

ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

Heft 18
Juni
2018

Nr

„Kirchliche Arbeitswelten“

Leseprobe

KIRCHLICHE ARBEITSWELT –
POTENZIALE, PROBLEME,
PERSPEKTIVEN¹

Was sind die Besonderheiten von „Arbeit in der Kirche“? Wie lässt sich die kirchliche Arbeitswelt beschreiben? Wie geht es den Beschäftigten in der Kirche?

Dass es nicht „die eine“ kirchliche Arbeitswelt gibt, sondern verschiedene, die sich zudem schwerer als in anderen Branchen von den persönlichen Lebenswelten der Beschäftigten trennen lassen, ist eine wichtige Erkenntnis dieses Beitrags. Daneben beschreibt er aktuelle Trends und stellt in einem empirischen Überblick fest, dass die Zufriedenheit kirchlicher Beschäftigter generell eher hoch ist.

Gute Arbeit in der Kirche – bei allen Belastungen heute also durchaus wahrscheinlich! Künftige Entwicklungen allerdings – recht offen!

Kirchliche Arbeitswelt – das ist zunächst einmal die Arbeitswelt einer „Religionsbürokratie“ – wie Dietrich Korsch das deutsche landeskirchliche System kürzlich treffend auf den Punkt gebracht hat², - wobei Religion und Bürokratie eine deutliche Spannung bezeichnen. Ein wahrscheinlich nur mit wenigen Ländern weltweit geteiltes, in der Höhe der Ressourcenausstattung einmaliges System einer flächendeckenden religiösen Versorgung, mit immer größeren Problemen, eben diese Leistung aufrechterhalten zu können. Nicht nur das Pfarramt agiert in dieser Situation zwischen Organisation, Verwaltung und den Ansprüchen an authentischer religiöser Kommunikation immer öfter unsicher, ja „ortlos“³. Selbstverständlichkeiten erodieren.



Prof. Dr. Gerhard Wegner

Die Arbeitswelt changiert zwischen immer stärkeren organisatorischen Anforderungen, z. B. entlang von Standardisierungen – und dem letztlich nicht fassbaren Faszinosum des Religiösen.

Unterhalb dieser allgemeinen Charakterisierung wird man vermutlich schnell darüber Verständigung erzielen können, dass sich nur schwer von der kirchlichen Arbeitswelt reden lässt. Vielmehr geraten schon bei einem ersten Einstieg in das Thema vielfältige kirchliche Arbeitswelten in den Blick, die zudem – und das ist dann vielleicht doch etwas Verallgemeinerbares – schwerer als in anderen Berufen von der Lebenswelt der Betroffenen zu trennen zu sein scheinen.

¹ Der Beitrag nimmt Ideen auf, die bereits im Kontext der EFAS im Netz veröffentlicht wurden: http://www.efas-online.de/images/files/Fachtagungen/Wegner_gesund_arbeiten.pdf

² Dietrich Korsch, Beruf: Religion. Zwischen Religionsbürokratie und Verkündigung. In: Bernhard Dressler, Andreas Feige, Dietlind Fischer, Dietrich Korsch, Albrecht Schöll (Hg.), Innenansichten. Zum professionellen Umgang mit Religion im Pfarramt. Leipzig 2017, S. 212 - 226.

³ So treffend Korsch a.a.O., S. 215.

Bei der Kirche zu arbeiten macht einen Unterschied aus, der die Betroffenen leicht ein wenig außerhalb der „säkularen“ Arbeitswelt platziert – wenngleich nur selten stigmatisiert. Man kann vermuten, dass diese Erfahrung angesichts einer kleiner werdenden Kirche in Zukunft häufiger gemacht werden wird. Anders ist die Situation in der Diakonie, die sich in der neoliberalen Wende nicht nur behauptet hat, sondern weiter expandiert. Sie soll hier aber außen vor bleiben.

Trends

Deutlich ist zudem, dass die Kombination des Rückgangs kirchlich-religiöser Kommunikation und der Mitgliederzahlen Organisation und Inhalt der kirchlichen Arbeit immer stärker beeinflussen. So wird z. B. das hohe und weiter wachsende Durchschnittsalter der Kirchenmitglieder – im Verhältnis zum Alter der Bevölkerung – spürbarer. Drei Trends sind zu beobachten – wenn auch in großer Variationsbreite:

- ▶ *Recht grobschlächtig reagiert der schon seit Jahren anhaltende Prozess der Arbeitsverdichtung und -anreicherung auf die (tatsächlichen oder prognostizierten) Rückgänge an Ressourcen. Kirchengemeinden wurden fusioniert oder zumindest unter einem Pfarramt mit vielen Predigtstellen vereint. In einigen Klein- und Mittelstädten kommt es zur Bildung von Großgemeinden unter Aufgabe der Präsenz in Stadtteilen. Die entsprechende Verschlechterung der Ratio von Pastoren pro Kirchenmitglieder hat zu Kontaktverlusten geführt. Die gewachsenen Belastungen schlagen sich als Klagen in den Befragungen von Pastorinnen und Pastoren deutlich nieder.*
- ▶ *Aus der Einsicht in die Grenzen eines reinen „Runterfahrens“ der kirchlichen Organisation kommt es nun zu Prozessen der Zentralisierung und Professionalisierung. Eine Reihe von kirchlichen Berufen wird aus der Verfügungsgewalt der Kirchengemeinden herausgenommen und zentraler – oft auf mittleren kirchlichen Ebenen (Kirchenkreis, Dekanat, Propstei) – angebunden. Das betrifft insbesondere Erzieherinnen und Erzieher in Kindergärten, aber auch Diakone und Diakoninnen und ähnliche Mitarbeitende. In Einzelfällen greift dieser Pro-*

zess auch bereits bei Pastorinnen und Pastoren – wobei einige Landeskirchen an dieser Stelle noch weitergehen wollen. Der Gewinn scheint professionellere Einsatzmöglichkeiten – losgelöst von lebensweltlichen Anteilen in den Kirchengemeinden – zu sein, die den Vorstellungen der Mitarbeitenden (und möglicherweise auch den Erwartungen moderner Zielgruppen) besser entsprechen. Verluste können sich allerdings auf der Ebene der Kirchengemeinden einstellen.

- ▶ *Allerdings reagieren die Landeskirchen längst nicht nur mit Einschnitten und Zentralisierungen. Gleichzeitig werden die Spielräume für neue experimentelle kirchliche Möglichkeiten (projektbezogene Arbeitsformen, Gründung von Gemeinden außerhalb der Pfarodie, innovative sozialdiakonische Vorhaben, kulturell-missionarische Aktivitäten usw.) weit geöffnet: „fresh expressions“ des Glaubens – die Hoffnung geht sozusagen auf eine kirchliche Start-up-Bewegung. Hier sollen die Potentiale charismatischer Begeisterung eingefangen werden. Wie auch sonst in ähnlichen Gründungsphasen im wirtschaftlichen Bereich diffundieren Arbeitsbedingungen hier bisweilen ins Kreativ-Chaotische.*

In was für eine Arbeitswelt sich diese Entwicklungen insgesamt aufaddieren werden, ist völlig offen. Idealtypisch könnte man fragen: Bleibt die Ortskirchengemeinde mit ihrer typischen, Leben und Arbeit eng koppelnden Arbeitswelt das insgesamt prägende Strukturelement – oder aber mausert sich eine regional organisierte, professionelle, religiös – soziale Dienstleistungskultur zur hegemonialen Kirchenwelt? Letztere böte, so sicherlich die Hoffnung, attraktive individualisierte Arbeitsplätze, wie es sie auch sonst reichlich gibt. Erstere hielte stärker – so manche Zuschreibungen – an Formen von „Gemeinschaft“ und „Heimat“ mit ihren ganzheitlich inkludierenden Atmosphären fest. Eindeutige Entwicklungen sind allerdings kaum zu erwarten.

Empirische Schlaglichter

Durchaus kennzeichnend für die gegenwärtige Lage ist nun, dass es keine umfassenden Studien zur kirchlichen Arbeitswelt gibt. Wie



Tony Cragg*:
Early Form St. Gallen,
Skulpturenpark Wuppertal.
Foto: Dieter Pohl

Anders als mein vorheriger Arbeitgeber

Für dieses Heft haben wir einige kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt, die früher bei nicht-kirchlichen Trägern gearbeitet haben. Wir wollten von ihnen wissen, wie es dazu kam, dass sie in eine kirchliche Tätigkeit wechselten und wo sie die wichtigsten Unterschiede zu weltlichen Arbeitgebern erleben. Was fanden sie bei ihrem kirchlichen Arbeitgeber am ehesten überraschend, was ist ihnen fremd geblieben, wie erleben sie ihren spezifischen Beitrag zum „Erfolg“ der Kirche.

Ohne repräsentativ zu sein, vermitteln die subjektiv formulierten Beiträge einen an vielen Stellen erfrischend deutlichen Eindruck, wie Kirche als Arbeitgeberin in ihren Stärken und Schwächen erlebt wird.

Wir haben die Antworten zu den jeweiligen Fragen zusammengefasst und veröffentlichten sie als O-Töne zwischen den thematischen Beiträgen.

TEIL 1

ZUR KIRCHE KAM ICH ...

- *Über einen Bekannten – nachdem mein Betrieb aus strukturellen Gründen geschlossen wurde.* (Küster, 58 Jahre, vorher metallverarbeitender Betrieb, seit 2016 in einer Kirchengemeinde)
- *Nach diversen Bewerbungen als Erzieherin. Es war vorher nicht unbedingt meine Absicht bei der Kirche zu arbeiten.* (Erzieherin, 25 Jahre, vorher kommunaler Träger, seit 2014 stellvertretende Leitung in einem kirchlichen Familienzentrum)
- *Durch meine Taufe mit sechs Monaten. Meine eigene Kita- und auch Grundschulzeit habe ich in christlichen Einrichtungen verbracht. Positive Erfahrungen/ Erzählungen von Freunden.* (Erzieherin, 30 Jahre, früher Freie Wohlfahrtspflege, seit 2011 in einer Kirchengemeinde als stellvertretende Kita-Leitung)
- *... als überraschend eine Stelle frei wurde und ich als ehrenamtlich Engagierte gefragt wurde, ob ich nicht einspringen wolle.* (Gemeindegemeindeförderin, 46 Jahre, vorher Ergänzungskraft im Kindergarten)
- *Durch einen meiner Kunden, eine kirchliche Einrichtung. Die Stelle schien interessant, ich war neugierig ...* (Referentin für Öffentlichkeitsarbeit, 48 Jahre, früher in einer PR-Agentur tätig, seit 2009 bei der Kirche)
- *Aus Verlegenheit, der Träger war damals sehr flexibel, entgegenkommend in vielen Bereichen, besonders was die Arbeitszeiten anging.* (Krankenpfleger, Leiter einer Beratungsstelle Gerontopsychiatrie, 54 Jahre, vorher Öffentliches Klinikum, seit 1994 in einem katholischen Krankenhaus)
- *Über eine Stellenanzeige, als ich nach der Ausbildung nach einer Stelle mit Aufstiegschancen gesucht habe.* (Sachbearbeiterin in einer kirchlichen Verwaltung, 38 Jahre, früher in der Kommunalverwaltung, seit 2002 bei der Kirche)
- *Weil ich wieder in die Nähe meiner Heimat wollte.* (Sozialmanagerin / Diakonin, 30 Jahre, früher freier Wohlfahrtsverband, seit 2008 in einer Kirchengemeinde als Jugendreferentin)

* Sir Tony Cragg, eigentlich Anthony Douglas Cragg (* 9. April 1949 in Liverpool) ist ein englischer bildender Künstler. Bis Ende Juli 2013 war Cragg Rektor der Kunstakademie Düsseldorf.

2006 erwarb der Bildhauer in Wuppertal einen 15 Hektar großen verwilderten Park mit der denkmalgeschützten Villa Waldfrieden, um hier den Skulpturenpark Waldfrieden aufzubauen.

AB-C – ARBEITSBEWÄLTIGUNGS- COACHING® IN DER EVANG.- LUTH. KIRCHE IN BAYERN



Die evangelisch-lutherische Kirche Bayerns hat unter dem Titel „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ ein Pilotprojekt zur Gesundheitsförderung im Arbeitskontext durchgeführt – mit erstaunlichen Erfolgen! Ja, es kann gehen, als kirchlicher Arbeitgeber Sorge zu tragen für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Dr. Susanne Schatz beschreibt den Prozess, wie dieses Pilotprojekt aufgesetzt wurde, erzählt von den gemachten Erfahrungen und leuchtet auf die erzielten Wirkungen.

Als Arbeitgeber Sorge tragen für die Gesundheit – wie kann das praktisch gehen? Einerseits ist die Gesundheit ein sehr persönliches Thema. Wie gesund jemand lebt, liegt an ihm/ihr selbst. Vieles davon geht den Arbeitgeber auch gar nichts an. Andererseits haben die Bedingungen der Arbeit messbare Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Leicht werden Verhalten und Verhältnisse gegeneinander ausgespielt, Missstände und „Schuld“ beim jeweils anderen gesucht, statt zu konkreten und unterstützenden Maßnahmen zu finden.

„Beim Individuum beginnen, aber dort nicht stehen bleiben“¹ ist das Credo des ab-c. In einem Pilotprojekt der ELKB wurde dieses Instru-



Dr. Susanne Schatz

ment zur betrieblichen Gesundheitsförderung erprobt. Unter Federführung der Gemeindeakademie und der Projektstelle für Salutogenese (KR Andreas Weigelt) in Zusammenarbeit mit externen Arbeitswissenschaftlern (Mag. Brigitta Gruber, Fa. arbeitsleben sowie Claus Jungkuntz und Jochen Knöchel, Fa. con|tour) wurden zwischen 2013 und 2016 sieben einzelne Projekte durchgeführt. Die Ergebnisse wurden vom Landeskirchenrat positiv aufgenommen, ab-c kann seitdem als Teil kirchlicher Personal- und Organisationsentwicklung in Anspruch genommen werden; weitere Projekte laufen.

Der ab-c Prozess:

ab-c ist Analyse, Monitoring und Maßnahmenentwicklung in einem. Innerhalb kurzer Zeit und in klar beschriebenen Schritten erhalten die Mitarbeitenden individuell und die Organisation insgesamt Einblicke in ihre Arbeitsbewältigungs-Situation und entwickeln konkrete Maßnahmen für Erhalt und Verbesserung in der Zukunft. ▶

¹ Arbeitsbewältigungs-Coaching INQA-Bericht Nr.38, 2012; www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/S.8

Nach Auftragsklärung und -entscheidung gibt es diese Schritte:

1. In einer Mitarbeitendenversammlung wird der Prozess vorgestellt. Die Leitenden laden zur Teilnahme ein.
2. Jedem Mitarbeitenden wird ein **persönlich-vertrauliches ab-c-Gespräch** angeboten. Die ca. 60-minütigen, freiwilligen Gespräche führen ausgebildete und zur Verschwiegenheit verpflichtete BeraterInnen. Im Fokus steht die Person und ihre Arbeitssituation: Ein Fragebogen erhebt die momentane Arbeitsbewältigung (workability-Index WAI). Im Gespräch entwickelt der/die Mitarbeitende für sich einen individuellen Förderplan: Welche Faktoren unterstützen meine Arbeitsbewältigung und was ist zu tun, um diese gut zu erhalten? Was beeinträchtigt und soll verändert werden? Persönliche und betriebliche Faktoren werden benannt.
3. Die BeraterInnen fassen den durchschnittlichen WAI-Wert der Mitarbeiterschaft und die organisatorischen Förderthemen aus den persönlich-vertraulichen Gesprächen anonymisiert zusammen.
4. In einem **Betrieblichen ab-c-workshop** werden von einem Verantwortungsbereich die Hinweise des Berichts diskutiert und Maßnahmen daraus abgeleitet. Es entsteht ein Aktionsplan.
5. In einer **Rückmeldung an die Mitarbeiterschaft** wird über das Gesamtergebnis und die beschlossenen Maßnahmen informiert. Ein Review wird vereinbart.

Die wissenschaftliche Grundlage bildet der „Work Ability Index (WAI)“, mit dem die Passung von Arbeitsanforderungen und individuellen Kapazitäten gemessen werden kann sowie das „Haus der Arbeitsfähigkeit“, in dem die wichtigen Einflussfaktoren systematisiert sind².

„Die Mitarbeiterschaft“ – „Der Verantwortungsbereich“

ab-c wurde für unterschiedliche Organisationseinheiten erfolgreich durchgeführt – für Pfarrkapitel (incl. theologisch-pädagogisch Arbeitenden), für alle Beschäftigten einer Einrichtung, für alle Beschäftigten einer Gesamtkirchengemeinde, für alle Beschäftigten der Kindertageseinrichtungen

in einem Dekanat. Wesentlich war dabei, dass die jeweilige Einheit für sich eine Leitungsstruktur hat, die gestalten kann. Manche der Maßnahmen werden sich auf landeskirchliche Rahmenseetzungen beziehen. Die auch dort zu adressieren tut dem Prozess dann keinen Abbruch, wenn auch Maßnahmen vor Ort umgesetzt werden können. Die Verantwortungsbereiche können dann in dieser Logik zusammengesetzt werden: die Leitenden plus ggf. Mitarbeitervertreter, Vertrauenspfarrerinnen etc.

Erfahrungen im Pilotprojekt – Wirkungen von ab-c

ab-c ist ein bildgebendes Verfahren. Über den Index-Wert bekommt der/die einzelne Mitarbeitende und die Organisation eine Einschätzung der momentanen Arbeitsbewältigung. Das individuell erlebte Thema „Gesundheit“ kommt aus dem Bereich der Anmutung, wird beobachtbar, kommunizierbar und gestaltbar. Durch die Wiederholung des ab-c-Prozesses kann die Wirkung ergriffener Maßnahmen eingeschätzt werden.

ab-c entwickelt sehr konkrete Fördermaßnahmen. Über die Kategorien im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ kommen dabei systematisch die zentralen Einflussgrößen in den Blick. Die Maßnahmen beziehen sich sowohl auf die Ebene der einzelnen Person als auch auf die Organisation insgesamt, insofern verbinden sich hier Personal- und Organisationsentwicklung. Mitarbeitende empfinden es als Geschenk, eine Stunde Zeit und ein professionelles Gegenüber zu bekommen, um die eigene Situation zu reflektieren. Verschüttete Vorhaben werden „abgestaubt“ und überprüft, neue Ideen entstehen, gut gewählte, attraktive Ziele machen Lust, Aussprechen und Aufschreiben erhöht die Verbindlichkeit. „An meiner Situation kann ich etwas tun und das sowohl im persönlichen als auch im organisatorischen Bereich“ – dieses Erleben von Selbstwirksamkeit unterstützt die Person, ihre Entwicklung und ihre Gesundheit. Zusammengetragen werden nicht allein Problemanzeigen, sondern Lösungsideen.

² Vgl. Jürgen Tempel, Juhani Ilmarinen: *Arbeitsleben 2025, Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*, hg. Marianne Giesert, Hamburg 2013



**Ebertz, Michael N.,
Segler, Lucia:
Spiritualitäten als
Ressource für eine
dienende Kirche.**

*Die Würzburg-Studie.
Würzburg: Echter, 2016.*

Was denken, was glauben, woraus leben MitarbeiterInnen der Caritas? Dieser Frage geht eine empirische Erhebung von Lucia Segler und Michael Ebertz nach. Sie befragt – leitfadengestützt – 30 Caritas-MitarbeiterInnen und reflektiert 2218 Antworten einer standardisierten Befragung. Im Rahmen des Zukunftsprozesses der Caritas in Würzburg wurde dieses Projekt durchgeführt und es spiegelt „die gesamtgesellschaftliche religiöse Entwicklung, aber auch die Glaubensüberzeugungen im Innern der Kirche“ (11), so Bischof Friedhelm Hofmann.

In den Blick genommen werden Sozialprofil, Kirchlichkeitsprofil, Religiositätsprofil, Spiritualitätsprofil und Caritasprofil. Viele (63,7 %) Mitarbeitende sind kritisch verbundene KatholikInnen (61). Fast 70 % benennen das Christentum als Fundament des persönlichen Wertesystems (84), aber bei deutlich niedrigerem Wert bei den Ledigen. Der Glaube an ein Leben nach dem Tod ist signifikant höher als bei den Kirchengliedern, die nicht bei der Caritas arbeiten (107). Sie halten sich zu 70 % für religiös, nur 3,9 % schätzen sich als gar nicht religiös ein. Deutlich niedriger ist diese Einschätzung bei geringerem Alter (120 f.).

Dies sind nur einige wenige Daten, die im Detail noch wesentlich intensivere Reflexionen nahelegen. Die Forscher identifizieren elf spirituelle Orientierungstypen und erarbeiten damit spannende Entwicklungsaufgaben für ein spirituelles Profil.

Die Studie sollte m. E. zur Pflichtlektüre für alle werden, die in Diakonie und Pastoral mit Mitarbeiterführung und -entwicklung zu tun haben. Sie fördert eine differenzierte und ungeschönte Wahrnehmung und hilft, Entwicklungsprozesse aufzusetzen.

Richard Hartmann

Zeitschrift für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung

Herausgeber:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung
und Organisationsentwicklung in der EKD-
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede
und

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN
Kaiserstr.2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-162970

Telefax: 06031- 162971

E-Mail: foerdereverein-gboe@ekhn-net.de

www.gboe.de

www.ipos-ekhn.de

Redaktion

Elke Breckner,

E-Mail: konfliktbeauftragte@ekhn-net.de

Birgit Jürgens,

E-Mail: birgit.juergens@kirche-oldenburg.de

Susanne Habicht,

E-Mail: Susanne.Habicht@jb.nordkirche.de

Dr. Frank Hofmann,

E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Prof. Dr. Richard Hartmann,

E-Mail: Hartmann@thf-fulda.de

Dieter Pohl („V.i.S.d.P“),

E-Mail: dieter.pohl47@googlemail.com

www.pohl-organisationsentwicklung.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht un-
bedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zuschriften senden Sie bitte an Dieter Pohl.

Grafik: Raphael Schreiner,

Seeheim-Jugenheim

Druck: RehaWerkstatt Rödelheim,

Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

Bezugspreise:

pro Heft 10 €, ab fünf Exemplare 8 € je Heft

Bezugsadresse siehe oben