die Bedeutung der Aspekte „Zur Selbstständigkeit anregen“, „Bei der Zielumsetzung unterstützen“ und „Für gute Leistungen loben“ statistisch signifikante Unterschiede zwischen Freiburg und Paderborn auf einem Niveau von $p < 0.05$. Beim Aspekt „Hauptamtliche unterstützen“ zeigt sich sogar ein Unterschied auf einem Niveau von $p < 0.01$. Bei allen anderen Leitungsaspekten unterschieden sich zum Zeitpunkt A beide Gruppen nicht.

Neben der Frage nach der Bedeutung der genannten Leitungsaspekte wurde auch danach gefragt, wie es den Priestern gelang, die Leitungsaspekte in ihrer dienstlichen Praxis umzusetzen. Diese selbst eingeschätzte Leitungsqualität wurde mit dem Wortlaut erfragt: „Wie gelingen Ihnen Ihrer Einschätzung nach folgende Aufgaben?“ Im Hinblick auf die Umsetzung der dargestellten Leitungsaspekte in die alltägliche Praxis ergaben sich die in Tab. 22 ausgewiesenen Werte.

Bei den folgenden Variablen ergaben sich in Freiburg niedrigere Mittelwerte als in Paderborn, d.h. höhere Selbsteinschätzungen in Freiburg:

- Hauptamtliche an Entscheidungen beteiligen; Differenz: 0,11
- Für Hauptamtliche einstehen - ggf. auch bei Fehlleistungen; Differenz: 0,11
- Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen; Differenz: 0,04
- Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren; Differenz: 0,20

- Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen; Differenz: 0,18

- Hauptamtliche unterstützen; Differenz: 0,02

Diözese	Gelingen: Aufgaben und Ziele besprechen	Gelingen: An Entscheidungen beteiligen	Gelingen: Für Hauptamtliche einstehen	Gelingen: Zur Selbständigkeit anregen	Gelingen: Bei Zielumsetzung unterstützen
FR: Mittelwert Standardabw. N	1,64 ,774 83	1,70 ,761 83	1,96 ,777 82	1,61 ,641 83	1,77 ,650 83
PB: Mittelwert Standardabw. N	1,48 ,574 104	1,64 ,669 103	1,81 ,725 104	1,38 ,612 104	1,55 ,652 104
Diözese	Gelingen: Mit Hauptamtl. offen kommunizieren	Gelingen: Vertrauen zu Hauptamtlichen Aufbauen	Gelingen: Gute Leistungen von Hauptamtl. loben	Gelingen: Hauptamtliche unterstützen	Gelingen: Hauptamtliche kontrollieren
FR: Mittelwert Standardabw. N	1,45 ,590 83	1,46 ,591 83	1,77 ,725 82	1,82 ,751 83	3,10 ,821 83
PB: Mittelwert Standardabw. N	1,47 ,623 104	1,40 ,548 103	1,54 ,652 104	1,53 ,574 104	2,85 ,879 103

Tab. 22: Mittelwerte und Standardabweichungen zum Gelingen einzelner Aspekte von Leitung

Bei den folgenden Variablen zeigten sich in Paderborn niedrigere Mittelwerte als in Freiburg, d.h. höhere Selbsteinschätzungen in Paderborn:

- Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen; Differenz: 0,02

- Hauptamtliche zur Selbständigkeit anregen; Differenz: 0,10

- Hauptamtliche für gute Leistungen loben; Differenz: 0,05

- Hauptamtliche in Leistungen und Verhalten kontrollieren; Differenz: 0,15

Die Mittelwerte werden im folgenden Balkendiagramm (Abb. 22) nochmals ausgewiesen.

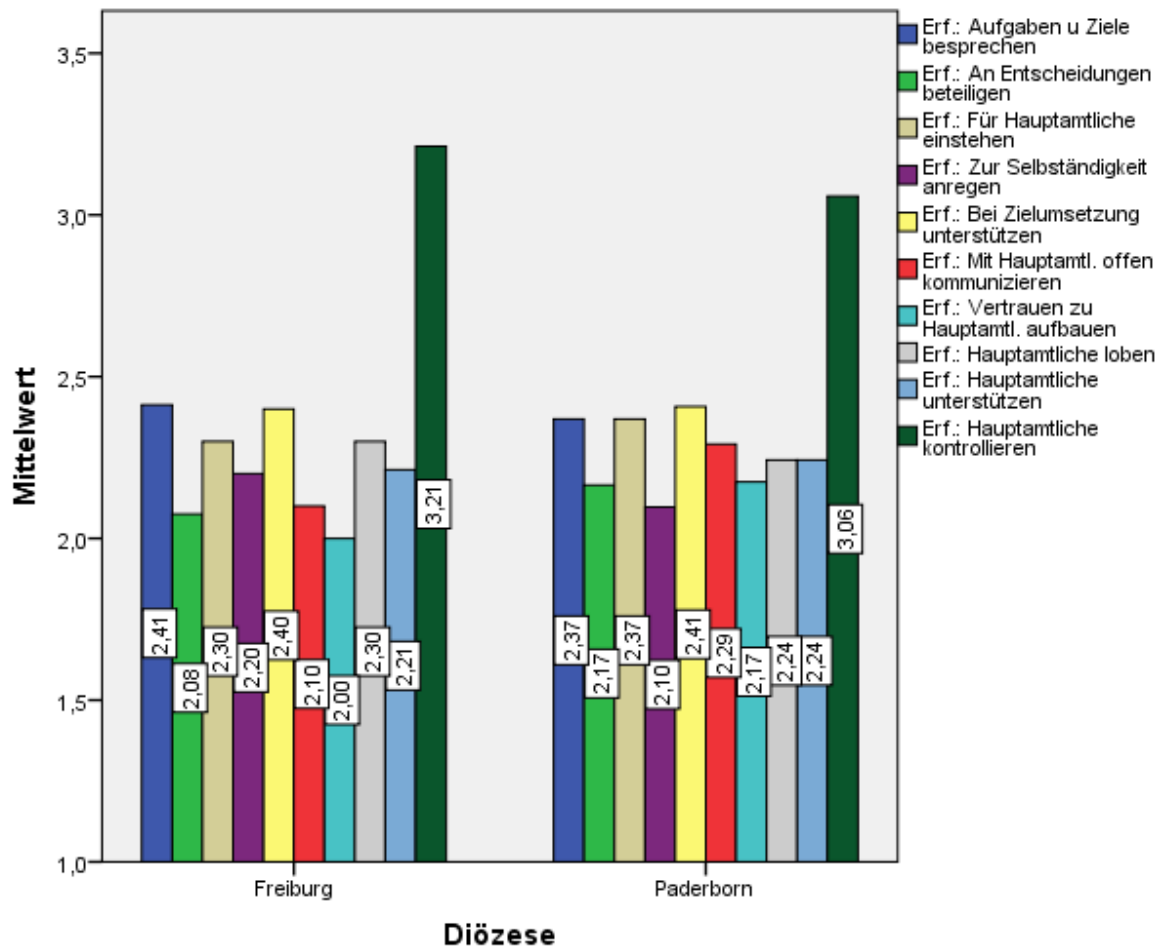


Abb. 22: Mittelwertvergleich zum Gelingen einzelner Leitungsaspekte

Der Mittelwertvergleich (t-Test) ergibt keine signifikanten Unterschiede zwischen den befragten Priestergruppen in Freiburg bzw. Paderborn. Dies wird auch durch das vorstehende Balkendiagramm deutlich (Abb. 22).

Mit der folgenden Tab. 23 soll ein genauerer Vergleich von Bedeutung und Gelingen der Leitungsaspekte zum Zeitpunkt A möglich werden. Den Prozentangaben mit hoher Bedeutung werden die des guten Gelingens abgezogen. Die so gewonnenen Differenzen liefern Hinweise auf einen möglichen Schulungsbedarf zu einzelnen Leitungsaspekten:

Der Aspekt „Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen“ wurde in Freiburg von 87% und in Paderborn von 96% der Befragten als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ eingeschätzt. Dass dies „sehr gut“ bzw. „gut“ gelingt, wurde in Freiburg mit 61% und in Paderborn mit 59% eingeschätzt. Damit beträgt die Differenz zwischen Bedeutung und Gelingen in Freiburg 26 und in Paderborn 37 Prozentpunkte.

A-Phase	Erzdiözese Freiburg			Erzdiözese Paderborn		
	„sehr“ bzw. „ziemliche“ Bedeutung	„(sehr) gutes“ Gelingen	Differenz (Prozentpunkte)	„sehr“ bzw. „ziemliche“ Bedeutung	„(sehr) gutes“ Gelingen	Differenz (Prozentpunkte)
Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen	86,7%	61,0%	25,7	96,2%	58,7%	37,5
Hauptamtliche an Entscheidungen beteiligen	81,9%	75,7%	6,2	91,2%	81,6%	9,6
Für Hauptamtliche einstehen – auch bei Fehlleistungen	79,2%	64,7%	14,5	81,7%	48,9%	32,8
Hauptamtliche zur Selbständigkeit anregen	91,6%	67,9%	23,7	93,3%	75,9%	17,8
Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen	87,9%	56,1%	31,8	91,3%	56,7%	34,6
Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren	95,1%	69,5%	25,6	93,3%	64,4%	28,9
Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen	95,1%	76,8%	18,3	97,1%	74,0%	17,7
Hauptamtliche für gute Leistungen loben	85,3%	54,9%	30,4	93,2%	68,3%	24,9
Hauptamtliche unterstützen	81,9%	64,6%	17,3	98,1%	70,9%	27,2
Hauptamtliche in Leistungen und Verhalten kontrollieren	19,3%	19,7%	-0,4	34,0%	25,2%	8,8

Tab. 23: Prozentvergleich zu Bedeutung und Gelingen von Leitungsaspekten

In Freiburg wurde der Aspekt „Hauptamtliche an Entscheidungen beteiligen“ mit 82% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ eingeschätzt; in Paderborn mit 91%. In ihrer Selbsteinschätzung bewerteten 76% der Seelsorgeeinheits- bzw. 82% der Pastoralverbunds-Leiter das Gelingen

der Leitungsaspekte mit „sehr gut“ bzw. „gut“. Die Umsetzung gelingt sowohl den Freiburger als auch den Paderborner Priestern nicht im Maß der Bedeutung. Die Differenz zwischen Bedeutung und Gelingen liegt in Freiburg bei sechs und Paderborn bei neun Prozentpunkten.

Der Leitungsaspekt „Für Hauptamtliche eintreten - ggf. auch bei Fehlleistungen“ wurde in Freiburg mit 79% und in Paderborn mit 82% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. 65% in Freiburg und 49% in Paderborn gelingt dies nach eigener Selbsteinschätzung „sehr gut“ bzw. „gut“. Für Freiburg ergibt sich zwischen Bedeutung und Gelingen eine Differenz von 14 und für Paderborn von 33 Prozentpunkten.

92% der befragten Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter und 93% der befragten Paderborner Pastoralverbunds-Leiter haben das Item „Hauptamtliche zur Selbständigkeit anregen“ als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ eingeschätzt. Dass ihnen dies „sehr gut“ bzw. „gut“ gelingt, wurde in Freiburg von 68% und in Paderborn von 76% der Priester geschätzt. Die Differenz zwischen Bedeutung und Gelingen beträgt in Freiburg 24 und in Paderborn 19 Prozentpunkte.

Der Leitungsaspekt „Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen“ wurde in Freiburg mit 88% und in Paderborn mit 92% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ eingeschätzt. Das entsprechende Gelingen wurde mit 56% in Freiburg und 57% in Paderborn eingeschätzt. Die Differenz zwischen Bedeutung und Gelingen beträgt in Freiburg 32 und in Paderborn 35 Prozentpunkte.

In Freiburg bewerteten 95% und in Paderborn 93% der befragten Priester den Aspekt „Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren“ als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“. Das entsprechend gute Gelingen bewerteten sie in Freiburg mit 70% und in Paderborn mit 64%. Bei den Freiburger Priestern liegt das Gelingen der offenen Kommunikation 25 Prozentpunkte unter der Bedeutung; bei den Paderborner Priestern 29 Prozentpunkte.

Der Aspekt „Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen“ wurde in Freiburg mit 95% und in Paderborn mit 97% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ eingeschätzt. Den Befragten gelang dies zu 77% in Freiburg „sehr gut“ bzw. „gut“ und zu 74% in Paderborn. Die Differenz zwischen Bedeutung und Gelingen beträgt in Freiburg 18 und in Paderborn 23 Prozentpunkte.

85% der Freiburger und 93% der Paderborner schätzten den Aspekt „Hauptamtliche für gute Leistungen loben“ als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ ein. Ein entsprechend gutes Gelingen gaben 55% der Priester in Freiburg und 68% der Priester in Paderborn an. Die Differenz zwischen Bedeutung und Gelingen beträgt in Freiburg 30 und in Paderborn 25 Prozentpunkte.

Der Leitungsaspekt „Hauptamtliche unterstützen“ wurde mit 82% in Freiburg und mit 98% in Paderborn als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ eingeschätzt. Das „sehr gute“ bzw. „gute“ Gelingen wurde mit 65% in Freiburg und mit 7% in Paderborn eingeschätzt. Bei den Freiburgern liegt das Gelingen der Hauptamtlichenunterstützung 17 Prozentpunkte unter der Bedeutung; bei den Paderbornern 27 Prozentpunkte.

Nur für 19% der befragten Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg und 34% der befragten Pastoralverbunds-Leiter in Paderborn ist die Kontrolle der Leistungen und des Verhaltens von Hauptamtlichen „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend.“ 18% der leitenden Priester in Freiburg und 25% der leitenden Priester in Paderborn schätzten sich so ein, dass ihnen dies „sehr gut“ bzw. „gut“ gelingt. Dieser Aspekt wurde damit in seiner Bedeutung und seinem Gelingen nicht so hoch bewertet wie die vorgenannten Variablen. In Freiburg liegt das Gelingen ein Prozentpunkt über der Bedeutung; in Paderborn liegt das Gelingen neun Prozentpunkte unter der Bedeutung. Auffallend ist, dass den Freiburger Priestern die Kontrolle zwar weniger wichtig war, sie sie aber dennoch ein wenig stärker praktizierten als es von der Bedeutung her nötig gewesen wäre. Den Paderborner Priestern war die Kontrolle deutlich wichtiger.

Zusammenfassend kann im Hinblick auf die Prozentdifferenzen zwischen hoher Bedeutung und gutem Gelingen gesagt werden, dass den Priestern beider Diözesen die Umsetzung der Leitungsaspekte nicht in dem Maß gelang, wie sie es sich von der Bedeutung her wünschten. Wie bereits angedeutet liefern diese Zahlen Hinweise auf einen Schulungsbedarf. Dieser wird - rein hypothetisch - ab einer Prozentpunktdifferenz zwischen hoher Bedeutung und gutem Gelingen von mehr als 24 unterstellt. Für die B-Phase ist zu prüfen, ob dieser nach den ZVG-Schulungen für die Priester der Erzdiözese Freiburg in gleichem Maß besteht. Vor den ZVG-Schulungen zum Zeitpunkt A zeigte er sich in Freiburg für die folgenden Items (Prozentpunktdifferenz in Klammern):

1. Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen (32)
2. Hauptamtliche für gute Leistungen loben (30)
3. Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen (26)
4. Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren (25)

Im Erzbistum Paderborn zeigte sich aufgrund der Prozentpunktdifferenz von mehr als 24 ein Schulungsbedarf für die folgenden Items (Prozentpunktdifferenz in Klammern):

1. Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen (37)
2. Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen (35)
3. Für Hauptamtliche einstehen - auch bei Fehlleistungen (33)
4. Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren (29)
5. Hauptamtliche unterstützen (27)
6. Hauptamtliche für gute Leistungen loben (25)

Für die Führungstrainings beider Diözesen zeigte sich damit Schulungsbedarf zu den gleichen Themen: Sowohl in Freiburg als auch Paderborn schien eine kommunikativ offene Zielvereinbarung, die entsprechende Unterstützung bei der Umsetzung und das dazugehörige Lob nach der Zielerreichung angezeigt zu sein. Für Paderborn ging es ergänzend um die Themen: Einstehen für die Hauptamtlichen und grundsätzliche Unterstützung der Hauptamtlichen.

5.1.4 Bedeutung verschiedener Gesichtspunkte von Zielvereinbarungsgesprächen

Mit der Frage „Welche der folgenden Gesichtspunkte sind Ihrer Meinung nach von Bedeutung, damit Zielvereinbarungsgespräche gelingen?“ wurde nach der Bedeutung einzelner ZVG-Gesichtspunkte für das Gelingen der ZVG gefragt. Tab. 24 zeigt die zugehörigen Mittelwerte und Standardabweichung (und vergleichsweise nochmals die Werte zur Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung):

Diözese	Bedeutung: Verbindliche Einführung der ZVG	Bedeutung: Klärung der Zielerreichung	Bedeutung: Gegenseitiges Feedback	Bedeutung: Zielvereinbarung für das nächste Jahr
FR: Mittelwert Standardabw. N	2,80** ,967 84	1,73 ,855 84	1,82 ,794 84	1,96 ,987 84
PB: Mittelwert Standardabw. N	2,19** 1,115 104	1,66 ,663 104	1,78 ,779 103	1,70 ,784 104
Diözese	Bedeutung: Entwicklungs- und Fördermaßn.	Bedeutung: Eingehen auf Zielvorstellungen der Hauptamtl.	Bedeutung: Gute Arbeits- beziehungen mit Hauptamtl.	Bedeutung: Gute Arbeits- beziehungen zwischen Hauptamtl.
FR: Mittelwert Standardabw. N	2,44 ,896 84	1,98 ,749 83	1,45 ,610 83	1,73** ,700 83
PB: Mittelwert Standardabw. N	2,20 ,885 104	1,88 ,701 104	1,35 ,478 104	1,38** ,508 102

*=p<0.05; **=p<0.01

Tab. 24: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Bedeutung verschiedener ZVG-Gesichtspunkte

Von den Paderborner Priestern wurde - neben der Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung - auch die Bedeutung der in der Tab. 24 ausgewiesenen Einzelaspekte der ZVG höher eingeschätzt als von den Freiburger Priestern (vgl. Abb. 23):

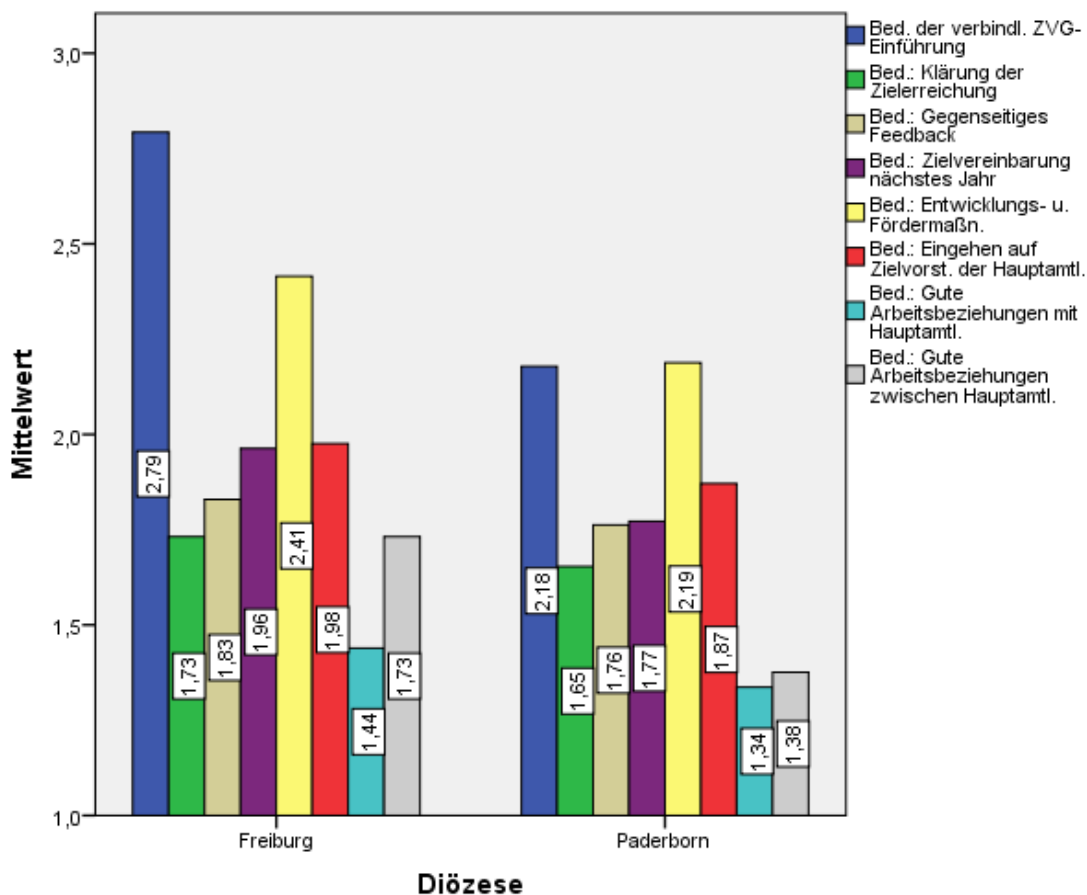


Abb. 23: Mittelwertvergleich zur Bedeutung verschiedener ZVG-Gesichtspunkte

In beiden Diözesen waren zum Zeitpunkt A alle Einzelaspekte der ZVG - mit Ausnahme der Entwicklungs- und Fördermaßnahmen in Paderborn - wichtiger als die verbindliche Einführung der ZVG an sich. Darüber hinaus hatte die Vereinbarung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen in beiden Diözesen die geringste Bedeutung. Die Beziehung des Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiters zu den Hauptamtlichen wurde in beiden Diözesen am bedeutendsten eingeschätzt. Die nachfolgende Tab. 25 zeigt den diözesanen Vergleich der Prozentwerte zu diesen Items im Hinblick auf deren eingeschätzte Bedeutung.

Der Aspekt „Klärung, ob vereinbarte Ziele erreicht wurden“ wurde mit 87% in Freiburg und 83% in Paderborn als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. Dieser Aspekt „Gegenseitiges Feedback zur bisherigen Zusammenarbeit“ wurde mit 85% in Freiburg und 83% in Paderborn als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet.

Der Aspekt „Vereinbarung von Zielen für das kommende Kalenderjahr“ wurde von 74% der Freiburger Priester und von 85% der Paderborner Priester als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ angesehen. Der Aspekt „Vereinbarung von Entwicklungs- u. Fördermaßnahmen für Hauptamtliche“ wurde mit 49% in Freiburg und 62% in Paderborn als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. Der Aspekt „Eingehen auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen“ wurde mit 74% (Freiburg) und 83% (Paderborn) als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet.

A-Phase	Erzdiözese Freiburg	Erzdiözese Paderborn
ZVG-Gesichtspunkt	„sehr“ bzw. „ziemliche“ Bedeutung	„sehr“ bzw. „ziemliche“ Bedeutung
Verbindliche ZVG-Einführung	35,7%	65,4%
Klärung, ob vereinbarte Ziele erreicht wurden	86,9%	83,3%
Gegenseitiges Feedback zur bisherigen Zusammenarbeit	84,5%	82,5%
Zielvereinbarung für das nächste Kalenderjahr	73,8%	84,6%
Vereinbarung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen	48,8%	61,5%
Eingehen auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen	73,5%	82,7%
Gute Arbeitsbeziehung mit den Hauptamtlichen	86,3%	100,0%
Gute Arbeitsbeziehungen zwischen Hauptamtlichen	85,6%	99,0%

Tab. 25: Prozentvergleich zur Bedeutung verschiedener ZVG-Gesichtspunkte

Der Aspekt „Gute Arbeitsbeziehung mit den Hauptamtlichen“ wurde in Freiburg mit 86% und in Paderborn mit 100% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. Der Aspekt „Gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Hauptamtlichen“ wurde mit 86% (Freiburg) und 99% (Paderborn) als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ eingeschätzt.

Die größte Diskrepanz zwischen Freiburg und Paderborn ergibt sich mit einem Wert von 14 bei den Aspekten „Gute Arbeitsbeziehungen mit den Hauptamtlichen“ und „Gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Hauptamtlichen.“ An dritter und vierter Stelle liegen die Items „Vereinbarung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen für Hauptamtliche“ und „Vereinbarung von Zielen für das nächste Jahr“ mit Differenzwerten von 13 bzw. elf Prozentpunkten. Alle anderen Differenzwerte unterscheiden sich im Hinblick auf die hohe Bedeutung mit einem Wert

von kleiner Zehn und können vernachlässigt werden. Im Mittelwertvergleich (t-Test) ist jedoch nur das Item „Gute Arbeitsbeziehungen zwischen Hauptamtlichen“ statistisch signifikant.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Die ZVG-Einzelaspekte wurden in beiden Diözesen durchaus positiv gesehen. Zwar waren den Paderborner Priestern zum Zeitpunkt A gute Arbeitsbeziehungen, Entwicklungs- und Fördermaßnahmen sowie Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern wichtiger als den Freiburger Priestern. Dennoch gab es abgesehen von dem Item „Gute Arbeitsbeziehungen zwischen Hauptamtlichen“ keine Unterschiede zwischen Freiburg und Paderborn. Die beiden Priestergruppen aus Freiburg und Paderborn ähneln sich also auch in der Bedeutungseinschätzung der ZVG-Gesichtspunkte sehr. Auffallend ist, dass die Bedeutung der ZVG-Einzelaspekte von den Freiburger Priestern insgesamt positiv eingeschätzt wurde.

5.1.5 Zusammenhänge bei einzelnen persönlichen Aspekten

5.1.5.1 Lebensalter und Priesterdienstjahre

Mit der Frage „Wie alt sind Sie (Lebensalter in Jahren)?“ zeigte sich, dass die an der A-Phase der Studie teilnehmenden Priester im Erzbistum Paderborn jünger waren als die Priester der Erzdiözese Freiburg (vgl. Abb. 24):

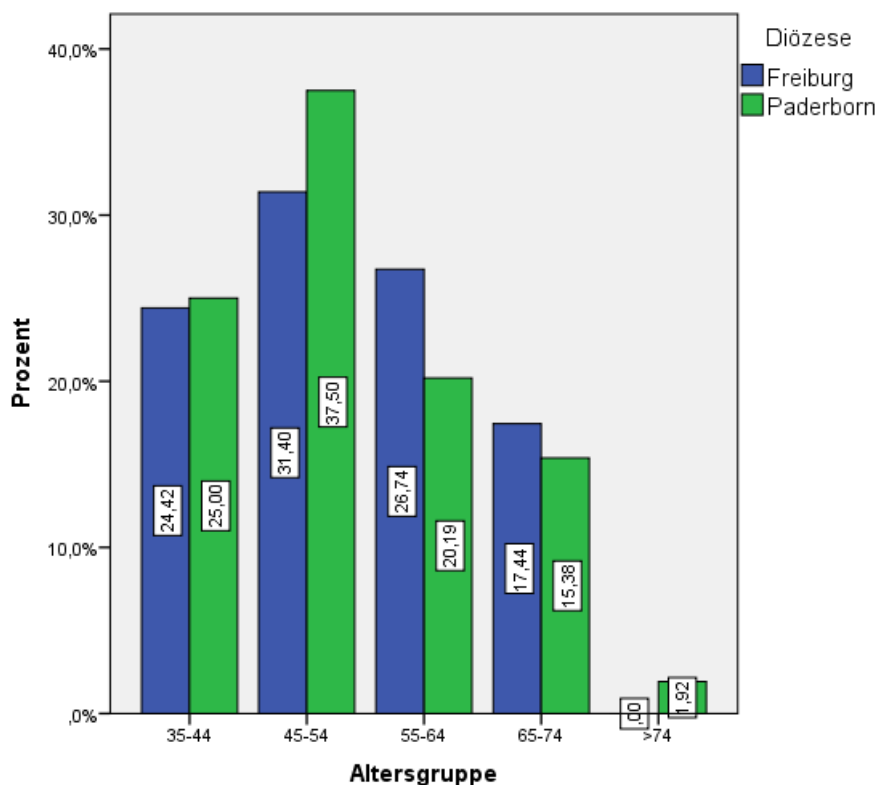


Abb. 24: Prozentangaben zur Altersgruppe der Priester

In beiden Diözesen war die größte Gruppe die der 45- bis 54-Jährigen. Es folgte in der Erzdiözese Freiburg die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen; im Erzbistum Paderborn folgte die Gruppe der 35- bis 44-Jährigen.

Mit dem Wortlaut „Wie lange sind Sie im Priesterberuf tätig (in Jahren)?“ wurde nach den Priesterdienstjahren der an der ZVG-Studie teilnehmenden Priester gefragt. Das Ergebnis zeigt Abb. 25.

Bei den Priesterdienstjahren fällt auf, dass in der Erzdiözese Freiburg zum Zeitpunkt A 7% der befragten Priester bereits mit weniger als zehn Dienstjahren in der Leitungsverantwortung als Seelsorgeeinheits-Leiter standen. Im Erzbistum Paderborn stand nur 1% der Pastoralverbunds-Leiter bereits mit weniger als zehn Dienstjahren in entsprechender Verantwortung. Der Mittelwertvergleich (t-Test) zwischen Freiburg und Paderborn war statistisch jedoch nicht signifikant.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Zum Zeitpunkt A war die Gruppe der unter 55-jährigen Priester in Paderborn mit 63% um sieben Prozentpunkte größer als die Gruppe der unter 55-Jährigen in Freiburg, die dort 56% ausmachte.

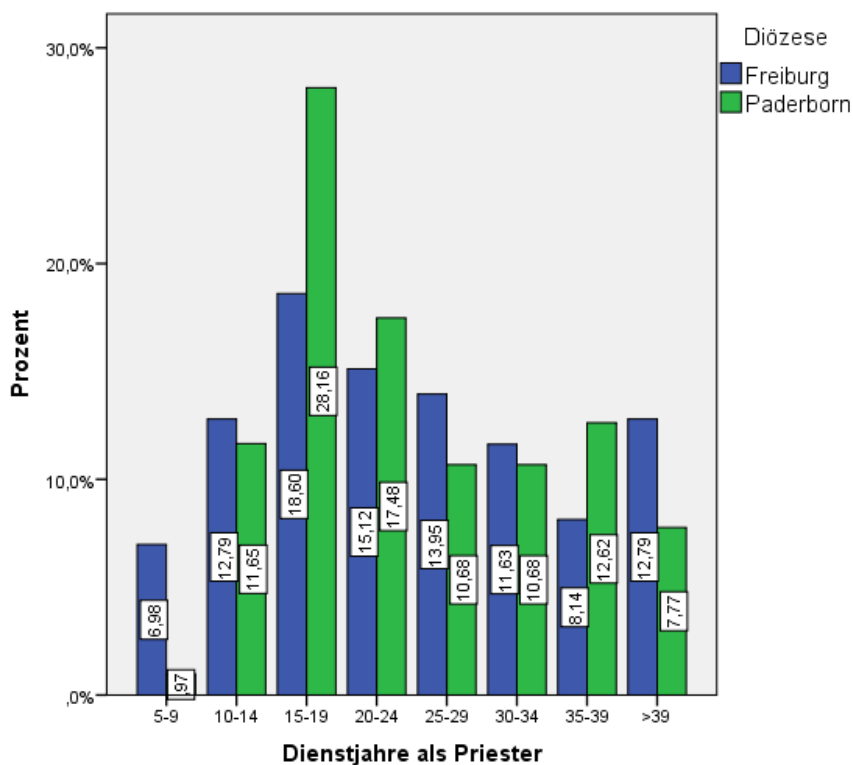


Abb. 25: Prozentangaben zu den Priesterdienstjahren

Somit war die befragte Priestergruppe in Paderborn jünger als die Freiburger Gruppe. Dennoch hatte nur 1% der Paderborner Priester weniger als zehn Dienstjahre. Auch war die Paderborner Gruppe mit insgesamt mehr Priesterdienstjahren berufserfahrener als die Gruppe in Freiburg, in der 7% weniger als zehn Priesterdienstjahre hatte.

Die Diskrepanz zwischen Lebensalter und Priesterdienstjahren weist darauf hin, dass die Priester in Freiburg etwas älter sind, wenn sie mit ihrem Priesterberuf beginnen. Sie bringen so Erfahrungen aus anderen Berufen bzw. Studien in den Priesterberuf mit ein. In Paderborn beginnen im Vergleich zu Freiburg eher jüngere Männer mit dem Priesterberuf.

Schließlich ist festzuhalten, dass die Angaben zum Lebensalter und zu den Priesterdienstjahren zum Zeitpunkt A in beiden Diözesen sehr stark korrelieren. Das lässt auf eine insgesamt niedrige Zahl spätberufener Priester in beiden Diözesen schließen. Die Priester haben eine hohe Verweildauer im priesterlichen Dienst. Der folgende Satz gilt auch in seiner Umkehrung: Je älter die Priester beider Diözesen waren, desto mehr Dienstjahre hatten sie ($r=0,91$ in Freiburg und $r=0,89$ in Paderborn).

5.1.5.2 Errichtungsjahr und Jahr der Ernennung zum Leiter

Mit dem Frage: „In welchem Jahr wurde Ihre Seelsorgeeinheit errichtet?“ war nach dem Errichtungsjahr der Seelsorgeeinheit bzw. des Pastoralverbunds gefragt worden. Abb. 26 zeigt die prozentuale Verteilung bezogen auf Kalenderjahre:

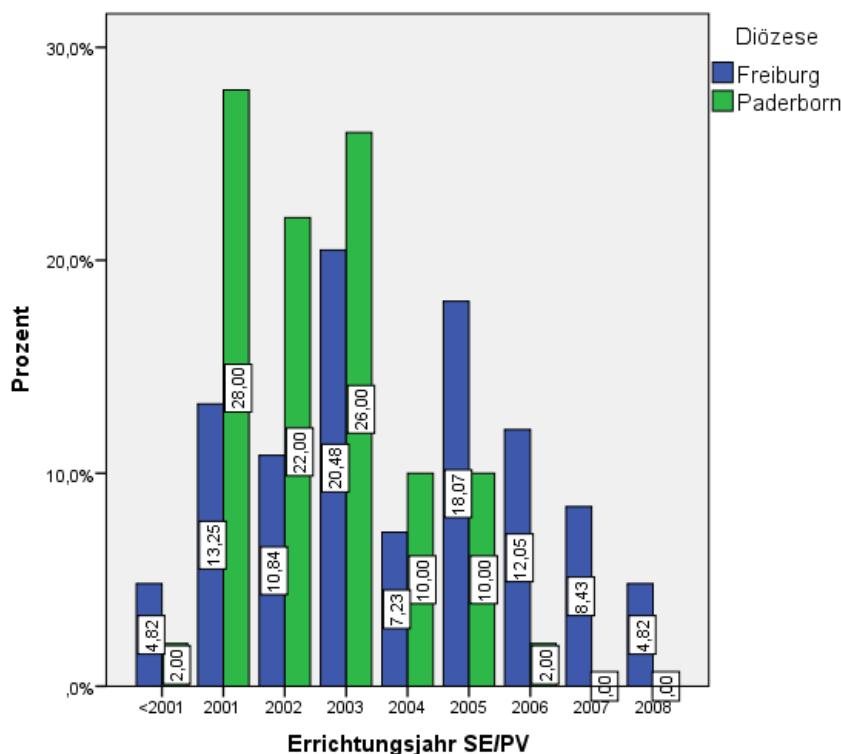


Abb. 26: Errichtungsjahr der Seelsorgeeinheit bzw. des Pastoralverbunds

Abb. 26 zeigt, dass im Jahr 2000 und vorher relativ wenige der neuen Seelsorgeeinheiten bzw. Pastoralverbünde errichtet waren. Bis zum Jahr 2003 waren in Paderborn 78% der Pastoralverbünde errichtet; in Freiburg 57%. Die Zahlen deuten darauf hin, dass die Leitungsentscheidung, neue pastorale Räume zu errichten, in Paderborn schneller als in

Freiburg umgesetzt wurde. Die sukzessive Errichtung in Freiburg hat mit der Wahl der Pfarrgemeinderäte im Frühjahr 2005 zu tun. Die Räte konnten bis zu diesem Zeitpunkt noch zwischen verschiedenen Kooperationsformen ihrer Gemeinden wählen. Im Mittelwertvergleich (t-Test) zwischen beiden Priestergruppen zeigte sich ein hoch signifikanter Unterschied auf einem Niveau von $p < 0.01$. Die Errichtungszeiträume unterscheiden sich daher in beiden Diözesen signifikant.

Mit der Frage: „In welchem Jahr wurden/werden Sie zum Leiter dieser Seelsorgeeinheit/ dieses Pastoralverbunds ernannt?“ wurde nach dem konkreten Ernennungsjahr zum Leiter gefragt. Abb. 27 zeigt die prozentuale Verteilung bezogen auf Kalenderjahre:

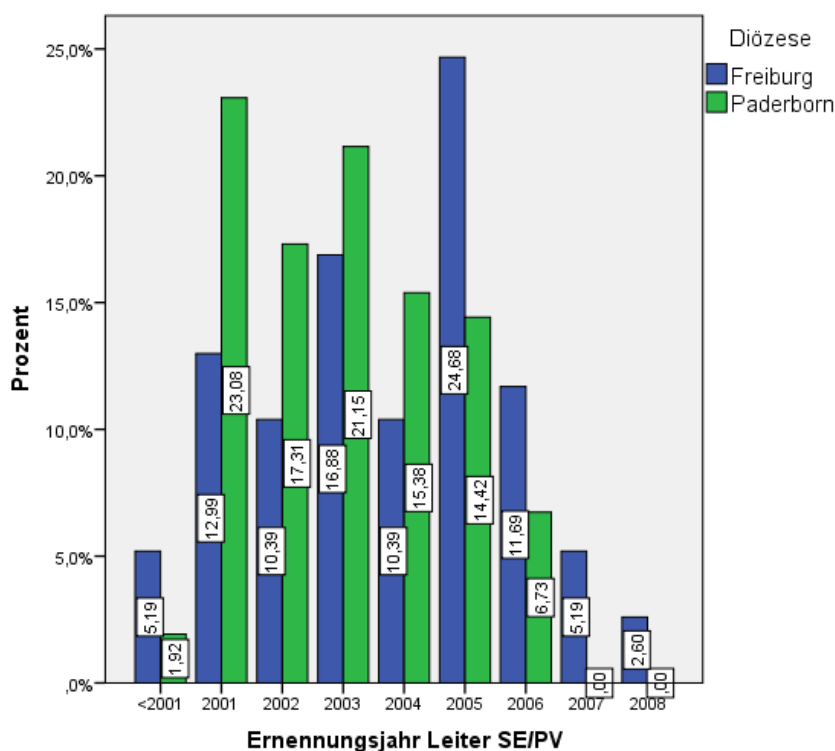


Abb. 27: Ernennungsjahr zum Leiter der Seelsorgeeinheit bzw. des Pastoralverbunds

In Paderborn waren in den Kalenderjahren 2001 (23%) und 2003 (21%) die meisten Pastoralverbunds-Leiter ernannt worden; in Freiburg waren es für die Jahre 2005 und 2003 mit 25% bzw. 17%. Mit der Errichtung der Pastoralverbünde in Paderborn war früher begonnen worden als mit der Errichtung der Seelsorgeeinheiten in Freiburg. Insofern ist es nahezu selbstverständlich, dass die Mehrheit der befragten Pastoralverbunds-Leiter in Paderborn ein früheres Ernennungsdatum hatte als die befragten Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg. Im Mittelwertvergleich (t-Test) zwischen beiden Priestergruppen zeigte sich auch hier ein hoch signifikanter Unterschied auf einem Niveau von $p < 0.01$.

Die Abb. 26 und 27 sind nicht identisch. Dies ist ein Hinweis darauf, dass es nach der Errichtung der Seelsorgeeinheiten bzw. Pastoralverbände vielfache Fluktuationen in der Leitung dieser pastoralen Räume gab.

Den sukzessiven Prozess der Errichtung von Seelsorgeeinheiten in Freiburg bestätigt der innerdiözesane Mittelwertvergleich zwischen Errichtung und Ernennung in Tab. 26:

Diözese	Errichtungsjahr SE/PV	Ernennungsjahr zum SE/PV-Leiter
FR:		
Mittelwert	4,86	4,77
Standardabw.	2,198	2,045
N	83	77
PB:		
Mittelwert	3,52	3,95
Standardabw.	1,410	1,621
N	100	104

Tab. 26: Mittelwerte und Standardabweichungen zu den Errichtungs- und Ernennungsjahren
(Skala 1 bis 9: 1=Jahr 2000, 2=Jahr 2001, 3=Jahr 2002, 4=Jahr 2003, 5=Jahr 2004, usw.)

Die niedrigeren Mittelwerte in Paderborn stehen im Vergleich zu Freiburg für frühere Errichtungs- und Ernennungsjahre. Bemerkenswert ist der Mittelwertvergleich zwischen Errichtung und Ernennung in den einzelnen Diözesen. Der Mittelwert für die Ernennung ist in Freiburg niedriger als der für die Errichtung. Dies weist darauf hin, dass einige Seelsorgeeinheits-Leiter bereits ernannt waren, obwohl deren Seelsorgeeinheit offiziell noch nicht errichtet war. Der Personalentscheidung des Erzbischofs, einen Priester mit der Leitung einer formal umschriebenen Seelsorgeeinheit zu beauftragen, folgte - nach entsprechender Vereinbarung von Kooperationsverträgen über die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden - der Akt der Errichtung. Erst nach der PGR-Wahl in 2005 wurden Seelsorgeeinheiten in Freiburg zwangserrichtet. Diese erfolgte seitens des Bischofs nur dann, wenn sich die jeweiligen Pfarrgemeinderäte nicht auf eine Kooperationsform verständigen konnten. Anders in Paderborn: Hier wurden die Pastoralverbände offiziell eingerichtet und gleichzeitig ein Priester zum Leiter ernannt. Der niedrigere Mittelwert beim Ernennungsjahr (im Vergleich zum Errichtungsjahr) weist zudem auf gewisse personelle Fluktuationen (Versetzungen, Erkrankungen und Eintritt in den Ruhestand) hin.

5.1.5.3 Verbindung von Leitungsaufgabe und Selbstverständnis als Priester

Mit dem Wortlaut: „Wie stark verbinden Sie ihr Priester sein mit Ihrer Leitungsaufgabe?“ wurde danach gefragt, inwieweit die Priester ihr theologisches Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbinden konnten. Abb. 28 zeigt die entsprechenden Prozentangaben der Priester aus beiden Diözesen.

In Freiburg gelang es 39% der Befragten, ihre Priestertätigkeit „sehr“ bzw. „ziemlich“ mit ihrer Leitungsaufgabe zu verbinden. In Paderborn waren es 54% der Befragten.

„Wenig bis überhaupt nicht“ konnten 22% bzw. 13% der befragten Freiburger bzw. Paderborner Priester ihren Dienst mit ihrer Leitungsaufgabe verbinden.

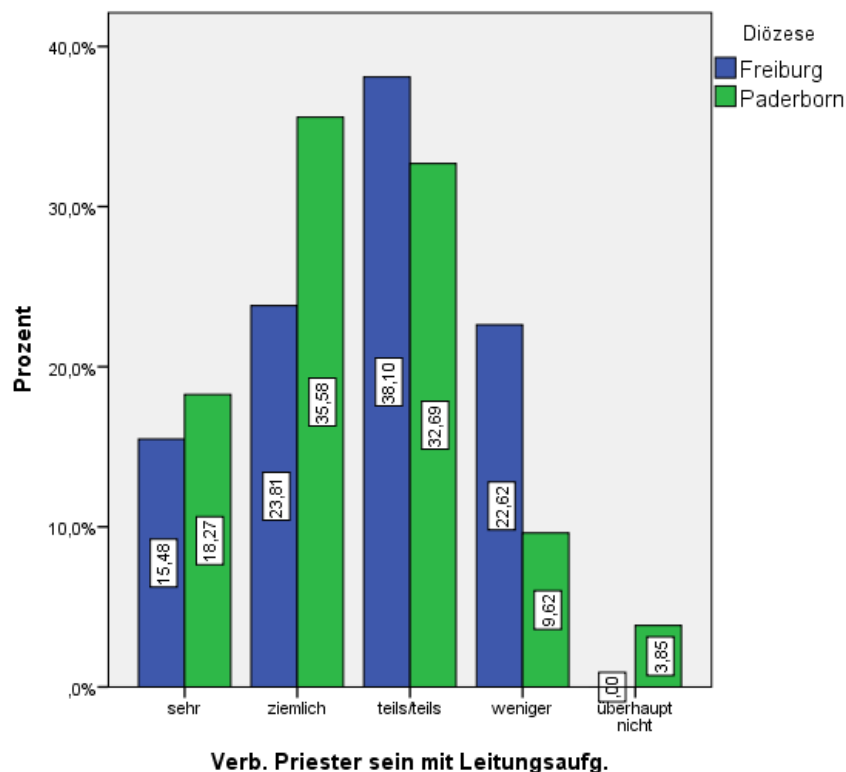


Abb. 28: Prozentangaben zum Selbstverständnis in Verbindung mit der Leitungsaufgabe

Zusammenfassend heißt dies: Den - wenn auch jüngeren aber dienstfahreneren - Priestern in Paderborn gelang es zum Zeitpunkt A besser, ihr theologisches Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe zu verbinden. Aus statistischer Sicht ergeben sich im Mittelwertvergleich (t-Test) zu diesem Item jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Diözesen.

5.1.5.4 Mitarbeiterzahl und Zahl der Zielvereinbarungsgespräche

Mit dem Wortlaut „Aus wievielen Personen besteht Ihr Seelsorgeteam (inkl. Ihnen als dem SE-Leiter)?“ wurde nach der Größe der hauptberuflichen Seelsorgeteams gefragt. Die Zahlenangabe zur Teamgröße beinhaltet damit auch den Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter selbst (vgl. Abb. 29):

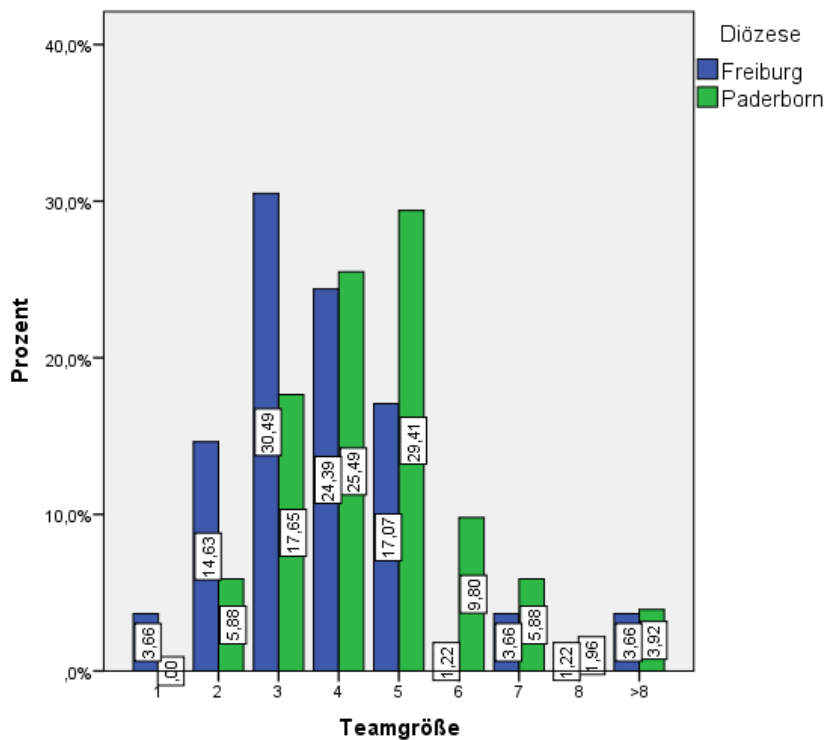


Abb. 29: Prozentangaben zu den Teamgrößen

Das Seelsorgeteam als solches setzt sich aus allen hauptberuflich pastoralen Mitarbeitern im Pastoralraum zusammen. Um die Zahl der pastoralen Mitarbeiter zu gewinnen, musste von der genannten Teamgröße die Zahl Eins für den Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter abgezogen werden. In Freiburg zeigte sich so, dass zum Zeitpunkt A 4% der befragten Seelsorgeeinheits-Leiter keine pastoralen Mitarbeiter hatten. In Paderborn hatten alle befragten Pastoralverbunds-Leiter mindestens einen pastoralen Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahlen im Einzelnen: In Freiburg hatten 15% der Priester einen pastoralen Mitarbeiter; in Paderborn 6%. Mit insgesamt zwei Mitarbeitern zu arbeiten, gaben 31% der Freiburger und 18% der Paderborner Priester an. Drei Mitarbeiter hatten 24% der Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg und 26% der Pastoralverbunds-Leiter in Paderborn. In Teams mit insgesamt fünf Personen arbeiteten 17% (Freiburg) und 29% (Paderborn). Fünf und mehr pastorale Mitarbeiter hatten 11% in Freiburg und in Paderborn 20%. Insgesamt hatten damit 52% der Freiburger und 75% der Paderborner Priester mehr als drei pastorale Mitarbeiter.

Die über die Frage nach der Teamgröße gewonnene Mitarbeiterzahl konnte mit der folgenden Frage im Hinblick auf das Geschlecht der Mitarbeiter spezifiziert und um die Zahl der nicht-pastoralen Mitarbeiter erweitert werden: „Bitte ergänzen Sie die Personenzahl: Ihr Seelsorgeteam besteht (inkl. Ihnen als dem Seelsorgeeinheitsleiter) aus ... Frauen und ... Männern, die im pastoralen Dienst stehen. Über das Seelsorgeteam hinaus sind Sie unmittelbarer Dienstvorgesetzter von ... Frauen und ...Männern in der Seelsorgeeinheit (Hauptberufliche, die nicht im pastoralen Dienst stehen)“.

Für diese Variablen ergaben sich folgende Mittelwerte, Häufigkeiten und Standardabweichungen:

Diözese	Frauen im pastoralen Dienst	Männer im pastoralen Dienst	Frauen - nicht im pastoralen Dienst	Männer - nicht im pastoralen Dienst
FR:				
Mittelwert	1,18	2,73	14,20	3,05
Standardabw.	1,596	1,491	15,867	5,503
N	82	82	80	79
PB:				
Mittelwert	1,11	3,24	12,51	3,18
Standardabw.	,865	1,285	13,978	6,620
N	97	98	91	92

Tab. 27: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Zahl der Mitarbeiter (inkl. SE/PV-Leiter)

Im Hinblick auf die Mitarbeiterzahl lassen sich die bereits gewonnenen Prozentangaben zu den Teamgrößen (vgl. Abb. 29) nun konkretisieren. Die Zahl der pastoralen Mitarbeiter ergibt sich aus den in Tab. 27 genannten Mittelwerten. Bei der dritten Spalte „Männer im pastoralen Dienst“ ist zu beachten, dass sich hier die Leiter der pastoralen Einheiten mitgezählt hatten. Der in der Tabelle ausgewiesene Mittelwert muss daher um die Zahl Eins reduziert werden, um die Zahl der pastoralen Mitarbeiter männlichen Geschlechts zu erlangen. Demnach hatte jeder Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg zum Zeitpunkt A im Mittel 1,18 Frauen und 1,73 Männer als pastorale Mitarbeiter. In Paderborn hatte jeder Pastoralverbunds-Leiter im Mittel 1,11 Frauen und 2,24 Männer als pastorale Mitarbeiter. Somit ergaben sich - für die Zahl der pastoralen Mitarbeiter pro leitendem Priester - Mittelwerte von 2,91 für Freiburg und 3,35 für Paderborn.

Es wurde auch die Zahl der nicht-pastoralen Mitarbeiter ermittelt. Die vierte Spalte in Tab. 27 zeigt die große Zahl der Frauen, die in einem nicht-pastoralen Dienstverhältnis stehen. Zum Zeitpunkt A hatte jeder Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg im Mittel 14,20 Frauen und 3,05 Männer als nicht-pastorale Mitarbeiter. In Paderborn hatte jeder Pastoralverbunds-Leiter im Mittel 12,51 Frauen und 3,18 Männer als nicht-pastorale Mitarbeiter. In der Summe ergab sich für jeden Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg im Mittel eine Zahl von 17,25 nicht-pastoralen Mitarbeitern. In Paderborn hatte jeder Pastoralverbunds-Leiter 15,69 nicht-pastorale Mitarbeiter.

Jeder Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg hatte im Mittel insgesamt 20,16 Mitarbeiter (davon 15,38 Frauen). Jeder Pastoralverbunds-Leiter in Paderborn hatte im Mittel eine Mitarbeiterzahl von insgesamt 19,04 (davon 13,62 Frauen). Auffallend ist die sehr große Zahl von Frauen im nicht-pastoralen Dienst. Hierbei dürfte es sich vorwiegend um Sekretärinnen in den örtlichen Pfarrämtern und um Erzieherinnen bzw. Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen handeln.

Mit dem Wortlaut: „Mit wievielen Hauptamtlichen werden Sie aller Voraussicht nach im kommenden Jahr (also nach der regionalen Einführungsschulung) ein Zielvereinbarungsgespräch führen?“ wurde nach der Anzahl der geplanten ZVG gefragt. Tab. 28 zeigt die Ergebnisse für beide Diözesen:

Diözese	Anzahl geplanter ZVG
FR: Mittelwert Standardabw. N	4,81 3,946 80
PB: Mittelwert Standardabw. N	5,33 3,815 93

Tab. 28: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Zahl der beabsichtigten ZVG

Die Angaben aus Tab. 28 müssen nun in Bezug zur ermittelten Zahl der pastoralen Mitarbeiter gesetzt werden: Jeder Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg beabsichtigte zum Zeitpunkt A im Mittel 4,81 ZVG bei 2,91 pastoralen Mitarbeitern. Jeder Pastoralverbunds-Leiter beabsichtigte zum Zeitpunkt A im Mittel 5,33 ZVG bei 3,35 pastoralen Mitarbeitern. Es zeigt sich, dass die leitenden Priester beider Diözesen zum Zeitpunkt A zwei weitere ZVG mit Mitarbeitern planten, die nicht im unmittelbar pastoralen Dienst standen. Sie hielten das Instrument der ZVG z.B. auch für Gespräche mit Sekretärinnen und Leiterinnen von Kindertagesstätten für brauchbar.

5.1.6 Auswertung der offenen Fragen

Bislang wurden quantitative Ergebnisse zur A-Phase dargestellt. Dies vor allem durch Beschreibung von Häufigkeiten und zugehörige Prozentangaben. Darüber hinaus wurden im Rahmen der A-Phase offene Fragen gestellt. Die Zusammenfassungen und Codierungen aller Antworten auf die offenen Fragen finden sich in Anlage A.5. In den folgenden Unterkap. 5.1.6.1 bis 5.1.6.3 werden die offenen Fragen ausgewertet.

5.1.6.1 Theologisches Selbstverständnis der befragten Priester

Mit dem Wortlaut „Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester“ wurde in der A-Phase nach dem theologischen Selbstverständnis der Studienteilnehmer gefragt. Die Priester waren aufgefordert, ihr theologisches Selbstverständnis mit wenigen Stichwörtern und in eigenen Worten zu beschreiben. Aus der Erzdiözese Freiburg hatten 76 Priester mit der Rücksendung des Fragebogens auch ihr theologisches Selbstverständnis skizziert. Im Erzbistum Paderborn waren es 92 Priester, die zu diesem Teil der Befragung Antworten beisteuerten.

Die von den befragten Priestern verwendeten Beschreibungen ihres theologischen Selbstverständnisses wurden zunächst inhaltlich analysiert. Es zeigte sich, dass die verschiedenen inhaltlichen Aspekte, die es in einem theologischen Selbstverständnis gab, bestimmten Handlungen und Objekten zugeordnet werden konnten (vgl. Tab. 29 und 30).

Nach der offenen Codierung der von den Priestern beschriebenen Selbstverständnisse wurde in einem zweiten Schritt axial codiert: Es wurde nach Oberbegriffen gesucht, die sowohl für die beschriebenen Handlungen als auch für die beschriebenen Objekte passten. An der Inhaltsanalyse und Codierung waren im Herbst 2007 Martin Wolbers und Kai Herberhold mitbeteiligt. Beide waren damals als Assistenten am Lehrstuhl für Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit in Freiburg tätig. Die drei folgenden Oberbegriffe konnten sowohl für die Handlungen als auch für die Objekte gefunden werden:

1. Leitungs-amtliches Selbstverständnis
2. Kirchlich-spiritueller Selbstverständnis
3. Sozial-gesellschaftliches Selbstverständnis

Bei der erfolgten Inhaltsanalyse nach Handlungen und Objekten wurde allein der Sinnzusammenhang der formulierten Selbstverständnisse untersucht. Dies geschah unabhängig von gängigen Definitionen der Dogmatik bzw. der systematischen Theologie. Schließlich wurden die Codes durch Ziffern chiffriert. Die Codes finden sich am Zeilenanfang der beiden nachfolgenden Tab. 29 und 30.

Die drei folgenden Beispiele sollen die Zuordnung zu den Codes verdeutlichen: Das Selbstverständnis „Seelsorger“ (z.B. bei den Fragebögen FR-01 und PB-37) wurde der Handlungsorientierung „sich sorgen“ (Code „10“) und der Objektorientierung „Seele“ (Code „3“) zugeordnet. Aus dem Selbstverständnis „spiritus rector“ (Fragebogen FR-03) wurden die Handlungsorientierung „vorstehen - leiten“ (Code „1“) und die Objektorientierungen „Geist“ (Code „8“) und „Sakramente“ (Code „9“). Der Zusatz „weniger als Chef“ (Fragebogen FR-03) ergab die Handlung „beraten, begleiten“ (Code „9“) und das Objekt „Amt-Auftrag“ (Code „1“). Wurde als Selbstverständnis z.B. das Wort „sacerdos“ (Fragebogen PB-02) genannt, erfolgte keine Handlungsorientierung, sondern lediglich eine Objektorientierung „Amt-Auftrag-Aufgabe“ als Priester (Code „1“). Eine Handlungsorientierung wurde in diesem Fall nicht codiert, weil ja genau nach dieser Beschreibung des priesterlichen Seins gefragt worden war.

HANDLUNGEN	
<u>Leitungs-amtliches Selbstverständnis</u>	
1. leiten	hüten, Hirte sein führen, Leitung wahrnehmen, vorstehen
2. vertreten	repräsentativ (Christusrepräsentanz), anwaltlich
3. verwalten	beauftragt, bevollmächtigt sein
4. verantwortlich Sein	Verantwortung übernehmen bestellt, berufen, gesendet sein koordinieren, moderieren, initiieren, sammeln
<u>Kirchlich-spiritueller Selbstverständnis</u>	
5. feiern	Glaube Sakramente Gottesdienst Heilige Messe
6. deuten verkünden vermitteln	spirituelles, pastorales Klima pflegen zeigen, werben, lehren, multiplizieren, missionieren Verbindung zwischen Gott und Mensch Glaubensinhalte, geistlich u. seelsorglich inspiriert
7. spenden	Sakramente
<u>Sozial-gesellschaftliches Selbstverständnis</u>	
9. begleiten/ beraten	hinführen, motivieren, fördern, annähern, impulsgebend
	als Mentor/Trainer unterstützen, stärken, ermutigen
10. (sich) sorgen, helfen, heilen, beistehen	
11. offen, da, aufgeschlossen, interessiert sein	
12. dienen (etwas tun als Praktiker/Knecht/Werkzeug)	
13. (mit-/zu-)arbeiten, (auf-)bauen, gestalten, vernetzen, integrieren	
14. besuchen, begegnen, Leben teilen, kommen, gehen	
15. vorleben, Vorbild sein	
16. zurückhaltend, geduldig sein, sich zurücknehmen	
17. sprechen, zuhören, fragen, antworten, dialogisch sein	

Tab. 29: Handlungen im Selbstverständnis der Priester

<u>OBJEKTE</u>
<u>Leitungs-amtliches Selbstverständnis</u>
1. Amt, Auftrag, Aufgabe (als Priester)
<u>Kirchlich-spirituelles Selbstverständnis</u>
2. Jesus Christus, Herr
3. Seele
4. Gemeinde, Gemeinschaft, Herde, Seelsorgeeinheit, Pastoralverbund, Volk Gottes
5. Gläubige, Laien, Christen, Fromme, Getaufte
6. Geheimnis, Gnade, Heil, Quelle, Geschenk, Segen, Zusage, Tradition, Ostern
7. Gott
8. Geist, Geistlicher, Spiritual, Berufung, Einsicht
9. Sakramente, Taufe, Versöhnung, Weihe
10. Heil, Himmel, Ewigkeit
11. Konzil, Einheit, Ökumene, moderne Theologie
12. Diakonie, Caritas, Sozialdienste
13. Liturgie, Eucharistie, Hl. Messe, Gottesdienst, Gebet, Kult
14. Evangelium, Wort Gottes, Frohe Botschaft, Jesu Botschaft, Bibel
15. Kirche, Weinberg des Herrn, Reich Gottes
<u>Sozial-gesellschaftliches Selbstverständnis</u>
16. (Mit-)Mensch, Schwester, (Mit-)Bruder, Mann
17. Leben, Begegnung, Alltag, Weg, Kontakt, Spur
18. Studium
19. Freund, Partner, Gemeinschaft
20. Freude
21. Team, Kollegen
22. Bedürftige, Schwache, Kranke, Alte, Tote, Ausgegrenzte, Andere
23. Vertrauen
24. Betrieb, Verwaltung, Personal
25. Fähigkeiten, Talente, Gaben, Selbstwertung, Wachstum, Selbstbewusstsein
26. Not, Leid
27. Zeit, (Zeit-)Zeichen
28. Brücken

Tab. 30: Objekte im Selbstverständnis der Priester

Die Ziffercodierung der Handlungen und Objekte im theologischen Selbstverständnis der Priester wurde nun in die SPSS-Datenmatrix eingefügt. Somit konnten Häufigkeitsstatistiken zu den einzelnen Handlungen und Objekten erstellt werden.

Statistik und Ranking der Handlungen

Im Hinblick auf die Handlungen ergaben sich die in Tab. 31 abgebildeten Häufigkeiten:

Handlungen im theologischen Selbstverständnis	FR	PB
Leitungs-amtlich:		
Leiten	23	29
Vertreten	4	5
Verwalten	4	2
Verantwortlich sein	10	13
Kirchlich-spirituell:		
Feiern (Liturgie)	11	3
Deuten - verkünden - vermitteln	38	36
Spenden (Sakramente)	10	5
Beten - glauben - nachfolgen	5	21
Sozial-gesellschaftlich:		
Begleiten - beraten	32	26
Sorgen - helfen - heilen	15	14
Offen sein - da sein	5	6
Dienen	16	23
(Mit)arbeiten - (auf)bauen	10	4
(Be)suchen - begegnen - Leben teilen	14	15
Vorleben - Vorbild sein	4	2
Zurückhaltend - geduldig sein	1	3
Sprechen - zuhören - dialogisch sein	3	16
Summe	205	223

Tab. 31: Anzahl der Handlungen im priesterlichen Selbstverständnis

Mit der so erfassten Häufigkeit der verschiedenen Aspekte im theologischen Selbstverständnis konnten Einzelwertungen und Gruppenwertungen vorgenommen werden: Einzelwertung bedeutet, dass die Häufigkeit einer Handlung - unabhängig vom Oberbegriff - gewertet wurde. Bei den Gruppenwertungen wurden die zu den Oberbegriffen gehörenden Nennungen der Einzelaspekte addiert und in der Summe gewertet.

Bezogen auf die Handlungsorientierung im theologischen Selbstverständnis ergab sich für die Diözesen Freiburg und Paderborn im Jahr 2007 das folgende Ranking entsprechend der Häufigkeit der jeweiligen Nennungen:

Einzelwertung	Freiburg Häufigkeit	Freiburg Prozent	Freiburg Rang	Paderborn Häufigkeit	Paderborn Prozent	Paderborn Rang
Deuten - verkünden - Vermitteln	38	18,5%	1.	36	17,7%	1.
Begleiten - beraten	32	15,6%	2.	26	11,7%	3.
Leiten	23	11,2%	3.	29	13,0%	2.
Dienen	16	7,8%	4.	23	10,3%	4.
Summe	109	53,1%		114	52,7%	

Tab. 32: Ranking der Handlungen im priesterlichen Selbstverständnis (Rang 1-4)

Es zeigt sich, dass bereits in der Einzelwertung in beiden Gruppen nur geringe Unterschiede im theologischen Selbstverständnis bestanden: Sowohl in Freiburg als auch in Paderborn erzielte die Handlungsorientierung „deuten - verkünden - vermitteln“ den ersten Rang. An zweiter und dritter Stelle standen in beiden Gruppen (wenn auch in umgekehrter Rangfolge) die Handlungsorientierungen „begleiten - beraten“ und „leiten“. Hierbei fiel auf, dass der Begleitungs- und Beratungsaspekt in Freiburg höher bewertet wurde als Paderborn. Dennoch lag der Leitungsaspekt in Paderborn nur 1,8 Prozentpunkte über dem Leitungsaspekt in Freiburg. Auf Rang 4 der insgesamt 17 genannten Einzelaspekte lag in beiden Diözesen der Dienstaspekt.

Gruppenwertung	Freiburg Häufigkeit	Freiburg Prozent	Paderborn Häufigkeit	Paderborn Prozent
Sozial-gesellschaftliches Selbstverständnis	100	48,8%	109	48,9%
Kirchlich-spiritueller Selbstverständnis	64	31,2%	65	29,1%
Leitungs-amtliches Selbstverständnis	41	20,0%	49	22,0%
Summe	205	100%	223	100%

Tab. 33: Ranking der Handlungsoberbegriffe im priesterlichen Selbstverständnis

Auch die Gruppenwertungen bestätigten, wie sehr das auf die Handlungsorientierung bezogene theologische Selbstverständnis der an der Befragung beteiligten Freiburger Priesterschaft der Vergleichsgruppe aus Paderborn entsprach. Eine leichte Divergenz ergab sich mit zwei Prozentpunkten beim kirchlich-spirituellen Selbstverständnis, das in Freiburg etwas größer ist als in Paderborn. Das leitungs-amtliche Selbstverständnis wiederum lag demgegenüber in Paderborn zwei Prozentpunkte über dem in Freiburg.

Statistik und Ranking der Objekte

Im Hinblick auf die Objekte zeigten sich die in Tab. 34 abgebildeten Häufigkeiten von Nennungen:

Objekte im theologischen Selbstverständnis kath. Priester	FR	PB
Leitungs-amtlich:		
Amt - Auftrag	5	15
Kirchlich-spirituell:		
Herr - Jesus - Christus	14	17
Seele	16	12
Gemeinde - Seelsorgeeinheit - Pastoralverbund - Gemeinschaft	16	23
Christen - Gläubige	4	10
Gnade - Geheimnis - Heil	19	6
Gott	10	17
Geist(licher) - Spiritual - Einsicht - Berufung	8	10
Sakramente (Taufe, Versöhnung, Weihe)	16	11
Heil - Himmel - Ewigkeit	2	2
Konzil - Einheit - Ökumene - moderne Theologie	7	5
Diakonie - Caritas - Sozialdienste	3	1
Liturgie - Eucharistie - Gottesdienst - Gebet - Kult	12	8
Evangelium - Wort Gottes - Frohe/ Jesu Botschaft - Bibel	13	16
Kirche - Weinberg - Reich Gottes	6	1
Sozial-gesellschaftlich:		
(Mit)Mensch - Schwester - Bruder - Mann	32	30
Leben - Begegnung - Alltag - Weg	20	12
Studium	1	0
Freunde - Partner - Gemeinschaft	7	8
Freude	3	6
Team - Kollegen	1	0
Schwache - Kranke - Alte - Tote - Ausgegrenzte - Andere	4	6
Vertrauen	1	0
Betrieb - Verwaltung - Personal	3	1
Fähigkeiten - Talente - Selbstwertung - Selbstbewusstsein	3	7
Not - Leid	1	2
Zeit - Zeichen	1	3
Brücken	2	1
Summe	240	230

Tab. 34: Anzahl der Objekte im priesterlichen Selbstverständnis

In der Einzelwertung der Objekte im priesterlichen Selbstverständnis lassen sich die folgenden prozentualen Häufigkeiten und Ränge festhalten:

Einzelwertung	Freiburg Häufigkeit	Freiburg Prozent	Freiburg Rang	Paderborn Häufigkeit	Paderborn Prozent	Freiburg Rang
(Mit)Mensch - Schwester - Bruder - Mann	32	13,3%	1.	30	13,0%	1.
Leben - Begegnung - Alltag - Weg	20	8,3%	2.	12	5,2	
Gnade – Geheimnis - Heil	19	7,9%	3.	6	2,6	
Seele	16	6,6%	4a.	12	5,2	
Gemeinde - SE - PV - Gemeinschaft	16	6,6%	4b.	23	10,0%	2.
Sakramente (Taufe, Versöhnung, Weihe)	16	6,6%	4c.			
Gott	10	4,2		17	7,4%	3a.
Herr - Jesus - Christus	14	5,8		17	7,4%	3b.
Amt - Auftrag	5	2,1		15	6,5%	4.
Summe	148	61,4%		132	57,3%	

Tab. 35: Ranking der Objekte im priesterlichen Selbstverständnis (Rang 1-5)

Bei den Objekten „(Mit)Mensch - Schwester - Bruder - Mann“ war der erste Rang in beiden Diözesen mit 13% der Nennungen in Freiburg und Paderborn identisch. Die Orientierung nach dem Objekt „Gemeinde, Pastoralverbund, Gemeinschaft“ erzielte in Paderborn mit 10% den zweiten Rang. In Freiburg erzielte dieselbe Objektorientierung „Gemeinde, Seelsorgeeinheit, Gemeinschaft“ den 4. Rang mit 7%. Die Objektorientierung „Leben - Begegnung - Alltag - Weg“ erzielte in Freiburg mit 8% (20 Nennungen) den zweiten Rang. In Paderborn erreichte sie mit zwölf Nennungen keinen der vorderen Plätze. An der Paraphrasierung „Glaube - Gnade - Geheimnis“ orientierten sich in ihrem Selbstverständnis 8% (Rang 3); an Begriffen wie „Seele“ bzw. „Sakramente“ jeweils 7% (beide ebenfalls Rang 4) der Freiburger Nennungen. In Paderborn erzielten die Objektorientierungen „Gott“ bzw. „Herr - Jesus - Christus“ mit jeweils 7% zwei dritte Ränge. Die Orientierung „Amt - Auftrag“ mit knapp 7% den vierten Rang in der Ausrichtung des theologischen Selbstverständnisses nach Objekten.

In der Gruppenwertung der Objektoberbegriffe zeigten sich die folgenden Ergebnisse:

Gruppenwertung	Freiburg Häufigkeit	Freiburg Prozent	Paderborn Häufigkeit	Paderborn Prozent
Kirchlich-spirituelles Selbstverständnis	146	60,8%	139	60,4%
Sozial-gesellschaftliches Selbstverständnis	79	32,9%	76	33,0%
Leitungs-amtliches Selbstverständnis	15	6,3%	15	6,6%
Summe	240	100%	230	100%

Tab. 36: Ranking der Objektoberbegriffe im priesterlichen Selbstverständnis

Wie schon in der Gruppenwertung zu den Handlungen zeigte sich auch in der Gruppenwertung zu den Objekten, dass trotz unterschiedlicher Einzelwertungen beiden Priestergruppen ein nahezu identisches theologisches Selbstverständnis unterstellt werden kann. Sowohl in Freiburg als auch in Paderborn stand bei der Objektorientierung das kirchlich-spirituelle Selbstverständnis an erster Stelle und differierte nur um 0,4 Prozentpunkte. Das sozial-gesellschaftliche Selbstverständnis differierte nur um 0,1 Prozentpunkte und stand in beiden Gruppen auf dem zweiten Rang. An dritter Stelle stand in beiden Gruppen das leitungs-amtliche Selbstverständnis mit einer Differenz von 0,3 Prozentpunkten.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Im theologischen Selbstverständnis gab es zum Zeitpunkt A keinen Unterschied zwischen den Freiburger und Paderborner Priestern. Auffallend war, dass sich bei den Gruppenwertungen in beiden Diözesen das leitungs-amtliche Selbstverständnis erst an dritter Stelle zeigte. Sowohl die Handlungs- als auch die Objektbezüge waren somit am wenigsten durch dogmatische bzw. ekklesiologische Bezüge geprägt: Der Handlungsbezug im leitungs-amtlichen Selbstverständnis betrug 20% in Freiburg bzw. 22% in Paderborn; der Objektbezug im leitungs-amtlichen Selbstverständnis betrug 6% in Freiburg bzw. 7% in Paderborn.

Darüber hinaus kann durch die Gruppenwertungen festgestellt werden, dass sich die befragten Priester in ihrem theologischen Selbstverständnis am stärksten durch kirchlich-spirituelle Objektbezüge (Freiburg: 61% bzw. Paderborn: 61%) und durch sozial-gesellschaftliche Handlungsbezüge (Freiburg: 49% bzw. Paderborn 49%) definierten. In den Gruppenwertungen sind damit die Objektbegriffe mehrheitlich kirchlich-geistlich und die Handlungsbegriffe deutlich diakonisch geprägt. Das heißt, sowohl die Freiburger als auch die Paderborner Priester definierten ihr theologisches Selbstverständnis bezogen auf Handlungen durch konkretes diakonisches Tun, was sich auch bei der genaueren Betrachtung der Einzelwertungen bestätigt: In beiden Diözesen erreichen zwei der vier bestplatzierten Handlungen wie „begleiten - beraten“ und „dienen“ in der Summe bereits 23% (Freiburg) bzw. 22% (Paderborn). Damit übertreffen sie in beiden Diözesen die in der Einzelwertung bestplatzierte kirchlich-spirituell geprägte Handlung „deuten - verkünden - vermitteln“ bereits um jeweils vier Prozentpunkte. Darüber hinaus war in beiden Diözesen das Objektselbstverständnis vor allem kirchlich-spirituell geprägt, was sich nicht nur in der Gruppenwertung, sondern wiederum bereits bei der Einzelwertung der Objekte zeigt: In Freiburg erreichten die Objekte „Glaube - Gnade - Geheimnis“, „Seele“, „Gemeinde - SE - PV - Gemeinschaft“ und „Sakramente“ (auf den Rängen 3 bis 4c stehend) insgesamt 28%. Ähnlich in Paderborn, wo die Objekte „Gemeinde - SE - PV - Gemeinschaft“, „Gott“ und „Herr - Jesus - Christus“ insgesamt 25% erreichten.

5.1.6.2. Auswirkungen von positiven und negativen Ereignissen auf die Leitungszufriedenheit

Die allgemeine und spezielle Leitungszufriedenheit der Priester wurden bereits für die A-Phase der Studie beschrieben. Ergänzend wurden die Priester mit dem Wortlaut: „Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht haben“, darum gebeten, die Ursachen ihrer gesteigerten Leitungszufriedenheit zu beschreiben. Ebenso wurden die leitenden Priester beider Diözesen nach Ereignissen gefragt, die in 2006 die Leitungszufriedenheit reduziert hatten. Die Angaben wurden inhaltlich analysiert und gruppiert. Dabei zeigten sich die folgenden Ergebnisse:

Steigerung der Leitungszufriedenheit

63 Freiburger bzw. 90 Paderborner Priester nutzten die Möglichkeit, Ereignisse zu benennen, die die Leitungszufriedenheit erhöht hatten. Ein Seelsorgeeinheits-Leiter aus Freiburg benannte hier jedoch seine Unzufriedenheit und Trauer. Als älterer Priester erledigte er früher die Leitungstätigkeit nebenbei. Er schrieb u.a.: „Meine Trauer besteht darin, dass der direkte Kontakt zu den Menschen durch Leitungstätigkeiten immer mehr verschwindet (Fragebogen FR-60).“ In Paderborn gab ein Pfarrverbunds-Leiter an, dass er „keine“ Ereignisse benennen kann, die seine Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe im Kalenderjahr 2006 erhöht hatten (Fragebogen PB-32).

	FR	PB
Eingegangenen Fragebögen insgesamt	86	104
Keine Angaben zu Item 40	23	14
Zahl der Fragebögen mit Antwort bei Item 40	63	90
Zahl der positiven Ereignisse insgesamt	148	202

Tab. 37: Anzahl positiver Ereignisse mit Steigerung der Leitungszufriedenheit

Die gemachten Angaben konnten in neun Gruppen klassifiziert werden. Die Bezifferung am Zeilenanfang jeder Gruppe in der nachstehenden Tab. 38 entspricht der vorgenommenen Codierung (vgl. Anlage A.5).

	FR	in %		PB	in %	
1. Ehrenamtliche	31	21,0	2.	37	18,3	2.
2. Team	45	30,4	1.	78	38,6	1.
3. Externe Kooperation (Kindergarten, Verrechnungsstelle, Region, Diözesanebene)	9	6,1		4	2,0	
4. Seelsorgeeinheit/Pastoralverbund	11	7,4		4	2,0	
5. Auftrag	19	12,8	3.	23	11,5	4.
6. Aufbruch	18	12,1	4.	32	15,8	3.
7. Abschied	1	0,7		1	0,6	
8. Weiterbildung/Supervision	1	0,7		12	5,9	
9. Feedback	12	8,1		10	4,7	
10. „keine positiven Ereignisse“	1	0,7		1	0,6	
Summe	148	100,0		202	100,0	

Tab. 38: Gruppierte Gesichtspunkte mit Steigerung der Leitungszufriedenheit

Auffallend ist, dass in beiden Diözesen als Grund für die gestiegene Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe an erster Stelle Ereignisse genannt wurden, die mit dem jeweiligen Team der pastoralen Mitarbeiter in Zusammenhang gebracht werden können, z.B. Klausurtage, Dienstbesprechungen, klare Arbeitsteilung, etc. In Freiburg waren es 30% der insgesamt 148 Nennungen; in Paderborn sogar 39% der 202 Nennungen. An zweiter Stelle wurden die Ehrenamtlichen genannt, die in 2006 zur Leitungszufriedenheit beigetragen hatten. Sowohl in Freiburg als auch in Paderborn wurden als Beispiele hierfür auch gemeinsame Klausurtage aller Pfarrgemeinderäte der Seelsorgeeinheit bzw. des Pastoralverbunds, etc. beschrieben (Freiburg: 21%; Paderborn: 18%).

Viele Nennungen konnten den Kategorien pastoralen Handelns „Auftrag“ und „Aufbruch“ zugeordnet werden. Zusammen mit der Kategorie „Abschied“ wurden sie in den Pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg explizit festgeschrieben (vgl. Erzbischöfliches Ordinariat 2005). Die Kategorie „Auftrag“ erreichte mit 13% der Nennungen durch die Seelsorgeeinheitsleiter in Freiburg den dritten Rang. An vierter Stelle wird die erhöhte Leitungszufriedenheit mit konkreten Aufbruchserfahrungen der Freiburger Priester in Zusammenhang gebracht (12%). In Paderborn liegen Aufbrucherfahrungen wie „gemeinsame Wallfahrt“ und „Konzeptionsentwicklung“ mit insgesamt 16% der Nennungen sogar an dritter Stelle. Hier zeigt vermutlich der geistliche Aufbruch der Perspektive 2014 erste Früchte, weil konkrete Anregungen und Ideen aus der Tagung in Schwerte (November 2004) von einigen Pastoralverbunds-Leitern umgesetzt wurden. Der „Auftrag“ der Pastoralverbunds-Leiter stand mit 12% an vierter Stelle der Nennungen zur Leitungszufriedenheit in Paderborn. Mit der Platzierung der beiden pastoralen Kategorien „Auftrag“ und „Aufbruch“ verhielt es sich im Erzbistum Freiburg genau umgekehrt:

Die pastorale Kategorie „Abschied“, welche das Abschied nehmen von bestimmten Formen pastoraler Arbeit meint, wurde in beiden Diözesen jeweils nur einmal benannt (Freiburg und Paderborn: 1%): Ein Freiburger Priester beschrieb die Entlastung von schulischen

Verpflichtungen als ein Ereignis, welches bei ihm im Kalenderjahr 2006 die Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht hatte (Fragebogen FR-08). Ein Paderborner Priester gab die „Abgabe von zusätzlichen Ämtern“ (Fragebogen PB-65) als ein entsprechend positiv bewertetes Ereignis an. Darüber hinaus wurde als Grund für die Steigerung der Leitungszufriedenheit die Teilnahme an Weiterbildungen bzw. Supervisionen in Paderborn häufiger genannt als in Freiburg (Freiburg: 1%, Paderborn: 6%). Diese Diskrepanz erklärt sich ggf. aus der Tatsache, dass die Befragung im Erzbistum Freiburg vor dem Besuch der ZVG-Schulungen erfolgte. Somit konnte sich zu diesem Zeitpunkt auch noch kein Transfererfolg aus Weiterbildungen eingestellt haben.

Reduktion der Leitungszufriedenheit

63 Priester aus Freiburg und 87 Priester aus Paderborn benannten Ereignisse, die im Jahr 2006 ihre Leitungszufriedenheit reduziert hatten. Hierzu zunächst die folgende Übersicht:

	FR	PB
Eingegangen Fragebögen insgesamt	86	104
Keine Angaben	23	17
Zahl der Fragebögen mit Antwort bei Item 41	63	87
Zahl der negativen Ereignisse insgesamt	102	156

Tab. 39: Anzahl negativer Ereignisse mit Reduktion der Leitungszufriedenheit

Die gemachten Angaben (vgl. Anlage A.5) wurden inhaltlich zusammengefasst:

	FR	in %		PB	in %	
1. Bürokratie, Vorschriften	5	4,9		8	5,1	
2. hohe Arbeitsbelastung, zu wenig Zeit, Fülle der Aufgaben, zu viel Verwaltung (Bausachen u. Personalwesen)	34	33,3	1.	24	15,4	2.
3. Konflikte bzw. konflikträchtige Situationen	25	24,5	2.	78	50,0	1.
4. Zurückgehende Zahl engagierter Laien	12	11,8	4.	21	13,5	3.
5. Ordinariat, Bischöfl. Behörde, Dekanatsleitung	14	13,7	3.	14	9,0	4.
6. Sonstiges	10	9,8		10	6,4	
7. „keine negativen Ereignisse“	2	2,0		1	0,6	
Summe	102	100,0		156	100,0	

Tab. 40: Gruppierte Gesichtspunkte mit Reduktion der Leitungszufriedenheit

In beiden Diözesen wurden als Grund für die gesunkene konkrete Leitungszufriedenheit vor allem „Konflikte“ und „hohe Arbeitsbelastung“ genannt: „Konflikte“ lagen in Paderborn mit 50% an erster Stelle; in Freiburg lagen diese mit 25% an zweiter Stelle. Konfliktbeteiligte waren - neben Vertretern der kirchlichen Hierarchie - das hauptamtliche Personal bzw. Ehrenamtliche. Die „hohe Arbeitsbelastung“ lag in Freiburg mit 33% an erster Stelle der Nennungen; in Paderborn mit 15% an zweiter Stelle.

An dritter und vierter Stelle lagen in Freiburg und Paderborn die bischöflichen Behörden bzw. die nachlassende Zahl ehrenamtlicher Mitarbeiter: In Freiburg wurden an dritter Stelle mit 14% das „Erzbischöfliches Ordinariat“ bzw. die „Dekanatsleitung“ als Stressoren angegeben; in Paderborn lagen „Generalvikariat“ bzw. „Dekanatsleitung“ an vierter Stelle mit 9%. Die „Zahl zurückgehender engagierter Laien“ als Stressor lag in Paderborn an dritter Stelle mit 14%; in Freiburg mit 12% an vierter Stelle. Diesem Stressor wurden auch Aussagen wie „Geringe Kooperationsbereitschaft“ (Fragebogen PB-22), „Kirchturmdenken“ (Fragebogen PB-06), „Seilschaften“ (Fragebogen FR-27) zugeordnet.

„Vorschriften“ und „Bürokratie“ (Code 1) wurden in Paderborn und Freiburg mit jeweils 5% als Stressoren angegeben. Diesem Code wurde auch der Fragebogen FR-59 zugeordnet: Weil die evangelische (Landes-)Kirche das ZVG inzwischen wieder abgeschafft habe, wurde die verbindliche Einführung der ZVG als Stressor erfahren. Diese Anmerkung eines Freiburger Priesters ist jedoch falsch. Richtig ist, dass ZVG durch die Evangelische Landeskirche Baden auf freiwilliger Basis eingeführt wurden. Inhaltlich stimmen diese in etwa mit den ZVG in der Erzdiözese Freiburg überein. Als sog. Orientierungsgespräche werden sie im Unterschied zu den verpflichtenden ZVG nur auf Wunsch eines Mitarbeiters geführt. Der Oberkirchenrat Karlsruhe ging im Herbst 2010 davon aus, dass die evangelischen Dekane mit 90% ihrer Pfarrer ein Orientierungsgespräch führen (Ev. Oberkirchenrat Karlsruhe 2011, S. 36).

Mit „Code 6“ wurden schließlich Einzelaussagen, die sich nicht gruppieren ließen, zahlenmäßig zusammengefasst. Als Ereignisse, die die Leitungszufriedenheit reduziert hatten, wurden z.B. genannt: „Verbot von Kommunionfeiern in Wort-Gottes-Feiern“ (FR-45), „zurückgehende Kinderzahlen in den Kindergärten“ (Fragebogen FR-44), „Finanzprobleme“ (Fragebogen FR-61) bzw. „fehlende EDV-Kompetenz“ (Fragebogen FR-75).

5.1.6.3 Weitere wichtige Aspekte für das Gelingen von Zielvereinbarungsgesprächen

In der A-Phase des ZVG-Forschungsprojektes wurde nach der Bedeutung von einzelnen Gesichtspunkten für das Gelingen von ZVG gefragt (vgl. Kap. 5.1.4). Darüber hinaus wurden die Leiter der Seelsorgeeinheiten bzw. Pfarrverbände mit dem Wortlaut „Benennen und bewerten Sie weitere Gesichtspunkte, die aus Ihrer Sicht von Bedeutung sind“ gebeten, weitere Gesichtspunkte qualifiziert zu bewerten. Deren Bedeutung sollten sie auf einer Skala von 1=„sehr“ bis 5=„überhaupt nicht“ bewerten. Wie die nachfolgende Tab. 42 zeigt, haben nur 40 Priester aus Freiburg und 41 Priester aus Paderborn davon Gebrauch gemacht.

Auffallend war, dass von den insgesamt 64 Einzelnennungen in Freiburg immerhin 48 als „sehr bedeutend“ eingeschätzt wurden. In Paderborn wurden 41 von insgesamt 61 Nennungen als „sehr bedeutend“ gesehen. Ein Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg sprach sich an dieser Stelle des Fragebogens dafür aus, „die Zielvereinbarungsgespräche wegen Untauglichkeit“ wieder abzuschaffen (Fragebogen FR-61).

	FR	in %	PB	in %
Eingegangene Fragebögen insgesamt	86		104	
Keine Angaben	46		63	
Nennungen insgesamt	64	100,0	61	100,0
<u>Davon:</u> „sehr bedeutend“	48	75,0	41	67,2
„ziemlich bedeutend“	14	21,9	16	26,2
„teils/teils“	0	0,0	2	3,3
ohne weitere Konkretisierung	1	1,5	2	3,3
„ZVG wegen Untauglichkeit abschaffen“	1	1,5	0	0,0

Tab. 41: Anzahl und Gewichtung weiterer wichtiger Aspekte für das Gelingen von ZVG

Allgemein fällt bei den Nennungen auf, dass nur 47% der befragten Freiburger und nur 39% der befragten Paderborner Priester von dieser Möglichkeit der qualifizierten Rückmeldung Gebrauch gemacht hatten. Die gemachten Angaben (vgl. Anlage A.5) konnten in fünf Gruppen zusammengefasst werden. Tab. 42 zeigt die aus Befragtersicht ebenfalls wichtigen Aspekte mit den folgenden Häufigkeiten, Prozentsen und Rängen:

	FR	in %	Rang	PB	in %	Rang
1. Vertrauen, Offenheit, gutes Klima	11	17,2	2.	11	18,0	3.
2. Spirituelle, geistlich-theol. Ausrichtung, Gebet	10	15,6	3.	12	19,7	2.
3. Schlüsselqualifikationen	30	46,9	1.	24	39,3	1.
4. Ziele/Visionen	6	9,35	4a.	5	8,2	
5. Rahmenbedingungen	6	9,35	4b.	9	14,8	4.
6. „ZVG wegen Untauglichkeit abschaffen“	1	1,6		0	0,0	
Summe	64	100,0		61	100,0	

Tab. 42: Weitere wichtige Aspekte für das Gelingen von ZVG aus Sicht der Befragten

Tab. 42 zeigt, dass Schlüsselqualifikationen in beiden Diözesen den ersten Rang erreichten: 47% der antwortenden Seelsorgeeinheits-Leiter aus Freiburg und 39% der antwortenden Pastoralverbunds-Leiter aus Paderborn hielten diesen Aspekt für bedeutend. Als Schlüsselqualifikationen wurden genannt: Reflexions- und Urteilsvermögen, Teamfähigkeit, Gesprächskompetenz, Einsatzbereitschaft, Verlässlichkeit, Solidarität sowie positive Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. Kommentierungen zu diesen Schlüsselqualifikationen liegen u.a. von Tzscheetzsch vor (vgl. Unterkap. 2.3.3.3 dieser Arbeit).

Die von Befragten gemachten Angaben zu den Schlüsselqualifikationen bezogen sich sowohl auf die eigene Kompetenz als Leiter der Seelsorgeeinheit bzw. des Pastoralverbunds als auch auf die Mitarbeiterseite. Neben den Schlüsselqualifikationen wurden an zweiter bzw. dritter Stelle – sowohl in Paderborn als auch in Freiburg – die gemeinsame „spirituelle Ausrichtung“ sowie gegenseitiges „Vertrauen“ und „Offenheit“ genannt. In beiden Diözesen an vierter bzw. fünfter Stelle standen für das Gelingen der ZVG „Ziele/ Visionen“ sowie „Rahmenbedingungen“.

Die Rückmeldungen aus Freiburg wurden vor dem Besuch der ZVG-Schulungen gegeben, in denen genau diese Aspekte besprochen und trainiert wurden. Die Auswertungen zur B-Phase werden zeigen, inwieweit sich nach den Schulungen und entsprechender Praxisanwendung die Bedeutung der ZVG und ihrer Einzelaspekte in Freiburg verändert hat.

5.2 Ergebnisse zur B-Phase

In den Kap. 5.1.1 bis 5.1.5 dieser Arbeit sind – bezüglich der Themen Leitung und ZVG – die Selbsteinschätzungen der an der A-Phase der Studie beteiligten Priester ausgewertet worden. Zum Vergleich finden sich nun in den Kap. 5.2.1 bis 5.2.5 die entsprechenden Ergebnisse aus der B-Phase der Studie. In Kap. 5.2.6 wird für die Diözese Freiburg gezeigt, ob es (aus Sicht der Priester) durch die ZVG zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen bzw. zu einer größeren Identifikation der Hauptamtlichen mit den pastoralen Leitlinien gekommen ist. Darüber hinaus werden die in der B-Phase erfragten Weiterbildungswünsche (Kap. 5.2.7) sowie der Kraft- und Zeitaufwand für pastorale Aufgaben ausgewertet (Kap. 5.2.8). Schließlich findet sich in Kap. 5.2.9 die Überprüfung der in Kap. 4.5 formulierten Hypothesen für die A- und B-Phase.

5.2.1 Leitungszufriedenheit

Wie schon in der A-Phase wurde mit der Frage „Wie zufrieden sind Sie zur Zeit mit Ihren Leitungsaufgaben als katholischer Priester?“ nach der allgemeinen Leitungszufriedenheit der Priester zum Zeitpunkt B gefragt. Im Ergebnis zeigten sich die in der nachfolgenden Tab. 43 ausgewiesenen Werte:

	Häufigkeit FR	Prozente FR		Veränderung im Vgl. zur A- Phase/ FR (Prozentpkt.)	Häufigkeit PB	Prozente PB		Veränderung im Vgl. zur A- Phase/ PB (Prozentpkt.)
sehr (1)	12	12,7	54,2	-2	17	7,2	53,6	-3
ziemlich (2)	39	41,5			45	46,4		
teils/teils (3)	28	29,8	29,8	-4	35	36,1	36,1	+2
weniger (4)	15	16,0	16,0	+6	8	8,2	10,3	+1
überhaupt nicht (5)	0	0,0			2	2,1		
gesamt	94	100,0	100,0		97	100,0	100,0	

Tab. 43: Häufigkeiten und Prozente zur allgemeinen Leitungszufriedenheit

In beiden Diözesen waren in der B-Phase insgesamt 54% der Befragten mit ihrer allgemeinen Leitungsaufgabe als kath. Priester sehr bzw. ziemlich zufrieden. Diese Zahl lag in beiden Diözesen zwei Prozentpunkte niedriger als zum Zeitpunkt A. 16% der Freiburger Priester waren mit ihrer allgemeinen Leitungsaufgabe wenig bzw. überhaupt nicht zufrieden; im Vergleich zur A-Phase war diese Gruppe um sechs Prozentpunkte größer. In Paderborn hatte sich im Vergleich zu A die Zahl der wenig bzw. überhaupt nicht zufriedenen um einen Prozentpunkt auf insgesamt 10% erhöht. Die Zahl der „teils/teils“-Zufriedenen war im Vergleich zu A in Freiburg mit 30% um vier Prozentpunkte niedriger; in Paderborn mit 36% um zwei Prozentpunkte höher. Im Vergleich zur A-Phase ist also die allgemeine Leitungszufriedenheit in beiden Diözesen gesunken, was in Freiburg deutlicher als in Paderborn zu beobachten ist.

Die größer werdende Unzufriedenheit der leitenden Priester hängt vermutlich mit den aus ihrer Sicht anstehenden Reformen in der römisch-kath. Kirche zusammen. Sie wurde in der Erzdiözese Freiburg im Jahr 2011 etwa in der Mitunterzeichnung des Memorandums „Kirche 2011: Ein notwendiger Aufbruch“ zum Ausdruck gebracht. 240 Theologieprofessoren aus dem deutschsprachigen Raum machten ihre Sorge um die Zukunft der kath. Kirche öffentlich: Dort heißt es: „Unter dem Druck des Priestermangels werden immer größere Verwaltungseinheiten – ‚XXL-Pfarreien‘ - konstruiert, in denen Nähe und Zugehörigkeit kaum mehr erfahren werden können. Historische Identitäten und gewachsene soziale Netze werden aufgegeben. Priester werden ‚verheizt‘ und brennen aus“ (www.memorandum-freiheit.de). Bis zum 28. Februar 2011 hatten insgesamt 230 Priester und Diakone aus der Erzdiözese Freiburg diese Erklärung unterzeichnet (www.memorandum-priester-und-diakone-freiburg.de). Auch die Erzdiözese Freiburg hat inzwischen damit begonnen, Seelsorgeeinheiten zu fusionieren. Diese Planungen sollen bis zum Jahr 2015 umgesetzt sein und werden mit dem Priester- und Gläubigenmangel begründet. Die entsprechenden Planungen der Freiburger Bistumsleitung sind seit Anfang 2009 bekannt. Dennoch gab es bereits im Juni 2008 (zum Zeitpunkt B der ZVG-Studie) Priester, die mit dieser erneuten Strukturreform gerechnet hatten. Dies könnte die im Vergleich zur A-Phase deutlich gesunkene allgemeine Leitungszufriedenheit der leitenden Priester in Freiburg erklären.

Mit der Frage „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Leitungsaufgabe in Ihrer jetzigen Seelsorgeeinheit bzw. in Ihrem jetzigen Pastoralverbund“ wurde - wie schon in der A-Phase - nach der Zufriedenheit mit der speziellen Leitungsaufgabe in der jetzigen Seelsorgeeinheit bzw. im jetzigen Pastoralverbund gefragt. Es ergaben sich für die B-Phase die folgenden Häufigkeiten und Prozente zu dieser speziellen Leitungszufriedenheit (vgl. Tab. 44):

	Häufigkeit FR	Prozente FR		Veränderung im Vgl. zur A- Phase/ FR (Prozentpkt.)	Häufigkeit PB	Prozente PB		Veränderung im Vgl. zur A- Phase/ PB (Prozentpkt.)
sehr (1)	8	8,6	55,9	+7	8	8,2	50,4	+10
ziemlich (2)	44	47,3			42	42,2		
teils/teils (3)	28	30,1	30,1	-8	36	36,7	36,7	-9
weniger (4)	13	14,0	14,0	+1	12	12,2	12,2	-1
überhaupt nicht (5)	0	0,0			0	0,0		
gesamt	93	100,0	100,0		98	100,0	100,0	

Tab. 44: Häufigkeiten und Prozente zur speziellen Leitungszufriedenheit

Die Zahl der sehr bzw. ziemlich Zufriedenen in der jetzigen Seelsorgeeinheit bzw. im jetzigen Pastoralverbund betrug 56% in Freiburg und 51% in Paderborn. Die Zahl der Unzufriedenen bezogen auf die Leitungssituation in der konkreten pastoralen Einheit betrug in Freiburg 14% und in Paderborn 12%. 30% der Freiburger und 37% der Paderborner Priester waren mit ihrer speziellen Leitungssituation teilweise zufrieden und teilweise unzufrieden.

Im A/B-Vergleich der ermittelten Prozentwerte zur speziellen Leitungszufriedenheit zeigt sich, dass bei den sehr bzw. ziemlich Zufriedenen in Freiburg ein Anstieg in Höhe von sieben Prozentpunkten und in Paderborn ein Anstieg um zehn Prozentpunkte. Im Vergleich zur A-Phase war die Gruppe der Unzufriedenen in Freiburg ein Prozentpunkt größer und in Paderborn ein Prozentpunkt kleiner geworden. Die Zahl der „teils/teils“-Zufriedenen war im Vergleich zu A in Freiburg um acht und in Paderborn um neun Prozentpunkte niedriger.

Auf der Skala von „sehr“ (1) bis „überhaupt nicht“ (5) zufrieden ergaben sich für die allgemeine und die spezielle Leitungszufriedenheit die folgenden Mittelwerte und Standardabweichungen (vgl. Tab. 45).

In der A-Phase hatten die in beiden Diözesen gemessenen Mittelwerte - im Vergleich zur allgemeinen Leitungszufriedenheit - noch auf eine geringere Leitungszufriedenheit in der jetzigen Seelsorgeeinheit bzw. im jetzigen Pastoralverbund hingewiesen.

	N	Mittelwert	Mittelwertdifferenz zu A	Standardabweichung
Allgemeine Leitungszufriedenheit (FR)	94	2,49	+/- 0	,913
Spezielle Leitungszufriedenheit (FR)	93	2,49	-0,1	,842
Allgemeine Leitungszufriedenheit (PB)	97	2,52	+0,1	,831
Spezielle Leitungszufriedenheit (PB)	98	2,54	-0,1	,815

Tab. 45: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Leitungszufriedenheit

Für Freiburg ergab sich nun zum Zeitpunkt B mit Werten von 2,49 keine Mittelwertdifferenz zwischen beiden Variablen. Im Vergleich zu A war die allgemeine Leitungszufriedenheit im Mittel unverändert. Die spezielle Leitungszufriedenheit hatte sich - im Vergleich zur A-Phase - im Mittel um den Wert 0,1 reduziert, was eine leicht erhöhte Zufriedenheit während der B-Phase bedeutet. In Paderborn waren zum Zeitpunkt B die beiden Mittelwerte der Leitungszufriedenheit nahezu identisch (Differenz: 0,02). Hier hatte sich im Vergleich zu A die allgemeine Leitungszufriedenheit um einen Wert von 0,1 erhöht und damit leicht verschlechtert. Die spezielle Leitungszufriedenheit hat sich im Vergleich zu A um einen Wert von 0,1 reduziert und damit leicht verbessert.

Auch in der B-Phase zeigt der Mittelwertvergleich (t-Test) zwischen Freiburg und Paderborn bezogen auf die allgemeine und spezielle Leitungszufriedenheit keine statistisch signifikanten Unterschiede. Somit unterscheiden sich - trotz der in der Diözese Freiburg eingeführten ZVG - beide Priestergruppen zum Zeitpunkt B weder in ihrer speziellen noch in ihrer konkreten Leitungszufriedenheit.

Zusammenfassend kann für die A- und B-Phase gesagt werden: Sowohl in Freiburg als auch in Paderborn waren - unabhängig von der ZVG-Einführung - mehr als 50% der befragten Priester mit ihrer allgemeinen und speziellen Leitungsaufgabe zufrieden.

Interessant ist der Vergleich der allgemeinen mit der speziellen Leitungszufriedenheit zum Zeitpunkt B (Tab. 43 und 44): Die spezielle Leitungszufriedenheit war bezogen auf die Zahl der (sehr) zufriedenen Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg um zwei Prozentpunkte höher und in Paderborn um drei Prozentpunkte niedriger als die entsprechende Zahl bezogen auf die allgemeine Leitungszufriedenheit. Hingegen war zum Zeitpunkt B die Zahl der speziell Unzufriedenen im Vergleich zur allgemeinen Leitungszufriedenheit in Freiburg zwei Prozentpunkte niedriger und in Paderborn zwei Prozentpunkte höher. Die leitenden Priester in Freiburg kamen inzwischen mit ihrer speziellen Leitungssituation besser zurecht als mit der insgesamt eher allgemein bestehenden Leitungsaufgabe. Dies war zum Zeitpunkt A in Freiburg noch nicht so gewesen. Dennoch ist diesbezüglich kein ZVG-Effekt nachzuweisen.

5.2.2 Bedeutung der verbindlichen Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen

Mit der Frage: „Wie bedeutend ist Ihrer Meinung nach die verbindliche Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen für Ihre Leitungsaufgabe als katholischer Priester?“ wurde die Bedeutsamkeit der verbindlichen ZVG-Einführung für die Leitungsaufgabe der Priester zum Zeitpunkt B gemessen (vgl. Tab. 46).

	Häufigkeit FR	Prozente FR		Veränderung im Vgl. zur A- Phase/ FR (Prozentpkt.)	Häufigkeit PB	Prozente PB		Veränderung im Vgl. zur A- Phase/ PB (Prozentpkt.)
sehr (1)	10	11,4	39,8	+4	23	23,7	67,0	+2
ziemlich (2)	25	28,4			42	43,3		
teils/teils (3)	29	33,0	33,0	-9	22	22,7	22,7	+2
weniger (4)	17	19,2	27,2	+5	10	10,3	10,3	-3
überhaupt nicht (5)	7	8,0			0	0,0		
gesamt	88	100,0	100,0		97	100,0	100,0	

Tab. 46: Häufigkeiten und Prozente zur Bedeutsamkeit der ZVG-Einführung

In Freiburg war die verbindliche ZVG-Einführung im Hinblick auf die Leitungsaufgabe als katholischer Priester für 40% „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ (+4 Prozentpunkte im Vergleich zu A); für 27% war sie „weniger“ bzw. „überhaupt nicht bedeutend“ (+5 Prozentpunkte im Vergleich zu A). Die Zahl der Unentschlossenen („teils/teils“) war im Vergleich zu A neun Prozentpunkte niedriger: 33% konnten auch zum Zeitpunkt B noch nicht mit Sicherheit sagen, dass die ZVG eine Hilfe für ihre Leitungstätigkeit sind.

Zum Zeitpunkt B waren die ZVG in Paderborn noch nicht eingeführt. Insofern wäre die verbindliche Einführung von ZVG für 67% der dortigen Pastoralverbund-Leiter „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutsam“ (+2 Prozentpunkte im Vergleich zu A); nur für 10% wäre sie „weniger“ oder „überhaupt nicht bedeutsam“ (-3 Prozentpunkte im Vergleich zu A). Die Zahl der Unentschlossenen im Hinblick auf eine mögliche ZVG-Einführung war in Paderborn im Vergleich zu A um zwei Prozentpunkte auf 23% gestiegen.

Die Mittelwerte zur Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung waren in beiden Diözesen zum Zeitpunkt B ein wenig niedriger als zum Zeitpunkt A (vgl. Abb. 30).

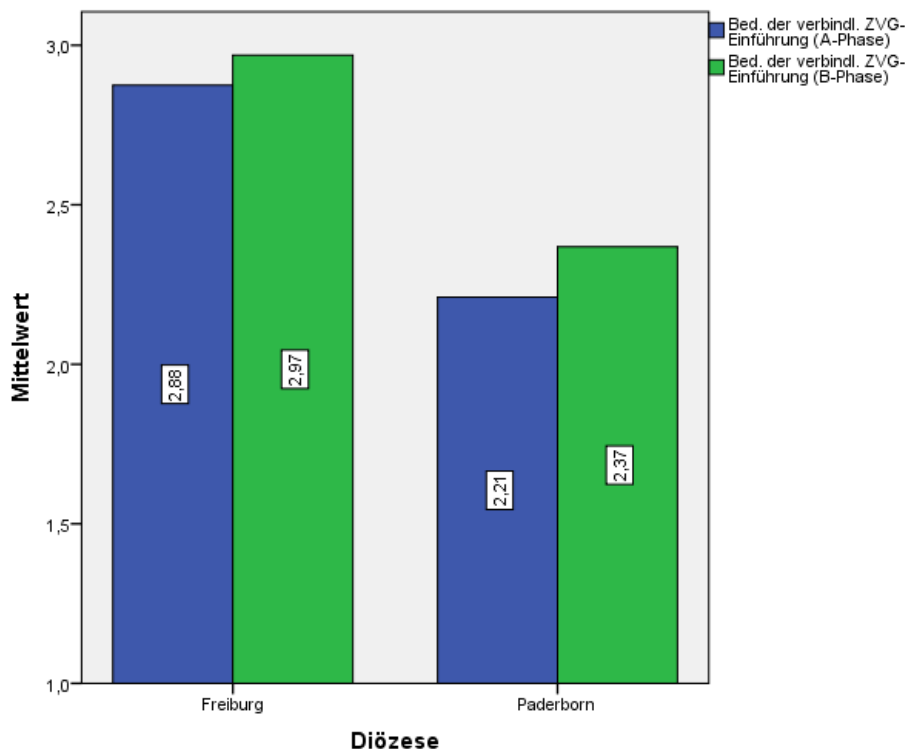


Abb. 30: Mittelwerte zur Bedeutung der ZVG-Einführung

Abb. 30 zeigt die Mittelwerte zwischen der A- und der B- Phase für beide Diözesen in einem Schaubild. Deren Differenz beträgt in Freiburg 0,1 und in Paderborn 0,2. Das heißt, im Zeitvergleich liegen keine signifikanten Änderungen vor.

Der Mittelwertvergleich (t-Test) weist - wie schon in der A-Phase - auf einen statistisch hoch signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen zum Zeitpunkt B nach ($p < 0.01$). Dieser signifikante Unterschied der Mittelwerte bestätigt die Skepsis der Freiburger und die Offenheit der Paderborner Priester gegenüber dem Instrument der ZVG. Die Paderborner erhofften sich auch zum Zeitpunkt B in den ZVG ein Führungsinstrument, mit dem sie ihr Leitungshandeln verbessern können. Auch bei getrennter Betrachtung der beiden Priestergruppen zeigte sich im Übergang von der A- zur B-Phase weder bei den Freiburger noch bei den Paderborner Priestern statistisch signifikante Unterschiede. Die Einschätzung im Hinblick auf die Bedeutung der ZVG blieb damit in beiden Diözesen unverändert.

5.2.3 Bedeutung und Gelingen einzelner Aspekte von Leitung

Die Bedeutung verschiedener Leitungsaspekte wurde - wie schon in der A-Phase - mit folgender Frage erfasst: „Wie bedeutend sind für Sie die folgenden Aspekte?“ Es ergaben sich die in Tab. 47 dargestellten Mittelwerte (auf einer Skala von 1=„sehr“ bis 5=„überhaupt nicht“) und Standardabweichungen:

Diözese	Bedeutung: Aufgaben und Ziele besprechen	Bedeutung: An Entscheidungen beteiligen	Bedeutung: Für Hauptamtliche einstehen	Bedeutung: Zur Selbständigkeit anregen	Bedeutung: Bei der Zielumsetzung Unterstützen
FR: Mittelwert Standardabw. N	1,74 ,758 91	1,85** ,729 91	2,00 ,856 91	1,62 ,679 91	1,88** ,743 91
PB: Mittelwert Standardabw. N	1,55 ,720 98	1,53** ,661 98	1,80 ,732 98	1,45 ,558 98	1,55** ,628 98
Diözese	Bedeutung: Mit Hauptamtl. offen kommunizieren	Bedeutung: Vertrauen zu Hauptamtlichen Aufbauen	Bedeutung: Gute Leistungen von Hauptamtl. loben	Bedeutung: Hauptamtliche unterstützen	Bedeutung: Hauptamtliche kontrollieren
FR: Mittelwert Standardabw. N	1,59 ,666 91	1,46 ,501 91	1,80 ,654 91	1,88** ,704 89	3,11 ,823 91
PB: Mittelwert Standardabw. N	1,47 ,692 98	1,45 ,594 98	1,62 ,650 98	1,61** ,622 97	2,90 ,914 98

**=p<0.01

Tab. 47: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Bedeutung einzelner Leitungsaspekte

Alle zehn Items mit den genannten Leitungsaspekten waren für die Paderborner Priester im Mittel wichtiger als für die Freiburger Priester. In beiden Diözesen war der Aspekt „Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen“ mit Mittelwerten von 1,46 und 1,45 am bedeutendsten. Die geringste Bedeutung hatte in Freiburg und Paderborn - wie schon in der A-Phase - die Kontrolle von Hauptamtlichen mit Mittelwerten von 3,11 und 2,90. Dies zeigt auch Abb. 31:

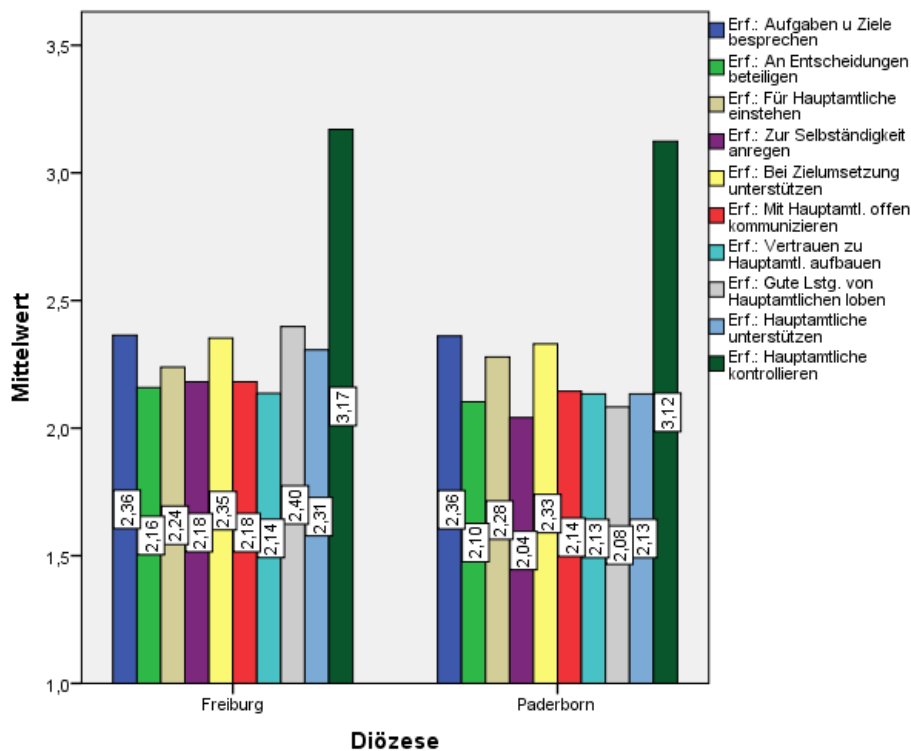


Abb. 31: Mittelwerte zur Bedeutung einzelner Leitungsaspekte

Im Mittelwertvergleich der einzelnen Bedeutungsaspekte zeigt der t-Test zum Zeitpunkt B bei den Aspekten „Hauptamtliche an Entscheidungen beteiligen“, „Hauptamtliche bei der Zielumsetzung unterstützen“ und „Hauptamtliche unterstützen“ statistisch signifikante Unterschiede zwischen Freiburg und Paderborn auf einem Niveau von $p < 0.01$. Bei der Bedeutung aller anderen Leitungsaspekte gab es zwischen beiden Gruppen keine signifikanten Unterschiede. Die Unterschiede zwischen Freiburg und Paderborn bei den Variablen „Bei der Zielumsetzung unterstützen“ und „Hauptamtliche unterstützen“ waren bereits in der A-Phase statistisch signifikant (vgl. Kap. 5.1.3). Trotz der ZVG-Schulungen in Freiburg zeigt sich, dass es den Freiburger Priestern auch zum Zeitpunkt B signifikant weniger wichtig ist, Hauptamtliche insbesondere bei der Zielumsetzung zu unterstützen. Den Paderbornern hingegen ist die Unterstützung der Hauptamtlichen signifikant wichtiger.

Neben der Frage nach der Bedeutung der genannten Leitungsaspekte wurde auch danach gefragt, wie sehr es den Priestern gelingt, diese Leitungsaspekte in ihre dienstliche Praxis umzusetzen. Die selbst eingeschätzte Führungsqualität hinsichtlich verschiedener Aufgaben wurde mit dem Wortlaut erfragt: „Wie gelingen Ihnen Ihrer Einschätzung nach folgende Aufgaben?“ Im Hinblick auf die Umsetzung der dargestellten Leitungsaspekte in die alltägliche Praxis ergaben sich die folgenden Mittelwerte mit Standardabweichung (vgl. Tab. 48):

Diözese	Gelingen: Aufgaben und Ziele besprechen	Gelingen: An Entscheidungen beteiligen	Gelingen: Für Hauptamtliche eintreten	Gelingen: Zur Selbständigkeit anregen	Gelingen: Bei der Zielumsetzung unterstützen
FR: Mittelwert Standardabw. N	2,36 ,742 89	2,17 ,727 89	2,24 ,769 89	2,18 ,860 89	2,35 ,740 89
PB: Mittelwert Standardabw. N	2,36 ,662 98	2,11 ,640 98	2,28 ,703 97	2,04 ,717 98	2,34 ,641 98
Diözese	Gelingen: Mit Hauptamtl. offen kommunizieren	Gelingen: Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen	Gelingen: Gute Leistungen von Hauptamtl. loben	Gelingen: Hauptamtliche unterstützen	Gelingen: Hauptamtliche kontrollieren
FR: Mittelwert Standardabw. N	2,18 ,747 89	2,14 ,761 88	2,40** ,751 88	2,31 ,613 88	3,17 ,805 88
PB: Mittelwert Standardabw. N	2,14 ,746 98	2,13 ,620 98	2,09** ,690 98	2,14 ,556 98	3,12 ,777 98

**= $p < 0.01$

Tab. 48: Mittelwerte und Standardabweichungen zum Gelingen einzelner Leitungsaspekte

Bei dem Item „Aufgaben und Ziele besprechen“ ergaben sich für Freiburg und Paderborn die gleichen Mittelwerte. Bei der Variable „Für Hauptamtliche einstehen“ zeigte sich in Freiburg ein niedrigerer Mittelwert als in Paderborn, d.h. hier hatten die Freiburger Priester eine höhere Selbsteinschätzung im Hinblick auf das Gelingen als die Paderborner.

Bei allen anderen acht Leitungsaspekten waren die Mittelwerte in Paderborn niedriger als in Freiburg, d.h. die Selbsteinschätzung war im Hinblick auf das Gelingen bei den Paderborner Priestern höher als bei den Freiburger Priestern. Diese Unterschiede in der Selbsteinschätzung der Freiburger und Paderborner Priester waren beim Leitungsaspekt „Gute Leistungen von Hauptamtlichen loben“ hoch signifikant. Dieser Aspekt gelang den Paderborner Priestern zum Zeitpunkt B also auch aus statistischer Sicht deutlich besser als den Freiburger Priestern.

Die Mittelwerte zum Gelingen der einzelnen Leitungsaspekte zeigt auch das nachstehende Balkendiagramm in Abb. 32:

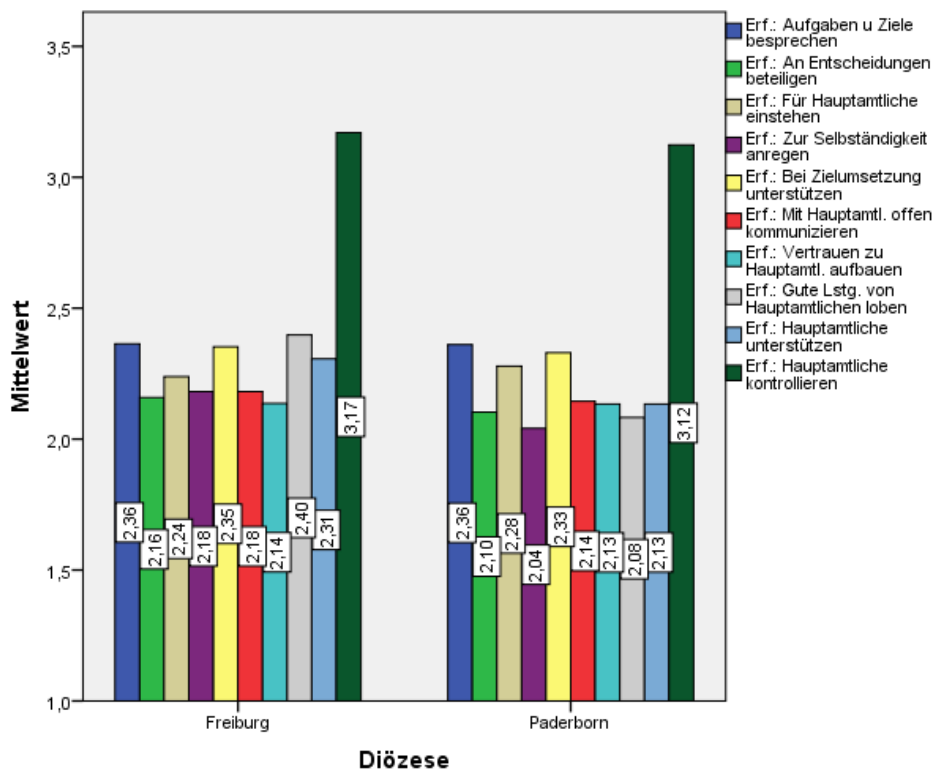


Abb. 32: Mittelwerte zum Gelingen einzelner Leitungsaspekte

In Paderborn gab es im A/B-Vergleich bezogen auf das Gelingen der Leitungsaspekte bei zwei Variablen signifikante Veränderungen: Es gelang den Paderborner Priestern - unabhängig von der Einführung der ZVG - signifikant besser, für die Hauptamtlichen einzustehen und mit den Hauptamtlichen besser zu kommunizieren. Hierbei könnte es sich um Effekte des Paderborner Prozesses „Perspektive 2014“ handeln.

Der Vergleich der beiden Abb. 31 und 32 verdeutlicht, dass in beiden Diözesen die Bedeutung der genannten Leitungsaspekte immer höher eingeschätzt wurde als das Gelingen. Die Erfahrungswerte in der Umsetzung blieben damit hinter der Bedeutung zurück und beschreiben einen gewissen Entwicklungsbedarf für die Priestergruppen beider Diözesen.

Auch für die B-Phase wurden analog zu Tab. 23 (A-Phase) die entsprechenden Prozentpunktdifferenzen zwischen Bedeutung und Gelingen ermittelt. Schulungsbedarf zu einzelnen Leitungsaspekten wird weiterhin ab einer Prozentpunktdifferenz von 24 unterstellt. Für Freiburg ist diese zum Zeitpunkt B bei den Leitungsaspekten „Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen“ und „Hauptamtliche für gute Leistungen loben“ mit 26 bzw. 25 Prozentpunkten gegeben. Schulungsbedarf in Paderborn besteht beim Leitungsaspekt „Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen“. Die Differenz zwischen Bedeutung und Gelingen beträgt 29 Prozentpunkte. Sie ist nun neun Prozentpunkte niedriger als zum Zeitpunkt A.

Beim Leitungsaspekt „Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen“ ist im Vergleich zu A auffallend, dass die Prozentpunktdifferenz in Freiburg von 32 auf 18 Prozentpunkte gesunken ist. In Paderborn hingegen ist die entsprechende Prozentpunktdifferenz dieses Aspekts mit 34 Prozentpunkten fast genauso hoch wie zum Zeitpunkt A. Insbesondere bei diesem Aspekt dürfte es sich um einen ZVG-Effekt handeln. Schließlich ist der Rückblick auf das vergangene Arbeitsjahr ein Teil der ZVG. Unter anderem wird thematisiert, wie gut bestimmte vereinbarte Ziele erreicht wurden. Im Hinblick auf die neue Zielvereinbarung für das folgende Arbeitsjahr lassen sich diese ggf. korrigieren, was als Unterstützung zu werten ist.

5.2.4 Bedeutung und Gelingen verschiedener Gesichtspunkte von Zielvereinbarungsgesprächen

Wie schon in der A-Phase wurde mit der Frage „Welche der folgenden Gesichtspunkte sind Ihrer Meinung nach von Bedeutung, damit Zielvereinbarungsgespräche gelingen?“ die Bedeutung einzelner Gesichtspunkte für gelingende ZVG erfasst. Ergänzend wurde in Freiburg mit dem Wortlaut „Wie sind Ihnen die folgenden Einzelaspekte von Zielvereinbarungsgesprächen gelungen“ nach dem Gelingen der ZVG-Einzelaspekte gefragt. Bezogen auf Bedeutung und Gelingen der ZVG-Aspekte zeigten sich - auf einer Skala von 1=„sehr“ bis 5=„überhaupt nicht“ - die folgenden Mittelwerte (vgl. Tab. 49).

Diözese	Verbindliche Einführung der ZVG		Klärung der Zielerreichung		Gegenseitiges Feedback		Zielvereinbarung für das nächste Jahr	
	Bedeutung		Bedeutung	Gelingen	Bedeutung	Gelingen	Bedeutung	Gelingen
FR: Mittelwert N	2,97 93		1,85 93	2,50 93	1,82 93	2,11 93	1,93 93	2,23 93
PB: Mittelwert N	2,37 98		1,73 98		1,71 98		1,87 98	
Diözese	Entwicklungs- und Fördermaßnahmen		Eingehen auf Zielvorstellungen von Hauptamtlichen		Gute Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen		Gute Arbeitsbeziehungen zwischen Hauptamtl.	
	Bedeutung	Gelingen	Bedeutung	Gelingen	Bedeutung	Gelingen	Bedeutung	Gelingen
FR: Mittelwert N	2,43** 93	2,77 93	2,12** 93	2,03 93	1,52 93	1,85 93	1,68* 91	2,24 91
PB: Mittelwert N	2,04** 98		1,81** 98		1,47 97		1,47* 98	

*=p<0.05; **=p<0.01

Tab. 49: Mittelwerte zu Bedeutung und Gelingen verschiedener ZVG-Gesichtspunkte

Die Freiburger Priester hatten alle Einzelaspekte der ZVG im Mittel als (sehr) bedeutend eingestuft. Die Mittelwerte lagen zwischen 1,52 beim Item „Gute Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen“ und 2,43 beim Item „Entwicklungs- und Fördermaßnahmen“. Somit wurden die Einzelaspekte als solche positiver betrachtet als die verbindliche ZVG-Einführung als solche, die zum Zeitpunkt B den Mittelwert von 2,97 erreichte.

In Paderborn zeigt sich ein ähnliches Bild: Am bedeutendsten waren die Items „Gute Arbeitsbeziehungen zwischen Hauptamtlichen“ und „Gute Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen“, die beide Mittelwerte von 1,47 auswiesen. Die geringste Bedeutung hatte in Paderborn ebenfalls das Item „Entwicklungs- und Fördermaßnahmen“ mit einem Wert von 2,04.

Zusammenfassend fällt im diözesanen Vergleich auf, dass in Freiburg wie in Paderborn die höchste und die geringste Bedeutung jeweils den gleichen Einzelaspekten beigemessen wurde. Auch übertraf die Bedeutung der Einzelaspekte in beiden Diözesen die Bedeutung der verbindlichen Einführung von ZVG. In Paderborn waren alle Mittelwerte zur Bedeutung niedriger als in Freiburg. Das heißt, dass neben der grundsätzlichen Einschätzung zu den ZVG auch die Bedeutung der ZVG-Einzelaspekte von den Paderbornern höher eingeschätzt wurde als von den Freiburger Priestern.

Dieser Unterschied zwischen den Freiburger und Paderborner Priestern war signifikant bei den Items „Bedeutung der Entwicklungs- und Fördermaßnahmen“ (p<0.01), „Eingehen auf Zielvorstellungen von Hauptamtlichen“ (p<0.01) und „Gute Arbeitsbeziehungen zwischen Hauptamtlichen“ (p<0.05). Somit entsteht die nahezu paradoxe Situation, dass die Paderborner Priester ohne ZVG-Schulungen die Bedeutung der ZVG-Einzelaspekte höher eingeschätzten als die Freiburger Priester mit ZVG-Schulungen.

Die nachfolgende Tab. 50 zeigt die Veränderung der ZVG-Einzelaspekte, im Vergleich zum Zeitpunkt A und das Gelingen in Freiburg:

	Sehr bzw. ziemlich hohe Bedeutung FR (%)	Veränderung im Vgl. zur A-Phase FR (Prozentpkt.)	Sehr bzw. ziemlich gutes Gelingen FR (%)	Sehr bzw. ziemlich hohe Bedeutung PB (%)	Veränderung im Vgl. zur A-Phase PB (Prozentpkt.)
Klärung der Zielerreichung	81,7	- 5	58,0	86,7	+ 3
Gegenseitiges Feedback	81,8	- 3	72,2	87,8	+ 5
Zielvereinbarung für das nächste Jahr	72,4	- 1	69,0	83,7	- 1
Entwicklungs- und Fördermaßnahmen	50,6	+ 2	48,6	75,5	+ 14
Eingehen auf Zielvorstellungen der HA	73,1	+/- 0	79,2	88,7	+ 5
Gute Arbeitsbeziehungen mit HA	93,6	+ 7	87,5	93,8	- 6
Gute Arbeitsbeziehungen zw. HA	86,9	+ 1	68,6	93,9	- 6

Tab. 50: Bedeutung und Gelingen der ZVG-Einzelaspekte im prozentualen Vergleich

Die Klärung der Zielerreichung wurde von den beteiligten Freiburger Priestern in der B-Phase mit 82% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ eingeschätzt. In Paderborn waren es zum Zeitpunkt B 87% der Priester. Im Vergleich zu A sind die Werte in Freiburg um fünf Prozentpunkte niedriger und in Paderborn drei Prozentpunkte höher.

Das gegenseitige Feedback zur Zusammenarbeit wurde in Freiburg mit 82% und in Paderborn mit 88% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. Damit sind die Werte im Vergleich zu A in Freiburg drei Prozentpunkte niedriger und in Paderborn fünf Prozentpunkte höher.

Die Vereinbarung von Zielen für das kommende Kalenderjahr wurde in Freiburg mit 72% und in Paderborn mit 84% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. Im Vergleich zu A sind die Werte in Freiburg und in Paderborn jeweils ein Prozentpunkt niedriger.

Die Besprechung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen für Hauptamtliche wurde in Freiburg mit 51% und in Paderborn mit 76% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. Im Vergleich zu A sind die Werte in Freiburg zwei und in Paderborn 14 Prozentpunkte höher.

Das Eingehen auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen wurde in Freiburg mit 73% und in Paderborn mit 89% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. Im Vergleich zu A sind die Werte in Freiburg unverändert und in Paderborn fünf Prozentpunkte höher.

Gute Arbeitsbeziehungen zwischen dem Leiter der Seelsorgeeinheit bzw. des Pastoralverbunds und den Hauptamtlichen wurde in Freiburg mit 94% und in Paderborn ebenfalls mit 94% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. Damit sind die Werte im Vergleich zu A in Freiburg sieben Prozentpunkte höher und in Paderborn sechs Prozentpunkte niedriger.

Gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Hauptamtlichen wurden in Freiburg mit 87% und in Paderborn mit 94% als „sehr“ bzw. „ziemlich bedeutend“ bewertet. Die Werte sind im Vergleich zu A in Freiburg ein Prozentpunkt höher und in Paderborn sechs Prozentpunkte niedriger.

Beim A/B-Vergleich zu den Prozentwerten fallen die folgenden Steigerungen auf: Beim Item „Entwicklungs- und Fördermaßnahmen“ sind die Werte in Freiburg um zwei Prozentpunkte und in Paderborn sogar um 14 Prozentpunkte gestiegen. In Freiburg gab es weitere Steigerungen bei den Items „Gute Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen“ (+7 Prozentpunkte), „Entwicklungs- und Fördermaßnahmen“ (+2 Prozentpunkte) und „Gute Arbeitsbeziehungen zwischen Hauptamtlichen“ (+1 Prozentpunkt). In Paderborn gab es im Vergleich zu A höhere Werte bei den Variablen „Eingehen auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen“ und „Gegenseitiges Feedback“ (jeweils +5 Prozentpunkte) sowie bei „Klärung der Zielerreichung“ (+3 Prozentpunkte).

Bei allen anderen Variablen waren die Freiburger Werte zum Zeitpunkt B immer niedriger als zum Zeitpunkt A: „Klärung der Zielerreichung“ (-5 Prozentpunkte), „Gegenseitiges Feedback“ (-3 Prozentpunkte) und „Zielvereinbarung für das nächste Jahr“ (-1 Prozentpunkt). Niedrigere Werte im Vergleich zur A-Phase gab es in Paderborn bei den Variablen „Gute Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen“ und „Gute Arbeitsbeziehungen zwischen Hauptamtlichen“ (jeweils -6 Prozentpunkte) und „Zielvereinbarung für das nächste Jahr“ (-1 Prozentpunkt).

Inwieweit die besseren Werte bei der Bedeutung einzelner ZVG-Aspekte (vgl. Tab. 50) im A/B-Vergleich in Freiburg als Effekt der ZVG-Schulungen bzw. der ZVG-Praxis zu bewerten sind, muss noch in Kap. 6 diskutiert werden. Bei der Freiburger Teilgruppe 1 (mit zwei Messzeitpunkten) waren die Unterschiede bei so gut wie allen Variablen nicht signifikant. Lediglich bei der Variable „Auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen eingehen“ war der Unterschied in Freiburg signifikant schlechter ($p=0.014$), was sich auch schon am von 1,88 auf 2,34 gesunkenen Mittelwert erkennen ließ. Bei der Paderborner Teilgruppe 2 (ebenfalls mit zwei Messzeitpunkten) zeigten sich keine signifikanten Unterschiede.

Im Hinblick auf die Bedeutung der einzelnen ZVG-Gesichtspunkte für Freiburg und Paderborn sind zum Zeitpunkt B vier Schwerpunktbildungen erkennbar:

1. Arbeitsbeziehungen,
2. Vergangenes Arbeitsjahr,
3. Zielfindung,
4. Entwicklungs- und Fördermaßnahmen.

Zu 1.: Die Arbeitsbeziehungen waren den Priestern beider Diözesen am bedeutendsten und bezogen sich aus Vorgesetztenperspektive sowohl auf gute Arbeitsbeziehungen mit den Hauptamtlichen als auch auf gute Arbeitsbeziehungen der Hauptamtlichen untereinander. Die entsprechenden Variablen erreichten Mittelwerte von 1,47 bis 1,68. Die zugehörigen Bedeutungsangaben dieses ersten Schwerpunktes lagen zwischen 87% und 94%.

Zu 2.: Das vergangene Arbeitsjahr bildete den zweiten Schwerpunkt und wurde durch die beiden Variablen „Klärung der Zielerreichung“ und „Gegenseitiges Feedback“ angesprochen. Die Mittelwerte lagen in beiden Diözesen zwischen 1,71 und 1,85. Für 82% bis 88% der Priester waren die beiden Variablen sehr bzw. ziemlich bedeutend.

Zu 3.: Den dritten Schwerpunkt bildete die eigentliche Zielfindung. Sie zeigte sich in den Variablen Zielvereinbarung und Eingehen auf die Zielvorstellungen der Hauptamtlichen. Die Mittelwerte dieser Variablen lagen zwischen 1,81 und 2,12. Beide Items wurden in Freiburg mit 72% bzw. 73% und in Paderborn mit 84% bzw. 89% als sehr bzw. ziemlich bedeutend angesehen.

Zu 4.: Der vierte Schwerpunkt zeigte sich mit den „Entwicklungs- und Fördermaßnahmen“. Sie wurden mit Mittelwerten von 2,43 in Freiburg und 2,04 in Paderborn in beiden Diözesen als am wenigsten bedeutend angesehen. Nur 51% der Freiburger und 76% der Paderborner Priester hatten diesem Einzelaspekt der ZVG eine hohe Bedeutung gegeben.

In Freiburg sollte zum Zeitpunkt B erfasst werden, inwieweit es den befragten Freiburger Priestern tatsächlich gelang, sich bei der Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgabe auf das neue Führungsinstrument einzulassen. Die genauen Mittelwert- und Prozentangaben hierzu finden sich in den Tab. 49 und 50 zu Beginn dieses Unterkapitels.

Entsprechend der Selbsteinschätzungen gelangen 88% der Freiburger Priester die „Arbeitsbeziehungen mit den Hauptamtlichen“ am besten. Der zugehörige Mittelwert betrug 1,85. Am zweitbesten gelang 80% der Freiburger das „Auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen eingehen“ (Mittelwert: 2,03). Auf Platz 3 mit 73% lag das „Gegenseitige Feedback“ (Mittelwert: 2,11). Auf Platz 4 lagen mit 69% die „Zielvereinbarung für das nächste Jahr“ (Mittelwert: 2,23) und „Gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Hauptamtlichen“ (Mittelwert: 2,24). An fünfter und sechster Position lagen „Klärung der Zielerreichung“ (58%; Mittelwert: 2,50) und die Besprechung der „Entwicklungs- und Fördermaßnahmen“ (49%; Mittelwert: 2,77). Aufgrund der aufgeführten Prozentwerte zum Gelingen (vgl. hierzu auch Tab. 50) wird deutlich, dass über zwei Drittel der befragten Freiburger Priester die auf Platz 1 bis 4 liegenden Einzelaspekte gut umsetzen konnten. Lediglich die an fünfter und sechster Stelle liegenden Gesprächsaspekte weisen auf Korrekturbedarf durch weiterführende Schulungen hin.

Der Mittelwertvergleich zwischen Bedeutung und Gelingen zeigt für Freiburg, dass - mit Ausnahme des ZVG-Gesichtspunktes „Auf Zielvorstellungen von Hauptamtlichen eingehen“ - alle Mittelwerte der Bedeutung höher waren als die des Gelingens. Dies ist durchaus nachvollziehbar. Selten gelingt die Umsetzung von Handlungen im gleichen Maß, wie deren Bedeutung eingeschätzt wird.

Interessanterweise war es jedoch beim Aspekt „Auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen eingehen“ umgekehrt. In der Selbsteinschätzung der Freiburger Priester übertraf das Gelingen die zuvor eingeschätzte Bedeutung. Hierbei könnte es sich um einen Effekt der ZVG-Schulungen handeln. In Rollenspielen war dort insbesondere die Gesprächsführung auf Augenhöhe eingeübt worden.

5.2.5 Zusammenhänge bei einzelnen persönlichen Aspekten

5.2.5.1 Lebensalter und Priesterdienstjahre

Durch die Antworten zur Frage „Wie alt sind Sie (Lebensalter in Jahren)?“ wurde - wie schon in der A-Phase - deutlich, dass die an der B-Phase der Studie teilnehmenden Priester im Erzbistum Paderborn jünger waren als die Priester der Erzdiözese Freiburg: 55% der Freiburger und 65% der Paderborner waren jünger als 55 Jahre. Die stärkste Gruppe in beiden Diözesen war - ebenfalls wie bereits zum Zeitpunkt A - die Gruppe der 45- bis 54-Jährigen mit 37% in Freiburg und 50% in Paderborn. Diese Gruppe war im Vergleich zur gleichen Altersgruppe in A sowohl in Freiburg als auch in Paderborn um sechs Prozentpunkte größer geworden. Die kleinste Gruppe war zum Zeitpunkt B die der 35- bis 44-Jährigen mit 18% in Freiburg und 21% in Paderborn. Diese Altersgruppe ist im Vergleich zu A in Freiburg sechs Prozentpunkte und in Paderborn vier Prozentpunkte kleiner.

Die Zahlen sind ein deutlicher Hinweis auf den größer werdenden Priestermangel in beiden Diözesen. Auffallend ist zudem, dass in beiden Diözesen keiner der befragten Priester älter als 75 Jahre war. Dies zeigt, dass die Personalverantwortlichen beider Diözesen Priester mit Erreichen der Altersgrenze von 75 Jahren konsequent von ihrer Leitungsaufgabe als Seelsorgeeinheits-Leiter bzw. Pastoralverbunds-Leiter entpflichtet hatten.

Mit den Antworten auf die Frage nach den Priesterdienstjahren „Wie lange sind Sie im Priesterberuf tätig (in Jahren)?“ wurde deutlich, dass die Gruppe der Priester mit 20 bis 24 Berufsjahren in Freiburg am stärksten ist (20%). In Paderborn bilden die Priester mit 15 bis 19 Berufsjahren die stärkste Gruppe (32%). Auffallend ist, dass in Paderborn kein Priester mit

weniger als zehn Berufsjahren die Leitung eines Pastoralverbundes übernommen hatte (-1 Prozentpunkt im Vergleich zu A). In Freiburg waren es 5% der Priester (-2 Prozentpunkte im Vergleich zu A), die mit weniger als 10 Berufsjahren in Leitungsverantwortung kamen.

In der Diözese Freiburg standen damit - im Unterschied zur Diözese Paderborn - auch zum Zeitpunkt B einige der befragten Priester bereits mit wenigen Dienstjahren in der Leitungsverantwortung als Seelsorgeeinheits-Leiter. Da der Priesterweihe eine vierjährige Berufseinführung als Kaplan bzw. Vikar folgt, ist der Beginn des fünften Priesterdienstjahres der frühestmögliche Zeitpunkt für die Übernahme von priesterlichen Leitungstätigkeiten. Meist schließt sich der Berufseinführung eine weitere Berufsphase z.B. als Kooperator an, in der noch keine Leitungsaufgaben übernommen werden.

5.2.5.2 Errichtungsjahr und Jahr der Ernennung zum Leiter

Zur Frage „In welchem Jahr wurde Ihre Seelsorgeeinheit errichtet?“ bestätigten sich die Ergebnisse aus der A-Phase: Auch die in der B-Phase gewonnenen Daten zeigen, dass die Leitungsentscheidung, neue pastorale Räume zu errichten, in Paderborn schneller als in Freiburg umgesetzt worden war.

Auch auf die Frage „In welchem Jahr wurden/werden Sie zum Leiter dieser Seelsorgeeinheit ernannt?“ zeigten sich ähnliche Befunde wie während der A-Phase. Auffallend in der B-Phase ist, dass in Paderborn die Zahl der Ernennungen zum Pastoralverbunds-Leiter in den Jahren 2002 bis 2005 mit jährlich 15% sehr konstant war. Dies ist erneut ein Hinweis auf die konsequente Errichtung der Pastoralverbände in der Diözese Paderborn.

5.2.5.3 Leitungsaufgabe und Selbstverständnis als Priester

Die Ergebnisse zur Frage „Wie stark verbinden Sie ihr Priester sein mit Ihrer Leitungsaufgabe?“ zeigten in der B-Phase im Vergleich zur A-Phase in Freiburg folgende Veränderungen (vgl. Tab. 51):

	Prozente FR A-Phase	Prozente FR B-Phase	Veränderung im Vgl. zur A- Phase/ FR (Prozentpkt.)	Prozente PB A-Phase	Prozente PB B-Phase	Veränderung im Vgl. zur A- Phase/ PB (Prozentpkt.)
sehr (1)	39%	48%	+9	54%	52%	-2
ziemlich (2)						
teils/teils (3)	39%	31%	-8	33%	31%	-2
weniger (4)	22%	21%	-1	13%	17%	+4
überhaupt nicht (5)						
Gesamt	100%	100%		100%	100%	

Tab. 51: A/B-Vergleich zur Verbindung der Leitungsaufgabe mit dem Selbstverständnis als Priester

48% der Seelsorgeeinheits-Leiter und 52% der Pastoralverbunds-Leiter konnten zum Zeitpunkt B ihr priesterliches Selbstverständnis „(sehr) gut“ mit ihrer Leitungsaufgabe verbinden. Die Führungsaufgabe wurde von dieser Gruppe als Teil des priesterlichen Leitungsdienstes gesehen. Leitung wurde als theologische Aufgabe erkannt. Im Vergleich zur A-Phase waren diese Werte in Freiburg um neun Prozentpunkte höher und in Paderborn um zwei Prozentpunkte niedriger. Im A/B-Vergleich fällt auf, dass die Zahl derer, denen dies „weniger“ bzw. „überhaupt nicht“ gelingt, in Freiburg von 22% auf 21% gesunken ist. In Paderborn dagegen war diese Gruppe zum Zeitpunkt B von 13% auf 17% gestiegen und damit um vier Prozentpunkte größer geworden. Die Veränderungen in Freiburg könnten ein Effekt der ZVG-Praxis sein, was später noch zu diskutieren ist.

5.2.5.4 Mitarbeiterzahl und Zahl der Zielvereinbarungsgespräche

Mit dem Wortlaut „Aus wievielen Personen besteht Ihr Seelsorgeteam (inkl. Ihnen als dem Leiter)?“ wurde - wie schon in der A-Phase - nach den Teamgrößen gefragt. 76% der Freiburger Teams bestanden aus bis zu vier Personen. In Paderborn bestanden nur 53% der Teams aus bis zu vier Personen. Im Vergleich zur A-Phase war die Gruppe von Priestern, deren Team aus vier Personen besteht, in Freiburg unverändert; in Paderborn um vier Prozentpunkte größer. Die größte Gruppe in Freiburg war zum Zeitpunkt B die Gruppe mit drei Teammitgliedern (25%); in Paderborn war es die Gruppe mit vier und fünf Teammitgliedern (mit 26% und 25%). Damit gab es auch in der B-Phase in Freiburg kleinere Teams von bis zu vier Personen. Wohingegen die Teams der Hauptberuflichen in Paderborn eher größer waren.

Mit der folgenden Formulierung wurde die Zahl der nicht-pastoralen Mitarbeiter erfragt: „Bitte ergänzen Sie die Personenzahl: Ihr Seelsorgeteam besteht (inkl. Ihnen als dem Seelsorgeeinheits-Leiter) aus ... Frauen und ... Männern, die im pastoralen Dienst stehen. Über das Seelsorgeteam hinaus sind Sie unmittelbarer Dienstvorgesetzter von ... Frauen und ...Männern in der Seelsorgeeinheit (Hauptberufliche, die nicht im pastoralen Dienst stehen)“.

Es zeigten sich die folgenden Mittelwerte und Standardabweichungen (vgl. Tab. 52):

Diözese	Frauen im pastoralen Dienst	Männer im pastoralen Dienst	Frauen - im nicht-pastoralen Dienst	Männer - im nicht-pastoralen Dienst	Gesamtzahl der Mitarbeiter
FR:					
Mittelwert	0,88	2,75	12,61	1,99	18,23
Standardabw.	0,933	1,606	13,743	3,662	
N	91	93	83	81	
PB:					
Mittelwert	1,00	3,60	13,36	2,39	20,35
Standardabw.	0,906	1,538	11,005	3,704	
N	96	96	82	83	

Tab. 52: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Zahl der Mitarbeiter (inkl. SE/PV-Leiter)

Die Mittelwerte bildet auch das Balkendiagramm in Abb. 33 ab:

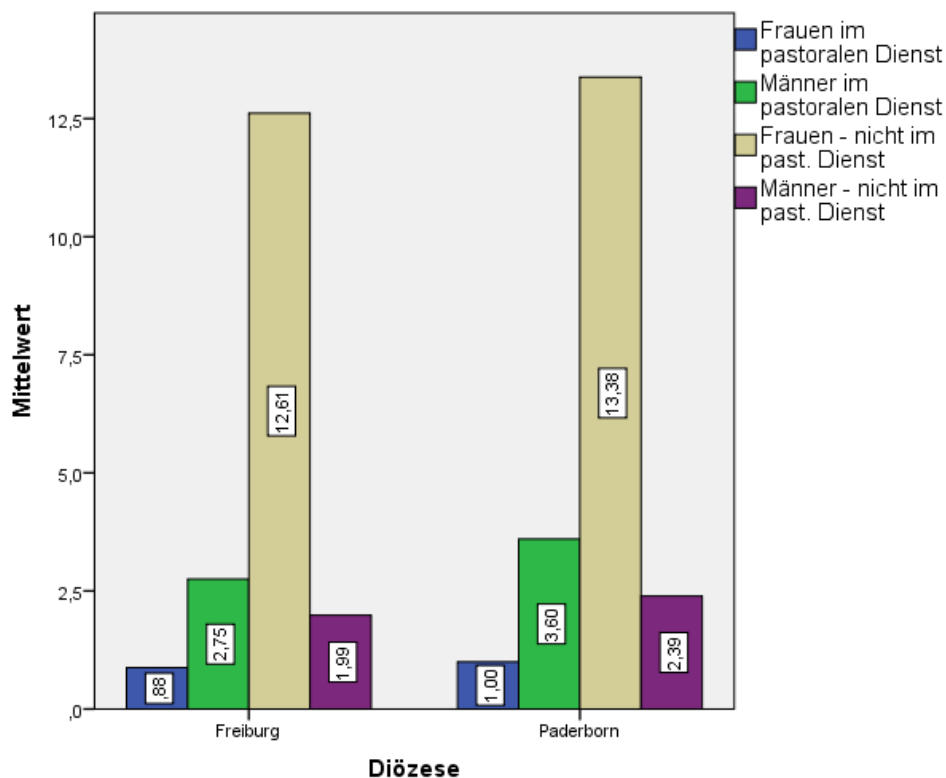


Abb. 33 : Zahl der Frauen und Männer im pastoralen sowie nichtpastoralen Dienst (inkl. SE/PV-Leiter)

Durch Tab. 52 und Abb. 33 wird die durchschnittliche Zahl der Frauen und Männer im pastoralen sowie nichtpastoralen Dienst deutlich. Wie schon in der A-Phase ist die große Zahl von Frauen im nichtpastoralen Dienst auffallend: Im Mittel waren sowohl in Freiburg als auch in Paderborn in jeder pastoralen Einheit 13 Frauen im nichtpastoralen Dienst als Erzieherinnen, Pfarrsekretärinnen und Reinigungskräfte beschäftigt. Vergleichsweise klein ist die Zahl der Männer im nichtpastoralen Dienst: In den Diözesen Freiburg und Paderborn sind es im Mittel zwei Männer pro pastoraler Einheit. Sie sind in der Regel als Messner bzw. Küster beschäftigt und haben meist zusätzliche Hausmeistertätigkeiten in Gemeindehäusern zu verrichten. Im pastoralen Dienst hat jeder SE-/PV-Leiter im Mittel zwei weitere pastorale männliche Mitarbeiter (z.B. als Vikare, Kooperatoren, Diakone, Pastoral- und Gemeindereferenten) und eine weitere weibliche Mitarbeiterin (als Pastoral- bzw. Gemeindereferentin).

Mit den beiden Fragen „Mit wie vielen Hauptamtlichen haben Sie in den vergangenen zwölf Monaten ein Zielvereinbarungsgespräch geführt?“ und „Wie viele Zielvereinbarungsgespräche beabsichtigen Sie im Kalenderjahr 2009 zu führen?“ wurde nach den durchgeführten und geplanten ZVG gefragt. Die Anzahl der durchgeführten Gespräche konnte nur für Freiburg ermittelt werden, weil bis Juni 2008 in Paderborn noch keine ZVG geführt worden waren. Tab. 53 bildet die Mittelwerte und Standardabweichungen ab:

Diözese	Anzahl durchgeführter ZVG	Anzahl geplanter ZVG
FR:		
Mittelwert	3,28	4,20
Standardabw.	4,292	4,541
N	93	89
PB:		
Mittelwert	-	5,01
Standardabw.	-	4,304
N	-	87

Tab. 53: Mittelwerte und Standardabweichungen zur Zahl der durchgeführten und beabsichtigten ZVG

Die Zahl der in Freiburg durchgeführten ZVG zeigt Abb. 34:

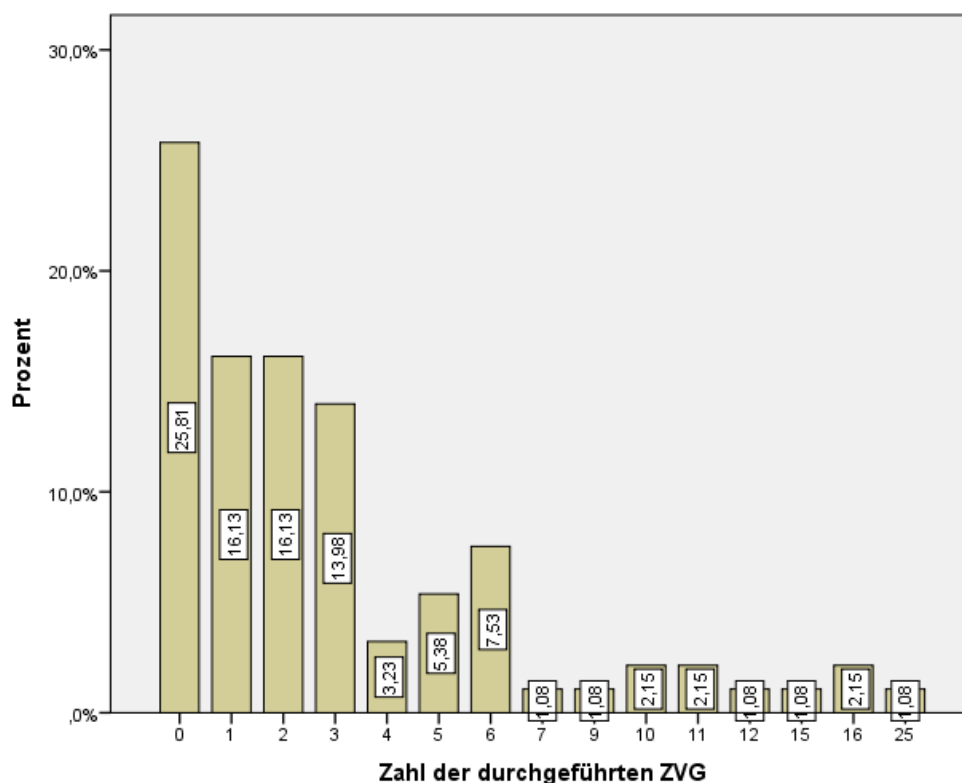


Abb. 34: Zahl der durchgeführten ZVG in Freiburg

26% der befragten Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg hatten zum Zeitpunkt B noch keine ZVG geführt. Von diesen 26% der Priester, die das neue Instrument nicht umgesetzt hatten, müssen 9% der Priester ohne pastorale Mitarbeiter (vgl. Abb. 35) abgezogen werden. Damit hatten 17% der Freiburger Studienteilnehmer bis Juni 2008 keine ZVG geführt, obwohl sie mindestens einen pastoralen Mitarbeiter hatten. 46% der befragten Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter hatten

insgesamt ein bis drei ZVG durchgeführt. Weitere 28% der leitenden Priester in Freiburg hatten sogar mehr als drei Gespräche geführt.

Die nachfolgende Tab. 54 zeigt die Zahl der für das Kalenderjahr 2009 geplanten ZVG:

Zahl geplanter ZVG	Freiburg	Paderborn
0	12,4%	4,6%
1	12,4%	8,0%
2	23,6%	23,6%
3	15,7%	10,3%
4	5,6%	8,0%
5	7,9%	12,7%
6	6,7%	4,6%
7	0,0%	4,6%
8	1,0%	2,8%
>9	14,7%	20,8%
Summe	100,0%	100,0%

Tab. 54: Zahl der für 2009 geplanten ZVG

Zum Zeitpunkt B planten 52% der Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter und 42% der Paderborner Pastoralverbunds-Leiter für das Folgejahr 2009 ein bis drei ZVG. 36% der Priester in Freiburg und 54% der Priester in Paderborn planten mehr als drei Gespräche.

Die nachfolgende Abb. 35 dokumentiert die Gesamtzahlen der pastoralen Mitarbeiter beider Diözesen. Es fällt auf, dass 9% der leitenden Priester in Freiburg keine pastoralen Mitarbeiter hatten. In Paderborn hatten alle leitenden Priester wenigsten einen pastoralen Mitarbeiter. 67% der Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter und 54% der Paderborner Pastoralverbunds-Leiter hatten ein bis drei pastorale Mitarbeiter. 24% der Priester in Freiburg und 46% der Priester in Paderborn hatten mehr als drei pastorale Mitarbeiter.

Von den 12% der Freiburger Priester (vgl. Tab. 54, 1. Zeile), die für 2009 kein ZVG planen müssen die 9% der Freiburger Priester abgezogen werden, die keine pastoralen Mitarbeiter hatten (vgl. Abb. 35). Demnach waren es nur 3% der Seelsorgeeinheits-Leiter, die kein ZVG planen. Diese drei Prozent lassen sich durch Anmerkungen auf den zurückgesendeten Fragebögen zur B-Phase erklären: Die Priester teilten mit, dass sie im Herbst 2008 in den Ruhestand wechseln und damit von ihrer Leitungsaufgabe entpflichtet würden.

Die Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter hatten zum Zeitpunkt B im Mittel 2,6 pastorale Mitarbeiter. Im Mittel hatten sie zu diesem Zeitpunkt 3,3 ZVG geführt und für das Folgejahr 2009 4,2 Gespräche geplant.

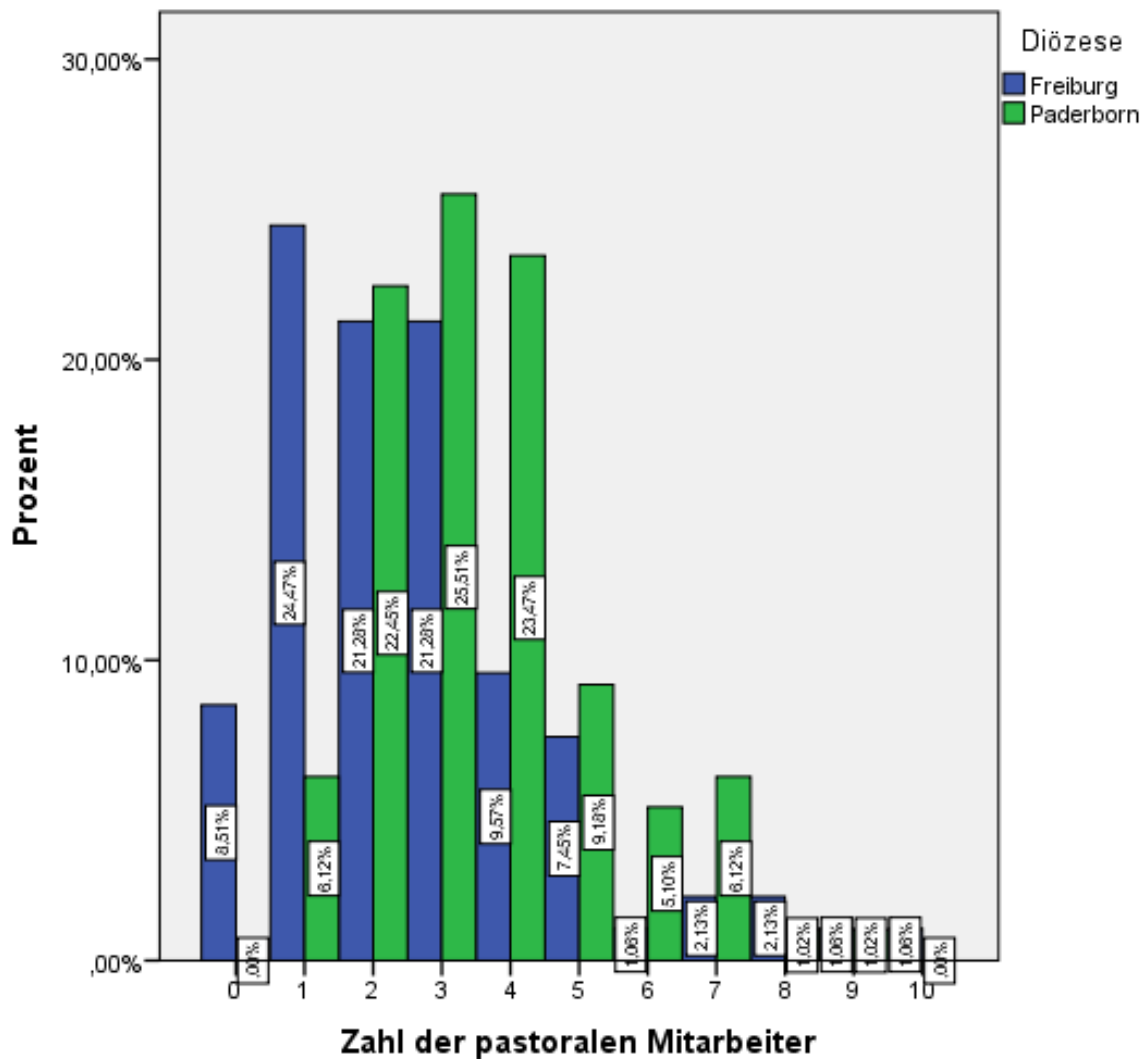


Abb. 35: Zahl der pastoralen Mitarbeiter

Die Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg hatten somit im Mittel zum Zeitpunkt B 0,7 Gespräche mehr geführt als sie pastorale Mitarbeiter hatten und planten für das Jahr 2009 im Mittel 1,6 Gespräche mehr. Dies erklärt sich damit, dass manche Seelsorgeeinheits-Leiter beabsichtigten, auch mit ihren Sekretärinnen und teilweise auch mit den Leiterinnen der Kindertageseinrichtungen ein ZVG zu führen.

5.2.6 Verbesserung der Zusammenarbeit und Identifikation mit den pastoralen Leitlinien

Auf die Frage „Hat sich durch die Zielvereinbarungsgespräche die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren pastoralen Mitarbeitern verbessert?“ teilten die Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter mit, inwieweit sie - aufgrund der ZVG - eine verbesserte Zusammenarbeit mit den Mitgliedern ihres hauptberuflichen Seelsorgeteams wahrnehmen (vgl. Tab. 55):

sehr	9,9%
ziemlich	28,2%
teils/teils	32,3%
weniger	16,9%
überhaupt nicht	12,7%
Summe	100,0%

Tab. 55: ZVG-bedingte Verbesserung der Zusammenarbeit

38% der Befragten gaben an, dass sich die Zusammenarbeit durch die ZVG „sehr“ bzw. „ziemlich“ verbessert hat. 30% gaben an, „wenig“ bzw. „keine“ ZVG-bedingten Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit den hauptamtlichen Mitarbeitern festzustellen. Obwohl insgesamt 88% der befragten Freiburger Priester angegeben hatten, dass ihnen die Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen sehr gut bzw. gut gelingen, führten weniger als die Hälfte der Befragten, die guten Arbeitsbeziehungen auf die ZVG zurück.

Ein knappes Drittel (32%) der Befragten antworteten, dass sie nur zum Teil Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit den pastoralen Mitarbeitern feststellten. Dieses Drittel konnte noch nicht sicher sagen, ob durch die ZVG eine verbesserte Zusammenarbeit eingetreten war. Unter Umständen zeigt sich in diesen Angaben immer noch die Skepsis der Priester gegenüber einem von oben verordneten Leitungsinstrument. Auch aus Mitarbeitersicht könnten die ZVG ggf. als Teil eines „von oben“ verordneten Aufbruchs betrachtet worden sein, so dass sich hier in jedem Fall ein gewisser Handlungsbedarf für die Diözesanleitung in Freiburg zeigt.

Inwieweit die Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter bei ihren pastoralen Mitarbeitern eine bessere Identifikation mit den Pastoralen Leitlinien der Erzdiözese und der damit verbundenen Initiative „Aufbruch im Umbruch“ erkennen konnten, wurde mit der Frage „Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre pastoralen Mitarbeiter durch die ZVG besser mit den Pastoralen Leitlinien und diözesanen Vorgaben zu ‚Aufbruch im Umbruch‘ identifizieren?“ ermittelt (vgl. Tab. 56):

sehr	1,4%
ziemlich	27,1%
teils/teils	37,2%
weniger	21,4%
überhaupt nicht	12,9%
Summe	100,0%

Tab. 56: ZVG-bedingte Identifikation der Mitarbeiter mit den Pastoralen Leitlinien

29% der Befragten konnten aufgrund der ZVG eine bessere Identifikation erkennen; 37% waren unentschlossen; 34% konnten eine ZVG-bedingte Identifikation „weniger“ bis „überhaupt nicht“ erkennen.

Auch bei diesem Item war mehr als ein Drittel der Befragten unentschlossen. Ein weiteres Drittel konnte keine höhere Identifikation mit den pastoralen Leitlinien und der damit verbundenen

Initiative „Aufbruch im Umbruch“ erkennen. Zudem überrascht, dass nur 29% eine sehr bzw. ziemlich verbesserte Identifikation ihrer Mitarbeiter mit den diözesanen Vorgaben wahrgenommen hatten. Auch hier zeigt sich wiederum Handlungsbedarf für die Freiburger Diözesanleitung.

5.2.7 Weiterbildungswünsche

Die beiden Fragen „Wo sehen Sie für sich den größten Weiterbildungsbedarf?“ bzw. „Wo sehen Sie für Ihre Mitarbeiter den größten Weiterbildungsbedarf?“ zielten auf die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, den die Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter für sich und für ihre pastoralen Mitarbeiter sahen.

Mehrfachnennungen zu den nachfolgenden Fortbildungsfeldern waren bei beiden Items möglich:

1. Theologische Fachkompetenz
2. Personalentwicklung/soziale Kompetenz
3. Seelsorgerliche Kompetenz
4. Pastoralmethodologische Kompetenz
5. Managementkompetenz.

Die eigenen Weiterbildungswünsche der Priester zeigt Tab. 57:

	N FR	Prozent FR	Rang FR	N PB	Prozent PB	Rang PB
Theologische Fachkompetenz	21	14,4%		21	11,1%	
Personalentwicklung/ Soziale Kompetenz	34	23,3%	3.	43	22,6%	2.
Seelsorgliche Kompetenz	28	19,2%		24	12,6%	
Pastoralmethodologische Kompetenz	44	30,1%	1.	42	22,1%	3.
Management-Kompetenz	41	28,1%	2.	45	23,7%	1.
Summe	168	115,1%		175	92,1%	

Tab. 57: Eigene Weiterbildungswünsche der Priester

30% bzw. 28% der Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter meldeten für sich selbst Weiterbildungsbedarf im Bereich der pastoralmethodologischen Kompetenz bzw. dem der Managementkompetenz an. Diese Themenwünsche standen in Freiburg an erster und zweiter Stelle. Bei 22% bzw. 24% der in Paderborn befragten Priester standen sie an dritter und erster Stelle. Der hohe Stellenwert der gewünschten pastoralmethodologischen Weiterbildung in Freiburg überrascht angesichts der Auflösung der klassischen katholischen Milieus und der sich verändernden kirchlichen Sozialgestalt nicht. Er spricht für die Sensibilität der Freiburger und deren Wunsch, die Frage nach Gott sowie christliches Glaubensleben in einer modernen Gesellschaft wach zu halten. Die Paderborner Priester wiederum sahen für sich einen dringenderen Bedarf nach Vertiefung von Managementkompetenzen. Hierzu zählen auch die einführenden ZVG-Schulungen.

23% der befragten Priester in Freiburg und Paderborn meldeten weiteren Schulungsbedarf im Hinblick auf Personalentwicklung und soziale Kompetenz zurück. Dieser Themenwunsch stand in Freiburg an dritter Stelle; in Paderborn an zweiter Stelle. Aufgrund der durchgeführten ZVG-Schulungen in Freiburg ist es nachvollziehbar, dass dieser Wunsch in Freiburg einen weniger großen Stellenwert hatte als in Paderborn.

Mit 19% in Freiburg und 13% in Paderborn wünschten die Priester eine Weiterentwicklung der seelsorglichen Kompetenz. Den geringsten Weiterbildungsbedarf sahen 14% der Freiburger und 11% der Paderborner in der theologischen Weiterbildung. Hier fühlte sich ein großer Teil der Priester immer noch gut ausgebildet. Auch für Hennersperger war es im Rahmen der Priesterstudie 2000 wenig überraschend, dass die theologisch und seelsorglich gut ausgebildeten Priester einen geringen Weiterbildungsbedarf in diese beiden Kompetenzfelder anmeldeten (Hennersperger 2002, S. 319).

Im Hinblick auf die pastoralen Mitarbeiter ergaben sich aus Sicht der Priester folgende Weiterbildungswünsche (vgl. Tab. 58):

	N FR	Prozent FR	FR	N PB	Prozent PB	PB
Theologische Fachkompetenz	23	15,8%	3.	29	15,3%	3.
Personalentwicklung/ Soziale Kompetenz	19	13,0%		23	12,1%	
Seelsorgliche Kompetenz	36	24,7%	2.	41	21,6%	2.
Pastoralmethodologische Kompetenz	44	30,1%	1.	48	25,3%	1.
Management- Kompetenz	13	8,9%		26	13,7%	
Summe	145	92,5%		167	93,0%	

Tab. 58: Weiterbildungswünsche der Priester für ihre pastoralen Mitarbeiter

Der Wunsch nach Erweiterung der pastoralmethodologischen Kompetenz ihrer Mitarbeiter stand in beiden Diözesen an erster Stelle: Mit 30% in Freiburg und 25% in Paderborn passt er gut zu den eigenen Fortbildungswünschen der Priester beider Diözesen. Er weist durchaus auf die auch bei Mitarbeitern wahrgenommenen Unsicherheiten hin, z.B. in der Weitergabe des Glaubens an junge Menschen im Rahmen des Religionsunterrichts bzw. der katechetischen Tätigkeiten in den Gemeinden (BDKJ und Misereor 2008).

In beiden Diözesen erzielte der Wunsch nach einer Weiterentwicklung der seelsorglichen Kompetenz der Mitarbeiter den zweiten Platz (Freiburg: 25%; Paderborn: 22 %). Der Wunsch nach einer Weiterbildung im Bereich der theologischen Fachkompetenz lag mit 16% in Freiburg und 15% in Paderborn an dritter Stelle. Personalentwicklung und soziale Kompetenz (Freiburg: 13%; Paderborn: 12%) sowie Management-Kompetenz (Freiburg: 9%; Paderborn: 14%) standen in beiden Diözesen an letzter Stelle. Auch diese Wertung überrascht nicht. Schließlich handelt es sich bei den letztgenannten Weiterbildungswünschen um genau die Kompetenzen, die für die Leiter der großen Pastoralräume wünschenswert sind und weniger für deren Mitarbeiter.

Gestützt auf die Frage „Wünschen Sie für sich eine vertiefende Schulung zum Thema Zielvereinbarung?“ wurde erhoben, ob die Priester eine weitere ZVG-Schulung wünschen (vgl. Tab. 59):

	N FR	Prozent FR	N PB	Prozent PB
Wunsch nach vertiefender ZVG-Schulung	20	13,7%	96	70,8%

Tab. 59: Wunsch nach vertiefender Schulung zum Thema ZVG

Tab. 59 zeigt, dass 14% der Freiburger und 71% der Paderborner Priester eine vertiefende Schulung zum Thema ZVG wünschten. Für das Erzbistum Paderborn wird deutlich, wie groß der Wunsch der Priester nach einer Einführung des Personalführungsinstruments der ZVG in ihrem Erzbistum war. Hingegen offenbarten die Freiburger Priester, dass vertiefende ZVG-Schulungen, die über die Einführungsschulung hinausgehen, weniger gewünscht waren. Für die Freiburger Priester waren die ZVG-Einführungsschulungen offenbar gut und ausreichend.

5.2.8 Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand für pastorale Aufgaben

Mit der Frage: „Wenn Sie an die konkrete Ausübung Ihres Priesterberufs denken, wie bedeutend sind für Sie derzeit die nachfolgend genannten Tätigkeiten?“ wurde nach der Bedeutung einzelner pastoraler Tätigkeitsfelder in der konkreten priesterlichen Tätigkeit gefragt. Auf der Skala 1=„sehr bedeutend“ bis 5=„überhaupt nicht bedeutend“ bewerteten die befragten Priester folgende Items:

- Repräsentation bei öffentlichen Anlässen
- Spendung von Sakramenten
- Feier der Eucharistie
- Mitarbeit in kirchlichen Vereinigungen
- Führung und Verwaltung der Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden
- Sorge um Arme und Kranke, karitative Tätigkeiten
- Missionarischer Neugewinn von Gläubigen
- Religionsunterricht
- Stundengebet und andere Gebetszeiten/-formen
- Pastoral an Lebenswenden
- Theologische Lektüre, fachliche Weiterbildung.

Darüber hinaus wurde mit der Formulierung: „Wie viel Kraft und Zeit setzen Sie derzeit für die folgenden Personen bzw. Gruppen Ihrer Seelsorgeeinheit ein?“ nach dem entsprechenden Aufwand für Menschen im seelsorglichen Kontext gefragt. Auf der Skala 1=„sehr viel“ bis 5=„überhaupt keine“ bewerteten die befragten Priester folgende Items:

- Pfarrgemeinderat, Stiftungsrat, Kirchenverwaltung
- Seniorengruppen
- Einzelne in den Gemeinden, die nicht in einer Gruppe eingebunden sind
- Männergruppen
- Menschen in Krisensituationen
- Familiengruppen
- Arme, Kranke, Flüchtlinge

- Laien im Pfarrgemeinderat
- Frauengruppen
- Dienstgespräche mit hauptamtlich pastoralen Mitarbeitern
- Kinder- und Jugendarbeit.

Hierzu hatte Hanisch bereits im Jahr 2005 - basierend auf ihm von Zulehner zur Verfügung gestelltem Datenmaterial aus der Priesterstudie 2000 - unter anderem die Aufgabenbedeutung und den entsprechenden Kraft- bzw. Zeitaufwand bei kath. Priestern untersucht (Hanisch 2005, S. 46 f). Mit einer gewissen Vorsicht leitete er damals das Aufgabenprofil eines hauptberuflichen Pfarrers mit territorialer Leitungsverantwortung für mehrere Pfarrgemeinden ab. Im Hinblick auf die erfragten Tätigkeitsfelder sah er für Priester in dieser Leitungsverantwortung folgende Tätigkeitsschwerpunkte (in Klammern: Mittelwerte für den von ihm ermittelten Kraft- und Zeiteinsatz):

1. Sakramentenspendung (ohne Eucharistie)	30% (1,80)
2. Gemeindeleitung	20% (2,60)
3. Einzelseelsorge	18% (2,70)
4. Diakonie	16% (3,10)
5. Gemeindeaufbau/ Verkündigung	16% (3,15)

Bei der ZVG-Studie in den Erzbistümern Freiburg und Paderborn wurden Items aus der Priesterstudie von Zulehner übernommen und ergänzt. Neu in der ZVG-Studie war z.B. die Frage nach der Bedeutung von Eucharistie, theologischer Fachlektüre, Weiterbildung, Stundengebet und persönlichen Gebetsformen. Entsprechend wurde das erste Tätigkeitsfeld erweitert, dem Zulehner nur die Sakramentenspendung zugeordnet hatte. Auch der Predigtendienst (bei Hanisch dem Tätigkeitsfeld „Gemeindeaufbau/ Verkündigung“ zugeordnet) wurde nun dem umfassenderen ersten Tätigkeitsfeld („Eucharistie, Liturgie, Sakramente und Tagzeitengebet“) zugeordnet. Religionsunterricht als Teil des Verkündigungsdienstes, bisher im fünften Tätigkeitsfeld wurde nun einem neuen sechsten Tätigkeitsfeld („Sonstiges“) zugeordnet. Dies auch, weil dieser kaum noch durch die Leiter der pastoralen Einheiten, sondern eher durch deren pastoralen Mitarbeiter erteilt wird.

Damit ergaben sich bei der ZVG-Studie die folgenden Tätigkeitsfelder:

1. Eucharistie, Liturgie, Sakramente und Tagzeitengebet
2. Gemeindeleitung
3. Einzelseelsorge
4. Diakonie
5. Gemeindeaufbau
6. Sonstiges (Religionsunterricht, theologische Lektüre und fachliche Weiterbildung)

Im Einzelnen ergaben sich für die Tätigkeitsfelder auf der Skala von 1=„sehr bedeutend“ bis 5=„überhaupt nicht bedeutend“ bzw. für den Kraft-/Zeitaufwand auf der Skala 1=„sehr viel“ bis 5=„überhaupt keinen“ folgende Mittelwerte (vgl. Tab 60):

Bedeutung	FR	PB	Kraft- und Zeitaufwand	FR	PB
<u>1. Eucharistie, Lit. Sakramente und Tagzeitengebet</u>			<u>1. Eucharistie, Liturgie Sakramente und Tagzeitengebet</u>	Keine Angaben	
Predigen, Evangelium verkünden	1,34	1,35			
Spendung von Sakramenten	1,45	1,39			
Feier der Eucharistie	1,22	1,14			
Stundengebet und andere Gebetszeiten/-formen	2,18	2,23			
Pastoral an Lebenswenden	1,99	1,97			
<u>2. Gemeindeleitung</u>			<u>2. Gemeindeleitung</u>		
Repräsentation bei öffentlichen Anlässen	2,62	2,81	Pfarrgemeinderat, Stiftungsrat, Kirchenverwaltung	1,95	2,06
Verwaltung kirchlicher Gebäude	3,03	3,01	Laien im Pfarrgemeinderat	2,58	2,42
Führung und Verwaltung der Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden	2,36	2,27	Dienstgespräche mit hauptamtlich pastoralen Mitarbeitern	2,30	1,98
<u>3. Gemeindeaufbau</u>			<u>3. Gemeindeaufbau</u>		
Mitarbeit in kirchlichen Vereinigungen	2,84	2,70	Seniorengruppen	3,21	3,26
			Männergruppen	4,02	3,53
			Familiengruppen	3,26	3,06
			Frauengruppen	3,11	2,88
			Kinder- und Jugendarbeit	2,69	2,82
<u>4. Einzelseelsorge</u>			<u>4. Einzelseelsorge</u>		
Persönliche Seelsorge bei Fernstehenden, Distanzierten	2,67	2,60	Einzelne in den Gemeinden, die nicht in einer Gruppe eingebunden sind	2,91	2,89
Persönliche Seelsorge bei kirchennahen Personen	2,00	1,99			
Missionarischer Neugewinn von Gläubigen	2,61	2,31			
<u>5. Diakonie</u>			<u>5. Diakonie</u>		
Sorge um Arme und Kranke, karitative Tätigkeiten	2,22	1,99	Menschen in Krisensituationen	2,65	2,44
			Arme, Kranke, Flüchtlinge	2,87	2,56
<u>6. Sonstiges</u>			<u>6. Sonstiges</u>	Keine Angaben	
Religionsunterricht	3,26	3,14			
Theologische Lektüre, fachliche Weiterbildung	2,44	2,27			

Tab. 60: Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand für einzelne priesterliche Tätigkeiten

Beim Vergleich der Mittelwerte zur Bedeutung einzelner priesterlicher Tätigkeiten in Tab. 60 fällt auf, dass sich in beiden Erzbistümern ähnliche Mittelwerte der Bedeutung ergeben: Die größte Bedeutung hatte in beiden Diözesen die Feier der Eucharistie (Mittelwerte: 1,14 in Freiburg und 1,22 in Paderborn) gefolgt vom Verkündigungs- und Predigtendienst (Mittelwerte: 1,34 und 1,35). An dritter Stelle stand bedeutungsmäßig die Spendung von Sakramenten (Mittelwerte: 1,45 und 1,39).

„Ziemlich bedeutend“ waren die folgenden priesterlichen Tätigkeiten: Pastoral an Lebenswenden (Mittelwerte 1,99 in Freiburg und 1,97 in Paderborn), persönliche Seelsorge bei kirchennahen Menschen (Mittelwerte 2,00 und 1,99), Sorge um Arme und Kranke sowie karitative Tätigkeiten (Mittelwerte 2,22 und 1,99), Stundengebet und andere Gebetsformen (Mittelwerte 2,18 und 2,23), Führung und Verwaltung der Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden (Mittelwerte 2,36 und 2,27) sowie theologische Lektüre und fachliche Weiterbildung (Mittelwerte 2,44 und 2,27). Mit einem Mittelwert von 2,31 war auch der missionarische Neugewinn von Gläubigen für die Paderborner Priester ziemlich bedeutend. Für die Freiburger Priester war diese Tätigkeit mit einem Mittelwert von 2,61 nur noch zum Teil von Bedeutung.

Teilweise bedeutend waren priesterliche Tätigkeiten wie persönliche Seelsorge bei Fernstehenden und Distanzierten (Mittelwerte 2,67 in Freiburg und 2,60 in Paderborn), Repräsentation bei öffentlichen Anlässen (Mittelwerte 2,62 und 2,81), Mitarbeit in kirchlichen Vereinigungen (Mittelwerte 2,84 und 2,70), Verwaltung kirchlicher Gebäude (Mittelwerte 3,03 und 3,01) sowie Religionsunterricht (Mittelwerte 3,26 und 3,14). Es zeigt sich, dass in beiden Diözesen der Religionsunterricht am wenigsten bedeutend war. Viele Studienteilnehmer hatten handschriftlich angemerkt, dass der Religionsunterricht für sie so gut wie bedeutungslos sei, weil sie aufgrund ihrer Leitungsaufgaben vom Schuldienst freigestellt seien.

„Ziemlich viel“ ihrer Kraft und Zeit investierten die befragten Priester in die Kirchenverwaltung, den Pfarrgemeinde- und Stiftungsrat (Mittelwerte 1,95 in Freiburg und 2,06 in Paderborn), sowie in die Dienstgespräche mit hauptamtlich pastoralen Mitarbeitern (Mittelwerte 2,30 und 1,98). Auch den Laien im Pfarrgemeinderat schenkten die Paderborner Priester ziemlich viel ihrer Kraft und Zeit (Mittelwert 2,58), wohingegen diese Tätigkeit von den Freiburgern nur zum Teil Kraft und Zeit erforderte (Mittelwert 2,42). Dieser Unterschied könnte damit zusammen hängen, dass sich die Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter im Pfarrgemeinderat durch hauptamtlich pastorale Mitarbeiter vertreten lassen können. Menschen in Krisensituationen schenkten die Paderborner ebenfalls ziemlich viel ihrer Kraft und Zeit (Mittelwert 2,44), wohingegen die Freiburger Priester dies nur teilweise taten (Mittelwert 2,65). Aufgrund der vielen kirchlichen Beratungsstellen, die es in beiden Diözesen gibt, ist es wenig verwunderlich, dass diese Mittelwerte tendenziell nur zum Teil Kraft und Zeit der Priester erfordern. Häufig geht es um Erstinterventionen und Weitervermittlung an die Fachberatung.

Nur teilweisen Kraft- und Zeiteinsatz erforderten die folgenden priesterlichen Tätigkeiten: Kinder- und Jugendarbeit (Mittelwerte 2,69 in Freiburg und 2,82 in Paderborn), Arme, Kranke und Flüchtlinge (Mittelwerte 2,87 und 2,56), Einzelseelsorge (Mittelwerte 2,91 und 2,89), Frauengruppen (Mittelwerte 3,11 und 2,88), Seniorengruppen (Mittelwerte 3,21 und 3,26) sowie Familiengruppen (Mittelwerte 3,26 und 3,06). Wenig Kraft und Zeit wurde für Männergruppen eingesetzt (Mittelwert 4,02 in Freiburg und 3,53 in Paderborn). Männerpastoral spielte bei den befragten Priestern kaum eine Rolle. Hierfür kann es zwei Gründe geben: Entweder wurde die Begleitung entsprechender Gruppen an Mitarbeiter delegiert oder aber sie war nicht mehr gefragt, weil diese Gruppen nicht mehr existierten.

Der Vergleich der Mittelwerte zum Kraft-/Zeitaufwand priesterlicher Tätigkeiten zeigt damit, dass die zum Zeitpunkt B befragten Priester beider Diözesen für Rätearbeit und Kirchenverwaltung am meisten und für Männergruppen am wenigsten Kraft und Zeit eingesetzt hatten.

Zu den Tätigkeitsfeldern ergaben sich die folgenden summierten durchschnittlichen Mittelwerte auf einer Skala von 1=„sehr bzw. sehr viel“ bis 5=„überhaupt nicht bzw. keine“ (vgl. Tab. 61):

Bedeutung	FR	PB	Kraft- und Zeitaufwand	FR	PB
1. Eucharistie, Liturgie Sakramente und Tagzeitengebet	1,64	1,62	1. Eucharistie, Liturgie Sakramente und Tagzeitengebet	Keine Angabe	
2. Gemeindeleitung	2,67	2,70	2. Gemeindeleitung	2,28	2,15
3. Gemeindeaufbau	2,84	2,70	3. Gemeindeaufbau	3,26	3,11
4. Einzelseelsorge	2,43	2,30	4. Einzelseelsorge	2,91	2,89
5. Diakonie	2,22	1,99	5. Diakonie	2,76	2,50
6. Sonstiges	2,85	2,71	6. Sonstiges	Keine Angabe	

Tab. 61: Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand nach priesterlichen Tätigkeitsfeldern

Die Bedeutung des ersten Tätigkeitsfelds „Eucharistie, Sakramente, Liturgie und Tagzeitengebet“ erreichte in beiden Erzbistümern den höchsten Mittelwert (Freiburg: 1,64; Paderborn: 1,62). Tab. 61 zeigt darüber hinaus, dass das Tätigkeitsfeld „Sonstiges“ (Religionsunterricht, theologische Lektüre und fachliche Weiterbildung) in beiden Diözesen die geringste Bedeutung hatte (Mittelwerte: 2,85 in Freiburg und 2,71 in Paderborn). Ähnlich wurde das Tätigkeitsfeld „Gemeindeaufbau“ bewertet (Freiburg: 2,84; Paderborn: 2,70). Möglicherweise wurden die zugehörigen Aufgaben zwischenzeitlich an die pastoralen Mitarbeiter delegiert.

Die „Gemeindeleitung“ (Tätigkeitsfeld 2) kostete in beiden Diözesen mit Mittelwerten von 2,28 in Freiburg bzw. 2,15 in Paderborn den größten Kraft-/Zeitaufwand. Den geringsten Kraft-/Zeitaufwand erbrachten die befragten Priester für das dritte Tätigkeitsfeld „Gemeindeaufbau“ bei

Mittelwerten von 3,26 in Freiburg bzw. 3,11 in Paderborn. Für die Tätigkeitsfelder 1 und 6 war der Kraft-/Zeitaufwand nicht untersucht worden. Daher konnten diese beiden Tätigkeitsfelder nicht in das nun in Tab. 62 folgende Ranking der Mittelwerte für die Tätigkeitsfelder 2 bis 5 (vgl. Tab. 62) einfließen:

Ranking	Bedeutung			Aufwand		
Tätigkeitsfelder	Hanisch (2000)	FR (2008)	PB (2008)	Hanisch (2000)	FR (2008)	PB (2008)
Gemeindeleitung	4.	3.	3.	1.	1.	1.
Gemeindeaufbau	3.	4.	3.	4.	4.	4.
Einzelseelsorge	2.	2.	2.	2.	3.	3.
Diakonie	1.	1.	1.	3.	2.	2.

Tab. 62: Ranking von Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand

Tab. 62 zeigt in den Spalten „FR (2008)“ und „PB (2008)“ die Rangfolge von Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand der untersuchten Tätigkeitsfelder. Ergänzt wurde dieses Ranking der beiden Diözesen Freiburg und Paderborn mit dem Ranking von Hanisch basierend auf der Priesterstudie 2000 (vgl. hierzu auch Hanisch 2006, S. 45, Abb. 12 und S. 49, Abb. 14).

Bei der Bedeutung ergibt sich sowohl für Freiburg als auch für Paderborn nahezu das gleiche Ranking: Wenn man die Eucharistie außer acht lässt, steht die Bedeutung der Diakonie an erster Stelle; ihr folgt an zweiter Position die Bedeutung der Einzelseelsorge; an dritter Stelle steht die Bedeutung Gemeindeleitung. Die Bedeutung des Gemeindeaufbaus liegt in Freiburg an vierter Position und in Paderborn an der dritten Stelle. Das Bedeutungs-Ranking bei Hanisch kam zu ähnlichen Ergebnissen: Der Gemeindeaufbau befand sich jedoch auf Position 3 und die Gemeindeleitung befand sich auf Position 4.

Beim Aufwand steht die Gemeindeleitung sowohl in Freiburg als auch in Paderborn an erster Stelle des Rankings. Der Gemeindeaufbau befindet sich auf dem vierten Platz. Zum gleichen Ergebnis war auch Hanisch gekommen. Der Aufwand für die Einzelseelsorge stand bei Hanisch an zweiter Stelle; in Freiburg und Paderborn steht er nun an dritter Stelle. Der Aufwand für die Diakonie stand bei Hanisch an dritter Stelle, wohingegen dieser in Freiburg und in Paderborn nun an zweiter Stelle steht.

Auffallend ist im Ranking der Bedeutung, dass in der ZVG-Studie die Leitungsaufgabe sowohl bei der Freiburger als auch der Paderborner Priesterschaft einen höheren Stellenwert erzielte als bei den Vergleichsdaten aus 2000. Dies hängt sicher mit den größer werdenden Seelsorgeeinheiten bzw. Pastoralverbänden zusammen. Im Ranking des Kraft-/Zeitaufwands gab es bei den Erzbistümern Freiburg und Paderborn im Vergleich mit Hanischs' Auswertungen der Priesterstudie 2000 trotz der inzwischen erfolgten Errichtung von größeren Pastoralräumen keine wesentliche Veränderungen.

Insgesamt weisen die Diskrepanzen auf den Druck hin, unter dem die leitenden Priester stehen. Auf Dauer führt dieser Druck zu innerpsychischen Spannungen zwischen priesterlichem Ideal-Ich und tatsächlichem Real-Ich der Priester (Baumann 1995, S. 97 ff).

Abb. 36 zeigt die Unterschiede zwischen Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand:

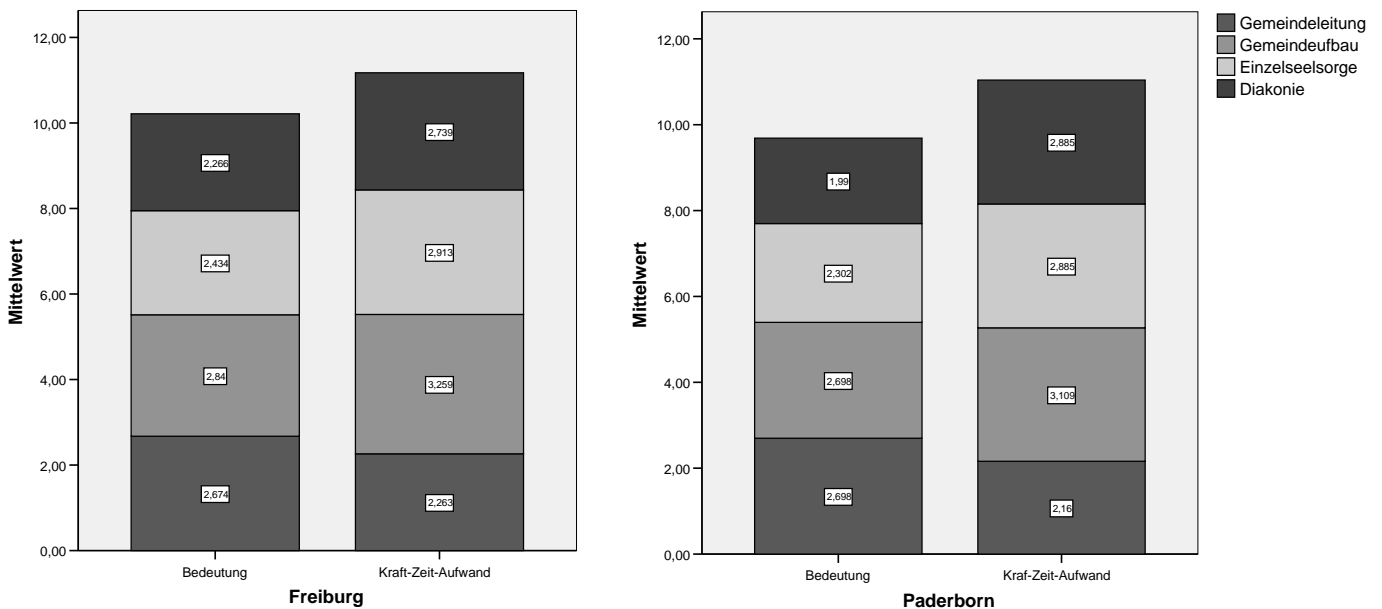


Abb. 36: Vergleich von Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand

Abb. 36 stellt für jede Diözese die Mittelwerte der Bedeutung den Mittelwerten zum Kraft-/Zeitaufwand grafisch gegenüber. Durch die Abbildung wird deutlich, dass (bezogen auf alle vier Tätigkeitsfelder aus Tab. 61) der Kraft-/Zeitaufwand in beiden Diözesen kleiner ist als die Bedeutung. (Höherer Wert=kleinere Bedeutung/kleinerer Kraft-/Zeitaufwand).

Der Mittelwertvergleich zwischen Bedeutung und Aufwand in den einzelnen Tätigkeitsfeldern führt zu folgenden Ergebnissen:

Der selbsteingeschätzte Aufwand für die Gemeindeleitung war in beiden Diözesen (Freiburg: 2,27; Paderborn: 2,16) größer als deren Bedeutung (Freiburg: 2,67; Paderborn: 2,70). In Freiburg wurde die Gemeindeleitung bedeutender als in Paderborn eingeschätzt. Trotz der hohen Bedeutung war der Aufwand für die Gemeindeleitung in Freiburg niedriger als in Paderborn. Dies könnte ein Effekt der ZVG sein, die als Führungsinstrument den Priestern in ihrer Leitungsaufgabe helfen sollen. Die Mittelwertdifferenz zwischen Bedeutung und Aufwand betrug in Freiburg 0,30; in Paderborn 0,55. Es zeigt sich, dass bei den Paderborner Priestern ein größeres Spannungsverhältnis zwischen Bedeutung und Aufwand bestand.

Bei allen anderen Tätigkeitsfeldern (Gemeindeaufbau, Einzelseelsorge und Diakonie) war - im Unterschied zum Tätigkeitsfeld der nicht delegierbaren Gemeindeleitung - die Bedeutung in beiden Diözesen immer größer als der entsprechende Aufwand. Die Mittelwerte - sowohl für die

Bedeutung als auch für den Kraft-/Zeitaufwand - waren in Freiburg größer als in Paderborn. Dies bedeutet, dass diese drei Tätigkeitsfelder weniger bedeutend und weniger aufwändig für die Freiburger Priester waren als für die Paderborner Priester. Dies ist auf Delegation und Übertragung bestimmter Aufgabenbereiche an pastorale Mitarbeiter zurückzuführen, so dass der entsprechende Aufwand für die Priester kleiner als die beigemessene Bedeutung ist.

Zusammenfassend wird deutlich, wie sehr sich beide Diözesen beim Tätigkeitsfeld Gemeindeleitung unterschieden. Obwohl die Bedeutung der Gemeindeleitung in Freiburg größer war als in Paderborn, war der entsprechende Aufwand in Freiburg niedriger als in Paderborn. Dies ist bemerkenswert und dürfte mit den ZVG-Schulungen zu tun haben.

5.2.9 Überprüfung der Hypothesen für die A- und B-Phase

Mittels Signifikanztests wurden die in Kap. 4.6.1 und 4.6.2 aufgestellten Hypothesen für die A- und B-Phase überprüft.

Zunächst wurden (bezogen auf den Messzeitpunkt A) die beiden für Freiburg und Paderborn gewonnenen Stichproben in ihrer Gesamtheit untersucht. Darüber hinaus wurden die entsprechend dem bereits beschriebenen Vier-Gruppen-Plan gebildeten Teilgruppen 1 (Freiburg) und 2 (Paderborn) miteinander verglichen. Hierbei handelt es sich um Testteilnehmer der A-Phase, die auch an der B-Phase der ZVG-Studie teilgenommen hatten (vgl. Tab. 63).

<u>Anzahl der Datensätze in der A-Phase:</u>	
Gesamtgruppe FR:	86
Gruppe 1 (FR):	34 (mit späterer Teilnahme an der B-Phase nach ZVG-Schulung)
Gesamtgruppe PB:	104
Gruppe 2 (PB):	39 (mit späterer Teilnahme an der B-Phase ohne ZVG-Schulung)

Tab. 63: Anzahl der Datensätze in der A-Phase zur Überprüfung der Hypothesen 1-5

Insgesamt hatten 86 Priester aus Freiburg und 104 Priester aus Paderborn an der A-Phase teilgenommen. Hiervon waren 34 Freiburger und 39 Paderborner Priester auch noch zum Zeitpunkt B an der Studie beteiligt.

Bei der Beschreibung der nun folgenden Ergebnisse gilt die auch sonst übliche statistische Terminologie: „Hoch signifikant“ bei $p < 0.01$ und „signifikant“ bei $p < 0.05$. Teilweise ergaben sich negative Korrelationen, die auf die umgekehrte Polung von Variablen (z.B. „Anzahl geplanter Gespräche“) zurückzuführen sind.

Überprüfung der Hypothese 1

Hypothese 1 lautet: Je bedeutender die verbindliche Einführung der ZVG für die Leitungsaufgabe der Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter ist, desto größer ist deren Intention, mit ihren Mitarbeitern ZVG zu führen.

Bei der Freiburger Gesamtgruppe zeigt sich für die A-Phase ein hoch signifikanter Zusammenhang ($r=-0,41$) zwischen den zwei in der Hypothese angesprochenen Variablen. Bei der Freiburger Gruppe 1 - also den Freiburger Priestern, die an beiden Messzeitpunkten der Studie beteiligt waren - war dieser Zusammenhang mit dem immer noch signifikanten Korrelationswert $-0,37$ weniger stark ausgeprägt. Auf eine Überprüfung der Paderborner Priestergruppen wurde verzichtet, da dort ZVG noch nicht verbindlich eingeführt worden waren. Dies sollte angesichts des hypothetischen Charakters der Fragestellung in Paderborn nicht überbewertet werden.

Die Zahl der geplanten ZVG ist demnach umso höher, wenn die verbindliche Einführung der Gespräche eine hohe Bedeutung hat. Hypothese 1 kann angenommen werden.

Überprüfung der Hypothese 2

Hypothese 2 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto bedeutender werden die ZVG eingeschätzt.

Für keine der Gesamtgruppen aus Freiburg und Paderborn ergaben sich zum Zeitpunkt A signifikante Korrelationen zu dieser Hypothese. Gleiches gilt für die Untergruppen 1 und 2. Es gibt folglich keinen Zusammenhang zwischen dem priesterlichen Leitungsselbstverständnis und der von den Priestern eingeschätzten Bedeutung der Einführung von ZVG. Insofern muss Hypothese 2 verworfen werden.

Überprüfung der Hypothese 3

Hypothese 3 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto besser ist das selbst eingeschätzte Gelingen von Leitungsaspekten.

Für die Gesamtgruppe der Freiburger Priester konnte zum Zeitpunkt A ein hoch signifikanter Zusammenhang von $r=0,41$ zwischen beiden Variablen festgestellt werden. Bei der Freiburger Teilgruppe 1 war dieser Zusammenhang ein wenig höher ausgeprägt, mit einem immer noch signifikanten Korrelationswert von $r=0,44$. Für die Gesamtgruppe der Paderborner Priester war zum Zeitpunkt A mit $r=0,20$ eine sehr niedrige aber dennoch signifikante Korrelation gegeben.

Für die Paderborner Teilgruppe 2 war keine signifikante Korrelation festzustellen, was mit der kleinen Fallzahl dieser Teilgruppe zusammenhängen dürfte.

Daraus resultiert, dass die Umsetzung der Leitungsaspekte besser gelingt, wenn das priesterliche Leitungsselbstverständnis stark ausgeprägt ist. Hypothese 3 kann für Freiburg angenommen werden.

Überprüfung der Hypothese 4

Hypothese 4 lautet: Je zufriedener die Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter mit ihrer allgemeinen und speziellen Leitungsaufgabe sind, desto größer ist ihre Bereitschaft mit Mitarbeitern ZVG zu führen.

Zum Zeitpunkt A ergaben sich weder für die Freiburger noch für die Paderborner Priestergruppen signifikante Korrelationen. Die Leitungszufriedenheit hat demzufolge keinen Einfluss auf die Gesprächsbereitschaft. Hypothese 4 muss verworfen werden.

Überprüfung der Hypothese 5

Hypothese 5 lautet: Je besser es den Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leitern gelingt Leitung wahrzunehmen, desto zufriedener sind sie mit ihrer Leitungsaufgabe.

Bei der Überprüfung dieser Hypothese ergab sich für die Freiburger Gesamtgruppe zum Zeitpunkt A eine hoch signifikante Korrelation mit dem Wert $r=0,39$. Für die Freiburger Teilgruppe 1 zeigte sich ebenfalls ein deutlicher Zusammenhang ($r=0,43$). Für die Paderborner Gesamtgruppe bzw. deren Teilgruppe 2 konnten zum Zeitpunkt A hoch signifikante Korrelationswerte von $r=0,46$ bzw. $r=0,73$ festgestellt werden.

Die Ergebnisse weisen auf den folgenden Zusammenhang hin: Bei hoher Leitungszufriedenheit ist davon auszugehen, dass es Priestern gut gelingt, Leitungsaspekte umzusetzen. Hypothese 5 kann für Freiburg und Paderborn angenommen werden.

In der nachfolgenden Tab. 64 sind alle Korrelationswerte zu den eben beschriebenen Hypothesen 1 bis 5 nochmals zusammengefasst. Sie bedarf aufgrund der ausführlichen Hypothesenüberprüfung keiner weiteren Kommentierung.

	Gesamt- gruppe FR	Teil- gruppe 1 FR	Gesamt- gruppe PB	Teil- gruppe 2 PB
Hyp. 1	-0,408**	-0,366*	X	X
Hyp. 2	X	X	X	X
Hyp. 3	0,413**	0,441*	0,204*	X
Hyp. 4	X	X	X	X
Hyp. 5	0,389**	0,426*	0,460**	0,731**
*= $p < 0.05$; **= $p < 0.01$				

Tab. 64: Korrelationswerte zu den Hypothesen 1-5 (A-Phase)

Zusammenfassend ist bezüglich der überprüften Hypothesen zur A-Phase festzuhalten, dass die Hypothesen 1, 3 und 5 angenommen wurden. Die Hypothesen 2 und 4 wurden jedoch für die A-Phase verworfen.

Wiederum mittels Signifikanzuntersuchungen sollen die in Kap. 4.6.2 aufgestellten Hypothesen 6 bis 19 überprüft werden. Alle in den beiden Erzdiözesen Freiburg und Paderborn zum Messzeitpunkt B gewonnenen Stichproben in ihrer Gesamtheit wurden untersucht. Hierbei handelt es sich um die Gesamtgruppen Freiburg und Paderborn sowie die - entsprechend dem bereits beschriebenen Vier-Gruppen-Plan - gebildeten Teilgruppen 1 und 3 in Freiburg sowie 2 und 4 in Paderborn (vgl. hierzu Tab. 65).

Anzahl der Datensätze in der B-Phase:

Gesamtgruppe FR:	94
Gruppe 1 (FR):	34 (mit ZVG-Schulung und Teilnahme an der A-Phase)
Gruppe 3 (FR):	60 (mit ZVG-Schulung und ohne Teilnahme an der A-Phase)
Gesamtgruppe PB:	98
Gruppe 2 (PB):	39 (ohne ZVG-Schulung mit Teilnahme an der A-Phase)
Gruppe 4 (PB):	59 (ohne ZVG-Schulung und ohne Teilnahme an A-Phase)

Tab. 65: Anzahl der Datensätze in der B-Phase zur Überprüfung der Hypothesen 6-19

Insgesamt hatten 94 Priester aus Freiburg und 98 Priester aus Paderborn an der B-Phase teilgenommen. Hiervon waren 34 Freiburger und 39 Paderborner Priester auch schon zum Zeitpunkt A an der Studie beteiligt gewesen. 60 Seelsorgeeinheits-Leiter aus Freiburg und 59 Pastoralverbunds-Leiter aus Paderborn waren nur an der B-Phase der Studie beteiligt.

Bei den Hypothesen 6 bis 12 ist zu beachten, dass sie für die Diözese Paderborn nicht überprüft werden konnten, weil dort die ZVG zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch nicht eingeführt worden waren. Die Untersuchung der Hypothesen für die B-Phase brachte die folgenden Ergebnisse:

Überprüfung der Hypothese 6

Hypothese 6 lautet: Je bedeutender die verbindliche Einführung der ZVG für die Leitungsaufgabe eingeschätzt wird, desto mehr Gespräche werden geführt.

Hypothese 6 steht in Analogie zu Hypothese 1, bei der die Zahl der geplanten Gespräche als Indikator der Intention verwendet wurde. Bei Hypothese 6 wurde als Indikator die Zahl der durchgeführten Gespräche zu Grunde gelegt: In der B-Phase hat sich der in A ermittelte Zusammenhang für alle Freiburger Gruppen auch im Hinblick auf die Durchführung bestätigt. Es zeigten sich hoch signifikante Korrelationswerte von $r=-0,40$ für die Gesamtgruppe, $r=-0,49$ für Teilgruppe 1 und $r=-0,34$ für Teilgruppe 3. Es besteht damit ein Zusammenhang zwischen der Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung und den faktisch durchgeführten Gesprächen. Hypothese 6 kann angenommen werden.

Überprüfung der Hypothese 7

Hypothese 7 lautet: Je mehr ZVG von den Priestern geführt werden, desto größer ist die selbst eingeschätzte Leitungsqualität.

Es zeigten sich zum Zeitpunkt B weder für die Gesamtheit der Freiburger Priester noch für die Teilgruppen 1 und 3 signifikante Korrelationen. Es gibt demnach keinen Zusammenhang zwischen der Anzahl der durchgeführten ZVG und dem selbst eingeschätzten Gelingen von Leitungsaspekten. Hypothese 7 muss verworfen werden.

Überprüfung der Hypothese 8

Hypothese 8 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG in die Praxis umzusetzen, desto größer ist die Zufriedenheit der Seelsorgeeinheits-Leiter mit ihrer Leitungsaufgabe.

Für die Gesamtgruppe der Freiburger Priester und deren Teilgruppe 3 bestätigte sich diese Hypothese mit hoch signifikanten Korrelationswerten von $r=0,35$ bzw. $r=0,37$. Für die Teilgruppe 1 ergab sich kein signifikanter Zusammenhang, was mit der Gruppengröße zusammenhängen dürfte. Die Signifikanz in der Gesamtgruppe ist in jedem Fall eindeutig.

Priester sind demnach umso zufriedener mit ihrer Leitungsaufgabe, wenn ihnen die Umsetzung von ZVG-Einzelaspekten (entsprechend ihrer Selbsteinschätzung) gut gelingt. Hypothese 8 wird angenommen.

Überprüfung der Hypothese 9

Hypothese 9 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG in die Praxis umzusetzen, desto größer ist die selbst eingeschätzte Leitungsqualität der Seelsorgeeinheits-Leiter.

Sowohl für die Gesamtgruppe der Freiburger Priester ($r= 0,58$) als auch für deren Teilgruppen 1 ($r=0,73$) und 3 ($r=0,56$) konnten zum Zeitpunkt B hoch signifikante Korrelationen festgestellt werden.

Die selbst eingeschätzte Leitungsqualität ist demnach umso höher, wenn Priester die Gesprächsaspekte gut umsetzen können. Die Gültigkeit der Hypothese 9 wird angenommen.

Überprüfung der Hypothese 10

Hypothese 10 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG umzusetzen, desto mehr verbinden die Seelsorgeeinheits-Leitern ihre Leitungsaufgabe mit ihrem Selbstverständnis als Priester.

Zum Messzeitpunkt B zeigten sich in der Freiburger Gesamtgruppe ($r=0,22$) und in deren Teilgruppe 3 ($r=0,28$) signifikante Zusammenhänge. Für die Teilgruppe 1 ergab sich keine signifikante Korrelation, was aufgrund der kleinen Gruppengröße an dieser Stelle vernachlässigt werden kann.

Das priesterliche Leitungsselbstverständnis ist demnach höher, wenn es den Priestern gelingt, die Einzelaspekte der ZVG gut umzusetzen. Hypothese 10 ist gültig.

Überprüfung der Hypothese 11

Hypothese 11 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG umzusetzen, desto besser ist (aus Sicht der Vorgesetzten) die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Sowohl für die Gesamtgruppe der Freiburger Priester als auch für deren Teilgruppen 1 und 3 konnten zum Zeitpunkt B keine signifikante Korrelation der genannten Variablen festgestellt werden.

Es ist kein Zusammenhang zwischen der gelingenden Umsetzung der ZVG-Einzelaspekte und der Zusammenarbeit mit den pastoralen Mitarbeitern nachzuweisen. Hypothese 11 wird verworfen.

Überprüfung der Hypothese 12

Hypothese 12 lautet: Je besser es gelingt, Einzelaspekte der ZVG umzusetzen, desto höher ist die Identifikation der pastoralen Mitarbeiter mit den Vorgaben der Diözesanleitung („Aufbruch im Umbruch“).

Weder für die Gesamtgruppe der Freiburger Priester noch für deren Teilgruppen 1 und 3 konnten zum Zeitpunkt B signifikante Korrelationen festgestellt werden.

Die gelingende Umsetzung der einzelnen Gesprächsaspekte und die Identifikation der pastoralen Mitarbeiter mit den Vorgaben der Diözesanleitung zu „Aufbruch im Umbruch“ stehen in keinem Zusammenhang. Hypothese 12 wird verworfen.

Überprüfung der Hypothese 13

Hypothese 13 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto bedeutender werden die ZVG eingeschätzt.

In der A-Phase hatten sich für die gleichlautende Hypothese 2 weder für die Freiburger noch für die Paderborner Gruppen signifikante Korrelationen gezeigt. In der B-Phase ergab sich nun für die Freiburger Gesamtgruppe eine hoch signifikante Korrelation von $r=0,36$. Für die Freiburger Untergruppen 1 bzw. 3 ergaben sich zum Zeitpunkt B ebenfalls signifikante Zusammenhänge ($r=0,40$ bzw. $r=0,33$). Für die Paderborner Gesamtgruppe zeigte sich ein signifikanter Korrelationswert von $r=0,21$. Für die Paderborner Gruppe 2 war keine signifikante Korrelation gegeben. Bei der Gruppe 4 zeigte sich zum Zeitpunkt B ein hoch signifikanter Zusammenhang ($r=0,35$).

Im Unterschied zur A-Phase besteht nun in beiden Diözesen ein schwacher Zusammenhang zwischen dem priesterlichen Leitungsselbstverständnis und der verbindlichen ZVG-Einführung. Hypothese 13 wird angenommen.

Überprüfung der Hypothese 14

Hypothese 14 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto mehr ZVG werden geplant.

Bei der Freiburger Gesamtgruppe wurde eine signifikante Korrelation beider Variablen sichtbar ($r=-0,21$). In Paderborn zeigte sich lediglich für die Teilgruppe 2 ein signifikanter Zusammenhang ($r=-0,26$). Weder für die Freiburger Teilgruppen 1 und 3 noch für die Paderborner Gesamtgruppe und deren Untergruppe 4 wurden signifikante Korrelationen deutlich.

Aufgrund der schwachen Korrelation, die zudem nur in der Freiburger Gesamtgruppe und in der Paderborner Teilgruppe 2 aufgetreten ist, wird die Hypothese abgelehnt.

Überprüfung der Hypothese 15

Hypothese 15 lautet: Je stärker das priesterliche Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, desto besser ist das selbst eingeschätzte Gelingen von Leitungsaspekten.

Die Gültigkeit dieser Hypothese ist für den Zeitpunkt A - als Hypothese 3 formuliert - für Freiburg und Paderborn angenommen worden. Zum Zeitpunkt B zeigten sich die folgenden Zusammenhänge zwischen den beiden Variablen: Für die Freiburger Gesamtgruppe und deren Teilgruppe 3 war der Zusammenhang hoch signifikant ($r=0,42$ und $r=0,39$). Für die Freiburger Teilgruppe 1 ergab sich eine signifikante Korrelation von $r=0,46$. Für die Paderborner Gruppe und deren Untergruppen ergaben sich zum Zeitpunkt B keine signifikanten Korrelationen.

In Freiburg ist damit ein Zusammenhang zwischen dem priesterlichen Leitungsselbstverständnis und dem Gelingen der Leitungsaspekte gegeben. Hypothese 15 kann für Freiburg angenommen werden. Für Paderborn muss sie verworfen werden.

Überprüfung der Hypothese 16

Hypothese 16 lautet: Je zufriedener die Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter mit ihrer allgemeinen und speziellen Leitungsaufgabe sind, desto größer ist (bezogen auf das Kalenderjahr 2009) ihre Bereitschaft mit Mitarbeitern ZVG zu führen.

Aus der Hypothesenüberprüfung für die A-Phase ist diese Hypothese als Hypothese 4 bekannt. Im Unterschied zu A zeigten sich in der B-Phase folgende Signifikanzen: Für die Freiburger Gesamtgruppe und deren Untergruppe 3 waren hoch signifikante Zusammenhänge mit Werten von $r=-0,35$ und $r=-0,47$ messbar. Für die Freiburger Teilgruppe 1, was aufgrund der geringen Fallzahl vernachlässigt werden kann, und alle Paderborner Gruppen zeigten sich zum Zeitpunkt B keine signifikanten Korrelationen.

In Freiburg besteht somit ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der geplanten Gespräche und der Zufriedenheit mit den Leitungsaufgaben. Hypothese 16 wird für Freiburg angenommen und für Paderborn verworfen.

Überprüfung der Hypothese 17

Hypothese 17 lautet: Je besser es den Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leitern gelingt, Leitung wahrzunehmen, desto zufriedener sind sie mit ihrer Leitungsaufgabe.

Diese Hypothese ist als Hypothese 5 in der A-Phase für Freiburg und Paderborn angenommen worden. Nun zeigten sich für die Freiburger Gesamtgruppe und deren Teilgruppe 3 hoch signifikante Zusammenhänge ($r=0,36$ und $r=0,40$). Eine signifikante Korrelation in der Gruppe 1 war nicht gegeben, was erneut vernachlässigt werden kann.

Für Paderborn ergaben sich in allen drei Gruppen hoch signifikante Zusammenhänge: Die Korrelationswerte betragen $r=0,40$ für die Gesamtgruppe, $r=0,44$ für die Teilgruppe 2 und $r=0,37$ für die Teilgruppe 4.

Eine höhere Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe ist also dann gegeben, je mehr es den Priestern beider Diözesen - entsprechend ihrer Selbsteinschätzung - gelingt, die einzelnen Leitungsaspekte gut umzusetzen. Hypothese 17 kann übernommen werden.

Überprüfung der Hypothese 18

Hypothese 18 lautet: Je mehr Bedeutung die Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter den Leitungsaspekten geben, desto besser gelingt es ihnen, diese umzusetzen.

Bei der Freiburger Gesamtgruppe und deren Teilgruppe 3 korrelierten beide Variablen hoch signifikant ($r=0,37$ und $r=0,50$). Der fehlende Zusammenhang bei der Teilgruppe 1 wird erneut vernachlässigt. Bei allen Paderborner Gruppen zeigten sich hoch signifikante Zusammenhänge zwischen beiden Variablen ($r=0,40$ bei der Gesamtgruppe, $r=0,41$ bei der Teilgruppe 2 und $r=0,39$ bei der Teilgruppe 4).

Folglich gelingt den Priestern die Umsetzung der Leitungsaspekte besser, wenn sie ihnen eine höhere Bedeutung beimessen. Hypothese 18 kann für Freiburg und Paderborn übernommen werden.

Überprüfung der Hypothese 19

Hypothese 19 lautet: Je mehr Bedeutung die Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbunds-Leiter den Leitungsaspekten geben, desto höher wird die Bedeutung der Einzelaspekte für das Gelingen der ZVG eingeschätzt.

In Freiburg gibt es hoch signifikante Zusammenhänge bei der Gesamtgruppe ($r=0,51$) und bei deren Teilgruppe 3 ($r=0,58$). Bei der Teilgruppe 1 korrelierten die Variablen signifikant mit einem Wert von $r=0,38$. Auch die Paderborner Gesamtgruppe ($r=0,52$) und deren Teilgruppen 2 ($r=0,60$) und 4 ($r=0,47$) zeigten sich signifikante Zusammenhänge.

In beiden Diözesen besteht ein Zusammenhang zwischen der Bedeutung der Leitungsaspekte und der Bedeutung der ZVG-Einzelaspekte. Hypothese 19 kann - sowohl für Freiburg als auch für Paderborn - angenommen werden.

Zusammenfassend bildet Tab. 66 alle Korrelationswerte zu den eben besprochenen Hypothesen 6 bis 19 für die B-Phase ab:

	Gesamt- gruppe FR	Teilgruppe 1 FR	Teilgruppe 3 FR	Gesamt- gruppe PB	Teilgruppe 2 PB	Teilgruppe 4 PB
Hyp. 6	-0,396**	-0,492**	-0,343**	-	-	-
Hyp. 7	X	X	X	-	-	-
Hyp. 8	0,345**	X	0,372**	-	-	-
Hyp. 9	0,583**	0,731**	0,564**	-	-	-
Hyp. 10	0,217*	X	0,280*	-	-	-
Hyp. 11	X	X	X	-	-	-
Hyp. 12	X	X	X	-	-	-
Hyp. 13	0,356**	0,399*	0,325*	0,211*	X	0,346**
Hyp. 14	-0,214*	X	X	X	-0,264*	X
Hyp. 15	0,417**	0,460*	0,386**	X	X	X
Hyp. 16	-0,352**	X	-0,469**	X	X	X
Hyp. 17	0,355**	X	0,404**	0,389**	0,439**	0,366**
Hyp. 18	0,365**	X	0,497**	0,396**	0,411**	0,388**
Hyp. 19	0,505**	0,377*	0,583**	0,522**	0,596**	0,470**
*= $p < 0.05$; **= $p < 0.01$						

Tab. 66: Korrelationswerte zu den Hypothesen 6-19 (B-Phase)

Tab. 66 muss aufgrund der vorherigen Hypothesenüberprüfung nicht weiter erläutert werden.

Abschließend folgt die Aufzählung der Hypothesen, die für die B-Phase angenommen wurden:

In Freiburg wurden die Hypothesen 6, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 17, 18 und 19 angenommen.

In Paderborn, wo nur die Hypothesen 13 bis 19 überprüft werden konnten, wurden die Hypothesen 13, 17, 18 und 19 angenommen.

6 Diskussion und Schluss

6.1 Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse

6.1.1 Zusammenschau der Hypothesen

Ergänzend zu der am Schluss von Kap. 5 erfolgten Hypothesenüberprüfung sollen zunächst Diagramme zu den Hypothesen der A-Phase für Freiburg (Abb. 37) und Paderborn (Abb. 38) vorgestellt werden. Die Hypothesen der B-Phase werden am Ende dieses Abschnitts auf ähnliche Weise in den Abb. 39 und 40 visualisiert. Die Diagramme verdeutlichen die bestehenden Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen. Bestehende signifikante bzw. tendenziell signifikante Zusammenhänge ($p < 0.10$) zwischen einzelnen Variablen wurden entsprechend gekennzeichnet. Die Abkürzungen „abgel.“, „best.“ und „n. s.“ stehen für „abgelehnt“, „bestätigt“ und „nicht signifikant“. Über die bereits verwendeten und auch sonst üblichen Signifikanzangaben hinaus ($** = p < 0.01 = \text{hoch signifikant}$ bzw. $*p < 0.05 = \text{signifikant}$) wird das folgende Signifikanzkürzel verwendet: $^1 = p < 0.10 = \text{tendenziell signifikant}$. Hypothesen sind mit dem Buchstaben H abgekürzt.

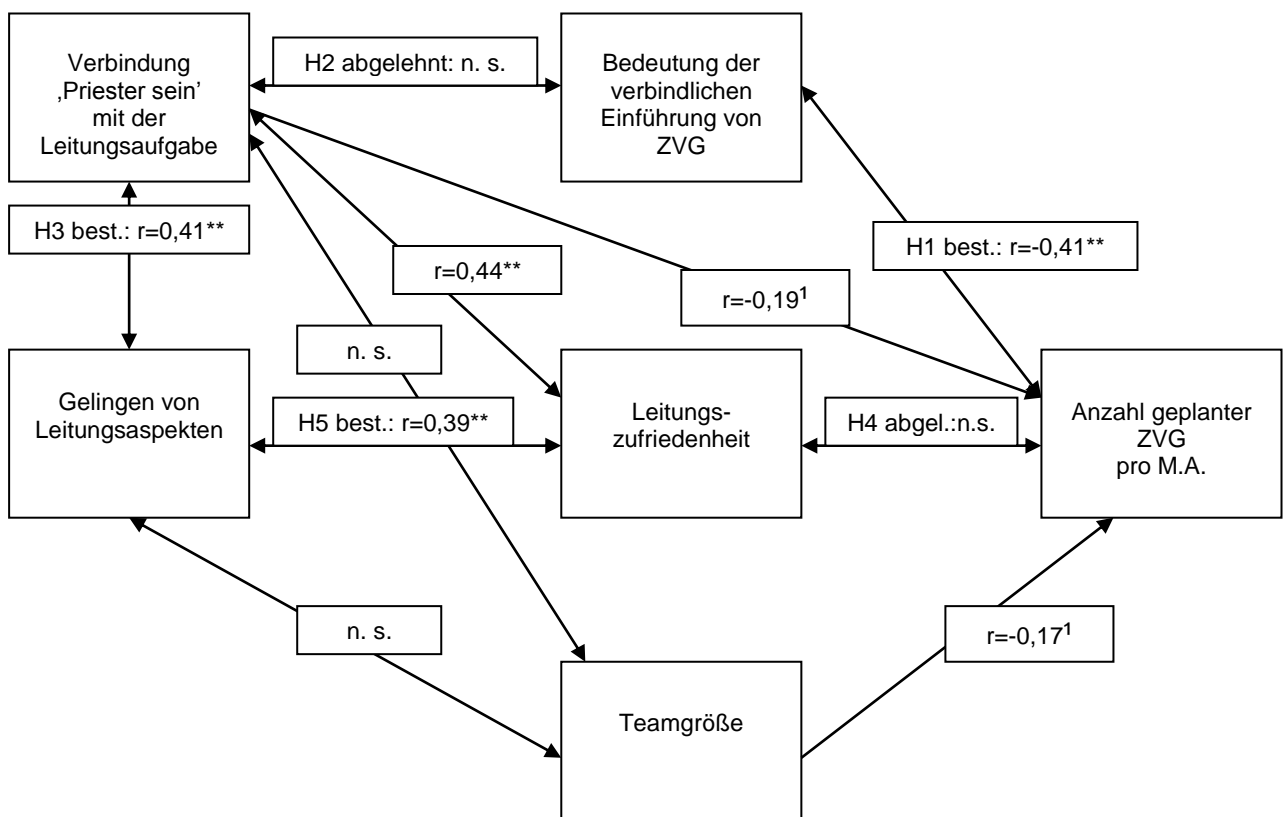


Abb. 37: Diagramm zu den Hypothesen der A-Phase mit Korrelationswerten für Freiburg

Signifikant für Freiburg war, über die drei bestätigten Hypothesen H1 ($r=-0,41^{**}$), H3 ($r=0,41^{**}$) und H5 ($r=0,39^{**}$) hinaus, der Zusammenhang zwischen den Variablen „Verbindung ‚Priester sein‘ mit der Leitungsaufgabe“ und „Leitungszufriedenheit“ ($r=0,44^{**}$). Tendenziell signifikant waren die Korrelationen zwischen „Verbindung ‚Priester sein‘ mit der Leitungsaufgabe“ und „Zahl der pro Mitarbeiter geplanten Gespräche“ ($r=-0,19^!$) sowie „Teamgröße“ und „Zahl der pro Mitarbeiter geplanten Gespräche“ ($r=-0,17^!$). Nicht signifikant waren die Hypothesen H2 und H4 sowie folgende Beziehungen: „Verbindung ‚Priester sein‘ mit der Leitungsaufgabe“ und „Teamgröße“, „Gelingen von Leitungsaspekten“ und „Teamgröße“.

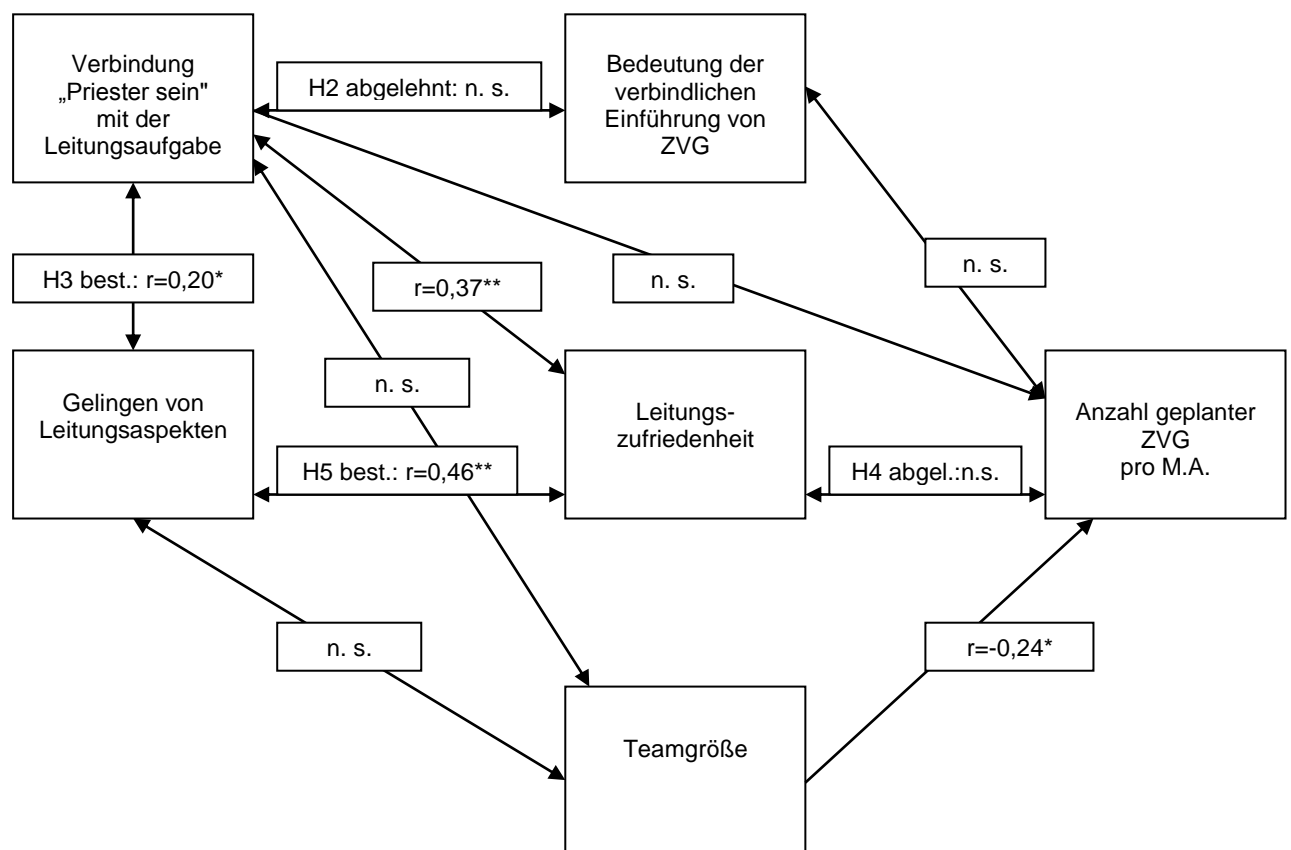


Abb. 38: Diagramm zu den Hypothesen der A-Phase mit Korrelationswerten für Paderborn

Signifikant bezogen auf Paderborn waren - wie bereits in Freiburg - die bestätigten Hypothesen H3 ($r=0,20^*$) und H5 ($r=0,46^{**}$) und die Zusammenhänge zwischen den folgenden Variablen: „Verbindung ‚Priester sein‘ mit der Leitungsaufgabe“ und „Leitungszufriedenheit“ ($r=0,37^{**}$) sowie „Teamgröße“ und „Zahl der pro Mitarbeiter geplanten Gespräche“ ($r=-0,24^*$). Nicht signifikant waren - wie schon in Freiburg - die Hypothesen H2 und H4 sowie folgende Beziehungen: „Verbindung ‚Priester sein‘ mit der Leitungsaufgabe“ und „Teamgröße“, „Gelingen von Leitungsaspekten“ und „Teamgröße“.

Im Unterschied zu Freiburg waren nun nicht mehr signifikant: Die Hypothese H1 und der Zusammenhang zwischen den Variablen „Verbindung ‚Priester sein‘ mit der Leitungsaufgabe“ und „Zahl der pro Mitarbeiter geplanten Gespräche“.

Die Abb. 39 und 40 visualisieren nun die Hypothesenpfade für die B-Phase:

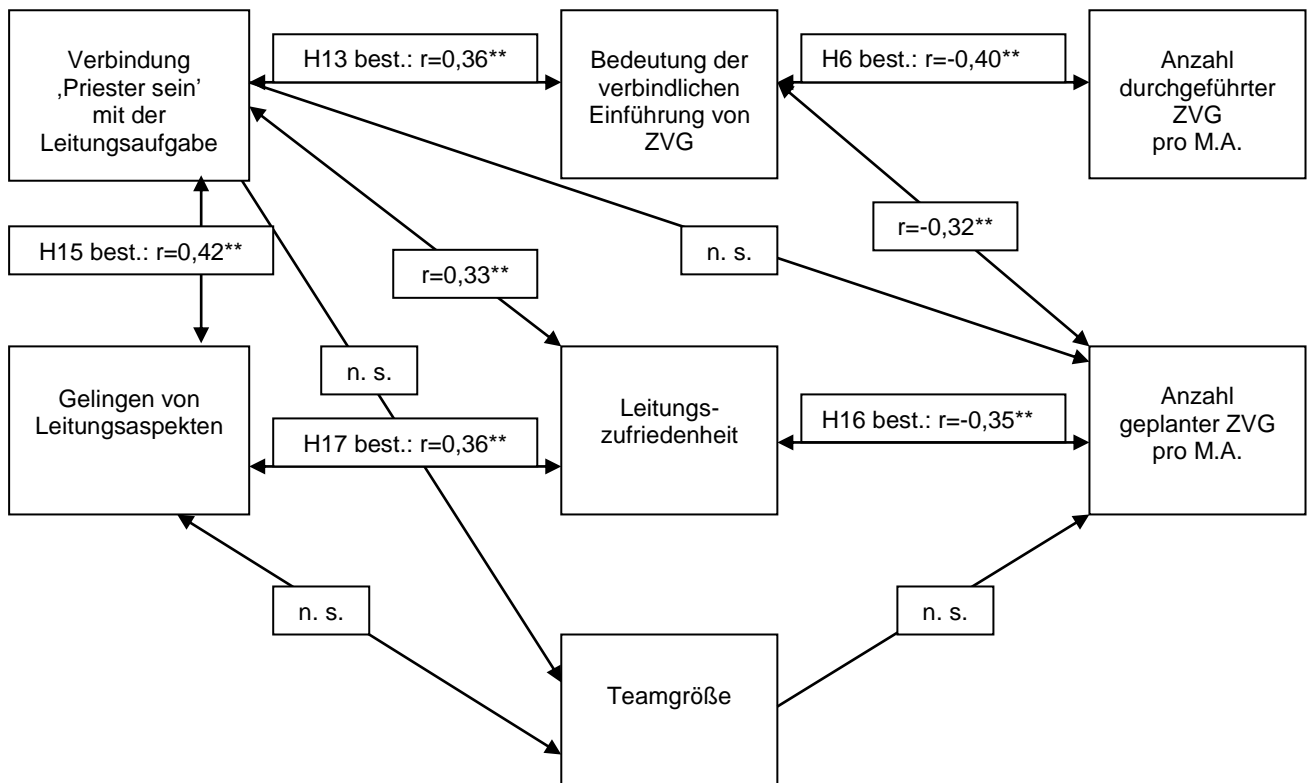


Abb. 39: Diagramm zu den Hypothesen der B-Phase mit Korrelationswerten für Freiburg

Im Unterschied zur A-Phase haben sich in der B-Phase für Freiburg alle Hypothesen bestätigt, d.h. es gab zum Zeitpunkt B auch signifikante Zusammenhänge zwischen den Variablen „Verbindung ‚Priester sein‘ mit der Leitungsaufgabe“ und „Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung“ (H13: $r=0,36^{**}$) sowie den Variablen „Leitungszufriedenheit“ und „Anzahl der geplanten Gespräche pro Mitarbeiter“ (H16: $r=-0,35^{**}$). Wie bereits in der A-Phase zeigten sich Korrelationen bei den Hypothesen H15 ($r=0,42^{**}$), H16 ($r=-0,35^{**}$) und H17 ($r=0,36^{**}$), zwischen den Variablen „Verbindung ‚Priester sein‘ mit der Leitungsaufgabe“ und „Leitungszufriedenheit“ ($r=0,33^{**}$) sowie „Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung“ und „Anzahl geplanter Gespräche“ ($r=-0,32^{**}$). Der zuletzt genannte Zusammenhang war in der A-Phase als Hypothese H1 ebenfalls hoch signifikant gewesen. In Analogie wurde nun mit Hypothese H6 ($r=-0,40^{**}$) nach dem Zusammenhang zwischen der Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung und den tatsächlich durchgeführten Gesprächen gefragt.

In Paderborn haben sich im Unterschied zu den genannten Ergebnissen der B-Phase in Freiburg nicht alle Hypothesen bestätigt.

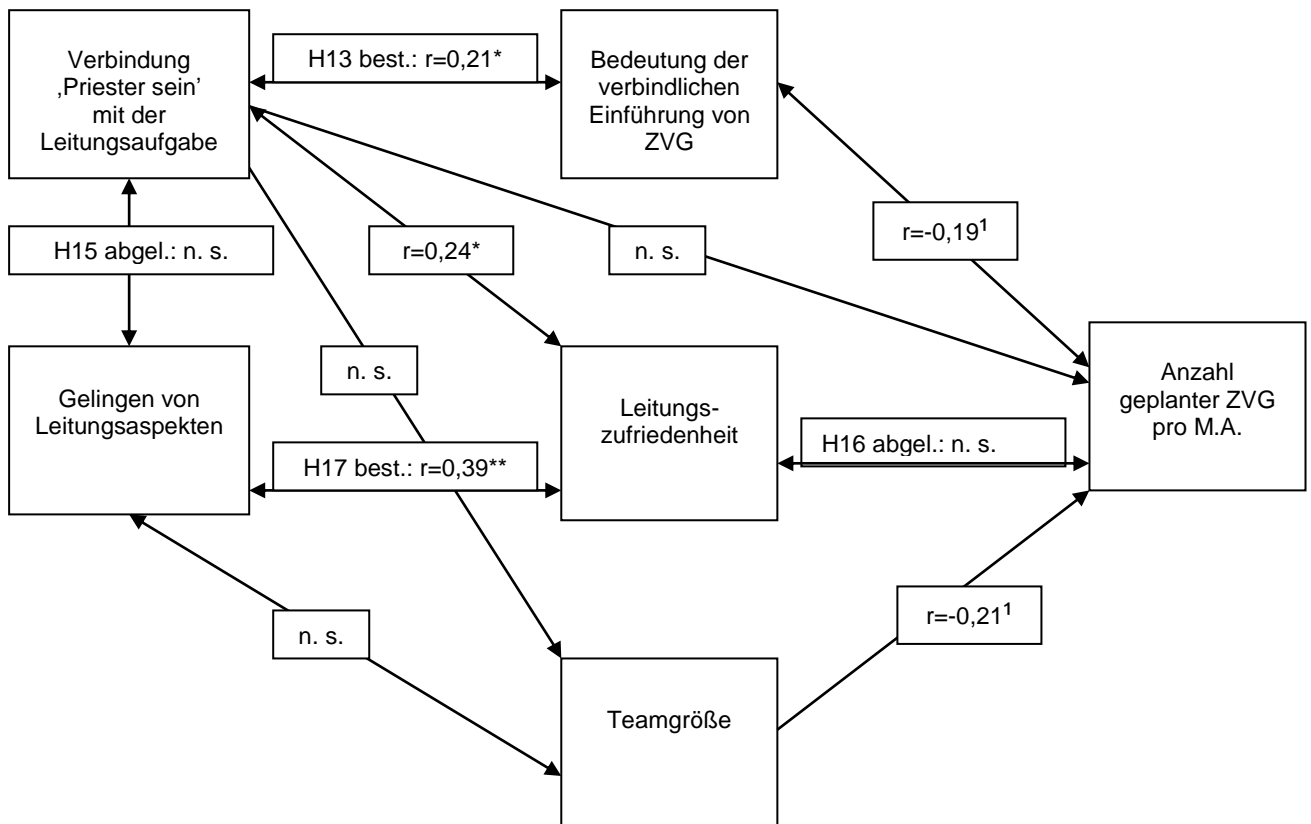


Abb. 40: Diagramm zu den Hypothesen der B-Phase mit Korrelationswerten für Paderborn

Die Hypothesen H15 und H16 wurden für Paderborn abgelehnt. Wie in Freiburg konnten die Hypothesen H13 ($r=0,21^*$) und H17 ($r=0,36^{**}$) bestätigt werden. Auch die Zusammenhänge zwischen den Variablen „Verbindung ‚Priester sein‘ mit der Leitungsaufgabe“ und „Leitungszufriedenheit“ ($r=0,24^*$) sowie „Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung“ und „Anzahl geplanter Gespräche“ ($r=-0,19^1$) bestätigten sich (wie auch schon in Freiburg). Darüber hinaus zeigte sich ein tendenzieller Zusammenhang zwischen der „Teamgröße“ und der „Anzahl geplanter ZVG pro Mitarbeiter“ mit $r=-0,21$.

Im Folgenden soll nun diskutiert werden, inwieweit es sich bei den im A/B-Vergleich wahrgenommenen Veränderungen um ZVG-Effekte handelt. Entsprechend werden ZVG-bedingte Veränderungen in den nachfolgenden Unterkapiteln fokussiert.

6.1.2 Wahrgenommene Veränderungen bei den befragten Freiburger Priestern

6.1.2.1 Veränderungen der Leitungs- und Gesprächsaspekte

Bei den Leitungsaspekten in Freiburg hatten sich im A/B-Vergleich weder in der Bedeutung noch im Gelingen signifikante Unterschiede ergeben. Lediglich die Prozentpunktdifferenz zwischen Bedeutung und Gelingen des Leitungsaspekts „Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen“ sank im Übergang von der A-Phase (vgl. Kap. 5.1.3, Tab. 23) zur B-Phase um den Wert 14 auf 18 Prozentpunkte. In Paderborn hingegen war die Prozentpunktdifferenz nur um den Wert Eins auf 34 Prozentpunkte gesunken. Bei der deutlich größeren Prozentpunktdifferenz in Freiburg könnte es sich um einen Effekt der ZVG handeln. Der Rückblick auf das vergangene Arbeitsjahr ist Teil des jährlichen ZVG. Über das jährliche ZVG hinaus besteht z.B. im regelmäßig stattfindenden Dienstgespräch des Seelsorgeteams die Möglichkeit, die Erreichung vereinbarter Ziele weiter zu thematisieren. Gegebenenfalls kann sie auch durch weitere - ad hoc zu vereinbarende - Gespräche optimiert werden, was durchaus als eine Unterstützungsmöglichkeit zu werten ist. Darüber hinaus lassen sich im Hinblick auf neue Zielvereinbarungen im darauffolgenden Arbeitsjahr Ziele anpassen und korrigieren. Die niedrigere Prozentpunktdifferenz in Freiburg ist ein Hinweis darauf, dass sich die Freiburger Priester beim Leitungsaspekt „Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen“ mit ihrer realen Leitungserfahrung der zugehörigen idealen Bedeutung dieses Leitungsaspekts angenähert hatten. Dies hat im Ergebnis zu einer psychosozialen Entlastung im Leitungshandeln geführt.

Auch bei der Variable „Für Hauptamtliche bei Fehlleistungen eintreten“ zeigt sich im A/B-Vergleich, dass die jeweilige Prozentpunktdifferenz zwischen Bedeutung und Gelingen von 15 Prozentpunkten in der A-Phase (vgl. Kap. 5.1.3, Tab. 23) auf sechs Prozentpunkte in der B-Phase gesunken ist. Damit hat sich bei dem Leitungsaspekt „Für Hauptamtliche bei Fehlleistungen eintreten“ in Freiburg die reale Erfahrung dem Idealwert angenähert. Eine Entlastung ist anzunehmen. Bei den Priestern in Paderborn ist die entsprechende Prozentpunktdifferenz im Übergang von der A- zur B-Phase von 33 auf 22 Prozentpunkte gesunken. Diese zum Zeitpunkt B in Paderborn bestehende hohe Prozentpunktdifferenz weist darauf hin, dass die psychosoziale Entlastung der Paderborner Priester weniger stark als in Freiburg war.

In Kap. 2.2.3 dieser Arbeit sind die beiden eben beschriebenen Leitungsaspekte als Mitarbeitercommitment bezeichnet worden. Beide Leitungsaspekte heben sich in besonderer Weise von den anderen erfragten Leitungsaspekten ab, weil sie auf die Unterstützungsbereitschaft durch den Dienstvorgesetzten sowohl bei der Zielumsetzung als auch bei Fehlleistungen des Mitarbeiters zielen. Man kann somit zum Zeitpunkt B zwar nicht von

einem signifikant verbesserten Mitarbeitercommitment in Freiburg ausgehen. Dennoch haben sich im A/B-Vergleich der beiden Freiburger Gesamtgruppen durch die ZVG deutliche Entlastungseffekte zwischen Real-Ich (Gelingen des Mitarbeitercommitments) und Ideal-Ich (Bedeutung des Mitarbeitercommitments) für die Freiburger Priester ergeben.

Im Hinblick auf einen ZVG-bedingten Vertrauenszuwachs zu den Hauptamtlichen ergaben sich keine Erkenntnisse: Überprüft wurde, ob durch die ZVG das Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern verbessert hat. Im A/B-Vergleich beider Diözesen waren weder bei der Bedeutung noch beim Gelingen des Vertrauensaufbaus zu den Hauptamtlichen signifikante Unterschiede zu erkennen. Lediglich der prozentuale A/B-Vergleich bei der Freiburger Teilgruppe 1 zeigte eine kleine Verbesserung in Freiburg: Es wurde deutlich, dass es zum Zeitpunkt B 26% der Freiburger Priester besser gelang, Vertrauen zu den Hauptamtlichen aufzubauen. Bei der Paderborner Teilgruppe 2 waren es zum Zeitpunkt B 21% der Priester, denen dies besser gelang.

Bei den Teilgruppen 1 und 2 handelt es sich um Priester beider Erzdiözesen, die sich an beiden Messzeitpunkten an der ZVG-Studie beteiligt hatten. Die Signifikanzuntersuchungen zeigten folgenden Zusammenhang: Je mehr Gespräche pro Mitarbeiter die Freiburger Priester zum Zeitpunkt A geplant hatten, desto weniger wich die Einschätzung der Bedeutung des Vertrauensaufbaus zu den Hauptamtlichen im A/B-Vergleich voneinander ab ($r=-0,41$). Priester, die von Anfang an viele Gespräche pro Mitarbeiter geplant hatten, schätzten auch nach der ZVG-Schulung und der zugehörigen Gesprächspraxis die Bedeutung des Vertrauens zu den hauptamtlichen Mitarbeitern als bedeutend ein. Bei den Freiburger Priestern hat sich die anfängliche positive Einschätzung demnach verfestigt, wohingegen sie sich bei den Priestern aus der Paderborner Vergleichsgruppe verflüchtigt hat.

Auch bei der Bedeutung von einzelnen Gesprächsaspekten gab es Auffälligkeiten: Im A/B-Vergleich (vgl. Kap. 5.2.4, Tab. 50) veränderte sich die Bedeutung der ZVG-Aspekte nur leicht. Am Auffälligsten war der Prozentanstieg beim Item „Gute Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen“ in Höhe von 7%, der jedoch in der Freiburger Teilgruppe 1 mit zwei Messzeitpunkten nicht signifikant war. In der Freiburg Teilgruppe 1 gab es eine signifikante Verschlechterung beim Item „Auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen eingehen“. Es wurde signifikant weniger bedeutend eingeschätzt. Insgesamt heißt das: Trotz Schulung und ZVG-Praxis hatte sich die Bedeutung der Gesprächsaspekte zum Zeitpunkt B nicht verbessert. Unklar bleibt, warum sich gerade die Bedeutung des Aspekts „Eingehen auf die Zielvorstellungen der Hauptamtlichen“ signifikant verschlechtert hatte. Für die Freiburger Bistumsleitung könnte sich hier Korrekturbedarf anzeigen, weil doch gerade die Gespräche auf Augenhöhe ein wichtiger Bestandteil der ZVG sind.

Im Hinblick auf das Gelingen der einzelnen Gesprächsaspekte sind bei den Freiburger Priestern zum Zeitpunkt B folgende Ergebnisse festzuhalten (vgl. Kap. 5.2.4, Tab. 50, letzte Spalte): Gute Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen gelangen 88%, das Eingehen auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen gelang 80%, gegenseitiges Feedback gelang 72%, Zielvereinbarung für das kommende Jahr gelang 69% und gute Arbeitsbeziehungen zwischen Hauptamtlichen gelangen ebenfalls 69% der befragten Seelsorgeeinheits-Leiter. Diese bisher aufgeführten Gesprächsaspekte konnten somit von über zwei Dritteln der Freiburger Priester zum Zeitpunkt B gut bzw. sehr gut in die Gesprächspraxis integriert werden. Dieser hohe Prozentsatz, dem zum Zeitpunkt B die Umsetzung der genannten Aspekte gut gelang, lässt sich auf die ZVG-Einführungsschulungen zurückführen. Dennoch ist davon auszugehen, dass es auch andere Einflussgrößen auf das Gelingen der Gesprächsaspekte gibt. An Hand des ZVG-Gesprächsaspekts „Gute Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen“, dessen Umsetzung von 88% der Freiburger Priester als (sehr) gut erfahren wird, zeigt sich dies besonders. Wie in Kap. 5.2.6 belegt, hatten zum Zeitpunkt B nur 38% der Freiburger Priester angegeben, dass eine ZVG-bedingte Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen vorlag (vgl. Tab. 55). Neben den ZVG können sich auch andere Instrumente der Personal- bzw. Pastoralentwicklung wie z.B. Selbstbewertungen seitens der Mitarbeiter, Entwicklung gemeinsamer Pastorkonzeptionen und die Vorbereitung von Visitationen (vgl. Kap. 2.3.4.2, Tab. 8, 1. Zeile) - nachhaltig auf die Verbesserung der Zusammenarbeit auswirken. Demnach wirken die Personal- und Pastoralentwicklungsinstrumente ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Dies belegt auch die Auswertung der offenen Fragen: Zum Zeitpunkt A hatten die Priester beider Erzbistümer eine steigende Leitungszufriedenheit mit ihrem Team in Zusammenhang gesetzt. Durch gute Zusammenarbeit im Team war sie gestiegen, was insbesondere durch gemeinsame Besprechungen, Klausuren und Supervision erreicht wurde. Über die erfolgten Implementierungen von Pastoral- und Personalentwicklungsinstrumenten hinaus bedarf es folglich einer vertieften und nachhaltigen Kultivierung dieser verschiedenen Instrumente. Diese wird nur durch ein verbessertes Zusammenspiel aller pastoralen Ebenen möglich. Weitere Ausführungen hierzu finden sich in Kap. 6.4.

Durch die Annahme der Hypothesen 8, 9 und 10, welche zum Zeitpunkt B anhand der Angaben der Freiburger Seelsorgeeinheits-Leiter überprüft wurden, ergeben sich ergänzende Hinweise auf eingetretene und künftig zu erwartende ZVG-Effekte: Wenn Priestern die Umsetzung von ZVG-Einzelaspekten gut gelingt, dann wirkt sich dies positiv auf die Leitungszufriedenheit, die selbst eingeschätzte Leitungsqualität und die Verbindung des Priesterseins mit der Leitungsaufgabe als Priester aus.

6.1.2.2 Veränderungen der Leitungszufriedenheit

Im Übergang von der A- zur B-Phase hatte es weder in der Freiburger Teilgruppe 1 noch in der Paderborner Teilgruppe 2 signifikante Unterschiede bei der allgemeinen bzw. speziellen Leitungszufriedenheit der befragten Priester gegeben. Dennoch waren Veränderungen in den Gesamtgruppen festzustellen (vgl. Kap. 5.2.1, Tab. 43 u. 44). Die spezielle Leitungszufriedenheit in der konkreten Seelsorgeeinheit der leitenden Priester in Freiburg war zum Zeitpunkt B größer als deren allgemeine Leitungszufriedenheit. Dies war zum Zeitpunkt A in Freiburg noch umgekehrt gewesen. Hierbei könnte es sich um einen ZVG-Effekt handeln. Da aber die spezielle Leitungszufriedenheit auch in Paderborn zum Zeitpunkt B sogar noch deutlicher angestiegen war als in Freiburg, ist eher davon auszugehen, dass in Freiburg kein ZVG-Effekt vorlag.

Zudem weist ein Vergleich der im Rahmen der ZVG-Studie ermittelten Leitungszufriedenheit mit der Arbeitszufriedenheit von Priestern der Erzdiözese Freiburg (vgl. Strobel-Seiler 2005) auf die nun insgesamt nur bedingt gegebene Leitungszufriedenheit hin. Im Jahr 2005 belegte der Mittelwert 3,9 - auf einer fünfstufigen Skala von 1 (=überhaupt nicht zufrieden) bis 5 (=sehr zufrieden) eine bestehende hohe Arbeitszufriedenheit. Die allgemeine und spezielle Leitungszufriedenheit der Priester im Jahr 2008 war im Vergleich hierzu niedriger und erreichte auf einer Skala von 1 (=sehr zufrieden) bis 5 (=überhaupt nicht zufrieden) Mittelwerte von 2,49 (vgl. Tab. 45). Leitungszufriedenheit bestand demnach nur bedingt und erreichte nicht die von Strobel-Seiler belegte Arbeitszufriedenheit von Priestern.

Die in Kap. 5.1.6.2 erfolgte Auswertung der offenen Fragen zu den Ursachen für sinkende bzw. steigende Leistungszufriedenheit liefert hierzu notwendige Daten. Gute Teamarbeit, konstruktive Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, Auftragsklarheit und Aufbruchserfahrungen erhöhten nachweislich die Leitungszufriedenheit von Priestern. Arbeitsbelastung, Konflikte, Stress mit Leitungsinstitutionen und der Rückgang ehrenamtlicher Mitarbeiter reduzierten die Leitungszufriedenheit. Angesichts der insgesamt nur bedingt bestehenden Leitungszufriedenheit ist insgesamt davon auszugehen, dass die negativen Ereignisse die positiven Ereignisse überlagerten. Durch das Instrument der ZVG alleine erfolgte noch keine Steigerung der Leitungszufriedenheit.

Dennoch kann aus der Annahme der Hypothese 16 für die Freiburger Gruppe wenigstens ein ZVG-Effekt erkannt werden, der mit der Leitungszufriedenheit in Zusammenhang steht: Je zufriedener die Seelsorgeeinheits-Leiter mit ihrer allgemeinen und speziellen Leitungsaufgabe waren, desto mehr ZVG planten sie für das Folgejahr. Es muss sich hierbei um einen ZVG-Effekt handeln, weil diese Hypothese 16 vor der ZVG-Einführung bereits als Hypothese 4 in der

A-Phase für Freiburg verworfen worden war. In Paderborn war sie zu keinem der beiden Überprüfungszeitpunkte gültig.

Schließlich soll noch auf zwei weitere Korrelationen hingewiesen werden, die jedoch nicht auf die ZVG-Einführung zurückzuführen sind. Bereits in der A-Phase bestand sowohl in Freiburg ($r=0,44$) als auch in Paderborn ($r=0,37$) ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen „Leitungszufriedenheit in der konkreten Seelsorgeeinheit“ bzw. „im konkreten Pastoralverbund“ und der gelingenden „Erfahrung, Aufgaben und Ziele mit Mitarbeitern zu besprechen“. Je größer die konkrete Leitungszufriedenheit war, desto besser gelang es, Aufgaben und Ziele zu besprechen.

Zum Zeitpunkt B zeigte sich darüber hinaus in Freiburg ($r=-0,34$) ein hoch signifikanter und in Paderborn ($r=-0,21$) ein signifikanter Zusammenhang zur Gesprächsplanung: Je zufriedener die Priester in der konkreten pastoralen Einheit als Leiter waren, desto mehr ZVG planten sie für die Folgejahre. Dieser Zusammenhang wird in Kap. 6.1.2.5, Abb. 41 noch verdeutlicht.

6.1.2.3 Veränderungen des priesterlichen Leitungsselbstverständnisses

Ein angemessenes priesterliches Leitungsselbstverständnis liegt dann vor, wenn es dem jeweiligen Priester gelingt, das eigene „Priester sein“ mit der Leitungsaufgabe zu verbinden. Dies impliziert, dass Priester in der Lage sind, ihre Führungsaufgabe theologisch zu deuten und spirituell zu integrieren. Die erforderliche Umsetzung der dogmatischen und kirchenrechtlichen Vorgaben muss den Priestern auch in spiritueller Hinsicht gelingen.

Insbesondere durch biblische Leitbilder, die Volk Gottes Theologie, die Communitio-Spiritualität, die Reflexion des Priesterjahrs 2009/10 und eine dialogische Grundhaltung zeigt sich die spirituelle Prägung des priesterlichen Leitungsdienstes (vgl. Kap. 2.3.2). Das Leitungshandeln der Priester hat konkrete spirituelle Aspekte, die den Leitungsdienst über das praktische Tun hinaus zu einer bleibenden geistlichen Aufgabe machen.

Mit den ZVG-Schulungen wurde den leitenden Priestern in Freiburg ein konkretes Angebot insbesondere zur Einübung der dialogischen Grundhaltung gemacht. Insofern verwundert es bei der Betrachtung der Veränderungsdaten im A/B-Vergleich nicht, dass die Gruppe der Freiburger Priester, denen eine (sehr) gute Verbindung des eigenen „Priester seins“ mit der Leitungsaufgabe gelang, um 9% und umgekehrt die Gruppe der Paderborner Priester, denen dies „weniger“ bzw. „überhaupt nicht“ gelang, um 4% anstieg (vgl. Kap. 5.2.5.3). Von diesem Prozentpunktanstieg in Freiburg war angesichts der weiterhin bestehenden Skepsis gegenüber den ZVG nicht unbedingt auszugehen. Auch aufgrund der Antworten auf die offene Frage zum priesterlichen Selbstverständnis (A-Phase) war ein verbessertes priesterliche

Leitungsselbstverständnis der Freiburger Priester zum Zeitpunkt B nicht unbedingt zu erwarten. Das zum Zeitpunkt A ermittelte leitungsamtliche Selbstverständnis der Freiburger Priester war etwas schwächer ausgeprägt als in Paderborn.

Bei den darüber hinaus bestehenden Korrelationen mit anderen Variablen sind keine ZVG-Effekte erkennbar: Auffallend ist der bereits zum Zeitpunkt A bei der Freiburger Gesamtgruppe bestehende signifikante Zusammenhang zwischen einem starken priesterlichen Leitungsselbstverständnis und dem Gelingen des Besprechens von Aufgaben und Zielen ($r=0,28$), der sich zum Zeitpunkt B auf hoch signifikantem Niveau bestätigt hat ($r=0,36$). Da dieser Zusammenhang jedoch schon zum Zeitpunkt A feststellbar war, kann er nicht als ZVG-Effekt verbucht werden. In Paderborn bestand die Korrelation zu keinem Zeitpunkt.

Gleiches gilt für den in Freiburg und Paderborn zu beiden Zeitpunkten bestehenden hoch signifikanten Zusammenhang zwischen der Leitungszufriedenheit der Priester in der konkreten pastoralen Einheit und der Verbindung des „Priester seins“ mit der Leitungsaufgabe ($r=0,43$ in Freiburg bzw. $r=0,37$ in Paderborn). Zum Zeitpunkt B waren die Korrelationswerte in beiden Diözesen zwar schwächer aber immer noch hoch signifikant mit $r=0,33$ in Freiburg bzw. $r=0,24$ in Paderborn. Unabhängig von der ZVG-Einführung gilt daher: Je zufriedener die Priester mit ihrer konkreten Leitungsaufgabe waren, desto mehr gelang es ihnen, ihre priesterliche Identität mit dem Leitungsdienst zu verbinden.

Der zum Zeitpunkt A in Freiburg schwach erkennbare Zusammenhang ($r=-0,19$) zwischen dem priesterlichen Leitungsselbstverständnis und der Planung von ZVG bestätigte sich zum Zeitpunkt B nicht mehr (vgl. Kap. 6.1.1, Abb. 37 u. 39).

Beim Blick auf die Hypothesen 2 und 13 sind - über das prozentual verbesserte priesterliche Leitungsselbstverständnis hinaus - in Freiburg zwar Veränderungen sichtbar, die sich jedoch nicht als ZVG-Effekt deuten lassen. Hypothese 13 hat sich für die Freiburger Gesamtgruppe hoch signifikant bestätigt ($r=0,36$), obwohl sie als Hypothese 2 in der A-Phase noch abgelehnt worden war. Zum Zeitpunkt B ist die folgende Aussage daher richtig: Je stärker das priesterliche Leitungsselbstverständnis ausgeprägt ist, desto größer wird die Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung eingeschätzt. Dieser Zusammenhang ist ebenfalls in der Paderborner Gesamtgruppe signifikant mit einem Korrelationswert von $r=0,21$ (vgl. Abb. 39 u. 40). Damit liegt kein ein-deutiger ZVG-Effekt vor, weil Hypothese 13 auch für Paderborn angenommen werden konnte.

6.1.2.4 Veränderungen priesterlicher Tätigkeiten (Bedeutung und Kraft-/Zeitaufwand)

Die Ergebnisse der ZVG-Studie verdeutlichen, dass die Gemeindeleitung - im Vergleich mit den Ergebnissen von Hanisch (2006) - zum Zeitpunkt B eine stärkere Bedeutung erfahren hat (vgl. Kap. 5.2.8, Tab. 62). Darüber hinaus zeigt Tab. 61, dass die Bedeutung der Gemeindeleitung in Freiburg höher eingeschätzt wurde als in Paderborn. Die Summe der entsprechenden Mittelwerte betrug in Freiburg 2,67 und in Paderborn 2,70. Umgekehrt war der benötigte Kraft-/Zeitaufwand für die Gemeindeleitung in Freiburg niedriger als in Paderborn. Die Summe der zugehörigen Mittelwerte betrug in Freiburg 2,28 und in Paderborn 2,15. Diese summierten Mittelwerte zur Bedeutung der Gemeindeleitung bzw. zum zugehörigen Kraft-/Zeitaufwand waren jedoch im Vergleich zwischen Freiburg und Paderborn nicht signifikant unterschiedlich. Insofern sind bezogen auf die Gemeindeleitung keine eindeutigen ZVG-Effekte nachweisbar. Unabhängig hiervon wies die Mittelwertdifferenz zwischen Bedeutung und Aufwand auf die bestehende Spannung zwischen Ideal-Ich und Real-Ich bei den Leitern der pastoralen Einheiten hin. Sie betrug in Freiburg 0,39 und in Paderborn 0,55. Diese Spannung zwischen Bedeutung und Aufwand für die Gemeindeleitung war damit bei den Freiburger Priestern etwas kleiner als bei den Paderborner Priestern.

Beim Blick auf die einzelnen priesterlichen Tätigkeiten (vgl. Tab. 60) haben sich beim Vergleich der konkreten Mittelwerte in der A-Phase gewisse Unterschiede zwischen Freiburg und Paderborn gezeigt. Nun soll erläutert werden, inwieweit die Unterschiede zum Zeitpunkt B signifikant waren.

Signifikant unterschiedlich war die Bedeutung der beiden folgenden Tätigkeiten: „Missionarischer Neugewinn von Gläubigen“ ($p=0.03$) und „Sorge um Kranke und Arme“ ($p=0.04$). Beide Tätigkeiten wurden von den Paderborner Priestern bedeutender eingeschätzt als von den Freiburger Priestern. Tendenziell - aber nicht signifikant - unterschiedlich in der Bedeutung sind die beiden Tätigkeitsfelder „Feier der Eucharistie“ ($p=0.13$) und „Repräsentation bei öffentlichen Anlässen“ ($p=0.13$). Hier verhielt es sich so, dass für die Paderborner Priester die Eucharistiefeier tendenziell bedeutender war, während es für die Freiburger Priester die öffentliche Repräsentation war. Signifikant mehr Kraft und Zeit setzten die Paderborner bei den folgenden Tätigkeiten ein: „Einsatz für Männergruppen“ ($p<0.01$), „Einsatz für Arme, Kranke und Flüchtlinge“ ($p=0.03$) sowie „Einsatz für Dienstgespräche mit Hauptamtlichen“ ($p=0.01$).

Bei der Zusammenfassung zu Tätigkeitsfeldern (Tab. 61) gab es signifikante Unterschiede zwischen Freiburg und Paderborn sowohl bei der Bedeutung der Diakonie ($p=0.04$) als auch beim Kraft-/Zeitaufwand für diakonische Tätigkeiten ($p=0.02$). Aus caritaswissenschaftlicher Sicht sind höhere Bedeutung und vermehrte Anstrengungen für die Diakonie in Paderborn auffallend und könnten mit sozioökonomischen Unterschieden in der Bevölkerungsstruktur zu

tun haben. Auch der Kraft-/Zeitaufwand für den Gemeindeaufbau ($p=0.07$) war in Paderborn größer.

6.1.2.5 Veränderungen des Commitments zu den Zielvereinbarungsgesprächen

Die bisherigen Befunde zur Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung unterstreichen, dass bei den Freiburger Priestern auch zum Zeitpunkt B eine gewisse Skepsis gegenüber der durch die Freiburger Bistumsleitung erfolgte verbindliche Einführung von ZVG bestand. Dennoch zeigte sich in Freiburg ein Zusammenhang zwischen den Variablen „Bedeutung der verbindlichen ZVG-Einführung“ und „Zahl der pro Mitarbeiter geplanten Gespräche.“ Dieser Zusammenhang war in der A-Phase signifikant ($r=-0,27$) und zum Zeitpunkt B sogar hoch signifikant ($r=-0,32$). Demnach planen Priester in Freiburg viele Gespräche pro Mitarbeiter, wenn sie von der verbindlichen Einführung der ZVG überzeugt sind. In Paderborn hingegen gab es zum Zeitpunkt A keinen Zusammenhang und zum Zeitpunkt B lediglich eine Tendenz. Mit $r=-0,19$ war diese Korrelation zudem sehr schwach ausgeprägt.

Auch im Hinblick auf die tatsächlich geführten ZVG zeigten sich weitere interessante Zusammenhänge: Bei der Freiburger Teilgruppe 1 (mit zwei Erhebungszeitpunkten) stand die Zahl der tatsächlich geführten ZVG pro Mitarbeiter zum Zeitpunkt B in signifikanter Korrelation mit den Variablen „Altersgruppe“ ($r=0,37$) sowie „Dienstjahre“ ($r=0,38$). Je älter die Freiburger Priester sind bzw. je mehr Dienstjahre sie als Priester absolviert haben, desto mehr ZVG führen sie pro Mitarbeiter. Dies hat sicher mit der zum Zeitpunkt A erkennbaren Tendenz ($p=0,17$) zu tun, dass ältere Priester in Freiburg kleinere Seelsorgeteams leiteten ($r=-0,15$). Sie hatten somit unter Umständen einen geringeren Termindruck und konnten sich mehr Zeit für das neue Personalführungsinstrument nehmen. Zudem konnten sich die älteren Freiburger Priester - ermutigt durch die ZVG-Einführungsschulungen - gut auf die ZVG einlassen. In der Paderborner Gesamtgruppe war hingegen signifikant, dass im Falle einer verbindlichen Einführung von ZVG umso weniger ZVG pro Mitarbeiter geplant worden wären, je älter die Priester zum Zeitpunkt B waren ($r=0,21$).

Weitere ZVG-bedingte Effekte wurden in der Korrelation zwischen den beiden Variablen „Teamgröße“ und „Zahl der geplanten Gespräche pro Mitarbeiter“ sichtbar: Bei der Paderborner Gesamtgruppe war dieser Zusammenhang zu den Zeitpunkten A ($r=-0,24$) und B ($r=-0,21$) signifikant: Je größer das Team ist, desto weniger Gespräche wären im Fall der verbindlichen ZVG-Einführung geplant worden. Dieser Zusammenhang ist durchaus nachvollziehbar: Leitende Priester, die in größeren pastoralen Einheiten mehr pastorale Mitarbeiter haben, können nicht so viele Gespräche führen, wie Leiter von kleineren pastoralen Einheiten mit weniger Mitarbeitern. Auch bei der Freiburger Gesamtgruppe hatte sich dieser Zusammenhang zum Zeitpunkt A (also vor den ZVG-Einführungsschulungen) als Tendenz gezeigt. Der

Korrelationswert war jedoch in Freiburg schon deutlich schwächer ($r=-0,17$). Zum Zeitpunkt B war der beschriebene Zusammenhang in der Freiburger Gesamtgruppe überhaupt nicht mehr feststellbar. Das heißt, dass es schulungs- und praxisbedingt im Hinblick auf die Zahl der geplanten Gespräche pro Mitarbeiter in Freiburg keinen Unterschied mehr machte, wie groß die Teams tatsächlich waren. Die Freiburger Priester planten zum Zeitpunkt B mit größeren Seelsorgeteams genauso viele ZVG wie mit kleineren Teams.

Der zum Zeitpunkt B in Freiburg bestehende hoch signifikante Zusammenhang zwischen der Leitungszufriedenheit und der Anzahl geplanter Gespräche ($r=-0,34$) war zum Zeitpunkt A noch nicht gegeben. Da dieser Zusammenhang zum Zeitpunkt B auch in Paderborn signifikant war ($r=-0,21$) kann es sich nicht um einen ZVG-Effekt handeln.

Ebenfalls signifikant sind in der Freiburger Teilgruppe 1 die folgenden Zusammenhänge zwischen geplanten und geführten Gesprächen pro Mitarbeiter: Je mehr ZVG die Freiburger Priester zum Zeitpunkt A geplant hatten, desto mehr Gespräche planten sie zum Zeitpunkt B ($r=0,41$). Dieser Zusammenhang allein wäre nicht so interessant, wenn für die Freiburger Teilgruppe 1 zum Zeitpunkt B nicht ein weiterer ebenfalls signifikanter Zusammenhang hinzu kommen würde: Je mehr ZVG pro Mitarbeiter zum Zeitpunkt B geführt wurden, desto mehr Gespräche planten sie pro Mitarbeiter für das Folgejahr ($r=0,40$). Die Intention Gespräche zu führen, blieb damit insgesamt stabil, obwohl sie zum Zeitpunkt B nicht in dem zum Zeitpunkt A geplanten Maß umgesetzt wurde (vgl. hierzu nachstehende Abb. 41). Demnach müssen die konkreten Gesprächserfahrungen ausreichend positiv gewesen sein. Hierauf weist die Korrelation zwischen den zum Zeitpunkt B geführten und den für das Folgejahr geplanten Gesprächen hin. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, was die Freiburger Priester davon abgehalten hat, die Gespräche im geplanten Umfang zu führen. Möglicherweise liegt dies am Zeitdruck bzw. an Prioritätenverschiebungen im alltäglichen Dienstbetrieb.

Bezüglich der geplanten ZVG gab es bei der Paderborner Teilgruppe 2 im A/B-Vergleich hingegen keine signifikanten Zusammenhänge. Aufgrund der fehlenden Gesprächserfahrungen in Paderborn ist dies nachvollziehbar, wohingegen es die positiven Gesprächserfahrungen in Freiburg erstrebenswert machten, bei der Zielvereinbarung am Ball zu bleiben. Aufgrund der guten Erfahrungen zum Zeitpunkt B waren die Seelsorgeeinheits-Leiter offenkundig bereit, für die Zukunft weitere Gespräche zu planen und zwar in dem Umfang, in dem sie diese auch schon zum Zeitpunkt A geplant hatten.

Abb. 41 verdeutlicht die eben dargestellten Zusammenhänge zwischen den geplanten und durchgeführten Gesprächen sowie weiteren Variablen zum Zeitpunkt B. Die in der Abb. bezifferten Klammerzusätze einzelner Korrelationen beziehen sich auf die nachstehende Zusammenfassung:

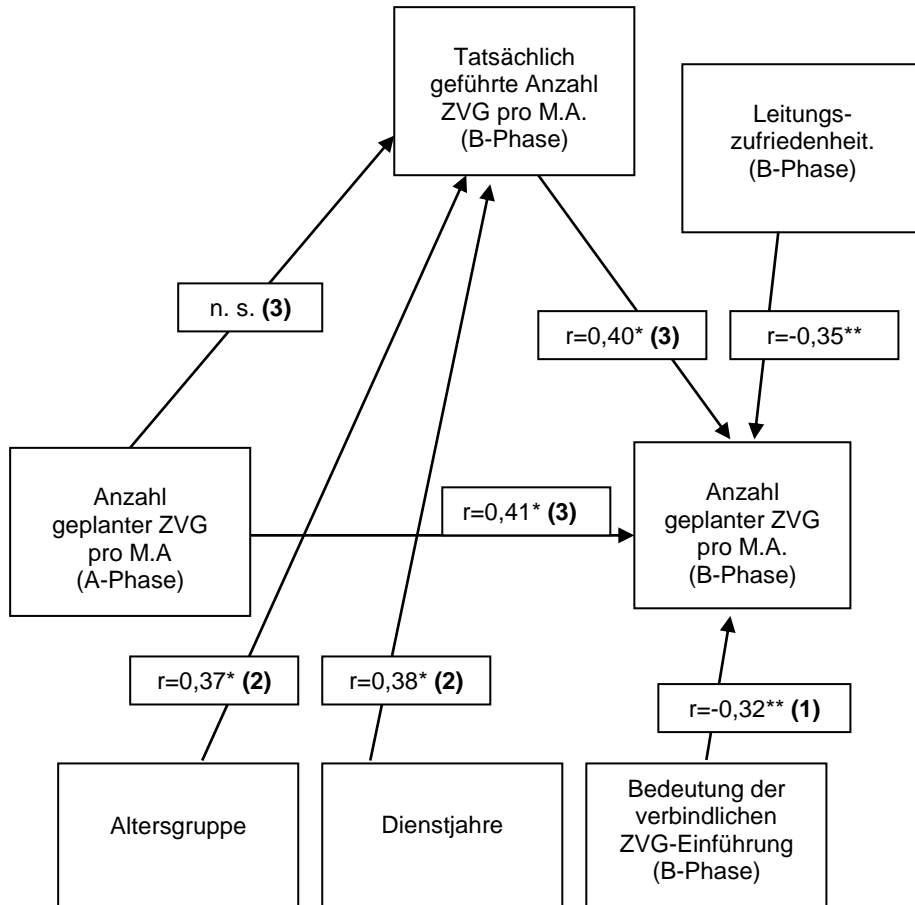


Abb. 41: Diagramm zu den geplanten und durchgeführten Gesprächen pro Mitarbeiter B-Phase (Freiburg)

(1): Freiburger Priester, die der verbindlichen Einführung von ZVG eine hohe Bedeutung beimessen, planen entsprechend viele Gespräche pro Mitarbeiter für das Folgejahr.

(2): Je älter die befragten Freiburger Priester sind bzw. je mehr Dienstjahre sie als Priester absolviert haben, desto mehr ZVG führen sie pro Mitarbeiter.

(3): Obwohl die Gespräche zum Zeitpunkt B nicht in dem geplanten Maß umgesetzt wurden, blieb die Intention, Gespräche zu führen, im A/B-Vergleich stabil. Die konkreten Gesprächserfahrungen waren ausreichend positiv, so dass sie die ZVG zum Zeitpunkt B in dem Umfang planen, in dem sie diese auch schon zum Zeitpunkt A geplant hatten. Aufgrund guter Gesprächserfahrungen sind die Seelsorgeeinheits-Leiter in Freiburg bereit, weitere Gespräche zu planen.

Bei diesen drei Zusammenhängen zwischen geplanten und geführten ZVG handelt es sich um ZVG-Effekte, die in Freiburg eingetreten sind. Im Theorieteil dieser Arbeit (Kap. 2.2.3, Abb. 8) wurde unter anderem dargestellt, dass die Theorie des geplanten Verhaltens auf die Planung der von Mitarbeiterseite gewünschten ZVG angewandt werden kann. Demnach beeinflusst die Intention, ein ZVG zu führen, dessen Durchführung auf der Mitarbeiterseite positiv (Alberternst 2003, S. 148). Aufgrund der nun vorliegenden Ergebnisse ist anzunehmen,

dass dies ebenfalls bei verpflichtenden Gesprächen für die Vorgesetzenseite gilt, auch wenn ein entsprechender Zusammenhang nur für die Planung der Gespräche festgestellt werden konnte.

6.1.3 Zusammenhang zwischen Zielvereinbarungsgespräch und Leitungsaufgabe

Aus der durchgeführten Hypothesenüberprüfung in Kap. 5.2.9 und der bisherigen Diskussion in Kap. 6.1. lassen sich einige Schlüsse zum Zusammenhang zwischen ZVG und der Leitungsaufgabe katholischer Priester ziehen. Auf die Angabe der Korrelationswerte wird in diesem Abschnitt verzichtet, da man sie aus den Tab. 64 und 66 sowie den Abb. 37 bis 40 leicht entnehmen kann. Die im Text immer wieder angesprochenen Gesamt- und Teilgruppen aus beiden Erzdiözesen sind in Kap. 5.2.9, Tab. 63 u. 65 erläutert. Zur besseren Übersicht werden die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung vier Gruppen zugeordnet:

- a. Eindeutige ZVG-Effekte,
- b. Bedingte ZVG-Effekte,
- c. Nicht auf die ZVG zurückführbare Effekte und
- d. Nicht zutreffende Hypothesen.

Besonders interessant sind in diesem Zusammenhang vor allem die Hypothesen, bei denen - insbesondere zum Zeitpunkt B - signifikante Korrelationen für die Freiburger Priester, nicht jedoch für die Paderborner Priester festgestellt wurden.

Zu a.: Eindeutige ZVG-Effekte

Aus der Überprüfung der Hypothesen lassen sich eindeutige ZVG-Effekte ableiten, die nachfolgend erläutert werden. Die Ergebnisse zu den Hypothesen 1 und 6 machen für Freiburg folgendes deutlich: Priester, die die verbindliche Einführung von ZVG als bedeutend für ihre Leitungsaufgabe eingeschätzt hatten, planten zu den Messzeitpunkten A und B viele Gespräche. Bei den Paderborner Priestern war dieser Zusammenhang nur zum Zeitpunkt B tendenziell signifikant. In Freiburg hat sich - trotz der weiterhin bestehenden Skepsis gegenüber der verbindlichen ZVG-Einführung - ein Stabilitätseffekt ergeben. Je mehr Gespräche pro Mitarbeiter die Seelsorgeeinheits-Leiter zum Zeitpunkt A geplant hatten, desto mehr Gespräche pro Mitarbeiter planten sie auch zum Zeitpunkt B. In Verbindung mit dem Ergebnis zu Hypothese 6 kann man davon ausgehen, dass bei einer verbindlichen Einführung von ZVG in

anderen Diözesen bei den leitenden Priestern eine Motivation zur Planung und auch zur Durchführung von ZVG entsteht, sofern sie die verbindliche Einführung von ZVG als bedeutsam einschätzen. Man kann dann von einem entsprechenden ZVG-Commitment der Priester ausgehen.

Auch die Ergebnisse zu den Hypothesen 3 und 15 verdeutlichen zu beiden Messzeitpunkten ZVG-Effekte für Freiburg: Eine starke Verbindung des „Priester seins“ mit der Leitungsaufgabe - also ein gutes Leitungsselbstverständnis - hatte durchweg eine positive Selbsteinschätzung des Gelingens der verschiedenen Leitungsaspekte zur Folge. Für Paderborn, wo es keine ZVG-Einführungsschulungen gab und eine entsprechende Gesprächspraxis fehlte, musste die Hypothese zum Zeitpunkt B verworfen werden. In der A-Phase hatte sich zwar für die Paderborner Gesamtgruppe eine schwache Korrelation gezeigt. Aufgrund der eindeutigen Ergebnisse zum Zeitpunkt B kann diese jedoch vernachlässigt werden.

Zudem wird mit Hypothese 9 für alle Freiburger Gruppen gezeigt, dass die selbst eingeschätzte Führungsqualität der Priester zunimmt, wenn die Umsetzung der ZVG-Einzelaspekte in der beruflichen Praxis gelingt. Dieser Effekt ist wenig überraschend - aber wichtig. Für die Diözese Paderborn konnte der Effekt aufgrund der damals noch fehlenden ZVG-Praxis nicht verifiziert werden.

Zu b.: Bedingte ZVG-Effekte

Die Überprüfung der Hypothesen 2 und 13 zeigt, dass bei den Priestern beider Diözesen zum Zeitpunkt A noch keine Verknüpfung zwischen dem priesterlichen Leitungsselbstverständnis und der eingeschätzten Bedeutung der ZVG bestand. Zum Zeitpunkt B war diese Verknüpfung in Freiburg für alle Gruppen gegeben, was wohl auf die ZVG-Einführungsschulungen und die ZVG-Praxis zurückzuführen ist. Dass der Zusammenhang zum Zeitpunkt B auch für die Paderborner Gesamtgruppe und deren Teilgruppe 4 bestand, kann mit Einflüssen aus dem in der Diözese Paderborn geführten Pastoralprozess „Perspektive 2014“ zu tun haben. Insofern handelte es sich in Freiburg um einen bedingten ZVG-Effekt, da er zum Zeitpunkt B auch in Paderborn aufgetreten war.

Die Ergebnisse der überprüften Hypothesen 4 und 16 weisen darauf hin, dass es - aufgrund der ZVG-Praxis - einen Zusammenhang zwischen der Leitungszufriedenheit und der Anzahl der für das kommende Kalenderjahr geplanten Gespräche gab. Sowohl bei der Freiburger Gesamtgruppe als auch bei der Freiburger Teilgruppe 3 konnte zum Zeitpunkt B ein entsprechender Zusammenhang festgestellt werden, der zuvor nicht gegeben war. In Paderborn und auch bei der Freiburger Teilgruppe 1 hatte dieser Zusammenhang zu keinem Zeitpunkt bestanden. Der fehlende Zusammenhang zwischen der Leitungszufriedenheit und der Anzahl

geplanter Gespräche bei der Teilgruppe 1 aus Freiburg könnte darauf zurückzuführen sein, dass Priester dieser Gruppe für die ZVG anfangs besonders motiviert waren. Diese hohe Gesprächsmotivation konnten die Priester zum Zeitpunkt B - möglicherweise aufgrund der alltagsbedingten Schwerpunktverschiebungen - nicht mehr in dem gleichen Maß aufrechterhalten, was ihre Leitungszufriedenheit zum Zeitpunkt B reduziert hat. Auch die geringere Zahl der tatsächlich zum Zeitpunkt B durchgeführten Gespräche weist hierauf hin, da sie nicht der ursprünglichen Planung zum Zeitpunkt A entspricht.

Aus der Hypothese 8 resultiert, dass es Zusammenhänge zwischen dem tatsächlichen Gelingen von Einzelaspekten der ZVG und der Leitungszufriedenheit gab. Wiederum war keine signifikante Korrelation in der Freiburger Teilgruppe 1 feststellbar.

Auch bei den Ergebnissen zu Hypothese 10 zeigte sich für die Freiburger Teilgruppe 1 keine Korrelation. Für die Freiburger Gesamtgruppe und deren Teilgruppe 3 konnte zum Zeitpunkt B hingegen davon ausgegangen werden, dass das Gelingen der ZVG-Einzelaspekte ein stärkeres Leitungsselbstverständnis der Priester zur Folge hatte.

Auffallend ist, dass die Freiburger Teilgruppe 1 bei den Hypothesen H4/H16, H8 sowie H10 keine signifikanten Zusammenhänge gezeigt hat, obwohl dies für die Freiburger Gesamtgruppe bzw. deren Teilgruppe 3 der Fall war. Als Begründungszusammenhang wäre denkbar, dass es sich hierbei um kurzfristig enttäuschte Erwartungserwartungen (Luhmann 2012) handelt. Enttäuschte Erwartungserwartung meint, dass die Planung der Gespräche von den befragten Priestern vor der Schulung sehr optimistisch angegangen wurde. Einerseits, um die in den Pastoralen Leitlinien formulierte Erwartung der Diözese zu erfüllen, das verbindlich eingeführte Instrument der ZVG tatsächlich zügig umzusetzen. Andererseits erhofften sich die befragten Priester durch die ZVG kurzfristig wirksame und zugleich höchst positive Effekte auf die eigene Leitungszufriedenheit und eigene priesterliche Leitungsselbstverständnis. Die ZVG-Schulungen und die tatsächlichen Gesprächserfahrungen in der B-Phase haben die zum Zeitpunkt A bestehenden fremden und die eigenen - möglicherweise überhöhten - Erwartungen enttäuscht. Eine realistischere Einschätzung war die Folge, weswegen zum Zeitpunkt B keine Korrelationen messbar waren. Ggf. war es auch die im Theorieteil beschriebene Verletzlichkeit, die die erwünschten Effekte auf der Seite der leitenden Priester verhindert hat. Die Verletzlichkeit könnte z.B. durch die Reduktion der Leitungszufriedenheit eingetreten sein (vgl. hierzu die von den Priestern auf die offenen Fragen gegebenen Antworten in Kap. 5.1.6.2). Ob die so eingetretenen bedingten ZVG-Effekte tatsächlich auch auf Dauer vorliegen, wäre in einer weiteren Studie zu untersuchen. Insgesamt könnte sich bei den leitenden Priestern die Leitungszufriedenheit langfristig verbessern, wenn sie sich auf die Mitarbeitergespräche einlassen und insbesondere das Personalführungsinstrument der ZVG einsetzen.

Zu c.: Nicht auf die ZVG zurückföhrbare Effekte

Bei den folgenden Hypothesen konnten zum Zeitpunkt B keine wesentlichen Unterschiede zwischen beiden Diözesen festgestellt werden. Insofern liegen grundsätzlich richtige Aussagen vor, die jedoch nicht auf ZVG-Effekte zurückzuführen sind:

Die Ergebnisse zu den Hypothesen 5 und 17 zeigen, dass unabhängig von den ZVG-Einführungsschulungen bzw. der tatsächlichen ZVG-Praxis das selbsteingeschätzte gute Gelingen von Leitungsaspekten in der Regel eine größere Leitungszufriedenheit zur Folge hatte. Ausnahme ist wiederum die Teilgruppe 1 (Freiburg), bei der zum Zeitpunkt B keine Korrelation gegeben war.

Bei Hypothese 18 zeigte sich ebenfalls - unabhängig von den zum Zeitpunkt B in Freiburg eingeföhrten ZVG - für alle Gruppen (mit Ausnahme der Freiburger Teilgruppe 1), dass es sowohl den Seelsorgeeinheits- als auch den Pastoralverbunds-Leitern beider Diözesen umso besser gelang, Leitung wahrzunehmen, je mehr Bedeutung sie den Leitungsaspekten gegeben hatten. Das Ausscheren der Freiburger Teilgruppe 1 mag erneut - wie oben erwähnt - mit enttäuschten Erwartungserwartungen zu tun haben.

Die Bedeutung der ZVG war in beiden Diözesen umso höher, je mehr Bedeutung die Seelsorgeeinheits- bzw. Pastoralverbund-Leiter den Leitungsaspekten gegeben hatten (Hypothese 19). Sowohl für die Gesamtgruppen beider Diözesen als auch für deren Untergruppen 3 (Freiburg) sowie 2 und 4 (Paderborn) waren hoch signifikante Korrelationen feststellbar. Bei der Untergruppe 1 (Freiburg) zeigte sich ebenfalls ein signifikanter Wert.

Zu d.: Nicht zutreffende Hypothesen

Bei den Hypothesen 7, 11, 12 und 14 hatten sich für Freiburg keine signifikanten Ergebnisse ergeben. Sie wurden verworfen. Zudem war ein Vergleich mit Paderborn nicht möglich, weil aufgrund der dort zum Zeitpunkt B noch nicht erfolgten ZVG-Einföhrung die jeweilige Hypothese nicht überprüfbar war.

Zusammenfassung der ZVG-Effekte auf die Leitungsaufgabe

Folgende Aussagen geben die bestätigten Hypothesen bezüglich der ZVG-Effekte auf die Leitungsaufgabe zusammenfassend wieder:

1. Priester planen bzw. föhren viele Gespräche, wenn sie die verbindliche Einföhrung von ZVG als bedeutend für ihre Leitungsaufgabe einschätzen (abgeleitet aus den überprüften Hypothesen 1 und 6).

2. Priestern gelingt eine bessere Umsetzung von Leitungsaspekten, wenn sie ihr priesterliches Selbstverständnis gut mit der Leitungsaufgabe verbinden können (abgeleitet aus den überprüften Hypothesen 3 und 15).
3. Priester schätzen ihre eigene Führungsqualität höher ein, wenn es ihnen - entsprechend ihrer Selbsteinschätzung - gut gelingt, die Einzelaspekte der ZVG in die Praxis umzusetzen (abgeleitet aus dem Ergebnis zu Hypothese 9).

Nur bedingt wahrscheinlich sind die folgenden Effekte auf die Leitungsaufgabe:

1. Priester messen den ZVG eine höhere Bedeutung bei, wenn es ihnen gelingt, ihr priesterliches Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe zu verknüpfen (abgeleitet aus den überprüften Hypothesen 2 und 13).
2. Priester mit hoher Leitungszufriedenheit planen mehr ZVG (abgeleitet aus den überprüften Hypothesen 4 und 16).
3. Priester haben eine hohe Leitungszufriedenheit, wenn es ihnen gut gelingt, die Einzelaspekte der ZVG in die Praxis umzusetzen (abgeleitet aus der überprüften Hypothese 8).
4. Priester verbinden ihre Leitungsaufgabe stärker mit ihrem Selbstverständnis, wenn es ihnen gut gelingt, die Einzelaspekte der ZVG in die Praxis umzusetzen (abgeleitet aus der überprüften Hypothese 10).
5. Priester planen umso mehr ZVG, je mehr sie ihr priesterliches Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbinden (abgeleitet aus der überprüften Hypothese 14).

Die folgenden Aussagen sind ebenfalls richtig. Es handelt sich jedoch nicht um Effekte, die auf die Einführung der ZVG zurückzuführen sind:

1. Priester sind zufriedener mit ihrer Leitungsaufgabe, wenn es ihnen gut gelingt, Leitung wahrzunehmen (abgeleitet aus den überprüften Hypothesen 5 und 17).
2. Priestern gelingt es, Leitungsaspekte besser umzusetzen, wenn sie den Leitungsaspekten mehr Bedeutung geben (abgeleitet aus der überprüften Hypothese 18).
3. Priester messen der Bedeutung von ZVG-Einzelaspekten für das Gelingen der ZVG mehr Bedeutung zu, wenn sie auch die Bedeutung der Leitungsaspekte hoch einschätzen (abgeleitet aus der überprüften Hypothese 19).

6.1.4 Abgleich der offenen Fragen mit Befunden aus anderen Priesterstudien

Die in 5.1.6 gewonnenen Ergebnisse aus den offenen Fragen werden im Folgenden noch mit den in Kap. 2.3.3 dargestellten Befunden der Priesterstudien abgeglichen. Zunächst sollen die Rankings zum theologischen Selbstverständnis der befragten Priester aus Freiburg und Paderborn mit dem Amts- und Selbstverständnis der Priesterstudie 2000 in Bezug gesetzt werden.

Bei der Priesterstudie 2000 in fünf europäischen Ländern und den hierzu veröffentlichten Ergebnissen (Zulehner 2001, S. 22 ff. u. Zulehner und Hengersperger 2000, S. 151 f.) wurden die damals befragten Priester in vier Typen mit folgenden Ausprägungen unterteilt. 1. Typus: Zeitlose Kleriker stehen als „Kulturflüchter“ mit ihrer amtlich geprägten Spiritualität in der Gefahr, nicht aus den Zeichen der Zeit zu lernen, sondern zu lehren. 2. Typus: Zeitoffene Gottesmänner leben als „Pontifikale“ (Brückenbauer) mit einer ausgeprägten diakonischen Spiritualität in einer aufreibenden Dialektik zwischen lernen und lehren. 3. Typus: Zeitnahe Kirchenmänner stehen als Kirchenmanager in der Gefahr, weder zu lernen noch zu lehren. Durch den Priestermangel verlagern sie ihre Tätigkeit weg von der personenzentrierten Seelsorge hin zu organisationsbezogenem Pastoralmanagement. Gegebenenfalls leiden diese Priester unter massiven Identitätskrisen. 4. Typus: Zeitgemäße Gemeindeleiter stehen als traditionskritische Zeitgeistliche in der Gefahr, ausschließlich aus den Zeichen der Zeit zu lernen. Die prophetische Dimension gegen gesellschaftliche Todeszeichen zu lehren bzw. zu verkündigen geht unter Umständen verloren.

Im Vergleich mit der Priesterstudie von Zulehner konnten die in Freiburg und Paderborn befragten Priester in ihrem theologischen Selbstverständnis am ehesten den Priestertypen des zeitoffenen Gottesmanns (2. Typus) und dem des zeitnahen Kirchenmanns (3. Typus) zugeordnet werden. Diese Schnittmenge könnte als die der „zeitnahen Gottesmänner“ bezeichnet werden, quasi als eine Mischung des zweiten und dritten Priestertyps nach Zulehner. Die Begründung für diese Aussage findet sich sowohl in der nachgewiesenen Handlungs- und Objektorientierung der im Rahmen der ZVG-Studie befragten Priester. Die Handlungsorientierung der befragten sog. „zeitnahen Gottesmänner“ aus Freiburg und Paderborn war mit knapp 49% der Nennungen am ehesten weltzugewandt und damit „zeitnah“ (3. Typus). Die Objektorientierung des gebildeten neuen Typus war mit 60 Prozent der Nennungen mehrheitlich kirchlich-spirituell geprägt und folglich nahe am „Gottesmann“ (2. Typus). Somit waren die Bezugspunkte des Mischtypus „zeitnaher Gottesmann“ - zum Zeitpunkt der Befragung - in der Objektorientierung eher kirchlich und in der Handlungsorientierung eher weltlich positioniert. Aufgrund der für 2015 geplanten Vergrößerungen der Seelsorgeeinheiten in Freiburg könnte damit zu rechnen sein, dass sich die Freiburger Priester in naher Zukunft stärker in Richtung „zeitnahe Kirchenmänner“ (3. Typus) entwickeln werden. Gleiches gilt für

das Erzbistum Paderborn, wo ähnliche Planungen spätestens für das Jahr 2030 angedacht werden. Die leitenden Priester werden so zu Dienstleistern in pastoralen Großräumen, die auch als Seelsorger immer besser funktionieren müssen. Dies impliziert die Gefahr von Identitätskrisen oder gar des Burnouts. Auch die Forschungsgruppe um den Paderborner Pastoralpsychologe Christoph Jacobs sieht diese Gefahren. Mit einer groß angelegten deutschlandweiten Seelsorgerstudie, an der 1500 Priester und 1300 nicht-priesterliche Seelsorger teilnehmen, will sie herausfinden, wie angesichts des Struktur- und auch des Pastoralwandels das Zueinander von beruflichem Engagement, Berufszufriedenheit, Gesundheit und spiritueller Kraft der hauptamtlichen Seelsorger gestärkt werden kann.

Aufgrund der unveröffentlichten Vor- und Pilotstudie in den Erzdiözesen München bzw. Paderborn ist davon auszugehen, dass es für die Motivation der Seelsorger - und damit auch der Priester - zukünftig umso entscheidender sein wird, „wie ihre Bedürfnisse gelungen gestillt werden können“ (Jacobs 2013, S. 511). Bei der Stellen- und Einsatzplanung der Diözesen müsste es demnach umso mehr um die Orientierung an den Charismen und Ressourcen ihrer Mitarbeiter gehen. Die interdisziplinäre Forschergruppe, zu der auch Prof. Klaus Baumann aus Freiburg gehört, erkennt schon jetzt in der entsprechenden Förderung der hauptamtlichen Mitarbeiter eine wichtige Antwort auf die sich noch weiter verändernden Strukturen. Mit der Veröffentlichung der Studienergebnisse ist im Jahr 2015 zu rechnen.

Die kritischen Reaktionen einzelner Theologen auf die im Jahr 2000 von Zulehner veröffentlichte Priesterstudie lassen sich durch die bestehende Spannung zwischen dem theologischen Leitungsverständnis und dem betriebswirtschaftlichen Begriff des Managers erklären. Theologischer Maßstab ist die Repräsentanz Christi als Haupt der Kirche (vgl. CIC 1983, can. 1009, § 3) bei allen priesterlichen Handlungen, insbesondere bei der Sakramentenspendung und beim Vorsitz in der Eucharistiefeier. Diesem steht als soziologische Größe die Funktion des leitenden Pastoralmanagers von immer größer werdenden Seelsorgeräumen gegenüber. Die leitenden Priester sind aufgrund dieser Strukturreformen damit beschäftigt, ihre Rolle neu zu finden. Mit insgesamt 18 bzw. 20 Angestellten (vgl. Kap. 5.2.5.4, Tab. 52, letzte Spalte) übersteigt die Mitarbeiterzahl der leitenden Priester schon jetzt die Größe kleinerer mittelständischer Betriebe. Nach der in der Erzdiözese Freiburg angezielten Strukturreform 2015 (Zusammenlegung bestehender Seelsorgeeinheiten zu Kirchengemeinden) dürften sich dort die Mitarbeiterzahlen der Seelsorgeeinheits-Leiter verdoppeln. Dass sie diese Rolle nicht nur im Sinne eines um Effizienz und Effektivität bemühten Managers füllen, sondern gerade auch als Seelsorger zu gestalten wissen, speist sich aus dem theologischen und gemäß CIC auch kirchenrechtlich begründeten „agere in persona Christi capitis.“ Für die leitenden Priester kann sich die beschriebene Spannung zwischen dem eigenen Seelsorgekonzept und dem konkret erforderlichem Management fruchtbar auf das priesterliche Leitungsverständnis auswirken. Für die Mitarbeiter ist diese Spannung vermutlich weniger groß. Theologisch geht es um deren

Jüngerschaft, die in ihrer Dienstgemeinschaft mit ihrem konkreten Dienstauftrag dienend in der Nachfolge Jesu Christi stehen. Selbstverständlich haben auch die Mitarbeiter Anteil an ihm, ohne ihn jedoch als Haupt amtlich zu repräsentieren. Soziologisch geht es um deren kollegiale Solidarität mit dem leitenden Priester, die einerseits im konkreten dienstlichen Tun und andererseits in der loyalen Anerkennung seiner Führungsverantwortung zum Ausdruck kommt.

In kirchlichen Führungskräfte trainings wird das Thema „Umgang mit schwierigen Mitarbeitern“ immer wieder gerne thematisiert. Umgekehrt geht es in Supervisionsrunden mit Mitgliedern des Seelsorgeteams manches Mal um die Frage des Umgangs mit schwierigen Chefs. Insofern versucht man durch die ZVG im kirchlichen Kontext vor allem zwei Aspekten gerecht zu werden: Durch echte Partizipation des Mitarbeiters sollen Ziele in einem Gespräch auf Augenhöhe gemeinsam definiert und auch die für die Umsetzung bzw. Zielerreichung nötigen Kompetenzen auf den Mitarbeiter übertragen werden.

Wie wichtig diese Augenhöhe auch den befragten Priestern war, zeigt sich in den Antworten auf die offenen Fragen in Kap. 5.1.6.3. Am häufigsten wurden mit 47% der Antworten in Freiburg und mit 40% der Antworten in Paderborn als weiterer wichtiger Aspekt für das Gelingen der ZVG - sowohl auf Vorgesetzten- als auch auf Mitarbeiterseite - immer wieder nötige Schlüsselqualifikationen (wie Reflexions- und Urteilsvermögen, Teamfähigkeit, Gesprächskompetenz, Einsatzbereitschaft, Verlässlichkeit, Solidarität sowie positive Zusammenarbeit) genannt.

6.2 Begrenzungen und Schwächen der Arbeit

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich im Wesentlichen um eine Evaluationsstudie. Eine Schwäche der Studie ist, dass die an den beiden Messzeitpunkten A und B eingesetzten Fragebögen nicht strengen testpsychologischen Anforderungen an ein standardisiertes Grundlagenforschungsdesign entsprochen haben. In der Vorbereitung der Studie hätte man mit einem Vortest mögliche Einflussfaktoren auf die Leitungszufriedenheit feststellen können. Aufgrund der kurzen Zeitspanne zwischen der Genehmigung der Studie durch das Erzbischöfliche Ordinariat (Anfang Oktober 2006) und dem Beginn der ZVG-Schulungen (Ende Oktober 2006) war an Vortests jedoch nicht zu denken.

Die bei der Planung der Studie verworfene Idee eines dritten Messzeitpunkts hätte möglicherweise eine größere Validität der Ergebnisse bewirkt. Dann hätte sich in der Umsetzung aber das zusätzliche Problem ergeben, dass die Zahl der Priester, die an allen drei Messzeitpunkten an der Befragung teilgenommen haben, noch kleiner geworden wäre. Trotz

der großen Zahl der insgesamt an der Umfrage beteiligten Priestern (N=309) war aus statistischer Sicht die Gruppe der Priester mit zwei Messzeitpunkten ohnehin recht klein (N=34 in Freiburg und N=39 in Paderborn). Zudem hätte man bei drei Messzeitpunkten Präferenzverschiebungen unterstellen müssen. Hierbei handelt es sich um Urteilsverschiebungen bzw. Änderungen des Maßstabs, die - im Fall der ZVG-Studie - bei Priestern durch Auseinandersetzungen mit dem Thema Führung und Leitung entstehen. So wäre es durchaus möglich, dass die konkrete Leitungszufriedenheit der Freiburger Priester durch das ab 2012 neue eingeführte Visitationsinstrument LEVI (vgl. Tab. 8) und die damit einhergehende Selbstevaluationen zunächst sinkt. Bei einem zeitgleichen Anstieg der Leitungszufriedenheit der Paderborner Priester ließe sich dieser Befund nur durch qualitative Befragungen von Priestern aufklären. Hinzu kommen die Auswirkungen besonderer Ereignisse, wie etwa Neuernennung von Bischöfen, die sich unter Umständen ebenfalls auf die Leitungszufriedenheit der Priester einer Diözese auswirken können.

Ergänzend zu den Selbsteinschätzungen der Dienstvorgesetzten wäre eine Befragung der Mitarbeiter sinnvoll gewesen. So hätte man überprüfen können, ob die Selbsteinschätzungen der leitenden Priester den Fremdwahrnehmungen der Mitarbeiter entsprechen. Eine weitere Schwäche der ZVG-Studie ist, dass einige theoretische Befunde aus anderen Studien nicht überprüft wurden. Beispielsweise entfiel die Untersuchung der distributiven und prozeduralen Fairness der Vorgesetzten (vgl. Kap. 2.2.4) und die damit in Verbindung stehende Möglichkeit der Mitarbeiter zur (nicht-)instrumentellen Meinungsäußerung (vgl. Abb. 9). Auch die vertiefte Untersuchung von Wirkmodellen (Kap. 2.2.6, Abb. 11) ist entfallen.

Eine weitere Schwäche dieser Studie könnte man schließlich im großen zeitlichen Abstand zwischen der ersten Datenerhebung während der A-Phase im Herbst 2006 und der nun vorliegenden Auswertung sehen. Aus Sicht des Verfassers sind die gewonnenen Erkenntnisse nach wie vor gültig, da es in den Priestergruppen beider Diözesen - abgesehen von altersbedingten Zurrühsetzungen - seit 2006 keine wesentlichen Fluktuationen gegeben hat.

6.3 Desiderata für die weitere Forschung

Ein wichtiger Forschungsansatz für die weitere Zukunft wäre die Befragung der Mitarbeiterseite. Hierbei sollte die Mitarbeiterwahrnehmung zu den bereits erfolgten Selbstwahrnehmungen der Vorgesetzten in den Fokus gestellt werden. Darüber hinaus könnte - wie bereits angedeutet - die distributive und prozedurale Gerechtigkeit untersucht werden. Damit ist die durch die Seel-

sorgeeinheits-Leiter ausgeübte Fairness hinsichtlich substanzieller Ausgeglichenheit sowie hinsichtlich der angewendeten Methoden und Prozesse gemeint. Zu fragen wäre, inwieweit es sich bei den ZVG um echte Vereinbarungen auf Augenhöhe handelt und nicht um Weisungsgespräche, bei denen Vorgesetzte ihre Ziele durchsetzen. Die entsprechenden Einschätzungen der Mitarbeiter zur distributiven und prozeduralen Fairness dürften sehr interessant sein. In diesem Zusammenhang könnte an die Mitarbeiterseite in Freiburg auch die Frage nach der Identifikation mit den pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg gestellt werden. Schließlich wäre zu fragen, inwieweit die ZVG helfen, dass die leitenden Priester von ihren Mitarbeitern als Führungskraft erlebt werden bzw. welche Führungsform sie praktizieren.

In die Erarbeitung des Fragebogens für die B-Phase der ZVG-Studie waren die gewonnenen Ergebnisse aus den offenen Fragen eingeflossen. Vor allem das in Stichworten beschriebene theologische Selbstverständnis der Priester machte deutlich, wie sinnvoll es war, in der B-Phase nach konkreter Bedeutung und konkretem Kraft-/Zeitaufwand einzelner priesterlicher Tätigkeiten zu fragen. Die entsprechenden Ergebnisse und deren Veränderungen könnten weiterführend untersucht werden. Etwa dahingehend, ob es in Freiburg Verbesserungen und Entlastungseffekte nach mehrjähriger ZVG-Praxis oder durch das Zusammenspiel mit den Pastoral-konzeptionen bzw. LEVI gibt.

Bezogen auf Kap. 6.1.2.5 und die so hergestellte Verbindung zur Theorie des geplanten Verhaltens wäre noch weiter zu erforschen, ob die Intention, ein ZVG zu führen, dessen Durchführung auf der Vorgesetzenseite tatsächlich positiv beeinflusst. Dieser Effekt konnte in dieser Arbeit nur für die Planung nachgewiesen werden.

Zu prüfen wäre insgesamt, ob die für die Erzdiözese Freiburg aus der Hypothesendiskussion bedingt nachgewiesenen ZVG-Effekte nach der Einführung der ZVG in Paderborn tatsächlich greifen (3. Messzeitpunkt). Zu hinterfragen ist ebenfalls, ob sich die These mit den kurzfristig enttäuschten Erwartungserwartungen in Freiburg auf Dauer halten lässt. Dies heißt, dass sich bei Priestern mit mehreren Messzeitpunkten auf Dauer wieder ein Zusammenhang zwischen Leitungszufriedenheit und der Anzahl geplanter Gespräche einstellen sollte. Gleiches gilt - unabhängig von einer tatsächlichen ZVG-Praxis - für den Zusammenhang zwischen selbsteingeschätztem gutem Gelingen von Leitungsaspekten und der Leitungszufriedenheit.

6.4 Implikationen für die Praxis

Die Pastoral- und Personalentwicklung im kirchlichen Kontext steht ohne Frage im Zusammenhang mit Erkenntnissen und Trends, wie sie auch aus anderen Organisationsentwicklungsmaßnahmen des öffentlichen Dienstes bzw. der (Sozial-)Wirtschaft bekannt sind. Am Beispiel des Freiburger Visitationsprojektes LEVI wird dies besonders deutlich, da es - wie bereits im Theorieteil ausgeführt - insbesondere auf dem Qualitätskonzept von EFQM basiert. Auch die Anfang des Jahres 2012 in der Erzdiözese Freiburg begonnene Umstellung von der einfachen Einnahmen- und Ausgabenrechnung (kameralistische Rechnungsführung) auf die doppelte Finanzbuchhaltung (Doppik) wird modernisierten Verwaltungsabläufen der öffentlichen Hand gerecht. In so gut wie allen deutschen Diözesen und Landeskirchen hat dieses betriebswirtschaftliche Bilanzierungsverfahren inzwischen Einzug gehalten.

Bei allen Pastoral- und Personalentwicklungsmaßnahmen und den damit verbundenen Bemühungen um eine größere Effektivität und Effizienz bestimmter Abläufe darf nicht übersehen werden, dass es sich um Veränderungsprozesse in lernenden kirchlichen Organisationen handelt. Schließlich geht es der Kirche nicht um Gewinnmaximierung, sondern um Nähe und Verbundenheit im Dienst an Menschen sowie um die Heilung möglicher lebensgeschichtlicher Verwundungen. Entsprechend bezeichnete Papst Franziskus die Kirche jüngst als „Feldlazarett nach einer Schlacht“ (Spadaro 2013). Fatal wäre es, wenn die Veränderungsprozesse zu einer größeren Verletzlichkeit sowohl der Mitarbeiter als auch der Vorgesetzten führen würden, weil das nötige Vertrauen in die eigene Institution nicht mehr gegeben ist.

In diesem Sinne sollte es zukünftig neben notwendigen Implementierungen (etwa von ZVG) verstärkt um eine Kultivierung von Pastoral- und Personalentwicklungsmaßnahmen gehen. Am Beispiel der Erzdiözese Freiburg bedeutet dies, dass es - ergänzend zur bereits erfolgten Implementierung der verschiedenen Personal- bzw. Pastoralentwicklungsinstrumente - einer vertieften und nachhaltigen Anwendung dieser Instrumente bedarf. Diese sind nur durch ein verbessertes Zusammenspiel aller pastoralen Ebenen möglich. Bei dieser Kultivierung der verschiedenen Personal- bzw. Pastoralentwicklungsinstrumente sind Störungen von oben zu vermeiden. Etwa sollte die Erzdiözese Freiburg in den nächsten Jahren möglichst von weiteren strukturellen Umbauten an den im Jahr 2015 auf Seelsorgeeinheitsebene als Körperschaften des öffentlichen Rechts neu entstehenden Kirchengemeinden absehen. Pastorkonzeptionen, die von den Seelsorgeeinheiten und Dekanaten der Erzdiözese Freiburg alle fünf Jahre weiterentwickelt werden müssen, sollten zeitnah genehmigt werden. Wenn es zu lange dauert, bis die Bistumsleitung die von ihr ausdrücklich eingeforderten Initiativen der Basis genehmigt, ist Frustration und Nachlassen des Engagements der unteren Ebenen die Folge.

Im Falle neuerlicher Veränderungsprozesse riskiert eine Bistumsleitung, dass sie als Führungsebene auf Dauer nicht ernst genommen wird. In der Erzdiözese Freiburg geht es bei der Kultivierung der derzeit realisierten Veränderungsprojekte konkret um ein nachhaltiges Zusammenspiel der vier Personal- bzw. Pastoralentwicklungsinstrumente: Zielvereinbarung, PastoralKonzeption, Selbstbewertung pastoraler Prozesse und Visitation (vgl. Tab. 8). Ein Absehen von neuerlichen Strukturveränderungen und eine Intensivierung der inhaltlichen Neuaufstellung könnte eine verbesserte Identifikation mit diözesanen Vorgaben zur Folge haben. In diesem Zusammenhang muss - bezogen auf die Erzdiözese Freiburg - ebenfalls überlegt werden, inwieweit die im November 2005 von Erzbischof Zollitsch verabschiedeten Pastoralen Leitlinien auf Dauer als theologischer Unterbau für das kirchliche Change-Management in der Erzdiözese Freiburg ausreichen.

Darüber hinaus stellt sich im Hinblick auf eine Implementierung von ZVG in anderen Diözesen die Frage, ob und wie die Realisierung der ZVG vor Ort überprüft wird. Hier zeigt die Freiburger Praxis, dass dies im Rahmen der Dienst- und Fachaufsicht des Dekans über seine Seelsorgeeinheits-Leiter im Dekanat geschieht. In der Regel ist davon auszugehen, dass ein Dekan unmittelbar nach seinem eigenen ZVG mit einem Vertreter der Diözesanleitung an die Realisierung der ZVG mit den leitenden Priestern seines Dekanats geht. Sollte der Dekan als Dienstvorgesetzter hierbei feststellen, dass ein Seelsorgeeinheits-Leiter keine ZVG mit seinen Mitarbeitern führt, wird er korrigierend eingreifen müssen. Möglicherweise muss er dann eine Supervision oder ähnliches empfehlen.

Wenn die verbindliche ZVG-Einführung in einer Diözese nicht sinnvoll erscheint, wäre alternativ denkbar, dass ZVG immer dann geführt werden, wenn sie entweder von einem pastoralen Mitarbeiter oder aber vom Dienstvorgesetzten eingefordert werden. Als Bonus für diese freiwillige Umsetzung wäre die Gewährung von erhöhten Zuschüssen für im Rahmen des Gesprächs vereinbarte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen denkbar. In der Regel unterscheiden die entsprechenden Richtlinien zwischen verpflichtenden und für den Dienst förderlichen Maßnahmen (Erzdiözese Freiburg 2002). Die Kosten für verpflichtende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (einschließlich der Reisekosten) werden vom Dienstgeber zu 100% übernommen. Bei förderlichen Maßnahmen erstattet der Dienstgeber in der Regel 50% der Teilnehmerkosten und gibt einen Fahrtkostenzuschuss. Bei einer - im Rahmen eines freiwilligen ZVG - vereinbarten förderlichen Maßnahme wären z.B. erhöhte Zuschusssätze (z.B. 75% der Gesamtkosten) denkbar.

Unabhängig von der Frage nach der verbindlichen oder freiwilligen ZVG-Einführung, die durch die jeweilige Bistumsleitung bei der Implementierung von ZVG zu entscheiden ist, müssen mögliche Ängste auf Seiten der Mitarbeiter ernst genommen werden. Im Erzbistum Freiburg wurde in diesem Zusammenhang immer wieder die Angst vor Kontrolle genannt. Weil die Mitarbeiter dem Vorgesetzten strukturell unterliegen, betrachten sie die ZVG aus einer anderen

Perspektive. Interessanterweise zeigen die Ergebnisse aus den quantitativen Befragungen in Freiburg und Paderborn, dass den leitenden Priestern die Kontrolle der Mitarbeiter mit Mittelwerten zwischen 2,85 und 3,01 (im Vergleich mit anderen Leitungsaspekten) am wenigsten wichtig war. Darüber hinaus wurde immer wieder die Angst vor Sanktionen (z.B. in Form von Vergütungskürzungen) genannt, wenn vereinbarte Ziele nicht erreicht werden. Für die Erzdiözese Freiburg wurde sehr bald - im Zusammenspiel mit den Mitarbeitervertretungen und Berufsverbänden der pastoralen Berufsgruppen - festgelegt, dass es weder Leistungszulagen noch Vergütungskürzungen geben wird. Auch werden über ZVG zwar Protokolle angefertigt, diese sind jedoch nicht Teil der Personalakte und werden nach drei Jahren vernichtet. In jedem Fall sollte vor einer Implementierung auch der Diözesanpastoralrat und ggf. weitere Räte in die Konsultationen mit einbezogen werden.

Sowohl bei den verpflichtenden als auch bei den auf Wunsch durchzuführenden ZVG sind umfangreiche Einführungsschulungen notwendig. Leitende Priester müssen auch für freiwillige Gespräche befähigt werden, die etwa auf Wunsch eines Mitarbeiters zustande kommen. Insofern ist immer zu fragen, wer die Teilnahme an der ZVG-Schulung überprüft. In der Erzdiözese Freiburg war dies das Referat für Personalentwicklung im Erzbischöflichen Ordinariat Freiburg. Sollte sich bei späteren Überprüfungen herausstellen, dass ein Seelsorgeeinheits-Leiter auf Dauer an keiner ZVG-Schulung teilnehmen will, wäre er konsequenterweise von seiner Leitungsaufgabe abzuziehen. Kirchenrechtlich ist eine solche Sanktion allerdings nur im Einvernehmen mit dem betreffenden - auf Dauer installierten - Pfarrer möglich. Pfarradministratoren hingegen können jederzeit - auch ohne deren Zustimmung - wieder abberufen werden. Weil sie nicht investiert wurden, ist deren Verzichtserklärung auf die Pfarrei nicht erforderlich.

Die Implementierung und Kultivierung der ZVG als Personalentwicklungsinstrument in einer Diözese dürfte darüber hinaus insbesondere von den folgenden formalen Bedingungen abhängen: Neben einer Einladung durch den Dienstvorgesetzten und einer terminlichen Abstimmung mit dem Mitarbeiter ist die Gesprächsvorbereitung auf beiden Seiten wichtig. In Freiburg gibt es sowohl für den leitenden Priester als auch für den Mitarbeiter Vorbereitungsfragen zu den vier großen Themenbereichen (Rückblick/Standortbestimmung, Zusammenarbeit, Ausblick/Ziele und Entwicklung/Fördermaßnahmen). Die Zeitdauer eines ZVG sollte 90 Minuten nicht überschreiten. In der Regel sollten 60 Minuten ausreichen. Auch sollte die Protokollerstellung geregelt sein. In Freiburg wird das Protokoll sowohl vom leitenden Priester als auch vom Mitarbeiter unterzeichnet. Vom Dienstvorgesetzten muss es dann gesondert aufbewahrt werden.

In der Erzdiözese Freiburg sind bei der Gesprächsdurchführung inhaltliche Ergebnisse aus der Konzeptionsentwicklung, der Selbstevaluation bzw. der Visitation der jeweiligen Seelsorgeeinheit mit eingeflossen. Mit der Zeit wurden so die Ziele den Rahmenbedingungen angepasst

und entsprechend verändert. Ähnliche Pastoralentwicklungsinstrumente gibt es auch in anderen Diözesen, etwa die Perspektive 2014 im Erzbistum Paderborn. Bei der weiteren Kultivierung von ZVG empfiehlt sich auch dort, deren Ergebnisse zu berücksichtigen.

Alberternst (2003, S. 161) hat in ihrer Studie die inhaltlichen Aspekte von Mitarbeitergesprächen erfasst. Übertragen auf die vier Gesprächsaspekte der ZVG in der Erzdiözese Freiburg zeigten sich bei ihr die folgenden Häufigkeiten:

- I. Rückblick-Standortbestimmung:
Probleme (81%), Stärken und Schwächen des Mitarbeiters (41%).
- II. Zusammenarbeit:
Gemeinsame Zusammenarbeit (71%), Feedback an den Vorgesetzten (36%).
- III. Ausblick-Ziele:
Zielvereinbarung (73%).
- IV. Entwicklung-Fördermaßnahmen:
Entwicklungsperspektiven (54%), Weiterbildungsmaßnahmen (39%).

Inhalt von mehr als zwei Dritteln der Mitarbeitergespräche waren demnach die Erörterung von Problemen, die Klärung der gemeinsamen Zusammenarbeit und die Zielvereinbarung. Jedoch nur in 54% der Gespräche wurde die Entwicklung des Mitarbeiters thematisiert. Bei der Implementierung von ZVG in anderen Diözesen ist daher bereits bei den entsprechenden Einführungsschulungen darauf hinzuweisen, dass die Besprechung aller vier Gesprächsaspekte nötig ist. Nur dann liegt ein echtes ZVG vor. Gegebenenfalls sollte ein Augenmerk auf die oben genannten formalen Aspekte gelegt werden: Bei Alberternst (2003, S. 167) gaben nur 31% der Vorgesetzten an, dass sie sich anhand des Leitfadens auf das Gespräch vorbereitet hatten. Nur bei 36% der Gespräche wurde ein Protokoll erstellt.

Bei der Implementierung und den damit verbundenen Einführungsschulungen sollte darüber hinaus besonders auf folgende Leitungsaspekte geachtet werden: Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen, Hauptamtliche für gute Leistungen loben und offene Kommunikation mit Hauptamtlichen. Diese drei Leitungsaspekte sind aufgrund der Erkenntnisse in Kap. 5.1.3 (vgl. Tab. 23) von besonderer Bedeutung. Sie können dazu beitragen, dass vorhandene Ängste der Mitarbeiter abgebaut werden, was kurz- und langfristig zum Gelingen der ZVG beiträgt.

Weiterer vertiefender Schulungsbedarf - im Hinblick auf die Kultivierung der ZVG - zeigt sich aufgrund der vorliegenden Studie in folgenden Feldern (vgl. Kap. 5.2.3 und 5.2.4):

1. Leitungsaspekte: Zum Zeitpunkt B blieb in Freiburg - trotz Schulung und Praxis - der Mittelwert für das Gelingen der Leitungsaspekte „Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen“ sowie „Hauptamtliche für gute Leistungen loben“ immer noch hinter der entsprechenden Bedeutung zurück. Demnach sollte - möglichst in Rollenspielen - geübt werden, wie Vertrauen aufgebaut und Mitarbeiter für gute Leistungen gelobt werden können.

2. Gesprächsaspekte: Eine gute Klärung der Zielerreichung sowie die Besprechung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen sollte verstärkt eingeübt werden. Der am Ende von Kap. 5.2.4 nachgewiesene Schulungsbedarf könnte damit zu tun haben, dass es Vorgesetzten überhaupt schwer fällt, Schwächen des Mitarbeiters anzusprechen.

Wie auf der vorherigen Seite ausgeführt, waren es bei Alberternst (2003) nur 41% der Gespräche, in denen dies überhaupt geschehen war. Entwicklungs- und Fördermaßnahmen gut zu vereinbaren, gelang nur einer knappen Hälfte der Dienstvorgesetzten in Freiburg (vgl. Tab. 50). In der nur teilweise gelingenden Vereinbarung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen spiegelt sich die bei Alberternst erkennbare Neigung, in den Gesprächen diesen wichtigen Gesprächsaspekt einfach auszuklammern.

3. Schlüsselqualifikationen: Sie wurden mit großem Abstand sowohl von den Freiburger als auch Paderborner Priestern - auf die offene Frage nach weiteren wichtigen Aspekten für das Gelingen der ZVG - benannt (vgl. Kap. 5.1.6.3, Tab. 42).

4. Weiterbildungswünsche: Wenn die Freiburger bzw. Paderborner Bistumsleitung auf den Weiterbildungsbedarf reagiert, den die befragten Priester für sich sehen (vgl. Kap. 5.2.7, Tab. 57), dann ist eine solche Reaktion Teil der Kultivierung von Pastoralentwicklungsmaßnahmen. Zum Zeitpunkt B wünschten sich die befragten Freiburger Priester zu fast einem Drittel pastoralmethodologische Vertiefungen und zu über einem Viertel weitere Management-Kompetenzen. In Paderborn hingegen wünschten nahezu drei Viertel der Priester eine vertiefende ZVG-Schulung. Im Prinzip brachten die Paderborner Priester damit den Wunsch nach einer grundsätzlichen ZVG-Einführungsschulung ähnlich dem Freiburger Modell zum Ausdruck. Weniger als ein Viertel der Paderborner Priester hielten darüber hinaus eine Weiterbildung im Bereich Management-Kompetenz bzw. Personalentwicklung/Soziale Kompetenz für sinnvoll.

5. Training von Frustrationstoleranz: Resultierend aus den Antworten auf die offene Frage, was die Leitungszufriedenheit der befragten Priester reduziert hat, legt sich zudem das Training von Frustrationstoleranz nahe. So könnte z.B. ein besserer Umgang mit konflikträchtigen Situationen bzw. hoher Arbeitsbelastung (vgl. Kap. 5.1.6.2) die Frustration verringern.

6.5 Schluss

Zusammenfassend kann die erkenntnisleitende Frage, ob die ZVG den befragten Priestern bei der Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgabe helfen, überwiegend mit ja beantwortet werden. Konkret konnten folgende Zusammenhänge und Effekte nachgewiesen werden, vor allem für die Priester, die sich auf die ZVG eingelassen haben:

1. Das Mitarbeitercommitment der leitenden Priester wurde anhand der beiden Leitungsaspekte „Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen“ und „Für Hauptamtliche bei Fehlleistungen einstehen“ gemessen. Es hat sich durch die verbindliche Einführung der ZVG nicht signifikant verändert. Dennoch haben sich die Priester mit den ZVG in ihrer realen Leitungserfahrung ihrem Idealwert angenähert. Das hat im Endergebnis zu einer vermutbaren psychosozialen Entlastung im Leitungshandeln geführt.

2. Das Vertrauen zu Mitarbeitern hat sich durch die ZVG nicht signifikant verbessert. Bei den Priestern, die von Anfang viele Gespräche pro Mitarbeiter geplant hatten, zeigte sich jedoch, dass dieses Vertrauen stabil blieb, wohingegen es sich in der Vergleichsgruppe verringert hatte.

3. Die Bedeutung der Gesprächsaspekte blieb trotz Einführungsschulung und entsprechender Gesprächspraxis für die befragten Priester unverändert. Anhand des gemessenen Gelingens der Arbeitsbeziehungen mit Hauptamtlichen zeigte sich, dass es auch andere Einflussgrößen auf das Gelingen der Gesprächsaspekte gegeben hat: Nur ein gutes Drittel der Freiburger Priester hatte angegeben, dass eine ZVG-bedingte Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen vorlag. Demnach wirken sich auch andere Instrumente der Personal- bzw. Pastoralentwicklung (wie z.B. die Entwicklung gemeinsamer Pastoralkonzeptionen, Selbstbewertungen seitens der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter im Rahmen der Vorbereitung von Visitationen und die Visitation selbst) nachhaltig auf die Verbesserung der Zusammenarbeit aus. Die verschiedenen Personal- und Pastoralentwicklungsinstrumente beeinflussen sich folglich gegenseitig. Die offenen Fragen haben zudem gezeigt, dass eine gute Zusammenarbeit im Team insbesondere durch Besprechungen, Klausuren und Supervisionen erreicht wurde.

4. Eine gute und gelingende Umsetzung der ZVG-Einzelaspekte wirkte positiv auf die Leitungszufriedenheit, auf die selbst eingeschätzte Leitungsqualität und die Verbindung des eigenen „Priester seins“ mit der Leitungsaufgabe.

5. Die Leitungszufriedenheit hat sich insgesamt durch die Einführung der ZVG nicht signifikant verändert. Mit der ZVG-Einführung konnte also keine Steigerung der Leitungszufriedenheit festgestellt werden. Durch die Auswertung der offenen Fragen wurde aber deutlich, dass gute Teamarbeit, konstruktive Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, Auftragsklarheit und Aufbrucherfahrungen die Leitungszufriedenheit von Priestern nachweislich erhöhen. Hingegen

reduzieren Arbeitsbelastung, Konflikte, Stress mit Leitungsinstitutionen und der Rückgang ehrenamtlicher Mitarbeiter die Leitungszufriedenheit. Angesichts der insgesamt nur bedingt bestehenden Leitungszufriedenheit ist davon auszugehen, dass die negativen Ereignisse die positiven Ereignisse überlagern. Ein interessanter ZVG-Effekt war jedoch messbar: Je zufriedener die Seelsorgeeinheits-Leiter mit ihrer Leitungsaufgabe waren, desto mehr ZVG planten sie für das Folgejahr.

6. Bei einer starken Ausprägung des priesterlichen Leitungsselbstverständnisses zeigte sich, dass dann die verbindliche ZVG-Einführung als bedeutend erlebt wurde.

7. Im Hinblick auf die Bedeutung und den Kraft-/Zeitaufwand für priesterliche Tätigkeiten waren keine ZVG-bedingten Veränderungen messbar. Lediglich beim Tätigkeitsfeld Gemeindeleitung war der Mittelwert zur Bedeutung dieses Tätigkeitsfeldes im Mittel geringfügig höher bewertet worden als bei der Vergleichsgruppe, bei der keine ZVG eingeführt worden waren. Alle anderen Tätigkeitsfelder waren in der Bedeutung und im Kraft-/Zeitaufwand niedriger bewertet worden als bei der Vergleichsgruppe ohne ZVG-Einführung. Im Vergleich mit den Daten aus der Priesterstudie 2000 zeigt sich insgesamt eine - zwar nicht signifikante - aber dennoch gewachsene Bedeutung des Tätigkeitsfeldes Gemeindeleitung.

8. Bezogen auf das ZVG-Commitment lassen sich folgende eindeutige ZVG-bedingte Veränderungen zusammenfassen:

8a. Priester, die der verbindlichen Einführung von ZVG eine hohe Bedeutung beimessen, planen entsprechend viele Gespräche pro Mitarbeiter für das Folgejahr.

8b. Je älter die Priester sind bzw. je mehr Dienstjahre sie als Priester absolviert haben, desto mehr ZVG führen sie pro Mitarbeiter.

8c. Obwohl die Gespräche zum Zeitpunkt B nicht in dem geplanten Maß umgesetzt wurden, blieb die Intention, Gespräche zu führen, im A/B-Vergleich stabil. Die konkreten Gesprächserfahrungen waren ausreichend positiv. Aufgrund guter Gesprächserfahrungen sind leitende Priester offenkundig bereit, für die Zukunft weitere Gespräche zu planen.

9. Aus der Hypothesenprüfung lassen sich darüber hinaus die folgenden eindeutigen ZVG-Effekte zusammenfassen:

9a. Priester planen bzw. führen viele Gespräche, wenn sie die verbindliche Einführung von ZVG als bedeutend für ihre Leitungsaufgabe einschätzen.

9b. Priestern gelingt eine bessere Umsetzung von Leitungsaspekten, wenn sie ihr priesterliches Selbstverständnis gut mit der Leitungsaufgabe verbinden können.

9c. Priester schätzen ihre eigene Führungsqualität höher ein, wenn es ihnen (ihrer Selbsteinschätzung nach) gut gelingt, die Einzelaspekte der ZVG in die Praxis umzusetzen.

10. Bedingt wahrscheinlich sind die folgenden Effekte der ZVG auf die Leitungsaufgabe:

10a. Priester messen den ZVG eine höhere Bedeutung zu, wenn es ihnen gelingt, ihr priesterliches Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe zu verknüpfen.

10b. Priester mit hoher Leitungszufriedenheit planen mehr ZVG.

10c. Priester haben eine hohe Leitungszufriedenheit, wenn sie ZVG-Einzelaspekte in die Praxis umzusetzen.

10d. Priestern verbinden ihre Leitungsaufgabe mit ihrem Selbstverständnis als Priester, wenn es ihnen gut gelingt, die ZVG-Einzelaspekte in die Praxis umzusetzen.

10e. Priester planen mehr ZVG, wenn sie ihr priesterliches Selbstverständnis mit der Leitungsaufgabe verbinden.

11. Die folgenden Aussagen sind ebenfalls zutreffend. Es handelt sich jedoch nicht um ZVG-Effekte, die auf die Einführung der ZVG zurückzuführen sind:

11a. Priester sind zufriedener mit ihrer Leitungsaufgabe, wenn es ihnen gut gelingt, Leitung wahrzunehmen.

11b. Priestern gelingt es, Leitungsaspekte besser umzusetzen, wenn sie den Leitungsaspekten mehr Bedeutung geben.

11c. Priester messen der Bedeutung von ZVG-Einzelaspekten für das Gelingen der ZVG mehr Bedeutung zu, wenn sie auch die Bedeutung der Leitungsaspekte hoch einschätzen.

Alles in allem zeigt sich, dass es über die erfolgte Implementierung von ZVG hinaus einer vertieften und nachhaltigen Kultivierung der verschiedenen Personal- und Pastoralentwicklungsinstrumente bedarf, die nur durch ein verbessertes Zusammenspiel aller pastoralen (Hierarchie-)Ebenen möglich wird.

Auch bleibt die folgende Spannung bestehen: In der theologischen Betrachtung des Leitungshandelns geht es immer um die Stellvertretung Jesu Christi als Haupt der Kirche, während es in der organisationssoziologischen Betrachtung um das gruppenbezogene Zusammenspiel des Führenden mit seinen Mitarbeitern und dessen Akzeptanz durch die Mitarbeiter geht. Diese Spannung ist weitaus komplexer als die etwa aus der Caritaswissenschaft bekannte Spannung zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit, deren Bezugspunkte greifbarer sind. Ein Hintanstellen wirtschaftlicher Kriterien mag zunächst menschlich erscheinen. Auf Dauer aber wird dieses Vorgehen eine karitative Institution ruinieren und damit den Dienst an Menschen unmöglich machen. Umgekehrt kann eine rein wirtschaftlich, auf maximalen Profit ausgerichtete Institution sehr schnell unmenschlich werden.

So ist das Mysterium der Kirche gefährdet, wenn durch eine falsch verstandene Repräsentanz Christi, die Akzeptanz des Leitenden durch die Mitarbeiter verloren geht. Konkret gilt dies z.B. für den Führungsstil eines Bischofs oder ein bischöfliches Bauprojekt, welches nicht dem „sensus fidelium“, dem Glaubenssinn der Menschen entspricht.

Leitende Priester befinden sich dauerhaft in der Spannung, einerseits Seelsorger sein zu wollen und andererseits Leitung wahrnehmen zu müssen. Als Burn-Out-Prophylaxe hilft ihnen eine angemessene Balance zwischen einem erfülltem Arbeitsleben und persönlicher Spiritualität, für die zeitliche Freiräume nötig sind. Hier mag die benediktinische Regel des Ora et Labora eine Richtschnur sein, die in einem angemessenen Wechsel von Entspannung, Gebet und Arbeit zum Ausdruck kommt. Die gegenwärtig in der Kirche angesagten Aufbrüche sind so gesehen als erforderliche geistliche Dimension des nötigen Veränderungsmanagements struktureller Umbrüche zu verstehen. Auch sie müssen in der rechten Balance bleiben. Eine längerfristige Kultivierung der neuen Personal- und Pastoralentwicklungsinstrumente ist daher geboten. Nur so lässt sich langfristig die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen pastoralen Ebenen verbessern bzw. eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit der angesagten Pastoralentwicklung erreichen. Prinzipien des Sozialmanagements wie Kommunikation, produktive Teamarbeit und Partizipation (vgl. Müller-Schöll 1989), aber auch Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Korrigierbarkeit helfen hierbei sicherlich weiter.

Die Balance von Gebet und Arbeit sowie von mystischer Erfahrung und solidarischem Engagement erleichtern leitenden Priestern eine gelingende Umsetzung der ZVG, damit sie mehr als eine Methode sind. Die ZVG können zudem einen Beitrag leisten, damit Priester (und ihre Mitarbeiter) den jüngsten Appellen von Papst Franziskus gerecht werden. Diese Arbeit soll daher mit einem richtungsweisenden Auszug aus der Predigt des damals frisch gewählten Papstes Franziskus im Rahmen der Chrisam-Messe am Gründonnerstag, 28. März 2013 enden. Er forderte in dieser Predigt die Priester dazu auf, in ihrem Wirken als Hirten den Stallgeruch der Schafe anzunehmen und an die Ränder der menschlichen Existenz zu gehen: „So müssen wir hinausgehen, um unsere Salbung zu erproben, ihre Macht und ihre erlösende Wirksamkeit: in den ‚Randgebieten‘, wo Leiden herrscht, Blutvergießen; Blindheit, die sich danach sehnt zu sehen, wo es Gefangene so vieler schlechter Herren gibt. Es ist eben gerade nicht [...] die Macht der Gnade herunterzuspielen, die in dem Maß aktiv wird und wächst, in dem wir gläubig hinausgehen, um uns selbst zu verschenken und den anderen das Evangelium zu geben, das bisschen Salbung, das wir besitzen, denen zu schenken, die absolut gar nichts haben“ (Franziskus 2013).

Literaturverzeichnis

- Ajzen, Icek (1991): The theory of planned behaviour; in: Organizational Behaviour and Human Decision Processes 50, S. 179-211
- Alberternst, Christiane (2003): Evaluation von Mitarbeitergesprächen, Hamburg
- Annen, Franz (2000): Der Heilige Geist und wir haben beschlossen. Impulse aus der Apostelgeschichte für eine Spiritualität des Leitens; in: Diakonia 31, S. 170-174
- Bauer, Julika (1996): Das Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalentwicklung. Eine Evaluationsstudie, unveröffentlichte Diplom-Arbeit, Institut für Psychologie, Abt. Arbeits- u. Organisationspsychologie, Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau
- Baumann, Klaus (1995): Das Unbewusste in der Freiheit. Ethische Handlungstheorie im interdisziplinären Gespräch, Rom
- Bass, Bernhard M./ Avolio, Bruce J. (1990): Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, Lincoln
- Bechinie, Ernst (1992): Kooperative Mitarbeitergespräche. Ein Erfahrungsbericht zur Einführung und Praxis in einem Dienstleistungsunternehmen; in: Selbach, R./ Pullig, K.K. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, S. 489-514, Wiesbaden
- Beck, Wolfgang (2008): Die unerkannte Avantgarde im Pfarrhaus. Zur Wahrnehmung eines abduktiven Lernortes kirchlicher Pastoralgemeinschaft. Werkstatt Theologie. Praxisorientierte Studien und Diskurse, Bd. 12, Münster
- Benedikt XVI. (2009): Schreiben an die Priester vom 19. Juni 2009, Bonn; in: http://www.dbk-priesterjahr.de/index.php?article_id=6 (Stand: 16.11.2011)
- Benedikt XVI. (2011): Freiburger Konzerthausrede am 25.09.2011; in: Deutsche Bischofskonferenz (Hg.): Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 189, Apostolische Reise seiner Heiligkeit Papst Benedikt XVI. nach Berlin, Erfurt und Freiburg, 22.-25. September 2011. Predigten, Ansprachen und Grußworte, Bonn
- Benninghaus, Hans (2005): Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse, 7. Aufl., München
- Berkel, Karl/ Lochner, Dorette (2001): Führung: Ziele vereinbaren und coachen. Vom Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer, Weinheim, Basel
- Blake, Robert R. / McCauley, Anne Adams (1995): Das Grid-Führungsmodell, Düsseldorf
- Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin
- Bruggemann, Agnes/ Groskurth, Peter/ Ulich, Eberhard (1975): Arbeitszufriedenheit, Wien
- Bucher, Rainer (2010): Priester des Volkes Gottes. Gefährdungen, Grundlagen, Perspektiven, Würzburg
- Bund der Deutschen Katholischen Jugend/ Bischöfliches Hilfswerk Misereor (2008): Wie ticken Jugendliche? Sinus-Milieustudie U27, Düsseldorf
- Calhoun, Craig (2002): Etappen des empirischen Forschungsprozesses; in: Joas, Hans (Hg.): Lehrbuch der Soziologie, Frankfurt, New York
- Codex Iuris Canonici (1984): Codex des kanonischen Rechtes, 2. Aufl., Kevelaer
- Deutsche Bischofskonferenz, Sekretariat (2002): Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 157, Kongregation für den Klerus: Der Priester, Hirte und Leiter der Pfarrgemeinde. Instruktion vom 4. August 2002, Bonn

- Deutschen Bischofskonferenz, Sekretariat (2011): Katholische Kirche in Deutschland. Statistische Daten 2008/09, Arbeitshilfe 247, Bonn
- Düll, Herbert (1993): Das Mitarbeitergespräch aus Sicht der betrieblichen Personalforschung; in: Becker, Fred G./ Martin, Albert (Hg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, S. 257-278, München
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (2005a): Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg, Freiburg im Breisgau
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (2005b): Statut für die Dekanate in der Erzdiözese Freiburg, Amtsblatt 36, S. 239, Freiburg im Breisgau
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (2007a): Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg. Arbeitshilfe, Freiburg im Breisgau
- Erzbischöfliches Ordinariat (2007b): Protokoll der Regionalstellenkonferenz am 16./17. Oktober 2007 im Collegium Borromaeum Freiburg, Freiburg im Breisgau
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (2007c): Schwerpunkte setzen, Ziele entwickeln. Zielvereinbarungsgespräche in der Erzdiözese Freiburg. Gesprächsleitfaden, Freiburg im Breisgau
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (2007d): Statistik der Erzdiözese Freiburg. Stand: 1. Jan. 2007, Freiburg im Breisgau
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (2011): Arbeitsvertragsordnung für den kirchlichen Dienst in der Erzdiözese Freiburg (AVO) in der Fassung vom 8. Dezember 2011. Amtsblatt, Freiburg im Breisgau
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (2013): LEVI. Lernen, Entwickeln, Vereinbaren, Inspirieren. Einblicke in das Freiburger Programm zur Visitation und Gemeindeentwicklung, Freiburg im Breisgau
- Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (2006): Informationen über das Erzbistum. Zahlen, Daten, Fakten der Presse- und Informationsstelle, Paderborn
- Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn, Presse- und Informationsstelle (2005): Perspektive 2014. Tagung am 30. Oktober 2004 in Schwerte, Paderborn
- Erzdiözese Freiburg (2002): Amtsblatt 16, S. 289 - 294, Freiburg im Breisgau
- Erzdiözese Freiburg (2007): Schwerpunkte setzen, Ziele entwickeln. Gesprächsleitfaden für Zielvereinbarungsgespräche, Freiburg im Breisgau
- Erzdiözese Freiburg (2010): Diözesanpastoralrat am 20. Januar 2010. Unveröffentlichte Powerpointpräsentation der LEVI-Projektgruppe, Freiburg im Breisgau
- Erzdiözese Freiburg (2012): LEVI-Flyer, Freiburg im Breisgau
- Erzdiözese Freiburg (2014): Pastorale Fortbildung. Jahresprogramm 2014, Freiburg im Breisgau
- Equit, Thomas (2011): Vier Jahre Exerzitien? Chancen und Grenzen der Dialoginitiative „Im Heute glauben“; in: Anzeiger für die Seelsorge 7+8, S. 33-35, Freiburg im Breisgau
- Evangelischen Kirche in Deutschland, Kirchenamt (2006): Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein "Impulspapier" des Rates der EKD, Hannover
- Evangelischer Oberkirchenrat Karlsruhe (2010): Verhandlungen der Landessynode der Evangelischen Landeskirche in Baden, 5. ordentliche Tagung vom 17.-21. Oktober 2010, Erste Sitzung am 19. Oktober 2010, Karlsruhe; in: http://www.ekiba.de/download/2010H_Verhandlungen_11._LS_05._Internet.pdf (Stand: 13.03.2012)
- Evans, Martin G. (1970): The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship; in: Organizational Behavior and Human Performance 5, S. 277-298

- Faber, Eva-Maria (2002): Einführung in die katholische Sakramentenlehre, Darmstadt
- Ficher, Michael (1981): Die Messung des Führungsverhaltens, Bochum
- Fiege, Regina/ Muck, Peter M./ Schuler, Heinz (2006): Mitarbeitergespräche; in: Schuler, Heinz (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl., S. 471-522, Göttingen
- Fischer, Lorenz (1997): Klassische Motivationstheorien und Arbeitszufriedenheit; in: Luczak, Holger/ Volpert, Walter (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, S. 266-270, Stuttgart
- Fischer, Michael (2002): Gemeindeentwicklung konkret, München
- Fischer, Michael (2011): Die Qualität der Seelsorge, Können Gemeinden von Qualitätskonzepten lernen? Lebendige Seelsorge 4, 62. Jg., S. 295-302
- Franziskus (2013): Predigt in der Chrisam-Messe am Gründonnerstag, 28.März 2013, Rom, in: www.vatican.va/holy_father/francesco/homilies/2013/documents/papa-francesco_20130328_messa-crismale_ge.html (Stand: 03.11.2013)
- Frevel, Christian (2002): Visitation; in: Baumgartner, Konrad/ Scheuchenpflug, Peter (Hg.): Lexikon der Pastoral, Lexikon für Theologie und Kirche kompakt, 2002 Sp. 1803 f., Freiburg im Breisgau
- Fuchs, Gotthard (2011): Ein Anfang: der Dialog; in: Christ in der Gegenwart 28, S. 317-318
- Gärtner, Heribert W. (1994): Leiten als Beruf. Impulse für Führungskräfte in kirchlichen Aufgabenfeldern, Mainz
- Gebert, Diether/ Rosenstiel, Lutz von (2002): Organisationspsychologie, 5. Aufl., Stuttgart
- Gebert, Diether (2007): Organisationsentwicklung; in: Schuler, Heinz (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 4. Aufl., S. 601-616, München
- Geyer, Alois/ Steyrer, Johannes (1998): Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung; in: Zeitschrift für Personalforschung 4, 12. Jg., S. 377-401
- Greshake, Gisbert (1996): An den drei-einen Gott glauben. Ein Schlüssel zum Verstehen, Freiburg im Breisgau
- Greshake, Gisbert (2000): Priester sein in dieser Zeit, 2. Aufl., Freiburg im Breisgau
- Greshake, Gisbert (2002): Priesterliche Spiritualität; in: Baumgartner, Konrad/ Scheuchenpflug, Peter (Hg.): Lexikon der Pastoral, Lexikon für Theologie und Kirche kompakt, Sp. 1362 ff., Freiburg im Breisgau
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 2, Frankfurt am Main
- Habermas, Jürgen (1986): Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main
- Hackmann, J. Richard/ Lawler Edward E. (1971): Employee Reactions To Job Characteristics; in: Journal of applied psychology 55, S. 259-286
- Hackmann, J. Richard/ Oldham, Greg R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey; in: Journal of applied psychology 60, S. 159-170
- Hanisch, Raimund (2006): In persona Christi agere. Der Beitrag der Rollentheorie J.L. Morenos zur Unterstützung bei der Übernahme der Pfarrerrolle durch berufliche Fortbildung, Berlin
- Hartmann, Richard (2010): Pastoraltheologie. Grundlegung ihrer zentralen ekklesiologischen Themen, unveröffentlichtes Skript für die Hauptvorlesung II, WS 2010/11, Fulda

- Hauschildt, Eberhard (2007): Organisation der Freiheit. Evangelisch Kirche sein verändert sich. Referat zum Schwerpunktthema "evangelisch Kirche sein" am 05. Nov. 2007; 6. Tagung der 10. Synode der EKD vom 4.-7. November 2007, Dresden, in: http://www.ekd.de/synode2007/referat_schwerpunktthema_hauschildt.html (Stand: 04.02.2012)
- Heller, Andreas (2002): Leitung; in: Baumgartner, Konrad/ Scheuchenpflug, Peter (Hg.): Lexikon der Pastoral. Lexikon für Theologie und Kirche kompakt, Freiburg, Sp. 1068 f., Freiburg im Breisgau
- Hennersperger, Anna (2002): Ein ein(z)iges Presbyterium. Zur Personalentwicklung von Priestern, Amtstheologische Reflexionen zu Daten der Studie Priester 2000, Ostfildern
- Herzberg, Frederick/ Mausner, Bernward/ Snyderman, Barbara Bloch (1959): The motivation to work, New York
- Höfer, Josef/ Rahner, Karl (1965): Lexikon für Theologie und Kirche, 2. Aufl., Bd. 10, Freiburg im Breisgau
- Holzherr, Georg (2005): Die Benediktsregel. Eine Anleitung zu christlichem Leben, 6. Aufl., Freiburg, Schweiz
- Homans, George Caspar (1961): Social Behaviour. Its elementary forms, London
- House, Robert J. (1974): Path-goal theory of leadership; in: Journal of Contemporary Business 3, S. 1-97
- Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreformen (1998): Das Mitarbeitergespräch in der Landesverwaltung Baden-Württemberg, Stuttgart
- Jacobs, Christoph (2000): Priester-Männer zwischen 40 und 60. Zum Verständnis einer wichtigen Gruppe in der Kirche; in: Diakonia 31, S. 349-356
- Jacobs, Christoph (2013): Wie es Seelsorgern wirklich geht. Zum Zusammenhang von Persönlichkeit, Tätigkeit, Spiritualität und Gesundheit; in: Herder Korrespondenz, 10/2013, S. 506 - 511
- Joas, Hans (2002): Lehrbuch der Soziologie, 2. Aufl., Frankfurt, New York
- Jörke, Dirk: Macht; in: Bohlken, Eike/ Thies, Christian (2009): Handbuch Anthropologie. Der Mensch zwischen Natur, Kultur und Technik, Stuttgart
- Katholische Bibelanstalt (1980): Die Bibel. Einheitsübersetzung. Altes und Neues Testament, Stuttgart
- Kasper, Walter (2007): Diener der Freude. Priesterliche Existenz - priesterlicher Dienst, Freiburg im Breisgau
- Kasper, Walter (2011): Katholische Kirche. Wesen - Wirklichkeit - Sendung, Freiburg im Breisgau
- Keck, Fridolin (2012): Projekt LEVI. Schreiben des Generalvikars der Erzdiözese Freiburg an die Priester und Diakone im aktiven Dienst, die hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Vorsitzenden der Pfarrgemeinderäte vom 02. Februar 2012, Freiburg im Breisgau
- Kehl, Medard (1997): Wohin geht die Kirche? Eine Zeitdiagnose, 6. Aufl., Freiburg im Breisgau
- Kellner, Thomas (2000): Menschengerecht führen. Erkenntnisse der Führungsethik für Kirche und Gemeinde; in: Diakonia 31, S. 159-164
- Kiechle, Stefan (2005): Macht ausüben. Ignatianische Impulse Band 13, Würzburg
- Kiechle, Stefan (2009): Zuversicht im Niedergang? Priesterliches Leben in winterlicher Zeit; in: Herder Korrespondenz 11, 63. Jg., S. 551-556
- Kleinbeck, Uwe/ Schmidt, Klaus-Helmut (1983): Angewandte Motivationspsychologie in der Arbeitsgestaltung; in: Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 27, 1983, S. 13-21

- Kleinbeck, Uwe (1991): Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung; in: Schuler, Heinz (Hg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Angewandte Psychologie, S. 41-56, Stuttgart
- Kieser, Alfred/ Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart
- Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (2007): Organisation, 5. Aufl., Stuttgart
- Kruip, Gerhard (2011): Sich aus Verantwortung für die Kirche streiten. Die Aufgabe der Bischöfe im Dialog; in: Lebendige Seelsorge 5, 62. Jg., S. 374-378
- Kubina, Veronika (1992): Das alte Testament; in: Institut für pastorale Bildung, Referat Theologische Weiterbildung, unveröffentlichtes Skript für den Theologischen Kurs Freiburg, Studententag „Altes Testament“ am 07. November 1992 in Freiburg; S. 1-8, Freiburg im Breisgau
- Kunz, Robert (2004): Das Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalführung. Eine formative Evaluation am Beispiel des Standorts Leonberg der Robert Bosch GmbH, unveröffentlichte Diplom-Arbeit, Institut für Psychologie, Abt. Arbeits- u. Organisationspsychologie, Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau
- Land Baden-Württemberg, Führungsakademie (2006): Einführung des Zielvereinbarungsgesprächs in der Erzdiözese Freiburg. Pilotprojekt in der Region Breisgau-Schwarzwald-Baar. Unveröffentlichter Abschlussbericht, Karlsruhe
- Lambert, Willi (2001): Die Kunst der Kommunikation. Entdeckungen mit Ignatius von Loyola, 2. Aufl., Freiburg im Breisgau
- Lawler, Edward E. (1973): Motivation in work organizations, Monterey, Cal.
- Leonhardt, Walter (1991): Das Mitarbeitergespräch als alternative zu formalisierten Beurteilungssystemen; in: Schuler, Heinz (Hg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, S. 91-107, Stuttgart
- Lind, Edgar A./ Tyler, Tom R. (1988): The social psychology of procedural justice, New York
- Locke, Edwin (1976): The nature and causes of job satisfaction; in: Dunette, M. D. (Hg.): Handbook of industrial and organizational psychology, S. 1297-1349, Chicago
- Locke, Edwin A./ Latham, Gary P. (1990): A theory of goal setting and task performance, Englewood Cliffs, NJ
- Lotmar, Paula/ Tondeur, Edmond (2004): Führen in sozialen Organisationen, 7. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien
- Luhmann, Niklas (2012): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 15. Aufl., Frankfurt am Main
- McAllister, Daniel J. (1995): Affect- and cognition-based trust as foundation for interpersonal cooperation; in: Academy of Management Journal 38, S. 24-59; <http://www.jstor.org/pss/256727> (Stand: 08.08.2011)
- McGregor, Douglas (1973): Der Mensch im Unternehmen, 3. Aufl., Wien
- McKnight, D. Harrison/ Chervany, Norman L. (2000): What is trust? A conceptual analysis and an interdisciplinary model; in: Proceedings of the America's conference on information systems, S. 828-923; <http://aisel.aisnet.org/amcis2000/382/> (Stand: 03.11.2013)
- McKnight, D. Harrison/ Cummings, Larry L./ Chervany, Norman L. (1998): Initial trust formation in new organizational relationships; in: Academy of Management Review 23, S. 473-490
- Mähler, Andreas (1994): Zielfindung im Pfarrgemeinderat; in: Erzbischöfliches Seelsorgeamt Freiburg (Hg.): Materialdienst der Erzdiözese Freiburg 3, S. 21-27, Freiburg im Breisgau
- Mähler, Andreas (2005): Gemeindeftheologie der Zukunft. Die Seelsorgeeinheit als pastorales Netzwerk; in: Lebendige Seelsorge 6, 56. Jg., S. 359-362

- Mauch, Siegfried (1998): Mitarbeitergespräch versus Beurteilung. Reform des Beurteilungswesens; in: Verwaltung und Management 4, 4. Jg., S. 216-217
- Müller, Berchtold OSB (2000): Das Führungsamt des Abtes. Erfahrungen eines Benediktinerabtes; in: Diakonia 31, S. 180-183
- Müller-Schöll, Albrecht/ Priepke, Manfred (1989): Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in kirchlichen Gruppen, 2. Aufl., Frankfurt am Main
- Nagel, Alexander-Kenneth (2011): Markförmige Religion. Ein Lernmodell für die deutschen Kirchen?; in: Lebendige Seelsorge 3, 62. Jg., S. 154-159
- Nagel, Reinhard/ Oswald, Margit/ Wimmer, Rudolf (2005): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Ein Handbuch für OSB-Praktiker, Stuttgart
- Neuberger, Oswald (1974): Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart
- Neuberger, Oswald (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin
- Neuberger, Oswald (1980): Arbeitszufriedenheit; in: Hoyos, Carl Graf/ Kröber-Riel, Werner/ Rosenstiel, Lutz von/ Strümpel, Burkhard (Hg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie. Gesamtwirtschaft - Markt - Organisation - Arbeit, S. 137-150, Weinheim
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart
- Nübling, Matthias (2004): Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Belastungen katholischer Priester (Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg). COPSOQ-Studie der Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin (FFAS), unveröffentlichter Ergebnisbericht, Freiburg im Breisgau
- Odiorne, George S. (1973): Management by Objectives, München
- Pax, Wolfgang (2007): Führung in der Kirche. Eine Führungskonzeption für die Katholische Kirche, München
- Parry, Ken W./ Bryman, Alan (2006): Leadership in Organizations; in: Clegg, Steward R./ Hardy, Cynthia/ Lawrence, Thomas B./ Nord, Walter R.: The Sage Handbook of Organizations Studies, 2. Aufl., London, Thousand Oaks, New Delhi
- Pinkwart, Andreas (2000): Erfolgsfaktoren der Verwaltungsreform. Öffentliche Unternehmen zwischen Markt und Politik; in: Büscher, H./ Hewel, B. und Volz, J. (Hg.): Öffentliche Verwaltung - modern und zukunftsfähig, S. 8-20, Frankfurt am Main
- Porter, Lyman W./ Lawler, Edward E. (1968): Managerial Attitudes and Performance, Homewood
- Pott, Martin (2011): Pastoral als Gegenstand von Organisation und Planung - was lernen wir von den USA? in: Lebendige Seelsorge 3, 62. Jg., S. 160-165
- Preisendörfer, Peter (2008): Organisationssoziologie, 2. Aufl., Wiesbaden
- Rahner, Karl/ Vorgrimler, Herbert (1991): Kleines Konzilskompendium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanums mit Einführungen und ausführlichem Sachregister, 23. Aufl., Freiburg im Breisgau
- Regnet, Erika (2009): Kommunikation als Führungsaufgabe; in: Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika/ Dormsch, Michael E. (Hg.): Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. Aufl., S. 204-212, Stuttgart
- Richter, H.J. (1970): Die Strategie schriftlicher Massenbefragungen, Bad Harzburg
- Richter, Rudolf (2001): Soziologische Paradigmen, Wien

- Rosenstiel, Lutz von (2002): Führung in Organisationen; in: Allmendinger, Jutta/ Hinz, Thomas (Hg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft Organisationssoziologie, S. 203-244,
- Rosenstiel, Lutz von (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie, 6. Aufl., Stuttgart
- Schall, Traugott Ulrich (1991): Mitarbeiterführung in Kirche und Kirchengemeinde. Reihe Perspektiven für die Seelsorge, Bd. 3, Würzburg
- Schmal, Andreas/ Bartmann, Sandra (2000): Der Pfarrer als Führungskraft. Anforderungen und Realität; in: Diakonia 31, S. 194-198
- Schmidtchen, Gerhard (1973): Priester in Deutschland. Forschungsbericht über die im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz durchgeführte Umfrage unter allen Welt- und Ordenspriestern in der Bundesrepublik Deutschland, Freiburg, Basel, Wien
- Schmied, Gerhard (2011): Zum Ort von Gemeindeteams in der Pastoral. Überlegungen zu einem neuen Strukturelement; in: Erzbischöfliches Seelsorgeamt Freiburg (Hg.): Impulse für die Pastoral 3, S. 23-26
- Schmid, Peter F. (2000): Zum Leiter wird man nicht geboren. Leitung als Diakonie an der Gemeinschaft der Glaubenden; in: Diakonia 31, S. 153-158
- Schockenhoff, Eberhard (2011): Dialog – Schlüsselbegriff des Konzils; in Lebendige Seelsorge 5, 62. Jg., S. 346-349, Wien, Mainz
- Sellmann, Matthias (2011): Called to make a difference. Katholizismus in den USA als Lernimpuls für die deutsche Kirche; in: Herder Korrespondenz 6, Jg. 65, S. 290-293
- Spadaro, Antonio SJ (2013): Das Interview mit Papst Franziskus, Freiburg im Breisgau
- Strassner, Veit (2009): Führen im Sozialwesen. Eine ethische Analyse von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen, Freiburg im Breisgau
- Strobel-Seiler, Susanne (2005): Zur Relevanz von Supervision für die Berufszufriedenheit von Seelsorgerinnen und Seelsorgern, unveröffentlichte Dipl.-Arbeit, Institut für Psychologie, Universität Konstanz
- Sweeney, Paul D./ McFarlin, Dean B. (1993): Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice; in: Organizational Behaviour and Human Decision Processes 55, S. 23 - 40
- Tannenbaum, Robert/ Schmidt, Warren H. (1958): How to Choose A Leadership Pattern; in: Harvard Business Review 2, S. 95-101
- Thibault, John/ Walker, Laurens (1975): Procedural Justice. A psychological analysis, Hillsdale, NJ
- Tzscheetzsch, Werner (1999): Seelsorgeeinheiten: ohne Schlüsselqualifikation eine Totgeburt?; in: Windisch Hubert (Hg.): Seelsorgeeinheiten und kooperative Pastoral. Fragen und Impulse, Freiburger Texte 38, S. 70-76
- Vroom, Victor H. (1964): Work and motivation, New York
- Wanke, Joachim (2001): Sagt uns derzeit der Heilige Geist etwas zum Stichwort Gemeindeleitung? in: Diakonia 32S. 429-434
- Wanke, Joachim (2007): Zusammenfassendes Schlusswort zum Studientag der Frühjahrs-Vollversammlung 2007 der Deutschen Bischofskonferenz; in: Deutsche Bischofskonferenz, Sekretariat (Hg.): Mehr als Strukturen. Entwicklungen und Perspektiven der pastoralen Neuordnung in den Diözesen, Arbeitshilfe 213, S. 97-103, Bonn
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Tübingen

- Weibler, Jürgen (1997): Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten?; in: Zeitschrift für Führung und Organisation 1, 66. Jg., S. 27-32
- Wieken, Klaus (1974): Die schriftliche Befragung; in: Koolwijk, Jürgen von/ Wieken-Mayser, Maria (Hg.): Erhebungsmethoden. Die Befragung. Techniken der empirischen Sozialforschung, Bd. 4, München
- Wunderer, Rolf (2006): Führung und Zusammenarbeit, 6. Aufl., München
- Zulehner, Paul M. (1989): Pastoraltheologie. Gemeindepastoral, Bd. 2, Düsseldorf
- Zulehner, Paul M. (2001): Priester im Modernisierungsstress. Forschungsbericht der Studie Priester 2000, Ostfildern
- Zulehner, Paul M. (2010): Wie geht's, Herr Pfarrer? Ergebnis einer kreuzundquer-Umfrage. Priester wollen Reformen, Wien, Graz, Klagenfurt
- Zulehner, Paul M./ Hennesperger, Anna (2001): Sie gehen und werden nicht matt (Jes 40,31). Priester in heutiger Kultur. Ergebnisse der Studie Priester 2000, 2. Aufl., Ostfildern
- Zulehner, Paul M./ Lobinger, Fritz (2002 a): Um der Menschen und der Gemeinden willen. Plädoyer zur Entlastung von Priestern. Weitere Folgerungen aus der Studie Priester 2000, Ostfildern
- Zulehner, Paul M./ Lobinger, Fritz (2002 b): Pauluspriester - Korinthpriester. Zur Diskussion über den Weg in ein neugestaltetes Priesteramt; in: Christ in der Gegenwart 42, S. 347-348

Internetquellen:

- www.crossingover.de** (31.01.2012)
- www.dbk-priesterjahr.de** (16.11.2011)
- www.ekd.de** (04.02.2012)
- www.ekiba.de** (13.03.2012)
- www.erzbistum-paderborn.de** (16.09.2010)
- www.memorandum-freiheit.de** (Stand: 28.03.2013)
- www.memorandum-priester-und-diakone-freiburg.de** (Stand: 28.03.2013)
- www.vatican.va** (03.11.2013)

A.1 Anschreiben A-Phase für Leiter von Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit • D-79098 Freiburg



**Arbeitsbereich Caritaswissenschaft
und Christliche Sozialarbeit**

Werthmannplatz 3, D - 79085 Freiburg

<http://www.caritaswissenschaft.uni-freiburg.de>

Sehr geehrter Herr Pfarrer,

mit herzlichen Grüßen aus der Theologischen Fakultät der Universität Freiburg möchten wir Sie um Ihre Mitwirkung bei einem Forschungsprojekt des Arbeitsbereiches Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit bitten.

Wir beabsichtigen die Einführung der Zielvereinbarungsgespräche wissenschaftlich zu begleiten, welche nach den Pastoralen Leitlinien unserer Erzdiözese (Ziffer 4.1.1.) „die jeweiligen Dienstvorgesetzten mit allen hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ durchführen sollen.

Die zentrale Fragestellung des Forschungsprojektes lautet: Inwieweit helfen die Zielvereinbarungsgespräche katholischen Priestern in ihren Leitungsaufgaben? Die folgenden Aspekte des priesterlichen Leitungsdienstes und deren Veränderung interessieren uns hierbei besonders:

- das Selbstverständnis als Leiter,
- die Wahrnehmung der Leitungsaufgabe und
- die Zufriedenheit mit der eigenen Leitungsaufgabe.

Unser konkreter Wunsch an Sie: Bitte füllen Sie noch vor Ihrer Teilnahme an der regionalen Einführungsschulung den beiliegenden Fragebogen aus. Sie benötigen hierfür ca. 15 Minuten Zeit. Senden Sie dann den ausgefüllten Fragebogen mit dem bereits frankierten Rücksendeumschlag an uns zurück.

Im Frühjahr 2008 wollen wir uns in ähnlicher Weise ein zweites Mal an Sie wenden und möchten Sie schon jetzt bitten, unser Forschungsprojekt auch dann weiter zu unterstützen.

Wir sichern Ihnen zu: Ihre Daten bleiben anonym und werden nur für wissenschaftliche Zwecke genutzt. Schon jetzt danken wir Ihnen für ihre Mitarbeit bei diesem Forschungsprojekt, welches auch vom Erzbischöflichen Ordinariat gut geheißen wird.

Bei erfolgreichem Verlauf werden die Ergebnisse der Studie bis 2009 vorliegen und in geeigneter Weise veröffentlicht.

Mit freundlichen Grüßen

Andreas Mähler, Dipl.-Caritaswiss.

A.2 Fragebogen A-Phase

für die Leiter von Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg:

Inwieweit helfen Zielvereinbarungsgespräche katholischen Priestern in ihren Leitungsaufgaben?

Bitte füllen Sie diesen Fragebogen vor Ihrer Teilnahme an der regionalen Einführungsschulung aus. Senden Sie dann den ausgefüllten Fragebogen an uns zurück. Da Sie im Frühjahr 2008 erneut einen Fragebogen erhalten, den wir dem heutigen Fragebogen zuordnen wollen, bitten wir Sie auch um eine Codierung des Fragebogens. Bitte tragen Sie hier das Geburtsdatum Ihrer Mutter, sowie die Initialen des Geburtsnamens Ihrer Mutter ein:

. . - . .

Tag Monat Jahr - Initialen

Wir sichern Ihnen die vertrauliche Behandlung Ihrer Daten nur für wissenschaftliche Zwecke zu und bedanken uns schon jetzt für Ihre Mitarbeit bei diesem Forschungsprojekt.

Wie zufrieden sind Sie zur Zeit mit Ihren Leitungsaufgaben als kath. Priester?

(Bitte ankreuzen)

1.1. sehr	1.2. ziemlich	1.3. teils/teils	1.4. weniger	1.5. überhaupt nicht

Wie bedeutend sind für Sie die folgenden Aspekte? (Bitte ankreuzen)

Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen* besprechen ...:

2.1. sehr	2.2. ziemlich	2.3. teils/teils	2.4. weniger	2.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche an Entscheidungen beteiligen ...:

3.1. sehr	3.2. ziemlich	3.3. teils/teils	3.4. weniger	3.5. überhaupt nicht

Für Hauptamtliche einstehen – ggf. auch bei Fehlleistungen ...:

4.1. sehr	4.2. ziemlich	4.3. teils/teils	4.4. weniger	4.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche zur Selbständigkeit anregen ...:

5.1. sehr	5.2. ziemlich	5.3. teils/teils	5.4. weniger	5.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen ...:

6.1. sehr	6.2. ziemlich	6.3. teils/teils	6.4. weniger	6.5. überhaupt nicht
-----------	---------------	------------------	--------------	----------------------

Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren ...:

7.1. sehr	7.2. ziemlich	7.3. teils/teils	7.4. weniger	7.5. überhaupt nicht
-----------	---------------	------------------	--------------	----------------------

Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen ...:

8.1. sehr	8.2. ziemlich	8.3. teils/teils	8.4. weniger	8.5. überhaupt nicht
-----------	---------------	------------------	--------------	----------------------

Hauptamtliche für gute Leistungen loben ...:

9.1. sehr	9.2. ziemlich	9.3. teils/teils	9.4. weniger	9.5. überhaupt nicht
-----------	---------------	------------------	--------------	----------------------

Hauptamtliche unterstützen ...:

10.1. sehr	10.2. ziemlich	10.3. teils/teils	10.4. weniger	10.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Hauptamtliche in Leistungen und Verhalten kontrollieren ...:

11.1. sehr	11.2. ziemlich	11.3. teils/teils	11.4. weniger	11.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Wie bedeutend ist Ihrer Meinung nach die verbindliche Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen für Ihre Leitungsaufgabe als kath. Priester? (Bitte ankreuzen)

12.1. sehr	12.2. ziemlich	12.3. teils/teils	12.4. weniger	12.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Welche der folgenden Gesichtspunkte sind Ihrer Meinung nach von Bedeutung, damit Zielvereinbarungsgespräche gelingen? (Bitte ankreuzen)

Klärung, ob vereinbarte Ziele erreicht wurden ...:

13.1. sehr	13.2. ziemlich	13.3. teils/teils	13.4. weniger	13.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Gegenseitiges Feedback zur bisherigen Zusammenarbeit ...:

14.1. sehr	14.2. ziemlich	14.3. teils/teils	14.4. weniger	14.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Vereinbarung von Zielen für das kommende Kalenderjahr:

15.1. sehr	15.2. ziemlich	15.3. teils/teils	15.4. weniger	15.5. überhaupt nicht

Vereinbarung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen für Hauptamtliche:

16.1. sehr	16.2. ziemlich	16.3. teils/teils	16.4. weniger	16.5. überhaupt nicht

Eingehen auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen:

17.1. sehr	17.2. ziemlich	17.3. teils/teils	17.4. weniger	17.5. überhaupt nicht

Gute Arbeitsbeziehung zwischen Ihnen als dem Leiter der Seelsorgeeinheit und den Hauptamtlichen:

18.1. sehr	18.2. ziemlich	18.3. teils/teils	18.4. weniger	18.5. überhaupt nicht

Gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Hauptamtlichen:

19.1. sehr	19.2. ziemlich	19.3. teils/teils	19.4. weniger	19.5. überhaupt nicht

Benennen u. bewerten Sie weitere Gesichtspunkte, die aus Ihrer Sicht von Bedeutung sind:

Sonstiges 1:

20.1. sehr	20.2. ziemlich	20.3. teils/teils	20.4. weniger	20.5. überhaupt nicht

Sonstiges 2:

21.1. sehr	21.2. ziemlich	21.3. teils/teils	21.4. weniger	21.5. überhaupt nicht

Wie gelingen Ihnen Ihrer Einschätzung nach folgende Aufgaben? (Bitte ankreuzen)

Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen:

22.1. sehr gut	22.2. gut	22.3. teils/teils	22.4. weniger	22.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche an Entscheidungen beteiligen:

23.1. sehr gut	23.2. gut	23.3. teils/teils	23.4. weniger	23.5. überhaupt nicht

Für Hauptamtliche eintreten – ggf. auch bei Fehlleistungen ...:

24.1. sehr gut	24.2. gut	24.3. teils/teils	24.4. weniger	24.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche zur Selbständigkeit anregen ...:

25.1. sehr gut	25.2. gut	25.3. teils/teils	25.4. weniger	25.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen ...:

26.1. sehr gut	26.2. gut	26.3. teils/teils	26.4. weniger	26.5. überhaupt nicht

Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren ...:

27.1. sehr gut	27.2. gut	27.3. teils/teils	27.4. weniger	27.5. überhaupt nicht

Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen ...:

28.1. sehr gut	28.2. gut	28.3. teils/teils	28.4. weniger	28.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche für gute Leistungen loben ...:

29.1. sehr gut	29.2. gut	29.3. teils/teils	29.4. weniger	29.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche unterstützen ...:

30.1. sehr gut	30.2. gut	30.3. teils/teils	30.4. weniger	30.5. überhaupt nicht

Leistungen und Verhalten der Hauptamtlichen kontrollieren ...:

31.1. sehr gut	31.2. gut	31.3. teils/teils	31.4. weniger	31.5. überhaupt nicht

Persönliche Fragen (Bitte ankreuzen):

Wie alt sind Sie (Lebensalter in Jahren)?

32.1. <35	32.2. 35-44	32.3. 45-54	32.4. 55-64	32.5. 65-74	32.6. >74

Wie lange sind Sie im Priesterberuf tätig (in Jahren)?

33.1. 0-4	33.2. 5-9	33.3. 10-14	33.4. 15-19	33.5. 20-24	33.6. 25-29	33.7. 30-34	33.8. 35-39	33.9. >39

Aus wievielen Personen besteht Ihr Seelsorgeteam (incl. Ihnen als dem SE-Leiter)?

34.1. 1	34.2. 2	34.3. 3	34.4. 4	34.5. 5	34.6. 6	34.7. 7	34.8. 8	34.9. >9

Sie sind unmittelbarer Vorgesetzter von... (bitte entsprechende Personenzahl eintragen)

35.1. Kaplan	35.2H. Diakon (hauptberufl.)	35.2N. Diakon (nebenberufl.)	35.3. Pastoralref.	35.4. Gemeinderef.	35.5. Sokr.	35.6. Mesner	35.7. Sonst.	

In welchem Jahr wurde/wird Ihre jetzige Seelsorgeeinheit errichtet?

36.1. 2000 u. früher	36.2. 2001	36.3. 2002	36.4. 2003	36.5. 2004	36.6. 2005	36.7. 2006	36.8. 2007	36.9. 2008

In welchem Jahr wurden/werden Sie zum Leiter dieser Seelsorgeeinheit ernannt?

37.1. 2000 u. früher	37.2. 2001	37.3. 2002	37.4. 2003	37.5. 2004	37.6. 2005	37.7. 2006	37.8. 2007	37.9. 2008

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Leitungsaufgabe in Ihrer jetzigen Seelsorgeeinheit?

38.1. sehr	38.2. ziemlich	38.3. teils/teils	38.4. weniger	38.5. überhaupt nicht

Wie stark verbinden Sie Ihr „Priester sein“ mit Ihrer Leitungsaufgabe?

39.1. sehr	39.2. ziemlich	39.3. teils/teils	39.4. weniger	39.5. überhaupt nicht

40. Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht haben:

.....
.....

41. Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe reduziert haben:

.....
.....

42. Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester:

.....
.....

Bitte ergänzen Sie die entsprechende Personenzahl:

Ihr Seelsorgeteam besteht (inkl. Ihnen als dem Seelsorgeeinheitsleiter) aus:

Frauen (43.) und Männern (44.), die im pastoralen Dienst stehen.

Über das Seelsorgeteam hinaus sind Sie unmittelbarer Dienstvorgesetzter von weiteren:

Frauen (45.) und Männern (46.) in der Seelsorgeeinheit (Hauptberufliche, die

nicht im unmittelbaren pastoralen Dienst stehen).

Mit wievielen Hauptamtlichen werden Sie aller Voraussicht nach im kommenden Jahr (also nach der regionalen Einführungsschulung) ein Zielvereinbarungsgespräch führen?

(47.) Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

A.3 Anschreiben B-Phase für die Leiter von Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit • D-79098 Freiburg



ALBERT-LUDWIGS-
UNIVERSITÄT FREIBURG

**Arbeitsbereich Caritaswissenschaft
und Christliche Sozialarbeit**

Platz der Universität 3, D - 79098 Freiburg
<http://www.caritaswissenschaft.uni-freiburg.de>



Freiburg, 4. Juni 2008

Sehr geehrter Herr Pfarrer,

mit herzlichen Grüßen aus der Theologischen Fakultät der Universität Freiburg möchten wir Sie erneut um die Mitwirkung beim ZVG-Forschungsprojekt des Arbeitsbereiches Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit bitten.

Wir hatten Sie schon einmal angeschrieben - vor Ihrer Teilnahme an der regionalen Einführungsschulung zu den Zielvereinbarungsgesprächen, die in der Zeit von Herbst 2006 bis Frühjahr 2007 statt gefunden haben. Die Vergleichsgruppe bildeten wir im Januar 2007 aus Pastoralverbandsleitern des Erzbistums Paderborn. Die Rückläufe zeigten uns damals, wie vergleichbar die Priestergruppen aus beiden Diözesen sind. Um eventuelle Veränderungen durch die Einführung der Zielvereinbarungsgespräche in Freiburg erkennen zu können, benötigen wir nun erneut Ihre Daten.

Unser konkreter Wunsch an Sie: Bitte füllen Sie – möglichst innerhalb der nächsten 14 Tage – den beiliegenden Fragebogen aus. Sie benötigen hierfür ca. 20 Minuten Zeit. Senden Sie dann den ausgefüllten Fragebogen mit dem bereits frankierten Rücksendeumschlag an uns zurück. Bitte senden Sie uns den Fragebogen auch dann zu, wenn Sie bisher nicht an der Studie teilgenommen haben.

Wir sichern Ihnen in jedem Fall zu, dass Ihre Daten anonym bleiben und nur für wissenschaftliche Zwecke genutzt werden.

Schon jetzt danken wir Ihnen für ihre Mitarbeit bei diesem Forschungsprojekt, welches auch von Erzbischof Robert Zollitsch gut geheißen wird. Bei erfolgreichem Verlauf werden die Ergebnisse der Studie bis 2009 vorliegen und in geeigneter Weise veröffentlicht.

Mit freundlichen Grüßen

Andreas Mähler, Dipl.-Caritaswiss.

A.4 Fragebogen B-Phase für die Leiter von Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg

Zielvereinbarungsgespräch und Leitungsaufgabe von katholischen Priestern

Bitte füllen Sie diesen Fragebogen aus und senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 30. Juni 2008 an uns zurück. Bitte codieren Sie den Fragebogen indem Sie hier das Geburtsdatum Ihrer Mutter, sowie die Initialen des Geburtsnamens Ihrer Mutter eintragen:

		.			.					-		.		.
--	--	---	--	--	---	--	--	--	--	---	--	---	--	---

Geburtstag

Geburtsmonat

Geburtsjahr

Initialen der Mutter (Geburtsname)

Wir sichern Ihnen die vertrauliche Behandlung Ihrer Daten nur für wissenschaftliche Zwecke zu und bedanken uns schon jetzt für Ihre Mitarbeit bei diesem Forschungsprojekt.

Wie zufrieden sind Sie zur Zeit mit Ihren Leitungsaufgaben als kath. Priester? (bitte ankreuzen)

1.1. sehr	1.2. ziemlich	1.3. teils/teils	1.4. weniger	1.5. überhaupt nicht

Wie bedeutend sind für Sie die folgenden Aspekte? (bitte ankreuzen)

Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen ...:

2.1. sehr	2.2. ziemlich	2.3. teils/teils	2.4. weniger	2.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche an Entscheidungen beteiligen ...:

3.1. sehr	3.2. ziemlich	3.3. teils/teils	3.4. weniger	3.5. überhaupt nicht

Für Hauptamtliche einstehen – ggf. auch bei Fehlleistungen ...:

4.1. sehr	4.2. ziemlich	4.3. teils/teils	4.4. weniger	4.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche zur Selbständigkeit anregen ...:

5.1. sehr	5.2. ziemlich	5.3. teils/teils	5.4. weniger	5.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen ...:

6.1. sehr	6.2. ziemlich	6.3. teils/teils	6.4. weniger	6.5. überhaupt nicht

Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren ...:

7.1. sehr	7.2. ziemlich	7.3. teils/teils	7.4. weniger	7.5. überhaupt nicht

Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen ...:

8.1. sehr	8.2. ziemlich	8.3. teils/teils	8.4. weniger	8.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche für gute Leistungen loben ...:

9.1. sehr	9.2. ziemlich	9.3. teils/teils	9.4. weniger	9.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche unterstützen ...:

10.1. sehr	10.2. ziemlich	10.3. teils/teils	10.4. weniger	10.5. überhaupt nicht

Hauptamtliche in Leistungen und Verhalten kontrollieren ...:

11.1. sehr	11.2. ziemlich	11.3. teils/teils	11.4. weniger	11.5. überhaupt nicht

Wie bedeutend ist Ihrer Meinung nach die verbindliche Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen für Ihre Leitungsaufgabe als kath. Priester? (bitte ankreuzen)

12.1. sehr	12.2. ziemlich	12.3. teils/teils	12.4. weniger	12.5. überhaupt nicht

Welche der folgenden Gesichtspunkte sind Ihrer Meinung nach von Bedeutung, damit Zielvereinbarungsgespräche gelingen? (bitte ankreuzen)

Klärung, ob vereinbarte Ziele erreicht wurden ...:

13.1. sehr	13.2. ziemlich	13.3. teils/teils	13.4. weniger	13.5. überhaupt nicht

Gegenseitiges Feedback zur bisherigen Zusammenarbeit ...:

14.1. sehr	14.2. ziemlich	14.3. teils/teils	14.4. weniger	14.5. überhaupt nicht

Vereinbarung von Zielen für das kommende Kalenderjahr ...:

15.1. sehr	15.2. ziemlich	15.3. teils/teils	15.4. weniger	15.5. überhaupt nicht

Vereinbarung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen für Hauptamtliche ...:

16.1. sehr	16.2. ziemlich	16.3. teils/teils	16.4. weniger	16.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Eingehen auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen ...:

17.1. sehr	17.2. ziemlich	17.3. teils/teils	17.4. weniger	17.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Gute Arbeitsbeziehung zwischen Ihnen als dem Leiter der Seelsorgeeinheit und den Hauptamtlichen ...:

18.1. sehr	18.2. ziemlich	18.3. teils/teils	18.4. weniger	18.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Hauptamtlichen ...:

19.1. sehr	19.2. ziemlich	19.3. teils/teils	19.4. weniger	19.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Wie gelingen Ihnen Ihrer Einschätzung nach folgende Aufgaben? (bitte ankreuzen)

Aufgaben und Ziele mit Hauptamtlichen besprechen ...:

22.1. sehr gut	22.2. gut	22.3. teils/teils	22.4. weniger	22.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Hauptamtliche an Entscheidungen beteiligen ...:

23.1. sehr gut	23.2. gut	23.3. teils/teils	23.4. weniger	23.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Für Hauptamtliche einstehen – ggf. auch bei Fehlleistungen ...:

24.1. sehr gut	24.2. gut	24.3. teils/teils	24.4. weniger	24.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Hauptamtliche zur Selbständigkeit anregen ...:

25.1. sehr gut	25.2. gut	25.3. teils/teils	25.4. weniger	25.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Hauptamtliche bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen unterstützen ...:

26.1. sehr gut	26.2. gut	26.3. teils/teils	26.4. weniger	26.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Mit Hauptamtlichen offen kommunizieren ...:

27.1. sehr gut	27.2. gut	27.3. teils/teils	27.4. weniger	27.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Vertrauen zu Hauptamtlichen aufbauen ...:

28.1. sehr gut	28.2. gut	28.3. teils/teils	28.4. weniger	28.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Hauptamtliche für gute Leistungen loben ...:

29.1. sehr gut	29.2. gut	29.3. teils/teils	29.4. weniger	29.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Hauptamtliche unterstützen ...:

30.1. sehr gut	30.2. gut	30.3. teils/teils	30.4. weniger	30.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Leistungen und Verhalten der Hauptamtlichen kontrollieren ...:

31.1. sehr gut	31.2. gut	31.3. teils/teils	31.4. weniger	31.5. überhaupt nicht
----------------	-----------	-------------------	---------------	-----------------------

Persönliche Fragen (bitte ankreuzen):**Wie alt sind Sie** (Lebensalter in Jahren)?

32.1. <35	32.2. 35-44	32.3. 45-54	32.4. 55-64	32.5. 65-74	32.6. >74
-----------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----------

Seit wie viel Jahren sind Sie im Priesterberuf tätig?

33.1. 0-4	33.2. 5-9	33.3. 10-14	33.4. 15-19	33.5. 20-24	33.6. 25-29	33.7. 30-34	33.8. 35-39	33.9. >39
-----------	-----------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----------

Aus wie vielen Personen besteht Ihr Seelsorgeteam (inkl. Ihnen als dem Leiter der Seelsorgeeinheit)?

34.1. 1	34.2. 2	34.3. 3	34.4. 4	34.5. 5	34.6. 6	34.7. 7	34.8. 8	34.9. >9
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------

In welchem Jahr wurde/ wird Ihre jetzige Seelsorgeeinheit errichtet?

36.1. 2000 u. früher	36.2. 2001	36.3. 2002	36.4. 2003	36.5. 2004	36.6. 2005	36.7. 2006	36.8. 2007	36.9. 2008
-------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

In welchem Jahr wurden/ werden Sie zum Leiter dieser Seelsorgeeinheit ernannt?

37.1. 2000 u. früher	37.2. 2001	37.3. 2002	37.4. 2003	37.5. 2004	37.6. 2005	37.7. 2006	37.8. 2007	37.9. 2008
-------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Leitungsaufgabe in Ihrer jetzigen Seelsorgeeinheit?

38.1. sehr	38.2. ziemlich	38.3. teils/teils	38.4. weniger	38.5. überhaupt nicht

Wie stark verbinden Sie Ihr „Priester sein“ mit Ihrer Leitungsaufgabe?

39.1. sehr	39.2. ziemlich	39.3. teils/teils	39.4. weniger	39.5. überhaupt nicht

Bitte ergänzen Sie die entsprechende Personenzahl:

Ihr Seelsorgeteam besteht (incl. Ihnen als dem Seelsorgeeinheitsleiter) aus:

Frauen (43.) und Männern (44.), die im pastoralen Dienst stehen.

Über das Seelsorgeteam hinaus sind Sie unmittelbarer Dienstvorgesetzter von weiteren ...

Frauen (45.) und Männern (46.) in der Seelsorgeeinheit (hauptberuflich beschäftigt).

Mit wie vielen Hauptamtlichen haben Sie in den vergangenen zwölf Monaten ein Zielvereinbarungsgespräch geführt?

(47.)

Wie viele Zielvereinbarungsgespräche beabsichtigen Sie im Kalenderjahr 2009 zu führen?

(48.)

Zum Gelingen der in den letzten 12 Monaten geführten Zielvereinbarungsgespräche:

Wie sind Ihnen die folgenden Einzelaspekte von Zielvereinbarungsgesprächen gelungen?

Klärung, ob vereinbarte Ziele erreicht wurden ...:

49.1. sehr	49.2. ziemlich	49.3. teils/teils	49.4. weniger	49.5. überhaupt nicht

Gegenseitiges Feedback zur bisherigen Zusammenarbeit ...:

50.1. sehr	50.2. ziemlich	50.3. teils/teils	50.4. weniger	50.5. überhaupt nicht

Vereinbarung von Zielen für das kommende Kalenderjahr ...:

51.1. sehr	51.2. ziemlich	51.3. teils/teils	51.4. weniger	51.5. überhaupt nicht

Vereinbarung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen für Hauptamtliche ...:

52.1. sehr	52.2. ziemlich	52.3. teils/teils	52.4. weniger	52.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Eingehen auf Zielvorstellungen der Hauptamtlichen ...:

53.1. sehr	53.2. ziemlich	53.3. teils/teils	53.4. weniger	53.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Gute Arbeitsbeziehung zwischen Ihnen als dem Leiter der Seelsorgeeinheit und den Hauptamtlichen ...:

54.1. sehr	54.2. ziemlich	54.3. teils/teils	54.4. weniger	54.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Hauptamtlichen ...:

55.1. sehr	55.2. ziemlich	55.3. teils/teils	55.4. weniger	55.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Hat sich durch die Zielvereinbarungsgespräche (ZVG) die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren pastoralen Mitarbeitern verbessert?

56.1. sehr	56.2. ziemlich	56.3. teils/teils	56.4. weniger	56.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre pastoralen Mitarbeiter durch die ZVG besser mit den Pastoralen Leitlinien und diözesanen Vorgaben zu „Aufbruch im Umbruch“ identifizieren?

57.1. sehr	57.2. ziemlich	57.3. teils/teils	57.4. weniger	57.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Entwicklungs- und Fördermaßnahmen ...:

Wo sehen Sie für sich den größten Weiterbildungsbedarf ...:

(bitte ankreuzen - Mehrfachnennungen möglich):

58.1. theol. Fachkompetenz	58.2. Personalentw./ soziale Kompetenz	58.3. seelsorgliche Kompetenz	58.4. pastoral-method. Kompetenz	58.5. Managementkompetenz
----------------------------	--	-------------------------------	----------------------------------	---------------------------

Wo sehen Sie für Ihre Mitarbeiter den größten Weiterbildungsbedarf ...:

(bitte ankreuzen - Mehrfachnennungen möglich):

59.1. theol. Fachkompetenz	59.2. Personalentw./ soziale Kompetenz	59.3. seelsorgliche Kompetenz	59.4. pastoral-method. Kompetenz	59.5. Managementkompetenz
----------------------------	--	-------------------------------	----------------------------------	---------------------------

Wünschen Sie für sich eine vertiefende Schulung zum Thema „Zielvereinbarung“? (bitte ankreuzen)

Ja (60.1)

Nein (60.2)

Wenn Sie an die konkrete Ausübung Ihres Priesterberufs denken, wie bedeutend sind für Sie derzeit die nachfolgend genannten Tätigkeiten ...: (bitte ankreuzen)

Repräsentation bei öffentlichen Anlässen

61.1. sehr	61.2. ziemlich	61.3. teils/teils	61.4. weniger	61.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Persönliche Seelsorge bei Fernstehenden, Distanzierten

62.1. sehr	62.2. ziemlich	62.3. teils/teils	62.4. weniger	62.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Predigen, Evangelium verkünden

63.1. sehr	63.2. ziemlich	63.3. teils/teils	63.4. weniger	63.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Verwaltung kirchlicher Gebäude

64.1. sehr	64.2. ziemlich	64.3. teils/teils	64.4. weniger	64.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Persönliche Seelsorge bei kirchennahen Personen

65.1. sehr	65.2. ziemlich	65.3. teils/teils	65.4. weniger	65.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Spendung von Sakramenten

66.1. sehr	66.2. ziemlich	66.3. teils/teils	66.4. weniger	66.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Feier der Eucharistie

67.1. sehr	67.2. ziemlich	67.3. teils/teils	67.4. weniger	67.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Mitarbeit in kirchlichen Vereinigungen

68.1. sehr	68.2. ziemlich	68.3. teils/teils	68.4. weniger	68.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Führung und Verwaltung der Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden

69.1. sehr	69.2. ziemlich	69.3. teils/teils	69.4. weniger	69.5. überhaupt nicht
------------	----------------	-------------------	---------------	-----------------------

Sorge um Arme und Kranke, karitative Tätigkeiten

70.1. sehr	70.2. ziemlich	70.3. teils/teils	70.4. weniger	70.5. überhaupt nicht

Missionarischer Neugewinn von Gläubigen

71.1. sehr	71.2. ziemlich	71.3. teils/teils	71.4. weniger	71.5. überhaupt nicht

Religionsunterricht

72.1. sehr	72.2. ziemlich	72.3. teils/teils	72.4. weniger	72.5. überhaupt nicht

Stundengebet und andere Gebetszeiten/-formen

73.1. sehr	73.2. ziemlich	73.3. teils/teils	73.4. weniger	73.5. überhaupt nicht

Pastoral an Lebenswenden

74.1. sehr	74.2. ziemlich	74.3. teils/teils	74.4. weniger	74.5. überhaupt nicht

Theologische Lektüre, fachliche Weiterbildung

75.1. sehr	75.2. ziemlich	75.3. teils/teils	75.4. weniger	75.5. überhaupt nicht

Wie viel Kraft und Zeit setzen Sie derzeit für die folgenden Personen bzw.**Gruppen Ihrer Seelsorgeinheit ein ...:** (bitte ankreuzen)**Pfarrgemeinderat, Stiftungsrat, Kirchenverwaltung**

76.1. sehr viel	76.2. ziemlich viel	76.3. teils/teils	76.4. kaum	76.5. überhaupt keine

Seniorengruppen

77.1. sehr viel	77.2. ziemlich viel	77.3. teils/teils	77.4. kaum	77.5. überhaupt keine

Einzelne in den Gemeinden, die nicht in einer Gruppe eingebunden sind

78.1. sehr viel	78.2. ziemlich viel	78.3. teils/teils	78.4. kaum	78.5. überhaupt keine

Männergruppen

79.1. sehr viel	79.2. ziemlich viel	79.3. teils/teils	79.4. kaum	79.5. überhaupt keine

Menschen in Krisensituationen

80.1. sehr viel	80.2. ziemlich viel	80.3. teils/teils	80.4. kaum	80.5. überhaupt keine

Familiengruppen

81.1. sehr viel	81.2. ziemlich viel	81.3. teils/teils	81.4. kaum	81.5. überhaupt keine

Arme, Kranke, Flüchtlinge

82.1. sehr viel	82.2. ziemlich viel	82.3. teils/teils	82.4. kaum	82.5. überhaupt keine

Laien im Pfarrgemeinderat

83.1. sehr viel	83.2. ziemlich viel	83.3. teils/teils	83.4. kaum	83.5. überhaupt keine

Frauengruppen

84.1. sehr viel	84.2. ziemlich viel	84.3. teils/teils	84.4. kaum	84.5. überhaupt keine

Dienstgespräche mit hauptamtlich pastoralen Mitarbeitern

85.1. sehr viel	85.2. ziemlich viel	85.3. teils/teils	85.4. kaum	85.5. überhaupt keine

Kinder- und Jugendarbeit

86.1. sehr viel	86.2. ziemlich viel	86.3. teils/teils	86.4. kaum	86.5. überhaupt keine

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

A.5 Auswertungen der offenen Fragen aus der A-Phase

Benennen und bewerten Sie weitere Gesichtspunkte, die aus Ihrer Sicht für das Gelingen der ZVG von Bedeutung sind			
Freiburg	Sonstiges 1 / Sonstiges 2	Bedeutung	Code
FR – 01	1. Eigenes Reflexionsvermögen	ziemlich (2)	3
	2. Urteilsfähigkeit (beiderseits)	ziemlich (2)	3
FR – 06	1. Gegenseitiges Vertrauen	sehr (1)	1
	2. Ähnliche Arbeitsweise	sehr (1)	3
FR – 07	1. Vertrauen und Offenheit	sehr (1)	1
FR – 12	1. Gute Vorbereitung auf das Gespräch	sehr (1)	5
	2. Genügend Zeit / Kleiner Rahmen	sehr (1)	5
FR – 16	1. Gegenseitige Offenheit	sehr (1)	1
	2. Leitungskompetenz	sehr (1)	3
FR – 18	1. Den Hauptamtlichen geistliche Hilfe geben	ziemlich (2)	2
	2. Austausch von geistlichen Erfahrungen	ziemlich (2)	2
FR – 20	1. Vertrauen	sehr (1)	1
FR – 21	1. Pflege der menschlichen Beziehung über das Dienstverhältnis hinaus	sehr (1)	3
FR – 23	1. Spiritueller Standort der Hauptamtlichen	sehr (1)	2
	2. Wirkungsfeld der Hauptamtlichen in Seelsorgeeinheit für die nicht nur der Pfarrer zuständig ist	sehr (1)	3
FR – 25	1. Verlässlichkeit	sehr (1)	3
	2. Einsatzbereitschaft	sehr (1)	3
FR – 26	1. Je eigene Gaben optimal einsetzen können	sehr (1)	3
	2. Absprache, Kommunikation	sehr (1)	3
FR – 27	1. Theologische Grundlegung	sehr (1)	2
	2. Gemeinsam als Kirche/ kirchl. Mitarbeiter unterwegs sein	sehr (1)	3
FR – 28	1. Offenheit und Vertrauen	sehr (1)	1
FR – 31	1. Grundsätzliche Übereinstimmung in den "Visionen"	sehr (1)	4
	2. Spirituelle/geistliche Ausrichtung	sehr (1)	2
FR – 32	1. Gemeinsames Gebet	sehr (1)	2
	2. Vertrauensvolle Beziehungen	sehr (1)	1
FR – 35	1. Uhren soll man nicht nur aufziehen, sonder auch gehen lassen	sehr (1)	3
	2. Raum für Spontaneität lassen	ziemlich (2)	3
FR – 42	1. Ansprechen des Themas: Burn out	sehr (1)	3
FR – 44	1. Offenheit und Bereitschaft der Mitarbeiter/innen	sehr (1)	1
FR – 46	1. Vernetzung von Arbeit	sehr (1)	3
FR – 48	1. Gute Beziehungen zu Ehrenamtlichen	sehr (1)	3
	2. Belobigung von Ehrenamtlichen	sehr (1)	3
FR – 49	1. Keine allzu große Häufigkeit von Sitzungen	sehr (1)	3
	2. Konsequente Umsetzung der Ziele	sehr (1)	4
FR – 52	1. Übereinstimmung in theologischen Grundfragen	ziemlich (2)	2
FR – 53	1. Kompetenz	sehr (1)	3
	2. Ausbildung	sehr (1)	3
FR – 54	1. Gegenseitiges Vertrauen	ziemlich (2)	1
	2. Offenheit	sehr (1)	1

Benennen und bewerten Sie weitere Gesichtspunkte, die aus Ihrer Sicht für das Gelingen der ZVG von Bedeutung sind

Freiburg	Sonstiges 1 / Sonstiges 2	Bedeutung	Code
FR – 55	1. Zuständigkeiten	ziemlich (2)	5
	2. Kompetenzen	ziemlich (2)	3
FR – 57	1. Sich als "Geistliche" verstehen	sehr (1)	2
FR – 58	1. Gute Gesprächsatmosphäre (äußerer Rahmen)	ziemlich (2)	5
	2. Kein Zeitdruck	sehr (1)	5
FR – 61	1. Einbeziehung der Erfahrungswerte der ev. Kirche, die ZVG wegen Untauglichkeit wieder abschaffen	sehr (1)	/
FR – 64	1. Ehrlichkeit	ziemlich (2)	3
	2. Zusammenpassen von Personen	ziemlich (2)	3
FR – 65	1. Bedarf in Gemeinden	ziemlich (2)	4
FR – 66	1. Mehr Transparenz in der Zusammenarbeit	sehr (1)	3
FR – 67	1. Um eine gemeinsame Vision ringen	sehr (1)	4
FR – 71	1. Einflussnahme der (ehrenamtlichen) Gremien	sehr (1)	3
FR – 75	1. Die auf der <u>Teamklausur</u> und <u>PGR-Klausur</u> vereinbarten Ziele umsetzen	sehr (1)	4
	2. Die im Pastoralplan vorgegebene Zielrichtung umsetzen	sehr (1)	4
FR – 76	1. Ehrlichkeit – Offenheit	sehr (1)	2
	2. Verschwiegenheit	sehr (1)	3
FR – 77	1. Einmütigkeit über den "eucharistischen" Weg der Kirche	sehr (1)	2
	2. "Katholizität" als gemeinsame Herausforderung	/	2
FR – 79	1. Arbeitsbedingungen	ziemlich (2)	5
FR – 81	1. Ehrlichkeit	Sehr (1)	3
	2. Achtung, Wertschätzung	Sehr (1)	3
FR – 82	1. Grenzen + Ressourcen des Einzelnen achten	Sehr (1)	3
FR – 83	1. Gegenseitiges Vertrauen	Sehr (1)	2
	2. Würdigung der Arbeitsbereiche	Sehr (1)	3
Paderborn			
Paderborn	Sonstiges 1 / Sonstiges 2	Bedeutung	Code
PB – 2	1. Loyalität	Sehr (1)	3
PB – 4	1. Wahrnehmung von bistumsweiten Fort-/Weiterbildungsangebot.	Sehr (1)	5
	2. Einbeziehung spiritueller / geistlicher Aspekte	Sehr (1)	1
PB – 6	1. Begegnung	ziemlich (2)	3
	2. Einigkeit/Solidarität	ziemlich (2)	3
PB – 9	1. Bedeutung/Stellenwert des geistlichen Lebens	Sehr (1)	2
PB – 13	1. Jährliche Klausurtagung	Sehr (1)	5
PB – 14	Gutes zwischenmenschliches Klima	Sehr (1)	1
PB – 15	1. Herzlichkeit	Sehr (1)	1
PB – 16	1. Gebet u. Gottesdienst nicht vergessen	Sehr (1)	2
	2. Bei allen Zielvorstellungen auch Gott eine Chance lassen	Sehr (1)	2
PB – 17	1. Gespräche	teils/teils (3)	3
PB – 18	1. Schwierig konkrete Ziele zufassen	Sehr (1)	4
	2. Schwierig "Erfolg" von Zielen erkennen	Sehr (1)	4
PB – 21	1. Ehrlichkeit	Sehr (1)	1
	2. Einsatzfreude	Sehr (1)	3
PB – 29	1. Loyalität mir gegenüber	ziemlich (2)	3
PB – 30	1. Offenheit + Vertrauen	Sehr (1)	1
PB – 32	1. Pastorale, liturgische, spirituelle Übereinstimmung	Sehr (1)	2
	2. Private Vereinbarungen	ziemlich (2)	3

Benennen und bewerten Sie weitere Gesichtspunkte, die aus Ihrer Sicht für das Gelingen der ZVG von Bedeutung sind

Freiburg	Sonstiges 1 / Sonstiges 2	Bedeutung	Code
PB – 33	1. Aufeinander Rücksicht nehmen	Keine Angabe	3
	2. Zuerst für die Gläubigen da sein, immer zur Verfügung stehen	Keine Angabe	3
PB – 34	1. Privates Kennenlernen, private Ebene	ziemlich (2)	3
	2. Gegenseitige Besuche, gemeinsame Einkehrtage	ziemlich (2)	3,1
PB – 35	1. Persönliche Entwicklung	Sehr (1)	5
PB – 38	Parallel Zielvereinbarungsgespräche mit Gremien	Sehr (1)	4
PB – 42	1. Gute Zusammenarbeit zwischen Haupt- u. Ehrenamtlichen	Sehr (1)	4
	2. Geistl.-spirituelles Klima zwischen Hauptamtlichen	Sehr (1)	2
PB – 49	1. Ziel der Gespräche muss klar sein	Sehr (1)	4
PB – 51	1. Gemeinsame Spiritualität ausleben	Sehr (1)	2
PB – 56	Offenheit	Sehr (1)	1
	Vertrauen	Sehr (1)	1
PB – 61	1. Privat-persönlicher Kontakt	teils/teils (3)	3
PB – 66	1. Guter Kontakt zu einzelnen Ortsteilen	Sehr (1)	3
	2. Gegenseitige Motivation	Sehr (1)	3
PB – 67	1. Um persönliche Lebenssituation wissen	ziemlich (2)	3
	2. Gemeinsames Gebet	ziemlich (2)	2
PB – 68	1. Besserer Einblick in die Arbeit anderer	ziemlich (2)	3
PB – 69	1. Hohes Engagement der Hauptamtlichen	Sehr (1)	3
	2. Offenheit der Hauptamtlichen	Sehr (1)	3
PB – 70	1. Spirituelles Leben, brüderl. Miteinander, Teamverständnis	Sehr (1)	3,3
PB – 71	1. Gute Arbeitsbedingungen der Hauptamtlichen	Sehr (1)	5
PB – 73	1. Besondere Charismen berücksichtigen	ziemlich (2)	5
	2. Persönlicher Freiraum lassen	ziemlich (2)	5
PB – 76	1. Arbeitsbedingungen	Sehr (1)	5
PB – 77	1. Persönliche, menschliche Bedürfnisse	ziemlich (2)	5
	2. Spirituelle Aspekte des Dienstes	ziemlich (2)	2
PB – 78	1. Offenheit + Ehrlichkeit	Sehr (1)	1
PB – 79	1. Entlastung von pastoralfremden Aufgaben	ziemlich (2)	3
PB – 81	1. Eigene Transparenz in eigenen Zielen	Sehr (1)	3
PB – 82	1. Gute Meinung	ziemlich (2)	3
	2. Ertragen	ziemlich (2)	/
PB – 85	1. Religiöse spirituelle Dimension	Sehr (1)	2
	2. Offenheit / Toleranz	Sehr (1)	1
PB – 86	1. Einsicht in den Sinn der Gespräche	Sehr (1)	/
PB – 94	1. Gemeinsame Visionen	Sehr (1)	4
	2. Verbindliche Vereinbarungen	Sehr (1)	3
PB – 95	1. Klärung des Umfangs der Leitungsaufgabe	Sehr (1)	3
	2. Offenheit des Ordinariats gegenüber Leitern	ziemlich (2)	1
PB – 96	1. Respekt vor der Persönlichkeit	sehr (1)	5
	2. Offenheit und Kollegialität	sehr (1)	1

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht haben

Freiburg		Code
FR – 01	1. Akzeptanz von Gemeindemitgliedern	1
	2. Akzeptanz von Seelsorgeteam	2
	3. Gelungene Projekte	5
FR – 02	1. Regelmäßige Dienstgespräche	2
	2. Solidarität im Team bei einer schwierigen Personalentscheidung	2
	3. Leitung wird von Seelsorgeeinheit geschätzt	4
	4. Kurs im Rahmen des Pfarrexamens	8
FR – 03	1. Die neue PGR-Wahl	1
FR – 05	1. Gute u. konstruktive Zusammenarbeit mit den hauptberufl. und ehrenamtlichen/PGR Mitarbeitern	1,2
FR – 06	1. Gute Mitarbeit der zuständigen Kindergarten-Leiterinnen und anderer Verantwortlicher	3
FR – 07	1. Gute Zusammenarbeit untereinander	2
FR – 08	1. Einstellung eines Pastoralreferenten (50 %)	2
	2. Erhöhung der Stundenzahl der Pfarrsekretärin	6
	3. Entlastung durch Verrechnungsstelle	3
	4. Keine schulische Belastung mehr	7
FR – 10	1. Gelungene Integration der Seelsorgeeinheit	4
FR – 12	1. Das Team erweist sich als belastungsfähig	2
FR – 14	1. Klausurtag mit PGR zur Erarbeitung eines Pastorkonzepts	1,6
	2. Dienstgespräche u. Klausur mit Seelsorgeteam	2
	3. Ausflüge mit Pfarrsekr., Kiga, PGR u. SE-Team	1,2
FR – 15	1. Arbeit im Seelsorgeteam	2
	2. Vertrauen das Mitarbeiter entgegenbringen	1,2
FR – 16	1. Gutes Klima im Seelsorgeteam	2
	2. Gute Rückmeldungen aus den Pfarreien	4,9
FR – 18	1. Gemeinsame Gottesdienste in der Seelsorgeeinheit	4,5
	2. Gemeinsame Firmpastoral	5
	3. Sehr berührende Firmungen	6
	4. Gutes Team von Mitarbeitern im Seelsorgeteam	2
FR – 19	1. Pastorale Leitlinien	6
	2. Mitarbeitende	2
	3. Fachliche Unterstützung von Diözese	3
FR – 21	1. Teambesprechungen	2
	2. Sitzungen des Kooperationsausschusses	4
FR – 22	1. Feste	5
	2. Katechesen	5
	3. Erstkommunion	5
FR – 23	1. Akzeptanz durch die Mitarbeiter	1,2
	2. Viel Bewegung neu angestoßen in Seelsorgeeinheit	4,6
FR – 24	1. Vertrauen in Mitarbeiter	2
FR – 25	1. Pastoraler Wechsel der Gem.-Referentin	2
	2. Unzufriedenheit mit mangelnder Einsatzbereitschaft deutlich zu machen	9
FR – 26	1. Engagement u. Initiative der Mitarbeiter	1,2
	2. Gelungene Kommunikation	9
	3. Zeichen der Wertschätzung	9

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht haben

Freiburg		Code
FR – 27	1. Vertrauen des Erzbischofs	9
	2. Rückhalt bei den pastoralen MitarbeiterInnen	2
	3. Baustellen die Klärung verlangen	6
	4. Ökumenische Arbeitsteilung	5
	5. Verantwortung für Andere	5
FR – 28	1. Offene und klärende Gespräche	9
	2. Probleme wurden besprochen	9
FR – 29	1. Gottesdienste in den Pfarreien	5
	2. PGR-Sitzungen	1
	3. wöchentliche Dienstgespräche	2
	4. Mitarbeiterfeste	1
FR – 30	1. Loyalität der Mitarbeiter	1,2
	2. Offene, vertrauensvolle Zusammenarbeit	1,2
	3. Unterstützung durch Verrechnungsstelle	3
FR – 31	1. Pastorale Leitlinien	6
	2. Zusammenarbeit mit Haupt-/Ehrenamtlichen	1,2
	3. Personalwechsel	2
	4. Gelungene Projekte	5
FR – 32	1. Zusammenarbeit mit G-Ref in Erstkommunion u. Firmung	2
	2. Krankenpastoral	5
	3. Entstehendes „Sozialzentrum“ im Gemeindehaus	6
FR – 34	1. Gute Zusammenarbeit im gemeinsamen Ausschuss der Seelsorgeeinheit	1,4
FR – 35	1. Durchführung eines Klausurnachmittags zur Vorbereitung einer Abendveranstaltung	6
FR – 36	1. Gutes Arbeitsklima im Seelsorgeteam	2
	2. Engagierte Mitarbeiter die Entlastung bringen	1,2
	3. Freiräume für Seelsorge im eigentlichen Sinn	6
FR – 39	1. Erst seit acht Wochen in Leitungsposition	6
FR – 40	1. neue Aufgabe / Stelle	6
FR – 42	1. Wechsel von Mitarbeiter gelungen	2
	2. Klausurtreffen	2
	3. Reaktion des Teams auf Tod der Schwester	2
FR – 43	1. Nacht der offenen Kirchen	6
	2. Wallfahrt	5
	3. Errichtung der Seelsorgeeinheit	4
FR – 44	1. Gute Zusammenarbeit im Seelsorgeteam	2
FR – 46	1. Gelungene Integration einer weiteren Pfarrei in die Seelsorgeeinheit	4
FR – 47	1. Einsetzung von verschiedenen Projektgruppen und Ausschüssen	6
	2. Vernetzung der haupt- u. ehrenamtlichen Arbeitskräfte	1,2
	3. Schaffung eines „Wir“-Gefühls in der SE	4
FR – 48	1. Anerkennung durch Predigten	9
	2. Durchführung von Sakramentalien	5
	3. Fahrten mit Ministranten	5
FR – 49	1. Liturgische Höhepunkte des Kirchenjahres	5
	2. Freundeskreis in den Pfarrgemeinden	1
FR – 50	1. Klärung von Strukturen und Handlungsabläufen	2

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht haben

Freiburg		Code
FR – 51	1. Regelmäßige Dienstgespräche (wöchentlich)	2
	2. Regelmäßige Einzelgespräche (monatlich)	2
FR – 52	1. Guter neuer Kaplan	2
FR – 53	1. Organisation für Wort-Gottesdienst-Leiter/innen	1
	2. Neue Gottesdienstplanung	6
FR – 54	1. Gute Zusammenarbeit mit Gemeindef. ref.	2
	2. Wiederbesetzung der Pastoralreferentenstelle	2
FR – 57	1. Engagement der Laien bei Großprojekten	1
FR – 58	1. Gutes Klima im Dekanat	3
	2. Ich fühle mich getragen	9
FR – 60	Als "alter Priester" ist die Leitungstätigkeit, die wir früher ziemlich unreflektiert und nebenbei "erledigt" haben, ziemlich umfangreich und wichtig geworden; Ich kann dafür nicht soviel Zeit aufbringen wie nötig, da ich ja selbst mit der pastoralen Arbeit überlastet bin. Außerdem wurden wir nicht in dieser Tätigkeit ausgebildet. Was ich darüber weiß, und die Fertigkeiten, habe ich mir durch Weiterbildung bzw. Erfahrung erworben. Meine Trauer besteht darin, dass der direkte Kontakt zu den Menschen durch Leitungstätigkeiten immer mehr verschwindet.	ohne Code
FR – 61	1. Erwachsenentaufe	6
	2. Durchsetzung von Zielen für Kindergarten	3
FR – 63	1. Großes Engagement von Ehrenamtlichen bei Projekten	1
FR – 64	1. Verlebendigung gottesdienstlicher Feiern	6
	2. Erkennbar gute Motivation bei PGR	1
FR – 65	1. Erfolgreiches Konfliktmanagement	9
	2. Klärung beruflicher Zukunft einer Auszubildenden	3
FR – 66	1. Tag der PGR in der Region	3
	2. Klausur der Pfarrgemeinderäte	1
FR – 67	1. Klausurwochenende mit PGR + Team	1,2
	2. Teamklausurtag	2
	3. Verantwortlichenrunde	1
	4. Erfolgreiche Zusammenarbeit der Sekretärinnen	2
FR – 68	1. Gemeinsame Feste (Patrozinium)	6
FR – 70	1. Gute, offene, vertrauensvolle Dienstgespräche	2
	2. Gemeinsam durchgeführte Projekte	5
FR – 72	1. Außerordentlich eifrige Pfarrgemeinderäte	1
	2. Außerordentlich eifriger Gemeinsamer Ausschuss der SE	1
FR – 75	1. PGR-Klausur und Sitzungen	1
	2. Gute Zusammenarbeit mit Verrechnungsstelle	3
FR – 77	1. Durchstehung unvermeidlicher Konflikte	9
	2. Größtmögliche Transparenz	9
FR – 79	1. Gemeinsamer Pfarrgemeinderat funktioniert	1
	2. Jugend der Seelsorgeeinheit geht aufeinander zu	4
FR – 82	1. Fest der Seelsorgeeinheit	6
	2. Engagement einzelner Gremienmitglieder	1
	3. Gute Zusammenarbeit mit Pastoralteam	2
FR – 83	1. Liturgie	5
	2. Begegnung	5
	3. Leitung von Gremien	5
FR – 84	1. PGR die zielgerichtet arbeiten und Ziele selbst verfolgen	1
FR – 85	1. Motivierte Sekretärin	2
	2. Motivierter Mesner	2
	3. Glaubensweitergabe und -schulung Anliegen des PGR	1

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht haben

Paderborn		Code
PB – 01	1. Erfolgreiche gemeinsame Projekte	5
PB – 02	1. Zusätzlicher Vikar	2
	2. Akzeptanz n neuen Gemeinden	9
PB – 03	1. Fortbildung	8
	2. Gespräche	9
	3. Reflexionen	9
	4. Austausch	9
PB – 04	1. Gelungene Fortbildungsmaßnahme	8
	2. Supervision	8
PB – 05	1. Dienstgespräche	2
PB – 06	1. Absprache mit Hauptamtlichen	2
	2. Kompromisse	2
	3. Arbeit im Kindergarten	3
	4. Gemeinden schuldenfrei machen	5
	5. Zusammenarbeit mit Sekretärinnen	2
PB – 07	1. Gemeinsame Gottesdienste	6
	2. Gemeinsame Team-Sitzungen	2
	3. Gemeinsamer Pfarrbrief	6
PB – 08	1. Man lernt langsam zusammenzuarbeiten	2
PB – 09	1. Intervallkurs Leitung von Pastoralverbänden	8
	2. Frühjahrspriestertreffen in Paderborn	8
	3. Teamsupervision	8
PB – 10	1. Teamsupervision	8
	2. Team essen (gemeinsame Mahlzeiten)	2
PB – 12	1. Regelung von Zuständigkeiten: Hauptamtl./PGR/KV	1,2
PB – 13	1. Pfarrwallfahrt	5
	2. Klausurtagung	1,2
PB – 14	1. Sehr gute u. verlässliche Mitarbeit der Gemeinde	1
	2. Gemeinde leite ich seit 9 Jahren	5
PB – 15	1. Kirchliche Feste, wo alle gemeinsam auftreten	6
PB – 16	1. Gute Zusammenarbeit mit Priestern	2
	2. Gute Zusammenarbeit mit Gremien	1
PB – 17	1. Gute Zusammenarbeit	1,2
PB – 18	1. Jeder PGR handelt im Sinne seiner Gemeinde	1
	2. Gute Zusammenarbeit im Pfarrteam	2
PB – 19	1. Beteiligung bei Pastoralverbundsfest	6
	2. Vorbereitung auf Firmung	5
	3. Aktionen auf PV-Ebene wie: Messdienertag, Kinder- und Familiengottesdienste	6
PB – 21	1. Gute u. vertrauensvolle Zusammenarbeit	1,2
	2. Gemeinsame Zielvorstellungen	1,2
PB – 22	1. Kooperation von Gruppen verschiedener Gemeinden	1
	2. Umsetzung kategorialer Verantwortlichkeiten im Team	2
	3. Offener Meinungs-austausch im Team	2,9
PB – 23	1. Gemeinsame Klausurtagung	1
PB – 24	1. Gemeinsame Klausuren u. Teamsitzungen	2
PB – 25	1. Kommunion- u. Firmvorbereitung	5
PB – 26	1. Wille und Bereitschaft vieler	1,2
	2. Annahme meiner Person	9

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht haben

Paderborn		Code
PB – 27	1. Pastoralkonzept für Pastoralverbund	6
	2. Vernetzung der Gremien	6
	3. Konfliktbehebung	9
PB – 28	1. Akzeptanz in der Gemeinde	9
PB – 30	1. Erfahrung von großem Engagement	1,2
	2. Bereitschaft sich aufeinander einzulassen	1,2
PB – 31	1. Zuspruch aus dem Kreis der Hauptamtlichen	2
PB – 32	1. Keine	ohne Code
PB – 33	1. Miteinander planen und denken	1,2
PB – 34	1. Umstrukturierung wird von allen mitgetragen	1,2
	2. Aufnahme im Gemeindeverbund	6
	3. Mitgestalten können	5
	4. Perspektiven entwickeln	6
PB – 35	1. KV-Wahlen	1
	2. PGR-Arbeit	1
	3. Zusammenarbeit Team	2
PB – 36	1. Vorbereitung der Firmung	5
	2. Liturgiekurs	6
PB – 37	1. Klausurtag der Hauptamtlichen	2
	2. Gemeinsames Bibel teilen	1,2
	3. Gemeinsame Unternehmungen	1,2
PB – 38	1. Teamcheck für Vikar und mich	2,8
PB – 40	1. Klare u. vertrauensvolle Zusammenarbeit	1,2
	2. Zuverlässigkeit der Mitarbeiter	1,2
	3. Regelmäßige Gespräche u. Klausur	1,2
	4. Informelle Kommunikation	9
PB – 41	1. Gegebene Situation eines Kirchenspiels	5
	2. Gemeinsame Firmvorbereitung	6
	3. Erstellen eines gemeinsamen Weihnachtspfarrbriefes	6
PB – 42	1. Unterstützung durch neues Dekanatsleitungsteam	3
	2. Wachsende Kooperationsbereitschaft bei Hauptamtlichen	2
	3. Fortschritt in der Ökumene vor Ort	6
PB – 43	1. Kompetenzklärung im Team	2
	2. Stellenbeschreibung der Gemeindeferentin	2
	3. Neubesetzung der Stelle der Gemeindeferentin	2
PB – 44	1. Rückmeldungen aus der Gemeinde	9
PB – 45	1. Gutes Zusammenarbeiten im Team	2
PB – 46	1. Fortbildung	8
PB – 48	1. Errichtung u. Begleitung eines Koordinierungskreises	4,6
PB – 49	1. Projekt realisiert	5
PB – 50	1. Ziele erreicht	5
	2. Gutes Betriebsklima	1,2
PB – 51	1. Jubiläum der Pfarrei	5
	2. Gemeindeerneuerung	6
PB – 52	1. Gemeinsame Fronleichnamsprozession	6
PB – 54	1. Verstärkung der Spiritualität im Team	2
PB – 55	1. Gemeinschaftsveranstaltungen gut angenommen	6
	2. Engagement der pastoralen Mitarbeiter(innen)	2

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht haben

Paderborn		Code
PB – 56	1. Weltjugendtag im Pastoralverbund	4
PB – 57	1. Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Kirchenvorständen, den Sekretärinnen u. vielen ehrenamtlichen Laien	1
	2. Gemeinsame Such nach Pastorkonzept mit Pastoralteam	6,2
PB – 58	1. Fortbildung	8
	2. PGR-Arbeit	1
PB – 59	1. Stellenwechsel eines Mitglieds im Pastoralteams	2
PB – 60	1. Gute Zusammenarbeit	1,2
PB – 61	1. Feierliche Amteinführung	6
	2. Großes Engagement der Gemeindef.	2
PB – 62	1. Veränderung der Verwaltungsstruktur in den Kindergärten	3
	2. Kontinuierung der Aufgabenbereich von Haupt- und Nebenamtlichen	1,2
PB – 63	1. Zusammenarbeit im Jugendbereich	1
	2. Absprache von Kursangeboten	2
PB – 64	1. Flexibilität der Ehrenamtlichen	1
	2. Gemeinsame Angebote + Aktivitäten	4
	3. Verständnis der Ehrenamtlichen für neue Situation	1
PB – 65	1. Abgabe von zusätzlichen Ämtern	7
PB – 66	1. Vermehrte Selbstständigkeit	5
	2. Bessere Kommunikation	9
PB – 67	1. Fest im Pastoralverbund	6
	2. Dienstausflug	2
	3. Gemeinsame Projekte	5
PB – 68	1. Gründung einer Stiftung für Kirchenmusik	6
	2. Gründung eines neuen Chors	6
PB – 69	1. Wöchentlichen Dienstbesprechung	2
	2. Einzelgespräche mit Hauptamtlichen	2
PB – 70	1. gute Teamarbeit	2
	2. Aufgabenteilung	2
	3. Mitbrüderlicher Umgang	2
	4. Offenheit und Wertschätzung des Anderen	9
	5. Umsetzung von guten Konzepten	6
	6. Umstrukturierung seitens der Bistumsleitung	3
PB – 71	1. Regelmäßiges Zusammentreffen im Team unseres Dekanats	3
PB – 72	1. Gemeinsamer Pfarrbrief im PV	6
	2. Geschäftsführender Vorsitzender in 3 Kirchenvorständen	5
PB – 73	1. Austausch bei Gottesdiensten	2
	2. Aufteilung der anfallenden Aufgaben	2
PB – 74	1. Erfolgreiche nachgeholt Wahl eines PGR	1
	2. Abschluss eines Gemeindeentwicklungsprozesses	6
	3. Erarbeitung einer Pastoralen Konzeption	6
	4. Wahl zum Dechant	5
PB – 77	1. Erarbeitung einer Leitidee	6
	2. Koordinierung von Vertretungen bei Priestern	2
	3. Teamgespräche	2
PB – 78	1. Gemeinsame Veranstaltungen	6

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe erhöht haben

Paderborn		Code
PB – 79	1. Feier des Kirchenjahres	5
	2. Verkündigung	5
	3. Krankenbesuche	5
	4. Innovative, niederschwellige Angebote	6
PB – 80	1. Neue Caritasgruppe	6
	2. Gute Mitarbeiter/innen	2
	3. Verlässliche Ehrenamtliche	1
PB – 81	1. Teamsupervision	8
	2. Verständigung über Grundlagen und Ziele im Seelsorgerteam	2
	3. Wöchentliche Teamsitzungen	2
	4. Monatliche Einzelgespräche mit Mitarbeitern	2
PB – 82	1. Sakramentenspendung	5
	2. Kirchenweihfest	5
	3. Krankenseelsorge	5
PB – 83	1. PGR-Klausur	1
	2. Fortbildung für PV-Leiter	8
	3. Korrekturen um der 'Sinngestalt' der Liturgie mehr zu entsprechen	6
PB – 85	1. Neuer Vikar	2
	2. Neues Klima im Pastoralteam	2
	3. Gemeindeferentin Prüfung bestanden u. bleibt im Team	2
PB – 87	1. Kurz vor dem Ziel ein Pastorkonzept vorzustellen	6
	2. Zunehmende Subjektwerdung der Gemeinde	6
PB – 88	1. Langsames aber positives Zusammenwachsen der Gem.	4
	2. Verjüngungsprozess in PGR u. Kirchenvorstand	6
PB – 89	1. Jahresreflexion und Planung mit dem Pastoralteam	2
	2. Erreichung abgesprochener Ziele	2
PB – 90	1. Fortbildung	8
	2. Bürokratische Entlastung	2
	3. Priesterlich-mitbrüderlicher Austausch	2
PB – 91	1. Neuer Kaplan	2
	2. Erfreuliches Klima im Team	2
	3. Übereinstimmung in der Sit.-beurteilung der Gemeinde	2
PB – 92	1. Jahreskonferenz	1,2
	2. Klausuren	1,2
PB – 95	1. Erfolge in der gemeinsamen Sakramentenvorbereitung	5
	2. Klausuren	1,2
	3. Austausch über Arbeitsformen und Tun	1,2
PB – 97	1. Bewusstes Führen von Mitarbeitergesprächen hat sich als sehr gut erwiesen	2
PB – 98	1. Bereitschaft von Gemeindegremien zur Mitarbeit	1
PB – 99	1. Unterstützung durch Gremien	1
	2. Gutes Klima im Team	2
PB – 100	1. Gutes Miteinander der Gemeinde	1
	2. Entwicklung eines Konzeptes für den Pastoralverbund	6
PB – 101	1. Klausurtag im Pastoralteam	2
PB – 103	1. Mitarbeitergespräche	2
	2. Aufbau von Vertrauen	2
PB – 104	1. Viele Zielvereinbarungen wurden mit PGR getroffen	1

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe reduziert haben		
Freiburg		Code
FR – 01	1. Konflikte	3
	2. Pedantische PGR	4
	3. Eingeschränkte Handlungsfähigkeit durch Verrechnungsstelle	1
	4. Überforderung	2
FR – 02	1. Mangelnde Bereitschaft von Räten zu Ihrer Position zu stehen	3
FR – 03	1. Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter sinkt	4
FR – 05	1. Fülle der Aufgaben	2
FR – 06	1. Zu viele Sitzungen beim Aufbau der Seelsorgeeinheit	2
FR – 07	1. Belastung durch viele Termin in Gremien	2
	2. Viel Arbeit	2
FR – 08	1. Renovierung/Sanierung kirchl. Gebäude	2
	2. Mitverwaltung einer zweiten Pfarrgemeinde	2
	3. Zusätzliche Verwaltungsaufgaben	2
	4. Abarbeitung eines Visitationsberichtes	1
FR – 09	1. Nicht gelingende Zusammenarbeit	3
FR – 10	1. Zunehmende Regulierung durch staatliche Verordnungen/Gesetze	1
FR – 11	1. Ärger mit Personal wegen Stundenreduzierung	3
FR – 12	1. Verweigerungshaltung eines Mitarbeiters	3
FR – 14	1. Fülle an Bauprojekten	2
	2. Laufendes Gebäudemanagement	2
	3. Fülle an Personalgesprächen	2
FR – 15	1. Langer Klärungsprozess zur Leitung der Seelsorgeeinheit	2
	2. Entscheidung in Konfliktsituation	3
FR – 16	1. Flexibilität hält sich bei den Pfarreimitgliedern in Grenzen	4
	2. Selbstverständlichkeit	4
FR – 18	1. Sehr unterschiedliche Pfarreien	4
	2. Zahl der Ehrenamtlichen sinkt	4
	3. Arbeit steigt	2
FR – 19	1. Ordinariatsverwaltung	5
	2. Leitung im Dekanat	5
FR – 20	1. Unübersichtlichkeit der pastoralen Situation	2
	2. Überforderung durch Doppelrolle	2
FR – 23	1. Weniger Zeit für Seelsorge	2
FR – 24	1. "Überall und nirgends richtig"	2
FR – 25	1. Mangelnde Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern	4
	2. Unzuverlässigkeit von Mitarbeitern	3
	3. Fehlender Mut, Unzufriedenheit mitzuteilen	3
FR – 26	1. Indiskretion	3
FR – 27	1. Bestehende "Seilschaften"	4
	2. Lösungsverhinderung aus Eigeninteressen	3
FR – 28	1. Keine Einhaltung von Vereinbarungen	3
FR – 29	1. Mühsame Personaleinstellungen	5
	2. Lustlose Atmosphäre im PGR	4
FR – 30	1. Unübersichtlichkeit der Aufgaben	2
	2. Konflikte zwischen Mitarbeitern	3
FR – 31	1. Ärger mit Vorgesetzten	5
	2. Gleichgültigkeit und Voreingenommenheit bei Dekanatsref.	3

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe reduziert haben		
Freiburg		Code
FR – 32	1. Erfahrungen mit ungeeigneten PGR-Räten	4
FR – 34	1. Einführung einer neuen Gottesdienstordnung	6
FR – 36	1. Selbstsucht einzelner Gruppierungen	3
	2. Anspruchsdenken von Gemeindemitgliedern	4
	3. Zuviel Verwaltung	2
	4. Zuwenig Zeit für persönliche Begegnung	2
FR – 39	1. Erst seit acht Wochen in Leitungsposition	7
FR – 43	1. Wir sind am Anfang	7
FR – 44	1. Großer Verwaltungsaufwand	2
	2. Probleme durch Rückgang der Kinderzahlen in den Kindergärten	6
FR – 45	1. Weiterhin Wort-Gottes-Feiern mit Kommunionaus- teilung zu verbinden	6
FR – 47	1. Komplizierte Strukturen	2
	2. Schleppende Umsetzung diverser Ziele	3
	3. Schleppende Vernetzung	4
FR – 48	1. Zu viele Bauprojekte	2
FR – 49	1. Inflation von Papier, Sitzungen, Verwaltung	2
	2. Unpersönlicher Umgang durch Medieneinsatz	2
FR – 50	1. Viele Sitzungen in Gremien	2
FR – 51	1. Zu viele Projekte	2
FR – 53	1. Umsetzung (z.B. neue Gottesdienstplanung)	6
FR – 54	1. Zu viele PGR-Sitzungen	2
FR – 56	1. Warten auf Anweisung eines Kooperators	5
FR – 57	1. Personalführung	5
	2. Politik des Ordinariates	5
FR – 58	1. Reduzierung des Seelsorgepersonals	2
FR – 59	1. Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen	1
FR – 61	1. Finanzprobleme	6
	2. Behinderungen vom Erzb. Ordinariat	5
FR – 63	1. Schwierigkeiten mit Pastoralreferenten	3
FR – 64	1. Kommunikationsprobleme mit Mitarbeitern	3
FR – 65	1. Viele Kleinigkeiten zu bearbeiten	2
	2. Spannungen zwischen Mitarbeitern	3
FR – 66	1. Regionalkonferenzen	5
	2. Veränderung der Dekanatsgrenzen	5
FR – 67	1. Kommunikationssystem Intranet der Diözese kam nicht zustande	5
	2. Schlechtere Zusammenarbeit mit evang. Pfarreien durch Umstrukturierung	6
	3. Unklarheit/Unzufriedenheit mit Pastoralen Leitlinien	5
FR – 68	1. Zeit für Einzelseelsorge/Gespräche	2
FR – 70	1. Personalwechsel in der Seelsorgeeinheit	2
	2. Konflikte	3
	3. Durch viele verschiedene Alltagsaufgaben keine weitsichtige Planung möglich	2
FR – 71	1. Mangelnde Akzeptanz von Leitung	3
	2. Unterschiedliche Vorstellungen der Hauptamtlichen	3
FR – 73	1. Unvorhersehbare Ereignisse	6

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe reduziert haben		
Freiburg		Code
FR – 74	1. Nichtbesetzung der Pastoralreferentenstelle	5
	2. Flut an formalistischen Papieren	1
FR – 75	1. Keinerlei Kompetenz, Unterstützung im EDV-Bereich	6
	2. Miserable Zusammenarbeit mit dem Ordinariat	5
FR – 77	1. Gezielte Desinformation durch Hauptamtliche	3
	2. Bewusster Verstoß gegen klare Absprachen	3
	3. Störanfälligkeit im Kommunikationsprozess	3
FR – 78	1. Unstimmigkeiten bei Stellenbesetzung	5
FR – 79	1. Baumaßnahmen	2
FR – 80	1. Menschliche "Querschüsse" durch Fehleinschätzungen	6
FR – 82	1. Hohes Defizit von Sozialstationen	6
	2. Aussprache von Mitarbeitern vor der Einigungsstelle	3
	3. Schwierigkeiten durch Entscheidungen auf Diözesanebene	5
FR – 83	1. Mangelnde Bürokratie	6
FR – 84	1. Verwaltung wird mehr	1
	2. Verwaltung wird komplexer	2
	3. Weniger Geld	6
Paderborn		Code
PB – 01	1. Eigenbrödelei	4
	2. Kommunikationsstörungen	3
	3. Gleichgültigkeit	4
PB – 02	1. Illoyalität zweier Subsidiare	3
	2. Personalchef Zusage an Dritte ohne vorherige Absprache	5
	3. Einmischung des Dechanten	5
PB – 03	1. Nörgelei von Mitbrüdern	3
	2. Klagen über Finanzen	6
	3. Klagen über Bischof	5
	4. Klagen über Machtverlust	3
PB – 04	1. Zusammenarbeit mit noch selbstständigen Kollegen	3
	2. Zusammenarbeit mit HA Pastorales Personal	3
PB – 05	1. Fehlendes Interesse / Fehlender Einsatz der Mitbrüder	3
PB – 06	1. Kein starkes Bewusstsein für Pastoralverbund	4
	2. Kirchturmdenken der Gemeinde	4
	3. Zwang zu Kompromissen	6
	4. Gemeinsame Entschlüsse der Hauptamtlichen teilweise theoretisch	6
PB – 07	1. Unüberschaubare Verwaltungsaufgaben	2
	2. Keine gemeinsamen Visionen mit Kaplan u. Pastor	2
PB – 08	1. Spannungen/Missverständnisse PGR - Vikar	3
PB – 09	1. Immer mehr Aufgaben und Anforderungen	2
	2. Posteritäten zu benennen ist schwer und mit belastenden Konflikten verbunden	3
PB – 11	1. Fehlende Visionen für Pastoralverbund	6
PB – 12	1. PV-Gemeinden verstehen sich nicht als Seelsorgeraum	4
PB – 13	1. Querulantentum	3

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe reduziert haben		
Paderborn		Code
PB – 14	1. Ständige "Querschüsse" und kontraproduktives Verhalten	3
	2. Keine Vertrauensbasis	3
	3. Vorgänger war 30 Jahre in Gemeinde und lebt noch dort	3
PB – 15	1. HA die persönliche Schwierigkeiten haben	3
PB – 16	1. Mangelhafte "Bodenhaftung" der Erzb. Behörde	5
PB – 17	1. Zum Mitbruder habe ich nur Dienstverhältnis	3
PB – 18	1. Mitdenken für das Ganze des Pastoralverbunds	4
	2. Wenig positive, mutmachende Impulse von bischöfl. Seite	5
PB – 19	1. Mangelnde Bereitschaft, sich für PV einzusetzen	4
	2. Zurückhaltung der Hauptamtlichen auf neue Ideen	3
	3. Konkurrenzdenken der Hauptamtlichen	3
PB – 20	1. Zu viele Verwaltungsaufgaben	2
PB – 21	1. Bei Veränderungen große Widerstände in den Gemeinden	4
	2. Behäbig verharrendes Traditionschristentum	4
PB – 22	1. Zähes Ringen um Veränderung bei Verwaltungsabläufen	3
	2. Geringe Kooperationsbereitschaft einzelner bzw. Gruppen	4
PB – 23	1. Vergangener Kaplan nicht immer ganz offen	3
PB – 24	1. Absprachen werden nicht eingehalten	3
PB – 26	1. Überörtliche Aufgaben	2
	2. Charakterliche und psychologische Mängel von Priestern	3
PB – 27	1. Persönlicher Konflikt mit Vikar u. Pastor im dienstlichen Hintergrund	3
PB – 28	1. Aufgaben- u. Rollenklärung im Team der Hauptamtlichen	3
PB – 29	1. Zurückhaltende Kooperation von Pfarrern im Verbund	3
PB – 31	1. Zusammenarbeit mit dem Pfarrgemeinderat	3
PB – 32	1. Pastoralverband funktioniert nicht	4
	2. Pastoralverbund zu klein	4
	3. Teamunfähigkeit der Beteiligten	3
PB – 33	1. Eigene Wege gehen	3
	2. Den Anderen nicht beachten	3
PB – 34	1. Bürokratie	1
	2. Verwaltung	2
	3. Personaländerung	2
PB – 35	1. Zusammenarbeit mit Gem.-Ref.	3
PB – 36	1. Unterschiedlich geprägte Gemeinden	4
PB – 38	1. Weggang der ehemaligen Gemeindeferentin	2
	2. Nichtbesetzung der Gemeindeferentinnen Stelle	5
PB – 40	1. Persönliche Probleme eines Mitarbeiters belasten das Team	3
	2. Belastung durch vielfältige Aufgaben	2
	3. „Ungleichzeitigkeit“ vieler Aufgaben	2
	4. Große pastorale Einheit	2
	5. Immer mehr Bedarf auf individuelle Mitarbeit u. Situation der Menschen einzugehen	2
PB – 42	1. Separatismustendenz in einigen Gemeinden	4
	2. Wachsender Bürokratismus Seitens des Erzbistums	5
PB – 43	1. Konflikt mit zweitem Pfarrer im Pastoralverbund	3
PB – 44	1. Ungerechtfertigte Kritik	3
PB – 45	1. Diakone sind schwer einzubinden	3
PB – 46	1. Zusammenarbeit mit einem resignierten gleichaltrigen Kollegen	3

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe reduziert haben		
Paderborn		Code
PB – 48	1. Mehrfachbelastungen	2
PB – 49	1. Spannungen mit Mitbruder in Nachbarpfarrei	3
PB – 54	1. Zu viele Sitzungen	2
	2. Ermüdende Diskussionen	2
PB – 55	1. Reduzierung der hauptamtlichen Mitarbeiter	5
	2. "Faulheit"/Desinteresse pastoraler Mitarbeiter	3
PB – 56	1. Wechsel im Team	3
PB – 57	1. Einführung von Sparmaßnahmen/Reduzierung der Bezüge der Kirchenangestellten	6
PB – 58	1. Konfliktsituationen	3
	2. Zu viel Verwaltungsarbeit	2
PB – 59	1. Unverbindlichkeit	6
	2. Blockaden	3
	3. Fehlende Zuverlässigkeit im Pastoralteam	3
PB – 60	1. Stärker werdende Personalknappheit	2
PB – 61	1. Illoyalität - "Gerede hinter dem Rücken"	3
PB – 62	1. Ausmaß ungeordneter Verwaltungsstrukturen im Pastoralverbund zu entdecken	2
PB – 63	1. Mangelnde Beteiligung der Laien	4
PB – 64	1. Kirchturmdenken	4
	2. Rivalität unter Ehrenamtlichen	3
	3. Fehlende Kooperation bei Sakramentenpastoral	4
PB – 65	1. Verwaltung	1
	2. Verwaltung	1
	3. Verwaltung	1
PB – 66	1. Eigenwillige, nicht abgesprochene Entscheidungen, Zusage und Aktivitäten	3
PB – 67	1. Ausklinken eines Mitarbeiters	3
	2. Unvorhergesehene Versetzung des Vikars	5
PB – 68	1. Konflikte mit Sekretärin	3
	2. Konflikte mit der zweiten Gemeinde	3
PB – 69	1. Konkurrenzempfinden	3
	2. Verschlossenheit bis zur inneren Kündigung	3
PB – 70	1. Aufgelaufene Sanierungsmaßnahmen	2
	2. Große finanzielle Probleme	6
	3. Gleichgültigkeit von Gemeindegliedern	4
	4. Weitläufigkeit innerhalb des Pastoralverbands	4
PB – 71	1. Zunehmendes Altern	6
	2. Vielfalt bürokratischer Anforderungen	1
PB – 72	1. Suche nach Mitarbeitern in besonderen Aufgaben	6
	2. Durch Arbeit in der Fläche wird es oberflächlich	2
PB – 73	1. Nichteinhaltung der Absprachen	3
PB – 74	1. Beendigungen von Arbeitsverhältnissen in Kindergärten	3
	2. Weggang eines Diakonatspraktikanten	3
	3. Alkoholabhängigkeit einer Mitarbeiterin	3
PB – 77	1. Entscheidung eines Mitbruders über Verschiebung von Gottesdienstzeiten	3
PB – 78	1. Unregelmäßige Teilnahme an Dienstgesprächen	2
PB – 79	1. Wegfall der Seelsorge-Region	5

Bitte erläutern Sie mit wenigen Stichworten, welche Ereignisse im vergangenen Kalenderjahr Ihre Zufriedenheit mit der Leitungsaufgabe reduziert haben		
Paderborn		Code
PB – 80	1. Schwerfälligkeit u. Borniertheit einiger Gemeindemitglieder	4
PB – 81	1. Spannung in der Rolle als Teamkollege und Leitung	3
	2. Keine freigestellte Leitung	2
	3. Illoyalität	3
PB – 82	1. Teilnahme am Sonntagsgottesdienst	6
PB – 83	1. Mangelnde Kooperation der Vereine u. Gruppen	3
	2. Anfanghafte Kenntnis der Gemeindesituation	2
PB – 85	1. Immer mehr finanzielle Kürzungen	6
	2. Keine personelle Mitsprache	3
PB – 86	1. Kleinkinderkram/Zwistigkeiten zwischen MitarbeiterInnen	3
	2. Theologischer Eigensinn mancher Mitarbeiter	3
	3. Apodiktische Redeweise mancher Mitarbeiter	3
PB – 87	1. Mangelnde Unterstützung durch Erzbischof	5
	2. Pfarrer im Pastoralverbund kündigte Teamarbeit	3
PB – 88	1. Zusammenarbeit mit Vikar der gerne Leitungsfunktion übernehmen würde	3
	2. Vikar der sich in Leitungsfunktion einmischt	3
PB – 89	1. Unverbindlichkeit der Hauptamtlichen bei Umstrukturierung	3
PB – 90	1. Zusätzliche Aufgaben	2
	2. Erhöhte Bürokratie	1
	3. Papierflut	1
	4. Auseinandersetzung mit bischöfl. Behörden	3
PB – 91	1. Auseinandersetzung mit einzelnen PGR-Mitgliedern	3
	2. Arbeitsweise Ordinariat	5
PB – 94	1. Nichteinhaltung von Vereinbarungen	3
PB – 95	1. Selbstständige Pfarrer erledigen erst Ihre Interessen	3
	2. Bistumsleitung hat Struktur nicht bis zu Ende gedacht	5
	3. Anweisungen von Sozialtheoretikern ohne Praxisbezug	3
PB – 96	1. Binnenbetrieb von Kirchen	3
	2. Wechselndes Personal	3
	3. Nichtakzeptanz der Reduzierung	3
	4. Nichtakzept. der Neubetrachtung von seiten der Gem.	4
	5. Nicht-Kooperation im Team und des Nachbapfarrers	3
PB – 97	1. Wust an Verwaltungsaufgaben	1
PB – 98	1. Team wahllos zusammengestellt, ohne Berücksichtigung von Anforderungen, Kompetenzen und Stärken des Einzelnen	3
PB – 99	1. Konflikte	3
PB – 100	1. Termin vor Arbeitsgericht wegen Altlast	3
	2. Unzufriedenheit in Gemeinde, durch Brief vom Vorgänger	3
	3. Öffentliche Anfeindung gegen Ausländer vom Pastor	3
PB – 101	1. Rahmenbedingungen des Bistums	5
	2. Neustrukturierung der Dekanate	5
PB – 103	1. Desinteresse eines Mitarbeiters	3
PB – 104	Keine	7

Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester			
Freiburg		a	b
FR – 01	1. Christusrepräsentanz	2	2
	2. Seelsorger	10	3
	3. Vorsteher von Glaubensfeiern	1, 5	6
	4. Gemeindeleiter	1	4
	5. Anwalt des Geistlichen	2	8
FR – 02	1. Mit den Menschen den Glauben feiern	5, 8	16, 6
	2. Das Leben deuten	6	17
	3. Kraft Weihe + Studium Verantwortung wahrnehmen	4	9, 18
FR – 03	Eher als "spiritus rector" weniger als Chef	1, 9	1, 8
FR – 04	1. Dienst der Einheit und Versöhnung	12	9, 11
FR – 05	1. Diener zur Freude am Glauben	12	20, 6
FR – 06	1. Den Menschen durch Wort u. Tat/Liturgie und Diakonie das Evangelium künden	6, 12	14, 13, 12
	2. Mittler sein zwischen Gott und Mensch	6	7, 16
FR – 07	1. Priester der mir anvertrauten Menschen	4	16, 1
	2. Seelsorger der mir anvertrauten Menschen	10	16, 3
	3. Geistlicher Begleiter der mir anvertrauten Menschen	9, 6	16
FR – 08	1. Vom Bischof geweiht und beauftragt zur Verkündigung, Sakramentenspendung, Liturgie u. Diakonie	6, 7, 5, 9	1, 9
FR – 09	1. Verkündigungsdienst im mitmenschl. Kontakt	6, 12	16, 14
	2. Sakramentenspendung im mitmenschl. Kontakt	7	16, 9
FR – 10	1. Hirte	1	
	2. Lehrer	6	
	3. Medizinmann	10	
FR – 11	1. 1 Kor 4,1: "Als Diener Christi und als Verwalter von Geheimnissen Gottes"	12, 3	2, 6, 7
FR – 12	1. Spieler-Trainer, der mitspielt aber zugleich auch Trainer ist	9, 14	
FR – 13	1. Hirte der anvertrauten Herde	1, 4	4
	2. Diener der Gnade in den Sakramenten	12, 7	6, 9
	3. Wegbegleiter auf dem Weg des Heiles	9, 10	6, 17
FR – 14	1. Verkündiger des Glaubens	6	6
	2. Repräsentant Christi	2	2
	3. Diener der Menschen (bes. der Armen u. Schwachen)	12	16, 22
FR – 15	1. Teamarbeit	13	21
	2. Pensionierte Priester in Seelsorge einbinden	9, 10	1, 3
	3. Persönlicher Seelsorger für die Menschen	10, 14	3, 16
FR – 16	1. Gemeindeleiter	1	4
	2. Verkünder der Botschaft Jesu	6	2, 14
	3. Wegbegleiter	9	17
	4. Vorsteher der Eucharistie	1	13
FR – 17	1. Seelsorgliche Begleitung	9, 10	3
	2. Leitung wahrnehmen	1, 4	
FR – 18	1. Spender der Sakramente	7	9
	2. Feier der Gottesdienste	5	13
	3. Freund von Jesus	14	2, 19
	4. Als Geistlicher ein Mitmensch	15, 9	16, 8
	5. Einer der das Leben mit den Menschen teilt	14	16
	6. Dienst der Einheit in den Gemeinden	12	4, 11
FR – 20	1. Seelsorger	10	3

Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester			
Freiburg		a	b
FR – 21	1. Menschen auf Ihrem Glaubensweg begleiten	9	6 , 16 , 17
	2. Pastorales Klima in der Gemeinde pflegen	6	4 , 5
FR – 22	1. Seelsorger sein	10	3
FR – 23	1. Spender der Sakramente	7	9
	2. Hirte, Vater, Bruder und Freund der Gemeinde	1 , 14	1 , 19 , 4
	3. Lebensbegleiter	9	17
FR – 24	1. Mann des Gebetes	8	16
	2. Sorge um Schwache, Kranke, Alte u. Ausgegrenzte	10	22
	3. Verkünder des Wortes Gottes	6	14
FR – 25	1. Gemeindeleiter	1	4
	2. Hirte	1	/
FR – 26	1. Mit Anderen ein Stück des Lebenswegs gehen	9	17
	2. Gottes Gegenwart merken	11	7
	3. Vertrauen in uns selbst, in einander und in Gott stärken	9	23 , 7 , 19
FR – 27	1. Priester Jesu Christi im Dienst der Kirche	12	1 , 2 , 15
	2. Evangelium als Grundlage	6	14
	3. Eingebunden im Volk Gottes	14	4
FR – 28	1. Von Gott für die Menschen bestellt	4	1 , 7 , 16
	2. Menschen seelsorglich und geistlich begleiten	6 , 10	16 , 3
FR – 29	1. Verkünder des Gotteswortes	6	14
	2. Wegbegleiter auf dem Glaubensweg	9 , 6	17 , 6
	3. "Verwalter" der Sakramente	3	9
	4. Seelsorger	10	3
FR – 30	1. Verkünder des Evangeliums	6	14
	2. Vorsteher bei der Feier der Eucharistie	1 , 5	13
	3. Hirte /Leiter der Gemeinde	1	1 , 4
	4. Diener der Einheit in der Gemeinde	12	4 , 11
FR – 31	1. Knecht Jesu Christi	12	2
	2. Mitarbeiter im Weinberg des Herrn	13	15
	3. Spiritual für u. im Volk Gottes	6 , 14	4
FR – 32	1. Christus durch die Vollmacht (Sakramentenspendung) und das persönliche Leben aus der Kraft der Anbetung den Menschen nahe bringen	3 , 7 , 14 , 8	1 , 2 , 16 , 17
FR – 33	1. Kultfigur	4	13
	2. Sakramentenspender	7	9
	3. Botschafter und Repräsentant des Glaubens	2	6
	4. Mitbruder		16
	5. Partner in der Ökumene		19 , 11
	6. geistlicher Wegbegleiter	6 , 9	8
	7. Berater	9	
	8. Mediator	9	
	9. Ansprechpartner für Sozialdienste	11 , 17	12
	10. Betriebs-, Verwaltungs- und Personalleiter	1	24
	11. Mitmensch im Namen Jesu	14 , 2	16 , 2
FR – 34	1. Mann Gottes	/	16 , 7
	2. Spiritual	6	8
FR – 36	1. Begleiter der Menschen	9	16
	2. Einer der etwas von der Frohen Botschaft vorlebt	15	14
FR – 37	1. In der Nachfolge Jesu als guter Hirte für die Menschen da sein	1 , 8 , 9	16 , 1

Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester			
Freiburg		a	b
FR – 39	1. Mithilfe am Reich Gottes	10	15
	2. Gnadenvermittlung durch Spenden der Sakramente	6, 7	6, 9
	3. Leiter der Gemeinde	1	4
	4. Diakonisches Handeln bei Bedürftigen	10	12, 22
FR – 40	1. Diener der Einheit	12	11
	2. Förderung verschiedener Gaben	9	25
	3. Geistbewegter Missionar	6	8, 17
FR – 42	1. Geweiht um Segen weiterzugeben	6	9, 6, 1
	2. Geweiht um Menschen in Kontakt mit Gott zu halten	6	9, 16, 7, 1
FR – 43	1. Offen für Gott sein	11	7
	2. Andere für Gott öffnen	9	22, 7
	3. Menschen in Freude und Not nahe sein	14	16, 20, 26
FR – 44	1. Seelsorger	10	3
FR – 45	1. Vorsteher der Liturgie	1	13
	2. Spender der Sakramente	7	9
	3. Verkünder der Frohbotschaft	6	14
FR – 47	1. Aufbau am Reich Gottes als Ort der Gemeinschaft	13	15, 19
	2. Begleitung der Menschen auf ihrem Glaubensweg	9	16, 6, 17
	3. Annäherung der Menschen an das unbeschreibliche Geheimnis Gottes	9	6, 16
FR – 48	1. Wegbegleiter	9	17
	2. Verkünder der Frohen Botschaft	6	14
	3. Hinführung zu den Sakramenten	9	9
	4. Vorsteher der Hl. Messe	1	13
FR – 49	1. Orientierung am Auftrag durch das Weihesakrament	3	9
	2. Schwerpunkt Liturgie und Verkündigung	5, 6	13
	3. Seelsorge am einzelnen Menschen	10	16, 3
FR – 50	1. Zeit für Seelsorge	10	27, 3
FR – 51	1. Jesu mit den Gaben den Menschen nahe bringen	6	2, 16, 25
FR – 52	1. Feier der Hl. Messe	5	13
	2. Sakramentspendung im mitmenschl. Kontakt	7, 14	16, 9, 17
	3. Verkündigung des Gotteswortes	6	14
	4. Menschen stärken auf dem Lebensweg	9	16, 17
	5. Menschen zum ewigen Heil verhelfen	10	16, 10
FR – 53	1. Eucharistiefeier als Zentrum christliches Leben	/	2, 17, 13
FR – 54	1. Für die Menschen bestellt	4	16
FR – 56	1. Seelsorger	10	3
	2. Geistlicher Berater	9	8
	3. Vorbild bzgl. Leitungsfunktion	15, 1	1
	4. „Erschließer“ spiritueller Dimension des Lebens	6	8, 17
FR – 57	1. Menschen zu Christus zu führen	1, 9	16, 2
	2. Um Christus Gemeinde bilden	13	2, 4
	3. Miteinander Christus feiern	5	2, 19
FR – 58	1. Zur Einheit führen	1	11
	2. Menschen mit Gott in Kontakt bringen	6	16, 7
FR – 61	1. Aus der Freude am Leben und am Glauben heraus mit Anderen leben, um schließlich bei Ihm anzukommen	14, 8	20, 17, 6, 10
FR – 63	1. Dienst	12	

Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester			
Freiburg		a	b
FR – 64	1. Interesse an Seelsorge und Begegnung	11 , 10 , 14	3 , 17
	2. Verantwortlich für Glaubwürdigkeit, Offenheit und Lebendigkeit kirchlichen Lebens	4 , 14 , 11	17 , 15 , 6
FR – 65	1. Leitung als geistliche Aufgabe	1	8 , 1
	2. Priester mitten unter den Menschen	14	16 , 1
FR – 66	1. "Hab Geduld mit allen Dingen, vor allem mit Dir selbst"	16	16 , 24 , 17
FR – 67	1. Die Kraftquelle zugänglich halten	6	6
	2. Aufbau der Gemeinschaft fördern	9 , 13	4
	3. Das Wachstum anregen	9	25
FR – 68	1. Vermittler	6	
	2. Vernetzer	13	
FR – 69	1. Hirte	1	
	2. Leiter der Gemeinde	1	4
FR – 70	1. Liturge	5	
	2. Leiter	1	
	3. Amtl., sakramentales Zeichen für die Gegenwart Christi	2	1 , 2
	4. Ermutiger für die Gemeinden/Laien	9	4 , 5
	5. Brückenbauer zur Einheit	13	11 , 28
FR – 71	1. Brückenbauer	13	28
FR – 72	1. Seelsorger	10	3
FR – 73	1. Dienst	12	
	2. Hirte – Leiter	1	1
	3. Seelsorger	10	3
	4. Motivator	9	
FR – 74	1. Mitarbeiter in der Vermittlung des Glaubens	6 , 15	5
FR – 75	1. Gemeinde leiten und begleiten	1 , 9	4
	2. Glauben verkünden und mitleben	6 , 14	6
	3. Liturgie als Quelle des Lebens feiern	5	6 , 17 , 13
	4. Menschen auf ihrem Lebensweg begleiten	9	16 , 17
FR – 76	1. Initiator	4	
	2. Inspirator	6	
	3. Integrator	13	
FR – 77	1. Durch die Verkündigung des Evangeliums Gläubige bei Christus halten	6	14 , 2 , 5
	2. Den Menschen die Botschaft der Versöhnung ausrichten	6	16 , 14 , 9
FR – 78	1. Dienst der Kirche	12	15
	2. Menschen im Glauben fördern	9	16 , 6
FR – 79	1. Mit den Menschen einen Weg gehen und die Spuren Gottes entdecken	14 , 6	16 , 7 , 17
FR – 80	1. Feier der Hl. Messe	5	13
FR – 82	1. Persönlicher Luxus, in der Realität bin ich Pastoralmanager geworden	1	24
FR – 83	1. Dienst an den Menschen	12	16
	2. Gesprächspartner und Begegnung für Menschen	14 , 17	16 , 19 , 17
FR – 84	1. Für die Menschen da sein	11	16
FR – 85	1. Glaube als Geschenk und Reichtum vermitteln	6	6
	2. Spiritual und Animator der Seelsorgeeinheit	6 , 9	4
	3. Vorbild im Glauben	15	6
FR – 86	1. Fenster sein für Gott	6	7
	2. "Das Gerücht von Gott wach halten"	17	7 , 14

Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester			
Paderborn		a	b
PB – 02	1. Sacerdos		1
	2. Leiter der Gemeinde	1	4
PB – 03	1. Diener	12	
	2. Kommunikator	17	
	3. Vernetzung aufbauen	13	
	4. Dialog	17	
PB – 04	1. Biblisches Leitmotiv: "Ich bin der, der (immer) für euch da ist"	11 , 11	14 , 16
PB – 05	1. Für andere mitleiden / sich freuen	14	22 , 26 , 20
	2. Diener für andere sein	12	22
	3. Mich nicht in den Vordergrund stellen	16	
	4. "Was er euch sagt, das tue" (marianische Prägung)	17 , 12	
PB – 06	1. Zeitoffener Priester	11	27 , 1
	2. Für Moderne aufgeschlossen mit Wurzeln zur Tradition und Volksfrömmigkeit	11	5 , 6
	3. Werbend für Verständnis heutiger theologischer Einsichten	6	11
PB – 07	1. Hauptberuflicher Christ	4	5
	2. Gemeindeg Koordinator	4	4
	3. Sehnsucht nach Gott und Jesu Botschaft wach halten	6	14 , 7
PB – 08	1. Inspirator	6	
	2. Motivator	9	
PB – 09	1. Mit dem Mund bekennen " Jesus ist der Herr"	6	2 , 2
	2. Im Herzen glauben "Gott hat ihn von den Toten auferweckt"	8	7 , 22
PB – 10	1. Pastor sein	1	
	2. Begleiter der Menschen in guten und schlechten Zeiten	9	16 , 27
	3. Gott und Glaube in Erinnerung rufen	6	7
	4. Glaube und Alltag verzahnen	6	17
	5. Mit den Menschen Glauben feiern	5 , 8	16
PB – 11	1. Mit den Menschen dem Glauben auf die Spur kommen	6 , 8	16 , 17
	2. Den Glauben feiern, verkünden und leben	5 , 6 , 8 , 14	
PB – 12	1. Dienst an den Menschen	12	16
PB – 13	1. Gottgewollte Sendung	4	7
PB – 14	1. "Wir sind nicht Herren euren Glaubens sondern Diener eurer Freude."	12 , 8	20
PB – 15	1. Der Hirte der die Herde sammelt	4 , 1	4
PB – 16	1. Den Armen die frohe Botschaft verkünden, den Blinden ...	6	14 , 22 , 22
	2. Antwort auf die Frage Jesu: "Liebst du mich?"	17 , 14	2
PB – 17	1. Eigentliche Seelsorge am Menschen kommt zu kurz!	10	3 , 16
PB – 18	1. Diener der Einheit – Eucharistie Wie geht das in fünf Gemeinden?	12	11 , 13 , 4
PB – 19	1. Verkünder des Evangeliums	6	14
	2. Lebendiges Werkzeug des Christus sein	12	2
	3. Zeuge der Auferstehung sein	6	6
PB – 21	1. Wollte eigentlich Seelsorger sein	10	3
	2. Zum größten Teil Verwaltungsmensch der aufpasst das der Laden läuft	3 , 1	24
PB – 22	1. Priester leitet und führt die Gemeinde	1 , 1	1 , 4
	2. Priester verkündet vorrangig die Frohe Botschaft	6	1 , 14
	3. Kein Manager sondern Seelsorger	10	3

Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester			
Paderborn		a	b
PB – 23	1. Diener Gottes und der Menschen	12	7 , 16
	2. Gesprächspartner (Begleiter, Leiter, Verkünder d. Botsch.	9 , 1 , 6 , 17	19 , 14
PB – 24	1. Mit anderen das Reich Gottes verkünden	6	15 , 22
PB – 25	1. Nachfolge	8	
	2. Sakramentenvollzug	7	9
	3. Verkündigung	6	
PB – 26	1. Diener am Wort und Sakrament	12 , 7	14 , 9
	2. Seelsorger	10	3
	3. Zeichen der Zeit-Leser	6 , 17	27
PB – 27	1. Christusrepräsentanz	2	2
	2. Vorsteher der Eucharistie	1	13
PB – 28	1. Integrierer	13	
	2. Praktiker	12	
PB – 29	1. Leiter der Gemeinde und des Pastoralverbundes	1	4 , 4
	2. Gläubige einladen, den Glauben zu leben	14	5
	3. Sie auch selbst befähigen ihr Priestertum zuleben	9 , 14	1 , 5
	4. Gottes Freundlichkeit und seine Heils- und Erhöhungszusage verkünden	6	7 , 6 , 19
PB – 30	1. Von Christus und seiner Kirche berufen	4	2 , 15
	2. Für die Menschen bestellt	4	16
PB – 31	1. Priester = 1. Beter der Gemeinde	8 , 15	1 , 4
PB – 32	1. Dasein	11	
	2. Eucharistie		13
PB – 33	1. Hirte	1	
	2. Verkünder des Wortes Gottes	6	14
	3. Vertreter der Person Gottes auf Erden	2	7
	4. Mann der Sakramente		16 , 9
PB – 34	1. Begleiter	9	
	2. Seelsorger	10	3
	3. Christusrepräsentant	2	2
	4. Christ-Sein	11	5
	5. Gläubiger	8	5
	6. Fragender	17	
PB – 35	1. Leitung ist geistliches Tun	1 , 12	8
	2. Führen ist biblisch begründet	1	14
PB – 36	1. Zuhören	17	
	2. Gespräche führen	17	
	3. Vom Konzil geprägt	8	11
PB – 37	1. Priester = "Vikariat" für Jesus Christus	12	1 , 2
	2. Leiter der Gemeinde/des PV	1	4 , 4
	3. Seelsorger	10	3
	4. Sakramentenspender	7	9
	5. Spiritual	6	8
	6. Kommunikator	17	
	7. Repräsentant der Gemeinde nach außen	2	4
PB – 38	1. Hirte	1	
	2. Hausvater	4	
	3. Beistand	10	
	4. Begleiter	9	
	5. Verkünder der frohen Botschaft	6	14

Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester			
Paderborn		a	b
PB – 40	1. Priester		1
	2. Leiter dieses Pastoralverbundes	1	4
	3. Ziel: Menschen befähigen den Glauben selbstverantwortlich zu erleben	9 , 14	16 , 25
PB – 41	1. Dienst	12	
	2. Spirituelle Hilfe u. Begleitung	6 , 9	8
	3. Hinführung zu den Sakramenten	9	9
	4. Hinführung in die tiefere Gottesbegegnung	9 , 14	7
PB – 42	1. Basis im allgemeinen Priestertum aller Getauften		1 , 5
	2. Der eigentliche Priester der Gemeinde sollte Christus sein		1 , 2 , 4
	3. Gemeinsam mit Mitbrüdern u. Schwestern und vielen Getauften Christus zuarbeiten	13	2 , 16 , 19 , 5
PB – 43	1. Verkünder des Gottes Wortes	6	14
	2. Wegbegleiter für junge Menschen	9	16 , 17
PB – 44	1. Den Menschen den Weg zum „Himmel“ zeigen	6	16 , 10 , 17
PB – 45	1. Die Menschen auf Ihrem Weg zu Gott begleiten	9	16 , 7 , 17
PB – 46	1. Motivator	9	
	2. Geistlicher Begleiter	6	8
PB – 48	1. Unterstützung der Gemeinde zur Selbstwerdung (Eigenbewusstsein u. Eigenverantwortung wahrnehmen)	9	4 , 25
	2. Sich zurücknehmen und langsam überflüssig machen	16	
PB – 49	1. Menschen auf ihrem Weg zu Gott begleiten	9	16 , 7 , 17
	2. Neue oder vertiefte Zugänge zu Gott ermöglichen	6	7
	3. Ihnen helfen, Freude am Glauben zu finden	8 , 10	20
PB – 50	1. Glauben mit den Gemeinden leben	8 , 14	4
	2. Vordenker + Talentsucher in der Gemeinde sein	15 , 4	25 , 4
	3. Zum Glauben ermutigen	8 , 9	
PB – 51	1. Hirten-Aufgabe	1	1
PB – 52	1. Mit euch bin ich Christ; für euch bin ich Priester	4 , 14	1 , 5
PB – 55	1. Liebe u. Menschenfreundlichkeit Gottes vermitteln	6	7 , 16 , 19
	2. Hilfestellung im Leben geben	10	17
	3. Glauben stärken	9	
PB – 56	1. Aus den Menschen genommen für die Menschen	14	16 , 16
PB – 57	1. Spirituelle Verankerung in Gott	8	8 , 7
	2. Menschen in beständige Gemeinschaften zusammenzuführen, um den Glauben zu leben	1 , 8 , 14	16 , 19
	3. Seelsorgliche Einzelgespräch	17 , 10	3
PB – 58	1. Seelsorger, mit Menschen auf dem Weg	10	3 , 16 , 17
PB – 59	1. „In Jesus Christus ist uns die Güte und Menschenfreundlichkeit Gottes erschienen.“		2 , 16 , 19 , 7
PB – 60	1. Diener	12	
PB – 61	1. Verwalter der Sakramente	3	10
	2. Vorsteher der Eucharistie	1	13
	3. Wegbegleiter in besonderen Lebenssituationen sein	9	17 , 22
PB – 62	1. Mittler u. Brücke zwischen Gott u. Mensch	6	7 , 16 , 28
	2. Mittler u. Brücke zwischen Mensch und Mensch	6	16 , 28 , 16
PB – 63	1. Glaubender mit der Gemeinde sein	8	4
	2. Gemeinsam auf dem Weg des Glaubens	8	17

Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester			
Paderborn		a	b
PB – 64	1. Verkünder der frohmachenden Botschaft	6	14
	2. Seelsorger, besonders in direkter persönl. Ansprechbarkeit	10 , 17	3
	3. Menschliche Dimensionen vorrangig		16
PB – 65	1. Dienst an der Einheit	12	11
PB – 66	1. Leitung wahrnehmen heißt, Charismen finden, aufdecken u. fördern	9 , 1	25
	2. Gebet und Eucharistie lukrativ gestalten	8 , 13	13 , 13
PB – 67	1. "Wir wollen nicht Herrn über euren Glauben sein, sondern Diener zu eurer Freude."	8 , 12	20
PB – 68	1. Spender der Sakramente	7	9
	2. Verkünder des Evangeliums	6	14
	3. Leiter der Gemeinde	1	4
	4. Jünger sein	8	
PB – 69	1. Berufen u. gesammelt durch Christus	4 , 4	2
	2. Gast nicht Eigentümer der Gemeinde		4
PB – 70	1. Guter Hirte sein	1	
PB – 71	1. Spender der Hl. Sakramente	7	9
	2. Verkünder des Wortes Gottes	6	14
	3. Von Gott beauftragter leitender Bruder der Gemeinde	1 , 4	4 , 7 , 16
	4. Mit Gemeinde unterwegs als pilgerndes Volk Gottes	8	4
PB – 72	1. Leiter als Begleiter	1 , 9	
	2. "Ich kenne die Meinen und die Meinen kennen mich."	8	
PB – 73	1. Mitchrist mit den Gemeindemitgliedern		4 , 5
	2. Aufgrund Taufe		9
	3. Als Impulsgeber	9	
PB – 74	1. Sacerdos		1
	2. Prediger	6	
	3. Kommunikator	17	
	4. Zelebrant	5	
	5. Diener	12	
PB – 77	1. Geistlicher, spiritueller Begleiter	6	8
	2. Förderer von Charismen	9	8 , 26
	3. Geistliche Vaterschaft	1	8
PB – 78	1. Pastorale Aufgaben kommen zu kurz, zu viel Verwaltungsaufgaben	3	1
	2. Der "Pastor" tritt zu sehr in den Hintergrund	10	3
PB – 79	1. Liturge		13
	2. Seelsorger	10	3
	3. Gesprächspartner	17	19
	4. Zuhörer	17	
	5. Ermutiger	9	
	6. Besucher	14	
PB – 80	1. Priester		1
PB – 81	1. Hirte	1	
	2. Bruder		16
	3. Sämann und Landwirt	6	
PB – 82	1. Das Christus als Priester der Gemeinde erkannt wird	6	2 , 4 , 1

Bitte skizzieren Sie mit wenigen Stichworten Ihr theologisches Selbstverständnis als Priester			
Paderborn		a	b
PB – 83	1. Zum Glauben ermutigen	8 , 9	6
	2. Diener zur Freude	12	20
	3. Sammler		
	4. Zur Glaubensvertiefung anleiten	8 , 9	
	5. Jesus Christus zur Sprache bringen	17	2
PB – 85	1. "Herr, hier bin ich, Dein Diener hört"	12 , 11 , 17	2
	2. "Kommt und seht"	14	
	3. Gemeinde Gemeinschaft von selbstbewussten Christen		4 , 25 , 5 , 19
PB – 86	1. Mann Gottes		16 , 7
	2. Leiter der Gemeinde	1	4
PB – 87	1. Priorität hat der Dienst am Menschen	12	16
	2. Keine "Betreuungspastoral" - Weiheamt geht aus Leitungsamt hervor	1	1 , 9
	3. Tiefes Ernstnehmen der Geistbegabung aller	9 , 10	8 , 25
PB – 88	1. Für die Menschen da sein	11	16
	2. Sich selbst nicht so wichtig nehmen	16	
PB – 89	1. Moderator des Pastoralverbunds	4	4
	2. Hörender und Begleitender	17 , 9	
	3. Wegbereiter in die Begegnung mit Christus	9 , 14	2 , 17
	4. Verkünder des österlichen Lebens	6	5 , 17
PB – 90	1. In der Nachfolge Jesu Gott und den Menschen dienen	12 , 8	2 , 7 , 16
PB – 91	1. Türen öffnen zur Begegnung mit Ihm durch Sakramente	14	2 , 17 , 9
	2. Liturgie		13
	3. Begegnung mit Menschen	14	16 , 17
PB – 92	1. Multiplikator	6	
	2. Initiator	4	
	3. Begleiter	9	
PB – 94	1. Für euch bin ich Priester, mit euch bin ich Christ	4 , 14	1 , 5
PB – 95	1. Gemeinde als "Wanderndes Gottesvolk das vom Geist geführt wird".		4 , 11 , 8
	2. Die Kirche ist nicht die Hierarchie	12	
PB – 97	1. Den Menschen die Frohe Botschaft auch heute erfahrbar machen	6	16 , 14
PB – 98	1. Leiter der Gemeinde	1	4
	2. Gemeindeglieder zur Wahrnehmung ihrer eigenen Berufung befähigen und motivieren	9	4 , 25 , 8
PB – 100	1. Besondere Sorge für die Liturgie in verschiedensten Formen	10	13
	2. Caritative Sorge um die Kranken und Alten	10	12 , 22 , 22
PB – 101	1. "Wir wollen nicht Herrn über euren Glauben sein, sondern Diener zu eurer Freude."	8 , 12	20
PB – 102	1. Der gute Hirte	1	
PB – 103	1. Hirtendienst am Menschen	12 , 1	16
	2. Handeln in Persona Christi	2	2
	3. Verkündigung der Frohbotschaft	6	14
PB – 104	1. Leiter	1	
	2. Seelsorger und geistlicher Leiter für die Menschen	10 , 1	3 , 8 , 16

ERKLÄRUNG

**(gemäß § 6 (2), h, i der Promotionsordnung vom 26. Juli 2000,
zuletzt geändert am 21. Juni 2012)**

STUDIENVERLAUF

Promotionsstudium, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, FB 02,
Institut für Soziologie, AB Organisation von Arbeit und Betrieb
9 Semester
Abschluss: Dr. phil.
Thema der Dissertation: Zielvereinbarungsgespräch und Leitungsaufgabe von kath. Priestern

Aufbaustudium Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Theologische Fakultät
5 Semester
Abschluss: Diplom-Caritaswissenschaftler
Thema der Diplomarbeit: Beratung und Begleitung von Seelsorgeteams in der Erzdiözese Freiburg

Studium der Verwaltungswirtschaft
Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Mannheim
6 Semester
Abschluss: Diplom-Verwaltungswirt

ZUSATZQUALIFIKATIONEN

Ausbildung zum **Diakon**, Institut für Pastorale Bildung, Freiburg
Qualifizierung zum **Coach** (DGfC), Diakonische Akademie, Berlin
Ausbildung zum **Kommunikationstrainer** (EPL, KEK, APL, SPL)
Theologischer Kurs, Institut für Pastorale Bildung, Freiburg
Kurs Sozialmanagement, Diakonische Akademie, Stuttgart

gez. Andreas Mähler

ZUSAMMENFASSUNG

Die großen christlichen Kirchen in Deutschland befinden sich in einem strukturellen Umbruch, der sich zunehmend auf die Pastoral der örtlichen Pfarreien und Kirchengemeinden auswirkt. Durch die Einführung von Verfahren aus dem New Public Management erhoffen sich Kirchenleitungen beider Konfessionen eine innerkirchliche Personalentwicklung, die vor allem das hauptberufliche Seelsorgepersonal neu motivieren soll. Insbesondere in der katholischen Kirche soll so - in Verbindung mit einem möglichst missionarisch wirksamen Neuaufbruch - die Transformation der ehemals volk-kirchlich geprägten Pfarrgemeinden in eine sich neu abzeichnende Sozialgestalt von Kirche als Netzwerk größerer pastoraler Einheiten unterstützt werden.

Die vorliegende Arbeit untersucht an der interdisziplinären Schnittstelle von Organisationforschung und praktischer Theologie, inwieweit die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen (ZVG) führungsverantwortliche Priester in der Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgabe stärkt. Über 300 leitende Priester aus den Erzbistümern Freiburg und Paderborn hatten an der empirischen Studie teilgenommen. 73 Priester waren an beiden Messzeitpunkten A (2007) und B (2008) beteiligt.

Wesentliches Ergebnis der Studie sind empirische Hinweise auf signifikante Zusammenhänge zwischen dem priesterlichem Leitungsselbstverständnis, der ZVG-Umsetzung und der Einschätzung der eigenen Führungsqualität.

In den Selbsteinschätzungen der leitenden Priester (z.B. im Hinblick auf Leitungszufriedenheit, Bedeutung bzw. Gelingen von einzelnen Leitungs- und Gesprächsaspekten, etc.) zeigten sich im Vergleich zwischen beiden Diözesen anfänglich nur geringe Unterschiede. Dies gilt auch für die ergänzende Auswertung offener Fragen am Ende der A-Phase: Vor allem war die leitungs-amtliche Handlungs- und Objektorientierung im priesterlichen Selbstverständnis am wenigsten stark ausgeprägt.

Zum Zeitpunkt B verdeutlichte die Untersuchung des Tätigkeitsfelds Gemeindeleitung, dass dessen Bedeutung in Freiburg größer war als in Paderborn. Der hierfür erbrachte Kraft- bzw. Zeitaufwand war in Freiburg jedoch niedriger als in Paderborn, was als eine Frucht der ZVG-Einführungsschulungen in Freiburg interpretiert werden kann.

Deutlich wird auch, dass Priester, die der ZVG-Einführung eine hohe Bedeutung beimessen, mit ihren Mitarbeitern viele Gespräche planen. Weil Folgegespräche zum Zeitpunkt B im gleichen Umfang wie schon zum Zeitpunkt A geplant wurden, müssen die konkreten Gesprächserfahrungen in der A-Phase hinreichend positiv gewesen sein. Die Umsetzung zum Zeitpunkt B war jedoch nicht in dem zum Zeitpunkt A geplanten Maß erfolgt, was sich mit Prioritätsverschiebungen erklären lässt. Interessanterweise korreliert die Anzahl der geführten Zielvereinbarungsgespräche mit dem Dienst- und Lebensalter der Priester. Erfahrene Priester, die sich auf eine Mitarbeiterführung durch Zielvereinbarung einlassen, machen demnach gute Erfahrungen mit diesem Personalentwicklungsinstrument.

Insgesamt können die Ergebnisse der Studie zu einer weiteren Kultivierung der Zielvereinbarungsgespräche im kirchlichen Dienst ermutigen. Bistümern, die noch keine Zielvereinbarungsgespräche eingeführt haben, kann eine Implementierung angeraten werden.