

Markus Seeger

**Pastorale Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten  
der Katholischen Kirche des Erzbistums Freiburg**

-

**Eine Aufgabenerhebung und Motivationsanalyse**

Dissertation, Techn. Univ., Dortmund, Fakultät Humanwissenschaften und Theologie,  
2017

**Dissertationsort:** Dortmund

**Gutachter:**

Prof. Dr. Dr. h.c. Norbert Mette

Prof. Dr. Udo Vorholt

**Veröffentlichung:** 2017

**Tag der Disputation:** 01.06.2016

## Abstract

Auf den Rückgang der Priesterzahlen reagiert das Erzbistum Freiburg mit der Bildung von Seelsorgeeinheiten, die sowohl aus Pfarreien als auch weiteren Gemeinschaftsformen bestehen.

Pastoral- und Gemeindereferenten nehmen dort vorwiegend Aufgaben im Bereich der Martyria wahr (Ausnahme: weibliche Pastoralreferenten). Die Bedeutung der Martyria ist auch unter Bezug auf den zeitlichen Aufwand am höchsten (Ausnahme: männliche Gemeindereferenten). Es liegt auf Basis einer fünf-fach Skalierung für alle Aufgaben eine hohe Motivation, durchschnittlich im Bereich zwischen 3,67 bis 3,91 vor. Die Motivstruktur ist ex- und intrinsisch geprägt, mit meist deutlichem Schwerpunkt auf den intrinsischen Motiven. Die Anreizsituation in den Seelsorgeeinheiten stellt sich beispielsweise mit der „communio-Ekklesiologie“ intrinsisch, mit den hierarchischen Elementen extrinsisch dar. Mit den extrinsischen Elementen besteht die Gefahr der Verdrängung von Motivation. Anreizsysteme sollten durch intrinsische Anreize (z.B. Kommunikation, Partizipation, Kooperation), die auch von der „communio-Ekklesiologie“ vertreten werden, bestimmt sein, ohne die extrinsische Seite z.B. durch Zahlung von Gehältern zu vernachlässigen

## Vorwort

Mit Veröffentlichung der vorliegenden Dissertation geht eine intensive Arbeits- und Lebensphase zu Ende.

Ich danke allen sehr, die mich in dieser Zeit immer wieder motiviert, Phasen der Demotivation aufgefangen und durch ihr Gebet begleitet haben.

Prof. Mette danke ich für die Übernahme der Betreuung nach dem Tod von Prof. Simon, Uni Konstanz. Dass die Fortsetzung der Arbeit dadurch möglich wurde, verdanke ich seiner Bereitschaft, das laufende Projekt zu übernehmen.

Prof. Vorholt hat das Zweitgutachten übernommen, Prof. Gärtner war Mitglied der Prüfungskommission. Dafür gilt beiden mein Dank!

Die hohe Motivation pastoraler Mitarbeiter wurde an vielen Stellen sichtbar. Ich hoffe, dass die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Erhaltung und Förderung dieses Potentials leisten kann.

Meinen Eltern

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	<b>Struktur der Arbeit</b> (eigene Abbildung).....	62
<b>Abbildung 2:</b>	<b>Priester der Erzdiözese Freiburg</b> (Quelle: Schabel 2014).....	89
<b>Abbildung 3:</b>	<b>Pastoral- und Gemeindeferent/innen der Erzdiözese Freiburg</b> (Quelle: Schabel 2014).....	89
<b>Abbildung 4:</b>	<b>Diakone in der Erzdiözese Freiburg</b> (Quelle: Schabel 2014).....	90
<b>Abbildung 5:</b>	<b>Altersstruktur der Diözesanpriester der Erzdiözese Freiburg</b> (Quelle: Schabel 2014).....	91
<b>Abbildung 6:</b>	<b>Seelsorgeeinheit als Netzwerk</b> (eigene Abbildung).....	113
<b>Abbildung 7:</b>	<b>Innere Struktur der Seelsorgeeinheit</b> (eigene Abbildung).....	129
<b>Abbildung 8:</b>	<b>Seelsorgeeinheit 2015</b> (in Anlehnung an Seiler 2012).....	134
<b>Abbildung 9:</b>	<b>Kirchenrechtliche und pastorale Ebenen</b> (eigene Abbildung in Anlehnung an Mertes 2000: 67).....	142
<b>Abbildung 10:</b>	<b>Mitarbeitergruppen in Seelsorgeeinheiten</b> (eigene Abbildung).....	188
<b>Abbildung 11:</b>	<b>Motivgruppen</b> (eigene Abbildung in Anlehnung an Jung 2006: 370f.).....	234

<b>Abbildung 12:</b>	<b>Motivationsprozess</b> (in Anlehnung an Bau 2003: 9 und Jung 2006: 369).....	244
<b>Abbildung 13:</b>	<b>Bedürfnishierarchie nach Maslow</b> (in Anlehnung an Jung 2006: 383).....	266
<b>Abbildung 14:</b>	<b>Theorie von Herzberg</b> (in Anlehnung an Jung 2006: 391).....	273
<b>Abbildung 15:</b>	<b>VIE-Theorie Vrooms</b> (Heckhausen 1989: 184).....	283
<b>Abbildung 16:</b>	<b>Zusammenhänge der VIE-Theorie</b> (Weinert 1998: 160).....	284
<b>Abbildung 17:</b>	<b>Empirisches Vorgehen</b> (eigene Abbildung).....	312
<b>Abbildung 18:</b>	<b>Kärtchen: Zeitliches Ausmaß</b> (eigene Abbildung).....	324
<b>Abbildung 19:</b>	<b>Kärtchen: Motivationsstärke</b> (eigene Abbildung).....	324
<b>Abbildung 20:</b>	<b>Motivkärtchen am Beispiel Geld</b> (eigene Abbildung).....	325

# Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	<b>Katholische Kirchensteuer 1991-2013</b> (Quelle: Deutsche Bischofskonferenz 2014c).....	86
<b>Tabelle 2:</b>	<b>Kirchensteuer im Erzbistum Freiburg</b> (Quelle: Bonath 2014c).....	87
<b>Tabelle 3:</b>	<b>Mitarbeiter der Katholischen Kirche in Deutschland 1996-2013.</b> (Quelle: Deutsche Bischofskonferenz 2014d).....	88
<b>Tabelle 4:</b>	<b>Statistik der Deutschen Regentenkonferenz zum 31.12.2014</b> (Quelle: Regentenkonferenz 2014).....	92
<b>Tabelle 5:</b>	<b>Priesterkandidaten und Neupriester im Erzbistum Freiburg</b> (Quelle: Heß 2014).....	93
<b>Tabelle 6:</b>	<b>Grundentgelt und Entwicklungsstufen</b> (Quelle: Erzbistum Freiburg 2014f).....	225
<b>Tabelle 7:</b>	<b>Zusammenfassend: Ergebnisse der empirischen Erhebung</b> (eigene Tabelle).....	367ff.



# Abkürzungsverzeichnis

Apg	Apostelgeschichte (Bibel)
AZ	Arbeitszufriedenheit
AZF	Arbeitszufriedenheitsforschung
BeitrG	(Reichs-) Gesetz zur Hebung / der Kaufkraft (Abschnitt I)
BWL	Betriebswirtschaftslehre
c.	canon
can.	canon
cc.	canones
CIC	Codex Iuris Canonici
d.h.	das heißt
Eph	Epheser (Bibel)
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
GR	Gemeindereferent
Hrsg.	Herausgeber
i.Br.	im Breisgau
Jg.	Jahrgang
Joh	Johannes (Bibel)
Kap.	Kapitel
KHG	Katholische Hochschulgemeinde
Kol	Kolosser (Bibel)
Kor	Korinther (Bibel)
Lk	Lukas (Evangelium)
Mk	Markus (Evangelium)
Mrd.	Milliarde
Mt	Matthäus (Evangelium)
n. Chr.	nach Christus
NPO	Nonprofit-Organisationen
Nr.	Nummer

NT	Neues Testament
o.g.	oben genannt
O.H.	ohne Heftnummer
O.J.	ohne Jahrgang
O.V.	ohne Verfasser
Petr	Petrus (Bibel)
PGR	Pfarrgemeinderat
PGRS	Satzung für die Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg
PR	Pastoralreferent
S.	Seite
s. o.	siehe oben
SE	Seelsorgeeinheit
Sp.	Spalte
Spr	Sprüche (Bibel)
STR	Stiftungsrat
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VIE	Valence, Instrumentality, Expectancy
VP	Versuchsperson
z. B.	zum Beispiel
ZdK	Zentralkomitee der deutschen Katholiken
zit. n.	zitiert nach

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>16</b>
1.1	Begründung des Forschungsvorhabens.....	17
1.2	Forschungsziele der Arbeit .....	29
1.3	Aufbau der Arbeit.....	31
1.4	Definitionen und Eingrenzungen des Themas.....	33
1.5	Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit.....	41
1.6	Stand der Forschung.....	58
1.7	Methode.....	61
<b>2.</b>	<b>Rahmenbedingungen für die Bildung von Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg.....</b>	<b>63</b>
2.1	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Kirche.....	64
2.2	Folgen der gesellschaftlichen Situation für die Mitglieder-, Teilnehmer-, Finanz- und Mitarbeiterentwicklung.....	82
2.2.1	Mitglieder- und Teilnehmerentwicklung.....	82
2.2.2	Finanzentwicklung.....	85
2.2.3	Mitarbeiterentwicklung.....	87
2.3	Reaktionen der Kirche auf die Entwicklungen.....	99
2.4	Zusammenfassung.....	106

<b>3.</b>	<b>Die Seelsorgeeinheit als Arbeitsumfeld pastoraler Laienmitarbeiter.....</b>	<b>108</b>
3.1	Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg – Konzept.....	109
3.2	Die Seelsorgeeinheit als Organisation.....	119
3.2.1	Kriterien der Organisation.....	119
3.2.1.1	Mitgliedschaft.....	120
3.2.1.2	Ziele und Aufgaben.....	121
3.2.1.3	Struktur.....	126
3.2.1.4	Führung.....	143
3.2.1.5	Dauerhaftigkeit, Umweltabhängigkeit, Offenheit	145
3.2.2	Seelsorgeeinheit als Dienstleistungsorganisation.....	146
3.2.3	Seelsorgeeinheit als Nonprofit-Organisation.....	150
3.3	Ekklesiologischer Blick auf die Seelsorgeeinheit.....	158
3.4	Zusammenfassung.....	171
<b>4.</b>	<b>Die pastoralen Laienmitarbeiter der Seelsorgeeinheiten..</b>	<b>172</b>
4.1	Unterscheidung der Berufsgruppen.....	173
4.1.1	Kleriker.....	174
4.1.2	Laien.....	183
4.2	Ekklesiologischer Blick.....	207
4.2.1	Entwicklung bis zum Zweiten Vatikanischen Konzil.....	207
4.2.2	Position im Zweiten Vatikanischen Konzil.....	208
4.3	Zusammenfassung: Verhältnis der Berufsgruppen zueinander.....	221

<b>5.</b>	<b>Theoretische Grundlagen von Motivation und Anreizsystemen.....</b>	<b>227</b>
<b>5.1</b>	<b>Vorbemerkungen.....</b>	<b>228</b>
<b>5.2</b>	<b>Begriffsklärungen.....</b>	<b>231</b>
5.2.1	Motiv.....	231
5.2.2	Anreiz/Anreizsystem.....	235
5.2.3	Motivation.....	243
<b>5.3</b>	<b>Zusammenhang extrinsischer und intrinsischer Motivation.....</b>	<b>247</b>
<b>5.4</b>	<b>Motivationstheorien.....</b>	<b>255</b>
5.4.1	Grundlage: Menschenbilder.....	255
5.4.2	Inhaltstheorien.....	264
5.4.2.1	Bedürfnistheorie von Maslow.....	264
5.4.2.2	E-R-G-Theorie von Aldefer.....	269
5.4.2.3	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	271
5.4.2.4	X-Y-Theorie von McGregor.....	276
5.4.2.5	Bedeutung der Inhaltstheorien für die Motivationsanalyse und Anreizsystemgestaltung – Zusammenfassung.....	278
5.4.3	Prozesstheorien.....	279
5.4.3.1	Path-Goal Ansatz (Georgopoulos, Mahoney, Jones).....	281
5.4.3.2	Erwartungs-Valenz-Modell (VIE-Theorie) von Vroom.....	282
5.4.3.3	Balance-Theorie von Adams.....	287
5.4.3.4	Anreiz-Beitrags Theorie von March/Simon.....	289
5.4.3.5	Bedeutung der Prozesstheorien für die Motivationsanalyse und Anreizsystemgestaltung - Zusammenfassung.....	293
<b>5.5</b>	<b>Prinzipal-Agenten-Theorie.....</b>	<b>296</b>
<b>5.6</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>307</b>

<b>6.</b>	<b>Empirie.....</b>	<b>309</b>
<b>6.1</b>	<b>Untersuchungskonzeption.....</b>	<b>310</b>
6.1.1	Ziele.....	310
6.1.2	Untersuchungsdesign.....	311
6.1.2.1	Die qualitative Erhebung.....	318
6.1.2.2	Die quantitative Erhebung.....	328
<b>6.2</b>	<b>Auswertung.....</b>	<b>336</b>
6.2.1	Analysemethode.....	336
6.2.2	Datenbasis.....	336
6.2.2.1	Gesamt.....	336
6.2.2.2	Vorgehen.....	337
6.2.2.3	Gemeindereferenten männlich.....	338
6.2.2.4	Gemeindereferenten weiblich.....	339
6.2.2.5	Pastoralreferenten männlich.....	340
6.2.2.6	Pastoralreferenten weiblich.....	342
6.2.2.7	Zusammenfassender Vergleich der Gruppen.....	343
6.2.3	Ergebnisse: Aufgaben und Motive.....	345
6.2.3.1	Vorgehen.....	345
6.2.3.2	Gemeindereferenten männlich.....	347
6.2.3.3	Gemeindereferenten weiblich.....	352
6.2.3.4	Pastoralreferenten männlich.....	355
6.2.3.5	Pastoralreferenten weiblich.....	360
6.2.3.6	Zusammenfassender Vergleich der Gruppen.....	365
<b>6.3</b>	<b>Reliabilität, Objektivität, Validität der Erhebung.....</b>	<b>375</b>
<b>7.</b>	<b>Anreizmöglichkeiten für pastorale Laienmitarbeiter in Seel- sorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg mit speziellem Fokus auf die Entwicklungen zum Jahr 2015.....</b>	<b>381</b>
<b>8.</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>396</b>

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>399</b>
<b>Internetverzeichnis.....</b>	<b>460</b>
<b>Verzeichnis der Sammelbände.....</b>	<b>470</b>
<b>Verzeichnis der Dokumente.....</b>	<b>471</b>
<b>Verzeichnis Mailkommunikation.....</b>	<b>481</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>483</b>

# **1. Einleitung**

**1.1 Begründung des Forschungsvorhabens**

**1.2 Forschungsziele der Arbeit**

**1.3 Aufbau der Arbeit**

**1.4 Definitionen und Eingrenzungen des Themas**

**1.5 Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit**

**1.6 Stand der Forschung**

**1.7 Methode**



# 1. Einleitung

## 1.1 Begründung des Forschungsvorhabens

Die Kirche ist heute vergleichbar mit einem weltweit agierenden Großkonzern. Sie hat angefangen mit wenigen Anhängern<sup>1</sup> und sich dann, wie andere global tätige Organisationen, über Jahrhunderte nach oben gearbeitet. Die ersten Angehörigen des Christentums, wie z.B. die Apostel, waren langfristig die Basis für ein **weltweites Netzwerk** mit einer Organisationsstruktur. Darüber hinaus hat die Kirche eine Unternehmensvision und einen funktionierenden, festgeschriebenen und seit Jahrhunderten praktizierten Ablauf im Falle der Notwendigkeit einer Neubesetzung auf der Stelle des obersten Chefs. (vgl. Thomé 1998: 9; Sollberger 2004: 6f.; Klaffke 2005: 44ff.; Kosch 2008: 1f.)

Heute beträgt die Zahl der Katholiken weltweit<sup>2</sup> etwa 1,2 Milliarden, was bei einer Weltbevölkerung von knapp 7 Mrd. einem Marktanteil der Katholischen Kirche von circa 17% entspricht. Zu ihr zählen etwa 5.000 Bischöfe, 400.000 Priester, tausende Ordensleute und darüber hinaus Klöster, Universitäten, Schulen und Organisationen im sozialen Sektor. (vgl. Klaffke 2005: 46f.; Seewald 2010: 76; Haderlein/Tscheulin 2003: 56ff.; Vatikan 2012: 2ff.)

Die kirchliche Lehre sowie ihre Liturgie beinhaltet alles, was einen **erfolgreichen Konzern** auszeichnet. Dazu zählen Visionen, Rituale, Werte sowie eine klare, schlanke Hierarchie, die sich dafür eignet, global zu führen: Die Pfarrer auf der lokalen, der Bischof auf übergeordneter Ebene und auf zentraler Ebene der Papst. Der Ansatz, mit dem diese Organisation geführt wird und damit auch die von der römischen Zentrale weit entfernten Gegenden gelenkt werden, kann als „top-down“ bezeichnet werden. Von der Katholischen Kirche wurde die sich abzeichnende **Globalisierung** bereits erkannt und darauf reagiert, als wirtschaftliche Organisationen noch weit davon entfernt waren, über diese Entwicklungen nachzudenken. Das Kollegium der Kardinäle, quasi das Konzernleitungsgremium, ist

---

<sup>1</sup> Bei der Bezeichnung von Personen wird im Laufe der Arbeit lediglich aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit auf männliche Termini zurückgegriffen (Seeger 2002: 3). Sie beziehen die weibliche Form mit ein; außer beim Papst, den Bischöfen, Priestern und Diakonen.

<sup>2</sup> Die Daten zur Weltkirche beziehen sich auf den 31.12.2010 (vgl. Vatikan 2012: 2).

global zusammengesetzt. Nordamerikaner und Europäer bilden schon lange keine Mehrheit mehr<sup>3</sup>. Dagegen sind ähnlich multikulturell gebildete Vorstandskollegien bei vielen international tätigen Konzernen selten. Im Vergleich zu weltlichen Unternehmen, die heute durch „Diversity-Strategien“ und ähnliches versuchen, multikulti-Zusammensetzungen der Belegschaft zu begründen, hat dies die Kirche bereits realisiert<sup>4</sup>. (vgl. Klaffke 2005: 46f.)

Auch zeichnet sich die Katholische Kirche durch eine globale und relativ ähnliche „**corporate identity**“ aus, die sich weltliche Unternehmen oft erst langwierig und aufwendig erarbeiten müssen. Wo immer man in der Welt beispielsweise eine katholische Kirche besucht, ob in Soho, Santiago oder Solothurn, ist die Gestaltung in Grundsätzen vergleichbar, die Mitarbeiter sind ähnlich gekleidet, wenn auch regionale Traditionen erkennbar werden. Dem Kunden ist schnell klar, in welcher Organisation er ist. Die Marke der Kirche genießt zwar keinen Rechtschutz, doch einen umso größeren Identifikations- beziehungsweise Wiedererkennungswert. (vgl. Thomé 1998: 9; Klaffke 2005: 46f.; Seewald 2010: 76)

Darüber hinaus ist die Kirche aufgrund der Anzahl an Mitarbeitern und ihrem Finanzvolumen auf der nationalen Ebene einer Reihe von Ländern **volkswirtschaftlich** ein bedeutender Faktor (vgl. Krönes 1998: 8; Mertes 2000: 15). Würde man beide Kirchen mit den großen deutschen Wirtschaftskonzernen vergleichen, zählte dieser kirchliche Konzern sicherlich zu den größten. Nimmt man den Jahresumsatz als Maß, lag er Anfang dieses Jahrhunderts bei 125 Mrd. Vergleicht man dies mit heutigen Zahlen großer Unternehmen, so lag er bereits damals über dem von Post (55,51 Mrd. im Jahr 2012), Telekom (58,2 Mrd. im Jahr 2012) und der Bahn (39,29 Mrd. im Jahr 2012) und mit einer weit höheren Mitarbeiterzahl (1,2 Millionen, davon: Katholische Kirche mit Caritas 650.000) als

---

<sup>3</sup> Dies ist Resultat einer Entscheidung auf strategischer Ebene durch Papst Pius XI. im Jahr 1929. Er sah damals das Ende des Kolonisierungszeitalters für die zweite Hälfte der 70er Jahre gekommen und wollte verhindern, dass die Organisation Kirche von dem Sog der sich auflösenden Kolonialmächte wie z.B. England, Frankreich oder Spanien mitgerissen wird. Er beschloss, die Bischofsstühle weltweit an einheimische Kandidaten zu vergeben; sei es in Südamerika, Afrika, Asien. (Klaffke 2005: 47)

<sup>4</sup> Beispiele für die mutikulti Zusammensetzung in Deutschland finden sich bei Weißkirchen 2011: 36; Wensierski 2004: 41; Salden 2013: 40f.

etwa Siemens (362.000 im Jahr 2013) steht er an zweiter Stelle der großen Arbeitgeber Deutschlands; lediglich der öffentliche Dienst zählt mit 4.635.243 mehr Mitarbeiter. (vgl. Schwarz 2005a: 13; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 11f.; Statistisches Bundesamt 2014: 25; Deutsche Post 2014: 1f.; Telekom 2014: 1; Siemens 2014: 1; Deutsche Bahn 2014: 1)

Betrachtet man zusammengefasst Struktur und Organisation der Katholischen Kirche mit einer Geschichte von 2000 Jahren, so ist sie, in betriebswirtschaftlichen Kategorien gedacht, sicherlich einer der ersten, vielleicht sogar der einzige wirkliche „global player“<sup>5</sup>. Sie zeichnet sich aus durch mehrere Millionen Teilhaber beziehungsweise Kunden, hat ein Produkt, das von verschiedenen Saisons unabhängig ist und ein globales Niederlassungsnetz. (vgl. Haderlein/Tscheulin 2003: 56ff.<sup>6</sup>; Thomé 1998: 9; Bucher 2004b : 30f.; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 8; Mertens 2000: 15)

Doch diese alteingesessene und weltweit agierende Organisation steht in vielen ihrer Stammländer vor großen **Herausforderungen**. In den Ländern im Westen und in der Mitte Europas ist dieser „global player“ seit etwa Mitte des vergangenen Jahrhunderts mit weitreichenden Problemen im Innern aber auch von außen sowie sich rasant entwickelnden Veränderungen konfrontiert. Die „Zeichen der Zeit“ (Gaudium et Spes 1965: 4)<sup>7</sup> für die Katholische Kirche sind gesellschaftliche

---

<sup>5</sup> Der Begriff „global player“ bezeichnet internationale Unternehmen mit Weltmarktcompetenzen. Er ist Ausdruck für Größe und Wert eines Unternehmens. Das so bezeichnete Unternehmen ist in weltweiten Märkten vertreten und muss sich dem Wettbewerb dort aussetzen. Charakteristisch ist ein Streben nach weltweiter Abstimmung der Aktivitäten u. a. zur Realisierung von Synergieeffekten. (Haderlein/Tscheulin 2003: 56ff.)

<sup>6</sup> Bemerkenswert an den Artikeln von Klaffke 2005 und Haderlein/Tscheulin 2003 ist die Tatsache, dass hier die Autoren der Frage nachgehen, was die Kirche den Unternehmen vermitteln kann und nicht, wie oft üblich, was Kirche von der Wirtschaft lernen kann.

<sup>7</sup> Die Belege zu „Gaudium et Spes“, „Lumen Gentium“, „Ad Gentes“, „Apostolicam Actuositatem“, „Christifideles Laici“, „Christus Dominus“, „Enzyklika Redemptor Hominis“, „Quadragesimo Anno“, „Sacrosanctum Concilium“, „Unitatis Redintegratio“ beziehen sich in der vorliegenden Arbeit auf die Abschnitte, nicht auf die Seiten in dem Dokument.

Veränderungen<sup>8</sup> und daraus folgend zurückgehende Mitgliederzahlen, Gottesdienstbesucher und eine zurückgehende Nachfrage nach kirchlichen Angeboten, wie z.B. Feier der Sakramente, Seelsorge und Verkündigung, darüber hinaus sinkende Steuereinnahmen, ein Vertrauensverlust, ein Verlust politischer und gleichermaßen soziokultureller Einflussmöglichkeiten sowie innerhalb der Kirche die Forderung nach wesentlich mehr Mitbestimmung von Kirchenmitgliedern. (vgl. Halfar/Borger 2007: 15; Zollitsch 2003b: 6ff.; Pax 2007: 49; Schaller 2006: 34; Mertens 2000: 15, 47; Thomé 1998: 9; Zollitsch 2003a: 8; Werbick 2006: 168; Schwarz 2000: 42; Fischer 2002: 8; Fürst/Severin 2000: 51; Dargel 2002: 270; Klaffke 2005: 46f.; Huber 1999: 223; Mette 2005: 118; Gaudium et Spes 1965: 4)

Erzbischof Zollitsch spricht von „[...] einem epochalen Wandel in der Gesellschaft und in der Kirche. Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, wie wir sie seit Napoleon, seit 200 Jahren, nicht mehr erlebt haben“. (Zollitsch 2003a: 8)

Zwar bleibt die Sonntagsmesse beispielsweise in Deutschland neben anderen „Veranstaltungen“ aus Sport und Kultur eine der großen „Wochenendveranstaltungen“, denn 2,6 Millionen Menschen gehen 2013 sonntags in katholische Gottesdienste. Immerhin 47,7 Millionen Menschen sind 2012 insgesamt Mitglied beider christlicher Kirchen, 24,3 Millionen zählen 2012, 24,2 Millionen 2013 zur Katholischen Kirche. (vgl. Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 6f., 16f.; Halfar/Borger 2007: 15; Deutsche Bischofskonferenz 2013a: 6f.)

Auch sind immer noch Menschen bereit, sich für die Kirche zu engagieren, an religiösen und kirchlichen Veranstaltungen teilzunehmen und beispielsweise Weltjugendtage oder der Tod von Johannes Paul II. sowie die darauffolgende Wahl seines Nachfolgers ziehen tausende, vor allem junge Menschen, an (vgl. Pax 2007: 51; Halfar/Borger 2007: 15, 31f.; Seewald 2010: 76; Zenit 2013: 1f.; Deutsche Bischofskonferenz 2013b: 1f.; Rio 2013: 1; Liborius 2014: 1f.).

Die Sehnsucht, an Gott zu glauben, ist global gesehen zwar auf einem **Wachstumskurs**. Es wird ein Bedeutungszuwachs, ein steigender Marktwert der religiösen Orientierung als dem christlichen Hauptprodukt<sup>9</sup> festgestellt, allerdings wird

---

<sup>8</sup> Ausführlich siehe Kap. 2, speziell Kap. 2.1.

<sup>9</sup> Orientierung als kirchliches Kerngeschäft, siehe auch Heller 2003: 145.

er bei den christlichen Kirchen immer weniger nachgefragt und realisiert. Der Markt für soziale und religiöse Leistungen wurde durch neue Angebote und Anbieter ergänzt. Dies führt zu Konkurrenzprodukten, Wahlfreiheit und Zunahme der Produktselektivität von Kunden. (vgl. Halfar/Borger 2007: 19; Picken 2005: 224; Thomé 1998: 9; Haslinger 2000: 54; Fischer 2002: 8f.; Karrer 2000: 13; Zollitsch 2003b: 6f.; Klaffke 2005: 46)

Dabei verändert sich die Beziehung „[...] der Mehrheit der Gläubigen zur Kirche [...]. Die Einzelnen verstehen sich immer mehr als ‚Kunden‘, die die ‚Angebote‘ der Kirche vor allem als Dienstleistung entgegennehmen“. (Pastorale Leitlinien 2005: 10)<sup>10</sup>

Doch auch viele Stammkunden bleiben der „Premium-Marke“ (Seewald 2010: 76) immer häufiger gewohnheitsmäßig und nicht aus Qualitätsüberzeugung treu (vgl. Seewald 2010: 76; Thomé 1998: 9).

Vor allem ein gravierender **Rückgang an Fachkräften**<sup>11</sup> sowie deren demographische Struktur kennzeichnen die tiefgehenden Umbrüche der Kirche Deutschlands und Westeuropas (vgl. Mertes 2000: 15, 186; Picken 2005: 220, 222; Werbick 2006: 168; Schüller 1996: 4; Seeber 2008: 80).

Von 1980 bis 2001 ging hier die Zahl der Priesterkandidaten in Deutschland um mehr als 50% zurück. Wenn sich auch Mitte des ersten Jahrzehnts im neuen Jahrtausend die Situation zu stabilisieren schien, so nahmen die Zahlen (Gesamtmitglieder in Priesterseminaren und Weihen) ab 2008 wieder ab, was die pastoralen Folgen verstärkt. Hoffnungen, dies sei in nächster Zukunft oder mindestens mittelfristig aufzuhalten oder umzudrehen, werden bei der Betrachtung der demographischen Struktur der amtierenden Priester zerstört. (vgl. Picken 2005: 220; Schüller 1996: 4; Regentenkonferenz 2014: 1; Schabel 2014)

Eine ähnliche Entwicklung ist für das Erzbistum Freiburg festzustellen. Zwischen 1993 und 2014 ging die Zahl der Priesteramtskandidaten um circa 64% zurück. (vgl. Heß 2014)

---

<sup>10</sup> Ausführlich zur Verwendung des Begriffs „Kunde“ im kirchlichen Kontext, siehe Kap. 3.2.2.

<sup>11</sup> Ausführlich siehe Kap. 2.2.3.

Durchschnittlich lag das Alter aktiver Priester Anfang 2014 im Erzbistum Freiburg bei 53,76 Jahren, 136 von 472 Priestern im aktiven Dienst sind zu diesem Zeitpunkt über 60 Jahre (knapp 30%) und zahlenmäßig starke Jahrgänge werden deutschlandweit in nächster Zeit in Ruhestand gehen (vgl. Zollitsch 2003a: 9f.; Picken 2005: 220; Schabel 2014).

Jedoch nicht nur bei den Priestern, sondern auch bei anderen pastoralen Berufen<sup>12</sup>, wie Diakonen, Gemeinde- und Pastoralreferenten „[...] zeichnet sich mittelfristig insgesamt ein Rückgang an **professionellem »Humankapital«** ab“. (Karrer 2001: 4, Hervorhebung, M.S.)<sup>13</sup>

Da allein Priester kirchenrechtlich für **die Leitung** von Pfarrgemeinden zuständig sind<sup>14</sup>, stellt der Klerus den entscheidenden Engpass der Ressourcen dar (vgl. c. 515 § 1 CIC<sup>15</sup>; Mertens 2000: 64, 186; Winter 2009b: 9; Winter 2009d: 20; Mette 2005: 103; Wünniger 2003: 13; Zollitsch 2003a: 9; Pax 2007: 42). Im Jahr 2003 mussten circa 50% der Pfarrgemeinden des Erzbistums Freiburg auf einen Pfarrer vor Ort verzichten (Zollitsch 2003a: 9; Zollitsch 2003c: 4).

Nicht selten wird der immer deutlich werdende Mangel an Mitarbeitern in vielen Diözesen<sup>16</sup> auf dem Gebiet der, aus weltkirchlicher Sicht gesehenen, europäischen Zweigstelle mit Personal anderer Länder versucht auszugleichen. Priester aus dem

---

<sup>12</sup> Siehe auch Zollitsch 2003b: 8f.

<sup>13</sup> Der Begriff „Humankapital“ stammt aus der Personalwirtschaftslehre und bezeichnet die “[...] Summe des in den Mitarbeitern eines Betriebes verkörperten Potentials an Qualifikation und Motivation“. (Soegtrop 2003: 59)

<sup>14</sup> Im kirchlichen Kontext ist zumeist von Leitung die Rede, was inhaltlich in diesem Zusammenhang synonym mit Führung zu verstehen ist (Mertens 2000: 27; Patzen 1997: 25).

<sup>15</sup> Die CIC Belege dieser Arbeit beruhen auf dem Münsterischen Kommentar zum Codex Iuris Canonici, Stand 26.02.2012 (vgl. Lüdicke 2012).

<sup>16</sup> Das Ziel, fehlende Priester durch ausländische Priester zu ersetzen, ist so jedoch bislang nicht Politik der Erzdiözese Freiburg, siehe Kap. 2.3.

Ausland sind in Deutschland mittlerweile Alltag. (vgl. Klaffke 2005: 47; Weißkirchen 2011: 36f.; Wensierski 2004: 41; Salden 2013: 40f.)

Der Einsatz von Kapazitäten aus anderen Zweigstellen, wie z.B. osteuropäischen, afrikanischen oder asiatischen Ländern, reicht allerdings nicht mehr aus zur Bewältigung der Situation (vgl. Thomé 1998: 9; Wensierski 2004: 41).

Die extrem zurückgehenden Priesterzahlen sind unmittelbarer Auslöser für **strukturelle Veränderungen** in den Diözesen, um auf die Entwicklungen zu reagieren. Die meisten Diözesen in Deutschland, darunter auch das Erzbistum Freiburg, reagieren auf die Entwicklung der Priesterzahlen durch Bildung größerer Einheiten, die mehrere Pfarrgemeinden umfassen, welche im Erzbistum Freiburg mit dem Begriff „**Seelsorgeeinheit**“ bezeichnet werden. (vgl. Picken 2005: 220; Zollitsch 2003c: 4; Arbeitshilfen zum Aufbau von Seelsorgeeinheiten 1999: 28)

Aus im Jahr 2003 1.083 Pfarreien wurden 327 Seelsorgeeinheiten gebildet. Weitere Transformationsprozesse bis zum Jahr 2015 führten zu 224 Seelsorgeeinheiten. Dies soll dann bis 2030 tragfähig sein. Aufgaben in den Seelsorgeeinheiten übernehmen verstärkt pastorale Mitarbeiter ohne Weihe, die **Gemeinde- und Pastoralreferenten**, deren Anzahl und Stellenwert damit zunimmt. Gemäß einer Einschätzung im Jahr 2014 von Ulrich Schabel aus dem „Referat Personalentwicklung“ (Erzbistum Freiburg 2014d: 2) des Ordinariats wird jedoch erwartet, dass die Zahl der pastoralen Laienmitarbeiter eher stagniert beziehungsweise zurückgeht, weshalb derzeit nicht absehbar ist, dass im Bereich der Pfarrseelsorge die Zahl der Gemeinde- und Pastoralreferenten die Zahl der Priester übersteigt. (vgl. Zollitsch 2003c: 4f.; Bischofberger 2005: 64; Freiburger Richtlinien 2005: 11; Winter 2009d: 22; Badische Zeitung 2011: 1ff.; Pastorale Leitlinien 2005: 43; Mertes 2000: 89; Bonath 2014c; Erzbistum Freiburg 2014d: 1f.; Schabel 2014; Kohl 2013: 28f.)

Die Bildung der Seelsorgeeinheiten ist zunächst eine strukturelle Frage, doch für deren Erfolg und für gute Bedingungen der Pastoral in unserer Zeit kann es bei strukturellen Fragen nicht belassen werden (vgl. Zollitsch 2003c: 7f.).

Auch aufgrund des Personalmangels vermittelt die Kirche seit Jahren den Eindruck einer Organisation mit krisenhaften Symptomen. Darüber hinaus ist oft eine „[...] Unzufriedenheit mit der kirchlichen ‚Performance‘ insgesamt und eine in weiten Bereichen vorhandene ‚Misserfolgsorientierung‘, ja Resignation, was die

Möglichkeiten und die Reichweite des christlichen Glaubens in der Gesellschaft anbetrifft [festzustellen, M.S.]“ (Wegner 2003: 275)<sup>17</sup> Manchmal ist bereits die Rede von der Gefahr des Versinkens der Kirche in einer **Bedeutungslosigkeit** wahrzunehmen. (vgl. Halfar/Borger 2007: 15ff.; 31; Picken 2005: 222ff.; Thomé 1998: 9; Schaller 2006: 34; Zollitsch 2003b: 8; Mertes 2000: 15; Hasliner 2000: 54; Fürst/Severin 2000: 51ff.; Dargel 2002: 270; Huber 1999: 223; Sollberger 2004: 6ff.; Pax 2007: 47; Wegner 2003: 275)<sup>18</sup>

Die Folgen von alledem sind für die Organisation Kirche nicht nur theologisch, beispielweise mit der Frage der Zulassungsbedingungen zum Amt des Priesters, bedeutend, sondern auch aus **Sicht der Managementlehre** relevant, denn zurückgehende Nachfrage und Einnahmen, Humankapitalmangel und in Folge dessen die Bildung von größeren Einheiten sowie sich wandelnde Aufgabenfelder sind für eine Organisation, deren Struktur und die Menschen innerhalb der Strukturen tiefgehende Herausforderungen. Die Frage des Umgangs mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen wird in diesem Zusammenhang immer dringlicher und begründet auch eine Betrachtung der Kirche beziehungsweise Seelsorgeeinheiten auf Ebene der Managementlehre<sup>19</sup>. (vgl. Berens 2000: 11; Mertes 2000: 15f.; Fürst/Severin 2000: 52f.; Pax 2007: 46f.; Roos 2003: 228f.; Winter 2009d: 20)

Dies provoziert die Frage, wie mit Managementinstrumenten auf die Herausforderungen reagiert werden kann. Trotz Mangelsituationen hat die Kirche

---

<sup>17</sup> Hier sei auf die die Basler Kirchenstudie von 1998 verwiesen. Sie liegt zwar schon einige Jahre zurück, bezieht sich speziell auf Basel und ist ökumenisch angelegt, doch sie reißt den Problemhorizont auf. Die Erwartungen gegenüber kirchlichen Leistungen sind sehr hoch, gleichzeitig werden sie sehr kritisch beurteilt. Die jeweiligen Erwartungen werden in den drei untersuchten Dimensionen („*liturgisch-katechetische* [...] *diakonisch-soziale* und *kulturelle Leistungen* [...]“ Bruhn/Lischka 2000: 49f., Hervorhebung im Original) nicht erfüllt. Besonders deutlich tritt dies im diakonisch-sozialen Bereich zu Tage. Nur vereinzelt entsprechen Leistungen den Erwartungen. (vgl. Bruhn/Grözinger 2000: 7; Plüss 2000: 244; Bruhn/Lischka 2000: 49ff.)

<sup>18</sup> Ähnlich im Bereich der protestantischen Kirche (vgl. Tetzlaff 2005b: 19f.; Huber 1999: 223).

<sup>19</sup> Berens 2000: 11 nennt es „betriebswirtschaftliche Betrachtungsebene“. Zum Verhältnis Management- und Betriebswirtschaftslehre, siehe Kap. 1.5.



noch bedeutende **Ressourcen**. Erste sowie wichtigste Ressource stellt das Evangelium dar, eine Botschaft, in betriebswirtschaftlicher Terminologie ein „Kernprodukt“, das seit über 2000 Jahren gilt und seine Wirkung in dieser Zeit und unter sich verändernden Bedingungen nie verloren hat. Auf dieser Basis aufzubauen und Orientierung bei den gegenwärtigen Herausforderungen zu finden, ist die Verpflichtung der Verantwortungsträger aber auch der Gläubigen. (vgl. Bischofberger 2005: 49; Pax 2007: 15; Haderlein/Tscheulin 2003: 61)

Als weitere wichtige Ressource hat Kirche immer noch haupt- und ehrenamtliche **Mitarbeiter**. Wenn auch deren Zahl zurückgeht, so ermöglichen deren Potentiale, Qualifikationen und Motivation, auf die Veränderungen zu reagieren und mit den Herausforderungen umzugehen. (vgl. Pax 2007: 15, 40, 51; Bruhn et al. 2000a: 107f.; Bruhn et al. 2000b: 87; Zollitsch 2003b: 8f.; Generalvikar Bistum Chur 2003: 4f.)

Peter Barrenstein, im Jahr 1998 Direktor bei McKinsey<sup>20</sup>, hält die Mitarbeiter für „[...] die einzig wesentliche weltliche Ressource, über die Kirche verfügt [...]“. (Barrenstein 1998: 345)<sup>21</sup>

Gerade in Veränderungssituationen und bei der Bewältigung von Herausforderungen sind Verhalten und Einstellung der Mitarbeiter wichtige Erfolgsfaktoren (vgl. Dargel 2002: 277f.; Busse 2002: 136f.). Weltliche Wirtschaftsunternehmen haben diesen Sachverhalt, oft allerdings nur „scheinbar“, erkannt und nahezu alle Geschäftsberichte weisen auf die Mitarbeiter als wertvollstes Potential und bedeutendstes Kapital (vgl. Schwalbach 1999: 170f.; Blömer 1998: 195; Drumm 2005: 460).

Nicht selten bleibt jedoch auch bei weltlichen Organisationen der Eindruck zurück, dass sie nicht wirklich das Potential an Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter kennen und nutzen und es damit nicht ausreichend fördern. Beispielsweise führen bei den meisten Unternehmen, gemäß amerikanischer Untersuchungen, Restrukturierungen für den Zweck der Kostenreduktion und Profitabilitätssteigerung zu einem „downsizing“, zu Entlassungen von Mitarbeitern. (Schwalbach 1999: 170)

---

<sup>20</sup> Siehe dazu Barrenstein 1998: 342.

<sup>21</sup> Siehe auch Bruhn et al. 2000a:108.

Ähnliches trifft man in der Kirche an. Auch einige Diözesen stellen beispielsweise aus finanziellen Gründen keine Gemeinde- und Pastoralreferenten mehr ein. (vgl. Feeser-Lichterfeld/Blittersdorf 2005: 3; Heinz 2006: 84; Pax 2007: 44)

Eine Umfrage und Internetrecherche im April und August 2014 ergab, dass bis auf die ostdeutschen Bistümer sowie Paderborn und Hildesheim in allen Diözesen Gemeinde- und Pastoralreferenten eingestellt werden. Die ostdeutschen Bistümer sowie Paderborn stellen lediglich Gemeindereferenten ein. Hildesheim nur in Ausnahmen Pastoralreferenten. In den ostdeutschen Bistümern hat dies zum einen finanzielle, zum anderen inhaltliche Gründe. Laut Auskunft aus Dresden<sup>22</sup> haben sich die ostdeutschen Bischöfe inhaltlich während der neunziger Jahre, aufgrund der Diasporasituation und der Notwendigkeit, religionspädagogische und katechetisch gut ausgebildete Mitarbeiter vor Ort zu haben, für diesen Weg entschieden. (vgl. Einstellung von GR\_PR in den Diözesen 2014)

Der besondere Einfluss der Mitarbeiterpotentiale, deren **Motivation- und Leistung**, auf den Erfolg von Kirche<sup>23</sup> und damit auch die Bewältigung der Herausforderungen wird deutlich, wenn man die Bedeutung des Humankapitals für die Kirche betrachtet (vgl. Bruhn et al. 2000b: 87; Bruhn et al. 2000a: 107f.). „In kaum einem anderen Handlungsbereich kommt dem ‚personalen Angebot‘ so hohe Bedeutung zu [...]“, wie in den Beziehungen zwischen Kirche und Menschen (Wehrle/Windisch 2003: 5).

Erste Sorge der Kirche muss der **Mensch** sein, dessen Wohlergehen und Heil, um den Willen Gottes zu verwirklichen (Mette 2005: 28, 62). Im Konzil heißt es „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi“. (Gaudium et Spes 1965: 1)

Johannes Paul II. schreibt: Der „[...] Mensch ist der erste Weg, den die Kirche bei der Erfüllung ihres Auftrags beschreiten muss: er ist der *erste und grundlegende Weg der Kirche*, ein Weg, der von Christus selbst vorgezeichnet ist und unabänderlich durch das Geheimnis der Menschwerdung und der Erlösung führt“. (Enzyklika Redemptor Hominis 1979: 14, Hervorhebung im Original)

---

<sup>22</sup> Die Auskunft aus Görlitz bestätigt dieses grundsätzliche Vorgehen in den ostdeutschen Bistümern.

<sup>23</sup> Zur Bedeutung von motivierten Mitarbeitern für private Unternehmen und die öffentliche Verwaltung, siehe auch Busse 2002: 136.

Irenäus von Lyon sagt „gloria [...] Dei vivens homo [...]“ (von Lyon 1997: 166). Dies bedeutet „[...] der lebende Mensch gereicht zur Ehre Gottes“. (Mette 2005: 62)

Auch unter Bezug auf das Selbstverständnis von Kirche als „communio“, siehe Kap. 3.3, wird deutlich, dass immer Beziehungen im Mittelpunkt stehen und zwar Beziehungen der Menschen mit den Menschen sowie mit Gott (vgl. Haderlein/Tscheulin 2003: 61).

Die Bedeutung der Mitarbeiter wird deutlich, da „[...] die meisten Leistungen der Kirche direkt durch die Mitarbeitenden erbracht [werden, M.S.]“. (Bruhn et al. 2000a: 107) Sie beeinflussen entscheidend die Leistungsqualität von Kirche. Leistungserstellung entsteht oft direkt im Kontakt zwischen Mitarbeitern der Kirche und den Leistungsempfängern. Gerade die Seelsorge als eine der wichtigsten Aufgaben von Kirche ist Beziehung, ist Begegnung. Ausstrahlung, Persönlichkeit, Überzeugungskraft sowie Authentizität und theologisches Wissen der Mitarbeiter in der Seelsorge sind ausschlaggebend für den Erfolg von Seelsorge. Die Leistungsqualität der Mitarbeiter, ihr Verhalten, sind demnach wesentlicher Faktor, wie die Mitglieder der Kirche oder Außenstehende Kirche wahrnehmen und auch deren Erwartungen gegenüber der Kirche erfüllt werden und umgekehrt: Die Erwartungen der Bevölkerung richten sich vor allem an die Kirchenmitarbeiter. (vgl. Bruhn et al. 2000b: 87; Bruhn et al. 2000a: 107f.; Wehrle/Windisch 2003: 5; Klessmann 2002: 150f.; Tetzlaff 2005b: 29; Moser/Meyerberg 2003: 7ff.; Hobelsberger 2012: 158; John 2015: 1f.)

Es steht bei den auf Personen und Beziehungen bezogenen, auf Nächsten- und Gottesliebe ausgerichteten Aufgaben der Seelsorgeeinheiten<sup>24</sup> daher vor allem Persönlichkeit an vorderster Stelle und zwar vor Fragen der Organisation und der Strukturen. Kirche kann hier mit der Schule und dabei der Beziehung von Lehrern und Schülern oder mit einem Krankenhaus und der Beziehung von Ärzten zu Patienten oder von Therapeuten zu Klienten verglichen werden, denn ihr Produkt, ihre Dienstleistung ist nicht zu trennen von den Vermittlern beziehungsweise Trägern des Produktes. Ein Prediger ist nicht zu lösen von seiner Predigt, die er hält und ein

---

<sup>24</sup> Ebbrecht 1999 bezieht sich auf die Kirche im Allgemeinen. Diese Aussagen können auf die Ebene der Seelsorgeeinheit übertragen werden. Ausführlich siehe Kap. 1.4.

Sozialarbeiter nicht von seiner Hilfeleistung, die er anbietet. (vgl. Ebbrecht 1999: 10; Tetzlaff 2005b: 29)

Kirche lebt vom christlichen Unternehmensgeist, der Kreativität und Aufgeschlossenheit ihrer Mitarbeiter (Höher/Höher 1999: 13).<sup>25</sup>

Die „**Pastoralen Leitlinien**“ des Erzbistums Freiburg aus dem Jahr 2005 greifen diese personalpolitische Forderung auf: „Bei der Planung der pastoralen Aufgaben kommt es mehr denn je darauf an, uns an unseren ‚Ressourcen‘ zu orientieren. Diese bilden zunächst die Menschen, die sich engagieren“. (Pastorale Leitlinien 2005: 19)<sup>26</sup>

Als Ziel wird eine höhere „[...] Motivation und Identifikation [...]“ der Mitarbeiter formuliert (Pastorale Leitlinien 2005: 19).

---

<sup>25</sup> Ausführlich und ergänzend zur Bedeutung von Mitarbeitern in der Kirche, siehe Gabriel 1997: 26: Er sieht die Personalität der Sozialbeziehungen weit über den Charakter von Dienstleistungen hinausgehend im Sinne des Interesses an der ganzen Person des jeweiligen Gegenübers. „Religion erscheint aber - in der Moderne mehr denn je - an die Person gebunden. Im religiösen Erleben schiebt sich das Persönliche in den Vordergrund. [...] Die Religion ist in ihrer Vermittlung auf die Identifikation mit Personen angewiesen [...]“ (Gabriel 1997: 26), damit sie Handeln und Orientierung beeinflussen kann. Es geht bei Religion um Verinnerlichung von Werten, bei deren Vermittlung enge Sozialbeziehungen notwendig sind. Bereits Max Weber sah vor allem in sehr kleinen Gemeinschaften, im direkten Kontakt der Menschen zueinander, religiöses Erleben geschehen. Bei Religion geht es demnach nicht um Sozialbeziehungen, die allein durch Dienstleistungen/Ressourcen, Leistungen/Gegenleistungen von Personen oder von Interaktionen einzelner Rolleninhaber geprägt sind. (Gabriel 1997: 26)

Es geht um „[...] Sozialbeziehungen mit dem Interesse am anderen als Person“. (Gabriel 1997: 26)

<sup>26</sup> Die Notwendigkeit, zur Qualitäts- und Leistungssicherung der Kirche und ihrer Seelsorgeeinheiten bei den Mitarbeitern anzusetzen, zeigt ebenfalls die Basler Kirchenstudie. Die Bevölkerung schätzt zwar die Dienstleistungsqualität schlecht ein, aber die Einschätzung durch die Mitarbeiter selbst fällt noch schlechter aus. (vgl. Pfister 2000: 151)

Die Mitarbeiter „[...] leben mit einem Gefühl dauernden Ungnügens“. (Pfister 2000: 151)

## 1.2 Forschungsziele der Arbeit

„Zufriedene, motivierte Mitarbeitende generieren zufriedene Kunden. Sie können eine Produktbegeisterung fördern“. (Pfister 2000: 151)

Bruhn et al. (2000a: 108)<sup>27</sup> schreiben: „[...] nur qualifizierte, kompetente und motivierte Mitarbeitende [können, M.S.] einen Beitrag zum Erfolg der Kantonalkirchen leisten“. (Bruhn et al. 2000a: 108)

Wenn Motivation und Leistung der Mitarbeiter als bedeutender Vermögenswert in der Leistungserstellung und gerade in Veränderungssituationen angesehen werden, ist einerseits der Frage nach dem „Status quo“ dieses Wertes und andererseits der Frage nach der Art und Weise, wie er erhalten und ausgebaut werden kann, nachzugehen (vgl. Soegtrop 2003: 61). In weltlichen Unternehmen und Organisationen wird seit langem das Managementinstrument des Anreizsystems zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern angewandt (vgl. Noack 2008: „Leistungsanreize und Entgeltgestaltung in der Wissenschaft“; Jörges-Süß 2007: „Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung“ usw.).

Da aufgrund des Rückgangs der Priesterzahlen vermehrt **Gemeinde- und Pastoralreferenten** eingesetzt werden und Aufgaben übernehmen, deren Stellenwert größer wird (siehe u.a. Kap. 1.1) und sie damit für den Erfolg von Kirche und Seelsorgeeinheiten eine bedeutende Rolle einnehmen, richtet die Arbeit den Fokus auf diese Berufsgruppe.

**Hauptziel der Arbeit ist es, zu erforschen, wie die pastoralen Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten der Katholischen Kirche des Erzbistums Freiburg motiviert sind und wie das Managementinstrument des Anreizsystems ausgestaltet sein sollte, um deren Motivation zu steigern.**

Dazu wird in einem ersten Schritt eine empirische Bestandsaufnahme vorgenommen: Es wird geklärt, welche **Aufgaben** die oft auch als eine Art Lückenfüller<sup>28</sup> angesehenen pastoralen Laienmitarbeiter, die Gemeinde- und Pastoralreferenten, in den neuen Strukturen der Seelsorgeeinheit wahrnehmen und welche **Bedeutung** im

---

<sup>27</sup> Ähnlich siehe auch Bruhn et al. 2000b: 87; Bruhn et al. 2000a: 107; Schaller 2006: 41f.

<sup>28</sup> Siehe auch Bischofberger 2005: 64; Hafner 1994: 186.

Rahmen des zeitlichen Aufwands diesen Aufgaben zukommt. In einem weiteren Schritt wird die vorhandene **Motivation** für die einzelnen Aufgaben erforscht. Schließlich werden die **Motive** und deren **Stärke** für die Ausübung des Berufs des Gemeinde- und Pastoralreferenten in den Seelsorgeeinheiten erhoben, um daraus zum einen die derzeitige Anreizsituation in Seelsorgeeinheiten zu analysieren und zum anderen Anhaltspunkte für **Anreizsysteme** zu erhalten, welche auf die Motivation und damit Leistung pastoraler Mitarbeiter zielen und zu deren Steigerung führen.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Um diese Ziele zu erreichen, liegt der Arbeit folgender Aufbau zugrunde: Im **anschließenden Kapitel** geht es um die Analyse der aktuellen Situation der Katholischen Kirche speziell im Erzbistum Freiburg und somit die Rahmenbedingungen für die Bildung von Seelsorgeeinheiten.

Das **dritte Kapitel** beschäftigt sich genauer mit dem Arbeitsumfeld der pastoralen Laienmitarbeiter, mit den Seelsorgeeinheiten. Ziel ist eine vertiefte Erläuterung des Konzepts der Seelsorgeeinheiten. Da es um die Darstellung der Basis zur Einführung eines Managementinstruments geht, wird die Organisation Seelsorgeeinheit mit dem Blick der Managementlehre analysiert und ihre Charakteristika werden anhand der Kriterien einer Organisation sowie ihrer Einordnung als Dienstleistungs- und Nonprofit-Organisation herausgearbeitet. Mit theologischem Fokus werden die ekklesiologischen<sup>29</sup> Grundlagen der Seelsorgeeinheit aufgearbeitet, um damit deren Besonderheiten und Charakteristika aus dieser Perspektive herauszustellen<sup>30</sup>.

Das **vierte Kapitel** widmet sich den pastoralen Laienmitarbeitern, deren Leitungskompetenzen, Aufgaben und Qualifikationen in der Seelsorgeeinheit. Basis dafür ist die Unterscheidung und Abgrenzung von Klerikern und Laien in der Kirche. Auch hier wird zwischen dem Fokus der Managementlehre und demjenigen der Ekklesiologie unterschieden.

Im Anschluss daran werden in **Kapitel fünf** die theoretischen Grundlagen der Motivationsforschung erarbeitet. Verschiedene Theorien zur Erklärung des Motivationsprozesses und dabei der Rolle der Motive, der Motivstruktur und Anreize, um Motivation und Leistung zu steigern, werden Inhalt des Kapitels sein.

---

<sup>29</sup> Ekklesiologie: Lehre vom Selbstverständnis der Kirche (vgl. Mertes 2000: 24; Pax 2007: 23). Es geht um „[...] die methodische und reflektierte Lehre von der Kirche. Die Aussagen der Ekklesiologie sind gebunden an das Bekenntnis zum christlichen Glauben, innerhalb dessen der [...] Ort der Kirche bestimmt wird“. (Pax 2007: 23)

<sup>30</sup> Ein Vorgehen, das der hier beschriebenen Verbindung von Theologie und Management ähnelt, siehe auch Mertes 2000: 17f., 21, 24ff.

Im empirischen Teil der Arbeit, **Kapitel sechs**, werden die Forschungsfragen mit Hilfe qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden beantwortet.

Auf Basis der empirischen Ergebnisse werden in **Kapitel sieben** mögliche Anreize theoretisch diskutiert, um Motivation pastoraler Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten zu steigern und damit das Instrument des Anreizsystems, deren Anwendung in Verwaltungen, staatlichen Organisationen sowie Bereichen des Profit- und Nonprofit-Sektors<sup>31</sup> üblich ist, für das Management von Seelsorgeeinheiten zu erschließen<sup>32</sup>.

Ein **Fazit** bildet den Abschluss der Arbeit.

---

<sup>31</sup> Beispielsweise: Sandner 2014; Kumlin 2010; Jörges-Süß 2007; Knorr/Scheppach 1998; Poeten 2002.

<sup>32</sup> Ein Beispiel für ein ähnliches Vorgehen ist die Arbeit von Mertes. Auch er verfolgt das Ziel, ein gängiges Instrumente, welches in Markunternahmen üblich ist, auf die Kirche zu übertragen. Seine Arbeit bezieht sich dabei auf das Controlling. (vgl. Jäger 2000: 9)



## 1.4 Definitionen und Eingrenzungen des Themas

Als Grundlage der Arbeit sollen in diesem Kapitel einige Definitionen und Eingrenzungen vorgenommen werden.

Die Arbeit bezieht sich auf die **Seelsorgeeinheiten**; die Ebene des Bistums und der Weltkirche werden lediglich zur besseren Einordnung der Seelsorgeeinheiten gestreift<sup>33</sup>. Detailliert wird Kapitel drei auf Ausgestaltung, Struktur, Organisation, Aufgaben und den theologisch-ekklesiologischen Hintergrund der Seelsorgeeinheiten eingehen. An dieser Stelle soll lediglich eine kurze Definition den Begriff „Seelsorgeeinheit“ klären. Gemäß der „Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“ aus dem Jahre 2005 bilden: „Pfarreien [...] bzw. benachbarte Pfarreien [...] entsprechend can. 374 § 2 CIC miteinander unter Einbeziehung der vielfältigen ‚Sozialformen gelebten Glaubens‘ die Organisationsform der Seelsorgeeinheit“. (Freiburger Richtlinien 2005: 3)

Diese verschiedenen Gemeinden, die zur Seelsorgeeinheit zählen, sind „[...] ein Netzwerk von Glaubenden, das aus vielen Knotenpunkten, die aufeinander verwiesen sind, besteht“. (Freiburger Richtlinien 2005: 3)

„Die Seelsorgeeinheiten mit ihren Gemeinden bilden die untere, ortsnahe pastorale Ebene der Erzdiözese [...]“ (Pastorale Leitlinien 2005: 43)<sup>34</sup>, wobei die Bezeichnung „untere“ nicht auf eine Wertigkeit schließen lässt (Pastorale Leitlinien 2005: 43). Priester, Diakone, Gemeinde- und Pastoralreferenten werden zukünftig weitgehend auf Seelsorgeeinheiten angewiesen<sup>35</sup> (vgl. Zollitsch 2003b: 26; Freiburger Richtlinien 2005: 6; Zipfel 2014; Amtsblatt 2012: 456ff.).

---

<sup>33</sup> Ein ähnliches Vorgehen, siehe auch Mertes 2000: 17f.

<sup>34</sup> Siehe auch Freiburger Richtlinien 2005: 2.

<sup>35</sup> Neben der Seelsorgeeinheitsebene spielen nach Information von Jürgen Zipfel, Mitarbeiter in der „Abteilung Seelsorgepersonal und Bildung“ (Erzbistum Freiburg 2014c: 1), bei Priestern und Diakonen auch die Pfarreien weiterhin eine Rolle bei der Ernennung (vgl. Erzbistum Freiburg 2014c: 1f.; Zipfel 2014). „Priester, welche als Pfarrer Leiter einer Seelsorgeeinheit werden, werden auf die einzelnen Pfarreien einer Seelsorgeeinheit angewiesen und investiert und zum Leiter der SE ernannt. Priester, welche als Kooperatoren in Seelsorgeeinheiten eingesetzt werden, ebenso Diakone, werden auf ‚die Seelsorgeeinheit mit den Pfarreien...‘ angewiesen“. (Zipfel 2014)

**Die Pfarreien**, aus welchen die Seelsorgeeinheiten unter anderem bestehen, sind Kirche vor Ort (vgl. Schick 1999: 484f.; Eckart 1998: 46; Sonnberger 1996: 6; Sacrosanctum Concilium 1963: 42; Lumen Gentium 1964: 28; Freiburger Richtlinien 2005: 3).

„Jede Pfarrei hat als eigenständiger Teilverband Anteil an der Gesamtsendung der Kirche“. (Schick 1999: 485)

Denn Kirche „[...] meint eine sich an bestimmtem Ort zu bestimmter Zeit zu bestimmtem Tun versammelnde Gemeinde, also eine Ortskirche, die freilich mit den übrigen Ortskirchen eine umfassende Gemeinschaft, die Gesamtkirche bildet“. (Küng 2002: 30)<sup>36</sup>

Gemäß Neuem Testament hat eine Ortsgemeinde all das, was für das Heil von Menschen nötig ist, „[...] das zu verkündende Evangelium, die Taufe als Initiationsritus, die Mahlfeier zum dankenden Gedenken, die verschiedenen Charismen und Dienste“. (Küng 2002: 30)<sup>37</sup>

Bei der Analyse der Seelsorgeeinheiten wird daher an verschiedenen Stellen auf die Gesamtkirche Bezug genommen (vgl. Mertes 2000: 17f.).

Die Ursachen zur Bildung von Seelsorgeeinheiten, deren Ausgestaltung und Entwicklung werden im Erzbistum Freiburg in den am 1.11.2005 eingesetzten **„Pastoralen Leitlinien“** beschrieben. Kurz darauf, am 6. Dezember 2005, wurden die **„Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“** erlassen, welche unter Bezug auf die „Pastoralen Leitlinien“ sowie mit Verweis auf bisherige Erfahrungen bei der Bildung von Seelsorgeeinheiten, sie schreiben damit die Richtlinien von 1999 fort, einen bindenden Rahmen für die Bildung beziehungsweise Weiterentwicklung von Seelsorgeeinheiten darstellen. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 2, 12; Pastorale Leitlinien 2005: 7ff., 43ff., 52f.)

Diese Forschungsarbeit wird sich daher verschiedentlich auf beide Dokumente beziehen. Die Leitlinien stellen den Pastoralplan für das gesamte Erzbistum dar, welcher durch die „Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“

---

<sup>36</sup> Siehe auch Bechtold 1991b: 13.

<sup>37</sup> Unter Bezug auf die Diözese, siehe Pastorale Leitlinien 2005: 23.

speziell auf die Situation der Seelsorgeeinheiten präzisiert wird (vgl. Zollitsch 2005: 2; Freiburger Richtlinien 2005: 2).

„Die [...] Arbeit in einer Seelsorgeeinheit erfordert eine gemeinsame Grundausrichtung, die in Einklang mit den von der Erzdiözese vorgegebenen pastoralen Zielen, insbesondere den Pastoralen Leitlinien steht. Pfarrer, Seelsorgeteam, Pfarrgemeinderäte sowie ggf. Pastoralteams haben die Aufgabe, diese entsprechend der örtlichen Situation zu konkretisieren und umzusetzen“. (Freiburger Richtlinien 2005: 9)<sup>38</sup>

An verschiedenen Stellen der Arbeit wird auf das **Kirchenrecht** verwiesen. Der „Codex Iuris Canonici“ (CIC) beinhaltet das Kirchenrecht, das auch für die Katholische Kirche in Deutschland und das Erzbistum Freiburg gültig ist (vgl. Schmitz 2004: 156). „Der CIC ist eine Kodifikation, d.h. eine einheitliche, allgemeine, ein ganzes Rechtsgebiet (hier: das Recht der katholischen Kirche des Lateinischen Rechtskreises) umfassende systematische Sammlung von mit der Promulgation formell in Kraft gesetzten Rechtsnormen“. (Schmitz 1999: 56)

Er ist die „[...] verbindliche Lebensordnung der Kirche zur Erfüllung ihres Auftrages [...]“. (Mertes 2000: 34)

Mit dem Kirchenrecht wird die Gläubigengemeinschaft zur „verfaßten Kirche“ (Mertes 2000: 34). Er ist ab 27.11.1983 gültig und war Nachfolger des CIC von 1917. Der CIC von 1917 ist mit dem CIC von 1983 gemäß Vorgaben des Konzils revidiert worden. (vgl. Mertes 2000: 34f.; Schmitz 1999: 49, 54ff.; Schmitz 2004: 156)

Für die Kirche im Allgemeinen aber auch deren Pfarreien sind klare Regelungen im CIC vorhanden. Es sind die Leitungsfunktionen, die Organisations- und Zuständigkeitsregeln der Mitglieder und Amtsträger festgelegt. (vgl. Ruf 1983: 27ff.; Mertes 2000: 34f.)<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Damit kommen die vom Diözesanbischof unterzeichneten Leitlinien u.a. der Forderung des Dekrets über die Hirtenaufgabe der Bischöfe „Christus Dominus“ des Zweiten Vatikanischen Konzils nach. Unter Autorität ihres Diözesanbischofs „[...] sollen die Pfarrer mit ihren Gehilfen den Dienst [...] so ausüben, daß die Gläubigen und die Pfarrgemeinden sich wirklich als Glieder sowohl der Diözese wie auch der ganzen Kirche fühlen“. (Christus Dominus 1965: 30, 1)

<sup>39</sup> Ähnlich in der Evangelischen Kirche die Verfassung der Kirchengemeinde, die „Kirchengemeindeordnung“ (Patzen 1997: 78).

Im CIC sind sieben Bücher enthalten. Sie befassen sich neben der Organisationsstruktur der Katholischen Kirche (das zweite Buch: „De Populo Dei“) mit den Aufgaben/Pflichten der Gläubigen, den Ämtern, dem Verkündigungs- und Heiligungsdienst, dem Prozessrecht, dem Kirchenvermögensrecht sowie mit Strafbestimmungen. (vgl. Schmitz 1999: 62, 70; Ruf 1983: 7ff.; Mertes 2000: 35)

Nach Verständnis der Kirche basiert das Kirchenrecht auf der **amtlichen dogmatischen Lehre** der Kirche. Folge davon ist die Einengung der meist ausgedehnten Interpretationsspielräume theologischer Maßgaben auf bedeutend eingeschränktere Interpretationsmöglichkeiten der Gesetze. (vgl. Mertes 2000: 34f.; Schmitz 2004: 155ff.)

Auf das Verhältnis von Theologie zu Kirchenrecht wird speziell unter Bezug auf die pastoralen Laienmitarbeiter in Kapitel 4.2.2 eingegangen.

Neben dem CIC gilt es, Interpretationen heranzuziehen sowie die darauf aufbauende Rechtssprechung. Dazu kommt partikuläres Recht, welches sich lediglich jeweils auf einzelne Bereiche bezieht. Dabei handelt es sich oft um territoriale Jurisdiktionsbezirke. (Mertes 2000: 35)

„In Deutschland gehören z.B. die Beschlüsse der Gemeinsamen Synode der Bistümer der Bundesrepublik Deutschland zum Partikularrecht.“ (Mertes 2000: 35)  
Innerhalb der Bistümer wiederum sind z.B. Organsatzungen Partikularrecht (Mertes 2000: 35).

Häufig werden im Verlauf der Arbeit Verweise auf das Konzil vorgenommen. Das **Zweite Vatikanische Konzil** fand von 1962 bis 1965 statt (Küng 2002: 236). Nach dem CIC wird ein Konzil folgendermaßen beschrieben: *„Die Gewalt über die Gesamtkirche übt das Bischofskollegium auf feierliche Weise aus im Ökumenischen Konzil“*. (c. 337 § 1 CIC, Hervorhebung im Original)

Das heißt stimmberechtigte Teilnehmer des Konzils sind allein Bischöfe, welche verpflichtend am Konzil teilnehmen und dort die genannte „universale Kirchengewalt“ (Ruf 1983: 104) ausüben (vgl. Ruf 1983: 104; c. 339 § 1 CIC). „Das Bischofskollegium ist Subjekt der höchsten und vollen Gewalt in der Gesamtkirche“. (Ruf 1983: 103)

Dies unterstreicht noch einmal die Bedeutung des Konzils. Doch nur Bischöfe und Papst gemeinsam können die Gewalt ausüben (vgl. cc. 336, 337 CIC; Ruf 1983: 103).

Das Konzil kann nur vom Papst einberufen werden, der auch dessen Vorsitz innehat. Beschlüsse werden daher nur verpflichtend, wenn sie von ihm genehmigt, bestätigt sowie durch dessen Anordnung promulgiert werden. (vgl. cc. 338 § 1 CIC, 341 § 1 CIC; Ruf 1983: 104)

Auf dem Zweiten Vatikanischen Konzil wurden verschiedene **Dokumente** beschlossen, die teilweise auch im weiteren Verlauf der Arbeit eine Rolle spielen. Dazu zählen: „[...] Apostolicam Actuositatem - Dekret über das Apostolat der Laien vom 18.11.1965. [...] Ad Gentes - Dekret über die Missionstätigkeit der Kirche vom 7.12.1965. [...] Christus Dominus - Dekret über die Hirtenaufgabe der Bischöfe vom 28.10.1965. [...] Lumen gentium - Dogmatische Konstitution über die Kirche vom 21.11.1964. [...] Presbyterorum ordinis - Dekret über Dienst und Leben der Priester vom 7.12.1965“. (Schaupp 1989: 63); darüber hinaus „Gaudium et Spes“<sup>40</sup> (die sogenannte Pastoralkonstitution „über die Kirche in der Welt von heute“) vom 7.12.1965. (vgl. Schaupp 1989: 63; Wehrle 2006: 39; Vatikan 2014; Christe 2009: 304; Collet 1993: 124)<sup>41</sup>

Das Zweite Vatikanische Konzil verfolgte für die Kirche das **Ziel**, eine Reform und Erneuerung zu begründen. Zentral ist dabei eine Veränderung der Sicht auf die Kirche. (Schaupp 1989: 63)

„Durch den vorzeitigen Abbruch des Ersten Vatikanischen Konzils (seine ekklesiologischen Aussagen waren dadurch unvollständig geblieben), durch die ökumenischen Bemühungen seit Johannes XXIII. und durch die veränderte

---

<sup>40</sup> „Lumen Gentium“ beschreibt „[...] das Selbstverständnis der Kirche nach innen [...]“. (Wehrle 2006: 38)

„Gaudium et Spes“ zielt auf das Verhältnis „[...] mit der und zur Welt [...]“. (Wehrle 2006: 38)

Aufgabe der Kirche ist es, die „Zeichen der Zeit“ (Gaudium et Spes 1965: 4) zu erkennen (Wehrle 2006: 40; Gaudium et Spes 1965: 4).

<sup>41</sup> Für eine Auflistung der weiteren Dokumente, siehe auch Vatikan 2014.

gesellschaftliche Situation [...] waren Reformen notwendig geworden“. (Schaupp 1989: 63)

Es stellten sich bedeutende ekklesiologische Themen wie z.B. die Umschreibung des Ortes von Laien in der Katholischen Kirche, die Beschreibung des Verhältnisses von Gesamt- und Ortskirche und die Bestimmung des Verhältnisses von Papst und Bischöfe (vgl. Schaupp 1989: 63).

Nach dem Konzil fand 1971-1975 zur Umsetzung der Konzilsbeschlüsse auf Ebene der Ortskirche in Deutschland eine „Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland“<sup>42</sup> statt („**Würzburger Synode**“). Es ging darum, die eher allgemein gehaltenen Aussagen des Konzils ekklesiologisch zu konkretisieren und in eine Pastoral umzusetzen. An einigen Stellen der Arbeit wird auf die Synodenbeschlüsse, die zum partikulären Recht der Kirche zählen, verwiesen. (vgl. Deutsche Bischofskonferenz 2014b:1; Eckart 1998: 46; Gatz 2008: 292f.; Heinz 2006: 85; Mertes 2000: 35)

Im Dom zu Würzburg fanden acht Vollversammlungen jeweils über mehrere Tage statt. Daran nahmen 316 gewählte beziehungsweise berufene Mitglieder teil, in deren Ergebnis 18 Beschlüsse sowie sechs Arbeitspapiere standen. Integriert in die „Synode“ war die deutsche Bischofskonferenz, sie hatte das Vetorecht. (vgl. Gatz 2008: 293; Deutsche Bischofskonferenz 2014b: 1)

Es entstanden durch die „Synode“ pastorale Dienste wie Ständige Diakone<sup>43</sup>, Pastoralreferenten und in Weiterentwicklung der Seelsorgehelferin die Gemeindereferenten - ausführlich siehe Kap. 4.1. Pfarrverbände sollen eingerichtet werden. Mit den kooperativen Pastorkonzepten, welche die „Synode“ von

---

<sup>42</sup> Im Rahmen der Arbeit auch „Gemeinsame Synode“ oder „Synode“.

<sup>43</sup> Im Sinne einer Wiedereinführung (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 36; Moser/Meyerberg 2003: 7). Dies beruht auf „Lumen Gentium“: „Weil diese für die Kirche in höchstem Maße lebensnotwendigen Ämter bei der gegenwärtig geltenden Disziplin der lateinischen Kirche in zahlreichen Gebieten nur schwer ausgeübt werden können, kann in Zukunft der Diakonat als eigene und beständige hierarchische Stufe wiederhergestellt werden. Den zuständigen verschiedenartigen territorialen Bischofskonferenzen kommt mit Billigung des Papstes die Entscheidung zu, ob und wo es für die Seelsorge angebracht ist, derartige Diakone zu bestellen“. (Lumen Gentium 1964: 29)

Dekanaten, Pfarreien, Regionen, Diözesen fordert, wird Zusammenarbeit der pastoralen Dienste, die Übergabe von Verantwortung gefordert und nicht nur das Weitergeben von Aufgaben. Dienstgespräche, Arbeitskonferenzen, Aussprachen sollen angestrebt werden. (vgl. Heinz 2006: 85; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 36ff.; Moser/Meyerberg 2003: 7)

Die Arbeit bezieht sich auf Seelsorgeeinheiten der **Erzdiözese Freiburg**. Ausführungen zur allgemeinen Situation der Kirche in Deutschland werden dabei nur insoweit vorgenommen, wie sie für das Verständnis der Entstehung von Seelsorgeeinheiten verantwortlich sind<sup>44</sup>. Beispielsweise ist die aktuelle Situation der Kirche Deutschlands in vielen Diözesen ähnlich, wenn es auch, vor allem zwischen west- und ostdeutschen Bistümern Unterschiede gibt. Die allgemeine Tendenz, größere Einheiten zu bilden, ist mit anderen Diözesen vergleichbar, unterscheidet sich jedoch vielfach in der Ausführung. (vgl. Huber 1999: 224, 231; Pax 2007: 40, 46ff.; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 7; Zollitsch 2003c: 4; Spielberg 2001: 7)

Eine generelle Analyse aller deutschen Diözesen hätte zu Vernachlässigungen beziehungsweise zu großer Ausführlichkeit beispielsweise in der Betrachtung organisatorischer Ausprägungen der verschiedenen Transformationsmodelle geführt. Insgesamt lassen sich die Ergebnisse der Arbeit sicherlich in weiten Teilen auf Rahmenbedingungen in anderen Diözesen übertragen. Die Problemfelder pastoraler Mitarbeiter sind aufgrund der Ausgangslage in verschiedenen Diözesen ähnlich. (vgl. Mertens 2000: 18f.)

Der Fokus der Untersuchung liegt auf den **pastoralen Laienmitarbeitern** in Seelsorgeeinheiten und dabei auf den hauptberuflichen, den **Gemeinde- und Pastoralreferenten**. Auf deren Leitungskompetenzen und Aufgaben in Seelsorgeeinheiten sowie notwendigen Qualifikationen und auch auf die Unterscheidung von Laien und Klerikern wird Kapitel vier ausführlich eingehen. Die Freiburger Richtlinien sprechen einerseits von Priestern, andererseits von „hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiter[n]“ (Freiburger Richtlinien 2005: 5) und beziehen dabei neben den Gemeinde- und Pastoralreferenten die Ständigen Diakone mit ein (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 5, 6, 7). Die „Pastoralen Leitlinien“ unterscheiden zwischen Priestern und hauptberuflichen pastoralen Mitarbeitern oder

---

<sup>44</sup> Ein ähnliches Vorgehen, siehe auch Mertens 2000: 17f.

Priestern, Diakonen und hauptberuflichen pastoralen oder kirchlichen Mitarbeitern (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 5, 7, 51).

Mit der Bezeichnung „Laienmitarbeiter“ soll deutlich werden, dass es sich um die nicht-geweihten pastoralen Mitarbeiter handelt, die keine Erlaubnis zur Spendung von Sakramenten<sup>45</sup> mit Ausnahme der Taufe haben und nur in Ausnahmefällen an der Gemeindeleitung beteiligt werden können. Die Arbeit bezieht sich daher nicht auf die Priester und Diakone, auch werden die Gemeinde- und Pastoralassistenten nicht mit eingeschlossen, da sich diese noch in der Ausbildungs- und Berufseinführungsphase befinden. Zum Beruf des Gemeindeferenten führt ein Studium an der Fachhochschule oder der Fachakademie, zum Pastoralreferenten ein Theologiestudium. Beide absolvieren nach dem Studium eine Berufseinführungsphase. (vgl. Pax 2007: 42f.<sup>46</sup>; Zollitsch 2003a: 11f.; Ordnung für Gemeindeferenten/Gemeindeferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 5; Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 1; c. 517 § 2 CIC; Ruf 1983: 212; Kap. 4.1.2)<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Die Katholische Kirche kennt sieben Sakramente:

- Taufe (cc. 849-878 CIC),
- Firmung (cc. 879-896 CIC),
- Eucharistie (cc. 897-958 CIC),
- Buße (cc. 959-997 CIC),
- Krankensalbung (cc. 998-1007 CIC),
- Weihe (cc.1008-1054 CIC),
- Ehe (cc. 1055-1165 CIC) (Riedel-Spangenberg 2004b: 870).

<sup>46</sup> An dieser Stelle ist Pax zu kritisieren, da er auch die Spendung des Taufsakramentes durch Laien ausschließt. Siehe dazu c. 861 CIC.

<sup>47</sup> Ausführlich siehe Kap. 4.1.2.



## 1.5 Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit

Nach Eingrenzung des Forschungsgegenstandes und notwendiger Begriffsklärungen wird im Folgenden der Frage nach der **wissenschaftlichen Verortung** der Vorgehensweise zur Verfolgung des Forschungsziels nachgegangen.

Die Aufgabenerhebung und Motivationsanalyse führt zu der Entwicklung eines Anreizsystems, d.h. eines Managementinstruments<sup>48</sup> zur Steigerung der Motivation und schließlich Leistung pastoraler Laienmitarbeiter auf das Organisationsziel der Kirche hin. Daher wird eine **managementorientierte** Perspektive<sup>49</sup> zugrunde gelegt.

Ergänzt wird die Perspektive der Managementlehre durch eine religionssoziologische, siehe Kap. 2, aber auch theologische Sicht, siehe Kap. 3 und 4<sup>50</sup>.

**Kirchen- und Religionssoziologie** sind für die Analyse des „Status quo“ der Situation und der Herausforderungen von Kirche wichtig, was wiederum Basis für aktuelle Entwicklungen hin zu Seelsorgeeinheiten, dem Arbeitsumfeld pastoraler Laienmitarbeiter, ist (vgl. Jäger 1993: 41).

Darüber hinaus sind **theologische, speziell ekklesiologische Erkenntnisse** von grundlegender Bedeutung für den Forschungszweck der Arbeit<sup>51</sup> (vgl. Tetzlaff 2005b: 25; Mertes 2000: 18, 31, 33f.; Fürst/Severin 2000: 56). Die Begründung dafür liegt in

---

<sup>48</sup> Anreizsysteme als Managementinstrument vgl. Ogrzewalla 2008 gesamt und speziell S. 2; Bau 2003: 13f.

<sup>49</sup> Siehe auch Patzen 1997: 2.

<sup>50</sup> Zu diesem Vorgehen, siehe auch Patzen 1997: 1; Mertes 2000: 18; Tetzlaff 2005b: 25.

<sup>51</sup> Reck stellt in diesem Zusammenhang die Frage in den Raum, ob nicht jegliches Tun von Kirche eine theologische Relevanz besitzt. Auch die Benutzung eines Kopierers hat neben ergonomischen, ökologischen und anderen Bezügen auch eine schöpfungstheologische und sozialetische Seite. Kirche wird daher immer die theologische Seite ihres Tuns grundsätzlich reflektieren müssen. (vgl. Reck 2000: 41)

der Fokussierung der managementorientierten<sup>52</sup> und religionssoziologischen Sichtweise „[...] auf die wahrnehmbare Realgestalt von Kirche“. (Tetzlaff 2005b: 25)<sup>53</sup> Die Arbeit bezieht sich zwar mit ihrem Hauptfokus vorwiegend auf die sichtbare Gestalt der Kirche<sup>54</sup>. Die allein managementorientierte, soziologische Perspektive reicht jedoch nicht aus (vgl. Jäger 1993: 41; Tetzlaff 2005b: 25; Fürst/Severin 2000: 56<sup>55</sup>; Patzen 1997: 2). Jäger schreibt: „Ohne umgreifende Perspektiven drohen selbst konkrete Einblicke und Eingriffe in eine Kirchenleitung abstrakt zu werden, der Reparatur einer Uhr vergleichbar, die technisch wieder in flotten Gang gesetzt wird, ohne auch nur einmal nach dem Wesen von Zeit zu fragen“. (Jäger 1993: 41) Erst durch Analyse des Wesens mithilfe des Einbezugs der Theologie erschließen sich die Ziele und der Rahmen zur Anwendung von Managementinstrumenten in der Kirche (vgl. Jäger 1993: 41; Fürst/Severin 2000: 56). Theologische Erkenntnisse werden die Charakteristika der Kirche erhellen helfen, allerdings auch Grenzen der Anwendung managementorientierten Vorgehens aufzeigen (vgl. Mertes 2000: 18, 33f.; Patzen 1997: 2; Fleißa/Jähnichen 2005: 209).

Es finden neben den Erkenntnissen der Managementlehre, Theologie und Religionssoziologie auch **Methoden empirischer Forschung** Anwendung.

Die **Managementlehre** beziehungsweise **Methoden der empirischen Sozialforschung** wurden ursprünglich für Organisationen entwickelt, die vielfach andere Charakteristika und Bedingungen aufweisen als Kirche und Seelsorgeeinheiten (vgl. Patzen 1997: 2, 5, 7; Dietzfelbinger/Teuffel 2002: 9; Blömer 1998: 87; Halfar/Borger 2007: 60, 68f.; Loretan 2005: 99f.). Im Folgenden wird auf die Diskussion der Anwendbarkeit von Managementlehre und empirischer Sozialforschung in der Kirche eingegangen.

---

<sup>52</sup> Tetzlaff schreibt von einer betriebswirtschaftlichen Perspektive. Zum Managementbegriff im Verständnis dieser Arbeit siehe der in diesem Kapitel folgende Exkurs.

<sup>53</sup> Siehe auch Jäger 1993: 41; Bausenhardt 2002: 54.

<sup>54</sup> Ausführlich siehe Kap. 3.

<sup>55</sup> Fürst/Severin schreiben konkret über Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklung ist Teil des Managements (vgl. Staehle 1999: 898ff., dazu auch der Exkurs in diesem Kapitel).

Die Anwendung **empirischer Sozialwissenschaften** in Theologie und Praxis der Kirche hatte während der 60er, 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts kontroverse Reaktionen und Diskussionen zur Folge (vgl. Dietzfelbinger/Teuffel 2002: 9; Schnider 1997: 36; Karrer 2000: 14).

Da die Arbeit mit dem Blickwinkel der Managementlehre<sup>56</sup>, „einer empirischen Wissenschaft“ (Loretan 2005: 99), geschrieben ist, soll auf das Verhältnis speziell von empirischer Forschung zur Kirche nur kurz eingegangen werden<sup>57</sup>. Auch im Rahmen der folgenden Diskussion des Verhältnisses von Managementlehre und Theologie werden Argumente für die Anwendung empirischer Wissenschaften in der Theologie aufgegriffen. (vgl. Dietzfelbinger/Teuffel 2002: 9; Loretan 2005: 99; Schnider 1997: 36)

Seit Ende der 60er Jahre erkannte man, dass ein Bezugnehmen auf vorfindliche Realitäten nicht nur theologisch akzeptabel sei, sondern eine notwendige Aufgabe für die Theologie. Dies wurde zunächst in der praktischen Theologie herausgearbeitet später aber auch für die Theologie im Gesamten. Wegenast, bezeichnet dies gar als empirische Wende. Nipkow ist der Meinung, mit empirischer Forschung sollen Bedingungsanalysen erstellt werden, um darauf aufbauend bedingungsrechtes Handeln, dessen Erfolg kontrollierbar ist, zu ermöglichen, was Ziel der empirischen Forschung ist. Das legt den Schluß nahe, man sollte Kenntnis darüber haben, was in den Menschen vorgeht, was sie tun, was sie denken, um das Handeln darauf auszurichten. (vgl. Schnider 1997: 33f., 36f.; Loretan 2005: 99f.; Karrer 2000: 14)

„Der Blick auf ein Umfeld, das es zu erforschen und sozialempirisch zu entdecken gilt, geht Hand in Hand mit den theologischen Bestrebungen, den Blick auf den Menschen mit seinen konkreten Vorstellungen, Meinungen, Freuden und Nöten zu richten“. (Schnider 1997: 37)

Mit der Erhebung der Aufgaben, der Motivation und Motive pastoraler Laienmitarbeiter geht es um diese Bedingungsanalyse. Es geht um die Ausgangssituation und die Bedingungen für die Zurverfügungstellung von Anreizen zur Steigerung der Motivation im Sinne des Organisationsziels.

---

<sup>56</sup> Auch hier siehe Exkurs. Loretan schreibt von BWL als „einer empirischen Wissenschaft“ (Loretan 2005: 99). Explizit auf die Managementlehre beziehen dies Schnider 1997: 36; Staehle 1999: 95ff.

<sup>57</sup> Ausführlich siehe auch Loretan 2005: 99ff.

Die **Managementlehre** wurde für wirtschaftliche Organisationen, für private Unternehmen entwickelt, da man sich dort zuerst Gedanken über die Verbesserung und Wirksamkeit von Prozessen und Strukturen machte (vgl. Patzen 1997: 5f.; Höher/Höher 1999: 13; Bischofberger 2005: 8; Sandrock 2008: 482; Reck 2000: 41f.). In der Kirche sind jedoch besondere Charakteristika<sup>58</sup> z.B. bei der Organisation, den Zielen, dem Leistungsprogramm und dem Personal festzustellen, weshalb die Anwendung von Erkenntnissen der Managementlehre nicht selbstverständlich ist und zu intensiven Auseinandersetzungen geführt hat (vgl. Mertes 2000: 16, 18, 20f., 31, 33f.; Dietzfelbinger/Teuffel 2002: 9). Aus diesem Grund ist im Folgenden auf das Verhältnis von Managementlehre und Kirche einzugehen.

Exkurs: Über die wissenschaftliche Einordnung der Managementlehre gibt es unterschiedliche Positionen. Es geht dabei vor allem um das **Verhältnis** zwischen Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Die Lage wird dadurch verkompliziert, dass kaum mehr Klarheit über eine verbindende Identität, ein verbindendes Erkenntnisinteresse innerhalb der BWL herrscht. BWL und Managementlehre werden einerseits als getrennte Wissenschaften gesehen, andererseits als zusammengehörig. Die Diskussion darüber vertieft nachzuzeichnen wäre für den Zweck der Arbeit nicht zielführend, weshalb auch nicht auf die unterschiedlichen Begriffsbedeutungen von „Management“ eingegangen wird. In dieser Arbeit werden die Managementlehre und BWL als zusammengehörig angesehen. (vgl. Patzen 1997: 25ff.; Dietzfelbinger 2002: 86ff; Stähle 1999: 74ff.)  
BWL als die Lehre vom guten wirtschaften in Betrieben sowie effektiven und effizienten Umgang mit Ressourcen und Management als Überbegriff verschiedener praktischer und theoretischer Konzepte, ebenfalls zur Organisationsgestaltung und zum Ressourcenumgang (vgl. Halfar/Borger 2007: 55, 61, 69; Patzen 1997: 7, 26f.; Dietzfelbinger/Teuffel 2002: 9; Karrer 2000: 12, 16; Mertes 2000: 20; Weber 2005: 11; Dietzfelbinger 2002: 87f.).<sup>59</sup>

In der Diskussion zum Verhältnis von Management beziehungsweise BWL zur Kirche werden daher Argumente von Autoren diskutiert, die entweder nur von Management, BWL, Ökonomie oder Wirtschaftswissenschaften sprechen, und die Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verstanden.

Sowohl in der Kirche als auch in der Managementlehre gibt es nicht selten die Vorstellung, beides sei grundsätzlich **nicht** miteinander zu **verbinden**. Die Abstinenz einerseits von **Wirtschaftswissenschaftlern** bezüglich der Forschung zu kirchlichen Themen liegt sicherlich in der korrekten Auffassung begründet, eine Behandlung

---

<sup>58</sup> Ausführlich siehe Kap. 3 und 4.

<sup>59</sup> Ausführlich zu diesem Exkurs, siehe auch Patzen 1997: 25ff.; Staehle 1999: 74ff.

betriebswirtschaftlicher Themen der Kirche würde ohne Beachtung theologischer Erkenntnisse nicht zu sinnvollen Resultaten führen. (vgl. Krönes 1998: 9)

Andererseits findet während der vergangenen Jahrzehnte innerhalb der Kirche über die Anwendung von Management eine kontroverse Diskussion von **Theologen** und in der Kirche **Engagierten** statt (vgl. Fleßa/Jähnichen 2005: 201f.; Höher/Höher 1999: 13; Dietzfelbinger/Teuffel 2002: 9; Halfar/Borger 2007: 67). Seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wird jedoch auf verschiedensten Ebenen und Gremien innerhalb der Kirche<sup>60</sup> auf Methoden der Betriebswirtschafts- und Managementlehre zurückgegriffen, um die Folgen der Veränderungen von äußeren und inneren Rahmenbedingungen zu bewältigen (vgl. Höher/Höher 1999: 13f.; Karrer 2000: 13f. 12ff.; Patzen 1997: 4f.; Fürst/Severin 2000: 51; Kosch 2008: 1ff.; Schwarz 2000: 42; Halfar/Borger 2007: 55; Jäger 2000: 9)<sup>61</sup>.

Es geraten Themen in den kirchlichen Blickpunkt, die man bislang nur in einem unternehmerischen Umfeld verortet sah: Kundenorientierung, Marketing, Qualitätsmanagement, Fundraising, Organisationswandel, Personalentwicklung und „corporate identity“ (vgl. Patzen 1997: 4f.; Höher/Höher 1999: 13f.; Fleßa/Jähnichen 2005: 196; Perels 1990: 50; Perels 1991: 49f.). Organisationsentwicklungen sind heute nahezu gängige Vorgehensweisen und Unternehmensberater häufig gesehene Gäste in den Ordinariaten und anderen Ebenen der Bistümer (vgl. Fürst/Severin 2000: 51; Farin 2007: 33; Heller/Krobath 2003b; Halfar/Borger 2007: 56; Reck 2000: 39).

Auch über die Verwaltung hinaus wurde in den vergangenen 30 Jahren BWL- und Managementwissen für Gemeinden und Einrichtungen der Kirche nutzbar gemacht mit großem Interesse für Möglichkeiten zur Fortbildung in diesem Bereich. Die Erwachsenenbildung lehrt Unternehmensführung, Gesprächsführung, Sitzungsmanagement, Teamarbeit. Es könnte als kirchliche Unternehmensberatung

---

<sup>60</sup> Den Anfang machten Verbände sowie soziale Einrichtungen, die sich für Organisationsentwicklung, Organisationspsychologie und Effizienz in der Verwaltung interessierten (Karrer 2000: 12).

<sup>61</sup> Für den evangelischen Bereich vgl. Jäger 1993: 28ff.; Weber: 2005: 11.

bezeichnet werden, was innerhalb der Kirche im Rahmen von Gemeindeberatung<sup>62</sup> für den Austausch von Management und Kirche sorgt. (vgl. Halfar/Borger 2007: 56; Fleßa/Jähnichen 2005: 201f.)

Auch die Anzahl der Bücher, Tagungen und Kurse zum Bereich Management in der Kirche nimmt schnell zu (Kosch 2008: 1f.)<sup>63</sup>.

In der Begegnung zwischen Managementlehre und Kirche werden von Christen, Mitarbeitern, Führungspersonal einerseits **Chancen** zur Erfüllung des Auftrags der Kirche gesehen, andererseits eine Art „Kulturcrash“, welcher **Abwehrreaktionen** verursacht (vgl. Halfar/Borger 2007: 58, 67ff.; Höher/Höher 1999: 17; Fürst/Severin 2000: 54; Dietzfelbinger/Teuffel 2002: 9). Management ist für einige wie selbstverständlich notwendig, für andere wird damit in einen Bereich eingegriffen, für den eigentlich der Heilige Geist<sup>64</sup> zuständig ist, „[...] der doch weht, wo er will“. (Schaller 2006: 34)

---

<sup>62</sup> Diese wird oft nebenberuflich z.B. von Pfarrern, Gemeinde- und Pastoralreferenten ausgeübt. Die Konzepte sind in kirchlichem Stil aufgebaut und vor allem durch theologische, psychologische, sozialpädagogische Ansätze bestimmt. Sie dienen der Gemeindeanalyse, Leitbild-Arbeitsstrukturentwicklung und Kommunikationshilfe. (Halfar/Borger 2007: 56)

<sup>63</sup> Ausführlich siehe Kap. 1.6 (aktueller Forschungsstand).

<sup>64</sup> Dieses theologische Argument kann wissenschaftliche Forschung über Kirche im Sinne einer Institution grundsätzlich „ad absurdum“ (Krönes 1998: 9) führen. Es betrifft die Grundauffassung, dass Handeln von Menschen allein vom Heiligen Geist bestimmt sein müsse. (Krönes 1998: 9)

Ein vertieftes Eingehen auf diese Diskussion ginge über das Ziel der Arbeit hinaus. Nur soviel: Wissenschaft hat als Basis menschliche Rationalität. Würde man stringent dem Prinzip der Inspiration folgen, wäre jede wissenschaftliche Begründung des Handelns der Kirche überflüssig, einschließlich der managementorientierten Forschung. Inspiration hat sicherlich ihre Bereiche aber nicht uneingeschränkt. Die Menschen sollen ihren Verstand, den sie durch die Schöpfung bekommen haben, zum eigenverantwortlichen Entscheiden einsetzen. Manche Bibelstellen mögen nach einem ersten Eindruck Kritik daran üben, dass Menschen ihren Verstand gebrauchen. Z.B. Spr. 3,5: „Mit ganzem Herzen vertrau auf den Herrn, bau nicht auf eigene Klugheit; [...]“. Es entspricht einer naheliegenderen Auslegung der Bibel, dass sie den Einsatz von Ratio als selbstverständlich ansieht und daher deren Rechtmäßigkeit nicht speziell betont. (vgl. Krönes 1998: 11; Spr. 3,5)

Allerdings kann von einer biblischen Warnung die Rede sein, „[...] Rationalität zu einem Rationalismus zu verabsolutieren und ihr so einen Stellenwert beizumessen, der ihr nach biblischen Maßstäben nicht zukommt“. (Krönes 1998: 11)

Für Letztere hat die Verbindung von Managementwissen und Kirche „[...] immer noch eher etwas Anrühiges“. (Halfar/Borger 2007: 60) Es wird befürchtet, durch die Anwendung von Managementwissen unterwerfe sich Kirche fremdartigen Gesetzmäßigkeiten. Vor allem sind es Gesetzmäßigkeiten, die ihren Ursprung in der Wirtschaftswelt haben. Manche auf Seiten der Kirche streben es an, sich deutlich und unmissverständlich von dieser Welt abzugrenzen, da sie ihnen „[...] als Inbegriff struktureller Sünde gilt“. (Halfar/Borger 2007: 60) Ein Titel aus dem amerikanischen Raum über Management in der Kirche lautet unter Bezug auf Mt 10, 16: „Clever as serpents' – Klug wie die Schlangen [...]“ (Niewiadomski 2000: 112) und es geht in der seit Jahren geführten Diskussionen oft darum, wer schließlich wen mit List übervorteilt, wenn sich modernes Management und Religion begegnen. (vgl. Halfar/Borger 2007: 60; Niewiadomski 2000: 112, 114)

Management- und Betriebswirtschaftslehre werden assoziiert mit gewinn-, leistungsorientiertem, ausbeuterischem und technokratischem Vorgehen, Erfolg, Einkommen, mit Willkür, Ausbeutung und einer allein nach materialistischen Zielen strebenden Einstellung. Eine Vereinbarkeit mit den christlichen Werten scheint nicht gegeben. Man befürchtet „[...] die Unverfügbarkeit der Gnade oder die Unverzweckbarkeit des Menschen [...]“ (Nitsche/Hilberath 2002: 14) sei gefährdet oder sogar den Identitätsverlust der Kirche. (vgl. Patzen 1997: 4f.; Höher/Höher 1999: 13f.; Perels 1990: 50; Nitsche/Hilberath 2002: 14; Halfar/Borger 2007: 55, 60f., 69; Schwarz 2000: 42; Karrer 2000: 14; Blömer 1998: 87)

Es scheint bei diesen Argumenten, als lebten Theologie und Managementlehre in völlig unterschiedlichen Welten. Die eine Welt wird von effizientem Vorgehen und Kalkül bestimmt, die andere Welt von Nächsten- und Gottesliebe. (vgl. Fleßa/Jähnichen 2005: 196; Haderlein/Tscheulin 2003: 61; Fürst/Severin 2000: 55)

---

Zum Begriff „Rationalismus“ ein Rückgriff auf Laurentius: „Rationalismus heißt in der Theologie diejenige Richtung, welche alle religiöse Erkenntniß von der Einsicht der menschlichen Vernunft (ratio) abhängig macht und nur soweit für wahr annimmt, als die eigene Vernunft aus sich deren Wahrheit zu erkennen vermag“. (Laurentius 1897: 796)

Für den weiteren Verlauf der Arbeit bleibt festzuhalten, die Rationalität des Menschen ist im kirchlichen Tun ebenso nötig und wissenschaftliche Analysen, in dieser Arbeit im Bereich der empirischen Forschung und Managementlehre, unterstützen rationale Entscheidungen (vgl. Krönes 1998: 11).

Die Ablehnung von Managementmethoden geht einher mit dem oft kontroversen Verhältnis der Kirche zu **Erfolg und Leistung**, die beide Themen von Management, speziell von Anreizsystemen, sind<sup>65</sup>. Es würden mit diesen Begriffen die Rechte der jeweils Stärkeren vertreten, es würde der Eindruck vermittelt, der Mensch begründe seinen Wert aus sich selbst, erschaffe sich selbst und sei nicht Gott dankbar, der alles erschaffen hat. Erfolg anzustreben gilt auch heute weiterhin vielen Christen als unschicklich und man bezieht sich auf einen Satz, der Martin Buber zugeschrieben wird und aussagt, Erfolg zähle nicht zu den Namen von Gott. Oft wird in der Kirche damit Erfolglosigkeit theologisch gerechtfertigt. (vgl. Halfar/Borger 2007: 69, 86ff.; Reck 2000: 47; Bau 2003: 9; Perels 1990: 50, 53; Steinmann/Schreyögg 2000: 6)

Die Situation ähnelt den Diskussionen der 60er/70er Jahre des 20. Jahrhunderts, als kirchliche Seelsorge eine Fortentwicklung durch praktische und theoretische **psychotherapeutische und psychoanalytische** Erkenntnisse erfuhr<sup>66</sup> (vgl. Halfar/Borger 2007: 55; Karrer 2000: 14).

Es wurde lange nicht die Frage gestellt, ob es gute, erfolgreiche oder schlechte Seelsorge gibt und welche Rolle der Seelsorger, seine Person oder seine Methode spielen. Bis nach der Mitte des vergangenen Jahrhunderts stand die Lehr- und Lernbarkeit von Seelsorge in Zweifel. (vgl. Klessmann 2002: 145)

Bei den Widerständen gegen Management kommen oft **Gründe** zum Vorschein, die in der weit zurückliegenden Entwicklungsgeschichte des Organisationsverständnisses der Kirche liegen und tief im spirituellen und

---

<sup>65</sup> Zur Einordnung der Anreizsysteme in die Managementlehre s.u.

<sup>66</sup> Auch hier berief man sich darauf, dass der Heilige Geist wirkt. Es schien vor diesem Hintergrund nahezu eine Anmaßung zu sein, die Qualität dieser Leistung steigern zu wollen. (vgl. Klessmann 2002: 145)

Gerade unter Einbezug des Heiligen Geistes argumentiert Thurneysen's Seelsorgelehre 1948: „Dass der Heilige Geist der große Vorbehalt sei, [...]“ (Thurneysen 1948: 162) auf dessen Basis Reden und Hören eines Seelsorgers stehen aber sich des Heiligen Geistes zu vergewissern, bedeutet gerade nicht, menschliche Seelsorge und Hilfe als unnütz und irrelevant anzusehen. (vgl. Thurneysen 1948: 162f.)

Im Gegenteil: „Eben *weil* wir des Beistandes des Heiligen Geistes gewiß sind, werden wir uns aufmachen, um als seine Werkzeuge alles einzusetzen zur Gewinnung des Menschen für das Wort Gottes“. (Thurneysen 1948: 163, Hervorhebung im Original)



theologischen Selbstverständnis von Kirche ihren Ausgangspunkt haben (Halfar/Borger 2007: 59). Es geht vor allem darum, „[...] wie sehr und wodurch genau sich Kirche von ‚der Welt‘, [...] unterscheiden muss, um Kirche zu bleiben – und wie das, was an der Kirche selbst ‚weltlich‘ ist, mit ihrem geistlichen Wesen in Verbindung gebracht wird“. (Halfar/Borger 2007: 59)<sup>67</sup>

Innerhalb von Kirche verstärkt sich dabei oft zusätzlich normaler Widerstand gegen Reformen mit einer Art Beharrungstheologie. Basis dafür sind „sakrale Fehlschlüsse“ (Nethöfel 1997: 19).

Es handelt sich um den

- hierarchischen Fehlschluss: Weil Kirche Heiliges verwaltet, ist das Verwaltungshandeln der Kirche heilig,
- diakonischen Fehlschluss: Die Dienstleistung der Kirche ist heilig, weil es Hilfe der Kirche ist,
- sakramentalen/priesterlichen Fehlschluss: Weil Kirche Sakramente verwaltet und predigt, ist deren Amtsausübung heilig.

Diese Fehlschlüsse erklärten lange die Reflexion der Arbeitsweise von Kirche zu einem Tabu, allein mit der Begründung, es handele sich um die Kirche als Untersuchungsgegenstand. (vgl. Nethöfel 1997: 19; Halfar/Borger 2007: 59)

Es geht, trotz der anhaltenden Diskussionen, heute allerdings immer weniger um die grundsätzliche Diskussion, **ob** Management in der Kirche seinen Platz hat, sondern darum, **wie** es angewandt wird. Entweder professionell oder dilettantisch, zukunfts- oder vergangenheitsorientiert, innovativ oder traditionell. (vgl. Jäger 2000: 9)

In dieser Arbeit wird sowohl aus Sicht der Managementlehre als auch aus derjenigen der Kirche davon ausgegangen, dass **Managementkonzepte** in der Kirche anwendbar sind<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Siehe auch Bischofberger 2005: 7.

<sup>68</sup> Ähnlich siehe auch Patzen 1997 ganz, speziell S. 25; Mertes 2000 ganz, speziell S. 20; Halfar/Borger 2007 ganz, speziell S. 67, 69.

Aus Perspektive der **Managementlehre**<sup>69</sup> umfasst ihr Objektbereich nicht allein soziale Systeme, die in der Wirtschaft produktiv tätig sind (vgl. Dietzfelbinger 2002: 87; Bischofberger 2005: 12). Es können in der Managementlehre<sup>70</sup> Forschungen mit unterschiedlichen Zielvorgaben oder unter verschiedenen Bedingungen durchgeführt werden<sup>71</sup> (vgl. Krönes 1998: 9). Bereits Ulrich nimmt in seinem Grundlagenwerk die Position ein, zumindest Teile betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse hätten auch außerhalb der Wirtschaft Geltung; in späteren Jahren erweitert der diesen Bereich (Bischofberger 2005: 12): „Management ist die bewegende Kraft überall, wo es darum geht, durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken vieler Menschen gemeinsam etwas zu erreichen, in der staatlichen Verwaltung ebenso wie in der Kirche oder beim Militär, in der Schule wie in der Wirtschaft“. (Ulrich 2001: 243)

Seit einigen Jahrzehnten erst werden diese Forschungen jedoch auch zu öffentlichen Betrieben oder im Nonprofit-Bereich durchgeführt (vgl. Krönes 1998: 9; Weber 2005: 11).

Dies geschah in einem solchen Umfang, dass sich eine spezielle BWL bildete, deren Schwerpunkt die öffentlichen Betriebe sowie Verwaltungen sind. Es ist allerdings im nicht-erwerbswirtschaftlichen Bereich weiter **Nachholbedarf** für die BWL vorhanden; beispielsweise bei Forschungen zur Kirche. Grund ist zum einen, dass ein Outcome von kirchlichen Leistungen, beispielsweise der Glaube, bedeutend schwieriger zu messen ist als ein Outcome anderer NPOs. Zum anderen sind es die vorhandenen Spezifika und dabei die Ziele, die Personalstruktur und Organisation, weshalb Konzepte aus dem Bereich der Forschungen zu Profit- und Nonprofit-Organisationen beziehungsweise aus dem Dienstleistungsbereich nicht einfach übertragen werden können. In einigen Einzelbereichen geben die Forschungsergebnisse zu Nonprofit- und Dienstleistungsorganisationen jedoch sicherlich Anhaltspunkte, da Ähnlichkeiten

---

<sup>69</sup> Nebenbei sei erwähnt, die Managementlehre ihrerseits hat sich von bürokratischen Organisationen beispielsweise von Kirche beziehungsweise Armee beeinflussen lassen; heute ist eine umgekehrte Bewegung festzustellen (vgl. Bischofberger 2005: 12).

<sup>70</sup> „Management“ hat einen lateinischen Sprachursprung (vgl. Staehle 1999: 71). Es gibt dazu verschiedene Ableitungen; am überzeugendsten erscheinen die Wortursprünge einerseits „manus“, andererseits „agere“, übersetzt hieße dies „an der Hand führen“ (Staehle 1999: 71). Siehe auch Dietzfelbinger 2002: 87f.; Braverman 1980: 61.

<sup>71</sup> Auf die Kirche bezogen, siehe auch Schneider 2006: 115ff.; Fetzer 1997: 52.

mit der Kirche durchaus vorhanden sind. (vgl. Weber 2005: 11; Tetzlaff 2005b: 25; Mertes 2000: 16, 134ff.; Fetzer 1997: 52)

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Erkenntnisse der **Managementlehre**, soweit sie den jeweils spezifischen Anforderungen angepasst werden, nicht allein in Organisationen mit erwerbswirtschaftlichem Hintergrund anwendbar sind, sondern auch in Organisationen mit anderen Aufgaben wie z.B. den Seelsorgeeinheiten (vgl. Patzen 1997: 5f.; Bischofberger 2005: 7f.; Schneider 2006: 119f.; Mertes 2000: 16; Weber 2005: 11; Tetzlaff 2005b: 25; Karrer 2000: 16)<sup>72</sup>.

Auch **aus Sicht der Kirche** wird in dieser Arbeit die Anwendbarkeit von Managementkonzepten in Seelsorgeeinheiten für möglich gehalten. Es kann dabei jedoch die Grundspannung von Kirche als einer Organisation und als ein Mysterium, als Glaubensgemeinschaft, nicht außer Acht gelassen werden. (vgl. Patzen 1997: 5ff.; Bischofberger 2005: 7f.; Sandrock 2008: 482; Reck 2000: 41f.; Halfar/Borger 2007: 61, 68f.; Mertes 2000: 20, 31, 33f; Karrer 2000: 16)

Die empirische Forschung und die Gestaltung mit Managementmodellen nimmt die Seelsorgeeinheit als soziales System, als Organisation, in den Blick (vgl. Blömer 1998: 87; Tetzlaff 2005b: 25).

Dabei werden allerdings „sakrale Fehlschlüsse“ (Nethöfel 1997: 19) vermieden und die empirische Gestalt von Kirche nicht mit einer Art „mystischen Unangreifbarkeit“ (Karrer 2000: 15) verdeckt. Es ist nicht Ziel, das kirchliche Mysterium mit empirischer Forschung zu entschlüsseln, sondern es geht darum, Möglichkeiten für wirksames, effektives und effizientes Handeln in der sichtbaren Realgestalt der Kirche zu schaffen und die Bedingungen dafür zu analysieren. (vgl. Karrer 2000: 15f.; Tetzlaff 2005b: 25; Tetzlaff 2005a: 9; Pax 2007: 50, 52; Nethöfel 1997: 19)

Grund für die Zuwendung zur strukturellen und empirischen Gestalt von Kirche sind die Erreichung der kirchlichen Ziele und der kirchlichen Sendung und mit diesem Vorgehen „[...] emigriert nicht automatisch die Mystik aus der Kirche“. (Karrer 2000: 15)<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Ausführlich siehe auch Schneider 2006: 119f. und Kap. 3.

<sup>73</sup> Ähnlich siehe auch Halfar/Borger 2007: 69.

Die Erkenntnisse der **Managementlehre** und **empirischen Forschung** verfolgen für den sichtbaren Teil von Kirche in dieser Arbeit das Ziel, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern, sie konkurrenzfähig zu halten, die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter so zu schaffen, damit optimale Leistung im Sinne des Organisationsziels erbracht wird. Dieses **Organisationsziel** unterscheidet sich in vielen Punkten von Unternehmen, die Gewinnerzielung anstreben. Nur Managementmodelle mit ökonomischen Zielen haben die Absicht, langfristig Gewinn zu maximieren. Bei Seelsorgeeinheiten und den für sie zu entwickelnden Anreizsystemen geht es nicht um Anreize zu finanziellem Gewinn. Es geht um das kirchliche Zielsystem<sup>74</sup>. Es geht darum, erfolgreich das weiterzugeben „[...] und erlebbar zu machen, was der christliche Glaube zum Inhalt hat [...]“ (Perels 1990: 53), es geht darum, Menschen anzusprechen, für das „Produkt“ der biblischen Botschaft zu gewinnen. (vgl. Dietzfelbinger 2002: 87f.; Perels 1990: 12, 53f.; Reck 2000: 47; Patzen 1997: 7; Halfar/Borger 2007: 69; Kosch 2008: 1ff.; Nitsche/Hilberath 2002: 15; Scharer 2002: 53; Karrer 2000: 15; Fürst/Severin 2000: 55; Mertes 2000: 18, 20, 31, 33f.; Schaller 2006: 39)

Erfolg und Leistung sind daher aus theologischer Sicht nicht ideologisch auszublenden, solange es um eine **theologische Ausrichtung** auf das Evangelium, das Zielsystem des Reiches Gottes geht. Die theologischen Ziele der Kirche sind normativ die Grundlage von Management und Anreizsystemen. (vgl. Nitsche/Hilberath 2002: 18; Karrer 2000: 15f.; Patzen 1997: 5ff.; Bischofberger 2005: 7f.; Sandrock 2008: 482; Reck 2000: 41, 47; Schaller 2006: 39; Fürst/Severin 2000: 55; Kosch 2008: 2f.; Halfar/Borger 2007: 69, 88ff.; Niewiadomski 2000: 115; Mertes 2000: 18, 20, 31, 33f.)

Kirche unterstellt sich damit nicht „[...] *fremden Gesetzmäßigkeiten* [...]“ (Dietzfelbinger 2002: 98, Hervorhebung im Original). Sie würde dies dann tun, wenn sie sich als Unternehmen, dessen Handeln lediglich auf Gewinnmaximierung zielt, sehen und all ihr Handeln am Streben nach Gewinn orientieren würde. (Lätzel 2007: 285; Dietzfelbinger 2001: 301; Dietzfelbinger 2002: 98)

Es ist zwar richtig, dass die Bibel an keiner Stelle Erfolg als Gottesnamen erwähnt, da die Macht Gottes, seine Herrlichkeit, seine Weisheit, seine Güte nach der Bibel

---

<sup>74</sup> Ausführlich siehe Kap.3.

allumfassend sind und weit weg von jeglichen menschlichen Kategorien. Erfolg ist jedoch eine bedeutende Kategorie des zwischenmenschlichen Zusammenlebens, die nötig ist, um selbstbewusst das Leben in der Kirche zu gestalten, vor allem dann, wenn Ziele erreicht werden wollen. (Halfar/Borger 2007: 88f.)

Diese Arbeit legt von Erfolg und Leistung einen Begriff zugrunde „[...] der nicht zur Selbstvergötzung oder zur Unterwerfung unter unbiblische Prinzipien führt; einen, der hilft, inspiriert und unverkrampft und in einem ganz bestimmten Sinne erfolgreich in der Kirche [...] zu arbeiten“. (Halfar/Borger 2007: 88)

Das Evangelium appelliert geradezu an die Menschen, nach Gottes Reich und Gottes Gerechtigkeit zu streben, worin man erfolgreich, jedoch nicht egoistisch und angeberisch sein soll; Ängstlichkeit und allzu große Zurückhaltung werden jedoch ebenfalls als hinderlich angesehen (vgl. Halfar/Borger 2007: 88). Das Matthäusevangelium belegt dies mit der Aussage: „Euch aber muss es zuerst um sein Reich und um seine Gerechtigkeit gehen; dann wird Euch alles andere dazugegeben“. (Mt 6, 33)<sup>75</sup>

Auch ein **Blick in die Geschichte** zeigt, dass die sichtbare Gestalt von Kirche schon zu allen Zeiten von den jeweiligen Kulturtechniken, welche Menschen einbrachten, profitiert hat (Halfar/Borger 2007: 67). Kirche war im Laufe ihrer Geschichte stets in Kontakt und Austausch zu der sie umgebenden Gegenwart, sie ist „[...] ko-extensiv mit der jeweiligen Gegenwart [...]“. (Garhammer 1998: 49)

„Ecclesia semper reformanda“ ist, unter Bezug auf „Lumen Gentium 9“ sowie „Unitatis Redintegratio 6“, das Verständnis des Zweiten Vatikanischen Konzils für die dauerhafte Notwendigkeit von Kirche, sich zu verändern (vgl. Schaller 2006: 34; Kehl 1995: 437; Lumen Gentium 1964: 9; Unitatis Redintegratio 1964: 6).

**Jesus selbst**, Paulus und beispielsweise Augustinus nutzten jeweils die besten und effizientesten Medien oder auch Organisationsformen der jeweiligen Zeit, damit sie möglichst eine große Zahl an Adressaten für den Glauben an Gott interessieren konnten. Die Kirche überlebte, da Jesus aber auch die Heiligen und Propheten sie stets von Neuem auf die Kundschaft hin orientierten. Beispielsweise durchbrach Jesus für seine Zeit typische religiöse Normen beziehungsweise Erwartungen. Er wandte Gleichnisreden sowie Zeichenhandlungen mit Bezugnahme zur Schrift an; dies galt zu dieser Zeit als hochmodern kombinierter Medieneinsatz. Paulus setzte

---

<sup>75</sup> Zum Verhältnis von Kirche und Erfolg, siehe auch Reck 2000: 47.

darüber hinaus zum Aufbau seiner vernetzten Organisation die Rhetorik der Antike sowie das Briefsystem der römischen Weltmacht ein, er suchte nach effizienten Möglichkeiten zur Christus-Verkündigung und wanderte nicht planlos durch das Land, sondern steuerte jeweils Hafenstädte im antiken Mittelmeergebiet an, um in den dortigen Wirtschafts-/ Kommunikations-/Kulturzentren Gemeinden zu gründen und damit das Wort Gottes der griechisch-römischen Gesellschaft bekanntzumachen. Paulus hatte das Ziel, die Frohe Botschaft den Menschen erfolgreich zu vermitteln. Auch die Amtssitze der Bischöfe der damals jungen Kirche machten sich das äußerst effiziente Management der römischen Verwaltungsorganisation zu nutze. (vgl. Nethöfel 1997: 20; Nitsche/Hilberath 2002: 18)

Sicherlich stellt sich die Frage, in welchem **Verhältnis** die Theologie zur Managementlehre steht. Damit hat sich Mertes in seiner Arbeit „Controlling in der Kirche: Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster“ (Mertes 2000) ausführlich auseinandergesetzt, was auch Hintergrund der folgenden Überlegungen ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist bei der Entwicklung eines Managementinstruments von einer Nachrangigkeit der Managementlehre gegenüber der Theologie auszugehen. Priorität hat der kirchliche Auftrag der Heilsbringung für die Menschen<sup>76</sup>. Die in diesem Zusammenhang nachrangigen Wissenschaften haben für „optimale Ressourcenallokation“ (Mertes 2000: 20) zu sorgen. Eine theologische Einmischung steht der Managementlehre nicht zu, lediglich eine methodische, sonst stünde der Vorwurf eines „wissenschaftlichen Dilettantismus“ (Mertes 2000: 20) im Raum und sie wäre im Verdacht, sich Können und Wissen anzumaßen, das sie nicht hat. Folgen für einen eventuellen Vorwurf wissenschaftlichen Dilettantismus können Fragen haben, die nicht ausreichend allein von einer wissenschaftlichen Disziplin, wie z.B. der managementorientierten Denkweise, zu beantworten sind und sich diese Disziplin dann beispielsweise mit theologischen/kirchlichen Fragen beschäftigt. Einerseits haben theologische Erkenntnisse Priorität, andererseits haben die managementwissenschaftlichen Fragen in der Kirche eine theologische Seite.

---

<sup>76</sup> Siehe auch Schneider 2006: 118ff.; Fleßa/Jähnichen 2005: 196; Bischofberger 2005: 12f.; Patzen 1997: 43ff.; Lätzel 2007: 284.

Daraus könnte gefolgert werden, die Managementlehre solle diese Fragen besser dem Theologen überantworten. Trotz dessen geringerem Managementverständnis hätte er den Vorteil, Theologe zu sein, was vorrangig ist. (vgl. Mertes 2000: 19ff.)

Zur Frage der **Trennung der Disziplinen** gibt es unterschiedliche Positionen. Chmielewicz vertritt die Meinung, dass eine klare Trennung der Einzeldisziplinen zwar Kommunikation und Verbindung von Disziplinen verhindert und auch in den Grenzbereichen von einzelnen Disziplinen zu Verödung führt, dafür aber Dilettantismus vermeidet. (vgl. Chmielewicz 1979: 21)

„Der Gedanke der Einheitswissenschaft ohne disziplinäre Teilgebiete bleibt eine Illusion; seine Folge wäre der Amateur [...] und Universaldilettant“. (Chmielewicz 1979: 22)

Auch Chmielewicz möchte gerade in den Grenzgebieten keineswegs das Arbeiten verschiedener Disziplinen verbieten, um damit der Verödung vorzubeugen. Er wünscht dies ausdrücklich, fordert aber große Sorgfalt, wenn in fachfremden Bereichen<sup>77</sup> gearbeitet wird. Die scharfe Abgrenzung von Disziplinen kritisieren Popper und Ackoff. Die Probleme könnten nach Ackoff meist nicht von einer Disziplin bearbeitet werden; es gäbe Überschneidungen von psychologischen, wirtschaftlichen, soziologischen, politischen Problemen. (Chmielewicz 1979: 21f.)

In dieser Arbeit wird der von Mertes (2000: 21f.), im Rahmen seiner Forschung vorgestellte Weg, eingeschlagen. Es werden mit dem Managementinstrument des Anreizsystems **keine theologischen Konflikte** versucht zu bearbeiten oder Lösungsvorschläge entwickelt (z.B. zum Verhältnis Priester - Laien), es werden auch nicht theologische Implikationen diskutiert. In der Arbeit werden im Rahmen der theologischen Möglichkeiten und auf das Zielsystem der Kirche orientiert Vorschläge für Anreizsysteme zur idealen Nutzung der Humanressourcen entworfen. Gemeinsamer Bezugspunkt von Managementlehre und Theologie ist demnach der kirchliche Auftrag als Organisationsziel. (vgl. Mertes 2000: 20ff.; Halfar/Borger 2007: 69)<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Ähnlich siehe auch Mertes 2000: 21.

<sup>78</sup> Zum Verhältnis Management und Kirche, siehe auch Schnider 1997: 29ff.; Reck 2000: 39ff.

Eine weitere Einordnung der Arbeit muss **innerhalb der Managementlehre** vorgenommen werden. Management teilt sich auf in die Funktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz (die Sicherstellung von Human-Ressourcen, deren Auswahl und Entwicklung), Kontrolle (es geht um die Frage der Zielerreichung) und Führung (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000: 8ff., 141)<sup>79</sup>.

Innerhalb der Managementlehre ist die Arbeit im Bereich der **Führung** angesiedelt. Führung ist zielbezogene, bewusste Beeinflussung von Verhalten. Zentraler Zweck von Führung ist die Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter, damit diese höhere Leistung erbringen, was auch Ziel der Anreizsysteme ist. Führung erfolgt durch geschriebene und ungeschriebene Regeln, Techniken, Einflußnahme auf die Unternehmenskultur<sup>80</sup>, Motivation und Anreizsysteme. Motivation ist für die Führung von großer Bedeutung, da es keineswegs selbstverständlich ist, dass Menschen in Organisationen zielkonform handeln. Führung soll auf das Organisationsziel hin orientiert, die mit den Funktionen Organisation und Personal geschaffenen Möglichkeiten zur Leistungserbringung anregen. (vgl. Bau 2003: 9, 13ff.,19; Kruse 2002: 31; Busse 2002: 136f.; Berthel/Becker: 2007: 12; von Rosenstiel 2003: 11; Steinmann/Schreyögg 2000: 8ff., 141; Drumm 2005: 459ff.; Steinmann/Kühlmann 1992: 279)<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Zu den genannten Funktionen im Managementprozess ausführlich und speziell zur Diskussion des Managementprozesses, siehe Steinmann/Schreyögg 2000: 123ff.

<sup>80</sup> Über die Frage, ob und inwieweit die Unternehmenskultur gestaltet werden kann, gibt es unterschiedliche Positionen (vgl. Winter 1996: 33). Im Rahmen dieser Arbeit wird mit Rosenstiel 2003: 11 von einer Möglichkeit zur Beeinflussung der Unternehmenskultur durch die Führung z.B. mit Regeln und Vorschriften ausgegangen.

<sup>81</sup> Sicherlich gibt es bei Anreizsystemen auch Überschneidungen zu anderen Funktionen, die Motivation und Leistung von Mitarbeitern beeinflussen, beispielsweise zur Personalfunktion und hier dem Bereich der Personalentwicklung (vgl. IWS 2008: 1f.; Bambach 2003: 1f.; Berthel/Becker 2007: 12). „Personalentwicklung ist ein motivierender, permanenter Wachstumsprozess, eine systematische Pflege der fachlichen und menschlichen Qualitäten im Einklang der Wünsche, Bedürfnisse, Anforderungen und Vorstellungen des Mitarbeiters und des Unternehmens“. (Bambach 2003: 1)  
Sie hat das Ziel, den Unternehmensmitgliedern „[...] Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln. Sie beinhaltet die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten [...], insbesondere unter Berücksichtigung der Veränderungen der



Instrumente der Führung lassen sich einteilen in organisatorische, womit Führungssituationen durch Stellenbeschreibungen und Stellenbildungen verändert werden, weshalb sie lediglich mittelbar das Mitarbeiterverhalten beeinflussen, und personale, die direkt auf das Verhalten von Mitarbeitern wirken, wie z.B. Lob, Anerkennung, Leistungsvergütung. Anreizsysteme können beide Arten von Führungsinstrumenten beinhalten (Bau 2003: 15).

Die zu entwickelnden Anreizsysteme können dabei Führungsinstrumente auf verschiedenen Ebenen sein. Zum einen auf Ebene der Seelsorgeeinheit, zum anderen können sie deren Befugnisse übersteigen und eine Führungsaufgabe höherer Ebenen, wie z.B. der Diözese oder Weltkirche darstellen.

Für die Schaffung der theoretischen Basis der vorliegenden Arbeit wird jedoch auch auf andere Managementfunktionen zurückgegriffen. Die Analyse des Arbeitsumfeldes (Kap. 3) der pastoralen Mitarbeiter ist im Bereich der Managementfunktion „**Organisation**“ anzusiedeln, da es um die Charakteristika der Seelsorgeeinheit als Organisation geht. Kapitel 4 wiederum ist bei der Funktion „**Personal**“ einzuordnen; es geht um die Mitarbeiterpotentiale, deren Leitungskompetenzen<sup>82</sup>, Qualifikationen und Aufgaben.

---

zukünftigen Anforderungen der Tätigkeiten und im Hinblick auf die Verfolgung betrieblicher und individueller Ziele“. (Hentze/Kammel 2001: 339)

Fortbildungsangebote können, je nach Ergebnis der empirischen Untersuchung, als Anreiz zur Motivationssteigerung erwähnt werden.

Auch zur Personalauswahl gibt es Verbindungen, wenn es darum geht, geeignete Mitarbeiter mit entsprechendem Verhalten im Sinne der Organisationsziele an passende Stellen zu bringen (vgl. Jung 2006: 153; Berthel/Becker 2007: 12).

<sup>82</sup> Auch hier sicherlich eine Überschneidung zur Funktion „Organisation“.

## 1.6 Stand der Forschung

Bislang gibt es keine Forschungen nach vorliegender Konzeption und angestrebtem Forschungsziel. Es wurden zwar Forschungen mit Gemeinde- und Pastoralreferenten und/oder anderen Personengruppen im kirchlichen Dienst durchgeführt, die auch Aufgaben, Motive und Motivation im Fokus hatten, allerdings nicht in der Art und Weise dieser Arbeit.

Einige Beispiele seien an dieser Stelle erwähnt:

Eine Forschungsarbeit (**Bruhn et al. (2000a)**)<sup>83</sup> erhebt in der Schweiz Motivation von evangelischen und katholischen haupt- und ehrenamtlichen Kirchenmitarbeitenden im Rahmen der Arbeitszufriedenheitsforschung. Es wird jedoch dabei einerseits nicht die Bandbreite der Motive erfragt, weshalb andererseits diese Ergebnisse nicht Basis der Anreizsystemgestaltung sein können<sup>84</sup>.

2001 wurde von Fürst und Neubauer der Sammelband „Theologiestudierende im Berufswahlprozess“ herausgegeben. Es wird dabei auch die Motivation zum Studienbeginn des Theologiestudiums in Münster, Würzburg, Tübingen, Bonn erhoben. Berufung, früheres kirchliches Engagement waren u. a. bei Theologiestudierenden mit Berufsziel Pastoralreferent die Motive. (vgl. **Fürst/Neubauer 2001**; Heinemann 2001: 34; Kläden 2001: 46f.)

Als Vorstudie dazu siehe **Feeser 1999**. Die Motive für das Berufsziel PastoralreferentIn bei Theologiestudierenden im Erzbistum Köln sind: Mit Menschen arbeiten, Glauben weitergeben, Gemeinden entwickeln. (vgl. Feeser 1999: 370; Heinemann 2001: 32)

2001/2002 beschäftigen sich Marx und Ruland u.a. mit evangelischen Pfarrerinnen und Pastoral- und Gemeindereferentinnen innerhalb von Nordrhein-Westfalen. Als Berufsmotive für Gemeinde- und Pastoralreferentinnen erforschen sie die Vielfalt der Tätigkeit, Sinn bei der Arbeit zu sehen, die Möglichkeit, in diesem Beruf nicht nur geben zu müssen, sondern auch zurückzubekommen, den Wunsch, für Gott und die

---

<sup>83</sup> Siehe dazu auch Lischka/Siems 2000: 35ff.

<sup>84</sup> Ausführlich zur Arbeitszufriedenheitsforschung, siehe Kap. 5.2.3.

Kirche zu arbeiten und Verantwortung übernehmen zu wollen. (vgl. **Marx/Ruland 2003**: 209ff.)

Die Veröffentlichung von Moser/Meyerberg im Jahr 2003 beschreibt eine empirische Analyse im Erzbistum Freiburg zwischen 1995-1999 unter allen pastoralen Berufsgruppen (Priester, Diakone, Pastoral- und Gemeindereferenten) im Hinblick auf deren seelsorgerliches Tun. Es geht dabei um die Ziele, Konflikte, Kompetenzen, Ausbildungsinhalte usw. im Bereich seelsorgerlichen Handelns. (vgl. **Moser/Meyerberg 2003**).

2004 wird in der **Diözese Rottenburg-Stuttgart** eine „Studie zum Berufsbild der Gemeindereferentinnen und -referenten [...]“ durchgeführt. Der Fokus liegt neben der Erhebung von Aufgaben und Beurteilung von Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des Berufs auf geschlechtsspezifischen Fragen. Es wird nicht auf die Analyse der Motivstruktur und Motivation für die einzelnen Aufgaben fokussiert, da es um Wichtigkeit von Möglichkeiten des Berufs und Attraktivität von Aufgaben geht. (vgl. **Pemsel-Maier 2005**)

2005 findet eine Befragung von GemeindereferentInnen im Bistum Würzburg statt. Ziel ist u. a. die Erforschung der Arbeitsgebiete und der Berufszufriedenheit. (vgl. **Befragung zum Berufsprofil 2005**)

Mit einer empirischen Analyse der Arbeitszufriedenheit, siehe dazu Kap. 5.2.3, u. a. von Gemeinde- und Pastoralreferenten im Erzbistum Freiburg, speziell im Zusammenhang mit Supervision, beschäftigt sich eine Diplomarbeit an der Universität Konstanz (vgl. **Strobel-Seiler 2005**).

Zulehner analysiert **2006** in einer Studie die Gruppe der **PastoralreferentInnen** innerhalb des deutschsprachigen Raums. Es geht u. a. um Einsatzfelder im Allgemeinen (Territorium/Kategorie) und Aufgaben konkret im Einsatzgebiet, das Selbstbild, die Spiritualität, das Verhältnis zu den anderen Berufsgruppen wie Priestern, Diakonen, Gemeindereferenten. Zu den Hauptaufgaben im Territorium zählen Liturgie, Sakramentenpastoral, Arbeit mit Ehrenamtlichen, Predigtendienst, Gremienarbeit. (vgl. **Zulehner/Renner 2006**; **Zulehner 2007**)

Zulehner hat sich bereits zuvor mit der Gruppe der **Priester** und gemeinsam mit Patzelt mit den **Diakonen** beschäftigt (vgl. **Zulehner 2001, 2003; Zulehner/Patzelt 2003**).

Im Wintersemester 2010/2011 geht es im Rahmen eines Forschungsseminars an der **Katholischen Fachhochschule in Mainz** um die Gruppe der GemeindeferentInnen. Im Rahmen einer empirischen Erhebung wurden innerhalb einiger Diözesen, u. a. des Erzbistums Freiburg, jeweils zehn GemeindeferentInnen befragt. Es geht beispielsweise um geschlechtsspezifische Themen, Identitätsfragen, Konfliktfelder, Rollen, Aufgaben und Gründe/Motivation für die Berufswahl. (vgl. **Müller/Orth 2012**)

Im Frühjahr 2015 wurden Ergebnisse einer deutschlandweiten **gesundheitspsychologischen Studie** zu den katholischen Priestern, Diakonen, Gemeinde- und Pastoralreferenten vorgestellt. Beispielsweise besteht demnach kaum ein Zusammenhang zwischen der Größe einer Seelsorgeeinheit und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Auch ist die Lebenszufriedenheit der genannten Mitarbeitergruppen vergleichbar mit Menschen anderer akademischer Berufe. Das Gebet spielt hier eine wesentliche Rolle. (vgl. Krumpholz 2015: 3)

Die vorliegende Arbeit möchte eine Forschungslücke schließen, indem im Erzbistum Freiburg zunächst die Aufgaben der Gemeinde- und Pastoralreferenten in Seelsorgeeinheiten erhoben werden, dann eine Bestandsaufnahme ihrer Motivation dafür vorgenommen wird, anschließend die Motive für den Beruf erfragt, diese auf ihren ex- und intrinsischen Charakter hin analysiert und darauf aufbauend Möglichkeiten für Anreizsysteme aufgezeigt werden.

## 1.7 Methode

Es werden ein theoretisches wie empirisches Vorgehen angewendet. Die **theoretische** Fundierung auf Basis der Literaturanalyse bezieht sich auf Literatur der Managementlehre zum Themenbereich Organisation, Motivation und Anreizsysteme sowie theologische Literatur und Literatur zu Seelsorgeeinheiten. Ziel ist es, die Seelsorgeeinheit, das Arbeitsumfeld der Gemeinde- und Pastoralreferenten, aus Perspektive der Managementlehre sowie der Theologie zu analysieren und damit die Basis für die empirische Erhebung und Entwicklung von Anreizsystemen zu schaffen.

Die **empirische Analyse** besteht aus einem qualitativen und quantitativen Teil. Den **qualitativen** Teil bildet eine persönliche Befragung per Zufall ausgewählter Gemeinde- und Pastoralreferenten. Der **quantitative** Teil besteht aus einem schriftlichen, standardisierten, anonymisierten Fragebogen auf Grundlage der persönlichen Befragung. Es wird mit diesem Fragebogen eine Vollerhebung aller Gemeinde- und Pastoralreferenten in Seelsorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg durchgeführt. Mit der empirischen Erhebung soll erforscht werden, welche Aufgaben die Gemeinde- und Pastoralreferenten in Seelsorgeeinheiten wahrnehmen, deren Bedeutung im Rahmen des zeitlichen Aufwands, die Motivation dafür sowie die Motivation für den Beruf an sich.

Die folgende Abbildung fasst die **Struktur der Arbeit** zusammen:

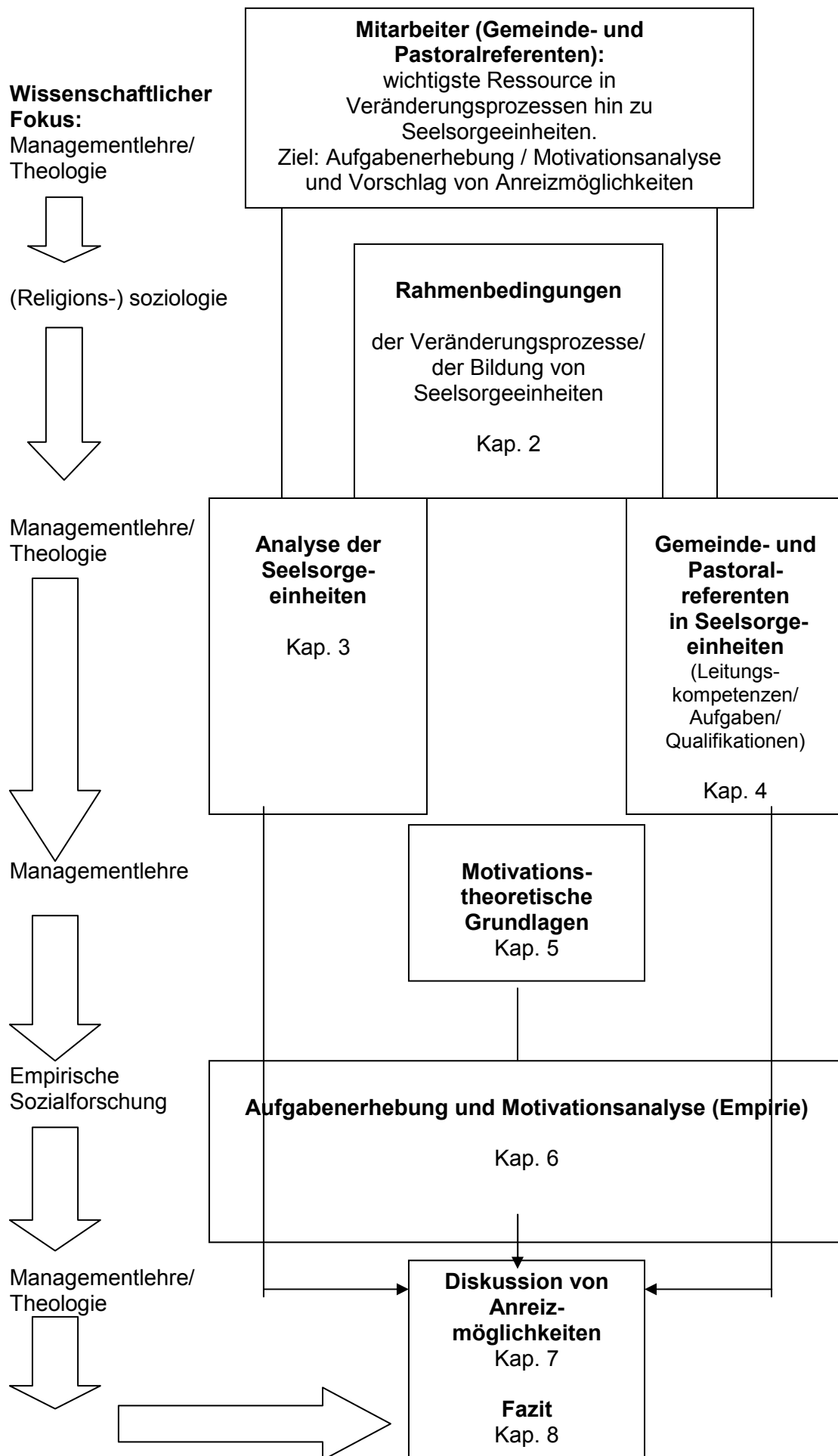


Abbildung 1: Struktur der Arbeit (eigene Abbildung)

## **2. Rahmenbedingungen für die Bildung von Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg**

### **2.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Kirche**

### **2.2 Folgen der gesellschaftlichen Situation für die Mitglieder-, Teilnehmer-, Finanz- und Mitarbeiterentwicklung**

#### 2.2.1 Mitglieder- und Teilnehmerentwicklung

#### 2.2.2 Finanzentwicklung

#### 2.2.3 Mitarbeiterentwicklung

### **2.3 Reaktionen der Kirche auf die Entwicklungen**

### **2.4 Zusammenfassung**

## 2. Rahmenbedingungen für die Bildung von Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg

### 2.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Kirche

Die Stellung der Katholischen Kirche in Deutschland und auch dem Erzbistum Freiburg ist durch eine Verflechtung mit unterschiedlichen **Stakeholdern** (Anspruchsgruppen) gekennzeichnet. Zu den Stakeholdern zählen zunächst die Verbindungen zur Weltkirche<sup>85</sup>, zum Staat und zur Gesellschaft. Die Katholische Kirche ist eingebettet in ein vielfaches gesellschaftliches Beziehungsnetz, welches ausdifferenzierbar ist in verschiedene Organisationen, Gruppen und Individuen, mit denen die Gesellschaft gebildet wird. Beziehungen zur Kirche unterhalten dabei nicht allein die Mitglieder der Kirche, sondern darüber hinaus Parteien, Medien, Interessengruppen, Bürger. (Mertes 2000: 43, 46f.)<sup>86</sup>

„Viele dieser Beziehungen können vereinfachend zu einem allgemeinen gesellschaftlichen Umfeld zusammengefasst werden. Dieses Umfeld ist – im Gegensatz zu den stabilen Verhältnissen zur Weltkirche und zum Staat – einem tiefgreifenden Wandel unterworfen“. (Mertes 2000: 46f.)

Die Katholische Kirche ihrerseits sieht die Beziehung von Kirche und Welt zueinander als eine „[...] Pro-Existenz [...], ohne selbst ganz von dieser Welt zu sein, in der Welt, nicht von der Welt“. (Marx 1990: 392)

Mertes ergänzt, sie werde von der Welt keineswegs in Besitz genommen (Mertes 2000: 47).

Veränderungen der Gesellschaft wirken sich auf die Kirche<sup>87</sup> aus, denn die Rahmenbedingungen der Gesellschaft bilden die Basis des Wirkens von Kirche<sup>88</sup> (vgl. Saier 1999: 5f.; Pastorale Leitlinien 2005: 7, 11, 20; Karrer 2011: 69).

---

<sup>85</sup> Ausführlich siehe Kap. 3.2.1.3.

<sup>86</sup> Speziell die Verbindung des Erzbistums Freiburg zur Gesellschaft, siehe Pastorale Leitlinien 2005: 7.

<sup>87</sup> Ein grob ähnlicher Verlauf zu dem vorliegenden zweiten Kapitel ist beispielsweise bei einem entsprechenden Kapitel in Pax 2007: 35ff. festzustellen.

<sup>88</sup> Beide christliche Kirchen sind in ähnlicher Weise von diesen Entwicklungen betroffen, wenn sie sich auch auf evangelischer Seite deutlicher bemerkbar machen (Huber 1999: 223).



Bereits im **Neuen Testament** ist die Rede vom Auftrag zur Wahrnehmung dieser Entwicklungen (Lehmann 2005: 6).<sup>89</sup>

Jesus spricht vor einer Menschenmenge und sagt: „Das Aussehen der Erde und des Himmels könnt ihr deuten. Warum könnt ihr dann die Zeichen dieser Zeit nicht deuten? Warum findet ihr nicht schon von selbst das rechte Urteil?“ (Lk 12, 56f.)<sup>90</sup>

Unter Verweis auf diese Stelle wird es in der Pastorkonstitution „Gaudium et Spes“ des **Zweiten Vatikanische Konzil** zur Pflicht der Kirche erklärt, „[...] nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten. So kann sie dann in einer jeweils einer Generation angemessenen Weise auf die bleibenden Fragen der Menschen nach dem Sinn des gegenwärtigen und des zukünftigen Lebens und nach dem Verhältnis beider zueinander Antwort geben“. (Gaudium et Spes 1965: 4)<sup>91</sup> Auch heißt es sinngemäß in „Gaudium et Spes“ „[...] the Church is itself a part of this pluralistic world, and not something over against the world“. (McBrien 1982: 179)

---

<sup>89</sup> Zu der folgenden Bibelstelle und dem Verweis des Konzils darauf bezüglich der Verpflichtung, nach den „Zeichen der Zeit“ (Gaudium et Spes 1965: 4) zu forschen (vgl. Lehmann 2005: 6; Gaudium et Spes 1965: 4).

<sup>90</sup> Diese Formulierung ging auch in das „Hochgebet für Messen für besondere Anliegen“ ein: „Laß die Gläubigen die Zeichen der Zeit verstehen und sich mit ganzer Kraft für das Evangelium einsetzen“. (Hochgebet für besondere Anliegen III 1994: 36)

<sup>91</sup> Eine weitere Konzilsstelle, welche diese Verpflichtung belegt: "Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi. Und es gibt nichts wahrhaft Menschliches, das nicht in ihren Herzen seinen Widerhall fände. Ist doch ihre eigene Gemeinschaft aus Menschen gebildet, die, in Christus geeint, vom Heiligen Geist auf ihrer Pilgerschaft zum Reich des Vaters geleitet werden und eine Heilsbotschaft empfangen haben, die allen auszurichten ist. Darum erfährt diese Gemeinschaft sich mit der Menschheit und ihrer Geschichte wirklich engstens verbunden". (Gaudium et Spes 1965: 1)

Siehe dazu auch das erwähnte „Hochgebet für Messen für besondere Anliegen“: „Mache uns offen für das, was die Menschen bewegt, daß wir ihre Trauer und Angst, ihre Freude und Hoffnungen teilen und als treue Zeugen der Frohen Botschaft mit ihnen dir entgegengehen“. (Hochgebet für besondere Anliegen III 1994: 36)

Darüber hinaus ist anzumerken, dass die Konstitution „Gaudium et Spes“ „Pastoralkonstitution über die Kirche in der Welt von heute“ und nicht über die Kirche „**und**“ die Welt heißt (vgl. McBrien 1982: 179; Gaudium et Spes).

Oft ist strittig, was genau zu den „Zeichen der Zeit“ (Gaudium et Spes 1965: 4) zählt. Sicherlich zählt die **gesellschaftliche Situation** dazu. (vgl. Lehmann 2005: 6ff.; Mette 2003b: 122ff.; Pax 2007: 35; Wehrle 2006: 39; Gaudium et Spes 1965: 4ff.)

Dabei geht es nicht um eine „ohnmächtige Anpassung“ (Lehmann 2005: 7) an einen Zeitgeist, sondern durchaus um kritische Wahrnehmung der Realität und um die Deutung und Reaktion darauf vor dem Hintergrund des Evangeliums<sup>92</sup> (vgl. Lehmann 2005: 6f.; Wehrle 2006: 39f.; Gaudium et Spes 1965: 4).

Die Kirche steht jedoch nicht allein von außen durch gesellschaftliche Entwicklungen unter Veränderungsdruck, sondern auch innerhalb der Kirche gibt es verschiedene Vorstellungen über das Christliche und verschiedene Vorstellungen über die Kirche und Gott (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 9f.).

Nachdem die Kirche ihre Existenzbedingungen und öffentliche Position nach Ende des Zweiten Weltkrieges weitgehend restaurieren konnte, hat sich die gesellschaftliche Situation, welche sie unter anderem in Deutschland herausfordert, seit Mitte/Ende der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts grundlegend gewandelt und ist auch weiterhin durch **Veränderungsprozesse** gekennzeichnet (vgl. Mertes 2000: 47; Patzen 1997: 1, 11f.; Meier 2003: 1; Freiburger Richtlinien 2005: 2; Gabriel 1996: 16 15f; Mette 2005: 118; Pax 2007: 49; Spielberg 2001: 10; Pastorale Leitlinien 2005: 9 Freiburger Richtlinien 2013: 2).

Die tiefen Veränderungen finden auch im Konzil Erwähnung (vgl. Mette 2003b: 124; Lehmann 2005: 7f.; Pastorale Leitlinien 2005: 9). Das Zweite Vatikanum formulierte: „Heute steht die Menschheit in einer neuen Epoche ihrer Geschichte, in der tiefgreifende und rasche Veränderungen Schritt um Schritt auf die ganze Welt übergreifen“. (Gaudium et Spes 1965: 4)

Auf diese Stelle nehmen die Pastoralen Leitlinien 2005: 9 ausführlich Bezug.

Man ging bereits zur Zeit des Konzils von einer sich wandelnden Gesellschaft mit neuen Lebensbedingungen auch für die Kirche aus (vgl. Gaudium et Spes 1965: 4;

---

<sup>92</sup> Ausführlich siehe Kap. 2.3: Kirche als „ecclesia semper reformanda“.

Pastorale Leitlinien 2005: 9). „So kann man schon von einer wirklichen sozialen und kulturellen Umgestaltung sprechen, die sich auch auf das religiöse Leben auswirkt“. (Gaudium et Spes 1965: 4)

Auch darauf beziehen sich die „Pastoralen Leitlinien“ (2005: 9).

Erzbischof Zollitsch beschreibt 2003 unter Bezug auf Biser die gesellschaftliche Situation als ein Umbruch im Zeitverlauf und speziell die kirchliche Situation als eine Wende in der Geschichte des Glaubens (vgl. Zollitsch 2003b: 15; Biser 2003: 25).

Eine ausführliche Gesellschaftsanalyse und deren Folgen für religiöses Verhalten ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zielführend. Dies ist Aufgabe von Soziologen, vor allem der Religionssoziologen, Kirchenhistorikern und Theologen. (vgl. Patzen 1997: 1; Gabriel/Reuter 2004: 11ff.<sup>93</sup>)

Daher soll nur kurz ein Blick auf die Entwicklungen geworfen werden, welche die **derzeitige Situation** prägen und schließlich den Rahmen für die Bildung von Seelsorgeeinheiten darstellen (vgl. Patzen 1997: 1f.).

Die Veränderungsprozesse seit den 60er Jahren werden im Rahmen der **Modernisierungstheorien** diskutiert, wobei „Modernisierung“ im Sinne eines Überbegriffs für Veränderungsprozesse gebraucht wird (vgl. Pax 2007: 35, 40; Gabriel 1993: 141; Gabriel 1996: 16). Der Begriff umfasst die Veränderungen, welche ihren Ursprung gegen Ende des Mittelalters<sup>94</sup> hatten und „[...] zur Ausbildung des spezifischen Typs moderner, westlicher Gesellschaften geführt haben [...]“. (Pax 2007: 35)

Mit Fortsetzung dieser Transformationsprozesse werden die Gesellschaften auch in der Gegenwart stetig verändert (vgl. Pax 2007: 35, 40; Gabriel 1993: 141).

Zentral in den derzeitigen Modernisierungsprozessen, die der Gegenwart seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts eine andere Gestalt geben, ist die Veränderung der früheren Lebensformen einer Industriegesellschaft hin zu Gebilden, die noch nicht klar erkennbar sind. Begriffe wie „entfaltete Moderne“ oder „Postmoderne“<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> An dieser Stelle ausführlich die religionssoziologische Perspektive.

<sup>94</sup> Ausführlich zum Beginn der Moderne, siehe auch Gabriel 1993: 69ff.; Pax 2007: 35f.

<sup>95</sup> Die Gegenwart wird „[...] von den einen Zeitdiagnostikern als die Moderne ablösende ‚Postmoderne‘ [...], von den anderen eher als eine neue, selbstkritische Phase innerhalb der Moderne (‚reflexive Moderne‘, ‚entfaltete Moderne‘ [...]) bezeichnet“. (Kehl 2000: 394)

beschreiben die derzeitigen Transformationen im Sinne einer Veränderung der Moderne mit Verschärfung dieser Modernisierungsprozesse durch tiefgreifende Veränderungen der Gesellschaftssituation. (vgl. Pax 2007: 35f.; Gabriel 1993: 121f.) Gabriel stellt 1996 dazu fest: „Die industriegesellschaftliche Moderne ist auf dem Weg zu einer ‚anderen Moderne‘, die manche in Ermangelung einer besseren begrifflichen Beschreibung als ‚Postmoderne‘ charakterisieren“. (Gabriel 1996: 15) Gabriel selbst spricht von einem neuen Modernisierungsschub<sup>96</sup> der modernen Gesellschaft (Gabriel 1996: 15).

Diese Modernisierungsprozesse werden vor allem durch Individualisierung, Pluralisierung, Enttraditionalisierung, Standardisierung beschrieben, ergänzt durch Privatisierung und strukturelle Differenzierung; sie erfassen in ihrem ganzen Ausmaß den Bereich der Religion<sup>97</sup> (vgl. Pax 2007: 36ff.; Tetzlaff 2005b: 49; Meier 2003: 2ff.; Wehrle 1998: 6ff.; Patzen 1997: 12 11f.; Gabriel 1993: 121ff.; Sellmann 2011: 9; Mette 2005: 100; Vischer 2000: 161f.). Zwischen den Begriffen gibt es jedoch Überschneidungen, weshalb eine klare Trennung nicht möglich ist (vgl. Pax 2007: 36f.; Mette 2005: 48).

---

Abgesehen von den Begrifflichkeiten geht es um eine Veränderung dieser Moderne im Rahmen einer Verschärfung der Modernisierungsprozesse (Pax 2007: 35f.).

<sup>96</sup> Dazu auch Kehl: Der Umbruch der 68er Zeit kann „[...] zutreffend als ‚Modernisierungsschub‘ [...]“ (Kehl 1997: 26) bezeichnet werden. Darüber hinaus schreibt Kehl: „Es setzt sich [...] in der alltäglichen Lebenswelt der Menschen aller Generationen, aller sozialen Schichten und aller religiösen Konfessionen [...] das durch, was *strukturell* bereits seit Beginn der Neuzeit - also durch die europäische Aufklärung - angelegt war“. (Kehl 1997: 26, Hervorhebung im Original)

Dabei handelt es sich vor allem um den unbedingten Vorrang des Individuums vor Institutionen und Traditionen (Kehl 1997: 27).

<sup>97</sup> Aufgrund von Individualisierung und Privatisierung haben eine Vielzahl an Institutionen der Gesellschaft, die sich den Werten einer Gesellschaften verbunden fühlen, Probleme, ihren Mitgliedern Identität zu vermitteln und sie zu einer aktiven Teilnahme anzuregen. Dazu zählen beispielsweise Parteien, Behörden und Vereine. (vgl. Patzen 1997: 11; Huber 1999: 62; Kaufmann 1989: 6f.; Kehl 1997: 19f.)

Gesamtgesellschaftlich gesehen ist bürgerschaftliches Engagement in Veränderung begriffen. Die Anzahl derjenigen, die zu einem Engagement in Vereinen, Parteien usw. bereit sind, geht zurück. An die Stelle dieser langfristigen Beteiligungen tritt oft ein zeitlich begrenztes Engagement. (Zollitsch 2003a: 19f.)

Die **Individualisierung** charakterisiert am deutlichsten die postmodernen Prozesse (vgl. Pax 2007: 36; Huber 1999: 86f.).

Dieser komplexe Begriff beschreibt Wandlungsprozesse, die eine Veränderung im Verhältnis der Menschen zu tradierten und bestimmenden Lebensformen sowie Auslegungen/Interpretationen ihrer Lebensweisen andeuten. Die Menschen sehen sich aus vorgegebenen Rollen der Familie, der Partnerschaften, des Geschlechts, einer lebenslangen Arbeit, aus Bindungen an ihre Religion und Region entkoppelt. Die Lebensbahnen werden in Anbetracht existierender Alternativen ein Gegenstand der Wahl. (vgl. Gabriel 1996: 24; Huber 1999: 87; Beck/Beck-Gernsheim 1994: 13f.)<sup>98</sup>

Individualisierung meint die heutzutage vorhandene Freiheit des Individuums in Konsum, Mobilität sowie Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten innerhalb der Gesellschaften im westlichen Teil Europas aufgrund der herrschenden technologischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten (Vischer 2000: 159).

Es gibt eine geringe Regelungsdichte, wenig äußere Zwänge und Vorgaben, dafür hohe Wahlfreiheit z.B. im Rahmen der Entscheidung für einen Beruf oder der Entscheidung, wie man mit einem Partner zusammenleben möchte. Gleichzeitig entstehen jedoch andere Zwänge. Die einzelne, „persönliche Lebenswelt“ (Meier 2003: 3) wird individueller. (vgl. Meier 2003: 3f.; Mette 2005: 47; Gabriel 1996: 24f.)

Menschen sind dabei immer weniger bereit, sich selbst zu binden. Symptomatisch ist die Bezeichnung eines Partners in einer Beziehung als „Lebensabschnittspartner“. (Krönes 2003: 13)

Viele Aufgaben müssen vom Individuum in Eigenverantwortung selbst übernommen werden (vgl. Meier 2003: 3f.; Mette 2005: 47).

Die Lebensorientierung muss bewusst gewählt werden; dabei ist ein Zurückgreifen auf allgemeine Gültigkeiten für einzelne Lebensbereiche, wie z.B. überlieferte „[...] Beziehungsmuster und Verhaltensregeln, beruhend auf einem überlieferten Schatz normbildender kollektiver Erfahrungen [...]“ (Vischer 2000: 159), kaum mehr möglich. Die Überlieferung der Tradition ist oft eine schwierige Herausforderung oder wird ganz ausgesetzt. Tradition steht in einer Zeit rapider technischer Innovationen generell in der Kritik und ist abgewertet. Sie wird oft in Zweifel gezogen, da auch gleichzeitig verschiedene Kulturtraditionen greifbar und wählbar sind, siehe unten:

---

<sup>98</sup> Ausführlich am Beispiel der Familie, siehe auch Beck-Gernsheim 1994: 115 ff.

Pluralisierung. (vgl. Vischer 2000: 159; Hochschild 2002: 29; Gabriel 1996: 24f.; Pax 2007: 37)

Es ist dabei die Rede von einer „[...] Krise der Tradition, d.h. der kollektiven, sozial prägenden Erinnerung [...]“. (Vischer 2000: 160) „Was gestern galt, gilt heute immer weniger [...]“. (Pastorale Leitlinien 2005: 9)

Damit folgt als eine Seite von Individualisierung die **Enttraditionalisierung** von klassischen Lebensdeutungen aufgrund der Existenz von Alternativen (vgl. Gabriel 1996: 24; Gabriel 1993: 142ff.; Pax 2007: 36f.).

Nicht Vereinsamung und Vereinzelung ist jedoch gemeint, auch hat die Individualisierung nicht freie individuelle Entscheidungen als Grundlage. Sie ist vielmehr der Zwang, allein die individuelle Biografie herzustellen, selbst zu inszenieren und zu gestalten und in Netzwerke zu integrieren. Es geht einerseits um Auflösung bisheriger Sozialformen, aber zugleich um neue institutionelle Herausforderungen für das Individuum. (vgl. Pax 2007: 36; Beck 1993: 150ff.; Beck/Beck-Gernsheim 1994: 12ff.; Mette 2005: 47; Gabriel 1996: 24f.; Meier 2003: 3f.)

Folge davon kann Orientierungslosigkeit sein, weil ein Rückgriff auf vorgegebene Deutungen nicht mehr möglich ist. Das Leben muss selbst gestaltet, Entscheidungen müssen getroffen werden. Erwerben von Sinn- und Denkmustern, welche sich das Individuum selbst zusammenstellt, wird zur Lebensaufgabe. (vgl. Gabriel 1996: 24; Gabriel 1993: 142ff.; Pax 2007: 36)

Sartre sagt dazu: „[...] der Mensch ist dazu verurteilt, frei zu sein. [...] der Mensch ist in jedem Augenblick, ohne Halt und ohne Hilfe, dazu verurteilt, den Menschen zu erfinden“. (Sartre 1994: 125)

Kaufmann bezeichnet dies als „*Ernstfall der Moderne*“ (Kaufmann 2000: 102, Hervorhebung im Original) und stellt gleichzeitig die Frage, ob der Mensch das überhaupt kann (Kaufmann 2000: 102).

Folgen der Individualisierung und Enttraditionalisierung für die **Kirche** sind die Herausbildung eigener Positionen durch die Gläubigen und die individuelle Auswahl der Religion. Traditionen, welche sie für das individuelle Leben einschränkend, irrelevant und sinnlos halten, werden offen hinterfragt und boykottiert. (vgl. Halfar/Borger 2007: 19ff.; Mette 2005: 47ff.)

Positionen, die nicht mehr für zeitgemäß gehalten werden, stehen in der Kritik und parallel dazu entsteht eine Offenheit für andere Religionen und Kulturen. Folge davon kann ein Abwenden von überlieferten Bindungen sein; sie verlieren ihre Verbindlichkeit. Grundsätzlich wird Traditionen, vor allem deren unreflektierter Unterordnung, mit Skepsis begegnet. Die Kirchenmitgliedschaft wird demnach keineswegs mehr als zwingend betrachtet und gleichzeitig rückt ein Abwenden von der Kirche in den Bereich des Möglichen. (vgl. Vischer 2000: 159f.; Gabriel 1993: 142ff.; Tetzlaff 2005b: 49; Köcher 1988: 145, 156)

Bereits Paul VI. weist in seinem Schreiben „Evangelii Nuntiandi“ 1975 auf die Folge der Skepsis gegenüber der Tradition für die Kirche hin, auf eine „[...] häufig zu beobachtende Entchristlichung, und zwar für sehr viele, die zwar getauft sind, aber gänzlich außerhalb eines christlichen Lebensraumes stehen, dann für einfache Menschen, die zwar einen gewissen Glauben haben, seine Grundlagen aber kaum kennen, ferner für Intellektuelle, die das Bedürfnis spüren, Jesus Christus in einem anderen Licht kennenzulernen als bei der Unterweisung in ihrer Kinderzeit, und schließlich für viele andere“. (Paul VI. 1975: 18)

Damit beschreibt er als eine Folge von Enttraditionalisierung, dass vielen Menschen heutzutage eine traditionelle familiäre Bindung an Religion, d.h. eine Art vererbter Religion, unbedeutend ist (vgl. Vischer 2000: 159; Tetzlaff 2005b: 49). Aus volkskirchlicher Sicht wird die Mitgliedschaft durch die Eltern, die ihren Kinder die Taufe ermöglichen, weitergegeben (Tetzlaff 2005b: 49).

Religiöse Sozialisation, frühkindliche Prägung im Rahmen der Erziehung in christlicher Einstellung durch z.B. Familie, Verwandtschaft, Schule, Nachbarn sind notwendige Voraussetzung für die Weitergabe des Christentums. Diese früheren Wege, Glauben zu vermitteln, brechen jedoch auseinander. Ein Nachlassen „religiöser Prägekraft“ (Tetzlaff 2005b: 48) von Familien aber auch der Schule, Kindergarten usw. ist festzustellen. Gerade in den Familien gehen Glaube, das Glaubensleben, kirchliche Bindung und religiöse Praxis zurück. (vgl. Kaufmann 1978: 35f.; Tetzlaff 2005b: 47f.; Gabriel 1997: 31f.; Köcher 1988: 157; Wehrle 1998: 7f.; Winninger 2003: 82)

Der frühere Freiburger Erzbischof Saier schreibt in seinem Fastenhirtenbrief 1993: „Freilich erfolgt die Weitergabe des Glaubens in einer nicht geringen Zahl von Familien nicht mehr fraglos. Sie kommen mit ihrem Lebensstil ohne Gott und

Glauben gut zurecht. [...] Fragestellungen der religiösen Erziehung kommen in manchen Familien so gut wie nicht mehr vor“. (Saier 1993b: 3)

„Aber nach wie vor sind Ehe und Familie die entscheidenden Träger von Traditionen, Verhaltensmustern und Werten. Das gilt auch für das religiöse Verhalten. Eltern führen die Kinder in kleinen Schritten in ihre Welt ein und vermitteln dabei mannigfache Lebenserfahrungen“. (Saier 1993b: 4)

Die Individualisierung wird durch zunehmende **Privatisierung** ergänzt. Mit der Individualisierung werden Entscheidungen bezüglich der Religion privatisiert. Der Begriff „privat“ ist heute kein Widerspruch mehr zu dem Begriff „öffentlich“. Ist etwas privat, wird das Individuum in seiner intimen Persönlichkeit tangiert. Das heißt, es geht nur das Individuum selbst und keine außenstehende Person an. Das frühere<sup>99</sup> Verständnis der Religion im Sinne einer Privatangelegenheit hinderte nicht an öffentlichen Konflikten zu Fragen der Religion und der offenen Abgabe eines Bekenntnisses für den eigenen Glauben. Heute ist Glauben dermaßen intim, dass noch nicht einmal darüber gesprochen wird; und dieses Tabu gilt oft auch im Bereich der eigenen Familie. (vgl. Vischer 2000: 161; Ball 2003: 185; Zeit zur Aussaat 2000: 8; Ebertz 2005c: 4; Kaufmann 2000: 103; Tetzlaff 2005b: 49; Pastorale Leitlinien 2005: 9)

Zu einer Gefahr für die **Kirche** wird dies, da Menschen sich mit ihren religiösen Bedürfnissen in die Privatheit und nicht in den öffentlichen Bereich der Kirche begeben (vgl. Tetzlaff 2005b: 49; Pastorale Leitlinien 2005: 9; Kaufmann 2000: 103).

**Pluralisierung** von Lebens- und Glaubensformen ist ein weiteres wesentliches gesellschaftliches Merkmal. Verschiedene Lebensstile und Glaubensformen gab es schon in früheren Jahrhunderten, doch meist räumlich getrennt. Heute gibt es diese Formen gleichzeitig innerhalb einer Gesellschaft oder einer Stadt und bieten somit

---

<sup>99</sup> Religion sei privat bedeutete ursprünglich, der Staat habe sich aus der Regelung religiöser Dinge rauszuhalten. Die Menschen wählen ihre Religion frei und ohne staatliche Einmischung. Ursprung der Privatisierung von Religion in Westeuropa sind die auf die Konfessionskriege folgende Toleranz und Säkularisierung staatlicher Institutionen. (vgl. Vischer 2000: 161; Pax 2007: 38f.)



Wahlmöglichkeiten. (vgl. Vischer 2000: 159f.; Mette 2005: 48, 118; Nitsche/Hilberath 2002: 9)

Die Welt heutzutage gleicht einem großen „[...] Warenhaus mit vielen Auswahlmöglichkeiten auf allen Ebenen des Lebens“. (Lehmann 1997: 3)

Bereits durch die Reformation zerbrach „[...] der geschlossene weltanschauliche Kosmos [...]“. (Vischer 2000: 160)

Zwar hatten bis zur Zeit der Französischen Revolution die Menschen in den einzelnen Gebieten in Europa durch Zwangsmaßnahmen des Staates meist die gleiche Religion, doch die in den neu entstandenen Verfassungen in Frankreich und Amerika verbrieften Freiheitsrechte verhalfen der Freiheit der Weltanschauungen sowie Toleranz gegenüber der Religion zum Durchbruch. Der Mensch ist eine autonome Persönlichkeit und bildet sich ein eigenes Urteil über seine ethische Ausrichtung. (vgl. Vischer 2000:160)

Durch Individualisierung der Biografien und Enttraditionalisierung steigen die Freiheiten, durch Pluralisierung die Möglichkeiten, das Leben zu gestalten. Pluralisierung zieht allerdings auch wieder Individualisierung nach sich, denn es entsteht zwar die Chance zur Wahl aber auch ein für das Individuum oft belastender Zwang zur Wahl<sup>100</sup>. (vgl. Lehmann 1997: 3f.; Pax 2007: 37f.; Mette 2005: 47ff.; Nitsche/Hilberath 2002: 9)

Pluralisierung bedeutet für die **Kirche**: "In einer Welt der immer vielfältigeren und differenzierteren Optionen muss jede einzelne Option, also auch die religiöse, an relativem Gewicht verlieren". (Pätzen 1997: 1)

Über Jahrhunderte hinweg hatte die Kirche im hiesigen Kontext eine Art Monopol bezüglich der Glaubensverkündigung und religiösen Sinnvermittlung, heute existiert ein religiöser Markt; die Kirche hat kein Monopol im religiösen Bereich und auch keine „unausweichliche Relevanz“ (Ebertz 1997: 132; Ebertz 1998b: 68) im alltäglichen Leben der Menschen (vgl. Ebertz 1997: 132; Ebertz 2000: 20; Ball 2003: 185; Hochschild 2002: 26; Bucher 2004a: 13; Gabriel 1993: 148; Pastorale Leitlinien 2005: 9; Mette 2005: 118; Tetzlaff 2005b: 50; Meier 2003: 4; Ebertz 1998b: 68). Es ist eine Zunahme der Konkurrenz auf dem „Helfermarkt“ (Henning 1999: 5)

---

<sup>100</sup> Hier liegt beispielsweise eine Überschneidung zur Individualisierung vor.

festzustellen (Henning 1999: 5). Dabei treten „[...] Lebensberater, Sozialarbeiter, Ärzte, Lehrer für Gymnastik, Ausdruckstanz und fernöstliche Sportarten, Psychologen und Psychotherapeuten, Fernsehstars und -produzenten sowie Künstler mit dem geistlichen Amtsträger alten Schlags in Konkurrenz [...]“. (Ebertz 1999: 148f.)

Es ist eine „[...] >Entgrenzung< des religiösen Feldes [...]“ (Ebertz 1999: 149) festzustellen, jeder kann für sich „[...] nicht nur eine >Sekte< sein, sondern auch ein >Theologe< und >Priester< [...]“. (Ebertz 1999: 149<sup>101</sup>)

Religion und Orientierung kann man auch dort bekommen, wo nicht „Religion“ draufsteht (Ebertz 1999: 148).

Für diejenigen, die auf der Suche sind, ist die Kirche dabei oft kein relevanter Anbieter. Verschiedene Konkurrenzangebote geraten vermehrt in den Fokus der Sinn-Suchenden. (vgl. Zollitsch 2003b: 10; Pastorale Leitlinien 2005: 10; Fassbender 1998: 156f.)

Viele Menschen lassen sich in dieser pluralisierten Gesellschaft von ihrem Gewissen, ihrer Vernunft bestimmen, verbunden mit dem Standpunkt, für den Glauben brauche man die Institution Kirche nicht (vgl. Vischer 2000: 160; Wehrle 1994: 6).

Die für ihre eigene Biografie selbst verantwortlichen Menschen bestimmen das Maß ihrer Kirchenbindung selbst und nehmen sich das, was sie brauchen. Alternative Optionen zu einer Mitgliedschaft in der Kirche werden sichtbar und plausibel, da man sieht und kennenlernt, nach welchem Stil, nach welchen Sitten, Regeln, Grundsätzen und Vorstellungen über das Gute andere leben. Religiöse Elemente und Praktiken vermischen sich, auch christliche und nicht-christliche Überlieferungen, selbst bei denjenigen, die zu den regelmäßigen Gottesdienstbesuchern zählen. Sehr oft schaffen es dabei alternative Gemeinschaften oder Freikirchen, Ersatz für die Großkirchen zu sein<sup>102</sup>. (vgl. Zollitsch 2003b: 6; Pastorale Leitlinien 2005: 10; Meier 2003: 4; Ebertz 1998b: 68f.; Gabriel 1993: 136; Tetzlaff 2005b: 49; Patzen 1997: 12)

---

<sup>101</sup> Zur Zunahme der Konkurrenz, siehe auch Pastorale Leitlinien 2005: 10; Berg 1998: 225.

<sup>102</sup> Zur Pluralisierung, siehe auch Meier 2003: 2; Wehrle 1998: 6f.; Pastorale Leitlinien 2005: 10; Ebertz 1998b: 68ff.

Verstärkt werden diese Wahlmöglichkeiten durch die in der Gesellschaft vorhandene **Mobilität**, wodurch oft auch neue Milieus, neue Netzwerke entstehen, welche nicht mehr nur territorial zu beschreiben sind (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 10; Ebertz 2005c: 6; Ebertz 1998b: 69).

Damit ist seit „[...] der Konstantinischen Wende für die Menschen aller Altersstufen, aller Bildungs- und sozialen Stufen der christliche Glaube als eine Sache der *persönlichen Freiheit ganz real erlebbar*, man muss nicht mehr kirchlich-religiös sein, sei es unter dem Druck der jeweiligen Herrscher oder der Nationalität oder der Tradition oder der Sippe oder des gesellschaftlichen Milieus“. (Kehl 2004: 122f., Hervorhebung im Original)<sup>103</sup>

In Zeiten von „Patchwork-Biografien“ (Zeit zur Aussaat 2000: 8) werden Regeln, die individuell das Leben der Menschen beeinflussen, selbst konstruiert; auch Religion wird zu Patchwork. „Patchwork-Biografien“ (Zeit zur Aussaat 2000: 8) spiegeln sich wider in der sich **selbst zusammengestellten** Religion, die verschiedene Teile kombiniert. Gemeinsam mit den Folgen von Individualisierung und Enttraditionalisierung sind jedoch oft Orientierungslosigkeit und Unsicherheit die Folge auf einem Gebiet, das doch eigentlich Orientierung vermitteln möchte<sup>104</sup>. (vgl. Nitsche/Hilberath 2002: 9; Zeit zur Aussaat 2000: 8; Zollitsch 2003b: 6; Pax 2007: 38; Patzen 1997: 15)

Auch **innerhalb** der Kirche selbst<sup>105</sup> sind plurale Vorstellungen anzutreffen, beziehungsweise ihnen wird durch Distanzierung von der Kirche Ausdruck verschafft (vgl. Patzen 1997: 1, 11f.; Meier 2003: 2; Moser/Meyerberg 2003: 7; Pastorale Leitlinien 2005: 10; Karrer 2011: 70). Innerhalb der Kirche ist mittlerweile ebenfalls durch unterschiedliche Glaubensauslegungen und unterschiedliche Kirchenbilder eine große Vielfalt anzutreffen (Pastorale Leitlinien 2005: 10).

---

<sup>103</sup> Mit dem Begriff „konstantinische Wende“ wird die Protektion der christlichen Religion durch Konstantin Anfang des 4. Jahrhunderts bezeichnet. Ausführlich siehe auch Kaufmann 2000: 41ff., 62; Stockmeier 1986: 86ff.

<sup>104</sup> Orientierung als kirchliches Kerngeschäft, siehe auch Heller 2003: 145.

<sup>105</sup> Die Pro-Existenz zur Gesellschaft (wie der Name der Pastoralkonstitution sagt: „Kirche in der modernen Welt“) wird auch damit deutlich: „And just as the world is pluralistic in character, so too is the Catholic Church“. (McBrien 1982: 179)

Uneinigkeit herrscht unter Theologen, innerhalb des Klerus und zwischen den Mitgliedern der Kirche; und in den Gemeinden sind oft verschiedene Positionen vorhanden. Ein Konsens des Glaubens ist so nicht mehr festzustellen. (vgl. Ebertz 1999: 29; Lehmann 1997: 5)

Man kann heute zu dem Ergebnis kommen, dass die Katholische Kirche im Sinne einer einheitlichen Glaubensform und mit Ritualen, die alle gleichermaßen vollziehen sowie mit Überzeugungen, welche einheitlich von den Mitgliedern vertreten werden, nicht länger existiert. Eine Einheit ist höchstens im Sinne einer Vielfalt gegeben. (vgl. Spielberg 2001: 16f.)

Allerdings war die Kirche auch über die vergangenen Jahrhunderte hinweg nicht gleichförmig. Sie war schon früher geprägt durch Menschen verschiedener Sprache, Kultur, Nationen, Bildung usw. (Lehmann 1997: 5). Durch Individualisierung, Enttraditionalisierung und Mobilität wird diese Vielgestaltigkeit jedoch heutzutage besonders spürbar (vgl. Zollitsch 2003b: 6; Pastorale Leitlinien 2005: 10).

Die Wahlfreiheit, bedingt durch Individualisierung und Pluralisierung, ist in der Realität nicht selten durch eine das Individuum einengende **Standardisierung** begrenzt. Die Annahme ist trügerisch, es führe zu absoluter Freiheit, wenn man die Möglichkeit hat, vorbestimmte, traditionelle Milieus oder Lebensbahnen zu verlassen. Oft entstehen standardisierte Lebensentwürfe. Zwar hat das Individuum die Verantwortung im Hinblick auf die eigene Biografie, doch beispielsweise ökonomische, demographische, sozialpolitische Vorgaben und massenmediale Einflüsse bestimmen individuelle Entfaltungsmöglichkeiten, Verantwortung und Freiheit. (vgl. Pax 2007: 37; Huber 1999: 88; Mayer/Müller 1994: 265ff.)

Eng mit Individualisierung und Pluralisierung verbunden ist die **funktionale/strukturelle Differenzierung**. Dabei ist Individualisierung Bedingung, aber auch Folge der strukturellen Differenzierung. Immer mehr Bereiche entstehen, die Gesellschaft atomisiert, es entstehen mehr Alternativen, mehr individuelle Vielfalt und Möglichkeiten, Mitgliedschaften unterschiedlicher Gruppierungen individuell zu verknüpfen. (vgl. Patzen 1997: 11f.; Kehl 1992: 178ff.; Gabriel 1993: 130ff.)

Strukturelle Differenzierung führte zur Entstehung von Teilsystemen innerhalb der Gesellschaft. Dazu zählen z.B. Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, welche eigene Ziele, Weltanschauungen und Normen haben und damit die Entwicklung einer Gesellschaft

bedeutend beeinflussen. (vgl. Tetzlaff 2005b: 49ff.; Gabriel 1993: 130ff.; Kehl 1992: 178ff.; Ebertz 2005c: 3)

Die Verbindung zwischen diesen Systemen (z.B. Staat, Wirtschaft) ist oft verschlossen, die jeweiligen Räume haben eine eigene Sprache sowie Regeln und Werte (vgl. Ebertz 2005c: 3; Kaufmann 2000: 90f.; Tetzlaff 2005b: 49f.). **Kirche** wurde, entgegen ihres Selbstverständnisses, einer von diesen Bereichen und hat mit ihren Norm- und Wertvorstellungen nicht einfach die Möglichkeit, Einfluss auf die anderen Systeme zu nehmen (vgl. Ebertz 2005c: 3; Kaufmann 2000: 91ff.).

Sie führt bei diesen verschiedenen Bereichen der Gesellschaft die Diskussion nicht mehr an. Es ist zu einer Entkoppelung des religiösen Teilsystems zu den anderen Bereichen der Gesellschaft gekommen, wobei gerade zur Vermittlung christlicher Werte besondere Zugänge und besonderes Wissen über die anderen gesellschaftlichen Systeme notwendig sind. (vgl. Tetzlaff 2005b: 49ff.; Gabriel 1993: 130ff.; Kehl 1992: 178f.; Kaufmann 1978: 30; Ebertz 2005c: 3f.; Pax 2007: 38f.; Fassbender 1998: 156)

Aufgrund dieser Entwicklungen kann insgesamt von einem Verlust an **Akzeptanz und Bedeutung** der Kirche als Institution, aber auch von deren Glaubensinhalten in der Gesellschaft in Europas Westen und Mitte gesprochen werden (vgl. Patzen 1997: 11; Pompey 2003: 216f.; Tetzlaff 2005b: 49ff.; Huber 1999: 10; Fischer 2002: 8).

Die Monopolstellung der Evangelischen und Katholischen Kirche ging verloren. Gläubigkeit von Menschen und der institutionell-kirchlich verfasste Glaube sind immer weniger gleichzusetzen und Kirche hat immer weniger einen volkskirchlichen Charakter<sup>106</sup>. (vgl. Pax 2007: 38f.; Ebertz 1998b: 68; Pastorale Leitlinien 2005: 9f.; Generalvikar Bistum Chur 2003: 4; Bechtold 2003: 5; Fischer 2002: 8, 13)

Die Veränderungen, die sich auf die Kirche auswirken, werden vor allem auf Ebene der Pfarrgemeinden deutlich. Diese sind für die Glaubenden der Ort zur Feier des Glaubens, zur Verkündigung des Evangeliums und zum Dienst am Nächsten. Vieles bislang Selbstverständliche findet in den Pfarrgemeinden nicht mehr statt; dazu

---

<sup>106</sup> Zum Begriff „Volkskirche“: In der BRD bezeichnet dies heutzutage den Zustand einerseits der rechtlichen Trennung von Kirche und Staat, andererseits der Zugehörigkeit der Mehrheit der Bevölkerung entweder zur evangelischen oder katholischen Kirche (Kaufmann 1988: 109f.).

zählen oft das freiwillige Engagement, das selbstverständliche Vertrautwerden nachwachsender Generationen mit dem kirchlichen Glauben oder das Weitervermitteln der christlichen Grundsätze und Wertvorstellungen. (vgl. Bechtold 2003: 5)

Es ist im Blick auf die Volkskirche<sup>107</sup> die Rede von einer **Erosion**, eines Christentums, das in unserem Kulturkreis immer mehr zu einer Randerscheinung geworden ist (vgl. Weimer 2001: 317; Ebertz 1998a). Josuttis beschreibt „[...] das »Jahrhundert der Kirche« an seinem Ende auch als ein Jahrhundert der Entkirchlichung [...]“. (Josuttis 1997: 14)<sup>108</sup>

Man kann jedoch nicht von einer identischen Situation aller Kirchengemeinden Deutschlands sprechen, vielmehr von einer „Ungleichzeitigkeit“ (Zollitsch 2003b: 6; Bechtold 1991b: 7) der Entwicklung. Städtische/ländliche Gegebenheiten, Neubaugebiete, traditionell-katholische Gebiete, Diaspora und vieles mehr kennzeichnen die unterschiedlichen Situationen. Auch im Innern sind Unterschiede zu erkennen. Es gibt lebhafte Gemeinden mit aufgeschlossenen pastoralen Mitarbeitern und eigenverantwortlichen Laien und Gemeinden, die kurz vor ihrem Ende stehen. Es gibt Pfarreien, die durch tief verwurzelte Traditionen einer Volkskirche ein lebendiges Gemeindeleben praktizieren und andere ohne weitere Tradition außer dem Sonntagsgottesdienst. Eines ist jedoch beständig: Die Veränderung. (vgl. Mette 2003a: 9; Mette 2005: 102f.; Bechtold 1991b: 7; Zollitsch 2003b: 6; Kaufmann 1978: 15f.)

Doch es gibt **eine andere Seite** der Entwicklung (vgl. Saier 1993a: 4f.; Zeit zur Aussaat 2000: 8; Huber 1999: 11; Patzen 1997: 12; Pastorale Leitlinien 2005: 10). Wenn sich Menschen heute von den Kirchen abwenden sind sie nicht, wie zu früheren Zeiten, für Denkwürfe ansprechbar, die einen dem Irdischen übergeordneten Sinn des Lebens ablehnen, wie z.B. den Existentialismus. Das

---

<sup>107</sup> Ähnlich siehe auch Pastorale Leitlinien 2005: 9f.

<sup>108</sup> Ähnlich siehe auch Huber 1999: 10.

Gegenteil ist heute der Fall. Der postindustrielle Mensch beschäftigt sich stark und intensiv mit Sinnfragen.<sup>109</sup> (Pätzen 1997: 12)

Zurückgehende Verbundenheit mit der Kirche bedeutet nicht gleichzeitig abnehmende Religiosität (Mette 2005: 47; Patzen 1997: 12).

Dies bestätigt eine Studie mit dem Titel „Jede (r) ein Sonderfall?“<sup>110</sup>. Sie lässt annehmen, die „Schwunderscheinungen“ (Pätzen 1997: 12) der Kirchen haben wenig mit einem zurückgehenden Interesse an Religion zu tun. (Pätzen 1997: 12, 14) „Die Mitglieder gehen zu dieser, ihrer Kirche auf Distanz, obwohl sie sich selbst nach wie vor als Christen bezeichnen. Allenfalls ist ihnen Kirche noch der Ort für wichtige Rituale im Leben oder Anlaufstelle für einige Dienstleistungen [...]“. (Berg 1998: 224)<sup>111</sup>

Wenn auch scheinbar die Entwicklung der Kirche konstant nach unten geht, herrscht eher ein Klima der **Suche nach Religion** vor (vgl. Saier 1993a: 4f.; Zeit zur Aussaat 2000: 7f.; Huber 1999: 11; Berg 1998: 224; Pastorale Leitlinien 2005: 10). „Viele Menschen sind subjektiv mehr oder weniger ‚religiös‘, aber nicht unbedingt christlich; sie sind christlich, aber nicht unbedingt katholisch; katholisch aber nicht unbedingt kirchlich. Die meisten von ihnen sind religiöse Selbstversorger geworden, das heißt, sie leben aus den religiösen ‚Konserven‘ ihrer Kindheit oder sie stellen sich ihr religiöses Menü selbst zusammen - wie, wann und wo es ihnen passt“. (Ebertz 2003: 24)

Die Gesellschaft ist aufgrund der verschiedensten Einflüsse durch eine tiefgreifende Identitäts- aber auch Sinnkrise geprägt. Es wird immer klarer, dass neben dem wirtschaftlichen Wachstum auch Freiheit, Glück, Gleichheit ihre Grenzen haben. (vgl. Saier 1993a: 4f.; Huber 1999: 11)

---

<sup>109</sup> Zur Sinnfrage, siehe auch Pastorale Leitlinien 2005: 10.

<sup>110</sup> Es handelt sich um eine Erhebung in der Schweiz von 1988 bis 1989 mit Hilfe einer auf nationaler Ebene repräsentativen Stichprobe per Zufallsauswahl und 1975 Interviews (Pätzen 1997: 14). Siehe auch Dubach/Lienemann 1997b.

<sup>111</sup> Siehe auch Pastorale Leitlinien 2005: 10; Tetzlaff 2005b: 46; Generalvikar Bistum Chur 2003: 4; Bechtold 1991b: 7.

Es ist von einem Defizit sowohl an Sinn als auch an Orientierung die Rede. Gleichzeitig nimmt das Bedürfnis nach Orientierung und Sinn, nach religiöser Erfahrung zu. Interesse an Fragen der Religion bricht neu auf, verstärkt sich und auch die seelsorgerliche Nachfrage steigt. (vgl. Fassbender 1998: 156f.; Zulehner 2001: 98; Zeit zur Aussaat 2000: 7; Saier 1993a: 4f.; Pastorale Leitlinien 2005: 10)

Alois Schwarz, der Bischof aus Kärnten, nennt dies auch die „[...] Sehnsuchtsfelder der Menschen [...]“ (Schwarz zit. n. o.V. 2001: 418)

Die Gruppe der nach religiösem Halt suchenden Menschen, die sich allerdings nicht fest an eine Kirche binden möchten, steigt. Das Verlangen nach Religion wird sowohl mit Blick auf gesellschaftliche Zusammenhänge als auch in Bezug auf das eigene Leben nicht in Frage gestellt, doch die religiösen Praktiken und Bedürfnisse sind pluraler, individueller und komplexer geworden, wobei oft die institutionalisierten Religionsformen keine Rolle mehr spielen. (vgl. Mette 1978: 71; Patzen 1997: 1; Generalvikar Bistum Chur 2003: 6; Zeit zur Aussaat 2000: 7f.; Wehrle 1994: 5f.; DIE WELT 2006: 5; Zollitsch 2003b: 7; Fischer 2002: 8f.; Saier 1993a: 5; Huber 1999: 11; Pastorale Leitlinien 2005: 10)

Die „Pastoralen Leitlinien“ sprechen von „[...] einer Neuentdeckung von ‚Spiritualität‘ [...]“ (Pastorale Leitlinien 2005: 10)

Trendforscher stellen seit Ende des vergangenen Jahrhunderts einen Megatrend fest, einen Respiritualisierungstrend<sup>112</sup>. Kirchlicherseits macht sich dieser allerdings bislang nicht bemerkbar (vgl. Zulehner/Hennersperger 2001: 16; Zulehner 2001: 98).

„In Umkehr der für irreversibel gehaltenen Säkularisierung scheint gerade die hochsäkulare Kultur wieder spiritualitätsproduktiv zu sein: als Aufstand gegen die wachsende Verflachung des Menschen, seine Vernützlichung in allen gesellschaftlichen Bereichen, in der Medizin (als clonbare Biomasse), in der Wirtschaft (wo der Mensch oft weniger zählt als das Kapitel [sic!]), in der Verwaltung (in welcher der Mensch zu einem rundum kontrollierbaren gläsernen Fall zu werden droht)“ (Zulehner 2001: 98)

Eine Welt, die sich durch wachsende Mobilität und anhaltende Veränderungen auszeichnet und in der das Leben durch den Verlust überlieferter Verhaltensmuster nahezu täglich individuell neu zu erfinden ist, das Leben quasi zu einer Art Projekt wurde, fühlt sich der Einzelne oft überfordert. Er ist zwar Verfasser der eigenen

---

<sup>112</sup> Ausführlich, siehe auch Matthias Horx, Trendbuch 2 (vgl. Horx 1996).



Lebensgeschichte, muss sie selbst natürlich aber auch verstehen, um ihr Sinn zu geben. Er benötigt darüber hinaus andere Menschen, welche ebenfalls diese Geschichte verstehen, er benötigt eine Art Beheimatung und Orientierung, die seiner Geschichte Sinn vermitteln. (vgl. Meier 2003: 3f.; Saier 1993a: 5; Berger 1995: 95 und siehe oben)<sup>113</sup>

Zulehner bezieht sich auf Günter Nenning mit seiner Feststellung: Es boomt zwar die Sehnsucht aber NOCH schrumpfen die Kirchen (vgl. Zulehner 2001: 98; Nenning 1997: 19).

**Zusammengefasst** lässt sich festhalten: Die durch Individualisierung, Enttraditionalisierung, Pluralisierung, Differenzierung gekennzeichnete Entwicklung führt zu einer Gesellschaft, die nicht mehr durchgängig als kirchlich verankert bezeichnet werden kann, wobei gleichzeitig das Bedürfnis nach Religion und nach Antworten auf Sinnfragen zunimmt. Um die konkreten Auswirkungen davon auf die Mitglieder-/Teilnehmer-, Finanz- und Mitarbeiterentwicklung der Kirche wird es im Folgenden gehen. (vgl. Pax 2007: 36ff.; Mertes 2000: 47f.; Zulehner 2001: 98; Saier 1993a: 5; Zeit zur Aussaat 2000: 7)

---

<sup>113</sup> Siehe auch Zeit zur Aussaat 2000: 7f.

## **2.2 Folgen der gesellschaftlichen Situation für die Mitglieder-, Teilnehmer-, Finanz- und Mitarbeiterentwicklung**

Die durch die vorgenannten Prozesse entstehende Situation des Umbruchs und der Veränderungen wird an der Mitglieder-, Mitarbeiter- und Finanzentwicklung deutlich (vgl. Pax 2007: 40ff.; Huber 1999: 228ff.; Mertes 2000: 15f.). Zahlenmäßig wird ein erheblicher Rückgang bescheinigt aber gleichzeitig werden auch die noch<sup>114</sup> bestehenden Potentiale sichtbar (vgl. Pax 2007: 40; Huber 1999: 228ff.).

### **2.2.1 Mitglieder- und Teilnehmerentwicklung**

Die Katholische Kirche ist gemäß Verbreitungsgrad und **Mitgliederanzahl** eine der großen Weltreligionen neben Judentum, Hinduismus, Buddhismus und Islam. Nach der Statistik des Vatikans zählen am 31.12.2010 circa 17% der Menschen weltweit, d.h. etwa 1,2 Mrd. Menschen, zur Katholischen Kirche. (vgl. Haderlein/Tscheulin 2003: 58; Vatikan 2012: 2)

In Deutschland leben, gemäß des Zensus von 2011, **80,2 Millionen Menschen**; 2013 gehören der Katholischen Kirche in Deutschland **24,2 Millionen** Mitglieder an (vgl. Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 6).

Die Evangelische und Katholische Kirche in Deutschland umfassen gemeinsam jedoch nur noch 2/3 der Bevölkerung. Die restlichen 1/3 gehören, auch aufgrund von nicht-christlichen Zuwanderern, anderen Religionen an oder sind konfessionslos, deren Anteil sich durch die Wiedervereinigung im Jahr 1990 stark erhöht hat, oder sind aus der Katholischen beziehungsweise Evangelischen Kirche ausgetreten. (vgl. Wehrle 1998: 7, Mertes 2000: 15; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 6f., 17; Nitsche/Hilberath 2002: 9; Huber 1999: 228f.; Evangelische Kirche in Deutschland 2017: 6)

Durch die Wiedervereinigung steigt auch die Anzahl derer, die sich als Atheisten, als nicht religiöse bezeichnen, wobei auch im Westen diejenigen zahlenmäßig

---

<sup>114</sup> Oft entspricht die Wahrnehmung der Potentiale dem von Reinhard Lettmann vielerorts festgestellten „»Noch-Syndrom«“ (Lettmann 1997 in van Elst 2007: 22) innerhalb der Kirche. „ »Noch haben wir so und so viel Kirchenbesucher; noch haben wir einen eigenen Pfarrer...«[...]“ (Lettmann 1997 in van Elst 2007: 22) Auch Zollitsch geht auf das „Noch-Syndrom“ ein und möchte sich dem deutlich entgegenstellen (Zollitsch 2003b: 12).

zunehmen, die eine speziell christliche Vorstellung von Gott ablehnen; man glaubt eher abstrakt an eine höhere Macht (vgl. Ebertz 1996: 10; Nitsche/Hilberath 2002: 9). Seit 1990 ist eine kontinuierliche Abnahme der Anzahl der Mitglieder festzustellen: 1990 hatte die Katholische Kirche 28,2 Millionen Mitglieder, 2013: 24,2 Millionen. Die Zahl der Kirchengaustritte liegt katholischerseits seit Beginn des letzten Jahrzehnts des vergangenen Jahrhunderts über 100.000 jährlich, 2013 sind 178.805 Menschen aus der Kirche ausgetreten. (vgl. Keck 2006: 27; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 7, 16)

Im **Erzbistum Freiburg** ging der Anteil an Katholiken zwischen 1828 und 2001, trotz steigender Gesamtbevölkerung, von 67% 1828 auf 41% 2001 zurück (Maier 2002: 13). Betrachtet man die Entwicklung von 1975-2013, so ging die Zahl um circa 434.128 zurück (1975: 2.372.638, 2013: 1.938.510) (vgl. Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 10, 20; Bonath 2014b).

Der Mitgliederrückgang ist verstärkt worden durch **Taufunterlassungen**. Diese Entwicklung konnte nicht durch Eintritte und Wiederaufnahmen (im Jahr 2013: 656) kompensiert werden, was zu insgesamt sinkenden Mitgliederzahlen führt. Im Jahr 1991 wurden 24.542 Menschen getauft, 2002 waren es 16.859, d.h. in diesem Zeitraum ist ein Rückgang um circa 31% zu verzeichnen, 2013 waren es lediglich 12.744 Taufen. (vgl. Zollitsch 2003b: 8; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 20; Bonath 2014b)

Die **Kirchaustrittszahlen** verdeutlichen die Entwicklung noch einmal; 2013 traten 15.125 Menschen aus der Kirche aus. Die jährliche Zahl der Kirchengaustritte bewegt sich von 1990 bis 2013 zwischen 6.836 im Jahr 2006 und 15.279 im Jahr 2010. (vgl. Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 20; Bonath 2014b)

Die meisten Katholiken, und dabei vor allem auch die Jugend, sind allerdings nicht zu den aktiven, sondern **passiven Kirchenmitgliedern** zu zählen, was an den Sonntagsbesucherzahlen deutlich wird (vgl. Tetzlaff 2005b: 45; Zollitsch 2003b: 8; Mette 2003a: 9; Generalvikar Bistum Chur 2003: 4; Boonen 1976: 684; Mette 2005: 100).

Auch die Zahlen regelmäßiger Gottesdienstbesucher gehen zurück. Waren es im Erzbistum Freiburg 1984 insgesamt 533.650 Sonntagsgottesdienstbesucher, sind es

2002: 292.662, also 45% weniger, und 2013 179.777. (vgl. Zollitsch 2003b: 8; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 20; Bonath 2014b)

Mit dem Indikator des Sonntagsgottesdienstbesuchs können knapp 11% der Bevölkerung in Deutschland zu den aktiven Kirchenmitgliedern gezählt werden. Trotzdem: Die Katholische Kirche hat deutschlandweit mit 2,6 Millionen (Stand: 2013) Menschen, im Vergleich zu anderen Institutionen und sportlichen beziehungsweise kulturellen Veranstaltungen, noch sehr viele Teilnehmer ihrer sonntäglichen Gottesdienste. (vgl. Bucher 2004a: 13; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 16f.)

Neben der Taufe sind jedoch an **Lebensereignissen** wie Hochzeiten und Erstkommunion Nachfragerückgänge zu verzeichnen: Trauungen: 1984: 10.678, 2002: 5.081 (über die Hälfte weniger), 2013: 4.049. Bei der Erstkommunion gab es zwischenzeitlich eine Zunahme, seit 2007 jedoch eine kontinuierliche Abnahme: 1984: 20.590, 2002: 22.844, 2013: 15.274. (vgl. Zollitsch 2003b: 8; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 20; Bonath 2014b)

Dazu kommt der Einfluss der **demographischen Entwicklung** auf die Nachfrage nach Kirche. Dies führt zu einer zu einem höheren Alter verschobenen **Altersstruktur** der Mitglieder und Engagierten. Die Zunahme der Altersgruppe über 60 ist unübersehbar. (vgl. Zollitsch 2003a: 18; Zollitsch 2003b: 9; Nientiedt 2005a: 21)

Viele junge Menschen sehen sich von der Kirche distanziert; sie machen durchaus außerkirchliche Erfahrungen mit Religion und sind daran sehr interessiert, was Zeichen für eine Suche und Sehnsucht ist, tiefe Erfahrungen zu sammeln, die Grenzen überschreiten (Ebertz 1996: 13). Grundsätzlich steigt auch unter den älteren Menschen die Zahl derjenigen, die zur Kirche auf Distanz gehen; „[...] die Gleichung ‚alt=religiös‘ stimmt längst nicht mehr“. (Kraus 2003: 19)

Trotz allem ist in dieser Altersklasse immer noch ein deutlich höherer Zuspruch der Kirche gegenüber festzustellen (Kraus 2003: 19).

Auch die demographischen Bewegungen haben, neben den verschiedenen anderen gesellschaftlichen Entwicklungen, Folgen für die Nachfrage nach kirchlichen Angeboten, die sich insgesamt auf die Entwicklung des Angebotsportfolios auswirken und zu einem Fehlen an Angeboten für einzelne gesellschaftliche Gruppen, beispielsweise für junge Menschen, führen kann. Das Leben bzw. Angebot der

Gemeinde organisiert oft ein zahlenmäßig kleiner Kreis von Aktiven im Pfarrgemeinderat, in der Katechese usw. (vgl. Generalvikar Bistum Chur 2003: 4; Boonen 1976: 684; Mette 2005: 100f.)

Bereits in der Einleitung zum „Beschluss Pastoralstrukturen“ ist zu lesen: Das Leben in der Pfarrei erreicht heute „[...] mit seinen Angeboten nur noch einen reduzierten Ausschnitt des gesellschaftlichen Lebens [...], dem ganze Alters- und Sozialgruppen fast vollständig fehlen [...]“. (Boonen 1976: 684)

Trotzdem zeigen **Großereignisse**, z.B. Kirchentage, Weltjugendtage, Ministrantenwallfahrten, dass die Kirche immer noch in großer Zahl eine Anziehung auf Menschen, auch junge Menschen, ausüben kann (vgl. Pax 2007: 51; Zenit 2013: 1f.; Rio 2013: 1; Badische Zeitung 2010: 1f.; Katholikentag 2012: 1; Domradio 2012: 1f.). Menschen wählen auf einem Markt vielfältiger religiöser Angebote individuell aus und bestimmen selbst, inwieweit sie sich an diese Angebote binden (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 10).

### 2.2.2 Finanzentwicklung

Folge u.a. der Mitgliederentwicklung ist ein Rückgang finanzieller Ressourcen. Weniger Mitglieder bedeuten einen **Rückgang an Einnahmen**. (Mertes 2000: 15; Nientiedt 2005a: 20f.; Huber 1999: 229)

Das Kirchensteueraufkommen als wichtigste Einnahmequelle ist Schwankungen unterworfen<sup>115</sup>. Sicherlich beruht die Finanzentwicklung nicht nur auf der hohen Anzahl von Kircheng Austritten. Auch die genannte demographische Entwicklung in unserer Gesellschaft hin zu einer Zunahme des Anteils älterer Menschen oder auch die Konjunktur oder die Steuerpolitik<sup>116</sup>, steigende Personalausgaben und Kosten für

---

<sup>115</sup> Die Entwicklung der jeweiligen Bistümer in Deutschland unterscheidet sich. Jede Diözese verfolgt selbstständig seine Haushaltspolitik. Neben Kirchensteuereinnahmen gibt es beispielsweise Vermietungseinnahmen, die sich von Diözese zu Diözese unterscheiden. Fast kein Bistum ist allerdings nicht von Sparmaßnahmen betroffen. Ausgabenkürzungen sind in vielen Diözesen notwendig. Teilweise werden bedeutende Umstrukturierungen durchgeführt, nicht selten durch bekannte Beratungsfirmen begleitet. (vgl. Pax 2007: 44f.; Nientiedt 2005a: 20 siehe auch Kap. 1.1)

<sup>116</sup> Die Kirchensteuer ist an die Entwicklung von Lohn-/Einkommensteuer gekoppelt (vgl. Nientiedt 2005a: 21; Mertes 2000: 15).

Gebäude sind Gründe hierfür. (vgl. Nientiedt 2005a: 20f.; Huber 1999: 229; Pax 2007: 44; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 47)

Sowohl bundesweit als auch im Erzbistum Freiburg war beispielsweise seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts in einigen Jahren ein Rückgang der Einnahmen zu verzeichnen, siehe Tabellen 1 und 2 (vgl. Deutsche Bischofskonferenz 2014c; Bonath 2014c).

**Katholische Kirchensteuer 1991 bis 2013  
im gesamten Bundesgebiet  
(Nettoaufkommen)**

Jahr	Katholische Kirchensteuer		
	Betrag Mio. €	Veränderung gegenüber Vorjahr %	Veränderung gegenüber 1991 %
1991	3.883	-	-
1992	4.321	11,3	11,3
1993	4.285	-0,8	10,4
1994	4.203	-1,9	8,2
1995	4.287	2,0	10,4
1996	4.157	-3,0	7,1
1997	4.012	-3,5	3,3
1998	4.166	3,8	7,3
1999	4.427	6,3	14,0
2000	4.535	2,4	16,8
2001	4.356	-3,9	12,2
2002	4.302	-1,2	10,8
2003	4.356	1,3	12,2
2004	4.026	-7,6	3,7
2005	3.977	-1,2	2,4
2006	4.252	6,9	9,5
2007	4.652	9,4	19,8
2008	5.065	8,9	30,4
2009	4.903	-3,2	26,3
2010	4.794	-2,2	23,5
2011	4.918	2,6	26,7
2012	5.188	5,5	33,6
2013	5.450	5,0	40,4

**Tabelle 1: Katholische Kirchensteuer 1991-2013  
(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz 2014c)**

<b>Jahr</b>	<b>Kirchensteuer</b>
1991	304.127.960 €
1992	340.090.671 €
1993	330.052.275 €
1994	317.641.651 €
1995	326.791.649 €
1996	320.979.444 €
1997	307.307.834 €
1998	317.062.945 €
1999	347.851.417 €
2000	321.432.207 €
2001	314.332.935 €
2002	321.685.883 €
2003	337.361.099 €
2004	312.073.555 €
2005	314.950.007 €
2006	318.963.565 €
2007	377.094.292 €
2008	409.183.093 €
2009	376.067.641 €
2010	385.748.735 €
2011	385.150.420 €
2012	396.127.861 €
2013	389.400.000 €
2014	428.620.000 €
2015	437.120.000 €

**Tabelle 2: Kirchensteuer im Erzbistum Freiburg<sup>117</sup>**  
**(Quelle: Bonath 2014c)**

Für die **Jahre 2027-2032** liegt das erwartete strukturelle Defizit bei circa 25-35% im Haushalt der Bistümer in Deutschland (Pax 2007: 44).

### **2.2.3 Mitarbeiterentwicklung**

Es gibt weltweit zum 31.12.2010 5104 Bischöfe, 412.236 Priester, 54.665 Laienbrüder und 721.935 Ordensschwestern (vgl. Vatikan 2012: 2f.).

---

<sup>117</sup> Die Zahlen ab dem Jahr 2013 sind Planansätze (Bonath 2014c). Der prognostizierte Anstieg für die Jahre 2014 und 2015 ist auf die Entwicklung der Einkommensteuer zurückzuführen. Die Einkommensteuer entwickelte sich nach der Wirtschafts- und Finanzkrise positiver als erwartet. Die Steuerschätzung des Erzbistums orientierte sich entsprechend an der Schätzung der Einkommensteuerentwicklung. (vgl. Gutmann 2017)

In **Deutschland** zählt die Katholische Kirche im Jahr 2013 25.966 **pastorale Mitarbeiter** (Priester, Ständige Diakone, Gemeindeferenten, -assistenten, Pastoralreferenten, -assistenten). Hauptamtlich arbeiten bei der Organisation Kirche insgesamt etwa 150.000 Menschen, deren Zahl gemeinsam mit den Caritasmitarbeitern<sup>118</sup> (etwa 500.000) circa 650.000 Mitarbeiter erreicht<sup>119</sup>. Mit einem Kirchensteueraufkommen in Höhe von etwa 5,5 Mrd. EURO im Jahr 2013 ist sie einer der wichtigen Wirtschaftsfaktoren des Landes. (vgl. Tabelle 3; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 11f., 47; Deutsche Bischofskonferenz 2014d; Mertens 2000 : 15)

**Katholische Kirche in Deutschland:  
Welt- und Ordenspriester, ständige Diakone  
und Mitarbeiter/innen in der Pastoral  
1996 - 2013**

Jahr	Welt- priester <sup>1)</sup>	Ordens- priester	Ständige Diakone	Gemeinde referenten/ - assistenten	Pastoral referenten/ - assistenten
2013	12.992	2.154	3.210	4.470	3.140
2012	13.151	2.164	3.144	4.479	3.119
2011	13.313	2.201	3.106	4.468	3.114
2010	13.605	2.205	3.032	4.481	3.071
2009	13.834	2.209	2.972	4.500	3.081
2008	13.985	2.195	2.923	4.446	3.078
2007	14.182	2.207	2.887	4.423	3.040
2006	14.365	2.196	2.795	4.378	3.018
2005	14.575	2.266	2.742	4.311	3.003
2004	14.655	2.320	2.585	4.423	3.004
2003	14.861	2.279	2.535	4.372	2.922
2002	15.081	2.298	2.461	4.410	2.921
2001	15.295	2.266	2.410	4.291	2.816
2000	15.469	2.240	2.302	4.355	2.742
1999	15.657	2.255	2.248	4.254	2.650
1998	15.946	2.271	2.162	4.120	2.568
1997	16.085	2.354	2.105	4.086	2.445
1996	16.234	2.380	1.965	4.421	2.328

<sup>1)</sup> Einschließlich nicht am Ort inkardinierte Weltpriester

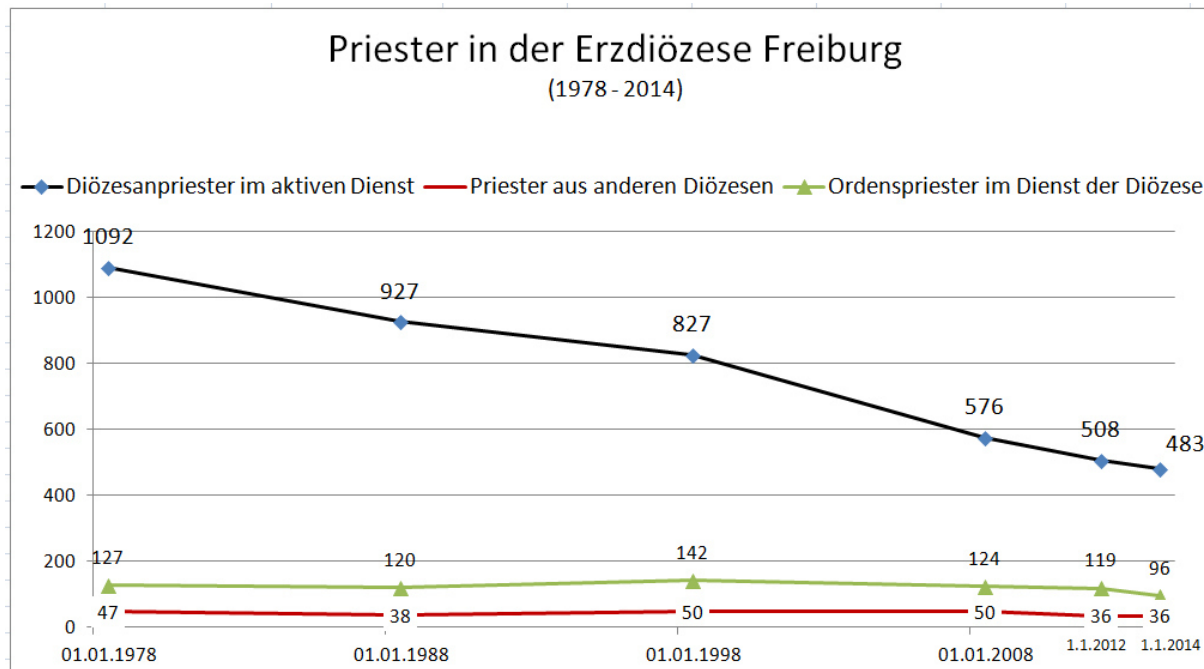
**Tabelle 3: Mitarbeiter der Katholischen Kirche in Deutschland 1996-2013.  
Quelle: Deutsche Bischofskonferenz 2014d**

<sup>118</sup> Da dieser Bereich von staatlicher Seite unterstützt wird, ist eine getrennte Aufführung in Beschäftigte, die in einem direkten Arbeitsverhältnis mit der Kirche stehen und denjenigen Beschäftigten, die bei den Sozialverbänden angestellt sind, sinnvoll (vgl. Mertens 2000: 15; Haderlein/Tscheulin 2003: 59). Zu der Aufteilung der Bereiche, siehe auch Mertens 2000: 15; Haderlein/Tscheulin 2003: 59.

<sup>119</sup> Als Vergleich: Volkswagen als größtes deutsches Unternehmen bezüglich der Mitarbeiterzahl beschäftigte im Jahr 2013: 572.800 Menschen weltweit (vgl. Volkswagen 2013: 1).

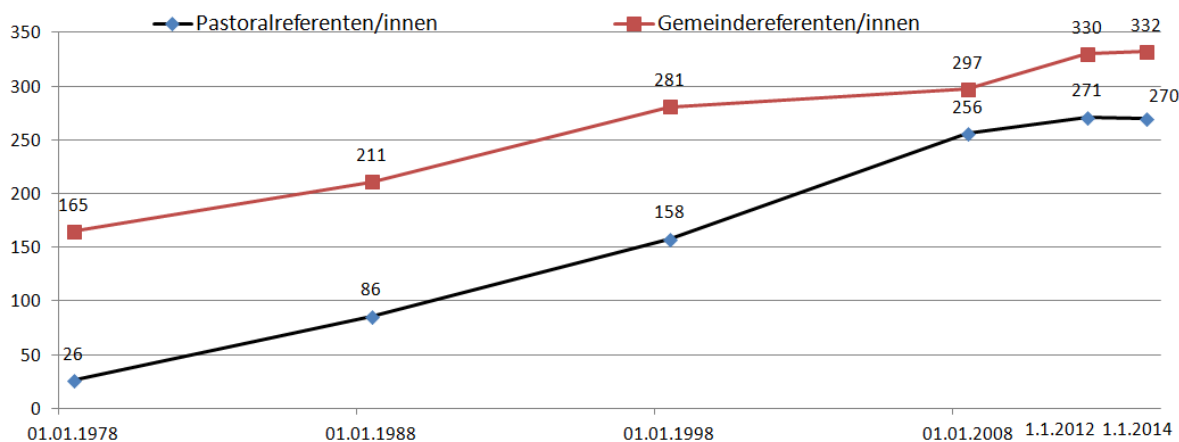


Im **Erzbistum Freiburg** arbeiten zum 1. Januar 2014 483 Diözesanpriester, 332 Gemeinde- und 270 Pastoralreferenten sowie 127 Diakone im Zivil- und 41 Diakone im Hauptberuf, siehe Abbildungen 2, 3, 4.



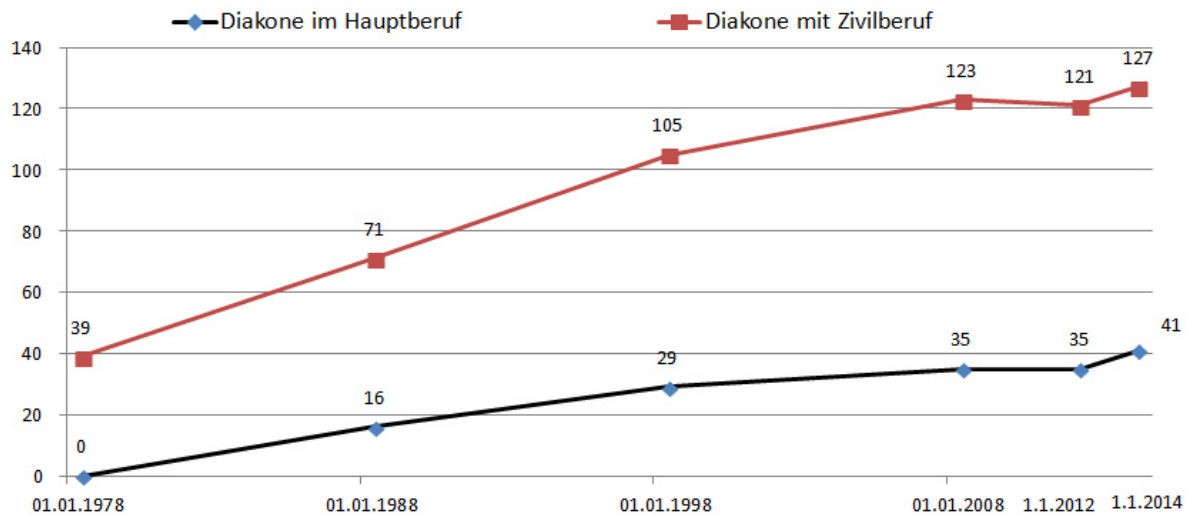
**Abbildung 2: Priester der Erzdiözese Freiburg**  
(Quelle: Schabel 2014)

### Pastoral-/Gemeindereferenten/innen in der Erzdiözese Freiburg (1978 - 2014)



**Abbildung 3: Pastoral- und Gemeindereferent/innen der Erzdiözese Freiburg**  
(Quelle: Schabel 2014)

## Diakone in der Erzdiözese Freiburg (1978 - 2014)



**Abbildung 4: Diakone in der Erzdiözese Freiburg**  
(Quelle: Schabel 2014)

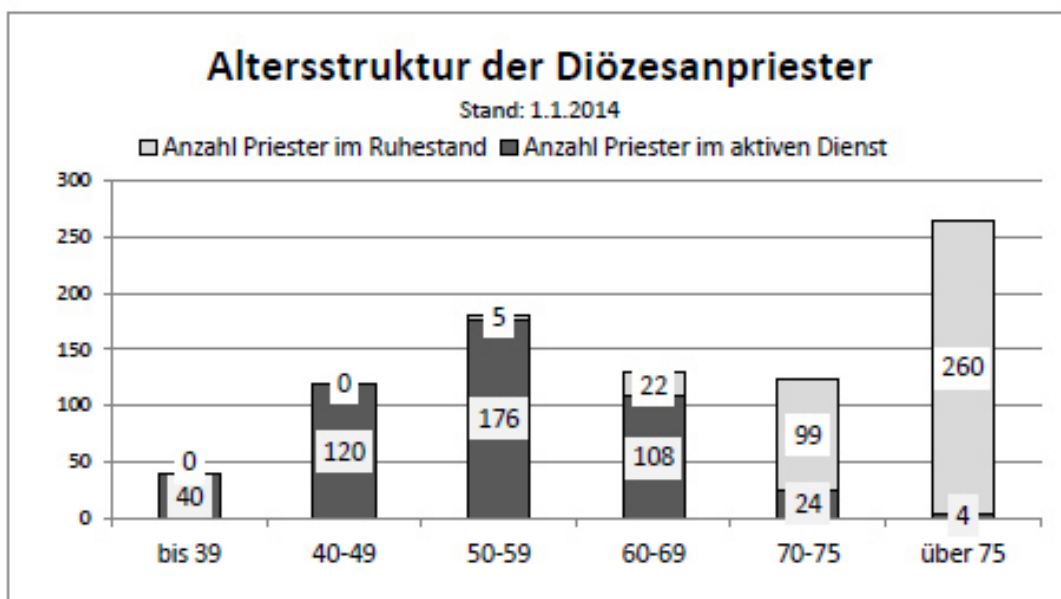
Mit dem Rückgang der Nachfrage nach Kirche ist die Frage der **Mitarbeiterrekrutierung** verbunden. Vergleicht man **bundesweit** die Priesterzahlen allein von 1996 bis 2013, so ist ein Rückgang der Weltpriester um 20% (von 16.234 auf 12.992) zu verzeichnen (siehe Tabelle 3). Die **Priesterzahlen im Erzbistum Freiburg** stiegen bis etwa zur Mitte des vergangenen Jahrhunderts, Höhepunkte waren die Jahre 1930-1960 mit etwa 1600 Priestern. Danach ist ein ähnlich kontinuierlicher Rückgang zu verzeichnen. Es ging die Zahl der aktiven Diözesanpriester, gemäß Abbildung 2, beispielsweise von 1978 bis 2014 von 1092 auf 483 zurück, das sind 56%. (vgl. Zollitsch 2003b: 8; Maier 2002: 13; Zollitsch 2003a: 9ff.; Kämper 1999: 469; Fischer 2002: 48; Schabel 2014; Deutsche Bischofskonferenz 2014d)

Im Jahre 2003 hatten 50% der Pfarreien keinen Pfarrer vor Ort (Zollitsch 2003a: 9).

Die **Anforderungen** an Pfarrer steigen und deren Aufgabengebiet vergrößert oder verändert sich. Eine zurückgehende Zahl an Priestern hat jeweils immer größere Gebiete zu versorgen. Auch aufgrund des Mangels an Gläubigen können die Grundaufgaben oft nur mühsam erbracht werden, was in der Regel eine Reduzierung

von Eucharistiefeiern nach sich zieht. Immer weniger Kapazitäten sind für seelsorgerliche Aufgaben frei, da es mehr und mehr um Aufrechterhaltung von komplexen Strukturen geht. (vgl. Pax 2007: 42f.; Mette 2003a: 9)

Gleichzeitig steigt das **durchschnittliche Alter**<sup>120</sup> von Priestern und befand sich am 1.1.2014 bei den im aktiven Dienst befindlichen Priestern bei 53,79 Jahren im Erzbistum Freiburg (vgl. Zollitsch 2003a: 9; Schabel 2014). Die in Richtung höheres Alter verschobene Altersstruktur der Priester zeigt Abbildung 5. Lediglich 160 Priester sind unter 50 Jahre.

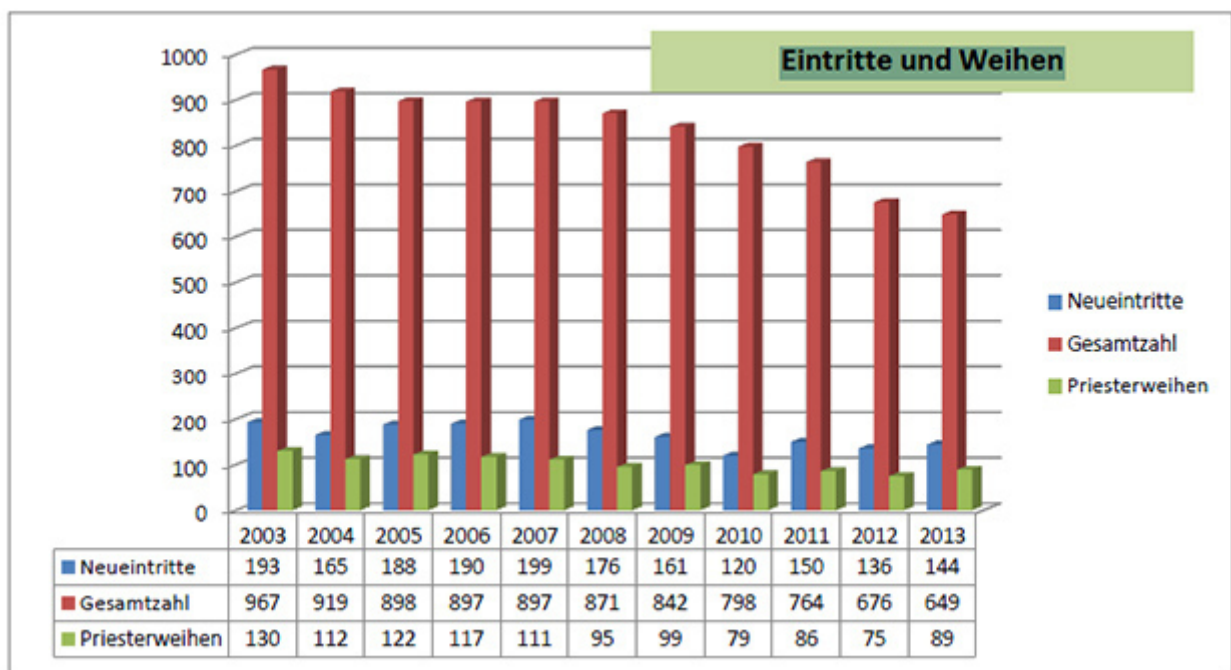


**Abbildung 5: Altersstruktur der Diözesanpriester der Erzdiözese Freiburg**  
(Quelle: Schabel 2014)<sup>121</sup>

Eine ähnlich negative Entwicklung ist auf der Seite des **Priesternachwuchses** zu konstatieren. Die Gesamtzahl der Mitglieder in Priesterseminaren geht **deutschlandweit** zwischen 2003 und 2013 kontinuierlich zurück, ähnlich die Zahl der Weihen, siehe Tabelle 4.

<sup>120</sup> Siehe auch Zulehner 2002: 9.

<sup>121</sup> Zwischen Abbildung 2 und 5 gibt es eine Differenz hinsichtlich der Gesamtzahl an Priestern, die sich noch im aktiven Dienst befinden. Auf Nachfrage beruht diese Differenz auf statistischen Gründen, die für das Ziel der Arbeit vernachlässigbar sind. Die Berechnung der Anzahl über 60-jähriger Priester in Kap. 1.1 beruht auf Abbildung 5 (vgl. Schabel 2014).



**Tabelle 4: Statistik der Deutschen Regentenkonferenz zum 31.12.2014**  
(Quelle: Regentenkonferenz 2014)

Eine vergleichbare Entwicklung ist für das **Erzbistum Freiburg** festzustellen. Zwischen 1993 und 2014 ging die Zahl der Priesteramtskandidaten von 145 auf 53 zurück, das bedeutet ein Rückgang um circa 64%. Die Zahl der Weihen lag 1993 bei 15 und 2014 bei 4, siehe Tabelle 5. (vgl. Heß 2014)

Jahr	Priesterkandidaten	Neupriester
1993	145	15
1994	135	19
1995	124	9
1996	111	20
1997	101	3
1998	103	13
1999	100	8
2000	91	8
2001	92	9
2002	82	10
2003	75	5
2004	70	9
2005	68	9
2006	65	11
2007	59	7
2008	67	5
2009	69	3
2010	70	9
2011	61	2
2012	59	9
2013	55	5
2014	53	4

**Tabelle 5:     Priesterkandidaten und Neupriester im Erzbistum Freiburg  
(Quelle: Heß 2014)**

Oft wird in diesem Zusammenhang davon gesprochen, primär herrsche „Gläubigenmangel“ (Mette 2003a: 9), der Priestermangel sei sekundär (vgl. Mette 2003a: 9; Koch 2001: 423; Mette 2005: 104, 141). Es werden Vergleiche der Priester- und Gläubigenzahlen von Mitte des 20. Jahrhunderts und der heutigen Zeit herangezogen (vgl. Koch 2001: 423).

Argumentiert wird, es gäbe weniger aktive Kirchenmitglieder, weshalb auch durch den Rückgang der Priesterzahlen das zahlenmäßige **Verhältnis** der Priester zu den aktiven Kirchenmitgliedern gleich bleibe beziehungsweise sogar besser würde. Dem liegt ein Priesterbild zugrunde, das den Hauskaplänen entspricht, welche den Gläubigen individuell zur Verfügung stehen. Ein Rückgang der Gläubigenzahlen bedeutet demnach einen geringeren Bedarf an Priestern. Dazu ist zu sagen, dass

Priester sich nicht nur auf die einzelnen Individuen beziehen, sondern auf die Gemeinde der Gläubigen. Demnach ist die Zahl der Priester zu gering. (vgl. Zulehner/Lobinger 2002: 84f.; Mette 2005: 104)

Es ist zwar aufgrund der Zahlen durchaus berechtigt, von Gläubigenmangel zu sprechen, was jedoch im Hinblick auf die Gemeinde der Gläubigen und den missionarischen Aspekt an der Tatsache des Mangels an Priestern nichts ändert.

Auch die Freiburger „Pastoralen Leitlinien“ sprechen von Priestermangel (Pastorale Leitlinien 2005: 36) und Zollitsch schreibt 2003: „Der Wandel zeigt sich als zunehmender quantitativer Mangel - und dies nicht nur bei den Priestern“. (Zollitsch 2003b: 8)<sup>122</sup>

Ebenfalls 2003: „In allen deutschen Diözesen macht es der bedrängende Priestermangel notwendig, daß sich mehrere Pfarreien einen Pfarrer ‚teilen‘“. (Zollitsch 2003c: 4)

Exkurs:

Im CIC erwähnen drei Canones den Begriff „Priestermangel“ (cc. 517 § 2, 526 § 1 CIC und c. 905 § 2 CIC).

Der CIC weist allerdings keine Definition des Priestermangels auf. Die Beurteilung, ob Priestermangel vorliegt oder nicht, ist vom Diözesanbischof vorzunehmen, der sich dabei nicht nach weiteren höheren Normen richten muss. Auch der jeweilige Metropolit der Diözese oder die nationale Bischofskonferenz haben dies nicht zu entscheiden, obwohl Priestermangel oft ein regionales Problem darstellt und nicht allein eine Diözese betrifft. Es stellt sich die Frage, welche Faktoren für das Vorliegen von Priestermangel sprechen, z.B. das Verhältnis Gläubige-Priester, das Zurückgehen der Priesterzahlen, das zunehmende Durchschnittsalter, eine steigende Arbeitsbelastung von Priestern oder der Pfarrermangel und es stellt sich die grundsätzliche Frage, ob überhaupt Kriterien einen Bischof bei der Feststellung von Priestermangel binden können. Auch eine semantische Untersuchung der Canones läßt die Fragen ungeklärt. Daher sind der Normzweck sowie der Kontext heranzuziehen. (Böhnke 1994: 34f.)

Daraus kann folgendes geschlossen werden: Priestermangel liegt dann vor, „[...] wenn kein Priester da ist, der die Aufgaben der Hirtensorge in der Pfarrei wahrnehmen kann; mit anderen Worten, wenn ein Pfarramt nicht gültig besetzt ist und auch auf absehbare Zeit nicht gültig besetzt werden kann. Dies gilt quantitativ wie qualitativ“. (Böhnke 1994: 35f.)

Priestermangel ist nicht mit einem bestimmten Akt festzustellen (Böhnke 1994: 37).

---

<sup>122</sup> Er meinte damit ergänzend auch die Gemeinde- und Pastoralreferenten (vgl. Zollitsch 2003b: 9).

Während der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts entstanden neue Mitarbeitergruppen, die es zuvor so nicht gab: Ständige Diakone, **Gemeinde- und Pastoralreferenten**. Sie haben in großem Umfang Aufgaben von Priestern übernommen, ohne die theologischen Unterschiede dabei außer acht zu lassen. (vgl. Pax 2007: 43f., 47; Strassmann 2000: 189)<sup>123</sup>

Deutschland- und bistumsweit deuten die Zahlen auf Rekrutierungsschwierigkeiten bei den Pastoralreferenten hin. Die Anzahl der Studierenden im Fach Theologie mit einem Vollstudium<sup>124</sup> hat sich von 1995 bis 2010 in Deutschland etwa halbiert; von 4443 im Jahr 1995 auf 2174 im Jahr 2010<sup>125</sup>. (vgl. Zollitsch 2003b: 9; Zollitsch 2003a: 11; Neumann 2012: 119f.; Generalvikar Bistum Chur 2003: 4)

Bereits 2003 stellt Zollitsch in Frage, „[...] ob wir in Zukunft alle zur Verfügung stehenden Stellen mit geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern besetzen können“. (Zollitsch 2003b: 9)

2009 bestätigt der Personalreferent der Diözese (Peter Kohl) die stagnierenden Zahlen<sup>126</sup> bei hauptamtlichen Laienberufen (vgl. Winter 2009b: 9).

Bei den Gemeinde-, Pastoralreferenten und Diakonen ist in den vergangenen 30 Jahren zwar eine zahlenmäßige Zunahme zu verzeichnen. Bei den pastoralen Laienmitarbeitern wird jedoch perspektivisch im Referat für Personalentwicklung im Jahr 2014 eine Stagnation beziehungsweise ein Rückgang erwartet. (vgl. Schabel 2014)

Gemäß Auskunft des Ausbildungsleiters für Pastoralreferenten bewegt sich die Zahl der Bewerber für den Beruf seit der Jahrtausendwende zwischen sieben und 18, im Durchschnitt etwa neun Bewerber im Jahr. Eine klare Entwicklung sei aus diesen

---

<sup>123</sup> Siehe auch Karrer 2001: 4.

<sup>124</sup> Siehe auch Heller 2003: 145.

<sup>125</sup> Ein weiterer Vergleich zwischen Studierenden im Vollstudium Theologie von 1998 und 2011: Wintersemester 1998/1999: 4.095, Wintersemester 2011/2012: 2.203 (vgl. Fakultätentag 2002, 2014).

<sup>126</sup> Einige Diözesen haben Einstellungen für pastorale Laienmitarbeiter reduziert und begründen dies mit der entstandenen Finanzsituation, siehe Kap. 1.1 und Pax 2007: 44.

Zahlen jedoch nicht abzulesen. Im Erzbistum könnten seit 2003 im Jahr bis zu zwölf neue Pastoralreferenten eingestellt werden; dieses Ziel wurde jedoch bislang, mit unterschiedlichem Abstand, nicht erreicht. Anzumerken ist, dass in den vergangenen fünf Jahren circa 30 Mitarbeiter in diesem Beruf den kirchlichen Arbeitgeber verlassen haben, etwa 10-20% neu beauftragter Mitarbeiter verbleibt nur eine kurze Zeit in dem Beruf. (vgl. Denger 2014a, Denger 2014b)

Auch bei den Gemeindereferenten im Erzbistum Freiburg ist die Situation schwierig. Laut Auskunft der Berufseinführung schwanken die Zahlen seit 2010 zwischen 13 und vier Studierenden, 2014 waren es lediglich vier, 2015 sind es sieben. (vgl. Zollitsch 2003b: 9; Herrmann 2015)

Im Jahr 2014 ist die Zahl der Priester mit 615 und die Zahl der Pastoral-/ Gemeindereferenten mit 602 annähernd ausgeglichen, siehe Abbildung 2, 3.

In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass neben den sinkenden Zahlen auch die **Zufriedenheit** der Priester<sup>127</sup> sowie hauptamtlichen Laien in der Pastoral mit ihrem

---

<sup>127</sup> Eine Studie über Priester (Zulehner 2001) ergab zwar im Jahr 2000: Zwei Drittel sind zufrieden und identifizieren sich mit ihrem Beruf. Dies ist jedoch Resultat eines spirituellen Prozesses. (vgl. Zulehner 2002: 9; Zulehner 2001)

Die Gründe für Unzufriedenheit seien nur kurz aufgeführt, ausführlich siehe auch Zulehner/Hennersperger 2001: 141ff.; Zulehner 2001: 177ff.

Hauptgründe sind die zeitliche Überbeanspruchung und ein als negativ beschriebenes Arbeitsklima, wozu ein Leiden an Problemen innerhalb der Kirche (Dialogmangel, Hierarchie) kommt, Anfragen an die zölibatäre Lebensform, die Berufung und die soziale Vereinsamung bei der Berufsausübung und im täglichen Leben. Darüber hinaus spielt eine Verunsicherung eine Rolle, ausgelöst durch zurückgehenden Glauben bei den Menschen, durch verschiedene Schicksale einzelner Menschen aber auch durch Veränderungen in Kirche und Theologie und nicht zuletzt sind es verschiedene Stellungnahmen aus Rom beispielsweise zur Sexualmoral, aber auch eine fehlende Bereitschaft zur Auseinandersetzung über Fragen des Glaubens. (vgl. Zulehner/Hennersperger 2001: 141f.)

Diesen Belastungen stehen positive Erfahrungen gegenüber, Zulehner nennt sie „Gratifikationen“ (Zulehner 2002: 10), durch Gottesdienstfeiern, Evangeliumsverkündigung und Begleitung von Menschen usw. Diese Gratifikationen in Verbindung mit den geistlichen Ressourcen erklären die dennoch-Zufriedenheit, siehe „Noch-Syndrom“, Kap. 2.1. Doch diese positiven Erfahrungen werden durch den Priestermangel weniger; im alltäglichen Stress geht auch die geistliche Basis immer mehr verloren, „die spirituellen Ressourcen“ (Zulehner 2002: 10) schwinden. Es lauert die Gefahr der Resignation und des Verlustes von Zufriedenheit. Erstes Symptom in dieser Richtung ist die Akzeptanz von Mehrbelastungen, wie die Übernahme von erweiterten Einheiten d.h. zusätzlichen



Beruf derzeit einer Belastung ausgesetzt ist (vgl. Zollitsch 2003b: 28). Viele fragen nach ihrer beruflichen Identität, dem Sinn ihrer Tätigkeit und ob sich der Einsatz auch angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen überhaupt lohnt (vgl. Windisch 1999: 8). Überlastungssyndrome treten immer häufiger auf (Bucher/Plank 2004: 45). Die Pastoralreferentin<sup>128</sup> Dorothea Hofmann schreibt 2011: „In der Realität sind viele Kollegen und Kolleginnen müde und ausgelaugt: [...] es bleibt kaum Zeit, Luft zu holen und irgendwoher Kraft zu schöpfen. [...] Viele Kollegen und Kolleginnen sind frustriert. Sie haben das Gefühl sehr viel zu tun und dennoch sehen sie keinen Erfolg“. (Hofmann 2011: 26)

Man fühlt sich zu sehr im Alltag eingespannt und hat zu wenig Zeit, eigene Charismen und Talente einzubringen (Zollitsch 2003b: 28).

Viele Hauptamtliche qualifizieren sich weiter und sammeln eine Ausbildung nach der anderen an (z.B. Gemeindeberatung, Gesprächspsychotherapie usw.). Sie bringen damit ihre Begabungen in Nischen ein, die das Alltagsgeschäft und die Leitungskräfte kaum stören. (vgl. Heller 2003: 145)

Auch im Sektor der **ehrenamtlichen Mitarbeiter** zeichnen sich Rekrutierungsschwierigkeiten ab. Eine offizielle Untersuchung dazu ist nicht vorhanden, was auch aufgrund der Vielfältigkeit der ehrenamtlichen Dienste eine äußerst komplexe Aufgabe wäre. Schätzungen gehen 2013 von 600.000 Ehrenamtlichen im katholischen Bereich in Deutschland aus; im Erzbistum Freiburg sind es circa 90.000 Engagierte. Doch kann aufgrund abnehmender Kirchenmitglieds- und Kirchenbesucherzahlen eine zurückgehende Tendenz und auch ein zunehmendes Durchschnittsalter vermutet werden. Oft finden sich nicht genügend Kandidaten für die zur Verfügung stehenden Plätze im Pfarrgemeinderat. (vgl. Zollitsch 2003a: 18; Zollitsch 2003b: 9; Zeier 2003: 477; Deutsche

---

Gemeinden ohne größeren Widerstand, obwohl sie für deren Leitung keine adäquate Ausbildung erhalten haben; auch haben die meisten den Beruf des Priesters wegen des Kontakts zu Menschen ergriffen und nicht, um vor allem Gremienarbeit zu leisten und Strukturreformen zu bewältigen. Weitere Symptome sind die baldmögliche Zurruesetzung, psychosomatische Erkrankungen, Alkohol, Fernsehkonsum. Viele Priester jammern und vernachlässigen dabei ihr Gebet und ihre Hauptaufgaben. (vgl. Zulehner 2002: 9ff.)

<sup>128</sup> Siehe dazu Hofmann 2011: 25.

Bischofskonferenz 2014a: 11; Mette 2005: 100; Winter 2009b: 9; Erzbistum Freiburg 2013: 1; Bonath 2014c)

Die mit der Individualisierung einhergehende nachlassende Bindungsbereitschaft bedeutet oft, dass regelmäßiges Engagement immer weniger Ehrenamtliche anzieht, gleichzeitig jedoch die Bereitschaft zur Mitarbeit im Rahmen von Projekten zunimmt. Genauso wenig wie man sich auf ideeller Ebene an Werte binden möchte, tut man dies zeitlich. (Krönes 2003: 13f.)

**Zusammengefasst** wirkt sich die gesellschaftliche Situation, welche durch die Modernisierungsprozesse gekennzeichnet ist und vor allem durch eine Individualisierung, Pluralisierung und Enttraditionalisierung geprägt wird, auf die Kirche in einem Rückgang der Kirchenmitglieder und Teilnehmer, einem Rückgang der Finanzen sowie Mitarbeiter und deren Zufriedenheit aus (vgl. Pax 2007: 45).

## 2.3 Reaktionen der Kirche auf die Entwicklungen

„Die Kirche bedarf immerzu der Erneuerung [...]“ (Pastorale Leitlinien 2005: 7) so die „Pastoralen Leitlinien“ von 2005 unter Bezug auf das Konzil. Dort hat sich die Kirche als eine „ecclesia semper reformanda“, als stets reinigungs- beziehungsweise erneuerungsbedürftig erklärt. (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 7, 11; Freiburger Richtlinien 2005: 1f.; Roos 2003: 229; Lörsch et al. 2003: 93; Nitsche/Hilberath 2002: 10)

Die Kirche hat zu **jeder Zeit**, auf Basis der Bedingungen der jeweiligen Situation, die Pflicht, Jesu Botschaft zu verkünden und entsprechend der Möglichkeiten, die sich in der jeweiligen Situation bieten, Wege und Strukturen zur Verkündigung der Frohen Botschaft zu realisieren (vgl. Freiburger Richtlinien 1999: 9; Pastorale Leitlinien 2005: 11; Kasper 1975: 3; Freiburger Richtlinien 2005: 1f.).

Sie hat nach Johannes XXIII. bei den Menschen zu sein. Dies sagt sein Aufruf zum „aggiornamento“ aus: Es geht nicht um eine Angleichung an Strömungen des jeweiligen Zeitgeistes, sondern darum, den Menschen den Glauben als befeindend und heilend nahe zu bringen. (vgl. Mette 2003b: 115, 119, 122f.; Mette 2005: 29ff.)

Papst Paul VI. greift die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und notwendigen Reaktionen in seinem nachkonziliaren Schreiben „Evangelii Nuntiandi“ im Jahre 1975 auf und fordert die Überprüfung der Art und Weise, wie dem Menschen in der modernen Zeit der Glaube vermittelt werden kann (vgl. Paul VI. 1975: 2)<sup>129</sup>. Kirche stand und steht damit vor der Herausforderung, auf die beschriebenen Entwicklungen zu reagieren, und dies betrifft die theologische, die spirituelle aber auch betriebswirtschaftliche und organisatorische Ebene (vgl. Pax 2007: 46f.; Roos 2003: 229; Spielberg 2001: 9f.)<sup>130</sup>.

Die „**Pastoralen Leitlinien**“ im Erzbistum Freiburg vom 1. November 2005 verstehen sich als eine Reaktion auf die „Zeichen der Zeit“ (Gaudium et Spes 1965: 4) unter Bezug auf das Zweite Vatikanische Konzil und beziehen sich vor allem auf

---

<sup>129</sup> Er bezieht sich dabei auf seine Ansprache vor den Kardinälen (22.6.1973) (vgl. Paul VI. 1975: 2; Paul VI. 1973: 1). In dieser Ansprache sagte er: „Le condizioni della società in cui viviamo ci obbligano perciò tutti a rivedere i metodi, a cercare con ogni mezzo di studiare come portare all'uomo moderno il messaggio cristiano, nel quale, soltanto, egli può trovare la risposta ai suoi interrogativi e la forza per il suo impegno di solidarietà umana [...]“. (Paul VI. 1973: 2)

<sup>130</sup> Siehe dazu auch Kap. 1.1.

„Gaudium et Spes“. Sie möchten auf veränderte kirchliche und gesellschaftliche Entwicklungen reagieren und das Leben der Kirche neu ausrichten, eine Neubewertung pastoraler Aufgaben angehen und pastorale Strukturen zur Erfüllung des Auftrags der Katholischen Kirche in derzeitiger Situation schaffen. (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 3, 7ff., 53; Pemsel-Maier 2006: 32; Freiburger Richtlinien 2005: 2; Wehrle 2006: 46ff.; Erzbistum Freiburg 2012: 1; Gaudium et Spes 1965: 4)

Auf die **finanzielle Entwicklung** wird durch Sparmaßnahmen, Einrichtungsschließungen, Aufgabenkonzentration, Stellenkürzungen reagiert. Dem **Gläubigenmangel** versucht man durch Überlegungen zu einem neuen missionarischen Vorgehen der Glaubensvermittlung zu begegnen. (vgl. Pax 2007: 47, 49; Lehner 2008: 175f.; Kämper 1999: 471)

In den „Pastoralen Leitlinien“ wird diesen Aspekten an verschiedenen Stellen Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 13, 17, 19, 20, 23).

Da in einer vor allem auf Pfarreistrukturen ausgerichteten Arbeit der Kirche der Priester im Pfarreieinsatz eine zentrale Rolle einnimmt und die Struktur der Kirche stark vom Amt abhängt, was allein an der Leitungsnotwendigkeit von Pfarreien durch Priester (c. 517 § 2 CIC) deutlich wird, hat der **Mangel an Priestern** bedeutende Auswirkungen auf die Organisation von Pastoral (vgl. Pax 2007: 42; Zulehner/Lobinger 2002: 86; Lehner 2008: 174ff.; c. 517 § 2 CIC). Es liegt darin ein entscheidendes Problem, welches wiederum Grundlage vieler weiterer und auch genannter Herausforderungen ist wie Neuevangelisierung, Zukunftsprojekte der Pastoral, Einbeziehen von Laien in Kirchenämter und vor allem die Neustrukturierung von Pfarreien (vgl. Waininger 2003: 13; Zollitsch 2003c: 4; Zulehner/Lobinger 2002: 84).

Der Mangel an Priestern führte schon länger zu **Reaktionen**. Im zeitlichen Ablauf der Vorgehensweise unterscheiden sich jedoch die Diözesen, da die jeweiligen Entwicklungen und Auswirkungen des Priestermangels in gewissem Rahmen differieren. Es gab jedoch gemeinsam drei Phasen:

1. Ein Pfarrer bekommt die Zuständigkeit für mehr als eine Pfarrei,
2. es werden hauptamtliche nicht-ordinierte Mitarbeiter eingestellt,

3. die territorialen Pastoralstrukturen werden neu organisiert und erweiterte Seelsorgeräume geschaffen. (vgl. Pax 2007: 47; Zollitsch 2003c: 4f.)

Bereits das Zweite Vatikanische Konzil hat die Grundlagen für die Diskussion struktureller Reaktionen geschaffen. Seit dieser Zeit wird diskutiert, wie und ob auf einer **Ebene über** den Pfarrgemeinden, z.B. in Seelsorgeeinheiten oder Pfarrverbänden, Pastoral leistbar und gestaltbar ist. Die „Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland“ hat dieses Thema im „Beschluss Pastoralstrukturen“ von 1974 aufgegriffen. (vgl. Glatzel 1999: 61; Boonen 1976: 680) „Es zeige sich heute immer deutlicher, daß Pfarre [...] in der bisherigen Form und Größenordnung nicht mehr ohne weiteres in der Lage seien, die Ziele des pastoralen Dienstes zu verwirklichen. Insbesondere die umwälzenden *Veränderungen in der Gesellschaft*, [...] zwingen zu neuen Überlegungen für eine zeitgemäße und sachgerechte Entwicklung der bisherigen pastoralen Strukturen [...]“. (Boonen 1976: 680, Hervorhebung im Original)

Damit wurden die Grundlagen für die Bildung von Pfarrverbänden geschaffen. Angestrebt wurde, dass aus rechtlicher Sicht die einzelnen Pfarreien weiterhin ihre Selbständigkeit behalten. Ziel ist es, dass sich Pfarrgemeinden in der Nachbarschaft austauschen und gegenseitig unterstützen dort, wo Anforderungen selbst nicht mehr erfüllbar sind z.B. durch Predigeraustausch, Bildungsarbeit, Abstimmung von Gottesdienstzeiten oder Angebote für bestimmte Zielgruppen. (vgl. Beschluss Pastoralstrukturen 1976: 697; Boonen 1976: 684f.; Glatzel 1999: 61)

Im **Erzbistum Freiburg** wurden seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts Gemeinde<sup>131</sup>- und Pastoralreferenten eingesetzt und 1987 wurden verpflichtende Schritte zur Pfarrverbandsbildung beschlossen. 1994 sind 171 Pfarrverbandsgebiete definiert und 60 errichtet. Sie sind ein Verbund, in denen gemeinsame Konferenzen beziehungsweise Dies stattfinden. Daneben bilden sich Substrukturen, beispielsweise durch die Zuständigkeit eines Pfarrers für zwei, drei oder mehr Pfarrgemeinden. (vgl. Bechtold 1994: 18; Bechtold 1991b: 17; Zollitsch 2003c: 4f. ; Schabel 2014; Rumstadt 1999: 135)

---

<sup>131</sup> Zur Entwicklung des Berufes von der Seelsorgehelferin bis zu den Gemeindereferenten, siehe Kap. 4.1.2.

Ergänzt wurde dies durch das Konzept der „kooperativen Pastoral“ (vgl. Kämper 1999: 469). Man versuchte damit, trotz Rückgang der Priestierzahlen, „[...] gewachsene Strukturen formal zu erhalten“. (Kämper 1999: 469)<sup>132</sup>

Im Erzbistum Freiburg kommt es 1996 im Rahmen der „kooperativen Pastoral“<sup>133</sup> zu der Zielsetzung einer Kooperation von Gemeinden, Hauptamtlichen und allen anderen Engagierten in der Gemeinde. Es geht um Mitarbeit und Mitverantwortung von möglichst vielen sowie um Kooperation auch über Pfarreigrenzen hinaus. (vgl. Mähler 2003: 10; Freiburger Leitlinien 1996: 42ff.)

Parallel wurden deutschlandweit Priester aus Orden und anderen Teilen der Welt in Pfarreien eingesetzt. Im Erzbistum Freiburg sind derzeit 14% der aktiven Priester aus dem Ausland und 96 Priester sind Ordensangehörige. Nach Rücksprache mit dem zuständigen Referenten im Ordinariat (Robert Roth) werden nur begrenzt ausländische Priester eingesetzt und dies nicht mit dem Ziel, den Priesterrückgang auszugleichen. Daher ist im Freiburger Erzbistum, sollte keine Änderung der Strategie erfolgen, mit gleichbleibender Zahl der Priester aus dem Ausland und aus Orden zu rechnen. (vgl. Klaffke 2005: 47; Weißkirchen 2011: 36; Wensierski 2004: 41; Bonath 2014b; Roth 2014; Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 13; Schabel 2014)

Doch die gesellschaftlichen Entwicklungen und deren Folgen für die Kirche forderten eine **weitergehende Neuordnung** von Strukturen der Pastoral (vgl. Freiburger Richtlinien 1999: 13; Schaller 2006: 34; Dubach/Lienemann 1997a: 7; Freiburger Richtlinien 2005: 2).

Zunächst erhielt ein Pfarrer zusätzlich zu seiner bisherigen Pfarrei weitere Pfarreien. 1989 begann ein Beratungs- und Diskussionsprozess als Pastoralinitiative mit dem Titel „Miteinander Kirche sein – für die Welt von heute“ (Saier 1991: 19), mit dem

---

<sup>132</sup> Ähnlich siehe auch Lehner 2008: 175.

<sup>133</sup> Modelle kooperativer Pastoral sind seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts in den Diözesen in Deutschland in der Entwicklung (Heinz 2006: 83).

Siehe auch Mette 2005: 104; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 27f.

Ziel, möglichst viele zu beteiligen, der in das Diözesanforum<sup>134</sup> des Erzbistums Freiburg 1991/1992 mündete. 1996 wurden erste Leitlinien mit der Überschrift „Wege kooperativer Pastoral und Gemeindeleitung in pfarreübergreifenden Seelsorgeeinheiten“ veröffentlicht. Die Ergänzung dazu bilden die „Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“ von 1999. Mit der Neuumgrenzung von Seelsorgeeinheiten wurde 1999 begonnen. Durch Kooperationsvereinbarungen innerhalb der Seelsorgeeinheit „[...] legten die Mitglieder der Räte die Art und Weise der Zusammenarbeit und deren Inhalte fest. Zur Verfügung standen dabei vier Modelle<sup>135</sup>: die Einrichtung eines gemeinsamen Ausschusses zur Bearbeitung der vereinbarten Kooperationsbereiche, die Durchführung gemeinsamer Sitzungen der Pfarrgemeinderäte bei gemeinsamen Themen, die Errichtung eines Gesamtpfarrgemeinderates bestehend aus allen Mitgliedern der einzelnen Pfarrgemeinderäte und als am weitesten gehend [sic!] Form die Errichtung eines gemeinsamen Pfarrgemeinderates in der Seelsorgeeinheit“. (Bonath 2014a) 2004 wird die Kooperation der Räte in der PGR- Satzung festgeschrieben und verpflichtend, **2005** werden die „Pastoralen Leitlinien“ und „Richtlinien für

---

<sup>134</sup> Die Pastoralinitiative „Miteinander Kirche sein – für die Welt von heute“ (Saier 1991: 19) wurde vom ehemaligen Freiburger Erzbischof Saier begründet. Das Ziel war, fünf wesentliche Fragestellungen bezüglich der Glaubenssituation in heutiger Zeit im Erzbistum zu diskutieren. (vgl. Pemsel-Maier 2006: 31; Saier 1991: 19ff.; Bechtold 1991a: 5)

„1. Wie kann es gelingen, in unserer säkularisierten Welt Gott als den zu bezeugen, von dem wir Christen Hoffnung und Zukunft erwarten? 2. Wie können Menschen, die sich mit dem Leben schwertun, erfahren, dass Gott sie liebt und daß der Glaube an ihn die Kraft ist, die ihnen leben hilft? 3. Wie wird unsere Pfarrgemeinde zu einem wohnlichen und einladenden Haus auch für jene, die suchen oder ohne Orientierung sind? 4. Was bedeutet Mitverantwortung aller in Gemeinde, Bistum und Weltkirche? 5. Wie wird die Kirche — ausgehend von unserer Pfarrgemeinde — heute zu einem Zeichen der Hoffnung und des Heiles für die Welt“? (Saier 1991: 21f.)

Aufgrund der positiven Resonanz auf diese Initiative wurde 1991/1992 das sogenannte Diözesanforum veranstaltet. Es ging dabei nicht um Gesetzgebung, es ging um Beratung und Dialog zu aktuellen Themen der Kirche. (vgl. Pemsel-Maier 2006: 31; Bechtold 1991a: 5)

Das Forum setzte sich aus den Mitgliedern des Priester-, Diözesanpastoral- und Diözesanrats zusammen sowie aus den Mitgliedern des Domkapitels sowie der Dekanekonferenz und 59 Mitgliedern, die der Erzbischof berufen hat; das Forum bestand aus 51% Laien (vgl. Pemsel-Maier 2006: 31; Bechtold 1991a: 5).

<sup>135</sup> Siehe auch Kap. 3.2.1.3

Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“ verabschiedet. (vgl. Erzbistum Freiburg 2012: 1; Pemsel-Maier 2006: 31; Pock 2006: 309ff.; Freiburger Richtlinien 2005; Pastorale Leitlinien 2005; Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: Präambel, §1ff., §15ff.; Seiler 2012; Bonath 2014a; Freiburger Leitlinien 1996; Freiburger Richtlinien 1999; Saier 1991: 19ff.; Bechtold 1991a: 5)

Im Jahr 2000<sup>136</sup> wurde daher mit Bildung der **Seelsorgeeinheiten** im Erzbistum Freiburg begonnen. Mit dem 1.1.2000 fand die Errichtung der beiden ersten Seelsorgeeinheiten in Hemsbach und Offenburg-Nord statt. (Bechtold 2002: 10)

Im Jahr 2003 gab es 1.083 Pfarreien, die im Jahr 2014 327 Seelsorgeeinheiten bilden (vgl. Zollitsch 2003c: 4; Erzbistum Freiburg 2014d: 1; Bonath 2014c). Am 1.1.2008 sollten gemäß Leitlinien in der ersten Runde alle Seelsorgeeinheiten errichtet sein<sup>137</sup> (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 43).

Die Entwicklungen vor allem der Priesterzahlen machten jedoch weitere Reaktionen notwendig. In einem nächsten Schritt wurden bis zum **Jahr 2015** wiederum Seelsorgeeinheiten zusammengelegt, mit dem Ziel von 224 im Erzbistum Freiburg. (vgl. Badische Zeitung 2011: 1ff.; Seeber 2008: 80f.; Winter 2009d: 20f.; Winter 2009b: 9; Bonath 2014c; Erzbistum Freiburg 2014d: 1)

---

<sup>136</sup> Bereits 1996 wurde der Begriff „Seelsorgeeinheit“ erwähnt und damals noch als Verwaltung und Leitung von mehreren Pfarreien verstanden, wobei ein Pfarrer mehrere Pfarrgemeinden leitet (vgl. Freiburger Leitlinien 1996: 41, 43). Das Konzept wurde in den darauffolgenden Jahren weiterentwickelt und greift 2005 „[...] auf die bisher gemachten Erfahrungen mit einer kooperativen Pastoral in pfarreiübergreifenden Seelsorgeeinheiten[...]“ (Freiburger Richtlinien 2005: 2) zurück. Die genauen Unterschiede der Entwicklung herauszuarbeiten wäre nicht zielführend für diese Arbeit. Es seien lediglich einige wesentliche Punkte herausgegriffen: In den Richtlinien von 1999 war noch die Rede davon, dass mittelfristig die Seelsorgeeinheiten „[...] die untere Pastoralstruktur der Erzdiözese [...]“ (Freiburger Richtlinien 1999: 13) bilden. 2005 wurde dies dann festgeschrieben (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 2; Pastorale Leitlinien 2005: 43). 1999 war noch nicht vom Netzwerkkonzept die Rede, das dann 2005 beschrieben wurde (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 3). Die Arbeit bezieht sich vorwiegend auf die Leitlinien und Richtlinien von 2005.

<sup>137</sup> Parallel dazu wurden die Dekanate zum 1.1.2008 neu geordnet. Deren Zahl wurde verringert und deren Größe vergleichbarer. Bis dahin zählt das Freiburger Erzbistum 39 Dekanate und sieben Regionen, ab 2008: 26 Dekanate und weiterhin sieben Regionen. (vgl. Bertsch, 2006: 12; Erzbistum Freiburg 2014e: 1f.)



Aufgrund der vergleichbaren gesellschaftlichen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Kirche in Europa findet eine Neu-Organisation von Pfarreien in vielen europäischen Ländern statt (vgl. Waininger 2003: 55; Kap. 2.1).

Betrachtet man die Entwicklung in **anderen Diözesen Deutschlands** zeigen sich bereits hier verschiedene Formen der strukturellen Maßnahmen. Zur Reaktion auf die zurückgehenden Priesterzahlen bilden die meisten Bistümer aus einzelnen Gemeinden vergrößerte Einheiten, deren Größe abhängig ist von der Zahl der Priester, die eingesetzt werden können. „Seelsorgeeinheiten“ werden sie in den Bistümern Hildesheim, Rottenburg-Stuttgart genannt, „Pfarrverbände“ in Passau, München-Freising, „Pfarrverbände“ in Magdeburg, Aachen, Bamberg. Dahinter stehen Konzepte mit verschiedenen Ausprägungen wie z.B. Kooperationen in bestimmten Themengebieten unter Beachtung der Eigenständigkeit der kooperierenden Pfarreien, rechtliche Zusammenschlüsse unter Leitung eines Pfarrers bis hin zur Bildung neuer Pfarreigrenzen, indem Pfarreien fusionieren (Essen, Dresden-Meißen). (vgl. Lehner 2008: 172; Fischer 2002: 49)

Das Ziel, die pastoralen Räume zu vergrößern, haben die Konzepte jedoch gemeinsam (Lehner 2008: 172).

## 2.4 Zusammenfassung

Der Wandel, in dem sich die Katholische Kirche befindet, betrifft sowohl ihre Arbeitsweisen als auch Strukturen aber auch grundsätzlich ihre Ausrichtung. Die Sozialgestalt von Kirche verändert sich. Konkret greifbar werden die verschiedenen Mangelentwicklungen, als Ausdruck der gesellschaftlichen Situation, direkt in der Pfarrarbeit: **Weniger Menschen** nehmen die Angebote wahr. Die pastoralen Mitarbeiter haben es mit unterschiedlichen Glaubensvorstellungen zu tun. Auch entsteht bei Hauptamtlichen Verunsicherung durch die finanzielle Entwicklung und der Frage nach Personalabbau. Der zu erwartende **Finanzmangel**, der unter anderem Folge der zurückgehenden Zahl an Kirchenmitgliedern ist, ist ebenfalls durch die Veränderungsprozesse bedingt und zieht als Folge oft die Schließung verschiedener Einrichtungen nach sich, womit Kontaktmöglichkeiten zurückgehen und Menschen weiter der Kirche den Rücken zukehren beziehungsweise erst gar nicht in Kontakt mit ihr kommen. Die zurückgehende Mitarbeiterzahl, insbesondere der **Priestermangel**, ist mit dem Blick auf die Modernisierung zu sehen, in deren Folge sich die fraglose Zugehörigkeit zur Kirche auflöst und dieser Beruf bei der Berufswahl nur noch selten in den Fokus gerät. Folge ist eine Umstrukturierung von Pastoral, was wiederum veränderte Arbeitsweisen in den neuen Strukturen nach sich zieht; es geht mehr um Prozesse als um Seelsorge. Die Diözesen **reagieren** auf verschiedenen Ebenen auf diese Situation. Diözesen müssen durch unterschiedliche Maßnahmen ihre Haushalte konsolidieren. Es ist auf spiritueller Ebene eine Reaktion erforderlich im Sinne der Frage danach, weshalb Gott die Kirche vor die Herausforderung dieser Situation stellt. Es sind Konzepte zu entwickeln, um unter anderem auf den Mangel an Priestern zu reagieren. Durch Einsatz von Laienmitarbeitern können einige Aufgaben von diesen wahrgenommen werden. Einschneidende strukturelle Veränderung ist die Bildung von Seelsorgeeinheiten. Doch die Kirche hat andererseits noch ein beeindruckendes **Potential** sowohl an Finanzen als auch Mitgliedern und Mitarbeitern. Noch immer lassen sich große Menschenmengen von der Kirche anziehen, was die Weltjugendtage, der Tod Johannes Pauls II. und die Wahl seines Nachfolgers unter Beweis stellen. Nicht zuletzt die Generalaudienzen von Papst Franziskus sind ein eindruckvoller Beleg dafür. Das Interesse an Religion ist weiterhin vorhanden. Immer noch gibt es viele Ehrenamtliche. Immer noch entscheiden sich Menschen für eine hauptamtliche Tätigkeit in der Kirche; und diese Ressourcen, das pastorale Personal, deren

Energien, Qualifikationen sind entsprechend zu steuern, damit sie unter diesen Wandlungsbedingungen motiviert für den kirchlichen Auftrag handeln. (vgl. Pax 2007: 38ff.; Ulrich 2014: 4; Zenit 2013: 1f.; Deutsche Bischofskonferenz 2013b: 1f.; Rio 2013: 1)

Wie Mitarbeiter zunächst motiviert sind und wie Motivation in diesen neuen Strukturen gesteigert werden kann, wie ihr Engagement zu stärken ist, sind bedeutende Fragen, die sich in diesem Rahmen stellen.

Im **nächsten Kapitel** geht es zunächst darum, das Arbeitsumfeld der pastoralen Laienmitarbeiter, die Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg, genauer zu analysieren.

### **3. Die Seelsorgeeinheit als Arbeitsumfeld pastoraler Laienmitarbeiter**

#### **3.1 Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg - Konzept**

#### **3.2 Die Seelsorgeeinheit als Organisation**

##### 3.2.1 Kriterien der Organisation

3.2.1.1 Mitgliedschaft

3.2.1.2 Ziele und Aufgaben

3.2.1.3 Struktur

3.2.1.4 Führung

3.2.1.5 Dauerhaftigkeit, Umweltabhängigkeit, Offenheit

##### 3.2.2 Seelsorgeeinheit als Dienstleistungsorganisation

##### 3.2.3 Seelsorgeeinheit als Nonprofit-Organisation

#### **3.3 Ekklesiologischer Blick auf die Seelsorgeeinheit**

#### **3.4 Zusammenfassung**

### **3. Die Seelsorgeeinheit als Arbeitsumfeld pastoraler Laienmitarbeiter**

Im Folgenden wird das Arbeitsumfeld der pastoralen Laienmitarbeiter analysiert, womit es besonders um die Motivations- und Anreizbedingungen für deren **Leistung** und **Motivation** geht. Dazu steht zunächst **das Konzept** der Seelsorgeeinheit im Erzbistum Freiburg im Mittelpunkt. Im Anschluss daran werden mit Hilfe der Analyse der Seelsorgeeinheit als Organisation und im Speziellen als Dienstleistungs- und Nonprofit-Organisation aus Sicht der Managementlehre die **Charakteristika** der sichtbaren Kirche herausgearbeitet. Ein ekklesiologischer Blick bildet den Schluss des Kapitels.

Dieser Blick ist auch in einer aus Perspektive der Managementlehre verfassten Arbeit notwendig, da die Charakteristika der Seelsorgeeinheit unter anderem in der langjährigen Geschichte der Kirche, die annähernd 2000 Jahre zurückreicht, den dabei entstandenen Traditionen, einer eigenen Rechtsordnung sowie dem Einfluss der Theologie auf die Organisationsstrukturen der Kirche begründet sind. Die tieferen Begründungen sowie das theologisch geprägte Selbstverständnis sind daher grundlegend für das Verständnis des Wesens der Seelsorgeeinheit und der Motivations- und Anreizbedingungen sowie der Motivationsmöglichkeiten. (vgl. Mertens 2000: 24, 81ff., 134ff., siehe Kap. 1.5)

#### **3.1 Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg - Konzept**

Gemäß der „Pastoralen Leitlinien“ des Erzbistums Freiburg und der „Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“ aus dem Jahr 2005 werden Seelsorgeeinheiten aus **Pfarreien** und vielen weiteren **Gemeinschaftsformen** der Glaubenden gebildet (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 43ff.; Freiburger Richtlinien 2005: 2f.). „Pfarreien in einem [...] Lebensraum bzw. benachbarte Pfarreien bilden entsprechend can. 374 § 2 CIC miteinander unter Einbeziehung der vielfältigen ‚Sozialformen gelebten Glaubens‘ die Organisationsform der Seelsorgeeinheit“. (Freiburger Richtlinien 2005: 3)

„Die Seelsorgeeinheiten mit ihren Gemeinden bilden [nunmehr, M.S.] die untere, ortsnahe pastorale Ebene [...]“ (Pastorale Leitlinien 2005: 43) des Erzbistums Freiburg und nicht mehr die Pfarreien (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 43; Hauser 2006: 42).

Die Bezeichnung „untere“ betrifft jedoch nicht die Wertigkeit der Seelsorgeeinheit. Es ist der Ort, wo Menschen Kirche direkt begegnen; es handelt sich lediglich um ein Strukturmerkmal, siehe Kap. 3.2.1.3. (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 43; Freiburger Richtlinien 2005: 3; Zollitsch 2003b: 24f.)

Die Richtlinien und Leitlinien verstehen dabei „**Gemeinde**“ als Überbegriff für Pfarreien und weitere Gemeinschaftsformen, wie z.B. Wallfahrtszentren, Klöster, Bildungshäuser und kategoriale Seelsorge (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 44f.; Freiburger Richtlinien 2005: 2f.). „Dabei steht der Begriff ‚Gemeinde‘ hier für die skizzierten unterschiedlichen Formen christlicher Gemeinschaft an einem konkreten Ort“. (Pastorale Leitlinien 2005: 45)

Ist von **Pfarrei** die Rede, beziehen sich die Leitlinien und Richtlinien entsprechend des Pfarreiprinzips auf die damit verbundenen rechtlichen und territorialen Strukturen (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 43ff.; Freiburger Richtlinien 2005: 4, 7; Möhrle 2006: 1). Ziel der Bildung von Seelsorgeeinheiten ist also nicht die flächendeckende Fusion von Pfarreien, wenn auch die Möglichkeit zur Fusion besteht (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 43; Freiburger Richtlinien 2005: 11). Sondern es geht um Erschaffung eines **sozialen Netzwerks**, bestehend aus verschiedenen Gemeinden, welche die Knoten dieses Netzes bilden (vgl. Zollitsch 2003b: 24f.; Freiburger Richtlinien 2005: 2f.; Pastorale Leitlinien 2005: 44f.; Nientiedt 2005b: 6).

Lange war in der Kirche vor allem das **territoriale Pfarreiprinzip** leitend (vgl. Zollitsch 2003b: 26; Fischer 2002: 60).

Katholizität war eng mit Territorialität verbunden. Es galt seit der Zeit von Ignazius von Antiochien (1. und 2. Jahrhundert n. Chr.)<sup>138</sup> und dem Konzil in Nizäa (325 n. Chr.) das Prinzip der einen Kirche, die auf einem bestimmten Territorium durch einen Bischof vertreten ist. (vgl. Feix 2003: 33; Schäfer 2014: 1f.; Küng 2002: 268)

Zu der Territorialpfarre gehört man mit der Taufe beziehungsweise der Wahl des Wohnsitzes, womit die Gläubigen Rechte, aber auch Pflichten in dieser Pfarrei haben (Hauser 2006: 44).

Der **Grund**, weshalb man bei der Bildung von Seelsorgeeinheiten das Territorialprinzip nicht als alleinige Orientierung sieht und Pfarreien zusammenlegt,

---

<sup>138</sup> Vermutlich 35 bis vor 117 n. Chr. (Schäfer 2014: 1).

sondern ausdrücklich Gemeinden als Bestandteil von Seelsorgeeinheiten betont, liegt in den Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen auf das bisher geltende Territorialprinzip, siehe Kap. 2 (vgl. Zollitsch 2003b: 25f.; Freiburger Richtlinien 1999: 13, 30; Freiburger Richtlinien 2005:1ff.; Mähler 2003: 7; Pastorale Leitlinien 2005: 44).

„Unter den Bedingungen individueller Wahlmöglichkeiten und Mobilität und massenmedialer Kommunikation entstehen heute soziale Netzwerke und Milieus, die von festen örtlichen Bezügen entkoppelt sind“. (Ebertz 2005a: 22)

Der heutige „soziale Nahraum“ (Ebertz 2005b: 52; Ebertz 2005c: 7) ist oft nicht mehr identisch mit dem „individuellen Lebensraum“ (Ebertz 2005b: 52) und Lebensräume sind immer weniger deckungsgleich zum Wohnumfeld. „Den sozialen Nahraum bewohnen häufig unterschiedliche Bevölkerungsgruppen, Menschen, mit denen man kaum etwas anderes teilt als benachbarte Territorien[...]“. (Ebertz 2005a: 22). Freunde/Verwandte wohnen weiter weg und umgekehrt: In demselben Wohnumfeld leben Menschen in verschiedenen Lebensräumen, je nach Beruf, Milieu, Freizeit. Es ist eine örtliche Aufspaltung der Einheit aus Wohnen, Versorgung, Freizeit, Arbeit festzustellen. Daraus folgte eine neue Art eines Lebensraums, der kaum den sozialen Nahbereich, der sich lediglich um den Wohnbereich beschränkt, umfasst. Es ist von Verinselung die Rede, d.h. Menschen leben auf verschiedenen Inseln. Sie halten sich die Inseln mit Mobilität zugänglich. (vgl. Ebertz 2005b: 52ff.; Freiburger Richtlinien 1999: 13, 30; Ebertz 2005a: 22; Ebertz 2005c: 6f.; Werbick 2006: 168ff.) Dies kann als ein Interaktionszusammenhang, der nicht an einen Ort gebunden ist, bezeichnet werden denn: „In modernen Gesellschaften würden Lebensraum und Ort voneinander gelöst, da auch identitätsrelevante Interaktionen nicht mehr an Gleich-Örtlichkeit, sondern nur an Gleichzeitigkeit gebunden seien und diese Gleichzeitigkeit durch Echtzeitkontakte via elektronische Medien praktisch unbeschränkt hergestellt werden könnte“. (Werbick 2006: 169f.).

Um die Pastoral an **Lebensräumen von Menschen** zu orientieren, sind neue Konzepte gefordert. Eine territoriale Pfarrei, der traditionelle, territoriale Handlungsraum von Kirche, umfasst heute keineswegs mehr den alleinigen Lebensraum und Sozialraum<sup>139</sup> von Menschen. Menschen wohnen auf dem Gebiet

---

<sup>139</sup> Zu den Begriffen „sozialer Nahraum“, „Sozialraum“ und „Lebensraum“, siehe auch Ebertz 2017: 1ff.

einer Pfarrei, arbeiten beispielsweise in einer anderen Stadt, verbringen die Freizeit wiederum woanders; ähnlich verhält es sich mit Schulbesuchen und Freundeskreisen. Selten wird daher auch religiös Verörtlichung gesucht. Pfarreien sind immer weniger religiöser Lebensmittelpunkt. Die mobilen Christen schaffen sich, pointiert formuliert, selbst ihre Gemeinden. (vgl. Ebertz 2005b: 52ff.; Zollitsch 2003b: 25f.; Freiburger Richtlinien 2005:1ff.; Freiburger Richtlinien 1999: 13, 30; Ebertz 2005c: 6f.; Ebertz 2005a: 22; Mähler 2003: 7f.)

Als Orte des Glaubens gibt es mehr als die territorialen Gemeinschaftsformen, es gibt die „*Biotope des Glaubens*“ (Zeit zur Aussaat 2000: 25, Hervorhebung im Original), die den Glauben erfahrbar werden lassen (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 44; Zeit zur Aussaat 2000: 25).

Dazu zählen z.B. Gebetsgruppen, Selbsthilfegruppen, Initiativen, Formen wie City Pastoral oder bestimmte Zielgruppenangebote (Jugendhäuser, usw.) aber auch völlig ortsungebundene Gemeinden z.B. im Internet. Viele Pfarreien sind selbst bereits Wahlgemeinden. Menschen suchen individuell auf dem religiösen Markt, je nach Profil und Spezialisierung der Gemeinde, aus. (vgl. Ebertz 2005a: 22; Ebertz 2005b: 52ff.; Mähler 2003: 7f.; Thomé 1998: 9; Pastorale Leitlinien 2005: 10)

Ein Festhalten am alleinigen **Pfarreiprinzip**<sup>140</sup> ginge an den Realitäten des modernen Lebens, den Lebensräumen der Menschen vorbei. Würde Kirche am Pfarreiprinzip festhalten, bestünde die Gefahr, dass sie sich lediglich an den Wohn- oder Schlafräumen ausrichtet und damit an den Menschen mit einem Lebensraum, der vorwiegend deckungsgleich mit ihrem Wohnraum ist. Dies trifft jedoch nur auf die Minderheit zu. (vgl. Zollitsch 2003b: 26; Ebertz 2005c: 8f.; Werbick 2006: 168ff.)

Es würde zu einer ungunstigen Vermischung führen: Territorialprinzip, Konservativismus, Milieuverengung<sup>141</sup>, Klerikalismus mit der schon oft festzustellenden Entwicklung von Pfarreien hin zu geschlossenen Gesellschaften. Von der Vielfalt der Interessen bzw. Milieus wäre dies weit entfernt, siehe Kap. 2.2.1. (vgl. Ebertz 2005b: 52ff.; Ebertz 2005a: 22)

---

<sup>140</sup> Rahner verglich das Prinzip der Territorialgemeinde mit dem Prinzip des Polizeireviere. Alle Menschen eines Bezirks gehören dazu. (vgl. Ebertz 2005b: 52)

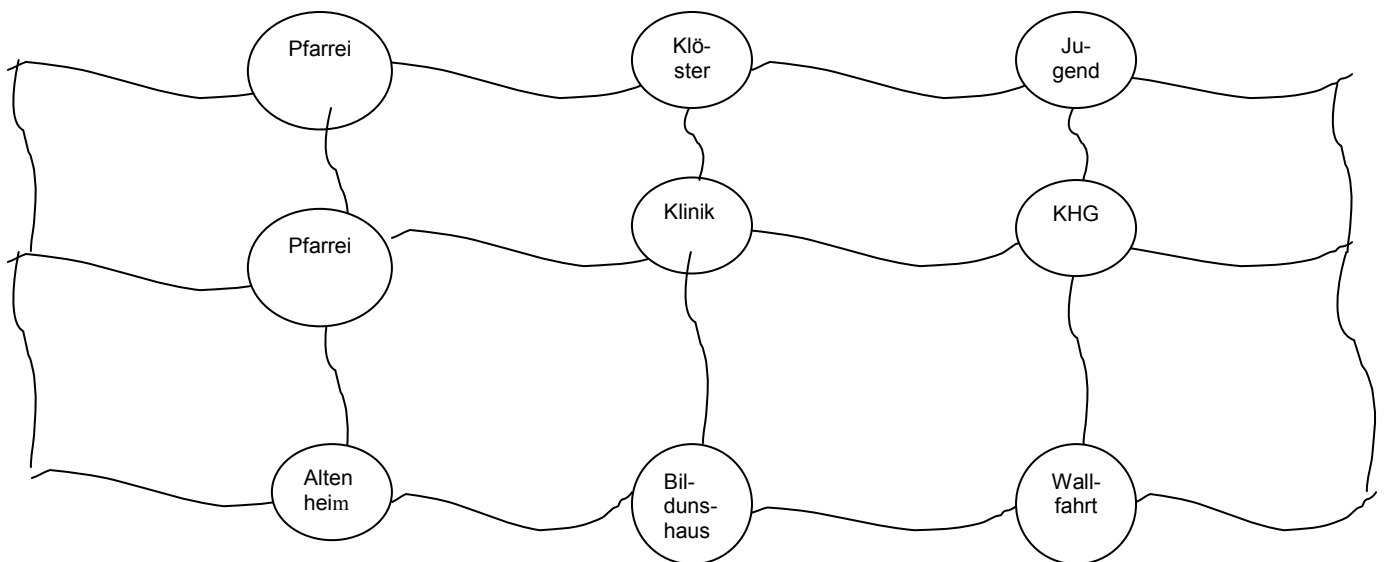
<sup>141</sup> Siehe Kap. 2.2.1.



Das Konzept der Seelsorgeeinheit als **Netzwerk** von Gemeinden legt den Fokus weg von der engen territorialen Pfarrausrichtung auf Erfahrungs- beziehungsweise Lebensräume von Menschen sowie die anderen kirchlichen Sozialformen (vgl. Möhrle 2006: 1f.).

Dieses Konzept der Seelsorgeeinheit mit dem Netzwerkgedanken und dem klaren Einbezug der Gemeinden in dieses Netz „[...] bedeutet nicht, eine territoriale Struktur durch eine neue, größere zu ersetzen...[...]“ (Zollitsch 2003b: 24)

Zum Netzwerkkonzept, siehe Abbildung 6.



**Abbildung 6: Seelsorgeeinheit als Netzwerk**  
(eigene Abbildung)

Die Seelsorgeeinheit ist nicht als Ersatz für die Pfarrei gedacht. Verschiedene Gemeinden, wie z.B. Klöster, Wallfahrtsorte, Jugendheime, Altenheime, kategoriale Seelsorge und Pfarreien, fügen sich zu einem sozialen Netz zusammen, das jedoch keineswegs territoriale Elemente vernachlässigt. **Beide** Formen, die Pfarrei und andere Glaubenswirklichkeiten, sind im Konzept der Seelsorgeeinheit berücksichtigt. (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 43ff.; Zollitsch 2003b: 24f.; Freiburger Richtlinien 2005: 2f.; Winter 2009b: 9; Freiburger Richtlinien 2013: 2f., 6)<sup>142</sup>

<sup>142</sup> Siehe auch Ebertz 2005a: 22; Ebertz 2005b: 52ff.; Nientiedt 2005b: 6.

Dieses soziale Netzwerk „[...] lebt aber zugleich auch davon, dass [es, M.S.] in einer Landschaft verortet ist und bleibt, dass man [die Kirche, M.S.] in gewissem Maße ‚im Dorf lässt‘. (Zollitsch 2003b: 24f.)<sup>143</sup>

Die Pfarrgemeinde ist vielen Gläubigen der zentrale Ort, um sich im Glauben auszutauschen, den Glauben zu leben und Gemeinschaft zu erfahren; hier erfahren sie Kirche und haben die Möglichkeit, sich zu engagieren. Die territorialen Knoten des Netzwerkes sollen jedoch nicht abgeschottet, sondern „aufeinander verwiesen“ (Pastorale Leitlinien 2005: 44) sowie Teil des größeren pastoralen Raumes sein. Es geht um Beziehung der Knoten zueinander, um Verbindung, um eine „communio“<sup>144</sup>, siehe Kapitel 3.3. (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 21, 43, 44; Zollitsch 2003b: 25; Freiburger Richtlinien 2005: 2f.; Nientiedt 2005b: 6)<sup>145</sup>

Exkurs:

Die Unterscheidung der Begriffe „**Gemeinde**“ und „**Pfarrei**“ ist nicht immer eindeutig, auch werden sie oft synonym gebraucht oder wie beim Konzept der Seelsorgeeinheiten die „Gemeinde“ als Überbegriff von „Pfarrei“ und anderen Gemeinschaftsformen (vgl. Marcus 1998: 59; Steinkamp 1997: 233ff.; Pastorale Leitlinien 2005: 44f.; Freiburger Richtlinien 2005: 2f.; Wieh 1981: 23f.; Hundertmark 2000: 18ff.; Eckart 1998: 40f.; Hauser 2006: 42ff.; Sonnberger 1996: 6; Freiburger Richtlinien 2013: 6). Die ausführliche Aufarbeitung der Unterscheidungen ist nicht zielführend für diese Arbeit, daher nur kurz<sup>146</sup>:

Im Kirchenrecht ist nur von Pfarreien, nicht von Gemeinden oder Pfarrgemeinden die Rede (vgl. Lehner 2008: 174). Kirchenrechtlich ist die unterste Ebene auch in den Seelsorgeeinheiten die Pfarrei, siehe Kapitel 3.2.1.3 (vgl. Hauser 2006: 42ff.; Schick 1999: 485).

Vor dem Konzil wurde in der Kirche vorwiegend von **Pfarreien** gesprochen und dies bezog sich vor allem auf deren rechtliche Ausprägung sowie ihren territorialen Aspekt (vgl. Wieh 1981: 23; Lehner 2008: 173; Mette 2005: 116; Hundertmark 2000: 18; Krämer 1985: 193). Doch bereits 1958 verwies Utz darauf, dass der alleinige territoriale Gedanke und die Aufgliederung von Diözesen in Pfarreien zu hinterfragen sei, weil „[...] das Pfarreiprinzip auf weite Strecken nicht mehr genügt, seitdem der größte

---

<sup>143</sup> Siehe auch Ebertz 2005a: 22; Ebertz 2005b: 52ff.; Nientiedt 2005b: 6.

<sup>144</sup> Inwieweit das Konzept der Seelsorgeeinheit leitliniengemäß in der Erzdiözese Freiburg umgesetzt ist, wäre sicherlich eine weitere Forschungsfrage.

<sup>145</sup> Ähnlich siehe auch Generalvikar Bistum Chur 2003: 11; Ebertz 2005a: 22; Ebertz 2005b: 52ff.

<sup>146</sup> Ausführlich zum Gemeindebegriff und der Entwicklung der Gemeinde und Pfarreien, siehe auch Leuninger 1996: 18ff.; Hauser 2006: 42ff. Sonnberger 1996: 6.

Teil einer bisher in einer Pfarrei zusammengefaßten Bevölkerung gar nicht mehr vom Pfarrseelsorger erfaßbar ist [...]“ (Utz 1958: 449)

Mit dem Zweiten Vatikanum und der „communio“-Idee, siehe Kap. 3.3, nahm der Begriff der „Gemeinde“<sup>147</sup> an Bedeutung zu und wurde zur Leitidee innerhalb der Theologie. Die **Gemeinde** als eine *communitas*, als Gemeinschaft der Gläubigen, als Glaubenswirklichkeit von, nicht wie bei den Pfarreien, unbedingt territorial und juristisch abgegrenzten Einheiten. Der Gemeindebegriff hat ein eher spirituelles Verständnis. Pfarreien sollten gemäß der Konzilsdokumente mehr einen Gemeindecharakter annehmen und sich nicht nur regional definieren. Die Feststellungen des Konzils zur Gemeinde stellen bewusst die theologische Basis der pastoralen Vorstellungen des Konzils über die Pfarrei (-strukturen) dar. (vgl. Hundertmark 2000: 18ff.; Hauser 2006: 42f.; Wieh 1981: 23ff.; Lehner 2008: 173f.; Eckart 1998: 40f.; Mette 1989: 151ff.; Mette 2005: 116, 122ff.; Sonnberger 1996: 6)

Diese Veränderung findet sich auch im CIC wieder (Krämer 1985: 193). Gemäß CIC ist die Pfarrei „[...] *eine bestimmte, in einer Teilkirche auf Dauer errichtete Gemeinschaft von Gläubigen, deren Hirten Sorge unter der Autorität des Diözesanbischofs einem Pfarrer als deren eigenem Hirten anvertraut ist.*“ (c. 515 § 1 CIC, Hervorhebung im Original)<sup>148</sup> Gemeint ist zwar vor allem „[...] die konkrete Form der örtlichen Realisierung der Kirche [...]“ (Christfideles Laici 1988: 26)<sup>149</sup>

Pfarreien sind die „sichtbare Kirche“ (Sacrosanctum Concilium 1963: 42) vor Ort gemäß Konzil (Sacrosanctum Concilium 1963: 1, 42)<sup>150</sup>. „*Nach allgemeiner Regel soll eine Pfarrei territorial bestimmt sein, das heißt, dass sie alle Gläubigen eines bestimmten Gebietes umfasst [...]*“ (c. 518 CIC, Hervorhebung im Original)

Doch mit der Definition in c. 515 § 1 CIC wurde das Prinzip pfarrlicher Territorialität bereits relativiert. Eine Pfarrei ist demnach Gemeinschaft der Gläubigen und nicht allein das Territorium. (vgl. Feix 2003: 33; Wehrle 1998: 15; Krämer 1985: 193; c. 515 CIC)<sup>151</sup>

Das Gesetzbuch geht nach dem Konzil zwar weiterhin in der Regel von einer territorialen Begrenzung aus, was aber nicht entscheidend ist, da auch personale Gliederungen möglich sind. Es steht der Charakter der Glaubensgemeinschaft im Mittelpunkt. (vgl. Krämer 1985: 193; Ruf 1983: 141; Schick 1999: 484f.; Mette 2005: 122)

---

<sup>147</sup> Zur Entwicklung der Verbreitung und Diskussion des Gemeindebegriffs, siehe auch Mette 2005: 116ff.

<sup>148</sup> Siehe auch Schließ 1994: 375.

<sup>149</sup> Siehe auch Krämer 1985: 193.

<sup>150</sup> Siehe auch Lumen Gentium 1964: 28; Sonnberger 1996: 6.

<sup>151</sup> Siehe auch; Ruf 1983: 141; Schick 1999: 484f.

Nach dem Konzil ist vor allem im Bereich **Pastoraltheologie** die Diskussion zum Gemeindebegriff fortgeführt worden. Für die Existenz der Pfarrei im Sinne des Kirchenrechts als eine Einheit beziehungsweise als ein Verwaltungsbezirk ist zunächst die Stärke des Engagements derjenigen, die zu ihr gehören, nicht entscheidend. Anders verhält es sich bei der Gemeinde. Für sie ist dieses Engagement der entscheidende Faktor. (vgl. Mette 1989: 151.)

Sie ist „[...] aus soziologischer Sicht [...] eine Gruppe von Menschen [...], die an Jesus Christus glauben und versuchen, ihr individuelles und gemeindliches Leben an der Botschaft des Neuen Testaments auszurichten; die Gemeindemitglieder sind in der Gemeinde in ein Geflecht von sozialen Beziehungen hineingebunden und übernehmen bestimmte Funktionen in der Gemeinde; den Mittelpunkt des Gemeindelebens bildet die Gemeindeversammlung, besonders der eucharistische Gottesdienst; die Gemeinde stellt aber kein Getto dar; sie versteht sich als integrierter Teil der Gesamtkirche und weiß sich verpflichtet zum Dienst an der Gesellschaft“. (Fischer et al. 1970: 14)<sup>152</sup>

Auf der „**Würzburger Synode**“ wurde der Begriff „Pfarrgemeinde“ verwendet, um den Gemeindecharakter der Pfarrei zu betonen, obwohl gleichzeitig das rechtliche Gebilde der Pfarrei nicht aufgegeben werden soll (vgl. Hauser 2006: 42).

„Pfarrgemeinde“ ist ein Kompromissbegriff und stark von dem Impuls des Konzils geprägt. Der Begriff unterstreicht die Forderung, Pfarreien sollten mehr einen Gemeindecharakter entwickeln. (vgl. Mette 1989: 152f.; Mette 2005: 122)

Neben dem Verlassen der alleinigen territorialen Orientierung befreit das Netzwerkverständnis einzelne (Pfarr-) Gemeinden von der **Verpflichtung**, alle Aufgaben detailliert bereitzustellen. Die einzelnen Pfarrgemeinden können nicht mehr jede einzelne pastorale Aufgabe im idealen Umfang anbieten und bewältigen, wobei die Grundversorgung flächendeckend gesichert sein soll. (vgl. Zollitsch 2003b: 27f.)

Ziel ist die Abstimmung pastoraler Angelegenheiten unter Bezug auf lokale Bedürfnisse, die Unterstützung der Gemeinden durch die Seelsorgeeinheit, die Förderung der Kooperation, indem Aufgaben arbeitsteilig verteilt werden, und das Bündeln von Verwaltungsarbeit (Freiburger Richtlinien 2005: 3).

Die weitmögliche **Kooperation** zur gemeinsamen Bewältigung notwendiger Aufgaben dort, wo dies angezeigt und möglich ist, wird als Ziel der Zusammenarbeit ausgegeben. Dies bezieht sich auf die gemeinsame Absprache und Wahrnehmung der Sakramentenpastoral (Taufe, Erstkommunion, Firmung, Bußpastoral, Krankenpastoral, Ehepastoral, Trauerpastoral), darüber hinaus auch auf die Sensibilisierung zur gemeinsamen Wahrnehmung von Aufgaben im Bereich der

---

<sup>152</sup> Siehe auch Mette 2005: 122.

Diakonie, Erwachsenenbildung, Ökumene, Jugendarbeit und Evangelisierung. (Freiburger Richtlinien 2005: 9)

Doch: „Jede Gemeinde soll ihr eigenes Profil in der Seelsorgeeinheit entfalten und in sie einbringen“. (Freiburger Richtlinien 2005: 9)

Folge davon können **Schwerpunktbildungen** im Sinne von Differenzierungen und Spezialisierungen sein. Gemeinden bringen ihre spezifischen Charismen in die Seelsorgeeinheit ein und betonen einen Pastoralbereich besonders, wie z.B. Ökumene, Familiengottesdienste, Caritas, womit auch Anknüpfungspunkte für diejenigen Milieus gegeben sind, die Angebote für ihre Bedürfnisse suchen und in territorialen Pfarreien keine Beheimatung gefunden haben. Andere Aufgaben werden wiederum gemeinsam mit einer weiteren Gemeinde der Seelsorgeeinheit wahrgenommen, wie beispielsweise die Erwachsenenarbeit, Schulpastoral, Kurse zu Glaubens Themen usw. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 9; Ebertz 2005a: 22; Ebertz 2005b: 52ff.; Zollitsch 2003b: 27f.)<sup>153</sup>

In diesem Konzept begründet liegt ein Spannungsverhältnis zwischen Eigenständigkeit und Verbund, d.h. zwischen der Wahrnehmung von Aufgaben durch die jeweilige Gemeinde und Wahrnehmung von Aufgaben durch die Seelsorgeeinheit. Es geht um die Beziehung zwischen Solidarität und Subsidiarität<sup>154</sup>. **Subsidiarität** meint in Bezug auf das Konzept der Seelsorgeeinheiten, dass eine Gemeinde Aufgaben, die durch eigene Ressourcen zu bewältigen sind, selbst durchführt und verantwortet. Fehlen diese Ressourcen für

---

<sup>153</sup> Siehe auch Freiburger Richtlinien 1999: 13, 21.

<sup>154</sup> „In der katholischen Soziallehre gilt das *Subsidiaritätsprinzip* als einer der Grundpfeiler: soweit die jeweils kleinere Einheit autonom wirken und entscheiden kann, soll sie das auch tun und dürfen. Jede übergeordnete Einheit hat nur subsidiäre Funktion“. (Reck 2000: 48, Hervorhebung im Original)

Die ursprüngliche Definition dieses Prinzips geht auf die Sozialzyklika „Quadragesimo Anno“ (1931) zurück. Das, was auf niederer Ebene geregelt werden kann, soll nicht auf höherer erledigt werden. (vgl. Fischer 1996: 10; Höffner 1997: 58; Reck 2000: 48; Quadragesimo Anno 1931: 79)

„Just as it is gravely wrong to take from individuals what they can accomplish by their own initiative and industry and give it to the community, so also it is an injustice [...] to assign to a greater and higher association what lesser and subordinate organizations can do“. (Quadragesimo Anno 1931: 79; siehe dort auch ausführlich zum Subsidiaritätsprinzip).

zwingende Aufgaben, soll die Gemeinde durch die Seelsorgeeinheit unterstützt werden. Mit **Solidarität** ist die Seelsorgeeinheit als Ganzes gemeint. Die Gemeinden der Seelsorgeeinheit sollen neben ihren eigenen Interessen auch den Blick für die gesamte Seelsorgeeinheit schärfen und einen Blick für die verschiedenen Gemeinden entwickeln, um Aufgaben kooperativ anzugehen, wenn die Gemeinden der Seelsorgeeinheit gleichermaßen betroffen sind. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 3; Gawaz 2003: 29; Saier 1999: 7; Fischer 2002: 59, 121; Pastorale Leitlinien 2005: 21)

Wenn auch vordergründig Strukturen im Mittelpunkt stehen, geht es beim Konzept der Seelsorgeeinheiten um weitergehende und **grundsätzlichere Überlegungen** zur Pastoral (vgl. Fischer 2002: 120; Wehrle 1998: 6).

Zollitsch verdeutlicht explizit in einem Artikel 2003, dass die Bildung von Seelsorgeeinheiten zwar eine Lösung sei, die ihren Ursprung in einer Notsituation hat, aber nun die Basis von Kreativität und neuer Impulse sein soll; Seelsorgeeinheiten sind Ergebnis des Fragens „[...] nach den ‚Zeichen der Zeit‘ (Lk 12, 56) [...]“ (Zollitsch 2003c: 5) und dem Annehmen der Herausforderungen einer neuen Situation, um neue Möglichkeiten zur Evangeliumsverkündigung unter neuen Voraussetzungen zu finden. (vgl. Zollitsch 2003c: 5)<sup>155</sup>

Auch wenn man von dem Fall ausginge, es gäbe eine ausreichende Anzahl an Priestern, wäre beispielsweise die alleinige Konzentration der Pastoral auf das Territorialprinzip mit kleinen selbständigen Pfarreien überholt (vgl. Heinz 2006: 85).

Die **Umsetzung** des Konzeptes begann mit der Umschreibung von Seelsorgeeinheiten durch das Erzbischöfliche Ordinariat. Zuvor wurde der Rat der Dekane und Regionaldekane sowie der örtlichen Verantwortlichen eingeholt. Darauf errichtet der Erzbischof die Seelsorgeeinheit, nachdem Kooperationsvereinbarungen<sup>156</sup> mit den Pfarreien der zu bildenden Seelsorgeeinheit geschlossen wurden, ausführlich siehe Kap. 2.3. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 3, 11; Pastorale Leitlinien 2005: 43)

---

<sup>155</sup> Siehe auch Pastorale Leitlinien 2005: 7.

<sup>156</sup> Siehe auch Zollitsch 2003c: 5.

## 3.2 Die Seelsorgeeinheit als Organisation

### 3.2.1 Kriterien der Organisation

Mit der Darstellung des Konzepts wurden die Grundlagen geschaffen für die nun folgende Analyse der Seelsorgeeinheit aus **Perspektive der Managementlehre**. Die Charakteristika der „Organisationsform der Seelsorgeeinheit“ (Freiburger Richtlinien 2005: 3) werden zunächst an den Kriterien der Definition von Organisationen überprüft, verdeutlicht und anschließend durch Analyse der spezifischen Organisationsart herausgearbeitet. An einigen Stellen fließt, zum besseren und weitergehenden Verständnis, bereits ein theologischer Blick ein, der in Kapitel 3.3 vertieft wird.

„**Organisation**“ hat seinen Wortursprung im griechischen Wort „`organon“ (Hasenbank 2001: 83), welches Werkzeug, Organismus bedeutet. Organisationen sind demnach Mittel zur Zielerreichung beziehungsweise Funktionserfüllung. (Hasenbank 2001: 83f.) Der Begriff „Organisation“ ist im alltäglichen Sprachgebrauch durch eine weite Bedeutungspalette gekennzeichnet, im Rahmen der BWL kann der Begriff eingeschränkt werden auf einige **Definitionsmerkmale** (Horak 1993: 10).

Überschneidend werden von vielen Autoren genannt:

- Organisationen sind „*soziale Gebilde*“ (Kieser/Kubicek 1992: 4, Hervorhebung im Original), bestehend aus Gruppen und/oder Individuen, mit angebbarem **Mitgliederkreis**,
- Organisationen sind **ziel- und zweckorientiert**,
- das Agieren von Organisationsmitgliedern wird mit Hilfe einer **formalen Struktur**, welche nach dauerhaften, formellen Regeln (z.B. Organigramm/ Arbeitsanweisung) verläuft und Zuständigkeiten/Leitungsbefugnisse regelt, sowie einer **Führung** auf diese Ziele hin fokussiert,
- Organisationen sind durch Kontinuität, durch **Dauerhaftigkeit** gekennzeichnet,
- zur **Umwelt** besteht ein **offenes**, interdependentes Verhältnis. Diese Umwelttoffenheit zieht hohe Änderungsraten bei dynamischen Umweltbedingungen nach sich. (vgl. Staehle 1999: 415f.; Kieser/Kubicek 1992: 4ff.; Kleingarn 1997: 55f.; Fürst/Severin 2000: 56f.; Berkel 1990: 303ff.; Patzen 1997: 78f.; Horak 1993: 10; Mertes 2000: 141f.)

Bei der Analyse von Seelsorgeeinheiten als Organisationen wird häufig Bezug auf den CIC genommen, da er das **Organisationsrecht** „der verfassten Kirche“ (Mertes 2000: 34) darstellt und Leitungskompetenzen, Organisations- und Zuständigkeitsregeln der Mitglieder und Amtsträger in Kirche und Gemeinde festlegt, siehe auch Kap. 1.4 (vgl. Ruf 1983: 7ff., 27ff.; Mertes 2000: 33ff.; Schick 1999: 484).

Wendet man die genannten Merkmale auf Seelsorgeeinheiten an, so kommt man zu folgendem Ergebnis:

### **3.2.1.1 Mitgliedschaft**

Es gibt unter Bezug auf die Pfarreien der Seelsorgeeinheit einen klar angebbaren **Mitgliederkreis**. Alle getauften katholischen Menschen der sie bildenden Pfarreien zählen zur Seelsorgeeinheit. In die Kirche kann man aus juristischer Sicht eintreten und austreten, womit formell und juristisch die Mitgliedschaft eine freie Entscheidung ist<sup>157</sup>. (vgl. Marcus 1998: 50f.; Heller/Krobath 2003a: 17; Hundertmark 2000: 27)

Mit der Taufe, meist im Kindesalter, wird man Mitglied der Kirche und einer die Seelsorgeeinheit bildenden Pfarrei des Wohnorts. Die Zugehörigkeit zur Pfarrei und damit Seelsorgeeinheit kann sich durch Umzug ändern; man muss dann allerdings der Pfarrei des neuen Wohnorts nicht beitreten, sondern ist automatisch dort Mitglied (Parochialrecht). Mit dem Kirchenaustritt endet die Mitgliedschaft in der Kirche und damit einer die Seelsorgeeinheit bildenden Pfarrei, zu der man aufgrund Taufe und Wohnsitz gehört. (vgl. Luhmann 1982: 294; Kirchhof 1994: 671; Bönsch 1981: 162; Bechtold 1991b: 13; Mertes 2000: 46, 71, 142; Heller/Krobath 2003a: 17; c. 96 CIC; c. 518 CIC)

---

<sup>157</sup> Aus theologischer Sicht ist „[...] ein Austritt im Sinne eines Verzichts auf die durch Taufe erworbene Qualität gar nicht möglich [...]“. (Luhmann 1982: 294)

Man ist mit der Taufe Mitglied und bleibt es (vgl. Heller/Krobath 2003a: 17; Luhmann 1982: 294; Mertes 2000: 71,142).



Durch die Taufe als Eintritt in die Kirche „[...] gehören die Gläubigen nicht nur zur Kirche, sie sind Kirche und darum zum Aufbau der Kirche, zur Verantwortung für sie und zur Mitarbeit in ihr berufen“. (Bechtold 1991b: 13)<sup>158</sup>

Voraussetzung für die Mitgliedschaft in einer sozialen Organisation ist die Fähigkeit, sich bewusst zu entscheiden (vgl. Bönsch 1981: 162; Heller/Krobath 2003a: 16f.).

Von einer **freien**, persönlichen Entscheidung zur Kirchenmitgliedschaft kann im Rahmen der Erwachsenentaufe, jedoch nicht im Falle der gängigen Kindertaufe gesprochen werden (vgl. Luhmann 1982: 294; Marcus 1998: 51).

Bei Kircheneintritt durch Kindertaufe handelt es sich um eine an die Familie sozial gebundene Entscheidung und nicht um eine, die individuell vom Täufling getroffen wird. Individuell wird meist bezüglich der Kirchenpraxis und bezüglich einer eventuellen Entscheidung zum Kirchenaustritt gehandelt. (Marcus 1998: 51f.)

Auch ist die Freiheit zur Mitgliedschaft in einer konkreten Seelsorgeeinheit eingeschränkt, da man automatisch mit Zuzug zu einer sie bildenden Pfarrei zählt. Schwieriger wird es, die Mitgliedschaft zu den einzelnen **Gemeinden** der Seelsorgeeinheit zu bestimmen, wie z.B. der Wallfahrtsorte usw. Da dies oft Wahlgemeinden sind, kann hier kaum ein Mitgliederkreis konkret festgestellt werden. Insgesamt ist demnach der Mitgliederkreis unter Bezug auf die Pfarreien der Seelsorgeeinheit konkret angebbbar, jedoch nicht bezüglich der Gemeinden.

### 3.2.1.2 Ziele und Aufgaben

Zunächst sollen die Ziele der Kirche, Pfarrei und Seelsorgeeinheit erarbeitet werden, woraus sich deren Grundvollzüge und Aufgaben ergeben, die zur Verwirklichung der Organisationsziele angestrebt werden (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 27; Mertes 2000: 36f.; Tetzlaff 2005b: 39; Zollitsch 2003b: 13; Patzen 1997: 77).

---

<sup>158</sup> Ruf schreibt unter Bezug auf c. 204 CIC: „Die *Christgläubigen*, durch die Taufe Christus einverleibt, sind zum Volk Gottes konstituiert und haben auf ihre Weise Anteil am priesterlichen, prophetischen und königlichen Amt Christi“. (Ruf 1983: 71; Hervorhebung im Original)

Siehe dazu Kap. 4.2.2. Es ist daher aus Sicht der Managementlehre durchaus auch berechtigt, von den Kirchenmitgliedern als Teilhabern zu sprechen, was jedoch die Kundenperspektive nicht ausschließt, siehe dazu Kap. 1.1, 3.2.2 und Fischer 2013: 335ff.

Unter einem **Ziel** versteht Bidlingsmaier „[...] einen vorgestellten und gewollten zukünftigen Vorgang oder Zustand, eine antizipierte Vorstellung der Wirkung unseres Handelns“. (Bidlingsmaier 1973: 28)

Gronemann ergänzt, dass es sich um „[...] positiv bewertete zukünftige Sachverhalte (Zustände oder Prozesse), die durch eigene Aktivitäten angestrebt werden sollen [...]“ handelt (Gronemann 1988: 12).

„Das Ziel stellt das eigentliche ‚Ende‘ im menschlichen Streben schlechthin oder innerhalb einer bestimmten menschlichen Strebensrichtung dar“. (Bidlingsmaier 1973: 28f.).

Ein Ziel ist sinnstiftend und gibt dem Handeln des Individuums eine Ausrichtung; es motiviert dazu, Leistungen zu erbringen und ist Ursache von Erfolgserlebnissen (Schaller 2006: 37). Es bestimmt das „menschliche Sein“ (Schaller 2006: 37).

Zur Erforschung der Ziele, Grunddienste und Aufgaben werden zwei Wege beschritten. Zum einen wird allgemein auf die Kirche Bezug genommen, siehe Kap. 1.4. Seelsorgeeinheiten werden auch aus Pfarreien gebildet, diese sind Kirche vor Ort, d.h. die Ziele, Grundvollzüge und sich daraus ergebenden Aufgaben der Kirche gelten auch in Seelsorgeeinheiten. Zum anderen werden die „Pastoralen Leitlinien“ analysiert. (vgl. Schick 1999: 484f.; Pastorale Leitlinien 2005: 27, 45; Küng 2002: 30; Hundertmark 2000: 27; Bechtold 1991b: 13)

Die Kirche kann ihr oberstes Ziel im Unterschied zu weltlichen Organisationen und Unternehmen nicht frei wählen; der Auftrag Gottes an die Kirche ist nicht verfügbar (vgl. Tetzlaff 2005b: 39). „Die Ziele der Kirche sind durch den Auftrag Jesu Christi vorgegeben“. (Blaschke 1989: 767)

Der Begriff „**Sendung**“ (**missio**) beschreibt das Kirchenziel, welches an oberster Stelle steht<sup>159</sup>, „[...] anknüpfend daran, dass Gott Jesus in die Welt gesandt hat und dieser wiederum die Apostel zu den Menschen“. (Mertes 2000: 36)

Aufgabe der Sendung ist es „[...] das Reich Christi und Gottes anzukündigen und in allen Völkern zu begründen“. (Lumen Gentium 1964: 5)<sup>160</sup>

---

<sup>159</sup> Siehe auch Fleßa/Jähnichen 2005: 209

<sup>160</sup> Zur Sendung, siehe auch Fleßa/Jähnichen 2005: 209f.

„Wie nämlich der Sohn vom Vater gesandt ist, so hat er selbst die Apostel gesandt (vgl. *Joh* 20,21) mit den Worten: ‚Gehet hin und lehret alle Völker, taufet sie im Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes, lehret sie alles halten, was ich euch geboten habe. Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis ans Ende der Welt‘ (*Mt* 28,18-20)“. (Lumen Gentium 1964: 17, Hervorhebung im Original)

„Lumen Gentium“ schreibt weiter: „Diesen feierlichen Auftrag Christi zur Verkündigung der Heilswahrheit hat die Kirche von den Aposteln erhalten und muß ihn erfüllen bis zu den Grenzen der Erde (vgl. *Apg* 1,8)“. (Lumen Gentium 1964: 17, Hervorhebung im Original)

Zu Anfang des Dokuments heisst es explizit unter Bezug auf das „Reich Gottes“:

„Von daher empfängt die Kirche, die mit den Gaben ihres Stifters ausgestattet ist und seine Gebote der Liebe, der Demut und der Selbstverleugnung treulich hält, die Sendung, das Reich Christi und Gottes anzukündigen und in allen Völkern zu begründen“. (Lumen Gentium 1964: 5)

Mit dieser Fundierung in „Lumen Gentium“, die sich auf die Bibel bezieht, ist die Sendung als oberstes Kirchenziel unauflöslich festgelegt (vgl. Fleßa/Jähnichen 2005: 209). „Die Kirche und deren Handeln ist deshalb ganz und gar im Erwartungshorizont des Reiches Gottes zu sehen; die Kirche hat ihr Wesen und ihren Zweck nicht in sich selber und nicht in ihrer eigenen Existenz; sie soll Zeichen [...] in der Welt sein, theologisch gesprochen: Sakrament für den Anbruch des Reiches Gottes, [...]“. (Wehrle 1994: 14)

In enger Verbindung zur Sendung steht das **Heil**. Das Heil hat zentrale Bedeutung im theologischen Selbstverständnis von Kirche. Sie vermittelt Menschen das Heil. (Mertes 2000: 37)

Heil kann definiert werden als „[...] Inbegriff der Vollendung des menschlichen Verlangens nach einem endgültigen Innewerden von Wahrheit und Güte in Freiheit und Liebe“. (Müller 1991: 236)

In „Gaudium et Spes“ ist formuliert: „Hervorgegangen aus der Liebe des ewigen Vaters, in der Zeit gestiftet von Christus dem Erlöser, geeint im Heiligen Geist, hat die Kirche das endzeitliche Heil zum Ziel, das erst in der künftigen Weltzeit voll verwirklicht werden kann“. (Gaudium et Spes 1965: 40) Weiter heißt es unter Bezug auf „Lumen Gentium“: Kirche ist gemäß Konzil ein „allumfassende[s] Heilssakrament“

(Lumen Gentium 1964: 48)<sup>161</sup>, „[...] welches das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht“. (Gaudium et Spes 1965: 45)

An verschiedenen Stellen nehmen die **Leitlinien** Bezug auf den Sendungsauftrag. Bereits der erste Satz lautet: „Die Kirche bedarf immerzu der Erneuerung - diese Aussage umschreibt die Erfahrung vieler Menschen, die sich vom Evangelium Jesu Christi begeistern ließen und sich für die Kirche und ihre Sendung einsetzten“. (Pastorale Leitlinien 2005: 7)

An anderen Stellen der Leitlinien heißt es: „Aus der Spannung, dass das Reich Gottes mit Jesus bereits angebrochen, aber noch nicht vollendet ist, erwächst eine missionarische Herausforderung. Jesus selbst hat seinen Jüngern nach seiner Auferstehung den Auftrag gegeben, ‚in der ganzen Welt und allen Geschöpfen‘ das Evangelium zu verkünden (Mk 16,15). Dieser Auftrag gilt uns bis heute“. (Pastorale Leitlinien 2005: 13)

Eine weitere Stelle: „Die vor uns liegenden Veränderungen bergen die Chance in sich, dem kirchlichen Leben ein neues Gesicht zu geben und das Reich Gottes in der Spannung zwischen Anbruch und Vollendung zu einer erfahrbaren Wirklichkeit werden zu lassen“. (Pastorale Leitlinien 2005: 53)<sup>162</sup>

Unter Bezug auf das Heil: „Jesu Leben macht aber auch unmissverständlich deutlich: Gott will das Heil und das ‚Leben in Fülle‘ (Joh 10,10) für alle Menschen“. (Pastorale Leitlinien 2005: 12)

Ziel der Kirche und ihrer Seelsorgeeinheiten ist demnach die Sendung zur Ankündigung des Reiches Gottes und Vermittlung des endzeitlichen Heils.

Drei **Grundvollzüge**<sup>163</sup> bilden die Sendung, aus denen sich dann wieder die Aufgaben der Kirche und Seelsorgeeinheit ergeben:

---

<sup>161</sup> Siehe auch auch Gaudium et Spes 1965: 45.

<sup>162</sup> Weitere Stellen vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 11, 13.

<sup>163</sup> In Büchern beziehungsweise Orientierungstexten aus dem pastoraltheologischen Bereich ist durchweg von Grunddiensten, Grundfunktionen, manchmal auch Grundgesten, die Rede (vgl. Zulehner 2003: 51). Die „Pastoralen Leitlinien“ sprechen von Grundvollzügen (Pastorale Leitlinien 2005: 27).

**Martyria** (Verkündigung, Zeugnis): Es geht um die Kommunikationsprozesse mit dem Ziel, Menschen den Glauben zu bringen, „[...] einander Leben und Glauben zusprechen und bezeugen [...]“ (Zollitsch 2003b: 13),

**Liturgie** (Gottesdienst, Gebet, Sakramente): Es geht darum, „[...] miteinander Leben und Glauben [zu] feiern [...]“ (Zollitsch 2003b: 13),

**Diakonie**<sup>164</sup> (der „[...] Dienst der Liebe und geschwisterliche[n] Gemeinschaft (Caritas) [...]“ (Mertes 2000: 37): Es geht um die unterschiedlichen Formen der Begleitung und Hilfe, um einander Glauben und Leben zu ermöglichen. (vgl. cc. 528-530 CIC; Christus Dominus 1965: 30; Waininger 2003: 97ff.; Ritt 1995: 44; Wiedenhofer 1992: 232; Mertes 2000: 37ff., 82; Tetzlaff 2005b: 39; Hundertmark 2000: 27; Zollitsch 2003b: 13; Schick 1999: 484f.; Freiburger Richtlinien 2005: 5; Pastorale Leitlinien 2005: 27)

---

<sup>164</sup> Einige Autoren nennen drei Grundvollzüge (Liturgie, Martyria, Diakonie), manche vier. Die vierte, die Koinonia, „[...] die communio, die Gemeinschaft [...]“ (Zulehner 2003: 52), umgreift dabei die ersten drei. Aus den ersten drei Vollzügen geht die Gemeinschaft hervor und umgekehrt. Christliche Gemeinschaften sind nur authentisch bei Vollzug von Martyria, Liturgie und Diakonie. (vgl. Zulehner 2003: 52; Sievernich 2011: 283; Zollitsch 2003b: 13f.)

Zulehner kritisiert jedoch diese Einteilung als zu theoretisch. Auch die Bezeichnung „Funktion“ hält er theologisch für unglücklich. Diese Bezeichnung wecke die Assoziation der Vernützlichung von Glauben. (Zulehner 2003: 56)

Die Ursachen dafür, dass die Einteilung weiter in Gebrauch ist, sieht er in einer Vermittlung von Praktikabilität/Übersichtlichkeit (vgl. Zulehner 2003: 61). Zulehner schlägt vor, „[...] im Vollzug christlich-kirchlichen Lebens die untrennbaren Grundgesten des Empfangens, Lobens und Austeilens zu sehen. Ein Nehmen und Geben findet statt, ein heiliger Austausch: zwischen Gott und uns Menschen und damit der Menschen untereinander“. (Zulehner 2003: 61)

Auch Gläßer kritisiert die Einteilung; sie habe sich zwar im üblichen Gebrauch durchgesetzt, ist aber verwirrend: „Nicht Martyria, Leiturgia und Diakonia, sondern Verkündigung (Lehramt), Liturgie (Priesteramt) und Leitung (königliches Amt, Hirtenamt) sind die Grundvollzüge der Kirche, ihre Teilnahme an dem dreifachen Amt Christi des Propheten, Priesters und Königs. Dienst ist der Vollzug eines jeden der drei Ämter (vgl. Mk 10,5; Mt 28, 19), die Liebe aber ihr Beweg- und Zielgrund“. (Gläßer 2006: 229)

Ebenfalls diskutiert Wiedenhofer (1992: 232) das Thema.

Diese Diskussion hier weiter zu verfolgen, geht über das Ziel der Arbeit hinaus und ist eher von Theologen zu führen, siehe Kap. 1.5. Da sich die Arbeit auf die Seelsorgeeinheiten bezieht, wird die Aufteilung entsprechend der Leitlinien und Richtlinien in Diakonie, Martyria, Liturgie gewählt (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 5; Pastorale Leitlinien 2005: 27).

Den Grundvollzügen können exemplarisch **Aufgaben** zugeordnet werden, wobei aufgrund von Überschneidungen in der Praxis diese Zuordnungen nicht ausschließlich sind.

**Martyria:** z.B. Gottesdienst, Bibelkreise, Jugendgruppen, Religionsunterricht, Katechese,

**Liturgie:** z.B. Krankensalbung, Taufen, Krankenkommunion, Ehe, Firmung, Erstkommunion, Bußsakrament, Eucharistie, Beerdigungen,

**Diakonie:** z.B. Bildungs-/Erziehungsarbeit, Krankenbegleitung, Sorge um Bedürftige. (vgl. Mertes 2000: 82; Fischer 1996: 20; Pastorale Leitlinien 2005: 31ff.)

### 3.2.1.3 Struktur

Den organisatorischen Rahmen zur Erfüllung der Ziele sowie Aufgaben bildet die Struktur der Seelsorgeeinheit, ihre **innere** Struktur aber auch die Verbindung zur Organisationsstruktur der **Kirche**.

Die Seelsorgeeinheit besteht neben den Gemeinschaften „[...] aus zwei bis fünf Pfarreien [...]“ (Freiburger Richtlinien 2005: 3), die eine Kooperationsvereinbarung abschließen (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 3; Zollitsch 2003c: 5).

Mit der **Kooperationsvereinbarung** soll die Zusammenarbeit geregelt werden, was vor allem die Pastoralplanung beinhaltet. Es geht dabei um das Hinterfragen der bisherigen Aufgaben, die Entwicklung von Schwerpunkten und Visionen für die zukünftige Seelsorgeeinheit. Es wäre eine Überforderung, die bisher in den Pfarreien wahrgenommenen Aufgaben identisch auf den nun größeren Bereich der Seelsorgeeinheit zu übertragen und in gleicher Form fortzusetzen; siehe Subsidiaritätsprinzip Kap. 3.1. (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 45; Zollitsch 2003c: 5)

Die Leitlinien fordern daher im Rahmen der Pastoralplanung die Einteilung der bisherigen Aufgaben in die Kategorien Auftrag (unverzichtbare Aufgaben auf Basis der Grundvollzüge), Aufbruch (Schwerpunktbildungen aus den bisherigen Aufgaben oder neue Aufgaben) und Abschied (beendete Projekte oder Aufgaben, für die keine personelle und finanzielle Basis mehr vorhanden ist) (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 27 ff.). Darüber hinaus geht es in der Kooperationsvereinbarung um die Arbeit des Pfarrgemeinderates (PGR), die Aufteilung von Kosten der gemeinsam wahrgenommenen Aufgaben sowie die Organisation der Pfarrbüros (vgl. Zollitsch 2003c: 5).

Zur Bildung von Seelsorgeeinheiten bieten die „Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“ **verschiedene Alternativen**:

- Die Pfarreien der Seelsorgeeinheit bleiben rechtlich selbständig. Es ist in jeder Pfarrei ein eigener Pfarrgemeinde- und Stiftungsrat vorhanden mit der Möglichkeit, ein jeweils **gemeinsames Gremium** zu wählen. Allerdings besteht die Verpflichtung, sich auf eine zunehmende Zusammenarbeit zu verständigen,
- nach Beschluss der Stiftungsräte und des Seelsorgeteams werden die Kirchengemeinden in gemeinsamer Abstimmung verwaltet. Seelsorgeeinheiten, welche sich für die Wahl eines gemeinsamen Pfarrgemeinderats entschlossen haben, sollten prüfen, inwieweit auch ein gemeinsamer Stiftungsrat zunehmend Entlastung bringen kann,
- die **Gruppen** der einzelnen Pfarreien, wie z.B. Jugend, Chor, Gebetskreise vereinigen sich im Rahmen der Seelsorgeeinheit, was gewinnbringend für Einzelne sein, aber auch die Charakteristika der jeweiligen Gemeinden in der Zusammenarbeit fördern kann,
- die einzelnen Pfarreien fusionieren zu einer **Pfarrei**. Dies ist vor allem für Pfarreien überlegenswert, die ohne andere Pfarreien nicht überlebensfähig wären oder auch bereits historisch in enger Verbindung stehen. (Freiburger Richtlinien 2005: 10f.)

„Die Leitung der Seelsorgeeinheit obliegt jeweils einem Priester, der als Pfarrer oder Pfarradministrator die Verantwortung für die einzelnen Pfarreien trägt“. (Freiburger Richtlinien 2005: 6) Übergangsweise können in der Seelsorgeeinheit auch „[...] noch mehrere Priester als Pfarrer bzw. Pfarradministratoren Verantwortung für einzelne Pfarreien tragen“. (Freiburger Richtlinien 2005: 6)

Der Pfarrer hat ein **Team** hauptberuflicher Mitarbeiter um sich. Dieses Team nimmt nach dem Prinzip der Arbeitsteilung<sup>165</sup> die Aufgaben der Pastoral wahr. Der Leiter einer Seelsorgeeinheit leitet das Team. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 6f.; Lehner 2008: 175)

---

<sup>165</sup> Zu Arbeitsteiligkeit, siehe Kap. 1.4 sowie Kap. 4: Beispielsweise liegt die Spendung der Sakramente und der Leitungsdienst bei den Klerikern.

Verschiedene **Beratungsgremien** ergänzen die Struktur der Seelsorgeeinheit. Ihre Aufgabe ist die Beratung und Unterstützung des Pfarrers sowie der pastoralen Mitarbeiter. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 5; Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: §2; Schick 1999: 488f.)

Der CIC gibt für die Pfarrei sowohl einen Pfarrpastoralrat als auch Vermögensverwaltungsrat vor (Schick 1999: 489; cc. 536, 537 CIC).

Ein wichtiger Beitrag zur Kooperation der Pfarreien einer Seelsorgeeinheit wird dem hier als **Pfarrgemeinderat** bezeichneten Beratungs- und Unterstützungsorgan der einzelnen Pfarreien zugeschrieben. Der Pfarrer, die hauptamtlichen Mitarbeiter der Pastoral und der Pfarrgemeinderat gestalten auf Ebene der Seelsorgeeinheit gemeinsam das Gemeindeleben. (Freiburger Richtlinien 2005: 5ff.)

„Die Pfarrgemeinderäte wirken [...] bei der Erfüllung des Heils- und Weltauftrages der Kirche mit. Es gehört zu ihren Aufgaben, zusammen mit dem Pfarrer und den hauptberuflichen pastoralen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen [...] Sorge für die Glieder der Gemeinde zu tragen, deren Charismen zu entdecken und zu fördern und die gemeinsame Berufung und Sendung aller Glieder der Gemeinde durch Jesus Christus zum Ausdruck zu bringen“. (Freiburger Richtlinien 2005: 5)<sup>166</sup>

Der Pfarrgemeinderat nimmt unterschiedliche Aufgaben wahr und koordiniert Dienste, wie z.B. die Überprüfung der Gestaltung und die Wahrnehmung von Martyria, Liturgie, Diakonie. Die Pfarrgemeinderäte tragen, je nach Modell<sup>167</sup>,

---

<sup>166</sup> Siehe auch Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: §2.

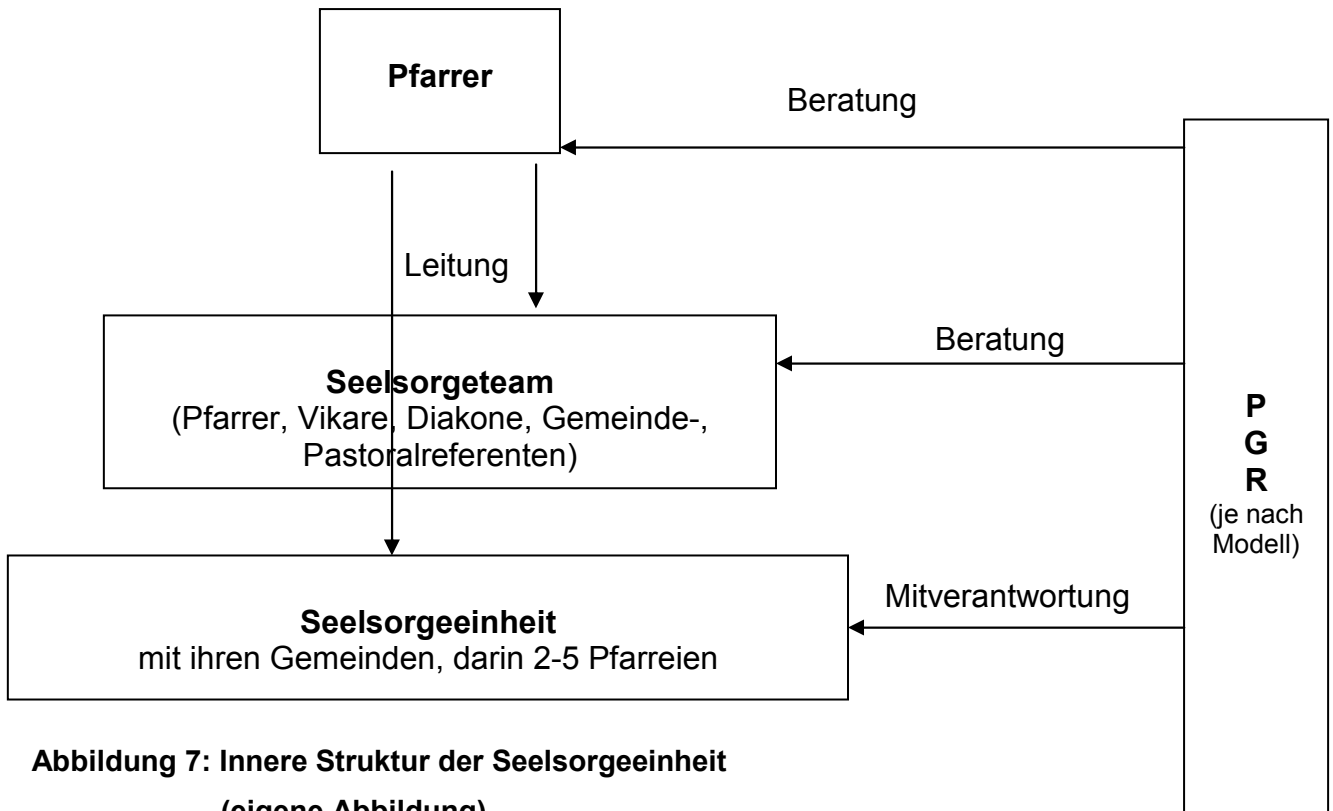
<sup>167</sup> Verschiedene Pfarrgemeinderatsmodelle zur Zusammenarbeit der PGRs der einzelnen Pfarreien in der Seelsorgeeinheit werden „[...] gemäß § 15 Absatz 1 der Satzung für die Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg vom 5. Juli 2004 (PGRS) [...]“ vorgeschlagen (Freiburger Richtlinien 2005: 10):

1. Gemeinsame Pfarrgemeinderatssitzungen, wobei die gemeinsamen Angelegenheiten und die Zusammenarbeit innerhalb einer Seelsorgeeinheit besprochen werden (Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: §§ 22, 23; Freiburger Richtlinien 2005: 10).
2. Gemeinsamer Ausschuss bestehend u.a. aus Abordnungen der einzelnen Pfarrgemeinderäte (vgl. Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: §§ 24, 25, 26, 27; Freiburger Richtlinien 2005: 10).
3. Bildung eines Gesamtpfarrgemeinderates, wobei die einzelnen Pfarrgemeinderäte beibehalten werden (vgl. Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: §§28, 29, 30; Freiburger Richtlinien 2005: 10).



einerseits in den jeweiligen Pfarreien Verantwortung, andererseits für die Seelsorgeeinheit im Ganzen. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 7, 10)

Die Struktur der Seelsorgeeinheit verdeutlicht Abbildung 7:



**Abbildung 7: Innere Struktur der Seelsorgeeinheit**  
(eigene Abbildung)

Die **Ursprünge** der Pfarrgemeinderäte liegen im Konzil. Die Bischöfe haben auf dieser Basis Vorschriften zur Errichtung von Pfarrgemeinderäten sowie deren Wahl und Zusammensetzung erlassen. (vgl. Emsbach 1992: 108f.)

Das Erzbistum Freiburg ließ 1969 erstmalig Pfarrgemeinderäte wählen (Pemsel-Maier 2006: 30).

- 
4. Wahl eines Gemeinsamen Pfarrgemeinderates, wobei die bisherigen Pfarrgemeinderäte aufgelöst werden (vgl. Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: §§ 31 – 37; Freiburger Richtlinien 2005: 10).

In Anbetracht des anvisierten Ziels einer umfangreichen Kooperation der Pfarrgemeinden einer Seelsorgeeinheit und zur effizienten Ausrichtung der Arbeit in den Räten wird, gemäß den „Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“, die Bildung von Gemeinsamen Pfarrgemeinderäten empfohlen. Diese können, gemäß Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: § 34, zur Stärkung der örtlichen Belange Pfarrausschüsse am Ort der jeweiligen Pfarrgemeinde bilden. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 10; Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: § 34)

Die Mitglieder werden für die Dauer von fünf Jahren gewählt (Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: §6). Die Pfarrgemeinderäte setzen sich zusammen „aus Mitgliedern kraft Amtes“ (Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: §17) (z.B. Pfarrer), aus Mitgliedern, die gewählt sind, aus hinzugewählten (z.B. Personen mit spezifischen Fachkenntnissen) sowie aus Mitgliedern mit beratender Funktion, die ebenfalls hinzugewählt werden können (vgl. Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2009 [2004]: §17)<sup>168</sup>.

Daneben gibt es, speziell für die Vermögensverwaltung, den **Kirchenvorstand**. Er ist aufgrund staats- und kirchrechtlicher Regelungen einzurichten und je nach Diözese unterschiedlich ausgestaltet, da die einzelnen Bundesländer verschiedene staatsrechtliche Auflagen haben<sup>169</sup>. Im Erzbistum Freiburg heisst er Stiftungsrat. Der Vorsitz liegt beim Pfarrer. Der Stiftungsrat verwaltet das Vermögen der Gemeinde; er ist für ordnungsgemäße Wirtschaftsführung verantwortlich, darf aber mit seinen Entscheidungen den Pfarrer in seiner pastoralen Arbeit nicht beeinflussen. Stiftungsrat und Pfarrgemeinderat müssen zusammenarbeiten. Er besteht aus Mitgliedern, die der PGR wählt und mindestens zur Hälfte aus ihm stammen. (vgl. Mertes 2000: 65ff.; Kalde 1999: 533ff.; Beschluss Räte und Verbände 1976: 660; Freiburger Vermögensverwaltungsordnung 2008: §§ 8, 9)

Ziel bis **2015** war es, die Pfarreien der dann erneut vergrößerten Seelsorgeeinheiten, siehe Kap. 2.3, „[...] zu einer Kirchengemeinde zusammenzuschließen [...]“. (Winter 2009a: 6) Dies ist aber noch nicht Grundlage der vorliegenden Untersuchung, wenn auch in Kap. 7 Schlussfolgerungen für die zukünftigen Entwicklungen aus den Erkenntnissen dieser Arbeit gezogen werden. Daher werden lediglich kurz, unter anderem mit Bezug auf die 2013 neugefassten „Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“, die strukturellen Auswirkungen der Veränderungen beschrieben. Aufgrund der fortschreitenden Negativentwicklung für die Kirche, siehe Kap. 2.2, und dabei eines zunehmenden Priestermangels erfolgen weitere

---

<sup>168</sup> Ergänzend zum PGR vgl. Krämer 1985: 196f.; Kalde 1999: 529ff.; Mertes 2000: 66f.; Beschluss Räte und Verbände 1976: 659ff.

<sup>169</sup> Rechtliche Grundlagen zur Vermögensverwaltung kirchlicherseits: cc. 532, 537, 1281-1288 CIC (vgl. Mertes 2000: 65; Kalde 1999: 533).

Strukturveränderungen im Sinne rechtlicher und pastoraler Weiterentwicklungen von Seelsorgeeinheiten. Die im Jahr 2003 bestehenden 1.083 Pfarreien wurden bis zum Jahr 2014 in 327 Seelsorgeeinheiten zusammengeschlossen; in einem weiteren Schritt wurden bis 2015 diese verändert, mit dem Ziel, zu einem Stand von 224 Seelsorgeeinheiten zu kommen, siehe Kap. 2.3. Mehr als die Hälfte<sup>170</sup> werden daher vergrößert, d.h. zusammengelegt oder neu zugeschnitten. Die Pfarreien der Seelsorgeeinheit bleiben auch dann „[...] als kirchenrechtliche und pastorale Größe [...]“ (Winter 2009a: 6; Erzbischöfliches Ordinariat 2012: 1) erhalten, sollen aber spätestens ab dem 1.1.2015 zusammen eine **Kirchengemeinde** formen mit lediglich einem **einzigem Pfarrgemeinde- und Stiftungsrat**. Der gemeinsame Pfarrgemeinderat berät Themen, welche die Seelsorgeeinheit im Gesamten betreffen, z.B. die Gottesdienstordnung der Eucharistiefiern an Sonntagen und an Hochfesten, die Pastorkonzeption, das Personalmanagement, das Gebäudemanagement und Aufstellung/Verabschiedung der Haushaltspläne. Die Seelsorgeeinheit bekommt als Kirchengemeinde den rechtlichen Status einer „Körperschaft des öffentlichen Rechts“, was bislang die Pfarreien waren und bedeutete, es gab innerhalb der Seelsorgeeinheit gleichzeitig mehrere juristische Personen, die rechtliche Handlungsfähigkeit besaßen, wobei die Seelsorgeeinheit diese bislang selbst nicht hatte. Das heisst, dass der pastorale Begriff „Seelsorgeeinheit“ zukünftig dem staatskirchenrechtlichen Begriff einer „Kirchengemeinde“ entspricht. Auch dabei soll es keine flächendeckende Fusion der Pfarreien geben, wie das beispielsweise andere Bistümer durchgeführt haben, aber im Grunde kommt es dieser sehr nahe, wenn auch im finanziellen Bereich das Vermögen der jeweiligen Pfarrei zweckgebunden bei ihr erhalten werden kann. Weiterhin bleibt es möglich, dass die jeweiligen Pfarreien der Seelsorgeeinheit in eine Pfarrei fusionieren. Ab 2015 wird es zur Entlastung der Priester und Unterstützung der Stiftungsräte die Möglichkeit geben, für jeweils drei bis vier Seelsorgeeinheiten einen sogenannten Verwaltungsbeauftragten einzustellen. Bei all dem geht es trotz der Zentralisierungen weiterhin um die Sicherung des Lebens von Kirche am jeweiligen Ort. In den Gemeinden sollen daher

---

<sup>170</sup> Veröffentlichung auf der Homepage des Erzbistums vom 15.12.2014: „183 bisherige Seelsorgeeinheiten schließen sich zu 80 neuen Seelsorgeeinheiten zusammen, 144 bleiben geographisch unverändert“. (Erzbistum Freiburg 2014i: 1f.)

**Gemeindeteams** gebildet werden, bestehend aus dem jeweiligen Leiter der Seelsorgeeinheit oder dessen dauerhaftem Vertreter aus dem Seelsorgeteam, mindestens einem Mitglieder aus der entsprechenden Gemeinde im gemeinsamen Pfarrgemeinderat und weiteren Mitgliedern der Gemeinde. Ihre Aufgaben weisen Ähnlichkeiten zu den bislang existierenden Pfarrgemeinderäten auf. Auch Gemeindeteams tragen Mitverantwortung für die Grunddienste am jeweiligen Ort. Sie stehen in der „[...] Verantwortung des Leiters der Seelsorgeeinheit [...]“ (Erzbischöfliches Ordinariat 2012: 2), bestimmen jedoch einen Sprecher von Seiten der Ehrenamtlichen, der die Sitzungen leitet. An Treffen der Gemeindeteams ist die persönliche Anwesenheit des Pfarrers, im Vergleich zur Mitgliedschaft des Pfarrers im Pfarrgemeinderat, nicht mehr verpflichtend notwendig; die Delegation dieser Aufgabe an einen Mitarbeiter im Seelsorgeteam ist möglich.

Im Mittelpunkt stehen bei diesem Modell die Erhaltung der **Leitungsfunktion** des Pfarrers und seine gleichzeitige Entlastung. „Die Leitung der Seelsorgeeinheit ist einem Priester übertragen, der zum Pfarrer aller zur Seelsorgeeinheit gehörenden Pfarreien ernannt bzw. zu deren Pfarradministrator bestellt ist. Zugleich ist der **Pfarrer der Seelsorgeeinheit** mit der Hirtensorge für die kirchlichen Gemeinschaften beauftragt, die zur Seelsorgeeinheit gehören“. (Freiburger Richtlinien 2013: 4; Hervorhebung im Original) Das **Seelsorgeteam** wird gebildet aus dem Leiter, weiteren Priestern, die einen Dienstauftrag in der Seelsorgeeinheit haben, Diakonen sowie hauptamtlichen pastoralen Mitarbeitern; es trägt die „[...] Verantwortung für die Pastoral in der Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden und nimmt diese insbesondere zusammen mit dem Pfarrgemeinderat, den Gemeindeteams sowie anderen ehrenamtlich tätigen Gemeindemitgliedern wahr“. (Freiburger Richtlinien 2013: 4) Darüber hinaus gilt weiterhin Kap. 4.3: Der Leiter ist, wie bisher auch, der Dienstvorgesetzte der einzelnen Teammitglieder.

Subsidiarität und Solidarität sind weiterhin kennzeichnend für die Seelsorgeeinheit, konkret für das **Verhältnis** Gemeindeteam-Pfarrgemeinderat-Seelsorgeteam, siehe auch Kap. 3.1. Soweit leistbar, sollen die Aufgaben vor Ort übernommen und erst bei Überforderung dort durch die größere Einheit, die Seelsorgeeinheit, bearbeitet werden. Ergänzt durch das Prinzip der Partizipation heisst dies, dass Themen wie die Pastorkonzeption oder die Gottesdienstordnung durch die jeweiligen Vertreter der Gemeindeteams im Pfarrgemeinderat kooperativ bearbeitet werden. Darüber hinaus folgt aus den beiden Prinzipien, dass vor Ort auch zusätzliche Aktionen das

Angebotsportfolio der Seelsorgeeinheit ergänzen können. Beispielsweise wird die Vorbereitung auf die Sakramente durch die Seelsorgeeinheit organisiert und durch Angebote am Ort der jeweiligen Gemeinde ergänzt.

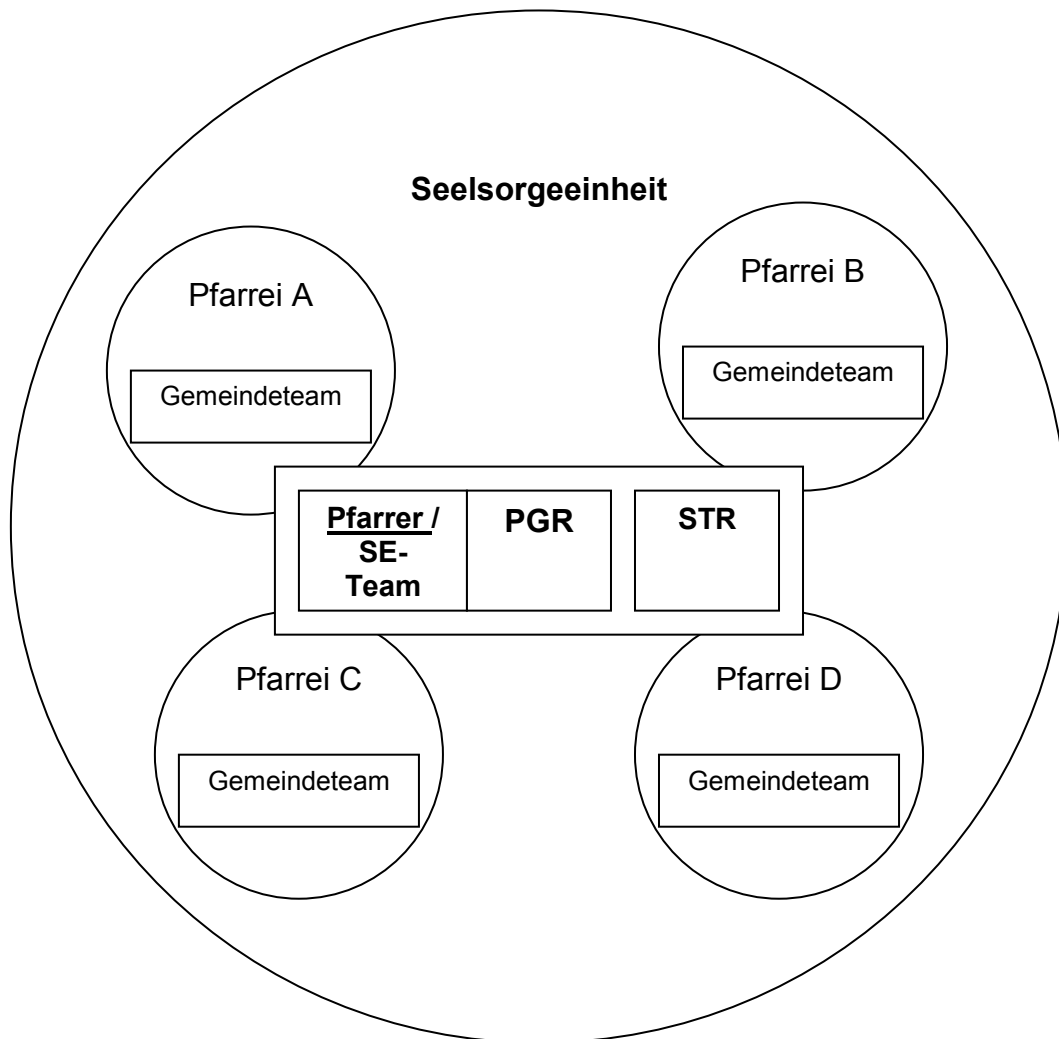
Seelsorge- und Gemeindeteam zeichnen sich ebenfalls durch enge Verbindung aus, nicht zuletzt durch die Mitgliedschaft des Pfarrers oder eines Vertreters in beiden Gremien.

Die genannten Regelungen traten am 1.1.2015 in Kraft die Prozesse zur Umsetzung begannen jedoch bereits weit vorher; seit 2010 werden Gemeindeteams empfohlen und gefördert. (vgl. Winter 2009a: 6; Winter 2009b: 8f.; Kohl 2011: 6ff.; Winter 2009c: 9; Freiburger Richtlinien 2013: 2f., 4f., 6f., 8, 9ff.; Erzbischöfliches Ordinariat 2012: 1f.; Seiler 2012: 9f. 13ff.; Belok 2013: 35ff.; Bonath 2014e; Erzdiözese Freiburg 2014<sup>171</sup>: 12, 19; Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg 2013: §17; Erzbistum Freiburg 2014i: 1f.)

Abbildung 8 fasst noch einmal die Entwicklungen zum Jahr 2015 zusammen.

---

<sup>171</sup> Hier auch ausführlich zum Gemeindeteam, Bonath 2014e bezieht sich ebenfalls darauf.



<b>PGR:</b>	Wahl durch Gemeindemitglieder der einzelnen Pfarreien
<b>STR:</b>	Wahl durch PGR
<b>Gemeindeteams:</b>	Der PGR beschließt Einrichtung der Gemeindeteams; die Mitglieder des PGR der entsprechenden Gemeinden schlagen zusammen mit dem Leiter der Seelsorgeeinheit dem PGR Personen vor. Diese werden vom PGR bestätigt, anschließend erfolgt die Berufung durch den Leiter der Seelsorgeeinheit. (Die genaue Zusammensetzung s.o. im Text).

**Abbildung 8: Seelsorgeeinheit 2015**

(in Anlehnung an Seiler 2012)

Die Seelsorgeeinheiten fügen sich darüber hinaus in die Organisationsstruktur der **Gesamtkirche** ein (vgl. Strack 2008: 378, 382; Schick 1999: 484). „Die Kirche ist [...] Organisation von Organisationen“. (Heller/Krobath 2003a: 18, 30)<sup>172</sup>

Wird die Organisationsstruktur der Seelsorgeeinheit analysiert, kann deren Einordnung in die Gesamtstruktur der Kirche nicht außer acht gelassen werden, auch zum besseren Verständnis der nachfolgenden Führungsanalyse (Kap. 3.2.1.4) der Seelsorgeeinheit (vgl. Engesser 1979: 86).

Im CIC aus dem Jahre 1983 wird im zweiten Buch mit dem Titel „Volk Gottes“ (Schick 1999: 484) das kirchliche Verfassungsrecht beschrieben, das seine Grundlage im Zweiten Vatikanum hat (Schick 1999: 484). Aus kirchenrechtlicher Sicht „[...] besteht und verwirklicht sich Kirche [...] auf zwei bzw. drei Ebenen, die aufgrund göttlicher Anordnung essentiell und existentiell miteinander verbunden sind: auf der Ebene der Gesamtkirche, auf der Ebene der Partikularkirchen (Diözesen) und auf der Ebene der Lokalkirchen (Pfarreien) [...]“. (Schick 1999: 484)<sup>173</sup>

„Der **Papst** ist das Oberhaupt der Katholischen Kirche [...]“. (Mertes 2000: 40) Er ist „[...] *Bischof der Römischen Kirche [...] Haupt des Kollegiums der Bischöfe [...] Stellvertreter Christi und der Hirte der gesamten Kirche hier auf Erden [...]*“. (c. 331 CIC, Hervorhebung im Original) Er besitzt aus theologischer und kirchenrechtlicher Sicht eine sowohl in der Tradition der Kirche als auch in der Bibel grundgelegte oberste, volle, universale und unmittelbare Gewalt<sup>174</sup>. (vgl. cc. 330-335 CIC; Mertes 2000: 40f.; Schwendenwein 1999: 332ff.)

---

<sup>172</sup> Ausführlich siehe auch Heller/Krobath 2003a: 18.

<sup>173</sup> Ausführlich zur Anzahl der Ebenen siehe auch Schick 1999: 484.

<sup>174</sup> Das Primat des Papstes kann folgendermaßen beschrieben werden:

„*Oberste Gewalt*“ (Schwendenwein 1999: 332, Hervorhebung im Original): Er ist unabhängig von jeder Stelle der Kirche (Schwendenwein 1999: 332). „Er hat seine Autorität unmittelbar von Gott, und nicht durch die staatliche Autorität oder durch Übertragung von Seiten innerkirchlicher Gremien oder Versammlungen“. (Schwendenwein 1999: 332f.)

„*Volle Gewalt*“ (Schwendenwein 1999: 333, Hervorhebung im Original): Der Papst hat „[...] die ganze Gewalt, die Christus seiner Kirche auf Erden übertragen hat, in ihrer gesamten Fülle [...]“. (Schwendenwein 1999: 333)

Dieses päpstliche Jurisdiktionsprimat ist das zentrale hierarchische Organisationselement. Es verleiht dem Papst die Gesetzgebungsgewalt über die gesamte römisch-katholische Kirche. Die Kirche hat nicht zuletzt dadurch klare, hierarchische Verantwortungsbereiche, Organisations- und Entscheidungsstrukturen<sup>175</sup>, die sich auf Diözesan- und Pfarreebene fortsetzen. Zu deren Verwirklichung hat die Kirche ihre eigenen formellen, gültigen **Regeln**, ihr eigenes Gesetzbuch in Form des CIC, der weltweit gültig ist und der einzelne Verantwortungsbereiche beschreibt, womit die Mitarbeiter und Mitglieder ihre Handlungsspielräume klar erkennen können. (vgl. Haderlein/Tscheulin 2003: 58, 64; Mertens 2000: 42)

Eine **Diözese**<sup>176</sup> umfasst unter Bezug auf c. 369 CIC denjenigen „[...] Teil der Getauften, der einem Bischof in Zusammenarbeit mit seinen Priestern anvertraut ist“. (Mertens 2000: 48) Diese Struktur „[...] beruht grundsätzlich auf dem Territorialprinzip,

---

Vom Papst kann diese Gewalt alleine ausgeübt werden, von den Bischöfen jedoch nur gemeinsam mit dem Papst (Schwendenwein 1999: 333).

„*Universale Gewalt*“ (Schwendenwein 1999: 334, Hervorhebung im Original): Seine Gewalt bezieht sich personell und territorial auf die gesamte Kirche, deren Teilkirchen sowie alle Gläubigen (Schwendenwein 1999: 334).

„*Unmittelbare Gewalt*“ (Schwendenwein 1999: 334, Hervorhebung im Original): Der Papst hat „[...] nicht nur ein Oberaufsichtsrecht [...], er kann jederzeit und überall in der Kirche unmittelbar eingreifen“. (Schwendenwein 1999: 334)

<sup>175</sup> Siehe auch Reck 2003: 458.

<sup>176</sup> „Diözese“ und „Bistum“ sind synonyme Begriffe (vgl. Mertens 2000: 48; Aymans 2004b: 200f.).

Freiburg ist Erzbistum, dem ein Erzbischof, der sogenannte Metropolit, vorsteht. Dieser hat verschiedene Rechte bezüglich der Suffraganbistümer (cc. 435-438 CIC), wie z.B. Bericht zu eventuellen Missständen in Kirchendisziplin und Glauben nach Rom, Visitationen, falls der Bischof des Suffraganbistums seiner Visitationspflicht nicht nachkommt, Bestellung des Diözesanadministrators im Falle der Vakanz, Durchführung von Pontifikalhandlungen in allen dortigen Kirchen und nach Information an den jeweiligen Diözesanbischof auch in den Kathedralen. (vgl. Erzbistum Freiburg 2014a: 1; Mertens 2000: 48; Ruf 1983: 128; cc. 435-438 CIC)

Suffraganbistümer der Erzdiözese Freiburg sind Rottenburg-Stuttgart und Mainz (Erzbistum Freiburg 2014a: 1).



d.h. räumlich genau beschriebene Gebiete grenzen die Bereiche für die Ausübung der Leitungsgewalt gegeneinander ab“. (Schlief 1994: 356, 358)

Die Diözesen sind nicht lediglich „[...] Verwaltungsdistrikte der Universalkirche“. (Kasper 1999: 43) Sie sind „[...] Teilkirche, in der die eine, heilige, katholische und apostolische Kirche wahrhaft wirkt und gegenwärtig ist“. (Christus Dominus 1965: 11)

Der **Bischof** ist Leiter der Diözese, er ist Nachfolger der Apostel, hat sein Amt „[...] *augrund göttlicher Einsetzung [...] durch den Heiligen Geist [...]*“ (c. 375 § 1 CIC, Hervorhebung im Original) und ist „[...] *Lehrer der [...] Lehre, Priester des Heiligen Gottesdienstes und Diener [in] der Leitung [...]*“. (c. 375 § 1 CIC, Hervorhebung im Original) Dem Bischof einer Diözese kommt in seinem Bistum, seiner Teilkirche „[...] *die ganze ordentliche, eigenständige und unmittelbare Vollmacht zu [...]*“ (c. 381 § 1 CIC, Hervorhebung im Original), womit er auch auf Pfarrgemeinden/Seelsorgeeinheiten Einfluss hat. (vgl. Mertens 2000: 42; c. 375 § 1 CIC; c. 381 § 1 CIC)

In Kooperation mit den Priestern der Diözese soll er den ihm anvertrauten „[...] *Teil des Gottesvolkes [...] weiden [...]*“. (cc. 369 CIC, Hervorhebung im Original)

Drei Gewalten differenzieren seinen Leitungsdienst: Exekutive, Legislative und Judikative (vgl. cc. 135, 391 § 1 CIC; Mertens 2000: 54; Witsch 2002: 191ff.). Diese Gewaltenteilung entspricht jedoch nicht dem Verständnis von Montesquieu oder Locke, denn es geht um Gewaltenunterscheidung (vgl. Mertens 2000: 54; Witsch 2002: 191ff.). Der Grund liegt darin, dass der Papst gemeinsam mit den Bischöfen als „[...] oberste Leitung der Kirche [...] alle Gewalten untrennbar in sich vereint“. (Mertens 2000: 54f.)<sup>177</sup>

Seit der Neuordnung von 1995, die wegen der Wiedervereinigung notwendig wurde, hat Deutschland **27 Diözesen** (vgl. Mertens 2000: 49)<sup>178</sup>.

Das **Erzbistum Freiburg** ist mit knapp zwei Millionen Katholiken, nach dem Erzbistum Köln, das zweitgrößte Bistum in Deutschland. Es zählt (Stand 2014)

---

<sup>177</sup> Siehe auch Witsch 2002: 191ff.

<sup>178</sup> Über den Bischof/das Bistum insgesamt, siehe auch Mertens 2000: 42, 54f.

sieben Regionen, 26 Dekanate und 327<sup>179</sup> Seelsorgeeinheiten. (vgl. Deutsche Bischofskonferenz 2014a: 10, 20; Erzbistum Freiburg 2014b: 1; Erzbistum Freiburg 2014e: 1f.; Bonath 2014c)

Die Diözese ist in **Pfarreien**<sup>180</sup> untergliedert. Sie sind dem Bistum untergeordnet und bildeten im Erzbistum Freiburg bis zur Gründung von Seelsorgeeinheiten neben der untersten kirchenrechtlichen Ebene auch die unterste Pastoralebene. (vgl. cc. 374 § 1 CIC; Hundertmark 2000: 20; Schlieff 1994: 358; Mertes 2000:48; Pastorale Leitlinien 2005: 43; Elemente des Diözesanplans Speyer 1993: 16; Nocent 1986: 276; Beschluss Pastoralstrukturen 1976: 693; Zollitsch 2003b: 24)

Pfarreien sind aus kirchenrechtlicher Sicht „[...] die unterste rechtlich selbständige Jurisdiktionseinheit der katholischen Kirche“. (Mertes 2000: 64)

Sie ist „[...] der unterste rechtlich selbständige Teilverband in der Kirche zum ordentlichen Vollzug der Heilssendung Christi an seinem Volk und an der ganzen Menschheit; sie ist Teil des Volkes Gottes mit allen Rechten und Pflichten“. (Schick 1999: 485)

Sie werden auch als Mikroniveau der Kirche bezeichnet (Sonnberger 1996: 5). Auch dort „[...] ist die Kirche Christi wahrhaft anwesend“. (Kasper 1999: 43)

In Art. 26 der dogmatischen Konstitution über die Kirche heißt es: „Diese Kirche Christi ist wahrhaft in allen rechtmäßigen Ortsgemeinschaft der Gläubigen anwesend, die in der Verbundenheit mit ihren Hirten im Neuen Testament auch selbst Kirchen heißen“. (Lumen Gentium 1964: 26)<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup> 15 Seelsorgeeinheiten haben 2014 die veränderte Struktur, die mit Verringerung der Anzahl der Seelsorgeeinheiten zum 1. Januar 2015 angestrebt ist, bereits eingenommen (vgl. Bonath 2014c).

<sup>180</sup> Pfarreien entstanden im 9. Jahrhundert im Rahmen einer Dezentralisierung der Bistümer. Bei dem von Karl dem Großen unterstützten Prozess ging es nicht nur um organisatorische Maßnahmen zur Sicherung der religiösen Versorgung und Ermöglichung des vorgeschriebenen Kirchenbesuchs; es war auch Wunsch des Volkes, denn die Ortskirchen nahmen quantitativ deutlich zu, womit eine wachsende Unübersichtlichkeit des christlichen Lebensraums festzustellen war. Die Menschen wollten Kirchen, die für sie leicht erreichbar und nicht weit weg waren. Es entstanden viele kleine Gemeinschaften: Die Pfarreien. Ihre deutliche Einbindung in die Ortskirche war jedoch weiterhin vorhanden. Der Leiter (heute: Pfarrer) war vor Ort Vertreter des Bischofs. (vgl. Bormann/Bormann-Heischkeil: 1971: 61f.; Elemente des Diözesanplans Speyer 1993: 16)

<sup>181</sup> Siehe zur kirchenrechtlichen/konziliaren Einordnung der Pfarrei auch c. 515 CIC; Kasper 1999: 43; Hundertmark 2000: 20; Mertes 2000: 64f.; Sonnberger 1996: 5.

Die Pfarrei leitet in der Regel ein **Pfarrer**<sup>182</sup>. Seine Ernennung erfolgt durch den Diözesanbischof. (vgl. c. 515 § 1 CIC; Schick 1999: 492; Mertes 2000: 64)<sup>183</sup>

„Durch ihren Pfarrer, der zum Presbyterium der Diözese gehört, wird die Pfarrgemeinde mit der größeren Gemeinschaft des Bistums und mit dessen Oberhirten, dem Bischof, sowie mit dem Papst und der Gesamtkirche verbunden“. (Schick 1999: 488)<sup>184</sup>

In „Lumen Gentium“ wird noch einmal hervorgehoben, dass durch Gottes Geist und durch die Verbindung zum Bischof an ihrem Ort, d.h. an dem Ort der Pfarrei, Kirche sichtbar wird (vgl. Sonnberger 1996: 6). „In den einzelnen örtlichen Gemeinden der Gläubigen machen sie [die Priester, M.S.] den Bischof, mit dem sie in vertrauensvoller und großzügiger Gesinnung verbunden sind, gewissermaßen gegenwärtig; sie übernehmen zu ihrem Teil seine Amtsaufgaben und seine Sorge und stellen sich täglich in ihren Dienst. Unter der Autorität des Bischofs heiligen und leiten sie den ihnen zugewiesenen Anteil der Herde des Herrn, machen die Gesamtkirche an ihrem Orte sichtbar [...]“. (Lumen Gentium 1964: 28)

Allein der Diözesanbischof ist zur Errichtung und Aufhebung oder Veränderung von Pfarreien bevollmächtigt<sup>185</sup> (vgl. c. 515 § 2 CIC; Schick 1999: 494).

**Seelsorgeeinheiten** bilden zwar die unterste pastorale Ebene des Bistums, aber solange die einzelnen Pfarreien nicht zu einer gemeinsamen Pfarrei fusioniert

---

<sup>182</sup> Bischöfe, Pfarrer und im Allgemeinen diejenigen mit Leitungsgewalt müssen zum Priester geweiht sein (vgl. cc. 129 §1, 378§1, 478§1, 1420 § 4 CIC; Mertes 2000: 56, 64). Dazu ausführlich und genauer siehe Kap. 4.

<sup>183</sup> Im Falle des Priestermangels kann er jedoch auch mehrere Pfarreien anvertraut haben. Auch kann eine Pfarrei kollegial geleitet werden. Die Seelsorge ist dann „in solidum“ mehreren Priestern anvertraut, einer ist Moderator. (vgl. cc.517 § 1, 520 § 1, 526 § 1 CIC; Schick 1999: 492; Heinemann 1999a: 497)

<sup>184</sup> Siehe auch Nocent 1986: 274.

<sup>185</sup> Zuvor muss der Diözesanbischof den Priesterrat anhören (c. 515 § 2 CIC). Daneben können es staatliche Verträge notwendig machen, dass zivile Behörden dazu gefragt oder informiert werden (Schick 1999: 494).

wurden, bilden kirchenrechtlich weiterhin die Pfarreien die unterste Ebene der Diözese. Daher werden auch im Rahmen der Seelsorgeeinheiten die Pfarrer jeweils auf die Seelsorgeeinheit und die sie bildenden Pfarreien, die pastoralen Laienmitarbeiter auf die Seelsorgeeinheit im Gesamten ernannt. (vgl. Kap. 1.4; Mertes 2000: 62ff.; Hauser 2006: 42ff.; Zipfel 2014)

Zwischenebenen sind oft eingeführt und zwar Dekanate und Regionen (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 43; Freiburger Richtlinien 2005: 8; Pax 2007: 32; Mertes 2000: 62f.).

Mehrere Seelsorgeeinheiten bestehend aus Pfarreien bilden **Dekanate**, um die Verwaltung des Bistums zu erleichtern aber auch zur Aufsichtsübung durch den Bischof (vgl. cc 553-555, 374 § 2 CIC; Schlieff 1994: 358; Geringer 1999: 481ff.; Mertes 2000: 63; Dekanatsstatut 2005: §1 (1)).

Eine **Region** wird aus Dekanaten gebildet. Beide zusammen sind die mittlere pastorale Ebene (vgl. Mertes 2000: 62f., 67; Winter 2006: 8; Erzbistum Freiburg 2014b: 1)<sup>186</sup>.

Lediglich das Dekanat wird im Kirchenrecht erwähnt. Der Dekan hat einerseits Koordinationsaufgaben bezüglich der Pastoral in den Pfarreien, andererseits Überwachungsfunktionen bezüglich der Priester des Dekanats. Darüber hinaus hat er die Verantwortung, dass Diözesanentscheidungen in seinem Dekanat realisiert werden. (vgl. cc. 374§2, 553-555 CIC; Mertes 2000: 63; Freiburger Richtlinien 2005: 8)

Er hat die Dienstaufsicht der Seelsorgeteams und ist weisungsbefugt im pastoralen Bereich der Seelsorgeeinheiten, er kann Anordnungen zum Einsatz hauptamtlicher Mitarbeiter in der Pastoral erteilen. Über sein agieren muss er allerdings immer das Ordinariat unterrichten. Unmittelbarer Dienstvorgesetzter der pastoralen Laienmitarbeiter ist jedoch der Leiter der jeweiligen Seelsorgeeinheit. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 6, 8; cc. 553 §1, 555 CIC)

Auf allen Ebenen der Katholischen Kirche finden sich **synodale Elemente**, d.h. Gremien mit Beratungs- und Entscheidungsbefugnissen, z.B. die erwähnten Pfarrgemeinderäte, dann Dekanatsräte, Diözesanräte bis hin zur Vollversammlung

---

<sup>186</sup> Mertes legt bei seinen Ausführungen den Fokus auf das Bistum Münster: „Controlling in der Kirche: Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster“ (Mertes 2000).

der Bischöfe, dem Konzil (vgl. Mertes 2000: 43ff., 143, 148; Kaufmann 1988: 116; Kap.3.3).

**Diözesen** und **Gesamtkirche** stehen **theologisch** in einem Verhältnis der Gleichordnung, was im Bischofsamt deutlich wird. „Die Einzelbischöfe hinwiederum sind sichtbares Prinzip und Fundament der Einheit in ihren Teilkirchen, die nach dem Bild der Gesamtkirche gestaltet sind. In ihnen und aus ihnen besteht die eine und einzige katholische Kirche“. (Lumen Gentium 1964: 23)<sup>187</sup> Siehe dazu Kap. 3.3 als eine Interpretation von „communio“. (vgl. Mertes 2000: 32, 42; Fischer 1996: 11; Lumen Gentium 1964: 23)

**Juristisch** und **organisatorisch**, d.h. auch aus Sicht der Managementlehre ist dies jedoch nicht der Fall, denn die Teilkirchen, denen jeweils ein Diözesanbischof vorsteht, sind der Gesamtkirche untergeordnet. Juristisch können innerhalb eines gesamtkirchlichen Rechtsordnungsrahmens die Teilkirchen zwar Regelungen für ihre Ortskirche verfügen, die sich jedoch in Übereinstimmung mit dem Rahmen befinden müssen. Von Seiten des Papstes kann aufgrund seiner Gewalt wiederum Einfluss in den Teilkirchen ausgeübt werden. Er ist zwar Teil der Bischofsgemeinschaft, da er zuerst Bischof von Rom ist; innerhalb des Bischofskollegiums kommt ihm jedoch die Stellung des Oberhauptes zu<sup>188</sup>. Er steht über allen kirchlichen Autoritätsträgern, muss Entscheidungen, die er getroffen hat, von niemandem bestätigen lassen und Berufung ist gegen seine Urteile, Entscheidungen, Dekrete nicht möglich. Der

---

<sup>187</sup> Siehe auch c. 368 CIC; Mertes 2000: 32.

<sup>188</sup> Von einigen wurde im Anschluss an das Konzil das Verhältnis Papst-Bischöfe als ein kollegialer Dialog gesehen. Dies trifft nicht die Realität. Das Bischofskollegium ist auch gemäß Konzilswillen dem Papst untergeordnet. (Hefermehl 2006 [1972]: 35)

„Keineswegs tritt hier dem Papst ein Organ des Bischofskollegiums gegenüber, das die Probleme der Weltkirche von sich aus auf die Tagesordnung setzen, in freier Diskussion beraten und Lösungen beschließen kann, die dann vom Papst zu bestätigen wären“. (Hefermehl 2006 [1972]: 35)

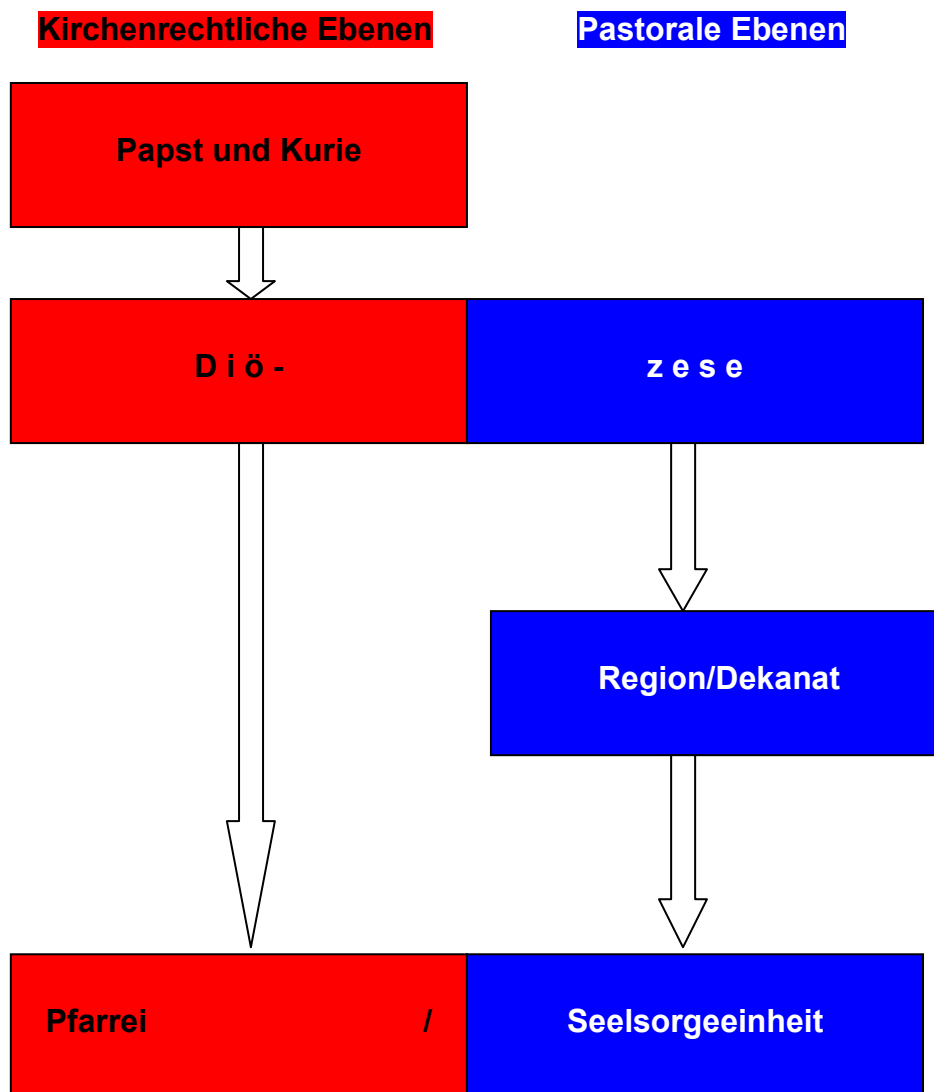
Der Bischossynode kommt die Aufgabe zu, den Papst zu beraten und zu informieren. Ihr Zusammentreten geschieht auf Weisung des Papstes, er bestimmt Tagesordnung und Ort. Beschlüsse können nur auf Basis seiner Ermächtigung getroffen werden, die dann wieder die Bestätigung des Papstes brauchen. (vgl. Hefermehl 2006 [1972]: 35)

Zum Verhältnis Bischofsamt-Papstamt, ausführlich siehe auch Riedel-Spangenberg 2002a: 15ff.; Riedel-Spangenberg 2002b: 23ff.; Graulich 2002: 50ff.; Ruf 1983: 104.

Diözesanbischof kann wiederum in Fortsetzung der hierarchischen Struktur Einfluss auf die Pfarreien nehmen. (vgl. Mertes 2000: 40ff.; Schwendenwein 1999: 331ff.; Aymans 1999: 318)

Die Organisationsstruktur der Kirche ist damit von einem **hierarchischen Verständnis**, von einer hierarchischen Organisationsstruktur, geprägt, von Vatikan- zu Diözesan- bis auf und Pfarreebene (vgl. Zeier 2003: 471; Mertes 2000: 42, 67, 142).

Abbildung 9 stellt noch einmal zusammenfassend die Ebenen dar.



**Abbildung 9: Kirchenrechtliche und pastorale Ebenen**  
(eigene Abbildung in Anlehnung an Mertes 2000: 67)<sup>189</sup>

<sup>189</sup> Siehe auch Boonen 1976: 682f.

### 3.2.1.4 Führung

Die Führungsstruktur der Seelsorgeeinheit ist durch die **hierarchische** Organisationsstruktur der Seelsorgeeinheit und der Kirche insgesamt geprägt (vgl. Mertes 2000: 40ff., 142; Freiburger Richtlinien 2005: 6).

Das Leitungskonzept der Seelsorgeeinheit hat seine Grundlage in der auf der Basis des Konzils entwickelten „kooperativen Pastoral“<sup>190</sup>, siehe auch Kap. 2.3 (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 2; Freiburger Leitlinien 1996: 40f.; Wehrle 1998: 6ff.; Spielberg 2001: 7)<sup>191</sup>. Die Führung kann daher zum einen stark autoritär, zum anderen durch ergänzende kooperative Elemente geprägt sein (vgl. Mette 2005: 126; Freiburger Leitlinien 1996: 41; Wehrle 1998: 13; Freiburger Richtlinien 2005: 6).

„Das Leitbild kooperativer Seelsorge setzt zwei grundsätzliche Weichenstellungen voraus: *Kooperation* auf allen Ebenen und im Bereich aller »Grunddienste« [...]“. (Leitbild der kooperativen Seelsorge Augsburg 1991: 112f.; Hervorhebung im Original)<sup>192</sup>

Kommunikation, Transparenz und Partizipation in der Führung sind das Ziel (vgl. Heinz 2006: 86). Es geht um Beteiligung unter dem Aspekt der Vielgestaltigkeit der Dienste sowie Mitverantwortung/Mitsorge von allen und dabei um einen kooperativen Leitungsstil, ohne die Gemeindeleitungsfunktion des Pfarrers in Frage zu stellen (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 6; Mähler 2003: 10; Freiburger Leitlinien 1996: 37, 42f.; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 27f.; Mette 2005: 104, 126; Freiburger Richtlinien 1999: 9ff.).

Die Verantwortung der Pastoral für die Seelsorgeeinheit liegt gemeinsam beim **Seelsorgeteam** (Freiburger Richtlinien 2005: 6). Dabei soll die Unterscheidung speziell zwischen den Diensten der pastoralen Laienmitarbeiter und dem Weiheamt kooperativ gesucht werden (vgl. Bechtold 1991b: 14; Freiburger Richtlinien 2005: 6; Wehrle 1998: 13). „Sie werden in dem Maße fruchtbar, wie sie zum gemeinsamen

---

<sup>190</sup> Das Konzept kooperativer Pastoral als Basis der Führungsstruktur von Seelsorgeeinheiten belegen auch Wehrle 1998: 5; Freiburger Richtlinien 2005: 2f.; Praxishilfe Gemeindeentwicklung 1996: 69ff.; Freiburger Leitlinien 1996; darüber hinaus siehe auch Spielberg 2001: 53; Zulehner 2001: 134;

<sup>191</sup> Siehe auch auch Mette 2005: 126.

<sup>192</sup> Siehe auch auch Mette 2005: 126.

Aufbau der Gemeinde beitragen (vgl. 1 Kor 12; 14) und dies stets im Blick haben“.  
(Bechtold 1991b: 14)

Doch die **Leitung** der Pfarreien und Seelsorgeeinheiten bleibt in der Hand des Priesters, unter seiner „amtlichen Leitung“ (Ritter 1998: 15) und Letztverantwortung (vgl. Ritter 1998: 15; Mette 2005: 140; Freiburger Richtlinien 2005: 6).

Nach c.129 CIC wird allgemein die Leitungsgewalt geregelt, welche nur an Kleriker gehen kann und Laien nur „[...] *nach Norm des Rechtes* [...]“ (c. 129 § 2 CIC, Hervorhebung im Original) teilhaben lässt (vgl. c. 129 CIC; Mertes 2000: 56, 64). „Für die Leitungsgewalt, die es aufgrund göttlicher Einrichtung in der Kirche gibt und die auch Jurisdiktionsgewalt genannt wird, sind nach Norm der Rechtsvorschriften jene befähigt, die durch die heilige Weihe geprägt sind“. (c. 129, § 1 CIC, Hervorhebung im Original)

Trotzdem wird Zusammenarbeit gefordert. Dienstbesprechungen, Arbeitskonferenzen sollen zur Regel und Pfarrverbände eingerichtet werden, deren Aufgabe die Koordination der Gottesdienstzeiten, die Bildungsarbeit oder die Bündelung von Zielgruppenarbeit ist. Auch ist Predigeraustausch im Pfarrverband möglich. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 45ff.; Heinz 2006: 85)

Allerdings muss nicht jede einzelne Leitungsaufgabe unbedingt der Priester selbst wahrnehmen. Er kann den Kreis derjenigen leiten, die Leitungsaufgaben wahrnehmen. (vgl. Mähler 2003: 25; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 29; Freiburger Leitlinien 1996: 41; 59)

„Der Pfarrer leitet den Kreis der mit unterschiedlichen Leitungsaufgaben betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...]“. (Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 29)

Der Führungsstil ist abhängig von der Führungskraft. Inwieweit der einzelne Leiter einer Seelsorgeeinheit von seinem Leitungsrecht und der durch den CIC eingeräumten Letztverantwortung durch einen autoritären Führungsstil auch tatsächlich Gebrauch macht oder verstärkt auf kooperative Elemente setzt, ist sicherlich **einzelfallabhängig**.



### 3.2.1.5 Dauerhaftigkeit, Umweltabhängigkeit, Offenheit

Mit ihrer 2000-jähriger Geschichte ist die Kirche insgesamt sicherlich auf **Kontinuität**<sup>193</sup> angelegt. Wielange die jeweiligen Konzepte der Seelsorgeeinheit zur Reaktion auf die Mangelentwicklungen Bestand haben, ist allerdings fraglich, was bereits neuerliche Änderungen ab 2015 zeigen. Darin wird auch ihre **Umweltabhängigkeit** deutlich. Seelsorgeeinheiten sind beeinflussbar durch Umweltfaktoren, gesellschaftliche Entwicklungen, was gerade an der Notwendigkeit deren Weiterentwicklung im Sinne einer „ecclesia semper reformanda“ deutlich wird, siehe Kap. 2; Kap. 3.1. Kirche und Seelsorgeeinheiten zeichnen sich aber gleichzeitig auch durch **Offenheit** für ihre Umwelt aus. Exemplarisch für die Offenheit von Kirche und Seelsorgeeinheiten steht „Gaudium et Spes“: „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi“. (Gaudium et Spes 1965: 1) Die Leitlinien formulieren: „Reich Gottes meint nicht die ‚Intimität der kleinen Herde‘, sondern ist gekennzeichnet durch Offenheit und durch Integration und Überwindung von Grenzen, Vorurteilen und Ablehnung“. (Pastorale Leitlinien 2005: 12) Viele Angebote sind zwar speziell an die Mitglieder adressiert, wie z.B. Hochzeiten. Doch profitieren neben den Mitgliedern auch Nichtmitglieder, da viele Leistungen öffentlich sind beispielsweise Gottesdienste, bestimmte Veranstaltungen. Auch die Beeinflussung von Glaubenshaltungen, gesellschaftlichen Werten, Visionen, Gewohnheiten ist Zeichen der Offenheit. (vgl. Hundertmark 2000: 26; Patzen 1997: 75ff.; Krönes 2003: 2; Mertes 2000: 86; Gaudium et Spes 1965: 1; Pastorale Leitlinien 2005: 12)

**Zusammengefasst** konnte mit der Analyse der Seelsorgeeinheit als Organisation zum einen grundsätzlich aus Sicht der Managementlehre festgestellt werden, dass es sich, entsprechend der „Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg“, um eine Organisation handelt (Freiburger Richtlinien 2005: 3), wenn auch mit der Einschränkung bezüglich des von Luhmann geforderten freiwilligen Eintritts in die Organisation und dem nicht klar angebbaren Mitgliederkreis, der durch die Netzwerkknoten der Wahlgemeinden bedingt ist. Zum anderen wurden einige Charakteristika der Seelsorgeeinheit herausgearbeitet: Ihre Mitglieder sind Teilhaber und zur Mitarbeit aufgerufen, sie weist mit der Sendung und dem Heil eine klare

---

<sup>193</sup> Zur Dauerhaftigkeit der Pfarrei, siehe auch Schlieff 1994: 375.

Zielorientierung auf, die sie mit den sich aus den Grundvollzügen ergebenden Aufgaben verfolgt. Ihre von der Gesamtkirchenstruktur geprägte Organisationsstruktur ist mit der Leitungsfunktion des Pfarrers deutlich hierarchisch aufgestellt, ergänzt durch synodale Beratungselemente, wobei die amtliche Leitung des Pfarrers erhalten bleibt. Die Führungsstruktur kann daher letztlich autoritäre Züge, je nach Persönlichkeit des Leiters haben, soll aber aufgrund des Konzepts kooperativer Pastoral auch die dort beschriebenen partizipatorischen Elemente beinhalten. Kirche und Seelsorgeeinheiten sind offene Organisationen, auf Dauerhaftigkeit angelegt; inwieweit letzteres auf das Konzept der Seelsorgeeinheit zutrifft, ist durch ihre Umweltabhängigkeit beeinflusst.

Weitergehenden Aufschluß über die Spezifika und Charakteristika der Organisation Seelsorgeeinheit aus Sicht der Managementlehre gibt die Unterscheidung von Organisationen, die Sachleistungen und Organisationen, die Dienstleistungen erbringen sowie von **Nonprofit- und Profit-Organisation**, mit der in der Management- und Betriebswirtschaftslehre gearbeitet wird (vgl. Patzen 1997: 58; Krönes 1998: 76ff.; Mertes 2000: 81ff., 134ff.; Berekoven 1980: 551ff.; Corsten/Gössinger 2007).

### 3.2.2 Seelsorgeeinheit als Dienstleistungsorganisation

Gemäß der herkömmlichen Aufteilung von Dienst- und Sachleistungen<sup>194</sup> erbringen die Seelsorgeeinheiten **Dienstleistungen** (vgl. Mertes 2000: 83; Tetzlaff 2005b: 41).

Über die Charakteristika von Dienstleistungen<sup>195</sup> herrscht großteils Einigkeit. Sie sind im Wesentlichen **hochintegrativ** und **immateriell**. Ersteres bedeutet, dass die Leistungserstellung nicht ohne externe Faktoren durchgeführt werden kann. Es werden externe und interne Faktoren während des Prozesses der Leistungserstellung kombiniert. Die Adressaten/Kunden als externe Faktoren sollen im Leistungserstellungsprozess mitwirken, sei es aktiv oder passiv. „Die

---

<sup>194</sup> Zur Diskussion über diese Abgrenzung vgl. Engelhardt et al. 1993: 395ff.

<sup>195</sup> Ausführlich zum Dienstleistungsbegriff, siehe auch Corsten/Gössinger 2007: 21ff.; Bruhn 2001: 13ff.; Engelhardt et al. 1993: 395ff.; Kleinaltenkamp 1998: 31ff.; Maleri 1998: 119ff.

Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren - Menschen oder deren Objekten - nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen [...]“ (Bruhn 2001: 18) Immateriell bedeutet, dass bei der Produktion keine oder nur sehr wenige Rohstoffe notwendig sind. Die Kernleistungen können als intangibel bezeichnet werden. In Dienstleistungsorganisationen kommt materiellen Produktionsfaktoren im Vergleich zu Industriebetrieben nur nachrangige Bedeutung zu. Dienstleistungen sind darüber hinaus **unteilbar**, d.h. im Unterschied zu Sachleistungen erfolgt die Produktion gleichzeitig mit der Konsumtion. Dies wird auch „uno actu-Prinzip“ genannt. Ihre Leistungserstellung ist **personal- und kontaktintensiv**, der Mensch als immaterieller Produktionsfaktor steht bei der Dienstleistungsproduktion im Mittelpunkt. Es bestehen enge Zusammenhänge zwischen dem Verhalten der Mitarbeiter und den Kunden. Die Qualität der Dienste von Mitarbeitern ist bedeutend für den Erfolg der Dienstleistungsorganisation und zwar weitaus mehr als im Industrieunternehmen. Die Humanressourcen sind nicht eine Ressource unter vielen, sondern die relevante, entscheidenden, allgegenwärtige Ressource. Die Fähigkeit von Dienstleistern, im Wettbewerb stand zu halten, kann damit von der Leistungsqualität der Mitarbeiter begründet aber auch zerstört werden. Darüber hinaus werden Dienstleistungen **individuell** für den Kunden erstellt, Produktion und Konsumtion finden meist **simultan** statt.

Bezogen auf die Leistungen der Organisation **Seelsorgeeinheit** kann von hochintegrativen Leistungen gesprochen werden. Der enge Zusammenhang von Konsument und Produzent ist deutlich, denn ohne Anwesenheit der Gläubigen oder Empfänger caritativer, diakonischer, liturgischer Leistungen findet keine Leistungserstellung statt. Kirche erbringt Leistungen für die Menschen unter Bezug auf deren religiöse, diakonische, ethische, pädagogische und sozialpolitische Bedürfnisse. Die meisten Mitglieder sind zwar passiv, doch oft wird der Konsument auch zu einem Mitwirkenden, beispielsweise wenn es um die Vorbereitung einer Hochzeit oder der Mitarbeit in der Ferienlagervorbereitung geht. Letztlich geschieht die Verwirklichung des Sendungsauftrags des Reiches Gottes nur unter Mitwirkung der Kunden, siehe auch Kap. 3.2.1.1. Jedenfalls ist das Verhältnis von Kunde und Anbieter durch enge Kooperation gekennzeichnet. Eine Taufe ohne Täufling, ein Seelsorgegespräch ohne Gesprächspartner ist unvorstellbar. Dabei wird auch erneut die Abhängigkeit der Leistungsproduktion vom Personal als entscheidendem Produktionsfaktor deutlich, siehe Kap. 1.1. Die Mitarbeiter stehen in direktem Kontakt

mit den Menschen. Die Leistungserstellung ist kontakt- und personalintensiv. Nur motivierte haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter können damit positiv auf den Erfolg der Leistungserstellung wirken. Zur Leistungserstellung werden kaum Sachgüter benötigt. Sie spielen zwar z.B. in Form der Kirchengebäude oder von Gegenständen, die zu segnen sind, eine Rolle, haben jedoch nicht die entscheidende Funktion. (vgl. Mertes 2000: 84ff.; Tetzlaff 2005b: 41; Hamann 2000: 124f.; Pfister 2000: 146; Bruhn/Lischka 2000: 46; Bruhn et al. 2000a: 108; Bruhn 2001: 14ff.; Kehl 2004: 125; Blaschke 1989: 768; Utz 1997: 21; Hoffmann 1972: 385; Patzen 1997: 75; Krönes 1998: 88ff.; Corsten/Gössinger 2007: 22ff.)

**Individuell** ist die Leistung in vielen Bereichen, z.B. dem Seelsorgegespräch, der Hochzeit (vgl. Krönes 1998: 90f.). Etwas anders verhält es sich bei Gottesdiensten, wobei auch hier oft auf Zielgruppen wert gelegt wird.

Seelsorgeeinheiten können noch etwas spezifischer zu den „dienstleistenden Tauschorganisationen“ (Hoffmann 1972: 385) gerechnet werden, denn die überwiegende Anzahl an Teilnehmern ist passiv und beteiligt sich nicht daran, die Dienstleistungen zu gestalten. Sie legen ein konsumorientiertes Teilnehmerverhalten an den Tag und sehen die Dienstleistungen der Kirche als Tausch zu ihren finanziellen Leistungen, wie z.B. die Kirchensteuer. (vgl. Hoffmann 1972: 385f.; Tetzlaff 2005b: 46)

Luhmann sieht den Beitrag der passiven Teilnehmer in ihrem Anliegen, die Existenz der Religion zu sichern: Kirche soll in der Gesellschaft präsent sein und Aufgaben wahrnehmen (vgl. Tetzlaff 2005b: 46; Luhmann 1972: 260).

Im Rahmen der Analyse von Kirche und Seelsorgeeinheit als Dienstleistungsorganisation muss auf den in diesem Zusammenhang kontrovers diskutierten Begriff „**Kunde**“ eingegangen werden (vgl. Pindl-Büchel 1993: 13; Heller/Krobath 2003a: 30).

Der Begriff „Kunde“ wird aus theologischer Sicht oft als abwegig angesehen und abgelehnt. Die Gläubigen sind doch mit der Taufe Mitglied, siehe Kap. 3.2.1.1, sie sind selbst Kirche und gehören nicht nur zu ihr, sondern sind dazu berufen, in ihr mitzuarbeiten. (vgl. Heller/Krobath 2003a: 30; Pindl-Büchel 1993: 13; Bechtold 1991b: 13)

Viele sehen heute die Kirche als eine Dienstleistungsorganisation und „[...] nicht sich selbst als getaufte und gefirmte Glieder des Volkes Gottes [...]“. (Pindl-Büchel 1993: 13) Man sieht sich als Kunde und nicht als Kirche selbst. (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 10; Heller/Krobath 2003a: 30; Pindl-Büchel 1993: 13)

Man entscheidet nach Angebot und Nachfrage, nach Kosten-Nutzen, es geht um Leistung-Gegenleistung (vgl. Ebertz 1997: 134ff.; Pastorale Leitlinien 2005: 10). Dies sei eine infantilisierende Sicht der Kirche, was zu Verarmung von Religion und Distanz führe (Pindl-Büchel 1993: 13). Dabei wird jedoch ausser Acht gelassen: „Ein Kunde hat eine Kunde und ist kundig.“ (Heller/Krobath 2003a: 30)

Das Verständnis der Kirchenmitgliedschaft durch die Taufe spricht nicht gegen die gleichzeitige Orientierung der Mitarbeiter an den Mitgliedern im Sinne von Kunden<sup>196</sup>. Es geht bei der Kundenorientierung darum, auf die Menschen zuzugehen, sie anzusprechen, sie ernst zu nehmen und nicht ein Angebot an den meisten die Gesellschaft bildenden Milieus vorbei zu produzieren. (vgl. Heller/Krobath 2003a: 30)

„Die Kirche hat kein ‚Produkt‘, das in der Schatzkammer der Heilsvorräte gelagert auf neue Kunden wartet, sondern sie muss die ‚Kommunikation des Evangeliums‘ den Betroffenen immer neu möglich machen und sich selbst danach ausrichten“. (Heller/Krobath 2003a: 29)

Es ist damit sicherlich nicht abwegig, sich an den Kirchenmitgliedern auch im Sinne von Kunden zu orientieren, um sie gerade dadurch zur Mitarbeit auch anzuregen. Genau diese aktive Mitwirkung<sup>197</sup> fordert schließlich auch die Sichtweise des Kunden im Zusammenhang mit der Einordnung der Seelsorgeeinheit als Dienstleistungsorganisation. Die Menschen werden nicht allein als Leistungsempfänger von geistlichen, diakonischen, caritativen Leistungen gesehen, sondern ihre Mitwirkung innerhalb des Produktionsprozesses ist wesentliches Element der Leistungserstellung. Sieht man ihn in passiver Mitwirkung, dann hört ein

---

<sup>196</sup> Ausführlich zum Themenbereich „Kunde“ und kirchliches Handeln, siehe auch Pott 2001: „*Kundenorientierung* in Pastoral und Caritas?“ (Hervorhebung im Original) und Fischer 2013: 335ff.

<sup>197</sup> Nebenbei sei angemerkt, Kirche und Seelsorgeeinheiten wurden als offene Organisationen bezeichnet, siehe Kap. 3.2.1, 3.2.1.5. Manche Angebote sind an alle Menschen adressiert, ob Mitglieder der Kirche oder nicht, weshalb zu ihren Kunden alle Menschen zählen (vgl. Halfar/Borger 2007: 34). Auch ein Grund für Kundenorientierung.

Mensch beispielsweise eine Predigt und entwickelt dadurch eventuell seinen Glauben weiter, sieht man ihn als aktiven Kunden so hilft er bei der Vorbereitung und Durchführung des Gottesdienstes mit. (vgl. Feßa/Jähnichen 2005: 206; Heller/Krobath 2003a: 29; Patzen 1997: 75; Krönes 1998: 90; Mertes 2000: 86)

Ein wesentlicher Unterschied zu weltlichen Dienstleistungsorganisationen liegt jedoch darin, dass ein Kunde der Seelsorgeeinheit nicht der „König“ sein kann. Eine Veränderung des Evangeliums gemäß der Wünsche Einzelner oder von Gruppen ist nicht möglich, da es seine Aussagen verzerren könnte. Dies verhält sich in weltlichen Organisationen anders. Die Anpassung an Bedürfnisse der Kunden ist nahezu grenzenlos. (vgl. Blömer 1998: 85f.)

### **3.2.3 Seelsorgeeinheit als Nonprofit-Organisation**

Die Definitionen von **Nonprofit-Organisationen** (NPOs) sind unterschiedlich. Einigkeit besteht darin, dass Nonprofit-Organisationen aufgrund ihrer Vielfalt begrifflich nur schwierig genau zu bestimmen sind. (vgl. Burla 1989: 70; Mertes 2000: 134f.)

Im amerikanischen Forschungsbereich werden Volkswirtschaften beispielsweise unterteilt in NPOs, öffentliche Hand, Unternehmen. Im europäischen Bereich grenzt man auf unterschiedliche Art und Weise ab. Der staatliche Bereich, wie z.B. öffentliche Unternehmen, wird teilweise zu den NPOs gezählt, teilweise werden unter Bezug auf die amerikanische Sichtweise Unternehmen, öffentliche Hand, NPOs unterschieden. Letzteres ist auch die Grundlage des Folgenden: NPOs sind zwischen Staat und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen angesiedelt. (vgl. Mertes 2000: 134f.; Hundertmark 2000: 25f.)

Demnach sind bei NPOs gemäß dieser Einordnung die staatlichen Betriebe nicht berücksichtigt, das heisst es geht hier um die privaten NPOs<sup>198</sup> (vgl. Burla 1989: 70; Mertes 2000: 135).

Mertes hat ausführlich untersucht, ob die Katholische Kirche im Gesamten eine Nonprofit-Organisation ist, weshalb die folgenden Ausführungen zur Seelsorgeeinheit häufig auf seine Ausführungen Bezug nehmen. Darüber hinaus gibt er einen Überblick zu verschiedenen Autoren, welche sich mit der Frage von Kirche als NPO beschäftigen. (vgl. Mertes 2000: 134ff.)

---

<sup>198</sup> Ausführlich zur Klassifizierung der NPOs, siehe auch Schwarz 2005b: 29.

Das markanteste Kriterium zur Abgrenzung von NPOs zu anderen Organisationen ist die **Überschussverwendungsbeschränkung** der erwirtschafteten Gewinne. NPOs dürfen durchaus innerhalb eines gesetzlichen Rahmens und typabhängig Gewinne erwirtschaften. Beim Einsatz beziehungsweise bei der Nutzung des Gewinns sind der NPO jedoch bestimmte Einschränkungen vorgegeben, d.h. Überschüsse können nicht in Form von Rendite an Teilhaber/Mitglieder ausgeschüttet werden. Zweck einer NPO ist es nicht, Gewinn zu erwirtschaften, es ist allerdings auch nicht unmöglich, z.B. zur Finanzierung von Ressourcen, von Wachstum und Ausgleich eventuell entstandener Verluste. (vgl. Horak 1993: 16f.; Mertes 2000: 135; Schwarz 2005b: 30f.)

Weitere **Kriterien** zeichnen die NPOs aus, von denen bereits einige bei der Analyse der Seelsorgeeinheit als Organisation und Dienstleistungsorganisation herausgearbeitet wurden (vgl. Mertes 2000: 140). Auch sie werden im Folgenden, sollte es für die Charakterisierung der Seelsorgeeinheit als NPO zielführend sein, noch einmal dahingehende überprüft, inwieweit sie Seelsorgeeinheiten als NPO qualifizieren.

NPOs sind komplexe, dynamische, offene, zielgerichtete, soziale, produktive Systeme, mit dem Ziel der Bedürfnisbefriedigung unterschiedlicher Interessensgruppen mit Sachleistungen und vor allem Dienstleistungen (vgl. Horak 1993: 18ff.; Mertes 2000: 135ff.). „Folgende Merkmale können [...] herangezogen werden:

- Mindestmaß an formaler Organisation,
- Mindestmaß an Freiwilligkeit (bei Mitarbeit, Mitgliedschaft und Spenden),
- Mindestmaß an Selbstverwaltung,
- Erbringung von (meist immateriellen) Leistungen ohne Marktpreise,
- nicht-schlüssige Tauschbeziehungen (die Leistungsempfänger sind ungleich den Zahlern für diese Leistung),
- mitgliedschaftliche Struktur“. (Mertes 2000: 136)

Eventuelle Gewinne dürfen nicht den Mitgliedern der Organisation ausbezahlt werden (vgl. Horak 1993: 16ff.; Mertes 2000: 135).

Wendet man die Kriterien auf Seelsorgeeinheiten an, kommt man zu folgendem Ergebnis: **Überschußverwendungsbeschränkungen** können auf zwei Arten vorliegen. Einerseits durch staatliche Vorgaben an die Kirche, andererseits durch kircheninterne Regelungen. Gemäß **staatlichen Rechts** handelt es sich bei Gemeinden oder Bistümern um „Körperschaften öffentlichen Rechts“, welche nach BeitrG nur Ausgaben tätigen dürfen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Überschüsse müssten demnach an ihre Mitglieder gehen. Die Überschüsse werden jedoch nicht den Mitgliedern zur Verfügung gestellt, weshalb aus staatlicher Sicht von einer Überschußverwendungsbeschränkung auszugehen ist. (vgl. Mertens 2000: 139f.)

Das **Kirchenrecht bestimmt** im CIC (c.1284 § 2 Nr. 6 CIC), dass „[...] *das Geld, das nach [...] Ausgaben übrigbleibt und nutzbringend angelegt werden kann, [...] für Zwecke der juristischen Person [...]*“ (c.1284 § 2 Nr. 6 CIC, Hervorhebung im Original) verwendet werden muss. Nach c. 1285 CIC sind Schenkungen auf den beweglichen Teil des Vermögens beschränkt und müssen der Caritas und Frömmigkeit dienen. Ausschüttungsverbot liegt kirchlicherseits demnach nicht vor aber Verwendungsfestlegung für Überschüsse. (vgl. Mertens 2000: 140; cc.1284 § 2 Nr. 6, 1285 CIC)

Unter Bezug auf die Bibel kann dazu verwiesen werden auf die Stelle in Matthäus: „Umsonst habt ihr empfangen, umsonst sollt ihr geben“. (Mt, 10,8)

Als Schlussfolgerung aus staatlichem und kirchlichem Rechtsgebiet kann die Überschussverwendungsbeschränkung für Seelsorgeeinheiten festgestellt werden (vgl. Mertens 2000: 140).

Mit der Ausrichtung auf die Sendung ist bei Seelsorgeeinheiten ein **Organisationsziel** vorhanden. Es ist ein Sachziel und es herrscht, wie es für NPOs typisch ist, Sachzieldominanz. Das Formalziel Wirtschaftlichkeit ist demgegenüber nachrangig. Es geht um den Nutzen im Blick auf das „Reich Gottes“. (vgl. Feßa/Jähnichen 2005: 210; Krönes 2003: 2; Strack 2008: 379; Schneider 2006: 118; Mertens 2000: 39, 141)

Es ist ein religiöses Ziel und kein gewinnorientiertes, unternehmerisches (vgl. Fürst/Severin 2000: 61). Dabei muss alles Handeln trotz ihrer autonomen irdischen Realität „[...] mit dem übergeordneten geistlich-seelsorgerlichen ‚Interesse‘ der



kirchlichen Glaubensgemeinschaft übereinstimmen und mit deren Auftrag kompatibel sein“. (Fürst/Severin 2000: 61)

Profit-Organisationen fokussieren auf die Formalziele wie Rentabilität, Gewinn. Es werden allerdings auch in Profit-Organisationen nicht allein finanzielle Ziele angestrebt. Es geht auch um Ziele wie Ökologie, Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern. Letztere sind jedoch klar nachrangig und auf ein ökonomisches Ziel ausgerichtet. Umgekehrt sind in NPOs sicherlich gewisse Formalziele, wie z.B. Liquiditätserhaltung oder Haushaltsausgleich, nicht außer Acht zu lassen. Gemäß CIC soll mit Vermögen „[...] *mit der Sorgfalt eines guten Hausvaters* [...]“ (c. 1284 § 1 CIC, Hervorhebung im Original) umgegangen werden. Doch die Sendung/Mission als Oberziel hat eindeutige Vorrangstellung. Das kirchliche Ziel ist im Unterschied zum wirtschaftlichen Ziel der Gewinnmaximierung jedoch recht unscharf und die Erreichung des Oberziels aufgrund der Sachzieldominanz nur schwer zu überprüfen, was auch darin begründet ist, dass „Sendung“ und ihre Wirkung nicht leicht zu operationalisieren sind<sup>199</sup>. (vgl. Mertes 2000: 38f., 147, 151; Horak 1993: 166; Patzen 1997: 76; Hasenbank 2001: 89; c. 1284 § 1 CIC; Krönes 2003: 2)

Seelsorgeeinheiten agieren **produktiv**. Es werden durch Prozesse zur Faktorkombination vor allem **immaterielle Dienstleistungen**, ausführlich siehe Kap. 3.2.2, zur Erreichung von Zielen erstellt. (vgl. Mertes 2000: 141ff.; Krönes 2003: 2)

Seelsorgeeinheiten tragen als NPO einerseits individuell zur **Bedürfnisbefriedigung** bei, wie z.B. durch Individualgüter im spirituellen Bereich aber auch gesamtgesellschaftlich durch Kollektivgüter, beispielsweise durch die Wertevermittlung in die Gesellschaft. Beides ist eng mit dem Ziel der Sendung und der Verwirklichung des Reiches Gottes verbunden, denn die Verherrlichung und Verehrung von Gott geschieht durch Dienste/Dienstleistungen für die Menschen, ein nicht gewinnorientiertes Ziel. (vgl. Mertes 2000: 141f.; Schwarz 2005b: 28ff.; Patzen 1997: 76)

Ziel einer Seelsorgeeinheit ist ein **aktiv** am Gemeindeleben mitwirkendes Gemeindemitglied und nicht lediglich das Gemeindemitglied als passiver Konsument,

---

<sup>199</sup> Siehe auch Hasenbank 2001: 88ff. Hasenbank ordnet dabei ähnlich der Seelsorgeeinheiten die öffentlichen Schulen als NPO ein.

siehe zur Mitgliedschaft in der Organisation Seelsorgeeinheit Kap. 3.2.1.1 sowie die Einordnung als Dienstleistungsorganisation Kap. 3.2.2 (vgl. Patzen 1997: 75, 77; Schick 1999: 486; Mertes 2000: 86). Seelsorgeeinheiten zeichnen sich damit durch ein Merkmal auch von NPOs aus: „The non-profit institution is not merely delivering a service. It wants the end user to be not a user but a *doer*. It uses a service to bring about change in a human being“. (Drucker 1990: 39, Hervorhebung im Original)

Desweiteren sind Seelsorgeeinheiten **offene, umweltabhängige** Organisationen mit **formaler** Struktur, siehe Kap. 3.2.1.3, 3.2.1.5, und weisen einen **sozialen, dynamischen, komplexen Systemcharakter** auf, d. h. sie haben miteinander in Beziehung stehende Anspruchsgruppen wie z.B. die Gemeinden oder Unterorganisationen (z.B. Altenwerk, Jugendverbände usw.), weshalb ein System vorhanden ist, d.h. „[...] eine Gesamtheit von *Elementen*, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“. (Flechtner 1966: 353, Hervorhebung im Original) Die Veränderungen ihrer Umwelt (gesellschaftliche Veränderungen) aber auch im Innern die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen wirken sich verschiedentlich auf die Handlungsbedingungen von Seelsorgeeinheiten aus und zwingen dazu, auf die „Zeichen der Zeit“ (Gaudium et Spes 1965: 4) zu reagieren, siehe Kap. 2. Allein die Notwendigkeit ihrer Entstehung ist ein Beleg dafür. Wenn auch die Reaktionszeit oft einen langen Zeitraum beansprucht können Seelsorgeeinheiten als **dynamisches** System beschrieben werden. Durch Beziehungen zu Partnern der Umwelt, wie Behörden, verwandten Organisationen und innerhalb der Kirche sind die Abläufe und Prozesse oftmals **komplex**. (vgl. Mertes 2000: 141f.; Patzen 1997: 75; Horak 1993: 18ff.; Flechtner 1966: 353; Gaudium et Spes 1965: 4)

Wenn auch mit Einschränkungen, kann das Kriterium der **mitgliedschaftlichen Struktur** als erfüllt angesehen werden. Die Einschränkungen sind vor allem durch die hierarchische Struktur gegeben. Mitgliedschaftliche Mitbestimmungs- und Führungselemente sind auf allen Ebenen vorhanden. Neben den Bischofssynoden auf Gesamtkirchenebene, den Diözesanräten auf Diözesanebene sind die vielen Gremien auf Seelsorgeeinheitsebene wie Pfarrgemeinderäte, Stiftungsräte zu nennen. Die Seelsorgeeinheit ist vor allem mit der mitgliedschaftlichen Struktur sowie den ehrenamtlichen Gremien in ein Stakeholder-System eingebettet, dem

verschiedenste Einflussoptionen zur Verfügung stehen. Es liegt in Seelsorgeeinheiten aufgrund der Hierarchie zwar keine Struktur vor, die ausschließlich auf mitgliedschaftlicher Mitbestimmung beruht, mitgliedschaftliche Elemente sind jedoch vorhanden. (vgl. Mertes 2000: 143; 148f.; Hundertmark 2000: 27)

Bei der Bewertung des Kriteriums der **Freiwilligkeit** ist zwischen Mitarbeitern, Mitgliedern und Spendern zu unterscheiden. Für die Mitarbeiter, seien sie haupt- oder ehrenamtlich, ist im Rahmen ihres Beschäftigungsverhältnisses das Kriterium erfüllt. Gerade die Beschäftigung auch von Mitarbeitern auf ehrenamtlicher Basis als eine Form der Freiwilligkeit zeichnet NPOs grundsätzlich aus. Bei den Mitgliedern ist auf die Diskussion unter Kap. 3.2.1.1 zu verweisen. Diese Freiwilligkeit ist in Bezug auf den Eintritt durch Kindertaufe nur mit Einschränkungen vorhanden, mit Bezug auf den Austritt jedoch aus Sicht der Managementlehre zu bejahen. Für die Spender trifft das Kriterium der Freiwilligkeit zu, denn keiner wird gezwungen, Geld an die Kirche/Seelsorgeeinheit zu spenden. (vgl. Mertes 2000: 142, 150; Krönes 2003: 2ff.)

Es könnte vermutet werden, die Anforderung an Nonprofit-Organisationen nach einem **Minimum von Selbstverwaltung** sei in Deutschland einerseits mit der öffentlich rechtlichen Körperschaft als Rechtsform der Kirche, andererseits durch die Kirchensteuer und der damit verbundenen Abhängigkeit vom Staat, kaum erfüllt. Beide Faktoren wirken sich jedoch nicht negativ auf die Selbstverwaltung aus. Im Gegenteil: Sowohl die Rechtsform der „Körperschaft öffentlichen Rechts“ als auch die Kirchensteuer sichern ihr Unabhängigkeit und eine starke Position. (Mertes 2000: 142f.)

**Marktpreise** für die vorwiegend immateriellen Dienstleistungen der Seelsorgeeinheit existieren nicht; es gibt keine Preise vor allem für Heiligung und Verkündigung (vgl. Mertes 2000: 143).

Auch bei anderen Leistungen, wie z.B. Ferienlager für Jugendliche, handelt es sich kaum um Marktpreise, da verschiedentliche Zuschüsse<sup>200</sup> gewährt werden; auch hier hat das Ziel der Sendung Vorrang vor dem Preis. Es bestehen „**nicht-schlüssige Tauschbeziehungen**“ (Mertes 2000: 86, Hervorhebung, M.S.) in Seelsorgeeinheiten,

---

<sup>200</sup> Beispielsweise der Kirchliche Jugendplan (Kirchliche Jugendarbeit 2014).

da sich zumeist die Einnahmen nicht auf bestimmte Leistungen beziehungsweise Ausgaben beziehen. Leistungen der NPO werden nur zu einem Teil direkt durch Gegenleistungen im Sinne von Leistungsentgelten finanziert, teilweise wird auf sie verzichtet. Die Finanzierung läuft über Kirchensteuer, Spenden, usw. (vgl. Mertes 2000: 85f., 142f.; Krönes 2003: 2f.)

Auch stehen viele Leistungen den Nicht-Mitgliedern zur Verfügung z.B. Gottesdienste, Ferienlager usw., was auch als „Trittbrettfahrer- oder Free-Rider-Phänomen“ (Mertes 2000: 86) bezeichnet wird. Leistungen können zum Teil auch von Nicht-Kirchenmitgliedern einer Organisation in Anspruch genommen werden. (vgl. Patzen 1997: 77; Mertes 2000: 86; Hundertmark 2000: 26; Krönes 2003: 2; siehe Kap. 3.2.1.5)

Diese Leistungserbringung für Dritte beispielsweise aus ethischen Gründen ist ein grundsätzliches Merkmal der NPOs (vgl. Hundertmark 2000: 25f.; Krönes 2003: 2).

Exkurs:

Neben den Charakteristika der Seelsorgeeinheit als Dienstleistungs- und Nonprofit-Organisation hat die Kirche auch Merkmale weiterer Organisationstypen. Eine ausführliche Erörterung ist nicht zielführend, daher nur kurz ein Verweis auf eine große Nähe zur Organisationsform der **öffentlichen Verwaltung**. In Seelsorgeeinheiten geht es zwar nicht um öffentliche Aufgaben oder um politische Entscheidungen. Auch besteht die Trägerschaft nicht aus gewählten Gremien, wie z.B. Parlamenten. Ähnlichkeiten mit der Verwaltung sind jedoch bei den Mitarbeitern festzustellen, denn das Grundgesetz gibt der Kirche die Rechtsform der „Körperschaft öffentlichen Rechts“, weshalb die Kirche Arbeitsverhältnisse, die denjenigen der Beamten ähneln, abschließen kann. Sie kann dabei arbeitsrechtliche Regeln umgehen. Der Arbeitgeber erwartet z.B. einen sittlichen, religiösen Lebenswandel, was durchaus in einigen Fragen umstritten ist. Es droht beispielsweise der Verlust des Arbeitsplatzes bei Eingehen einer Ehe, die nicht den katholischen Prinzipien entspricht. Gerade bei Priestern liegen beamtenähnliche Arbeitsverhältnisse vor. Deren Einstellung erfolgt beispielsweise durch Verleihen der Weiheurkunde und nicht Vertrag. Auch die Finanzierung ähnelt dem Staat; die Mitgliedsbeiträge haben Steuercharakter, allerdings liegt aufgrund der Option, aus der Kirche auszutreten, kein echter Steuercharakter vor. Vor allem in der Organisationsform kann ihr aufgrund der vorliegenden Organisationshierarchie eine Nähe zum Bürokratiemodell (Max Weber) zugeschrieben werden<sup>201</sup>. (vgl. Mertes 2000: 45f., 79f.; 144ff.; Reichard 1987: 3; Engesser 1979: 90; Mette 2004: 618; Grundordnung des kirchlichen Dienstes 2012: Artikel 1, 5)

Kennzeichen der bürokratischen Organisation ist „[...] eine streng hierarchische Autoritätsstruktur mit vertikalen Kommunikationswegen, strikte Kompetenzregelung, eine umfassende Regelgebundenheit des Handelns und eine überwiegend konditional programmierbare, kontinuierliche Aufgabenstruktur [...]“. (Gabriel 1976: 318)

---

<sup>201</sup> Ähnlichkeit zur Bürokratie konstatiert auch Wehrle 1994: 8.

Ausführlich zu diesem Exkurs, siehe auch Kaufmann 1979: 42ff.; Kaufmann 1982: 221ff.; Spiegel 1969; Schreyögg 2008: 29ff.; Gabriel 1993: 88ff.

**Zusammengefasst** kann festgehalten werden: Mit der Analyse der Seelsorgeeinheit als Organisation im Allgemeinen und als Dienstleistungs-/Nonprofit-Organisation<sup>202</sup> im Speziellen konnten wesentliche Charakteristika aus Sicht der Managementlehre herausgearbeitet werden. Seelsorgeeinheiten zeichnen sich durch starke hierarchische Prägung in ihrer Struktur und der Möglichkeit zu einem autoritären Leitungsstil, ergänzt durch kooperative Elemente, aus. Die Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg von Leistungen aber auch das Ziel, die Mitglieder beziehungsweise Kunden zur Mitarbeit zu bewegen, da sie selbst Teilhaber der Kirche sind, wurde speziell bei der Einordnung als Dienstleistungs- aber auch als Nonprofit-Organisation deutlich. Die Dominanz von Sachzielen konnte bei der Analyse als Nonprofit-Organisation herausgestellt werden. Das inhaltliche Ziel der Sendung zur Verwirklichung des Reiches Gottes in der Welt hat deutlich Priorität vor dem materiellen Ziel, Gewinn zu erzielen, der, sollte er entstehen, allerdings auch wieder zur Zielerreichung reinvestiert werden muss.

---

<sup>202</sup> In der Literatur gibt es unterschiedliche Meinungen bezüglich der Einordnung von Kirche beziehungsweise Pfarrgemeinden als Nonprofit-Organisation. Mertes ordnet die Kirche als Nonprofit-Organisation ein, Krönes widerspricht, Hundertmark sieht weitgehende Überschneidungen zwischen Pfarrgemeinden und Nonprofit-Organisationen. (vgl. Hundertmark 2000: 26f.; Krönes 1998: 76; Mertes 2000: 146)

### 3.3 Ekklesiologischer Blick auf die Seelsorgeeinheit

Nachdem aus Perspektive der Managementlehre die Seelsorgeeinheit analysiert wurde, soll im Folgenden der ekklesiologische Blick im Vordergrund stehen. Es kann in dieser Arbeit nicht um eine detaillierte Darstellung des Kirchenbegriffs als Grundlage des Konzepts der Seelsorgeeinheit gehen. Dies ginge über das Ziel der Arbeit hinaus. (vgl. Mertes 2000: 31)

Es geht um den Charakter des Arbeitsumfeldes von Gemeinde- und Pastoralreferenten aus ekklesiologischer Perspektive; dabei lehnt sich das folgende Vorgehen an Mertes an und es „[...] werden die beiden tragenden Leitlinien des heutigen Kirchenbildes und ihre Verbindung zu einer konsensfähigen Beschreibung des Wesens der Kirche erläutert“. (Mertes 2000: 31)

Die Existenz von Kirche ist durch das Spannungsverhältnis von **sichtbar** und **unsichtbar** gekennzeichnet. Nach katholischem Verständnis besteht die komplexe Realität der Kirche aus einem „geistlich-weltliche[n] Doppelcharakter“ (Bischofberger 2005: 23). Sie ist zwar „sozialer Organismus“ (Fürst/Severin 2000: 66) mit rechtlicher Verfasstheit (siehe z.B. Kap. 3.2.1.3) und kann damit dem Vergleich mit weltlichen Organisationen standhalten, aber auch „göttliches Mysterium“. (vgl. Kellner 1999: 196; Fürst/Severin 2000: 55, 57, 66; Berkel 1990: 303; Klinger 1992: 314; Lumen Gentium 1964: 8; Mertes 2000: 31; Aymans 2004a: 162; Bischofberger 2005: 23; Corradini 2008: 53; Fischer 2002: 63)

Sichtbar ist gemäß Konzil die „[...] mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft [...]“, unsichtbar „[...] der geheimnisvolle Leib Christi [...]“. (Lumen Gentium 1964: 8)

Oswald von Nell Breuning nennt sie „[...] sowohl *ecclesia ut mysterium* als auch *ecclesia ut societas* [...]. Damit meint er, dass die Kirche [...] im letzten nicht Satzung von Menschen ist. Insofern ist die Kirche hinsichtlich ihres Wesens und ihrer Botschaft immer unverfügbar und damit ganz und gar anders als andere Zusammenschlüsse von Menschen“. (Kellner 1999: 196, Hervorhebung im Original)

Das Verhältnis von sichtbarem und unsichtbarem Gefüge ist durch gegenseitige **Abhängigkeit** gekennzeichnet; sie durchdringen sich, sind ungetrennt und unvermischt, nicht zwei getrennte Gebilde, sondern eine gemeinsame, komplexe Realität (vgl. Fürst/Severin 2000: 55, 57, 66; Berkel 1990: 303; Kellner 1999: 196;

Klinger 1992: 314; Lumen Gentium 1964: 8; Mertes 2000: 31; Corradini 2008: 53; Bischofberger 2005: 23; Aymans 2004a: 162; Fischer 2002: 63)<sup>203</sup>.

In der Kirchenkonstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils heißt es: "Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft und der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei verschiedene Größen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Elemente zusammenwächst". (Lumen Gentium 1964: 8)<sup>204</sup>

Die Aufgaben kirchlicher Mitarbeiter können daher mit dem Begriff „**res mixtae**“ bezeichnet werden. Es sind Angelegenheiten von geistlicher und weltlicher Natur. Aus diesem Grund ist auch bei einer Arbeit aus Perspektive der Managementlehre ein theologischer Blick notwendig. (vgl. Blaschke 1989: 766; Tetzlaff 2005b: 25; Mertes 2000: 18, 20, 31, 33f.; Fürst/Severin 2000: 56)

„Wer sich also mit Kirche in ihrer sichtbaren Seite, als Organisation, befaßt, spricht damit das Wesen der Kirche selbst an“. (Berkel 1990: 303)

Alle Überlegungen bezüglich Struktur und Gestalt von Kirche und ihrer Organisationen, wie z.B. der Seelsorgeeinheit (siehe Kap. 3.2.1.3: „Die Kirche ist [...] Organisation von Organisationen“. (Heller/Krobath 2003a: 30<sup>205</sup>)), treffen damit aufgrund des Doppelcharakters „[...] ins Zentrum auch des **theologischen Kirchenverständnisses**, sie berühren nicht bloß die Oberfläche“. (Berkel 1990: 303, Hervorhebung, M.S.) Kirchliche Realität und damit diejenige der Seelsorgeeinheit ist zwar organisational, doch diese Organisationsgestalt ist **nicht willkürlich**, während das spezifische Wesen der Kirche verborgen und geheimnisvoll bliebe. (vgl. Berkel 1990: 303; Fürst/Severin 2000: 57; Heller/Krobath 2003a: 18, 30)

Kirche „[...] ist das ihr [...] eigene sichtbare, nach außen wirksamen [sic] Zeichen, das [...] bewirkt, was es bezeichnet [...]“. (Fürst/Severin 2000: 57)

---

<sup>203</sup> Siehe auch Hochschild 2002: 35.

<sup>204</sup> Vater dieser Metapher vom „Leib Christi“ ist Paulus. Sie findet sich dreimal in den Briefen von Paulus (1 Kor 12, 27; Eph 1, 23; Kol 1, 24). (vgl. Feßa/Jähnichen 2005: 204; 1 Kor 12, 27; Eph 1, 23; Kol 1, 24; Grözinger 2002: 361ff., ausführlich siehe auch dort)

<sup>205</sup> Siehe dazu auch Heller/Krobath 2003a: 18f.

Das heisst auch, dass erst durch Unterscheidung (nicht Trennung) von geistlicher und organisationaler Realität Änderungen und Einflussnahmen an und in der Organisation möglich sind (vgl. Kellner 1999: 196; Fürst/Severin 2000: 54f., 57, 66; Fischer 2002: 63; Reck 2000: 48ff.). „Da die Kirche eine sichtbar gesellschaftliche Struktur hat, das Zeichen ihrer Einheit in Christus, sind für sie auch Möglichkeit und Tatsache [...] durch die Entwicklung des gesellschaftlichen Lebens gegeben [...]“. (Gaudium et Spes 1965: 44)

Kirche beziehungsweise Seelsorgeeinheiten entsprechen allein als Dienstleistungsorganisation und Nonprofit-Organisation nicht ihrem Wesen. Gleichzeitig zeigt die Einordnung als Nonprofit- und Dienstleistungsorganisation aber auch, dass heute Kirche nicht ohne Organisationsstrukturen auskommt. Die Interdependenz wird z.B. auch deutlich in der nicht verfügbaren Verpflichtung der Organisation auf das Ziel „Sendung“. Auch die Überschussverwendungsbeschränkung als NPO regelt den Umgang mit finanziellen Ressourcen im Sinne des Ziels der Glaubensgemeinschaft. (vgl. Fürst/Severin 2000: 66)

In der Kirche gab es oft **Blockaden** gegenüber der irdischen/organisationalen Realität, weshalb das Verständnis von Kirche auch heute noch teilweise von „Organisationsblindheit“ (Heller/Krobath 2003 [2002]: 11) geprägt ist. Strukturen wurden durch eine rein göttliche Interpretation unzweckmässig sakralisiert und dadurch der Gestaltung, aber auch Kritik entzogen (vgl. Fürst/Severin 2000: 55; Heller/Krobath 2003 [2002]: 11; Heller/Krobath 2003a: 17f.)<sup>206</sup>. Dieser Wahrnehmung und Interpretation der Strukturen widerspricht das Konzil: „Das empirische Handeln der Kirche darf weder kurzschlüssig mit dem göttlichen Handeln in eins gesetzt werden, *noch ist es diesem gegenüber indifferent!*“ (Fürst/Severin 2000: 55, Hervorhebung im Original)

Da Kirche und Seelsorgeeinheit aber eben auch Organisation sind, kann das Sozialsystem der Seelsorgeeinheit auch dem sozialwissenschaftlichen Forschen offen stehen (vgl. Hundertmark 2000: 22f.). In ihrem Wesen ist sie jedoch nur durch Glauben zu begreifen (vgl. Pirson 1980: 1004ff.; Mertes 2000: 31).

---

<sup>206</sup> Siehe auch Gabriel 1993: 90ff.



Es wird mit dem geistlich-weltlichen Doppelcharakter auch der theologische **Rahmen** für Managementinstrumente vorgegeben; organisatorische Strukturen und Regelungen erhalten eine theologische Basis. Bei Nichtbeachtung laufen Vorschläge Gefahr, aus theologischen Gründen abgelehnt zu werden. Es kann durchaus der Fall eintreten, dass ein aus Perspektive der Managementlehre zweckmäßiger Managementvorschlag nicht realisiert wird, da er gegen theologische Vorgaben verstößt. Der Umsetzbarkeit auch im Rahmen theologischer Vorgaben wird in dieser Arbeit jedoch höhere Priorität zugebilligt. (vgl. Mertes 2000: 33f.)

Siehe zu dem bisherigen Teil dieses Kapitels auch Kap. 1.5.

Die Analyse des Selbstverständnisses von Kirche und Seelsorgeeinheit ist im Bereich der **Ekklesiologie** anzusiedeln, „[...] als der theologischen Lehre von der Kirche [...]“ (Mertes 2000: 31), die sich mit Fragen des kirchlichen Selbstverständnisses beschäftigt (vgl. Mertes 2000: 31). Das heutige Kirchenverständnis hat seine Basis im Zweiten Vatikanum und dort in „Lumen Gentium“ (dogmatische Konstitution) und „Gaudium et Spes“ (Pastoralkonstitution) (Pottmeyer 1996: 139). Unter Bezug auf das Vatikanum II ist auch von einem ekklesiologischen Konzil die Rede (Baraúna 1966: 7; Eckart 1998: 70). Der Begriff findet Anwendung, da es dort vor allem darum ging, „[...] ein zeitgemäßes Bild vom Wesen der Kirche zu vermitteln“. (Eckart 1998: 70; siehe auch Kap. 2.1)

Zwei Grundlinien des derzeitigen Kirchenbildes sind zu erkennen und zwar einerseits die hierarchische, traditionelle, andererseits die wieder entdeckte/neuere „communio-Ekklesiologie“ (Mertes 2000: 31f.).

Im Folgenden sollen die Linien des Kirchenbildes kurz nachgezeichnet und das Konzept der Seelsorgeeinheit auf dieser Grundlage analysiert werden:

Mit der **hierarchischen Ekklesiologie** wird eine einigende Verbindung mit starker Struktur, insbesondere mit dem Begriff einer „societas perfecta“, verstanden (vgl. Mertes 2000: 32).

Bis zum Konzil wurde Kirche als „societas perfecta“ gesehen, als eine Gesellschaft, die perfekt und vollkommen ist, da sie sowohl auf dem Kleriker- als auch dem Laienstand aufbaut (vgl. Pemsel-Maier 2006: 23; Mette 2003b: 117).

„Kirche wurde weiter gedacht als mystischer Leib Christi, als der in der Zeit fortlebende Christus, ja sogar als Verlängerung der Inkarnation, die sich im kirchlichen Amt fortsetzt“. (Pemsel-Maier 2006: 23)

Die Welt stand auf der einen, die Kirche auf der anderen Seite und dort wurde alles, was die Modernisierungsprozesse mit sich brachten, abgelehnt. Kirche diene der Welt als Vorbild. (Mette 2003b: 116f.)

Die Kirche hat ihren Ursprung nach dieser klassischen Sicht in der Stiftung von Jesus. „Dieser gründete eine in ihren Strukturen eindeutig festgelegte, von anderen Religionen unterschiedene Gesellschaft (*societas perfecta*), die auf ewig bis zum Weltende mit den benötigten Mitteln ausgestattet ist, um den Menschen das Heil zu vermitteln“. (Mertes 2000: 25, Hervorhebung im Original) Die Wahrnehmung des Sendungsauftrages ist demnach für ewige Zeiten gesichert. Diese Sichtweise beruft sich auf Mt 16, 18<sup>207</sup>: „Du bist Petrus, und auf diesen Felsen werde ich meine Kirche bauen [...]“. Das Erste Vatikanum legte damit die Hierarchie als zweifelsfreie Struktur für die Kirche im Sinne der „*societas perfecta*“ fest und festigte das mit der Dogmatisierung des päpstlichen Primats. (vgl. Kaufmann 1982: 231; Mertes 2000: 25; Mt 16, 18)

Bei Lektüre der Konzilsdokumente kann man mit der sogenannten „*communio-Ekklesiologie*“ durchaus von einer anders akzentuierten Ekklesiologie, einem veränderten Kirchenbild sprechen und dies als eine „*ekklesiologische Wende*“ (Pindl-Büchel 1993: 11, Hervorhebung im Original) des Konzils bezeichnen (vgl. Pindl-Büchel 1993: 11; Pastorale Richtlinien Augsburg 1997: 5; Fürst 1992: 383). Die Kirchenkonstitution des 2. Vatikanums „*Lumen Gentium*“ kann im Rahmen der Ekklesiologie als Paradigemenwechsel bezeichnet werden (Pemsel-Maier 2006: 23).

Kurz zum Verständnis des Begriffs „**communio**“:

„*Communio*“ hat eine tieferer Bedeutung als die Übersetzung aus dem Lateinischen mit „Gemeinschaft“ ausdrücken kann (vgl. Zollitsch 2003c: 6; Freiburger Richtlinien 1999: 10f.; Freiburger Richtlinien 2005: 3f.).

„*Communio* ist nicht einfach nur eine Gemeinschaft von Personen oder Gemeinschaften, sondern vor allem und zuerst eine Gemeinschaft aufgrund der

---

<sup>207</sup> Weitere Bibelstellen und auch die Diskussion über diese Sichtweise vgl. Mertes 2000: 25f.

gemeinsamen Teilhabe an den Heilsgütern, insbesondere der Eucharistie“. (Wehrle 1998: 9f.)<sup>208</sup>

Zollitsch beschreibt die Kirche als einen Anteil Gottes: „Die Kirche hat Anteil an der Gemeinschaft, die das Wesen Gottes ist und von diesem ausgeht“. (Zollitsch 2003c: 6)

Damit ist Kirche selbst von ihrem Wesen her „communio“, und „[...] Gott selbst ist der Ursprung der Communio der Gläubigen, die durch die verbindende Kraft des Geistes Gottes befähigt werden, die Nachfolgegemeinschaft Jesu - Communio - im Heute zu sein“. (Wehrle 1998: 10)<sup>209</sup>

Alles Tun der Kirche ist demnach Ausdruck dieser zweifachen „communio“, d.h. der „communio“ mit Gott und der „communio“ untereinander (Kellner 1999: 195). Es wird nicht allein „[...] die horizontale Verbindung untereinander, sondern auch die konstitutive Verwiesenheit auf die vertikale Verbundenheit - nämlich das (Heils-) Handeln Gottes - ausgedrückt“. (Wehrle 1998: 10)<sup>210</sup> Die Basis dessen liegt in „Lumen Gentium“: „Die Kirche ist ja in Christus gleichsam das Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit“. (Lumen Gentium 1964: 1)

Mit „communio“ wird damit auch die **gegenseitige Abhängigkeit** von Organisation und Mysterium, von Unsichtbarem und Sichtbarem, Verborgenenem und Erkennbarem begründet (vgl. Spielberg 2001: 26; Hundertmark 2000: 19; Pottmeyer 1992: 580; Kehl 1992: 37).<sup>211</sup>

Die „communio-Ekklesiologie“ kennzeichnen demnach **zwei Komponenten**:

„(1) Die Welt dreht sich nicht mehr um die Kirche, die ihrerseits losgelöst von der Welt ein Eigenleben führt, sondern die Kirche versteht sich als ‚Salz der Erde‘, als Ferment in der Welt“. (Pindl-Büchel 1993: 12)<sup>212</sup>

---

<sup>208</sup> Siehe auch Zollitsch 2003c: 6; Freiburger Richtlinien 1999: 10f.; Freiburger Richtlinien 2005: 3f.

<sup>209</sup> Siehe auch Freiburger Richtlinien 1999: 10f. und den Freiburger Richtlinien 2005: 3f..

<sup>210</sup> Siehe auch Pottmeyer 1992: 580.

<sup>211</sup> Grundsätzlich zu „communio“, siehe auch Hundertmark 2000: 19; Zollitsch 2003c: 6; Freiburger Richtlinien 1999: 10f.; Pottmeyer 1992: 580; Kehl 1992: 37.

<sup>212</sup> Siehe auch Kehl 1992: 37; Aymans 2004a: 162ff.; Mertes 2000: 32; Gaudium et Spes 1965: 44.

„Gaudium et Spes“ beschreibt die Veränderungen im Verhältnis von Kirche und Welt und stellt fest, dass **Kirche den Menschen dient**, damit diesen die heilende, befreiende Erfahrung der Offenbarung ermöglicht wird (Mette 2003b: 114).

Das Ziel der Kirche, die Sendung, beruht demnach gemäß ihres Wesens auf Dialog, da sich die Sendung im „[...] solidarischen und paritätischen Gespräch mit den Menschen [...]“ (Mette 2003b: 114) vollzieht und sie die sich verändernden Rahmenbedingungen in den Begegnungen wahr- und aufnimmt (vgl. Mette 2003b: 114). Die Kirche steht damit „[...] in der und nicht über der Welt“. (Mette 2003b: 114) Kirche kann ihre Interaktion mit und ihre Beziehung zu der Welt nicht einseitig und monologisch, sondern nur dialogisch bestimmen und dies fordert einen Dialog in der Kirche selbst aber auch zwischen den Religionen, den Kirchen und grundsätzlich allen Menschen (Mette 2003b: 118f.).

Mit dem beschriebenen Dialogprinzip<sup>213</sup> kann ein Selbstverständnis der Kirche als eine „Lehrmeisterin“ für die Welt nicht vereinbart werden (Mette 2003b: 119). Das dialogische Prinzip umzusetzen bedeutet, „[...] sich auf ein paritätisches und solidarisches Miteinander einzulassen [...], aufeinander zu hören und voneinander zu lernen“. (Mette 2003b: 119)

In „Gaudium et Spes“ erhält dieses Vorgehen beispielweise durch folgende Stellen seine Grundlage: „Es ist jedoch Aufgabe des ganzen Gottesvolkes, vor allem auch der Seelsorger und Theologen, unter dem Beistand des Heiligen Geistes auf die verschiedenen Sprachen unserer Zeit zu hören, sie zu unterscheiden, zu deuten und im Licht des Gotteswortes zu beurteilen, damit die geoffenbarte Wahrheit immer tiefer erfaßt, besser verstanden und passender verkündet werden kann“. (Gaudium et Spes 1965: 44)

„Die Kirche wird kraft ihrer Sendung, die ganze Welt mit der Botschaft des Evangeliums zu erleuchten und alle Menschen aller Nationen, Rassen und Kulturen in einem Geist zu vereinigen, zum Zeichen jener Brüderlichkeit, die einen aufrichtigen Dialog ermöglicht und gedeihen läßt. Das aber verlangt von uns, daß wir vor allem in der Kirche selbst, bei Anerkennung aller rechtmäßigen Verschiedenheit,

---

<sup>213</sup> Die Ablehnung der Rolle als „Lehrmeisterin“ kommt auch in „Gaudium et Spes 1“ zum Ausdruck: "Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi. Und es gibt nichts wahrhaft Menschliches, das nicht in ihren Herzen seinen Widerhall fände“. (Gaudium et Spes 1965: 1)

gegenseitige Hochachtung, Ehrfurcht und Eintracht pflegen, um ein immer fruchtbareres Gespräch zwischen allen in Gang zu bringen [...]“ (Gaudium et Spes 1965: 92)<sup>214</sup>

Der zweite Faktor:

„(2) Die Laien drehen sich nicht mehr um die Kleriker, die ihrerseits abgesondert durch ihren Stand ein Eigenleben führen [...]“ (Pindl-Büchel 1993: 12)

Es geht nicht um ein Gegenüber von Klerus und Laien, sondern es wird die **Würde und Gleichheit** von allen Gläubigen betont. Bis dahin war das Kirchenverständnis durch die deutliche Trennung der beiden Stände gekennzeichnet. (vgl. Pemsel-Maier 2006: 25; Pindl-Büchel 1993: 12; Mertens 2000: 32f.)

Das Konzil hat die Betrachtungsweise verändert, allerdings nicht vollständig rückgängig gemacht, Kirche sei eine hierarchische Pyramide mit den Bischöfen und dem Papst ganz oben und dem Volk an der Basis (Pemsel-Maier 2006: 25).

Ein Bild von Kirche kann nach dem veränderten Verständnis ein Kreis sein, dessen Mittelpunkt Jesus Christus ist (Pemsel-Maier 2006: 25; siehe dazu Kap. 4.2.2).

Auch im Verhältnis der **Ortskirchen zur Gesamtkirche** hat der „communio“ - Gedanke Bedeutung, siehe Kap. 3.2.1.3. Die Kirche ist im Ganzen ein Zusammenschluss der Teilkirchen, welche miteinander eine Gemeinschaft bilden<sup>215</sup>. (vgl. Mertens 2000: 32; Freiburger Richtlinien 2005: 4; Freiburger Richtlinien 1999: 11) „Teilkirche ist die Diözese als Ortskirche. Zellen der Diözese, die ihrerseits eine Gemeinschaft von Gemeinden und Gemeinschaften ist, sind insbesondere die Pfarrgemeinden. Diese sind grundlegend auf das Bistum verwiesen. [...] Als Teil der

---

<sup>214</sup> Zu der ersten Komponente, siehe auch Mette 2003b: 122f.; Mette 2005: 28ff.

<sup>215</sup> An der entsprechenden Stelle des Kap. 3.2.1.3 wurde bereits herausgearbeitet, dass es um eine theologische, nicht organisatorische Gleichordnung von Orts- und Gesamtkirche geht. „Die Gesamtkirche gewinnt erst durch ihre Konkretisierung in den Teilkirchen Gestalt, während die Teilkirchen nur durch ihren Verbund in der Gesamtkirche zur einzigen und einigen Kirche werden können“. (Mertens 2000: 32)

Marx führt dies weiter bis zum Einzelnen: „[...] die Gesamtkirche besteht in und aus Teilkirchen, die Teilkirche in und aus Ortskirchen, die Ortskirchen in und aus Personen“. (Marx 1990: 432)

Diözese sind die Pfarreien miteinander verbunden und aufeinander angewiesen“. (Freiburger Richtlinien 2005: 4)<sup>216</sup>

Das Konzil setzt mit „Lumen Gentium“ vielfach **neue Impulse**, verwirft dabei allerdings nicht die Tradition, vielmehr hat es frühere Traditionen, die bereits in Vergessenheit waren, wiederbelebt. Die „communio-Ekklesiologie“ ist demnach nicht zum ersten Mal beschrieben worden, progressiv oder eine Abwendung von den Ursprüngen. Dieses Selbstverständnis ist ein Rückbesinnen auf das, was ursprünglich Quelle für die Kirche ist. (vgl. Pemsel-Maier 2006: 23f.; Pindl-Büchel 1993: 13; Kellner 1999: 195; Kasper 2012: 252ff., 260ff.)

„Das Neue [...] ist das Uralte, aber nicht als das bloß Historische, sondern als das, was dem Ursprung näher steht“. (Pindl-Büchel 1993: 13)

Kellner schreibt: Das Konzil hat „[...] die Communio-Theologie der Alten Kirche wiederbelebt und in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen gestellt“. (Kellner 1999: 195) Mit dem Konzil wurde einer Erfahrung von Kirche zum Durchbruch verholfen, die verstärkt auf einer „biblisch-patristischen“ (Kehl 1992: 34) Basis beruht<sup>217</sup> (Kehl 1992: 34).

Kirchenbilder sind maßgeblich von **Gottesbildern** geprägt (siehe oben): Gott ist selbst, in sich „communio“ (vgl. Kehl 1997: 72ff.; Wehrle 1998: 10). Mit dem Konzil<sup>218</sup> rückt damit „[...] das *trinitarische* Gottesverständnis wieder stärker in den Vordergrund, und zwar im Sinn der biblisch-personalen Beziehungen: Gott ist in sich selbst die wechselseitig zugewandte Liebe zwischen Vater und Sohn im gemeinsamen Geist dieser Liebe; er ist reines Leben in Beziehung, unendlich gefülltes Geschehen aus Beziehungen, eine Communio des Gebens (‘Vater‘), Empfangens (‘Sohn‘) und Vereinens (‘Heiliger Geist‘)“. (Kehl 1997: 73, Hervorhebung im Original)

Das derzeitige Kirchenbild kann aus theologischer Sicht gleichnishaft für diese Dreifaltigkeit Gottes gesehen werden sowie „[...] seiner Communio der Liebe“. (Kehl

---

<sup>216</sup> Ähnlich siehe auch Freiburger Richtlinien 1999: 11

<sup>217</sup> Siehe auch Kasper 2012: 252ff., 260ff.

<sup>218</sup> Siehe auch Kehl 1997: 72

1997: 73f.) gesehen werden (vgl. Kehl 1997: 73f.). Grundlegend wird bei der „communio“ vorausgesetzt, dass sie ihr Vorbild in der „communio“ der Trinität hat, auf dieser beruht und durch sie möglich wird (vgl. Pindl-Büchel 1993: 4; Kehl 1997: 72; Mähler 2003: 14ff.; Wehrle 1998: 10; Lumen Gentium 1964: 4; Kasper 2012: 262; Kasper 1987: 276). Diese „communio“ „[...] ist letztlich, wie das Konzil [...] sagt, Teilhabe an der trinitarischen communio selbst [...]“. (Kasper 1987: 276)

**Zusammengefasst** ist Kirche mit einbezogen im Beziehungsgeschehen von „[...] Vater und Sohn im Heiligen Geist“. (Kellner 1999: 195)

Das Wesen dieses Beziehungsgeschehens ist ein Austausch auf Basis von Liebe und mit Respekt vor Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschieden (Kellner 1999: 195).

Die Dreifaltigkeit Gottes macht deutlich, dass richtige und wahre Einheit nur durch Vielfalt vollzogen wird, durch Akzeptanz Anderer, durch Austausch, durch Anerkennung und im sich gegenseitig ergänzen (vgl. Mähler 2003: 15f.). „Und Vielfalt ist nur dann rechtens, wenn sich das jeweilige Anderssein [...] 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 1996: 45)

Der „communio“-Begriff enthält eine Forderung nach Solidarität im Miteinander und nach gegenseitiger Akzeptanz und Anerkennung des jeweiligen Andersseins (vgl. Mähler 2003: 16).

In den Schriften des Konzils finden sich allerdings oft die hierarchische und die „communio-Ekklesiologie“ getrennt voneinander. Es entsteht nicht selten der Eindruck, sie stünden in **Widerspruch** zueinander. Im Konzil wurde somit keine komplette auf der „communio“ aufbauende Ekklesiologie erarbeitet. Es wollte nicht eine 750-jährige Tradition in Frage stellen. Neben der neuen beziehungsweise erneuerten „communio-Ekklesiologie“ findet sich auch das traditionelle Kirchenverständnis der jurisdiktionellen hierarchischen Ekklesiologie, woraus sich insgesamt kein einheitliches Bild der Katholischen Kirche ergibt. „Lumen Gentium“ ist beispielsweise an vielen Stellen nicht eindeutig und lässt Raum für Deutungen; es wird damit seine Entstehung im Rahmen eines umkämpften Kompromissfindungsprozesses deutlich. Verschiedene theologische Richtungen

können sich damit auf dieses Dokument beziehen. Auch der Bereich der Ekklesiologie ist damit Aufgabe einer auf das Konzil folgenden Reflexion. Konzilien erwiesen sich bereits in der Geschichte als Beginn von Entwicklungen und weniger als Endpunkte. Die hierarchische Kirchenstruktur wird vom Konzil zwar nicht angezweifelt, sie hat jedoch nicht mehr den Stellenwert eines Definitionsprinzips der Kirche. Es hat sich auch nach dem Konzil einerseits im wissenschaftlichen Kontext aber auch beim Lehramt die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Kernaussage der Kirchenlehre des Konzils durch den „communio“-Begriff wiedergegeben wird<sup>219</sup>. (vgl. Mertes 2000: 31f. 42; Pemsel-Maier 2006: 25, 29; Fischer 1996: 10; Kehl 1992: 49ff.; Wehrle 1998: 9; Pottmeyer 1992: 580; Kasper 2012: 251f., 253ff., 260f., 263f.; Pindl-Büchel 1993: 11; Haderlein/Tscheulin 2003: 58)

Allerdings werden vom Konzil die realen Herrschaftsstrukturen in der Kirche dabei ausgeblendet und nicht angetastet (vgl. Kaufmann 1982: 229, 231).

Beide Sichtweisen des Selbstverständnisses der Katholischen Kirche, die hierarchische und communiale, soll das Bild der „**communio hierarchica**“ verbinden. Es geht um den hierarchischen und synodalen Anteil von Kirche. (vgl. Mertes 2000: 32f.; Kehl 1992: 103ff.)

Damit wird „[...] einerseits die institutionelle hierarchische Struktur der Kirche [...] und andererseits die Gemeinschaft auf und zwischen den verschiedenen Ebenen dieser Hierarchie [...]“ (Mertes 2000: 33) betont.

Nach Freitag ist die Verfassung der Kirche gleichwesentlich und gleichzeitig sowohl **hierarchisch** als auch **synodal** geprägt. Diese „communio hierarchica“ wird beispielsweise deutlich im Verhältnis des Papstes zum Bischofskollegium. (vgl. Freitag 1996: 86; Kehl 1992: 51, 104; Mertes 2000: 33; Lumen Gentium 1964: 21)

Die Beschreibung der Katholischen Kirche als „communio hierarchica“ kann als elementares Strukturprinzip angesehen werden (Mertes 2000: 33). „Es gibt folglich Quasi-Gleichordnungen einer kirchlichen Hierarchieebene zu ihrer nächsthöheren

---

<sup>219</sup> Die weiteren wichtigsten Leitbegriffe der Ekklesiologie des Konzils sind z.B. „Volk Gottes“ und „Leib Christi“. Ausführlich dazu sowie zu den Unterscheidungen der Begriffe, siehe auch Kasper 2012: 254ff.; Klinger 1992: 305ff.; Kehl 1993: 63ff.; Miggelbrink 2003: 35ff.; Wiedenhofer 1992: 175ff.



Ebene [...], die aber in letzter Konsequenz zugunsten eines Über- bzw. Unterordnungsverhältnisses aufgebrochen werden“. (Mertes 2000: 33)<sup>220</sup>

Analysiert man unter diesen ekklesiologischen Aspekten das **Konzept der Seelsorgeeinheit**, kommt man zu dem Ergebnis, dass die Basis der Seelsorgeeinheiten in der konziliaren „**communio-Ekklesiologie**“ und der daraus entstandenen „kooperativen Pastoral“ liegt<sup>221</sup> (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 2f, 6f.; Heinz 2006: 83; Mette 2005: 126 und siehe Kap. 3.2.1.3., Kap. 3.2.1.4).

Das Netzwerkkonzept an sich ist Ausdruck von „communio“, denn das Leben der Kirche ist von unterschiedlichen Gemeinschaften geprägt. Orden, caritative Organisationen, Wallfahrtsorte usw. setzen den Sendungsauftrag in die Tat um. Seelsorgeeinheiten werden aus diesen Gemeinden gebildet. Keine Gemeinde kann für sich alleine und autonom existieren, ohne sich mit anderen zu ergänzen, mit ihnen zu kooperieren, siehe Kap. 3.1. Es wird daher betont, dass die Knoten dieses Netzes aus Gemeinden nicht einfach autark und beziehungslos nebeneinander existieren, sondern deren Beziehung zueinander konstitutiv für das Netzwerk ist. Die Gemeinden verweisen aufeinander und darüber hinaus. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 4; Zollitsch 2003b: 24f.; Zollitsch 2003c: 6f.)

Allen Gläubigen, insbesondere den Räten<sup>222</sup>, wird bei der Realisierung der Leitlinien Verantwortung zugewiesen. Auch im Seelsorgeteam soll kooperativ gehandelt

---

<sup>220</sup> Zu „communio hierarchica“, siehe auch Kehl 1992: 104f.; Lumen Gentium 1964: 20, 21; Corecco 1986: 341f.

<sup>221</sup> Bereits im Wahlspruch von Erzbischof Zollitsch für sein Bischofsamt wird der „communio“-Begriff herausgestellt: „In fidei communione“ (Zollitsch 2003b: 14). Es sind ihm dabei zwei Ziele wichtig. „[...] die Gemeinschaft der Kirche in Jesus Christus und der Glaube an Gott“. (Zollitsch 2003b: 14)

<sup>222</sup> Die Einführung von Räten (Pfarrgemeinde-, Dekanats-, Diözesanrat) geht auf das Zweite Vatikanum und in diesem Zusammenhang auf das „Dekret über das Laienapostolat“ zurück (vgl. Emsbach 1992: 108f.; Apostolicam Actuositatem 1965: 26).

Das Dekret unterstreicht die „[...] Verschiedenheit des Dienstes, aber eine Einheit der Sendung“. (Apostolicam Actuositatem 1965: 2)

Es sollen auf den verschiedenen Ebenen „[...] beratende Gremien eingerichtet werden, die die apostolische Tätigkeit der Kirche im Bereich der Evangelisierung und Heiligung, im caritativen und sozialen Bereich und in anderen Bereichen bei entsprechender Zusammenarbeit von Klerikern und Ordensleuten mit den Laien unterstützen“. (Apostolicam Actuositatem 1965: 26)

werden, gemeinsam mit den unterschiedlichen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 4ff.; Pemsel-Maier 2006: 32f.)<sup>223</sup>

Es geht daher mit dem „communio“-Charakter um Transparenz, Kommunikation, Partizipation und Kooperation (vgl. Heinz 2006: 83, 86; Wehrle 1998: 10f.; Kehl 1992: 37; Mertes 2000: 32; Aymans 2004a: 163f.; Kasper 2012: 261ff.; Kehl 1997: 72ff.).

Im Konzept der Seelsorgeeinheit findet jedoch auch das **hierarchische Kirchenverständnis** seine Anwendung, denn die Leitung der Seelsorgeeinheit bleibt in der Hand des Priesters. Unter seiner amtlichen Leitung steht die Organisation der Seelsorgeeinheit aber auch das Seelsorgeteam.

**Zusammengefasst** ist aus theologischer Sicht das Netzwerkkonzept der Seelsorgeeinheit ebenfalls durch die beiden Elemente des konziliaren Kirchenverständnisses geprägt: „communio“ und Hierarchie.

---

Das Konzil fordert verschiedentlich zu brüderlicher Zusammenarbeit von Laien und Amtsträgern, Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft, Interessen, theologischer Anschauung auf (Schaupp 1989: 11).

<sup>223</sup> Siehe auch Mette 2005: 126; Heinz 2006: 83, 86.

### 3.4 Zusammenfassung

Als Fazit zur Analyse der Seelsorgeeinheit als Arbeitsumfeld pastoraler Laienmitarbeiter aus der **Perspektive der Managementlehre** und Theologie kann festgehalten werden, dass der sichtbare Teil der Seelsorgeeinheit, die Organisation, klar hierarchisch ist. Kooperative Elemente sind ergänzend durch Räte und die Forderung nach kooperativer Leitung vorhanden, doch letztlich hat der Pfarrer die Leitungskompetenz. Allerdings konnte mit der Analyse der Seelsorgeeinheit als Dienstleistungs- und Nonprofit-Organisation die Bedeutung von Partizipation der Mitarbeiter, aber auch der Kunden an der Leistungserstellung zur Erreichung von Sach- und nicht materieller Ziele herausgearbeitet werden.

Der **ekklesiologische Blick** zeigt ein der Seelsorgeeinheit zugrunde liegendes Selbstverständnis, das klar durch die konziliare Forderung nach „communio“ geprägt ist, nach Gemeinsamkeit in Vielgestaltigkeit, nach Partizipation und Kommunikation. Letztlich tritt jedoch weiterhin das hierarchische Element in Über- und Unterordnungsverhältnissen zu Tage; Kirche und Seelsorgeeinheit als „communio hierarchica“.

Im **folgenden Kapitel** wird es um die Analyse der Leitungskompetenzen, Aufgaben und notwendigen Qualifikationen pastoraler Laienmitarbeiter in den Seelsorgeeinheiten gehen.

## **4. Die pastoralen Laienmitarbeiter der Seelsorgeeinheiten**

### **4.1 Unterscheidung der Berufsgruppen**

4.1.1 Kleriker

4.1.2 Laien

### **4.2 Ekklesiologischer Blick**

4.2.1 Entwicklung bis zum Zweiten Vatikanischen Konzil

4.2.2 Position im Zweiten Vatikanischen Konzil

### **4.3 Zusammenfassung: Verhältnis der Berufsgruppen zueinander**

## 4. Die pastoralen Laienmitarbeiter der Seelsorgeeinheiten

Ziel des Kapitels ist die Analyse des Humanpotentials in Seelsorgeeinheiten, speziell der pastoralen Laienmitarbeiter, im Hinblick auf deren **Leitungskompetenzen**<sup>224</sup>, **Aufgaben und Qualifikationen** (vgl. Kap 1.4). Dazu wird ebenfalls zunächst die Perspektive der Managementlehre eingenommen, wobei auch hier, ähnlich Kap. 3.2, bereits theologische Aspekte einfließen, wo es notwendig ist. Anschließend erfolgt eine ekklesiologische Einordnung<sup>225</sup>.

Für den Zweck des Kapitels wird nach der Unterscheidung des Personalwesens der Kirche in Kleriker und Laien vorgegangen (Mertes 2000: 78).

### 4.1 Unterscheidung der Berufsgruppen

Die Mitarbeiter der Kirche und damit auch der Seelsorgeeinheit unterscheiden sich zum einen in die Personengruppe der **Kleriker**, zum anderen in diejenige der **Laien**, was grundlegende Bedeutung im kirchlichen Verfassungsbestand hat. Diese Unterteilung wird vom Kirchenrecht so bestimmt. Cc. 232-293 CIC beziehen sich auf die Kleriker, cc. 224-231 CIC auf die Laien. (vgl. Mertes 2000: 78; Neumann 1981: 100)<sup>226</sup>

Basis zur Unterscheidung von Klerikern und Laien sowie der Analyse von Leitungskompetenzen, Aufgaben und Qualifikationen der pastoralen Laienmitarbeiter aus Managementsicht ist ebenfalls vor allem das Kirchenrecht im **CIC**, da hier neben den Organisationsregeln die Leitungskompetenzen der Mitglieder und Amtsträger festgelegt sind, siehe auch Kap. 1.4, Kap. 3.2.1 (vgl. Ruf 1983: 27ff.; Mertes 2000: 34).

---

<sup>224</sup> Im Sinne von „Leitungsbefugnisse“. Ausführlich zum Begriff „Kompetenz“, siehe auch Bleicher 1980: 1056ff.

<sup>225</sup> Zu diesem Vorgehen, siehe auch Mertes 2000, speziell S. 21.

<sup>226</sup> Siehe auch: Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 24ff.

Darüber hinaus liefert das Partikularrecht, siehe Kap. 1.4, und dabei der **Synodenbeschluss**<sup>227</sup> zu den Diensten und Ämtern wesentliche Erkenntnisse (vgl. Kasper 1975: 4; Mertes 2000: 35; Beschluss Dienste und Ämter 1975).

Die „Synode“ hatte die Aufgabe, auf dem Gebiet der Bundesrepublik Deutschland die Veränderungen des Konzils und die Reformen der nachkonziliaren Zeit zu realisieren und ein pastorales, theologisches Gesamtkonzept, das die jeweiligen Dienste integriert, zu entwickeln (Kasper 1975: 4).

#### 4.1.1 Kleriker

Innerhalb der Katholischen Kirche werden mit dem Begriff „Kleriker“ die **Bischöfe, Priester und Diakone**<sup>228</sup> bezeichnet (vgl. Neumann 1981: 96; c. 266 § 1 CIC).

Der Klerus hat den **geistlichen Dienst** inne. Es ist ein Dienst, den einige Kirchenmitglieder auf Basis des Weihesakramentes, das sie empfangen haben, sowie der speziellen Sendung durch die Kirche ausführen. (vgl. Mertes 2000: 79, 186)

Innerhalb des Klerus hat der **Bischof** eine herausgehobene Stellung (vgl. Lumen Gentium 1964: 21; Neumann 1981: 100; 211f.; Pax 2007: 29; Miggelbrink 2003: 163). „Der Bischof trägt besondere Verantwortung für das Presbyterium im ganzen und für die einzelnen Priester [...]“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 43)<sup>229</sup>

Diese Verantwortung ist in geistiger, geistlicher und wirtschaftlicher Hinsicht wahrzunehmen (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 43; Lumen Gentium 1964: 28; Christus Dominus 1965: 16).

Das **Priestertum** wird in der Weihe begründet, der mittleren Stufe zwischen Diakon und Bischof. Nur getaufte Männer, die sich zum Leben in Ehelosigkeit verpflichten,

---

<sup>227</sup> Ausführlich zu dessen Entwicklungsgeschichte, siehe auch Kasper 1975: 3ff.

<sup>228</sup> Ausführlich zur Entwicklung des Klerus innerhalb der Katholischen Kirche, siehe auch Neumann 1981: 97ff.

<sup>229</sup> Priester und Bischof bilden das Presbyterium (Gläßer 2006: 225).

können Priester werden. (vgl. c. 1024 CIC; Heinemann 1999b: 521; Mertes 2000: 79; 186; Hirnsperger 2004: 781f.; Kehl 1992: 436f.; Lumen Gentium 1964: 28, 29; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 49)

Der Priesterdienst ist ein Hirtendienst, genauer ein „[...] *Dienst an der Einheit* der Kirche bzw. Gemeinde [...]“. (Kasper 1975: 4, Hervorhebung im Original) Der Priester repräsentiert mit der Weihe „[...] Jesus Christus, den eigentlichen Grund der Einheit der Kirche bzw. Gemeinde [...]“. (Kasper 1975: 11) Er leistet den „*Dienst der Einheit*“ (Kasper 1975: 11, Hervorhebung im Original), weshalb er dem Presbyterium angehört „[...] und in Gemeinschaft steht mit dem Bischof und der Gesamtkirche“. (Kasper 1975: 11)<sup>230</sup>

Priester bezeichnet das Konzil mit den Begriffen „Hilfen“ oder „Organe“ der Bischöfe, die diese vor Ort vergegenwärtigen (Lumen Gentium 1964: 28; Neumann 1981: 211). Sie üben daher „[...] im Namen des Bischofs entsprechend ihrem Anteil an der Vollmacht den Auftrag [...] Christi aus“. (Neumann 1981: 100)<sup>231</sup>

Die „Gemeinsame Synode“ arbeitet heraus: „Die Priester nehmen teil an der Verantwortung des Bischofs für die Einheit des Bistums und für die gesamte Kirche. [...] Die Priester sind Mitarbeiter des Bischofs; in Gemeinschaft mit ihm und unter seiner Leitung nehmen sie in ihrem jeweiligen Bereich an seiner Aufgabe teil“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 43)

Das Priesteramt<sup>232</sup> hat den Heiligungs- Verkündigungs- und Leitungsdienst inne, vor allem die sakramentalen Vollmachten (Hirnsperger 2004: 782)<sup>233</sup>. „Mitte und

---

<sup>230</sup> Siehe auch Beschluss Dienste und Ämter 1975: 43.

<sup>231</sup> Siehe auch Kap. 3.2.1.3; Miggelbrink 2003: 152.

<sup>232</sup> Der Begriff des „Amtes“ kann, je nach Verständnis, zu Unklarheiten führen, daher sei an dieser Stelle kurz darauf eingegangen. Es gibt zwei Verständnisse des Begriffs: Von den Kanonisten wird das Kirchenamt, das „*Officium ecclesiasticum*“ (c. 145 § 1 CIC) folgendermaßen verstanden: „*Kirchenamt ist jeder entweder durch göttliche oder kirchliche Anordnung dauerhaft eingerichtete Dienst, der zu einem geistlichen Zweck auszuüben ist*“. (c. 145 § 1 CIC, Hervorhebung im Original) Eine Ordination ist dafür nicht unbedingt Voraussetzung im Gegensatz zum Verständnis der großen Mehrheit der Dogmatiker und des Lehramts. Dies kann Quelle von Unklarheit sein, wenn z.B. der Amtsbegriff im Zusammenhang mit Pastoralreferenten mit kanonistischem Verständnis verwendet wird, ihn jedoch jemand dogmatisch versteht. (vgl. Bausenhardt 2002: 55f.; c. 145 § 1 CIC)

In dieser Arbeit gilt für „Amt“ das dogmatische, lehramtliche Verständnis.

Höhepunkt des priesterlichen Dienstes der Einheit ist die Feier des Sakramentes der Einheit, der Eucharistie“. (Kasper 1975: 11)<sup>234</sup> „Die Hingabe Jesu an den Vater für uns wird hier Gegenwart. Durch den einen Leib Jesu Christi werden alle eins mit ihm“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 41)

Darüber hinaus kann nur mit der Priesterweihe das Bußsakrament, die Krankensalbung oder das Firmsakrament gespendet werden (Hirnsperger 2004: 782).

Voraussetzung, um **Leitungsgewalt**, lateinisch: „potestas regiminis“ (Heinemann 1999b: 521<sup>235</sup>), die oft auch als Jurisdiktionsgewalt oder „potestas iurisdictionis“ (c.129 §1; Heinemann 1999b: 521) bezeichnet wird, gemäß kirchlichem Gesetz auszuüben, ist die Priesterweihe. Daher kann Leitungsgewalt regelmäßig allein diese Gruppe wahrnehmen. Es ist den Laien allerdings entsprechend kirchenrechtlicher Regelungen möglich, bei Ausübung der Leitungsgewalt mitzuwirken. (vgl. c.129 CIC.; Heinemann 1999b: 521; Mertes 2000: 79f., 186; Hirnsperger 2004: 781f.)

Die **Aufgaben** des Priesters insgesamt sind jedoch nicht ausschließlich mit den Funktionen beschreibbar, die allein von ihm ausgeübt werden dürfen (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 41). „Vielmehr übt der Priester den der ganzen Kirche aufgegebenen Dienst im Auftrag Jesu Christi amtlich und öffentlich aus“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 41)

Siehe dazu die Grunddienste in Kap. 3.2.1.2.

Sein Dienst kann jedoch entsprechend pastoraler Notwendigkeiten oder persönlicher Befähigungen/Charismen unterschiedliche Schwerpunkte erhalten. Dies kann z.B. die Leitung einer Territorialgemeinde sein, die zielgruppenspezifische Seelsorge, Sakramentspendung, Nächstendienst oder Verkündigung. Trotz eventueller Schwerpunktbildungen in seinem Aufgabenbereich ist ein Priester jedoch immer Generalist, nicht Spezialist. Er spricht einen Menschen nie allein in einem spezifischen Teil seiner Existenz an, sondern sein Dienst ist an den ganzen Menschen adressiert. Sakramentspendung, Verkündigung, Dienst am Nächsten

---

<sup>233</sup> Siehe auch Heinemann 1999b: 521; Mertes 2000: 79, 186.

<sup>234</sup> Siehe auch Beschluss Dienste und Ämter 1975: 41.

<sup>235</sup> Siehe dazu auch c. 129§1 CIC.



müssen als Einheit gesehen und wahrgenommen werden. Das Evangelium ist an den Menschen in seiner Ganzheit adressiert. Der Priester muss grundsätzlich dort seinen Dienst anbieten, wo es pastoral notwendig ist. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 30f., 42; Kasper 1975: 11)

Mit seinem Dienst der Verkündigung, der Sakramentenspendung, dem brüderlichen Dienst am Nächsten, dem Aufbau und der Leitung seiner Gemeinde, aber auch mit seinem persönlichen Glaubenszeugnis soll er andere Menschen zu einem Mittun, einem Dienst in der Kirche anregen, befähigen und sie darin fördern. Voraussetzung dafür sind Austausch und Kooperation aller kirchlichen Dienste und aller Mitglieder der Kirche und der jeweiligen Gemeinde. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 41; Kasper 1975: 11)

Der Priester steht damit als Repräsentant Jesu Christi und seinem Dienst für die Einheit zum einen **gegenüber** seiner Gemeinde, da er die anderen in Jesu Christi Namen für einen Dienst ansprechen, befähigen, bereit machen soll. Zum anderen steht er **inmitten** seiner Gemeinde, denn Basis für seine Arbeit ist der Austausch, die Kooperation mit den weiteren Diensten beziehungsweise Gliedern in seiner Gemeinde. (vgl. Kasper 1975: 11; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 41)

Die **Ausbildung** zum Priesteramt besteht im Theologiestudium und gleichzeitig im Aufbau „eines lebendigen Glaubens“ (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 48) sowie der Einübung des Gebets, der Meditation und Kooperation. Darüber hinaus sollen Methoden zur Wissensvermittlung an Erwachsene und humanwissenschaftliche Erkenntnisse Platz in der Ausbildung finden, siehe dazu die Diskussion über die Berücksichtigung dieser Wissenschaften in Kap. 1.5. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 48)

**Diakone** unterstützen den Priester und nehmen eigene Aufgaben wahr. Mit dem Zweiten Vatikanum wurde das Diakonat als eigenständiges Amt mit sakramentaler Übertragung erneuert. Das Ständige Diakonat<sup>236</sup> wurde in „Lumen Gentium 29“

---

<sup>236</sup> Das Diakonat teilt sich in Ständiges Diakonat und das Diakonat von Priesteranwärtern als Vorstufe zur Priesterweihe (vgl. Weier 2004: 189; c. 1032 CIC).

erneuert und mit dem Motu proprio<sup>237</sup> „Sacrum diaconatus ordinem“ (18.6.1967) von Paul VI. ermöglicht. (vgl. c. 519 CIC; Lumen Gentium 1964: 29; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 23, 36ff.; Kehl 1992: 437; Spindel 1993: 200f.; Heinemann 1999b: 519f.; Weier 2004: 189; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 25) Zum Verständnis des Diakonats liegt die Basis beim **Dienst Jesu am Nächsten** (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37). „Denn nur wo Menschen sich in der Liebe Jesu gegenseitig annehmen und nur wo sie die Liebe Jesu dazu bewegt, sich gerade den Armen und Verlassenen zuzuwenden, kann brüderliche Gemeinde wachsen“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37) Der Diakon ist gemäß altkirchlicher Tradition, auf die sich die „Synode“ beruft, „[...] nicht zum Priesteramt, sondern zur Dienstleistung (ministerium) geweiht [...]“. (Kasper 1975: 10)

Dies greifen die Freiburger Richtlinien mit dem Satz auf:

„In Verbindung mit dem Hirtendienst des amtlichen Priestertums verweist der Ständige Diakonats insbesondere auf den dienenden Christus und die dienende Kirche“. (Freiburger Richtlinien 2005: 5)

Dem Amt in einer Gemeinde kommt nicht nur die Verantwortung für deren Einheit im Rahmen der Verkündigung und Eucharistie zu. Es ist auch für das verantwortlich, was Basis einer Gemeinschaft ist und was aus ihr folgt, nämlich für den Dienst **geschwisterlicher**, christlicher Nächstenliebe. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37)

Das Diakonats drückt aus, „[...] dass das kirchliche Amt insgesamt diakonia, d.h. Nachfolge und Vergegenwärtigung dessen bedeutet, der gekommen ist, nicht um sich bedienen zu lassen, sondern um zu dienen“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37)

Diakonia ist zwar Aufgabe aller Christen; beim Diakon ist sie durch seine Weihe spezifisch angesiedelt, „[...] in einer dem kirchlichen Amt charakteristischen Weise [...]“. (Kasper 1975: 10)<sup>238</sup>

---

<sup>237</sup> Ein Erlass, den der Papst ohne spezifischen Antrag und ohne spezifische Anrede in Form eines Briefes formuliert. Es handelt sich um einen Begriff aus der Rechtssetzungspraxis des Papstes, der dessen Gesetze/Erlasse bezeichnet. (Wächter 2004: 668)

<sup>238</sup> Siehe auch Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37f.; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 25.

Seine Aufgabe ist es, die verschiedenen Dienste und auch die Gemeindeglieder auf den diakonalen Dienst auszurichten (Kasper 1975: 10). Durch seine Mitarbeit an den Grunddiensten soll er dies erreichen (vgl. Kasper 1975: 10; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 25).

Dazu zählen z.B. liturgische Dienste und die Assistenz bei der Eheschließung; letzteres nach Delegation durch den Pfarrer oder Ortsordinarius. Darüber hinaus kann er Wortgottesdienste feiern; der Diakon kann jedoch nicht Vorsteher der Eucharistie sein. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37f.; Spindel 1993: 200; Heinemann 1999b: 519; Grundnormen zur Ausbildung Ständiger Diakone 1998: 24; Direktorium der Ständigen Diakone 1998: 90ff.; c. 907 CIC)

Durch die Mitarbeit im sakramentalen und liturgischen Bereich macht der Diakon die enge Verbindung von Dienst am Nächsten und Gottesdienst deutlich (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37f.; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 25). Auch soll er mit den Grunddiensten Gemeinschaft bilden, worauf die Gemeinde aufgebaut wird und sich damit um Menschen kümmern, die nicht im Zentrum von Gesellschaft und Kirche stehen, sondern an deren Rand und in der Gefahr sind, dass sie keine Beachtung mehr durch die Gemeinde erfahren (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 25; Kasper 1975: 10). Er soll ihnen geistliche oder materielle Hilfe anbieten (vgl. Kasper 1975: 10). Sein Platz ist auf dieser Grundlage klar „[...] innerhalb des kirchlichen Amtes“. (Kasper 1975: 10)

Der Diakon ist jedoch nicht lediglich Helfer der Pfarrer in den Gemeinden oder Lückenfüller bei Priestermangel. Er hat allerdings keine Teilhabe am Leitungsamt. Nur in ausgesprochenen Ausnahmesituationen kann ein Diakon Gemeindeführung wahrnehmen. (vgl. Kasper 1975: 10; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37; Heinemann 1999b: 519f.)

Soll sein Dienst zwischen Kern und Peripherie einer Gemeinde verortet werden, so lässt er sich beschreiben als „[...] *Spannung zwischen Mitte, die in der Eucharistie besteht, und der Peripherie der Gemeinde*“. (Kasper 1975: 10<sup>239</sup>, Hervorhebung im Original) Er ist da „[...] wo Gemeinde noch nicht oder nicht mehr ist“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37)

---

<sup>239</sup> Siehe auch Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37.

Das Ständige Diakonat kann neben- oder hauptberuflich, ehelos oder verheiratet<sup>240</sup>, in der Diözese oder einer geistlichen Gemeinschaft wahrgenommen werden (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 40f.; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 25). Sein **Profil** bedarf jedoch weiterer Klärung, da noch nicht alle Fragen beantwortet sind, beispielsweise ob zukünftig der Fokus auf hauptamtliche oder nebenamtliche Diakone gelegt wird usw. (vgl. Kasper 1975: 9f.; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37).

Kleriker haben im Unterschied zu den Nichtklerikern spezifische **Pflichten**. Unter Bezug auf das Kirchenrecht im CIC handelt es sich u.a. um angemessene Kleidung, Verbot von politischem Engagement, die Verpflichtung zum Zölibat usw., was insgesamt deutlich den privaten Bereich eines Menschen betrifft und damit auch Ausdruck einer besonderen Bedeutung der Kleriker ist.

Dienstrechtlich liegen bei Klerikern im deutschen Rechtsraum Analogien zum öffentlichen Dienst und dem dortigen Beamtenrecht vor. Dies ist möglich, da die Kirche den Status einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft innehat, siehe auch Kap. 3.2.3 (Exkurs). Das Rechtsverhältnis der Kleriker mit der Kirche wird gemäß dem Beamtenrecht mit einem Hoheitsakt von Seiten der Kirche begründet und findet im Überreichen einer Weiheurkunde seinen Ausdruck. Es handelt sich demnach nicht um einen Vertrag zwischen zwei Seiten im Sinne eines Arbeitsvertrages, dem eine Stellenbeschreibung beigefügt ist. Mit diesem Hoheitsakt verpflichtet sich das Bistum, für den Unterhalt des Klerikers aufzukommen, der sich ebenfalls an der Besoldung von Beamten orientiert. Entsprechende Regelungen aus dem bürgerlichen Recht und dem Arbeitsrecht finden daher für das Arbeitsverhältnis von Klerikern keine Anwendung. Auch ist, entsprechend dem Beamtenrecht, eine Kündigungsmöglichkeit nicht vorgesehen. Versetzungen müssen, obwohl Mitsprache möglich ist, akzeptiert werden. (vgl. Mertes 2000: 79f.; 186; Hirnsperger 2004: 781)

Wie in Kap. 3.2.1.3 herausgearbeitet, bestimmt das kirchliche Gesetzbuch, dass jede Diözese in **Pfarreien** eingeteilt werden muss (vgl. c. 374 § 1 CIC).

---

<sup>240</sup> Eine Heirat nach der Weihe ist nicht mehr möglich, d.h. auch keine Wiederheirat nach dem Tod der Ehefrau (vgl. Grundnormen zur Ausbildung Ständiger Diakone 1998: 43f., 53).

Der Priester, der in dieser Teilkirche die seelsorgerliche Verantwortung hat und unter bischöflicher Autorität leitet<sup>241</sup>, hat den Titel „**Pfarrer**“. Er ist Vorsteher der Pfarrei und dieser ist immer Priester. (vgl. cc. 131§1, 519, 521 CIC; Zollitsch 2003a: 9; Heinemann 1999a: 496f., 500; Neumann 1981: 211ff.; Ruf 1983: 142f.)

Er hat unter Berufung auf cc. 519, 526 CIC des Kirchenrechts die „[...] ordentliche, eigenberechtigte Gewalt in seiner Pfarrei“. (Ruf 1983: 142)

Die Pflichten und Aufgaben eines Pfarrers werden in c. 519 CIC mit einer sogenannten Generalnorm umschrieben. In der Pfarrei, die dem Pfarrer übertragen und in weiteren Gemeinden, deren Seelsorge ihm anvertraut wurde, ist er gemäß dieser Generalnorm „pastor proprius“<sup>242</sup> (c. 519; Ruf 1983: 142) und zwar unter bischöflicher Autorität. Die Generalnorm wird in cc. 528-535 CIC präzisiert. (vgl. Heinemann 1999a: 496, 500f., 515; Ruf 1983: 142, 144; cc. 519, 526, 528-535 CIC)

Ein Pfarrer hat demnach einerseits auf Basis der Weihe, andererseits auf Basis bischöflicher Beauftragung die **Leitungskompetenz** in der Pfarrei. Er hat die Funktion des Vorgesetzten der angestellten Mitarbeiter. (vgl. Beschluss Pastoralstrukturen 1976: 695f.; Neumann 1981: 213)

Vor allem in der Position eines Pfarrers sind Priester eine entscheidende Säule der Kirche (Pax 2007: 42). „So stark die Position des Bischofs mit der umfassenden Weihevollmacht aus theologischen Gründen ist, so hoch ist die Bedeutung der Pfarrer in der Praxis der auf die Pfarrestruktur bezogenen kirchlichen Arbeit anzusetzen“. (Pax 2007: 42)

Sollten es die pastoralen Umstände erfordern, können einem Pfarrer „Hilfsgeistliche“ im Sinne von Vikaren zugeteilt werden, die „[...] *unter seiner Autorität* [...]“ (c. 545 §1 CIC, Hervorhebung im Original) als seine Mitarbeiter Leistungen in der Pastoral erbringen (vgl. c. 545 CIC; Heinemann 1999b: 515, 517; Neumann 1981: 214f).

Diese kirchliche Leitungskompetenzfestlegung der Priester beziehungsweise Pfarrer regelt damit auch die Kompetenzen in den **Seelsorgeeinheiten**.

Die Aufgabe der Leitung sowohl der Seelsorgeeinheit als auch der sie bildenden Pfarreien wird dem **Pfarrer** zugeschrieben: „Die Leitung einer Seelsorgeeinheit

---

<sup>241</sup> Zur Geschichte der Gemeindeleitung vom apostolischen Zeitalter bis heute vgl. Leuninger 1996.

<sup>242</sup> „eigentlicher Hirt“ (Ruf 1983: 142).

obliegt jeweils einem Priester, der als Pfarrer oder Pfarradministrator die Verantwortung für die einzelnen Pfarreien trägt". (Freiburger Richtlinien 2005: 6)

In Abhängigkeit einerseits von der Größe, andererseits von der Struktur der Seelsorgeeinheit werden überdies Priester, wie zum Beispiel Subsidiare, Vikare oder Kooperatoren<sup>243</sup>, zugewiesen (Freiburger Richtlinien 2005: 5).

Bei der Entscheidung zur Anzahl der Mitarbeiter in Seelsorgeeinheiten werden verschiedene Kriterien zugrunde gelegt, wie z.B.:

- „- die Zahl der Pfarreien und Filialen mit Sonntagsgottesdienst, die Anzahl der Katholiken sowie die geografische Ausdehnung;
- die Zahl der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen;
- institutionelle Gegebenheiten wie Anzahl, Größe und Art der Schulen, Krankenhäuser/Kliniken, Alten- und Pflegeheime sowie örtliche Besonderheiten (z.B. Wallfahrt, Ordensniederlassung, Kinderheime, Behinderteneinrichtungen...);
- pastorale Sondersituationen wie Diasporasituation der Gemeinden, soziale Brennpunkte sowie die Anzahl der Katholiken anderer Muttersprachen.“  
(Freiburger Richtlinien 2005: 5)

Gibt es in der Seelsorgeeinheit mehrere Priester beziehungsweise weitere hauptberufliche pastorale Mitarbeiter, so bilden diese das **Seelsorgeteam**, welchem der Leiter dieser Seelsorgeeinheit als direkter Dienstvorgesetzter vorsteht (Freiburger Richtlinien 2005: 6). „Als Leiter des Seelsorgeteams hat er das Recht, in pastoralen Fragen, die im Seelsorgeteam nicht einvernehmlich geklärt werden können, eine Entscheidung zu treffen.“ (Freiburger Richtlinien 2005: 6)

Er hat die Möglichkeit, einzelne Leitungsaufgaben, unter Beachtung rechtlicher Vorschriften, zu delegieren (Freiburger Richtlinien 2005: 6).

---

<sup>243</sup> Vikare/Kooperatoren sind Stellvertreter beziehungsweise Mitarbeiter beispielsweise eines Pfarrers. Subsidiare sind Priester, die neben einer Tätigkeit in Verwaltung, Universität usw. noch in der Seelsorgeeinheit tätig sind. (vgl. Selge 2004a: 925; Selge 2004b: 991f.; Ruf 1983: 149; Heinemann 1999b: 517f.)

### 4.1.2 Laien

Der heutige gültige CIC beschreibt Laien in negativer Differenzierung zu den Klerikern (Mertes 2000: 80). *„Göttlicher Anweisung zufolge gibt es in der Kirche unter den Christgläubigen geistliche Amtsträger, die im Recht auch Kleriker genannt werden; die übrigen aber werden auch als Laien bezeichnet“*. (c. 207 § 1 CIC, Hervorhebung im Original)

Die haupt- beziehungsweise nebenberuflichen Laienmitarbeiter stehen amtlich beauftragt aber in Abstufung „[...] den ordinierten Mitarbeitern des Bischofs zur Seite“. (Neumann 1981: 215)<sup>244</sup>

Laien haben die in cc. 208-223 CIC beschriebenen Rechte beziehungsweise Pflichten, die allen Gläubigen zukommen, und darüber hinaus speziell den **Weltdienst** (c. 225 CIC) und die Verantwortung für Ehe/Familie (c. 226 CIC) inne (vgl. cc. 208-223, 225, 226 CIC; Mette 2004: 616). Sie haben die Verpflichtung, den Heiligendienst auszuüben, da sie teilhaben am Priesteramt Christi (Mette 2004: 616).

Daher nehmen sie aktiv an liturgischen, speziell den eucharistischen Feiern teil, empfangen die Sakramente, praktizieren das Gebet und geben „[...] Zeugnis eines heiligen Lebens besonders in Ehe und Familie [...]“. (Mette 2004: 616) Es können ihnen beispielsweise folgende Aufgaben und Funktionen übertragen werden: Die Leitung von liturgischen Diensten, die Funktion eines Lektors<sup>245</sup> oder Akolythen<sup>246</sup>, die Spendung der Kommunion, der Taufe und die Assistenz bei der Eheschließung. (vgl. cc. 230, 759, 910 §2, 1112, 1168 CIC; Mette 2004: 616)

---

<sup>244</sup> „Ordo“ bedeutet einerseits die Weihe zur Wahrnehmung eines geistlichen Dienstes, andererseits den Stand der Kleriker. Aufgrund der Weihe gelangt ein Ordinierte in den „Ordo“ der Kleriker. Es wird das dreigliedrige Weiheamt unterschieden: Die Weihe zum Diakon, Priester und Bischof, welches zusammenfassend mit dem Begriff „Ordo“ bezeichnet wird. (vgl. Neumann 1981: 71ff., 100; Pax 2007: 32; Lumen Gentium 1964: 28; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 29; Miggelbrink 2003: 153, 163)

<sup>245</sup> Vortragen der Lesungen aus der Heiligen Schrift. Das Evangelium zählt nicht dazu, jedoch das Vortragen der Fürbitten und des Psalms zwischen einzelnen Lesungen. (Ruf 1983: 77)

<sup>246</sup> Sein Auftrag ist es, am Altar Dienst zu tun und Priester oder Diakone zu unterstützen. Dazu zählt das Vorbereiten des Altars und der liturgischen Gegenstände sowie die Aufgabe des außerordentlichen Kommunionsspenders. (Ruf 1983: 77)

Auch der Dienst der Verkündigung ist gefordert, denn Laien sind „[...] durch ihre Teilhabe am prophetischen Amt Christi [...] Zeugen des Evangeliums durch Wort und Beispiel ihres christlichen Lebens [...]“. (Mette 2004: 616f.)<sup>247</sup>

Die Homilie<sup>248</sup> (c. 767 CIC) ist ihnen jedoch nicht gestattet aber die katechetische Anleitung (c. 776 CIC), die Arbeit als Katechisten (c. 785 CIC), die Religionslehre (c. 804 CIC) und die wissenschaftliche Lehre (cc. 229 § 3, 810, 818 CIC); Mitwirkung an der Leitungsgewalt ist möglich (c. 129 § 2 CIC) (vgl. Mette 2004: 617; cc. 129 § 2, 229 § 3, 767, 776, 785, 804, 810, 818 CIC).

Sie können Verwaltungsämter und Aufgaben des Gerichtswesens wahrnehmen. Auch als Experten beziehungsweise Berater von Synoden oder anderen Beratungsgremien ist ihre Mitwirkung möglich. (vgl. Mette 2004: 617)

Aufgrund der fehlenden Ordination ist ihnen jedoch die Spendung von Sakramenten nicht erlaubt; zu den Ausnahmen im Bedarfsfall, siehe oben (vgl. Pax 2007: 43).

Laien sind Repräsentanten des Weltcharakters und damit einer der wichtigsten Seiten von Kirche, da diese sich als missionarisch sieht (Kasper 1975: 9).

Denn „[...] Kirche und ihre Gemeinden sind nicht nur für sich selbst, sondern für die andern da; umgekehrt muß die Kirche immer wieder neu in der Welt und aus der Welt entstehen“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 31)

Dies nimmt Bezug auf das Erkennen der „Zeichen der Zeit“ (Gaudium et Spes 1965: 4), siehe Kap. 2.1, denn nur damit kann Kirche diesen Missionsauftrag erfüllen, siehe Kap. 3.2.1.2.

Laien haben die Aufgabe, einerseits ihre Erfahrungen mit und in der Welt sowie die Nöte der Gesellschaft ins Gemeindeleben zu vermitteln und damit für Offenheit der Gemeinden im Hinblick auf die Situation, die Bedrängnisse und Herausforderungen von Menschen in der Welt und in der Gesellschaft zu sorgen und andererseits den Geist Christi in den gesellschaftlichen Milieus, in ihren Freizeitaktivitäten, in ihrer

---

<sup>247</sup> Siehe auch cc. 759, 766, 793 CIC.

<sup>248</sup> Dies bezeichnet „[...] die Messpredigt (c. 767§1), die als herausragende Verkündigungsform an den Sonn- und Feiertagen verpflichtend zur gemeindlichen Eucharistiefeyer gehört [...]“. (Mödl 2004: 395f.) Sie ist an das Weihesakrament für Bischöfe, Priester und Diakone gebunden. Laien steht die Homilie nicht zu, sie dürfen jedoch einen Predigtdienst als „Statio“ übernehmen, eine sogenannte Laienpredigt. (Mödl 2004: 395f.)



beruflichen Umgebung, im Recht und in der Gesellschaft im Ganzen mit ihrem Handeln und Reden zu verbreiten. Laien stehen damit in einem Spannungsverhältnis zwischen Innerem und Äußerem von Kirche. Auch die Kleriker sind dazu berufen, in der Welt Dienst zu tun; besonders charakteristisch ist der Weltdienst jedoch für die Laien. (vgl. Kasper 1975: 9; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 31f.; Lumen Gentium 1964: 31; Gaudium et Spes 1965: 4)

Die Laien untergliedern sich innerhalb der Kirche im Gesamten und den **Seelsorgeeinheiten in haupt- und ehrenamtliche** Mitarbeiter, was darin begründet liegt, ob formal ein Arbeitsverhältnis vorhanden ist oder ob dies nicht der Fall ist. Es ist damit jedoch keine Feststellung über das zeitliche Ausmaß der Tätigkeit verbunden. Dies kann sich zwischen Teil- und Vollzeit bewegen. Aufgaben **hauptamtlicher Laien** sind zum Beispiel auf Gemeindeebene<sup>249</sup> in der Seelsorge, in der Kirchenmusik, beim Küsterdienst, im Kindergarten oder in der Verwaltung angesiedelt. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 6f.; Pastorale Leitlinien 2005: 22; Mertes 2000: 78, 80; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 23ff.; Mette 2004: 616ff.; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 34ff.; Erzbistum Freiburg 2014f., speziell Anlage 1, S. 1)

Des weiteren können die hauptamtlichen Laien nach Gruppen mit und ohne Tätigkeiten in der Pastoral unterschieden werden<sup>250</sup>. Zu den hauptamtlichen

---

<sup>249</sup> Haupt- und ehrenamtliche Laien sind auch auf anderen kirchlichen Ebenen, wie der Ebene des Bistums, tätig. Beispielsweise sind Hauptamtliche in pastoralen Stellen oder im Bereich der Bildungsarbeit, in Stabsstellen zu bautechnischen, juristischen Fragen, die Ehrenamtlichen in Räten, Verbänden oder auf Bundesebene im ZdK zu finden. (vgl. Mertes 2000: 80; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 24f.; Mette 2004: 617f.; Seelsorgeamt Freiburg 2014: 1)

<sup>250</sup> Mertes steht dieser Unterscheidung aufgrund mangelnder Abgrenzbarkeit kritisch gegenüber. Sicherlich enthalten viele Berufe in der Kirche pastorale und gleichzeitig andere wie z.B. Verwaltungstätigkeiten. Doch kann eine Einordnung nach dem Schwerpunkt der Tätigkeit vorgenommen werden. Eine Leistung für die Pastoral erbringen auch Laien, die in Gemeinden haupt- oder nebenberuflich z.B. den Beruf der Haushälterin, des Chorleiters, des Küsters, der Erzieherin ausüben oder im Verwaltungsbereich eingesetzt sind. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 6f.; Pastorale Leitlinien 2005: 22; Mertes 2000: 78f.; 80; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 24f.; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 36)

pastoralen Laienmitarbeitern zählen die **Gemeinde- und Pastoralreferenten**<sup>251</sup>; ihr Tätigkeitsfeld wird schwerpunktmäßig über die Pastoral definiert. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 6f.; Pastorale Leitlinien 2005: 22; Mertes 2000: 78f., 80; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 24ff.; Mette 2004: 618; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 36)<sup>252</sup>

Die **hauptamtlichen pastoralen Dienste** sind von der Sendung, die allen getauften und gefirmten Christen zu eigen ist, zu unterscheiden. Im pastoralen Dienst nehmen die Laien, beauftragt durch einen Bischof (s. u.), in einigen Bereichen am amtlichen Kirchenauftrag teil. (vgl. Kasper 1975: 9; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 32)

Auf **Gemeindeebene** liegen die Aufgaben des pastoralen Dienstes von Laien im sozialen und caritativen Bereich wie z.B. Seelsorge für Alte und Kranke, im Bereich der Martyria wie z.B. Glaubens- und Predigtgespräche, Katechese für verschiedene Ziel- und Altersgruppen und im liturgischen Bereich wie z.B. Tätigkeiten als Lektor, Organist, Wortgottesdienstleiter. Darüber hinaus sind Laien pastoral tätig in Nachbarschafts-, Haus- und Familienkreisen, in Verbänden sowie weiteren Gruppierungen. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 30ff.; Freiburger Richtlinien 2005: 6ff.)

Sie sollen Ehrenamtliche und Gruppen zur Wahrnehmung pastoraler Aufgaben ansprechen und sie dazu ausbilden. Damit leisten sie einen Beitrag, lebendige Gemeinden aufzubauen. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 34f.)

---

<sup>251</sup> Im „Beschluss Dienste und Ämter“ der „Synode“ sowie in der Einleitung dazu von Kasper ist von Pastoralassistenten die Rede. In Abschnitt sieben des Beschlusses werden die Bezeichnungen „Pastoralreferent“, „Pastoralassistent“ und „Gemeindereferent“, „Gemeindeassistent“ festgelegt. Die Unterscheidung der Begriffe für das Erzbistum Freiburg nehmen die jeweiligen Ordnungen vor, siehe Kap. 1.4. Pastoral**assistenten** sind in der Berufseinführungsphase, Gemeinde**assistenten** im berufspraktischen Jahr und der Berufseinführungsphase. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 21, 23, 54, 56; Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 5, 10, 11, 14ff.; Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 1, 5, 6; Kasper 1975: 3, 9, 14, 15, 16)

Sie werden hier gemäß der Definition in Kap. 1.4 verstanden.

<sup>252</sup> Siehe auch Kap. 1.4.

Mit der Arbeit in diesen Gemeinschaften fördern sie das Leben der Gemeinde; damit nehmen die Laien den Auftrag, Dienst für und innerhalb der Gesellschaft und Welt zu tun, wahr (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 32).

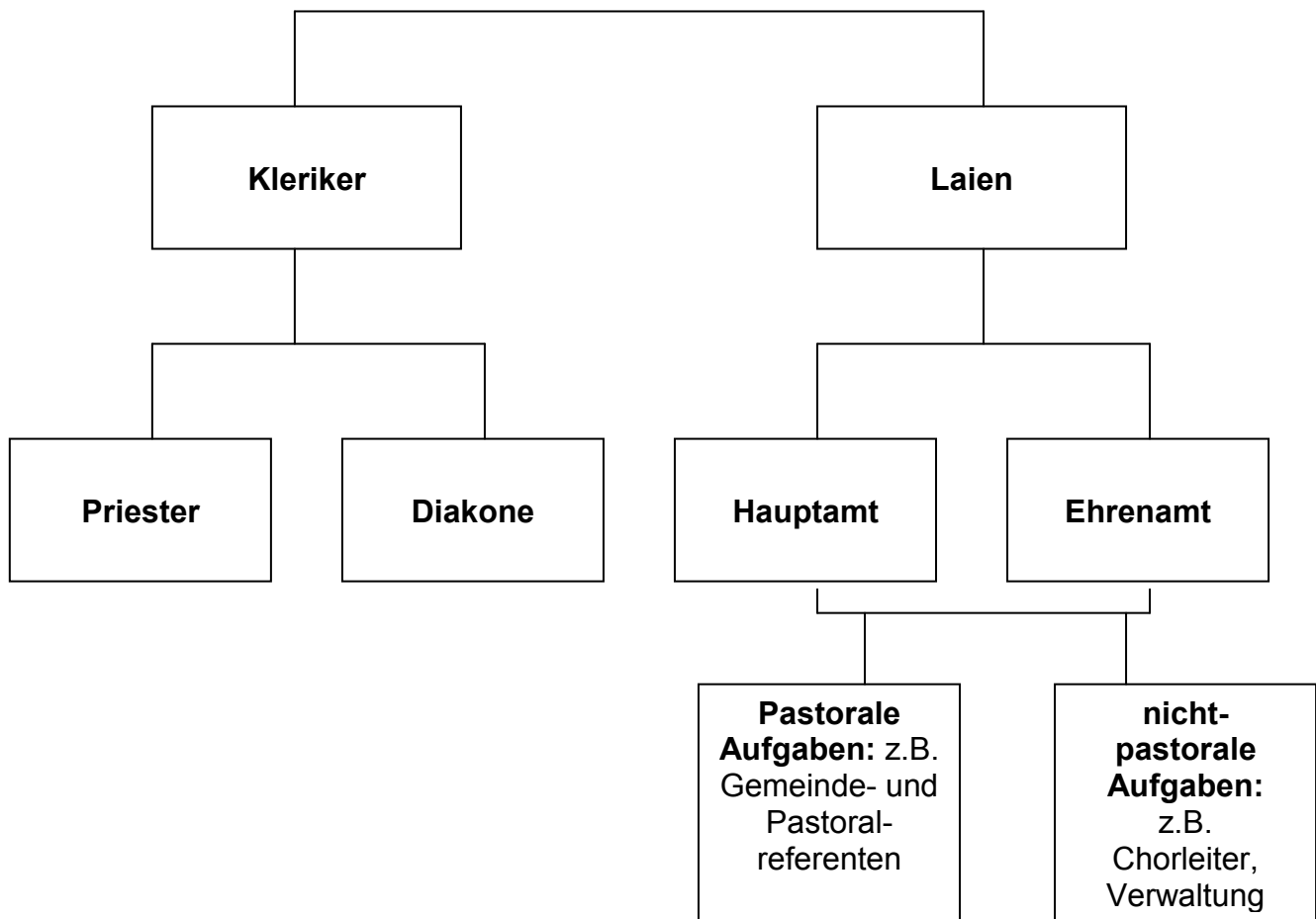
In einer ausdrücklichen Notsituation können pastorale Laienmitarbeiter für eine klar definierte und begrenzte Übergangszeit „[...] im Namen des Pfarrers bestimmte Aufgaben der Gemeindeleitung in Filialgemeinden ohne eigenen Priester übernehmen [...]“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 35)

Neben der Arbeit auf Gemeindeebene können hauptamtliche pastorale Laienmitarbeiter auch Aufgaben der Dekanats-, Regional- oder Diözesanebene ausführen (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 35).

Die **ehrenamtlichen Laien** nehmen in nahezu allen Bereichen Aufgaben wahr, die auch den Hauptamtlichen offenstehen. Meist sind die Ehrenamtlichen jedoch nicht so sehr im Verwaltungsbereich tätig, sondern im Seelsorgedienst wie z.B. Vorbereitung von Gottesdiensten, caritative, katechetische und liturgische Aufgaben. (vgl. Mertes 2000: 80f.; Freiburger Richtlinien 2005: 6f.; Pastorale Leitlinien 2005: 19, 22; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 23ff.; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 32)

Zum Personalwesen in der Kirche und in den Seelsorgeeinheiten, siehe Abbildung 10.

## Mitarbeitergruppen in Seelsorgeeinheiten



**Abbildung 10: Mitarbeitergruppen in Seelsorgeeinheiten**  
(eigene Abbildung)

Im Folgenden geht es im Speziellen um die hauptamtlichen pastoralen Laienmitarbeiter, die Gemeinde- und Pastoralreferenten:

Der Beruf des **Pastoralreferenten** entstand nach dem Zweiten Vatikanum in einem Großteil der deutschen Bistümer. Die Geschichte der **Gemeindereferenten** reicht in die Zeit vor dem Konzil zurück. (vgl. Böttner 2001: 475f; Reifenrath 1982: 360)

Deutschlandweit eingeführt wurden die Bezeichnungen „Gemeindereferent“ und „Pastoralreferent“ für hauptamtliche pastorale Laienberufe im von der „Gemeinsame[n] Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland“ verabschiedeten „Beschluss Dienste und Ämter“. Beide Berufe haben trotz theologischer Unterschiede zum Priesteramt, siehe Kap. 4.2, zu bedeutenden

Anteilen dessen Aufgaben übernommen. (vgl. Pax 2007: 43; Hochstaffl 1985 [1984]: 13; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 56; Kasper 1975: 14<sup>253</sup>)

Vorgänger der **Gemeindereferenten** sind Seelsorgehelferinnen, die seit Anfang des 20. Jahrhunderts in den Pfarreien arbeiten (vgl. Hochstaffl 1985 [1984]: 13; Böttner 2001: 474ff.).

Traditionell übernahmen Laien lediglich Hilfsdienste. Dazu zählten Hausbesuche, Sammlungen, Haushaltsführung im Pfarrhaus, Dienste als Organist, Mesner, Chorleiter, Sekretäre und im erzieherischen Bereich. (vgl. Neumann 1981: 215; Mette 2004: 617f.)

**1905** wurde zum ersten Mal darüber nachgedacht, Laien hauptamtlich unter der Bezeichnung „Pastoralhelfer“ auf Gemeindeebene anzustellen. Grund war ein ernsthafter und großer Bedarf an Seelsorge in Groß- und Industriestädten. In jenem Jahr wurden in Dortmund auf dem Caritastag die Möglichkeiten eines Laienapostolats diskutiert. Die Übernahme von Aufgaben in der direkten Seelsorge durch Laien, zumal hauptamtlich, war damals außerhalb des Möglichen. Seelsorge war gemäß des damaligen offiziellen Selbstverständnisses der Kirche klar bei dem Stand der Priester angesiedelt. Es ging daher lediglich um Aufgaben für die Laien im Sinne von Unterstützungs- oder Hilfsarbeiten für das Amt, für die Priester. Man hatte bald aber eher weibliche Laien im Blick, da nach damaliger Sichtweise die Aufgabenwahrnehmung durch Männer zu Verwechslungen mit den Amtsträgern führen könnte. (vgl. Reifenrath 1982: 359; Böttner 2001: 476)

Weibliche Laien als Seelsorgehelferin einzusetzen erschien vor diesem Hintergrund als ein günstiges Vorgehen, da die Seelsorgehelferin deutlich als Helfer der Amtsträger wahrgenommen würde, „[...] nahm sie doch offensichtlich eine subsidiäre apostolische Funktion wahr, keine eigenständige [...]“. (Böttner 2001: 476)

Einerseits beschäftigte sich mit der Frage eines Laienberufs der Caritasverband Freiburg, andererseits wurde das Thema auch vom Bonifatiusverein aufgegriffen. Eine Institutionalisierung der Unterstützungsfunktion von Laien in der Seelsorge wurde sowohl durch ein Seminar im Sauerland als auch durch die

---

<sup>253</sup> Bei Kasper 1975 und im „Beschluss Dienste und Ämter“ 1975 wird keine inhaltliche Unterscheidung zwischen den Bezeichnungen „Pastoralassistent“ und „Pastoralreferent“ vorgenommen und überwiegend der Begriff „Pastoralassistent“ verwendet.

Gemeindehelferinnenschule in Freiburg (eröffnet 1928) vorangetrieben. (Böttner 2001: 476)

„Bis 1945 blieb das Freiburger Seminar unter Leitung der katholischen Sozialarbeiterin *Margarethe Ruckmich* die einzige Ausbildungsstätte, die über mehrere Semester einschließlich einer kirchlichen Abschlussprüfung auf den Beruf der Seelsorgehelferin vorbereitete“. (Böttner 2001: 476, Hervorhebung im Original)

Auf dem Lehrplan von Margarete Ruckmich standen beispielsweise die Sekretariatsleitung im Pfarrhaus, die Geschäftsführung des Ausschusses für Caritas in der Pfarrei, Hilfe für Jugendliche, Hausbesuche (Böttner 2001: 476).

Die Helferinnen wurden Anfang des vergangenen Jahrhunderts zunächst in den Pfarrsekretariaten eingesetzt. Ihre **Aufgaben** lagen vor allem im Bereich des Sozialen, Caritativen und der Verwaltung. Durch Weiterbildungen und durch Engagement haben sie mit der Zeit auch im pastoralen Bereich Aufgaben übernommen. Mit dem Zweiten Vatikanischen Konzil erhielt die Mitarbeit der Frau eine ergänzte und korrigierte Grundlage. (Reifenrath 1982: 359f.)

„Das heilige Gottesvolk nimmt auch teil an dem prophetischen Amt Christi, in der Verbreitung seines lebendigen Zeugnisses vor allem durch ein Leben in Glauben und Liebe, in der Darbringung des Lobesopfers an Gott als Frucht der Lippen, die seinen Namen bekennen [...]“. (Lumen Gentium 1964: 12)

Durch den Heiligen Geist sind die Gläubigen „[...] geeignet und bereit, für die Erneuerung und den vollen Aufbau der Kirche verschiedene Werke und Dienste zu übernehmen gemäß dem Wort: ‚Jedem wird der Erweis des Geistes zum Nutzen gegeben‘ (1 Kor 12,7)“. (Lumen Gentium 1964: 12, Hervorhebung im Original)

„Lumen Gentium 12“ eröffnete damit die Möglichkeit eines pastoralen, hauptamtlichen Laienberufs und zwar für Männer und Frauen mit Aufgaben in den drei Grunddiensten. Mit dieser neuen Basis in „Lumen Gentium“ und den veränderten Aufgaben war auch eine Reform der Ausbildung notwendig geworden, da sich damit auch die Erwartungen und Herausforderungen an die Stelleninhaber veränderten. Im deutschsprachigen Raum wurden seit 1946 Fachschulen, seit 1971 Fachhochschulen gegründet, 1978/79 erfolgte die Verabschiedung von Rahmenstatuten, -ordnungen<sup>254</sup> pastoraler Laienberufe durch die Bischöfe der

---

<sup>254</sup> Die Bischöfe in Deutschland haben sich in verschiedenen Dokumenten auf Grundlage des Konzils und der „Gemeinsamen Synode“ zu den pastoralen Laienberufen geäußert:

„Zur Ordnung der pastoralen Dienste“ 1977,

deutschen Diözesen. In der Folge wurden auf Diözesanebene Statuten entwickelt. (vgl. Reifenrath 1982: 360; Böttner 2001: 476f.; Heinemann 1999b: 523; Hochstaffl 1985 [1984]: 13f.)

Gemeindereferenten werden definiert als "[...] Laien im pastoralen Dienst mit theologischer Fachschul-/Seminar- oder Fachhochschulausbildung oder mit

---

„Rahmenstatuten und -ordnungen für Diakone und Laien im pastoralen Dienst“ 1978/1979

(Letztere werden durch die „Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoralreferenten/Referentinnen“ 1987 ersetzt),

„Der pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde“ 1995.

Die Rahmenstatuten für Gemeinde- und Pastoralreferenten wurden 2011 in ein einziges Dokument zusammengeführt und um die neuen Entwicklungen der Pastoral sowie die Modularisierung von Studiengängen ergänzt. Die Rahmenordnungen wurden in der Version von 1987 beibehalten allerdings jeweils mit Zusatzdokumenten aus dem Jahr 2006 beziehungsweise 2008 ebenfalls um die neuen studienpolitischen Entwicklungen ergänzt.

Die Rahmenordnungen/-statute stellen eine Orientierung dar, die aber den einzelnen Diözesen einen Raum zur Gestaltung lässt. Im Erzbistum Freiburg sind sie Basis für die „Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg“ 1997 und die „Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg“ 1992. Die Dokumente aus dem Jahr 2006/2008/2011 sind daher nicht Gegenstand der Arbeit. (vgl. Beschluss zur Ordnung der pastoralen Dienste 1977; Grundsätze zur Ordnung der pastoralen Dienste 1977; Rahmenstatuten für Gemeindereferenten/-referentinnen und Pastoralreferenten/-innen 2011; Rahmenordnung für die Ausbildung, Berufseinführung und Fortbildung von Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen 1987; Rahmenordnung für die Ausbildung, Berufseinführung und Fortbildung von Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen 1987; Rahmenstatut für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1987; Rahmenstatut für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1987; Eckpunktepapier zur Modularisierung von Religionspädagogik 2011 [2006]; Anforderungen an die Modularisierung des Studiums Theologie 2011 [2008]; Vorwort zu den Rahmenstatuten und -ordnungen 1987: 5; Kreidler 2005: 117ff.; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]; Vorwort zu den Rahmenstatuten und -ordnungen 2011: 5f.; Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]; Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992; Rahmenstatut für Gemeindereferenten(innen) in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1978/1979 [1978]; Rahmenordnung für die Ausbildung, Berufseinführung und Fortbildung von Gemeindereferenten(innen) 1978/1979 [1979]; Rahmenstatut für Pastoralreferenten(innen) in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1978/1979 [1978]; Rahmenordnung für die Ausbildung, Berufseinführung und Fortbildung von Pastoralreferenten(innen) 1978/1979 [1979])

vergleichbarer Ausbildung nach erfolgreichem Abschluß der Zweiten Dienstprüfung“. (Rahmenstatut für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1987: 8)<sup>255</sup>

Heute<sup>256</sup> sind Gemeindereferenten normalerweise auf **Pfarrei-, Gemeindebeziehungsweise Seelsorgeeinheitsebene** unter der Leitung des dort verantwortlichen Pfarrers eingesetzt. Grundsätzlich sollen sie schwerpunktmäßig das kirchliche Amt unterstützen und an den Grundvollzügen der Kirche teilnehmen. In einigen Bereichen können sie Verantwortung für Konzeption und Inhalt der Arbeit übernehmen. Dabei kann es darum gehen, Menschen für ehrenamtliche Mitarbeit anzusprechen oder Gruppen beziehungsweise Ehrenamtliche zu begleiten oder Katechese zur Vorbereitung des Sakramentenempfangs und Religionsunterrichts durchzuführen. Bringt der Gemeindereferent beispielsweise aus einer vor seiner kirchlichen Mitarbeit abgeleisteten Ausbildung oder einer Fortbildung die Voraussetzungen und Qualifikationen mit, kann er kategoriale Seelsorgeaufgaben wahrnehmen. (vgl. Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 24f.; Rahmenstatut für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1987: 7f.; Freiburger Leitlinien 1996: 62; Freiburger Richtlinien 2005: 5; Böttner 2001: 477; Heinemann 1999b: 523; Freiburger Richtlinien 2013: 4, 7f.)

Sie sollen eine Lebensform aus dem Glauben heraus leben und dabei glaubwürdig das Evangelium bezeugen. Sie können unverheiratet oder verheiratet sein; die Zustimmung des jeweiligen Ehepartners zu dem Beruf ist erforderlich. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 9)

Der **Pastoralreferent** ist der jüngste pastorale Beruf (Schrappe 2007: 231). Vorgänger der Pastoralreferenten sind „Laientheologen“. Im deutschen Sprachraum gab es die ersten „Laientheologen“, d.h. Absolventen der Theologie an Universitäten, die nicht das Priesteramt anstrebten, in den 20er/30er Jahren. Ihr Berufsweg führte sie zumeist in den Lehrberuf; nach Kriegsende nahmen sie zunehmend Aufgaben

---

<sup>255</sup> Zu den Gemeindereferenten siehe auch Heinemann 1999b: 523.

<sup>256</sup> Zum Stand vor den Freiburger Richtlinien 2013, siehe auch Kap. 1.4.



innerhalb der Kirche wahr wie z.B. die Arbeit mit Jugendlichen, die Erwachsenenbildung, die Sozialarbeit. Immer mehr wurde dann auch die Gemeindegemeinschaft ein Tätigkeitsfeld für diese Gruppe. (vgl. Kasper 1975: 14; Gutmann/Mette 2000: 173f.)

Der Beruf entwickelte sich von Diözese zu Diözese unterschiedlich. Sein Entstehen wurde von einigen Diözesen mit Ablehnung, von anderen mit großer Zustimmung beantwortet. Pastoralreferenten waren in den letztgenannten Diözesen bald nicht mehr wegzudenken. Die Stellung, aber auch das Profil der Pastoralreferenten war allerdings vage beziehungsweise nicht geklärt; man umschrieb alsbald pragmatisch die Aufgaben des Pastoralreferenten mit dem Blick des Dienst- und Arbeitsrechtes. Oft hatte die Praxis mehr experimentellen Charakter als eine theologisch-pastoral reflektierte Basis. (vgl. Kasper 1975: 14; Kreidler 2005: 119)

Der Beruf kann sowohl von Männern als auch von Frauen, ob verheiratet oder unverheiratet, ausgeübt werden. Sie haben ein **theologisches Hochschulstudium** und die zweite Dienstprüfung absolviert. (vgl. Rahmenstatut für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1987: 33f., 36)

Der Pastoralreferent sucht „[...] mit den Gliedern der Gemeinden nach Wegen [...], wie das Evangelium jeweils in Familie, Kirche und Gesellschaft gemäß den persönlichen und beruflichen Situationen gelebt und bezeugt werden kann. Durch die Begleitung von einzelnen und die Arbeit mit Gruppen helfen sie, Kirche mitaufzubauen und Lebensbereiche der Gesellschaft mitzugestalten“. (Rahmenstatut für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1987: 33)

Er ist in allen Handlungsbereichen der Kirche tätig außer den sakramentalen Aufgaben, deren Vollzug die Weihe zum Priester erfordert (Gutmann/Mette 2000: 174f.). Der Beruf kann als Ergänzung des Amtes in der Kirche gesehen werden (Rahmenstatut für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1987: 33).

**Spezifisch** für den Pastoralreferenten ist es, bestimmte pastorale Bereiche eigenverantwortlich zu übernehmen. Dazu zählen zum Beispiel die Jugendarbeit, die Erwachsenenbildung, die Liturgie, die Diakonie und der Religionsunterricht.

Die Einsatzebene ist das Dekanat, ein Pfarrverband oder die Seelsorgeeinheit. Sie sind entweder einem Dekan beziehungsweise Pfarrer zugeordnet und vor allem für

Konzeptionen und Begleitung pfarreübergreifender Aufgaben in der Seelsorge zuständig. Sie arbeiten auch kategorial<sup>257</sup> und zur Begleitung und Ausbildung von Ehrenamtlichen im pädagogischen und theologischen Bereich. Auch nehmen die Rahmenstatute Bezug auf Möglichkeiten zur Verantwortungsübernahme eines Pastoralreferenten für Gemeinden, die keinen eigenen Priester haben. Er kann hier, neben anderen, zur Bezugsperson ernannt werden, es muss jedoch weiterhin deutlich sein, dass der Pfarrer die Gemeinde leitet.

Da der **Ausbildungsweg** mit dem Theologiestudium dem des Priesteramts ähnlich ist, soll auf das Verhältnis von Priester und Pastoralreferent eingegangen werden. Gemäß der „Synode“ sind Pastoralreferenten nicht Lückenbüßer aufgrund des Rückgangs der Priesterzahlen. Dies stünde im Widerspruch zum Selbstverständnis sowohl der Laien als auch der Priester. Gleichzeitig kann nicht von einer eindeutigen und statischen Grenzziehung zwischen dem Stand der Laien und dem der Priester ausgegangen werden, denn in der Vergangenheit nahmen Priester Aufgaben wahr, die in die Zuständigkeit der Laien fielen, und umgekehrt: Pastoralreferenten übernehmen Aufgaben, für die bislang der Priester zuständig war. Damit soll allerdings keineswegs die Unterscheidung von Priestern und Laien auf theologischer Ebene in Zweifel gezogen werden, doch die Grenzen von und zwischen beiden sind nicht endgültig festzulegen.

Die Bischöfe in Deutschland sind besorgt, dass die Übertragung von zu vielen **Aufgaben des Amtes** an Pastoralreferenten das Charakteristische dieses Berufes beziehungsweise des priesterlichen Amtes verdrängt. Die Schrift „Zur Ordnung der pastoralen Dienste“<sup>258</sup> betont unter Bezug auf die Beauftragung einschließlich der „missio canonica“, welche die Laien brauchen, dass damit kein Amt gemäß theologischem Begriffsverständnis übertragen wird. Der Dienst von Pastoralreferenten ist unter bischöflicher Leitung angesiedelt beziehungsweise

---

<sup>257</sup> Innerhalb der Kirche in Deutschland sind Tendenzen festzustellen, Pastoralreferenten vermehrt in der Kategorie einzusetzen, 33% sind in der Pfarrei. Die Pastoralreferenten gaben in einer Befragung an, dass sie dies folgendermaßen verstehen: In der Kategorie kommen sie weniger schnell in Aufgaben der Presbyter als in der Pfarrei. (vgl. Zulehner 2007: 212f.)

Die Zahlen des Erzbistums Freiburg liegen jedoch nicht auf diesem Niveau, denn 54% der Pastoralreferenten arbeiten derzeit im Territorium (vgl. Schabel 2014).

<sup>258</sup> Diese Schrift besteht u.a. aus folgenden Dokumenten: „Grundsätze zur Ordnung der pastoralen Dienste“ 1977; „Beschluss zur Ordnung der pastoralen Dienste“ 1977.

untersteht dem Priester, der im Einsatzbereich die leitende Verantwortung trägt. (vgl. Rahmenstatut für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1987: 33ff.; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 25; Freiburger Leitlinien 1996: 61f.; Heinemann 1999b: 522f.; Kreidler 2005: 118ff.; Kasper 1975: 14f.; Grundsätze zur Ordnung der pastoralen Dienste 1977: 10f., 17f.; Beschluss zur Ordnung der pastoralen Dienste 1977: 26)

Exkurs zur Beauftragung und „missio canonica“:

Hauptamtliche pastorale Laienmitarbeiter erhalten eine Beauftragung des Bischofs, pastorale Aufgaben zu übernehmen und am kirchenamtlichen Auftrag mitzuarbeiten (vgl. Böttner 2001: 476).

Im Erzbistum Freiburg findet bei Gemeinde- und Pastoralreferenten die Beauftragungsfeier nach der Zweiten Dienstprüfung sowie dem Assistenzjahr statt (vgl. Mähler 2003: 18). Wehrle hält diese Beauftragung für mehr als einen kirchenrechtlichen Akt, „[...] sie hat eine ekklesiale Dimension [...]“. (Wehrle 1998: 13)

„Wenn Pastoral- und GemeindeferentInnen im Auftrag der Kirche in einer konkreten Gemeinde aktiv werden, dann treten sie [...] in ganz ähnlicher Weise der Gemeinde gegenüber, wie dies den Dienst des Weiheamtes ausmacht: im Dienst der großen Bewegung Gottes auf die Welt hin, einer Bewegung, die in der Menschwerdung ihren Höhepunkt erreicht hat und in der Kirche als sakramentaler Struktur, im Wort Gottes, in der Liturgie und in der Diakonie bleibend gegenwärtig ist“. (Wehrle 1998: 13).

Kramer und Berchtold unterstreichen dies in ihren Artikeln, die u.a. die Beauftragung von Pastoralreferenten behandeln:

„Die Beauftragung durch den Bischof greift die aktive Teilhabe aller Getauften und Gefirmten an der Sendung der Kirche auf. In ihr erkennt die Ortskirche ein gegebenes Charisma an. Sie stellt die Berufung eines einzelnen in den Dienst der Ortskirche und befähigt zu einem Handeln im Namen der Kirche“. (Kramer 2005: 114)

Die Beauftragung beziehungsweise Aussendung (je nach Diözese wird entweder der Begriff „Aussendung“ oder „Beauftragung“ gebraucht) entspricht nicht lediglich einem Arbeitsvertrag zur Anstellung bei einem Arbeitgeber (vgl. Berchtold 2007: 250). Dieser Vorgang „[...] beinhaltet eine besondere Bindung an die jeweilige Diözese und ihren Bischof. Er ist [...] ein Zeichen der In-Dienstnahme für das Evangelium und die Kirche, ein Zeichen dafür, dass Pastoralreferent nicht einfach ein ‚Job‘ ist, sondern mit besonderer Verantwortung für den Aufbau von Kirche und Gemeinden versehen ist“. (Berchtold 2007: 250)

Beide Berufsgruppen benötigen neben der Beauftragung die „missio canonica“ (vgl. Ordnung für Gemeindeferenten/Gemeindeferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 5; Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 1; Rahmenstatut für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland 1987: 39). Nach Auskunft des Ausbildungsleiters für Theologiestudierende im Erzbistum Freiburg findet die Beauftragung und die Erteilung der „missio“ gleichzeitig in einem Gottesdienst statt. Siehe dazu Denger 2014a.

### **Zur „missio canonica“:**

Es geht bei diesem Begriff um einen rechtlichen Vorgang der Sendung innerhalb der Kirche (Riedel-Spangenberg 2004a: 662). Dieser unterscheidet sich „[...] zur theologisch begründeten göttlichen Sendung Jesu Christi sowie zur universalen Heilssendung der ganzen Kirche in der Welt, an der alle Getauften teilhaben [...], wie auch zur spezifischen Sendung in der Nachfolge des Petrus [...] und der übrigen Apostel [...]“. (Riedel-Spangenberg 2004a: 662)

Der Begriff „missio canonica“ fasst in sich, allerdings nicht zweifelsfrei, unterschiedliche kirchliche Sendungsformen zusammen. Diese Sendungsformen haben jedoch alle ihren Ursprung in denjenigen, die Leitungsvollmacht innehaben. Der CIC verwendet diesen Begriff jedoch nicht ausdrücklich, sondern umschreibt ihn. (Riedel-Spangenberg 2004a: 662)

„Kirchliche Sendungen sind Vorgänge, die verschiedene Arten der rechtlichen Teilhabe am kirchenamtlichen Sendungsauftrag bezeichnen“. (Riedel-Spangenberg 2004a: 662)

Die unterschiedlichen Sendungen von Laien beziehungsweise Klerikern stehen in einem Verhältnis zu denjenigen, die Träger der hoheitlichen Leitungsvollmacht sind oder sie haben ihren Ursprung in diesen (wie z.B. dem Papst/den Bischöfen) (Riedel-Spangenberg 2004a: 662f.).

Aus folgenden Ausprägungen kann die „missio canonica“ bestehen: Sie „[...] kann bestehen in der rechtlichen Bestimmung [...] der im Weihesakrament verliehenen Vollmacht [...], in der Übertragung eines Amtes [...], in der Delegation von Leitungsvollmacht [...], in der Gewährung einer Befugnis [...] und in Beauftragungen oder Ermächtigungen [...] zum öffentlichen Handeln im Namen der Kirche in den Bereichen der Verkündigung und Lehre, der sakramentalen und gottesdienstlichen Feiern sowie als Mitwirkung bei der Leitung [...]“. (Riedel-Spangenberg 2004a: 663)

In staatskirchenrechtlichem Verständnis steht die Zusammenarbeit Staat-Kirche im Mittelpunkt. Es geht bei der „missio canonica“ um Einstellung von Religionslehrern oder Professoren für Theologie und zeigt die Zustimmung der Kirche und die Beauftragung zu deren Lehrtätigkeit. (Riedel-Spangenberg 2004a: 663)

Anliegen des Konzils war es, „[...] daß den entsprechend ausgebildeten Katechisten, wo es angezeigt erscheint, die kanonische Sendung in einer öffentlichen liturgischen Feier gegeben werde, damit sie beim Volk in Glaubensfragen größere Autorität genießen“. (Ad Gentes 1965: 17)

Die Bischöfe in Deutschland legten darüber hinaus 1977 fest, dass der Rahmen zur Übergabe der „missio“, die notwendig ist, um an kirchenamtlichen Aufgaben mitzuarbeiten, keine zu starken Ähnlichkeiten zu den Weiheriten der Ordinationsstufen aufweisen darf, um Verwechslungen zu vermeiden (vgl. Bausenhardt 2002: 60; Beschluss zur Ordnung der pastoralen Dienste 1977: 26).

Die **Gemeindeleitung** insgesamt liegt nicht bei pastoralen Laienmitarbeitern. Trotzdem können Aufgaben des Priesteramtes von Laien mit entsprechender Qualifikation wahrgenommen werden. Eine Mit-arbeit an Gemeindeleitungsaufgaben ist damit gegeben. (vgl. Kasper 1975: 15)

„Nur in erklärten Notsituationen sollen als befristete Übergangslösung erfahrene und bewährte Laien im Namen des Pfarrers als ‚Bezugspersonen‘ bestimmte Aufgaben der Gemeindeleitung in Filialgemeinden übernehmen [...]“. (Kasper 1975: 15)

Würde man jedoch die Rolle des Berufes der Pastoralreferenten lediglich durch die Möglichkeiten, Aufgaben des priesterlichen Amtes zu übernehmen definieren, würde einerseits der Pastoralreferent zu einem „Minikaplan“ (Kasper 1975: 15), der Priester andererseits würde auf seine sakramentalen Aufgaben, für deren Wahrnehmung er mit der Weihe legitimiert ist, siehe Kap. 4.1.1, reduziert. Jurisdiktionsvollmacht und Weihevollmacht wären damit getrennt, was deutlich nicht den Absichten des Konzils entspricht. Um die Stellung der Pastoralreferenten zu bestimmen, muss daher nicht auf die Abgrenzung zum beziehungsweise die Teilhabe am Priesteramt zurückgegriffen werden. (vgl. Kasper 1975: 15f.)

Seine Stellung, und hier bezieht sich Kasper auf „Lumen Gentium 31“, ist durch die spezifische Sendung der Laien gekennzeichnet, seine Sendung in die Welt (vgl. Kasper 1975: 16).

Das Verhältnis von **Diakon** und Pastoralreferent ist einerseits gekennzeichnet durch das jeweilige Verhältnis zur Gemeinde (vgl. Kasper 1975: 16). Der Diakon „[...] steht im Spannungsfeld von Rand und Mitte der Gemeinde, [der Pastoralreferent, M.S.] zwischen weltlichem Sachbereich und Ganzem der Gemeinde und insofern grundsätzlich innerhalb der Außen-Innen-Relation, die für den Laien charakteristisch ist“. (Kasper 1975: 16)

Im Alltag und in der Praxis sind die Übergänge zwischen Pastoralreferent und Diakon jedoch oft fließend (Kasper 1975: 16). Andererseits unterscheidet sich der Diakon von pastoralen Laienmitarbeitern durch die sakramentale Weihe, die er von einem Bischof erhält, denn damit ist sein Amt in besonderer Weise „[...] auf den Dienst Christi und der Kirche [...]“ (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 38) ausgerichtet (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37f.).

Mit der Weihe hat er eine öffentliche Beauftragung und Bevollmächtigung, am amtlichen Dienst der Kirche sowie an der Verantwortung des Priesters teilzuhaben. Er vergegenwärtigt damit die Sendung durch Jesus und soll dadurch die jeweilige Gemeinde speziell für die Diakonie sensibilisieren. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 38; Spindel 1993: 200f.; Heinemann 1999b: 519f.; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 25; Freiburger Leitlinien 1996: 43f.)

Die Synode in Würzburg hat vielerlei **Hoffnungen**, besonders von Frauen, geweckt, der Beruf des Pastoralreferenten könne zu einer nahezu gleichwertigen beruflichen Option neben dem Priester werden und ein dem Theologiestudium entsprechender Einsatz sei möglich. Vielen dieser Erwartungen wurde nicht entsprochen. Zuvor stand vor allem Frauen nach einem Theologiestudium lediglich der Beruf der Religionslehrerin oder eine Tätigkeit im außerschulischen Bildungsbereich offen. Die ersten Pastoralreferenten nannten sich „Diplom-Theologen in der Pfarreseelsorge“. (vgl. Kellner 2005: 102; Gutmann/Mette 2000: 174; Kasper 1975: 14)

Der Einsatz von Gemeinde- und Pastoralreferenten ist einerseits **vielfältig**, andererseits unbestimmt. In Schweizer Diözesen beispielsweise nehmen Laienmitarbeiter auch Gemeindeleitungsaufgaben wahr. Ihr Selbstverständnis entspricht dort daher auch weniger dem eines Laien als dem eines Pfarrers, dem eingeschränkte Befugnisse zustehen. (Karrer 2007: 212f.)

Die Regelungen, die innerhalb der **einzelnen Diözesen** die Basis für den Einsatz der Pastoralreferenten bilden, sind deutschlandweit nicht identisch. Einzelne Bistümer setzen sie vor allem in Gemeinden ein, andere schwerpunktmäßig oder allein im kategorialen oder überpfarreilichen Bereich, manche Diözesen haben den Beruf überhaupt nicht, manche haben regelmäßig Pastoralreferentenstellen besetzt und in anderen Diözesen wiederum gibt es keine Perspektive, siehe Kap. 1.1. Ihrer Qualifikation entsprechende Arbeiten können Pastoralreferenten in einer Reihe von Diözesen nicht ausüben, da diese dort Priestern vorbehalten sind. Die Bandbreite an Kriterien, nach denen einzelne Aufgaben ausschließlich dem Priester zugeordnet werden, ist jedoch groß; z.B. werden in manchen Diözesen Beerdigungen seit langer Zeit von Pastoralreferenten übernommen, in anderen Bistümern dürfen die Aufgabe lediglich Priester beziehungsweise Diakone übernehmen. In manchen Diözesen leiten sie quasi die Gemeinde und dabei das Pfarrsekretariat und Wortgottesdienste, andere erlauben lediglich eine Referententätigkeit in der Region oder Diözese. (vgl. Gutmann/Mette 2000: 174f.; Knickmann-Kursch 2005: 109; Kreidler 2005: 117ff.; Kellner 2005: 100, 102f.)

Aus Sicht der **Managementlehre** sind die Nichtordinierten Gehilfen des Priesters beziehungsweise letzten Endes der Bischöfe. Es zeigt sich die klar hierarchische Prägung. Wenn auch Zusammenarbeit der Dienste gefordert wird, so stehen diese

Dienste unter der klaren Leitungskompetenz des Priesters beziehungsweise Pfarrers. (vgl. Neumann 1981: 220)

Laien wirken „an der Leitung der Gemeinden“ (Zollitsch 2003a: 9) und an den amtlichen Diensten (Verkündigung, Diakonie, Gottesdienst) mit, haben aber schließlich nicht die Leitungskompetenz inne (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 4ff.; Zollitsch 2003a: 9).

Das Konzept der **Seelsorgeeinheiten** greift im Rahmen der Leitungskompetenz- und Aufgabenzuweisung für pastorale Laienmitarbeiter die gesamtkirchlichen Regelungen auf und führt sie weiter aus. Laien im hauptberuflichen pastoralen Dienst werden beschrieben als Menschen mit Taufe und Firmung, die Dienste wie zum Beispiel in der Verkündigung, Diakonie oder im Gottesdienst wahrnehmen. Eine bischöfliche Beauftragung ist notwendig. Als Qualifikation benötigen sie eine theologische Ausbildung. Sie wirken an der Seelsorge, am amtlichen kirchlichen Dienst mit, haben jeweils Schwerpunkte in ihrer Arbeit und sollen dabei besonders ehrenamtliche Mitarbeiter zur Übernahme von Aufgaben gewinnen und sie in diesen Aufgaben unterstützen und begleiten und mit ihnen zusammenarbeiten. Sie sollen eigene Verantwortungsbereiche allerdings unter Gesamtleitung des Pfarrers wahrnehmen. (vgl. Pastorale Leitlinien 2005: 7, 22; Freiburger Richtlinien 2005: 5ff.; Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 5; Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 1ff.; Kasper 1975: 9; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 25, 32)

Die Leitungskompetenzen, Aufgaben und notwendigen Qualifikationen der **Gemeindereferenten** in **Seelsorgeeinheiten** des Erzbistums Freiburg leiten sich, neben den gesamtkirchlichen Regelungen, aus der noch im Jahr 2014 gültigen diözesanen Ordnung von 1997 ab<sup>259</sup>. Gemeindereferenten können in Voll- oder Teilzeit auf einer Stelle arbeiten (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 6). Sie „[...] tragen Verantwortung für die drei Grunddienste der Kirche

---

<sup>259</sup> Deren Gültigkeit im Jahr 2014 wurde von Jürgen Zipfel in einer Mail vom 13. Mai 2014 bestätigt (vgl. Zipfel 2014).

(Verkündigung, Liturgie und Diakonie) [...]“. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 6)

Schwerpunktmäßig sind sie auf Pfarrgemeinde- oder Seelsorgeeinheitsebene eingesetzt. Sie stehen unter der Leitung des für ihren Einsatzbereich verantwortlichen Priesters. Mit ihm und weiteren haupt- oder ehrenamtlichen Mitarbeitern arbeiten sie zusammen. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 6 )

„Dabei sollen ihnen einzelne Aufgaben in besonderer Verantwortung übertragen werden“. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 6)

In ihre Arbeit in der Pastoral sollen sie Gläubige integrieren und diese darüber hinaus dazu ermuntern und befähigen, Aufgaben wahrzunehmen, und sie dabei unterstützen und begleiten. Die konkreten Aufgaben werden im Rahmen der Stellenumschreibung durch das Ordinariat in Zusammenarbeit mit dem direkten Dienstvorgesetzten sowie dem jeweiligen Gemeindereferenten beschlossen. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 6)

Gemäß der Ordnung von 1997 hat der Gemeindereferent konkret folgende **Aufgaben**<sup>260</sup>:

**Verkündigung:**

„Hilfen zur Verwirklichung des Evangeliums in den konkreten Lebenssituationen; Einzelgespräche und Hausbesuche; Begleitung von Gruppen, Familien- und Nachbarschaftskreisen; Gewinnung und Befähigung von Gemeindemitgliedern und Gruppen zum Glaubenszeugnis und Glaubensgespräch; Aufgaben in der Kinder- und Jugendpastoral; Befähigung von Eltern und anderen Erwachsenen zur Einführung der Kinder in den Glauben; Mitarbeit in der Gemeindekatechese, insbesondere in der Sakramentenkatechese. Der Gemeindereferent [...] erteilt in der Regel in Grund-, Haupt- oder Realschulen [...] Religionsunterricht. Bei entsprechender Ausbildung

---

<sup>260</sup> Es ist zwar in der Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen bereits von „Seelsorgeeinheiten“ die Rede. Da sie jedoch im Jahr 1997 in Kraft trat, sind ihre Basis noch nicht die Leitlinien und Richtlinien von 2005.



kann er [...] auch in Sonder- und Berufsschulen eingesetzt werden“. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 7)

**Liturgie:** „Begleitung von Liturgiekreisen; Anregung und Befähigung zur Teilnahme an liturgischen Feiern; Mitwirkung bei der Vorbereitung und Gestaltung von Gottesdiensten; Mitwirkung bei der Liturgie im Rahmen der den Laien zukommenden Dienste; Gewinnung, Befähigung und Begleitung von Mitarbeitern [...] für Gottesdienste“. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 7)

Nach einer speziellen Beauftragung des Erzbischofs kann er „[...] mit der Wahrnehmung des Begräbnisdienstes sowie [...] mit der Leitung von Wortgottesdiensten am Sonntag [...]“ (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 7) betraut werden (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 7).

**Diakonie:** „Mitarbeit bei diakonischen Aufgaben in der Gemeinde; Einzelhilfe; Aufbau und Begleitung von Besuchsdiensten einschließlich Krankenbesuchsdiensten; Gewinnung und Begleitung ehrenamtlicher Mitarbeiter [...] im Bereich der Diakonie; Begleitung ehrenamtlicher Helfergruppen und Unterstützung von Selbsthilfegruppen in der Gemeinde; Aufgaben in der kirchlichen Jugendarbeit, in der Altenpastoral und der Ausländerseelsorge; Freizeit- und Ferienmaßnahmen; Kooperation mit kirchlichen und kommunalen Einrichtungen im Bereich der Caritas und des Sozialwesens“. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 7)

Gemeindereferenten wirken dabei mit, **Gemeinde aufzubauen** durch: „Bildung von Gruppen; Gewinnung und Begleitung von [...] Gruppenleitern sowie ehrenamtlichen Mitarbeitern [...]; Mitarbeit in Ausschüssen des Pfarrgemeinderates; Mitarbeit bei der Planung, Organisation und Durchführung von Bildungsangeboten im Bereich der Jugend- und Erwachsenenbildung; Unterstützung und Förderung der Arbeit katholischer Verbände“. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 7)

Liegt die passende und adäquate Eignung vor, kann ein Gemeindereferent Aufgaben aus **speziellen Tätigkeitsfeldern**, wie zum Beispiel der Jugend-, Kranken-, Frauenpastoral übernehmen. Die Ordnung geht bereits auf einen Einsatz in Seelsorgeeinheiten ein, in der Gemeindereferenten Aufgaben bekommen können, die pfarreiübergreifend kategoriale Bereiche betreffen. Innerhalb der Seelsorgeeinheit kann ein Gemeindereferent Bezugsperson einer speziellen Pfarrei sein. (vgl. Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 7f.)

Er hat damit die „[...] Verantwortung für das Leben der Gemeinde“. (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 8)

**Mehrere Wege** führen im Erzbistum Freiburg zum Beruf des Gemeindereferenten. Dazu zählt ein Seminar für Religionspädagogik und Gemeindepastoral im Sinne einer Fachakademie oder Fachschule, eine Fachhochschule oder eine berufsbegleitende Ausbildung (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 5).

Daran anschließend muss jeweils die Berufseinführungsphase absolviert werden; in dieser Zeit wird der sich in Ausbildung befindliche Gemeindereferent „Gemeindeassistent“ genannt (Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 5)<sup>261</sup>.

Die **Ausbildung** ist durch drei Abschnitte gekennzeichnet. In der ersten Phase geht es um den Erwerb theologischer sowie religionspädagogischer Kenntnisse; auch ein berufspraktisches Jahr zählt dazu. Dieser Abschnitt dauert vier Jahre; die erste Dienstprüfung bildet den Abschluss.

Die zweite Phase nennt sich Berufseinführung. Es geht um die praktische Ausbildung in der Pastoral und dabei das Aneignen von spezifischen Kenntnissen aus den unterschiedlichen Bereichen von Pastoral in Gemeinden und darüber hinaus des Religionsunterrichts. Ihr zeitlicher Rahmen liegt normalerweise bei zwei Jahren; die zweite Dienstprüfung bildet den Abschluss.

---

<sup>261</sup> Zur Ausbildung, den Ausbildungswegen, siehe auch Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 10ff.

Die dritte Phase ist die andauernde Fortbildung nach der Berufseinführung. Sie hat das Ziel, den Gemeindeferenten weiterhin zur Ausübung seines Berufes zu befähigen; diese Befähigung zu erhalten und auszubauen. (Ordnung für Gemeindeferenten/Gemeindeferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 10ff.)

Voraussetzung zur Ausübung des Berufs ist darüber hinaus „[...] die kirchliche Sendung durch den Erzbischof als Beauftragung zum pastoralen Dienst sowie die Missio canonica zur Erteilung von schulischem Religionsunterricht“. (Ordnung für Gemeindeferenten/Gemeindeferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 5)

Die Aufgaben, Qualifikationen und Leitungskompetenzen der **Pastoralreferenten** in Seelsorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg leiten sich, neben den gesamtkirchlichen Regelungen, aus der noch im Jahr 2014 gültigen Ordnung von 1992 ab, die bislang nicht verändert wurde<sup>262</sup>. Pastoralreferenten sind „[...] Laien im pastoralen Dienst mit theologischem Hochschulabschluss nach erfolgreicher Beendigung der Berufseinführung [...]“. (Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 1)

Pastoralreferenten stehen „[...] unter der Leitung des Erzbischofs, der sie auch zu ihrem Dienst bestellt“. (Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 1)

In ihrem Einsatzgebiet stehen sie unter Leitung des Priesters, der für den jeweiligen Bereich verantwortlich ist. Der Pastoralreferent übernimmt pastorale Fachbereiche, was spezifisch für sein Aufgabenportfolio ist. Zumeist ist er auf Ebene der Seelsorgeeinheit oder des Dekanats tätig. Eine Stellenbeschreibung gibt konkret Auskunft über die Aufgabenschwerpunkte des Pastoralreferenten. (Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 1f.)

---

<sup>262</sup> Deren Gültigkeit im Jahr 2014 wurde von Jürgen Zipfel in einer Mail vom 13. Mai 2014 bestätigt (vgl. Zipfel 2014). Jürgen Zipfel ist in der „Abteilung Seelsorgepersonal und Bildung“ für Pastoralreferenten zuständig (Erzbistum Freiburg 2014c: 2).

Es sind jedoch **Aufgaben** aus den im Folgenden aufgeführten Bereichen<sup>263</sup>:

#### **„Aufbau von Gruppen und Förderung von Initiativen**

- Gewinnung und Begleitung von ehrenamtlichen Mitarbeitern,
- Heranbildung und Begleitung von Leitern altersspezifischer, problemorientierter und projektorientierter Gruppen,
- Mitarbeit in solchen Gruppen und Initiativen.

#### **[...] Vermittlung zwischen Verkündigung und konkreten Lebenssituationen**

- Bildung und Begleitung von Gesprächskreisen und Gesprächsgruppen,
- Gewinnung und Befähigung von Mitarbeitern für Glaubensgespräche in verschiedenen Gruppen,
- Glaubensseminare und Theologische Erwachsenenbildung,
- Gemeindekatechese,
- Ehe- und Familienpastoral (z. B. Ehevorbereitung, Ehe-begleitung, Familienkreise, Hilfen zur religiösen Erziehung),
- Hilfen zur gläubigen Bewährung in den unterschiedlichen beruflichen, familiären und sozialen Aufgabenfeldern sowie in Grenzerfahrungen des Lebens,
- Hochschul- und Militärseelsorge.

#### **[...] Jugendarbeit, Erwachsenenbildung, katholische Verbandsarbeit**

- Kirchliche Jugendarbeit,
- Erwachsenenbildung und Mitarbeit in der übrigen gemeindlichen Bildungsarbeit,
- Unterstützung und Förderung katholischer Verbandsarbeit.

#### **[...] Schulischer Religionsunterricht**

- Erteilen von schulischem Religionsunterricht (in der Regel 6 - 12 Wochenstunden),
- Mitarbeit in der Schulseelsorge.

#### **[...] Persönliche Beratung**

- Beratung in Glaubens- und Lebensfragen,

---

<sup>263</sup> Es ist zwar auch in der Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen bereits von „Seelsorgeeinheiten“ die Rede (vgl. Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 2, 6). Da sie jedoch im Jahr 1992 in Kraft trat, sind ihre Basis noch nicht die Leitlinien und Richtlinien von 2005.

- Hausbesuche.

[...] **Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit**

- Medien und Öffentlichkeitsarbeit,
- Kontakte mit gesellschaftlichen Gruppen und Verbänden.

[...] **Mitwirkung in der Liturgie**

- Aufbau und Begleitung von Gottesdienstvorbereitungsgruppen,
- Gewinnung und Begleitung von Gottesdienst Helfern und Mitarbeitern in der Liturgie,
- Vorbereitung und Gestaltung von Gottesdiensten.

[...] **Diakonie**

- Gewinnung und Begleitung von Mitarbeitern für sozialcaritative Aufgaben (z.B. Besuchsdienste für Krankenhäuser, Altenheime, Gefängnisse, Neuzugezogene, Kranke und alte Menschen in der Gemeinde; Mitarbeiter in sozialen Brennpunkten),
- Seelsorge in Kliniken, Krankenhäusern, psychiatrischen Anstalten, Gefängnissen und ähnlichen Einrichtungen,
- Mitarbeit in Heimen und Internaten,
- Kur- und Tourismusseelsorge,
- Mitarbeit bei diakonischen Aufgaben; Kooperation mit kirchlichen und kommunalen Einrichtungen im Bereich der Caritas und des Sozialwesens“. (Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 2f., Hervorhebung, M.S.)

Die Ausbildung gliedert sich in eine erste und zweite Bildungsphase. Die erste **Ausbildungsphase** besteht aus dem theologischen Studium (z.B. Diplom oder Staatsexamen), der Teilnahme am Interessentenkreis, der Absolvierung von Praktika sowie im Idealfall zwei Jahre bevor die Bewerbung für die Berufseinführung (zweite Phase) erfolgt, dem Antrag auf Teilnahme am Bewerberkreis. Ziel beider Kreise ist es, den Bewerber praktisch und spirituell auf seine Berufstätigkeit vorzubereiten. Speziell der Bewerberkreis verfolgt die Ziele, zukünftige Kollegen kennenzulernen, sich in geistlicher und menschlicher Hinsicht auf den Beruf vorzubereiten sowie sich mit praktischen Fragen der Pastoral zu beschäftigen. Nach dem Studium schließt sich die dreijährige Berufseinführungsphase mit Vorbereitungsdienst (zwei Jahre) sowie einem berufspraktischen Jahr an. Es geht während des Vorbereitungsdienstes

unter anderem um Veranstaltungen zum Dienst in der Pastoral, zum Religionsunterricht, um eine spirituelle Ausbildung und einen Pfarreinsatz von eineinhalb Jahren mit parallel stattfindenden Veranstaltungen zur Reflexion der Praxis. Anschließend erfolgt die zweite Dienstprüfung und nach Entscheidung des Ordinariats die Übernahme ins praktische Jahr mit einer Tätigkeit schwerpunktmäßig in spezifischen Sachgebieten und dem Unterricht an Berufsschulen sowie einer begleitenden Ausbildung zur Reflexion und zur Vertiefung der Spiritualität. Nach der zweiten Ausbildungsphase und unbefristeten Übernahme in den Dienst der Diözese erfolgt die bischöfliche Beauftragung und der praktische Einsatz mit ergänzenden und weiterführenden Fortbildungsangeboten. (vgl. Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 4ff.)

Zusammengefasst sind hauptberufliche pastorale Laienmitarbeiter im Sinne der Gemeinde- und Pastoralreferenten in Seelsorgeeinheiten aus **Managementperspektive** der klaren Leitungskompetenz des Pfarrers unterstellt (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 6f.).

Gemeindereferenten sind eher auf Gemeindeebene, Pastoralreferenten auf Pfarrverbandsebene oder im Dekanat eingesetzt. Gemeindereferenten haben eher Unterstützungsfunktion, Pastoralreferenten eigene pastorale Verantwortungsbereiche, wobei die detaillierten Aufgabenzuschreibungen in den jeweiligen Ordnungen kaum differieren. Beide Berufe unterscheiden sich jedoch durch die Art der Qualifikation. Pastoralreferenten müssen ein theologisches Hochschulstudium vorweisen, Gemeindereferenten eine Ausbildung an der Fachhochschule, Fachakademie oder berufsbegleitend.

Im Folgenden geht es um einen **ekklesiologischen** Blick auf die pastoralen Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten.

## 4.2 Ekklesiologischer Blick

### 4.2.1 Entwicklung bis zum Zweiten Vatikanischen Konzil

**Jahrhundertlang** waren Laien an der Wahrnehmung pastoraler Angelegenheiten und Aufgaben nicht beteiligt. Das Zweite Vatikanum begründete eine Wende. Bis dahin wurde die Position vertreten, die „eigentliche Kirche“ (Demel 2005: 168) werde vom Klerikerstand gebildet. Es sind schließlich die Kleriker, denen Vollmachten zuteil sind. Der andere Stand seien die Laien<sup>264</sup> im Sinne des minderberechtigten, einfachen Volkes, das kaum mit Rechten ausgestattet ist, das dem Stand der Kleriker als deren Untertanen Folge zu leisten hätte, ihnen Opfer und Gebete darbringen soll. Sie hatten den Status als Objekte, die Seelsorge empfangen, beziehungsweise höchstens als Helfer der Kleriker, was in der Bezeichnung „Seelsorgehelferin“ deutlich wurde. (vgl. Demel 2005: 168; Demel 2000: 555f.; Gutmann/Mette 2000: 173)

In der Folge dieser Entwicklung und Differenzierung von Klerikern und Laien wird im „**Decretum Gratiani**“ (erste Rechtssammlung für die Gesamtkirche, 12. Jahrhundert darauf eingegangen (vgl. Demel 2000: 556<sup>265</sup>). Es wird nach Neumann dort grundsätzlich ausgeführt<sup>266</sup>: „Es gibt zwei Geschlechter von Christen. Dem einen kommt es zu, den göttlichen Dienst zu verrichten und der Betrachtung wie dem Gebet hingegeben zu sein. Dieses Geschlecht der Gottgeweihten, die sich von allem weltlichen Getriebe fernhalten, bilden die Kleriker. ... Das andere Geschlecht der Christen sind die Laien. Laos bedeutet nämlich Volk. Ihnen, den Laien ist es gestattet, Güter zu besitzen..., Frauen zu heiraten, das Land zu bebauen, Recht zu sprechen, Prozesse zu führen, Opfergaben vor den Altar zu bringen und (dem Klerus) den Zehnten zu leisten, denn so können sie gerettet werden, wenn sie Unrecht vermeiden und Gutes tun.“ (c. 7C 12q.1)“. (Neumann 1981: 98)

---

<sup>264</sup> Mit dem Begriff „Laie“ wurden allerdings der Adel und die Fürsten bezeichnet. Wenn es um die Macht ging, hatte das schlichte Volk oder der einfache Gläubige lediglich die Rolle des Gefolgsmanns, Soldaten oder Untertan. (Neumann 1981: 99)

<sup>265</sup> Zu Kapitel 4.2.1 insgesamt, siehe auch Demel 2000: 556.

<sup>266</sup> Der Originaltext findet sich im „Decretum Gratiani“ C.12q.1c.7 (vgl. Friedberg 1959: 678; Demel 2000: 556; Neumann 1981: 98).

Auch **1917** wird im Gesetzbuch der Kirche festgestellt: "**Nach göttlicher Anordnung sind in der Kirche die Kleriker und die Laien voneinander verschieden**". (c. 107 CIC/1917<sup>267</sup>, Hervorhebungen im Original)

Daraus wird an anderer Stelle gefolgert, dass Kleriker die Laien leiten und den Gottesdienst vollziehen (vgl. c. 948 CIC/1917; Demel 2000: 556).

#### **4.2.2 Position im Zweiten Vatikanischen Konzil**

Eine fundamental **veränderte Sicht** auf Laien und Kleriker setzte sich im Konzil durch. Grund war ein Wechsel der Perspektive des kirchlichen Selbstverständnisses und zwar vom Modell der Hierarchie zum Modell der „communio“. (vgl. Demel 2005: 168)<sup>268</sup>

Das Verhältnis der jeweiligen Glieder des Volkes Gottes zueinander ist damit grundlegend und in seiner Struktur durch das „**communio**“-Prinzip gekennzeichnet, siehe auch Kap. 3. Mit der „communio“ ist Gleichheit vor Unterschiedlichkeit der Glieder gestellt. (vgl. Eckart 1998: 74)

Über Jahrhunderte waren die Träger von Verantwortung in der Kirche von den sogenannten Objekten ihrer Sorge getrennt. Diese Trennung ist nun beendet. (Marcus 1998: 71)<sup>269</sup>

Die Freiburger Richtlinien stellen auf den ersten Seiten fest: „[...] das Wesen der Kirche [ist, M.S.] Communio [...]“. (Freiburger Richtlinien 2005: 3)

Sie greifen dies auch am Ende auf mit dem Zitat des früheren Erzbischofs Saier: „„Gemeinsam sind wir als Getaufte, Gefirmte und zu amtlichem Dienst Bestellte in die Verantwortung gerufen. Unserer Aufgabe werden wir jedoch nur in einem wirklichen Miteinander gerecht““. (Saier 1991: 20 zit. n. Freiburger Richtlinien 2005: 11)

Kleriker und Laien haben **unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte**. Diese können sich darauf beziehen, Gemeinden aufzubauen oder Dienst für die Gesellschaft zu leisten. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 28)

---

<sup>267</sup> Die Angaben zum CIC von 1917 nehmen Bezug zu Jone 1950, 1952.

<sup>268</sup> Siehe Kap. 3.3.

<sup>269</sup> Siehe auch Mertes 2000: 32.



Dienst für Gott im Rahmen des Gottesdienstes, Dienst für die Menschen, Dienst für das Heil und Dienst für die Welt sind jedoch nicht trennbar, siehe Kap. 4.1.1, denn „[...] alle Dienste sind Gottesdienst, alle Dienste bauen Gemeinde auf, alle Dienste sind Dienst am Menschen“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 28)

Damit die einzelnen Dienste Wirkung entfalten können, sind die Möglichkeit zu autonomem Handeln und das Zugeständnis von Freiräumen wesentliche Voraussetzungen; gleichzeitig müssen die Dienste kooperieren und sich ergänzen (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 28).

„Die Kooperation der pastoralen Dienste und aller Glieder der Gemeinde darf sich nicht im Technischen und Praktischen erschöpfen. Vielmehr muß in der Zusammenarbeit der ganzen Gemeinde sichtbar werden, daß Jesus Christus ihr Grund und ihr gemeinsames Maß ist. Der gemeinsame Dienst muß aus der Gemeinschaft des Gebets und der Eucharistie und aus dem Austausch des Glaubens wachsen“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 55)

Wenn vor der Unterscheidung von Klerikern und Laien der Gemeinschaftscharakter steht, so geht es um Betonung des Individuums innerhalb der Kirche und in dieser Gemeinschaft, dieser „communio“ ist **Partizipation** und **Kommunikation** der Ämter von existentieller Bedeutung (vgl. Kehl 1992: 37, 439; Mertes 2000: 32; Pottmeyer 1996: 142f.). Es gibt in der Kirche zwar grundsätzlich verschiedene Ämter, die aber gerade deshalb miteinander kooperieren und sich ergänzen müssen, um den „Leib Christi“<sup>270</sup> aufzubauen (Wehrle 1998: 14). Es geht um Gemeinschaft innerhalb der Vielfalt (Eckart 1998: 74; siehe dazu auch Kap. 3.3).

Die Charakterisierung der Kirche als „communio“ bekräftigt auch das „**gemeinsame Priestertum“ der Gläubigen** (vgl. Lumen Gentium 1964: 10, 11, 12, 30-38; Hilberath 1999: 221ff.; Kehl 1992: 432). Kasper zählt diese „[...] Wiederentdeckung des gemeinsamen Priestertums aller Getauften und damit verbunden die Entwicklung einer Theologie des Laien [...] zu den großen Errungenschaften der kirchlichen Reformbewegung [...]“ des vergangenen Jahrhunderts (Kasper 1975: 8). Er spricht von „Wiederentdeckung“, denn das Konzil greift mit diesem Priestertum auf

---

<sup>270</sup> Bezug auf 1 Kor 12, 12-31a (Wehrle 1998: 14).

altkirchliche und biblische Ursprünge zurück (Kasper 1975: 3). Das 2. Vatikanum besinnt sich damit auf die Anfänge der Kirche (Gutmann/Mette 2000: 173).

Die **biblische Basis** findet sich bei 1 Petr 2,5 und 2,9f.; dieses Priestertum dient nicht als Begründung für Amtsbefugnisse<sup>271</sup>, es ist eine Berufung, die an alle, an jeden einzelnen Christen, adressiert ist und die vollzogen wird „[...] im Leben aus dem Geist Jesu Christi und im Zeugnis für ihn, in Gebet und Dank und in der Mitfeier der Sakramente, besonders der Eucharistie“. (Pemsel-Maier 2006: 26)

Es begründet die Mündigkeit aller Getauften und gleichzeitig deren gegenseitige Verantwortung (Pemsel-Maier 2006: 26).

Auf Grundlage ihrer Taufe sind alle Gläubigen „[...] *am priesterlichen, prophetischen und königlichen Amt [...] Christi teilhaft geworden [...]*“. (c. 204 §1 CIC, Hervorhebung im Original) Es ist damit ihre Berufung, ihren Teil zum Sendungsauftrag der Kirche beizutragen (c. 204 CIC<sup>272</sup>; Hirnsperger 2004: 781). Mit dem „gemeinsamen Priestertum“ aller Gläubigen haben die Laien grundsätzlich Verantwortung zur Verwirklichung des obersten Kirchenziels, der Sendung und ergänzend dazu der Heilsvermittlung, zugesprochen bekommen (vgl. Gutmann/Mette 2000: 173f.; Pemsel-Maier 2006: 26; Lumen Gentium 1964: 30-38).

Das „gemeinsame Priestertum“ ist, nach Aussage des Konzils, **Basis** für alles die Gläubigen Verbindende, aber auch Unterscheidende (vgl. Neumann 1981: 100<sup>273</sup>; Zollitsch 2003a: 16; Diözesanrat München 2014: 9). Damit ist gemeint, auch wenn „[...] einige nach Gottes Willen als Lehrer, Ausspender der Geheimnisse und Hirten für die anderen bestellt sind, so waltet doch unter allen eine wahre Gleichheit in der allen Gläubigen gemeinsamen Würde und Tätigkeit zum Aufbau des Leibes Christi. Der Unterschied, den der Herr zwischen den geweihten Amtsträgern und dem

---

<sup>271</sup> Siehe auch Hilberath 1999: 229.

<sup>272</sup> Darüber hinaus vgl. cc. 204-231 CIC (Hirnsperger 2004: 781).

<sup>273</sup> Neumann bezeichnet das „gemeinsame Priestertum“ als „allgemeines“ Priestertum. Diese Formulierung wurde vom Zweiten Vatikanum bewusst nicht gewählt, weil diese Bezeichnung das Besondere des „besonderen Priestertums“ als grundsätzliche Unterscheidung festgeschrieben hätte. Die gewählte Bezeichnung „gemeinsames Priestertum“ widerspricht damit einem hierarchischen Verhältnis zum „besonderen Priestertum“. Der Unterschied liegt vielmehr in den Funktionen. (vgl. Mette 2005: 149)

übrigen Gottesvolk gesetzt hat, schließt eine Verbundenheit ein, da ja die Hirten und die anderen Gläubigen in enger Beziehung zueinander verbunden sind". (Lumen Gentium 1964: 32)<sup>274</sup>

Die Freiburger Richtlinien zu den Seelsorgeeinheiten greifen dies auf: „Es ist die Aufgabe aller, den Ruf Jesu zur Nachfolge aufzunehmen und sein heilendes Handeln heute konkret werden zu lassen. Daher tragen alle Gläubigen aufgrund des durch Taufe und Firmung geschenkten gemeinsamen Priestertums die Pastoral mit“. (Freiburger Richtlinien 2005: 4)

Auf Basis dieses Priestertums haben alle Getauften die Fähigkeit, Zeugnisse des Glaubens zu geben, Nächstenliebe zu praktizieren, Gottesdienste zu feiern und an dem Dienst der Leitung mitzuwirken, denn mit der Taufe hat jeder Gläubige Anteil am „Leib Christi“. Das heißt, haupt- und ehrenamtliche Laienmitarbeiter sollen nicht nur Lückenbüßer in Krisenzeiten sein, siehe Kap. 1.2, sondern sie gehören wesentlich zur Kirche dazu und machen sie aus. (vgl. Zollitsch 2003a: 16f.; Bischofberger 2005: 64)

Wenn auch das „gemeinsame Priestertum“ Grundlage von Klerikern und Laien ist, so unterscheidet sich „[...] das hierarchische Priestertum [...] dem Wesen und nicht bloß dem Grade nach“. (Lumen Gentium 1964: 10)

Neumann ergänzt: „Wenn darum auch Kleriker und Laien aufeinander zugeordnet seien, weil jeder Stand in besonderer Weise am Priestertum Christi teilnehme [...]“ (Neumann 1981: 100) ist zwischen dem „besonderen Priestertum“ und den Gläubigen ohne „Ordo“ ein Unterschied im Wesen und im Grade (Neumann 1981: 100)<sup>275</sup>.

Das „**amtliche Priestertum**“ zeichnet sich in seinem Wesen durch die in der Priesterweihe verliehene Vollmacht aus, das Haupt und den Hirten der Kirche und ihrer Gemeinden, Jesus Christus, darzustellen und damit jeder Gemeinde sichtbar zu machen, siehe Kap. 4.1.1 (vgl. Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 14, 22f.; Zollitsch 2003a: 9). Entsprechend formulieren die Freiburger Richtlinien: „Für die vielfältigen Dienste in der Kirche hat das **priesterliche Amt** eine grundlegende Bedeutung“. (Freiburger Richtlinien 2005: 5, Hervorhebung, M.S.)

---

<sup>274</sup> Siehe auch Pottmeyer 1996: 142f.; Kehl 1993: 432. ;Neumann 1981: 100.

<sup>275</sup> Siehe auch beispielsweise Gläßer 2006: 228; Hilberath 1999:229.

Im weiteren Verlauf zitieren die Freiburger Richtlinien 2005: 5 das Dokument der deutschen Bischöfe „Der pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde“: Das priesterliche Amt „[...] weist auf die fundamentale Abhängigkeit der Kirche von Jesus Christus hin und bezeugt, daß die Gemeinde nicht aus sich selbst lebt und nicht für sich selbst da ist [...]“. (Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 22)

Der **Bischof** hat eine exponierte Stellung, siehe Kap. 4.1.1, da er in der Katholischen Kirche „[...] der eigentliche Priester [...]“ (Neumann 1981: 100) ist. Mit seiner Weihe wird „[...] die Fülle des Weihesakramentes übertragen [...]“. (Lumen Gentium 1964: 21) Diese Fülle ist abgeleitet von der Apostelberufung durch Jesus selbst. (vgl. Lumen Gentium 1964: 21, 28; Neumann 1981: 100; 211f.; Pax 2007: 29; Miggelbrink 2003: 163)

Bischöfe und Priester partizipieren jedoch sowohl am gleichen Priestertum als auch am gleichen Amt Christi, die Priester stehen jedoch hierarchisch gesehen nach dem „Ordo“ des Bischofs (vgl. Lumen Gentium 1964: 28; Neumann 1981: 100; 211f.; Pax 2007: 32; Miggelbrink 2003: 152; Hirnsperger 2004: 781f.).

Der **Ursprung** von allen Diensten, die in den Gemeinden wahrgenommen werden, und gleichzeitig deren Maß ist Jesus Christus. Das Amt hat die Aufgabe die Dienste beständig auf diesen Auftrag hinzuweisen, sie dieses Auftrages zu vergewissern. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 29)

Wörtlich heißt es dazu im „Beschluss Dienste und Ämter“: „In Person und Auftrag Jesu Christi (vgl. 2 Kor 5, 20) soll es die Gemeinde und ihre Glieder zu ihrem eigenen Dienst bereit und fähig machen, Gemeinden gründen und leiten, der Gemeinde neue Glieder zuführen und für deren Einheit in Christus Sorge tragen (vgl. Eph 4, 12)“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 29)<sup>276</sup>

Die **Leitungsgewalt** wird von Gott selbst eingesetzt; sie repräsentiert Jesus Christus als Haupt und Hirte seiner Kirche (vgl. c. 129 CIC; Karrer 2007: 215; Zollitsch 2003a: 9; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 23; Loretan 1994: 347f.; Hirnsperger 2004: 781f.). „Der Dienst der Leitung der Gemeinde als sakramentale Repräsentation des Hirtenamtes Jesu Christi ist an die sakramentale Weihe durch

---

<sup>276</sup> Siehe auch Freiburger Leitlinien 1996: 59.

das Gebet der Kirche unter Handauflegung gebunden. So wird deutlich, daß der Amtsträger von Jesus Christus selbst zum dreifachen Dienst der Verkündigung, der Liturgie und der Diakonie gesendet ist“. (Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 23)

Doch wesentlich für das Amt ist seine Ausübung in Gemeinschaft: Einerseits mit den Gemeindegliedern, andererseits mit den verschiedenen Diensten. Das Amt steht innerhalb aber auch gegenüber der Gemeinde; es entsteht jedoch nicht aus ihr heraus. (vgl. Beschluss Dienste und Ämter 1975: 29; Zollitsch 2003a: 9; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 22f.; Freiburger Leitlinien 1996: 59; Loretan 1994: 347f.)

Der priesterliche Dienst findet seinen Höhepunkt in der „[...] Feier des Sakramentes der Einheit, der Eucharistie“. (Kasper 1975: 11) Die Eucharistie ist „[...] die Mitte [...], aus der die Kirche lebt und von der her sie aufgebaut und geeint wird“. (Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 23)<sup>277</sup>

Auch deshalb ist der Dienst der Gemeindeleitung im Ganzen nicht von dieser priesterlichen Grundfunktion, **Eucharistie** zu feiern, trennbar und Laienmitarbeitern übertragbar (Kasper 1975: 11, 15; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 23; Neumann 1981: 216). Dieses „[...] Sakrament der Einheit [ist, M.S.] nicht ohne den priesterlichen Dienst der Einheit möglich [...]“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 30) Würde „der Dienst der Einheit“ getrennt „vom Sakrament der Einheit“ wäre dies ein Verlust an geistlichem Inhalt des Sakraments der Einheit (Kasper 1975: 11). Es besteht dem Wesen nach ein Zusammenhang zwischen dem Priesteramt, der Gemeinde und der Eucharistie (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 30).

Einzelne Aufgaben können jedoch vom priesterlichen Amt an **Laien** übergehen. In der Eucharistie wird auch besonders deutlich, dass der Priester aufgrund seiner Weihe in der Person Christi handelt, Laien auf Basis der Taufe und Firmung als Glieder des „Leib Christi“ und „Volk Gottes“. Der Priester vollzieht das Opfer in der Vergegenwärtigung der Person Christi, er „[...] bringt es im Namen des ganzen Volkes Gott dar; [...]“ (Lumen Gentium 1964: 10), aber die Gläubigen wirken aufgrund

---

<sup>277</sup> Siehe Kap. 4.1.1.

ihres „gemeinsamen Priestertums“ bei der Eucharistie mit. (vgl. Lumen Gentium 1964: 10; Kasper 1975: 11, 15; Neumann 1981: 215f.; Ruf 1983: 219; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 22ff.; Freiburger Leitlinien 1996: 43, 59; Zollitsch 2003a: 16; Freiburger Richtlinien 2005: 6)

Auf die Pfarrei bezogen bedeutet dies, dass der Priester als **Pfarrer**<sup>278</sup> für die Pfarrei „[...] die umfassende Hirtensorge [...]“ und die Leitung innehat (Freiburger Leitlinien 1996: 43). Mit diesem Leitungsdienst ist er auch Dienstvorgesetzter aller haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter (vgl. Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 26; Freiburger Leitlinien 1996: 59).

Die **Laien aufzuwerten** ist spezifisches Kennzeichen des Zweiten Vatikanums. Fast jedes seiner Dokumente<sup>279</sup> steht in Bezug zu den Laien, drei jedoch in zentraler Funktion: „Lumen Gentium“ („Dogmatische Konstitution über die Kirche“), „Apostolicam Actuositatem“ („Dekret über das Apostolat der Laien“) und „Gaudium et Spes“ („Pastoralkonstitution über die Kirche in der Welt von heute“). (von Batemberg 2007: 13f.)<sup>280</sup>

Diese Aufwertung wird auch im Einbezug der Laien in den Konzilsprozess deutlich, wenn sie auch erst 1963 um ihre Meinungen gebeten wurden (vgl. von Batemberg 2007: 12).

---

<sup>278</sup> Pfarrer sind Priester, siehe Kap. 3.2.1.3.

<sup>279</sup> Siehe auch Zollitsch 2003a: 16.

<sup>280</sup> Beispielsweise steht das Konzil den Laien, die Theologie studieren, ausdrücklich positiv gegenüber, es wünscht sie sogar (vgl. Pompey/Dirnbeck 1970: 118). „Es ist sogar wünschenswert, daß einer großen Anzahl von Laien eine hinreichende Bildung in der Theologie vermittelt werde und recht viele von ihnen die Theologie auch zum Hauptstudium machen und selber weiter fördern“. (Gaudium et Spes 1965: 62)

An einer anderen Stelle wird deutlich, es ist „[...] dieser heiligen Synode ein ernstes Anliegen, die Laien, jeden nach seiner Begabung und Bildung, zu ermutigen, im Geist der Kirche noch eifriger bei der Herausarbeitung, Verteidigung und entsprechenden Anwendung der christlichen Grundsätze auf die Probleme unserer Zeit ihren Beitrag zu leisten“. (Apostolicam Actuositatem 1965: 6)

Das Konzil versucht, die Laien positiv zu beschreiben („Lumen Gentium 31“) und den Begriff „Laie“ positiv zu definieren (vgl. von Batemberg 2007: 14; Lumen Gentium 1964: 31). Allerdings wurde auch vom Konzil keine theologische, höchstens eine typologische Definition von Laien vorgenommen (vgl. Böttner 2001: 476; von Batemberg 2007: 14): „Unter der Bezeichnung Laien sind hier alle Christgläubigen verstanden mit Ausnahme der Glieder des Weihestandes und des in der Kirche anerkannten Ordensstandes, das heißt die Christgläubigen, die, durch die Taufe Christus einverleibt, zum Volk Gottes gemacht und des priesterlichen, prophetischen und königlichen Amtes Christi auf ihre Weise teilhaftig, zu ihrem Teil die Sendung des ganzen christlichen Volkes in der Kirche und in der Welt ausüben“. (Lumen Gentium 1964: 31)<sup>281</sup>

Die beschriebene Position des Konzils bildet die ekklesiologische Grundlage für die Einführung des Berufs **Pastoralreferent** und die neue Ausgestaltung des Berufs **Gemeindereferent** (vgl. Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 5; Bausenhart 2002: 52f.; 56ff.; Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 1; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 23; Moser/Meyerberg 2003: 7).

Zusammengefasst geht es dabei um die Aussagen des Konzils, dass jeder Gläubige durch das in der Taufe begründete „gemeinsame Priestertum“ berufen ist, Gottes Botschaft und Reich zu verkünden, und mit seinem Charisma, seinen Talenten ihm entsprechende Dienste innerhalb der Kirche, aber auch in der Welt wahrnehmen kann. „Lumen Gentium 10, 11, 12“ und „Apostolicam Actuositatem 2“ sind hier die relevanten Konzilsstellen. (vgl. Bausenhart 2002: 52f.; Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 5; Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 1; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 23; Lumen Gentium 1964: 10ff.; Apostolicam Actuositatem 1965: 6)

Als Beispiel sei „Lumen Gentium 10“ angeführt:

„Durch die Wiedergeburt und die Salbung mit dem Heiligen Geist werden die Getauften zu einem geistigen Bau und einem heiligen Priestertum geweiht, damit sie

---

<sup>281</sup> Siehe auch Eckart 1998: 76; Mette 2004: 616ff.

in allen Werken eines christlichen Menschen geistige Opfer darbringen und die Machttaten dessen verkünden, der sie aus der Finsternis in sein wunderbares Licht berufen hat [...]. So sollen alle Jünger Christi ausharren im Gebet und gemeinsam Gott loben [...] und sich als lebendige, heilige, Gott wohlgefällige Opfertgabe darbringen [...]; überall auf Erden sollen sie für Christus Zeugnis geben und allen, die es fordern, Rechenschaft ablegen von der Hoffnung auf das ewige Leben, die in ihnen ist [...]" (Lumen Gentium 1964: 10)

Ergänzt wurde der Konzilsprozess durch die positiven Erfahrungen der Bischöfe in vorkonziliarer Zeit mit Laienapostolatsdiensten, wodurch im Grunde die Mitarbeit der „Laientheologen“ erst möglich wurde. Weitere entscheidende Konzilsstellen in diesem Zusammenhang sind „Lumen Gentium 31, 33“ sowie „Apostolicam Actuositatem 24“. (vgl. Bausenhardt 2002: 52f.; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 23; Lumen Gentium 1964: 31, 33; Apostolicam Actuositatem 1965: 24)

Beispielhaft sei hier „Lumen Gentium 33“ zitiert: "Der Apostolat der Laien ist Teilnahme an der Heilssendung der Kirche selbst. Zu diesem Apostolat werden alle vom Herrn selbst durch Taufe und Firmung bestellt [...]. So ist jeder Laie kraft der ihm geschenkten Gaben zugleich Zeuge und lebendiges Werkzeug der Sendung der Kirche selbst [...]" (Lumen Gentium 1964: 33)

Laien können „[...] in verschiedener Weise zu unmittelbarer Mitarbeit mit dem Apostolat der Hierarchie berufen werden, nach Art jener Männer und Frauen, die den Apostel Paulus in der Verkündigung des Evangeliums unterstützten und sich sehr im Herrn mühten [...]. Außerdem haben sie die Befähigung dazu, von der Hierarchie zu gewissen kirchlichen Ämtern herangezogen zu werden, die geistlichen Zielen dienen“. (Lumen Gentium 1964: 33)<sup>282</sup>

In Deutschland gab es daraufhin speziell bezüglich der Pastoralreferenten als hauptberufliche Laien mit theologischem Studium und Beauftragung über zwanzig Jahre hinweg Diskussionen auf theologischer Ebene, aber auch über praktische

---

<sup>282</sup> Bis zum Konzil waren auch im Bereich der Verwaltung, Ökonomie, Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit, Gerichte, Diplomatie, Kunst, Erziehung usw. vor allem Kleriker tätig und lediglich bei den Hilfsfunktionen, wie z.B. Messner oder Seelsorgehelfer, wurden Laien eingesetzt (Mette 2004: 617f.).



Fragen vor allem hinsichtlich der **Abgrenzung** zum Priesteramt (vgl. Bausenhardt 2002: 53).

Keine Teilhabe am „amtlichen Priestertum“ ist auch dem **Diakon** zu eigen. Er hat nicht dieselben Vollmachten wie ein Priester. Ihm werden in der Weihe die Hände für die Dienstleistung, nicht das Priestertum aufgelegt. (vgl. Lumen Gentium 1964: 29; Kehl 1992: 437; Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]: 25; Beschluss Dienste und Ämter 1975: 37f.)

„Das Diakonat ist eine eigenständige Ausprägung des Weihesakraments, die sich theologisch und funktional vom priesterlichen Dienst abhebt“. (Beschluss Dienste und Ämter 1975: 39)

Der Diakon versieht seine Aufgabe in der Gemeinschaft mit den Priestern und dem jeweiligen Bischof (Kehl 1992: 437; Lumen Gentium 1964: 29).

Im Verlauf der Arbeit wurde einerseits das Kirchenrecht für die Analyse aus Perspektive der Managementlehre herangezogen, andererseits wurden theologische Grundlagen aufgearbeitet. In Kapitel 1.4 wurde bereits auf bestehende Spannungen zwischen **Theologie und Kirchenrecht** hingewiesen, welche an dieser Stelle, vor allem unter Bezug auf die Ergebnisse dieses Kapitels zu den pastoralen Laienmitarbeitern, näher ausgeführt werden sollen. Es wird dabei auch die Spannung zwischen der Perspektive der Managementlehre und der Theologie/Ekklesiologie angesprochen.

Das Kirchenrecht, die Verfassungsstruktur, hat die Grundlage in der amtlichen Kirchenlehre (vgl. Mertes 2000: 34; Demel 2008: 44).

Johannes Paul II. hat dies mit Blick auf den neuen CIC von 1983 folgendermaßen ausgedrückt: „[...] dieser neue Kodex kann gewissermaßen als ein großes Bemühen aufgefaßt werden, die Ekklesiologie des Konzils in die Sprache des Kirchenrechts zu übersetzen“. (Johannes Paul II. 1983: 4)

Eventuelle Spannungen und Konflikte im Verhältnis von Recht und Theologie sind damit nicht angesprochen (vgl. Mertes 2000: 34; Demel 2008: 44).

Sie werden im Folgenden thematisiert.

Es bestehen **Zweifel** hinsichtlich der Umsetzung der konziliaren Texte im CIC von 1983. Oft ist nicht das „communio“-Modell, sondern die vorkonziliare „societas perfecta“ Grundlage des Kirchenrechts. (Hilberath 1999: 227)

Der CIC von 1983 gibt dem Begriff des „Laien“ **keine positive Beschreibung**, wie dies noch in „Lumen Gentium“ der Fall war. In c. 207 § 1 CIC werden Laien vielmehr negativ gegenüber den Klerikern als Gläubige, die keine Weihe haben, d.h. als Nichtkleriker, abgegrenzt. (vgl. Demel 2008: 43f.; von Batemberg 2007: 14)

Darüber hinaus wird in den kirchenrechtlichen Regelungen des CIC zu den verschiedenen Ämtern und Diensten die Gleichheit der Gläubigen und damit die notwendige **Kooperation** und **Partizipation** zu wenig aufgegriffen. Die Kleriker haben auch im nachkonziliaren CIC in fast allen Bereichen der Kirche eine exponierte und nicht zu übergehende Rolle. Die meisten Aufgaben orientieren sich an den Klerikern; nur ausnahmsweise können Laien diese Dienste wahrnehmen. Bei den Ausnahmesituationen handelt es sich zumeist um Fälle von Priestermangel. Aufgaben, die dann von Laien übernommen werden, sind zum Beispiel der Beerdigungs- und Predigtendienst, die Leitung der Sonntagsgottesdienste ohne Priester, die Krankenkommunion usw. (vgl. Demel 2008: 44; Demel 2005: 169ff.)

Trotz der beschriebenen Mitwirkungsrechte bis hin zur Mitwirkungspflicht der erwähnten **Partizipation**, ist ein entscheidendes Recht den Laien vorenthalten und zwar „[...] das Recht auf die Teilhabe am königlichen Amt Christi, also auf die Mitwirkung am Leitungsamt der Kirche, zu dem doch alle Glieder des Volkes Gottes durch die Taufe ausdrücklich berufen sind (c. 204 § 1)“. (Demel 2005: 169)

Darüber hinaus könnte gemäß „Lumen Gentium 29“ ein **Diakon** liturgische Feiern leiten und bei der Spendung des Sakramentes der Ehe assistieren, unabhängig davon, ob es einem Priester möglich ist, anwesend zu sein oder nicht. Nachkonziliar stellt sich dies im Motu Proprio „Sacrum diaconatus ordinem“ anders dar und es wird das Fehlen oder die Abwesenheit des Priesters als Voraussetzung genannt. (vgl. Spindel 1993: 200; Lumen Gentium 1964: 29)

Partizipation und Kooperation kommt auch fast kaum bei Vergabe bedeutender **Kirchenämter** zur Geltung. Wer Papst, Bischof oder Pfarrer wird, entscheiden fast

ausschließlich Kleriker. Laien haben bestenfalls beratende Funktion. (vgl. Demel 2008: 44)

Ein Blick auf die Organisation Seelsorgeeinheit, siehe dazu Kap.3.2.1.3, zeigt ein weiteres. Die rechtliche Verankerung der **Mitverantwortung** in den verschiedenen Gremien (cc. 536, 537 CIC) ist nicht ausreichend vorgenommen worden. Dazu zählen auch die Räte auf Ebene des Bistums (cc. 492ff., 511ff. CIC). (vgl. Demel 2008: 44)

Ihre Gründung beruht auf den Ergebnissen des Konzils und sie sollen die institutionelle Verankerung der „[...] Teilhabe des ganzen Gottesvolkes an der Sendung der Kirche [...]“ (Demel 2008: 44) darstellen. Die Mitwirkung ist rechtlich jedoch lediglich als Beratung festgeschrieben, nicht als Mitentscheidung (Demel 2008: 44).

Demel hält dazu als Fazit fest: „Das, was die Lehre von der wahren Gleichheit aller Gläubigen kraft der Taufe verlangt, nämlich einen **Kommunikationsprozeß** von Bischof oder Pfarrer mit dem jeweiligen ihm zur Leitung anvertrauten Volk Gottes, ist dadurch rechtlich nicht garantiert“. (Demel 2008: 44, Hervorhebung, M.S.)<sup>283</sup>

Ob und inwieweit das „Volk Gottes“ beteiligt wird, hängt schließlich davon ab, ob und inwieweit der Pfarrer der Seelsorgeeinheit oder der Bischof der Diözese dies möchte (vgl. Demel 2008: 44).

Neben der rechtlichen Seite bleibt die praktische Umsetzung der theologischen Grundlagen des Konzils im **kirchlichen Alltag** unzureichend<sup>284</sup>. Weiterhin ist der Handlungsspielraum der Laien durch die vorkonziliare Kleruszentrierung geprägt. Kleriker sind demnach unersetzbar und dieses Verständnis bestimmt konkret die Ausgestaltung von Pflichten beziehungsweise Rechten der Laien. Aufgrund von Priestermangel übernehmen, unter Berufung auf die Ausnahmeregelungen, Laien Tätigkeiten der Priester beziehungsweise Kleriker, beispielsweise Beerdigungen, Predigten, Leitung von Gottesdiensten am Sonntag ohne Priester im Sinne von

---

<sup>283</sup> Zu dem Kommunikationsprozess vgl. Lumen Gentium 1964: 37.

<sup>284</sup> Diese Einschätzung beruht auf einem Artikel und den Aussagen von Demel 2005. Der wissenschaftliche empirische Beweis ist dazu sicherlich noch vorzulegen.

Wortgottesdiensten und weitere pastorale Aufgaben. (vgl. Demel 2005: 170; Demel 2008: 44)

Die Berufung auf Ausnahmeregelungen ist jedoch oft schon Alltag geworden. Demel vermutet, dass sich in der Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen Laien und Klerikern nichts ändern soll. Gleichzeitig ist dies aufgrund des Priestermangels immer weniger praktikabel, weshalb Laien als Notlösung in den entstehenden Lücken eingesetzt werden. (Demel 2005: 171)

Dies zeigt, dass die Ämter und Dienste in der Kirche weiterhin auf den **Klerus** ausgerichtet sind; die Teilhabe der Laien an Leitungsfunktionen ist lediglich als Ausnahme möglich. Dies steht in einem deutlichen Spannungsverhältnis zu Feststellungen des Konzils. In „Lumen Gentium“ beispielsweise wird die Teilhabe jedes Gläubigen am „[...] priesterlichen, prophetischen und königlichen [...]“ (Lumen Gentium 1964: 31)<sup>285</sup> Amt Christi betont. Auch steht die Kleruszentrierung in Konflikt mit c. 208 CIC: *„Unter allen Christgläubigen besteht aufgrund ihrer Wiedergeburt in Christus in ihrer Würde und Tätigkeit eine wahre Gleichheit, in der alle, gemäß der ihnen eigenen Stellung und Aufgabe, am Aufbau des Leibes Christi [...]“* (c. 208 CIC, Hervorhebung im Original) mitarbeiten. (vgl. Demel 2005: 171; Lumen Gentium 1964: 31; c. 208 CIC)

---

<sup>285</sup> Siehe auch c. 204 § 1 CIC.

### 4.3 Zusammenfassung: Verhältnis der Berufsgruppen zueinander

Im Folgenden wird noch einmal speziell im Sinne einer Zusammenfassung zum Personalwesen in Seelsorgeeinheiten das Verhältnis der Berufsgruppen zueinander sowohl aus Perspektive der Managementlehre als auch der Theologie herausgearbeitet.

Gemäß den Richtlinien bilden Kleriker und Laien in der Seelsorgeeinheit das **Seelsorgeteam**. Es hat „[...] im Auftrag des Erzbischofs gemeinsam Verantwortung für die Pastoral in der gesamten Seelsorgeeinheit und nimmt diese [...] zusammen mit den Pfarrgemeinderäten sowie anderen ehrenamtlich tätigen Gemeindemitgliedern wahr“. (Freiburger Richtlinien 2005: 6) Das Seelsorgeteam soll eine gute Kooperation zwischen den einzelnen Gemeinden der Seelsorgeeinheit ermöglichen und unterstützen. Diese Kooperation schließt auch die verschiedenen Dienste auf ehrenamtlicher oder nebenberuflicher Basis sowie die einzelnen Gremien mit ein. Das Team trägt dafür Sorge, dass Seelsorgeaufgaben soweit als möglich gemeindeübergreifend, d.h. auf Ebene der Seelsorgeeinheit, ausgeführt werden, ohne dabei jedoch die Bedürfnisse der jeweiligen Gemeinden vor Ort zu übergehen, siehe Subsidiarität und Solidarität - Kap. 3.1. Jedes Teammitglied, einschließlich des Leiters, hat aus dem Gesamtportfolio an Aufgaben in der Seelsorgeeinheit Aufgabenbereiche, in denen es schwerpunktmäßig tätig ist und für die es Verantwortung trägt. Trotzdem erstreckt sich ihre Zuständigkeit auf das Ganze der Seelsorgeeinheit. Diese Zuständigkeit spiegelt sich in der Übernahme kategorialer Tätigkeiten auf Seelsorgeeinheitsebene wider (z.B. Jugendarbeit, Katechese zur Vorbereitung des Sakramentenempfangs, Erwachsenenbildung usw.). Entsprechend lokalen Erfordernissen kann die Zuständigkeit einzelner Teammitglieder für einen territorial definierten Bereich naheliegend sein. Es kann sich dabei um die Funktion des verantwortlichen Ansprechpartners für eine Pfarrei, ein Wohngebiet oder andere Gemeinschaftsformen handeln, der dabei die jeweiligen Entwicklungen für das Seelsorgeteam beobachtet. Der Dienst der hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiter steht unter der **Leitung** des Pfarrers. (vgl. Freiburger Richtlinien 2005: 6f.)

Beim Blick auf das Verbindende zwischen Klerikern, Laien, Haupt- und Ehrenamtlichen kann zunächst der **Glaube** an die Sendung, das oberste Ziel der Kirche, genannt und angenommen werden. Wenn auch von den hauptamtlichen Laienmitarbeitern die Kirche ausschließlich als Arbeitgeber und die Verbindung zu ihr

als lediglich beruflich angesehen werden kann, ist bei den meisten Mitarbeitern doch eine Affinität zum Glauben und eine ansatzweise ähnliche Wertebasis anzunehmen. (vgl. Mertes 2000: 80)

Aus Perspektive der **Managementlehre und Theologie** ist im Verhältnis der Berufe zueinander klar die herausgehobene Position des **Pfarrers** und seine kirchenrechtlich festgelegte Letztverantwortung und Entscheidungskompetenz festzustellen (vgl. Mertes 2000: 184f.; Gutmann/Mette 2000: 176; Mette 2005: 140; Kap. 3.2.1.3).

Zusammenarbeit wird zwar von den verschiedensten Dokumenten gefordert, die Laienmitarbeiter haben das Recht, ihre Meinung kundzutun und die Kleriker zu beraten. Diese, scheinbar auf Gegenseitigkeit beruhende, Beziehung ist allerdings unter dem Aspekt zu sehen, dass Laien grundsätzlich den Priestern zu gehorchen haben, was beispielsweise „Lumen Gentium 37“ belegt. (vgl. Sonnberger 1996: 138f.; Lumen Gentium 1964: 37; Kap. 3.2.1.4)

Diese Beziehung kann aus **ekklesiologischer** Sicht in Anlehnung an Kap. 3.3 ebenfalls als eine „communio hierarchica“ gesehen werden. Priester und Laien vereint das „gemeinsame Priestertum“, jedoch mit klarem hierarchischem Element durch die Leitungskompetenz des Pfarrers. Das Verhältnis zwischen Klerikern und Laien ist aus dieser Sicht durch Ungleichheit gekennzeichnet und wird daher häufig diskutiert. Aus der Unterscheidung zwischen „gemeinsamem“ sowie „besonderem Priestertum“ und der im Kirchenrecht und der Praxis anzutreffenden ungleichen Stellung entwickeln sich häufig Konflikte, da die Laien gegenüber den Klerikern eine Benachteiligung empfinden. (vgl. Mertes 2000: 33, 81; Hochstaffl 1985: 88)

„Unter theologischen, pastoralen und gesellschaftlichen Aspekten zeigt es sich, dass der Ort der LientheologInnen in der Pastoral und pastoralen Planung schwierig zu bestimmen ist“. (Kreidler 2005: 120)

Über den **Status** der hauptamtlichen pastoralen Laienmitarbeiter in Gemeinden oder dem kategorialen Bereich finden theologisch kontroverse Auseinandersetzungen statt (vgl. Mette 2004: 618; Wehrle 1998: 13).

Er ist zwischen der Unterscheidung zu den Priestern, neuen Erfordernissen in der Pastoral und der Förderung beziehungsweise Unterstützung ehrenamtlicher

Tätigkeiten angesiedelt. Hintergrund ist eine Gesellschaft, die sich fortschreitend ausdifferenziert. (Kreidler 2005: 120)

Manche halten die Laiendienste für Ämter der Kirche (nach c.145), die im Hinblick auf einzelne Aufgaben durch die Weihe bekräftigt werden sollten, andere bestehen auf Trennung zwischen Laien, Diakonen, Priestern<sup>286</sup>. Die „Würzburger Synode“ hat ebenfalls diese letztgenannte Position vertreten. Es geht demgemäß bei den Laien nicht um „[...] Teilhabe am sakramentalen Amt“. (Mette 2004: 619) Es geht um eine spezielle Sendung zum Weltdienst. Sie bezieht sich dabei auf „Lumen Gentium 31“ und „Apostolicam Actuositatem 7“. (vgl. Mette 2004: 618f.; Lumen Gentium 1964: 31; Apostolicam Actuositatem 1965: 7; c.145 CIC)

Laien übernehmen im Alltag alle Aufgaben außer Leitung<sup>287</sup> und einige, dem Priesteramt vorbehaltene Sakramente. Dies führt zu **Rollenunsicherheit**, es entstehen Fragen nach dem Profil des Pastoralreferenten und seiner Abgrenzung zu anderen Diensten. Vor allem die Pastoralreferenten als Volltheologen erfuhren die Spannung offener theologischer und praktischer Fragen einerseits und praktischer pastoraler Notwendigkeiten andererseits. Pastoralreferenten übernahmen Aufgaben, die lange dem Priester vorbehalten waren, und die Distanz und Unterscheidbarkeit zwischen beiden Berufen wurde immer geringer. Bei den Gemeindereferenten war dies weniger stark ausgeprägt, da ihnen eher eine Unterstützungsfunktion zugeschrieben wurde. (vgl. Mette 2004: 619; Böttner 2001: 477f.; Wehrle 1998: 13; Wehrle 2007: 243f.; Berchtold 2007: 248; Wiener Memorandum 2007: 218f.; Bausenhardt 2002: 53)

Nicht ausreichend geklärt ist bei den pastoralen Laienmitarbeitern insgesamt ihre Beauftragung, wenn sie bei Aufgaben mitwirken, die sich spezifisch aus dem Sakrament der Weihe erschließen (vgl. Wehrle 2007: 243).

Oft sind Laien dort aufgrund von Ausnahmeregelungen bereits schon lange tätig, siehe Kap. 4.2.2, das Verhältnis von Kirchenrecht und Theologie. Die

---

<sup>286</sup> Verschiedentlich hat das kirchliche Lehramt die Unterscheidbarkeit der Laien, vor allem des Pastoralreferenten, von den Priestern betont (vgl. Bausenhardt 2002: 53). Ausführlich siehe auch Bausenhardt 2002: 53f.; Hilberath 1999: 219ff..

<sup>287</sup> Ausführlich zur Frage, ob Laien die Leitung einer Gemeinde übernehmen können, siehe beispielsweise auch Rudiger 2006 und zur Frage der Beteiligung von Laien und Ständigen Diakonen an Gemeindeführung in bestimmten Ausnahmen, siehe auch Spendel 1993: 135ff.

Unterscheidungen zum Weiheamt werden als fließend wahrgenommen und es besteht die Gefahr unklarer beruflicher Identitäten in der Praxis. (vgl. Wiener Memorandum 2007: 218)

Mette plädiert daher im Blick auf pastorale Laiendienste für „[...] eine weitere Ausdifferenzierung der bisherigen dreigliedrigen Ordostruktur [...]“ (Mette 2004: 619), die in Theologie und Kirchenrecht allerdings noch aufzuarbeiten sei (Mette 2004: 619).

Von **kirchenamtlicher Seite** wird jedoch vermehrt die Unverwechselbarkeit des Priesteramtes betont und auf eine klare Unterscheidung der Dienste hingewiesen (Mette 2005: 140f.).

Beispielsweise zeigt die „Instruktion zu einigen Fragen über die Mitarbeit der Laien am Dienst der Priester“ eine Tendenz zur Unterstreichung der priesterlichen Identität und dabei zur Betonung der Unterschiede zwischen „gemeinsamem“ und „besonderem Priestertum“ über die Maßen, was schließlich dem Anliegen des Konzils entgegenläuft, dessen Absicht es war, die Laien aufzuwerten (vgl. Mette 2005: 149).

Innerhalb der Gruppe der **Laien** liegt im Verhältnis zwischen Gemeinde- und Pastoralreferenten ein Konfliktpotential vor, das in den Ausbildungsunterschieden begründet liegt. Dies kann zu Auseinandersetzungen unter anderem über die inhaltliche Gestaltung der pastoralen Aufgaben führen. (vgl. Mertes 2000: 81) Spannungen zwischen Gemeinde- und Pastoralreferenten können auch durch den höheren Verdienst der Pastoralreferenten entstehen, obwohl sie ähnliche Aufgaben wahrnehmen, wenn sie im Bereich der Pfarrseelsorge angesiedelt sind (vgl. Foitzik 2004: 547).

Vergleicht man das Grundgehalt, Stufe 1, beider Berufsgruppen im Erzbistum Freiburg, so erhalten Pastoralreferenten mit Stand 1. Januar 2014 3367,56 EUR (Entgeltgruppe 13, Gemeindereferenten 2809,29 EUR (Entgeltgruppe 10). Diese deutliche Differenz bleibt auch über die verschiedenen Entwicklungsstufen erhalten, siehe Tabelle 6. (vgl. Erzbistum Freiburg 2014f dort Anlage 1 und Anlage 2)



Gültig ab 1. Januar 2014

Entgelt- gruppe	Grundentgelt		Entwicklungsstufen			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
15	4.034,04	4.472,68	4.637,88	5.224,63	5.668,97	
14	3.652,39	4.051,13	4.284,69	4.637,88	5.179,05	
13	3.367,56	3.737,83	3.937,21	4.324,57	4.860,04	5.082,21*
12	3.020,06	3.350,46	3.817,57	4.227,73	4.757,50	
11	2.917,52	3.230,84	3.464,39	3.817,57	4.330,27	4.563,84
10	2.809,29	3.116,90	3.350,46	3.584,02	4.028,36	4.136,58
9	2.484,57	2.752,31	2.889,04	3.265,01	3.561,24	3.794,79
8	2.325,07	2.575,73	2.689,65	2.797,89	2.917,52	2.991,58
7	2.176,96	2.410,52	2.564,33	2.678,26	2.769,42	2.849,15
6	2.137,09	2.364,95	2.478,88	2.592,82	2.666,87	2.746,61
5	2.045,94	2.262,41	2.376,35	2.484,57	2.570,03	2.626,99
4	1.943,40	2.154,19	2.296,59	2.376,35	2.456,10	2.507,36
3	1.914,92	2.120,00	2.176,96	2.268,11	2.342,16	2.404,82
2	1.766,81	1.954,79	2.011,77	2.068,73	2.199,75	2.336,47
1	Je 4 Jahre	1.573,13	1.601,60	1.635,78	1.669,97	1.755,42

\*1Beschäftigte mit Eingruppierung gemäß Teil C Ziffer 4.2 der Anlage 1 zur AVO erreichen keine Entwicklungsstufe 6; die Entwicklungsstufe 5 gilt hier als Endstufe (§ 21 Absatz 1 Satz 2 AVO). 2Für den Zeitraum vom 1. Januar 2013 bis einschließlich 31. August 2013 gilt Satz 1 auch für Beschäftigte mit Eingruppierung gemäß Teil C Ziffer 4.1 der Anlage 1 zur AVO.

**Tabelle 6: Grundentgelt und Entwicklungsstufen  
(Quelle: Erzbistum Freiburg 2014f)**

Allerdings findet eine gewisse Annäherung statt, da ab Stufe 3 bei Gemeindereferenten folgende Zuschläge gezahlt werden:

Stufe 3: 4% entspricht: 3.484,47 EUR

Stufe 4: 7 % entspricht: 3.834,90 EUR

Stufe 5: 9 % entspricht: 4.390,91 EUR

Stufe 6: 12 % entspricht: 4.632,96 EUR

(vgl. Erzbistum Freiburg 2014f dort Anlage 1 und Anlage 2).

Im Verhältnis zwischen **Ehrenamtlichen** und hauptamtlichen Mitarbeitern können sich Konflikte aufgrund einer fehlenden monetären Entlohnung für die Mitarbeit

entwickeln. Ehrenamtliche nehmen oft Tätigkeiten ähnlich der Hauptamtlichen wahr jedoch ohne eine Entlohnung dafür zu erhalten. (vgl. Mertes 2000: 81, 150)

Nach Analyse der Seelsorgeeinheit, dem Arbeitsumfeld der pastoralen Laienmitarbeiter, im Hinblick auf ihre Charakteristika als Organisation sowie der Herausarbeitung von Aufgaben, Leitungskompetenzen und notwendigen Qualifikationen der Gemeinde- und Pastoralreferenten, werden im folgenden Kapitel die theoretischen Grundlagen für die Relevanz der **Motivationsanalyse** zur Steigerung von Motivation und damit zur Gestaltung von Anreizsystemen geschaffen.

## **5. Theoretische Grundlagen von Motivation und Anreizsystemen**

### **5.1 Vorbemerkungen**

### **5.2 Begriffsklärungen**

5.2.1 Motiv

5.2.2 Anreiz/Anreizsystem

5.2.3 Motivation

### **5.3 Zusammenhang extrinsischer und intrinsischer Motivation**

### **5.4 Motivationstheorien**

#### **5.4.1 Grundlage: Menschenbilder**

#### **5.4.2 Inhaltstheorien**

5.4.2.1 Bedürfnistheorie von Maslow

5.4.2.2 E-R-G-Theorie von Aldefer

5.4.2.3 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

5.4.2.4 X-Y-Theorie von McGregor

5.4.2.5 Bedeutung der Inhaltstheorien für die Motivationsanalyse und Anreizsystemgestaltung -  
Zusammenfassung

#### **5.4.3 Prozesstheorien**

5.4.3.1 Path-Goal Ansatz (Georgopoulos, Mahoney, Jones)

5.4.3.2 Erwartungs-Valenz-Modell (VIE-Theorie) von Vroom

5.4.3.3 Balance-Theorie von Adams

5.4.3.4 Anreiz-Beitrags-Theorie von March/Simon

5.4.3.5 Bedeutung der Prozesstheorien für die Motivationsanalyse und Anreizsystemgestaltung -  
Zusammenfassung

### **5.5 Prinzipal-Agenten-Theorie**

### **5.6 Zusammenfassung**

## 5. Theoretische Grundlagen von Motivation und Anreizsystemen

### 5.1 Vorbemerkungen

Zur Bewältigung von Krisensituationen, Umstrukturierungen und Verkleinerungen sind Organisationen vor allem von der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter abhängig (vgl. Bau 2003: 3). Zweifelsohne ist die Kirche im Erzbistum Freiburg in einer Krisensituation und stellt die Bildung von Seelsorgeeinheiten eine Umstrukturierungsmaßnahme dar.

Die Beschäftigung mit Fragen der **Motivation** als Grundlage von Verhalten und Leistung<sup>288</sup> versetzt in die Lage, durch Einrichtung von Anreizen wünschenswertes Verhalten der Mitarbeiter zu unterstützen sowie die Auftretenswahrscheinlichkeit unerwünschten Verhaltens zu minimieren (vgl. Berthel/Becker 2007: 12)<sup>289</sup>.

Im Mittelpunkt steht die Frage des „Warum“ menschlichen Handelns. Warum verhalten sich in bestimmten Situationen die Menschen unterschiedlich? Warum leistet ein Mensch mehr als ein anderer? Warum leisten manche Menschen trotz Hindernisse viel? **Motivationsforschung** versucht, Beständigkeit, Richtung, Intensität menschlichen Verhaltens zu erklären. Durch Kenntnis von Motiven/Beweggründen sowie der Abläufe des Motivationsprozesses von Menschen können diese Prozesse besser verstanden und das Handeln von Menschen

---

<sup>288</sup> Die erschöpfende Herleitung und Definition des Begriffs „Leistung“ ginge über den Rahmen der Arbeit hinaus und wäre nicht zielführend. Er zeichnet sich durch Bedeutungsvielfalt, Verwendungsbeliebigkeit, Unschärfe aus. Teilweise werden „Erfolg“ und „Leistung“ gleichgesetzt. Die BWL geht zumeist von einem allein ergebnisorientierten Leistungsbegriff aus und berücksichtigt dabei nicht den Arbeitseinsatz. Dieses Verständnis ist nicht Grundlage der Arbeit; es wären bei der Setzung von Anreizen in Seelsorgeeinheiten Akzeptanz- beziehungsweise Motivationsprobleme grundgelegt. Gerade im kirchlichen Bereich werden nicht selten Veranstaltungen mit großem Leistungseinsatz vorbereitet, die dann teilweise aufgrund zu geringer Teilnehmerzahl nicht stattfinden. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter in diesem Sinne keinen Erfolg erzielt hat, obwohl von seiner Seite das Erforderliche unternommen wurde, hat er trotzdem eine Leistung erbracht. (vgl. Kruse 2002: 26; Schedler 1993: 41f.; Busse 2002: 17ff.)

In dieser Arbeit wird Leistung daher verstanden als „[...] eine Einheit v. Tätigkeit u. Ergebnis [...]“. (Kruse 2002: 26)

Ausführlich zum Begriff „Leistung“, siehe auch Schedler 1993: 41ff.; Kruse 2002: 26; Martin 2007: 11ff.; Busse 2002: 17ff.

<sup>289</sup> Siehe auch Winter 1996: 40.

zielgerichtet beeinflusst werden, was Ziel der Anreizsystemgestaltung ist. (vgl. Berthel/Becker 2007: 17ff.; Pax 2008: 199; Heckhausen/Heckhausen 2006: 1, 3; Jung 2006: 367; Hentze 1995: 28f.; von Rosenstiel 2003: 41; von Rosenstiel 1999: 49ff.; von Rosenstiel 2000: 204ff.; Winter 1996: 40f.; Weinert 1987: 261; Drumm 2005: 459)

**Ziel** des Kapitels<sup>290</sup> ist es, die Relevanz der Motive und Motivermittlung für den Motivationsprozess herauszuarbeiten und Kenntnisse über die Gestaltung von Anreizsystemen zur Motivations- und Leistungssteigerung zu erhalten.

Zur Einordnung der Motivationsanalyse und Anreizsystemgestaltung in den Kontext der Motivationsforschung ist zunächst die Klärung relevanter Begriffe des Motivationsprozesses notwendig. Es werden daher in diesem Kapitel einerseits die **Begriffe** „Motiv“, „Anreiz“, „Anreizsystem“ und „Motivation“ definiert.

Darüber hinaus soll andererseits, zum Verständnis der Motivationsanalyse, ein Einblick in die Abläufe des **Motivationsprozesses** vermittelt werden, um daraus auch Anhaltspunkte für die Gestaltung von Anreizsystemen und damit Möglichkeiten zur **Steigerung von Motivation**, siehe Kap. 7, abzuleiten. Es wird daher anschließend der für Arbeitsprozesse bedeutende Zusammenhang zwischen **ex- und intrinsischer** Motivation erläutert und in Kap. 5.4 werden die bedeutendsten **Motivationstheorien** vorgestellt. (vgl. Winter 1996: 41, 56; Jung 2006: 370)

Speziell auf die Anreizsystemgestaltung bezieht sich die **Prinzipal-Agenten-Theorie**. Aufgrund ihrer häufigen Erwähnung zu Forschungen der Anreizsystemgestaltung darf sie hier nicht aussen vor bleiben. Es geht bei ihr um die Schaffung von Maßnahmen, wie z.B. der Anreizsysteme, zur Abschwächung beziehungsweise Verhinderung opportunistischer Verhaltensweisen eines Agenten (Auftragnehmer) gegenüber einem Prinzipal (Auftraggeber), da sich deren Beziehung durch Interessen- und Informationsungleichheit sowie eine jeweils andere Risikoneigung auszeichnet. Sie konzentriert sich dabei auf die Anwendung extrinsischer Anreize. Ihre Relevanz für Anreizsysteme im Rahmen dieser Arbeit ist

---

<sup>290</sup> Die Gliederung des vorliegenden fünften Kapitels ist aufgrund des Verlaufs und Inhalts in Grundzügen vergleichbar beispielsweise mit von Kutzleben 2006: 2f., 31ff.; Busse 2002: IXf., 69ff.; Winter 1996: 40ff.; Schultz 2005: V, 15ff.; Pax 2007: 8, 199ff.; Remberg 2006: 2f., 3f.; Seeger 2002: IV, 56f., 60ff.

gering, da nicht nur extrinsische Anreize und Motive im Sinne der ökonomischen Ansätze auf Grundlage des „homo oeconomicus“ eine Rolle spielen. Es werden auch intrinsische Anreize, welche in den Motivationstheorien berücksichtigt werden, im Rahmen der Anreizsysteme diskutiert. (vgl. Bau 2003: 77ff.; Poeten 2002: 10f., 36ff., 43)<sup>291</sup>

---

<sup>291</sup> Im Rahmen der Diplomarbeit mit dem Thema „Informationsmanagement als Instrument zur Implementierung ethischer Orientierung von Mitarbeitern in Banken“ (Seeger 2002) hat sich der Autor dieser Arbeit ebenfalls mit motivationstheoretischen Fragen, allerdings als Grundlage von ethischer Orientierung, beschäftigt (vgl. Seeger 2002).

## 5.2. Begriffsklärungen

### 5.2.1 Motiv

Ein Motiv ist eine „[...] Verhaltensbereitschaft, die latent vorhanden, und zunächst noch nicht aktualisiert ist“. (Hentze 1995: 28f.) Es handelt sich um einen „[...] noch nicht aktualisierte[n] Beweggrund menschlichen Verhaltens [...]“. (Bisani 1995: 643)

Motive bewegen sich periodisch zwischen Sättigung und Mangel. Sie bestimmen den Antrieb sowie die Richtung von Handlungen. Der Begriff ist Überbegriff für alltagssprachliche Bezeichnungen wie „Streben“, „Drang“, „Wollen“, „Lust“, „Neigung“, „Trieb“. Ein Motiv kann der Erklärung dienen, wieso sich ein bestimmter Mensch in bestimmten Situationen entsprechend verhält oder weshalb dieses bestimmte Verhalten vermehrt von ihm und nicht anderen Menschen praktiziert wird. Motive sind demnach subjektive Werte, es sind Wertungsdispositionen, die ein Individuum charakterisieren. Werden diese Werte als positiv beurteilt, bewirken Motive Verhalten und geben dem Individuum eine Vorstellung von dem Ziel seines Verhaltens. Werden sie negativ beurteilt, folgen Abwehrreaktionen. (vgl. Jung 2006: 367; Bisani 1995: 643f.; Schultz 2005: 15f.; Berthel/Becker 2007: 18; Hentze 1995: 28f.; von Rosenstiel 1999: 50f.; von Rosenstiel 2003: 26)<sup>292</sup>

Menschen haben mehrere Motive. Diese Gesamtheit wird als **Motivstruktur** bezeichnet. Es werden in den verschiedenen Situationen zumeist auch eine Reihe von Motiven aktiviert und nicht lediglich ein Einzelnes. (von Rosenstiel 2003: 27)

Motive haben als **Basis** einen komplexen Lernprozess, der durch die Entwicklung des Menschen, aber auch von gesellschaftlichen Werthaltungen und individuellen Verhaltensleitbildern geprägt ist. Durch Veränderung von Werthaltungen können sich Motive auf gesellschaftlicher Ebene wandeln. Ein Individuum kann über die Jahre hinweg Motive erwerben oder sie spezifizieren. (vgl. von Rosenstiel 1999: 50f.; Jung

---

<sup>292</sup> Einige Autoren unterscheiden zwischen Bedürfnis und Motiv und sehen das Bedürfnis als Mangelempfinden, das in der Reihenfolge vor einem Motiv steht. Das Streben nach Befriedigung des Bedürfnisses sei dann das Motiv. (vgl. Bau 2003: 7; Jung 2006: 367f.)

Oft werden beide Begriffe nicht eindeutig abgegrenzt (vgl. Bau 2003: 7; Bisani 1995: 643). Auch unter Bezug auf von Rosenstiel 1975: 448 werden in dieser Arbeit die Begriffe „Motiv“ und „Bedürfnis“ jedoch als identisch angesehen (vgl. Bau 2003: 7; von Rosenstiel 1975: 448).

2006: 367f.; Drumm 2005: 459, 463f.; von Rosenstiel 2003: 32ff.; Schmidt 1999: 12; Berthel/Becker 2007: 18; Hentze 1995: 29)

Motive können, zur Veranschaulichung ihrer Bedeutung und Folgen für die berufliche Betätigung in Organisationen, wesentlich<sup>293</sup> **eingeteilt** werden nach

**physischen** (Durst, Hunger), **psychischen** (Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit), **sozialen** (Achtung durch die Mitmenschen) Motiven,

nach

**primären** (Motive, die Menschen angeboren verfolgen, wie z.B. Durst, Hunger) und

**sekundären** (Mittel, um andere Motive zu befriedigen, wie z.B. Geld) Motiven und,

geht es um berufliche Tätigkeiten und Arbeitsprozesse, ist die Unterscheidung von ex- und intrinsischen Motiven besonders bedeutsam. (vgl. Jung 2006: 369ff.)

„Die **intrinsischen Motive** finden ihre Befriedigung in der Arbeit selbst. Je mehr einer Person eine Tätigkeit Spaß macht, desto produktiver ist sie“. (Jung 2006: 370, Hervorhebung im Original)

Oft zeigt sich bei eher einfachen Arbeiten eine geringere Ausprägung dieser Motivationsart als im Rahmen von komplexen Aufgabenstellungen. Bei **extrinsischen Motiven** wird die Befriedigung des Motivs nicht in der Tätigkeit selbst, sondern mit Hilfe der Rahmenbedingungen angestrebt. Die Tätigkeit hat damit die Funktion eines Mittels, um andere Motive zu befriedigen. Extrinsische Motive sind z.B. Geld, Prestige, Sicherheit. (Jung 2006: 370)

Die **Unterscheidung**<sup>294</sup> extrinsischer<sup>295</sup> und intrinsischer Motive ist vor allem im Rahmen der beruflichen Tätigkeit bedeutend. In einer Forschungsarbeit wurden die

---

<sup>293</sup> Weitere in der Literatur genannte Einteilungen sind z.B. nach Bewußtseinsgrad (unbewusste/bewusste Motive), Extensität (die Motive füllen den gesamten oder nur einen Teil des Erlebens aus), Intensität (schwache/starke Motive), Verlauf (aperiodisch/periodisch auftretend), Genese (erlernt/angeboren). Die Diskussion zu letzterer Klassifikation und der Frage, ob Motive auch angeboren sein können oder nicht, zeichnet von Rosenstiel 2003: 32ff. nach. Dazu auch Berthel/Becker 2007: 18. Die vorliegende Arbeit geht mit von Rosenstiel davon aus, dass Motive angeboren sein können. Beispielsweise ist Durst zweifelsohne angeboren. (vgl. Jung 2006: 370; Schultz 2005: 15; von Rosenstiel 2003: 32ff.; Berthel/Becker 2007: 18)

Ausführlich siehe an den genannten Stellen.



intrinsischen und extrinsischen Motive näher analysiert. Eine Umfrageaktion unter Mitarbeitern in Wirtschaft und öffentlichem Dienst führte 1980 zu folgender Unterteilung, siehe auch Abbildung 11:

### **Intrinsische Motive:**

#### **Leistungsmotiv:**

Der Arbeitnehmer erlebt Befriedigung durch Erreichen von Leistungszielen, die er sich selbst gesteckt hat. Ein stark Leistungsmotivierter sieht in der Arbeit selbst einen großen Reiz, er übertrifft andere mit seiner Anstrengung. Materielle Bezahlung kann ihn kaum anregen; Geld hat für ihn allein den Zweck des Vergleichs seiner Leistung mit derjenigen von anderen. Leistung ist für ihn ein Erfolg, sobald er mit seinen Anstrengungen und Fähigkeiten das Resultat positiv beeinflussen konnte.

#### **Kompetenzmotiv:**

Mit diesem Motiv wird der Wunsch der Menschen, ihre Umwelt zu beherrschen, deutlich. Es geht um das Streben, sich im Beruf zu entfalten, ein gutes Leistungsniveau zu erreichen sowie um das Verlangen, Entwicklungen in der Zukunft zu beeinflussen. Dieses Motiv ist besonders wichtig bei Berufen, die Kreativität/Initiative fordern. Berufe mit viel Routine würden Frustration verursachen.

#### **Geselligkeitsmotiv:**

Es ist das Resultat des Wunsches, Zeit mit anderen gemeinsam zu verbringen, Teil einer Gruppe zu sein. Man erhofft sich Anerkennung sowie das Erlebnis von Gemeinschaft. Selbstsichere und misstrauische Menschen haben oft eine geringere, verunsicherte und bezüglich sozialer Begebenheiten sensibel reagierende Menschen eine höhere Ausprägung dieses Motivs.

### **Extrinsische Motive:**

#### **Geldmotiv:**

Es ist sicherlich eines der offenkundigsten, aber auch kompliziertesten, differenziertesten Arbeitsmotive, da seine Bedeutung für unterschiedlichste Menschen unterschiedliche Ausprägung besitzt. Geld hat einerseits einen materiellen Wert, der sich nach dem Tauschwert richtet, den die unterschiedlichsten Güter

---

<sup>294</sup> Diese Unterscheidung und Zuordnung wird in der Literatur keineswegs einheitlich vorgenommen (vgl. Janzik 2012: 82).

<sup>295</sup> Die in Kap. 1.6 erwähnte Forschungsarbeit (vgl. Bruhn et al. (2000a)) fragt lediglich nach der Stärke einzelner vorwiegend intrinsischer Motive. Beide Motivarten sind im Arbeitsprozess jedoch wesentlich.

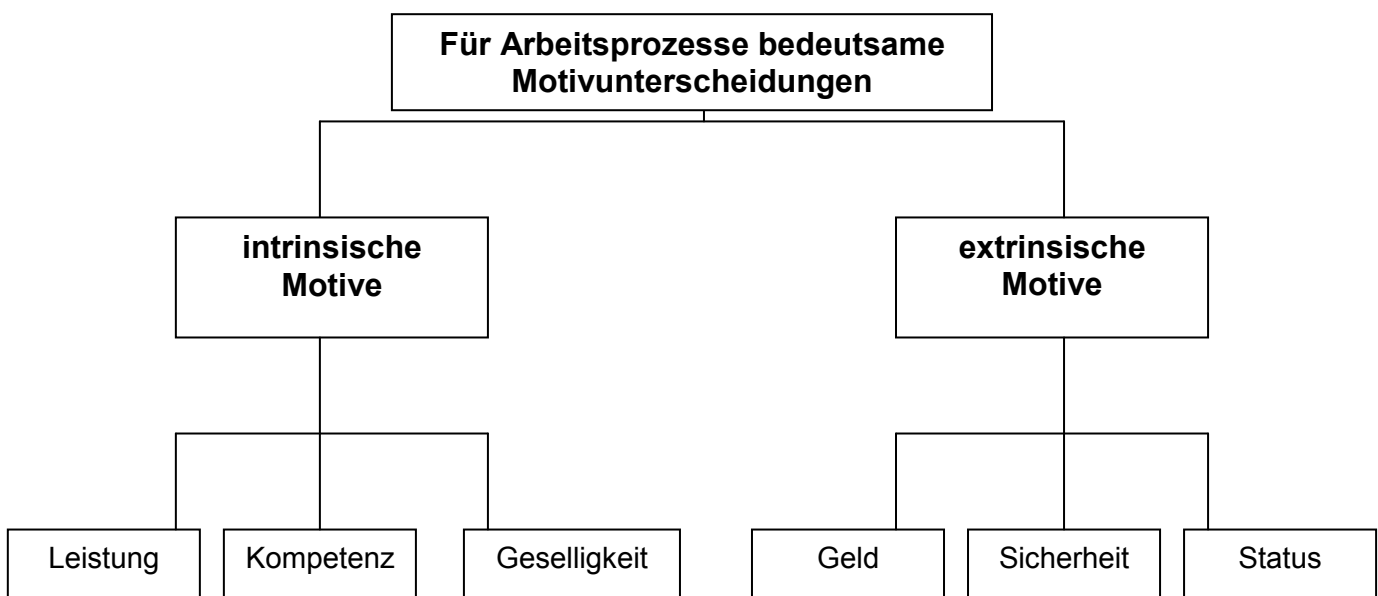
besitzen. Andererseits hat Geld eine emotionale Bedeutung als Vergleichsmaß für Ansehen, Leistung, Sicherheit, Macht. Durch Geld begründete Motivation ist in ihrer Ausprägung abhängig von Erwartungen, z.B. sind junge Menschen oft sehr geldmotiviert, sie wollen sich etwas aufbauen und materielle Bedürfnisse befriedigen. Der leistungssteigernde Effekt sinkt mit der Bedürfnisbefriedigung; andere Bedürfnisse, die bis dahin nachrangig waren, leiten den Menschen.

**Sicherheitsmotiv:**

Es geht um das Streben nach Abwehr von Gefahren, die bei Befriedigung von Motiven hindern könnten. Oft geht es um die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

**Status-, Prestigemotiv:**

Grundlage ist der Wunsch nach Unterscheidung von anderen. Prestige beruht nicht auf willkürlicher Auswahl durch den Einzelnen, sondern ist Resultat der Erwartungen von einer Organisation oder einer Gesellschaft an Verhaltensweisen der Individuen. Die Erfüllung dieser Erwartungen können Ansehen, Ruhm verschaffen. Das Motiv ist oft bei Menschen in jüngerem Lebensalter anzutreffen; es werden Berufe mit schnellen Aufstiegsmöglichkeiten und hohem Ansehen gewählt. (vgl. Jung 2006: 370ff.)



**Abbildung 11: Motivgruppen**  
(eigene Abbildung in Anlehnung an Jung 2006: 370f.)

### 5.2.2 Anreiz/Anreizsystem

Damit aus einem Motiv eine Handlung entsteht, ist die Verhaltensbereitschaft, das Motiv, zu **aktivieren**. Dies geschieht mit Anreizen. (vgl. Bau 2003: 7; Bisani 1995: 645; Jung 2006: 368)

„Durch Anreize [...] werden gewisse Erwartungen ausgelöst. Diese Erwartungen beziehen sich auf die Eignung bestimmter Verhaltensweisen oder Handlungen zur Erreichung eines angestrebten Zieles“. (Jung 2006: 368)

Das Bestreben, diese Ziele zu erreichen, führt zur Aktivierung der Motive (Jung 2006: 368). „Als Reaktion auf die aus den Anreizen resultierenden Erwartungen [...] erfolgt ein zielgerichtetes Verhalten oder Handeln, um das im Motiv angestrebte Ziel zu erreichen“. (Jung 2006: 368)

Damit Motive eine handlungsauslösende Wirkung haben, muss das Individuum notwendigerweise wissen, dass ein von ihm erlebter Mangelzustand von einem bestimmten Verhalten aufgelöst werden kann (Bisani 1995: 643). Darüber hinaus spielt für das Individuum „[...] die subjektive Wahrscheinlichkeit, mit der dieses Verhalten bei den gegebenen Anreizbedingungen [...] zur Beseitigung des Mangelzustandes führt, [eine Rolle, M.S.]“. (Bisani 1995: 643)<sup>296</sup>

Jede Gegebenheit einer **Situation**, in der sich eine Person befindet, alles, was ihr Negatives oder Positives signalisiert, kann sich zu einem Anreiz entwickeln (vgl. Bau 2003: 8; Hentze 1995: 28f.). „Demnach sind Anreize bestimmte Situationsbedingungen, die geeignet sind, [...] *Motive* [...] zu aktivieren“. (Schultz 2005: 15, Hervorhebung im Original) Sie sind „[...] wahrgenommene Bestandteile der Situation, die thematisch mit dem jeweiligen Motiv korrespondieren“. (von Rosenstiel 1999: 50)

Situationen eröffnen die Möglichkeit, Ziele und Wünsche zu realisieren, können aber ebenso Bedrohliches verheißen. Anreize sind demnach vergleichbar mit der

---

<sup>296</sup> Zu Motiv und Anreiz siehe auch Berthel/Becker 2007: 18; Hentze 1995: 28f.; von Rosenstiel 1999: 50; von Rosenstiel 2003: 26f.; Schultz 2005: 15f.; Jung 2006: 367f.

Aufforderung zum Handeln<sup>297</sup> oder davon Abstand zu nehmen. (vgl. von Rosenstiel 1999: 50; Bau 2003: 8)<sup>298</sup>

In der Managementlehre werden die Anreize auf Komponenten der Situation beschränkt, die **innerhalb** von Organisationen besonders oft den Motivstrukturen der dort arbeitenden Individuen entsprechen, da sonst die Bandbreite nahezu unendlich und damit Forschung, die auch für die Praxis bedeutsame Resultate erreichen möchte, unmöglich wäre (vgl. Bau 2003: 8f.; Kruse 2002: 18). Liegen sie außerhalb der Organisation Seelsorgeeinheit, sind sie oft nicht von der Führung beeinflussbar beziehungsweise betreffen zur Veränderung einen Stellenwechsel des pastoralen Laienmitarbeiters und damit die Managementfunktion „Personal“, siehe Kap. 1.5.

Wichtig dabei ist zu beachten, dass die **Motivstrukturen** der Menschen sich unterscheiden. Der Erfolg von Anreizen, die von einer Organisation angeboten werden, ist demnach abhängig von deren „[...] Korrespondenz [...] mit der individuellen Motivstruktur der Mitarbeiter [...]“, (Bau 2003: 55), auch um damit zu verhindern, dass Anreize sich zum Gegenteil auswirken, siehe Verdrängungseffekt Kap. 5.3. Dies erklärt auch die unterschiedlichen Handlungen von Personen in identischen Situationen und hat Relevanz für Führungskräfte, die beispielsweise mit Standardregelungen arbeiten, ohne dabei Unterschiede zwischen den Individuen zu beachten. Aufgrund dessen ist es notwendig, dass Organisationen und deren Führungskräfte die **Motive ihrer Mitarbeiter** kennen, um die richtigen Anreize zu setzen sowie Kenntnisse darüber haben, wie gewünschte Verhaltensweisen entstehen. Ohne die Motivstruktur von Individuen beziehungsweise Gruppen zu kennen, können Anreize nicht gesetzt werden. Nur damit können Organisationen das Mitarbeiterverhalten in Richtung der Organisationsziele beeinflussen. (vgl. Bau 2003: 8, 55; Jung 2006: 373; von Rosenstiel 2003: 41; Hentze 1995: 28f.; von Kutzleben 2006: 32; Kruse 2002: 17f.)

Es gibt heute eine breite Palette und große Vielfalt an Arbeitsanreizen. Für einen besseren Überblick und die Erforschung möglicher Vorgehensweisen werden die

---

<sup>297</sup> Z.B. der Durst ist das Motiv, das volle Wasserglas der Anreiz; es aktiviert das zunächst lediglich latent vorhandene Motiv (vgl. von Rosenstiel 1999: 50).

<sup>298</sup> Siehe zu diesem Kapitel auch Bau 2003: 7f.

Anreize systematisiert. Viele verschiedene Vorschläge zur **Systematisierung** sind in der Literatur vorhanden. Ein Anreiz kann möglicherweise mehreren Anreizarten gleichzeitig zugeteilt werden, abhängig von den jeweiligen Unterscheidungskriterien. Eine klare, ausschließliche Einordnung ist daher vielfach unmöglich. Ein Karriereaufstieg kann beispielsweise durch die Statusverbesserung ein immaterieller, aber auch durch besseres Gehalt ein materieller Anreiz sein. (vgl. Schultz 2005: 16; Bau 2003: 27ff.; Kruse 2002: 18f.) Siehe auch im Folgenden die Zuordnungen des Aufstiegsanreizes.

Da es nahezu unendlich viele Anreize gibt, ist die Klassifizierung in gewissem Maße willkürlich (vgl. Kruse 2002: 18; Bau 2003: 27). Die Ausführungen zu Anreizen und Anreizsystemen orientieren sich an Bau 2003: 19ff., der in einer umfassenden Literaturanalyse das weite Feld von Anreizen durchforstet und systematisiert hat<sup>299</sup>. Mit seiner Auswahl erhebt er nicht den Anspruch, das Thema in seiner Komplexität vollständig aufzuarbeiten, sie vermittelt jedoch einen Einblick in die Bandbreite der Auffassungen (vgl. Bau 2003: 19.).

Anreize können demnach eingeteilt werden nach Anreizobjekt, Anreizquelle, Anreizempfänger und Anreizziel (Bau 2003: 28ff.).

Es geht bei der Unterscheidung nach dem **Anreizobjekt** um die inhaltliche Ausprägung des Anreizes und dabei wird nach monetär-bewertbarem/materiellem und nicht-monetär bewertbarem/immateriellem Charakter differenziert. Zu den materiellen Anreizen zählen monetäre Honorierungskonzepte von Organisationen, wie z.B. Fixgehalt, leistungsorientierte Vergütungsbestandteile, Erfolgsbeteiligungen, die Möglichkeit der Nutzung eines Dienstwagens und Sozialleistungen.

Zu den immateriellen Anreizen zählen beispielsweise Stellenbeschreibungen, der Inhalt der Arbeit, Handlungsfreiräume, Kommunikations-/Informationsstrukturen, Aufstiegschancen, Sicherheit, Anerkennung, Selbstentfaltung und die Organisationskultur. Des weiteren zählen auch Anreize aus dem Bereich der Umwelt der Organisation, wie z.B. deren Standort, dazu: Organisationskultur und Standort spielen jedoch im Rahmen dieser Arbeit keine Rolle, siehe oben in diesem Kapitel und siehe unten die Definition von Anreizsystemen. (vgl. Bau 2003: 28ff., 38f.; Guthof

---

<sup>299</sup> Weitere Klassifikationsansätze, siehe auch Scholz 2002: 47f.; Winter 1996: 14ff.

1994: 24ff.; Berthel/Becker 2007: 41, 483f.; Schultz 2005: 16; Scholz 2002: 46; Leu 2005: 36ff.; Drumm 2005: 468; Kruse 2002: 18ff.; Seeger 2002: 56)

Die Unterscheidung der **Quelle** von Anreizen zielt auf die Herkunft des Anreizes in der Wahrnehmung der Person, die handelt. Es werden dabei in- und extrinsische Anreize differenziert. Aufgrund der Bedeutung in- und extrinsischer Motive für den Arbeitsprozess, siehe oben, wird auf den Zusammenhang zwischen ex- und intrinsischen Anreizen im folgenden Kapitel (5.3) noch intensiver eingegangen. (vgl. Bau 2003: 28, 32; Kruse 2002: 18)

**Intrinsische Anreize**<sup>300</sup> stellen in unmittelbarer Art und Weise eine Bedürfnisbefriedigung dar. Sie liegen in der Art einer Aufgabenstellung selbst, entstehen aus der Aufgabe durch individuelle Erfahrungen von Erfolg oder Misserfolg. Hoffmann wertete im Jahr 1980 empirische Studien zu ex- und intrinsischen Anreizen aus. Er analysierte dabei bezüglich der intrinsischen Anreize fünf Dimensionen: Aufgabencharakter, Partizipation, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Leistung<sup>301</sup>-/Leistungskenntnis und Autonomie. Beispiele für Anreize gemäß der Veröffentlichung von Hoffmann und darüber hinaus wären sinnvolle Aufgaben mit einer gewissen Bedeutung, Verantwortung, Partizipation bei Entscheidungsfindungen, Autonomie, Einsatzmöglichkeiten von individuellen Fertigkeiten, adäquates und verlässliches Informationsverhalten (z.B. auch über das eigene Leistungsniveau), gute Teamzusammenarbeit.

**Extrinsische Anreize** sind Mittel, um Bedürfnisse zu befriedigen. Die Anreize liegen außerhalb einer Aufgabe. Der Mitarbeiter betrachtet die Arbeit als ein Mittel, um

---

<sup>300</sup> Ex- und intrinsische Anreize sind ebenfalls nicht in jedem Fall eindeutig abgrenzbar (vgl. Bau 2003: 33; Leu 2005: 35; Seeger 2002: 56; Kruse 2002: 18f.).

Ein Beförderungsanreiz kann ex- und intrinsisch sein. Karriere bringt zwar oft eine andere Aufgabe mit mehr Verantwortung und Kompetenzen mit sich, gleichzeitig geht sie meistens mit einer Verbesserung der finanziellen Einkünfte einher. (vgl. Leu 2005: 40; Kruse 2002: 19)

Aus einer Vergütung kann sich jedoch auch ein intrinsischer Anreiz entwickeln, wenn ein Mitarbeiter darin eine Anerkennung seiner bislang erbrachten Leistungen sieht (Kruse 2002: 18).

<sup>301</sup> Einige Begriffe werden identisch oder ähnlich sowohl unter Anreizen als auch Motiven gefasst. Z.B. „Leistung“. An entsprechenden Stellen des theoretischen als auch empirischen Teils der Arbeit gilt die jeweilige Begriffsbedeutung im Sinne der zugrundeliegenden Definition für Anreiz oder Motiv.

Bedürfnisse, die ausserhalb seiner Aufgabe liegen zu befriedigen. Diese können materieller (z.B. Konsumgüter) beziehungsweise immaterieller Natur (z.B. Karriere/Prestige) sein. Anreize werden hier geschaffen mit Zwang oder Belohnung z.B. durch Gehalt, Anordnungen, Sanktionen, Zusatzleistungen wie Versicherungen, Rabatte bei Einkäufen, Gewinnbeteiligungen, Karriereanreize, Lob, Kritik usw. Man kann damit auch erreichen, dass Arbeiten ausgeführt werden, für die keine intrinsischen Motive vorhanden sind und die damit nicht erledigt werden würden. Extrinsische Anreize können materiell und immateriell sein, intrinsische sind immateriell. Umgekehrt sind materielle Anreize extrinsisch<sup>302</sup>. Hoffmann identifiziert in seiner Auswertung drei Dimensionen extrinsischer Anreize: Materielle, soziale und auf das Unternehmen bezogene Anreize. Der finanzielle Bereich wie Gehalt und Erfolgsbeteiligungen zählt dabei zu den materiellen Anreizen. Kontakte der Mitarbeiter untereinander als Ersatz für private Interaktionen werden unter den sozialen Anreizen aufgeführt und die Struktur des Unternehmens, sein Ansehen, seine Ziele, das Führungsverhalten<sup>303</sup>, der Standort<sup>304</sup> sind nach Hoffmann unternehmensbezogen. (vgl. Bau 2003: 32ff.; Sudjana 2007: 53f.; Kruse 2002: 18; Leu 2005: 35ff.; Schultz 2005: 16; Guthof 1994: 23; Frey/Osterloh 1997: 308, 313ff.; Frey/Osterloh 2002: 24, 100ff.; Osterloh 1999: 196f; Neubauer/Rosemann 2006: 107; Krönes 2009: 80; Seeger 2002: 56; Hoffmann 1980: 523ff.)

---

<sup>302</sup> Siehe dazu oben, die Anmerkung zur Vergütung, die zu einem intrinsischen Anreiz werden kann.

<sup>303</sup> Hier sei noch einmal speziell für ex- und intrinsische Anreize auf mögliche Widersprüche und Überschneidungen bei der Zuordnung der Anreize verwiesen (vgl. Bau 2003: 33, 57). Im Folgenden einige Beispiele:

Bezüglich Lob ist auch eine intrinsische Einordnung naheliegend, wenn es das Selbstwertgefühl steigert (vgl. Sudjana 2007: 54; Frey 2002: 100f.).

Soziale Anreize, Führungsverhalten, Organisationsstruktur und Ziele können ebenfalls intrinsische Motive ansprechen, wenn sie beispielsweise auf berufliche Entfaltung beziehungsweise die Arbeit an sich ausgerichtet sind. Wenn Hoffmann auch nicht explizit darauf verweist, so wird für die vorliegende Arbeit davon ausgegangen, dass er im Rahmen der für extrinsische Anreize erwähnten unternehmensbezogenen Dimension mit der Struktur, den Zielen und dem Führungsverhalten auf Motive außerhalb der Arbeit an sich zielt.

<sup>304</sup> Unter Bezug auf das Anreizsystem s.o.

Eine weitere Unterscheidung ist die nach der Anzahl der **Anreizempfänger**. Dabei lassen sich Individual-, Gruppen- sowie organisationsweite Anreize unterscheiden. Individualanreize können das Vorschlagswesen, Gruppenanreize z.B. Qualitätszirkel und organisationsweite Anreize Erfolgsbeteiligungen sein. (Bau 2003: 28, 34)

Gemäß des **Anreizziels** kann unterschieden werden zwischen Eintritts-, Verbleibe-, Anwesenheits- und Leistungsanreizen. Beim Eintrittsanreiz geht es um die qualitative und quantitative Personalbedarfsdeckung, das heisst, es geht auch darum, Mitarbeiter von aussen für die Organisation anzuwerben. Beim Verbleibe- anreiz soll die Neigung der Mitarbeiter zu Fluktuation verringert und die Mitarbeiter in der Organisation gehalten werden und der Anwesenheitsanreiz hat das Ziel, Fehlzeiten zu minimieren. Die Leistungsanreize beeinflussen das Arbeitsverhalten, um die Leistung zu steigern. Mit den Leistungsanreizen, auf welche die vorliegende Arbeit fokussiert, werden auch Probleme der Anwesenheit und des Verbleibs mit bearbeitet. (vgl. Bau 2003: 9, 28, 34f.)

Der Eintrittsanreiz ist hier ausgeblendet, da dieser eher in den Bereich Personalbeschaffung fällt (vgl. Bau 2003: 23; Steinmann/Schreyögg 2000: 8, 10, 137ff.; Berthel/Becker 2007: 249).

Mehrere Anreize zusammen bilden ein **Anreizsystem**. Anreizsysteme wurden unter verschiedenen Gesichtspunkten und Ausrichtungen intensiv in der Literatur behandelt. (vgl. Jung 2006: 562; Bau 2003: 13, 19ff.)

Einige Arbeiten sehen lediglich Anreize, die monetär bewertbar sind, andere auch die Organisation und deren Umfeld, wie z.B. deren Standort, als Elemente des Anreizsystems (vgl. Bau 2003: 19ff.). Die ausführliche Diskussion wäre nicht zielführend, siehe ausführlich dazu Bau 2003: 13ff.

Im Rahmen dieser Arbeit geht es um Anreizsysteme als ein personales beziehungsweise organisationales **Führungsinstrument**, siehe Kap. 1.5 (vgl. Bau 2003: 19). Dies bedeutet, das Verständnis von Anreizsysteme als **Führungsinstrument** in dieser Arbeit beruht auf Becker (1985), der sich auf eine Definition von Jürgen Wild bezieht, die im Bereich der Literatur des deutschsprachigen Raums überwiegend zitiert wird, ergänzt um Erkenntnisse von Drumm 2005 (vgl. Bau 2003: 19ff.; Drumm 2005: 553; Becker 1985: 24f.). Nach **Wild** sind Anreizsysteme „[...] die Summe aller bewußt gestalteten Arbeitsbedingungen,



die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen etc.) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Strafen) [...]“ (Wild 1973: 47)<sup>305</sup>

Da Anreize Motive aktivieren und damit Verhalten auslösen<sup>306</sup>, wird diese Definition gemäß einer Begriffsklärung von **Drumm** (2005: 553) ergänzt, dass mit Anreizsystemen Verhalten nicht nur verstärkt und gemindert, sondern ausgelöst und unterdrückt wird (vgl. Bau 2003: 21; Drumm 2005: 553).

Es geht nach **Becker** um das Führungssystem im Ganzen, das Managementsystem im Gesamten, worunter er das Motivations-, Planungs-, Personalentwicklungs-, Informations- und Organisationssystem faßt. Mit diesen Subsystemen werden die Arbeitsbedingungen bewusst gestaltet zur Verstärkung von Verhalten beziehungsweise Verringerung der Wahrscheinlichkeit seines Auftretens oder Unterdrückung beziehungsweise Auslösung von Verhalten. Sein Begriffsverständnis von Anreizsystemen bezieht ebenfalls konkrete Belohnungs- und Anreizgrundsätze der einzelnen Subsysteme ein, entsprechende Verfahren zur Berechnung und Zuteilung. (vgl. Becker 1985: 24f.; Bau 2003: 21; von Kutzleben 2006: 32f.; Winter 1996: 17f.)

Die Definitionsgrundlage dieser Arbeit setzt voraus, dass die Führung Einfluss auf die Arbeitsbedingungen hat und somit die Anreizsetzung bewusst gestaltet (vgl. Bau 2003: 20ff.; von Kutzleben 2006: 32).

Deren Einfluß beispielsweise auf die Wahl des Standorts der Seelsorgeeinheit ist gering. Auch die Verlegung des Standorts, um bessere Rahmenbedingungen zu schaffen, ist für Seelsorgeeinheiten ausgeschlossen, siehe Kap. 3.1: Seelsorgeeinheiten bestehen auch aus Pfarreien und diese sind in der Regel durch ein bestimmtes Territorium gekennzeichnet.<sup>307</sup>

---

<sup>305</sup> Siehe auch; von Kutzleben 2006: 32; Becker 1985: 24; Bau 2003: 20.

Bau sieht die Unternehmenskultur hier nicht mit eingeschlossen, siehe dazu Kap. 1.5 und die Frage der Beeinflussbarkeit von Unternehmenskultur. Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Unternehmenskultur zwar durch die Führung beeinflussbar ist, jedoch, auch nicht mit einzelnen Elemente, bewusst als Anreiz gesetzt werden kann. (vgl. Bau 2003: 20; Rosenstiel 2003: 11)

<sup>306</sup> Siehe auch von Kutzleben 2006: 32; von Rosenstiel 1999: 50.

<sup>307</sup> Zum Einfluss von Unternehmen auf den Standort vgl. Bau 2003: 22.

Es zählen damit alle Arbeitsbedingungen dazu, die innerhalb der Organisation von der Führungskraft beeinflussbar sind und Verhalten auslösen/verhindern, verstärken oder vermindern. Wenn z.B. auch die Organisationsstruktur nicht bewusst als Anreiz gesetzt wird, ist sie eine bewusst gesetzte Arbeitsbedingung und hat somit je nach Motivstruktur Einfluss auf das Verhalten der pastoralen Laienmitarbeiter. Immaterielle Anreize wie eine auf Teamarbeit oder Eigenverantwortung orientierte Organisationsstruktur sind darunter genauso zu fassen wie leistungsorientierte Bezahlung als materieller Anreiz. (vgl. Winter 1996: 16f.; Bau 2003: 19ff.)

Mit dem Wirkungsverbund von Anreizen wird das Ziel verfolgt, Mitarbeiter zu einem bestimmten Leistungs- beziehungsweise Arbeitsverhalten im Sinne des **Organisationsziels** zu animieren. Eine Organisation „[...] muss versuchen, durch eine optimale Abstimmung der unterschiedlichen Anreize eine Harmonisierung [...]“ (Guthof 1994: 33) der Interessen der Organisation und der persönlichen Präferenzen der Mitarbeiter zu erlangen. (vgl. Guthof 1994: 33f.; Berthel/Becker 2007: 447; von Rosenstiel 2003: 18; Winter 1996: 17; von Kutzleben 2006: 32; Drumm 2005: 461f.; Bau 2003: 26f.)

Als Führungsinstrument erfordert das Anreizsystem die **Kenntnis der Motive** und der jeweils individuellen Prozesse der Motivation. Motivations- aber auch Führungstheorien fordern die individuelle Beeinflussung des Verhaltens, d.h. individuelle Anreizsysteme, welche den spezifischen Motiven der Mitarbeiter entsprechen. Motive differieren aufgrund von verschiedenen individuellen Anlagen oder Sozialisationsgeschichten, siehe oben. Es gibt sicherlich keine Anreizsysteme, die auf alle Menschen gleichermaßen wirken. Ökonomische Gründe sowie ein rationales Vorgehen legen aufgrund der vielfältigen Menge und Veränderbarkeit der Motive sicherlich die Anwendung allgemeiner, standardisierter Anreize zur Befriedigung der Motive vieler Mitarbeiter nahe. (vgl. Berthel/Becker 2007: 446f.; Bau 2003: 8, 21; von Rosenstiel 1999: 51; Guthof 1994: 34; Drumm 2005: 459; Rosenstiel 2003: 17)

Die Motivationsanalyse zur Erforschung der Motivlage bei pastoralen Mitarbeitern kann dieser Forderung jedoch zumindest insoweit gerecht werden, dass damit erforscht wird, welche Anreize die Mitarbeiter in ihrer Gesamtheit am ehesten

ansprechen (vgl. Guthof 1994: 33f.; Berthel/Becker 2007: 446f.; Bau 2003: 8; von Rosenstiel 2003: 18; Winter 1996: 17; Drumm 2005: 459).

### 5.2.3 Motivation

**Motive** sind für einen Menschen typische Verhaltensbereitschaften, siehe oben, sie müssen aktiviert werden durch **Anreize**. Anreize beziehen sich auf Aktivierung oder Intensivierung von Verhalten zur Zielerreichung. (vgl. von Rosenstiel 1999: 49; Drumm 2005: 459; Seeger 2002: 56; Jung 2006: 368)

„Über die Person-Situation-Interaktion führen also Motive, die durch mit der individuellen Motivstruktur korrespondierende Anreize aktiviert wurden, zu Motivation“. (Bau 2003: 8)<sup>308</sup>

Das heisst: „Spricht eine Situation also bestimmte *Motive* (Bedürfnisse) eines Menschen an, so liegt darin ein Anreiz, der als Folge eine bestimmte *Motivation* (Handlungsbereitschaft) bei dem Betroffenen bewirkt“. (Sudjana 2007: 53, Hervorhebung im Original) Motivation kann demnach definiert werden „[...] als aktivierte Verhaltensbereitschaft eines Individuums im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele [...]“. (Hentze 1995: 28) Motivation ist der „Wille zur Leistung“ (Drumm 2005: 459) oder „[...] »force to act«. Sie bezeichnet jenen Teil des menschlichen Handelns, der ihm die Richtung, Stärke und Dauer verleiht“. (Frey/Osterloh 1997: 310)

Bezüglich Motivation **am Arbeitsplatz** ist sie „[...] eine *Reihe von energetischen Kräften, die ihren Ursprung sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Person haben, um arbeitsbezogenes Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu bestimmen*“. (Weinert 1992: 1430, Hervorhebung im Original)

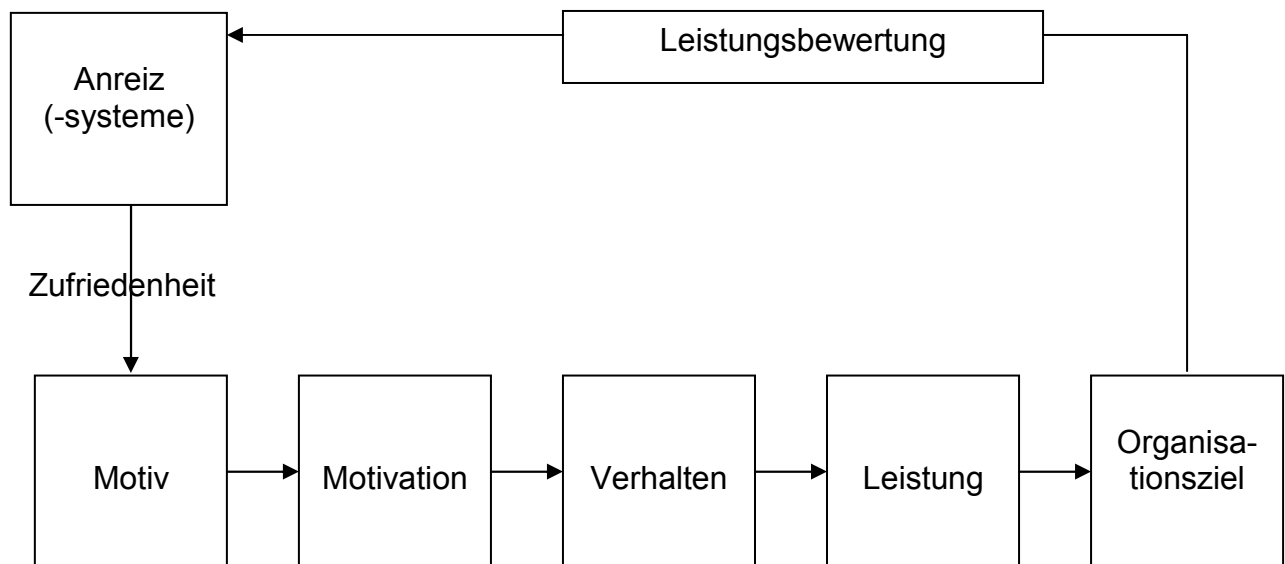
Ein **neurobiologischer Blick** auf Motivation führt zu folgender Erkenntnis: Motivation und das dadurch bewirkte Verhalten ist verursacht durch Erregungsschwellen von Gehirnsystemen, die hemmende oder aktivierende Wirkung haben. Diese sind im

---

<sup>308</sup> Ein Motiv ist ein ausschließlich personaler Faktor. Motivation verbindet personale und situationsbezogene, d.h. endogene und exogene Faktoren und Prozesse, die menschliches Verhalten maßgeblich beeinflussen. Heute ist unbestritten, dass das Verhalten von Menschen durch eine Kombination von Situation und Person entsteht. Lange bestand während der sogenannten „Personalismus-Situationismus-Debatte“ (Berthel/Becker 2007: 19) ein Streit, inwieweit Verhalten von Menschen mehr von ex- oder endogenen Faktoren bestimmt wird. (Berthel/Becker 2007: 19)

Mittelhirn verortet, „im ventralen Tegmentum“ (Jänig/Birbaumer 2011: 226). Es haben dort dopaminerge Neuronen Einfluß auf Verstärkung von Verhalten. Das Dopaminsystem ist gleichzeitig an der Entstehung von Euphoriezuständen beteiligt. (vgl. Jänig/Birbaumer 2011: 218ff., dort auch ausführlich)

Die Verbindung von Motiv, Anreiz und Motivation veranschaulicht Abbildung 12. **Motivation** entsteht durch Motiv und Anreiz(-system), daraus entsteht Verhalten und Leistung, die beide zielgerichtet im Sinne der Organisation sind (vgl. von Kutzleben 2006: 32; Bau 2003: 9; Scholz 2002: 45; Berthel/Becker 2007: 445; Drumm 2005: 459, 461, 463; Kruse 2002: 26; Winter 1996: 40; Jung 2006: 369).



**Abbildung 12: Motivationsprozess**  
(in Anlehnung an Bau 2003: 9<sup>309</sup> und Jung 2006: 369)

<sup>309</sup> In dieser Abbildung spielt auch die Arbeitszufriedenheit (AZ) eine Rolle, welche durch das Anreizsystem beeinflusst wird und dann zu Motivation führt. Die Arbeitszufriedenheitsforschung (AZF) weist zwei zentrale Grundannahmen auf: Positiver Zusammenhang Produktivität - Arbeitszufriedenheit und negativer Zusammenhang Arbeitszufriedenheit - Absentismus - Fluktuation. Diese Zusammenhänge fordern dazu auf, die bestimmenden Faktoren von AZ bezüglich des Anreizziels der Leistungsmotivation zu analysieren. Empirisch konnte kaum ein Zusammenhang nachgewiesen werden; es liegt nach derzeitigem Forschungsstand nahe, dass ein Zusammenhang von dem Einbezug weiterer Faktoren abhängig ist. Der Bereich AZ wird hier daher nicht weiterverfolgt. Zum einen da der Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und AZ nicht geklärt ist; eine starke AZ kann mit einer starken Leistungsmotivation einhergehen, dies ist jedoch nicht zwingend, d.h. Mitarbeiter können, aufgrund des Anreizes von herausfordernden Aufgaben, äußerst starke Motivation empfinden und dabei herausragende Leistungen erbringen, gleichzeitig könnten sie, aufgrund einer

Bei materiellen, extrinsischen Anreizen ist die Festlegung von Kriterien der Leistungsmessung im Sinne des Organisationsziels im Rahmen eines Anreizsystems unerlässlich. Die **Leistungsbewertung** anhand verschiedener Leistungskriterien bestimmt die Anreiz-/Belohnungshöhe und die Relation zwischen Kriterium und Anreiz fließt dann erneut in die Gestaltung des Anreizsystems ein. Die Relation beschreibt die Zuordnung von Anreiz/en zu Leistungskriterium/en, welche die Abhängigkeit von Leistungsausprägung und darauf folgender Anreizrealisierung bestimmt, um Motivation und Verhalten im Sinne des Organisationsziels zu lenken, z.B. am Fließband könnte der Anreiz „höheres Gehalt“ gesetzt werden, der bei extrinsisch motivierten Mitarbeitern zu mehr Motivation und Leistung führt. Die Leistung wird anhand des Kriteriums der Stückzahl (was dem Organisationsziel entspricht) bewertet und bei zunehmender Stückzahl eine höhere Bezahlung entsprechend realisiert. Diese Erfahrung geht dann für den Mitarbeiter wieder erneut in das Anreizsystem ein. (vgl. Poeten 2002: 35f.; Bau 2003: 9f.)

Bei einigen Anreizen, wie z.B. den **intrinsischen**, macht es jedoch oft wenig Sinn, die Stärke der Anreize allein von einer Leistungsbewertung abhängig zu machen, z.B. je besser die Rückmeldungen zur Erstkommunionvorbereitung, desto mehr Teamarbeit (vgl. Bau 2003: 50). In einigen Fällen kann jedoch auch hier eine Leistungsbewertung in Betracht gezogen werden, z.B. je besser die Rückmeldungen zur Erstkommunionvorbereitung sind, desto mehr Autonomie bekommt der Gemeinde- oder Pastoralreferent im nächsten Jahr.

Diese Arbeit konzentriert sich jedoch im Schwerpunkt auf die **Erforschung der Motive** der pastoralen Laienmitarbeiter; denn Beeinflussung von Motivation und Leistung hat ihren Anfang im Analysieren und Aufdecken der Motive (vgl. Bau 2003: 8, 55). Es folgt zwar anschließend eine theoretische Diskussion möglicher Anreize, die aufgrund der Motivstruktur in Frage kommen, doch die genaue Ausgestaltung beispielsweise eines materiellen Anreizsystems, die Festlegung von

---

als nicht gerecht wahrgenommenen Vergütung, Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation empfinden. Zum anderen betrifft AZ tendenziell mehr die Folgen von Motivation und Leistung; in der vorliegenden Arbeit geht es um die Voraussetzungen und schließlich die Anreize für Motivation und Leistung. (vgl. Bau 2003: 93f.)

Leistungskriterien als Grundlage der Bemessung, wäre Inhalt einer weiteren Forschungsarbeit.

Das Verhalten beziehungsweise die Arbeitsleistung wird nicht nur von Motivation beeinflusst (vgl. Hentze 1995: 30). Sie ist aber ein „[...] Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien“. (Staehele 1999: 218f.)

Dazu kommen Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen, Werte (vgl. Weinert 1987: 261f.; Hentze 1995: 30f.; Bisani 1995: 646; Drumm 2005: 462). Für die Auswahl der richtigen Qualifikationen zu sorgen, beziehungsweise diese weiterzuentwickeln, fällt, bei den erwähnten Überschneidungen in Kap. 1.5, in den Bereich des Personaleinsatzes.

Motivation kann man **zusammenfassend** „[...] als komplexes Zusammenspiel verschiedener [durch Anreize, M.S.] aktivierter Motive in konkreten Situationen definieren, wobei in Verbindung mit der Erfahrung, den Fähigkeiten und den Fertigkeiten eines Individuums die Richtung, Stärke und Dauer eines Verhaltens bestimmt wird“. (Jung 2006: 367)<sup>310</sup>

Anreize aktivieren Motive und lösen Erwartungen aus, die „[...] sich auf die Eignung bestimmter Verhaltensweisen oder Handlungen zur Erreichung eines angestrebten Zieles [beziehen, M.S.]“. (Jung 2006: 368) „Als Reaktion auf die aus den Anreizen resultierenden Erwartungen [...] erfolgt ein zielgerichtetes Verhalten [...], um das im Motiv angestrebte Ziel zu erreichen“. (Jung 2006: 368)

Je mehr die Mitarbeiter individuelle Ziele durch Leistungserbringung für die Organisationsziele erreichen können, desto besser kann das Leistungsvermögen von Mitarbeitern im Sinne der Organisation genutzt werden (vgl. Jung 2006: 367).

---

<sup>310</sup> Siehe dazu auch Jung 2006: 368.

### 5.3 Zusammenhang extrinsischer und intrinsischer Motivation

Über viele Jahre<sup>311</sup> galt in der Wirtschaftswissenschaft **Geld** zur Existenzsicherung von Menschen als das einzige Motiv, eine berufliche Tätigkeit auszuüben (vgl. Hentze 1995: 30f.). Basis dafür war das „[...] Modell des **homo oeconomicus**, der sein Streben zweckrational nach dem Nutzen ausrichtet“. (Hentze 1995: 31, Hervorhebung im Original)

Die Erkenntnisse des „Scientific Management“ wiesen ebenfalls in diese Richtung. Starke Leistungen seien demnach u.a. mit Hilfe finanzieller Anreizsysteme hervorzurufen. Für das Verhalten von Menschen ist jedoch der Wunsch nach Geld keine ausreichende Erklärung. Arbeit ist in hochindustrialisierten Ländern eine von der Gesellschaft akzeptierte Norm. Es ist für die Mitglieder dieser Gesellschaften offenbar selbstverständlich, zu arbeiten. Neben dieser Norm und der Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung ausserhalb einer beruflichen Tätigkeit, d.h. der extrinsischen Motive, gibt es **intrinsische Motive**, d.h. Arbeit bringt Spass, sie belohnt und befriedigt durch sich selbst. (vgl. Hentze 1995: 31f.)

In Kapitel 5.2.3 wurde der Begriff „[...] *Arbeitsmotivation* definiert [...] als eine *Reihe von energetischen Kräften, die ihren Ursprung sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Person haben, um arbeitsbezogenes Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu bestimmen*“. (Weinert 1992: 1430, Hervorhebung im Original)

Damit ist die Bedeutung dieser beiden Motivationsarten ins Zentrum gerückt (vgl. Bau 2003: 56). Auch wurde bei der Einteilung der Motive (Kap. 5.2.1) die Bedeutung von ex- und intrinsischen Motiven für die berufliche Tätigkeit herausgearbeitet. Daher wird auf das **Verhältnis** der beiden Motivationsarten und die Bedeutung für die Gestaltung von Anreizsystemen näher eingegangen werden.

Verhalten ist demnach „[...] entweder eher von ‚innen heraus‘ (intrinsisch) oder eher ‚von außen her‘ (extrinsisch) motiviert [...]“. (Heckhausen 1989: 455)

Bezüglich einer Aufgabe bedeutet dies: „Die Motivation, sich einer Tätigkeit um ihrer selbst willen zu widmen, wird **intrinsische Motivation** genannt. **Extrinsische**

---

<sup>311</sup> 1994 wurde beispielsweise noch die Meinung vertreten, dass materielle Anreize wichtiger für Motivation der Führungskräfte seien als andere (vgl. Guthof 1994: 31).

**Motivation** dagegen ist die Motivation, sich einer Tätigkeit der Konsequenzen wegen und weniger um ihrer selbst willen zu widmen“. (Zimbardo 1995: 439, Hervorhebung im Original).

Bei der intrinsischen Motivation entspricht die ausgeübte Tätigkeit selbst dem Zweck; extrinsische Motivation dagegen ist einer instrumentellen beziehungsweise mittelbaren Befriedigung von Motiven dienlich (vgl. von Kutzleben 2006: 35; Seeger 2002: 56). Es geht bei letzterer um die Ausübung der Tätigkeit „[...] als Mittel zum Zweck, d.h. um Geld zu erhalten oder Sicherheit zu erfahren [...]“. (von Kutzleben 2006: 35)<sup>312</sup>

In der Literatur gibt es verschiedene Konzepte zur **Abgrenzung** der beiden Motivationen. Deren Vorstellung ginge über das Ziel der Arbeit hinaus. Ausführlich stellt Heckhausen 1989 einige Konzepte vor. (vgl. Heckhausen 1989: 455ff.; Bau 2003: 57)

Gemeinsam ist den Konzepten jedoch, dass die Belohnung der intrinsischen Motivation nicht außerhalb der Aufgabe liegt. Es wird gehandelt um der Handlung willen und ohne darüber hinaus eine Belohnung zu erhalten. (vgl. Bau 2003: 57; Zimbardo 1995: 440)

Ex- und intrinsische Motivation treten empirisch sehr häufig **gemeinsam** in Erscheinung und sind nicht eindeutig zu unterscheiden, weshalb man lange dachte, sie seien additiv und nicht voneinander abhängig. Deci<sup>313</sup> stellte das 1975 als einer der Ersten in Frage. Er erkannte Anzeichen der Reduktion intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize. (vgl. Poeten 2002: 45ff.; Winter 1996: 56ff.; von Kutzleben 2006: 36; Krönes 2009: 81; Seeger 2002: 56, 60ff.; Leu 2005: 35; Frey/Osterloh 2002: 25; Heckhausen/Heckhausen 2006: 337ff.)

---

<sup>312</sup> Zu ex- und intrinsischer Motivation sowie deren Zusammenhang ausführlich siehe z.B. auch Bau 2003: 47ff.; 56ff.; Heckhausen/Heckhausen 2006: 332ff.

<sup>313</sup> Im Buch von Deci 1976 wird der Korrumpierungseffekt thematisiert (vgl. Deci 1976: 129ff.). Er wurde in den Wirtschaftswissenschaften 1997 durch Frey mit der Bezeichnung „Verdrängungseffekt“ eingeführt und hat mittlerweile große Bedeutung innerhalb der Wissenschaft erlangt (vgl. Poeten 2002: 66).



Deci widmet sich dieser Thematik mit seiner „Theorie der kognitiven Bewertung“ und kommt zum Ergebnis, dass mit extrinsischen Anreizen die intrinsische Motivation verdrängt/korruptiert werden kann (vgl. Deci 1976: 129ff., 139; Bau 2003: 48, 57f.). Wird einem Menschen für eine Handlung, welche er seinen intrinsischen Motiven entsprechend ohnehin ausführen würde, eine finanzielle Belohnung (extrinsischer Anreiz) geboten, kann die vorhandene intrinsische Motivation abhanden kommen. Wurde vorher eine Aufgabe mit Spaß ausgeführt, geht dieser durch den extrinsischen Anreiz verloren, da dann verstärkt die in Aussicht gestellte Belohnung angestrebt wird und im Fokus steht. Zwei Beispiele: Kinder bauen im Urlaub mit Begeisterung Burgen aus Holzbausteinen, der Vater möchte das fördern, indem er den Kindern für fortgesetztes schönes Bauen eine finanzielle Belohnung in Aussicht stellt. Seine Kinder bauen weiter sehr kreativ und bekommen ihre Belohnung. Lässt der Vater jedoch dann das Geld wieder weg, bauen die Kinder nicht mehr weiter. Sie sind enttäuscht und haben keinen Spaß mehr an der Tätigkeit.

Ein anderes Beispiel: Kinder basteln um des Bastelns willen; hohe intrinsische Motivation liegt vor, die Tätigkeit an sich entspricht dem Anreiz. Erfolgreiches Basteln wird nun extrinsisch belohnt mit der Folge, dass bei Aufkündigung der Belohnung den Kindern das Basteln keinen Spaß mehr macht und sie diese Tätigkeit aus Enttäuschung beenden.

Ähnlich verhält es sich auch bei Handlungen mit altruistischem Hintergrund, die aus Solidarität, Freundschaft, Hilfsbereitschaft und mit tiefer Überzeugung geleistet werden. Sollen diese materiell belohnt werden mit der Absicht, sie zu verstärken, gehen diese Beziehungen von einer zwischenmenschlichen in eine Geschäftsbeziehung über. (vgl. von Rosenstiel 2003: 145f.; von Rosenstiel 1999: 74; Osterloh 1999: 196; Frey 1990: 157)

„Die prosoziale Motivation geht verloren“. (von Rosenstiel 2003: 145)

Auch kann sich der **Verdrängungseffekt** in Umsteuerung von Handlungen auswirken. Der Wunsch nach Belohnung kann eine ursprünglich tiefe Bindung zu einer Aufgabe zerstören. Ein Maler malt beispielsweise seine Bilder mit beeindruckender Leidenschaft, er ist davon zutiefst erfüllt, aber verkauft keine Bilder. Gelegenheitsarbeiten halten ihn über Wasser. Er bekommt die Empfehlung, sein Talent in aus seiner Sicht kitschige Kunst für Touristen zu investieren, um besser leben zu können. Ein darauf folgender hoher Absatz überzeugt ihn, doch er

vernachlässigt damit seine eigentliche Berufung, malt nur noch „Kitsch“ und verfehlt damit seine eigentliche Künstlerberufung. (vgl. von Rosenstiel 2003: 145f.)

Ein extrinsischer Anreiz kann also bewirken „[...] dass eine Tätigkeit, die ihrer selbst wegen (intrinsisch) unternommen wird, unterhöhlt oder eben verdrängt wird“. (Frey/Osterloh 2002: 28)

Auf die **Arbeitswelt** bezogen bedeutet dies beispielsweise: Wenn eine Organisation hohe Leistungsprämien als Anreiz zur Verfügung stellt, kann bei den Mitarbeitern hohe extrinsische Motivation entstehen, womit dann die Gefahr der Verdrängung der eventuell bei Mitarbeitern vorhandenen intrinsischen Motivation besteht. Das heißt: Unterbleibt die Prämienzahlung, werden die Mitarbeiter ihre Arbeitsanstrengung vermindern. Das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters, der zuvor eine Aufgabe um der Aufgabe willen ausgeführt hat, wird durch die Anreize, die von außerhalb der Aufgabe kommen, beeinflusst. Er wird nun für dieselbe Tätigkeit, die bislang von ihm aus freien Stücken und großem Enthusiasmus ausgeübt wurde, extrinsisch belohnt. Es kann die Folge eintreten, dass er ohne Belohnung die Ausübung dieser Tätigkeit beendet oder seine Begeisterung dafür zurückgeht; die intrinsische Motivation wurde verdrängt. (vgl. Bau 2003: 48; 58; von Rosenstiel 2003: 146; Winter 1996: 56; Frey/Osterloh 1997: 310, 315)

Diese Beispiele verweisen bereits auch auf die **Gründe** für die Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize. Sie liegen z.B. darin, dass durch extrinsische Anreize negative Auswirkungen auf die Selbstbestimmtheit eines Individuums eintreten, diese Selbstbestimmtheit eingeschränkt wird (vgl. Winter 1996: 56; Heckhausen/Heckhausen 2006: 337ff.). „Denn es kann eine ausgeführte Handlung nicht mehr auf Eigeninteresse zurückführen. Die Handlung selbst wird instrumentalisiert und dient schließlich nur noch der Erlangung der extrinsischen Belohnung. Dies könnte dazu führen, daß Belohnungen keinen positiven Nettoeffekt auf die Motivation haben, da eine steigende extrinsische Motivation in gleichem Maße die intrinsische Motivation zunichte macht.“ (Winter 1996: 56).

Mit den Auswirkungen der Bezahlung von Handlungen beschäftigen sich Lepper/Greene in ihrem Sammelband „THE HIDDEN COSTS OF REWARD: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation“ (Lepper/Greene 1978, Hervorhebung im Original). Die Auswirkungen sind nicht zu befürchten, wenn

intrinsische Motivation nicht vorhanden ist, wie z.B. bei Arbeiten mit vielen sich wiederholenden Elementen (vgl. Osterloh 1999: 196).

Dieser Verdrängungseffekt konnte in vielen Experimenten<sup>314</sup> nachgewiesen werden (Osterloh 1999: 196; Winter 1996: 56). „Er tritt auf, wenn der kontrollierende Aspekt einer Belohnung den informierenden Aspekt übersteigt. Den gleichen Effekt haben Anordnungen.“ (Osterloh 1999: 196)

Grund ist, dass bei Anordnungen der Grad der **Fremdbestimmtheit** sehr hoch ist (vgl. Poeten 2002: 69; Frey/Osterloh 1997: 315). In vergleichbarem Maße nachteilige Auswirkungen auf ein vorhandenes intrinsisches Motivationspotential haben Leistungsbewertungen, Zeitlimits und Kontrollmaßnahmen (Winter 1996: 56). Auch kann Leistungskontrolle<sup>315</sup>, die Voraussetzung vor allem variabler Vergütung ist, ein Gefühl von verminderter Selbstbestimmung auslösen (vgl. Sudjana 2007: 55). Verminderung der Verdrängung gelingt am ehesten, wenn der extrinsische Anreiz eine Information, ein **Feedback** über die Kompetenz des Menschen darstellt (vgl. Winter 1996: 63).

**Zwei Theorien**<sup>316</sup> können zur Erklärung herangezogen werden:

Die Theorie **von Deci** besagt: Ist der kontrollierende Teil eines extrinsischen Anreizes stärker als der informierende, „[...] wird gemäß der *Theorie der kognitiven*

---

<sup>314</sup> Die Ergebnisse beruhen einerseits auf sehr experimentellen Erhebungen mit Studierenden und Kindern, andererseits aber auch auf Erforschungen unter Managern, unter Mitarbeitern in Familienbetrieben oder einer politischen Gemeinde in der Schweiz (vgl. Poeten 2002: 66; Osterloh 1999: 196f.).

Empirisch gilt er als gut nachgewiesen. Deci et al. führten 1999 beispielsweise eine Metaanalyse durch, indem sie 128 Arbeiten zur Verdrängung analysierten, wobei der Verdrängungseffekt im Ergebnis bestätigt werden konnte. (vgl. Poeten 2002: 66; Deci et al. 1999: 627ff. ; Osterloh 1999: 196; Weibel et al. 2007: 1029ff.; Winter 1996: 56f.; Osterloh et al. 2002: 415; Krug 2009: 62ff.)

Vereinzelt gibt es in der Literatur kritische Stimmen, die einen generellen Nachweis des Verdrängungseffekts anzweifeln. Im Folgenden wird daher aufgrund der vorhandenen empirischen Belege von einer „Gefahr“ des Verdrängungseffekts gesprochen. (vgl. von Rosenstiel 1999: 74; Kumlin 2010: 79ff.; Poeten 2002: 66; Winter 1996: 56)

<sup>315</sup> Vor allem bei zu intensiver Kontrolle, was als mangelndes Vertrauen interpretiert werden kann (Leu 2005: 43).

<sup>316</sup> Siehe auch Seeger 2002: 62.

*Selbstbestimmung* [...] die Verantwortung für die Aktivität dem Kontrollierenden zugerechnet“. (Osterloh 1999: 196, Hervorhebung im Original)

Der Ort der Verantwortung für die Handlung wechselt vom Inneren zum Äußeren des Individuums, es empfindet Fremdsteuerung und Verminderung seiner Selbstbestimmung. Im Gegensatz dazu verstärkt ein größerer informierender Teil einer Belohnung, eines Anreizes die Eigenverantwortung sowie die Selbststeuerung. (vgl. Poeten 2002: 67)

Deci/Ryan beschreiben in ihrem Buch „INTRINSIC MOTIVATION AND SELF-DETERMINATION IN HUMAN BEHAVIOR“ (Deci/Ryan 1985, Hervorhebung im Original) diesen Zusammenhang ausführlich, speziell auch auf S. 54 unter dem Kapitel „Constraints and Other Extrinsic Factors“. (Deci/Ryan 1985: 54)

Daneben kann auf die „**Theorie der psychologischen Verträge**“ verwiesen werden (vgl. Osterloh 1999: 196). Demnach „[...] enthalten in nichtanonymen Beziehungen Kontrakte einen transaktionalen und einen relationalen Aspekt. Der relationale Aspekt ist auf die wechselseitige Würdigung der intrinsischen Motive gerichtet. Wird diese Anerkennung verweigert und durch Bezahlung ersetzt (etwa, wenn man bei einer Einladung dem Gastgeber statt einer symbolischen Geste Geld anbieten würde), wird der Kontrakt in einen ausschließlich transaktionalen umgewandelt“. (Osterloh 1999: 196)

**Weitere Gründe** für die Entstehung des Verdrängungseffekts werden in der Literatur genannt. Mitarbeiter vergleichen relativ (nicht jedoch absolut) ihre Leistungen und Belohnungen mit denjenigen ihrer Kollegen. Wird sowohl Höhe als auch Art extrinsischer Anreize als **nicht gerecht** wahrgenommen, kann ein Verdrängungseffekt auftreten. Verdrängung kann auch durch Reaktanz ausgelöst werden. Widerstand wird ausgelöst, wenn Menschen mit hoher intrinsischer Motivation eine Einschränkung ihrer **Freiwilligkeit** wahrnehmen. Dies kann beispielsweise eine in Aussicht gestellte Belohnung bewirken. Es entsteht für die eigentlich freiwillig handelnde Person ein Druck. Gemäß der „Theorie der Psychologischen Reaktanz“ reagieren diese Menschen darauf durch Reduzierung der freiwilligen Tätigkeit, um mit diesem Vorgehen ihre Freiheit wieder herzustellen. Und schließlich gibt es den sogenannten „**Spillover-Effekt**“: Extrinsische Anreize auf einem Gebiet fördern die Erwartung der Belohnung auch für ähnlich/andere

Tätigkeiten und dort besteht damit die Gefahr der Verdrängung intrinsischer Motivation. (vgl. Poeten 2002: 68; Frey/Osterloh 1997: 311f.)

Wenn auch durch empirische Untersuchungen der Verdrängungseffekt gut nachgewiesen wurde, sind allerdings nicht sehr viele Erkenntnisse zur **Entstehung intrinsischer Motivation** vorhanden. Aufgrund verschiedener Hinweise kann ausgesagt werden, dass Partizipation, Kommunikation, Fairness, Herausforderung eine wichtige Basis darstellen. (vgl. Osterloh 1999: 197; Frey/Osterloh 2002: 38; Frey/Osterloh 1997: 314)

Es konnte belegt werden, „[...] daß Kommunikation die intrinsische Motivation zur Kooperation steigert [...], weil dadurch eine relationale Beziehung entsteht“. (Osterloh 1999: 197)

Wird Partizipation während Entscheidungsprozesse ermöglicht, betrifft und bestärkt dies die kognitive Selbstbestimmung, womit die auf intrinsischer Motivation beruhende Bereitschaft für Leistungen im Sinne des Organisationsziels positiv beeinflusst wird (vgl. Osterloh 1999: 197; von Kutzleben 2006: 36; Frey/Osterloh 2002: 38). Auch das Niveau der Anerkennung für Handlungen eines Individuums durch Dritte steigert intrinsische Motivation (vgl. Poeten 2002: 67).

Intrinsische Motivation ist allerdings **nicht in jedem Fall** unbedingt vorteilhaft und erwünscht, da auch Neid, Machtstreben, Rache auf intrinsischer Motivation beruhen, ebenso wie Zuneigung, Pflichtbewusstsein. Der positive Effekt einer ausgeprägten intrinsischen Motivation zeigt vor allem im Rahmen kreativer Aufgaben günstige Auswirkungen. Extrinsische Anreize dagegen fördern kaum innovatives, stattdessen stereotypes Verhalten. (vgl. Bau 2003: 58f.; von Rosenstiel 2003: 146; von Kutzleben 2006: 36f.; Winter 1996: 57)

Gerade in **Umbruchsituationen** der Kirche und der Bildung/Veränderung von Seelsorgeeinheiten ist kreatives, innovatives Verhalten von Nöten. Allerdings ist die sinnvolle und wünschenswerte intrinsische Motivation nicht leicht hervorzurufen. Es müssen dabei gleichzeitig folgende Voraussetzungen erfüllt sein: Handlung UND Handlungsziel des Individuums müssen übereinstimmen und von ihm bestimmt sein. Die persönlichen **Ziele der** jeweiligen Mitarbeiter dann am Zielsystem der Organisation zu orientieren und die Handlungen entsprechend zu koordinieren, ist

schwierig. Partizipation, Kommunikation, Fairness, Herausforderung sind auch hier beeinflussend. (vgl. Poeten 2002: 48; Winter 1996: 57; Bau 2003: 59; Frey/Osterloh 1997: 312, 314; Frey/Osterloh 2002: 38; von Kutzleben 2006: 36)

Unter bestimmten Voraussetzungen sind allerdings **extrinsische Anreize** durchaus sinnvoll und führen nicht zu einem negativen Effekt beziehungsweise führen sogar zu höherer Leistung. Ist beispielsweise nur geringe intrinsischer Motivation vorhanden, können extrinsische Anreize für ausreichend Motivation sorgen, wenn auch die Gefahr der Verdrängung intrinsischer Motivation weiter besteht, siehe oben: Nettoeffekt. Darüber hinaus kann intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize hervorgerufen werden; z.B. man übernimmt eine Aufgabe aufgrund eines extrinsischen Anreizes und stellt fest, dass sie Spaß macht. Auch gibt es Hinweise, dass auf ein **Team** bezogene extrinsische Anreize nicht negativ auf ein eventuell vorhandenes intrinsisches Motivationspotential wirken, denn es wird dadurch die zwischenmenschliche Kooperation gefördert und dadurch wiederum intrinsische Motivation begünstigt. (vgl. Winter 1996: 57f.; Poeten 2002: 48f.; Weibel et al. 2007: 1029, 147f.)

Extrinsische Anreize können auch eingesetzt werden, um eine falsche beziehungsweise unerwünschte intrinsische Motivation, siehe oben: Neid usw., einzuschränken (vgl. Poeten 2002: 48).

**Zusammengefasst** hat die Beachtung dieser Erkenntnisse erheblichen praktischen und wissenschaftlichen Einfluss auf die Anreizsetzung. Es können bei Mitarbeitern mit intrinsischer Motivation damit Verdrängungseffekte als Folge extrinsischer Anreize vermieden und Überlegungen zur Förderung ihrer Motivation durch passende, intrinsische Anreize angestellt werden. (vgl. Bau 2003: 48, 59; von Kutzleben 2006: 37)

## 5.4 Motivationstheorien

Die Theorien liefern **viele Modelle** zum Zusammenhang von Anreiz, Motiv, Motivation und Leistung; die Theorien sind nicht unvereinbar, sondern können als sich gegenseitig ergänzend gesehen werden. Ziel der Motivationstheorien ist die Erklärung und Beschreibung des Zustandekommens, der Stärke aber auch Richtung von Motivation sowie des Verhaltens von Menschen. Daraus können Anhaltspunkte entwickelt werden, wie Variablen eines Motivationsprozesses zu beeinflussen sind, damit Anreize eine hohe Motivationswirkung entfalten. Den Erklärungsansätzen für die Entstehung der Leistung von Menschen, den Modellen von menschlicher Motivation und menschlichem Verhalten liegen unterschiedliche implizite Auffassungen zur menschlichen Natur zugrunde, die jedoch von sehr verallgemeinerndem und vereinfachendem Charakter sind. (vgl. Schwalbach 1999: 173; Weinert 1987: 261f.; Berthel/Becker 2007: 12, 17ff.; Jung 2006: 374; Kruse 2002: 27; Rheinberg 1997: 14)

### 5.4.1 Grundlage: Menschenbilder

Bei Beschäftigung mit Motivationstheorien macht es Sinn, sich die zugrunde liegenden Menschenbilder zu vergegenwärtigen (Jung 2006: 374). „Menschenbilder sind vereinfachte und standardisierte Muster von menschlichen Verhaltensweisen, die Personen im Laufe der Zeit glauben lokalisieren zu können“. (Scholz 2000: 117)

Bezüglich der Einordnung von Anreizsystemen in dieser Arbeit im Rahmen der Führung<sup>317</sup> beeinflussen Menschenbilder das Verhalten der Führungskraft (vgl. Bau 2003: 15). Menschenbilder sind in diesem Zusammenhang nach Weinert „[...] Grundannahmen, Einstellungen und Erwartungen von Führungskräften gegenüber den Zielen, Fähigkeiten, Motiven und Werten von Mitarbeitern [...]“. (Weinert 1998: 672)

Menschenbilder haben die Aufgabe der Klassifikation und Lokalisation (Scholz 2000: 117). Es sind **idealtypische Realitätsabbilder** zur Komplexitätsreduktion, „[...]

---

<sup>317</sup> In ihrer Funktion als Basis verschiedener Führungstheorien sind diese Bilder implizit neben den Anreizsystemen auch Grundlage weiterer organisatorischer oder personaler Führungsinstrumente (vgl. Bau 2003: 15; Kap. 1.5).

indem anhand der eigenen Erfahrungen konkrete Muster extrahiert und lokalisiert werden“. (Scholz 2000: 117)<sup>318</sup>

Die verschiedenen Typen der Menschen werden auf einige Grundformen reduziert und klassifiziert, wodurch eine schnelle Zuordnung eines Menschen zu einer Grundform möglich wird. Es ist dann möglich, daraus standardisierte Handlungsoptionen abzuleiten. (Scholz 2000: 117; Bau 2003: 14)

Erkenntnis dieser Menschenbilder ist einerseits die Existenz unterschiedlicher Arbeitertypen und andererseits, dass die verschiedenen Mitarbeiter sich nicht automatisch entsprechend der Vorstellungen einer Organisation verhalten, weshalb Anreize für zielkonformes Verhalten notwendig sind (Bau 2003: 14).

Welche Anreize in der Praxis gesetzt werden, hängt demnach unter anderem von den Motiven des Mitarbeiters, aber auch von dem Menschenbild der Führungskraft ab (vgl. Bau 2003: 15).

Es können **vier Stufen** der Entwicklung von Menschenbildern unterschieden werden: Der „unmündige Mitarbeiter“, der „homo oeconomicus“, der „social man“, der „self actualising man“ und der „complex man“<sup>319</sup>.

---

<sup>318</sup> Siehe auch Bau 2003: 14.

<sup>319</sup> Diese Klassifizierung wurde gewählt, da sie die Entwicklung der Menschenbilder deutlich macht und deren Aufbau aufeinander. Manche Autoren unterscheiden drei Bilder und beginnen nicht mit dem „unmündigen Mitarbeiter“, sondern mit dem „rational-ökonomischen“ („homo oeconomicus“). (vgl. Berthel/Becker 2007: 13; Scholz 2000: 120f.)

Berthel/Becker fassen beispielsweise den „self actualising“ und „complex man“ zum „complex man“ zusammen (vgl. Berthel/Becker 2007: 13, 17). Auch werden in Nuancen unterschiedliche Bezeichnungen für gleiche Inhalte verwendet, beispielsweise „homo oeconomicus“ (Berthel/Becker 2007: 13), „economic man“ (Berthel/Becker 2007: 13; Jung 2006: 375) oder „rationalökonomische[r] Mensch“ (Scholz 2000: 121).

Die Unterteilung von Jung ist, bis auf beispielsweise den „unmündigen Mitarbeiter“, vergleichbar mit der Einteilung von Schein. Schein stützt seine vier Grundtypen auf seine unternehmensberaterische Praxiserfahrung sowie auf Literaturanalysen. Präferenz hat bei ihm das Menschenbild des „komplexen Menschen“. (vgl. Scholz 2000: 120ff.; Jung 2006: 375)



Bis etwa 1900 war das Menschenbild des „**unmündigen Mitarbeiters**“ vorherrschend. Es gab bis Ende des 19. Jahrhunderts, abgesehen von Hedonismus (Sinngenuss und Lust als höchstes Ziel oder andere philosophischer Richtungen, keine Beschäftigung auf wissenschaftlicher Ebene bezüglich der Mitarbeitermotive und -werte. Man sah Mitarbeiter als unmündig an, die zu führen seien. Auch war eine wissenschaftlich begründete Führungstheorie nicht existent. Menschen zu führen sei eine angeborene Fähigkeit, es sei eine Kunst. Der Erfolg von Unternehmen wurde ausschließlich dem Unternehmer, seinen Fähigkeiten und seinem Management zugeschrieben. Es herrschte vor allem ein patriarchalischer Führungsstil und dieser Patriarch traf Entscheidungen darüber, was für die Mitarbeiter seines Unternehmens schlecht oder gut war. Durch die Industrialisierung entwickelte sich immer mehr eine Arbeitsteilung mit der Trennung ausführender und dispositiver Funktionen sowie deren Vergabe an unterschiedliche Personengruppen. Folgen waren jedoch Schwierigkeiten im Bereich Management und Organisation, weshalb die Wissenschaft begann, sich damit zu beschäftigen. (Jung 2006: 374ff..)

Bis circa 1930 war das Bild<sup>320</sup> des „**homo oeconomicus**“ dominierend. Der Mensch ist auf Maximierung seines eigenen Nutzens aus und vor allem mit materiellen Anreizen motivierbar. Das Individuum orientiert sein Handeln gemäß den eigenen, individuellen Vorlieben, es ist vor allem selbstinteressiert, handelt irrational und ohne Selbstdisziplin. Emotionen unterstellt man ihm nicht. (vgl. Berthel/Becker 2007: 13f.; Erlei et al. 2007: 2f.; Bau 2003: 18; Jung 2006: 375f.)

Der „homo oeconomicus“ ist das gängigste Modell der Ökonomik „[...] zur Analyse menschlichen Verhaltens in Knappheitssituationen“. (Erlei et al. 2007: 2)

Exkurs<sup>321</sup>: Dieses Menschenbild ist Grundlage des „Scientific Management“ (1911). „Scientific Management“ geht auf Frederick W. Taylor zurück. (vgl. Scholz 2000: 121; Berthel/Becker 2007: 13; Jung 2006: 375ff.)

Sein Buch aus dem Jahr 1911 „The Principles of Scientific Management“ gilt als Beginn der Anwendung von wissenschaftlichen Vorgehensweisen, um die Arbeitsleistung von Menschen zu

---

<sup>320</sup> Zu den Bildern „homo oeconomicus“, „social man“, „self actualising man“ und „complex man“, siehe auch Seeger 2002: 48.

<sup>321</sup> Die nun folgenden Exkurse im Rahmen der vier Menschenbilder geben einen kurzen Einblick in die Entwicklung der Motivationsforschung (vgl. Jung 2006: 374f.).

beeinflussen und wird als Beginn wissenschaftlicher Managementforschung gesehen. Sein Ziel ist es, Maschinen und Menschen optimal zur Produktivitätsmaximierung einzusetzen, aber auch die Erreichung von Leistungssteigerung durch höhere Löhne und damit die Verbesserung von Lebensbedingungen der Menschen. Er suchte mit Bewegungs- und Zeitstudien den „one best way“ (Berthel/Becker 2007: 13) zur Erledigung von Arbeiten sowie einer adäquaten Tagesleistung zu ermitteln. Er sieht den Menschen maschinenähnlich, der Tätigkeiten im operativen Bereich ausführt, die sich dauernd wiederholen, und nur ökonomisch an seiner Arbeit interessiert ist. Die Arbeiten wurden bis in kleinste Elemente zerlegt und deren optimale Abfolge und Anordnung ermittelt. Folge davon ist die Aufteilung in Kopf- und Handarbeit. Die Arbeiter hatten keine geistigen und planenden Tätigkeiten mehr, der Arbeitsablauf wurde vorgegeben. Es kam zu einer radikalen Arbeitsteilung. Taylor hatte den „homo oeconomicus“ vor Augen, er führte die leistungsbezogene Entlohnung ein und hielt damit den Interessenkonflikt Arbeitnehmer - Arbeitgeber durch eine Entlohnung, die über dem Durchschnitt lag, für erledigt. Durch diese Bezahlung sollte aber auch die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Leistung sichergestellt werden aufgrund der Annahme, ein Mensch leiste nur solange etwas, wie er Geld dafür bekommt. Abgesehen von einer finanziellen Entlohnung ist nach Taylor Leistung auch von den technischen Bedingungen, Methoden sowie den Anweisungen von Chefs bestimmt. Es kam in der Folge tatsächlich zu einer Steigerung der Produktivität. Der Taylorismus verbreitete sich, trotz Widerstands auf Arbeiterseite, schnell. Allerdings kam es aufgrund der industriellen Arbeitszustände nicht zu Betriebsfrieden und Zufriedenheit. Der Taylorismus wies zwar wirtschaftliche Vorteile auf, die aber oft nicht bei den Arbeitern ankamen und an sie weitergegeben wurden. Er führte zu sehr starker Arbeitsteilung, was Voraussetzung von Fließbandarbeit ist, er führte zu einem Akkordlohnsystem sowie zu massiven Kontrollen. Kontrollen waren nötig, da die Leitung wenig Vertrauen in die Mitarbeiter hatte. Heute ist klar, dass ein Blick auf den Menschen, der ausschließlich mechanistisch orientiert ist und seine Basis in den Interessen des Betriebs hat, zur Erklärung und Steuerung von Arbeitsverhalten unzureichend ist. Dieses rational-ökonomische Menschenbild steht wegen verzerrtem Realitätsbezug in der Kritik. Auf Basis alltäglicher und empirischer Beobachtung lässt sich schließen, dass die Menschen mehrheitlich nicht nur an einer Maximierung des eigenen materiellen Vorteils interessiert sind. Taylors Ideen haben noch in der Gegenwart Einfluss in der Arbeitsgestaltung der Industrie z.B. auf die Trennung von Planung und Durchführung, Fließfertigung usw. (vgl. Berthel/Becker 2007: 13ff.; Jung 2006: 375ff.; Leu 2005: 18f.)<sup>322</sup>

Nach dem „Scientific Management“, dessen Basis das Menschenbild des „homo oeconomicus“ ist, herrschte bis circa 1950 das Bild des „**social man**“ vor (vgl. Berthel/Becker 2007: 13; Jung 2006: 375f., 378, 380).

---

<sup>322</sup> Ausführlich zur Kritik am „homo oeconomicus“, siehe auch Frey 1990: 20ff.

„Dem sozialen Menschen [...] sind soziale Bedürfnisse wichtig, daher bemüht er sich zu deren Befriedigung um soziale Beziehungen zu anderen“. (Berthel/Becker 2007: 13)<sup>323</sup>

Finanzielle Anreize sprechen ihn, im Vergleich zum „homo oeconomicus“, weniger an. Auf die Mitarbeiter in Organisationen bezogen bedeutet dies, dass Menschen bei umfassender Befriedigung dieser Bedürfnisse im sozialen Bereich, durch oder während der Arbeit, äußerst produktiv arbeiten. Dieses Menschenbild wird vom „Human-Relations Ansatz“ bestimmt und ist ihm zuzuordnen. Der „Human-Relations Ansatz“ wurde wissenschaftlich durch die „Hawthorne Studien“ begründet. (vgl. Berthel/Becker 2007: 13; Jung 2006: 378, 380; Scholz 2000: 121; Bau 2003: 18)

Exkurs: Die Ursachen dieser Bewegung liegen im steigenden Gewerkschaftseinfluss, in der Wirtschaftskrise während der 30er Jahre und einer Unzufriedenheit von Mitarbeitern mit dem autoritären Verhalten von Führungskräften (Jung 2006: 378).

Die Bedeutung der Arbeitsbedingungen wie Pausen und Arbeitsplatzgestaltung für die Produktivität wurde in den „Hawthorne Werken der General Electric Company“ untersucht (1927-1932) mit dem Ergebnis, dass bei besseren Bedingungen (z.B. einer optimierten Beleuchtung) eine Zunahme der Arbeitsleistung festzustellen war. Überraschenderweise stiegen die Leistungen auch bei einer Kontrollgruppe, die keine veränderten Bedingungen vorfand. Diese von den Arbeitsbedingungen unabhängige, Leistungssteigerung konnte nicht mehr durch das „Scientific Management“ erklärt werden. Die Mitarbeiter haben sich von einer verstärkten Aufmerksamkeit beeinflussen lassen, die ihnen zuteil wurde, indem sie Teil einer Studie sind („Hawthorne-Effekt“). Anschließend durchgeführte Untersuchungen bestätigten, dass Faktoren auf sozialer im Vergleich zu Anreizen auf ökonomischer Ebene beziehungsweise auch physische Arbeitsbedingungen Leistung und Verhalten der Mitarbeiter stärker beeinflussen können. Die Kernaussage dieses Ansatzes lautet: Der Mitarbeiter ist „[...] nicht als isolierter Produktionsfaktor, sondern als Teil eines komplexen sozialen Systems anzusehen [...]“. (Berthel/Becker 2007:15) Neben Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Entlohnung, Temperatur und Beleuchtung sind auch die Arbeitszufriedenheit, die ihrerseits abhängt von sozialen Interaktionsbeziehungen zu Kollegen und zu Vorgesetzten sowie der Anerkennung und Aufmerksamkeit usw., wichtige Leistungsdeterminanten. Diese Erkenntnisse waren die Basis des Menschenbilds „social man“. Darauf aufbauend wurde in der „Human-Relations Bewegung“ nun der Fokus auf soziale Beziehungen, auf formelle und informelle Kommunikation und insgesamt gute soziale Rahmenbedingungen im Unternehmen gelenkt. Menschen sind im Rahmen der Führung durch Anerkennung beeinflussbar. Wissenschaftlich steht der Wert dieser Untersuchungen heute in Frage, doch hatten sie bedeutenden Einfluss auf die Forschung. Man beschäftigte sich daraufhin mit sozialen Fragen der Arbeit im Unternehmen, mit Gruppenverhalten und sozialen Normen. Auch ließen sich die Erkenntnisse ohne große und einschneidende Investitionen realisieren, weshalb der Ansatz in der

---

<sup>323</sup> Siehe auch Jung 2006: 378ff.; Scholz 2000: 121f.; Bau 2003: 18.

Praxis Zustimmung fand. Kritik kam mit dem Verdacht auf, die Umsetzung diene der Unterhöhnung der Gewerkschaften im Sinne eines Manipulationsversuchs der Arbeiter durch das Management. Heute herrscht die Erkenntnis vor, die Human-Relationserkenntnisse erfassen nicht ausreichend die Facetten der Arbeitstätigkeit von Menschen; denn gutes Gruppenklima hat nicht per se eine Leistungssteigerung dieser Gruppe zur Folge. Zufriedenheit und Leistung hängen ebenfalls nicht grundsätzlich zusammen, siehe Fußnote oben zu Arbeitszufriedenheit. (vgl. Berthel/Becker 2007:15f.; Jung 2006: 378ff.; Scholz 2000: 121)

Ab etwa 1950 sind zwei Strömungen zu unterscheiden: Der „**self actualising man**“ (Argyris, Lickert, Miles, McGregor, Maslow, Rogers, Herzberg und anderen) und der „**complex man**“ (Vroom/Yetton, March, Simon, Heinen, Porter/Lawler, Ulrich). Das Ziel des „self actualising man“ ist größtmögliche Autonomie, er entwickelt und verwirklicht sich selbst und ist motiviert durch die Möglichkeit, sich selbst zu entfalten. Dieses Menschenbild zog Diskussionen zu den Themen Führung/Herrschaft/Partizipation/Kooperation/Delegation nach sich. Der „complex man“ ist vielschichtig von verschiedenen Faktoren beeinflussbar und er ist wandlungsfähig. Die Bedeutung und Rangfolge der ihn bestimmenden Bedürfnisse sind einem Wandel unterworfen, er besitzt die Fähigkeit, zu lernen und neue Motive zu erwerben. Er passt sich seinen Umweltbedingungen an. Er beinhaltet quasi die anderen Menschenbilder in sich und dürfte aufgrund seiner Vielschichtigkeit real am häufigsten anzutreffen sein. (vgl. Jung 2006: 375, 380f.; Berthel/Becker 2007: 16f.; Bau 2003: 18)

Für das **Führungsverhalten** bedeuten die Menschenbilder vom „homo oeconomicus“ bis zum „complex man“, dass es je nach Ausprägung bei einem Individuum einen Ausgleich zwischen Kontrollfunktionen („rational-ökonomischer Mensch“), Anerkennung, Gruppenzugehörigkeit („sozialer Mensch“) und individueller Entwicklungschancen („selbst-verwirklichender Mensch“) finden muss und in jedem einzelnen Fall die Situation analysieren und dann die entsprechende Vorgehensweise beschließen („complex man“) (vgl. Scholz 2000: 122; Bau 2003: 18).

Ein Anreizsystem ist demnach hoch komplex (Bau 2003: 18).

Exkurs: Mit Maslow (1954), McGregor (1960), Argyris (1964) beginnt eine neue Etappe der Forschung im Bereich der Managementlehre. Von ihnen wird eine humanistische Perspektive auf den Menschen eingenommen. Sie setzen eine Hierarchie der Bedürfnisse voraus und gehen von einer Deckung

existentieller Grundbedürfnisse bei den Werkstätigen in Wohlstandszeiten aus. (Berthel/Becker 2007: 16)

Sie betrachten vor allem „[...] das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und psychologischem Wachstum [...]“. (Berthel/Becker 2007: 17)

Volle Leistung bringt der Mensch in einem Unternehmen nur bei Befriedigung dieser Bedürfnisse durch die Tätigkeit. Man konzentriert sich damit auf die Arbeit an sich und nicht die Entlohnung der Arbeit durch Bedürfnisbefriedigung, die ausserhalb dieser Arbeit liegt, siehe Taylor, siehe das „Human-Relations Konzept“. Es wird den Mitarbeitern die Fähigkeit zu Entscheidungen, die sich an den Zielen des Unternehmens orientieren, unterstellt sowie die Fähigkeit der Selbstkontrolle sowie Selbstmotivation und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Ein Konflikt zwischen Organisations- und Mitarbeiterinteressen wird nicht grundsätzlich angenommen. Verbinden sich Unternehmens- und Mitarbeiterziele, sind die Mitarbeiter bereit, Einsatz für die Organisationsziele zu zeigen. Die Tätigkeit selbst (intrinsische Anreize) und nicht Lohnerhöhungen (extrinsische Anreize) führen vor allem zu Leistungssteigerung im Blick auf das Ziel der Organisation. Diese Aussagen stießen in der Praxis auf breite Akzeptanz und waren ausschlaggebend dafür, die Taylorprinzipien umzukehren und Partizipation, Vergrößerungen von Handlungsbereichen, Ausweitung der Aufgabenbereiche und Demokratisierung innerhalb der Unternehmen zu verwirklichen. Doch der Arbeitnehmer wandelte sich daraufhin nicht zu einem Subjekt, das nun selbstbestimmt ist. Er blieb fremdbestimmt und er blieb ein Objekt. (vgl. Berthel/Becker 2007: 17)

„Die Idealvorstellung des sich im Einklang mit den Unternehmenszielen selbst entfaltenden Mitarbeiters dürfte gerade im industriellen Bereich nicht der Realität entsprechen.“ (Berthel/Becker 2007: 17)

Selbstverwirklichung von Mitarbeitern ist schließlich nur im Rahmen vorgegebener Strukturen der Organisation und der Tätigkeit selbst möglich (Berthel/Becker 2007: 17).

Die motivationstheoretischen Ansätze<sup>324</sup>, die einer Führungskraft als Grundlage für ihr Handeln zur Verfügung stehen, werden im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation in **Inhalts- und Prozesstheorien**<sup>325</sup> unterschieden. Die Einteilung geht auf Campbell, Dunnette, Lawler&Weick 1970 zurück. (vgl. Weinert 1987: 263; Berthel/Becker 2007: 20; Bau 2003: 59)

Es wird auch auf die Anreiz-Beitrags- und Prinzipal-Agenten-Theorie eingegangen, welche zu den **Entscheidungstheorien** zählen. Wird unterschieden nach dem

---

<sup>324</sup> Auch heute gibt es „[...] noch keine einheitliche Theorie der Motivation. Es gibt jedoch mehrere unterschiedliche, einander ergänzende Versuche, zu erklären, wie das menschliche Verhalten und in diesem Zusammenhang die Leistung im Betrieb motiviert wird“. (Jung 2006: 381)

<sup>325</sup> Man kann diese Ansätze auch in Inhalts-, Erwartungs-Valenz-, Gleichgewichtstheorien unterteilen. Die beiden letzt genannten fasst die Literatur auch zu Prozesstheorien zusammen. (Jung 2006: 381)

Gegenstand, den die Theorien untersuchen, sind Inhalts- und Prozesstheorien dem Bereich der **Motivationspsychologie** zuzuordnen, die sich mit der Erklärung von Richtung, Intensität und Ausdauer des Verhaltens befassen. Die beiden Entscheidungstheorien zählen zu den **Organisationstheorien**. (Bau 2003: 55)

Diese haben das Ziel, „[...] das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären bzw. zu verstehen“. (Scherer 1999: 1) Organisationstheorien dienen daher „[...] der *Verbesserung der Organisationspraxis*“. (Scherer 1999: 1, Hervorhebung im Original)

Die Anreiz-Beitrags-Theorie wird für den Zweck dieser Arbeit jedoch zu den Prozesstheorien gezählt - ausführliche Begründung, siehe dort.

**Die Inhaltstheorien**<sup>326</sup> beschäftigen sich mit „[...] Art, Anzahl und Bedeutung der einem Verhalten zugrunde liegenden Motive [...]“. (Berthel/Becker 2007: 20f.)

Diese Theorien erklären Verhalten von Menschen auf Grundlage von Motivinhalten und Menschenbildern (vgl. Sudjana 2007: 53; Winter 1996: 41f.; Jung 2006: 382).

Es geht um das „**Was**“; welche Faktoren, welche Motive beziehungsweise „Motivbündel“ (Bisani 1995: 654) innerhalb und ausserhalb der Arbeit motivieren und dabei um ex- und intrinsische Motive, siehe Kap. 5.4.2. Inhaltstheorien sind die Bedürfnispyramide (Maslow) sowie darauf aufbauend die E-R-G Theorie (Aldefer), darüber hinaus die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) und die X-Y-Theorie (McGregor). (vgl. Jung 2006: 382ff.; Kruse 2002: 27ff.; Weinert 1998: 143ff.; Bisani 1995: 654ff.; Winter 1996: 41ff.; Seeger 2002: 57; Remberg 2006: 14)

Der Begriff „**Prozesstheorien**“<sup>327</sup> bezeichnet Motivationstheorien, „[...] die unabhängig von den Motivinhalten versuchen, eine Erklärung für den Prozess der Verhaltensaktivierung, seine Variablen sowie deren Zusammenwirken und gegenseitige Beeinflussung zu finden. Anhand der Prozesstheorien soll gezeigt werden, wie durch das Zusammenwirken der verschiedenen Variablen (z.B. Ziele,

---

<sup>326</sup> Statt „Inhaltstheorien“ wird auch die Bezeichnung „Ursachetheorien“ verwendet (vgl. Weinert 1987: 263f.).

<sup>327</sup> Allerdings beinhalten Inhaltstheorien nicht selten prozessuale Aspekte sowie umgekehrt Prozesstheorien Annahmen zu Motivinhalten. Trotzdem: Inhalts- und Prozesstheorien sind durchweg unabhängig voneinander. (Drumm 2005: 471)

Anreize, Belohnung, Erwartungen etc.) die Motivation für ein bestimmtes Verhalten entsteht“. (Jung 2006: 381)

Es geht vermehrt um kognitive Fragen von Motivation. Psychische Abläufe, die nicht abhängen von Motivinhalten, sind demnach entscheidend für den Motivationsprozess. (vgl. Berthel/Becker 2007: 21; Sudjana 2007: 53)

Es geht nicht um das „WAS“, sondern das „**WIE**“, wie man Mitarbeiter zu Leistung animieren kann (vgl. Bau 2003: 60; Seeger 2002: 57; von Kutzleben 2006: 39). Die Prozesstheorien drehen sich ausschließlich um extrinsische Motivation, d.h. der Mensch handelt, um eine Belohnung zu erhalten, siehe Kap. 5.4.3 (vgl. von Kutzleben 2006: 39f.; Poeten 2002: 47).

In diesem Bereich liegen zwar sehr viel mehr empirische Erhebungen vor als bei den Inhaltstheorien, jedoch haben die Inhaltstheorien einen größeren Anklang in der Praxis gefunden. Sicherlich liegt ein Grund auch darin, dass es dem alltäglichen Verständnis von Motivation näher liegt, das Verhalten durch Motive zu begründen als durch komplexe, differenzierte prozesstheoretische Ansätze. (Berthel/Becker 2007: 21)

Die beiden genannten Motivationstheorien (Inhalts-/Prozesstheorie) sind „**Theorien der Motivationspsychologie**“ (Bau 2003: 55 Hervorhebung im Original) und die für die Führungsforschung bedeutenden Motivationstheorien (vgl. Pax 2007: 206; Bau 2003: 55). Jede dieser Motivationstheorien erklärt zwar lediglich einzelne Motivationsaspekte; sie bieten jedoch einer Führungskraft **Anhaltspunkte** zum Verständnis des Motivationsprozesses und können damit die Grundlage für Handlungsempfehlungen darstellen (vgl. Weinert 1987: 283).

Mit dieser Theoriebasis wird auch der oben herausgearbeiteten Definition von **Anreizsystemen** Rechnung getragen sowie dem in der Realität am häufigsten vorkommenden „complex man“. Grundlage der verhaltenswissenschaftlichen Anreizsysteme<sup>328</sup> sind die Erkenntnisse der Inhalts- beziehungsweise

---

<sup>328</sup> Mechanistische oder ökonomische Anreizsysteme konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf den Bereich der materiellen Anreize und sehen hier eine direkte Verbindung zwischen der Höhe des Lohns und der erbrachten Leistung. Sie beruhen eher auf dem Menschenbild des „rational economic man“. Ihre Theoriebasis ist in der Mikroökonomie (mechanistische Anreizsysteme) beziehungsweise für ökonomische Anreizsysteme in Organisationstheorien, z.B. der Prinzipal-Agenten-Theorie, zu suchen. (vgl. Bau 2003: 25f.)

Prozesstheorien, die sich am „complex man“ orientieren. Sie haben das Ziel der Verhaltens- und Leistungsbeeinflussung zur Erreichung des Organisationsziels unter Berücksichtigung von Individualzielen von Mitarbeitern. Es geht dabei, gemäß der Definition von Anreizsystemen (Kap. 5.2.2), nicht nur um materielle/immaterielle Anreize, die einen Belohnungscharakter aufweisen, sondern auch um Anreize, die dauerhaft durch die Mitarbeiter wahrgenommen werden wie z.B. Organisationsstrukturen. (vgl. Bau 2003: 18, 26f.)

Im Folgenden werden zunächst die Theorien dargestellt, sie werden einer kritischen Sichtweise unterzogen und ihre Erkenntnisse für die Gestaltung von Anreizsystemen herausgearbeitet<sup>329</sup>.

## 5.4.2 Inhaltstheorien

### 5.4.2.1 Bedürfnistheorie von Maslow

Dieser Ansatz stammt aus den klinischen Erkenntnissen Maslows und war ursprünglich keineswegs als Arbeitsmotivationstheorie gedacht. McGregor leistete den Übertrag der allgemeinen theoretischen Gedankengänge Maslows zur Motivation auf Fragen der Arbeitsmotivation. Maslows Ansatz beeinflusste den Diskurs zur Humanisierung von Arbeit und war motivationstheoretische Grundlage von verschiedenen Führungsrichtlinien sowie Managementkonzepten. (Berthel/Becker 2007: 21)

Seine Maslow-Pyramide stellte er im Jahr 1942 vor und entwickelte sie bis 1970, dem Jahr seines Todes, weiter (Jung 2006: 382). Siehe dazu Abbildung 13.

Das Modell wurde bedeutend, da es einfach nachvollziehbar erscheint. Maslow stellt eine **hierarchische Rangordnung** der Motive auf und geht dabei von Prioritäten aus. (vgl. Jung 2006: 382; Kruse 2002: 27; Weinert 1987: 264)

Es wurde versucht, „[...] abhängig von der Situation und der Entwicklung des Einzelnen sein zurzeit dominierendes Bedürfnis aufzuzeigen“. (Jung 2006: 382)

Wichtigste Annahmen des Modells sind u.a.: Das Verhalten von Menschen wird von **fünf Motiv-/Bedürfnisgruppen** wesentlich beeinflusst, die in einer Bedürfnispyramide nach Wertigkeit unterschieden werden.

---

<sup>329</sup> Ein ähnliches Vorgehen vgl. Bau 2003: 55, 59ff.; Poeten 2002: 45ff.



Die vier unteren Gruppen sind die **Defizitbedürfnisse**. Dazu zählen die physiologischen (z.B. Schlaf und Nahrung), die Sicherheits- (z.B. Ordnung, Geborgenheit, Arbeitsplatzsicherheit), die sozialen- (z.B. Zuneigung, Gruppenzugehörigkeit, Freundschaft, Akzeptanz) und die Wertschätzungs-/Ich-Bedürfnisse (z.B. Anerkennung, Prestige, Selbstachtung, Selbstbestätigung). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass bei Nichterfüllung eine äußerste Gefährdung beziehungsweise Vernichtung der Existenz eintritt, werden sie lediglich teilweise nicht befriedigt, können körperliche oder seelische Erkrankungen auftreten.

Die in der Pyramide ganz oben angesiedelten Bedürfnisse werden als **Wachstumsbedürfnisse** bezeichnet. Sie haben das Ziel der Entfaltung von im Individuum angelegten Möglichkeiten. Ihr Gegenstand ist das Streben, derjenige zu werden, der man eigentlich und ganz typisch ist und als der man alle seine Fähigkeiten realisieren kann. Sie haben das Ziel einer stetigen Potenzialverwirklichung, siehe „self actualising man“. Dazu zählen die Selbstverwirklichungsmotive und der Wunsch der Individuen, ihre ureigenen Anlagen und Fähigkeiten bestmöglichst zu entwickeln. Diese Bedürfnisse können nie voll erfüllt werden, sie nehmen sogar bei zunehmender Befriedigung zu, weshalb sie als Wachstumsbedürfnisse bezeichnet werden.

Erst nach subjektiver Befriedigung der Defizitbedürfnisse gemäß ihrer Rangfolge, werden die Wachstumsbedürfnisse wirksam (Rangfolgethese). Das niedrigste nicht befriedigte Bedürfnis ist dominant und bestimmt das Verhalten. Die Defizitmotive verlieren motivationale Wirkung mit fortschreitender Befriedigung. Die Bedürfnisordnung ist demnach stufenweise, die Motive stehen in einer hierarchischen Ordnung; Bedürfnisse, die bereits befriedigt sind, haben keine motivierende Wirkung mehr auf Menschen, ausser die Wachstumsbedürfnisse. (vgl. Kruse 2002: 27; Jung 2006: 382ff.; Bisani 1995: 654ff.; Berthel/Becker 2007: 21ff.; Hentze 1995; 32ff.; Winter 1996: 42; Weinert 1987: 264f.; Maslow 1977: 74ff.; Pax 2007: 206; Bau 2003: 60f.; Seeger 2002: 57)



**Abbildung 13: Bedürfnishierarchie nach Maslow**  
(in Anlehnung an Jung 2006: 383)

Dieser Ansatz wurde stark beachtet, aber auch deutlich **kritisiert** (Berthel/Becker 2007: 22; Jung 2006: 385; Bisani 1995: 656; Bau 2003: 62f.).

Zunächst geht die Theorie als klare Inhaltstheorie nur der Frage des „**Was**“ und nicht des „**Wie**“ menschlicher Motivation nach. Auch wird eine deutliche **Trennung** der Bedürfnisklassen vermisst z.B. von Achtungsbedürfnis/sozialem Bedürfnis und Selbstverwirklichungsbedürfnis und es wird die **Geschlossenheit** der Bedürfnisdarstellung kritisiert. Beispielsweise werden die Motive Macht oder Leistung nicht erwähnt. Maslow selbst führt z.B. das ästhetische Motiv noch an. Auch hängt die Bedürfnisart, die von einem Individuum angestrebt wird, von der jeweiligen **Berufsgruppe**, deren Ziele, Normen und Werten ab und der Möglichkeit zur Befriedigung von Bedürfnissen innerhalb der jeweiligen Gruppen; z. B. Arbeiter ohne Ausbildung haben oft wenig Chancen auf selbständiges Arbeiten oder auf Beförderung. Für sie sind im Vergleich zu anderen Berufsgruppen die Arbeitsplatzsicherheit und darüber hinaus die physischen Rahmenbedingungen der Arbeit bedeutender. Für Arbeitnehmer mit Ausbildung ist die Art ihrer Arbeit wesentlich. Angestellte der Dienstleistungsbranche schenken den sozialen Bedürfnissen sowie der Möglichkeit, diese zu befriedigen, große Aufmerksamkeit; die Zusammenarbeit mit ihren Mitmenschen, den Kollegen und Kunden gewinnt dabei an Bedeutung. Darüber hinaus wird kritisiert, dass die **Situation** im Sinne der

Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung nicht beachtet wird, was ebenfalls Einfluss auf die Wirkung der Bedürfnisse hat.

Die **Rangfolgethese** ist ebenfalls in Frage zu stellen. Es können gemäß der Alltagserfahrung sicherlich Bedürfnisse/Motive verschiedener Klassen handlungsbestimmend sein, Motive können sich überlappen, auch kann man nicht bei jedem Menschen von der gleichen Bedürfnisrangfolge ausgehen, da hier die Persönlichkeit des Einzelnen eine Rolle spielt. Maslow erkennt die Möglichkeit der Überlappung später selbst und bekennt, dass die Rangordnung von Grundbedürfnissen nicht gleichermaßen für jeden Menschen gültig ist; z. B. nennt er Menschen mit angeborenen stark kreativen Fähigkeiten. Man könnte das Beispiel eines Hunger leidenden Künstlers erwähnen, der trotz physischem Mangel Selbstverwirklichung durch seine Arbeit erfährt. Letztlich beruht die Theorie nicht auf **empirischen Analysen**, die weder die Hierarchie noch die Inhalte einzelner Bedürfnisklassen bestätigen<sup>330</sup>. Darüber hinaus ist der Begriff der „**Selbstverwirklichungsbedürfnisse**“ kaum definierbar. Jeder fasst das darunter zusammen, was für ihn irgendwie positiv erscheint. Wenn man davon ausgeht, dass zum Individuum auch Egoismus, Aggressivität usw. gehören, müsste dies bei der angestrebten Befriedigung des Selbstverwirklichungsbedürfnisses ebenfalls beachtet werden. (vgl. Jung 2006: 385f.; Weinert 1998: 145f.; Berthel/Becker 2007: 22ff.; Hentze 1995: 34; Bisani 1995: 656; Bau 2003: 61ff.; Weinert 1987: 264ff.)

Die Ansatzpunkte für die **Anreizsystemgestaltung** sind aufgrund der genannten Probleme eher gering. Aber die Theorie verdeutlicht zumindest das Vorhandensein unterschiedlicher Motive, welche zur Motivierung einsetzbar sind. (vgl. Winter 1996: 42f.; Jung 2006: 386)

Auch wenn das Modell durchaus zu hinterfragen ist, sollte eine Organisation der Befriedigung von **Grundbedürfnissen** sicherlich eine gewisse Bedeutung zumessen, z.B. ein den Anforderungen der Arbeit entsprechend ausgestattetes Büro, eine existenzsichernde Arbeitsvertragsgestaltung, die Möglichkeit für soziale Kontakte und als Rückmeldung nicht nur Kritik, sondern auch Anerkennung. Jedoch sollten daneben auch diejenigen Bedürfnisse nach Befriedigung von Selbstverwirklichung beachtet werden. Gerade letzteres ist durch einen **erweiterten**

---

<sup>330</sup> Weitere Untersuchungen, siehe auch Weinert 1987: 264.

**Handlungsspielraum** des Mitarbeiters erreichbar. (vgl. von Rosenstiel 2000: 364f.; Kruse 2002: 27f.)

Die Theorie besagt jedoch auch, dass z.B. mit steigendem Einkommen zwar zunehmend Defizitbedürfnisse erfüllbar sind. Sobald diese jedoch gemäß individueller Ansprüche ausreichend befriedigt sind, geht bei weiter zunehmendem Einkommen die Wirkung des Vergütungsanreizes zurück. (Kruse 2002: 28)

Bedürfnisse sind danach eventuell besser mit der Möglichkeit zur **Partizipation** beziehungsweise einer für den Mitarbeiter interessanten Tätigkeit zu befriedigen und entfalten dabei motivierende Wirkung als durch einen materiellen Anreiz. Auch von dieser Theorie wird für die Anreizsetzung die Kenntnis der Motive durch eine Organisation erwartet. Der Ansatz plädiert also auch für eine **Motivmittlung**. Sollte eine individuelle Einzelklärung der aktivierenden Motive beispielsweise aus Kostengründen nicht möglich sein, folgen zwei Möglichkeiten. Das Individuum wählt die Anreize **selbst** oder die Organisation setzt Anreize, die standardisiert sind und verschiedene Bedürfnisse ansprechen<sup>331</sup>. (vgl. Winter 1996: 43)

Die Untersuchung dieser Arbeit kann durch die generelle Motivmittlung Anhaltspunkte geben, in welche Richtung eine standardisierte Anreizsetzung gehen kann.

In den meisten Untersuchungen zu Maslows Theorie ging es um die Bedürfnisebenenanzahl, deren Funktion sowie deren Unterscheidbarkeit, woraus Variationen zur Maslow-Theorie entstanden. Darunter ist die E-R-G-Theorie von **Aldefe** die bedeutendste. (Weinert 1998: 147)

---

<sup>331</sup> Damit werden, wie auch in Kap. 5.2.2 gefordert, beim Angebot standardisierter Anreize die individuellen Bedürfnisse beachtet.

#### 5.4.2.2 E-R-G-Theorie von Aldefer

Aldefer entwickelt mit der E-R-G Theorie Ende der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts Maslows Theorie weiter. Er sieht bei Maslow ebenfalls die Abgrenzung der Ebenen als Problem und reduziert sie auf drei. Er geht auch nicht von einer strengen Hierarchie und Rangfolge aus.

Die drei Klassen<sup>332</sup> sind:

**Existenzbedürfnisse:** Dies sind die physiologischen Bedürfnisse und der materielle Teil von Maslows Bedürfnissen nach Sicherheit, z.B. Vergütung, Versicherungen gegen Arbeitslosigkeit, Schutz der Gesundheit usw.

**Beziehungsbedürfnisse:** Diese umfassen soziale Bedürfnisse, Anerkennungsbedürfnisse sowie den sozialen Teil von Maslow's Sicherheitsbedürfnisse im Sinne eines Schutzes vor anderen.

**Wachstumsbedürfnisse:** Hier ist das Bedürfnis, sich selbst zu verwirklichen, das Bedürfnis nach Leistungserbringung, nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit sowie nach Selbstvertrauen zu nennen. (vgl. Berthel/Becker 2007: 24; Jung 2006: 386f.; Hentze 1995: 34; Bisani 1995: 657; Bau 2003: 63; Drumm 2005: 473f.; Weinert 1998: 147f.)

**Sieben Thesen** beschreiben die Bedürfnisaktivierung sowohl innerhalb als auch zwischen diesen Bedürfnisklassen (vgl. Jung 2006: 387):

- „1. Je weniger die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker wirken sie.
2. Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Existenzbedürfnisse.
3. Je mehr die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
4. Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.
5. Je weniger die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
6. Je mehr die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Wachstumsbedürfnisse.

---

<sup>332</sup> Diese Motivklassen sind namensgebend für die Theorie. Grundbedürfnisse: **E**xistence, soziale Bedürfnisse: **R**elatedness, Entfaltungsbedürfnisse: **G**rowth. (vgl. von Rosenstiel 2000: 364; Bau 2003: 63; Drumm 2005: 474)

7. Je mehr die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie“.  
(Jung 2006: 387f.)

Aldefer beruft sich, im Vergleich zu Maslow, nicht allein auf die Befriedigungs-Progressions-Hypothese (mit Befriedigung des einen Bedürfnisses wird das darauf folgende nächsthöhere aktualisiert/verstärkt) (vgl. Hentze 1995: 34f.; Jung 2006: 388).

Sein Modell hat im Kern drei Grundannahmen:

- **„Frustrations-Hypothese** Sie besagt, dass ein Bedürfnis im Ausmaß seiner Nichtbefriedigung dominant wird (Grundlage für die Thesen 1 und 4).
- **Frustrations-Regressions-Hypothese** Sie besagt, dass eine Nicht-Befriedigung eines höheren Bedürfnisses zu einer Aktivierung der nächst niederen Bedürfnisstufe führt (Grundlage für die Thesen 2 und 5).
- **Befriedigungs-Progressions-Hypothese** Sie besagt, dass durch die Zufriedenstellung eines Bedürfnisses das nächsthöhere Bedürfnis aktiviert wird (Grundlage für die Thesen 3, 6, 7)“ (Jung 2006: 388)

Im Unterschied zu Maslow muss zum Auftreten der nächsthöheren Bedürfnisse das jeweils untere Bedürfnis nicht erfüllt sein und es geht auch umgekehrt, indem das an nächstniederer Stelle aufgeführte Bedürfnis aktiviert wird, sollte durch eine Blockade die Befriedigung auf der nächsthöheren Ebene nicht möglich sein. Durch Berücksichtigung auch eines Abstiegs innerhalb der Hierarchie sind neben Motivations- auch **Demotivationsprozesse** zu erklären. Es entsteht Demotivation, wenn Bedürfnisse bei sinkender Befriedigung eine schwächere Gewichtung erfahren und damit Bedürfnisse der nächstunteren Ebene aktivieren. Im Vergleich zu Maslow werden durch die Zusammenfassung mehrerer Bedürfnisse simultane Wirkweisen innerhalb der Ebenen besser berücksichtigt. Auch verringert diese Theorie durch Verminderung der Bedürfnisklassen zwar die bei Maslow vorhandenen Zuordnungsprobleme der Bedürfnisse zu den Klassen, beseitigt sie allerdings nicht. (vgl. Jung 2006: 388f.; Drumm 2005: 474f.; Bau 2003: 63; Hentze 1995: 34f.)

Die Empirie schreibt dieser Theorie aufgrund der durchgeführten Veränderungen eine etwas stärkere Erklärungsfähigkeit als Maslows Theorie zu. Allgemeingültigkeit

war aber nicht zu konstatieren und auch in der Praxis fand sie **kaum Beachtung**. (vgl. Jung 2006: 389.; Drumm 2005: 474f.; Berthel/Becker 2007: 24f.; Pax 2007: 207; Drumm 2008: 394)

Lösungen zur Motivierung von Mitarbeitern hat die Theorie lediglich im Rahmen der Erkenntnisse von Maslow zu bieten (vgl. Drumm 2005: 474f.). Ihr Fortschritt liegt letztlich in einer erweiterten Erklärung der Motivation und darüber hinaus der Demotivation (vgl. Drumm 2008: 394; Drumm 2005: 475).

### 5.4.2.3 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Herzbergs 1959 veröffentlichte Theorie geht auch von grundlegenden Bedürfnissen aus, nach deren Befriedigung die Menschen streben. Maslow beschrieb fünf Bedürfnisklassen, Aldefer drei und Herzberg unterteilt nun bei Menschen, die sich im Arbeitsprozess befinden, zwei Bedürfnisklassen: **Hygienebedürfnisse** und **Motivationsbedürfnisse**. Auch werden hier nicht die Motive beziehungsweise die Bedürfnisse selbst klassifiziert, sondern Ziel ist die Klassifikation von Ereignissen oder/und Bedingungen, welche Zufriedenheit schaffen. Diese Klassifikation kann als Anreizklassifikation angesehen werden, siehe Abbildung 14. (vgl. Jung 2006: 389; Weinert 1998: 149; Bau 2003: 63; Pax 2007: 207f.)

Herzbergs Theorie beruht auf der „**Pittsburgh Studie**“<sup>333</sup>, in der von ihm und seinem Team etwa 200 Buchhalter und Techniker zu unangenehmen beziehungsweise angenehmen Arbeitssituationen und deren Ursachen interviewt wurden. Ergebnis war, dass im Rahmen von besonders unangenehmen beziehungsweise besonders angenehmen Ereignissen oft jeweils unterschiedliche Faktoren genannt wurden, was auch weitere Untersuchungen bestätigten<sup>334</sup>. (vgl. Berthel/Becker 2007: 25; Jung 2006: 389, Hentze 1995: 35; Weinert 1998: 152; von Rosenstiel 2003: 166; von Kutzleben 2006: 39; Bau 2003: 65; Drumm 2005: 476)

---

<sup>333</sup> Die Erhebung wurde mit der „»Methode der kritischen Ereignisse«“ (von Rosenstiel 2003: 166) durchgeführt. Die Befragten sollten dabei aus ihrem Berufsleben ein Erlebnis beschreiben, das für sie durch besondere Zufriedenheit/oder besondere Unzufriedenheit gekennzeichnet war. Ziel war es nicht, repräsentative oder typische Ereignisse zu erforschen, sondern Erkenntnisse über Extreme, um daran dann wieder das Typische darzustellen. (von Rosenstiel 2003: 166)

<sup>334</sup> Zur Einordnung der empirischen Untersuchungen siehe unten.

Sind gewisse Arbeitsbedingungen, beispielsweise eine Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit, soziale Beziehung zu den anderen Mitarbeitern und Vorgesetzten, Qualität und Art des Führungsverhaltens, Status, Ansehen, physische Bedingungen des Arbeitsumfeldes nicht existent, kann dies zu Unzufriedenheit bei Mitarbeitern führen. Liegen diese **Hygienefaktoren**<sup>335</sup> jedoch vor, wird zwar Unzufriedenheit abgewehrt; es folgt jedoch nicht zwangsläufig Zufriedenheit und Motivation bei den Mitarbeitern. Ihre Existenz wird schnell selbstverständlich und sobald etwas selbstverständlich ist, geht dessen motivierender Effekt verloren. Sind die Hygienefaktoren negativ ausgeprägt, ist Demotivation die Folge.

Es werden mit den Hygienefaktoren spezifisch die extrinsischen Bedürfnisse der Arbeit erfüllt, daher haben diese keinen direkten Bezug zur Tätigkeit; sie bilden deren Rahmenbedingungen, sie zeigen eine sogenannte Defizit-Motivation, indem ihr Motiv eine Umgehung negativer Erfahrung im Rahmen der Arbeit ist. Parallelen können zu den Mangelbedürfnissen/Grundbedürfnissen Maslows gezogen werden.

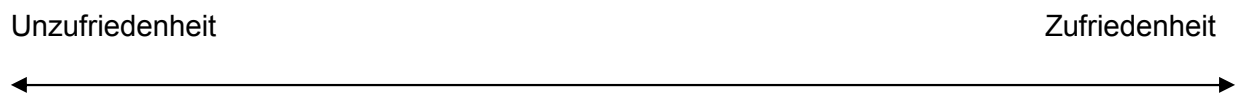
Faktoren, welche Zufriedenheit bewirken, einen direkten Bezug zu der betreffenden Arbeit und deren Inhalt haben und bei Vorhandensein zu Befriedigung der intrinsischen Bedürfnisse führen, heißen **Motivatoren**. Sie bewirken das Streben nach Befriedigung der Bedürfnisse, weshalb dies Arbeitsmotivation zur Folge hat. Fehlen sie, beispielsweise Anerkennung, Leistung, Aufstieg, Verantwortung, Entfaltung, bedingt dies keineswegs unmittelbar Unzufriedenheit und Demotivation, allerdings auch keine Motivation. Die Motivatoren entsprechen Maslows Bedürfnissen am oberen Ende der Pyramide und können tendenziell im Bereich der Wachstumsbedürfnisse verortet werden. (vgl. Jung 2006: 389ff.; von Rosenstiel 2003: 167; Berthel/Becker 2007: 25; Bisani 1995: 659; Bau 2003: 63f.; Pax 2007: 207f.; Weinert 1998: 149)

---

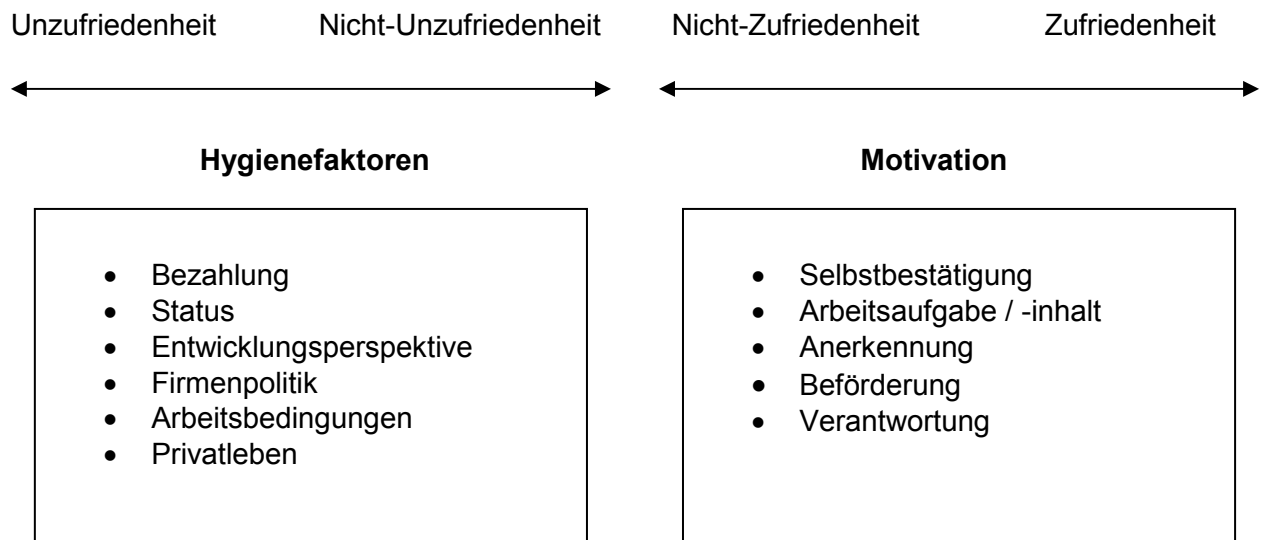
<sup>335</sup> Entsprechend der Anforderungen an Hygiene im medizinischen Bereich; Hygiene heilt zwar nicht aber bewahrt vor Krankheitsausweitung (Hentze 1995: 35).



## Eindimensionale Zufriedenheitstheorie



## Herzbergs Theorie



**Abbildung 14: Theorie von Herzberg**  
(in Anlehnung an Jung 2006: 391)

„Herzbergs Motivationstheorie lässt eine hierarchische Gliederung in zwei dynamische Prozess- und Handlungsstufen zu:

1. Erste Stufe: **Suche nach Hygiene**
2. Zweite Stufe: **Suche nach Motivation**“ (Jung 2006: 391, Hervorhebung im Original).

Herzberg geht davon aus, dass die Mitarbeiter sowohl die negativen als auch positiven Haltungen zu ihrer Arbeit auf jeweils andere Gründe zurückführen, weshalb er das klassische eindimensionale Zufriedenheits-Unzufriedenheitskonzept im Sinne gegensätzlicher Pole ablehnte (Jung 2006: 391).

Arbeitszufriedenheit ist für Herzberg nicht durch ein eindimensionales Konzept mit den Polen Unzufriedenheit und Zufriedenheit wiederzugeben, sondern mit Hilfe eines **zweidimensionalen Kontinuums**. Er betrachtet Unzufriedenheit/Zufriedenheit als verschiedene Kontinua mit der Unterscheidung von Zufriedenheit/Nicht-Zufriedenheit mit der Arbeit sowie Unzufriedenheit/Nicht-Unzufriedenheit mit der Arbeit, siehe Abbildung 14. (vgl. Berthel/Becker 2007: 25f.; Hentze 1995: 36f.; Jung 2006: 391; Pax 2007: 207f.)

Das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern werden demnach durch Streben nach Hygienefaktoren und durch Streben nach Motivation gesteuert. Motivation kann jedoch nicht dadurch erreicht werden, dass Faktoren, welche Unzufriedenheit bedingen, beseitigt werden. Zu produktivem Verhalten werden Mitarbeiter **motiviert**, indem sie von der Suche nach Hygienefaktoren zum Suchen nach Motivationsfaktoren bewegt werden. Dafür geeignet ist z.B. die Anreicherung der Tätigkeitsbereiche von Mitarbeitern mit anregenden, interessanten Aufgaben. (vgl. Weinert 1998: 150f.; Jung 2006: 391f.; Bau 2003: 65)

Motivation muss demnach **intrinsisch** und mit den dazugehörigen Faktoren angeregt werden, denn nur dadurch kann Arbeitszufriedenheit gesteigert werden und damit auch indirekt Leistungsbereitschaft. Faktoren auf extrinsischer Ebene führen höchstens zu Nicht-Unzufriedenheit, wodurch eine Steigerung von Leistung nicht zu erreichen ist. Herzbergs Studien hatten bedeutende organisatorische Einflüsse. Sie wurden als Basis für Prinzipien des job-enrichments<sup>336</sup> genannt und auch für Aktivitäten, Arbeit zu humanisieren. (vgl. Berthel/Becker 2007: 26; Jung 2006: 392; Drumm 2005: 476)

Es gab viele Befürworter dieser Theorie, aber auch zahlreiche **Kritiker**<sup>337</sup>. Zunächst wurde die **Erhebung der Informationen** als zu sehr methodengebunden bezeichnet. Die Unterscheidung in Motivatoren und Hygienefaktoren kommt allein mit der „»Methode der kritischen Ereignisse«“ (von Rosenstiel 2003: 166; Berthel/Becker 2007: 26) zustande und es wurden dabei nur **zwei Berufsgruppen** (Büromitarbeiter und Ingenieure) einbezogen.

Die Theorie geriet auch in die Kritik, da sie **individuelle Differenzierungen** in den Bedürfnisstrukturen der Menschen zu wenig beachte. Von einer motivierenden Wirkung von mehr Eigenverantwortung und mehr Freiraum in der Tätigkeit ist nicht bei jedem Mitarbeiter auszugehen. Auch wird die **Trennung** von Hygienefaktoren und Motivatoren als nicht zweifelsfrei angesehen. Einige Hygienefaktoren können

---

<sup>336</sup> Vertikale Erweiterung von Arbeitsinhalten und Verantwortung, dadurch Höherqualifizierung des betreffenden Mitarbeiters (Scholz 2000: 515).

<sup>337</sup> Ausführlich siehe auch Weinert 1987: 270; Winter 1996: 43f.; Pax 2007: 208.

auch motivieren<sup>338</sup>, genauso kann es sich umgekehrt bei Motivatoren verhalten. Ergänzend dazu fehlt eine **Begründung**, weshalb die einzelnen Motivatoren oder Hygienefaktoren einen positiven oder negativen Einfluss auf Leistungsbereitschaft ausüben. Darüber hinaus findet der Raum **zwischen** „sehr unzufrieden“ und „sehr zufrieden“ keine Berücksichtigung. Daraus können fehlerhafte Schlussfolgerungen entstehen, da keineswegs belegt ist, ob Ableitungen, die auf Extremen beruhen auch im alltäglichen Arbeitsprozess gültig sind. Auch werden die **situativen Prämissen** der einzelnen Faktoren nicht beachtet; letztere könnten je nach Situation andere Auswirkungen haben. (vgl. Jung 2006: 392f.; Berthel/Becker 2007: 26; Drumm 2005: 476f.; Winter 1996: 43f.; Bau 2003: 65; von Rosenstiel 2003: 166)

Die Theorie ist sicherlich eine der **populärsten** Arbeitsmotivationstheorien. Weinert macht jedoch deutlich, dass sie zwar regelmäßig zu den Motivationstheorien gezählt wird, aber eigentlich ist sie ein Ansatz zur Erklärung von **Arbeitszufriedenheit**. Verdienstvoll ist jedoch, dass sie auf die unterschiedliche Wirksamkeit beziehungsweise Wirkweise **verschiedener Anreize** aufmerksam macht. Die vorgelegte Anreizklassifikation, siehe Abbildung 14, zählt die jeweiligen Bedingungen auf, die Unzufriedenheit/Zufriedenheit hervorrufen, was zu Anhaltspunkten für die Anreizsystemgestaltung führen kann, weshalb die Theorie im Rahmen dieser Arbeit bedeutend ist. Eine wichtige Erkenntnis ist dabei, dass allein Hygienefaktoren nicht ausreichend sind, sondern im Sinne der Motivatoren auch Faktoren **intrinsischer Art**, wie z.B. interessante Arbeiten, zu Motivation führen. Winter zählt verschiedene **empirische Studien** auf, wobei sich die Bestätigung und Ablehnung der Theorie in etwa die Waage halten<sup>339</sup>. Es deutet jedoch im Rahmen der empirischen

---

<sup>338</sup> Nach Herzberg dürfte z.B. Geld nicht motivierend wirken. Aber er ergänzt selbst, dass Bezahlung Hygienefaktoren UND Motivatoren beeinflussen kann. Rühl sieht sie als eine Art spezifische Zwischenkategorie. Folgt auf Bezahlung eine positive Empfindung bei einem Individuum, verstärkt dies in positivem Sinne den Motivator der Anerkennung. Erlebt der Mitarbeiter sie nicht angemessen beziehungsweise zu niedrig, wirkt sie negativ verstärkend auf die Hygienefaktoren. Obwohl Bezahlung vorrangig unter den Hygienefaktoren subsumiert wurde, kann sie also motivierend wirken. Inwieweit Geld wirklich motiviert, hängt auch von der Art der Entlohnung ab. Fixes Gehalt gilt eher den Hygienefaktoren, variables eher den Motivatoren zugeordnet, soweit die Mitarbeiter letzteres als Anerkennung ihrer Arbeit werten. (vgl. Kruse 2002: 18, 28f.; von Rosenstiel 2003: 170)

<sup>339</sup> Hier ist auf die Methode zu verweisen: Lediglich bei Anwendung der gleichen Methode wurde die Theorie mehrfach bestätigt (vgl. Bau 2003: 65; Berthel/Becker 2007: 26).

Untersuchungen viel auf einen starken Einfluss der jeweiligen Situation auf die Anreizwirkung hin, siehe das Beispiel zum Anreiz „Geld“, woraus gefolgert werden kann, dass es Sinn macht, die Mitarbeiter aus einem Pool unterschiedlicher Anreize individuell auswählen zu lassen, um ihnen die Möglichkeit zum Eingehen auf ihre spezifische Situation zu geben. (vgl. Weinert 1998: 152; von Rosenstiel 2003: 168; Bau 2003: 63ff.; Jung 2006: 391f.; Berthel/Becker 2007: 26; Drumm 2005: 475f.; Winter 1996: 43f.)

#### **5.4.2.4 X-Y-Theorie von McGregor**

Diese Theorie, veröffentlicht 1960, stellt zwei **Extrembilder** des arbeitenden Menschen dar. McGregor nimmt als Basis einerseits die Theorie von Maslow, andererseits die Theorie Herzbergs. Es wird mit den Theorien X und Y die Sicht der Führungskraft, nicht diejenige der Mitarbeiter wiedergegeben. Real bewegen sich die Mitarbeiter sicherlich meistens zwischen beiden Theorien und nur selten klar an einem der Pole.

**Theorie X** stellt die traditionelle Sichtweise der Mitarbeiterführung dar. Ein normaler Durchschnittsmensch steht der Arbeit von Geburt an abgeneigt gegenüber und verfolgt das Ziel, diese zu vermeiden, weshalb man ihn dazu zwingen muss. Er drückt sich vor Übernahme einer Verantwortung, möchte Sicherheit und legt kaum Ehrgeiz an den Tag. Nicht einmal Geld reicht, den Widerstand gegen Arbeit zu besiegen; das Drohen mit Strafen ist nötig, damit der Mitarbeiter im Sinne des Organisationsziels handelt. Routineaufgaben werden von diesen Menschen bevorzugt. Theorie X hat Befriedigung physischer Bedürfnisse zum Ziel, siehe Maslow; die Führung danach räumt den Mitarbeitern kaum Chancen ein, soziale oder höher angesiedelte psychische Bedürfnisse erfüllen zu können. Die Möglichkeit zur Befriedigung von Bedürfnissen auf höherer Ebene wirkt dann motivierend, sobald die Führungskraft ein anderes Mitarbeiterbild zugrunde legt: siehe Maslows Selbstverwirklichungsmotiv.

**Theorie Y** geht von folgenden Annahmen aus: Die Anstrengungen durch Arbeit können ähnlich natürlich sein wie beim Spielen oder Ausruhen. Strafen und Kontrollen sind nicht die einzigen Anreize, um Mitarbeiter zu bewegen, für die Organisationsziele zu handeln; sie fühlen sich für Ziele, die sie als sinnvoll erachten, verpflichtet, weil sie sich Selbstdisziplin/-kontrolle auferlegen. Wie stark der Mitarbeiter sich Organisationszielen gegenüber verantwortlich fühlt, hängt mit dem

Erreichen von persönlichen Zielen zusammen. Unter entsprechenden Bedingungen lernt ein Durchschnittsmensch Verantwortung wahrzunehmen und strebt sie sogar an. McGregor tritt dafür ein, beim Blick auf den Mitarbeiter allein das Bild des **Typ Y** zugrunde zu legen und die zu seiner Verwirklichung notwendigen Bedingungen z.B. durch **Anreize** zu erzeugen. Dies führe zu besserer Unternehmenszielerreichung und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sieht eine Führungskraft im Mitarbeiter den Typ X, führe dies auch zu dementsprechendem Mitarbeiterverhalten. Dieses Menschenbild habe eine selbsterfüllende Prophezeiung<sup>340</sup> zur Folge, indem der Chef von mangelnder Verantwortungsbereitschaft des Mitarbeiters ausgeht, ihm daher keine Souveränität und keine Freiräume überträgt und ihm somit die Möglichkeit zu Eigenverantwortung nimmt, was den Chef wiederum in seiner Mitarbeitersicht bestärkt.

Die Theorie Y, welche den Mitarbeitern eigenständige Antriebe zuschreibt, geht nicht von Assimilation der Mitarbeiter an ihre Arbeit aus, sondern umgekehrt von Veränderung einer Organisation, der Tätigkeitsbereiche und Arbeitsplätze mit Rücksicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Durch Anwendung von Theorie Y sollen mit Anreizen Bedürfnisse **höherer Ebene** angesprochen werden z.B. durch **Verantwortungsdelegation, Partizipation, Dezentralisation, Aufgabenerweiterung und Gruppenarbeit.**

Es wird nicht eine vollständige Aufhebung von Kontrollen oder Anreizen materieller Art als Folge der Theorie Y gefordert. Vielmehr werden Organisationen dazu angeregt, wo immer möglich, die Bedürfnisse von Mitarbeitern bei Zielen und Plänen zu berücksichtigen sowie beim Führungsverhalten zu beachten. Ist dies der Fall, bemühen sich nach Auffassung der Theorie Mitarbeiter besonders darum, die Ziele der Organisation zu realisieren. Die Ziele von Mitarbeiter und Organisation sind dann identisch. (vgl. Scholz 2000: 118ff.; Bau 2003: 15ff.; Jung 2006: 395ff.; McGregor 1971: 47ff., 148; Seeger 2002: 48f.; Staehle 1999: 191f.)

---

<sup>340</sup> Ob Theorie Y allerdings auch selbsterfüllende Eigenschaften hat, kann in Frage gestellt werden. Ist bei einem Mitarbeiter das Motiv für Verantwortung nicht vorhanden, wird er ihr auch durch Gewährung von Handlungsspielräumen nichts abgewinnen können. (Scholz 2000: 119)

Mit dieser Theorie wird besonders die Bedeutung der Menschenbilder für das Verhalten im Rahmen der Führung deutlich<sup>341</sup>. Die **Kritik** bezieht sich vor allem auf einen Mangel an **Empirie** bezüglich Theorie Y und einen geringen **Realitätsbezug** von Theorie X zu den Eigenschaften der Mitarbeiter. (vgl. Jung 2006: 376ff., 395ff.; Bau 2003: 15ff.)

#### 5.4.2.5 Bedeutung der Inhaltstheorien für die Motivationsanalyse und Anreizsystemgestaltung - Zusammenfassung

Die Inhaltstheorien gehen der Motivfrage nach: Welche Motive sind Ursache des Verhaltens von Menschen. Sie erkennen an, dass jedes Individuum angeborene, erlernte oder erworbene Motive hat. (vgl. Weinert 1987: 263, 273; Weinert 1998: 156f.; Berthel/Becker 2007: 20f., 26; Bau 2003: 66f.)

Die Motivklassifikationen werden jedoch als **Willkür** kritisiert. Die genannten Klassifikationen hätten eine Rückwirkung auf den Gegenstand, den sie klassifizieren, und hätten damit den Charakter von „sich selbst erfüllenden Prophezeihungen“ (Bau 2003: 66); Neuberger sieht die Motiverklärungen als zirkulär ohne jeden Erklärungswert an, indem die Vertreter der Inhaltstheorien ein Verhalten beobachten und darum herum dann ein Motiv konstruieren. Ein Schlafender habe dann ein Bedürfnis nach Schlaf. Obwohl die Kritikpunkte nicht unberücksichtigt bleiben dürfen, haben diese Theorien **heuristische Bedeutung** für eine motiventsprechende Anreizsystemgestaltung.

Die Inhaltstheorien vermitteln einen Eindruck von den **individuellen menschlichen Motivstrukturen**, deren Differenziertheit und Vielschichtigkeit und davon, welche korrespondierenden Anreize sie fordern. Sie haben daher in der Praxis eine große Geltung erlangt, da sie zumindest vorerst eine Antwort auf Probleme der **Anreizsystemgestaltung** geben. Die Motivstrukturen fordern regelrecht ein **Paket** an zu ihr passenden Anreizen und idealerweise in Kombination: Ex- oder intrinsische Anreize, immateriell und materiell. Klar ist auch, dass die erwähnten **Motive**

---

<sup>341</sup> Aus diesem Grund wird die Theorie auch von einigen Autoren bei den Menschenbildern aufgeführt z.B. Bau 2003: 14ff.; Staehle 1999: 191f.; Seeger 2002: 48f.. Da sie sich auf die Theorien von Maslow und Herzberg beruft und Erkenntnisse für das Führungshandeln und die Anreizsetzung beinhaltet, wird sie im Rahmen dieser Arbeit zu den Motivationstheorien gezählt, siehe auch Jung 2006: 395ff.

**existieren** und ein Individuum danach strebt, diese zu befriedigen. Ob der Weg der Befriedigung so mechanisch wie z.B. bei Maslow vonstatten geht, ist fraglich. Sicherlich unterscheiden sich die Motive und deren Gewichtung interpersonell.

Es werden von den Theorien häufig beobachtete Motive aufgeführt, die im Sinne einer Normierung oder **Standardisierung** im Rahmen von Anreizsystemen genutzt werden können, wobei eine geringe Wahlmöglichkeit gegeben sein sollte. Beispielsweise wählen Mitarbeiter mit starkem Sicherheitsbedürfnis den Anreiz des Abschlusses einer Versicherung, diejenigen mit starkem Anerkennungsmotiv einen Anreiz, der mit Prestige verbunden ist. (vgl. Bau 2003: 65ff.; Pax 2007: 210; von Kutzleben 2006: 39; Winter 1996: 62)

Herausgearbeitet wurde auch die Bedeutung der **Motivmittlung**, um Anhaltspunkte für eine erfolgreiche standardisierte oder im Idealfall individuelle Anreizsetzung zu bekommen.

Die Theorien haben jedoch die Gemeinsamkeit, nicht die Motivationsprozesse im Menschen zu thematisieren und damit keine Erkenntnisse zur Beantwortung der Frage zu liefern, „**wie**“ das menschliche Verhalten entsteht/aktiviert wird (vgl. Weinert 1987: 263; Weinert 1998: 156).

Mit diesem Thema beschäftigen sich die im Folgenden zu diskutierenden Prozesstheorien; von diesen wird jedoch vorausgesetzt, dass die Motivstruktur der Mitarbeiter bekannt ist (Bau 2003: 66f.). Sie interessiert, „[...] in welcher Weise das Motivationsgeschehen abläuft und insbesondere, mit welchen **kognitiven Vorgängen** dieses verbunden ist“. (Berthel/Becker 2007: 26, Hervorhebung im Original)

### **5.4.3 Prozesstheorien**

Bei den Prozesstheorien geht es darum, „[...] *wie* menschliches Verhalten energiert, gerichtet und beendet wird und *warum* Menschen bestimmte Modi und Wege des Verhaltens wählen, um ihre Ziele zu erreichen“. (Weinert 1998: 157, Hervorhebung im Original)

Sie gehen nicht von Beeinflussung der Motivationsstärke ausschließlich durch unbefriedigte Bedürfnisse aus (vgl. Jung 2006: 397). Motivation wird nach dieser Theorie hingegen erklärt „[...] aus dem Zusammenwirken eines solchen Bedürfnisses mit der Bewertung eines speziellen Anreizes und mit der Einschätzung

der Wahrscheinlichkeit, in den Genuss dieses Anreizes zu kommen“. (Jung 2006: 397)

Handlungen werden demnach nicht allein dann unterlassen, wenn mit Anreizen Motive nicht zu befriedigen sind; es fehlt auch dann Handlungsmotivation, wenn eine **Erwartung**, einen Anreiz aufgrund einer Handlung zu erhalten, nicht vorhanden ist. Alternative Bezeichnungen für Prozesstheorien sind „Instrumentalitätstheorien“/„Erwartungs-Wert-Theorien“. Basis dieser Theorien ist die instrumentelle Eigenschaft von Handlungen. Menschen entscheiden sich „[...] nur dann zum Handeln, wenn sie damit etwas erreichen, das für sie ‚Wert‘ besitzt, und damit wird die Handlung ‚instrumentell‘ für das Erreichen eines mit ‚Wert‘ besetzten Ergebnisses [...]“. (Weinert 1998: 157f.) Bezüglich des Handlungsergebnisses ist das Individuum aufgrund von Überlegungen zu einer Erwartung beziehungsweise Wahrscheinlichkeitseinschätzung bezüglich der Zielerreichung gelangt. Die Beachtung dieses kognitiven Prozesses im menschlichen Handeln ist damit die Differenz zur inhaltstheoretischen Richtung. (vgl. Weinert 1998: 156ff.; Bau 2003: 67; Jung 2006: 397; Winter 1996: 45; von Rosenstiel 2000: 369, 372; Berthel/Becker 2007: 26f.; von Kutzleben 2006: 39f.)

Diese Beachtung der kognitiven Seite des Motivationsprozesses reduziert die Bedeutung der Motive, d.h. der klar emotional und energetisch geprägten Aspekte (Berthel/Becker 2007: 27).

Die Prozesstheorien nehmen keine Aussagen zum Motivinhalt vor (Berthel/Becker 2007: 26; von Rosenstiel 2000: 371). „Das Motivziel ist weitgehend formal: Es geht um die – subjektiv zu bestimmende – Nutzenmaximierung“. (von Rosenstiel 2000: 371)

Den Menschen als Wesen zu sehen, das rational kalkulierend vorgeht, steht damit in direkter Verbindung zum Bild eines „homo oeconomicus“. Die Prozesstheorien drehen sich um **extrinsische Motivation**. Der Mensch handelt, damit er eine Belohnung erhält<sup>342</sup>, und denkt nach beziehungsweise klärt ab, ob sein Handeln

---

<sup>342</sup> Grundlage ist das „Bernoulli-Prinzip“ aus der Mathematik, wonach ein wünschenswertes Ergebnis dasjenige ist, „[...] bei dem das Produkt aus Nutzen und Wahrscheinlichkeit besonders hoch ist.“ (Pax 2007: 210)

Formelhaft ausgedrückt: „Nutzen x Wahrscheinlichkeit = Ergebnis.“ (Pax 2007: 210)



dafür negative oder positive Instrumentalitäten nach sich zieht. (vgl. von Rosenstiel 2000: 371, 376; von Kutzleben 2006: 39f.; Poeten 2002: 47)

Zu den **namhaftesten Ansätzen** zählen einerseits von Geogopoulos, Jones, Mahoney der Path-Goal Ansatz und andererseits von Vroom die VIE-Theorie sowie im Rahmen der Gleichgewichtstheorien die Balance-Theorie (Adams) sowie die Anreiz-Beitrags-Theorie (March/Simon) (vgl. Jung 2006: 381, 397, 402f.; Hentze 1995: 37).

#### **5.4.3.1 Path-Goal Ansatz (Georgopoulos, Mahoney, Jones)**

Die Autoren „[...] gehen davon aus, dass Mitarbeiter zur Arbeit motiviert werden, wenn sie in ihrer Arbeitsleistung einen Weg (path) sehen, der ihnen die Erreichung persönlicher Ziele (goal) ermöglicht“. (Jung 2006: 397)

Haben Mitarbeiter die Verbindung dieser Aspekte während ihrer Arbeit einmal erfahren, werden diese Erfahrungen Basis ihrer zukünftigen Entwicklung sein (Jung 2006: 397f.). „Sie werden also versuchen, einen einmal erlernten Prozess immer wieder ablaufen zu lassen“. (Jung 2006: 398)

Dies ist Grundlage aller erwartungs-instrumentalitätstheoretischen Ansätze. Umgekehrt gilt ihnen zufolge, dass Abläufe, welche ein Mitarbeiter nicht geeignet für seine Zielerreichung hält, für ihn nur wenig motivierend sind, was zu einem entsprechenden Verhalten führt. Wird beispielsweise die Arbeitsleistung nicht als Mittel zur **persönlichen Zielerreichung** wahrgenommen, wird der Mitarbeiter nur wenig in seiner Arbeit leisten. (Jung 2006: 397f.)

„Es wird also mit dem Ablauf eines Prozesses eine bzw. keine Erwartung verknüpft. Somit stellt der Prozess an sich ein bzw. kein Instrument zur Erreichung der persönlichen Ziele dar“. (Jung 2006: 398)

---

Auf die Psychologie übertragen bedeutet dies, subjektive Erwartung mal subjektive Nutzenbewertung ist gleich subjektiv erwarteter Nutzen. Dabei wird angenommen, ein Individuum bewertet dementsprechend Handlungen und entscheidet sich für Handlungen mit einem Maximum an subjektiv erwartetem Nutzen. (vgl. Pax 2007: 210f.)

### 5.4.3.2 Erwartungs-Valenz-Modell (VIE-Theorie) von Vroom

Vrooms Theorie aus dem Jahr 1964 kann zu den bedeutendsten Erwartungs-Wert-Theorien gezählt werden. Sie entwickelt den o.g. Path-Goal Ansatz weiter. (vgl. von Rosenstiel 2000: 371f.; Jung 2006: 398; Bau 2003: 68; Drumm 2005: 482)

Vroom geht ebenfalls davon aus, dass eine Motivation zur Leistung bei Mitarbeitern abhängig ist von ihrer Ansicht, die Erbringung starker Leistung beziehungsweise guter Qualität bei der Arbeit sei eine Möglichkeit, um **persönliche Ziele** zu erreichen. Es geht bei dem Ansatz um multiplikative Verbindung zwischen Valenz, Erwartung, Instrumentalität<sup>343</sup>. (vgl. Jung 2006: 398; Drumm 2005: 482f.; von Rosenstiel 2000: 372f.; Bau 2003: 68)

Der Prozessablauf ist demnach gekennzeichnet durch:

- **Valenz** (Wertigkeit, valence): Sie stellt einen subjektiven **Wert** der Folge einer Handlung dar, d.h. die Ausprägung der Stärke des Verlangens eines Individuums bezüglich eines Ziels/Endresultats, welches mit unterschiedlichen Handlungswegen erreichbar ist. Es geht auf Basis subjektiver Einschätzung um die Belohnung, welche mit der Erreichung eines Ziels zusammenhängt, z.B. entspricht Geld oder allgemein Bezahlung einer Valenz mit positiver Ausprägung, Schmutz oder Gefahr einer mit negativer.
- **Instrumentalität** (instrumentality): Sie beschreibt, in welchem Ausmaß das Resultat einer bestimmten Handlung die Erlangung einer angestrebten Handlungsfolge unterstützt. Der Wert zeigt, inwieweit bestimmte Handlungen sowie die Resultate daraus von einem Mitarbeiter für probate Instrumente/Mittel zur Erreichung eines Ziels im Sinne der Erlangung eines von ihm gewünschten Anreizes gesehen werden (z.B. Geld). Die Bandbreite dieses Wertes kann zwischen -1 (Handlungsergebnis bringt keine Zielerreichung oder unerwünschte Folgen) und +1 (Handlungsergebnis bringt Zielerreichung und verhindert unerwünschte Folgen) liegen.

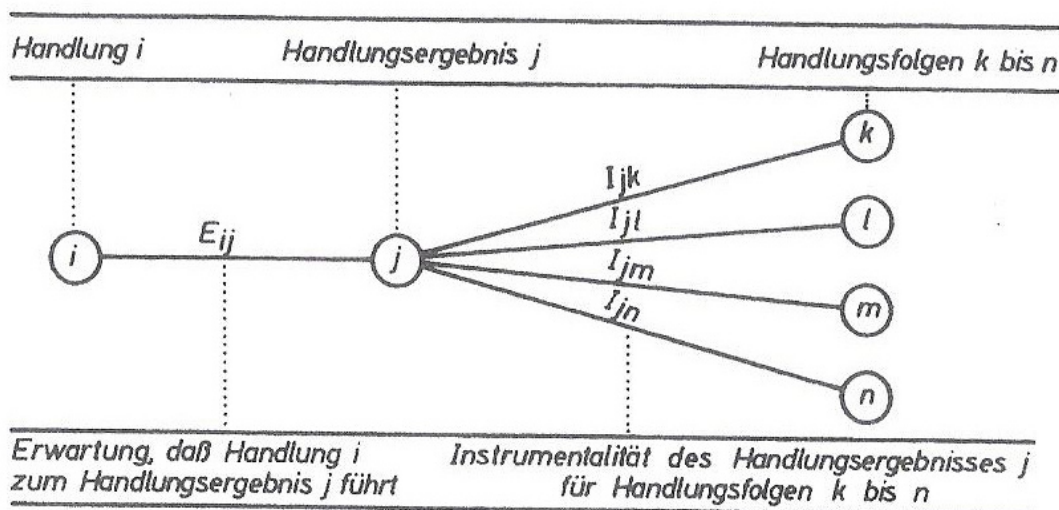
---

<sup>343</sup> Siehe auch Seeger 2002: 57.

- **Erwartung** (expectancy<sup>344</sup>): Sie wird von einem Individuum bezüglich des Erreichens bestimmter Handlungsergebnisse gebildet. Es ist die auf subjektiver Ebene befindliche **Einschätzung** durch den Mitarbeiter bezüglich der Wahrscheinlichkeit, dass bestimmte Handlungen zu dem für ihn wünschbaren Handlungsergebnis führen. Es geht um die Handlung, deren Resultat und das Verhältnis zueinander. Der Wert der Erwartung kann zwischen 0 und 1 liegen. (vgl. Berthel/Becker 2007: 27f.; Jung 2006: 398ff.; Weinert 1987: 273ff.; von Rosenstiel 2000: 369ff.; Bau 2003: 68ff.; Hentze 1995: 41f.)

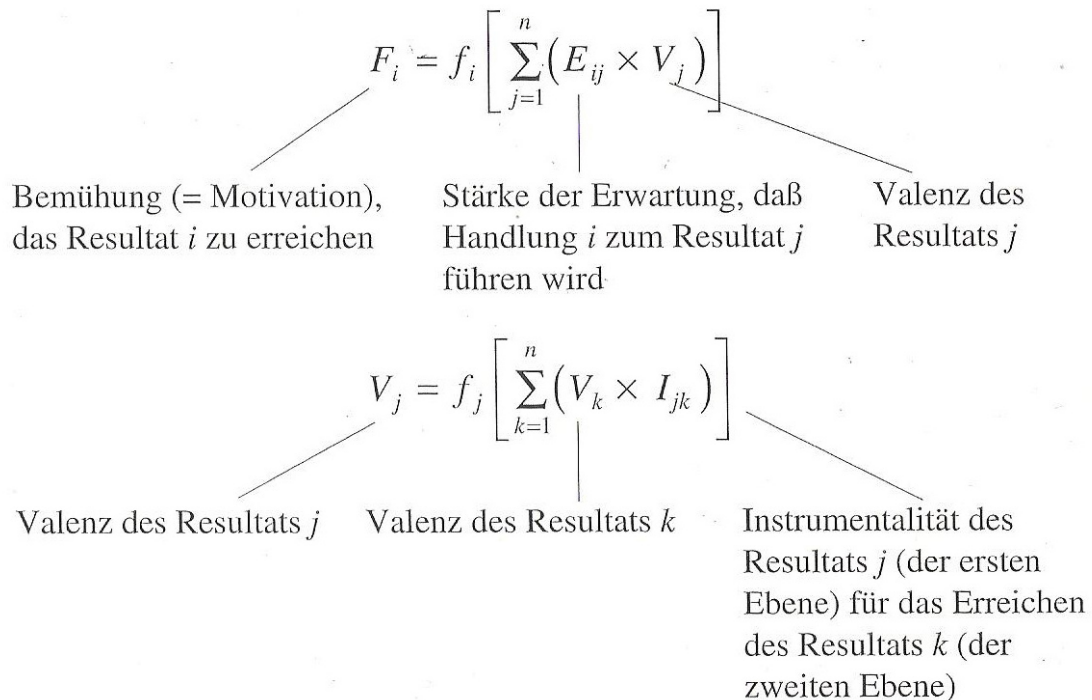
**Motivation** entwickelt sich durch multiplikatives Zusammenspiel von Valenz, Erwartung und Instrumentalität (Jung 2006: 398).

„Die Motivation ist also eine monoton steigende Funktion der Summe der multiplikativen Verknüpfungen der Erwartung  $ij$ , dass eine Handlung  $i$  zum angestrebten Handlungsergebnis  $j$  führen wird und der subjektiven Valenz des Handlungsergebnisses  $j$ . Die Valenz des Handlungsergebnisses  $j$  wiederum ist eine Funktion der Valenz der Handlungsfolgen  $k$  bis  $n$  und der Instrumentalität  $jk$  bis  $jn$  des Handlungsergebnisses für das Erreichen der Handlungsfolgen  $k$  bis  $n$  [...]“. (Bau 2003: 69)



**Abbildung 15: VIE-Theorie Vrooms**  
(Heckhausen 1989: 184)

<sup>344</sup> Valence, Instrumentality, Expectancy: VIE-Theorie (von Rosenstiel 2000: 369).



**Abbildung 16: Zusammenhänge der VIE-Theorie**  
(Weinert 1998: 160)

Es sind in dieser Theorie demnach zwei Ergebnisebenen unterschieden (Bau 2003: 69). „Dabei ist das Erreichen des Resultats der ersten Ebene (das Handlungsergebnis  $j$  [...]) ein Mittel zum Erreichen des Resultates der zweiten Ebene (die Handlungsfolgen  $k$  bis  $n$  [...])“. (Bau 2003: 69)

Siehe dazu Abbildung 15. Abbildung 16 zeigt die Zusammenhänge formelhaft.

Bau beschreibt folgendes **Beispiel** zur Verdeutlichung des Modells: Ein Mitarbeiter möchte durch höhere Arbeitsleistung befördert werden, was ihm ein höheres Einkommen und Ansehen sichern würde. Er wurde jedoch erst kürzlich befördert, weshalb er die Chance einer erneuten Beförderung als gering einschätzt. Nach Vrooms Theorie ist in der zunehmenden Leistung des Mitarbeiters die Handlung zu sehen. Das Handlungsergebnis wäre die mögliche Beförderung, die allerdings subjektiv als unwahrscheinlich eingeschätzt wird. Eine Beförderung wäre allerdings von hoher Instrumentalität bezüglich der Handlungsfolgen Einkommen und Ansehen. (vgl. Bau 2003: 70)

Bau interpretiert als Folge dessen auf Basis von Vrooms Theorie: „Die Valenz der Handlungsfolgen ist ebenso wie die Instrumentalität des Ergebnisses der ersten Ebene, der Beförderung, hoch, so dass sich auch für die Valenz der höheren

Arbeitsleistung ein hoher subjektiver Wert ergibt. Die *Erwartung*, dass die Arbeitsleistung zu einer *Beförderung* führt, ist hingegen sehr gering. Es resultiert also nach dem Prinzip der VIE-Theorie eine geringe Motivation der Person“. (Bau 2003: 70, Hervorhebung im Original)

Für die **Motivation** von Mitarbeitern in Unternehmen lässt sich daraus schließen, dass sie dann hoch ist, wenn sie glauben, ihre Handlungen/Bemühungen würden sehr wahrscheinlich die gewünschten Resultate erbringen (Erwartung), die Ergebnisse der Handlungen aus ihrer Sicht sehr wahrscheinlich dazu führen, die Anreize zu erhalten und individuellen Ziele zu erreichen (Instrumentalität) und die angebotenen Anreize durch den Mitarbeiter als positiv wahrgenommen werden in dem Sinne, dass sie mit den Bedürfnissen des Mitarbeiters korrespondieren (Valenz) (vgl. Jung 2006: 400; Weinert 1998: 160f.).

**Empirisch** konnten die Basisannahmen größtenteils belegt werden. Von Rosenstiel 1975: 171ff. und Heckhausen 1989: 186ff. nennen dazu zahlreiche empirische Untersuchungen. Das Modell zeigt die Art der Gedankenprozesse, welche den Handlungen von Mitarbeitern zugrunde liegen. Es gibt allerdings in der Theorie keine Aussage über **Faktoren**, die bestimmend sind für die Erwartung von Organisationsmitgliedern, dass sie ein Ergebnis erreichen und somit gibt es keine Aussage über Faktoren, die Einfluss auf das Verhältnis der Erwartung zur Arbeitsleistung haben. Diese Faktoren können beispielsweise Selbstwertschätzung, Erfahrungen aus früheren vergleichbaren Situationen, Führungsstil, Fähigkeiten sein. Auch eine Fehleinschätzung von **Rahmensituationen** durch Mitarbeiter und Nichtberücksichtigung aller relevanten Faktoren ist möglich und damit die Wahl nicht-angemessenen Verhaltens, was in der Theorie nicht berücksichtigt wird. Die Entscheidungssituation, während der ein Mitarbeiter sich zum Handeln oder zum nicht-Handeln entscheidet, bleibt grundsätzlich unberücksichtigt. Darüber hinaus wird das unterstellte **Menschenbild** kritisiert. (vgl. Weinert 1998: 161; Bau 2003: 71; Berthel/Becker 2007: 28; von Rosenstiel 1975: 171ff.; Heckhausen 1989: 186ff.)

Für Vroom gilt auch eine Kritik, die alle Erwartungs-Valenz-Theorien betrifft. Es geht dabei um „[...] die multiplikative Verknüpfung [...]“ (Berthel/Becker 2007: 28) von Valenz, Instrumentalität, Erwartung. Diese **Verknüpfung** der drei Variablen deutet

auf eine gegenseitige Unabhängigkeit, von der allerdings gemäß Erfahrungen aus dem alltäglichen Leben nicht auszugehen ist. (Berthel/Becker 2007: 28)

Weitere Schwäche dieser Ansätze sind eine schwierige **Operationalisierbarkeit** der Variablen sowie eine hohe Komplexität der Theorie, weshalb empirische Untersuchungen nur schwer möglich sind (vgl. Berthel/Becker 2007: 28, 30; Drumm 2005: 487).

Die Übertragung der Erkenntnisse von Vrooms Theorie auf **Anreizsysteme** ist für Anreize, die sich nicht durch einen individuellen Charakter auszeichnen - sei es im Sinne von Belohnung oder im Sinne Sanktionen - schwierig, da diese kaum als Folge einer Handlung angesehen werden können. Dazu zählt beispielsweise ein familiär-freundschaftliches Betriebsklima. Diese Anreize sind daher mit der vorliegenden Theorie nicht klar hinsichtlich einer Motivationswirkung zu bewerten, trotzdem können sie positive Wirkungen hinsichtlich der Motivation von Mitarbeitern entfalten. Mit der VIE-Theorie kann allerdings Motivation, die auf Angst vor dem Eintreten negativer Folgen von Handlungen beruht, erklärt werden. Der Grund dafür liegt darin, dass die Variable der Instrumentalität einen Wert zwischen +1 und -1 haben kann. Z.B. Furcht vor Sitzenbleiben bei Schülern. (vgl. Bau 2003: 71)

Die Theorie ist daher speziell „[...] zur Erklärung von Leistungsmotivation und der Wirkung von Anreizen mit [individuellem, M.S.] Belohnungs- oder Sanktionscharakter geeignet“. (Bau 2003: 71)

Für die Anreizsystemgestaltung bedeuten die Erkenntnisse der Erwartungs-Valenz-Theorien Folgendes: Anreize sollen sich durch hohe **Valenzen** auszeichnen, der Mitarbeiter muss an die gute Belohnung als Folge hoher Leistung glauben, er muss daran glauben, seine Leistung hinsichtlich ihrer Qualität unter eigener Kontrolle zu haben, **positive Folgen** müssen über den negativen Folgen einer Leistung liegen und der Mitarbeiter muss zu großer Leistung mehr motiviert sein als zu alternativen Handlungen (vgl. Winter 1996: 49).

Zieht man an dieser Stelle einen Zwischenvergleich zu den **Inhaltstheorien**, so kommen die Prozesstheorien mehr den komplexen Verhaltensstrukturen von Menschen entgegen. Sie beachten das **Zusammenspiel** unterschiedlicher Faktoren. Auch wird herausgearbeitet, dass nicht allein durch höhere Anreizwerte, um damit Bedürfnisse zu befriedigen, eine stärkere Motivation des Mitarbeiters folgt. Der

**Nutzen** dieser Theorien ist in der Praxis allerdings eher gering. Der Grund liegt schwerpunktmäßig in den schwierig zu ermittelnden unterschiedlichen Werten, die einkalkuliert werden sollen. (vgl. Jung 2006: 402)

„Um ein realistisches Ergebnis zu erzielen, ist für die multiplikative Verknüpfung von Erwartungswerten und Valenz eine genaue Angabe der Werte notwendig“. (Jung 2006: 402)

Dies ist bei der Komplexität von Handlungen oft nicht machbar. Auch gibt es keine konkreten Angaben zu den Bedürfnissen, da es nur um das „WIE“ und nicht das „WAS“ von Motivationsprozessen geht. Sie entziehen sich damit mehr der Kritik, sagen aber auch weniger aus. (vgl. Jung 2006: 402)

Wenn den Inhaltstheorien auch Willkür vorgeworfen wird, ist der Verzicht auf die Nennung **konkreter Motive** ein Defizit von Prozesstheorien (Bau 2003: 66).

Ebenfalls zu den Prozesstheorien zählen **Gleichgewichtstheorien**. Ihre Basis liegt im Homöostasen Konzept, wonach der Organismus des Menschen in physiologischer, sozialer und kognitiver Hinsicht nach Gleichgewicht strebt. Beispielsweise führen Gewebespannungen, die als Durst wahrgenommen werden, zu Flüssigkeitsaufnahme. Auf Organisationen übertragen führt eine Entlohnung, die ein Mitarbeiter für zu gering hält, im Sinne eines Ungleichgewichts von Leistung zu Gegenleistung, zu Reduzierung seiner Leistung. Zu den bedeutenden Gleichgewichtstheorien zählen die Balance-Theorie (Adams) und die Anreiz-Beitrags-Theorie (March/Simon). (vgl. Jung 2006: 381, 402f.; Hentze 1995: 37f.)

#### **5.4.3.3 Balance-Theorie von Adams**

„Der Grundgedanke dieser Motivationstheorie beruht auf der Annahme, dass soziale Beziehungen mit wirtschaftlichen Tauschaktionen verglichen werden können“. (Jung 2006: 403)

Bezieht man dies auf Organisationen, möchten Mitarbeiter für ihre Leistung, ihre Kompetenzen, ihre Erfahrung, die sie investieren, von der Organisation durch Entlohnung, soziale Sicherheit, Karriereaufstieg, Status auch **Gegenleistungen** erhalten. Sie sind dann zufrieden mit der Arbeit, wenn sie subjektiv ein Gleichgewicht im Verhältnis ihres Einsatzes und der erhaltenen Belohnung empfinden. (vgl. Jung 2006: 403; Hentze 1995: 38; Bisani 1995: 669)

Um festzustellen, ob dieses Gleichgewicht vorhanden ist, zieht ein Mitarbeiter **Vergleiche** zwischen dem Verhältnis seiner erhaltenen Belohnung und seiner eigenen Leistung zu dem Leistungs-/Belohnungsverhältnis von Vergleichspersonen. Die Vergleiche werden zu Personen vorgenommen, zu welchen sich der Mitarbeiter als gleich wahrnimmt. Es besteht Ausgewogenheit<sup>345</sup>, solange von dem Mitarbeiter keine Unterschiede in den Verhältnissen festgestellt werden. Empfindet er Ungleichheit in den Verhältnissen, entwickeln sich **Spannungen** bei dem Mitarbeiter, nach deren Verringerung er dann strebt. (vgl. Jung 2006: 403; Weinert 1987: 280ff.; Bisani 1995: 669; Drumm 2005: 481; Pax 2007: 214f.; Winter 1996: 62f.; Staehle 1999: 239f.; Hentze 1995: 37ff.)

In diesem Zusammenhang wird die **Aufgabenanalyse** im folgenden Kapitel wichtige Erkenntnisse liefern, inwieweit Gemeinde- und Pastoralreferenten ähnliche Aufgaben ausführen.

„Die Anstrengung, die der Mitarbeiter nun aufwendet, um das Gleichgewicht (Balance) wieder herzustellen, bezeichnet Adams als Motivation.“ (Jung 2006: 403)

Es gibt für den Mitarbeiter unterschiedliche Alternativen zum **Spannungsabbau**. Dazu zählt zum einen die Forderung nach höherer Entlohnung, falls der Lohn des Mitarbeiters nicht auf gleichem Niveau wie derjenige der Vergleichsperson liegt, zum anderen die Anpassung der Leistung an diejenige seiner Vergleichsperson (entweder leistungssteigernd oder leistungsmindernd). Sollten beide Vorgehensweisen nicht in Frage kommen, da er sie nicht beeinflussen kann, sind Frustration, der Wunsch nach Tätigkeitswechsel oder dem Verlassen des Unternehmens mögliche Folgen. (vgl. Jung 2006: 403; Drumm 2005: 481; Pax 2007: 214f.; Weinert 1987: 282f. )

Zu **kritisieren** an der Theorie ist die offene Frage der Art und Weise, wie die Vergleichspersonen ausgesucht, die Vergleichsleistungen und die Vergleichsbelohnungen beurteilt werden (Drumm 2005: 481).

Für die **Anreizsystemgestaltung** lässt sich folgern, dass die meisten Menschen zur Überschätzung der eigenen Leistung beim Vergleich mit anderen neigen. Auch wird tendenziell überschätzt, was die Vergleichspersonen neben Geld eventuell noch an Belohnung erhalten, wie z.B. Dienstwagen usw., weshalb davon auszugehen ist, dass häufiger Unterbelohnung als Überbelohnung beziehungsweise faire Belohnung

---

<sup>345</sup> Es geht um das subjektive und nicht objektive Empfinden (vgl. Hentze 1995: 38; Bisani 1995: 669).



in der Praxis wahrgenommen werden dürfte. Zur Verminderung der daraus entstehenden Folgen, wie z.B. Leistungsminderung, soll auf ein **transparentes Belohnungssystem** geachtet und ein **fares Verhältnis** der Belohnung zur Leistung geschaffen werden. Klare Kriterien zur Messung und Bewertung von Leistung unterstützen dies. (vgl. von Rosenstiel 2000: 382f.)

Die Balance-Theorie hat, wie die Gleichgewichtstheorien im Allgemeinen, eine mit der **Anreiz-Beitrags-Theorie** vergleichbare Struktur (Drumm 2005: 481).

#### 5.4.3.4 Anreiz-Beitrags-Theorie von March/Simon

Zu den Gleichgewichtstheorien<sup>346</sup> innerhalb der Prozess-

---

<sup>346</sup> In der Literatur gibt es verschiedene Einordnungen der Theorie: Zu den Entscheidungstheorien (und damit zur Gattung „Organisationstheorie“) zählt sie Bau 2003: 55, 77, 85; Berger/Bernhard-Mehlich 1999: 136, zu den Tauschtheorien Wächter (1991: 207) und zu den Gleichgewichtstheorien Jung 2006: 402ff.; Bisani 1995: 669.

Alle Zuordnungen sind einleuchtend. Individuen treffen auf Basis eines Gleichgewichts des Austausches zwischen Anreizen und Beiträgen Entscheidungen hinsichtlich ihres Motivationsverhaltens. (vgl. Bau 2003: 55, 85)

Die Theorie dient damit auch dem Ziel von Organisationstheorien, den „[...] Zweck, das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären bzw. zu verstehen“. (Scherer 1999: 1)

Die Anreiz-Beitrags-Theorie beschreibt eine Organisation als kooperatives System, das existiert, solange eine Bereitschaft der Organisationsmitglieder vorhanden ist, daran teilzunehmen (vgl. Bau 2003: 83f.). Diese Teilnahmbereitschaft ist dann vorhanden, „[...] wenn das Verhältnis aus zu leistenden Beiträgen und von der Organisation angebotenen Anreizen ein positives Nutzenverhältnis darstellt“. (Bau 2003: 84)

March/Simon zählen sie selbst zu den Motivationstheorien (Bau 2003: 85).

In dieser Arbeit wird sie auch in Anlehnung an die beiden Autoren als Motivationstheorie gesehen, da hier ihr Beitrag zur Anreizsystemgestaltung und der Erklärung von Motivation im Vordergrund steht. Auch stellt sie einen Bezug zum Gleichgewicht her. Da es um die Erklärung des Motivationsprozesses geht, wird sie als Prozesstheorie eingeordnet. Eine kritische Anmerkung dazu siehe unten im Rahmen der Erkenntnisse der Theorie zur Anreizsystemgestaltung.

theorien zählt auch die Anreiz-Beitrags-Theorie von March/Simon<sup>347</sup>. Die Organisationsmitglieder bewerten die Anreize, die eine Organisation bietet, im Verhältnis zu den Beiträgen, welche sie (die Organisationsmitglieder) für diese Organisation erbringen. Individuen erbringen in der Organisation dann eine Arbeitsleistung, solange sie Anreize erhalten, die diesen Leistungen entsprechend hoch oder auch höher sind. Auf Grundlage des **Gleichgewichts** von Anreiz-Beitrag trifft ein Mitarbeiter die Entscheidung, ob er sich motiviert verhält; Menschen handeln, um Belohnungen zu erhalten.

Die Theorie spricht damit zum einen das Mitarbeiterverhalten und seine Entscheidung für oder gegen Leistung an. Das Resultat dieses Bewertungsvorganges von Anreizen und Leistungen betrifft zum anderen aber auch den Entschluss, in eine Organisation einzutreten oder sie zu verlassen. Darüber hinaus geht es in der sehr komplexen Theorie um Planung, Innovationen und Konflikte innerhalb von Organisationen. (vgl. Jung 2006: 381, 403ff.; Poeten 2002: 44; Bau 2003: 83ff.; Winter 1996: 62f.; Schreyögg 1998: 49)

Es seien kurz die **Basisannahmen** erläutert:

- „1. Eine Organisation ist ein System von wechselseitig abhängigen sozialen Verhaltensweisen einer Anzahl von Personen, die als Organisationsteilnehmer bezeichnet werden.
2. Jeder Teilnehmer und jede Gruppe von Teilnehmern erhalten von der Organisation **A n r e i z e** und leisten dafür **B e i t r ä g e** an die Organisation.
3. Jeder Teilnehmer wird seine Mitwirkung in einer Organisation nur solange aufrechterhalten, wie die ihm gewährten Anreize so groß wie oder größer (gemessen im Lichte seiner Wertmaßstäbe und der ihm offenstehenden Alternativen) als die von ihm geforderten Beiträge sind.
4. Die Beiträge, die die verschiedenen Teilnehmergruppen leisten, sind die Quelle, der die Organisation die den Teilnehmern angebotenen Anreize entnimmt.

---

<sup>347</sup> Die Grundlagen der Theorie wurden von Barnard 1938 gelegt (vgl. Bau 2003: 83; Schreyögg 1998: 47). Er bezeichnet Organisationen „[...] als *System bewußt koordinierter Handlungen oder Kräfte von zwei oder mehr Personen* [...]“. (Barnard 1970: 71, Hervorhebung im Original)

Aufgabe der Führung ist es, einen Gleichgewichtszustand dieser Handlungen beziehungsweise Kräfte zu erhalten (vgl. Bau 2003: 83f.).

5. Daher ist eine Organisation nur solange ‚solvent‘ – und damit überlebensfähig – wie die Beiträge in genügendem Maße ausreichen, genügend große Anreize zu gewähren, um diese Beiträge weiter beziehen zu können“. (March/Simon: 1976: 81, Hervorhebung im Original)

Im Rahmen dieses Kapitels werden nur die Aspekte, welche sich auf die Motivation sowie die Anreizsystemgestaltung beziehen, dargestellt.

Den Mitarbeiterleistungen müssen von Seiten des Unternehmens entsprechende **Anreize** zur Verfügung gestellt werden. Die von der Organisation geforderten Leistungen werden von einem Individuum nur bei positivem oder zumindest gleichem Verhältnis zwischen seinen Beiträgen und den organisationalen Anreizen erbracht. Ein Mitarbeiter bewertet seine erbrachte Leistung anhand des **Nutzens** von anderen Optionen für sein Handeln, welche ihm aufgrund der Entscheidung für diese Organisation etwas zu leisten, entgehen, was charakteristisch für die auf extrinsische Motivation hin orientierten Prozesstheorien ist. Befriedigung von Bedürfnissen wird **ausserhalb** der Arbeitstätigkeit gesucht beziehungsweise mit der Arbeit verglichen. Die Anreiz- und Beitragsbewertung als jeweilige Verhaltensgrundlage ist subjektiv, da die Erwartungen und die Normen des Individuums die Basis dieser Einschätzung darstellen. Die möglichen Anreize können **breit gefächert** sein und müssen keineswegs nur monetären Charakter haben. Aus Perspektive der Mitarbeiter hat alles die Eigenschaft eines Anreizes, solange es einen Beitrag zur Bedürfniserfüllung leistet.

Ein **kritischer Blick** sollte auf den Nutzenbegriff geworfen werden. Die Theorie geht vereinfachend davon aus, dass die breit gefächerten, unterschiedlichen Verknüpfungen von Beiträgen und Anreizen durch Nutzenbegriffe beschrieben werden können. Die **Komplexität** der Motivstrukturen von Individuen, aber auch deren große Veränderlichkeit werden dabei nicht berücksichtigt. Des weiteren wird ein zu stark **vereinfachendes** Vorgehen kritisiert, da zwar von einem Gleichgewicht auf Ebene der Organisation ausgegangen wird, aber kein Bezug zu den Organisationszielen stattfindet; die Theorie bleibt bei ihren Feststellungen lediglich bei den Zielen der Mitglieder von Organisationen stehen. Insgesamt ist das Modell auch derart **komplex**, dass es nicht mehr lückenlos in der Praxis anwendbar ist. Auch wird **geringe Operationalisierbarkeit** angemahnt.

Ein Kritikpunkt, der auf Gleichgewichtstheorien allgemein zutrifft, wäre, dass eine Reihe von Verhaltensweisen nur **unzureichend** erklärt sind, z.B. ein Verhalten, das durch Spontanität und Neugier gekennzeichnet ist, ein Verhalten, das auf Abenteuersuche aus ist oder das Märtyrerverhalten.

Es wird drüber hinaus jedoch beispielsweise die **große Palette** an Anreizen positiv erwähnt; materielle und immaterielle aber auch ideelle Anreize werden thematisiert. Die Bedeutung der Theorie wird auch in einer neuen Beschreibung der **Arbeitnehmerrolle** gesehen, indem sie den Mitarbeiter als aktiv Beteiligten für die Organisationsgestaltung wahrnimmt und nicht allein in einer passiven Rolle als Befehls- und Belohnungsempfänger beziehungsweise Produktionsfaktor. Von der Theorie wird schließlich die unbedingte Beschäftigung der Organisationsführung mit Fragen der Gestaltung von Anreizsystemen gefordert, um mit einer attraktiven Palette von Anreizen die Voraussetzungen für Leistungen der Mitarbeiter zu schaffen.

Für die **Anreizsystemgestaltung** erbringt die Theorie folgende Einsichten: Die Anreize zur Leistungsförderung müssen in einer klaren **Beziehung** zu den Leistungen, die der Mitarbeiter erbracht hat, stehen. Es soll im Rahmen der Anreizsetzung ein Gleichgewicht zwischen Anreizen der Organisation und den Beiträgen der Mitarbeiter erzeugt werden, um ein **Gleichgewicht** zwischen Belastung und Belohnung der Mitarbeiter zu erhalten. Anreize können sich dabei durch immateriellen oder materiellen Charakter auszeichnen, auf Mitarbeiter individuell, spezifisch zugeschnitten oder allgemein für eine größere Gruppe an Organisationsteilnehmern gesetzt werden.

**Fünf** Anreizquellen werden aufgezeigt: Anreize im Umfeld der Organisation, Anreize, die auf der formalen hierarchischen Struktur beruhen (Führungsstil, Kontrollen), Anreize die sich direkt aus der Aufgabe ergeben<sup>348</sup> sowie Anreize finanzieller und sozialer Art. Beispiele für Anreize wären: Leistungsorientierte Bezahlung, Prestige, Macht, leistungsorientierte Beförderung, Maßnahmen mit positivem Einfluss auf das Betriebsklima, eine Arbeitsplatzgestaltung, die dem Mitarbeiter gerecht wird, Schulungen, Schaffung von Möglichkeiten zur Selbstentfaltung usw. Die Beurteilung von Handlungen und Anreizen durch den Mitarbeiter hat stets subjektiven Charakter. Er nimmt sie entsprechend des Wertes, der ihm durch Wahl einer Handlung

---

<sup>348</sup> Hier könnte eine Überschneidung zu intrinsischen Motiven vorliegen. Die ausführliche Diskussion zur Einordnung der Theorie ist im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht zielführend.

gleichzeitig entgangenen Alternativhandlung vor. (vgl. Jung 2006: 403ff.; Poeten 2002: 44; Bau 2003: 83ff.; Winter 1996: 63)

#### **5.4.3.5 Bedeutung der Prozesstheorien für die Motivationsanalyse und Anreizsystemgestaltung - Zusammenfassung**

Grundlage der Prozesstheorien sind u.a. die Kritikpunkte, die gegen die Inhaltstheorien vorgebracht wurden (Pax 2007: 218; Bau 2003: 76). Die Prozesstheorien „[...] haben daher den Blick auf die in Individuen ablaufenden Prozesse gerichtet, wenn diese Motiven folgen und Handlungen vollziehen, um Ziele zu erreichen“. (Pax 2007: 218)

Sie stellen eine Hilfe zur Erklärung des Motivationsprozesses dar (Pax 2007: 218; von Kutzleben 2006: 41).

Ein Anreiz, der von der Führung einer Organisation bewusst angeboten wird, hat motivierende Wirkung, wenn der Mitarbeiter in ihm einen hohen **Wert** (Valenz) sieht und er sicher sein kann, dass die in Aussicht gestellte Belohnung, d.h. der genannte Anreiz, verfügbar ist, wenn er seine Leistung steigert und er seine Belohnung dann auch tatsächlich erhält. Ein Anreiz sollte keinen zu niedrigen Wert besitzen; seine subjektive Valenz wäre in diesem Falle zu gering und er hätte keine aktivierende Wirkung. (vgl. von Kutzleben 2006: 41; Poeten 2002: 47)

Es ist darüber hinaus zur Unterstützung der auf Lernprozessen beruhenden Motivation eine **enge Verbindung** zwischen der erbrachten Mitarbeiterleistung und der Belohnung bedeutsam. Der enge Zusammenhang dieser beiden Faktoren unterstützt auch die Erhöhung der subjektiven Eintrittswahrscheinlichkeit einer Belohnung, womit die Mitarbeiter den Eindruck bekommen, wirklich Einfluss auf die Leistungskriterien zu haben. Da die Valenz **subjektiven** Charakter hat, kann es der Befriedigung von einer Bandbreite verschiedener Bedürfnisse entgegenkommen, die Mitarbeiter zwischen Anreizen, die unterschiedliche Motive ansprechen, auswählen zu lassen. Ein Ergebnis der Gleichheitstheorien ist, dass Anreizsysteme von den Mitarbeitern als **fair** wahrgenommen werden sollten. Diese Fairness hat ebenfalls Einfluss auf die Einschätzung der Höhe einer Valenz von Belohnungen. Fairness kann durch transparente Leistungskriterien und -beurteilungen hergestellt werden. (vgl. Poeten 2002: 47; von Kutzleben 2006: 41)

Bei den vor allem auf kognitiven, rationalen Grundlagen basierenden Prozesstheorien finden jedoch die Widersprüche beziehungsweise Spannungen emotionaler Abläufe keine Beachtung. Durch die verschiedenen Gleichungen der einzelnen Theorien entsteht der fragwürdige Eindruck, Menschen seien in ihren Motivationsprozessen allein durch **rechnerische**, auf Ratio beruhender Entscheidungen gesteuert, ähnlich einem programmierbaren PC. Mechanismen wie beispielsweise Gewohnheiten, finden keine Berücksichtigung. (Pax 2007: 218)

Trotzdem sind die Prozesstheorien durch ihre Analyse der Abläufe eine Unterstützung zum **Verständnis** von Motivationsprozessen, die in Menschen ablaufen (vgl. Pax 2007: 218; Bau 2003: 76).

Weit mehr **empirische Untersuchungen** liegen auf Basis der Prozess- als auf Basis der Inhaltstheorien vor. Bei diesen Untersuchungen geht es um die Motivaktualisierung und den Motivationsprozess. Trotzdem gab es für die Inhaltstheorien praktisch in den Organisationen ein größeres Echo. Das lässt sich darauf zurückführen, dass es nach dem alltäglichen Verständnis von Motivationsprozessen näher liegt, das Verhalten von Menschen mit Motiven zu begründen, statt mit ausdifferenzierten Überlegungen der prozesstheoretischen Ansätze zu erklären. (Berthel/Becker 2007: 21)

Werden **Inhalts- und Prozesstheorien** aufgrund der genannten Kritikpunkte verknüpft, steigt insgesamt der Aussagewert (vgl. Bau 2003: 76). Dies liegt auch an der empirischen Erkenntnis, dass ex- und intrinsische Motivation meist gemeinsam vorliegen und sie nicht deutlich trennbar sind (Poeten 2002: 47).

Im Fokus der inhalts- und prozesstheoretischen Ansätze steht allein das **individuelle** Verhalten von Menschen. Bereits die Anreiz-Beitrags-Theorie und darüber hinaus die Prinzipal-Agenten-Theorie legen ihr Interesse auf das Verhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung von zwei Partnern im Rahmen eines Vertrages. (vgl. Bau 2003: 77; von Kutzleben 2006: 41)

Anreiz-Beitrags- und Prinzipal-Agenten-Theorie stellen „[...] die Verknüpfung zwischen dem individuellen Verhalten und dem Verhalten von Individuen in

Organisationen und dem Verhalten und der Funktionsweise der Organisationen selbst her“. (Bau 2003: 77)

Grundlage vieler wissenschaftlicher Forschungen über Anreizsysteme bildet die Prinzipal-Agenten-Theorie. Die Theorie wird im Rahmen dieser Arbeit kaum eine Rolle spielen; doch aufgrund ihrer häufigen Anwendung soll sie auch hier beschrieben und diskutiert werden. (vgl. Bau 2003: 77, 82)

## 5.5 Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Theorie zählt zur **Neuen Institutionenökonomik** (von Kutzleben 2006: 42; Poeten 2002: 37). Die Neue Institutionenökonomik beschäftigt sich mit der „[...] Analyse von *Institutionen* (z.B. Verfügungsrechte, Verträge, Hierarchien, Märkte), in deren Rahmen der ökonomische Austausch vollzogen wird“. (Ebers/Gotsch 2002: 199, Hervorhebung im Original)

Im Rahmen dieser Arbeit geht es um das Verhältnis von Entlohnung und Leistung des Mitarbeiters (vgl. Oehlrich 2005: 49).

Zur Neuen Institutionenökonomik zählen verschiedene Ansätze<sup>349</sup> mit dem Ziel der „[...] Erklärung des Wirtschaftens in einer Welt unvollkommener Akteure, die in ihrem ökonomischen Handeln aufeinander angewiesen sind“. (Schultz 2005: 26)

Zentral sind dabei die Fragen, wie Akteure in ihrem Verhalten durch Institutionen beeinflusst werden, darüber hinaus wie Institutionen entstehen, wie sie gestaltet werden und wie sie sich verändern. Die einzelnen Ansätze stehen sich methodologisch sehr nahe im Sinne von Überschneidungen aber auch gegenseitigen Ergänzungen. Folgendes haben sie als Grundlage gemeinsam:

### 1.) **Individuelle Nutzenmaximierung:**

Individuen zeigen grundsätzlich ein Verhalten, das als opportunistisch beschrieben werden kann, da sie durchaus auch zum Nachteil anderer ihren individuellen Nutzen vergrößern, siehe das Menschenbild „*homo oeconomicus*“,

### 2.) **unvollkommene Rationalität:**

bei der Transaktionskosten- und Property-Rights-Theorie bedeutet dies, dass rationales Handeln der Menschen immer auf einer subjektiven und nicht vollständigen Informationsbasis beruht.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie geht hier einen etwas anderen Weg und setzt vollkommene Rationalität voraus, d.h. Individuen können künftige Ereignisse direkt, aktuell und ohne Kosten vorhersehen, sie abwägen und darauf aufbauend sich optimal entscheiden.

---

<sup>349</sup> Zur Neuen Institutionenökonomik zählen drei Forschungsrichtungen: Property-Rights-, Transaktionskosten- und Prinzipal-Agent-Theorie (Schultz 2005: 26; Bors 2006: 8). Ausführlich zur Property- Rights- und Transaktionskostentheorie, siehe auch Schultz 2005: 26ff.; Bors 2006: 8ff.



- 3.) Rückgriff auf den **methodologischen Individualismus**<sup>350</sup>. (vgl. Bors 2006: 7f.; Schultz 2005: 26; Poeten 2002: 37f.; Leu 2005: 19)

Die vorliegende Theorie untersucht „[...] die Institution des Vertrages, der zwischen einen [sic] Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) geschlossen wird“. (von Kutzleben 2006: 42)

**Organisationen** sind aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik als ein Netzwerk, das aus Verträgen besteht, die dauerhaft angelegt sind und von Individuen geschlossen werden, die in einer gegenseitigen wirtschaftlichen Abhängigkeit stehen (vgl. Richter/Furubotn 2010: 177; Poeten 2002: 38; Bors 2006: 7f.). „Whenever one individual depends on the action of another, an *agency relationship* arises. The individual taking the action is called the *agent*. The affected party is the *principal*“. (Pratt/Zeckhauser 1985: 2, Hervorhebung im Original)

Dieses vertragliche Verhältnis beinhaltet, dass ein Prinzipal als Auftraggeber für die Erledigung von Leistungen einen Agenten im Sinne eines Auftragnehmers **beauftragt** und ihm den dafür notwendigen Entscheidungsspielraum zubilligt<sup>351</sup>. Dieser Agent verpflichtet sich hinsichtlich des Vertragsgegenstandes zur Kooperation, sichert sich im Gegenzug jedoch das Anrecht auf eine Entlohnung. Der Kooperationsinhalt beziehungsweise deren Form können entweder ausdrücklich oder auch implizit Gegenstand des Vertrages sein. (vgl. Oehlrich 2005: 49; Richter/Furubotn 2010: 173; Bau 2003: 77; Leu 2005: 11f.)

Auf **Seelsorgeeinheiten** bezogen wäre das Verhältnis zwischen Bischof und Pfarrer, zwischen Pfarrer und pastoralem Laienmitarbeiter, aber auch zwischen Bischof und pastoralem Laienmitarbeiter ein Prinzipal-Agent Verhältnis. Dies verdeutlicht auch die verschiedenen Führungsebenen, siehe Kap. 1.5.

---

<sup>350</sup> „[...] Analyse sozialer Gebilde durch Betrachtung der einzelnen Individuen im Gebilde.“ (Bors 2006: 8)

<sup>351</sup> Beispiele für Prinzipal-Agenten-Beziehungen: Arzt-Patient, Lieferant-Unternehmer, Rechtsanwalt-Klient. Innerhalb der Organisation: Eigentümer-Geschäftsführer, Vorstand-Aufsichtsrat, Aufsichtsrat-Aktionäre. (vgl. Schwartz 1997: 26; Oehlrich 2005: 49f.)

Ausgangspunkt der Theorie sind die **unterschiedlichen Interessen** von Prinzipal und Agent. Die Theorie geht davon aus, dass die jeweiligen Interessen nicht deckungsgleich sind. (vgl. Leu 2005: 10, 23)

Neben diesem „**vertragstheoretischen Organisationskonzept**“ (von Kutzleben 2006: 42, Hervorhebung im Original) von Organisationen legt die Prinzipal-Agenten-Theorie folgende **zweite Annahme** zugrunde: Agent und Prinzipal streben jeweils nach **Maximierung** des jeweils persönlichen Nutzens, was implizit die Gefahr opportunistischen Verhaltens von beiden beinhaltet. Des Weiteren haben Prinzipal und Agent nicht die gleiche **Risikoneigung**. Der Prinzipal wird als risikoneutral, der Agent als risikoavers beschrieben. Auch herrscht **Informationsasymmetrie**<sup>352</sup> zugunsten des Agenten. (vgl. von Kutzleben 2006: 42; Hentze/Kammel 2001: 34; Schwartz 1997: 28ff.; Leu 2005: 22f.; Poeten 2002: 39; Bau 2003: 78)

Die meisten Probleme zwischen Prinzipal und Agent entstehen dadurch, dass ein Agent auf eine größere Bandbreite an **Informationen** als der Prinzipal zurückgreifen kann, was charakteristisch für diese Beziehung ist. Gerade deshalb überträgt der Prinzipal dem Agenten Aufgaben, um dessen Erfahrungen, Wissen, Kenntnisse zu nutzen. Doch die genauen Handlungsabsichten und Ziele seines Agenten sind dem Prinzipal nicht bekannt; auch ist ihm die genaue Beobachtung der Aufgabenerledigung nicht möglich. Unter Bezug auf das unterstellte Menschenbild des nutzenmaximierenden „homo oeconomicus“ führt die Informationsasymmetrie in dieser Vertragsbeziehung nun zu Schwierigkeiten und der Prinzipal muss mit opportunistischem Verhalten und mit Ausnützen des Informationsvorsprungs für eigene Zwecke durch den Agenten rechnen. Die Informationsasymmetrie liegt einerseits in inneren als auch äusseren Komponenten des Agenten. Zu den inneren zählt z.B. seine Einsatzbereitschaft, seine Fähigkeiten, seine Sorgfalt, zu den äusseren z.B. der Nutzen von Akquisitionen. (vgl. Leu 2005: 14, von Kutzleben 2006: 42, Poeten 2002: 39; Schwartz 1997: 27)

---

<sup>352</sup> Zum Verhältnis der vollkommenen Rationalität einerseits und der Informationsasymmetrie andererseits siehe Richter 2017.

Verschiedene Arten von **Agenturproblemen** resultieren aus dieser ungleichen Informationsverteilung und unterscheiden sich phasenweise (von Kutzleben 2006: 42; Poeten 2002: 39; Leu 2005: 14). Die Aufteilung orientiert sich an Leu 2005: 14ff. und von Kutzleben 2006: 42f.:

Der Begriff „**Hidden Characteristics**“ beschreibt „[...] Eigenschaften des Agenten [...], die dem Prinzipal *ex ante* verborgen bleiben [...]“. (Leu 2005: 14, Hervorhebung im Original)

Dies beinhaltet beispielsweise dessen Fähigkeiten und Kompetenzen, dessen berufliche Vernetzung und sein Wissen. Auch wenn ein Prinzipal Einsicht in Zeugnisse und/oder Referenzen nimmt, kann er letztlich, im Vergleich zum Agenten selbst, seinen Auftragnehmer hinsichtlich der genannten Faktoren erheblich schlechter einschätzen. (vgl. Leu 2005: 14)

Es besteht die Gefahr von „adverse selection“, das heisst, es wird ein Vertragspartner ausgewählt, der sich als nicht geeignet erweist (Schwartz 1997: 29; Bau 2003: 79; Bors 2006: 12f.).

„**Hidden Intentions**“ sind Bestrebungen eines Agenten, welche dem Prinzipal vor Abschluss des Vertrages aber auch danach nicht vollständig bekannt sind, z.B. kann es sein, dass der Agent vorhat, das Minimum zu leisten, das von Rechts wegen durchsetzbar ist. Einem Prinzipal bleibt nichts anderes übrig, als dem Agenten Vertrauen entgegen zu bringen, was auch „hold-up Situation“ genannt wird. Das heisst, ein Agent hat bei der Erbringung seiner Vertragsleistung durchaus die Freiheit, nur das Minimum zu erbringen und damit aus dem Blickwinkel des Prinzipals ihm gegenüber unfair zu agieren. (Leu 2005: 15)

Mit „**Hidden Information**“ ist gemeint, dass ein Agent bei Wahrnehmung seiner Aufgaben häufig Informationen erhält, die ihm erlauben, beispielsweise seine Leistungen, die Entwicklung der Ertragssituation oder Chancen von Investitionen besser zu beurteilen als dies der Prinzipal kann, zumal dem Agenten sein eigenes spezifisches Wissen und seine spezifischen Erfahrungen zur Verfügung stehen. Der Prinzipal muss seine Entscheidungen auf der Basis der Informationen des Agenten treffen. Auch kann der Prinzipal, nachdem ihm das Ergebnis der Arbeit des Agenten bekannt ist, oft nicht beurteilen, ob ein Informationssvorsprung des Agenten von diesem auch wirklich ausschließlich im Sinne des Prinzipals genutzt wurde; es

erschließt sich ihm nach Erhalt des Ergebnisses nicht, was der Agent wirklich dafür geleistet hat, da auch äußere Einflüsse bei der Leistungserstellung eine Rolle spielen können, deren genaue Bedeutung in diesem Prozess vom Prinzipal nicht nachvollzogen werden kann. (vgl. Leu 2005: 15f.)

„**Hidden Actions**“ betrifft das Verhalten von Agenten nachdem der Vertrag geschlossen wurde. Das Agentenverhalten ist für den Prinzipal nicht zu beobachten oder dessen Beobachtung nicht lohnend. Auch würde bei Beobachtung vom Prinzipal ein Signal des Misstrauens ausgesandt mit der Gefahr eines Verdrängungseffektes. (vgl. Leu 2005: 16f.; von Kutzleben 2006: 42f.; Bau 2003: 81) Ein Agent kann damit auch entgegen der Interessen seines Prinzipals handeln und z.B. mit Aktivitäten während der Dienstzeit für eigene Ziele arbeiten. Da der Prinzipal auch nach Kenntnis des Leistungsergebnisses seines Agenten aufgrund der Beeinflussung durch externe Faktoren nicht direkt auf dessen tatsächliche Arbeitsleistung schließen kann, wird er auch in dieser Phase nicht erkennen können, ob der Agent sich treuwidrig verhalten hat, siehe „hidden information“. Das Risiko für den Prinzipal, dass dieses Informationsdefizit durch den Agenten ausgenutzt wird, um daraus für sich selbst Vorteile zu erzielen, wird oft auch „moral hazard“ genannt. (vgl. Leu 2005: 17; Bau 2003: 78f.)<sup>353</sup>

Folge der oben erwähnten Informationsasymmetrie ist demnach ein dauerhafter Interessenkonflikt bestehend aus den Erwartungen des Prinzipals nach finanziell guten Resultaten und dem Agieren des Agenten, das seinen eigenen Präferenzen unterliegt (Bau 2003: 79).

Dass es Lösungen für die Agenturprobleme gibt, wird von der dritten Annahme festgehalten. Diese Lösungen verursachen allerdings **Agenturkosten**. (vgl. von Kutzleben 2006: 43; Leu 2005: 24ff.)

Der Grund, weshalb die Probleme nach der Theorie lösbar sind, liegt darin, dass den Akteuren vollkommene Rationalität zugeschrieben wird, d.h. Prinzipale können das Agentenverhalten vorhersehen und damit die, aufgrund der Informationsasymmetrie, nach Vertragsabschluss drohenden Gefahren ausnahmslos mit vertraglichen

---

<sup>353</sup> Zu den Agenturproblemen, siehe auch Bau 2003: 78f.; Bors 2006: 12ff. Die Aufzählung der Agenturprobleme unterscheidet sich in der Literatur (vgl. Poeten 2002: 39f.; Bors 2006: 12ff.).

Regelungen im Vorhinein abfangen; lediglich die dadurch entstehenden Kosten sind zu tragen (Poeten 2002: 40).

Jensen/Meckling differenzieren die Kosten:

- „(1) the monitoring expenditures by the principal,
- (2) the bonding expenditures by the agent,
- (3) the residual loss“. (Jensen/Meckling 1976: 308)

Die erstgenannte Kategorie betrifft die Kosten zur Steuerung und Kontrolle des Agenten. Dies sind die Kosten auf Seiten des Prinzipals, die sich einerseits aus der Kontrolle der Agentenleistung ergeben und andererseits aus der Entwicklung des Anreizsystems, um damit den Agenten zu steuern, entstehen. Die zweitgenannte Kostenkategorie geht zu Lasten der Agentenseite. Es sind Garantiekosten, die beim Agenten für die Zusicherung gegenüber dem Prinzipal anfallen, nicht dessen Interessen zu unterlaufen (Kosten, die aus der Abgabe von Rechenschaft oder durch Eigenkontrollmassnahmen entstehen oder Kosten zur Informationsbeschaffung, um mehr über den Prinzipal und seine Wünsche zu erfahren). Die letztgenannte Kategorie betrifft den Wohlfahrtsverlust. Hier geht es um die Differenz von tatsächlicher Leistung des Agenten und erwarteter Leistung durch den Prinzipal, die Kosten des opportunistischen Agentenverhaltens.

Drei Möglichkeiten stehen im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie zur Verfügung, um einen Agenten zu vertragsgemäßem handeln zu veranlassen. Damit trotz Informationsasymmetrie opportunistisches Agentenverhalten vermieden wird, können **Anreizsysteme** für den Agenten dessen objektiv adäquate Entlohnung ergänzen. Darüber hinaus stehen dem Prinzipal Mechanismen der Kontrolle und Information zur Verfügung. Die Mechanismen der Kontrolle und Information sowie die Anreizsysteme können jedoch zu „Agency costs“ führen. Als Anreiz für den Agenten kann dabei z.B. auf **Erfolgsbeteiligungen** zurückgegriffen werden, womit Prinzipal- und Agenteninteressen verbunden werden. Handlungen des Agenten, die gegen die Interessen des Prinzipals gerichtet sind, schmälern bei Erfolgsbeteiligungen auch den Gewinn des Agenten. Auch kann ein Prinzipal, als zweite Möglichkeit, ausdrücklich und direktiv **Verhaltensnormen** setzen, kontrollieren, ob sie eingehalten werden und Sanktionen ankündigen, sollten die Normen nicht befolgt werden. Die Anwendung dieser Möglichkeit ist aufgrund des hohen Informationsbedarfs auf Seiten des Prinzipals über die auf Seiten des Agenten wahrzunehmenden Handlungen nur schwer durchzuführen. Als weitere Möglichkeit

bleibt für den Prinzipal, seinen **Informationsstand** zu verbessern z.B. durch Controlling, um damit dem Agenten weniger Freiräume zu opportunistischem Verhalten zu geben, wobei hier der Agent durch verzerrte Informationsbereitstellung manipulieren kann. (vgl. Bau 2003: 78ff.; von Kutzleben 2006: 43; Schwartz 1997: 27f.; Hentze/Kammel 2001: 35; Ebers/Gotsch 2002: 214f.)<sup>354</sup>

Sicherlich birgt die Theorie wichtige Erkenntnisse im Rahmen der **Gestaltung von Anreizsystemen**, da auch real die Informationen zwischen Chef und Mitarbeitern ungleich verteilt sind, womit die daraus resultierenden Agenturprobleme verbunden sind. Das Verhalten von Mitarbeitern ist oft von Streben nach Eigennutz und Arbeitsvermeidung geprägt, wobei dem Vorgesetzten die ausnahmslose und allumfassende Kontrolle der Mitarbeiterleistungen kaum möglich ist, was vor allem bei komplexen Aufgaben der Fall ist. Richtig gesetzte Anreize können zu Leistungen im Sinne des Prinzipals führen. Bedingung dafür wäre eine enge **Verknüpfung** mit den individuellen Mitarbeiterleistungen. Voraussetzung für die Verknüpfung ist die Beurteilung der Leistung. Für die Durchführung der Beurteilung sind Leistungskriterien notwendig, die aus Sicht der Theorie von den jeweiligen Vorgesetzten auf zuverlässige Art und Weise festzustellen sein müssen. Damit ist die Frage aufgeworfen, **wie Leistung messbar** ist. Sollte eine Leistung kaum oder gar nicht messbar sein, bietet es dem Agenten, entsprechend des Bildes des „homo oeconomicus“ (rationales Handeln zur Nutzenmaximierung), keinen Grund, auf dieser Basis zu handeln. Er kann nicht erkennen, wie seine Leistung seine Anreizsituation beeinflusst. Neben der zuverlässigen Messbarkeit müssen die jeweiligen Leistungskriterien auch maßgeblich durch den Agenten zu **beeinflussen** sein. Dies spricht die Controllability an, d.h. wenn ein Leistungsziel, das festgelegt und vereinbart wurde, für den Mitarbeiter nicht mit seiner Leistung, mit seiner Anstrengung erreichbar ist, wird er ebenfalls nicht beginnen zu handeln, um das Ziel zu erreichen. Damit entfaltet der Anreiz keinerlei beabsichtigte Wirkung. (vgl. von Kutzleben 2006: 44f.; Bors 2006: 20)

Daher sollen Anreizsysteme **individuell** auf den Mitarbeiter angepasst sein. Die enge Verknüpfung Anreiz und Leistung kann durch Berücksichtigung von Faktoren

---

<sup>354</sup> Zu den Prinzipal-Agenten Konflikten, den Lösungen und Kosten, siehe auch Leu 2005: 21ff.; Bors 2006: 13f.

wie Fähigkeiten des Individuums, sein Motivationsverhalten, seine Erwartungen, sein Anstrengungsniveau erreicht werden. (vgl. Schwalbach 1999: 174; Bors 2006: 20) Sicherlich ist auch die unterschiedliche **Risikoneigung** von Prinzipal und Agent zu beachten; nur variable, risikobehaftete Entlohnung kann demnach nicht sinnvoll sein (vgl. Hentze/Kammel 2001: 34, Schwartz 1997: 29; Leu 2005: 22f.; Schwalbach 1999: 174).

Das Grundmodell des Prinzipal-Agenten-Ansatzes wurde 1975 **weiterentwickelt**, da man erkannte, dass gerade durch den im Rahmen dieser Theorie häufig begründeten Leistungslohn oft nicht das beabsichtigte Verhalten belohnt wird. Grund sei die Verwendung hauptsächlich objektiver Kriterien zur Bewertung der Leistung, die sich auf Verhalten beziehen, das sichtbar ist, und nicht-sichtbares Verhalten vernachlässigen. In Folge dieser Erkenntnis wurde die vollkommene Rationalität angezweifelt. (vgl. Poeten 2002: 41; Bau 2003: 81f.)

Die neueren Arbeiten gingen dann davon aus, „[...] daß eben keine optimalen Verträge zwischen Prinzipal und Agent geschlossen werden, da der Prinzipal nicht alle Agenturprobleme durch antizipierende Vertragsregelungen lösen kann. Dies gilt vor allem für komplexe und schwer zu durchschauende Tätigkeiten [...]“. (Poeten 2002: 41)

Darüber hinaus sind für das Ergebnis einer Gesamtleistung oft quantitative und qualitative Elemente relevant. Eine zuverlässige Messung ist vor allem für den quantitativen Teil möglich und seltener für die Qualität oder weitere Aspekte wie Kollegialität, Umsichtigkeit, Initiative, Teamgeist, was aber ebenfalls die Aufgabenerfüllung beeinflusst. Infolgedessen legt ein Mitarbeiter den Schwerpunkt seiner Leistung auf gut messbare Aufgaben, die dann auch belohnt werden und vernachlässigt die schwierig zu messenden Ziele („**Multiple-Tasking-Problem**“ (von Kutzleben 2006: 45, Hervorhebung im Original)). Auch ist es für Vorgesetzte oft nicht machbar, Leistungskriterien anzugeben, die messbar und gleichzeitig eindeutig sind und sie benötigen dabei die Unterstützung der Mitarbeiter. Werden nun für die Bewertung der Mitarbeiterleistung nur objektiv messbare Kriterien angewendet und werden Mitarbeiter anhand dieser Leistungskriterien belohnt, sind die Mitarbeiter infolgedessen weniger geneigt, über die Durchführung von Aufgaben mit schlecht quantifizierbaren Kriterien nachzudenken („**Fuzzy-Tasking-Problem**“ (von

Kutzleben 2006: 45, Hervorhebung im Original)). (vgl. von Kutzleben 2006: 44f.; Poeten 2002: 42; Seeger 2002: 63)

**Lösungen** für beide Probleme werden zum einen im Rahmen einer „Anpassung der Anreizintensität“ vorgeschlagen (Poeten 2002: 42). „Verfolgt der Agent gleichzeitig mehrere Aufgaben, so hängt die *optimale Anreizintensität* von der Durchschaubarkeit der Gesamtaufgabe bzw. von der Messbarkeit der einzelnen Aufgabenelemente ab“. (Poeten 2002: 42, Hervorhebung im Original)

Sind es substituierbare Teilaufgaben, ist die Messbarkeit nur einer der beiden Aufgaben unproblematisch und der Anreiz wird auf diese eine, messbare Aufgabe gesetzt. Im Falle von komplementären Teilaufgaben muss jede Aufgabe notwendigerweise zur Vollendung des Gesamten ausgeführt werden. Befindet sich darunter lediglich eine Teilaufgabe, die messbar ist, sollte besser keinerlei Anreiz im Rahmen dieser Gesamtaufgabe angeboten werden, um nicht die Vernachlässigung derjenigen Aufgaben zu riskieren, deren Messbarkeit nicht möglich ist. Auch ist es grundsätzlich besser, keine Anreize zu setzen, als falsche Leistungskriterien heranzuziehen. Die Anwendung schwacher Anreize wird bei einer großen Anzahl an Leistungskriterien als Bewertungsgrundlage empfohlen. (vgl. Poeten 2002: 42)

Auch werden Lösungen durch Anwendung „subjektiver Leistungskriterien“ angeboten (Poeten 2002: 42). „Denn das Problem, daß die Verhaltenssteuerung durch vertragliche ex-ante Vereinbarungen nicht optimal festgelegt werden kann, liegt auch an der Tatsache, daß hierfür objektive Bewertungskriterien herangezogen werden, mit denen häufig nicht die gesamte Aufgabenbreite abgebildet werden kann“. (Poeten 2002: 42)

Legt man nach Vertragabschluss subjektive Kriterien fest, z.B. Leistungsbewertung durch Kollegen beziehungsweise Vorgesetzte, entsteht aufgrund dieses Insiderwissens ein vollständigeres Bild der Agentenleistung. Risiken dieser Kriterien liegen sicherlich in der Manipulation und Verzerrung durch die Bewertenden. (Poeten 2002: 42f.)

Die vorliegende Theorie wird im Rahmen von **Anreizsystemen** häufig diskutiert und angewendet, da sie auf theoretischer Basis das Erfordernis, Anreizsysteme zu gestalten und anzubieten, begründet. Diese theoretische Basis beruht auf einer im



realen Leben vorfindlichen Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent und den damit verbundenen Agenturproblemen (s.o.).

Für Anreizsysteme im Sinne dieser Arbeit ist die Theorie als theoretische Basis jedoch kaum geeignet. Zur Verhinderung von Informationsasymmetrien und der damit verbundenen Probleme werden von ihr Anreizsysteme vorgeschlagen, die eng an das Organisationsziel gekoppelt, maßgeblich vom Mitarbeiter beeinflussbar und deren Leistungskriterien zuverlässig feststellbar sind (z.B. ist bei einem Vertriebsmitarbeiter eine Umsatzschwelle Voraussetzung für eine Vergütungskomponente). Es geht demnach um objektiv verifizierbare Elemente. (vgl. Bau 2003: 80f.; Osterloh 1999: 187)

Inwieweit Leistungskriterien für das Organisationsziel der Kirche „Sendung“ festgelegt und dessen Zielerreichung beurteilt werden soll, ist äußerst fraglich, wenn nicht gar ausgeschlossen.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie bezieht meist lediglich materielle, finanzielle Anreize ein und wird meist auf leistungsorientierte Bezahlung für höhere Ebenen in der Hierarchie eines Unternehmens angewendet (vgl. Bau 2003: 81f.; Osterloh 1999: 187, 195; Poeten 2002: 36).

Die Begründung für die Konzentration auf die materielle Anreizart ist vermutlich in der Tatsache zu finden, dass Anreize sozialer Art oder im Umfeld der Organisation nicht ausdrücklich Inhalt des Vertrages zwischen Agent und Prinzipal werden können (Bau 2003: 82). „Somit entzieht sich dieser Bereich auch dem Wirkungsmechanismus der Prinzipal-Agenten-Theorie“. (Bau 2003: 82)

Es geht also nicht um intrinsische Anreize, was dem Anreizsystem gemäß Definition in dieser Arbeit ebenfalls entspräche, sondern lediglich um materielle beziehungsweise extrinsische Anreizsysteme, die nicht-materiellen und intrinsischen Anreize werden vernachlässigt. Aus diesem Grund und mit Verweis auf den **Verdrängungseffekt** ist auch die Weiterentwicklung des Modells nicht zielführend im Rahmen dieser Arbeit. (vgl. Bau 2003: 80ff.; Poeten 2002: 36, 43; Osterloh 1999: 186, 195ff.)

Ein Anreizsystem mit fixer Entlohnung kann oft im Vergleich zu leistungsorientierter Bezahlung die bessere Variante sein. Empirisch nachweisbar ist die Wirkung leistungsorientierter variabler Löhne oft nur bei einfachen, eindeutig zu messenden

Agententätigkeiten ohne Komplexität und externe Effekte. (vgl. Osterloh 1999: 184f., 194)

Beschränkt man die Vertragsverhältnisse nicht auf **Zweier-Beziehungen** so argumentiert Schreyögg: „Projiziert man statt auf eine Zweier-Beziehung den Prinzipal-Agenten-Ansatz auf die Gesamtorganisation, wird der verengende Charakter der zugrundegelegten Prämissen deutlich. Es entsteht das Bild einer Art paranoischen Alptraum-Organisation. Jeder betrügt soweit als eben möglich jeden; jeder schützt sich vor dem anderen so gut er kann; Anreizsysteme zur Eindämmung des hemmungslos egoistischen Verhaltens werden entwickelt, jedoch in ihrer Intention erkannt und unterlaufen, kurzum ein eskalierender circulus vitiosus“. (Schreyögg 1998: 84)

Die Anreizsysteme im Rahmen dieser Untersuchung beziehen sich auf viele Mitarbeiter, die durch sie motiviert werden sollen, und nicht nur auf wenige. Die Anwendbarkeit der Prinzipal-Agenten-Theorie konnte eher auf der Ebene des Individuums gezeigt werden, nicht auf Ebene der Organisation, was auch der Forderung nach Anreizgerechtigkeit nicht nachkommt und diese ist, genau wie Beeinflussbarkeit und Transparenz, wesentlich für Anreizsysteme, siehe Kap. 5.4.3.3. (vgl. Bau 2003: 82)

Folgende Annahmen des Prinzipal-Agenten-Ansatzes haben sich darüber hinaus in der Empirie nicht nachweisen lassen: Die konstante Nutzenfunktion und der Opportunismus der Individuen, „[...] d.h. die Vorstellung, daß die meisten Individuen nicht bereit seien, Normen einzuhalten, solange die Normverletzung nicht Kosten verursacht, welche den Nutzen der Normverletzung überschreiten“. (Osterloh 1999: 186)

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist weiterhin fest verankert in der BWL. Es wurde mit diesem Kapitel deutlich, dass die Theorie ihren Reiz hat. Deshalb wird sie trotz **Schwächen** immer wieder zur Fundierung von Anreizsystemen herangezogen und wurde auch hier aufgrund ihrer Beliebtheit zu diesem Thema diskutiert. Es wurde aber auch deutlich, dass sie der vorliegenden Arbeit kein brauchbares wissenschaftliches Fundament sein kann. (vgl. Bau 2003: 82f.; Schultz 2005: 30f.)

## 5.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend wurde bei der Beschäftigung mit den theoretischen Grundlagen von Motivation und Anreizsystemen einerseits die Bedeutung der **Motivationsanalyse** deutlich, d.h. die Kenntnis individueller Motivstrukturen und dabei der für Arbeitsprozesse wesentlichen ex- und intrinsischen Motive ist relevant, um durch die mit den Motiven korrespondierenden **Anreize**, sei es idealerweise individuell oder realistischer Weise allgemein, die Motivation als „force to act“, d.h. die Stärke, Richtung und Dauer von Verhalten und Leistung im Sinne des Organisationsziels positiv zu beeinflussen und dysfunktionale Wirkungen, beispielsweise durch einen Verdrängungseffekt intrinsischer Motivation mit extrinsischen Anreizen zu verhindern.

Andererseits wurden die Theorien bezüglich ihrer Aussagen zur Gestaltung von **Anreizsystemen** analysiert, d.h. den bewusst von einer Führungskraft gestalteten Bedingungen zur Ausführung von Aufgaben, welche sich auf Anreize innerhalb der Organisation beziehen und beispielsweise die finanzielle Entlohnung aber auch die Organisationsstruktur betreffen. Ex- und intrinsische Motivation treten in der Realität meist gemeinsam auf, weshalb die Inhaltstheorien, welche beide Motivationsarten berücksichtigen und die Prozesstheorien, die sich lediglich auf die extrinsische Motivation konzentrieren, als sich ergänzende Konzepte gesehen werden.

**Grundbedürfnisse**, wie Sicherheit und eine gewisse Entlohnung werden von den **Inhaltstheorien** als wesentlicher Rahmen für höhere Bedürfnisse, wie Anerkennung, Selbstverwirklichung usw. genannt. Extrinsische Anreize motivieren jedoch nur bis zu einem gewissen Maße, dann sind intrinsische Anreize sinnvoller, um Motivation zu erzeugen. Wenn die Theorien auch kritisiert werden, so kommt ihnen ein heuristischer Wert zu und sie vermitteln einen Eindruck der Vielschichtigkeit von Motivstrukturen und notwendigen Anreizen.

Die **Prozesstheorien** lenken den Fokus auf den Motivationsprozess und die extrinsische Motivation. Demnach versucht das Individuum seinen Nutzen zu maximieren. Die Theorien fordern Anreize mit **Wertigkeit** für die Individuen und als direkte individuelle **Handlungsfolge**, weshalb nicht alle Anreize im Rahmen der Anreizdefinition umfasst werden. Die zu den Prozesstheorien zählenden

Gleichgewichtstheorien sehen einen Zusammenhang von Motivation und dem **Vergleich** von Leistung - Entlohnung und dabei dem Vergleich mit Kollegen in- und außerhalb der Organisation. Transparente Leistungskriterien, faire Bezahlungen, direkte Zurechenbarkeit von Anreizen (materieller oder immaterieller Art) und Leistung sehen sie als wichtige Voraussetzung für Motivation.

Die im Zusammenhang mit Anreizsystemen grundsätzlich und leistungsorientierter Bezahlung im Speziellen populäre **Prinzipal-Agenten-Theorie** ist im Rahmen der Arbeit aufgrund des zugrunde liegenden Menschenbildes, der Fokussierung auf Zweierbeziehungen und allein materielle Anreize kaum relevant.

Im **folgenden Kapitel** geht es um die wesentliche Grundlage von Motivation und Anreizsystemen bei Mitarbeitern. Nach einer Aufgabenanalyse, die gerade bei der Frage nach gleicher und fairer Bezahlung relevant ist, werden die Motive pastoraler Laienmitarbeiter erhoben und analysiert.

## **6. Empirie**

### **6.1 Untersuchungskonzeption**

6.1.2 Ziele

6.1.2 Untersuchungsdesign

6.1.2.1 Die qualitative Erhebung

6.1.2.2 Die quantitative Erhebung

### **6.2 Auswertung**

6.2.1 Analysemethode

6.2.2 Datenbasis

6.2.2.1 Gesamt

6.2.2.2 Vorgehen

6.2.2.3 Gemeindereferenten männlich

6.2.2.4 Gemeindereferenten weiblich

6.2.2.5 Pastoralreferenten männlich

6.2.2.6 Pastoralreferenten weiblich

6.2.2.7 Zusammenfassender Vergleich der Gruppen

6.2.3 Ergebnisse: Aufgaben und Motive

6.2.3.1 Vorgehen

6.2.3.2 Gemeindereferenten männlich

6.2.3.3 Gemeindereferenten weiblich

6.2.3.4 Pastoralreferenten männlich

6.2.3.5 Pastoralreferenten weiblich

6.2.3.6 Zusammenfassender Vergleich der Gruppen

### **6.3 Reliabilität, Objektivität, Validität der Erhebung**

## 6. Empirie

### 6.1 Untersuchungskonzeption

#### 6.1.1 Ziele

In der Einleitung wurde eine Forschungslücke bezüglich der **Aufgaben**, die Gemeinde- und Pastoralreferenten in Seelsorgeeinheiten wahrnehmen, festgestellt. Darüber hinaus wurden die Bedeutung der Leistung von Mitarbeitern der Seelsorgeeinheiten gerade im Zusammenhang mit Restrukturierungsprozessen und Veränderungssituationen sowie die Relevanz der Kenntnis von **Motivstrukturen** der Mitarbeiter zum Aufbau von Anreizsystemen zur Steigerung von Motivation als Grundlage der Leistung hervorgehoben.

Der bisherige **theoretische Teil** der Arbeit bezog sich auf die Rahmenbedingungen für die Bildung von Seelsorgeeinheiten (Kap. 2), die Analyse der Seelsorgeeinheit im Hinblick auf deren Charakter als Organisation und deren ekklesiologischen Hintergrund (Kap. 3) sowie die Leitungskompetenzen, Aufgaben, Qualifikationen pastoraler Mitarbeiter in den Seelsorgeeinheiten (Kap. 4) und schließlich in Kapitel fünf auf die Grundlagen zum Verständnis von Motivationsprozessen als Basis für die Gestaltung von Anreizsystemen.

Der **empirische Teil** der Arbeit hat folgende **Ziele**:

#### **Aufgaben**

Erhebung der **Aufgaben** von Gemeinde- und Pastoralreferenten in Seelsorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg.

#### **Bedeutung der Aufgaben**

Analyse der **Bedeutung** der Aufgaben unter Bezug auf deren zeitlichen Aufwand und damit die Erkenntnis, welche der drei Grundvollzüge die größte Bedeutung im Rahmen des zeitlichen Aufwands haben.

#### **Motivation für die Aufgaben**

Erhebung der **Motivationsstärke** von Gemeinde- und Pastoralreferenten für die jeweiligen Aufgaben in Seelsorgeeinheiten.

## Motive für den Beruf

- Erhebung der **Motive** der Gemeinde- und Pastoralreferenten für die Ausübung ihres Berufs,
- Analyse der Motive hinsichtlich ihres ex- oder intrinsischen Charakters,
- Analyse der Stärke der einzelnen Motivarten.

Im **Ergebnis** können Vergleiche der Bedeutung von Aufgaben im Rahmen des zeitlichen Aufwandes und der Motivationsstärke für die Aufgaben gezogen werden. Darüber hinaus werden auch Gemeinsamkeiten und **Unterschiede** sowohl der Aufgaben, deren Bedeutung und Motivation dafür als auch der Motive und deren Stärke zwischen jeweils männlichen und weiblichen Gemeinde- und Pastoralreferenten herausgearbeitet.

Mit Kenntnis der Motivstruktur können dann im folgenden Kapitel Möglichkeiten zur Gestaltung von **Anreizsystemen**, um Motivation zu steigern, ausgearbeitet werden.

### 6.1.2 Untersuchungsdesign

Zur Erreichung der Forschungsziele wurde eine Kombination aus **qualitativer** und **quantitativer**<sup>355</sup> Forschungsmethode gewählt<sup>356</sup>.

Folgende Abbildung stellt das Vorgehen grafisch dar:

---

<sup>355</sup> Mit dem Begriff der „Triangulation“ wurde lange die Kombination beider Forschungsmethoden als Validierung der jeweils anderen Methode angesehen. Später wurde diesem Verständnis ein weiteres hinzugefügt, indem beide Methoden als sich ergänzend angesehen werden, um eine ausführlichere Erfassung eines Forschungsgegenstands zu ermöglichen und komplementär die Schwächen der jeweils anderen Methode auszugleichen. Keine Methode wird demnach hier der anderen als überlegen gesehen. Der Begriff „Triangulation“ hat seinen Ursprung in der Navigation und bedeutet dort, dass ein Ort bestimmt wird, indem von zwei Punkten gemessen wird, die bekannt sind. (vgl. Kelle/Erzberger 2010: 302ff.; Flick 2010b: 309ff.; Flick 2007: 44f., Burschel/Schutter 2013: 248f.; Steinke 2010: 320; Brühl/Buch 2006: 3f., 33, an diesen Stellen teilweise auch ausführlich dazu)

<sup>356</sup> Ausführlich zu den beiden Methoden, siehe auch Diekmann 2010: 438, 531ff.; Diekmann 1998: 375, 443ff.

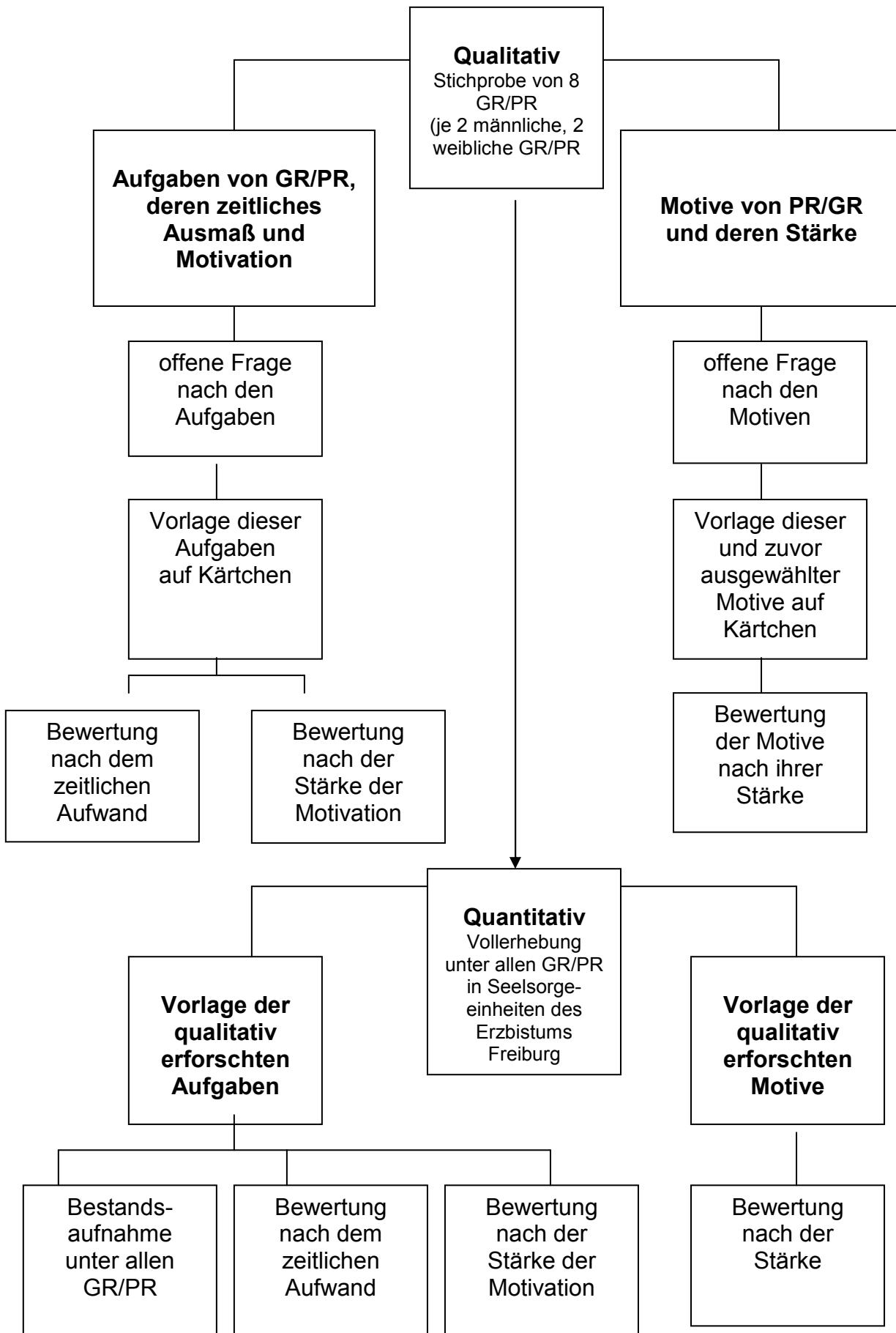


Abbildung 17: Empirisches Vorgehen  
(eigene Abbildung)



Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung bilden die Grundlage des quantitativen Teils. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da es sich um eine **explorative Studie** handelt. Auch sind bei einer qualitativen Vorgehensweise aufgrund meist kleiner Stichproben keine Verallgemeinerungen möglich. Um Verallgemeinerungen besser zu ermöglichen, wird ergänzend mit einer Vollerhebung quantitativ vorgegangen. (vgl. Kleingarn 1997: 14ff.; Hasenbank 2001: 29; Diekmann 2010: 34, 532; Diekmann 1998: 445; Schnell et al. 1995: 253; Flick et al. 2010: 25f.; Brühl/Buch 2006: 1, 4f., 21)

**Qualitatives Vorgehen** ist stets dann angeraten, wenn es um die Untersuchung bisher kaum erforschter Bereiche und Zusammenhänge geht. Bei explorativen Forschungen ist der zu erforschende Bereich weitgehend unbekannt. Als Beispiel für explorative Forschungen nennt Diekmann neue Arbeitsplätze. Da die Entwicklung eines quantitativen Erhebungsinstruments mit einem standardisierten, strukturierten Fragebogen weitreichendes Vorwissen voraussetzt, soll dies erst nach der qualitativen Erhebung folgen. (vgl. Diekmann 2010: 33ff.; 532; Flick et al. 2010: 17, 25; Meinefeld 2010: 266; Kelle/Erzberger 2010: 300f.; Kleingarn 1997: 14ff.; Diekmann 1998: 443ff.; Burschel/Schutter 2013: 248f.; Brühl/Buch 2006: 5ff., 21, 29)

Einerseits handelt es sich für Gemeinde- und Pastoralreferenten in Seelsorgeeinheiten in gewissem Sinne um neue Arbeitsplätze. Der Beruf an sich existiert schon lange, doch das Arbeitsumfeld hat sich mit der Bildung von Seelsorgeeinheiten verändert. Andererseits gibt es bislang **keine Forschungen** zur Bestandsaufnahme der Aufgaben dieser Berufsgruppen in Seelsorgeeinheiten der Erzdiözese Freiburg. Die jeweiligen Ordnungen für die Berufsgruppen der Gemeinde- und Pastoralreferenten sind aus der Zeit vor den „Pastoralen Leitlinien“ und Richtlinien des Jahres 2005. Die Ordnung für die Gemeindereferenten aus dem Jahr 1997, diejenige für Pastoralreferenten aus dem Jahr 1992. Beide Ordnungen nennen einen Rahmen an Aufgaben, die konkrete Präzisierung erfolgt durch Stellenbeziehungsweise Tätigkeitsbeschreibungen für die konkreten Stellen. (vgl. Schauber 2008; Engelbert 2008; Zipfel 2008a; Zipfel 2014; Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 2003 [1997]: 6ff.; Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg 1992: 2f.; z.B. Kap. 1.4, 2.2.3, 2.3, 4.1.2)

Auch gibt es keine Forschungen zur Motivationsstärke für die einzelnen Aufgaben sowie den Motiven von Gemeinde- und Pastoralreferenten für die Ausübung ihres Berufes im Erzbistum Freiburg, siehe Kap. 1.6.

Mit Hilfe qualitativer Studien lassen sich im Rahmen der Primäranalyse **erste Daten** und Informationen für eine anschließende quantitative, standardisierte Erhebung gewinnen. Sie bilden damit als explorative Forschung die Voraussetzung für quantitative Studien. Qualitatives Vorgehen erlaubt größere Offenheit für spezifische Perspektiven derjenigen, deren Handeln erforscht wird. Es ist ein tieferes Gespräch möglich, neue Informationen werden erhalten. Die Daten werden im „natürlichen“ Kontext erhoben, weshalb die Gemeinde- und Pastoralreferenten in dieser Forschungsphase vor Ort besucht wurden. Oft sind die Stichproben und Fallzahlen der qualitativen Forschung im Vergleich zu den quantitativen eher klein. Eine anschließende quantitative Erhebung erlaubt die Überprüfung des qualitativ Erforschten durch exaktes Messen der aufgrund des qualitativen Vorgehens erforschten Erkenntnisse im Rahmen einer größeren Stichprobe. Die quantitative Erhebung arbeitet auf Grundlage einer größeren Stichprobe mit den qualitativ erforschten Erkenntnissen und stellt die Ergebnisse damit auf eine breitere Basis. (vgl. Diekmann 2010: 33ff.; 531f.; Flick et al. 2010: 17, 25; Meinefeld 2010: 266; Kelle/Erzberger 2010: 299ff.; Kleingarn 1997: 14ff.; Diekmann 1998: 443ff.; Schnell et al. 1995: 217; Burschel/Schutter 2013: 248f.; Brühl/Buch 2006: 1, 5, 21, 26, 29, 31)

Dem Forscher ist im Vergleich zu anderen Forschungswegen bei qualitativen Erhebungen eine größere Nähe zum Forschungsfeld möglich, der Zugang zum Forschungsgegenstand ist offener. Es wird ein deutlicheres, anschaulicheres Bild der Sichtweise von Betroffenen möglich als in einer standardisierten, quantitativen Untersuchung. Im Rahmen des Interviews hat der Interviewte mehr Raum zum sprechen; die Ergebnisse werden nicht auf statistische Werte wie im quantitativen Bereich reduziert. Es wird ein alltäglicher Gesprächsrahmen und damit eine für den Interviewten gewohnte und vertraute Atmosphäre erzeugt, um Hemmschwellen auf Seiten des Interviewten zu verringern. Eine stärkere Tiefe ist möglich. Gerade bei der Ersterhebung von Aufgaben und Motiven ist das Gespräch in einer gewohnten

Alltagsumgebung, in welcher der Beruf ausgeübt wird, als Basis der quantitativen Erhebung, sinnvoll.

**Quantitative**, stark standardisierte Verfahren setzen für ihr Instrument, wie z.B. den Fragebogen, genaue Vorstellungen des Untersuchungsgegenstands voraus, Qualitative Methoden sind offen für unbekannte und neue Sachverhalte. An quantitativen, standardisierten/strukturierten Befragungssituationen wird kritisiert, dass die Sichtweise der Forscher bestimmend ist. Qualitativ können die Befragten ihre Perspektive, vergleichbar mit alltäglichen Gesprächen, ungezwungen, ausführlich formulieren. (vgl. Flick et al. 2010: 17; Diekmann 1998: 443ff.; Diekmann 2010: 438, 531f.; Burschel/Schutter 2013: 248f.; Brühl/Buch 2006: 26, 31)

Um dieser Gefahr der Dominanz der Forscherperspektive zu entgehen, wurden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung bis auf Zusammenfassungen identisch in der quantitativen Befragung übernommen (siehe Anhang A, Ergebnisse anonymisiert, „Aufgaben\_und\_Motive\_Systematisierung\_oeffentlich“<sup>357</sup>).

Es wurde sowohl qualitativ als auch quantitativ die Technik der **Befragung** gewählt, qualitativ das persönliche, mündliche Interview mit vorwiegend offenen Fragen am Arbeitsplatz des Befragten, quantitativ die schriftliche, postalische Befragung mit vorwiegend geschlossenen Fragen. Bezüglich der Standardisierung/Strukturierung<sup>358</sup> ist Folgendes festzuhalten: Das mündliche Interview ist auf der Seite der Fragestellungen standardisiert/strukturiert, auf Seiten der Antworten lediglich bezüglich der Antworten auf Teile der Frage drei, fünf, sechs und acht. Die schriftliche Befragung ist sowohl auf Seiten der Fragen als auch Antworten vorwiegend standardisiert/strukturiert; es gibt jedoch die Möglichkeit der Ergänzung von Aufgaben und Motiven. (vgl. Beller 2008: 41ff.; Schnell et al. 1995: 298ff., 308, 333; Seeger 2002: 95ff.; Mayer 2013: 91ff.; Schnell et al. 2011: 313ff., 323ff.)

Die Befragung ist der **Introspektion**<sup>359</sup> sowie der **Fremdbeobachtung** vorzuziehen. Bei einer Innenschau sucht jemand selbst nach den Ursachen für sein Handeln, was

---

<sup>357</sup> Die Angaben wurden für die Veröffentlichung anonymisiert, die Ergebnisse mit den persönlichen Angaben der Interviewpartner sind beim Autor vorhanden (siehe Anhang F).

<sup>358</sup> Die Präzisierung dazu, siehe unten und Kap. 6.1.2.1; 6.1.2.2.

<sup>359</sup> Innenschau (Jung 2006: 374).

nur subjektiv geschehen kann und auf objektiver Ebene nicht überprüfbar ist. Bei der Fremdbeobachtung würde von verschiedenen Beobachtern das Verhalten von Mitarbeitern beobachtet, um dabei auf deren Motive, Aufgaben und Motivation zu schließen. In einigen Situationen, wie z.B. bei der Fließbandarbeit, kann dies leicht beobachtet werden, in komplizierteren, wie den komplexen Aufgaben von Gemeinde- und Pastoralreferenten, bräuchte es verschiedene Beobachtungen mehrerer Personen. Auch kann ein Beobachter durch seine eigene Motivation bestimmt sein und es wäre möglich, dass es sich bei dem beobachteten Verhalten lediglich um zufällige Verhaltensweisen handelt. Präzise Erkenntnisse kämen allein mit verschiedenen Beobachtungsphasen und unterschiedlichen Beobachtern zustande; darüber hinaus ist trotzdem zu empfehlen, nach der Beobachtung eine Befragung durchzuführen. Auch aus forschungsökonomischen Gründen kommt dieses Vorgehen daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht in Frage. Ergänzend dazu ist gerade bei der Frage nach Motiven und Motivation besonderes Vertrauen zwischen Befragter und Befragtem notwendig. Eine Beobachtung durch mehrere Personen würde diesem Vertrauensverhältnis, auch bei der notwendigen Zusicherung von Anonymität, zuwider laufen. (vgl. Jung 2006: 373f.; Busse 2002: 146)

Befragungen werden nach der Standardisierung der Erhebungssituationen unterschieden, die kaum **strukturiert**, teil- oder stark strukturiert sind. „Dabei handelt es sich um ein Kontinuum mit den Polen «vollständig strukturiert» auf der einen und «unstrukturiert, offen» auf der anderen Seite“. (Diekmann 2010: 437) Kaum strukturiert wird oft im Rahmen mündlicher Interviews gearbeitet, wenn Frageanordnung und Formulierung in der Verantwortung des Interviewers liegen und er sie an die Situation anpassen kann. Bei teilstrukturiertem Vorgehen sind die Fragen vorformuliert, der Interviewer muss alle Fragen stellen, kann die Reihenfolge jedoch selbst bestimmen. Stark strukturiert sind Befragungen, bei denen Frageformulierungen, Reihenfolge der Fragen und meist auch die Antwortmöglichkeiten bei allen Befragungen gleich vorgegeben sind. Es wurde sowohl qualitativ als auch quantitativ auf Seiten der Fragen die standardisierte, strukturierte Befragung gewählt. Qualitativ jedoch mit der Offenheit zur Nachfrage bei Unklarheit sowohl von Seiten des Interviewers als auch des Interviewten und lediglich bei Erhebung der persönlichen Daten stark strukturiert mit Antwortvorgaben.

Quantitativ wurde auch auf Seiten der Antworten durch die Antwortvorgaben stark strukturiert vorgegangen, ergänzt durch offene Fragen ohne Vorgaben. (vgl. Schnell et al. 1995: 298ff.; Schnell et al. 2011: 313ff.; Leonhart 2008: 23f.; Beller 2008: 42f.; Diekmann 2010: 437f.; von Kutzleben 2006: 50; Brühl/Buch 2006: 31)

Die **Grundgesamtheit**<sup>360</sup> der empirischen Erhebung bilden alle Gemeinde- und Pastoralreferenten in Seelsorgeeinheiten der Erzdiözese Freiburg. Grundlage ist der Personalschematismus<sup>361</sup> der Jahre 2008 und 2009. Die Genehmigung zur Verwendung des Schematismus wurde in einem persönlichen Gespräch zur Vorstellung des Projekts am 3. Juli 2008 beim Generalvikar des Erzbistums eingeholt.

Die qualitative Erhebung beruht auf einer **Stichprobe**<sup>362</sup>, die quantitative auf einer Vollerhebung. Da nicht alle Befragten geantwortet haben, wird diese jedoch ebenfalls zu einer Stichprobe, siehe auch Ausfallanalyse in Kap. 6.3.

Sowohl bei der qualitativen als auch quantitativen Erhebung wurden jeweils die Befragten in die **Gruppen** Gemeinde- und Pastoralreferent und dabei in männlich und weiblich eingeteilt. Grund ist, dass aufgrund der unterschiedlichen Qualifikationen auch unterschiedliche Aufgaben und Motive möglich sein können. Auch kann das Geschlecht bei Aufgaben, Motivation und Motiven eine Rolle spielen, gerade da nicht alle kirchlichen Aufgaben und Berufe auch Frauen offen stehen, siehe Kapitel 4. Es werden bei der Untersuchung sowohl die Gemeinde- als auch Pastoral**assistenten** ausgeklammert, da sich diese noch in der Ausbildungsphase befinden, siehe Kap. 1.4.

---

<sup>360</sup> Die Grundgesamtheit ist die „[...] Menge von Objekten, für die die Aussagen der Untersuchung gelten sollen [...]“. (Schnell et al. 2011: 257; Schnell et al. 1995: 251)

<sup>361</sup> Aufgrund der Vertraulichkeit werden die Schematismen im Anhang nicht veröffentlicht. Sie sind beim Autor vorhanden (siehe Anhang G), der Mailverkehr dazu Zipfel 2008b, Zipfel 2009.

<sup>362</sup> „Eine Stichprobe ist eine Auswahl von Elementen der Grundgesamtheit [...]“. (Diekmann 2010: 376)

Die Gruppe der männlichen Pastoralreferenten besteht aus 125 Personen, die der weiblichen Pastoralreferenten aus 49, die der männlichen Gemeindefreferenten aus 62 Personen und der weiblichen Gemeindefreferenten aus 178.

Die folgenden beiden Kapitel beschreiben die qualitative und quantitative Vorgehensweise. Für die verschiedenen Erhebungsformen gibt es ausführliche Forschungen. Diese haben fast identische Empfehlungen für die einzelnen Bereiche der Befragungen zur Folge, beispielsweise bezüglich des Fragebogenlayouts, der Kontaktaufnahme zu Befragten, der Frageformulierung usw. (vgl. Schnell et al. 2011: 314f.)

### **6.1.2.1 Die qualitative Erhebung**

Es wurden mit je zwei männlichen und weiblichen Gemeindefreferenten und je zwei männlichen und weiblichen Pastoralreferenten Interviews durchgeführt. Die Auswahl beziehungsweise Ziehung der Stichprobe fand innerhalb der jeweiligen Gruppen<sup>363</sup> per Zufall mit Hilfe des Los- beziehungsweise Lotterieverfahrens statt. Grundlage der Auswahl war der Schematismus des Jahres 2008. Dies wird Teilerhebung genannt d.h. „[...] nur eine Teilmenge der Grundgesamtheit [...]“ (Schnell et al. 1995: 253; Schnell et al. 2011: 259) wird zur

---

<sup>363</sup> Bei der qualitativen Erhebung wurden darüber hinaus zunächst auch die Gruppen Stadt und Land gebildet, z.B. Pastoralreferenten männlich in einer städtisch geprägten Seelsorgeeinheit, Pastoralreferenten männlich in einer ländlich geprägten Seelsorgeeinheit usw., was auch so im Anschreiben angekündigt wurde. Der Grund lag in der Aussage eines Interviews im Rahmen eines Pretests, dass es Unterschiede in den Aufgaben zwischen Stadt und Land gäbe (siehe Anhang A, Ergebnisse anonymisiert, „Zusammenfassend Ergebnisse Pretests“). Im quantitativen Fragebogen sollen dann jedoch die Befragten selbst ankreuzen, ob ihre Seelsorgeeinheit städtisch, ländlich oder durch eine Mischform gekennzeichnet ist. Grund sind die Erfahrungen der persönlichen Interviews. Wenn die Zuordnung nach Gruppen durch feste Definitionskriterien von Stadt und Land vor der Befragung vorgenommen werden würde, werden beispielsweise Gebiete zur Gruppe „Stadt“ gezählt, obwohl bei dem Besuch vor Ort klar wurde, dass hier ländliche Prägung vorherrscht oder umgekehrt. Die Einschätzung, ob Stadt oder Land kann daher von dem Befragten am Zuverlässigsten selbst vorgenommen werden. Sicherlich besteht dabei das Risiko, dass nicht alle die gleichen Definitionskriterien an „Stadt“ und „Land“ legen, auf der anderen Seite steht der Forschungsgewinn darin, dass solche die aufgeführten Fehleinschätzungen nicht vorkommen. In den quantitativen Fragebogen gibt es daher im Vorhinein nur vier Gruppen.

Befragung ausgewählt. (vgl. Schnell et al. 1995: 253, 263; Diekmann 2010: 380ff.; Diekmann 1998: 330f.; Seeger 2002: 94; Schnell et al. 2011: 259f.)

Darüber hinaus handelt es sich um eine einfache Zufallsstichprobe, d.h. es ist „[...] die Auswahlwahrscheinlichkeit für alle Elemente der Grundgesamtheit identisch größer als Null und [...] erfolgt die Auswahl direkt in einem einstufigen Auswahlvorgang“. (Diekmann 2010: 380)

Es wird dazu eine Liste aller Elemente einer Grundgesamtheit verwendet (hier: der Personalschematismus) (vgl. Diekmann 2010: 381; Diekmann 1998: 330f.).

Zwei angefragte Personen sagten ab und wurden mit Hilfe der Durchführung einer neuen Zufallsauswahl ersetzt. Die acht Gespräche wurden größtenteils im Raum Karlsruhe durchgeführt<sup>364</sup>. Die Kontaktaufnahme fand per mail statt. Im **Anschreiben** wurden das Ziel der Arbeit, die Zufallsauswahl und die Zeitdauer beschrieben, Anonymität garantiert und die Zusendung der Ergebnisse nach Abschluss der Arbeit angeboten, um den Nutzen der Teilnahme zu verdeutlichen (vgl. Seeger 2002: 95f.; Schnell et al. 1995: 335, 337; Poeten 2002: 56; Schnell et al. 2011: 353, 355; Anhang A, Interview-Vorbereitung und Durchführung, „Anschreiben“)<sup>365</sup>. Die Erhebung fand zwischen dem 26. März und 28. April 2009 statt.

Zur Sicherheit bei technischen Problemen eines Gerätes wurden alle Interviews der Vor- und Hauptstudie mit jeweils **zwei Aufnahmegeräten** aufgezeichnet<sup>366</sup>.

Es wurden **mündliche Experteninterviews**<sup>367</sup> mit vorwiegend **offenen** und teilweise **vorgegebenen Antwortmöglichkeiten**<sup>368</sup> am Arbeitsplatz des Interviewpartners durchgeführt.

---

<sup>364</sup> Bei zwei Versuchspersonen musste in angrenzende Dekanate ausgewichen werden: Aufgrund einer Absage musste bei einer Versuchsperson nach Rastatt ausgewichen werden, da es in dieser Gruppe (PR weiblich Stadt) keine weiteren Interviewpartner im Raum Karlsruhe gab. In der Gruppe PR weiblich Land musste von Beginn an auf ein anderes Dekanat ausgewichen werden, da diese Gruppe in Karlsruhe nicht vorhanden ist.

<sup>365</sup> Aufgrund der Vertraulichkeit werden die Kontakte zu den Interviewpartnern im Anhang nicht veröffentlicht. Sie sind beim Autor vorhanden, Anhang F.

<sup>366</sup> Siehe auch Macher 2008: 37.

**Experteninterviews** sind vor allem bei explorativen Untersuchungen hilfreich (Diekmann 2010: 34; Macher 2008: 37). „Als Experte wird hier eine Person bezeichnet, die selbst Teil des Handlungsfeldes ist, das den Forschungsgegenstand ausmacht“. (Macher 2008: 36) Der Befragte befindet sich im „[...] institutionellen oder organisatorischen Kontext, der den Mittelpunkt des Forschungsinteresses darstellt [...]“. (Macher 2008: 36) Dies trifft auf die Gemeinde- und Pastoralreferenten, die befragt wurden, zu.

Grundlage der Gespräche ist der **Gesprächsleitfaden** (siehe Anhang A, Interview-Vorbereitung und Durchführung, „Gesprächsleitfaden qualitativer Teil“), womit sicher gegangen wird, dass gleichartige Fragen und in jedem Gespräch alle Fragen gestellt werden (vgl. von Kutzleben 2006: 50; Schnell et al. 1995: 300f.; Macher 2008: 37; Schnell et al. 2011: 316f.).

Der Gesprächsleitfaden hatte folgende **Struktur**: Zunächst die Begrüßung und Vorstellung des Themas der Dissertation, dann Bitte um Einverständnis zur Aufzeichnung des Gesprächs per Aufnahmegeräte, Zusicherung von Vertraulichkeit und Vorstellung des Interviewablaufs. Anschließend wurden einige persönliche

---

<sup>367</sup> Die Zuordnung des Strukturierungsgrades von Leitfadengesprächen und Expertentinterviews kann sich in der Literatur von teil- bis wenig strukturiert unterscheiden. Tendenziell übereinstimmend ordnen Schnell et al. 1995: 300f.; Schnell et al. 2011: 316f.; von Kutzleben 2006: 50 und Atteslander 1995: 159 Leitfadeninterviews als teilstrukturiert ein.

Schnell et al. 1995: 300; Schnell et al. 2011: 316 sehen Expertenbefragungen als wenig strukturiert, Atteslander 1995: 159 als teilstrukturiert.

Als teilstrukturiert werden Interviews bezeichnet, deren Fragen vorformuliert sind jedoch im Ablauf verändert werden können, als wenig strukturiert werden Gespräche bezeichnet, die in Formulierung und Anordnung der Fragen vom Interviewer frei gestaltbar sind (vgl. Schnell et al. 1995: 300; Schnell et al. 2011: 316; Atteslander 1995: 161f.).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird in Kap. 6.1.2 die Unterscheidung der Standardisierung/Strukturierung bezüglich der Frage- und Antwortseite gewählt (vgl. Beller 2008: 41ff.).

<sup>368</sup> Bezüglich der Struktur von Antwortvorgaben vgl. Schnell et al. 1995: 305f., 308ff.; Schnell et al. 2011: 320ff.



Daten zu den Personen abgefragt<sup>369</sup>. Bei Letzterem handelt es sich um geschlossene Fragen, da sich die Interviewten zwischen Antwortvorgaben entscheiden müssen (siehe Anhang A, Interview-Vorbereitung und Durchführung, „persönliche Daten\_qualitativ“; Schnell et al. 1995: 305, 308f.; Schnell et al. 2011: 320f., 323ff.).

Es wurde nach der **Altersgruppe**, der Zeitdauer der **Ausübung** des Berufs, der **Stellendauer**, dem **Ausbildungsweg**, einem **weiteren Berufsabschluss** gefragt und die Form der geschlossenen Frage gewählt, da dies die Vergleichbarkeit vereinfacht (vgl. Schnell et al. 1995: 308ff.; Diekmann 2010: 477; Schnell et al. 2011: 323ff.; Hasenbank 2001: 43; Raithel 2006: 68).

Im Anschluss daran wurde die offene Frage nach den **Aufgaben** gestellt. Die einzelnen Aufgabenfelder wurden neben der Aufzeichnung mit Aufnahmegeräten jeweils auf ein Kärtchen mitgeschrieben.

Im nächsten Schritt stand die Frage nach dem **zeitlichen Aufwand** für die einzelnen Aufgaben. Dem Befragten wurden die Kärtchen (siehe Anhang A, Interview-Vorbereitung und Durchführung, „Karten\_Zeit“) vorgelegt. Auf jedem der folgenden Kärtchen war jeweils ein Aufgabenfeld genannt, welches der Befragte genannt hatte und er wurde gebeten, auf dem bereits zuvor eingezeichneten „Thermometer“ zwischen 1 und 5 anzukreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe in Anspruch nimmt.

Auch war möglich, sich auf den Kärtchen für „weiss nicht“ zu entscheiden, womit der Befragte nicht zu einer Meinung gezwungen wird, sollte er keine haben. Auch wenn jemand keine Meinung hat, ist dies ein gültiger Wert und er soll nicht dazu gezwungen werden, die Antwort zu verweigern oder zufällig irgendetwas anzukreuzen. (vgl. Macher 2008: 37; Schnell et al. 1995: 309, 315; Schnell et al. 2011: 330f.; Hasenbank 2001: 49f.; Raithel 2006: 68, 74)

Durch die **Vorlage der Kärtchen** wurde auch noch einmal eine Kontrolle durch den Interviewpartner möglich, ob die Aufgaben richtig mitgeschrieben wurden. Ein weiteres Kärtchen (siehe Anhang A, Interview-Vorbereitung und Durchführung,

---

<sup>369</sup> Zur Abfrage persönlicher Daten vgl. Schnell et al. 1995: 305; Schnell et al. 2011: 320f. und Kap. 6.3.

„Karten\_Motivation“) wurde dem Befragten zur Erforschung der **Motivationsstärke** für die einzelnen Aufgaben vorgelegt. Auf diesen Kärtchen befindet sich ebenfalls ein „Thermometer“ zwischen 1 und 5 (oder „weiss nicht“), welcher die Stärke der Motivation für die einzelnen Aufgaben wiedergibt. Die Nummern auf diesen Kärtchen entsprechen der Nummer der Aufgabe auf dem Kärtchen mit der Aufgabe<sup>370</sup>. (vgl. Schnell et al. 1995: 309; Schnell et al. 2011: 324f.)

Im nächsten Teil wurde offen nach den **Motiven** für die Ausübung des Berufs gefragt und im Anschluss daran stand die Frage, was der Betreffenden bei Nichtausübung dieses Berufs vermissen würde.

Der Interviewer hat erneut die Motive auf Kärtchen mitgeschrieben, die dann dem Interviewten vorgelegt wurden mit der Bitte, auf dem darauf befindlichen Thermometer zwischen 1 und 5 (oder „weiss nicht“) anzukreuzen, wie für ihn das jeweilige Motiv zutrifft (siehe Anhang A, Interview-Vorbereitung und Durchführung, „Karten\_Motive“; Schnell et al. 1995: 309; Schnell et al. 2011: 324f.).

Der Interviewte wurde darüber informiert, dass einige Motive bei den Kärtchen **vorgegeben** waren. Dies betraf folgende Motive: siehe Kap. 5.2.1

#### **extrinsisch**

- Geld
- Ansehen
- sicherer Arbeitsplatz

#### **intrinsisch**

- arbeiten im Team
- eigenverantwortliches Arbeiten
- mein Arbeitsgebiet interessiert mich grundsätzlich
- Glaube an Gott

Der **Grund** für die eingefügten Motive liegt darin, dass in der persönlichen Interviewsituation eventuell Motive wie Geld oder Ansehen nicht genannt werden würden sowie einige typische ex- und intrinsische Motive dabei sein sollten.

Zusammengefasst der Ablauf des qualitativen Forschungsteils:

---

<sup>370</sup> Ablauf: Die Kärtchen mit den Aufgaben wurden auf den Tisch gelegt und durchnummeriert, darunter wurde das Kärtchen mit dem Motivationsthermometer gelegt und mit der Nummer des Kärtchens mit der Aufgabe versehen.

1. Begrüßung und Vorstellung des Themas der Dissertation.
2. Einverständnis zur Aufzeichnung per Aufnahmegeräte, Zusicherung Vertraulichkeit, Vorstellung des Interviewablaufs, Dauer des Interviews.
3. **Welcher Altersgruppe gehören Sie an?**  
(bis 30, bis 45, bis 60, über 60)

**Wielange üben Sie diesen Beruf bereits aus?**

(0-5 Jahre, 6-15 Jahre, 16-25 Jahre, mehr als 26 Jahre)

**Wielange sind Sie an dieser Stelle tätig?**

(0-5 Jahre, 6-15 Jahre, 16-25 Jahre, mehr als 26 Jahre)

**Welchen Ausbildungsweg haben Sie absolviert?**

Theologiestudium, Pastoralreferentenausbildung, Fachakademie für Gemeindefereferent/-innen, Fachhochschulstudium, Sonstiges?

**Haben Sie einen weiteren Berufsabschluss?**

Falls ja: welchen?

**Wann haben Sie die Ausbildung absolviert?**

Vor der Ausbildung zum Pastoral-/Gemeindefereferenten?

Nach der Ausbildung zum Pastoral-/Gemeindefereferenten?

4. „Was sind Ihre **Aufgaben** als Gemeinde-/Pastoralreferent in der Seelsorgeeinheit xy?“
5. „Auf jedem der folgenden Kärtchen wird nun jeweils ein Aufgabenfeld genannt, welches Sie wahrnehmen.  
Würden Sie bitte auf dem folgenden Thermometer zwischen 1 und 5 ankreuzen, welches **zeitliche Ausmaß** die jeweilige Aufgabe in Anspruch nimmt: 1 für sehr gering, 2 für gering, 3 für mittel, 4 für hoch, 5 für sehr hoch, Sie können auch „weiss nicht“ ankreuzen.“

1.  
Zeitliches Ausmaß für  
Religionsunterricht

1	2	3	4	5
sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
<input type="checkbox"/> weiss nicht				

**Abbildung 18: Kärtchen: Zeitliches Ausmaß**  
(eigene Abbildung)

6. „Auf den folgenden Kärtchen befindet sich nun ein Thermometer, welcher die Höhe der **Motivation** für die einzelnen Aufgaben wiedergeben soll. Die Nummern entsprechen der Nummer der Aufgabe auf dem Kärtchen mit der Aufgabe. Würden Sie bitte auf dem folgenden Thermometer zwischen 1 und 5 ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind? 1 für überhaupt nicht motiviert, 2 für kaum motiviert, 3 für teils/teils, 4 für stark motiviert, 5 für sehr stark motiviert, Sie können auch „weiss nicht“ ankreuzen.“

Für  
1.  
bin ich

1	2	3	4	5
überhaupt nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark
<input type="checkbox"/> weiss nicht				
motiviert				

**Abbildung 19: Kärtchen: Motivationsstärke**  
(eigene Abbildung)

7. a. „Was sind Ihre **Motive** für die Ausübung dieses Berufs?“  
b. „Was würden Sie **vermissen**, würden Sie nicht diesen Beruf ausüben?“

8. „Auf den nun folgenden Kärtchen werden jeweils Motive genannt (die von Ihnen erwähnten und einige weitere im Vorhinein dazu gefügte). Würden Sie bitte auf dem folgenden Thermometer zwischen 1 und 5 ankreuzen wie für Sie das jeweilige **Motiv zutrifft**? 1 für überhaupt nicht, 2 für kaum, 3 für teils/teils, 4 für stark, 5 für sehr stark, Sie können auch „weiss nicht“ ankreuzen.“

**Geld**  
trifft folgendermaßen auf mich zu

1	2	3	4	5
überhaupt nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark

weiss nicht

**Abbildung 20: Motivkärtchen am Beispiel Geld**  
(eigene Abbildung)

Das **mündliche, persönliche** Interview mit vorwiegend **offenen Fragen** wurde gewählt, um die Vorteile der qualitativen Methode für den Untersuchungszweck am besten zu nutzen. Im Vergleich zur schriftlichen Erhebungsmethode kann „[...] flexibel auf den jeweiligen Interviewpartner eingegangen werden [...]“ (von Kutzleben 2006: 50); es ist möglich, nachzufragen. Mit dieser Vorgehensweise kann bislang Unbekanntes erforscht werden, was vor allem bei explorativen Forschungen notwendig ist. (vgl. von Kutzleben 2006: 50; Schnell et al. 1995: 308; Kleingarn 1997: 14ff.; Diekmann 2010: 34, 531; Brühl/Buch 2006: 31; Schnell et al. 2011: 323f.)

Bei **offenen Fragen** ist „[...] eine Antwort in den eigenen Worten des Befragten [...]“ (Schnell et al. 1995: 308; Schnell et al. 2011: 324) möglich. Bei geschlossenen Fragen muss der Interviewte zwischen Alternativen auswählen. Im ersten Gesprächsteil zur Erhebung persönlicher Daten sind jedoch Antwortmöglichkeiten vorgegeben, um die Daten besser vergleichbar zu machen. Schwerpunkt der qualitativen Befragung sind offene Fragen, um die genannten Vorteile qualitativer Methoden bei explorativen Forschungsgegenständen zu nutzen. (vgl. Schnell et al. 1995: 305, 308ff.; Seeger 2002: 97; Hasenbank 2001: 43; von Kutzleben 2006: 51; Schnell et al. 2011: 320f., 323ff.; Raitzel 2006: 68)

Offene Fragen haben in diesem Zusammenhang den Vorteil, dass der Interviewpartner in seinem Vorstellungsrahmen antworten kann (vgl. Schnell et al. 1995: 310; Schnell et al. 2011: 325f.). Im Vergleich zu geschlossenen Fragen sind damit eher Antworten möglich, „[...] die auch ‚tatsächlich‘ im Wissensbestand bzw. Einstellungsrahmen des Befragten verankert sind [...]“. (Schnell et al. 2011: 326; Schnell et al. 1995: 310)

Er antwortet „[...] innerhalb seines eigenen Referenzsystems [...], ohne z.B. durch die Vorgabe möglicher Antworten bereits in eine bestimmte [...] Richtung gelenkt zu werden“. (Schnell et al. 1995: 310; Schnell et al. 2011: 325)

Geschlossene Fragen zwingen zu Entscheidungen zwischen Antwortvorgaben und dabei zu Entscheidungen in Antwortbereichen, die eventuell nicht im Rahmen seines alltäglichen Wissens liegen und an die er so bislang nicht dachte. Offene Fragen haben den Nachteil, dass die Antworten nur eingeschränkt zu vergleichen sind, wobei durch Nachfragen des Interviewers dabei ein gewisses Maß an Klarheit geschaffen wurde. Auch sind nicht alle Interviewpartner in ähnlichem Maße artikulationsfähig, weshalb Unterschiede nicht durch Unterschiede in den Inhalten begründet sein können, sondern in der Fähigkeit, diese verbal zu artikulieren. Fehler können auf Seiten des Interviewers durch falsches mitschreiben oder transkribieren entstehen. Auch aus diesem Grund wurden den Interviewpartnern die Aufschriebe auf den Kärtchen zur Kontrolle vorgelegt. Im Anschluss an Interviews mit offenen Fragen sind zusätzliche Arbeiten im Rahmen der Auswertung vorzunehmen, da meist Kategorien zu bilden sind, indem Antworten zusammengefasst werden. (vgl. von Kutzleben 2006: 51; Schnell et al. 1995: 309f.; Hasenbank 2001: 43; Brühl/Buch 2006: 31f.; Seeger 2002: 97; Schnell et al. 2011: 324ff.)

Dies wurde jedoch nicht zu stark genutzt, um den Informationsgewinn durch die Offenheit nicht allzu sehr einzuschränken, siehe Kap. 6.1.2.2.

Bei der Frage nach dem zeitlichen Aufwand, der Motivationsstärke sowie der Stärke der Motive wurden vorgegebene **Skalen** vorgelegt, da sich bei offenen Fragen<sup>371</sup> die Begrifflichkeiten in den Antworten eventuell sehr unterscheiden und damit die Vergleichbarkeit gelitten hätte. Eine offene Frage hätte daher auch keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn garantiert. Die Interviewsituation ist zwar auf der

---

<sup>371</sup> Die Kombination offener und geschlossener Fragen wird auch als „Hybridfrage“ bezeichnet (vgl. Schnell et al. 1995: 311; Schnell et al. 2011: 326f.).

Frage-Seite standardisiert/strukturiert: Jeder Interviewpartner bekommt die gleich formulierten und gereihten Fragen; bei den Antworten sind lediglich die Abfrage der persönlichen Daten sowie die Skalen bei den Fragen fünf, sechs und acht durch Antwortvorgaben stark strukturiert. Doch wurde die Offenheit der qualitativen Interviewsituation durch offene Fragen nach Aufgaben und Motiven und durch die Möglichkeit zur Nachfrage sowohl vom Interviewten als auch Interviewer genutzt. Dies diente dem Ziel, das neue Forschungsfeld zu durchdringen. (vgl. Schnell et al. 1995: 298ff., 308ff.; Leonhart 2008: 23f.; Beller 2008: 42; Diekmann 2010: 437f.; von Kutzleben 2006: 50; Schnell et al. 2011: 323ff.) Dabei ermöglicht „[...] der qualitative Forschungsprozeß eine intensive Kommunikation mit dem zu Erforschenden [...]“. (Kleingarn 1997: 14f.)

Bei Zusammenstellung des Fragebogens und Durchführung der Befragung wurden die **Interviewregeln** sowie Regeln zur Frageformulierung weitgehend gemäß einschlägiger Methodenliteratur beachtet (vgl. Hermanns 2010: 367f.; Schnell et al. 1995: 299ff.; Diekmann 2010: 458ff.; Beller 2008: 42ff.; Flick 2007: 194ff., 275f.; Schnell et al. 2011: 315ff.; Poeten 2002: 56ff.; Hasenbank 2001: 43; Seeger 2002: 96f.; Mayer 2013: 91ff.).

Vor Durchführung der eigentlichen Befragung fanden **Pretests** statt, um die Interviewtechnik zu üben, das Vorgehen zu testen und die Zeit einschätzen zu können. Darüber hinaus sollte geklärt werden, ob die Fragen so verstanden wurden wie erwartet und die Grundlagen für Erzählungen gelegt werden. (vgl. Diekmann 2010: 195, 485f.; Diekmann 1998: 169, 415f.; von Kutzleben 2006: 50; Schnell et al. 1995: 10, 325ff., 449; Schnell et al. 2011: 7, 340ff., 483; Poeten 2002: 58; Seeger 2002: 97; Hasenbank 2001: 43; an einigen Stellen auch ausführlich dazu)

Es wurden ein Pastoralreferent und eine Gemeindeferentin im Dekanat Freiburg befragt. Die Auswahl der betreffenden Personen erfolgte per Zufall.

Die Fragetechnik hat sich in den Pretests grundsätzlich **bewährt**. Die Fragen wurden an einigen Stellen in der Hauptstudie auch aufgrund der Pretests etwas verändert (vgl. von Kutzleben 2006: 50f.; Seeger 2002: 97; Diekmann 2010: 486 ). Es wird in der Hauptstudie nicht mehr nach der „Wichtigkeit“ der einzelnen Aufgaben gefragt, sondern nach dem zeitlichen Ausmaß. Auch sollen die Aufgaben nicht mehr in eine

Reihenfolge gebracht werden, sondern es wird mit dem „Thermometer“ gearbeitet. Es wird auch nicht mehr nach Beweggründen, sondern nach Motiven gefragt. Auch wurde die Skala bei der Motivationsstärke der einzelnen Aufgaben modifiziert. Die zusammengefassten und anonymisierten Ergebnisse der Pretests, siehe Anhang A, Ergebnisse anonymisiert, „Zusammenfassend Ergebnisse Pretests“. Die Interviews mit den persönlichen Angaben und der Mailkontakt sind beim Autor vorhanden, Anhang F.

Im **Anschluss** an die Interviews<sup>372</sup> wurden die aufgezeichneten Gespräche „[...] nicht-phonetisch transkribiert, was den Anforderungen an die Verschriftlichung der Interviews vollständig genügt. Von einer aufwendigen Notation wird in der Regel bei Experteninterviews abgesehen, da es sich um gemeinsam geteiltes Wissen handelt und nonverbale Elemente und Stimmlagen nicht zum Gegenstand der Interpretation gemacht werden [...]“. (Macher 2008: 37)

Auch wurden zur Verbesserung des Leseverständnisses die Interviews großteils in Schriftdeutsch übertragen (vgl. von Kutzleben 2006: 52). Die einzelnen Interviews erhielten einen Code (z.B. Land, PR, männlich), um die Anonymität der Interviewpartner sicherzustellen (vgl. Macher 2008: 38).

### **6.1.2.2 Die quantitative Erhebung**

Mit der qualitativen Vorgehensweise ist das notwendige Vorwissen vorhanden, um quantitativ zu forschen, mit dem Ziel Verallgemeinerungen besser vornehmen zu können, siehe Kap. 6.1.2. Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung (siehe Anhang A, Ergebnisse anonymisiert, „Ergebnisse\_qualitativ\_oeffentlich“) flossen nun in eine quantitative Befragung aller Gemeinde- und Pastoralreferenten in Seelsorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg ein.

---

<sup>372</sup> Aufgrund persönlicher Angaben in den Interviews und der Zusicherung von Anonymität sind die vollständigen Interviews lediglich beim Autor vorhanden, Anhang F. Die anonymisierten Ergebnisse sind in Anhang A, Ergebnisse anonymisiert, „Ergebnisse\_qualitativ\_oeffentlich“ und „Aufgaben\_und\_Motive\_Systematisierung\_oeffentlich“ aufgeführt. Dazu auch die Datei „Erläuterung zu Ergebnisse\_qualitativ\_oeffentlich“.



Für die postalische Befragung<sup>373</sup> wurden die Fragen **angepasst**, da der Befragte mit dem Fragebogen alleine ist (vgl. Schnell et al. 1995: 333ff.).

Mit der Befragung von allen Elementen der Grundgesamtheit handelt es sich um eine **Vollerhebung** (Schnell et al. 1995: 253).

Es wurde die Vollerhebung gewählt, da dies bei einer Grundgesamtheit von 414 Untersuchungseinheiten aus forschungsökonomischen Gründen zu vertreten ist. Auch würden durch die Gruppenbildung und den erwarteten Rücklauf die Gruppen zu klein. Nachteile sind sicherlich die Kosten, die hoch, aber noch vertretbar waren und den Informationsgewinn rechtfertigten<sup>374</sup>. Da nicht alle Versuchspersonen antworteten, liegt schließlich eine Teilerhebung vor, siehe dazu auch Kap. 6.3. (vgl. Schnell et al. 1995: 253f.)

Grundlage war der Schematismus des Jahres 2009 (vgl. Zipfel 2009 Anhang E, Anhang G beim Autor). Es wurden **vier Gruppen** gebildet: Gemeindereferent männlich/weiblich und Pastoralreferent männlich/weiblich.

Die Interviewpartner der qualitativen Erhebungen wurden nicht erneut befragt, da dies keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn gebracht hätte. Die Interviewpartner der qualitativen Pretests wurden jedoch in diesem Teil ebenfalls befragt.

Es wurde ein **anonymer Fragebogen für eine schriftliche, postalische Befragung mit vorwiegend geschlossenen Fragen** zusammengestellt<sup>375</sup>.

Mit dem **Anschreiben**<sup>376</sup> (siehe Anhang B, Schreiben, „Anschreiben“) wurde das Projekt beschrieben, die Betreuung durch die beiden Professoren dargestellt, Interesse geweckt, die Zeitdauer der Befragung genannt, Anonymität zugesichert und die Kontaktadresse für Rückfragen genannt. Zur Steigerung der Responsquote

---

<sup>373</sup> Zur postalischen Befragung ausführlich, siehe auch Schnell et al. 1995: 333ff.

<sup>374</sup> Ausführlich zur Vollerhebung, siehe auch Schnell et al. 1995: 253ff.

<sup>375</sup> Die in Kap. 5 erwähnte Diplomarbeit des Autors dieser Arbeit hat im empirischen Teil quantitativ eine ähnliche methodische Vorgehensweise als Grundlage allerdings mit anderem Forschungsziel (vgl. Seeger 2002).

<sup>376</sup> Ausführlich zum Vorgehen bei postalischen Befragungen, siehe auch Schnell et al. 1995: 335ff.

wurde ein frankierter, adressierter Rückumschlag dazugefügt und die Zusendung der Ergebnisse angekündigt. (vgl. Schnell et al. 1995: 335ff.; Poeten 2002: 56; Seeger 2002: 95ff.)

Der **Erhebungszeitraum** lag zwischen dem 2. November und 1. Dezember 2009. Dieser Untersuchungszeitraum wurde gewählt, da in der Zeit eher nicht mit vorbereitungsintensiven Ereignissen, wie Erstkommunion, Firmung, Ostern und Weihnachten, zu rechnen ist. Auch liegen die Urlaubszeit und die darauf folgende Aufarbeitung einige Wochen zurück. Sicherlich, die bevorstehende Adventszeit und damit verbundene Angebote und deren Vorbereitung könnte einige Versuchspersonen an der Beantwortung gehindert haben. Eine Rückmeldung per Mail bestätigt dies<sup>377</sup>.

Am 17. November 2009 wurde eine **Erinnerungskarte** an alle verschickt (siehe Anhang B, Schreiben, „Erinnerungsschreiben“), womit gleichzeitig auch denjenigen, die bereits geantwortet haben, gedankt wurde. Die Karte wurde an alle verschickt, da aufgrund der Anonymität nicht bekannt war, wer bereits geantwortet hat. Dieses Vorgehen unterstreicht für die Befragten auch noch einmal die Ernsthaftigkeit der Anonymität der Befragung und könnte Zweifel an ihr zerstreuen und einige damit doch noch zur Beantwortung veranlassen. (vgl. Schnell et al. 1995: 337f.; Poeten 2002: 56 )

Der Fragebogen besteht aus **drei Teilen** (siehe Anhang B, Fragebögen): Die Abfrage persönlicher Daten, der Themenkomplex „Aufgaben“ sowie der Komplex „Motive“. Auch hier wurde bei der **Fragebogenkonstruktion** und Durchführung der Befragung weitgehend die entsprechende Literatur beachtet (vgl. Hermanns 2010: 367f.; Poeten 2002: 56ff.; Schnell et al. 1995: 299ff.; Schnell et al. 2011: 315ff.; Diekmann 2010: 458ff.; Beller 2008: 42ff.; Hasenbank 2001: 43; Seeger 2002: 96f.; Mayer 2013: 91ff.; Flick 2007: 194ff., 275f.).

---

<sup>377</sup> Aufgrund der Zusicherung der Vertraulichkeit sind die Rückmeldungen lediglich beim Autor vorhanden, Anhang H.

Die personellen Veränderungen zum Schematismus 2008 wurden herausgearbeitet und ergänzt<sup>378</sup>.

**Teil 1** mit den Fragen A bis E beinhaltet inhaltlich die gleichen Fragen (statistischen Angaben/Fragen zur Person) wie die qualitative Erhebung, lediglich in der Formulierung sind sie den quantitativen Erfordernissen angepasst. Die Frage (an Position F) nach der Lage der Seelsorgeeinheit auf städtischem/ländlichem Gebiet wurde neu eingefügt.

Im **weiteren Verlauf** wurden den Befragten die **Aufgaben** aus der qualitativen Erhebung vorgelegt. Dazu wurden aus forschungsökonomischen Gründen, zur Vereinfachung des Fragebogens und Reduzierung des Zeitaufwandes, einige Zusammenfassungen vorgenommen (vgl. Schnell et al. 1995: 310; Schnell et al. 2011: 326). Dies erfolgte jedoch lediglich in überschaubarem Rahmen, um nicht zu sehr die Forscherperspektive einfließen zu lassen. Beispielsweise wurden die Aufgaben: Familienarbeit, Familienpastoral, Familienausschuss, Veranstaltungen für Familien, Familienkrippenfeier, Familienwochenenden, Begleitung Familienkreise zu „Familienarbeit z.B. Familienpastoral, Familienausschuss, -kreise, Veranstaltungen für Familien, politische Vertretung der Familien“ zusammengefasst (siehe Anhang A, Ergebnisse anonymisiert, „Aufgaben\_und\_Motive\_Systematisierung\_oeffentlich“).

Es sollte zunächst angekreuzt werden, ob die betreffende Aufgabe wahrgenommen wird und anschließend deren **zeitliches Ausmaß** auf einer Skala von 1-5 bewertet werden. Darüber hinaus konnten weitere Aufgaben eingefügt werden, die nicht bereits aufgeführt waren.

Die Aufgaben wurden in Frage 2 erneut genannt; nun sollte auf einer Skala von 1-5 die **Motivationsstärke** angegeben werden.

Ein ähnliches Verfahren fand bei den **Motiven** Anwendung. Die in den persönlichen Gesprächen genannten Motive wurden, ebenfalls nach einigen Zusammenfassungen, mit den dazu gefügten intrinsischen und extrinsischen Motiven in Frage 3 aufgeführt (siehe Anhang A, Ergebnisse anonymisiert, „Aufgaben\_und\_Motive\_Systematisierung\_oeffentlich“) und es sollte auf einer Skala

---

<sup>378</sup> Diese Angaben sind ebenfalls aufgrund der Vertraulichkeit nicht veröffentlicht aber beim Autor vorhanden, Anhang G.

von 1-5 angekreuzt werden, wie das jeweilige Motiv auf die jeweils befragte Person zutrifft. Weitere Motive konnten eingefügt werden (siehe Anhang B, Fragebögen).

Es wurde die schriftliche, **postalische** Befragung gewählt, da dies den **Vorteil** hat, dass den Befragten die Wahrung ihrer Anonymität noch einmal mehr als in der qualitativen Befragung glaubhaft vermittelt werden kann<sup>379</sup>, die Antworten aufgrund des geringeren Zeitdrucks präziser und ehrlicher sein können, auch da ein Interviewer nicht persönlich anwesend ist. Mögliche Reaktionen und Verzerrungen durch Anwesenheit eines Interviewers sind auszuschließen und damit können etwaige Mängel der qualitativen Erhebung komprimiert werden. Auch ist es für die Befragten möglich, den Beantwortungszeitpunkt selbst zu wählen. Dies kann bei Befragten, wie Gemeinde- und Pastoralreferenten, die hohe zeitliche Anforderungen zu bewältigen haben, vorteilhaft sein. Vergleicht man das Vorgehen mit der persönlichen Befragung, können schriftlich mit geringerem finanziellem Aufwand eine große Zahl an Befragungen in kurzer Zeit vorgenommen werden.

Als **Nachteil** wird eine geringe Responsquote von etwa 20-25% erwartet, die bei dieser Befragung allerdings mit 67,73% weit übertroffen wurde. Dem Ziel, die Rücklaufquote zu erhöhen, diene ein jeweils frankierter und adressierter Rückumschlag, die Eingrenzung der Bearbeitungszeit auf circa 20 Minuten sowie die Ankündigung, dass die Ergebnisse nach Abschluss der Arbeit mitgeteilt werden, damit sich die investierte Zeit für die Befragten lohnt. Auch diene die Erinnerungskarte dem Zweck, die Responsquote zu erhöhen. (vgl. Poeten 2002: 55f.; Diekmann 2010: 514ff.; Diekmann 1998: 439ff.; Schnell et al. 1995: 297, 333ff.; Bau 2003: 130f.; Seeger 2002: 95f.; Hasenbank 2001: 43)

Verständnisschwierigkeiten sind allerdings bei postalischer Befragung nicht ganz auszuräumen. Es kann nicht überprüft werden, ob die Fragen im Sinne des Forschers verstanden werden. „Diesbezüglich muß aber die Homogenität der Zielgruppe berücksichtigt werden [...]“. (Hasenbank 2001: 45) Unter Bezug auf die arbeitgebende Organisation Kirche sowie des Tätigkeitsfelds Seelsorgeeinheit kann die Zielgruppe als homogen betrachtet werden. Bei homogenen Gruppen werden Fragen tendenziell homogen aufgefasst, weshalb schriftliche Befragungen besonders geeignet sind. Es kann vorausgesetzt werden, dass auch spezielle Begriffe von den

---

<sup>379</sup> Die Fragebögen sind lediglich mit „Pastoralreferent“, „Pastoralreferentin“, „Gemeindereferent“, „Gemeindereferentin“ bezeichnet, um sie der Gruppe zuordnen zu können.

Befragten „korrekt“ verstanden werden. Zudem haben die Befragten ein recht hohes Bildungsniveau, weshalb auch ein komplexer und umfangreicher Fragebogen eingesetzt werden kann. Zu der Frage nach der Stärke der Motive wurde darüber hinaus ein Beispiel vorgegeben, um das Risiko von Missverständnissen zu minimieren. Die Pretests (siehe unten) können zusätzlich zu Modifizierungen der Fragestellungen bei Verständnisschwierigkeiten führen und sie damit bereits im Vorhinein beseitigen. Allerdings ist die Situation, in der die Daten erhoben werden, die Situation, in der ein Befragter den Fragebogen ausfüllt, nicht zu kontrollieren (externe Einflüsse). Bei postalischen, schriftlichen Befragungen ist es nicht möglich, zu sehen, wie ernsthaft der Befragte antwortet und wie und ob er beim Prozess des Beantwortens beeinflusst wird und ob auch er tatsächlich selbst antwortet. (vgl. Schnell et al. 1995: 10, 326, 333ff., 449; Schnell et al. 2011: 7, 340ff., 351f., 483; Diekmann 1998: 169, 415f., 439; Diekmann 2010: 195, 485f.; Seeger 2002: 95; Hasenbank 2001: 43ff., 49; Bau 2003: 130f.; Poeten 2002: 58; von Kutzleben 2006: 50f.)

Der Fragebogen besteht vorwiegend aus **geschlossenen Fragen** d.h. es werden Antwortmöglichkeiten vorgegeben, wobei sich der Befragte zwischen verschiedenen Antwortvorgaben entscheiden muss. Bei einigen Fragen sind **offene Ergänzungen** möglich (siehe oben: „Hybridfragen“). Diese Art wurde gewählt, um einen geringen Zeitaufwand für die Befragten zu sichern und die Vergleichbarkeit der Antworten zu garantieren. Durch die Verwendung auch offener Fragen wurde die Möglichkeit gewährt, Aufgaben/Motive zu ergänzen, die nicht bereits erwähnt wurden, um somit eine möglichst vollständige Aufzählung am Ende zu erhalten. (vgl. Schnell et al. 1995: 308ff.; Seeger 2002: 97; Hasenbank 2001: 43; Diekmann 2010: 438, 476ff.; Beller 2008: 42f.; Mayer 2013: 92ff.; Raithel 2006: 67ff.; Schnell et al. 2011: 323ff.)

Es wurde bei den Antwortmöglichkeiten neben der einfachen Zustimmung/Ablehnung zur Wahrnehmung von Aufgaben die „**Likert Skala**“ zum Ausmaß des zeitlichen Aufwands, der Stärke der Motivation und der Motive angewendet (vgl. Seeger 2002: 96; Schnell et al. 1995: 179ff.). Die Diskussion der Skalierung wird häufig und intensiv geführt - einen Einblick gibt Hasenbank 2001: 49. Diese Diskussion kann in der vorliegenden Arbeit nicht nachgezeichnet werden, daher nur ein kurzer Einblick.

Die Skala ist fünf-fach und ordinal skaliert, „[...] d.h. die Abstände zwischen den jeweiligen Skalenwerten sind nicht unbedingt gleich verteilt“. (Hasenbank 2001: 49)

Auch sind individuell unterschiedliche Interpretationen beispielsweise für die Bedeutung von 1 (sehr stark) möglich (vgl. Hasenbank 2001: 49f.; Schnell et al. 1995: 179ff.).

Die Einschätzung des zeitlichen Aufwands, der Motivationsstärke für die Aufgaben sowie die Stärke der Motive ist durchaus subjektiv. Die Skala erlaubt jedoch die Entwicklung von Rangfolgen, was Ziel der Arbeit ist. Es wurde die Antwortmöglichkeit „weiss nicht“ eingeführt, um die Befragten nicht zu einer Antwort oder Verweigerung zu zwingen. (vgl. Hasenbank 2001: 49f.; Schnell et al. 1995: 315; Schnell et al. 2011: 330f.; Raithel 2006: 68, 74; Mayer 2013: 93f.)

Die Fragebögen sind vorwiegend stark standardisiert/**strukturiert**, womit jeder Befragte der jeweiligen Gruppe zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Daten die identische Fragen und die gleichen Antwortvorgaben in jeweils identischer Formulierung sowie Reihenfolge erhielt. Zur Angabe des Alters, der Berufs- und Stellenausübungszeit und zur Ergänzung der vorgegebenen Aufgaben und Motive liegen offene Fragen vor, um durch die Vollerhebung ein möglichst vollständiges Bild zu erhalten. (vgl. Schnell et al. 1995: 298f. 301; Seeger 2002: 95f.; Diekmann 2010: 437f.; Schnell et al. 2011: 313ff.; Leonhart 2008: 23f.; Beller 2008: 42f.; Raithel 2006: 68; Hasenbank 2001: 43)

Auch mit diesem Fragebogen wurden **Pretests** durchgeführt. Dazu wurde ein männlicher/weiblicher Gemeinde- sowie männlicher/weiblicher Pastoralreferent aus dem Erzbistum Köln befragt. Dadurch konnte ein neutraler Blick von außen von Nichtbetroffenen der Hauptbefragung gewährleistet werden (siehe Anhang B, Pretests<sup>380</sup>). Durch die Pretests wurde die Verständlichkeit der Fragen und Antworten geklärt, der genaue Zeitrahmen eingeschätzt und Veränderungen im Layout vorgenommen (vgl. Schnell et al. 1995: 10, 325ff., 449; Poeten 2002: 58; Diekmann 1998: 169, 415f.; Diekmann 2010: 195, 485f.; Seeger 2002: 97; Schnell et al. 2011: 7, 340ff. 483; Hasenbank 2001: 43; von Kutzleben 2006: 50; an einigen Stellen auch ausführlich dazu).

---

<sup>380</sup> Der Kontakt zu den Interviewpartnern per mail ist aufgrund der Vertraulichkeit lediglich beim Autor vorhanden, Anhang H.

Die Pretests fanden zwischen dem 30. Juni und dem 8. Juli 2009 statt. Der daraufhin bearbeitete Fragebogen wurde noch einmal einem Interviewpartner der Pretests vorgelegt<sup>381</sup>.

---

<sup>381</sup> Aufgrund der Vertraulichkeit lediglich beim Autor vorhanden, Anhang H.

## 6.2 Auswertung

### 6.2.1 Analysemethode

Die Fragebögen wurden gemäß dem Codeplan (siehe Anhang B, Codepläne) codiert, mit einem EXCEL-Datensatz (siehe Anhang B, Datensätze<sup>382</sup>) erfasst und mit SPSS 19 ausgewertet<sup>383</sup>.

Die Eingabe der Daten wurde insgesamt drei Mal kontrolliert.

### 6.2.2 Datenbasis

#### 6.2.2.1 Gesamt

Im Rahmen der Vollerhebung wurden an 406<sup>384</sup> Personen Fragebögen verschickt. Davon wurden 275<sup>385</sup> beantwortet, das sind **67,73%**.

Bis zum 7/11/ kamen bereits 72 Antworten.

Mögliche Gründe für den insgesamt hohen Rücklauf könnten drängende Probleme der Motivation und Belastungen sowie der Wunsch nach Veränderung in den Berufen sein, die auch in einigen Zusatzbemerkungen angesprochen wurden. Darüber hinaus spielen sicherlich Bemühungen, den Rücklauf durch Rückporto, Erinnerung, adressierter Umschlag zu steigern, eine Rolle. (vgl. Poeten 2002: 58)

14 Interviewpartner haben **per mail** auf die Zusendung des Fragebogens beziehungsweise die Erinnerungskarte geantwortet. Zum einen ging es dabei um technische Fragen, wie Adressdaten, zum anderen um die Mitteilung, dass sich das

---

<sup>382</sup> Der „Datensatz22052014\_roh“ beinhaltet alle zurückgesandten Fragebögen, der Datensatz „Auswertung22052014\_bearbeitet“ enthält nicht mehr VP57 und VP175, siehe Kap. 6.2.2. Mit diesem Datensatz wurden die Berechnungen durchgeführt.

<sup>383</sup> Zur Datenaufbereitung, siehe auch Poeten 2002: 58; Schnell et al. 1995: 387ff.

<sup>384</sup> Siehe Kap. 6.1.2.2: Darunter sind nicht die Befragten der qualitativen Erhebung.

<sup>385</sup> Ein Befragter (PR männlich) hat in einem Begleitschreiben deutlich zu verstehen gegeben, dass ihn der Fragebogen nicht betrifft, da er auf Dekanatssebene arbeitet, er wurde von Beginn an nicht in den Datensatz aufgenommen. Zwei weitere Befragte wurden zunächst in den Datensatz aufgenommen, bei der dritten Kontrolle aufgrund der Unklarheit jedoch wieder entfernt (VP57 und VP 175, beide PR männlich). Alle drei zählen jedoch zur Anzahl der zurückgesandten Fragebögen dazu.



Aufgabengebiet verändert hat. Aus zwei Rückmeldungen kann auf eine grundsätzliche Arbeitsüberlastung geschlossen werden<sup>386</sup>.

#### 6.2.2.2 Vorgehen

Zur Beschreibung der Datenbasis wurde das **Alter** der Befragten erhoben sowie die Anzahl der Jahre, die sie bereits in dem **Beruf** und an der **Stelle** verbrachten. Darüber hinaus wurde nach dem **Ausbildungsweg** gefragt und nach einem eventuell vorhandenen **weiteren Berufsabschluss**. Auch sollte kurz eine Einschätzung des **Gebietes**, auf dem sich die Seelsorgeeinheit befindet, abgegeben werden.

Zur Auswertung wurden in allen Fällen die **Häufigkeiten**; zusätzlich wurde beim Alter, der Dauer der Berufsausübung sowie der bisherigen Dauer des Verbleibs in der Seelsorgeeinheit der **Mittelwert** berechnet.

---

<sup>386</sup> Aufgrund der Zusicherung der Vertraulichkeit sind die Rückmeldungen lediglich beim Autor vorhanden, Anhang H.

### 6.2.2.3 Gemeindereferenten männlich

Die Größe der Gruppe im Rahmen der Vollerhebung beträgt 60<sup>387</sup> angeschriebene Versuchspersonen. Von den insgesamt angeschriebenen 60 männlichen Gemeindereferenten kamen 47 Fragebögen, das sind **78,33%**, zurück. Zu den Ergebnissen für dieses Kapitel, siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 3\_GRmännlich, „Ausgabe\_Daten\_Personen\_Seelsorgeeinheiten\_Gruppe3“.

Das **Durchschnittsalter** beträgt 42,79 Jahre. Die **Altersgruppe** bis einschließlich 30 Jahre ist mit 8,5 % vertreten. 53,5% sind zwischen 31 und 45, weitere 38,4% zwischen 46 und 60 und keiner über 60 Jahre.

Der **Beruf** wird durchschnittlich 14,6 Jahre ausgeübt. Ein Schwerpunkt liegt zwischen 6 und 15 Jahren (34,1%). Bis fünf Jahre 21,3%, zwischen 16 und 25 Jahren 29,7% und ab 26 Jahren 14,9%, lediglich 2,1% arbeiten länger als 30 Jahre in dem Beruf; die längste Berufsausübung beträgt 31 Jahre in einem Fall.

Die **Verweildauer** an der Stelle, an welcher die Gemeindereferenten befragt wurden, beträgt durchschnittlich 8,37 Jahre. Der Bereich bis fünf Jahre bezieht sich auf 46,7% der Befragten. 40,4% sind zwischen sechs und 15 Jahren, 8,4% zwischen 16 und 25 Jahren auf der Stelle, 2,1% über 25 Jahre; die höchste Verweildauer beträgt in einem Fall 26 Jahre.

Als **Ausbildungsweg** haben 40,4% die Fachakademie für Gemeindereferenten besucht. 51% die Fachhochschule. Berufsbegleitende Ausbildungswege wurden von 6,4% gewählt. Einen **weiteren Berufsabschluss** haben 63,8%. Dazu zählen z.B. Industriekaufmann, Industriemechaniker, Bankkaufmann, Diplomphysiker usw. Die große Mehrheit mit 93,3% hat den Beruf vor der Ausbildung zum Gemeindereferenten abgeschlossen.

Die meisten Seelsorgeeinheiten der Befragten liegen mit 48,9% auf ländlich geprägtem **Gebiet**. Mischgebiete 31,9% und städtisch geprägt 17%.

---

<sup>387</sup> Die Größe der Gruppe beträgt 62 Personen. Die beiden Interviewpartner aus der qualitativen Erhebung wurden jedoch nicht erneut angeschrieben.

#### 6.2.2.4 Gemeindereferenten weiblich

Die Größe der Gruppe im Rahmen der Vollerhebung beträgt 176 angeschriebene Versuchspersonen. Von den insgesamt angeschriebenen 176<sup>388</sup> weiblichen Gemeindereferenten kamen 107 Fragebögen, das sind **60,79%**, zurück. Zu den Ergebnissen, siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 4\_GRweiblich, „Ausgabe\_Daten\_Personen\_Seelsorgeeinheiten\_Gruppe4“.

Das **Durchschnittsalter** beträgt 43,73 Jahre. Die **Altersgruppe** bis einschließlich 30 Jahre ist mit 9,3% vertreten. 42% sind zwischen 31 und 45, weitere 46,6% zwischen 46 und 60 und 1,8% über 60 Jahre.

Der **Beruf** wird durchschnittlich 12,83 Jahre ausgeübt. Ein Schwerpunkt liegt zwischen 6 und 15 Jahren (42%). Bis 5 Jahre 24,2%, zwischen 16 und 25 Jahren 22,3% und ab 26 Jahren 8,5%, lediglich 2,8% arbeiten länger als 30 Jahre in dem Beruf, die längste Berufsausübung beträgt 39 Jahre in zwei Fällen.

Die **Verweildauer** an der Stelle, an welcher die Gemeindereferentinnen befragt wurden, beträgt durchschnittlich 7,07 Jahre. Der Bereich bis 5 Jahre bezieht sich auf 51,3% der Befragten. 38,2% sind zwischen 6 und 15 Jahren, 7,4% zwischen 16 und 25 auf der Stelle, 1,8% über 25 Jahre, die höchste Verweildauer beträgt in einem Fall 39 Jahre.

Als **Ausbildungsweg** haben 44% die Fachakademien für Gemeindereferenten besucht. 38,3% die Fachhochschule. Berufsbegleitende Ausbildungswege wurden von 13,9% gewählt.

Einen **weiteren Berufsabschluss** haben 58,9%. Dazu zählen z.B. Erzieherin, Bankkauffrau, Chemielaborantin, Krankenschwester, Verwaltungsfachangestellte Beamtin, Bürokauffrau, Pädagogin, Arzthelferin usw. Die große Mehrheit mit 96,8% hat den Beruf vor der Ausbildung zur Gemeindereferentin abgeschlossen.

Die meisten Seelsorgeeinheiten der Befragten liegen mit 46,7% auf ländlich geprägtem **Gebiet**. Mischgebiete 31,8% und städtisch geprägt 20,6%.

---

<sup>388</sup> Die Größe der Gruppe beträgt 178 Personen. Die beiden Interviewpartner aus der qualitativen Erhebung wurden jedoch nicht erneut angeschrieben.

### 6.2.2.5 Pastoralreferenten männlich

Die Größe der Gruppe im Rahmen der Vollerhebung beträgt 123<sup>389</sup> angeschriebene Versuchspersonen. Von den insgesamt angeschriebenen 123 männlichen Pastoralreferenten kamen 88 Fragebögen<sup>390</sup>, das sind **71,54%**, zurück. Zu den Ergebnissen siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 1\_PRmaennlich, „Ausgabe\_Daten\_Personen\_Seelsorgeeinheiten\_Gruppe1“.

Das **Durchschnittsalter** beträgt 44,64 Jahre. Die **Altersgruppe** bis einschließlich 30 Jahren ist mit 2,4 % vertreten. 49,7% sind zwischen 31 und 45, weitere 44,9% zwischen 46 und 60 und 2,4% (2 Personen) über 60 Jahre.

Der **Beruf** wird durchschnittlich 16,07 Jahre ausgeübt. Ein Schwerpunkt liegt zwischen sechs und 15 Jahren (39,9%). Bis fünf Jahre 13%, zwischen 16 und 25 Jahren 31,9% und ab 26 Jahren 15,5%, lediglich 3,6% arbeiten länger als 30 Jahre in dem Beruf, die längste Berufsausübung beträgt 33 Jahre in zwei Fällen.

Die **Verweildauer** an der Stelle, an welcher die Pastoralreferenten befragt wurden, beträgt durchschnittlich 7,77 Jahre. Der Bereich bis fünf Jahre bezieht sich auf knapp 50% (48,3%) der Befragten. 39% sind zwischen sechs und 15 Jahren, 11,9% zwischen 16 und 25 Jahren auf der Stelle und 1,2 % ab 26 Jahre, die höchste Verweildauer beträgt in einem Fall 26 Jahre.

Als **Ausbildungsweg** haben 90,6% ein Diplomtheologiestudium absolviert. 8,3% haben ein Theologiestudium mit Staatsexamen abgeschlossen, 1,2% davon zusätzlich zum Diplomtheologiestudium.

---

<sup>389</sup> Die Größe der Gruppe beträgt 125 Personen. Die beiden Interviewpartner aus der qualitativen Erhebung wurden jedoch nicht erneut angeschrieben.

<sup>390</sup> Siehe Fußnote oben: Ein Befragter (PR männlich) hat in einem Begleitschreiben deutlich zu verstehen gegeben, dass ihn der Fragebogen nicht betrifft, da er auf Dekanats Ebene arbeitet, er wurde von Beginn an nicht in den Datensatz aufgenommen. Zwei weitere Befragte wurden zunächst in den Datensatz aufgenommen, bei der dritten Kontrolle aufgrund der Unklarheit jedoch wieder entfernt (VP57 und VP 175, beide PR männlich). Alle drei zählen jedoch zur Anzahl der erhaltenen Fragebögen dazu.

Einen **weiteren Berufsabschluss** haben 21,2%. Sie bewegen sich zwischen Maschinenschlosser, Bankkaufmann, Bürokaufmann, Herrenschneider usw. 50% haben den Abschluss vor der Ausbildung zum Pastoralreferenten abgelegt.

Die meisten Seelsorgeeinheiten der Befragten liegen auf städtisch-ländlichem **Mischgebiet** (42,4%). Städtisch geprägt sind 25,9%, ländlich geprägt sind 31,8%.

### 6.2.2.6 Pastoralreferenten weiblich

Die Größe der Gruppe im Rahmen der Vollerhebung beträgt 47<sup>391</sup> angeschriebene Versuchspersonen. Von den insgesamt angeschriebenen 47 weiblichen Pastoralreferenten kamen 33 Fragebögen, das sind **70,21%**, zurück. Zu den Ergebnissen, siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 2\_PRweiblich, „Ausgabe\_Daten\_Personen\_Seelsorgeeinheiten\_Gruppe2“.

Das **Durchschnittsalter** beträgt 42,94 Jahre. Die **Altersgruppe** bis einschließlich 30 Jahre ist mit 3% vertreten. 63,8% sind zwischen 31 und 45, weitere 33,2% zwischen 46 und 60 und keine über 60 Jahre.

Der **Beruf** wird durchschnittlich 13,7 Jahre ausgeübt. Ein Schwerpunkt liegt zwischen sechs und 15 Jahren (54,6%). Bis fünf Jahre 12,1%, zwischen 16 und 25 Jahren 24,2% und ab 26 Jahren 6%. Keine arbeitet länger als 30 Jahre in dem Beruf, die längste Berufsausübung beträgt 30 Jahre in einem Fall.

Die **Verweildauer** an der Stelle, an welcher die Pastoralreferentinnen befragt wurden, beträgt durchschnittlich 5,97 Jahre. Der Bereich bis fünf Jahre bezieht sich auf 51,5% der Befragten. 39,4% sind zwischen sechs und 15 Jahren, 6% zwischen 16 und 20 keine über 20 Jahre auf der Stelle, die höchste Verweildauer beträgt in einem Fall 20 Jahre.

Als **Ausbildungsweg** haben 84,8% ein Diplomtheologiestudium absolviert. 15,1% haben ein Theologiestudium mit Staatsexamen abgeschlossen, 3% davon zusätzlich zum Diplomtheologiestudium.

Einen **weiteren Berufsabschluss** haben 24,2%. Dazu zählen z.B. Pädagogin, Lehrerin, Rettungssanitäterin usw. Jeweils 25% haben den Abschluss vor der Ausbildung zum Pastoralreferenten, nach der Ausbildung und parallel zum Studium abgelegt, 12,5% parallel zur Berufseinführungsphase.

Die meisten Seelsorgeeinheiten der Befragten liegen mit 51,5% auf ländlich geprägtem **Gebiet**. Mischgebiete 30,3% und städtisch geprägt 18,2%.

---

<sup>391</sup> Die Größe der Gruppe beträgt 49 Personen. Die beiden Interviewpartner aus der qualitativen Erhebung wurden jedoch nicht erneut angeschrieben.

### 6.2.2.7 Zusammenfassender Vergleich der Gruppen

Zur **Rücklaufquote** ist festzuhalten, dass der größte Rücklauf bei den männlichen Gemeindeferenten (78,33%) und der geringste bei den weiblichen Gemeindeferenten (60,79%) zu verzeichnen ist.

Das **Durchschnittsalter** bewegt sich in einem sehr engen Bereich zwischen 42,79 (männliche GR) und 44,64 Jahren (männliche PR). Über die Gruppen hinweg liegt es bei 43,52. Bei der **Altersstruktur** fällt auf, dass bei den männlichen und weiblichen Pastoralreferenten im Vergleich zu den männlichen und weiblichen Gemeindeferenten die Altersgruppe unter 30 geringer vertreten ist, was an der längeren Ausbildungszeit durch ein Hochschulstudium bei der Gruppe der PastoralreferentInnen liegen könnte. Auch ist auffallend, dass über alle Gruppen hinweg nur vier Personen über 60 Jahre alt sind, was die angesprochene berufliche Belastung der pastoralen Laienmitarbeiter bestätigt. Der Altersschwerpunkt liegt insgesamt über die Gruppen hinweg zwischen 31 und 45 Jahren, wobei die weiblichen Gemeindeferenten mit knapp 47% ihren Altersschwerpunkt in der Klasse 46-60 haben.

Der **Beruf** wird über die Gruppen hinweg durchschnittlich zwischen 12,83-16,07 Jahren zum Erhebungszeitpunkt ausgeübt. Spitzenreiter sind die männlichen Pastoralreferenten mit 16,07 Jahren. Weibliche Laienmitarbeiter üben den Beruf durchschnittlich am kürzesten aus, was durch Elternzeiten bedingt sein kann. Der Schwerpunkt über die Gruppen liegt zwischen 6-15 Jahren, der Durchschnitt über alle vier Gruppen bei 14,3 Jahren.

Die **Verweildauer auf der Stelle** beträgt zum Erhebungszeitpunkt durchschnittlich zwischen 5,97 und 8,37 Jahren, an der Spitze stehen die männlichen Gemeindeferenten, am Ende die weiblichen Pastoralreferenten. Der Schwerpunkt liegt auf einem Zeitraum bis 5 Jahre, zumeist um die 50%. Durchschnittlich waren die pastoralen Laienmitarbeiter zum Erhebungszeitpunkt 7,29 Jahre an der Stelle.

Zumeist wurde bei den PastoralreferentInnen **der Weg** eines Diplomstudiums gewählt (zwischen circa 85% und circa 91%), selten der Abschluss Staatsexamen (zwischen etwa 8% und etwa 15%). Bei den GemeindeferentInnen wurde

vorwiegend ein Studium an der Fachakademie oder Fachhochschule absolviert, männliche Gemeindeferenten mehrheitlich FH, weibliche mehrheitlich Fachakademie.

Die meisten GemeindeferentInnen haben einen **weiteren Berufsabschluss**, zwischen circa 59% (weibliche) und 64% (männliche). Auf lediglich circa 21% (männliche) und 24 % (weibliche) PastoralreferentInnen trifft dies zu.

Das **Gebiet der Seelsorgeeinheit** ist über die Gruppen hinweg, mit Ausnahme der männlichen Pastoralreferenten, mehrheitlich ländlich geprägt.

Siehe auch Tabelle 7.



## 6.2.3 Ergebnisse: Aufgaben und Motive

### 6.2.3.1 Vorgehen

Im Folgenden wird die Frage nach den **Aufgaben** pastoraler Laienmitarbeiter beantwortet. In einem ersten Schritt werden die Aufgaben nach der **Häufigkeit ihrer Wahrnehmung** aufgelistet. In einem Zweiten deren Bedeutung im Rahmen des **zeitlichen Aufwands** während eines Jahres sowie die **Motivationsstärke**; dafür werden für die jeweiligen Aufgaben die **Mediane** der Skalenwerte berechnet und aufgrund dessen Rangfolgen der Aufgaben gebildet. Grund für die Wahl des Medians ist die Ordinalskala. „Bei einer Ordinalskala sind die Abstände zwischen den Skalenwerten nicht sinnvoll interpretierbar.“ (Diekmann 1998: 252)

Auch wird deren Verhältnis zueinander nicht von allen Befragten gleich gesehen (vgl. Kap. 6.1.2.2).

Die farbliche Kennzeichnung gibt die Zuordnung der Aufgaben zu den Grunddiensten (**Martyria**, **Liturgie**, **Diakonie**) an. Ohne Markierung sind „sonstige Aufgaben“ aufgeführt. Einzelne Aufgaben können sicherlich zu mehreren Grunddiensten zugeordnet werden, weshalb die Markierung lediglich den schwerpunktmäßigen Charakter einer Aufgabe angibt, siehe dazu Kap. 3.2.1.2.

Zur Berechnung des zeitlichen Aufwands sowie der Motivationsstärke für die einzelnen Grunddienste wird der **Durchschnitt der Mediane** der dazugehörigen Aufgaben berechnet.

Zur Beantwortung der Frage, ob die Mitarbeiter eher **ex- oder intrinsisch motiviert** sind, werden zunächst die vorgelegten Motive zur ex- und intrinsischen Motivart sortiert (siehe Anhang A, Ergebnisse anonymisiert, „Aufgaben\_und\_Motive\_Systematisierung\_oeffentlich“), dann die **Mediane** der jeweiligen Motive gebildet und der **Durchschnittswert** die jeweilige Motivart berechnet. Einzelne Motive können auch hier sicherlich sowohl zu ex- als auch intrinsischen Motivarten zugeordnet werden. Die Zuordnung erfolgt schwerpunktmäßig.

Die im Rahmen der **offenen Frage** nach den Aufgaben und Motiven eingegebenen Antworten wurden folgendermaßen ausgewertet:

Bei den **Aufgaben** wurden zunächst die Häufigkeiten der einzelnen von den Befragten angegebenen Aufgaben berechnet, diese den Grundfunktionen zugeordnet, entsprechend sortiert und durch Addition der Häufigkeiten der einzelnen zu den jeweiligen Grundfunktionen zählenden Aufgaben berechnet, wie oft Aufgaben zu den einzelnen Grundfunktionen genannt wurden.

Ein ähnliches Vorgehen wurde bei den **Motiven** angewandt: Zunächst wurden die Häufigkeiten der angegebenen Motive berechnet, anschließend wurden sie der ex- und intrinsischen Motivart zugeordnet und durch Addition deren jeweilige Bedeutung ermittelt.

Siehe zu den Ergebnissen dieser und aller weiterer Gruppen auch die zusammenfassende Tabelle 7.

### 6.2.3.2 Gemeindereferenten männlich

Von dieser Gruppe (Rücklauf absolut 47) werden die im Folgenden aufgeführten **Aufgaben** wahrgenommen (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe3\_GRmaennlich, „Ausgabe\_Aufgabenwahrnehmung\_Gruppe3“).

Religionsunterricht	47 VP	100,0%
Teambesprechungen	47 VP	100,0%
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	45 VP	95,7%
Pfarrgemeinderatsarbeit	45 VP	95,7%
Projekte	43 VP	91,5%
Erstkommunionvorbereitung	40 VP	85,1%
Jugendarbeit	38 VP	80,9%
Öffentlichkeitsarbeit	38 VP	80,9%
Firmvorbereitung	36 VP	76,6%
Andachten	32 VP	68,1%
Familienarbeit	29 VP	61,7%
Ministrantenarbeit	28 VP	59,6%
Liturgieausschuss	23 VP	48,9%
Beerdigungsdienst	20 VP	42,6%

Analysiert man die Aufgaben im Blick auf den **zeitlichen Aufwand**, ergibt sich folgendes Bild (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe3\_GRmaennlich, „Ausgabe\_Aufgaben\_Zeit\_Gruppe3“).

(erste und zweite Spalte Angabe der Häufigkeiten in absoluten Zahlen und in Prozent, dritte Spalte Median):

<b>Erstkommunionvorbereitung</b>	40 VP	85,1%	4,00
<b>Religionsunterricht</b>	47 VP	100,0%	3,00
<b>Firmvorbereitung</b>	36 VP	76,6%	3,00
<b>Jugendarbeit</b>	38 VP	80,9%	3,00
<b>Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen</b>	45 VP	95,7%	3,00
<b>Projekte</b>	43 VP	91,5%	3,00
Teambesprechungen	47 VP	100,0%	3,00
<b>Pfarrgemeinderatsarbeit</b>	45 VP	95,7%	3,00
<b>Familienarbeit</b>	29 VP	61,7%	3,00
<b>Ministrantenarbeit</b>	28 VP	59,6%	3,00
<b>Beerdigungsdienst</b>	20 VP	42,6%	3,00
<b>Liturgieausschuss</b>	23 VP	48,9%	2,00
<b>Andachten</b>	32 VP	68,1%	2,00
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	38 VP	80,9%	2,00

Die **Motivationsstärke** für die Aufgaben gibt folgende Reihenfolge wieder (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe3\_GRmaennlich, „Ausgabe\_Aufgaben\_Motivation\_Gruppe3“):  
(erste und zweite Spalte Angabe der Häufigkeiten in absoluten Zahlen und in Prozent, dritte Spalte Median):

Beerdigungsdienst	20 VP	42,6%	5,00
Erstkommunionvorbereitung	40 VP	85,1%	4,00
Firmvorbereitung	36 VP	76,6%	4,00
Jugendarbeit	38 VP	80,9%	4,00
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	45 VP	95,7%	4,00
Projekte	43 VP	91,5%	4,00
Familienarbeit	29 VP	61,7%	4,00
Ministrantenarbeit	28 VP	59,6%	4,00
Andachten	32 VP	68,1%	3,50
Religionsunterricht	47 VP	100,0%	3,00
Liturgieausschuss	23 VP	48,9%	3,00
Teambesprechungen	47 VP	100,0%	3,00
Pfarrgemeinderatsarbeit	45 VP	95,7%	3,00
Öffentlichkeitsarbeit	38 VP	80,9%	3,00

Schwerpunkt der **Aufgabenwahrnehmung** liegt auf dem Grunddienst Martyria. Die meisten Aufgaben (10) beziehen sich darauf, gefolgt von drei Aufgaben zur Liturgie und einer sonstigen Aufgabe. Der höchste Median des **zeitlichen Aufwands** (3,0) liegt bei den sonstigen Aufgaben, die allerdings nur mit den Teambesprechungen vertreten sind, knapp gefolgt von Martyria (2,9) und Liturgie (2,66).

Bei der Stärke der **Motivation** liegt die Liturgie mit einem Durchschnittsmedian von 4,16 vorne, gefolgt von Martyria (3,6) und Sonstigem (3,0). Für die Berechnung der Durchschnittsmediane, siehe Anhang B, Auswertung, Grundaufg\_alle, „Ausgabe\_Mittelwerte\_Grundaufgaben\_gruppenübergreifend“<sup>392</sup>.

<sup>392</sup> Die Datensätze dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Grundaufg\_alle.

Durch die Möglichkeit für die Befragten, Aufgaben im Fragebogen **selbst zu ergänzen**, wurden vor allem Aufgaben um Bereich Martyria genannt (36), 34 selbst genannte Aufgaben zählen zur Diakonie und keine zur Liturgie; 18 sonstige Aufgaben wurden eingefügt. Dies bestätigt den Aufgabenschwerpunkt bei Martyria. Siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 3\_GRmaennlich, selbst eingefügte, „Aufgaben\_Gruppe3“<sup>393</sup> und Anhang B, Auswertung, „Zuordnung selbst eingefuegter Aufgaben zu Grundfunktionen\_gruppenübergreifend“.

Bei einem **Vergleich** von zeitlichem Aufwand und Motivationsstärke für die einzelnen Aufgaben, siehe Tabelle 7, stellt man bei vier Aufgaben identische Werte fest, bei acht Aufgaben Differenzen von einem Punkt. Lediglich beim Beerdigungsdienst liegt die Motivation bei 5,0 aber die zeitliche Bedeutung bei 3,0. Ähnlich verhält sich dies bei Andachten mit einem zeitlichen Aufwand von 2,0 und einer Motivation von 3,5. In keinem Fall ist die Bedeutung der Aufgabe im Rahmen des zeitlichen Aufwands größer als die Motivation dafür. Entweder sind der zeitliche Aufwand und die Motivation identisch oder die Motivation für eine Aufgabe ist größer als ihre Bedeutung im Rahmen des zeitlichen Aufwands.

**Nach Analyse der Motive ergibt sich extrinsisch ein Durchschnittsmedian von 3,5 und intrinsisch von 3,64** (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 3\_GRmaennlich, „Ausgabe\_extrinsische\_Motive\_Gruppe3“, „Ausgabe\_intrinsische\_Motive\_Gruppe3“ und Anhang B, Auswertung, Motive\_alle, „Ausgabe\_Mittelwert\_Motive\_gruppenübergreifend“<sup>394</sup>).

**Eigene Eingaben bestätigen die Tendenz einer intrinsischen Motivstruktur.** 21 Mal wurden intrinsische Motive angegeben, nur zwei Mal extrinsische (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 3\_GRmaennlich, selbst eingefügte, „Motive\_Gruppe3“<sup>395</sup>).

---

<sup>393</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Gruppe 3\_GRmaennlich, selbst eingefügte.

<sup>394</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Motive\_alle.

<sup>395</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Gruppe 3\_GRmaennlich, selbst eingefügte.

Intrinsische Motivation ist ihrem Wesen nach auf das **Organisationsziel** gerichtet, siehe Kap. 5.2.3 und 5.3. Die Werte der auf die Organisationsziele der Seelsorgeeinheit und damit die Grundfunktionen gerichteten Motive bestätigen dies deutlich.

Z.B. Glaube an Gott 5,0  
Glaube vermitteln 4,0

### 6.2.3.3 Gemeindereferenten weiblich

Die weiblichen Gemeindereferenten (Rücklauf absolut: 107) nehmen folgende **Aufgaben** wahr (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe4\_GRweiblich, „Ausgabe\_Aufgabenwahrnehmung\_Gruppe4“).

Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	105 VP	98,1%
Religionsunterricht	104 VP	97,2%
Arbeit mit Kindern	96 VP	89,7%
Erstkommunionvorbereitung	91 VP	85,0%
Begleitung von Einzelnen	88 VP	82,2%
Ökumenearbeit	72 VP	67,3%
Familienarbeit	67 VP	62,6%
Jugendarbeit	60 VP	56,1%
Firmvorbereitung	53 VP	49,5%
Caritatarbeit	32 VP	29,9%

Analysiert man die Aufgaben im Blick auf den **zeitlichen Aufwand**, ergibt sich folgendes Bild (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe4\_GRweiblich, „Ausgabe\_Aufgaben\_Zeit\_Gruppe4“).

(erste und zweite Spalte Angabe der Häufigkeiten in absoluten Zahlen und in Prozent, dritte Spalte Median):

Erstkommunionvorbereitung	91 VP	85,0%	4,00
Firmvorbereitung	53 VP	49,5%	4,00
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	105 VP	98,1%	3,00
Religionsunterricht	104 VP	97,2%	3,00
Familienarbeit	67 VP	62,6%	3,00
Arbeit mit Kindern	96 VP	89,7%	3,00
Jugendarbeit	60 VP	56,1%	3,00
Begleitung von Einzelnen	88 VP	82,2%	3,00
Caritatarbeit	32 VP	29,9%	2,00
Ökumenearbeit	72 VP	67,3%	2,00



Die Rangfolge der **Motivationsstärke** ergibt sich folgendermaßen (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe4\_GRweiblich, „Ausgabe\_Aufgaben\_Motivation\_Gruppe4“):  
(erste und zweite Spalte Angabe der Häufigkeiten in absoluten Zahlen und in Prozent, dritte Spalte Median):

Begleitung von Einzelnen	88 VP	82,2%	5,00
Erstkommunionvorbereitung	91 VP	85,0%	4,00
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	105 VP	98,1%	4,00
Religionsunterricht	104 VP	97,2%	4,00
Caritatarbeit	32 VP	29,9%	4,00
Familienarbeit	67 VP	62,6%	4,00
Arbeit mit Kindern	96 VP	89,7%	4,00
Jugendarbeit	60 VP	56,1%	4,00
Firmvorbereitung	53 VP	49,5%	3,00
Ökumenearbeit	72 VP	67,3%	3,00

Schwerpunkt der **Aufgabenwahrnehmung** liegt auf dem Grunddienst Martyria. Die meisten Aufgaben (7) beziehen sich darauf, gefolgt von Diakonie (2) und Liturgie (1). In der Bedeutung des **zeitlichen Aufwands** liegt Martyria mit einem Durchschnittsmedian von 3,14 an erster Stelle, knapp gefolgt von Liturgie mit 3,0; es wird allerdings bei der Liturgie nur eine Aufgabe genannt. Die Diakonie liegt bei 2,5.

Bei der Stärke der **Motivation** liegt Diakonie mit 4,5 vor Liturgie mit 4,0 und Martyria mit 3,71. Für die Berechnung der Durchschnittsmediane, siehe Anhang B, Auswertung, Grundaufg\_alle, „Ausgabe\_Mittelwerte\_Grundaufgaben\_gruppenübergreifend“<sup>396</sup>.

Durch die Möglichkeit für die Befragten, Aufgaben im Fragebogen **selbst zu ergänzen**, wurden vor allem Aufgaben um Bereich Martyria genannt (105), 62 selbst genannte Aufgaben zählen zur Diakonie, 20 zur Liturgie; 47 sonstige Aufgaben wurden eingefügt. Der Schwerpunkt der Aufgabenwahrnehmung im Bereich Martyria bestätigt sich damit. Siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 4\_GRweiblich, selbst

<sup>396</sup> Die Datensätze dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Grundaufg\_alle.

eingefügtes, „Aufgaben\_Gruppe4“<sup>397</sup> und Anhang B, Auswertung, „Zuordnung selbst eingefuegter Aufgaben zu Grundfunktionen\_gruppenübergreifend“.

Bei einem **Vergleich** von zeitlichem Aufwand und Motivationsstärke für die einzelnen Aufgaben (siehe Tabelle 7) stellt man bei einer Aufgabe identische Werte fest, bei sechs Aufgaben Differenzen von einem Punkt. Lediglich bei der Begleitung von Einzelnen und der Caritasarbeit ist die Motivation um jeweils zwei Punkte höher als der zeitliche Aufwand.

In lediglich einem Fall ist die Bedeutung der Aufgabe im Rahmen des zeitlichen Aufwands größer als die Motivation dafür: Die Firmvorbereitung (Unterschied ein Punkt).

**Nach Analyse der Motive ergibt sich extrinsisch ein Durchschnittsmedian von 2,5 und intrinsisch von 4,05** (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 4\_GRweiblich, „Ausgabe\_extrinsische\_Motive\_Gruppe4“, „Ausgabe\_intrinsische\_Motive\_Gruppe4“ und Anhang B, Auswertung, Motive\_alle, „Ausgabe\_Mittelwert\_Motive\_gruppenübergreifend“<sup>398</sup>).

**Eigene Eingaben bestätigen die starke Tendenz einer intrinsischen Motivstruktur.** 59 Mal wurden intrinsische Motive angegeben, nur zwei Mal extrinsische (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 4\_GRweiblich, selbst eingefügtes, „Motive\_Gruppe4“<sup>399</sup>).

Die Werte der auf die **Organisationsziele** der Seelsorgeeinheit gerichteten intrinsischen Motive bestätigen auch hier deutlich die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Sendung und das Heil beziehungsweise die dazugehörenden Grundfunktionen:

Z.B. Glaube an Gott	5,0
Glaubensbegeisterung vermitteln	4,0

---

<sup>397</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Gruppe 4\_GRweiblich, selbst eingefügtes.

<sup>398</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Motive\_alle.

<sup>399</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Gruppe 4\_GRweiblich, selbst eingefügtes.

#### 6.2.3.4 Pastoralreferenten männlich

Die männlichen Pastoralreferenten (gewerteter Rücklauf absolut: 85) haben folgendes **Aufgabenportfolio** (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe1\_PRmaennlich, „Ausgabe\_Aufgabenwahrnehmung\_Gruppe1“).

Pfarrgemeinderatsarbeit	78 VP	91,8%
Projekte	77 VP	90,6%
Begleitung von Einzelnen	73 VP	85,9%
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	72 VP	84,7%
Ökumenearbeit	72 VP	84,7%
Firmvorbereitung	67 VP	78,8%
Arbeit mit Kindern	66 VP	77,6%
Religionsunterricht	66 VP	77,6%
Familienarbeit	62 VP	72,9%
Erwachsenenbildung	57 VP	67,1%
Beerdigungsdienst	49 VP	57,6%
Glaubenskurse	41 VP	48,2%
Erstkommunionvorbereitung	41 VP	48,2%
Caritatarbeit	35 VP	41,2%
Taufvorbereitung	18 VP	21,2%
Ehepastoral	16 VP	18,8%
Paarbegleitung	14 VP	16,5%
Nachbarschaftshilfe	4 VP	4,7%

Analysiert man die Aufgaben im Blick auf den **zeitlichen Aufwand**, ergibt sich folgendes Bild (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe1\_PRmaennlich, „Ausgabe\_Aufgaben\_Zeit\_Gruppe1“).

(erste und zweite Spalte Angabe der Häufigkeiten in absoluten Zahlen und in Prozent, dritte Spalte Median):

Firmvorbereitung	67 VP	78,8%	4,00
Erstkommunionvorbereitung	41 VP	48,2%	4,00
Religionsunterricht	66 VP	77,6%	3,00
Pfarrgemeinderatsarbeit	78 VP	91,8%	3,00
Arbeit mit Kindern	66 VP	77,6%	3,00
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	72 VP	84,7%	3,00
Ökumenearbeit	72 VP	84,7%	3,00
Erwachsenenbildung	57 VP	67,1%	3,00
Beerdigungsdienst	49 VP	57,6%	3,00
Caritasaarbeit	35 VP	41,2%	3,00
Ehepastoral	16 VP	18,8%	2,00
Familienarbeit	62 VP	72,9%	2,00
Projekte	77 VP	90,6%	2,00
Glaubenskurse	41 VP	48,2%	2,00
Taufvorbereitung	18 VP	21,2%	2,00
Paarbegleitung	14 VP	16,5%	2,00
Nachbarschaftshilfe	4 VP	4,7%	2,00
Begleitung von Einzelnen	73 VP	85,9%	2,00

Folgende Reihenfolge der **Motivationsstärke** ergibt sich (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe1\_PRmaennlich, „Ausgabe\_Aufgaben\_Motivation\_Gruppe1“): (erste und zweite Spalte Angabe der Häufigkeiten in absoluten Zahlen und in Prozent, dritte Spalte Median):

Beerdigungsdienst	49 VP	57,6%	5,00
Ehepastoral	16 VP	18,8%	4,50
Familienarbeit	62 VP	72,9%	4,00
Firmvorbereitung	67 VP	78,8%	4,00
Arbeit mit Kindern	66 VP	77,6%	4,00
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	72 VP	84,7%	4,00
Ökumenearbeit	72 VP	84,7%	4,00
Glaubenskurse	41 VP	48,2%	4,00
Erwachsenenbildung	57 VP	67,1%	4,00
Taufvorbereitung	18 VP	21,2%	4,00
Paarbegleitung	14 VP	16,5%	4,00
Erstkommunionvorbereitung	41 VP	48,2%	4,00
Caritatarbeit	35 VP	41,2%	4,00
Nachbarschaftshilfe	4 VP	4,7%	4,00
Begleitung von Einzelnen	73 VP	85,9%	4,00
Projekte	77 VP	90,6%	3,00
Religionsunterricht	66 VP	77,6%	3,00
Pfarrgemeinderatsarbeit	78 VP	91,8%	3,00

Schwerpunkt der **Aufgabenwahrnehmung** liegt auf dem Grunddienst Martyria. Die meisten Aufgaben (9) beziehen sich darauf; fünf Aufgaben beziehen sich auf Diakonie und vier auf Liturgie. Der Durchschnitt der Mediane des **zeitlichen Aufwands** ist ebenfalls bei Martyria am höchsten (2,88), gefolgt von Liturgie (2,5) und Diakonie (2,4).

Bei der Stärke der **Motivation** liegt die Liturgie mit einem Durchschnitt der Mediane bei 4,37 vor Diakonie mit 4,0 und Martyria mit 3,66. Für die die Berechnung der

Durchschnittsmediane, siehe Anhang B, Auswertung, Grundaufg\_alle, „Ausgabe\_Mittelwerte\_Grundaufgaben\_gruppenübergreifend“<sup>400</sup>.

Durch die Möglichkeit für die Befragten, Aufgaben im Fragebogen **selbst zu ergänzen**, wurden vor allem Aufgaben um Bereich Martyria genannt (96), 47 selbst genannte Aufgaben zählen zu Diakonie und vier zur Liturgie; 32 sonstige Aufgaben wurden eingefügt. Dies bestätigt den Schwerpunkt der Aufgabenwahrnehmung bei Martyria. Siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 1\_PRmaennlich, selbst eingefügtes, „Aufgaben\_Gruppe1“<sup>401</sup> und Anhang B, Auswertung, „Zuordnung selbst eingefuegter Aufgaben zu Grundfunktionen\_gruppenübergreifend“.

Bei einem **Vergleich** von zeitlichem Aufwand und Motivationsstärke für die einzelnen Aufgaben (siehe Tabelle 7) stellt man bei vier Aufgaben identische Werte fest, bei sechs Aufgaben Differenzen zwischen zeitlichem Aufwand und Motivation von einem Punkt, häufiger jedoch Differenzen, die über einen Punkt hinausgehen. Dies betrifft Beerdigungsdienst, Ehepastoral, Familienarbeit, Glaubenskurse, Taufvorbereitung, Paarbegleitung, Nachbarschaftshilfe, Begleitung von Einzelnen. Insgesamt kennzeichnen die Differenzen jedoch immer eine Motivation für eine Aufgabe, die höher ist als deren Bedeutung im Rahmen des zeitlichen Aufwands.

**Nach Analyse der Motive ergibt sich extrinsisch ein Durchschnittsmedian von 2,75 und intrinsisch von 4,09** (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 1\_PRmaennlich, „Ausgabe\_extrinsische\_Motive\_Gruppe1“, „Ausgabe\_intrinsische\_Motive\_Gruppe1“ und Anhang B, Auswertung, Motive\_alle, „Ausgabe\_Mittelwert\_Motive\_gruppenübergreifend“<sup>402</sup>).

---

<sup>400</sup> Die Datensätze dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Grundaufg\_alle.

<sup>401</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Gruppe 1\_PRmaennlich, selbst eingefügtes.

<sup>402</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Motive\_alle.

**Eigene Eingaben bestätigen die Tendenz einer klar intrinsischen Motivstruktur.**

40 Mal wurden intrinsische Motive angegeben, nur drei Mal extrinsische (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 1\_PRmaennlich, selbst eingefügtes, „Motive\_Gruppe1“<sup>403</sup>).

Die Werte der intrinsischen Motive bestätigen auch hier deutlich die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die **Organisationsziele**:

Z.B. Glaube an Gott	5,0
Christliches Welt- und Menschenbild vermitteln	4,0
Glaube vermitteln	4,0
Glaubenserfahrungen ermöglichen	4,0
Glaubensbegeisterung vermitteln	4,0
Gotteserfahrungen ermöglichen	4,0

---

<sup>403</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Gruppe 1\_PRmaennlich, selbst eingefügtes.

### 6.2.3.5 Pastoralreferenten weiblich

Die weiblichen Pastoralreferenten (Rücklauf absolut: 33) nehmen Folgendes **Aufgabenportfolio wahr** (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe2\_PRweiblich, „Ausgabe\_Aufgabenwahrnehmung\_Gruppe2“).

Teambesprechungen	33 VP	100%
Konferenzen	31 VP	93,9%
Austausch mit KollegInnen	31 VP	93,9%
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	31 VP	93,9%
Begleitung von Ehrenamtlichen	30 VP	90,9%
Teilnahme an Fortbildungen	30 VP	90,9%
Pfarrgemeinderatsarbeit	28 VP	84,8%
Begleitung von Einzelnen	28 VP	84,8%
Projekte	26 VP	78,8%
Predigtdienst	25 VP	75,8%
Religionsunterricht	23 VP	69,7%
Erwachsenenbildung	23 VP	69,7%
Firmvorbereitung	21 VP	63,6%
Beerdigungsdienst	20 VP	60,6%
Glaubensgesprächskreise	16 VP	48,5%
Erstkommunionvorbereitung	15 VP	45,5%
Besuchsdienst	15 VP	45,5%
Altenseelsorge	11 VP	33,3%
Caritatarbeit	8 VP	24,2%
Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung	2 VP	6,1%
Betreuung Hauptamtlicher in der Altenbetreuung	1 VP	3,0%



Analysiert man die Aufgaben im Blick auf den **zeitlichen Aufwand**, ergibt sich folgendes Bild (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe2\_PRweiblich, „Ausgabe\_Aufgaben\_Zeit\_Gruppe2“):  
(erste und zweite Spalte Angabe der Häufigkeiten in absoluten Zahlen und in Prozent, dritte Spalte Median):

Erstkommunionvorbereitung	15 VP	45,5%	4,00
Begleitung von Ehrenamtlichen	30 VP	90,9%	4,00
Caritatarbeit	8 VP	24,2%	3,50
Firmvorbereitung	21 VP	63,6%	3,00
Besuchsdienst	15 VP	45,5%	3,00
Beerdigungsdienst	20 VP	60,6%	3,00
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	31 VP	93,9%	3,00
Glaubensgesprächskreise	16 VP	48,5%	3,00
Teambesprechungen	33 VP	100%	3,00
Pfarrgemeinderatsarbeit	28 VP	84,8%	3,00
Religionsunterricht	23 VP	69,7%	3,00
Projekte	26 VP	78,8%	3,00
Begleitung von Einzelnen	28 VP	84,8%	2,50
Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung	2 VP	6,1%	2,50
Konferenzen	31 VP	93,9%	2,00
Austausch mit KollegInnen	31 VP	93,9%	2,00
Predigtendienst	25 VP	75,8%	2,00
Teilnahme an Fortbildungen	30 VP	90,9%	2,00
Altenseelsorge	11 VP	33,3%	2,00
Erwachsenenbildung	23 VP	69,7%	2,00
Betreuung Hauptamtlicher in der Altenbetreuung	1 VP	3,0%	1,00

Die Stärke der **Motivation** für die Aufgaben gibt folgende Rangfolge wieder (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 2\_PRweiblich, „Ausgabe\_Aufgaben\_Motivation\_Gruppe2“):

(erste und zweite Spalte Angabe der Häufigkeiten in absoluten Zahlen und in Prozent, dritte Spalte Median):

Beerdigungsdienst	20 VP	60,6%	5,00
Glaubensgesprächskreise	16 VP	48,5%	5,00
Begleitung von Ehrenamtlichen	30 VP	90,9%	4,50
Caritatarbeit	8 VP	24,2%	4,00
Besuchsdienst	15 VP	45,5%	4,00
Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	31 VP	93,9%	4,00
Austausch mit KollegInnen	31 VP	93,9%	4,00
Projekte	26 VP	78,8%	4,00
Predigtendienst	25 VP	75,8%	4,00
Begleitung von Einzelnen	28 VP	84,8%	4,00
Teilnahme an Fortbildungen	30 VP	90,9%	4,00
Erstkommunionvorbereitung	15 VP	45,5%	4,00
Altenseelsorge	11 VP	33,3%	4,00
Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung	2 VP	6,1%	4,00
Erwachsenenbildung	23 VP	69,7%	4,00
Firmvorbereitung	21 VP	63,6%	3,00
Teambesprechungen	33 VP	100%	3,00
Pfarrgemeinderatsarbeit	28 VP	84,8%	3,00
Konferenzen	31 VP	93,9%	3,00
Religionsunterricht	23 VP	69,7%	3,00
Betreuung Hauptamtlicher in der Altenbetreuung	1 VP	3,0%	3,00

Schwerpunkt der **Aufgabenwahrnehmung** liegt bei der Diakonie (acht Aufgaben), gefolgt von Martyria mit sieben Aufgaben, Sonstigem mit vier und Liturgie mit zwei. Die Durchschnitte der Mediane der **zeitlichen Bedeutung** sind zwischen Martyria und Liturgie identisch (3,0). Diakonie liegt bei 2,56 und der Bereich der sonstigen Aufgaben bei 2,25.

Bei der Stärke der **Motivation** liegt die Liturgie bei 4,5, gefolgt von Diakonie (3,93), Martyria (3,71) und Sonstigem (3,5).

Für die die Berechnung der Durchschnittsmediane, siehe Anhang B, Auswertung, Grundaufg\_alle, „Ausgabe\_Mittelwerte\_Grundaufgaben\_gruppenübergreifend“<sup>404</sup>.

Durch die Möglichkeit für die Befragten, Aufgaben im Fragebogen **selbst zu ergänzen**, wurden vor allem Aufgaben um Bereich Martyria genannt (42), 13 selbst genannte Aufgaben zählen zur Diakonie und zwei zur Liturgie; vier sonstige Aufgaben wurden eingefügt. Siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 2\_PRweiblich, selbst eingefügtes, „Aufgaben\_Gruppe2“<sup>405</sup> und Anhang B, Auswertung, „Zuordnung selbst eingefuegter Aufgaben zu Grundfunktionen\_gruppenübergreifend“.

Bei einem **Vergleich** von zeitlichem Aufwand und Motivationsstärke (siehe Tabelle 7) stellt man bei fünf Aufgaben identische Werte fest, sechs Aufgaben unterscheiden sich um einen halben oder einen Punkt, zehn Aufgaben um mehr als einen Punkt. Dies betrifft Beerdigungsdienst, Glaubensgesprächskreise, Begleitung von Einzelnen, Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung, Austausch mit KollegInnen Predigtdienst, Teilnahme an Fortbildungen, Altenseelsorge, Erwachsenenbildung, Betreuung Hauptamtlicher in der Altenbetreuung.

In keinem Fall ist die Bedeutung der Aufgabe im Rahmen des zeitlichen Aufwands größer als die Motivation dafür. Entweder sind der zeitliche Aufwand und die Motivation identisch oder die Motivation für eine Aufgabe ist größer als ihre Bedeutung im Rahmen des zeitlichen Aufwands.

**Nach Analyse der Motive ergibt sich extrinsisch ein Durchschnittsmedian von 2,66 und intrinsisch von 3,91** (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 2\_PRweiblich, „Ausgabe\_extrinsische\_Motive\_Gruppe2“, „Ausgabe\_intrinsische\_Motive\_Gruppe2“ und Anhang B, Auswertung, Motive\_alle, „Ausgabe\_Mittelwert\_Motive\_gruppenübergreifend“<sup>406</sup>).

---

<sup>404</sup> Die Datensätze dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Grundaufg\_alle.

<sup>405</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Gruppe 2\_PRweiblich, selbst eingefügtes.

<sup>406</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Motive\_alle.

**Eigene Eingaben bestätigen die Tendenz einer klar intrinsischen Motivstruktur.**

13 Mal wurden intrinsische Motive angegeben, nur ein Mal extrinsische (siehe Anhang B, Auswertung, Gruppe 2\_PRweiblich, selbst eingefügtes, „Motive\_Gruppe2“<sup>407</sup>).

Die intrinsischen Motive spiegeln auch bei dieser Gruppe die deutliche Ausrichtung auf die **Organisationsziele** der Seelsorgeeinheit wieder:

Z.B.	Glaube an Gott	5,0
	Gottesehrungen ermöglichen	4,5
	Glaube vermitteln	4,0
	Glaubensbegeisterung vermitteln	4,0
	Wort Gottes verkünden	4,0

---

<sup>407</sup> Die Datensätze und Berechnungen dazu ebenfalls Anhang B, Auswertung, Gruppe 2\_PRweiblich, selbst eingefügtes.

### 6.2.3.6 Zusammenfassender Vergleich der Gruppen

Ein Vergleich der **Aufgabenportfolios** zwischen den Gruppen ergibt eine hohe Bedeutung des Grundvollzugs Martyria. Bis auf die weiblichen Pastoralreferenten betreffen die meisten Aufgaben Martyria; auch bei den Pastoralreferentinnen liegen die Aufgaben der Diakonie lediglich knapp vorne. Dies wird auch durch die Aufgaben, die von den Befragten selbst eingegeben wurden, bestätigt. Die meisten Aufgaben wurden im Bereich der Martyria genannt.

Auch in der Rangfolge des **zeitlichen Aufwands** liegt **Martyria**, mit Ausnahme der männlichen Gemeindeferenten, an erster Stelle; bei den männlichen Gemeindeferenten liegt Martyria lediglich mit einem Unterschied von 0,1 zu den nur mit einer Aufgabe vertretenen „sonstigen Aufgaben“ an zweiter Stelle.

Im Rahmen eines zusammenfassenden Blicks auf die Motivationsstärke (siehe Tabelle 7) fällt zunächst eine insgesamt **hohe Motivation** für die einzelnen Aufgaben auf. Kein Motivationswert liegt unter drei; berechnet man insgesamt die Durchschnittsmotivation kommt man auf einen Wert von 3,83 (GR männlich 3,67; GR weiblich 3,9; PR männlich 3,91; PR weiblich 3,83).

Die Motivation für **liturgische Aufgaben** ist, bis auf die weiblichen Gemeindeferenten, gruppenübergreifend am höchsten.

**Bei lediglich einer Aufgabe (Firmvorbereitung, GR weiblich) ist die Bedeutung der Aufgabe im Rahmen des zeitlichen Aufwands größer (um einen Punkt) als die Motivation dafür. Bei allen anderen Aufgaben sind gruppenübergreifend der zeitliche Aufwand und die Motivation entweder identisch oder die Motivation für eine Aufgabe ist größer als ihre Bedeutung im Rahmen des zeitlichen Aufwands.**

Bei einem Vergleich der **Motivstruktur** stellt man zunächst fest, dass beide Motivarten, ex- und intrinsische Motive, wie theoretisch erwartet, siehe Kap. 5.3, gemeinsam vorhanden sind. Bis auf die Gruppe der männlichen Gemeindeferenten ist die intrinsische Motivart bedeutend stärker ausgeprägt als die extrinsische. Am Auffallendsten ist dies bei den weiblichen Gemeindeferenten mit einem

Unterschied von 1,5 Punkten der Fall. Nah beieinander sind beide Motivarten bei den männlichen Gemeindereferenten, sie unterscheiden sich lediglich um 0,14 zugunsten der intrinsischen Motivation.

Sechs Befragte (VP 23, 30, 84, 136, 247, 253) haben, teils noch ausführliche, grundsätzliche **Anmerkungen** formuliert, die eine starke intrinsische Motivation bestätigen und extrinsische Faktoren, wie Strukturentwicklungen als motivationsverdrängend identifizieren. Ein Beispiel:

„Grundsätzlich arbeite ich sehr gerne in meinem Beruf, empfinde aber die momentane Strukturdiskussion [...] sehr verunsichernd und eher demotivierend“. (VP 136).

Folgende Tabelle gibt die Ergebnisse zusammenfassend wieder:

	<b>GR männlich</b>	<b>GR weiblich</b>	<b>PR männlich</b>	<b>PR weiblich</b>
Rücklauf	78,33%	60,79%	71,54%	70,21%
<b>Durchschnittsalter</b>	42,79	43,73	44,64	42,94
Altersverteilung	bis 30: 8,5% 31-45: 53,5% 46-60: 38,4% 61- : -	bis 30: 9,3% 31-45: 42% 46-60: 46,6% 61- : 1,8%	bis 30: 2,4% 31-45: 49,7% 46-60: 44,9% 61- : 2,4%	bis 30: 3% 31-45: 63,8% 46-60: 33,2% 61- : -
<b>Dauer der Berufsausübung/ Durchschnitt</b>	14,6	12,83	16,07	13,7
Verteilung	bis 5: 21,3% 6-15: 34,1% 16-25: 29,7% 26- : 14,9% über 30: 2,1%	bis 5: 24,2% 6-15: 42% 16-25: 22,3% 26- : 8,5% über 30: 2,8%	bis 5: 13% 6-15: 39,9% 16-25: 31,9% 26- : 15,5% über 30: 3,6%	bis 5: 12,1% 6-15: 54,6% 16-25: 24,2% 26- : 6% über 30: -
<b>Dauer der Stellenausübung/ Durchschnitt</b>	8,37	7,07	7,77	5,97
Verteilung	bis 5: 46,7% 6-15: 40,4% 16-25: 8,4% 26- : 2,1%	bis 5: 51,3% 6-15: 38,2% 16-25: 7,4% 26- : 1,8%	bis 5: 48,2% 6-15: 39% 16-25: 11,9% 26- : 1,2%	bis 5: 51,5% 6-15: 39,4% 16-20: 6% 21- : -
<b>Ausbildungsweg</b>	Fachakad.: 40,4% FH: 51% berufsbgl.: 6,4%	Fachakad.: 44% FH: 38,3% berufsbgl.: 13,9%	Diplom Theo.: 90,6% Staatsexamen: 8,3%	Diplom Theo.: 84,8% Staatsex: 15,1%
<b>Weiterer Abschluss</b>	63,8%	58,9%	21,2%	24,2%
<b>Gebiet</b>	ländlich: 48,9% misch: 31,9% städtisch: 17%	ländlich: 46,7% misch: 31,8% städtisch: 20,6%	ländlich: 31,8% misch: 42,4% städtisch: 25,9%	ländlich: 51,5% misch: 30,3% städtisch: 18,2%
<b>Aufgabenwahrnehmung</b>	47VP 100% Religionsunterricht	105VP 98,1% Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	78VP 91,8% Pfarrgemeinderatsarbeit	33VP 100% Teambesprechungen
	47VP 100% Teambesprechungen	104 VP 97,2% Religionsunterricht	77VP 90,6% Projekte	31VP 93,9% Konferenzen
	45VP 95,7% Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	96VP 89,7% Arbeit mit Kindern	73VP 85,9% Begleitung von Einzelnen	31VP 93,9% Austausch mit KollegInnen
	45VP 95,7% Pfarrgemeinderatsarbeit	91VP 85,0% Erstkommunionvorbereitung	72VP 84,7% Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	31VP 93,9% Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen

	43VP 91,5% Projekte	88VP 82,2% Begleitung von Einzelnen	72VP 84,7% Ökumenearbeit	30VP 90,9% Begleitung von Ehrenamtlichen
	40VP 85,1% Erstkommunion- vorbereitung	72VP 67,3% Ökumenearbeit	67VP 78,8% Firmvorbereitung	30VP 90,9% Teilnahme an Fortbildungen
	38VP 80,9% Jugendarbeit	67VP 62,6% Familienarbeit	66VP 77,6% Arbeit mit Kindern	28VP 84,8% Pfarrgemeinde- ratsarbeit
	38VP 80,9% Öffentlichkeits- arbeit	60VP 56,1% Jugendarbeit	66VP 77,6% Religions- unterricht	28VP 84,8% Begleitung von Einzelnen
	36VP 76,6% Firmvorbereitung	53VP 49,5% Firmvorbereitung	62VP 72,9% Familienarbeit	26VP 78,8% Projekte
	32VP 68,1% Andachten	32VP 29,9% Caritasarbeit	57VP 67,1% Erwachsenen- bildung	25VP 75,8% Predigt dienst
	29VP 61,7% Familienarbeit		49VP 57,6% Beerdigungs- dienst	23VP 69,7% Religions- unterricht
	28VP 59,6% Ministranten- arbeit		41VP 48,2% Glaubenskurse	23VP 69,7% Erwachsenen- bildung
	23VP 48,9% Liturgieausschuss		41VP 48,2% Erstkommunion- vorbereitung	21VP 63,6% Firm- vorbereitung
	20VP 42,6% Beerdigungsdienst		35VP 41,2% Caritasarbeit	20VP 60,6% Beerdigungs- dienst
			18VP 21,2% Taufvorbereitung	16VP 48,5% Glaubens- gesprächskreise
			16VP 18,8% Ehepastoral	15VP 45,5% Erstkommunion- vorbereitung
			14VP 16,5% Paarbegleitung	15VP 45,5% Besuchsdienst



			4VP 4,7% Nachbarschafts- hilfe	11VP 33,3% Altenseelsorge  8VP 24,2% Caritazarbeit  2VP 6,1% Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung  1VP 3,0% Betreuung Hauptamtlicher in der Altenbetreuung
<b>Aufgaben_Zeit</b>	4,00 Erstkommunion- vorbereitung  3,00 Religions- unterricht  3,00 Firmvorbereitung  3,00 Jugendarbeit  3,00 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen  3,00 Projekte  3,00 Team- besprechungen	4,00 Erstkommunion- vorbereitung  4,00 Firmvorbereitung  3,00 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen  3,00 Religionsunterricht  3,00 Familienarbeit  3,00 Arbeit mit Kindern  3,00 Jugendarbeit	4,00 Firmvorbereitung  4,00 Erstkommunion- vorbereitung  3,00 Religions- unterricht  3,00 Pfarrgemeinde- ratsarbeit  3,00 Arbeit mit Kindern  3,00 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen  3,00 Ökumenearbeit	4,00 Erstkommunion- vorbereitung  4,00 Begleitung von Ehrenamtlichen  3,50 Caritazarbeit  3,00 Firm- vorbereitung  3,00 Besuchsdienst  3,00 Beerdigungs- dienst  3,00 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen

	3,00 Pfarrgemeinderatsarbeit	3,00 Begleitung von Einzelnen	3,00 Erwachsenenbildung	3,00 Glaubensgesprächskreise
	3,00 Familienarbeit	2,00 Caritatarbeit	3,00 Beerdigungsdienst	3,00 Teambesprechungen
	3,00 Ministrantenarbeit	2,00 Ökumenearbeit	3,00 Caritatarbeit	3,00 Pfarrgemeinderatsarbeit
	3,00 Beerdigungsdienst		2,00 Ehepastoral	3,00 Religionsunterricht
	2,00 Liturgieausschuss		2,00 Familienarbeit	3,00 Projekte
	2,00 Andachten		2,00 Projekte	2,50 Begleitung von Einzelnen
	2,00 Öffentlichkeitsarbeit		2,00 Glaubenskurse	2,50 Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung
			2,00 Taufvorbereitung	2,00 Konferenzen
			2,00 Paarbegleitung	2,00 Austausch mit KollegInnen
			2,00 Nachbarschaftshilfe	2,00 Predigtendienst
			2,00 Begleitung von Einzelnen	2,00 Teilnahme an Fortbildungen
				2,00 Altenseelsorge
				2,00 Erwachsenenbildung

				1,00 Betreuung Hauptamtlicher in der Altenbetreuung
<b>Motivation</b>	5,00 Beerdigungsdienst	5,00 Begleitung von Einzelnen	5,00 Beerdigungs- dienst	5,00 Beerdigungs- dienst
	4,00 Erstkommunion- vorbereitung	4,00 Erstkommunion- vorbereitung	4,50 Ehepastoral	5,00 Glaubens- gesprächskreise
	4,00 Firmvorbereitung	4,00 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	4,00 Familienarbeit	4,50 Begleitung von Ehrenamtlichen
	4,00 Jugendarbeit	4,00 Religionsunterricht	4,00 Firmvorbereitung	4,00 Caritasaarbeit
	4,00 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	4,00 Caritasaarbeit	4,00 Arbeit mit Kindern	4,00 Besuchsdienst
	4,00 Projekte	4,00 Familienarbeit	4,00 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	4,00 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen
	4,00 Familienarbeit	4,00 Arbeit mit Kindern	4,00 Ökumenearbeit	4,00 Austausch mit KollegInnen
	4,00 Ministranten- arbeit	4,00 Jugendarbeit	4,00 Glaubenskurse	4,00 Projekte
	3,50 Andachten	3,00 Firmvorbereitung	4,00 Erwachsenen- bildung	4,00 Predigtendienst
	3,00 Religions- unterricht	3,00 Ökumenearbeit	4,00 Taufvorbereitung	4,00 Begleitung von Einzelnen
	3,00 Liturgieausschuss		4,00 Paarbegleitung	4,00 Teilnahme an Fortbildungen

	<p>3,00 Team- besprechungen</p> <p>3,00 Pfarrgemein- ratsarbeit</p> <p>3,00 Öffentlichkeits- arbeit</p>		<p>4,00 Erstkommunion- vorbereitung</p> <p>4,00 Caritatarbeit</p> <p>4,00 Nachbarschafts- hilfe</p> <p>4,00 Begleitung von Einzelnen</p> <p>3,00 Projekte</p> <p>3,00 Religions- unterricht</p> <p>3,00 Pfarrgemein- ratsarbeit</p>	<p>4,00 Erstkommunion- vorbereitung</p> <p>4,00 Altenseelsorge</p> <p>4,00 Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung</p> <p>4,00 Erwachsenen- bildung</p> <p>3,00 Firm- vorbereitung</p> <p>3,00 Team- besprechungen</p> <p>3,00 Pfarrgemein- ratsarbeit</p> <p>3,00 Konferenzen</p> <p>3,00 Religions- unterricht</p> <p>3,00 Betreuung Hauptamtlicher in der Altenbetreuung</p>
--	---	--	---	--

<b>Zeit_Motivation</b> <b>Vergleich</b> rot Zeit, grün Motivation				
	4,00 4,0 Erstkommunion- vorbereitung	4,00 4,0 Erstkommunion- vorbereitung	4,00 4,0 Firmvorbereitung	4,00 4,0 Erstkommunion- vorbereitung
	3,00 3,0 Religions- unterricht	4,00 3,0 Firmvorbereitung	4,00 4,0 Erstkommunion- vorbereitung	4,00 4,5 Begleitung von Ehrenamtlichen
	3,00 4,0 Firmvorbereitung	3,00 4,0 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	3,00 3,0 Religions- unterricht	3,50 4,0 Caritasarbeit
	3,00 4,0 Jugendarbeit	3,00 4,0 Religionsunterricht	3,00 3,0 Pfarrgemeinde- ratsarbeit	3,00 3,0 Firm- vorbereitung
	3,00 4,0 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	3,00 4,0 Familienarbeit	3,00 4,0 Arbeit mit Kindern	3,00 4,0 Besuchsdienst
	3,00 4,0 Projekte	3,00 4,0 Arbeit mit Kindern	3,00 4,0 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	3,00 5,0 Beerdigungs- dienst
	3,00 3,0 Team- besprechungen	3,00 4,0 Jugendarbeit	3,00 4,0 Ökumenearbeit	3,00 4,0 Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen
	3,00 3,0 Pfarrgemeinde- ratsarbeit	3,00 5,0 Begleitung von Einzelnen	3,00 4,0 Erwachsenen- bildung	3,00 5,0 Glaubensge- sprächskreise
	3,00 4,0 Familienarbeit	2,00 4,0 Caritasarbeit	3,00 5,0 Beerdigungs- dienst	3,00 3,0 Team- besprechungen
	3,00 4,0 Ministranten- arbeit	2,00 3,0 Ökumenearbeit	3,00 4,0 Caritasarbeit	3,00 3,0 Pfarrgemeinde- ratsarbeit
	3,00 5,0 Beerdigungsdienst		2,00 4,5 Ehepastoral	3,00 3,0 Religions- unterricht
	2,00 3,5 Andachten		2,00 4,0 Familienarbeit	3,00 4,0 Projekte

	<p>2,00 3,0 Liturgieausschuss</p> <p>2,00 3,0 Öffentlichkeits- arbeit</p>		<p>2,00 3,0 Projekte</p> <p>2,00 4,0 Glaubenskurse</p> <p>2,00 4,0 Taufvorbereitung</p> <p>2,00 4,0 Paarbegleitung</p> <p>2,00 4,0 Nachbarschafts- hilfe</p> <p>2,00 4,0 Begleitung von Einzelnen</p>	<p>2,50 4,0 Begleitung von Einzelnen</p> <p>2,50 4,0 Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung</p> <p>2,00 3,0 Konferenzen</p> <p>2,00 4,0 Austausch mit KollegInnen</p> <p>2,00 4,0 Predigt dienst</p> <p>2,00 4,0 Teilnahme an Fortbildungen</p> <p>2,00 4,0 Altenseelsorge</p> <p>2,00 4,0 Erwachsenen- bildung</p> <p>1,00 3,0 Betreuung Hauptamtlicher in der Altenbetreuung</p>
<b>Motive</b>	<p>extrinsisch: 3,5 intrinsisch: 3,64</p>	<p>extrinsisch: 2,5 Intrinsisch: 4,0</p>	<p>extrinsisch: 2,75 intrinsisch: 4,09</p>	<p>extrinsisch: 2,66 intrinsisch: 3,91</p>

**Tabelle 7: Zusammenfassend: Ergebnisse der empirischen Erhebung  
(eigene Tabelle)**

### 6.3 Reliabilität, Objektivität, Validität der Erhebung

Zur kritischen Überprüfung wird auf **Gütekriterien** der Reliabilität, Objektivität, Validität von quantitativen und qualitativen Untersuchungen zurückgegriffen<sup>408</sup> (vgl. Macher 2008: 66ff.; Diekmann 2010: 247ff., 344; Brühl/Buch 2006; Steinke 2010: 319f.; Leonhart 2008: 34ff., 128ff.; Flick 2007: 487ff.; Beller 2008: 54ff.).

Mit der **Validität**<sup>409</sup> geht es um Gültigkeit von Messungen beziehungsweise Schlussfolgerungen. Es steht dabei im Mittelpunkt, ob mit einem bestimmten Verfahren eine konkrete Fragestellung untersucht werden kann. (vgl. Leonhart 2008: 34, 128ff.; Brühl/Buch 2006: 7ff., 10, 12ff., 20ff. 31ff.; Diekmann 2010: 247, 256ff., 344ff.; Steinke 2010: 319ff.; Macher 2008: 67f.)

Der Begriff „Validität“ bezeichnet auch „[...] das Ausmaß, in dem das Messinstrument tatsächlich das mißt, was es messen sollte“. (Schnell et al. 1995: 144)

Mit der **Reliabilität** beziehungsweise Zuverlässigkeit, geht es um die Genauigkeit von Messungen. Tests/Methoden sind reliabel, wenn wiederholte Messungen zu denselben Ergebnissen führen. (vgl. Leonhart 2008: 35; Schnell et al. 1995: 141; Macher 2008: 66; Brühl/Buch 2006: 8ff., 11f., 26ff.; Flick 2007: 489ff.; Steinke 2010: 319f.; Diekmann 2010: 250ff.)

Mit der **Objektivität** geht es um die Unabhängigkeit der Forschungsergebnisse von der jeweiligen Person, die sie erhebt beziehungsweise interpretiert (vgl. Diekmann 2010: 249; Beller 2008: 54f.; Macher 2008: 66f.; Steinke 2010: 319f.; Brühl/Buch 2006: 7, 10f., 24ff.; Flick 2007: 499).

Zu den Gütekriterien der **Experteninterviews** gehört die Dokumentation der Erhebung als Mittel der Zuverlässigkeit des Vorgehens. Bei der **Reliabilität** geht es um die „[...] Zuverlässigkeit der Messung, welche die Replizierbarkeit der

---

<sup>408</sup> Die Diskussion, ob sowohl quantitativ als auch qualitativ die gleichen Kriterien angewendet werden sollen, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgezeichnet werden. Dazu beispielsweise Flick 2007: 487ff.; Burschel/Schutter 2013: 248f.; Steinke 2010: 319ff.; Brühl/Buch 2006.

<sup>409</sup> Ausführlich zu interner und externer Validität, siehe auch z.B. Schnell et al. 1995: 207ff.; Diekmann 2010: 344ff. Ausführlich zur Unterscheidung der Validitäten von Messinstrumenten (Inhalts-, Kriteriums-, Konstruktvalidität), siehe auch z.B. Schnell et al. 1995: 144ff.; Beller 2008: 56; Diekmann 2010: 258ff. Interne/externe Validität ist von Inhalts-, Kriteriums-, Konstruktvalidität zu trennen, siehe auch Schnell et al. 1995: 209.

Messvorgänge und Messergebnisse zum Ziel hat [...]“ (Macher 2008: 66) ergeben sich speziell bei mehrfacher, identischer Befragung in der alltäglichen Umgebung stets die gleichen Ergebnisse, könnte dies für eine stereotype und bewusst durchdachte Antwort sprechen und weniger für die empirische Realität. Mit der **Objektivität** von Messungen ist deren „intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ (Macher 2008: 67) gemeint. Dies wird durch nachvollziehbare, ausführliche Dokumentation der Forschungsschritte angestrebt. Siehe die Anhänge A, B, E und die vertraulichen Anhänge F, G, H: Interviewleitfaden, Mitschriebe/Aufzeichnungen der Interviews usw. Im Rahmen der **Validität** des Forschungsdesigns sollte einerseits die Frage der Generalisierbarkeit d.h. der Verallgemeinerungsfähigkeit von Ergebnissen einer Erhebung aufgegriffen werden, andererseits die Frage, ob Messergebnisse auf kausalen Zusammenhängen von Merkmalen beruhen oder Störfaktoren Einfluss nehmen. Validität kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst sein.

Die Authentizität während des Interviews spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Interviews können jedoch als „reaktive Erhebungsmethode“ (Diekmann 2010: 434) bezeichnet werden. „Der Messvorgang, d.h. die Interviewsituation und das Verhalten des Interviewers, wird die Antwortreaktionen mehr oder minder stark beeinflussen.“ (Diekmann 2010: 195) Der Befragte reagiert auf die Umgebung der Befragungssituation. Durch den Besuch vor Ort werden die Interviewpartner in einer für sie natürlichen, gewohnten, alltäglichen Umgebung befragt; reaktive Effekte durch Veränderung ihrer gewohnten Situation werden reduziert, denn der Interviewte reagiert in seiner natürlichen Umgebung.

Auch können die Antworten dadurch beeinflusst sein, dass die Versuchsperson versucht herauszufinden, was der Interviewer erwarten könnte, welches Ziel eine Studie verfolgt und welche Antwort ihm dienen könnte oder auch was sozial erwünscht sein kann.

Durch Sympathie zu dem Interviewer könnte das Antwortverhalten verstärkt in Richtung Motivation gesteigert werden („Versuchsleitereffekt“). Darüber hinaus ist es möglich, dass Fragemerkmale wie Formulierung, Position und Merkmale der Interviewsituation die Antworten beeinflussen.

Die Reaktionen darauf sind oft nicht von Reaktionen auf die Inhalte der Fragen zu unterscheiden. Die Folge sind Artefakte, die nichts über den eigentlichen Befragungsgegenstand aussagen.



Die Validität wurde auch gesteigert, da die Interviewpartner durch Vorlage der Kärtchen ihre Aussagen noch einmal bestätigen oder korrigieren und damit eventuell fehlerhafte Mitschriebe des Interviewers ausgleichen konnten.

Eine weitere Beeinflussung der Validität durch Störfaktoren sei an folgendem Beispiel illustriert: Eine geringe Motivationsangabe kann durch Müdigkeit der befragten Person verursacht werden und nicht durch wirklich geringe vorliegende Motivation.

Qualitative Erhebungen beanspruchen insgesamt selten, ihre Erkenntnisse auf ganze Populationen zu übertragen, da es um Aussagen geht, die sich auf einzelne Fälle beziehen. Dies trifft hier ebenfalls zu. **Generalisierung** ist aufgrund von acht Gesprächen nicht möglich. Die qualitative Vorgehensweise ist die Basis der quantitativen Erhebung. Der Kritik mangelnder Generalisierbarkeit wird mit der auf die qualitative Erhebung folgenden quantitativen Forschung begegnet.

„Einerseits seien qualitative Methoden zu unstrukturiert und unsystematisch, um wiederholbare und intersubjektiv prüfbare Ergebnisse zu erbringen und deswegen von subjektiven und zufälligen Einflüssen nicht freizuhalten; andererseits seien die verwendeten Stichproben zu klein, um zulässige Verallgemeinerungen zu erlauben.“ (Kelle 1994: 54) Zur Steigerung von Objektivität, Reliabilität und Validität wurde durch das **strukturierte Vorgehen** die Gleichheit von Interviewsituationen gewährleistet und nicht durch Veränderung von Reihenfolge und Formulierung der Fragen verschiedene Interpretationsmöglichkeiten den Befragten für ihre Antworten gegeben. Dies trägt einer Grundregel von Messung Rechnung, um die Vergleichbarkeit der Informationen der jeweiligen Fälle zu ermöglichen. Würde sich die Messmethode (in der vorliegenden Arbeit: die Fragetechnik) ändern, könnten Unterschiede in den Antworten auf die variierende Fragetechnik zurückzuführen sein und nicht auf das, was gemessen werden soll.

Zusätzlich verhält sich der Interviewer weitgehend **neutral** und kommentiert nicht die abgegebenen Antworten, auch um das Risiko sozialer Erwünschtheit zu minimieren. Die Ergebnisse sollten durch dieses Vorgehen unabhängig von der Person des Interviewers und Auswerters sein. Die durchgeführten Pretests steigern die Reliabilität und Validität des Messinstruments. (vgl. Macher 2008: 66ff.; Flick 2007: 487ff.; Schnell et al. 1995: 10, 141ff., 207ff., 217ff.; 299ff., 327ff.; Diekmann 2010: 65, 195f., 247ff., 344f., 434, 437f., 443, 447ff., 466ff.; Leonhart 2008: 22, 24f., 34f. 128ff.; Steinke 2010: 323ff.; Beller 2008: 42, 56, 123; Flick 2010a: 259ff.; Bau 2003: 123; Kelle 1994: 54; Riesenhuber 2009: 7; Burschel/Schutter 2013: 248f.; Brühl/Buch

2006: 7, 10, 19f., 24f., 26ff., 31, 33f.; Schnell et al. 2011: 7, 143ff., 207ff., 218ff., 315ff., 345ff.)

Wendet man die Gütekriterien auf die **quantitative Forschungsmethode** an, kommt man zu folgenden Ergebnissen:

Die **Reliabilität** kann als erfüllt angesehen werden, da vorwiegend stark standardisiert/strukturiert vorgegangen wurde (vgl. Diekmann 2010: 437f.; Kelle 1994: 54; Brühl/Buch 2006: 18).

Die **Objektivität** ist sowohl in der Durchführung als auch in der Auswertung von postalisch versandten standardisierten Fragebögen sehr hoch (vgl. Diekmann 2010: 249, 437f.; Kelle 1994: 54; Brühl/Buch 2006: 10).

**Validität** wurde durch die postalische, vorwiegend standardisierte/strukturierte Befragung weitgehend sichergestellt, womit die Reaktivität größtenteils kontrolliert wurde.

Die Validität wäre auch gefährdet, wenn beispielsweise systematische Ausfälle zu verzeichnen sind. Ob der Ausfall zufällig ist oder nicht, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden, da die notwendigen Daten aufgrund der anonymen Erhebung nicht zur Verfügung stehen. Erfolgen die Ausfälle systematisch, haben sie etwas mit dem Untersuchungsgegenstand zu tun. Ziel muss es daher sein, Ausfälle so gering wie möglich zu halten, was u. a. mit dem frankierten Rückumschlag sowie der Erinnerungskarte angestrebt wurde. (vgl. Leonhart 2008: 25, 34f.; Schnell et al. 1995: 209ff., 288ff., 327, 334f., 337; Diekmann 2010: 437f., 515ff.; Poeten 2002: 56; Hasenbank 2001: 43; Brühl/Buch 2006: 15, 18ff.; Seeger 2002: 94f.)

Systematische Ausfälle können durch „**Selbstrekrutierung**“ entstehen. An dieser Stelle sei jedoch noch einmal auf die insgesamt sehr hohe Rücklaufquote von 67,73% hingewiesen. Es sind lediglich Vermutungen zum Zusammenhang von Ausfallursachen und untersuchten Variablen sowie deren Ausprägungen möglich. Ein klarer Zusammenhang wäre Voraussetzung für systematische Ausfälle. Systematisch wären Ausfälle, wenn z.B. eher die Motivierten antworten und nicht die Unmotivierten, was zu Verzerrungen der Ergebnisse führen kann. Es könnten aber auch die lediglich zeitlich gestressten hochmotivierten Mitarbeiter sein, die nicht

antworten. (vgl. Poeten 2002: 56; Schnell et al. 1995: 209f, 288ff., 334.; Seeger 2002: 94f.; Leonhart 2008: 25, 34; Brühl/Buch 2006: 15, 18ff.)

Aufgrund der Anonymität der Fragebögen kann lediglich eine **Ausfallanalyse** anhand der Gruppen durchgeführt werden:

Pastoralreferenten männlich	71,54 % Rücklauf,	28,46 % Ausfall
Pastoralreferenten weiblich	70,21 % Rücklauf,	29,79 % Ausfall
Gemeindereferenten männlich	78,33 % Rücklauf,	21,67 % Ausfall
Gemeindereferenten weiblich	60,79 % Rücklauf,	39,21% Ausfall.

Der größte Ausfall ist daher bei den weiblichen Gemeindereferenten zu verzeichnen. Ob diese Ausfälle systematisch sind, kann nicht analysiert werden. Auch ob die beiden Absagen der qualitativen Erhebung systematische Gründe haben, lässt sich nicht klären.

Kritisiert werden kann an der vorliegenden Studie, dass insgesamt **zu viele Daten** erhoben wurden. Es kommt daher zu einem Überschusswissen, welches jedoch für weitere Untersuchungen zur Verfügung stehen kann. (vgl. Hasenbank 2001: 59)

Als Kritik speziell an der quantitativen Erhebung sei zu erwähnen, dass in Gruppe 1 und 2 bei **Frage D** die Möglichkeit fehlte, auch bei der Antwortmöglichkeit „Diplom“ ein weiteres Fach anzugeben. Falls ein Befragter dies trotzdem angegeben hat, wurde es wie bei Antwortmöglichkeit 2 behandelt und in den Datensatz eingegeben.

Fehlende Antwortkategorien sind auch bei **Frage E** in Gruppe 1 und 2 festzustellen. Einige haben einen weiteren Berufsabschluss „parallel zum Studium“, „parallel zur Berufseinführungsphase“ oder „vor dem Theologiestudium“ absolviert. Dies wurde nachträglich in den Datensatz eingegeben und codiert.

Diese fehlenden Antwortmöglichkeiten wurden allerdings nur sehr selten gewählt; sicherlich ist es jedoch möglich, dass aufgrund des Fehlens einige Befragte nicht daran gedacht haben, dies anzugeben.

Insgesamt wurden weniger Motive als Aufgaben von den Befragten selbst eingefügt. Dies spricht dafür, dass diese Liste bereits nach den persönlichen Interviews einen weiten Bereich abdeckte, was ein Befragter im Fragebogen auch so schreibt (VP

115). Im Gegensatz dazu wurde häufig von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, über die aufgeführten Aufgaben hinaus weitere **Aufgaben** anzugeben. Insgesamt spricht dies auch dafür, dass ein gutes Gesamtbild der Aufgabenportfolios entstanden ist.

Nicht eindeutig war für viele der **Filter**<sup>410</sup> in Frage F. Insgesamt 27 mal wurde bei einer anderen Alternative als der dritten vom Filter gebrauch gemacht. Dies hätte noch zusätzlich durch die Formulierung „Falls die Seelsorgeeinheit in einem Mischgebiet liegt, ist dieses mehr städtisch oder mehr ländlich geprägt“ verdeutlicht werden können.

Von einigen Befragten wurden auch Aufgaben auf **Dekanatsebene** angegeben. Diese werden in der Auswertung mit berücksichtigt, da sie das Gesamtbild der Aufgaben von pastoraler Mitarbeitern wiedergeben, wenn diese auch auf Dekanatsebene liegen. Nicht in die Auswertung übernommen wurden Fragebögen, die explizit deutlich machten, dass die Absender speziell auf Dekanatsebene tätig sind und sich die Antworten nur darauf beziehen.

Insgesamt wäre es auch möglich gewesen, **einen Fragebogen** für alle Gruppen zu erstellen und zu Beginn des Fragebogens die Zuordnung zu einer Gruppe durch eigene Angabe der Versuchsperson durchführen zu lassen. Alle qualitativ erforschten Aufgaben und Motive wären dann in diesem Fragebogen aufgezählt worden. Es wurde die vorliegende Vorgehensweise gewählt, jeder Gruppe einen eigenen Fragebogen zu erstellen, da der Fragebogen sonst zu ausführlich geworden wäre und damit manch einen Befragten eventuell von der Beantwortung abgehalten hätte. Durch verstärkte Bildung von Aufgaben- und Motivkategorien wäre eine Abschwächung dieses Effekts möglich gewesen, doch damit wäre wiederum zu sehr Einfluss auf die Antworten genommen worden. Ein hoher Rücklauf hat schließlich die gewählte Vorgehensweise bestätigt.

---

<sup>410</sup> Zum Filter vgl. Schnell et al. 1995: 316; Schnell et al. 2011: 331.

**7. Anreizmöglichkeiten für pastorale Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg mit speziellem Fokus auf die Entwicklungen zum Jahr 2015**

## 7. Anreizmöglichkeiten für pastorale Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg mit speziellem Fokus auf die Entwicklungen zum Jahr 2015

Basis der Diskussion von Anreizmöglichkeiten für pastorale Laienmitarbeiter in Seelsorgeeinheiten ist einerseits die vorhandene **Motivstruktur** der Gemeinde- und Pastoralreferenten und dabei die im Rahmen von Arbeitsprozessen wesentliche Unterscheidung von ex- und intrinsischen Motiven, siehe Kap. 5.1; 5.2.1; 5.2.2, andererseits der „Status quo“ der **Anreizsituation** in Seelsorgeeinheiten und damit deren spezifischer Charakter als Organisation, siehe Kap. 3.2.

Grundlage dieses Kapitels u.a. für die Gestaltung von Anreizsystemen sind zum einen deren Definition, siehe Kap. 5.2.2, zum anderen die Erkenntnisse zu Motiven, Anreizen, Motivation, dem Zusammenhang von ex- und intrinsischer Motivation, siehe Kap. 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3 sowie die Erkenntnisse der **Motivationstheorien**, siehe Kap. 5.4, relevant<sup>411</sup>.

Anreizsysteme im Sinne dieser Arbeit werden als **Führungsinstrumente** gesehen, siehe Kap. 1.5, weshalb bei der Anreizsetzung stets die Führungsebene zu beachten ist. Da es sich um pastorale Mitarbeiter in Seelsorgeeinheiten handelt, sollte dort auch die Hauptverantwortung für die Gestaltung des Anreizsystems liegen, wobei nicht ausgeschlossen wird, dass auch andere Ebenen gefordert sind, sollten notwendige Anreize die Kompetenzen der Leitung von Seelsorgeeinheiten übersteigen.

Gemäß der empirischen Erhebung ist die **Motivstruktur** pastoraler Laienmitarbeiter von ex- und intrinsischem Charakter geprägt, wobei die intrinsische Motivation ausser bei den männlichen Gemeindeferenten<sup>412</sup> deutlich überwiegt, siehe Kap. 6.2.3.

---

<sup>411</sup> An einigen Stellen in diesem Kapitel wird noch einmal auf vorhergehende Kapitel oder auch Literatur verwiesen, Letzteres vor allem im Rahmen spezifischer Erkenntnisse zu Kapitel 7.

<sup>412</sup> In dieser Gruppe liegt in etwa ein Gleichgewicht beider Motivarten vor.

Seelsorgeeinheiten wurden aus Perspektive der **Managementlehre** als Organisationen mit Dienstleistungs- und Nonprofit-Charakter beschrieben, siehe Kap. 3.2. Mit dem Ziel der Verwirklichung von Sendung und Heil herrscht klare Sachzieldominananz. Seelsorgeeinheiten haben kein gewinnorientiertes Ziel. Sollte Gewinn erzielt werden, muss er im Sinne des Sachziels reinvestiert werden.

Mitarbeiter und Kunden werden nicht nur als Konsumenten von Dienstleistungen gesehen, sondern als Teilhaber. Partizipation an der Leistungserstellung, aktive Mitarbeit wird erwartet. Es kommen spezifische Leistungen erst durch Teilhabe und Mitarbeit der Kunden zustande.

Die Organisationsstruktur ist jedoch klar hierarchisch geprägt. Vom Papst als Oberhaupt der Katholischen Kirche bis hin zu den Leitern der Pfarreien und Seelsorgeeinheiten ist eine klare Organisationshierarchie vorhanden, siehe Kap. 3.2.1.3. Dies bietet damit auf Ebene der Seelsorgeeinheit den Pfarrern die Möglichkeit zu Letztentscheidungen und damit einem autoritären Führungsstil. Gleichzeitig wird im Rahmen der „kooperativen Pastoral“ Kooperation, Zusammenarbeit, Partizipation, Kommunikation gefordert, siehe Kap. 3.2.1.4. Dies ändert jedoch nichts an der durch das Kirchenrecht festgelegten Hierarchie und Gemeindeleitungskompetenz des Pfarrers.

Auf die **Anreizsituation** übertragen bedeutet dies, dass beide Motivarten durch den Charakter der Organisation Seelsorgeeinheit angesprochen werden. Die Sachziel- und Nonprofit-Orientierung verbunden mit der Forderung nach Teilhabe am Leistungserstellungsprozess sowie die Prinzipien kooperativer Pastoral sprechen die intrinsischen Motive an. Dagegen wird durch die Organisationshierarchie klar die extrinsische Seite betont.

Aus Perspektive der **Ekklesiologie**, siehe Kap. 3.3, findet man eine ähnliche Anreizsituation vor.

Einerseits ist das derzeitige Kirchenverständnis von der „communio-Ekklesiologie“ des Zweiten Vatikanischen Konzils und den auf dem „Volk Gottes“ und „Leib Christi“ Gedanken beruhenden Prinzipien der Teilhabe, Partizipation, Kooperation und Kommunikation geprägt. Wenn auch mit dem Konzil die hierarchische Ekklesiologie und das Verständnis von Kirche als „societas perfecta“ nicht mehr grundlegendes Definitionsprinzip ist, sind weiterhin stark hierarchische Elemente im heutigen

Kirchenverständnis in Theorie und Praxis vorhanden. Speziell die Ausführungen des Kirchenrechts, gerade mit der Leitungskompetenz des Priesters in Pfarreien und darauf aufbauend in Seelsorgeeinheiten, lassen keinen Zweifel an einer hierarchischen Prägung der Kirche zu. Auch die Unterscheidung von „gemeinsamem“ und „besonderem Priestertum“ weist in diese Richtung.

Auch aus ekklesiologischer Sicht sind demnach die Anreizbedingungen durch beide Motivarten geprägt. Die intrinsischen Motive werden durch die auf der „communio-Ekklesiologie“ basierenden Interpretation von Kirche als „Leib Christi“ und „Volk Gottes“ und der darauf aufbauenden Verbundenheit der Gläubigen und der Möglichkeit/Forderung zur Teilhabe angesprochen. Gleichzeitig weist die weiterhin vorhandene hierarchische Leitungsstruktur und die Unterscheidung des Priestertums auf **extrinsische** Anreizbedingungen hin.

In Bezug auf das Verhältnis von ex- und intrinsischer Motivation ist bei dieser Anreizsituation die Gefahr eines möglichen **Verdrängungseffektes** intrinsischer Motivation nicht von der Hand zu weisen, siehe Kap. 5.3. Die stark intrinsisch motivierten Mitarbeiter sind mit einer, sowohl aus der Perspektive der Managementlehre als auch der Ekklesiologie, hierarchischen Organisationsstruktur konfrontiert, die auf den Prinzipien Anordnung und Gehorsam beruht. Werden die Möglichkeiten der hierarchischen Leitung und damit auch eines autoritären Leitungsstils von dem Pfarrer der Seelsorgeeinheit weitgehend umgesetzt und damit die Prinzipien Anordnung und Gehorsam und nicht Kooperation und Partizipation, welche die intrinsischen Motive ansprechen würden, besteht bei der empirisch erforschten deutlich intrinsisch geprägten Motivstruktur der pastoralen Laienmitarbeiter die Gefahr einer Verdrängung von Motivation und damit einer Leistungsminderung.

Bei der Frage nach der **Gestaltung von Anreizsystemen** zur Steigerung von Motivation ist zunächst auf die Definition von Anreizsystemen zurückzugreifen.

Anreizsysteme wurden in Kapitel 5.2.2 definiert als „[...] die Summe aller bewußt gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen etc.) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Strafen) [...]“. (Wild 1973: 47)



Die Definition wurde in dem Sinne ergänzt, dass Anreizsysteme Verhalten auslösen und unterdrücken können (vgl. Drumm 2005: 553; Bau 2003: 21).

Es geht um das Führungs-, Managementsystem im Gesamten sowie um konkrete Grundsätze der Anreizgestaltung (vgl. Becker 1985: 24f.; Bau 2003: 21; von Kutzleben 2006: 32f.; Winter 1996: 17f.).

Diese Definition beinhaltet alle Bereiche, die von der Führungskraft beeinflussbar sind, siehe Kap. 5.2.2.

Aus der Perspektive der **Managementlehre** und mit Rückgriff auf die Erkenntnisse der Motivationstheorien ist bei der erforschten Motivstruktur der Schwerpunkt des Anreizsystems auf intrinsische Anreize zu legen. Gemäß der Motivstruktur sollten dabei extrinsische Anreize jedoch nicht ausser Acht gelassen werden. Mit Verweis auf Maslow, Herzberg und McGregor ist beispielsweise die Existenzgrundlage der Mitarbeiter durch ausreichendes Gehalt zu sichern. Ist dies nicht vorhanden, besteht einerseits die Gefahr von Demotivation, andererseits können erst auf Basis ausreichender Existenzsicherung intrinsische Anreize zu Leistungssteigerung führen, siehe Kap. 5.4.2.

Vor allem **Partizipation, Kommunikation und Kooperation** können als intrinsische Anreize gesehen werden. Beispiele könnten hier Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche aber auch wesentliche Teilhabe an Entscheidungen sein, was allein schon durch Informationsbeteiligung deutlich gemacht werden kann. Mitarbeitergespräche zählen zu den zentralen Instrumenten der Personalführung wie zum Beispiel das Zielvereinbarungsgespräch, das Kooperationsgespräch, bei dem die Zusammenarbeit geregelt wird oder das Personalentwicklungsgespräch. Wichtig ist dabei eine Haltung der Offenheit, die durch gegenseitiges Vertrauen begünstigt wird, das wiederum entsteht, sobald sich alle Beteiligten ihre Verletzlichkeit vor Augen führen und die Verletzlichkeit des anderen jeweils respektieren.

Partizipation sollte jedoch nicht zu einem „laissez faire Führungsstil“ führen, ganz im Gegenteil. Gerade auch aufgrund der extrinsischen Motivbasis ist **Leitung** notwendig, kooperative, partizipative Leitung, da dies auch Anerkennung, ein Auseinandersetzen mit den Leistungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters widerspiegelt. Ein **partizipativer, kommunikativer Führungsstil**, der auf Akzeptanz beruht, ist bei der vorhandenen Motivstruktur notwendig zur Steigerung von Motivation und Leistung. Nicht schweigende Vorgesetzte, sondern Rückmeldungen

mit informierenden Aspekten zeigen die Auseinandersetzung und damit Anerkennung des Mitarbeiters durch die Führungskraft. Bestandteil dieses partizipativen Führungsstils ist die durchaus kritische Rückmeldung an den Mitarbeiter. Hier wird ebenfalls das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung angesprochen, siehe Maslow's Theorie. Kritik an Leistungen ist nicht ausgeschlossen. Konstruktive, informierende Kritik, welche dem Mitarbeiter Akzeptanz und Wertschätzung seiner Fähigkeiten entgegenbringt, steht nicht in Gefahr intrinsische Motivation zu verdrängen; dies wäre bei autoritären, kontrollierenden Rückmeldungen der Fall.

Anerkennung<sup>413</sup> spricht das Bedürfnis nach Achtung von Leistung an; Anerkennung kann durch die Übertragung von Kompetenzen, Verantwortung und Handlungsspielräumen gezeigt werden, sie kann aus der Möglichkeit zur Weiterbildung bestehen (hier: Überschneidung zur Personalentwicklung), aus Vertrauensbeweisen durch Einschränkung der Kontrollen oder in der Einholung von Rat durch Vorgesetzte. Anerkennung muss angemessen sein, ehrlich und an den realen Leistungen orientiert. Es soll dabei nur um die Leistung und nicht Charaktereigenschaften der Mitarbeiter gehen. Nützlich sind dafür ebenfalls Zielvereinbarungen als Basis für die Einschätzung der Zielerreichung und damit der angemessenen Reaktion durch den Vorgesetzten. (vgl. Kap. 5.2, 5.3; von Rosenstiel 2000: 364f.; Kruse 2002: 27ff.; Busse 2002: 240ff., 313ff., 318ff.; 325ff.; 329ff., 347ff.; Staehle 1999: 336, 339; Heinz 2006: 86; Poeten 2002: 67, 86ff.; Frey/Osterloh 1997: 314)

**Anordnungen** oder **Kontrollen, autoritäre Führungsentscheidungen, Letztentscheidungen** sind bei dieser intrinsisch geprägten Motivstruktur **kontraproduktiv** und es besteht die Gefahr der Verdrängung von Motivation, siehe Kap. 5.2.2, Kap. 5.3.

Als Ausdruck von Kooperation und Kommunikation ist auch **Teamarbeit** ein Anreiz, der bei der vorhandenen Motivstruktur motivationsfördernd wirkt, sofern dem Team wirkliche Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume zugestanden werden (vgl. Frey/Osterloh 1997: 314).

---

<sup>413</sup> Lob, das Anerkennung ausdrückt käme ebenfalls in Frage (siehe dazu Kap. 5.2.2).

**Materielle Anreize**, die Anerkennung signalisieren, sind ebenfalls sinnvoll. Ein Dankpräsent für hervorragende Leistungen im Rahmen der Firmvorbereitung kann Motivation unterstützen und fördern. Sicherlich sollte hier auf direkte Geldleistungen verzichtet werden<sup>414</sup>, da diese wiederum eher als extrinsischer Anreiz wahrgenommen wird. Beispielsweise kann ein Buch zu einem theologischen Thema intrinsische Motive ansprechen, steht aber auch im Einklang mit den Zielen der Organisation, was typisch für intrinsische Motivation ist, siehe Kap. 5.2.2, 5.2.3, 5.3.

Ein **leistungsorientiertes Vergütungssystem** mit variablen Gehaltsbestandteilen, wie z. B. leistungsorientierte Bezahlung oder anderen materiellen Leistungen (z.B. Versicherungen, Dienstwagen usw.), welches extrinsisch orientiert ist, kann bei der vorliegenden Motivstruktur als wenig sinnvoll betrachtet werden; im Gegenteil es kann motivationsverdrängend wirken. Die Mitarbeiter arbeiten nicht in der Seelsorgeeinheit, um möglichst viel Gewinn und materiellen Reichtum zu erzielen, sie arbeiten, da sie einen sinnvollen Beruf ausüben möchten, an Gott glauben und am Aufbau des Reiches Gottes (Sachziel: Sendung) in der Welt mitwirken wollen. Auf materiellen Gewinn hin orientierte Anreize widersprechen der Würdigung dieser Motive und es besteht die Gefahr, dass diese Motivation verdrängt wird. Darüber hinaus würde sich die Frage nach den Bewertungskriterien der Leistung stellen, die einem extrinsischen Anreizsystem zugrunde liegen, siehe Kap. 5.2.3. Kirchliche Leistungen sind kaum quantifizierbar, siehe Kap. 1.5, wie dies bei Gewinn und Umsatzzielen der Fall ist, siehe u.a. Kap. 3.2.3. Es ist äußerst fraglich, wie beispielsweise der Erfolg einer Erstkommunionvorbereitung oder eines Wortgottesdienstes sinnvoll zu messen ist. Man könnte der Frage nachgehen, wie viele Kinder auch Jahre nach der Erstkommunion noch kirchlich engagiert sind, man könnte bei einem Wortgottesdienst den Einfluss auf die persönliche Lebensgestaltung der Teilnehmer ermitteln. Legt man lediglich einfach zu messende Kriterien, wie die Zahl der Teilnehmer bei Wortgottesdiensten zugrunde, besteht die Gefahr der Fehlsteuerung, d.h. der Mitarbeiter erzählt das, was die Menschen hören wollen, um damit seine Leistungsziele zu erreichen, was durchaus konträr zum Organisationsziel der Seelsorgeeinheit und Kirche sein kann, siehe das „fuzzy-tasking-Problem“, Kap. 5.5. Der beispielsweise von der Prinzipal-Agenten-Theorie in ihrer Grundkonzeption geforderte klare Zusammenhang von Leistung und

---

<sup>414</sup> Siehe zum Anreiz Geld und Vergütung Kap. 5.2.1, 5.2.2 und 5.4.2.3.

Entlohnung, die zuverlässige Feststellbarkeit, die Objektivität wären daher für extrinsische Anreizsysteme kaum sinnvoll zu erreichen. Ein klarer Zusammenhang Leistung-Belohnung wäre bei einer Belohnung, die erst in einigen Jahren realisiert wird, nicht mehr gegeben. (vgl. Kap. 5.4.3, 5.5; Guthof 1994: 50ff. hier auch ausführlich zum Thema Leistungsmessung; Frey/Osterloh 1997: 315; Bau 2003: 80f.)

Auch widerspricht dieses Vorgehen der Anforderung an die Wirtschaftlichkeit und Praktikabilität von Anreizsystemen. Ein Anreizsystem soll praktikabel sein, von den Mitarbeitern leicht zu verstehen, seine Handhabung einfach und der Verwaltungs-/ Zeitaufwand adäquat. (vgl. Kruse 2002: 36; Guthof 1994: 40; Winter 1996: 72f.; von Kutzleben 2006: 45ff.).

Eine prozesstheoretische Forderung<sup>415</sup> darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden und zwar die im Rahmen der Gleichgewichtstheorien geforderte **Entlohnungsgerechtigkeit**, siehe Kap. 5.4.3.3, 5.4.3.4. darüber hinaus Kap. 5.3.

Dies wird vor allem anhand von zwei Verhältnissen auf relativer Ebene beurteilt. Erstens: Die Belohnung, die eine Organisation bietet, muss bei vergleichbarem Leistungsniveau auch bei anderen Organisationen erreichbar sein und zweitens: Das „relative Austauschverhältnis“ (Winter 1996: 63) muss dem der jeweiligen Kollegen in der eigenen Organisation entsprechen. (vgl. Winter 1996: 62f.)

Gefahr für die Motivation droht durch unterschiedliche Entlohnung ähnlicher Tätigkeiten. Dies betrifft das Verhältnis zwischen den Gruppen Gemeinde- und Pastoralreferenten (jeweils männlich und weiblich), da beide Gruppen ähnliche Aufgaben in Seelsorgeeinheiten leisten, siehe Kap. 6.2.3.1-6.2.3.6, aber unterschiedlich entlohnt werden, siehe Kap. 4.3. Die Relevanz der Gerechtigkeit leitet sich auch aus einer Überschneidung zur intrinsischen Motivation ab. Ungleiche Bezahlung gleicher Leistungen wirkt sich negativ auf das Motiv „Anerkennung“ aus.

In einer weitergehenden Interpretation der Gleichgewichtstheorien herrschen Ungleichheit und Gefahr von Demotivation in Seelsorgeeinheiten u.a. deshalb, da **nicht alle Aufgaben** von denjenigen mit weitgehend gleicher Ausbildung ausgeübt werden können. Konkret geht es um das Verhältnis von Pastoralreferenten mit Diplomtheologiestudium und Priestern und hier speziell auch die Rolle der Frauen. Verheirateten Pastoralreferenten und Frauen ist trotz ähnlicher Ausbildung wie

---

<sup>415</sup> Siehe dazu auch Kap. 5.3 und die Gefahr des Verdrängungseffekts.

derjenigen der Priester die Priesterweihe verwehrt und damit die Spendung beispielsweise der Sakramente oder die Gemeindeleitungskompetenz, siehe Kap. 4.1.1.

**Grenzen** für die Konstruktion des Anreizsystems werden durch die **kirchenamtliche Lehre** gesetzt. Kirchenrechtlich sind der Partizipation pastoraler Laienmitarbeiter gerade an der Gemeindeleitung klare Grenzen gesetzt. Der einzelne Leiter der Seelsorgeeinheit hat sicherlich einen Spielraum, inwieweit er von seinem Leitungsrecht Gebrauch macht und inwieweit er autoritär führt. Tatsache ist jedoch, dass die klare Hierarchie im Kirchenrecht so festgeschrieben ist und damit eine Anreizbedingung darstellt. Kooperation und Partizipation sind daher abhängig vom einzelnen Leiter der Seelsorgeeinheit. Abhängigkeit an sich ist sicherlich keine Bedingung, die intrinsische Motivation fördert.

Auch sind der Zulassung zum Priesteramt Grenzen gesetzt, weshalb nicht alle Mitarbeiter mit ähnlicher Ausbildung an allen Aufgaben partizipieren können.

An dieser Stelle ist jedoch auf das Verhältnis von **Kirchenrecht und Theologie** zu verweisen, siehe Kap. 4.2.2. Wenn auch der Managementlehre keine Einmischung in theologisch-ekkesiologische Fragen zusteht, kann festgestellt werden, dass auch theologisch die von der Managementlehre aufgrund der vorhandenen Motivstruktur der Mitarbeiter eigentlich zu fordernde, weitergehende Umsetzung von Kooperation und Partizipation als ekkesiologische Prinzipien mit der „communio-Theologie“ des Konzils vorhanden sind.

Die Verwirklichung der im Konzil grundgelegten „communio-Theologie“ mit der Möglichkeit von Kommunikation, Kooperation und Partizipation der Gläubigen des „Volkes Gottes“ beinhaltet alle Voraussetzungen, um die intrinsische Motivstruktur der pastoralen Laienmitarbeiter anzusprechen und schließlich Motivation und damit Leistung zu steigern.

Nicht selten wird die Forderung nach **individuellen Anreizsystemen** gestellt (siehe auch Kap. 5 vor allem 5.2.2, vgl. Berthel/Becker 2007: 446; Bau 2003: 66). Gleichzeitig sollen Anreizsysteme jedoch wirtschaftlich und praktikabel sein. Die Entwicklung individueller Anreizsysteme setzt die individuelle Analyse der Motivstruktur voraus, was kaum praktikabel sein wird. Auch ist das Risiko vorhanden,

dass ein pastoraler Mitarbeiter nicht offen zu extrinsischen Motiven, wie z.B. Geld, stehen wird. Mit der Kenntnis der Motivstruktur der pastoralen Laienmitarbeiter auf Basis dieser Arbeit insgesamt ist die Führung jedoch in die Lage versetzt, Anreize zu setzen, welche die Motivation der Mitarbeiter am ehesten positiv beeinflussen und gleichzeitig Demotivation zu verhindern. Sie hat damit Kenntnisse über die generelle Motivstruktur der Mitarbeiter in Seelsorgeeinheiten. Die vorliegende anonyme Erhebung bietet mit der erforschten Motivstruktur die Möglichkeit, standardisiert vorzugehen und damit die Chance, mit den angeführten Anreizen die Motive möglichst vieler pastoraler Laienmitarbeiter anzusprechen und Motivation zu steigern.

Sollte man individuell die Motivstruktur der Mitarbeiter kennen, wäre es in der Folge auch kaum praktikabel, in einem Pastoralteam individuell beispielsweise einen unterschiedlichen Führungsstil durch den Leiter einer Seelsorgeeinheit anzuwenden.

Auch wenn sich Pastoralteams aus den verschiedenen Gruppen pastoraler Mitarbeiter zusammensetzen, ist es sicherlich ebenfalls nicht sinnvoll, für jede Gruppe ein eigenes Anreizsystem zu entwickeln. Die Ergebnisse zeigen, dass mit einem auf Partizipation, Kooperation und Kommunikation basierendem Anreizsystem Motivation pastoraler Laienmitarbeiter gruppenübergreifend gesteigert werden kann<sup>416</sup>.

Bleibt die Frage nach der **Führungsebene**, die über die Setzung der Anreize entscheidet und diese anwendet. Die Entscheidung für einen kooperativen Führungsstil liegt sicherlich bei dem Leiter der Seelsorgeeinheit selbst, siehe Kap. 4.2.2. Er hat die Möglichkeit, Partizipation, Kooperation und Kommunikation durch Gespräche, Teamarbeit, Mitentscheidungs- und Informationsmöglichkeiten in seiner Seelsorgeeinheit zu verwirklichen und nicht von den im Kirchenrecht eingeräumten hierarchischen Möglichkeiten und einem autoritären Führungsstil Gebrauch zu machen. Der jeweilige Pfarrer kann kooperative Strukturen verwirklichen, den

---

<sup>416</sup> Die Diplomarbeit des Autors zum Thema „Informationsmanagement als Instrument zur Implementierung ethischer Orientierung von Mitarbeitern in Banken“ fordert im Ergebnis eine partizipative, vertrauensvolle Unternehmenskultur, die u.a. durch Kommunikation erreicht werden kann. Es handelt sich jedoch um ein anderes Forschungsziel und einen anderen Forschungsgegenstand als in der vorliegenden Arbeit. (vgl. Seeger 2002)

Mitarbeitern Anerkennung entgegenbringen, auf Teamarbeit und Kommunikation basierende Strukturen verwirklichen. Trotz allem ist nicht von der Hand zu weisen, dass seine Kompetenzen Grenzen haben. Beispielsweise die Zulassung von pastoralen Laienmitarbeitern zu Aufgaben, die lediglich dem Priester vorbehalten sind, stehen nicht in seiner Entscheidungskompetenz und letztlich kann er das Kirchenrecht nicht ändern. Dies ist auf höherer Ebene, schließlich beim Vatikan und der Gesetzgebungsgewalt des Papstes, siehe Kap. 3.2.1.3, angesiedelt.

Auch in Gehaltsfragen sind die Einflussmöglichkeiten des Pfarrers eingeschränkt. Diese betreffen die Ebene der Diözese. (vgl. Erzbisum Freiburg 2014f)

In vielen Bereichen ist es jedoch eine Leitungsentscheidung auf **Ebene der Seelsorgeeinheit**, wieweit der konziliare Gedanke der „communio“ und die Prinzipien von Partizipation, Kooperation und Kommunikation innerhalb des „Volkes Gottes“ der Seelsorgeeinheit verwirklicht und damit ein die vorhandene vorwiegend intrinsische Motivstruktur ansprechendes Anreizsystem umgesetzt wird, womit die Motivation und Leistung der Mitarbeiter gesteigert werden kann und die Herausforderungen der aktuellen Situation von Kirche und Seelsorgeeinheiten besser zu bewältigen sind.

**Analysiert man vor dem Hintergrund der erforschten Motivstruktur und im Hinblick auf die Gestaltung von Anreizsystemen die Veränderungen im Jahr 2015**, siehe Kap. 3.2.1.3, ist folgendes festzuhalten:

Die anvisierten Veränderungen sind ebenfalls im Managementbereich „Organisation“ und dort bei der „**Organisationsstruktur**“ anzusiedeln, siehe Kap. 1.5 und 3.2.1. Im Rückgriff auf die Definition von Anreizsystemen in Kap. 5.2.2 handelt es sich bei der Organisationsstruktur um **Anreizbedingungen** mit verhaltensbeeinflussender Wirkung auf die Mitarbeiter.

Ob Gemeinde- und Pastoralreferenten die **weiterentwickelten Strukturen** und deren **Zustandekommen** als ex- oder intrinsischen Anreiz werten, wäre Thema einer eigenen Forschungsarbeit. Die bisherigen Erkenntnisse können jedoch einige Ansatzpunkte bieten.

Zunächst wäre zu analysieren, welche Folgen sich für die Motivation der Gemeinde- und Pastoralreferenten aus der **grundsätzlichen Notwendigkeit**, erneut Strukturveränderungen durchzuführen, ergeben. Da es sich bei der Organisationsstruktur um eine Anreizbedingung handelt, die nicht in der Art der Aufgabe selbst liegt und unmittelbar Bedürfnisse befriedigt, siehe Kap. 5.2.2, ist zu vermuten, dass diesen erneuten Veränderungen extrinsischer Charakter zukommt und damit die Gefahr der Verdrängung intrinsischer Motivation besteht. Zollitsch unterstreicht dies in seinem Fastenhirtenbrief 2009 zu einem Zeitpunkt, als die Weiterentwicklung der Strukturen ein Thema in verschiedenen Gremien der Diözese war (vgl. Winter 2009a: 6). Zollitsch schreibt: „In den letzten Jahren haben wir uns in der Kirche viel mit Strukturen beschäftigt. Das war wichtig und notwendig. Wir spüren aber deutlich: davon lebt unsere Kirche nicht, das macht sie nicht aus! Kirche ist weit mehr als Strukturen! In vielen Gläubigen unserer Erzdiözese ist gerade auch deshalb in den zurückliegenden Jahren eine neue Sehnsucht nach Lebendigkeit im Glauben und spiritueller Vertiefung aufgebrochen“. (Zollitsch 2009: 2)

Für die Auswirkungen auf die Motivation soll auch ein Blick auf die Art und Weise der **Entwicklung** des Strukturmodells geworfen werden, um die Frage zu klären, welche Anreize dabei gesetzt wurden. Bestand die Möglichkeit der Beteiligung an dem Entscheidungsprozess oder wurden die Strukturen hierarchisch angeordnet. An verschiedenen Stellen ist von einem „Anhörungsentwurf“ (Winter 2009a: 6; Winter 2009b: 8; Winter 2009c: 9) die Rede, der in die verschiedenen **Gremien** der Diözese kommuniziert und dort diskutiert wurde (vgl. Winter 2009a: 6; Winter 2009b: 8; Winter 2009c: 9).

Nach Rücksprache mit Dr. Bonath, der im Seelsorgeamt für pastorale Entwicklung zuständig ist, waren die Gemeinde- und Pastoralreferenten an der Entwicklung der Grundausrichtung des neuen Modells durch ihre Vertreter aus den Berufsverbänden und über die entsprechenden Regionalgruppen beteiligt. Eine Einzelbeteiligung war strukturell jedoch nicht vorgesehen. (vgl. Bonath 2014e)

An dieser Stelle muss jedoch offen bleiben, wie sich der Prozess des Zustandekommens der weiterentwickelten Organisationsstruktur und die Möglichkeit der Beteiligung von Gemeinde- und Pastoralreferenten durch Vertreter der Berufsverbände, jedoch nicht direkt, auf die Motivation auswirken.



Die **veränderte Organisationsstruktur** der Seelsorgeeinheiten selbst ist an verschiedenen Stellen durch Partizipation, Kooperation und Kommunikation gekennzeichnet. Diese Prinzipien spielen in der Zusammenarbeit des Seelsorgeteams mit den jeweiligen Gemeindeteams, innerhalb des Seelsorgeteams, zwischen Gemeindeteam und Pfarrgemeinderat und zwischen Pfarrgemeinderat und Seelsorgeteam eine grundlegende Rolle. Peter Kohl, der Personalreferent des Erzbistums, betont 2013 ausdrücklich, dass Kooperation und Kommunikation Basis des Modells sind. (siehe Kap. 3.2.1.3 und Freiburger Richtlinien 2013: 3ff., 7ff.; Kohl 2013: 28)

Speziell auch die Möglichkeit der Delegation der Mitgliedschaft des Pfarrers in den Gemeindeteams an ein Mitglied des Seelsorgeteams bedeutet Partizipation an den Leitungsaufgaben des Pfarrers und signalisiert nicht zuletzt auch Anerkennung und Vertrauen für pastorale Laienmitarbeiter<sup>417</sup>.

Weiterhin bleibt jedoch sowohl aus Sicht der Managementlehre als auch der Ekklesiologie die **Spannung** zwischen Kooperation/Partizipation und Hierarchie, zwischen „communio“ und Hierarchie erhalten. Die Organisationsstruktur bleibt hierarchisch, die Leitungsfunktion bleibt dem Pfarrer vorbehalten, nicht zuletzt mit der Möglichkeit von Letztentscheidungen. Auch trägt er letztlich die Verantwortung für die Gemeindeteams, kann seine Mitgliedschaft dort zwar delegieren, es liegt jedoch in seinem Ermessen, ob er von dieser Möglichkeit Gebrauch macht und damit verstärkt nach einem kooperativen/partizipativen Leitungsstil agiert. (siehe Kap. 3.2.1.3, 4.1.1; Freiburger Richtlinien 2013: 4, 9, 11; Kohl 2013: 27)

**Zusammengefasst** wäre durch eine weitere Forschungsarbeit zu klären, ob die Notwendigkeit erneuter Strukturveränderungen sowie der Prozess zu deren Entwicklung für Gemeinde- und Pastoralreferenten eine ex- oder intrinsische Anreizbedingung darstellen. Innerhalb der neuen Strukturen spielen Partizipation, Kommunikation und Kooperation eine wesentliche Rolle, weiterhin besteht jedoch die Gefahr der Verdrängung der erforschten hohen intrinsischen Motivation durch

---

<sup>417</sup> Anzumerken ist, dass im Sinne der Gleichgewichtstheorie die motivatorischen Auswirkungen auf diejenigen Mitglieder des Seelsorgeteams zu beachten sind, die nicht mit dieser Aufgabe betraut werden. Transparenz, Kommunikation und Ausgleich durch andere Anreize spielen auch hier eine entscheidende Rolle, siehe Kap. 5.4.3.3 und siehe oben.

extrinsische Anreizsituationen. Auch in den veränderten Organisationsstrukturen der Seelsorgeeinheiten stellen die bisherigen Erkenntnisse zu Anreizmöglichkeiten (siehe oben) auf Basis der erforschten Motivstruktur Möglichkeiten zur Motivationssteigerung beziehungsweise Verhinderung von Verdrängung dar, allerdings erweitert durch eine eher intrinsische Anreizoption: Die Vertretung des Pfarrers in den Gemeindeteams durch Gemeinde- und Pastoralreferenten.

Die Diözesanleitung geht derzeit davon aus, dass die entwickelten **Strukturen bis 2030 Bestand** haben (siehe Kap. 1.1; Kohl 2013: 28f.). Sollten neue Veränderungen notwendig sein, sprechen die Erkenntnisse dieser Arbeit für eine frühzeitige Partizipation aller pastoraler Laienmitarbeiter an der Entwicklung neuer oder veränderter Organisationsstrukturen.

Beispielhaft dafür könnte der im Jahr 2011 begonnene **Dialogprozess**<sup>418</sup> sein. Die in diesem Rahmen durchgeführten Diözesanversammlungen von 2013 und 2014 setzten sich zwar ebenfalls aus Delegierten zusammen, doch waren zuvor die verschiedensten Gremien vor Ort und jeder Einzelne dazu aufgerufen, sich in den Prozess mit ihren Anliegen einzubringen; jedes einzelne Anliegen wurde wahrgenommen und, falls gewünscht, im Internet unter „www.zeit-fuer-dialog.de“ veröffentlicht.<sup>419</sup> (vgl. Zollitsch 2011: 8; Erzbischöfliches Ordinariat 2011: 5, 26, 30; Bonath 2014d; Erzbistum Freiburg 2014g; Bonath 2014e)

---

<sup>418</sup> Es geht gemäß des Zweiten Vatikanums darum, Antworten auf die Fragen der Gegenwart und Zukunft zu geben (vgl. Erzbischöfliches Ordinariat 2011: 5). Der Dialog dazu wurde anhand von drei Fragebereichen geführt: „Was hat die Welt mit Gott zu tun? Wie geben wir den Glauben weiter? Wie sieht Kirche in Zukunft aus?“ (Erzbischöfliches Ordinariat 2011: 12).

<sup>419</sup> Die Eingaben wurden in Themendelder gebündelt, in die Diözesanversammlung 2013 gegeben und dort beraten. Es ergaben sich 41 Empfehlungen. In einem nächsten Schritt wurden diese von den Mitgliedern der Versammlung kommentiert, ergänzt und konkretisiert. Eine zweite Diözesanversammlung im Jahr 2014 führte zu einer Endfassung bezüglich der Empfehlungen sowie einem jeweiligen Votum. Beides wurde an den Erzbischof übergeben. Die Diözesanversammlung hat gegenüber dem Erzbischof beratenden Charakter. (vgl. Erzbistum Freiburg 2014g: 1ff.; Erzbistum Freiburg 2014h: 1f.; Bonath 2014e; Erzbischöfliches Ordinariat 2011: 30)

Das **hohe intrinsische** Motivationspotential ist ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Kirche im Gesamten. Dieses Potential, diese Motivation des für die Kirche so wichtigen personalen Angebots zu erhalten und zu fördern und nicht zu gefährden hat wesentlichen Einfluss für die Zukunft der Kirche.

## 8. Fazit

## 8. Fazit

Der „global player“ Katholische Kirche steht mit dem zunehmenden Personalmangel, vor allem im Bereich der für die Leitung von Pfarreien notwendigen Priestern, auch im Erzbistum Freiburg vor bedeutenden Herausforderungen. Zur Bewältigung dessen, aber auch der weiteren gesellschaftlichen Veränderungen und deren Folgen für die Kirche werden Seelsorgeeinheiten als Netzwerke verschiedener Gemeinden gebildet. Entscheidend für die Bewältigung der Herausforderungen und auch den Erfolg der Seelsorgeeinheiten sind die **Humanressourcen**, unter anderem die Gemeinde- und Pastoralreferenten, deren Motivation und Leistung.

Gerade auch im Hinblick auf ein in der Gesellschaft zunehmendes Bedürfnis an **Spiritualität** und einem Sehnen der Menschen nach Seelsorge und Pastoral hat die Kirche auch in diesen Zeiten der Veränderung große Chancen.

Es geht darum, diese **Chancen** und die **Potentiale** der Mitarbeiter zu nutzen, die Möglichkeiten zur Stärkung von Motivation durch entsprechende Anreize zu schaffen und die Gefahren der Verdrängung zu minimieren.

Bei Betrachtung der Ergebnisse der Arbeit ist dieses **Motivationspotential** in beeindruckender Art und Weise vorhanden. Gerade die intrinsische Motivation, die eine Kongruenz zu den Zielen der Seelsorgeeinheit wiedergibt, zeigt hohe Werte, denn die Motive der pastoralen Mitarbeiter, die in den Seelsorgeeinheiten arbeiten, sind in stark ausgeprägtem Maße intrinsisch geprägt und decken sich deutlich mit den Zielen der Kirche und Seelsorgeeinheit.

Aus Perspektive der **Managementlehre** liegen die Chancen und Möglichkeiten von Anreizsystemen, im Rahmen der vorhandenen Motivstruktur, zur Steigerung von Motivation im Sinne des Organisationsziels in einer Verwirklichung von Kommunikation, Partizipation und Kooperation.

Die **Anreizsituation**, gekennzeichnet durch kirchenrechtliche Vorgaben mit extrinsisch geprägten hierarchischen Elementen, ist vor diesem Hintergrund problematisch und birgt die Gefahr der Verdrängung des Motivationspotentials.

Die theologischen Voraussetzungen für die Umsetzung von Partizipation und Kooperation sind durch die **Konzilstheologie** jedoch vorhanden. Es braucht den Mut, „einen neuen Aufbruch zu wagen“ (Motto des Katholikentags in Mannheim 2012) oder besser: Den Mut zu den Erkenntnissen und Beschlüssen des Konzils aufzubrechen und die Motivation und damit Leistung der Mitarbeiter im Sinne der Sendung und des Heils zu fördern und vor allem Verdrängung von Motivation zu verhindern.

Alois Glück, der Präsident des ZDK formulierte in seiner Abschlussansprache zum Katholikentag 2012. „Ja, die Situation in unserer Kirche ist mehr als die Summe ihrer Defizite“. (Glück 2012: 1)

Die pastoralen Mitarbeiter und deren Motivation sind sicherlich ein Teil dieses „Mehr“; die richtigen Anreize können dies zu einem **Mehr** an Motivation und Leistung für die Kirche und ihre Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg werden lassen.

## Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (1995):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 8., bearbeitete Auflage, Berlin/New York: de Gruyter.
- Aymans, W. (1999):** Gliederungs- und Organisationsprinzipien, in: Listl, J./Schmitz, H. (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Regensburg: Pustet, S. 315-326.
- Aymans, W. (2004a):** Communio, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 162-164.
- Aymans, W. (2004b):** Diözese, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 200-201.
- Ball, M. (2003):** Ich kann etwas – und die anderen auch. Teamfähigkeit als Schlüsselqualifikation, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 54 (2003) 3/4, S. 184-187.
- Baraúna, G. (1966):** Vorwort, in: Baraúna, G. (Hrsg.): De Ecclesia. Beiträge zur Konstitution „Über die Kirche“ des Zweiten Vatikanischen Konzils, erster Band, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Frankfurt am Main: Knecht, S. 7-11.
- Barnard, C. (1970):** Die Führung großer Organisationen, Essen: Girardet.
- Barrenstein, P. (1998):** „Stärkere Orientierung am Kunden“. Ein Gespräch mit McKinsey-Direktor Peter Barrenstein, in: Herder Korrespondenz, Jg. 52 (1998) 7, S. 342-347.
- Batemberg von, F.C. (2007):** Der Rechtsstatus des Laien im katholischen Kirchenrecht, Zürich/Basel/Genf: Schultheiss.

- Bau, F. (2003):** Anreizsysteme in jungen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung, Lohmar/Köln: Eul.
- Bausenhart, G. (2002):** Theologischer Durchblick. Pastoralreferentinnen und -referenten, in: Theologie der Gegenwart Jg. 45 (2002) 1, S. 52-60.
- Bechtold, O. (1991a):** Vorwort, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Hirtenworte zur Evangelisierung, Freiburger Texte Nr. 1, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 5.
- Bechtold, O. (1991b):** Seelsorgerlicher Dienst auf dem Weg ins Jahr 2000, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 3, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 6-36.
- Bechtold, O. (1994):** Zur Kreativität verpflichtet. Haushaltsrede von Generalvikar Dr. Otto Bechtold zum Haushaltsplan 1994 und 1995, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 15, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 5-47.
- Bechtold, O. (2002):** Das Notwendige weiterführen und Raum für Neues schaffen. Vorstellung des Haushaltsplanes für die Jahre 2002 und 2003, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 44, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 5-44.
- Bechtold, O. (2003):** Vorwort, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Zum Dienst der Ehrenamtlichen in den Pfarreien und Seelsorgeeinheiten, Freiburger Texte Nr. 49, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 5-6.
- Beck, U. (1993):** Die Erfindung des Politischen, Frankfurt am Main: Suhrkamp.



- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (1994):** Individualisierung in modernen Gesellschaften – Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie, in: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Riskante Freiheiten, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 10-39.
- Beck-Gernsheim, E. (1994):** Auf dem Weg in die postfamiliale Familie – Von der Notgemeinschaft zur Wahlverwandtschaft, in: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Riskante Freiheiten, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 115-138.
- Becker, F. G. (1985):** Anreizsysteme für Führungskräfte im strategischen Management, Bergisch Gladbach/Köln: Eul.
- Beller, S. (2008):** Empirisch forschen lernen. Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, Tipps, 2., überarbeitete Auflage, Bern: Huber.
- Belok, M. (2013):** Keine Verantwortung ohne Kompetenzen. Das Subsidiaritätsprinzip als Grundperspektive für die Arbeit von Gemeindeteams, in: Rektor des Erzbischöflichen Seelsorgeamts Domdekan Andreas Möhrle (Hrsg.): Der Kirche vor Ort ein Gesicht geben. Gemeindeteams in der Erzdiözese Freiburg, Impulse für die Pastoral 3/2013, S. 31-37.
- Berchtold, M. (2007):** Laien-Theologen-Beauftragte. Pastoralreferenten brauchen Zukunft, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 58 (2007) 4, S. 248-250.
- Berekoven, L. (1980):** Dienstleistungsbetriebe, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, zweite, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, Sp. 551-558.

- Berens, W. (2000):** Geleitwort, in: Mertes, M.: Controlling in der Kirche: Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster, Gütersloh: Kaiser/Gütersloher, S. 11.
- Berg, H.G. (1998):** Aufbruch zu einer serviceorientierten Kirche, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 49 (1998) 4, S. 224-230.
- Berger, P. L. (1995):** Sehnsucht nach Sinn. Glauben in einer Zeit der Leichtgläubigkeit, 2. Auflage, Frankfurt/New York: Campus.
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (1999):** Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, S. 133-168.
- Berkel, K. (1990):** Organisationspsychologie der Gemeinde, in: Baumgartner, I. (Hrsg.): Handbuch der Pastoralpsychologie, Regensburg: Pustet, S. 303-331.
- Berthel, J./Becker, F.G. (2007):** Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bertsch, E. (2006):** Dekanatsreform noch nicht endgültig entschieden, in: Kirche aktuell. Zeitung der Katholiken im Dekanat Karlsruhe, Jg. 32 (2006) 2, S. 12.
- Bidlingsmaier, J. (1973):** Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden: Gabler.

- Biser, E. (2003):** Unterwegs zur Mitte, in: Rheinischer Merkur, Jg. 58 (2003) 4, S. 25.
- Bisani, F. (1995):** Personalwesen und Personalführung. Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Bischofberger, P. (2005):** Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen, Münster: LIT.
- Blaschke, K. (1989):** Kirchenverwaltungen, in: Chmielewicz, K./Eichhorn, P. (Hrsg.): Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart: Poeschel, Sp. 765-770.
- Bleicher, K. (1980):** Kompetenz, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, zweite, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, Sp.1056-1064.
- Blömer, M. (1998):** Die Kirchengemeinde als Unternehmen. Die Marketing- und Managementprinzipien der US-amerikanischen Gemeindegrowthbewegung, Münster: LIT.
- Böhnke, M. (1994):** Pastoral in Gemeinden ohne Pfarrer. Interpretation von c. 517 §2 CIC/1983, Essen: Ludgerus.
- Bönsch, P. (1981):** Wirklichkeit und Form kirchlicher Organisation – Sozialpsychologische Aspekte des Organisationsverhaltens, Abhandlung zur Erlangung der Doktorwürde der Philosophischen Fakultät I der Universität Zürich, Zentralstelle der Studentenschaft.

- Böttner, B. (2001):** Nur die rechte Hand des Pfarrers? Gemeindereferentinnen zwischen Hilfsarbeiterin und „Seelsorgebiene“, in: Herder Korrespondenz, Jg. 55 (2001) 9, S. 474-478.
- Boonen, P. (1976):** Rahmenordnung für die pastoralen Strukturen und für die Leitung und Verwaltung der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Einleitung, in: Bertsch L./Boonen, Ph./Hammerschmidt, R./Homeyer, J./Kronenberg, F./Lehmann, K. (Hrsg.): Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Beschlüsse der Vollversammlung, Offizielle Gesamtausgabe I, Freiburg/Basel/Wien: Herder. S. 679-687.
- Bormann, G./Bormann-Heischkeil, S. (1971):** Theorie und Praxis kirchlicher Organisation. Ein Beitrag zum Problem der Rückständigkeit sozialer Gruppen, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bors, M. (2006):** Erfolgs- und leistungsorientierte Vorstandsvergütung, Aachen: Shaker.
- Braverman, H. (1980):** Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Bruhn, M. (2001):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer.
- Bruhn, M. /Grözinger, A. (2000):** Vorwort, in: Bruhn, M./Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag, S. 7-9.

- Bruhn, M./Lischka, A. (2000):** Qualitätswahrnehmungen und Zufriedenheit der Bevölkerung mit den Kirchen, in: Bruhn, M./Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag, S. 43-68.
- Bruhn, M. /Lischka, A. /Siems, F. (2000a):** Arbeitssituation und Zufriedenheit von Kirchenmitarbeitenden, in: Bruhn, M./Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag, S. 107-137.
- Bruhn, M. /Siems, F. /Lischka, A. (2000b):** Fähigkeit zur Perspektivenübernahme durch Kirchenmitarbeitende, in: Bruhn, M./Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag, S. 87-105.
- Bucher, R. (2004a):** Entmonopolisierung und Machtverlust. Wie kam die Kirche in die Krise?, in: Bucher, R. (Hrsg.): Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche, Würzburg: Echter, S. 11-29.
- Bucher, R. (2004b):** Die pastorale Konstitution der Kirche. Was soll Kirche eigentlich?, in: Bucher, R. (Hrsg.): Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche, Würzburg: Echter, S. 30-44.
- Bucher, R./Plank, G. (2004):** Ungeliebte Kinder, überlastete Lieblingssöhne und weit entfernte Verwandte. Warum hat die Kirche Probleme mit ihrer professionellen Struktur? in: Bucher, R. (Hrsg.): Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche, Würzburg: Echter, S. 45-62.

- Burla, S. (1989):** Rationales Management in Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart: Haupt.
- Burschel, M./Schutter, S. (2013):** Qualitative Interviews mit Eltern nichtehelich geborener Kinder, in: Jurczyk, K./Walper, S. (Hrsg.): Gemeinsames Sorgerecht nicht miteinander verheirateter Eltern. Empirische Studien und juristische Expertisen, Wiesbaden: Springer, S. 247-301.
- Busse, B. (2002):** Immaterielle und materielle Leistungsanreize. Leistungsanreize in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Kommunalverwaltungen, Frankfurt am Main et al.: Lang.
- Chmielewicz, K. (1979):** Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Poeschel.
- Christe, W. (2009):** Gaudium et spes, in: Kasper, W. et al. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche, vierter Band, Durchgesehene Ausgabe der 3. Auflage, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 304-305.
- Collet, G. (1993):** Ad gentes, in: Kasper, W. et al. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche, erster Band, 3., völlig neubearbeitete Auflage, Freiburg im Breisgau et. al: Herder, Sp. 124-125.
- Corecco, E. (1986):** Aspekte der Rezeption des Vaticanum II im neuen Codex Iuris Canonici, in: Pottmeyer, H.J./Alberigo, G./Jossua, J.-P. (Hrsg.): Die Rezeption des Zweiten Vatikanischen Konzils, Düsseldorf: Patmos, S. 313-368.

- Corradini, U. (2008):** Pastorale Dienste im Bistum Basel. Entwicklung und theologische Konzeption nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil, Freiburg (Schweiz): Academic Press.
- Corsten, H. /Gössinger, R. (2007):** Dienstleistungsmanagement, 5., vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, München/Wien: Oldenbourg.
- Dargel, M. (2002):** Management kirchlichen Wandels, in: Praktische Theologie, Jg. 37 (2002) 4, S. 270-282.
- Deci, E.L. (1976):** Intrinsic Motivation, Second Printing, New York/London: Plenum.
- Deci, E.L./Ryan, R.M. (1985):** Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, New York: Plenum.
- Deci, E.L./Ryan, R.M./ Koestner, R. (1999):** A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, in: Psychological Bulletin, Vol. 125 (1999) 6, S. 627-668.
- Demel, S. (2000):** Christen zweiter Klasse? Möglichkeiten, Rechte und Pflichten der Laien in der katholischen Kirche, in: Stimmen der Zeit, Jg. 218 (2000) 8, S. 555-567.
- Demel, S. (2005):** Gleichwertig, aber nicht gleichberechtigt? Kleriker-Laien-Frauen in der katholischen Kirche, in: Erwachsenenbildung Jg. 51 (2005) 4, S. 168-172.
- Demel, S. (2008):** Laien-(Ohn-)Macht in der katholischen Kirche?, in: Orientierung Jg. 72 (2008) 5, S. 42-48.

- Deutsche Bischofskonferenz (2013a):** Zahlen und Fakten 2012/13.  
Katholische Kirche in Deutschland, Arbeitshilfe 263.
- Deutsche Bischofskonferenz (2014a):** Zahlen und Fakten 2013/14.  
Katholische Kirche in Deutschland, Arbeitshilfe 269.
- Diekmann, A. (1998):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 4., durchgesehene Auflage, Reinbek: Rowohlt.
- Diekmann, A. (2010):** Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 10. Auflage Reinbek: Rowohlt.
- Dietzfelbinger, D. (2001):** Von der ökonomischen Befangenheit mancher kirchlicher Kreise, in: Deutsches Pfarrerblatt, Jg. 101 (2001) 6, S. 299-302.
- Dietzfelbinger, D. (2002):** Kirche höre die Signale: Vom Nutzen des Managements, in: Dietzfelbinger, D./Teuffel, J. (Hrsg.): Heils-Ökonomie? Das Zusammenwirken von Kirche und Wirtschaft, Gütersloh: Kaiser, Gütersloher, S. 85-106.
- Dietzfelbinger, D./Teuffel, J. (2002):** Worum es uns geht, in: Dietzfelbinger, D./Teuffel, J. (Hrsg.): Heils-Ökonomie? Das Zusammenwirken von Kirche und Wirtschaft, Gütersloh: Kaiser, Gütersloher, S. 9-14.
- DIE WELT (2006):** Studie: Kirche verliert zunehmend den Kontakt zur Gesellschaft, in: DIE WELT 13. 3. 2006, S. 5.
- Drucker, P.F. (1990):** Managing The Non-Profit Organization, Oxford/Surrey: Butterworth-Heinemann.



- Drumm, H. J. (2005):** Personalwirtschaft. Fünfte, überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Drumm, H. J. (2008):** Personalwirtschaft. Sechste, überarbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer.
- Dubach, A./Lienemann, W. (1997a):** Vorwort, in: Dubach, A./Lienemann, W. (Hrsg.): Aussicht auf Zukunft. Auf der Suche nach der sozialen Gestalt der Kirchen von morgen. Kommentare zur Studie „Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz“, Band 2, Zürich: NZN, Basel: Reinhardt, S. 7-11.
- Ebbrecht, G. (1999):** Geleitwort, in: Höher, F./Höher, P.: Handbuch Führungspraxis Kirche. Entwickeln-Führen-Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 9-12.
- Ebers, M./Gotsch, W. (2002):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5., unveränderte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer, S. 199-251.
- Ebertz, M.N. (1996):** Religion ja – Kirche nein. Jeder seine eigene Sekte?, Akademie Referate. Philosophisch-Theologische Hochschule der Pallottiner in Vallendar, Heft Nr. 40.
- Ebertz, M.N. (1997):** Kirchenmitgliedschaft – ein Tauschverhältnis?, in Theologisch praktische Quartalsschrift 145 (1997) 2, S. 132-142.
- Ebertz, M.N. (1998a):** Erosion der Gnadenanstalt? Zum Wandel der Sozialgestalt von Kirche, Frankfurt am Main: Knecht.

- Ebertz, M.N. (1998b):** Kirche auf dem Markt. Eine Struktur des religiösen Feldes, in: Thomé, M. (Hrsg.): Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels, Bonn: Lemmens, S. 68-84.
- Ebertz, M.N. (1999):** Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft, 3., durchgesehene und aktualisierte Auflage, Freiburg/Basel/Wien: Herder.
- Ebertz, M.N. (2000):** Zukunftsfähige Pastoral – 10 Thesen unter dem Eindruck von Kirche und Management, in: Pastoraltheologische Information, Jg. 20 (2000) 1, S. 20-21.
- Ebertz, M.N. (2003):** Die Pfarrgemeinde in der Krise?, in: Die Tagespost, Jg. 56 (2003) 67, S. 24-25.
- Ebertz, M.N. (2005a):** Geschlossene Gesellschaften. Der Freiburger Religionssoziologe Michael N. Ebertz: Große pastorale Räume bieten neue Gestaltungschancen, in: Konradsblatt Jg. 89 (2005) 9, S. 22.
- Ebertz, M.N. (2005b):** Geht die Ortsgemeinde unter? Auf dem Weg vom Standardmodell zu einer neuen Vielfalt. Streitgespräch zwischen dem Religionssoziologen Michael Ebertz und dem Pastoraltheologen Norbert Mette, in: Publik-Forum, Jg.34 (2005) 7, S. 52-56.
- Ebertz, M.N. (2005c):** Radikaler Wandel – Stich-Worte, in: Erzbischöfliches Seelsorgeamt Freiburg im Breisgau (Hrsg.): „Aufbruch im Umbruch“ Wirklichkeit wahrnehmen – Wirklichkeit gestalten, Freiburger Materialdienst für die Gemeindepastoral, 2/2005, S. 3-9.

- Eckart, J. (1998):** Pfarrgemeinderat und kooperative Pastoral. Eine pastoraltheologische Untersuchung am Beispiel der Diözese Speyer, St. Ottilien: EOS.
- Elst van, T. (2007):** Gemeinde im erweiterten Raum. Pastoraltheologische Orientierung und kirchenrechtliche Vergewisserung, in: Tebartz-van-Elst, F.-P./Böntert, S./Lettmann, R. (Hrsg.): Gemeinden geistlich gründen, Münster: Dialog, S. 22-45
- Emsbach, H. (1992):** Rechte und Pflichten des Kirchenvorstandes, 6., aktualisierte Auflage, Köln: Bachem.
- Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 45 (1993) 5, S. 395-426.
- Engesser, H. (1979):** Die Katholische Kirche der BRD als Organisation. Eine funktional-strukturelle Analyse, Diplomarbeit an der Universität Konstanz, Fachbereich Politische Wissenschaft.
- Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D. (2007):** Neue Institutionenökonomik, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Farin, T. (2007):** Finanznot der deutschen Kirchen. Manager auf der Kanzel, in: DIE WELT. Welt am Sonntag 8/2007, S. 33.

- Fassbender, P. (1998):** Kirche(n) zwischen Wirtschaft und Non-Profit-Organisationen. Eine schwierige Standortbestimmung, in: Thomé, M. (Hrsg.): Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels, Bonn: Lemmens, S. 156-166.
- Feeser, U. (1999):** Pastoralreferent(in) als Berufsziel? Theologiestudierende in der Auseinandersetzung zwischen Berufung und Berufsbild, in: Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Essen, Hamburg, Hildesheim, Köln, Osnabrück, Jg. 51 (1999), 12, S. 366-374.
- Feeser-Lichterfeld, U./Blittersdorf, R. (2005):** Pastoral braucht Theologinnen und Theologen! Reflexion eines pastoraltheologischen Interventions- und Dialogversuchs, in: Pastoraltheologische Informationen, Jg. 25 (2005) 1, S. 2-8.
- Feix, M. (2003):** Neue Kooperationsformen von Gemeinden im Elsaß, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 54 (2003) 1, S. 32-35.
- Fetzer, J. (1997):** Mut zu Entscheidungen. BWL und Kirche: Eine Einführung in ökonomisches Denken und Handeln, in: Brummer, A./Nethöfel, W. (Hrsg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter. Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg: Verlag: DS-Das Sonntagsblatt, S. 51-59.
- Fischer, F. (1996):** Lebendige Kirche. Eine arbeits- & organisationspsychologische Feldstudie, Diplomarbeit an der Universität Freiburg im Breisgau, Philosophische Fakultät I, Psychologisches Institut, Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie Prof. Dr. H. Schüpbach.

- Fischer, H./Greinacher, N./Klostermann, F. (1970):** Pastorale. Handreichung für den Pastoralen Dienst. Die Gemeinde, 2. Auflage, Mainz: Grünewald.
- Fischer, M. (2002):** Gemeindeentwicklung konkret, München: Kösel.
- Fischer, M. (2013):** Dienstleistungsqualität als grundlegende Hermeneutik entwickeln; in: Sellmann, M. (Hrsg.): Gemeinde ohne Zukunft? Theologische Debatte und praktische Modelle, Freiburg/Basel/Wien: Herder, S. 326-348.
- Flehtner, H.-J. (1966):** Grundbegriffe der Kybernetik. Eine Einführung, Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Fleßa, S./Jähnichen, T. (2005):** Auf dem Weg zu einer „Kirchenbetriebslehre“. Impulse für eine Weiterentwicklung der Organisations- und Verwaltungsstrukturen kirchlichen Handelns, in: Pastoraltheologie, Jg. 94 (2005) 6, S. 196-216.
- Flick, U. (2007):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Reinbek: Rowohlt.
- Flick, U. (2010a):** Design und Prozess qualitativer Forschung, in: Flick, U./Kardorff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 8. Auflage, Reinbek: Rowohlt, S. 252-265.
- Flick, U. (2010b):** Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U./Kardorff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 8. Auflage, Reinbek: Rowohlt, S. 309-318.

- Flick, U./Kardoff von, E./Steinke, I. (2010):** Was ist qualitative Forschung? in: Flick, U./Kardoff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 8. Auflage, Reinbek: Rowohlt, S. 13-29.
- Foitzik, A. (2004):** Seelsorge: Pastoralreferenten suchen ihren Ort, in: Herder Korrespondenz, Jg. 58 (2004) 11, S.547-549.
- Freitag, J. (1996):** Hierarchie, in: Kasper, W. et al. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche, fünfter Band, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Freiburg et al.: Herder, Sp. 85-87.
- Frey, B.S. (1990):** Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete, München: Vahlen.
- Frey, B.S. (2002):** Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, in: Frey, B.S./Osterloh, M. (Hrsg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 73-106.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (1997):** Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 57 (1997) 3, S. 307-321.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (2002):** Motivation - der zwiespältige Produktionsfaktor, in: Frey, B.S./Osterloh, M. (Hrsg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 19-42.
- Friedberg, A. (1959):** Corpus Iuris Canonici. Pars Prior. Decretum Magistri Gratiani, Graz: Akademische Druck- und Verlagsanstalt.

- Fürst, C.G. (1992):** Die Kirche als *communio Ecclesiarum*. Einige terminologische Anmerkungen zu einem (noch immer) aktuellen Thema, in: Biemer, G./Casper, B./Müller, J. (Hrsg.): *Gemeinsam Kirche sein. Theorie und Praxis der Communio*. Festschrift der Theologischen Fakultät der Universität Freiburg i. Br. Für Erzbischof Dr. Oskar Saier, Freiburg/Basel/Wien: Herder, S. 383-398.
- Fürst, W./Severin, B. (2000):** Organisationsentwicklung – Überlebensstrategie für die Kirche?, in: *Pastoraltheologische Information*, Jg. 20 (2000) 1, S. 51-76.
- Gabriel, K. (1976):** Organisationen und sozialer Wandel, in: Büschges, G. (Hrsg.): *Organisation und Herrschaft. Klassische und moderne Studientexte zur sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie*, Reinbek: Rowohlt, S. 301-324.
- Gabriel, K. (1993):** *Christentum zwischen Tradition und Postmoderne*, 2. Auflage, Freiburg/Basel/Wien: Herder.
- Gabriel, K. (1996):** Gesellschaftliche Wandlungsprozesse, in: Puschmann, H. (Hrsg.): *Caritas. Not sehen und handeln*, Freiburg i. Breisgau: Lambertus, S. 15-34.
- Gabriel, K. (1997):** Organisation als Strukturprinzip der Kirchen: Spannungen, Zwänge, Aporien, in: Dubach, A./Lienemann, W. (Hrsg.): *Aussicht auf Zukunft. Auf der Suche nach der sozialen Gestalt der Kirchen von morgen. Kommentare zur Studie „Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz“*, Band 2, Zürich: NZN, Basel: Reinhardt, S. 15-35.

- Gabriel, K./Reuter, H.-R. (2004):** Einleitung, in: Gabriel, K./Reuter, H.-R. (Hrsg.): Religion und Gesellschaft, Paderborn et al.: Schöningh, S. 11-49.
- Garhammer, E. (1998):** Zwischen Identität und Relevanz. Kirche und Managementtheorien, in: Thomé, M. (Hrsg.): Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels, Bonn: Lemmens, S. 49-57.
- Gatz, E. (2008):** Vom Zweiten Vatikanischen Konzil bis zur Gegenwart, in: Gatz, E. (Hrsg.): Laien in der Kirche, Freiburg/Basel/Wien: Herder, S. 281-318.
- Gawaz, G. (2003):** Kirchengemeinderat, Pastoralteam und Gemeinsamer Ausschuss – ein (Zusammen) Spiel mit offenen Karten!, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 54 (2003) 1, S. 27-32.
- Geringer, K-T. (1999):** Das Dekanat, in: Listl, J./Schmitz, H. (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Regensburg: Pustet, S. 481-483.
- Gläßer, A. (2006):** Kooperative Pastoral und das Leitbild der Pfarrei, in: Klerusblatt, Jg. 86 (2006) 9, S. 225-230.
- Glatzel, N. (1999):** Verkehrsraum und Lebensraum. Überlegungen zur Konzeption von Seelsorgeeinheiten, in: Windisch, H. (Hrsg.): Seelsorgeeinheiten und kooperative Pastoral. Fragen und Impulse, Freiburger Texte Nr. 38, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 61-69.
- Glück, A. (2012):** Ansprache zum Abschluss des Katholikentags.  
Zur Recherche, siehe Verzeichnis Mailkommunikation Steffen 2013.



- Graulich, M. (2002):** Bischofssynode. Kollegialität und Primat, in: Riedel-Spangenberg, I. (Hrsg.): Leitungsstrukturen der katholischen Kirche. Kirchenrechtliche Grundlagen und Reformbedarf, Freiburg/Basel/Wien: Herder, S. 50-75.
- Greshake, G. (1996):** An den drei-einen Gott glauben. Ein Schlüssel zum Verstehen, Freiburg/Basel/Wien: Herder.
- Grözinger, A. (2002):** Leib Christi - Kirche als Organisation aus theologischer Perspektive, in: Wege zum Menschen Jg. 54 (2002) 6, S. 359-372.
- Gronemann, J. (1988):** Die Kooperation zwischen Krankenhäusern, Köln et al.: Kohlhammer.
- Guthof, P. (1994):** Strategische Anreizsysteme – Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmungsentwicklung, Dissertation der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Bamberg: DIFO.
- Gutmann, H.-M./Mette, N. (2000):** Orientierung Theologie. Was sie kann, was sie will, Reinbek: Rowohlt.
- Haderlein, R./Tscheulin, D.K. (2003):** Kirche als „global player“ – Ein Lernfeld für privatwirtschaftliche Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 26 (2003) 1, S. 56-65.
- Hafner, F. (1994):** Laien im pastoralen Dienst, in: Orientierung Jg. 58 (1994) 17, S. 186-188.
- Halfar, B./Borger, A. (2007):** Kirchenmanagement, Baden-Baden: Nomos.

- Hamann, E. (2000):** Ziele und Strategien der Krankenhausfusion, Baden-Baden: Nomos.
- Hasenbank, T. (2001):** Führung und Leitung einer Schule (FLeIS) als Dimension und Rahmenbedingung berufsschulischer Entwicklung - eine Illustration am Beispiel bayerischer Berufsschulleiter vor dem Hintergrund der Einführung lernfeldstrukturierter Curricula, Paderborn: Eusl.
- Haslinger, H. (2000):** Kirche – ein Unternehmen? Zum Kongress der deutschsprachigen PastoraltheologInnen, in: Diakonia, Jg. 31 (2000) 1, S. 53-59.
- Hauser, M. (2006):** „Pfarrei“ in kirchenrechtlicher Sicht, in: Erzbischöfliches Seelsorgeamt (Hrsg.): Die Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden. Dokumentation des Pastorkongresses im Erzbischöflichen Seelsorgeamt. Impulse für die Pastoral II/2006, S. 42-44.
- Heckhausen, H. (1989):** Motivation und Handeln. Zweite, völlig überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin et al.: Springer.
- Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2006):** Motivation und Handeln: Einführung und Überblick, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln. Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 1-9.
- Hefermehl, W. (2006 [1972]):** Zur Erneuerung des kanonischen Rechts. Eine Zwischenbilanz, in: Lüdecke, N./Bier, G. (Hrsg.): Freiheit und Gerechtigkeit in der Kirche. Gedenkschrift für Werner Böckenförde, Würzburg: Echter, S. 34-44.

- Heinemann, H. (1999a):** Der Pfarrer, in: Listl, J./Schmitz, H. (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Regensburg: Pustet, S. 496-514.
- Heinemann, H. (1999b):** Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Pfarrers, in: Listl, J./Schmitz, H. (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Regensburg: Pustet, S. 515-528.
- Heinemann, P. (2001):** Konstruktion und Erprobung des „Bonner Fragebogens zu Studienverlauf und Berufswahl von Theologinnen und Theologen“, in: Fürst, W./Neubauer, W. (Hrsg.): Theologiestudierende im Berufswahlprozess. Erträge eines interdisziplinären Forschungsprojektes in Kooperation von Pastoraltheologie und Berufspsychologie, Münster et al.: LIT, S. 29-42.
- Heinz, H. (2006):** Kooperative Pastoral – Leitwort oder Zauberformel? Zur Umstrukturierung der Pfarrgemeinden in deutschen Diözesen, in: Bibel und Liturgie Jg. 79 (2006) 2, S. 83-87.
- Heller, A. (2003):** Leiten in der Kirche, in: Heller, A./Krobath, T. (Hrsg.): Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br.: Lambertus, S. 143-155.
- Heller, A. /Krobath, T. (2003 [2002]):** OrganisationsEthik – worum geht es? in: Heller, A./Krobath, T. (Hrsg.): Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br.: Lambertus, S. 9-13.

- Heller, A. /Krobath, T. (2003a):** Kirchen verstehen und als Organisation gestalten, in: Heller, A./Krobath, T. (Hrsg.): Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br.: Lambertus, S. 14-44.
- Henning, R. (1999):** „Rückbindung“ auf Zukunft hin. Streifzüge durch die religiöse Umwelt, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 36, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 5-24.
- Hentze, J. (1995):** Personalwirtschaftslehre 2, 6., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Hentze, J./Kammel, A. (2001):** Personalwirtschaftslehre 1, 7., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Hermanns, H. (2010):** Interviewen als Tätigkeit, in: Flick, U./Kardorff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 8. Auflage, Reinbek: Rowohlt, S. 360-368.
- Hilberath, B.J. (1999):** Theologie des Laien. Zu den Spannungen zwischen dem Zweiten Vatikanischen Konzil und der Laien-Instruktion, in: Stimmen der Zeit, Jg. 217 (1999) 4, S. 219-232.
- Hirnsperger, J. (2004):** Priester, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 781-782.
- Hobelsberger, H. (2012):** GemeindereferentInnen als Akteure professioneller Pastoral, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 63 (2012) 3, S. 154-158.

- Hochschild, M. (2002):** Perspektivenwechsel nach vorn. Religiöse Individualisierung und Professionalisierung in einer Kirche als sozialem Netzwerk, in: Hilberath, B.J./Nitsche, B. (Hrsg.): Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion, Mainz: Grünewald, S. 25-51.
- Hochstaffl, J. (1985 [1984]):** Vorwort, in: Hochstaffl, J. (Hrsg.): Von Beruf Gemeindereferent. Aufnahme eines Bestandes – Perspektive einer Zukunft, Paderborn: Bonifatius, S. 13-14.
- Hochstaffl, J. (1985):** Praktisch-theologische These über den Weg zu einem realistischen Berufsbild für Laienseelsorger, in: Hochstaffl, J. (Hrsg.): Von Beruf Gemeindereferent: Aufnahme eines Bestandes – Perspektive einer Zukunft, Paderborn: Bonifatius, S. 75-146.
- Höffner, J. (1997):** Christliche Gesellschaftslehre, Neuausgabe, Kevelaer: Butzon u. Bercker.
- Höher, F./Höher, P. (1999):** Handbuch Führungspraxis Kirche. Entwickeln-Führen-Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Hoffmann, L. (1972):** Management und Gemeinde, in: Wössner, J. (Hrsg.): Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft, Stuttgart: Enke, S. 369-394.
- Hoffmann, F. (1980):** Führungsorganisation. Band I. Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen: Mohr (Siebeck).

- Hofmann, D. (2011):** Blitzlichter aus dem Alltag des Pastoralen Dienstes, in: Erzbischöfliches Seelsorgeamt (Hrsg.): Zukunft der Pastoral - Pastoral der Zukunft. Pastoralkongress 2011, Impulse für die Pastoral 2/2011, S. 25-29.
- Horak, C. (1993):** Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Horx, M. (1996):** Trendbuch 2. Megatrends für die späten neunziger Jahre, 2. Auflage, Düsseldorf: ECON.
- Huber, W. (1999):** Kirche in der Zeitenwende. Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche, 2. Auflage, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Hundertmark, P. (2000):** Gemeindeanalyse. Instrumente und Methode, Frankfurt am Main et al.: Lang.
- Jäger, A. (1993):** Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft. Wirtschaftsethische Analysen und theologische Perspektiven, Gütersloh: Gütersloher.
- Jäger, A. (2000):** Vorwort des Herausgebers, in: Mertes, M.: Controlling in der Kirche: Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster, Gütersloh: Kaiser/Gütersloher, S. 9-10.
- Jänig, W./Birbaumer, N. (2011):** Motivation und Emotion, in: Schmidt, R. F./Lang, F./Heckmann, M. (Hrsg.): Physiologie des Menschen, 31. Auflage, Heidelberg: Springer, S. 218-236.
- Janzik, L. (2012):** Motivanalyse zu Anwenderinnovationen in Online-Communities, Wiesbaden: Gabler.

- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976):** Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Jg. 3 (1976) 4, S. 305-360.
- Jörges-Süß, K. (2007):** Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung. Eine neoinstitutionalistisch-historische Analyse, München/Mering: Hampp.
- Jone, H. (1950):** Gesetzbuch der lateinischen Kirche. Erklärung der Kanones, I. Band, zweite, vermehrte und verbesserte Auflage, Paderborn: Schöningh.
- Jone, H. (1952):** Gesetzbuch der lateinischen Kirche. Erklärung der Kanones, II. Band, zweite, vermehrte und verbesserte Auflage, Paderborn: Schöningh.
- Josuttis, M. (1997):** „Unsere Volkskirche“ und die Gemeinde der Heiligen. Erinnerungen an die Zukunft der Kirche, Gütersloh: Kaiser/Gütersloher.
- Jung, H. (2006):** Personalwirtschaft, 7., überarbeitete Auflage, München/Wien: Oldenbourg.
- Kämper, B. (1999):** Zusammenlegung katholischer Kirchengemeinden – Gründe, rechtliche Voraussetzungen und praktische Folgen, in: Isensee, J./Rees, W./Rüfner, W. (Hrsg.): Dem Staate, was des Staates – der Kirche, was der Kirche ist. Festschrift für Joseph Listl zum 70. Geburtstag, Berlin: Duncker und Humblot, S. 469-479.
- Kalde, F. (1999):** Pfarrgemeinderat und Pfarrvermögensverwaltungsrat, in: Listl, J./Schmitz, H. (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Regensburg: Pustet, S. 529-535.

- Karrer, L. (2000):** Kirche – ein Unternehmen? Anmerkungen zu einem Kongressthema, in: Pastoraltheologische Information, Jg. 20 (2000) 1, S. 12-16.
- Karrer, L. (2001):** Was der Geist den Gemeinden sagt. Fragen und Optionen zur Zukunft der Gemeindeleitung, in: DIAKONIA, Jg. 32 (2001) 1, S. 4-11.
- Karrer, L. (2007):** Ortsuche der PastoralreferentInnen, in: DIAKONIA, Jg. 38 (2007) 3, S. 212-217.
- Karrer, L. (2011):** Kirche zwischen Glaubensgemeinschaft und System, in: Bitter, G./Blasberg-Kuhnke, M. (Hrsg.): Religion und Bildung in Kirche und Gesellschaft, Würzburg: Echter, S. 68-75.
- Kasper, W. (1975):** Die pastoralen Dienste in der Gemeinde. Einleitung: Prof. Dr. Walter Kasper, in: Sekretär der deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Die pastoralen Dienste in der Gemeinde. Heftreihe Synodenbeschlüsse Nr. 10, S. 3-18.
- Kasper, W. (1987):** Theologie und Kirche, Mainz: Grünewald.
- Kasper, W. (1999):** Zur Theologie und Praxis des bischöflichen Amtes, in: Schreer, W./Steins, G. (Hrsg.): Auf neue Art Kirche sein. Wirklichkeiten-Herausforderungen-Wandlungen. Festschrift für Bischof Dr. Josef Homeyer, München: Don Bosco, S. 32-48.
- Kasper, W. (2012):** Volk Gottes - Leib Christi - Communio im Hl. Geist. Zur Ekklesiologie im Ausgang des Zweiten Vatikanischen Konzils, in COMMUNIO, Jg. 41 (2012) 3, S. 251-267.



- Kaufmann, F.-X. (1978):** Zur gesellschaftlichen Verfassung des Christentums heute, in: Bertsch, L./Schlösser, F. (Hrsg.): Kirchliche und nichtkirchliche Religiosität. Pastoraltheologische Perspektiven zum Phänomen der Distanzierung von Kirche, Freiburg/Basel/Wien, S. 11-48.
- Kaufmann, F.-X. (1979):** Kirche begreifen. Analysen und Thesen zur gesellschaftlichen Verfassung des Christentums, Freiburg/Basel/Wien: Herder.
- Kaufmann, F.-X. (1982):** Kirchenrecht und Kirchenorganisation, in: DIAKONIA, Jg. 13 (1982) 4, S. 221-231.
- Kaufmann, F.-X. (1988):** Staatskirchenrecht und Kirchenorganisation in der Bundesrepublik Deutschland, in: Gegenwartskunde, Jg. 37 (1988) Sonderheft, S. 107-125.
- Kaufmann, F.-X. (1989):** Religion und Modernität, Tübingen: Mohr.
- Kaufmann, F.-X. (2000):** Wie überlebt das Christentum, Freiburg/Basel/Wien: Herder.
- Keck, F. (2006):** „Weitere Schritte müssen folgen“. Generalvikar Fridolin Keck zum neuen Doppelhaushalt der Erzdiözese Freiburg für 2006 und 2007, in: Konradsblatt Jg. 90 (2006) 4, S. 26-35.
- Kehl, M. (1992):** Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie, Würzburg: Echter.
- Kehl, M. (1993):** Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie, 2. Auflage, Würzburg: Echter.

- Kehl, M. (1995):** Ecclesia..., in: Kasper, W. et al. (Hrsg.): Lexikon für Theologie und Kirche, dritter Band, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 437-438.
- Kehl, M. (1997):** Wohin geht die Kirche? Eine Zeitdiagnose. 6. Auflage, Freiburg/Basel/Wien: Herder.
- Kehl, M. (2000):** Kirche als „Dienstleistungsorganisation“? Theologische Überlegungen, in: Stimmen der Zeit, Jg. 218 (2000) 6, S. 389-400.
- Kehl, M. (2004):** Welche „pastorale Strategie“ braucht die deutsche Kirche heute?, in: Ziebertz, H.-G. (Hrsg.): Erosion des christlichen Glaubens. Umfragen, Hintergründe und Stellungnahmen zum „Kulturverlust des Religiösen“, Münster: LIT, S. 121-129.
- Kelle, U. (1994):** Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung, Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Kelle, U./Erzberger, C. (2010):** Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in: Flick, U./Kardorff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 8. Auflage, Reinbek: Rowohlt, S. 299-308.
- Kellner, G. (2005):** Zur Lage der LientheologInnen aus der Sicht eines diözesanen Ausbildungsleiters, in: Bibel und Theologie, Jg. 78 (2005) 2, S. 100-105.

- Kellner, T. (1999):** Auf neue Art Pfarrer sein. Die Communio-Theologie und die Praxis einer kommunikativen Gemeindeleitung, in: Schreer, W./ Steins, G. (Hrsg.): Auf neue Art Kirche sein. Wirklichkeiten-Herausforderungen-Wandlungen. Festschrift für Bischof Dr. Josef Homeyer, München: Don Bosco, S. 193-202.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992):** Organisation. 3., völlig neubearbeitete Auflage, Berlin/New York: de Gruyter.
- Kirchhof, P. (1994):** Die Kirchen und Religionsgemeinschaften als Körperschaften des öffentlichen Rechts, in: Listl, J./Pirson, D. (Hrsg.): Handbuch des Staatskirchenrechts der Bundesrepublik Deutschland, erster Band, zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Berlin: Duncker&Humblot, S. 651-687.
- Kläden, T. (2001):** Ergebnisse des Forschungsprojektes „Theologen und Beruf“ im Überblick, in: Fürst, W./Neubauer, W. (Hrsg.): Theologiestudierende im Berufswahlprozess. Erträge eines interdisziplinären Forschungsprojektes in Kooperation von Pastoraltheologie und Berufspsychologie, Münster et al.: LIT, S. 43-78.
- Klaffke, O. (2005):** Die Jesus-AG, in: Bilanz, Jg. 29 ( 2005) 16, S. 44-53.  
Die Angabe des Jahrgangs wurde beim Verlag angefragt, siehe Verzeichnis Maikommunikation, Held 2014.
- Kleinaltenkamp, M. (1998):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M./ Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden: Gabler, S. 28-52.

- Kleingarn, H. (1997):** Change Management: Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation, Wiesbaden: Gabler/Deutscher Universitätsverlag.
- Klessmann, M. (2002):** Qualitätsmerkmale in der Seelsorge oder: Was wirkt in der Seelsorge?, in: Wege zum Menschen, Jg. 54 (2002) 3, S. 144-154.
- Klinger, E. (1992):** Das Volk Gottes auf dem Zweiten Vatikanum. Die Revolution der Kirche, in: Baldermann, I. et al. (Hrsg.): Jahrbuch für Biblische Theologie, Band 7, Volk Gottes, Gemeinde und Gesellschaft, Neukirchen-Vluyn, Neukirchner, S. 305-319.
- Knickmann-Kursch, H.-G. (2005):** Veränderungen in der Praxis der Bistümer hinsichtlich Ausbildung, Einstellung und Einsatz von PastoralreferentInnen, in: Pastoraltheologische Informationen, Jg. 25 (2005) 1, S. 108-111.
- Knorr, F./Scheppach, M. (1998):** Leistungsbezogene Entgeltsysteme. Für Wohlfahrtsverbände und Non-Profit-Organisationen, Regensburg/Bonn: Walhalla.
- Koch, K. (2001):** Rückfragen zu «Zukunft der Gemeindeleitung», in: DIAKONIA, Jg. 32 (2001) 6, S. 422-428.
- Köcher, R. (1988):** Wandel des religiösen Bewusstseins in der Bundesrepublik Deutschland, in: Gegenwartskunde, Jg. 37 (1988) Sonderheft, S. 145-158.
- Kohl, P. (2011):** Gemeindeteam – Hintergründe und Ideen, in: Erzbischöfliches Seelsorgeamt (Hrsg.): Gemeinde im Team. Beziehungen und Strukturen in Sozial- und Lebensräumen. Impulse für die Pastoral 3/2011, S. 6-10.

- Kohl, P. (2013):** Gemeindeteams. Im Gespräch mit Domkapitular Dr. Peter Kohl, in: Rektor des Erzbischöflichen Seelsorgeamts Domdekan Andreas Möhrle (Hrsg.): Der Kirche vor Ort ein Gesicht geben. Gemeindeteams in der Erzdiözese Freiburg, Impulse für die Pastoral 3/2013, S. 25-30.
- Krämer, P. (1985):** Diözese und Pfarrei. Theologische Leitlinien im kirchlichen Gesetzbuch von 1983, in: Theologie und Glaube, Jg. 75 (1985) O.H., S. 188-198.
- Kramer, H.-W. (2005):** Zum Berufsprofil der Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten, in: Pastoraltheologische Informationen, Jg. 25 (2005) 1, S. 112-116.
- Kraus, B. (2003):** Vom „Besitz“ zum „Weg“ – Glauben lernen im Alter, in: Landesarbeitsgem. Katholische Seniorenarbeit in Baden-Württemberg (Hrsg.): Älter Werden - Weiterlernen, Anregungen für die Bildungsarbeit im 3. und 4. Alter, Basiswissen 12, Freiburg/Stuttgart, S. 18-20.
- Kreidler, J. (2005):** Der Ort des Berufs in der Pastoral und pastoralen Planung, in: Pastoraltheologische Informationen Jg. 25 (2005) 1, S. 117-121.
- Krönes, G. V. (1998):** Betriebswirtschaftliche Probleme von Kirchen - eine finanz- und personalwirtschaftliche Untersuchung verschiedener Kirchentypen, Habilitationsschrift an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock.  
Zur Zitierfähigkeit siehe dazu Verzeichnis Maikommunikation Krönes 2014.

- Krönes, G. V. (2003):** Nonprofit-Organisationen im Umbruch: Konsequenzen für das Personalmanagement, Weingartener Arbeitspapiere zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, zum Personalmanagement und Nonprofit-Management, Nr. 7.
- Krönes, G.V. (2009):** Vertrauen versus Kontrolle – Überlegungen zur Führung in Nonprofit-Organisationen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 61 (2009) 1, S. 79-94.
- Krug, G. (2009):** Paradoxe Wirkung von Niedriglohnzuschüssen. Zum Einfluss der Reziprozitätsnorm auf die Stabilität finanziell geförderter Beschäftigung, Bielefeld: Bertelsmann.
- Krumpholz, G. (2015):** Was Seelsorgern auf der Seele brennt. Eine neue Studie gibt Einblicke in Befindlichkeiten des katholischen Kirchenpersonals, in: Konradsblatt Jg. 99 (2015) 17, S. 3.
- Kruse, O. (2002):** Variable Vergütungssysteme in Kreditinstituten. Eine Akzeptanzstrategie zur Gestaltung und Implementierung am Beispiel einer deutschen Großbank, Frankfurt am Main et al.: Lang.
- Küng, H. (2002):** Kleine Geschichte der katholischen Kirche, Berlin: Berliner Taschenbuch.
- Kumlin, R. (2010):** Chancen und Risiken leistungsorientierter Vergütungssysteme, Hamburg: Diplomica.
- Kutzleben von, A. (2006):** Leistungs- und erfolgsorientierte Anreizsysteme in Krankenhäusern. Eine prospektive Prüfung der Anwendbarkeit des §18 TVöD am Beispiel des Klinikums Konstanz, Diplomarbeit an der Universität Konstanz, Fachbereich für Politik- und Verwaltungswissenschaften.

- Lätzel, M. (2007):** Pastorale Innovationen als Orte im Land der Ideen? Anmerkungen zum Marketing in Ökonomie und Seelsorge, in: Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Essen, Hildesheim, Köln, Osnabrück, Jg. 59 (2007) 9, S. 282-286.
- Laurentius, J. (1897):** Rationalismus, in: Hergenröther, J./Kaulen, F. (Hrsg.): Wetzler und Welte`s Kirchenlexikon oder Encyclopädie der katholischen Theologie und ihrer Hilfswissenschaften, 2. Aufl., Freiburg i. Br.: Herder, Sp. 796-801.
- Lehmann, K. (1997):** „Bemüht Euch, die Einheit des Geistes zu wahren...“. Brief an die Gemeinden zur Stärkung ihrer lebendigen Mitte. Hirtenwort des Bischofs von Mainz Dr. Dr. Karl Lehmann zur Österlichen Bußzeit 1997.
- Lehmann, K. (2005):** Neue Zeichen der Zeit. Unterscheidungskriterien zur Diagnose der Situation der Kirche in der Gesellschaft und zum kirchlichen Handeln heute. Eröffnungsreferat von Karl Kardinal Lehmann bei der Herbst-Vollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz in Fulda, 19. September 2005, Der Vorsitzende der deutschen Bischofskonferenz Nr. 26.
- Lehner, M. (2008):** Lebe wohl, Pfarrgemeinde! Ein Nachruf, in: Pastoraltheologische Informationen, Jg. 28 (2008) 1, S. 172-176.
- Leonhart, R. (2008):** Psychologische Methodenlehre/Statistik, München/Basel: Reinhardt.
- Leu, D. (2005):** Variable Vergütungen für Manager und Verwaltungsräte, Dissertation an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, Zürich/Basel/Genf: Schulthess.

- Leuninger, E. (1996):** Die Entwicklung der Gemeindeleitung. Von den biblischen Ursprüngen bis zum Ausgang des Mittelalters mit Perspektiven für heute, St. Ottilien: EOS.
- Lischka, A./Siems, F. (2000):** Untersuchungsgedign der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, in: Bruhn, M./Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag, S. 35-42.
- Lörsch, M./Rüdesheim, C./Smykalla, J. (2003):** Systemische Evaluation in einem kirchlichen Erneuerungsprozess, in: Heller, A./Krobath, T. (Hrsg.): Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br.: Lambertus, S. 91-107.
- Loretan, A. (1994):** Laien im pastoralen Dienst. Ein Amt in der kirchlichen Gesetzgebung: Pastoralassistenten/-assistentin, Pastoralreferent/-referentin, Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag.
- Loretan, A. (2005):** Nachwort: Theologie im interdisziplinären Dialog, in: Bischofberger, P.: Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen, Münster: LIT, S. 99-106.
- Luhmann, N. (1972):** Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen, in: Wössner, J. (Hrsg.): Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft, Stuttgart: Enke, S. 245-285.
- Luhmann, N. (1982):** Funktion der Religion, Frankfurt am Main: Shurkamp.
- Lyon von, I. (1997):** Adversus Haereses IV; Freiburg et al.: Herder.



- Macher, L. (2008):** Mehr Geist fürs Geld? Leistungsorientierte Anreizsysteme an Hochschulen – Auswirkungen der Reform der Professorenbesoldung, Diplomarbeit an der Universität Konstanz, Fachbereich für Politik- und Verwaltungswissenschaften.
- Mähler, A. (2003):** Beratung und Begleitung von Seelsorgeteams in der Erzdiözese Freiburg, Diplomarbeit im Aufbaustudium Caritaswissenschaft an der Theologischen Fakultät, Institut für Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit an der Universität Freiburg.
- Maier, H. (2002):** Zeichen am Weg. Die Erzdiözese Freiburg 1827-2002. Festrede von Professor Dr. Hans Maier, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Dokumentation der Ansprachen und Reden bei der Feier des 175-jährigen Bistumsjubiläums am 1. Mai 2002 in Freiburg, Freiburger Texte Nr. 46, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 6-16.
- Meier (2003):** Ideen zur Konkretisierung übergemeindlicher Zusammenarbeit: Referat anlässlich einer ausserordentlichen Bezirkskonferenz der Kirchgemeinden des Bezirks Affoltern im Kanton Zürich am 22. Januar 2003.  
Siehe dazu Verzeichnis Mailkommunikation Schneebeli 2014.
- Maleri, R. (1998):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, in: Bruhn, M./ Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden: Gabler, S. 117-139.
- March, J.G. /Simon, H.A. (1976):** Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden: Gabler.

- Marcus, H.-J. (1998):** Aspekte einer Praxistheorie kirchlicher Gemeindeberatung. Qualitative Untersuchung zu bestehenden Konzeptionen und Entwicklungspotentialen, München: Don Bosco.
- Martin, A. (2007):** Leistungsbilder, in: Matiaske, W./Holtmann, D. (Hrsg.): Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst, München/Mering: Hampp, S. 11-23.
- Marx, R. (1990):** Ist Kirche anders? Möglichkeiten und Grenzen einer soziologischen Betrachtungsweise, Paderborn et al.: Schöningh.
- Marx, B./Ruland, H. (2003):** Frauen in kirchlichen Berufen – pastorale Berufsfelder, in: Fuhrmann, S./Geldbach, E./Pahl, I. (Hrsg.): Soziale Rollen von Frauen in Religionsgemeinschaften, Münster: LIT, S. 209-238.
- Maslow, A. (1977):** Motivation und Persönlichkeit, Freiburg i. Br./Olten: Walter.
- Mayer, H.O. (2013):** Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, München: Oldenbourg.
- Mayer, K.U./Müller, W. (1994):** Individualisierung und Standardisierung im Strukturwandel der Moderne. Lebensläufe im Wohlfahrtsstaat, in: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Riskante Freiheiten, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 265-295.
- McBrien, R.P. (1982):** Roman Catholicism: E Pluribus Unum, in: Douglas, M./Tipton, S. (Hrsg.): Religion and America. Spiritual Life in a Secular Age, Boston: Beacon Press, S. 179-189.

- McGregor, D. (1971):** Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise, 2. Auflage, Düsseldorf/Wien: Econ.
- Meinefeld, W. (2010):** Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung, in: Flick, U./Kardorff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 8. Auflage, Reinbek: Rowohlt, S. 265-275.
- Mertes, M. (2000):** Controlling in der Kirche: Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster, Gütersloh: Kaiser/Gütersloher.
- Mette, N. (1978):** Kirchliches Handeln als „Kontingenzbewältigungspraxis“? Zur Diskussion über die kirchlich distanzierte Religiosität, in: Bertsch, L./Schlösser, F. (Hrsg.): Kirchliche und nichtkirchliche Religiosität. Pastoraltheologische Perspektiven zum Phänomen der Distanzierung von Kirche, Freiburg/Basel/Wien, S. 70-87.
- Mette, N. (1989):** Pfarrei versus Gemeinde. Zur Wiederaufnahme einer unterbrochenen Diskussion, in: Diakonia, Jg. 20 (1989) 3, S. 150-161.
- Mette, N. (2003a):** Die Situation der Gemeinden in Deutschland, in: Fürstenberg von, G./Nagler, N./Vellguth, K. (Hrsg.): Zukunftsfähige Gemeinde. Ein Werkbuch mit Impulsen aus den jungen Kirchen, München: Don Bosco, S. 9-12.
- Mette, N. (2003b):** Gaudium et Spes – Die Pastoralkonstitution und das Pastoralkonzil, in: Münchener Theologische Zeitschrift, Jg. 54 (2003) 1, S. 114-126.
- Mette, N. (2004):** Laie, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 616-620.

- Mette, N. (2005):** Einführung in die katholische Praktische Theologie, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Miggelbrink, R. (2003):** Einführung in die Lehre von der Kirche; Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Mödl, L. (2004):** Homilie, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 395-396.
- Möhrle, A. (2006):** Editorial, in: Erzbischöfliches Seelsorgeamt (Hrsg.): Die Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden. Dokumentation des Pastorkongresses im Erzbischöflichen Seelsorgeamt, Impulse für die Pastoral II/2006, S. 1-2.
- Moser, U./Meyerberg, J. (2003):** Die Praxis der Seelsorge. Professionelle Identität und seelsorgerliches Kompetenzprofil von Seelsorgerinnen und Seelsorgern des Erzbistums Freiburg, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 50, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 7-59.
- Müller, G.L. (1991):** Heil, in: Beinert, W. (Hrsg.): Lexikon der katholischen Dogmatik, 3., durchgesehene und aktualisierte Auflage, Freiburg/Basel/Wien: Herder, S. 236-239.
- Müller, P./Orth, P. (2012):** Seelsorger-Pädagoge-„Mädchen für alles“? Wie Gemeindereferent(innen) sich selbst sehen. Eine Umfrage, in: Theologie und Glaube Jg. 102 (2012) O.H., S. 420-438.
- Nenning, G. (1997):** Gott ist verrückt. Die Zukunft der Religion. Düsseldorf: Patmos.

- Nethöfel, W. (1997):** Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche, in: Brummer, A./Nethöfel, W. (Hrsg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter. Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg: Verlag: DS-Das Sonntagsblatt, S. 15-24.
- Neubauer, W./Rosemann, B. (2006):** Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart: Kohlhammer.
- Neumann, J. (1981):** Grundriss des katholischen Kirchenrechts, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Neumann, S.U. (2012):** Theologie ohne Theologen, in: Christ in der Gegenwart, Jg. 64 (2012) 11, S. 119-120.
- Nientiedt, K. (2005a):** Handeln, solange man handeln kann. Im Erzbistum Freiburg stellt man sich auf eine Spardiskussion ein, in: Konradsblatt, Jg. 89 (2005) 3, S. 20-21.
- Nientiedt, K. (2005b):** Nicht alle über einen Leisten. Der Diözesanpastoral befasste sich erneut mit dem Entwurf der Pastoralen Leitlinien, in: Konradsblatt, Jg. 89 (2005) 19, S. 6.
- Niewiadomski, J. (2000):** Kirche und Management, in: Pastoraltheologische Informationen, Jg. 20 (2000) 1, S. 112-116.
- Nitsche, B./Hilberath, B.J. (2002):** Einleitung, in: Hilberath, B.J./Nitsche, B. (Hrsg.): Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion, Mainz: Grünewald, S. 9-20.
- Noack, I. (2008):** Leistungsanreize und Entgeltgestaltung in der Wissenschaft, Lohmar/Köln: EUL.

- Nocent, A. (1986):** Die Ortskirche: Verwirklichung der Kirche Christi und Sitz der Eucharistie, in: Pottmeyer, H.J./Alberigo, G./Jossua, J.-P. (Hrsg.): Die Rezeption des Zweiten Vatikanischen Konzils, Düsseldorf: Patmos, S. 273-290.
- O.V. (2001):** Das christliche Zeitgeschehen, in: Christ in der Gegenwart, Jg. 53 (2001) 50, S. 418.
- Oehrich, M. (2005):** Anreizsysteme im Forschungsbereich pharmazeutischer Unternehmen, Baden-Baden: Nomos.
- Ogrzewalla, F. (2008):** Anreizsysteme für das mittlere Management als Teil der wertorientierten Unternehmensführung, Diplomarbeit an der Fachhochschule für Ökonomie & Management Essen, München/Ravensburg: GRIN.
- Osterloh, M. (1999):** Wertorientierte Unternehmensführung und Managementanreizsysteme, in: Kumar, B. N./Osterloh, M./ Schreyögg, G. (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder – Value – Globalisierung – Hyperwettbewerb. Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 183-204.
- Osterloh, M./Bastian, D./Weibel, A. (2002):** Kompetenzentwicklung im Betrieb, in: Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur, Münster et al.: Waxmann, S. 391-434.

- Patzen, M. (1997):** Führung von evangelisch-reformierten Kirchengemeinden. Betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente in ethisch-theologischer Perspektive, Dissertation an der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Konstanz: Hartung und Gorre.
- Pax, W. (2007):** Führung in der Kirche. Eine Führungskonzeption für die Katholische Kirche, München: Don Bosco.
- Pax, W. (2008):** Führung in der Kirche, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 59 (2008) 2, S. 84-89.
- Pemsel-Maier, S. (2006):** Von der „Ständegesellschaft“ zum einen „Volk Gottes“. Das Kirchenverständnis des Zweiten Vatikanischen Konzils und seine Umsetzung in der Erzdiözese Freiburg, in: Kreuzer, K. (Hrsg.): 40 Jahre II. Vatikanum. Aufbrüche und Anstöße für die Erzdiözese Freiburg, Freiburger Texte Nr. 54, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 23-35.
- Perels, H.-U. (1990):** Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Möglichkeiten des Managements, Gütersloh: Gütersloher.
- Perels, H.-U (1991):** Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Band 2, Modelle des Marketing, Gütersloh: Gütersloher.
- Pfister, X. (2000):** Marketing im Dienste der Kirchen, in: Bruhn, M./Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag, S. 141-154.

- Picken, W. (2005):** Priestermangel. Bedingungsfaktoren aus sozialwissenschaftlicher Sicht, in: Die neue Ordnung, Jg. 59 (2005) 3, S. 220-226.
- Pindl-Büchel, T. (1993):** Kirchengvision und Probleme einer Communio-Ekklesiologie am Beispiel des Freiburger Diözesanforums, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 12, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 3-32.
- Pirson, D. (1980):** Kirchenorganisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, zweite, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, Sp. 1003-1013.
- Plüss, D. (2000):** Wider die Rhetorik vom sinkenden Schiff – Erwägungen zum kommunizierten Selbstbild der Kirche, in: Bruhn, M./Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag, S. 231-250.
- Pock, J. (2006):** Gemeinden zwischen Idealisierung und Planungszwang. Biblische Gemeinetheologien in ihrer Bedeutung für gegenwärtige Gemeindeentwicklungen. Eine kritische Analyse von Pastoralplänen und Leitlinien der Diözesen Deutschlands und Österreichs, Wien/Münster: LIT.
- Poeten, S. (2002):** Leistungsorientierte Anreizsysteme in Universitäten. Eine kritische Analyse der Dienstrechtsreform für Hochschullehrer auf Grundlage der ökonomischen Theorie und des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes, Diplomarbeit an der Universität Konstanz, Fachbereich für Politik- und Verwaltungswissenschaften.



- Pompey, H. (2003):** Fragen an Pastoral und Diakonie der Kirche heute, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 54 (2003) 5, S. 216-223.
- Pompey, H./Dirnbeck, J. (1970):** Aufgaben für Lientheologen, in: DIAKONIA/Der Seelsorger, Jg. 1 (1970) 2, S. 116-124.
- Pott, M. (2001):** Kundenorientierung in Pastoral und Caritas? Anstöße zum kirchlichen Handeln im Kontext der Marktgesellschaft, Münster/Hamburg/London: LIT.
- Pottmeyer, H.J. (1992):** Kirche als Communio. Eine Reformidee aus unterschiedlichen Perspektiven, in: Stimmen der Zeit , Jg. 117 (1992) 9, S. 579-589.
- Pottmeyer, H.J. (1996):** Modernisierung in der katholischen Kirche am Beispiel der Kirchenkonzeption des I. und II. Vatikanischen Konzils, in: Kaufmann, F.-X./Zingerle, A. (Hrsg.): Vatikanum II und Modernisierung. Historische, theologische und soziologische Perspektiven, Paderborn et al.: Schöningh, S. 131-146.
- Pratt, J.W./Zeckhauser, R. J. (1985):** Principals and Agents: An Overview, in: Pratt, J.W./Zeckhauser, R. J. (Hrsg.): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston: Harvard Business School Press, S. 1-35.
- Raithel, J. (2006):** Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs, Wiesbaden: VS, GWV.
- Ratzinger, J. (1974):** Der Heilige Geist als communio. Zum Verhältnis von Pneumatologie und Spiritualität bei Augustinus, in: Heitmann, C./ Mühlen, H. (Hrsg.): Erfahrung und Theologie des Heiligen Geistes, Hamburg: Agentur des Rauhen Hauses / München: Kösel, S. 223-238.

- Reck, R. (2000):** Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung?, in: Münchener theologische Zeitschrift Jg. 51 (2000) 1, S. 39-54.
- Reck, R. (2003):** Boom der Gemeindeberatung: ein Problemindikator? in: Heller, A./Krobath, T. (Hrsg.): Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br.: Lambertus, S. 456-464.
- Reichard, C. (1987):** Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, 2., völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/New York: de Gruyter.
- Reifenrath, A. (1982):** Wandel im Berufsbild des Gemeindefereenten, in: Lebendige Seelsorge Jg. 33 (1982) 6, S. 359-362.
- Remberg, J. (2006):** Variable Entlohnung oder hohe Entlohnung. Eine Analyse motivationaler Wirkungen, Norderstedt: Grin.
- Rheinberg, F. (1997):** Motivation, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Richter, R./Furubotn, E.G. (2010):** Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, 4., überarbeitet und erweiterte Auflage, Tübingen: Mohr.
- Riedel-Spangenberg, I. (2002a):** Vorwort, in: Riedel-Spangenberg, I. (Hrsg.): Leitungsstrukturen der katholischen Kirche. Kirchenrechtliche Grundlagen und Reformbedarf, Freiburg/Basel/Wien: Herder, S. 7-22.

- Riedel-Spangenberg, I. (2002b):** Papst und Bischofskollegium. Träger höchster kirchlicher Autorität und Verantwortung, in: Riedel-Spangenberg, I. (Hrsg.): Leitungsstrukturen der katholischen Kirche. Kirchenrechtliche Grundlagen und Reformbedarf, Freiburg/Basel/Wien: Herder, S. 23-49.
- Riedel-Spangenberg, I. (2004a):** Missio canonica, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 662-663.
- Riedel-Spangenberg, I. (2004b):** Sakrament, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 870-873.
- Riesenhuber, F. (2009):** Großzahlige empirische Forschung, in: Albers, S./Klapper, D./Konrad, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 1-16.
- Ritt, H. (1995):** Neutestamentliche Kirchenbilder, in: Beinert, W. (Hrsg.): Kirchenbilder, Kirchengenerationen. Variationen über eine Wirklichkeit, Regensburg: Pustet, S. 43-57.
- Ritter, H. (1998):** Konzentration auf das Notwendige. Vorstellung des Haushaltsplanes für die Jahre 1998 und 1999, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 28, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 7-36.
- Roos, K. (2003):** Mehr als Fortbildung...- von der Personal- zur Organisationsentwicklung, in: Heller, A./Krobath, T. (Hrsg.): Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br.: Lambertus, S. 226-236.

- Rosenstiel von, L. (1975):** Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit, Berlin: Duncker&Humblot.
- Rosenstiel von, L. (1999):** Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen, in: Bühler, W./Siegert, T. (Hrsg.): Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 47-77.
- Rosenstiel von, L. (2000):** Grundlagen der Organisationspsychologie - Basiswissen und Anwendungshinweise, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel von, L. (2003):** Motivation managen. Psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah, Weinheim/Basel/Berlin: Beltz.
- Rudiger, A. (2006):** Können Laien Gemeinde leiten? Theologische Erwägungen zu pastoraler Vollmacht und kanonischer Sendung, in: Forum Katholische Theologie, Jg. 22 (2006) 3, S. 161-185.
- Ruf, N. (1983):** Das Recht der katholischen Kirche nach dem neuen Codex Iuris Canonici für die Praxis erläutert, Freiburg/Basel/Wien: Herder.
- Rumstadt, A. (1999):** Zeittafeln, in: Fachakademie zur Ausbildung von Gemeindeferentinnen und Gemeindeferenten (Hrsg.): 70 Jahre Seminarbildung Freiburg 1928-1998. Texte zur Berufsgeschichte, S. 124-135.
- Saier, O. (1991):** „Miteinander Kirche sein - für die Welt von heute“, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Hirtenworte zur Evangelisierung, Freiburger Texte Nr. 1, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 19-22.

- Saier, O. (1993a):** Dem Menschen zugewandt. Gesichtspunkt zur Erneuerung der Seelsorge. Ein Brief von Erzbischof Dr. Oskar Saier an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pastoral, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.), Freiburger Texte Nr. 13, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 3-11.
- Saier, O. (1993b):** Die Familie als Lernort des Glaubens. Fastenhirtenbrief 1993, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 11, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 3-7.
- Saier, O. (1999):** Miteinander auf dem Weg in die Zukunft. Hirtenbrief von Erzbischof Dr. Oskar Saier am 29. April 1999, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Seelsorgeeinheit - Herausforderung und Chance, Freiburger Texte Nr. 37, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 5-8.
- Salden, S. (2013):** Gastarbeiter des Herrn, in: DER SPIEGEL Jg. 67 (2013) 47, S. 40-41.
- Sandner, K. (2014):** Was machen sie anders? Incentivierung in Familienunternehmen, in: Controlling&Management Review, Jg. 58 (2014) 1, S. 20-28.
- Sandrock, A. (2008):** Schluss mit McKinsey. Eine Philippika gegen kirchliche Strategiepapiere, in: Deutsches Pfarrerblatt, Jg. 108 (2008) 9, S. 482.
- Sartre, J.-P. (1994):** Gesammelte Werke. Philosophische Schriften I, Reinbek: Rowohlt.

- Schaller, J. (2006):** Organisationsentwicklung und beratung in der Katholischen Kirche. Ein Beitrag aus organisationspsychologischer Sicht, in: Bibel und Liturgie, Jg. 79 (2006) 1, S. 34-45.
- Scharer, M. (2002):** In Zielen gefangen. Anfragen an die Logik der Effizienz in der Seelsorge des Nordens aus religionsdidaktischer und lateinamerikanischer Sicht, in: Hilberath, B.J./Nitsche, B. (Hrsg.): Ist Kirche planbar. Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion, Mainz: Grünewald, S. 53-67.
- Schaupp, K. (1989):** Der Pfarrgemeinderat. Eine qualitative Interview-Analyse zum Thema „Biographie und Institution“, Innsbruck/Wien: Tyrolia.
- Schedler, K. (1993):** Anreizsystem in der öffentlichen Verwaltung, Dissertation an der Hochschule St. Gallen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Scherer, A. G. (1999):** Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik?-Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, S. 1-37.
- Schick, L. (1999):** Die Pfarrei, in: Listl, J./Schmitz, H. (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Regensburg: Pustet, S. 484-496.
- Schlieff, K.E. (1994):** Die Organisationsstruktur der katholischen Kirche, in: Listl, J./Pirson, D. (Hrsg.): Handbuch des Staatskirchenrechts der Bundesrepublik Deutschland. Erster Band. Zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Berlin: Duncker&Humblot, S. 347-382.

- Schmidt, A. (1999):** Motivation und Unternehmenssteuerung, in: Bühler, W./Siegert, T. (Hrsg.): Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-15.
- Schmitz, H. (1999):** Der Codex Iuris Canonici von 1983, in: Listl, J./Schmitz, H. (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Regensburg: Pustet, S. 49-76.
- Schmitz, H. (2004):** Codex Iuris Canonici, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 155-160.
- Schneider, A. (2006):** Theologie von Organisationsveränderung. Evangelisierende Strukturen und Verfahren, in: Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Essen, Hildesheim, Köln, Osnabrück, Jg. 58 (2006) 4, S. 115-121.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (1995):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 5., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien: Oldenbourg.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2011):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 9., aktualisierte Auflage, München: Oldenbourg.
- Schnider, A. (1997):** Marketing als Lebensnetz für die Kirche, in: Kapfer, L./Putzer, H./Schnider, A. (Hrsg.): Die Jesusmanager. Kirche & Marketing, Innsbruck/Wien: Tyrolia, S. 29-88.
- Scholz, C. (2000):** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen.

- Scholz, U. (2002):** Anreize und Auswirkungen variabler Vergütungsinstrumente. Eine praktische Untersuchung monetärer Anreizmodelle bei der DaimlerChrysler Ludwigsfelde GmbH, Dissertation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg.
- Schrappe, C. (2007):** „Ortlosigkeit“ als Stärke in Veränderungszeiten. Chancen und Perspektiven einer Berufsgruppe in alten und neuen Kirchenbildern, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 58 (2007) 4, S. 231-235.
- Schreyögg, G. (1998):** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. (2008):** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Schüller, T. (1996):** Seelsorge in Gemeinden ohne Pfarrer. Neue Weg der Seelsorge im Bistum Limburg angesichts wachsenden Priestermangels, in: Informations- und Öffentlichkeitsarbeit des Bistums Limburg (Hrsg.): Limburger Texte Nr. 21.
- Schultz, M. B. (2005):** Anreizorientiertes Investitionscontrolling mit vollständigen Finanzplänen. Ein Referenzmodell für Investment Center, Berlin: Logos.
- Schwalbach, J. (1999):** Motivation, Kompensation und Performance, in: Bühler, W./Siegert, T. (Hrsg.): Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 169-182.



- Schwartz, A. (1997):** Informations- und Anreizprobleme im Krankenhaussektor. Eine institutionenökonomische Analyse, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/Gabler.
- Schwarz, F. (2005a):** Wirtschaftsimperium Kirche. Der mächtigste Konzern Deutschlands, Frankfurt/New York: Campus.
- Schwarz, J. (2000):** Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht, in: Pastoraltheologische Informationen, Jg. 20 (2000) 1, S. 42-50.
- Schwarz, P. (2005b):** Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Schwendenwein, H. (1999):** Der Papst, in: Listl, J./Schmitz, H. (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, zweite, grundlegend neubearbeitete Auflage, Regensburg: Pustet, S. 331-346.
- Seeber, K. (2008):** Ziele von ganz oben, in: wirtschaft&weiterbildung, Jg. 20 (2008) 3, S. 80-81.
- Seeger, M. (2002):** Informationsmanagement als Instrument zur Implementierung ethischer Orientierung von Mitarbeitern in Banken, Diplomarbeit an der Universität Konstanz, Fachbereich für Politik- und Verwaltungswissenschaften.
- Seewald, P. (2010):** Licht der Welt. Der Papst, die Kirche und die Zeichen der Zeit, Freiburg/Basel/Wien: Herder.
- Seiler, K. (2012):** Entwicklung der Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg, Präsentation des Regionalreferenten der Region Bodensee-Hohenzollern.  
Siehe Anhang D.

- Selge, K.-H. (2004a):** Subsidiar, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 925.
- Selge, K.-H. (2004b):** Vikar, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 991-992.
- Sellmann, M. (2011):** Wie wird sich die Sozialgestalt der Kirche verändern?, in: Erzbischöfliches Seelsorgeamt (Hrsg.): Zukunft der Pastoral – Pastoral der Zukunft. Pastorkongress 2011. Impulse für die Pastoral 2/2011, S. 7-18.
- Sievernich, M. (2011):** Grundvollzüge der Kirche im urbanen Raum, in: Bitter, G./Blasberg-Kuhnke, M. (Hrsg.): Religion und Bildung in Kirche und Gesellschaft. Würzburg: Echter, S. 283-291.
- Soegtrop, U. (2003):** Nachhaltiger Wandel im Kloster. Organisationale Veränderungsprozesse in der Benediktinerinnenabtei Burg Dinklage, Baden-Baden: Nomos.
- Sollberger, R. (2004):** Ist der Lack ab, hilft nur noch irdisches Marketing, in: Cash, O. J. (2004) 15, S. 6-8.
- Sonnberger, K. (1996):** Die Leitung der Pfarrgemeinde. Eine empirisch-theologische Studie unter niederländischen und deutschen Katholiken, Kampen (Netherlands): Kok Pharos.
- Spendel, S. (1993):** Alternativen zur Pfarrei. Ein Auftrag des Konzils, Würzburg: Echter.
- Spiegel, Y. (1969):** Kirche als bürokratische Organisation, München: Kaiser.

- Spielberg, B. (2001):** „Ganz einfach: Weil`s keinen Pfarrer mehr gibt.“ Kooperative Pastoral in Theorie und Praxis. Eine Analyse von Kooperationsmodellen in Pfarreiengemeinschaften und Pfarrverbänden in der Diözese Würzburg, Diplomarbeit an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Katholisch-Theologische Fakultät, Lehrstuhl für Pastoraltheologie.
- Staehe, W.H. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarbeitete Auflage, München: Vahlen.
- Steinkamp, H. (1997):** Gemeinden jenseits der Pfarrei, in: Ziebertz, H.-G. (Hrsg.): Christliche Gemeinde vor einem neuen Jahrtausend. Strukturen-Subjekte-Kontexte, Weinheim: Deutscher Studien Verlag, S. 233-246.
- Steinke, I. (2010):** Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U./Kardorff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 8. Auflage, Reinbek: Rowohlt, S. 319-331.
- Steinmann, H./Kühlmann, T. (1992):** Personalmanagementlehre im Diskurs, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 52 (1992) 2, S. 278-285.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien, 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Stockmeier, P. (1986):** Altertum, in: Lenzenweger, J./Stockmeier, P./Amon, K./Zinnhobler, R. (Hrsg.): Geschichte der Katholischen Kirche, Graz/Wien/Köln: Styria, S. 21-179.
- Strack, H. (2008):** Alles Organisation – oder was? Kirche im Spannungsfeld von Bewegung, Institution und Organisation, in: Pastoraltheologie, Jg. 97 (2008) 10, S. 372-383.

- Strassmann, B. (2000):** Seelsorge mit Familien. Gemeindeleiter zwischen Ermächtigung und Ohnmacht, in: Weber, F. et al. (Hrsg.): Im Glauben Mensch werden: Impulse für eine Pastoral, die zur Welt kommt, Münster/Hamburg/London: LIT, S. 187-198.
- Strobel-Seiler, S. (2005):** Zur Relevanz von Supervision für die Berufszufriedenheit von Seelsorgerinnen und Seelsorgern, Diplomarbeit an der Universität Konstanz, Fachbereich Psychologie.
- Sudjana, S. (2007):** Leistungsanreize im öffentlichen Dienst. Ein Rechtsvergleich zwischen der Schweiz und Deutschland unter Berücksichtigung ökonomischer Aspekte. Dissertation an der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Tetzlaff, A.-S. (2005a):** Vorwort der Verfasserin, in: Tetzlaff, A.-S.: Führung und Erfolg in Kirche und Gemeinde. Eine empirische Analyse in evangelischen Gemeinden, Gütersloh: Gütersloher, S. 9.
- Tetzlaff, A.-S. (2005b):** Führung und Erfolg in Kirche und Gemeinde. Eine empirische Analyse in evangelischen Gemeinden, Gütersloh: Gütersloher.
- Thomé, M. (1998):** Einführung. Unternehmen Orientierung. Probleme und Perspektiven eines Jahrtausendprojektes, in: Thomé, M. (Hrsg.): Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels, Bonn: Lemmens, S. 9-24.
- Thurneysen, E. (1948):** Die Lehre von der Seelsorge, München: Kaiser.

- Ulrich, H. (2001):** Systemdenken und Management, in: Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre St. Gallen, Schweiz (Hrsg.): Systemorientiertes Management: Das Werk von Hans Ulrich, Studienausgabe, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 241-344.
- Ulrich, S. (2014):** Der Papst und die Welt. Vor einem Jahr wurde er gewählt. Was hat er bewirkt?, in: Süddeutsche Zeitung Wochenende, 8./9.3. 2014, S. 4-5.
- Utz, A.-F. (1958):** Theologie und Sozialwissenschaften, in: Feiner, J./Trütsch, J./Böckle, F. (Hrsg.): Fragen der Theologie heute, Einsiedeln/Zürich/Köln: Benziger, S. 447-462.
- Utz, O. (1997):** Qualitätsmanagement – Möglichkeiten und Grenzen eines Transfers der DIN ISO 9000 FF. Normen auf soziale Dienstleistungsunternehmen – Dargestellt am Beispiel eines Krankenhauses, Diplomarbeit an der Universität Konstanz, Verwaltungswissenschaftliche Fakultät.
- Vischer, G. (2000):** Zusammengehören in der Kirche – Reflexionen zur unterschiedlichen Beteiligung von Christinnen und Christen an ihren kirchlichen Institutionen, in: Bruhn, M./Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag, S. 155-167.
- Vorwort zu den Rahmenstatuten und -ordnungen (1987):** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoral-Referenten/Referentinnen, Die deutschen Bischöfe Nr. 41, S. 5-6.

- Vorwort zu den Rahmenstatuten und -ordnungen (2011):** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoral-Referenten/Referentinnen, Die deutschen Bischöfe Nr. 96, S. 5-6.
- Wächter, H. (1991):** Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart: Poeschel, S. 195-214.
- Wächter, L. (2004):** Motu Proprio, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 668.
- Weber, J. (2005):** Geleitwort, in: Tetzlaff, A.-S.: Führung und Erfolg in Kirche und Gemeinde. Eine empirische Analyse in evangelischen Gemeinden, Gütersloh: Gütersloher, S. 11-12.
- Wegner, G. (2003):** Auf dem Weg zur „Organisation Kirche“? Aktuelle Strukturfragen der Evangelischen Kirche in Deutschland, in: Bocker, M./Behr, H./Hildebrandt, M. (Hrsg.): Religion-Staat-Politik. Zur Rolle der Religion in der nationalen und internationalen Politik, Wiesbaden: Westdeutscher, S. 273-292.
- Wehrle, P. (1994):** Christsein ohne Kirche? Gemeinschaft im Glauben und christliche Identität, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 17, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 5-18.
- Wehrle, P. (1998):** Seelsorge aus gelebter Communio. Zum Anliegen einer „kooperativen Pastoral“, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 32, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 5-18.

- Wehrle, P. (2006):** Gaudium et spes – Moderne-Rezeption um der Pastoral willen, in: Kreutzer, K. (Hrsg.) 40 Jahre II. Vatikanum. Aufbrüche und Anstöße für die Erzdiözese Freiburg, Freiburger Texte Nr. 54, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 37-51.
- Wehrle, P. (2007):** Interview: Beruf an der Grenze. Ein Gespräch mit Paul Wehrle, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 58 (2007) 4, S. 242-244.
- Wehrle, P./Windisch, H. (2003):** Vorwort, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Die Praxis der Seelsorge. Professionelle Identität und seelsorgerliches Kompetenzprofil von Seelsorgerinnen und Seelsorgern des Erzbistums Freiburg, Freiburger Texte Nr. 50, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 5-6.
- Weibel, A./Rost, K./Osterloh, M. (2007):** Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen: Disziplinierung der Agenten oder Crowding Out?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 59 (2007) 8, S. 1029-1054.
- Weier, J. (2004):** Diakon, in: Haering, S./Schmitz, H. (Hrsg.): Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg/Basel/Wien: Herder, Sp. 189-190.
- Weimer, M. (2001):** Leiten in Veränderung, in: Wege zum Menschen, Jg. 53 (2001) 6, S. 313-330.
- Weinert, A. B. (1987):** Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen, 2., erweiterte Auflage, München/Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Weinert, A.B.(1992):** Motivation, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, zweite, neubearbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart: Poeschel, Sp. 1429-1442.
- Weinert, A. B. (1998):** Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weißkirchen, M. (2011):** Missionare in Deutschland, in: kontinente, Das Magazin der Afrikamissionare, O.J. (2011) 3, S. 36-37.
- Wensierski, P. (2004):** Verlassene Seelen. Beim Katholikentag in Ulm fordern Reformer den verstärkten Einsatz ungeweihter Laienpriester, in: Der Spiegel, Jg. 58 (2004) 23, S. 41.
- Werbick, J. (2006):** Auslaufmodell Ortsgemeinde. Rückfragen eines systematischen Theologen, in: DIAKONIA, Jg. 37 (2006) 3, S. 168-173.
- Wiedenhofer, S. (1992):** Das katholische Kirchenverständnis. Ein Lehrbuch der Ekklesiologie, Graz/Wien/Köln: Styria.
- Wieh, H. (1981):** Das Gemeindeverständnis des Konzils und der Synode, in: Horstmann, J. (Hrsg.): Erfolgreiche - nicht-erfolgreiche Gemeinde. Zur „Erfolgskontrolle“ pastoraler Tätigkeit, Paderborn et al.: Schöningh, S. 23-36.
- Wild, J. (1973):** Organisation und Hierarchie, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 42 (1973) 1, S. 45-54.



- Windisch, H. (1999):** Seelsorgeeinheiten - Kooperative Pastoral. Eine pastoraltheologische Hinführung, in: Windisch, H. (Hrsg.): Seelsorgeeinheiten und kooperative Pastoral. Fragen und Impulse, Freiburger Texte Nr. 38, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 7-15.
- Winninger, P. (2003):** Aus der Mitte der Gemeinde. Ein Plädoyer für neue Wege zum Priesteramt, Freiburg/Basel/Wien: Herder.
- Winter, M. (2006):** Der starke Dekan. Neue Rechtsgrundlagen für die mittlere pastorale Ebene, in: Konradsblatt, Jg. 90 (2006) 12, S. 8-9.
- Winter, M. (2009a):** Nach der Reform ist vor der Reform. Neue Pläne der Bistumsleitung zur „Weiterentwicklung“ der Seelsorgeeinheiten, in: Konradsblatt, Jg. 93 (2009) 10, S. 6.
- Winter, M. (2009b):** Damit die Kirche am Ort lebendig bleibt. Personalreferent Peter Kohl sieht in der „Weiterentwicklung der Seelsorgeeinheiten“ auch eine Chance zum Aufbruch, in: Konradsblatt, Jg. 93 (2009) 23, S. 8-9.
- Winter, M. (2009c):** „Weiterentwicklung der Seelsorgeeinheiten“: Die nächsten Schritte, in: Konradsblatt, Jg. 93 (2009) 23, S. 9.
- Winter, M. (2009d):** Eine andere Gestalt der Kirche. Aufgrund des Priestermangels sollen viele Seelsorgeeinheiten vergrößert werden/Heftige Diskussionen in den Dekanaten, in: Konradsblatt, Jg. 93 (2009) 42, S. 20-23.
- Winter, S. (1996):** Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, Wiesbaden: Gabler.

- Witsch, N. (2002):** Diözesen. Hirtensorge und Management, in: Riedel-Spangenberg, I. (Hrsg.): Leitungsstrukturen der katholischen Kirche. Kirchenrechtliche Grundlagen und Reformbedarf, Freiburg/Basel/Wien: Herder, S. 179-208.
- Zeier, L. (2003):** Macht – ein Fremdwort für Beratung und Kirche, in: Heller, A./Krobath, T. (Hrsg.): Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br.: Lambertus, S. 465-478.
- Zimbardo, P. G. (1995):** Psychologie, 6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin et al.: Springer.
- Zollitsch, R. (2003a):** Zum Dienst der Ehrenamtlichen in den Pfarreien und Seelsorgeeinheiten, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 49, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 7-34.
- Zollitsch, R. (2003b):** Aufbruch im Umbruch. Optionen für eine pastorale Schwerpunktsetzung in der Erzdiözese Freiburg, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Freiburger Texte Nr. 51, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 4-30.
- Zollitsch, R. (2003c):** Was erwartet eine Diözese von der Einrichtung von Seelsorgeeinheiten, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 54 (2003) 1, S. 4-8.
- Zollitsch, R. (2005):** Liebe Schwestern und Brüder in der Gemeinschaft des Glaubens!, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg, S. 2.

- Zollitsch, R. (2011):** Fastenhirtenbrief 2011. Die Zeichen der Zeit erkennen und sie im Lichte des Evangeliums deuten, Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.).
- Zulehner, P. M. (2001):** Priester im Modernisierungsstress. Forschungsbericht der Studie Priester 2000, Ostfildern: Schwabenverlag.
- Zulehner, P.M. (2002):** Vorwort, in: Zulehner, P.M./Lobinger, F.: Um der Menschen und der Gemeinden willen. Plädoyer zur Entlastung von Priestern, Ostfildern: Schwabenverlag, S. 9-13
- Zulehner, P.M. (2003):** Dienende Männer – Anstifter zur Solidarität. Diakone in Westeuropa, Ostfildern: Schwabenverlag.
- Zulehner, P.M. (2007):** Qualität und Farbe. Zum Ort der Pastoralreferenten in der Kirche, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 58 (2007) 4, S. 210-213.
- Zulehner, P. M./Hennersperger, A. (2001):** „Sie gehen und werden nicht matt“ Jes 40, 31. Priester in heutiger Kultur. Ergebnisse der Studie Priester 2000, Ostfildern: Schwabenverlag.
- Zulehner, P.M./Lobinger, F. (2002):** Um der Menschen und der Gemeinden willen. Plädoyer zur Entlastung von Priestern. Weitere Folgerungen aus der Studie Priester 2000, Ostfildern: Schwabenverlag.
- Zulehner, P.M./Renner, K. (2006):** Ortsuche. Umfrage unter Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten im deutschsprachigen Raum, Ostfildern: Schwabenverlag.

## Internetverzeichnis

### (Anhang C)

Die Seitenzahlen im Text der Arbeit beziehen sich auf die aus den Internetseiten erstellten PDF-Dokumenten

**Badische Zeitung (2010):** Ministrantenwallfahrt in Rom – 11000 aus der Region, Badische Zeitung, 3. August 2010, <http://www.badische-zeitung.de/freiburg/ministrantenwallfahrt-in-rom-11-000-aus-der-region--33896451.html>, aufgerufen am 29.04.2014.

**Badische Zeitung (2011):** Priestermangel lässt Ruf nach Reformen laut werden, Badische Zeitung 6.4.2011, <http://www.badische-zeitung.de/suedwest-1/priestermangel-laesst-ruf-nach-reformen-lauter-werden--43890465.html>, aufgerufen am 15.05.2014.

**Bambach, M. (2003):** Strategische Personalentwicklung. Kirchenmanagement im Aufbruch, [http://www.forum-kum.de/cont/forumsarchiv/Personalentwicklung\\_Kirche\\_im\\_Aufbruch.html](http://www.forum-kum.de/cont/forumsarchiv/Personalentwicklung_Kirche_im_Aufbruch.html), aufgerufen am: 29.04.2014.  
Die Jahreszahl war nicht aus dem Internetbeleg ersichtlich, konnte jedoch auf Nachfrage geklärt werden. Siehe Verzeichnis Mailkommunikation Pfannes 2014.

**Befragung zum Berufsprofil (2005):** Befragung der GemeindeferentInnen der Diözese Würzburg zum Berufsprofil, <http://downloads.kirchenserver.net/8/716/1/11400908918290323.pdf>, aufgerufen am 25.10.2014.

**Bonath, S. (2014d):** Herzlich Willkommen zum Dialog im Licht des Evangeliums, <http://www.zeit-fuer-dialog.de/>, aufgerufen am 03.10.2014.

**Brühl, R./Buch, S. (2006):** Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung? – Objektivität, Reliabilität und Validität in der Diskussion. European School of Management. Working Paper No. 20, [http://www.escp-eap.eu/uploads/media/Bruehl\\_Buch\\_Einheitliche\\_Guetekriterien\\_2006\\_04.pdf](http://www.escp-eap.eu/uploads/media/Bruehl_Buch_Einheitliche_Guetekriterien_2006_04.pdf), aufgerufen am 03.08.2015.

**Deutsche Bahn (2014):** Konzern - Gewinn - und Verlustrechnung, [http://www1.deutschebahn.com/ecm2-db-de/gb\\_2012/abschluss/guv.html](http://www1.deutschebahn.com/ecm2-db-de/gb_2012/abschluss/guv.html), aufgerufen am 29.04.2014.

**Deutsche Bischofskonferenz (2013b):** Weltjugendtage: [http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse\\_downloads/presse\\_2012/2013-081f-WJT-Vorbereitung-PK\\_PI-Weltjugendtage.pdf](http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/presse_2012/2013-081f-WJT-Vorbereitung-PK_PI-Weltjugendtage.pdf); aufgerufen am 20.02.2014

**Deutsche Bischofskonferenz (2014b):** Gemeinsame Synode der Bistümer, <http://www.dbk.de/veroeffentlichungen/gemeinsame-synode/>, aufgerufen am 09.09.2014.

**Deutsche Bischofskonferenz (2014c):** Katholische Kirchensteuer 1991-2003 im gesamten Bundesgebiet (Nettoaufkommen), [http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/Zahlen%20und%20Fakten/Kirchensteuer/Kirchensteuer%20im%20gesamten%20Bundesgebiet/Kirchensteuer\\_1995-2013.pdf](http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/Zahlen%20und%20Fakten/Kirchensteuer/Kirchensteuer%20im%20gesamten%20Bundesgebiet/Kirchensteuer_1995-2013.pdf), aufgerufen am 04.08.2014.

**Deutsche Bischofskonferenz (2014d):** Katholische Kirche in Deutschland: Welt- und Ordenspriester, ständige Diakone und Mitarbeiter/innen in der Pastoral 2006-2013, [http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/Zahlen%20und%20Fakten/Kirchliche%20Statistik/Welt-%20und%20Ordenspriester/2013-Tabelle-Weltpriester-Ordenspriester-Diakone-Pastoralref-Gemeinderef\\_1996-2013.pdf](http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/Zahlen%20und%20Fakten/Kirchliche%20Statistik/Welt-%20und%20Ordenspriester/2013-Tabelle-Weltpriester-Ordenspriester-Diakone-Pastoralref-Gemeinderef_1996-2013.pdf), aufgerufen am 08.10.2014.

**Deutsche Post (2014):** Ertragslage: <http://geschaeftsbericht2012.dpdhl.com/wirtschaftliche-lage/ertragslage#>, aufgerufen am 29.04.2014

**Diözesanrat München (2014):** Meine Stimme. Für Gott und die Welt. <http://www.erzbistum-muenchen.de/media/pfarreien/media26944720.PDF>, aufgerufen am 26.04.2014.

**Domradio (2012):** Ein junger Aufbruch, <http://www.domradio.de/radio/sendungen/katholikentag-und-die-jugend>, aufgerufen am 29.04.2014.

**Ebertz (2017):** „Lebensraum“ - „Sozialraum“ - „Organisationsraum“, <http://dcms.bistummainz.de/bm/dcms/sites/pfarreien/dekannat-mainz-stadt/los/stand/adr/texte/begriffe.html>, aufgerufen am 03.06.2017.

**Erzbischöfliches Ordinariat (2011):** Dialog im Licht des Evangeliums, <http://www.ebfr.de/html/media/dl.html?i=11223>, aufgerufen am 03.10.2014.

**Erzbischöfliches Ordinariat (2012):** Merkblatt zur Weiterentwicklung der Seelsorgeeinheiten, [http://www.erzbistum-freiburg.de/html/dekanate\\_seelsorgeeinheiten\\_pfarreien.html](http://www.erzbistum-freiburg.de/html/dekanate_seelsorgeeinheiten_pfarreien.html), aufgerufen am 21.02.2014

**Erzbistum Freiburg (2012):** Zur Geschichte der Pastoralen Leitlinien, <http://www2.erzbistum-freiburg.de/Zur-Geschichte-der-Pastoralen.886.0.html>, aufgerufen am 11.08.2013.

**Erzbistum Freiburg (2013):** "Neue Kultur der Aufmerksamkeit". Erzbistum Freiburg stärkt Ehrenamt durch neue Richtlinien, [http://www.ebfr.de/html/aktuell/aktuell\\_u.html?&m=19718&artikel=29114&cataktuell=955](http://www.ebfr.de/html/aktuell/aktuell_u.html?&m=19718&artikel=29114&cataktuell=955), aufgerufen am 02.08.2014.

**Erzbistum Freiburg (2014a):** Bistumsleitung, <http://www.erzbistum-freiburg.de/html/bistumsleitung999.html>, aufgerufen am 29.04.2014.

**Erzbistum Freiburg (2014b):** Kirche vor Ort, [http://erzbistum-freiburg.de/html/kirche\\_vor\\_ort.html?t=5ddd75ddec670db336bfef2b8b5c1c5&tto=e2e03dd7](http://erzbistum-freiburg.de/html/kirche_vor_ort.html?t=5ddd75ddec670db336bfef2b8b5c1c5&tto=e2e03dd7), aufgerufen am 04.04.2014

**Erzbistum Freiburg (2014c):** Ansprechpartner, <http://www.ebfr.de/html/ansprechpartner/ansprechpartner613.html?t=>, aufgerufen am 18.05.2014.

**Erzbistum Freiburg (2014d):** Gib der Kirche Dein Gesicht, [http://www.ebfr.de/html/aktuell/aktuell\\_u.html?t=c7b2f8c1b579c39e9215602d64d67035&tto=1bd0ebf6&&cataktuell=955&m=19718&artikel=34132&stichwort\\_aktuell=&default=true](http://www.ebfr.de/html/aktuell/aktuell_u.html?t=c7b2f8c1b579c39e9215602d64d67035&tto=1bd0ebf6&&cataktuell=955&m=19718&artikel=34132&stichwort_aktuell=&default=true), aufgerufen am 02.08.2014.

**Erzbistum Freiburg (2014e):** Dekanatsreform, <http://erzbistum-freiburg.de/html/dekanatsreform.html>, aufgerufen am 03.08.2014.

**Erzbistum Freiburg (2014f):** Arbeitsvertragsordnung für den kirchlichen Dienst in der Erzdiözese Freiburg (AVO), <http://www.ebfr.de/html/avo.html>, aufgerufen am 05.08.2014.

**Erzbistum Freiburg (2014g):** Diözesanversammlung Karlsruhe, <http://www.erzbistum-freiburg.de/html/themen.html>, aufgerufen am 03.10.2014.

**Erzbistum Freiburg (2014h):** Diözesanversammlung – darum geht es, <http://www.erzbistum-freiburg.de/html/dioezesanversammlung817.html>, aufgerufen am 03.10.2014.

**Erzbistum Freiburg (2014i):** Suche nach Engagierten für Kirche vor Ort, [http://ebfr.de/html/aktuell/aktuell\\_u.html?t=c9a096806881e20f903f8e480bc34dae&tto=4574947a&&cataktuell=955&m=19718&artikel=37668&stichwort\\_aktuell=&default=true](http://ebfr.de/html/aktuell/aktuell_u.html?t=c9a096806881e20f903f8e480bc34dae&tto=4574947a&&cataktuell=955&m=19718&artikel=37668&stichwort_aktuell=&default=true), aufgerufen am 18.12.2014.

**Erzdiözese Freiburg (2014):** Gemeindeteam. Der Kirche ein Gesicht geben. Briefe an das Gemeindeteam. Eine Arbeitshilfe, <http://www.pgr-wahl-freiburg.de/html/media/dl.html?i=132665>, aufgerufen am 19.12.2014.



- Evangelische Kirche in Deutschland (2017):** Evangelische Kirche in Deutschland. Die Äußerungen des kirchlichen Lebens im Jahr 2015, [https://www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/kirch\\_leben\\_2015.pdf](https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/kirch_leben_2015.pdf), aufgerufen am 21.05.2017.
- Fakultätentag (2002):** Studenten der kath. Theologie/Religionslehre nach Hochschulen und Studiengängen im Wintersemester 1998/1999, [http://www.fakultaetentag.de/kthf/download/Statistik/studenten\\_ws\\_1998-1999.pdf](http://www.fakultaetentag.de/kthf/download/Statistik/studenten_ws_1998-1999.pdf), aufgerufen am 09.10.2014.
- Fakultätentag (2014):** Studierende der katholischen Theologie/Religionslehre nach Hochschulen, Studiengängen und Geschlecht im Wintersemester 2011/2012, [http://www.fakultaetentag.de/kthf/download/Statistik/Studierende\\_2011.pdf](http://www.fakultaetentag.de/kthf/download/Statistik/Studierende_2011.pdf), aufgerufen am 09.10.2014.
- Generalvikar Bistum Chur (2003):** Der Seelsorgeraum: Ein neues kirchliches Organisationsmodell: [http://www.kath.ch/pdf/seelsorgeraum\\_zk.pdf](http://www.kath.ch/pdf/seelsorgeraum_zk.pdf), aufgerufen am 02.08.2013.
- IWS (2008):** „Wertschöpfung durch Wertschätzung“, <http://iwse.de/index.php?id=107>, aufgerufen am 29.04.2014.
- Johannes Paul II. (1983):** Apostolische Konstitution Sacrae disciplinae leges zur Promulgation des neuen kirchlichen Gesetzbuches, [http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/apost\\_constitutions/documents/hf\\_jp-ii\\_apc\\_25011983\\_sacrae-disciplinae-leges\\_ge.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_25011983_sacrae-disciplinae-leges_ge.html), aufgerufen am 02.05.2014.

- John, O. (2015):** Der ganze Mensch im Blick, <http://www.katholisch.de/beratung/seelsorge-von-a-z/der-ganze-mensch-im-blick>, aufgerufen am 24.04.2017.
- Katholikentag (2012):** 25.000 Dauerteilnehmer zum Katholikentag angemeldet, [http://www.katholikentag.de/service/medien/pressemeldungen/25000\\_dauerteilnehmer\\_zum\\_katholikentag\\_angemeldet.html](http://www.katholikentag.de/service/medien/pressemeldungen/25000_dauerteilnehmer_zum_katholikentag_angemeldet.html), aufgerufen am 29.04.2014.
- Kirchliche Jugendarbeit (2014):** Kirchlicher Jugendplan, [http://www.kja-freiburg.de/html/kirchlicher\\_jugendplan.html](http://www.kja-freiburg.de/html/kirchlicher_jugendplan.html), aufgerufen am 29.04.2014.
- Kosch, D. (2008):** Kirchenmanagement. Reflexion kostet nichts, <http://www.forum-pfarrblatt.ch/archiv/2008/forum-nr-15-2008/reflexion-kostet-nichts>, aufgerufen am 29.04.2014.
- Liborius (2014):** Johannes Paul II. – Seine letzten Tage. „Seid froh, ich bin es auch“: <http://www.liborius.de/papst-kompakt/erinnerungen-an-papst-johannes-paul-ii/johannes-paul-ii-seine-letzten-tage.html>, aufgerufen am 29.04.2014.
- Paul VI. (1973):** Discorso die Paolo vi al sacro Collegio, [http://www.vatican.va/holy\\_father/paul\\_vi/speeches/1973/june/documents/hf\\_p-vi\\_spe\\_19730622\\_sacro-collegio\\_it.html](http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/speeches/1973/june/documents/hf_p-vi_spe_19730622_sacro-collegio_it.html), aufgerufen am 31.03.2014.

- Paul VI. (1975):** Apostolisches Schreiben „Evangelii nuntiandi“ seiner Heiligkeit Papst Pauls VI. an den Episkopat, den Klerus und alle Gläubigen der Katholischen Kirche über die Evangelisierung in der Welt von heute, [http://www.vatican.va/holy\\_father/paul\\_vi/apost\\_exhortatio\\_ns/documents/hf\\_p-vi\\_exh\\_19751208\\_evangelii-nuntiandi\\_ge.html](http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/apost_exhortatio_ns/documents/hf_p-vi_exh_19751208_evangelii-nuntiandi_ge.html) , aufgerufen am 01.04.2014.
- Regentenkonferenz (2014):** Statistik der Deutschen Regentenkonferenz zum 31.12.2013, <http://priesterseminare.org/inhalt/86-statistik-der-deutschen-regentenkonferenz-zum-31122013/>, aufgerufen am 03.08.2014.
- Rio 2013 (2013):** Jugendliche aus 175 Ländern nehmen am WJT Rio2013 teil: <http://www.rio2013.com/de/neuigkeiten/detalhes/3307/jugendliche-aus-175-laendern-nehmen-am-wjt>, aufgerufen am 29.04.2014.
- Schäfer, J. (2014):** Heiligenlexikon: Ignatius von Antiochien, [http://www.heiligenlexikon.de/Biographien/I/ignatius\\_von\\_Antiochien.htm](http://www.heiligenlexikon.de/Biographien/I/ignatius_von_Antiochien.htm), aufgerufen am 29.04.2014.
- Seelsorgeamt Freiburg (2014):** Erzbischöfliches Seelsorgeamt Freiburg, <http://seelsorgeamt-freiburg.de/>, aufgerufen am 29.04.2014.
- Siemens (2014):** Mehrjahresübersicht: [http://www.siemens.com/investor/de/siemens\\_konzern/mehrfjahresuebersicht.htm](http://www.siemens.com/investor/de/siemens_konzern/mehrfjahresuebersicht.htm), aufgerufen am 29.04.2014.

- Statistisches Bundesamt (2014):** Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes, [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600137004.pdf?__blob=publicationFile), aufgerufen am 03.08.2014.
- Telekom (2014):** Die Finanzdaten des Konzerns auf einen Blick: <http://www.geschaeftsbericht.telekom.com/site0412/de/kf/die-finanzdaten-des-konzerns-auf-einen-blick/index.php>, aufgerufen am 29.04.2014.
- Vatikan (2012):** Die Statistiken der katholischen Kirche 2012, [http://www.fides.org/de/news/30940-VATIKAN Die Statistiken der katholischen Kirche 2012 #.U9oGZbHc2Cc](http://www.fides.org/de/news/30940-VATIKAN-Die-Statistiken-der-katholischen-Kirche-2012-#.U9oGZbHc2Cc), aufgerufen am 31.07.2014.
- Vatikan (2014):** Konzilsdokumente, [http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/index\\_ge.htm](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/index_ge.htm), aufgerufen am 24.07.2013.
- Volkswagen (2013):** Wesentliche Zahlen, <http://geschaeftsbericht2013.volkswagenag.com/weitere-informationen/wesentliche-zahlen.html>, aufgerufen am 27.04.2017
- Zenit (2013):** Teilnahme an Rio 2013 übertrifft die Erwartungen. Lokales Organisationskomitee veröffentlicht endgültige Statistik zum WJT, <http://www.zenit.org/de/articles/teilnahme-an-rio-2013-ubertrifft-die-erwartungen>, aufgerufen am 29.04.2014.

**Zollitsch, R. (2009):** Damit der Glaube wächst. Fastenhirtenbrief 2009, <http://www2.erzbistum-freiburg.de/fileadmin/gemeinsam/erzbischof/pdf/zollitsch-fastenhirtenbrief2009.pdf>, aufgerufen am 02.10.2014.

## Verzeichnis der Sammelbände

- Dubach, A./Lienemann, W. (1997b):** Aussicht auf Zukunft. Auf der Suche nach der sozialen Gestalt der Kirche von morgen. Kommentare zur Studie «Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz», Band 2, Zürich: NZN, Basel: Reinhardt.
- Fürst, W./Neubauer, W. (2001):** Theologiestudierende im Berufswahlprozess. Erträge eines interdisziplinären Forschungsprojektes in Kooperation von Pastoraltheologie und Berufspsychologie, Münster et al.: LIT.
- Heller, A./Krobath, T. (2003b):** Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br.: Lambertus.
- Lepper, M.R./Greene, D. (1978):** The Hidden Costs Of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation, Hillsdale/New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Lüdicke, K. (2012):** Münsterischer Kommentar zum Codex Iuris Canonici, Band 1-6, Essen: Ludgerus.
- Pemsel-Maier, S. (2005):** Berufen.Beauftragt.Profilert. Studie zum Berufsbild der Gemeindereferentinnen und -referenten unter genderspezifischer Perspektive in der Diözese Rottenburg-Stuttgart 2004.
- Zulehner, P.M./Patzelt, E. (2003):** Samariter - Prophet - Levit. Diakone im deutschsprachigen Raum. Eine empirische Studie, Ostfildern: Schwabenverlag.

## Verzeichnis der Dokumente

(Die Dokumente aus dem Internet siehe Anhang C)

- Ad Gentes (1965):** Dekret über die Missionstätigkeit der Kirche,  
[http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_decree\\_19651207\\_ad-gentes\\_ge.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19651207_ad-gentes_ge.html), aufgerufen am 29.04.2014  
Die Jahresangabe ist nicht im Dokument ersichtlich, daher Rückgriff auf Collet 1993: 124f.
- Anforderungen an die Modularisierung des Studiums Theologie (2011 [2008]):**  
Kirchliche Anforderungen an die Modularisierung des Studiums der Katholischen Theologie, in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoralreferenten. Die deutschen Bischöfe Nr. 96, S. 76-92.
- Amtsblatt (2012):** Amtsblatt der Erzdiözese Freiburg, 36, vom 28. Dezember 2012,  
[http://www.ordinariat-freiburg.de/fileadmin/gemeinsam/amsblatt/abl12\\_36.pdf](http://www.ordinariat-freiburg.de/fileadmin/gemeinsam/amsblatt/abl12_36.pdf),  
aufgerufen am 10.09.2014.
- Apostolicam Actuositatem (1965):** Dekret über das Laienapostolat,  
[http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_decree\\_19651118\\_apostolicam-actuositatem\\_ge.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19651118_apostolicam-actuositatem_ge.html), aufgerufen am 29.04.2014.
- Arbeitshilfen zum Aufbau von Seelsorgeeinheiten (1999):** in:  
Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Seelsorgeeinheit – Herausforderung und Chance, Freiburger Texte Nr. 37, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 26-66.

**Beschluss Dienste und Ämter (1975):** Beschluß: Dienste und Ämter, in: Sekretär der deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Die pastoralen Dienste in der Gemeinde. Heftreihe Synodenbeschlüsse Nr. 10, S. 19-58.

**Beschluss Pastoralstrukturen (1976):** Beschluß: Pastoralstrukturen, in: Bertsch L./Boonen, Ph./Hammerschmidt, R./Homeyer, J./Kronenberg, F./Lehmann, K. (Hrsg.): Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Beschlüsse der Vollversammlung. Offizielle Gesamtausgabe I, Freiburg/Basel/Wien: Herder, S. 688 - 726.

**Beschluss Räte und Verbände (1976):** Beschluß: Räte und Verbände, in: Bertsch L./Boonen, Ph./Hammerschmidt, R./Homeyer, J./Kronenberg, F./Lehmann, K. (Hrsg.): Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Beschlüsse der Vollversammlung, Offizielle Gesamtausgabe I, Freiburg/Basel/Wien: Herder. S. 651 - 677.

**Beschluss zur Ordnung der pastoralen Dienste (1977):** Wortlaut des Beschlusses zur Ordnung der pastoralen Dienste, in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Zur Ordnung der pastoralen Dienste, Die deutschen Bischöfe Nr. 11, S. 21-27.

**Christfideles Laici (1988):** Nachsynodales apostolisches Schreiben Christfideles Laici von Papst Johannes Paul II. über die Berufung und Sendung der Laien in Kirche und Welt, [http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/apost\\_exhortations/documents/hf\\_jp-ii\\_exh\\_30121988\\_christfideles-laici\\_ge.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_30121988_christfideles-laici_ge.html), aufgerufen am 30.07.2014.



**Christus Dominus (1965):** Dekret über die Hirtenaufgabe der Bischöfe, [http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_decree\\_19651028\\_christus-dominus\\_ge.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19651028_christus-dominus_ge.html), aufgerufen am 28.07.2014.

**Dekanatsstatut (2005):** Statut für die Dekanate in der Erzdiözese Freiburg, <http://www.ordinariat-freiburg.de/fileadmin/gemeinsam/download-archiv/recht/recht-dekanatsstatut.pdf>, aufgerufen am 23.03.2014.

**Der Pastorale Dienst in der Pfarrgemeinde 1996 [1995]:** in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Zur Pastoral der Gemeinde, Freiburger Texte Nr. 25, Schriftenreihe des Erzbistums, S. 9-35.

**Direktorium der Ständigen Diakone (1998):** Direktorium für den Dienst und das Leben der Ständigen Diakone, [http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/veroeffentlichungen/verlautbarungen/VE\\_132.pdf](http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/veroeffentlichungen/verlautbarungen/VE_132.pdf), aufgerufen am 28.03.2014.

**Eckpunktepapier zur Modularisierung von Religionspädagogik (2011 [2006]):**  
Eckpunktepapier zur Modularisierung des Studiengangs „Religionspädagogik und kirchliche Bildungsarbeit“ an den Katholischen Fachhochschulen, in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoral-Referenten/Referentinnen, Die deutschen Bischöfe Nr. 96, S. 55-61.

**Elemente des Diözesanplans Speyer (1993):** Kirche leben in der Pfarrgemeinde angesichts einer abnehmenden Zahl von Priestern und hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in: Bischöfliches Ordinariat Speyer (Hrsg.): Pastoralbeilage zum Oberhirtlichen Verordnungsblatt für das Bistum Speyer, Nr. 1/1993, S. 3-51.

**Enzyklika Redemptor Hominis (1979):** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), S. 3-63.

**Freiburger Leitlinien (1996):** Wege kooperativer Pastoral und Gemeindeleitung in pfarreübergreifenden Seelsorgeeinheiten, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Zur Pastoral der Gemeinde, Freiburger Texte Nr. 25, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 37-67.

**Freiburger Richtlinien (1999):** Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Seelsorgeeinheit - Herausforderung und Chance, Freiburger Texte Nr. 37, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 9-25.

**Freiburger Richtlinien (2005):** Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg: <http://www.ettlingen-sued.de/download/raete-sse-richtlinien.pdf> , aufgerufen am 03.05.2014.

**Freiburger Richtlinien (2013):** Der Kirche ein Gesicht geben. Richtlinien für Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese Freiburg, <http://www.erzbistum-freiburg.de/html/media/dl.html?i=37954>. aufgerufen am 21.3.2014

**Freiburger Vermögensverwaltungsordnung (2008):** Ordnung über die Verwaltung des katholischen Kirchenvermögens im Erzbistum Freiburg in der Fassung ab 1.1.2008: [http://www.erzbistum-freiburg.de/html/kirchliche\\_raete.html](http://www.erzbistum-freiburg.de/html/kirchliche_raete.html), aufgerufen am 17.10.2013.

**Gaudium et Spes (1965):** Pastorale Konstitution Gaudium et Spes. Über die Kirche in der Welt von heute, [http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19651207\\_gaudium-et-spes\\_ge.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_ge.html), aufgerufen am 29.04.2014.

Die Jahresangabe ist nicht im Dokument ersichtlich, daher Rückgriff auf Christe 2009: 304.

**Grundnormen zur Ausbildung Ständiger Diakone (1998):** Grundnormen für die Ausbildung der Ständigen Diakone; [http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/veroeffentlichungen/verlautbarungen/VE\\_132.pdf](http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/veroeffentlichungen/verlautbarungen/VE_132.pdf), aufgerufen am 27.03.2014.

**Grundordnung des kirchlichen Dienstes (2012):** Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse, [http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse\\_downloads/VDD/DBK\\_Grundordnung-kirchlicher-Dienst\\_2011.pdf](http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/VDD/DBK_Grundordnung-kirchlicher-Dienst_2011.pdf), aufgerufen am 24.03.2014.

**Grundsätze zur Ordnung der pastoralen Dienste (1977):** Wortlaut der Grundsätze zur Ordnung der pastoralen Dienste, in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Zur Ordnung der pastoralen Dienste, Die deutschen Bischöfe Nr. 11, S. 5-19.

**Hochgebet für besondere Anliegen III (1994):** Hochgebet für Messen für besondere Anliegen III, in: Deutsche Bischofskonferenz et al. (Hrsg.): Die Feier der Heiligen Messe. Messbuch. Für die Bistümer des deutschen Sprachgebietes. Authentische Ausgabe für den liturgischen Gebrauch. Hochgebet für Messen für besondere Anliegen, Benziger: Solothurn und Düsseldorf / et al.: S. 30-37.

**Leitbild der kooperativen Seelsorge Augsburg (1991):** Dokument II. Leitbild der kooperativen Seelsorge, in: Bischof von Augsburg (Hrsg.): Diözesansynode Augsburg 1990. Die Seelsorge in der Pfarrgemeinde, Donauwörth: Auer, S. 97-137.

**Lumen Gentium (1964):** Dogmatische Konstitution Lumen Gentium. Über die Kirche:  
[http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19641121\\_lumen-gentium\\_ge.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19641121_lumen-gentium_ge.html), aufgerufen am 29.04.2014.

**Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg (2003 [1997]):** in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Ordnung für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in der Erzdiözese Freiburg.

**Ordnung für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in der Erzdiözese Freiburg (1992):** [http://www.erzbistum-freiburg.de/html/pastoralreferentinnen\\_pastoralreferenten.html](http://www.erzbistum-freiburg.de/html/pastoralreferentinnen_pastoralreferenten.html) , aufgerufen am 26.03.2014.

**Pastorale Leitlinien (2005):** Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg.

**Pastorale Richtlinien Augsburg (1997):** Pastorale Richtlinien zur Pfarreiengemeinschaft als Seelsorgeeinheit in der Diözese Augsburg, [http://www.bistum-augsburg.de/index.php/bistum/content/download/9255/195868/file/Pastorale Richtlinien Pfarreiengemeinschaft.pdf](http://www.bistum-augsburg.de/index.php/bistum/content/download/9255/195868/file/Pastorale_Richtlinien_Pfarreiengemeinschaft.pdf) aufgerufen am 10.08.2014.

**Praxishilfe Gemeindeentwicklung (1996):** Gemeindeentwicklung – Auf dem Weg zu einer kooperativen Pastoral – Praxishilfe, in: Erzbischöfliches Ordinariat (Hrsg.): Zur Pastoral der Gemeinde, Freiburger Texte Nr. 25, Schriftenreihe des Erzbistums Freiburg, S. 69-84.

**Quadragesimo Anno (1931):** Encyclical of Pope Pius XI on reconstruction of the social order to our venerable brethren, the patriarchs, primates, archbishops, bishops and other ordinaries in peace and communion with the apostolic see, and likewise to all the faithful of the catholic world, [http://www.vatican.va/holy\\_father/pius\\_xi/encyclicals/documents/hf\\_p-xi\\_enc\\_19310515\\_quadragesimo-anno\\_en.html](http://www.vatican.va/holy_father/pius_xi/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno_en.html), aufgerufen am 08.08.2014.

**Rahmenordnung für die Ausbildung, Berufseinführung und Fortbildung von Gemeindereferenten(innen) (1978/1979 [1979])** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Diakone und Laien im pastoralen Dienst, Die deutschen Bischöfe Nr. 22, S. 49-70.

**Rahmenordnung für die Ausbildung, Berufseinführung und Fortbildung von Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen (1987):** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoral-Referenten/Referentinnen, Die deutschen Bischöfe Nr. 41, S. 16-32.

**Rahmenordnung für die Ausbildung, Berufseinführung und Fortbildung von Pastoralreferenten(innen) (1978/1979 [1979])** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Diakone und Laien im pastoralen Dienst, Die deutschen Bischöfe Nr. 22, S. 85-101.

**Rahmenordnung für die Ausbildung, Berufseinführung und Fortbildung von Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen (1987)**: in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoral-Referenten/Referentinnen, Die deutschen Bischöfe Nr. 41, S. 41-50.

**Rahmenstatut für Gemeindereferenten(innen) in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland (1978/1979 [1978])** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Diakone und Laien im pastoralen Dienst, Die deutschen Bischöfe Nr. 22, S. 35-47.

**Rahmenstatut für Gemeindereferenten/Gemeindereferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland (1987)** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoral-Referenten/Referentinnen, Die deutschen Bischöfe Nr. 41, S. 7-15.

**Rahmenstatut für Pastoralreferenten(innen) in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland (1978/1979 [1978])** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Diakone und Laien im pastoralen Dienst, Die deutschen Bischöfe Nr. 22, S. 71-84.

**Rahmenstatut für Pastoralreferenten/Pastoralreferentinnen in den Bistümern der Bundesrepublik Deutschland (1987):** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoral-Referenten/Referentinnen, Die deutschen Bischöfe Nr. 41, S. 33-40.

**Rahmenstatuten für Gemeindefreferenten/-referentinnen und Pastoralreferenten/ -innen (2011):** in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoral-Referenten/Referentinnen, Die deutschen Bischöfe Nr. 96, S. 7-30.

**Sacrosanctum Concilium (1963):** Konstitution über die heilige Liturgie  
Sacrosanctum Concilium:  
[http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19631204\\_sacrosanctum-concilium\\_ge.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19631204_sacrosanctum-concilium_ge.html), aufgerufen am 29.04.2014.

**Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg (2009 [2004]):**  
[http://erzbistum-freiburg.de/lib/download.php?key=7abdfd8fdf77&file=/dynamic/datei/satzung\\_pgr.pdf&name=satzung\\_fuer\\_die\\_pfar\\_rgemeinderaeete](http://erzbistum-freiburg.de/lib/download.php?key=7abdfd8fdf77&file=/dynamic/datei/satzung_pgr.pdf&name=satzung_fuer_die_pfar_rgemeinderaeete) , aufgerufen am 29.04.2014.

**Satzung für Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Freiburg (2013):**  
<http://www.erzbistum-freiburg.de/html/media/dl.html?i=37955>, aufgerufen am 12.12.2014.

**Unitatis Redintegratio (1964):** Dekret über den Ökumenismus:

[http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_decree\\_19641121\\_unitatis-redintegratio\\_ge.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19641121_unitatis-redintegratio_ge.html) , aufgerufen am 29.04.2014.

**Wiener Memorandum (2007):** LientheologInnen in kirchlichen Berufen. Abschlussmemorandum des Symposiums von Wien, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 58 (2007) 4, S. 214-219.

**Zeit zur Aussaat (2000):** „Zeit zur Aussaat“. Missionarisch Kirche sein, in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Die Deutschen Bischöfe, Heft Nr. 68, S. 7-34.



## **Verzeichnis Mailkommunikation**

### **(Anhang E)**

- Bonath (2014a):** Geschichte zur Entwicklung der Seelsorgeeinheiten.
- Bonath (2014b):** Kirchliche Statistik.  
Die ausführlich mail ist beim Autor vorhanden, Anhang I.
- Bonath (2014c):** Kirchliche Statistik.
- Bonath (2014e):** Aktuelle Entwicklungen der Seelsorgeeinheiten zum Jahr 2015.
- Denger (2014a):** Nachfrage zur Missio.
- Denger (2014b):** Kirchlich Statistik.
- Einstellung von GR\_PR in den Diözesen (2014):** Mails zum aktuellen Stand der Personalpolitik in den einzelnen Diözesen in Deutschland.
- Engelbert (2008):** Anfrage zur Ordnung für Pastoralreferenten.
- Gutmann (2017):** Anfrage zur Kirchensteuerprognose.
- Held (2014):** Anfrage zur Jahrgangsnummer der Zeitschrift BILANZ.
- Herrmann, K. (2015):** Zahlen Gemeindeassistenten.
- Heß (2014):** Kirchliche Statistik.  
Die ausführlich mail ist beim Autor vorhanden, Anhang I.
- Krönes (2014):** Nachfrage zur Habilitation.
- Pfannes (2014):** Jahreszahl Artikel Bambach 2003.

- Richter (2017):** Prinzipal-Agenten Theorie: Vollkommene Rationalität- Informationsasymmetrie.
- Roth (2014):** Kirchliche Statistik.
- Schabel (2014):** Kirchliche Statistik.
- Schauber (2008):** Anfrage zur Ordnung für Gemeindereferenten.
- Schneebeli (2014):** Nachfrage zu Meier 2003.
- Steffen (2013):** Ansprache zum Abschluss des Katholikentags von Alois Glück.
- Zipfel (2008a):** Anfrage zur Ordnung für Pastoralreferenten.
- Zipfel (2008b):** Personalschematismus 2008.
- Zipfel (2009):** Personalschematismus 2009.
- Zipfel (2014):** Kirchliche Statistik, Ordnungen, Ernennung von Priestern und Diakonen.

# Anhang

## Übersicht Anhänge

<b>USB Stick:</b>	alle Anhänge bis einschließlich Anhang E
<b>Ausdruck im Anhang der Arbeit:</b>	AU

### Belegverfahren in der Arbeit:

z.B. siehe Anhang A, Ergebnisse anonymisiert,  
„Aufgaben\_und\_Motive\_Systematisierung\_oeffentlich“

oder Bezug auf einen Ordner:

z.B. siehe Anhang B, Fragebögen, GR\_männlich

**Die Struktur der Anhänge hier entspricht der Struktur auf dem USB-Stick.**

## Anhang A

### Empirie qualitativ

#### Ergebnisse anonymisiert

„Aufgaben\_und\_Motive\_Systematisierung\_oeffentlich“

„Ergebnisse\_qualitativ\_oeffentlich“

„Erläuterung zu Ergebnisse\_qualitativ\_oeffentlich“

„Zusammenfassend Ergebnisse Pretests“

#### Interview – Vorbereitung und Durchführung

„Anschreiben“ AU

„Gesprächsleitfaden qualitativer Teil“ AU

„Karten\_Motivation“ AU

„Karten\_Motive“ AU

„Karten\_Zeit“ AU

„persönliche Daten\_qualitativ“ AU

## Anhang B

### Empirie quantitativ

#### Schreiben

„Anschreiben“	AU
„Erinnerungsschreiben“	AU

#### Fragebögen

GR_männlich	AU
GR_weiblich	AU
PR_männlich	AU
PR_weiblich	AU

#### Pretests

„Pretest“

#### Codepläne

GR_männlich
GR_weiblich
PR_männlich
PR_weiblich
„Ergänzung zu den Codeplaenen“

#### Datensätze

„Auswertung22052014_roh“
„Auswertung22052014_bearbeitet“

#### Auswertung

Grundaufg_alle
„Ausgabe_Mittelwerte_Grundaufgaben_gruppenübergreifend“
„Datensatz_SPSS_Grundaufgaben_Mediane_gruppenübergreifend“
„Mediane_Grundaufgaben_gruppenübergreifend“

Gruppe 1\_PRmaennlich

Gruppe 2\_PRweiblich

Gruppe 3\_GRmaennlich

Gruppe 4\_GRweiblich

Pro Gruppe folgende Dateien:

ORDNER: selbst eingefühtes

darin:

„Aufgaben\_Gruppe1...<sup>1</sup>“doc

(word-Liste auf Basis von SPSS Ausgabe)

„Ausgabe\_selbst\_Aufgaben\_Häufigkeiten\_Gruppe1..“

(Auswertung der Häufigkeiten)

„Ausgabe\_selbst\_Motive\_Häufigkeiten\_Gruppe1...“

(Auswertung der Häufigkeiten)

Ausgabe1\_Aufgaben

(nach Dateneingabe der Aufgaben von Excel in SPSS)

Ausgabe1\_Motive

(nach Dateneingabe der Motive von Excel in SPSS)

„Motive\_Gruppe1...“doc

(word-Liste auf Basis von SPSS Ausgabe)

„Selbst\_eingefühte\_Aufgaben\_Gruppe1...“sav

(SPSS-Datensatz)

„Selbst\_eingefühte\_Aufgaben\_Gruppe1...“xls

(EXCEL-Datensatz)

„Selbst\_eingefühte\_Motive\_Gruppe1...“sav

(SPSS-Datensatz)

„Selbst\_eingefühte\_Motive\_Gruppe1....“xls

(EXCEL-Datensatz)

„Ausgabe\_Aufgaben\_Motivation\_Gruppe1...“

(Motivation für Aufgaben)

„Ausgabe\_Aufgaben\_Zeit\_Gruppe1...“

(zeitlicher Aufwand)

„Ausgabe\_Aufgabenwahrnehmung\_Gruppe1...“

(werden die Aufgaben wahrgenommen ja, nein?)

---

<sup>1</sup> Die Punkte weisen darauf hin, dass die Dateien in Gruppe2, Gruppe3, Gruppe4 genauso bezeichnet sind.

„Ausgabe\_Daten\_Personen\_Seelsorgeeinheiten\_Gruppe1...“

„Ausgabe\_extrinsische\_Motive\_Gruppe1...“

„Ausgabe\_intrinsische\_Motive\_Gruppe1...“

„Gruppe1..“: (Excel Datensatz)

„Gruppe1PRmännlich“: (SPSS Datensatz)

Motive\_alle

„Ausgabe\_Mittelwert\_Motive\_gruppenübergreifend“

„Datensatz\_SPSS\_Motive\_Mediane\_gruppenübergreifend“

„Mediane\_Motive\_gruppenübergreifend“

„Zuordnung selbst eingefuegter Aufgaben zu Grundfunktionen\_gruppenübergreifend“

## **Anhang C**

### **Internetbelege**

(entspricht Internet- und Teile des Dokumentenverzeichnisses in der Arbeit)

## **Anhang D**

### **Power Point: Seiler 2012**

„Entwicklung der Seelsorgeeinheiten März 2012“

## **Anhang E**

### **Mailkommunikation**

(siehe Verzeichnis Mailkommunikation in der Arbeit)

**Beim Autor Vorhanden:**

**Anhang F**  
**Empirie qualitativ**

**Ergebnisse vertraulich**

**Kontakt und Ergebnisse Interviews Pretests**

**Interviewpartner-Kontakt**

**Anhang G**  
**Personalschematismen**

**Anhang H**  
**Empirie quantitativ**

**Kontakt und Ergebnisse Interviews Pretests**

**Rückmeldungen Interviewpartner**

**Anhang I**  
**Weiteres Vertrauliches**

**Mails**



# Anhang A

## Empirie qualitativ

### Interview – Vorbereitung und Durchführung

„Anschreiben“ .....	490
„Gesprächsleitfaden qualitativer Teil“ .....	492
„Karten_Motivation“ .....	495
„Karten_Motive“ .....	499
„Karten_Zeit“ .....	500
„persönliche Daten_qualitativ“ .....	504

Markus Seeger  
Paul-Schllückstr. 29  
50939 Köln

XXXX

Sehr geehrter ....

im Rahmen einer Dissertation über Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg beschäftige ich mit Tätigkeit und Motivation von pastoralen Laien-Mitarbeitern.

Die Arbeit ist am Fachbereich für Politik und Management der Universität Konstanz angesiedelt und wird von Prof. Simon (Konstanz) und Prof. Pompey (Freiburg) betreut.

Ziel ist die Durchführung einer Tätigkeits- und Motivationsanalyse von Gemeinde- und PastoralreferentInnen.

Zunächst möchte ich dazu acht Einzelinterviews führen. Im Anschluss daran findet eine Befragung einer Stichprobe aller Gemeinde- und PastoralreferentInnen mittels standardisiertem Fragebogen statt.

Wären Sie dazu bereit, dass ich Sie in einem persönlichen Gespräch von etwa einer Stunde zu diesem Thema befragen dürfte?

Die Auswahl Ihrer Person wurde lediglich bestimmt von der Vorgabe, männliche und weibliche Gemeinde- und PastoralreferentInnen in gleichem Maße sowie Gemeinde- und PastoralreferentInnen städtischer

und ländlicher Gebiete in die Untersuchung einfließen zu lassen. Da ich seit September in Köln arbeite, konzentriere ich mich auf den Bereich Karlsruhe, um die Anreise zu vereinfachen. Alles weitere war rein zufällig.

Ich sichere Ihnen für das Gespräch und die Verwertung der Ergebnisse absolute Anonymität zu: Ihr Name, die Seelsorgeeinheit in der Sie arbeiten oder andere persönliche Daten werden an keiner Stelle der Arbeit erwähnt.

Selbstverständlich sende ich Ihnen nach Abschluss sehr gerne ein kostenloses Exemplar der Dissertation zu.

Ich würde mich sehr freuen, wenn ich mit Ihnen ein Gespräch führen dürfte und verbleibe mit freundlichen Grüßen

Markus Seeger

## **Interviewplan qualitativer Teil**

**(Dauer circa 1 Stunde)**

Name auf Kassette, Datum

1. Begrüßung und Vorstellung des Themas der Dissertation  
**Vielen Dank, dass Sie sich zu einem Interview im Rahmen meiner Promotion zum Thema „Pastorale (Laien-) Mitarbeiter in Seelsorgeeinheiten der Katholischen Kirche des Erzbistums Freiburg – eine Motivationsanalyse“ bereiterklärt haben. Die Arbeit ist am Fachbereich für Politik und Management der Universität Konstanz angesiedelt und wird von Prof. Simon (Konstanz) und Prof. Pompey (Freiburg) betreut.**

2. Einverständnis zur Aufzeichnung per Diktiergerät, Zusicherung Vertraulichkeit, Vorstellung des Interviewablaufs.  
**Sind Sie mit der Aufzeichnung dieses Gesprächs einverstanden?**

**Ich sichere Ihnen für das Gespräch und die Verwertung der Ergebnisse absolute Anonymität zu: Ihr Name, die Seelsorgeeinheit in der Sie arbeiten oder andere persönliche Daten werden an keiner Stelle der Arbeit erwähnt.**

**Ich werde Ihnen zunächst fünf Fragen zu Ihrer Person vorlegen, und möchte Sie bitten, diese auf diesen beiden Seiten zu beantworten. Daraufhin folgen die mündlichen Fragen.**

3. **Welcher Altersgruppe gehören Sie an?**

(bis 30, bis 45, bis 60, über 60)

**Wielange üben Sie diesen Beruf bereits aus?**

(0-5 Jahre, 6-15 Jahre, 16-25 Jahre, mehr als 26 Jahre)

**Wielange sind Sie an dieser Stelle tätig?**

(0-5 Jahre, 6-15 Jahre, 16-25 Jahre, mehr als 26 Jahre)

**Welchen Ausbildungsweg haben Sie absolviert?**

(Theologiestudium, Pastoralreferentenausbildung,  
Fachakademie für Gemeindeferent-/innen,  
Fachhochschulstudium, Sonstiges?)

**Haben Sie einen weiteren Berufsabschluss?**

Falls ja: welchen?

**Vielen Dank. Und nun zu den mündlichen Fragen.**

4. „Was sind Ihre **Aufgaben** als PR/GR in der Seelsorgeeinheit xy?“

5. „Auf jedem der folgenden Kärtchen wird nun jeweils ein Aufgabenfeld genannt, welches Sie wahrnehmen.

**Würden Sie bitte auf dem folgenden Thermometer zwischen 1 und 5 ankreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe in Anspruch nimmt:**

**1 für sehr gering, 2 für gering, 3 für mittel, 4 für hoch, 5 für sehr hoch**

**Sie können auch „weiss nicht“ ankreuzen.“**

6. „Auf den folgenden Kärtchen befindet sich nun ein Thermometer, welcher die Höhe der Motivation für die einzelnen Aufgaben wiedergeben soll. Die Nummern entsprechen der Nummer der Aufgabe auf dem Kärtchen mit der Aufgabe.  
**Würden Sie bitte auf dem folgenden Thermometer zwischen 1 und 5 ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind?**  
**1 für überhaupt nicht motiviert, 2 für kaum motiviert, 3 für teils/teils, 4 für stark motiviert, 5 für sehr stark motiviert. Sie können auch „weiss nicht“ ankreuzen.“**
7. a. „Was sind Ihre **Motive** für die Ausübung dieses Berufs?“  
b. „Was würden Sie **vermissen**, würden Sie nicht diesen Beruf ausüben?“
8. „Auf den nun folgenden Kärtchen werden jeweils Motive genannt  
(die von Ihnen erwähnten und einige weitere von mir dazugefügte).  
**Würden Sie bitte auf dem folgenden Thermometer zwischen 1 und 5 ankreuzen wie für Sie das jeweilige Motiv zutrifft? 1 für überhaupt nicht, 2 für kaum, 3 für teils/teils, 4 für stark, 5 für sehr stark, Sie können auch „weiss nicht“ ankreuzen.“**

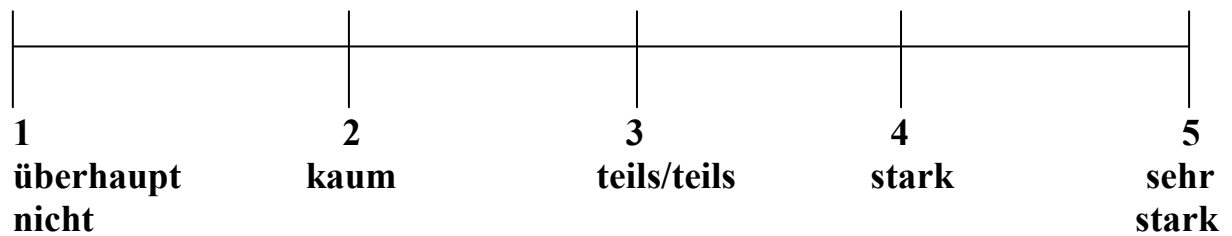
Vielen Dank für das Gespräch

Wünschen Sie nach Beendigung der Forschungsarbeit die Zusendung der Ergebnisse?

Für

**1.**

bin ich



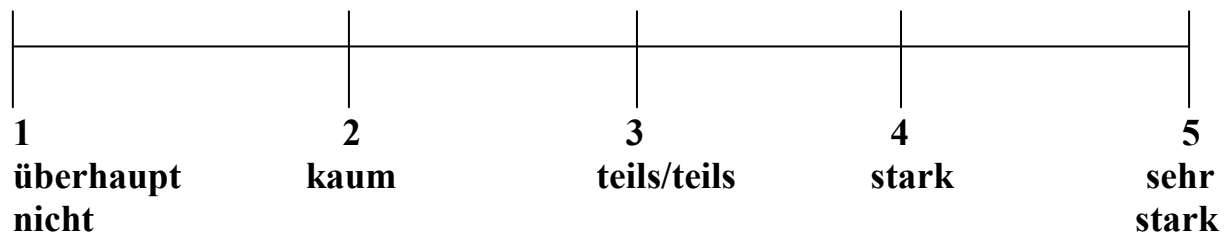
weiss nicht

motiviert

Für

**2.**

bin ich



weiss nicht

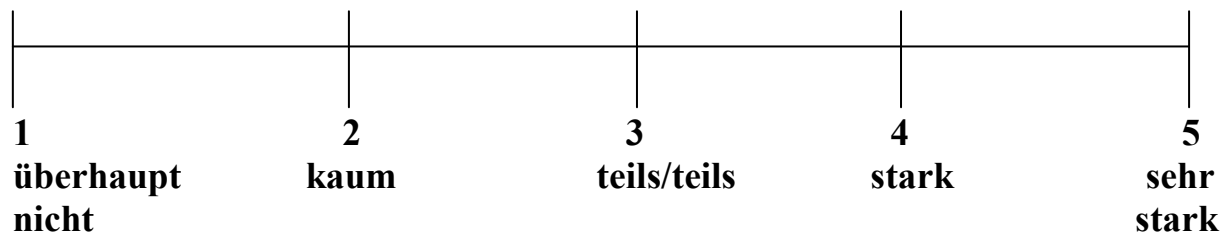
motiviert



Für

**3.**

bin ich



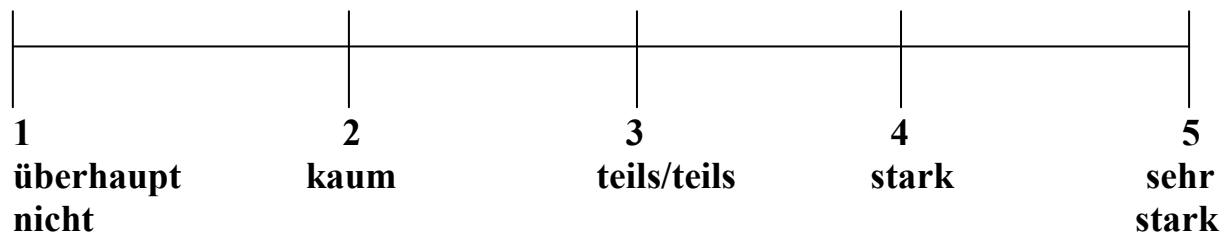
weiss nicht

motiviert

Für

**4.**

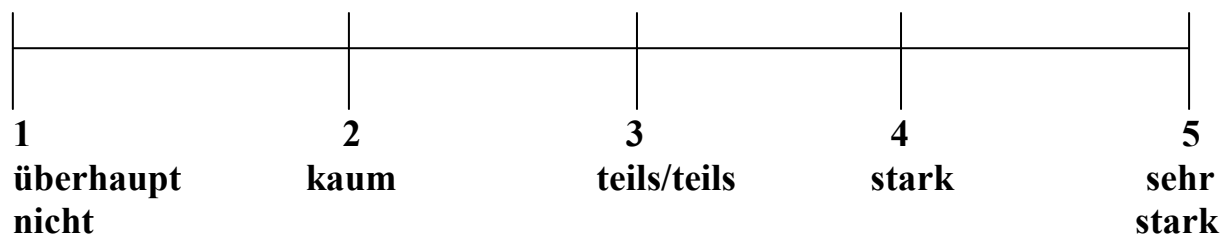
bin ich



weiss nicht

motiviert

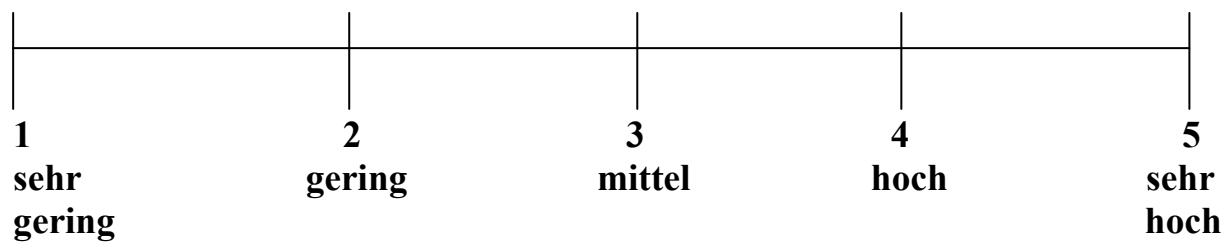
trifft folgendermaßen auf mich zu:



weiss nicht

**1.**

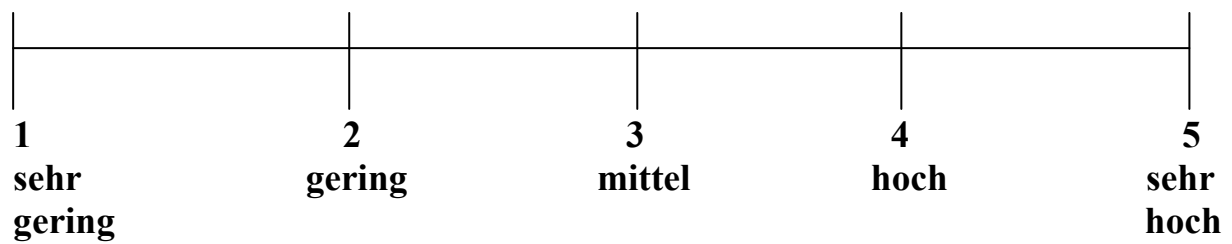
**Zeitliches Ausmaß für**



weiss nicht

## 2.

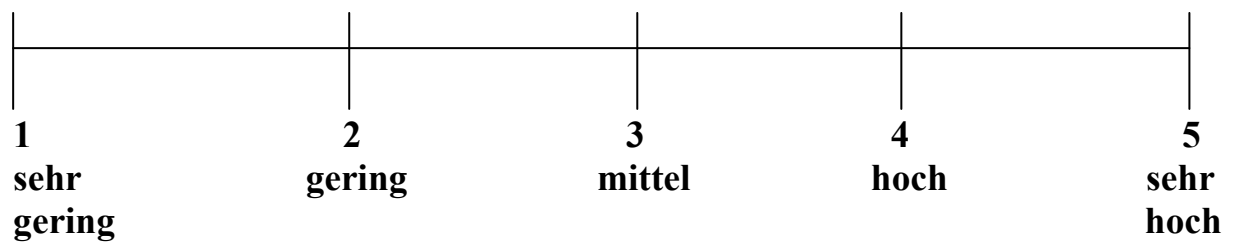
### Zeitliches Ausmaß für



weiss nicht

# 3.

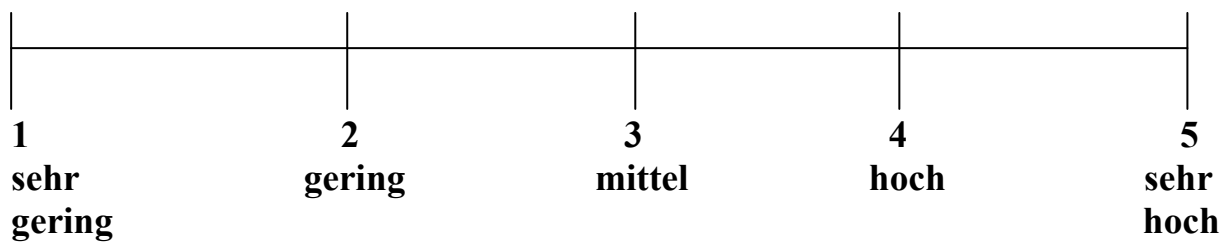
## Zeitliches Ausmaß für



weiss nicht

**4.**

**Zeitliches Ausmaß für**



weiss nicht

**A. Zu welcher Altersgruppe zählen Sie?**

bis 30

bis 45

bis 60

über 60

**B. Wie lange üben Sie diesen Beruf aus?**

0-5 Jahre

6-15 Jahre

16-25 Jahre

mehr als 26 Jahre

**C. Wie lange arbeiten Sie bereits an dieser Stelle?**

0-5 Jahre

6-15 Jahre

16-25 Jahre

mehr als 26 Jahre



**D. Welchen Ausbildungsweg haben Sie absolviert?  
(Mehrfachnennungen möglich)**

Theologiestudium

Pastoralreferentenausbildung

Fachakademie für Gemeindereferent-/innen

Fachhochschulstudium

Sonstiges?

Was? \_\_\_\_\_

---

**E. Haben Sie einen weiteren Berufsabschluss ?**

ja  nein

**Falls Ja:**

welchen? \_\_\_\_\_

Wann haben Sie die Ausbildung absolviert?

Vor der Ausbildung zum Pastoral-/Gemeindereferenten

Nach der Ausbildung zum Pastoral-/Gemeindereferenten

# Anhang B

## Empirie quantitativ

### Schreiben

„Anschreiben“.....	507
„Erinnerungsschreiben“.....	508

### Fragebögen

GR_männlich.....	509
GR_weiblich.....	516
PR_männlich.....	524
PR_weiblich.....	532

**Promotionsprojekt:**  
**Pastorale (Laien-) MitarbeiterInnen in Seelsorgeeinheiten**  
**der Katholischen Kirche des Erzbistums Freiburg**  
**-Eine Motivationsanalyse-**

Konstanz, den 1. November 2009

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen einer Dissertation über Seelsorgeeinheiten im Erzbistum Freiburg möchte ich Aufgaben und Motivation von pastoralen Laien-MitarbeiterInnen untersuchen.

Die Arbeit ist am Fachbereich für Politik- und Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz angesiedelt und wird von Prof. Simon (Konstanz) und Prof. Pompey (Freiburg) betreut.

Ziel ist die Durchführung einer Tätigkeits- und Motivationsanalyse von Gemeinde- und PastoralreferentInnen. Zunächst habe ich dazu acht persönliche Einzelinterviews geführt. Auf Basis dieser Ergebnisse wurde der beiliegende Fragebogen erstellt, der an alle Pastoral- und GemeindeferentInnen in Seelsorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg verschickt wird.

Zur Gewinnung weiterer empirischer Erkenntnisse ist es für die Untersuchung sehr hilfreich, wenn Sie diesen Fragebogen ausfüllen und bis zum **1. Dezember 2009** an mich zurücksenden würden. Bitte verwenden Sie dafür den beiliegenden, bereits frankierten und mit meiner Adresse gekennzeichneten, Umschlag.

Die Befragung erfolgt unter Wahrung der Anonymität. Ihr Name, Ihre Anschrift sowie die Seelsorgeeinheit, in der Sie arbeiten, werden an keiner Stelle der Arbeit erwähnt. Die Angabe Ihres Absenders auf dem Rückumschlag ist daher nicht notwendig.

Der Zeitaufwand beträgt circa 20 Minuten.

Für Ihre Mitwirkung danke ich Ihnen, sie tragen zur Gültigkeit der Ergebnisse bei, über die ich Sie zu gegebener Zeit informieren werde.

Mit freundlichen Grüßen

**Markus Seeger**  
**Torgasse 1**  
**78462 Konstanz**  
**Tel: 0176/21789202**  
**Markus.Seeger@uni-konstanz.de**

Anlage

**Promotionsprojekt: Pastorale (Laien-)  
MitarbeiterInnen in Seelsorgeeinheiten  
der Katholischen Kirche des Erzbistums Freiburg  
-Eine Motivationsanalyse-**

Konstanz, den 17. November 2009

Sehr geehrte Damen und Herren,

Anfang November habe ich Ihnen einen Fragebogen zu oben genanntem Promotionsprojekt zugesandt.

Falls Sie den Fragebogen bereits an mich zurück geschickt haben, möchte ich mich dafür sehr herzlich bedanken. Im anderen Fall möchte ich Sie noch einmal daran erinnern und bitten, ihn bis spätestens

**1. Dezember 2009** an mich zurückzusenden. Auch hierfür vielen Dank. Sollten Sie den Fragebogen nicht mehr haben, schicke ich Ihnen gerne ein neues Exemplar zu. Meine Kontaktdaten finden Sie auf der Rückseite dieser Karte.

Mit freundlichen Grüßen

Markus Seeger

# Fragebogen

Gemeindereferent

**A. Wie alt sind Sie?** \_\_\_\_\_

**B. Wie lange üben Sie diesen Beruf bereits aus?** \_\_\_\_\_

(Angabe mit der Assistenzzeit)

**C. Wie lange arbeiten Sie bereits an dieser Stelle?** \_\_\_\_\_

(Falls Sie schon vor Bildung der Seelsorgeeinheit auf deren Gebiet eingesetzt waren, zählen die Jahre ab Beginn Ihres ersten Einsatzes in einer Pfarrei auf dem Gebiet der heutigen Seelsorgeeinheit)

**D. Welchen Ausbildungsweg haben Sie für den Beruf des Gemeindereferenten absolviert?**

**(Mehrfachnennungen möglich)**

Fachakademie für GemeindereferentInnen

Fachhochschulstudium

berufbegleitender Ausbildungsweg

Berufseinführungsphase (Assistenzzeit)

Sonstiges?

was? \_\_\_\_\_

**E. Haben Sie einen weiteren Berufsabschluss?**

ja

nein

**Falls ja:**

welchen? \_\_\_\_\_

Wann haben Sie diese andere Ausbildung absolviert?

vor der Ausbildung zum Gemeindereferenten

nach der Ausbildung zum Gemeindereferenten

zwischen Studium und Berufseinführungsphase

**F. Die Seelsorgeeinheit, in der Sie arbeiten liegt auf**

städtisch geprägtem Gebiet

ländlich geprägtem Gebiet

Mischgebiet

**und ist** überwiegend städtisch geprägt

überwiegend ländlich geprägt

in gleichem Maße städtisch und ländlich geprägt

**1. Im Folgenden werden Aufgaben genannt. Bitte kreuzen Sie zunächst an, ob Sie die Aufgaben wahrnehmen.**

**Würden Sie bitte bei den Aufgaben, die Sie wahrnehmen, anschließend ankreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe im Rahmen eines Jahres durchschnittlich bei Ihnen in Anspruch nimmt. Sie können auf Seite 3 weitere Aufgaben ergänzen.**

	<i>ich nehme die Aufgabe wahr</i>		durchschnittliches zeitliches Ausmaß im Rahmen eines Jahres					
	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	1 sehr gering <input type="radio"/>	2 gering <input type="radio"/>	3 mittel <input type="radio"/>	4 hoch <input type="radio"/>	5 sehr hoch <input type="radio"/>	Jahres weiss nicht <input type="radio"/>
1. Religionsunterricht	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Erstkommunionvorbereitung	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Firmvorbereitung	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jugendarbeit	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Liturgieausschuss	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Andachten	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Projekte (z.B. Weltjugendtage, 72-Stunden-Aktionen, Sternsinger, Wallfahrten, Organisation der Pfarrgemeinderatswahl)	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Teambesprechungen (z.B. Teamgespräche, Dienstgespräche)	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Pfarrgemeinderatsarbeit	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Familienarbeit (z.B. Familienpastoral, Familienausschuss, -kreise, Veranstaltungen für Familien, politische Vertretung der Familien)	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ministrantenarbeit	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Öffentlichkeitsarbeit	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Beerdigungsdienst	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 1: Sie können hier weitere Aufgaben ergänzen.**

**Würden Sie anschließend bitte ankreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe im Rahmen eines Jahres durchschnittlich bei Ihnen in Anspruch nimmt.**

	1 sehr gering	2 gering	3 mittel	4 hoch	5 sehr hoch	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Im Folgenden sind die Aufgaben erneut aufgelistet. Würden Sie bitte bei den Aufgaben, die Sie wahrnehmen ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind. Bitte geben Sie auf Seite 5 an, wie Sie für die von Ihnen selbst genannten Aufgaben von Seite 3 motiviert sind.**

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
1. Religionsunterricht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Erstkommunionvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Firmvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jugendarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Liturgieausschuss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Andachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Projekte (z.B. Weltjugendtage, 72-Stunden-Aktionen, Sternsinger, Wallfahrten, Organisation der Pfarrgemeinderatswahl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Teambesprechungen (z.B. Teamgespräche, Dienstgespräche)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Pfarrgemeinderatsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Familienarbeit (z.B. Familienpastoral Familienausschuss, -kreise, Veranstaltungen für Familien, politische Vertretung der Familien)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ministrantenarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Beerdigungsdienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**zu Frage 2: Die Nummern in der ersten Spalte entsprechen den Nummern der von Ihnen eingefügten Aufgaben von Frage 1 (S. 3).  
Würden Sie bitte ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind.**

	<b>1</b> überhaupt nicht	<b>2</b> kaum	<b>3</b> teils/teils	<b>4</b> stark	<b>5</b> sehr stark	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Im Folgenden werden Motive für die Ausübung dieses Berufs genannt. Würden Sie bitte ankreuzen, wie für Sie das jeweilige Motiv zutrifft. Sie können weitere Motive auf Seite 7 ergänzen.**

zum Beispiel: Das Motiv "körperliche Fitness" trifft auf mich folgendermaßen zu:	1 überhaupt nicht <input type="radio"/>	2 kaum <input type="radio"/>	3 teils/teils <input type="radio"/>	4 stark <input type="radio"/>	5 sehr stark <input type="radio"/>	weiss nicht <input type="radio"/>
1. arbeiten im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. eigenverantwortliches Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. mein Arbeitsgebiet interessiert mich grundsätzlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Glaube an Gott	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. verbinden von religiösem und beruflichem Leben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kontakt zu Menschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kreativität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Selbständigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. flexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Geld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Anwendung von Gelerntem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. mit Menschen arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ansehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. sicherer Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. positive Rückmeldungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. mein Hobby als Beruf ausüben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Erfahrungen der eigenen kirchlichen Sozialisierung einbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. eigene Erfahrungen aus der Jugendarbeit einbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Glaube vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Zeit für Glauben haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Motivation der Jugendlichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 3: Sie können hier weitere Motive ergänzen.**

**Würden Sie anschließend bitte ankreuzen, wie für Sie das jeweilige Motiv zutrifft.**

	<b>1</b> überhaupt nicht	<b>2</b> kaum	<b>3</b> teils/teils	<b>4</b> stark	<b>5</b> sehr stark	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vielen Dank!**

# Fragebogen

Gemeindereferentin

**A. Wie alt sind Sie?** \_\_\_\_\_

**B. Wie lange üben Sie diesen Beruf bereits aus?** \_\_\_\_\_

(Angabe mit der Assistenzzeit)

**C. Wie lange arbeiten Sie bereits an dieser Stelle?** \_\_\_\_\_

(Falls Sie schon vor Bildung der Seelsorgeeinheit auf deren Gebiet eingesetzt waren, zählen die Jahre ab Beginn Ihres ersten Einsatzes in einer Pfarrei auf dem Gebiet der heutigen Seelsorgeeinheit)

**D. Welchen Ausbildungsweg haben Sie für den Beruf der Gemeindereferentin absolviert?**

**(Mehrfachnennungen möglich)**

Fachakademie für Gemeindereferentinnen

Fachhochschulstudium

berufbegleitender Ausbildungsweg

Berufseinführungsphase (Assistenzzeit)

Sonstiges?

was? \_\_\_\_\_

**E. Haben Sie einen weiteren Berufsabschluss?**

ja

nein

**Falls ja:**

welchen? \_\_\_\_\_

Wann haben Sie diese andere Ausbildung absolviert?

vor der Ausbildung zur Gemeindereferentin

nach der Ausbildung zur Gemeindereferentin

zwischen Studium und Berufseinführungsphase

**F. Die Seelsorgeeinheit, in der Sie arbeiten liegt auf**

städtisch geprägtem Gebiet

ländlich geprägtem Gebiet

Mischgebiet

**und ist** überwiegend städtisch geprägt

überwiegend ländlich geprägt

in gleichem Maße städtisch und ländlich geprägt

**1. Im Folgenden werden Aufgaben genannt. Bitte kreuzen Sie zunächst an, ob Sie die Aufgaben wahrnehmen. Würden Sie bitte bei den Aufgaben, die Sie wahrnehmen, anschließend ankreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe im Rahmen eines Jahres durchschnittlich bei Ihnen in Anspruch nimmt. Sie können auf Seite 3 weitere Aufgaben ergänzen.**

	<i>ich nehme die Aufgabe wahr</i>		durchschnittliches zeitliches Ausmaß im Rahmen eines Jahres					
	ja	nein	1 sehr gering	2 gering	3 mittel	4 hoch	5 sehr hoch	weiss nicht
1. Erstkommunionvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Religionsunterricht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Firmvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Caritasarbeit (z.B. Caritasausschuss, Tafel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ökumenearbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Familienarbeit (z.B. Familienpastoral, Familienausschuss, -kreise, Veranstaltungen für Familien, politische Vertretung der Familien)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Arbeit mit Kindern (z.B. Kinderkatechese, Kinderausschuss, Kindergottesdienstteam)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jugendarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Begleitung von Einzelnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 1: Sie können hier weitere Aufgaben ergänzen.**

**Würden Sie anschließend bitte ankreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe im Rahmen eines Jahres durchschnittlich bei Ihnen in Anspruch nimmt.**

	1 sehr gering	2 gering	3 mittel	4 hoch	5 sehr hoch	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Im Folgenden sind die Aufgaben erneut aufgelistet. Würden Sie bitte bei den Aufgaben, die Sie wahrnehmen ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind. Bitte geben Sie auf Seite 5 an, wie Sie für die von Ihnen selbst genannten Aufgaben von Seite 3 motiviert sind.						
	1	2	3	4	5	
	überhaupt nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	weiss nicht
1. Erstkommunionvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Religionsunterricht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Firmvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Caritasarbeit (z.B. Caritasausschuss, Tafel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ökumenearbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Familienarbeit (z.B. Familienpastoral, Familienausschuss, -kreise, Veranstaltungen für Familien, politische Vertretung der Familien)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Arbeit mit Kindern (z.B. Kinderkatechese, Kinderausschuss, Kindergottesdienstteam)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jugendarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Begleitung von Einzelnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 2: Die Nummern in der ersten Spalte entsprechen den Nummern der von Ihnen eingefügten Aufgaben von Frage 1 (S. 3).  
Würden Sie bitte ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind.**

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**3. Im Folgenden werden Motive für die Ausübung dieses Berufs genannt. Würden Sie bitte ankreuzen, wie für Sie das jeweilige Motiv zutrifft. Sie können weitere Motive auf Seite 8 ergänzen.**

zum Beispiel: das Motiv "körperliche Fitness" trifft auf mich folgendermaßen zu:	1 überhaupt nicht <input type="radio"/>	2 kaum <input type="radio"/>	3 teils/teils <input type="radio"/>	4 stark <input type="radio"/>	5 sehr stark <input type="radio"/>	weiss nicht <input type="radio"/>
1. mit Menschen arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Glaubensbegeisterung vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Erfahrungen der eigenen kirchlichen Sozialisierung einbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Glaube an Gott	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. mein Arbeitsgebiet interessiert mich grundsätzlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. eigenverantwortliches Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. arbeiten im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. sicherer Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ansehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Geld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Spass an der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Kontakt zu Menschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Abwechslung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Herausforderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Arbeit mit unterschiedlichen Menschen (z.B. Arbeit mit ver- schiedenen Berufsschichten, Gesellschaftsgruppen, Generationen, Altersgruppen, mit Menschen in verschiedenen Situationen und "Welten")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. eigene ehrenamtliche Erfahrungen einbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
17. gute Leistungen erbringen zu können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. erreichen von eigener Lebenszufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Berufung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Freude an der Arbeit mit Kindern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. flexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Gefühl, einen wichtigen Beruf auszuüben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Gefühl, einen sinnvollen Beruf auszuüben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. hauptamtlich in der Kirche arbeiten zu wollen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 3: Sie können hier weitere Motive ergänzen.**

**Würden Sie anschließend bitte ankreuzen, wie für Sie das jeweilige Motiv zutrifft.**

	<b>1</b> überhaupt nicht	<b>2</b> kaum	<b>3</b> teils/teils	<b>4</b> stark	<b>5</b> sehr stark	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vielen Dank!**

# Fragebogen

Pastoralreferent

**A. Wie alt sind Sie?** \_\_\_\_\_

**B. Wie lange üben Sie diesen Beruf bereits aus?**

(Angabe mit der Assistenzzeit)

**C. Wie lange arbeiten Sie bereits an dieser Stelle?** \_\_\_\_\_

(Falls Sie schon vor Bildung der Seelsorgeeinheit auf deren Gebiet eingesetzt waren, zählen die Jahre ab Beginn Ihres ersten Einsatzes in einer Pfarrei auf dem Gebiet der heutigen Seelsorgeeinheit)

**D. Welchen Ausbildungsweg haben Sie für den Beruf des Pastoralreferenten absolviert?**

(Mehrfachnennungen möglich)

Theologiestudium (Abschluss: Diplom)

Theologiestudium (Abschluss: Staatsexamen)

Berufseinführungsphase (Assistenzzeit)

Sonstiges?

welche(s) weitere(n) Fach/Fächer haben Sie studiert? \_\_\_\_\_

was? \_\_\_\_\_

**E. Haben Sie einen weiteren Berufsabschluss?**

ja

nein

**Falls ja:**

welchen? \_\_\_\_\_

Wann haben Sie diese andere Ausbildung absolviert?

vor der Ausbildung zum Pastoralreferenten

nach der Ausbildung zum Pastoralreferenten

zwischen Theologiestudium und Berufseinführungsphase

**F. Die Seelsorgeeinheit, in der Sie arbeiten liegt auf**

städtisch geprägtem Gebiet

ländlich geprägtem Gebiet

Mischgebiet

**und ist** überwiegend städtisch geprägt

überwiegend ländlich geprägt

in gleichem Maße städtisch und ländlich geprägt

1. Im Folgenden werden Aufgaben genannt. Bitte kreuzen Sie zunächst an, ob Sie die Aufgaben wahrnehmen.

Würden Sie bitte bei den Aufgaben, die Sie wahrnehmen, anschließend ankreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe im Rahmen eines Jahres durchschnittlich bei Ihnen in Anspruch nimmt. Sie können auf Seite 3 weitere Aufgaben ergänzen.

	ich nehme die Aufgabe wahr	durchschnittliches zeitliches Ausmaß im Rahmen eines Jahres					
		1 sehr gering	2 gering	3 mittel	4 hoch	5 sehr hoch	Jahres weiss nicht
1. Familienarbeit (z.B. Familienpastoral, -Familienausschuss, -kreise, Veranstaltungen für Familien, politische Vertretung der Familien)	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Projekte (z.B. Weltjugendtage, 72-Stunden-Aktionen, Sternsinger, Wallfahrten, Organisation der Pfarrgemeinderatswahl)	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Firmvorbereitung	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Religionsunterricht	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pfarrgemeinderatsarbeit	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Arbeit mit Kindern (z.B. Kinderkatechese, Kinderausschuss, Kindergottesdienstteam)	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ökumenearbeit	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Glaubenskurse	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Erwachsenenbildung	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Taufvorbereitung	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Paarbegleitung	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Erstkommunionvorbereitung	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Beerdigungsdienst	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Caritasarbeit (z.B. Caritasausschuss, Tafel)	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Nachbarschaftshilfe	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ehepastoral	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Begleitung von Einzelnen	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 1: Sie können hier weitere Aufgaben ergänzen.  
 Würden Sie anschließend bitte ankreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe im Rahmen eines Jahres durchschnittlich bei Ihnen in Anspruch nimmt.**

	1 sehr gering	2 gering	3 mittel	4 hoch	5 sehr hoch	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Im Folgenden sind die Aufgaben erneut aufgelistet. Würden Sie bitte bei den Aufgaben, die Sie wahrnehmen ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind. Bitte geben Sie auf Seite 5 an, wie Sie für die von Ihnen selbst genannten Aufgaben von Seite 3 motiviert sind.**

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
1. Familienarbeit (z.B. Familienpastoral, Familienausschuss, -kreise, Veranstaltungen für Familien, politische Vertretung der Familien)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Projekte (z.B. Weltjugendtage, 72-Stunden-Aktionen, Sternsinger, Wallfahrten, Organisation der Pfarrgemeinderatswahl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Firmvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Religionsunterricht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pfarrgemeinderatsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Arbeit mit Kindern (z.B. Kinderkatechese, Kinderausschuss, Kindergottesdienstteam)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ökumenearbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Glaubenskurse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Erwachsenenbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Taufvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Paarbegleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Erstkommunionvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Beerdigungsdienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Caritasarbeit (z.B. Caritasausschuss, Tafel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Nachbarschaftshilfe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ehepastoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Begleitung von Einzelnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 2: Die Nummern in der ersten Spalte entsprechen den Nummern der von Ihnen eingefügten Aufgaben von Frage 1 (S. 3).  
Würden Sie bitte ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind.**

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**3. Im Folgenden werden Motive für die Ausübung dieses Berufs genannt. Würden Sie bitte ankreuzen, wie für Sie das jeweilige Motiv zutrifft. Sie können weitere Motive auf Seite 8 ergänzen.**

zum Beispiel: Das Motiv "körperliche Fitness" trifft auf mich folgendermaßen zu:	1 überhaupt nicht <input type="radio"/>	2 kaum <input type="radio"/>	3 teils/teils <input type="radio"/>	4 stark <input type="radio"/>	5 sehr stark <input type="radio"/>	weiss nicht <input type="radio"/>
1. Kontakt zu Menschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. mich in die Gesellschaft einbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. gute Ausstattung des Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Arbeit mit unterschiedlichen Menschen (z.B. Arbeit mit verschiedenen Berufsschichten, Gesellschaftsgruppen, Generationen, Altersgruppen, mit Menschen in verschiedenen Situationen und "Welten")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Glaube an Gott	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Werte vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. christliches Welt- und Menschenbild vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Spiritualität lebendig halten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Glaube vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. persönliches Profitieren (z.B. selbst immer wieder dazulernen, Fragen an mich werden aufgeworfen, Bewegung im Glauben wird erhalten, Anregung zur Reflexion bekommen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Herausforderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. mein Arbeitsgebiet interessiert mich grundsätzlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. eigenverantwortliches Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
14. arbeiten im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. sicherer Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ansehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Geld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Arbeit in einem vielfältigen Aufgabengebiet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Gefühl, einen sinnvollen Beruf auszuüben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Glaubenserfahrungen ermöglichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Menschen begleiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Glaubensbegeisterung vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. nah am Geheimnis Gottes sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Interesse an Theologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Erfahrungen der eigenen christlichen Sozialisierung einbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Gotteserfahrungen ermöglichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 3: Sie können hier weitere Motive ergänzen.**

**Würden Sie anschließend bitte ankreuzen, wie für Sie das jeweilige Motiv zutrifft.**

	<b>1</b> überhaupt nicht	<b>2</b> kaum	<b>3</b> teils/teils	<b>4</b> stark	<b>5</b> sehr stark	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vielen Dank!**

# Fragebogen

Pastoralreferentin

**A. Wie alt sind Sie?** \_\_\_\_\_

**B. Wie lange üben Sie diesen Beruf bereits aus?**

(Angabe mit der Assistenzzeit)

**C. Wie lange arbeiten Sie bereits an dieser Stelle?** \_\_\_\_\_

(Falls Sie schon vor Bildung der Seelsorgeeinheit auf deren Gebiet eingesetzt waren, zählen die Jahre ab Beginn Ihres ersten Einsatzes in einer Pfarrei auf dem Gebiet der heutigen Seelsorgeeinheit)

**D. Welchen Ausbildungsweg haben Sie für den Beruf der Pastoralreferentin absolviert?**

(Mehrfachnennungen möglich)

Theologiestudium (Abschluss: Diplom)

Theologiestudium (Abschluss: Staatsexamen)

Berufseinführungsphase (Assistenzzeit)

Sonstiges?

welche(s) weitere(n) Fach/Fächer haben Sie studiert? \_\_\_\_\_

was? \_\_\_\_\_

**E. Haben Sie einen weiteren Berufsabschluss?**

ja

nein

**Falls ja:**

welchen? \_\_\_\_\_

Wann haben Sie diese andere Ausbildung absolviert?

vor der Ausbildung zur Pastoralreferentin

nach der Ausbildung zur Pastoralreferentin

zwischen Theologiestudium und Berufseinführungsphase

**F. Die Seelsorgeeinheit, in der Sie arbeiten liegt auf**

städtisch geprägtem Gebiet

ländlich geprägtem Gebiet

Mischgebiet

**und ist** überwiegend städtisch geprägt

überwiegend ländlich geprägt

in gleichem Maße städtisch und ländlich geprägt

1. Im Folgenden werden Aufgaben genannt. Bitte kreuzen Sie zunächst an, ob Sie die Aufgaben wahrnehmen.

Würden Sie bitte bei den Aufgaben, die Sie wahrnehmen, anschließend ankreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe im Rahmen eines Jahres durchschnittlich bei Ihnen in Anspruch nimmt. Sie können auf Seite 3 weitere Aufgaben ergänzen.

	ich nehme die Aufgabe wahr		durchschnittliches zeitliches Ausmaß im Rahmen eines Jahres					
	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	1 sehr gering <input type="radio"/>	2 gering <input type="radio"/>	3 mittel <input type="radio"/>	4 hoch <input type="radio"/>	5 sehr hoch <input type="radio"/>	weiss nicht <input type="radio"/>
1. Firmvorbereitung	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Caritasarbeit (z.B. Caritasausschuss, Tafel)	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Besuchsdienst	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Beerdigungsdienst	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Glaubensgesprächskreise	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Teambesprechungen (z.B. Teamgespräche, Dienstgespräche)	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pfarrgemeinderatsarbeit	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Konferenzen (z.B. Dekanatskonferenzen)	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Austausch mit KollegInnen	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Religionsunterricht	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Projekte (z.B. Weltjugendtage, 72-Stunden-Aktionen, Sternsinger, Wallfahrten, Organisation der Pfarrgemeinderatswahl)	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sozialdienst Katholischer Männer	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Predigtendienst	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Begleitung von Ehrenamtlichen	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Begleitung von Einzelnen	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Teilnahme an Fortbildungen	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Erstkommunionvorbereitung	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Altenseelsorge	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Betreuung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen in der Altenbetreuung	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Erwachsenenbildung	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 1: Sie können hier weitere Aufgaben ergänzen.**

**Würden Sie anschließend bitte ankreuzen, welches zeitliche Ausmaß die jeweilige Aufgabe im Rahmen eines Jahres durchschnittlich bei Ihnen in Anspruch nimmt.**

	1 sehr gering	2 gering	3 mittel	4 hoch	5 sehr hoch	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Im Folgenden sind die Aufgaben erneut aufgelistet. Würden Sie bitte bei den Aufgaben, die Sie wahrnehmen ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind. Bitte geben Sie auf Seite 5 an, wie Sie für die von Ihnen selbst genannten Aufgaben von Seite 3 motiviert sind.**

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
1. Firmvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Caritasarbeit (z.B. Caritasausschuss, Tafel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Besuchsdienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Beerdigungsdienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Gottesdienste für bestimmte Zielgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Glaubensgesprächskreise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Teambesprechungen (z.B. Teamgespräche, Dienstgespräche)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pfarrgemeinderatsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Konferenzen (z.B. Dekanatskonferenzen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Austausch mit KollegInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Religionsunterricht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Projekte (z.B. Weltjugendtage, 72-Stunden-Aktionen, Sternsinger, Wallfahrten, Organisation der Pfarrgemeinderatswahl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sozialdienst Katholischer Männer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Predigtendienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Begleitung von Ehrenamtlichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Begleitung von Einzelnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Teilnahme an Fortbildungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Erstkommunionvorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Altenseelsorge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Schulung Ehrenamtlicher für Altenbetreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Betreuung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen in der Altenbetreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Erwachsenenbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**zu Frage 2: Die Nummern in der ersten Spalte entsprechen den Nummern der von Ihnen eingefügten Aufgaben von Frage 1 (S. 3).  
Würden Sie bitte ankreuzen, wie Sie für die jeweilige Aufgabe motiviert sind.**

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**3. Im Folgenden werden Motive für die Ausübung dieses Berufs genannt. Würden Sie bitte ankreuzen, wie für Sie das jeweilige Motiv zutrifft. Sie können weitere Motive auf Seite 8 ergänzen.**

zum Beispiel: Das Motiv "körperliche Fitness" trifft auf mich folgendermaßen zu:	1 überhaupt nicht <input type="radio"/>	2 kaum <input type="radio"/>	3 teils/teils <input type="radio"/>	4 stark <input type="radio"/>	5 sehr stark <input type="radio"/>	weiss nicht <input type="radio"/>
1. Einsatz für Menschen am Rand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. mein Hobby als Beruf ausüben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Interesse an Theologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Geld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ansehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. sicherer Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. arbeiten im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. eigenverantwortliches Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. mein Arbeitsgebiet interessiert mich grundsätzlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Glaube an Gott	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Menschen begleiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. etwas weitergeben, das ich als schön erfahren habe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Gemeinschaftserfahrung ermöglichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Glaube vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Gotteserfahrungen ermöglichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Kontakt zu Menschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Jugendlichen gute Erfahrungen ermöglichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Berufung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Rituale im Alltag weitergeben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Erfahrungen der eigenen kirchlichen Sozialisierung einbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
21. Erreichen von eigener Lebenszufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Menschen von Kirche begeistern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Glaubensbegeisterung vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Wort Gottes verkünden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Arbeit mit unterschiedlichen Menschen (z.B. Arbeit mit verschiedenen Berufsschichten, Gesellschaftsgruppen, Generationen, Altersgruppen, mit Menschen in verschiedenen Situationen und "Welten")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Jugendlichen positive Kirchenerfahrung vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zu Frage 3: Sie können hier weitere Motive ergänzen.

Würden Sie anschließend bitte ankreuzen, wie für Sie das jeweilige Motiv zutrifft.

	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 teils/teils	4 stark	5 sehr stark	weiss nicht
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vielen Dank!