

# SI KOMPAKT

SOZIALWISSENSCHAFTLICHES  
INSTITUT

der Evangelischen Kirche in Deutschland 



Dr. Gunther Schendel  
Pastor, wissenschaftlicher Referent

NR.3\*2018

## WIE GEHT'S DEN DIAKON\*INNEN? ERGEBNISSE DER SI-STUDIE IN DER EV.-LUTH. LANDESKIRCHE HANNOVERS

### 1. Das Berufsbild der Diakon\*innen im Wandel

„DiakonInnen als „Grenzgänger“ gesucht“: So lautet das Motto auf einer Werbeseite für den Beruf der Diakonin bzw. des Diakons.<sup>1</sup> Das Bild vom „Grenzgänger“ passt zu einem Beruf, der im 19. Jahrhundert am Rande der institutionalisierten Kirche entstand, um auf gesellschaftliche Notlagen zu reagieren, und zu dessen besonderen Kennzeichen heute die „Interprofessionalität“ gehört:<sup>2</sup> Die meisten Diakon\*innen bzw. Gemeindepädagog\*innen haben heute eine Doppelqualifikation in Sozialer Arbeit und Religions- bzw. Gemeindepädagogik, auch wenn sich die konkreten Anstellungsvoraussetzungen in den verschiedenen Gliedkirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) deutlich unterscheiden.<sup>3</sup>

Zu dieser Ausbildung als Grenzgänger\*in passen auch die vielfältigen Arbeitsfelder in Kirche, Diakonie, Entwicklungsarbeit und Bildung. Dazu zählen die Kinder- und Jugendarbeit genauso wie zahlreiche andere Tätigkeitsfelder, z. B. im Besuchsdienst, in diakonischen Projekten oder in Schule und Erwachsenenbildung.<sup>4</sup> Das zeigt: Als Grenzgänger\*innen

bewegen sich Diakon\*innen an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Zielgruppen, Milieus und Formen kirchlicher Arbeit (Kirchengemeinde, nicht-parochiale Dienste und Werke); zudem schlagen sie die Brücke zu außerkirchlichen Institutionen wie staatlichen Schulen. Mit dieser Breite der Arbeitsfelder ist die Berufsgruppe der Diakon\*innen ein Sinnbild für die dezidiert volkskirchliche Ausrichtung der EKD-Gliedkirchen, ganz gleich, wie man Volkskirche an dieser Stelle auch definiert.

Die aktuellen Herausforderungen im Bereich der Diakon\*innen sind vielfältig. Eine von der EKD eingesetzte Ad-hoc-Kommission hat sich im Jahr 2014 auf das Ziel einer Professionalisierung des Diakon\*innen-Berufs verständigt, und zwar im Sinne der bereits erwähnten „Interprofessionalität“; Berufsvoraussetzung soll in der Regel eine Qualifikation auf einem Niveau sein, das durch das Studium oder die Ausbildung an einer Hochschule oder Fachschule erreicht wird.<sup>5</sup> Trotz dieser Klärung sind die Ausbildungs-, Anforderungs- und Berufsprofile deutschlandweit immer noch sehr unterschiedlich.<sup>6</sup>

1 Ev.-luth. Landeskirche Hannovers o. J.

2 Kirchenamt der EKD 2014: 91.

3 Kirchenamt der EKD 2014: 86.

4 Kirchenamt der EKD 2014: 10.

5 Niveau 6 des Deutschen Qualifikationsrahmens, vgl. Kirchenamt der EKD 2014: 89f.

6 Kirchenamt der EKD 2014: 87.

Zu den Fragen, die mit dem Ausbildungs-, Anforderungs- und Berufsprofil zusammenhängen, kommen weitere Herausforderungen. Exemplarisch wurden sie 2014 in einem Aktenstück aus der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers benannt. Das Landeskirchenamt weist hier auf die überdurchschnittlichen Kürzungen hin, die zwischen 2008 und 2014 bei den Diakon\*innen-Stellen erfolgt sind (-17 Prozent).<sup>7</sup> Auch sonst sind die Diakon\*innen vom aktuellen Strukturwandel der Kirche berührt; wichtige Schlagworte sind „Regionalisierung, Befristungen, Teilzeitstellen (ca. 40 %) und Finanzierung durch Drittmittel“<sup>8</sup> Zudem werden von den Diakon\*innen neue, „andere Kompetenzen erwartet“ (Koordination und Kooperation, Freiwilligenmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzbeschaffung).<sup>9</sup>

Zugleich stehen die Kirchen und andere Anstellungsträger unter dem Druck, den Diakon\*innen-Beruf attraktiver zu machen: Das bevorstehende Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge lässt einen „Nachwuchsmangel“ erwarten,<sup>10</sup> und bei der Nachwuchsgewinnung befindet sich die Kirche angesichts der Doppelqualifikation der Studienabsolvent\*innen im direkten Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern. Darum werden verstärkt Überlegungen zur Attraktivitätssteigerung des Berufs angestellt.<sup>11</sup> Ausgangspunkt dafür ist die vom hannoverschen Landeskirchenamt formulierte Einsicht, dass die „Berufsgruppe der Diakone/innen“ für die kirchliche Arbeit der Zukunft „eine zunehmende Bedeutung gewinnen“ wird. Begründet wird dies mit der prognostizierten Finanzentwicklung und dem „zu erwartenden drastischen Einbruch bei den Theologenzahlen“, also bei den künftigen Pastor\*innen. Außerdem wird auch auf die eher dringlicher werdende „Aufgabenstellung“ verwiesen, „Menschen jenseits der sogenannten Kerngemeinde zu erreichen“.<sup>12</sup> Auch hier deuten sich noch einmal neue Aufgaben und mögliche Rollenveränderungen an.

## 2. Wie sehen Diakon\*innen ihren Beruf.

Der Überblick zeigt: Das Arbeitsfeld der Diakon\*innen ist in Bewegung; zugleich hat das Berufsbild durch die Arbeit der Ad-hoc-Kommission schärfere Konturen bekommen. Damit stellt sich ein ganzes Bündel an Fragen:

- Wie geht es den Diakon\*innen eigentlich – sind die landeskirchlichen Einschätzungen über ihre berufliche Situation und die sie betreffenden Herausforderungen zutreffend?
- Wie definieren sie ihre Berufsrolle, und inwieweit deckt sich diese Definition mit dem 2014 von der Ad-hoc-Kommission formulierten Berufsbild?

- Wie blicken die Anstellungsträger auf die bei ihnen beschäftigten Diakon\*innen, und welche Kompetenzen sind ihnen besonders wichtig?
- Wie gestaltet sich das Miteinander der verschiedenen kirchlichen Berufsgruppen – gibt es hier Konkurrenz oder Kooperation?
- Was kann getan werden, um die Attraktivität des Diakon\*innen-Berufs zu steigern?

Antworten auf solche Fragen liefert die Befragung, die das Sozialwissenschaftliche Institut (SI) der EKD 2017 im Auftrag der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers durchgeführt hat. Die wesentlichen Ergebnisse sollen im Folgenden vorgestellt und diskutiert werden. Bei der Konzeption dieser Befragung hat das SI direkt auf das Tätigkeits- und Kompetenzmodell aus dem EKD-Berufsbildprozess zurückgegriffen, sodass hier erstmals deutlich wird, wo sich die Diakon\*innen einer der großen deutschen Landeskirche in diesem Berufsbild verorten – und wie sie von ihren Anstellungsträgern verortet werden. Damit ist diese Befragung auch für die weitere Diskussion um das Berufsbild der Diakon\*innen und damit für die Weiterentwicklung des Berufsprofils von hoher Bedeutung.

### Infobox 1: DIE DIAKON\*INNEN-STUDIE DES SI

**Erhebungszeitraum:** 16. Februar bis 31. März 2017 (Diakon\*innen) sowie 15. März bis 30. April 2017 (Anstellungsträger).

**Methode:** schriftliche Befragung auf Basis eines teilstrukturierten Fragebogens.

**Grundgesamtheit:** Alle Diakon\*innen im Bereich der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers, auch in Schulen und bei anderen Einrichtungsträgern (N=649 Diakon\*innen) sowie alle Superintendent\*innen der Landeskirche als Vertreter\*innen oder „Sprachrohr“ der Anstellungsträger (N=53).

7 Ebd., 828f.

8 Ebd., 826.

9 Ebd., 827.

10 Ebd., 823.

11 Ebd., 828.

12 Ebd., 827.

**Stichprobenumfang und Ausschöpfung:** Diakon\*innen: n = 335, das entspricht einer erreichten Ausschöpfung von 52%; Anstellungsträger: n=39, das entspricht einer erreichten Ausschöpfung von 74%.

Die Befragung kann mit Blick auf die Geschlechterverteilung und die Altersstruktur als auch in Bezug auf die Anstellungsträger (vor allem Kirchenkreis und Kirchengemeinde/n) als repräsentativ für die Ev.-luth. Landeskirche Hannovers gelten.<sup>13</sup> Der Altersvergleich zeigt allerdings auch, dass sich die Altersgruppe der Berufsanfänger\*innen (bis 35 Jahren) häufig an der Befragung beteiligt hat, während die Beteiligung bei der Altersgruppe im Jahrzehnt vor dem Ruhestand (55plus) im Vergleich geringer ist. Möglicherweise waren die Berufsanfänger\*innen vor dem Hintergrund ihrer eigenen beruflichen Situation an dieser Befragung besonders interessiert.

**Ergebnisse:** Die Grundausswertung findet sich unter [http://www.kirchliche-dienste.de/damfiles/default/haus\\_kirchlicher\\_dienste/arbeitsfelder/diakoninnen\\_und\\_diakone/16-0902-Ergebnisse-Diakonenbefragung.pdf-b6a3e-8b4ac45bd6f684fe69e6ae8c6ef.pdf](http://www.kirchliche-dienste.de/damfiles/default/haus_kirchlicher_dienste/arbeitsfelder/diakoninnen_und_diakone/16-0902-Ergebnisse-Diakonenbefragung.pdf-b6a3e-8b4ac45bd6f684fe69e6ae8c6ef.pdf)

### 3. Profil der Diakon\*innen in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers

In der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers waren zum Jahresende 2016 insgesamt 577 Diakon\*innen beschäftigt. 58 Prozent der Diakon\*innen sind Frauen, 42 Prozent Männer.<sup>14</sup> Wie in anderen sozialen und kirchlichen Berufen ist der Frauenanteil in den letzten anderthalb Jahrzehnten gestiegen (1999: 49 Prozent Frauen, 51 Prozent Männer). Mehr als die Hälfte der Frauen sind heute teilzeitbeschäftigt, während es bei den Männern nur ein Sechstel ist.<sup>15</sup> Hier setzen sich also traditionelle Rollen- und Erwerbsmuster fort. Der bereits erwähnte Aufwuchs der Teilzeitbeschäftigung betrifft besonders die Frauen.

Zwei Drittel der Diakon\*innen sind auf Kirchenkreisebene angestellt (69%); ein Viertel auf Ebene von Kirchengemeinden (25%). Allerdings spielt die Kirchengemeinde als Einsatzort nach wie vor eine wichtige Rolle: 29 Prozent der Diakon\*innen arbeiten in *einer* Kirchengemeinde, 28 Prozent in *mehreren* Kirchengemeinden, wobei sie nach eigenen Angaben durchschnittlich für mehr als drei Kirchengemeinden zuständig sind. Diakonische Einrichtungen spielen der SI-Befragung zufolge als Anstellungsträger oder Einsatzort eine eher untergeordnete Rolle (5 bzw. 9%).

13 S. die Angaben in den Anmerkungen 14 und 16.

14 In der SI-Befragung sind Frauen etwas stärker vertreten: 64% Frauen, 36% Männer.

15 Nach Zahlen der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers.

16 Prozent der befragten Diakon\*innen arbeiten auf einer befristeten Stelle. Insgesamt ist die Verweildauer bei ein- und demselben Anstellungsträger jedoch recht hoch: Mehr als Zweidrittel der Befragten sind länger als sechs Jahr bei ihrem jetzigen Arbeitgeber (71%), 40 Prozent länger als 16 Jahre. Ein Grund für diese lange „Treue“ zu einem Anstellungsträger könnte auch in der Alterszusammensetzung der Berufsgruppe liegen: Mehr als Zweidrittel (70%) von ihnen sind älter als 46 Jahre.<sup>16</sup>

Die Diakon\*innen aus der hannoverschen Landeskirche weisen eine Vielzahl von Ausbildungsgängen auf: Der SI-Befragung zufolge haben 61 Prozent von ihnen eine eingleisige Ausbildung absolviert (entweder an einer Hoch- oder an einer Fachschule); über eine Doppelqualifikation, die in der Landeskirche im Jahr 2000 eingeführt wurde, verfügt inzwischen etwas mehr als ein knappes Drittel. Der Blick auf die Alterskurve erklärt auch, warum die Werbung für den Diakon\*innen-Beruf in den letzten Jahren als Priorität erkannt wird: Der erste der zahlenmäßig „starken“ hannoverschen Diakon\*innen-Jahrgänge (über 20 Diakon\*innen) wird voraussichtlich im Jahr 2021 in den Ruhestand gehen, der letzte dieser Jahrgänge dann im Jahr 2037.<sup>17</sup>

### 4. Arbeitszufriedenheit

Welche Faktoren prägen die konkrete Arbeitssituation der Diakon\*innen? Was sorgt für Zufriedenheit, was nicht? Ein wichtiges Ergebnis ist zunächst: Zwei Drittel der befragten Diakon\*innen (68%) sind mit ihrer Arbeitssituation zufrieden – 14 Prozent sogar sehr zufrieden. Weniger oder gar nicht zufrieden sind 8 Prozent (2 Prozent gar nicht zufrieden). Mit dieser Verteilung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bewegt sich die Berufsgruppe der Diakon\*innen recht exakt im Durchschnitt der deutschen Berufstätigen.<sup>18</sup> Die wesentlichen Faktoren, die die Diakon\*innen selbst als Ursache für Arbeitszufriedenheit nennen, sind:

- Gestaltungsmöglichkeiten / Freiräume / Selbstbestimmung (37%)
- Eigenständigkeit, Eigenverantwortung / selbstständiges Arbeiten (27%)
- Gutes Kollegium / gute Zusammenarbeit (27%)

16 Altersverteilung (in Klammern die Altersverteilung der Befragten der SI-Studie): bis 35: 12% (16%); 36-45: 18% (16%); 46-55: 36% (38%); 55plus: 34% (30%).

17 Berechnung aus dem Landeskirchenamt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers.

18 Mittelwert Arbeitszufriedenheit Diakon\*innen (auf fünfstelliger Skala völlig unzufrieden – völlig zufrieden): 3,7. Zum Vergleich: Mittelwerte Bundesbevölkerung 3,9 (Sozio-oekonomisches Panel SOEP 2013, nach STATISTA o. J.) bzw. 3,8 (AVANTGARDE Experts 2017). Die elfstelligen Skalen der beiden Vergleichsbefragungen wurden auf eine fünfstellige Skala umgerechnet.

Diese drei Faktoren wurden in einer offenen Frage ohne Antwortvorgabe von mehr als einem Viertel der Befragten genannt. Weitere wichtige Faktoren für die Arbeitszufriedenheit sind, so die Selbstaussage der Diakon\*innen, die vielfältigen Kontakte mit verschiedenen Gruppen und Menschen sowie die Akzeptanz bzw. die Wertschätzung der eigenen Arbeit (jeweils 21%). Die wichtigsten Faktoren für Arbeitszufriedenheit liegen damit im Bereich des Handlungs- und Gestaltungsspielraums sowie in der sozialen Dimension (Unterstützung, Sozialkontakte). Dementsprechend betonen mehr als zwei Drittel der Diakon\*innen, dass sie ihre Arbeit selbstständig gestalten können (92%), dass die Arbeit ihnen Raum zur Kreativität lässt (84%) und dass Verabredungen mit den Kolleg\*innen gelingen und eingehalten werden (71 bzw. 72%). Ähnlich verbreitet ist auch die Wahrnehmung, die eigenen Kompetenzen einsetzen zu können (72%). Den Eindruck, in der eigenen Arbeit unterstützt zu werden, haben etwas weniger der Befragten; doch handelt es sich hier immer noch um deutlich mehr als die Hälfte (63%).

Welche Faktoren sorgen aus Sicht der Diakon\*innen für Unzufriedenheit? Zehn oder mehr Prozent der Befragten nennen als Antwort auf eine offene Frage ein zu hohes Arbeitspensum (15%), die Überstunden bzw. die Arbeitszeiten (14%) sowie Faktoren wie zu wenig Anerkennung und Unterstützung durch die Führung, schlechte Kooperation mit der Verwaltung bzw. kirchlichen Einrichtungen sowie unzureichende und zu altmodische Strukturen (jeweils 10 Prozent). Neben dem Arbeitspensum bzw. der Arbeitszeit sind es also wahrgenommene Defizite bei der Anerkennung durch die Führung und bei den Strukturen, die die Arbeitszufriedenheit trüben.

Soweit die Sicht der Diakon\*innen. Einige der hier genannten Zusammenhänge lassen sich auch statistisch belegen.<sup>19</sup> Das statistische Verfahren der Regressionsanalyse (s. Infobox 2) hilft dabei, die wesentlichen Variablen herauszufiltern, die mit der Arbeitszufriedenheit in besonderem Zusammenhang stehen. Danach spielt die *Unterstützung durch die Anstellungsträger* die größte Rolle, gefolgt von der *Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten* sowie der *Work-life-Balance*, dem guten Einklang von Beruf und Privatleben.<sup>20</sup> Zwischen diesen drei Variablen besteht lediglich eine mittlere statistische Korrelation<sup>21</sup> (zum Thema Korrelation s. Infobox 3). Das bedeutet: Diese Größen sind auf je eigene Weise für die Arbeitszufriedenheit von Bedeutung.

## Infobox 2: REGRESSIONSANALYSE

Die Regressionsanalyse ist eine statistische Methode, mit der der Zusammenhang zwischen verschiedenen Variablen untersucht wird. In unserem Fall geht es um den Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable „Arbeitszufriedenheit“ und anderen, unabhängigen Variablen, die nach bisherigen Untersuchungen für die Arbeitszufriedenheit von Bedeutung sind. Das Ergebnis einer Regressionsanalyse ermöglicht es, Einflussfaktoren für eine bestimmte abhängige Variable (in unserem Fall „Arbeitszufriedenheit“) zu ermitteln.

Deutlich weniger bedeutsam für die Arbeitszufriedenheit sind Aspekte wie die *Unterstützung durch die Kolleg\*innen* (hier konkret die gute Möglichkeit zu Absprachen), die *Arbeitsverdichtung* oder die Frage, ob die *Entlohnung* der Tätigkeit bzw. der Ausbildung entspricht (geringe bzw. mittlere Korrelationen)<sup>22</sup>. Dies gilt, obwohl die Hälfte der Diakon\*innen eine zunehmende Arbeitsverdichtung als belastend ansieht (49%) und nur etwas mehr als ein Drittel die Entlohnung als angemessen empfindet (38 bzw. 37%). Dagegen sind mit der Möglichkeit zu Absprachen mit den Kolleg\*innen mehr als zwei Drittel der Diakon\*innen zufrieden (71%), was aber für die Arbeitszufriedenheit eher wenig bedeutet.

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse bestätigen bestimmte Annahmen des Job-Demand-Control-Modells, eines verbreiteten Ansatzes aus der Arbeitswissenschaft<sup>23</sup>. Diesem Modell zufolge führen berufliche Belastungen vor allem dann zu Unzufriedenheit, wenn die beruflichen Entscheidungsspielräume gering sind. Dagegen haben Entscheidungsspielräume und auch die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleg\*innen eine stressreduzierende Wirkung und leisten einen Beitrag zu Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit<sup>24</sup>. Die SI-Studie bestätigt die hohe Bedeutung der sozialen Unterstützung, wobei hier stärker die Unterstützung durch die Vorgesetzten als durch die Kolleg\*innen ins Gewicht fällt – Diakon\*innen sind offenbar nicht immer eng in ein Team eingebunden. Dass die Entlohnung offenbar keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat, ist bemerkenswert, weil nur eine Minderheit der Diakon\*innen das Gehalt als angemessen empfindet (s. u., 5.5). Nach anderen Untersuchungen sind „diejenigen Arbeitnehmer, die ihr Arbeitsentgelt als gerecht empfinden, [...] zu einem größeren Teil mit ihrem Job zufrieden als jene, die sich ungerecht bezahlt fühlen.“<sup>25</sup>

19 Für die Regressionsanalyse und die Signifikanztests danke ich meiner Kollegin Dr. habil. Hilke Rebenstorf im SI der EKD.

20 Standardisierte Regressionskoeffizienten: ,456; ,256 und ,136.

21 Die entsprechenden Korrelationskoeffizienten liegen zwischen  $r=.24$  und  $r=.34$ .

22  $r = .22, -.20, .19$  bzw.  $.19$ .

23 S. z. B. Ruckenbergel: 2013, 63-65.

24 Müller 2017: 286; Lohmann-Haislah 2012: 123.

25 Brenke 2015: 720 (mit Zahlen des SOEP).

Für Diakon\*innen gilt das Ergebnis der genannten Untersuchung nur bedingt.<sup>26</sup> Allerdings zeigen auch andere Studien: die Arbeitszufriedenheit hängt „keineswegs allein vom Lohn ab“.<sup>27</sup> Unsere Befragung zu den Diakon\*innen zeigt andere Einflussgrößen, die jedenfalls bei dieser Berufsgruppe für die Arbeitszufriedenheit bedeutsamer sind. Um diese Einflussgrößen soll es nun gehen, wenn wir jetzt einen genaueren Blick auf die Arbeitssituation der Diakon\*innen werfen.

### Infobox 3: KORRELATIONEN UND SIGNIFIKANZEN

Eine **Korrelation** ist ein statistischer Zusammenhang zwischen zwei Variablen (z. B. zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit dem Einkommen). Zu beachten ist, dass auch hohe Korrelationen keine Aussagen über Kausalitäten zulassen. Zur Messung dient der Korrelationskoeffizient (Pearsons  $r$ ). Ein Wert von  $r = .01$  bis  $.1$  markiert einen positiven Zusammenhang; ein Wert von  $r = -.01$  bis  $-.1$  markiert eine negative Korrelation. Als sehr hoch gelten Korrelationskoeffizienten größer als  $.7$ , als hoch Werte zwischen  $.5$  und  $.7$ , als mittelstark Werte zwischen  $.2$  und  $.5$  (in den Abbildungen dieser Publikation sind die hohen bzw. sehr hohen Korrelationen entsprechend markiert). Gering sind Werte zwischen  $.05$  und  $.2$ . - Werte darunter sind zu vernachlässigen.<sup>28</sup>

Die **Signifikanz** gibt an, ob die Korrelationen statistisch gesehen wirklich mehr als zufällig sind. Als signifikant gilt eine Korrelation, wenn der entsprechende  $p$ -Wert ( $p = \text{probability}$ ) niedriger als  $.05$  ist. Hochsignifikant ist eine Korrelation mit einem  $p$ -Wert kleiner als  $.01$ . Hochsignifikante Korrelationen werden mit zwei Sternchen (\*\*) gekennzeichnet, signifikante Korrelationen mit einem Stern (\*).<sup>29</sup>

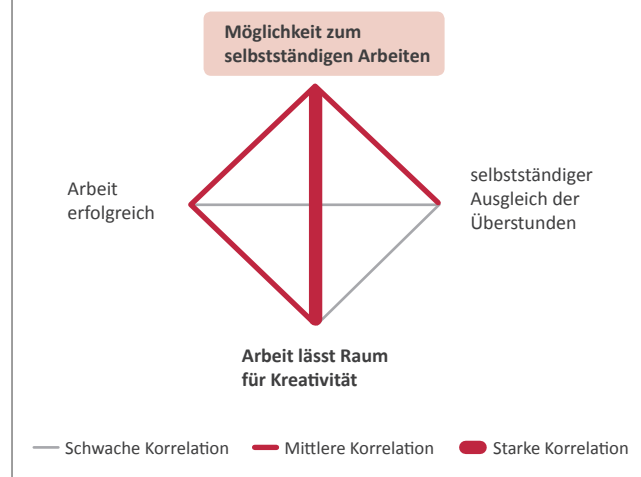
## 5. Die Arbeitssituation der Diakon\*innen

### 5.1. Selbstständigkeit und Selbstwirksamkeit

92 Prozent der Diakon\*innen geben an, selbstständig arbeiten zu können. Statistisch gesehen hängt diese Erfahrung von Selbstständigkeit am engsten mit dem Eindruck zusammen, dass die Arbeit Raum für Kreativität lässt; hier besteht eine starke Korrelation. Diesen Eindruck von kreativen Entfaltungsmöglichkeiten teilen 84 Prozent der Diakon\*innen, nur 4 Prozent sind hier eher skeptisch. Verbreitet sind im Beruf der Diakon\*innen bestimmte Freiräume bei der Arbeitsorganisation und eine ausgeprägte Selbstwirksamkeitserfahrung. Deutlich mehr als zwei Drittel begreifen ihre Arbeit als wirkungsvoll bzw. erfolgreich (72 bzw. 77%);<sup>30</sup>

genauso viele geben an, in ihrer Arbeit ihre Kompetenzen einbringen zu können (72%)<sup>31</sup>. Übrigens kommen die Anstellungsträger bei allen diesen Fragen nach Wirkung und Kompetenz noch einmal zu einer positiveren Einschätzung.

**Abb. 1: Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten**  
(relevante Korrelationen)



Gekennzeichnet ist der Beruf der Diakon\*innen auch durch ein recht hohes Maß an Freiräumen bei der Arbeitsorganisation. Neun von zehn Diakon\*innen haben Dienstvorgesetzte, die sie selber Entscheidungen treffen lassen (91%), genauso viele regeln selbstständig ihren Zeitausgleich (89%). Mehr als drei Viertel der Diakon\*innen erfassen ihre Arbeitszeit selbstständig (79%). Dabei sind diejenigen, die ihre Arbeitszeit auf diese Weise erfassen besonders zufrieden. Trotzdem ist der statistische Zusammenhang zwischen diesen Freiräumen und der Erfahrung selbstständigen Arbeitens weniger stark ausgeprägt als der erwähnte Zusammenhang zu den kreativen Entfaltungsmöglichkeit.<sup>32</sup> Hier liegt also der Kern für die Erfahrung eigenständigen Arbeitens, die in ganz engem Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Diakon\*innen steht.

### 5.2. Das Verhältnis zu den Dienstvorgesetzten:

Anerkennung, Transparenz, Beteiligung  
Wesentlich für die Arbeitszufriedenheit der Diakon\*innen ist auch die Unterstützung vonseiten der Anstellungsträger. Eine solche Unterstützung nehmen knapp zwei Drittel der Befragten wahr (63%); 9 Prozent vermissen sie. Interessant ist, dass fast alle Anstellungsträger für sich eine aktive Unterstützung ihrer Mitarbeitenden in Anspruch nehmen (97%). Offensichtlich kommt die gute Intention nicht immer bei den Diakon\*innen an.

26 Von den Diakon\*innen, die meinen, für ihre Tätigkeit einen gerechten Lohn zu erhalten, weisen 76 Prozent eine hohe Arbeitszufriedenheit auf – bei 68 Prozent in der Gesamtgruppe.

27 Brenke 2015: 720.

28 Kühnel/Krebs 2006: 404f.

29 In unserer Auswertung wurden nur die relevanten, mindestens mittleren Korrelationen auf Signifikanz überprüft.

30  $r = .26$  bzw.  $.33$ .

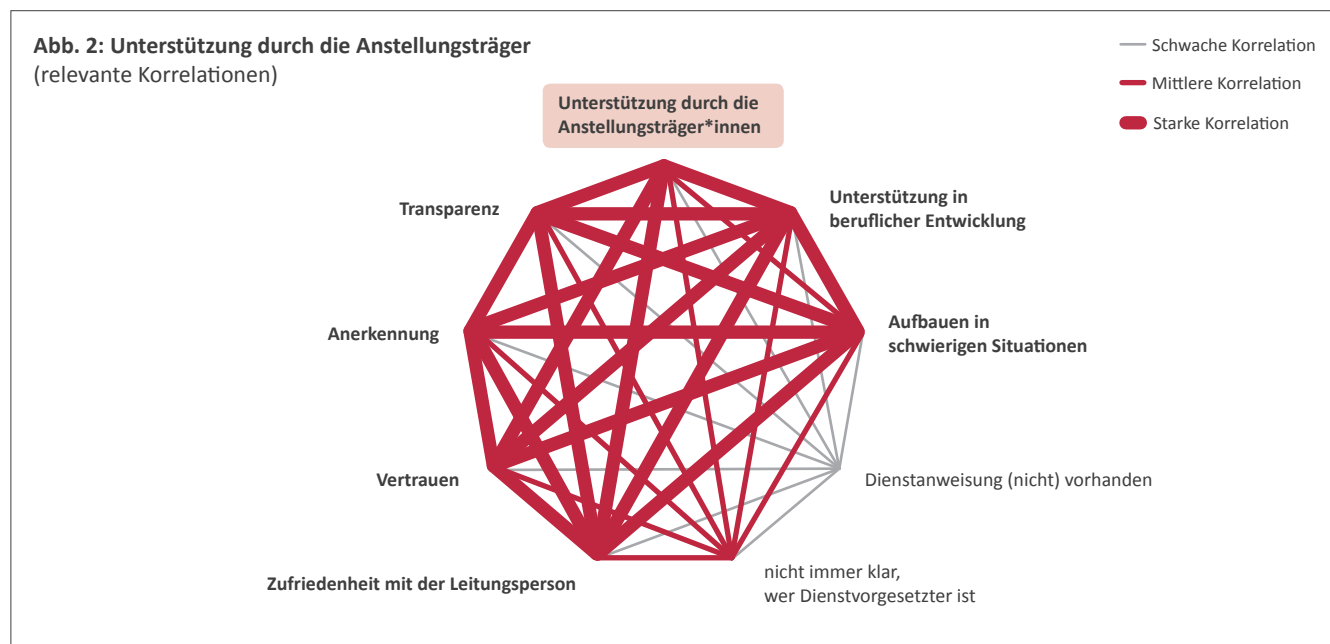
31  $r = .29$ .

32 Können selber Entscheidungen treffen:  $r = .23$ ; selbstständig Ausgleich der Überstunden:  $r = .35$ ; selbstständig Erfassung der Arbeitszeit:  $r = .16$ .

Bemerkenswert ist, welche Aspekte aus Sicht der Diakon\*innen wesentlich für den Eindruck sind, von den Anstellungsträgern unterstützt zu werden. Statistische Zusammenhänge bestehen vor allem zu Elementen einer bestimmten Kultur und Praxis der Anerkennung und einem dementsprechenden Kommunikations- und Leitungshandeln (Abb. 2). Stark sind die Zusammenhänge zur regelmäßigen Anerkennung und Wertschätzung, zur Anerkennung der Fachkompetenz, zur Unterstützung in der beruflichen Entwicklung sowie zu einem Verhalten, das in schwierigen Situationen als aufbauend erlebt wird. Am stärksten ausgeprägt ist allerdings der Zusammenhang zur Transparenz, hier gemessen an der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen der Dienstvorgesetzten.<sup>33</sup> Ebenfalls stark ist der Zusammenhang zur Zufriedenheit mit der Leitungsperson bzw. dem Dienstvorgesetzten.

Rolle, jedenfalls dann, wenn es um die Unterstützung durch die Anstellungsträger geht.<sup>34</sup> Trotzdem markieren die Diakon\*innen in diesem Bereich Probleme: Für jeden Zehnten ist im Arbeitsalltag nicht immer klar, wer Dienstvorgesetzte\*r ist (10%); bei jedem Siebten gibt es keine entsprechende Regelung in der Dienstweisung (15%),<sup>35</sup> und mehr als ein Drittel verfügt eigener Angabe zufolge über keine aktuelle bzw. über gar keine Dienstweisung (25 plus 10%).

Gering ist auch der Zusammenhang mit bestimmten Kommunikations- und Partizipationsstrukturen. Das gilt für die Abhaltung regelmäßiger Jahresgespräche genauso wie für die Beteiligung an der Erstellung von Grundstandards, die für die inhaltliche Weiterentwicklung der Arbeit in den Kirchenkreisen zentral sind, und für die Transparenz der letzten Umstrukturierung.



Wie viele Diakon\*innen nehmen diese Qualitäten in der Beziehung zu ihren Anstellungsträgern tatsächlich wahr? 60 Prozent der Diakon\*innen sind mit ihrer Leitung zufrieden, 12 Prozent unzufrieden. Die so wichtige Transparenz und regelmäßige Anerkennung nimmt lediglich weniger als die Hälfte wahr (45 bzw. 44%). Deutlich verbreiteter ist aus Sicht der Diakon\*innen die Anerkennung der Fachkompetenz (84%), während der Eindruck, in der beruflichen Entwicklung gefördert und in schwierigen Situationen wieder aufgebaut zu werden, dahinter zurückbleibt (52 bzw. 44%).

Während den Diakon\*innen eine Kultur und Praxis der Anerkennung wichtig ist, spielen konkrete *Strukturen* wie das Vorhandensein einer Dienstweisung und die Klärung, wer der Dienstvorgesetzte ist Dienstvorgesetzten eine geringere

Das bedeutet nicht, dass diese Kommunikations- und Partizipationsmaßnahmen unwesentlich wären: Mehr als zwei Drittel erleben das Jahresgespräch, dieses in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers verpflichtend eingeführte Personalgespräch zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden, als zufriedenstellend bzw. hilfreich (70%); 11 Prozent stufen es negativ ein.<sup>36</sup> Jedoch gibt ein knappes Viertel der Befragten an, in den letzten fünf Jahren noch an keinem Jahresgespräch teilgenommen haben zu (23%). Etwas mehr als die Hälfte spricht von einer regelmäßigen Teilnahme (54%). Die Anstellungsträger geben eine deutlich höhere regel-

33 Transparenz und Anerkennung sind auch für die Zufriedenheit mit der Leitungsperson von hoher Bedeutung ( $r = .70$  bzw.  $.64$ ).

34 Im Arbeitsalltag ist nicht immer klar, wer der Dienstvorgesetzte ist ( $R = -.26$ ); Dienstvorgesetzter in Dienstweisung festgehalten ( $.14$ ); Dienstweisung vorhanden ( $.03$ ).

35 Besonders häufig gilt das in Kirchengemeinden (22%).

36 Zwischen der Bewertung der Jahresgespräche und folgenden Faktoren gibt es keine nennenswerten Korrelationen: Unterstützung durch die Anstellungsträger ( $r = .13$ ), Zufriedenheit mit der Leitung ( $.19$ ), Anerkennung ( $.19$ ).

mäßige Teilnahme an (79%). Jedoch deuten die Antworten der Diakon\*innen auf ein Umsetzungsdefizit hin, das auch schon eine SI-Befragung aus dem Jahr 2011 gezeigt hatte.<sup>37</sup>

Inwieweit werden Diakon\*innen an den gegenwärtigen Umbauprozessen der Kirche beteiligt? Zwei Drittel der Diakon\*innen geben an, die für ihren Arbeitsbereich geltenden Grundstandards zu kennen (64%); eine knappe Hälfte war an deren Erstellung beteiligt (46%). Die Anstellungsträger gehen mit Blick auf die Grundstandards von einer deutlich breiteren Kenntnis und Beteiligung aus (90 bzw. 82%). Eine ähnliche Differenz zeigt sich auch bei der Mitwirkung an Strukturveränderungen im eigenen Arbeitsfeld: Während die Hälfte der Diakon\*innen hier von einer intensiven Mitwirkung spricht (52%), sind es aufseiten der Anstellungsträger drei Viertel (74%). Womöglich geht diese Differenz darauf zurück, dass die Mitwirkung an Strukturveränderungen genauso wie die Beteiligung an der Erstellung der Grundstandards in einigen Kirchenkreisen von wenigen Diakon\*innen stellvertretend wahrgenommen wird.<sup>38</sup> Hier liegt Potential für eine Steigerung der Kommunikation und der Mitsprachemöglichkeiten.<sup>39</sup> Das gilt, auch wenn die wahrgenommene Transparenz bei den Umstrukturierungen relativ hoch ist: Knapp drei Viertel der Diakon\*innen empfanden die Gründe der letzten Umstrukturierung als nachvollziehbar (72%).

Viel entscheidender als alle konkreten Kommunikations- und Partizipationsmaßnahmen sind jedoch die in der direkten Interaktion spürbaren Erfahrungen von Transparenz, Anerkennung und Unterstützung. Sie sind für die Zufriedenheit mit der Leitungsperson noch wichtiger als Kommunikation und Mitsprache. Neben der konkreten Unterstützung durch die Leitungsperson kommt es offensichtlich auch auf das Klima, die Atmosphäre, an. In diese Richtung gehen auch die Ergebnisse einer SI-Studie zur Arbeitszufriedenheit von Pflegekräften im Krankenhaus: Danach hängt die Arbeitszufriedenheit nicht nur mit der sozialen Unterstützung durch die Vorgesetzten, sondern auch mit einer „sozialmoralischen Atmosphäre“ zusammen – und mit der sozialen Unterstützung durch die Kolleg\*innen.<sup>40</sup>

### 5.3. Atmosphäre und Zusammenarbeit im Team

Auch die SI-Befragung zu den Diakon\*innen bestätigt die Bedeutung des Teams, selbst wenn andere Größen wie die Unterstützung durch die Leitungspersonen, die Work-Life-Balance und die Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten wichtiger sind. Nach der Atmosphäre im Team befragt, erleben die Diakon\*innen die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen am positivsten (81%), danach folgt die Zusammenarbeit mit anderen Diakon\*innen (60%) und mit den Hauptamtlichen (50%). Dass die Diakon\*innen das Verhältnis zu den Ehrenamtlichen als derart positiv bewerten, kann mehrere Gründe haben: Vielleicht hängt es mit ihrer Professionalität in der Gruppenarbeit zusammen, vielleicht auch mit einem möglichen Professionalitäts- und Machtvorsprung zu den Ehrenamtlichen. Doch müssen das Vermutungen bleiben. Dasselbe gilt auch für die Gründe dafür, dass die Diakon\*innen das atmosphärische Verhältnis zu ihren Kolleg\*innen etwas zurückhaltender bewerten. An der mangelnden Möglichkeit und Verbindlichkeit von Absprachen kann es nicht liegen; damit sind 71 bzw. 72 Prozent zufrieden.<sup>41</sup> Möglicherweise spielen hier weitere Faktoren eine Rolle (unterschiedliche Schwerpunktsetzungen, Konkurrenz).

Am bemerkenswertesten ist die Einschätzung der Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen: Einerseits fällt sie vergleichsweise zurückhaltend aus, andererseits besteht aber ein starker Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit und ein etwas schwächerer zur fachlichen Zusammenarbeit mit den Pastor\*innen; diese wird von 45% der Diakon\*innen als hervorragend bewertet. Die Atmosphäre in der Zusammenarbeit mit den anderen Diakon\*innen und den Ehrenamtlichen ist zwar besser, aber der Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit der Diakon\*innen fällt deutlich geringer aus. Offenbar kann das Miteinander mit den Hauptamtlichen bzw. Pastor\*innen aus Sicht der Diakon\*innen die Arbeitszufriedenheit erheblich beeinflussen. Wenn wir nach möglichen Gründen fragen, dann spielt die fachliche Zusammenarbeit mit den Pfarrpersonen eine Rolle; zwischen ihr und der Atmosphäre besteht ein klarer Zusammenhang. Schwächer ist der Zusammenhang zum Nebeneinander der unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen von Diakon\*innen und Pastor\*innen. Dieses Nebeneinander verschiedener Arbeitszeitregelungen erlebt mehr als die Hälfte der Diakon\*innen als unproblematisch (52%), aber auch ein Viertel als Problem (26%). Als weiterer Grund für die Bedeutung, die das Verhältnis zu den Pfarrpersonen für die Arbeitszufriedenheit der Diakon\*innen hat, sind verschiedene Rollen und ein potentiell oder tatsächliches Machtgefälle denkbar. Immerhin hat ein Viertel der Diakon\*innen in Jahresgesprächen

37 Damals hatten 17 Prozent der befragten Diakon\*innen aus der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers angegeben, dass sie nicht wissen, in welchem Abstand mit ihnen ein Jahresgespräch geführt werden soll (Sozialwissenschaftliches Institut der EKD / Innovationsforschung e-mares 2012: 13).

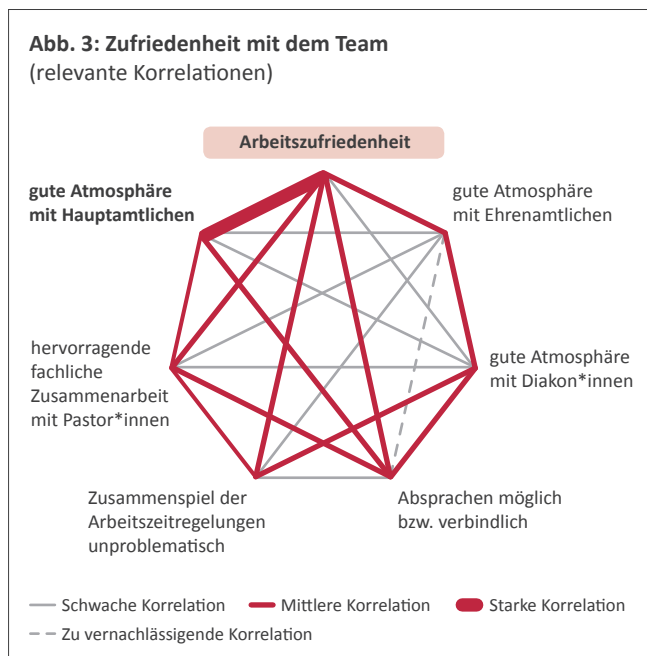
38 In Kirchenkreisen, in denen es mehrere Diakon\*innen gibt.

39 10 Prozent geben der Diakon\*innen geben an, die für ihren Arbeitsbereich geltenden Grundstandards nicht zu kennen; 19 Prozent waren an deren Erstellung gar nicht beteiligt, eine Nicht-Beteiligung an den letzten Umstrukturierungen geben 12 Prozent an.

40 Lubatsch 2012: 110.

41 Zwischen der Wahrnehmung der Zusammenarbeit mit den Kolleg\*innen und der Möglichkeit bzw. der verbindlichen Einhaltung von Absprachen bestehen mittlere Korrelationen (.36\*\* bzw. .27\*\*).

schon eine Pfarrperson in der Leitungsrolle erlebt (25%); 9 Prozent nennen die Überheblichkeit von Pfarrpersonen bzw. deren Rollenverständnis als Grund für die eigene berufliche Unzufriedenheit,<sup>42</sup> und für 16 Prozent ist die Zusammenarbeit mit Pastor\*innen ein Belastungsfaktor.



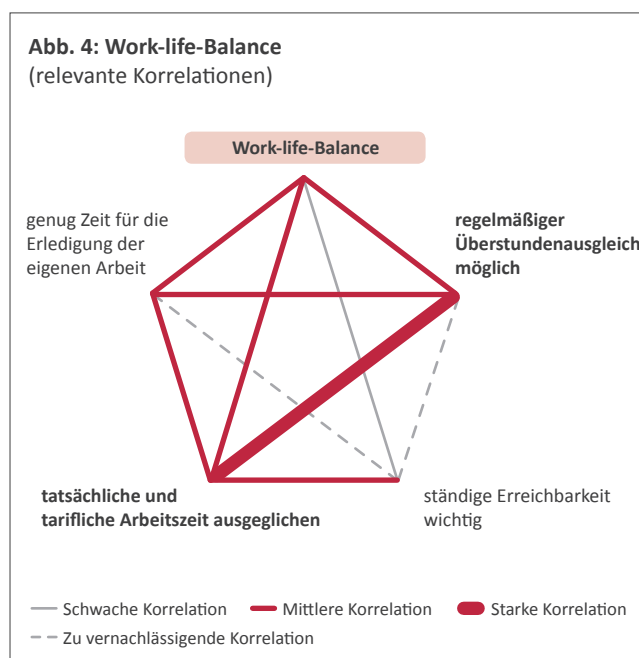
Dagegen nehmen die Anstellungsträger die Zusammenarbeit zwischen Diakon\*innen und Pastor\*innen deutlich häufiger als problematisch wahr: Für ein knappes Drittel liegt hier ein Anlass für Konflikte (32%). Diese Differenz bedeutet: Die Zusammenarbeit mit den Pfarrpersonen ist aus Perspektive der Diakon\*innen positiver als die Anstellungsträger „von außen“ denken. Trotzdem besteht offensichtlich Bedarf nach einer Klärung der unterschiedlichen Rollen und einem bewussten Umgang mit den verschiedenen Arbeitszeitregelungen. Dass die direkten Berufskolleg\*innen für die Arbeitszufriedenheit eine vergleichsweise geringe Rolle spielen, könnte damit zusammenhängen, dass die Diakon\*innen – anders als z. B. Pflegekräfte im Krankenhaus – nicht in gleicher Weise auf das Team angewiesen sind.

#### 5.4. Work-Life-Balance und Arbeitszeitregelungen

Zu den Faktoren, die für die Arbeitszufriedenheit der Diakon\*innen von Bedeutung sind, zählt auch die Work-life-Balance. Dass die Arbeitsbedingungen einen guten Einklang von Berufs- und Privatleben ermöglichen, gibt ein gutes Drittel der Diakon\*innen an (37%); ein Viertel sieht das nicht so (25%). Dabei ist bemerkenswert, dass der Eindruck einer gelungenen Work-Life-Balance mit zunehmendem Alter kontinuierlich steigt. Bei den Berufsanfänger\*innen bis 35 Jahre spricht nur ein Viertel von einer guten Work-Life-Balance (26%), während es bei den erfahreneren Kolleg\*innen über 55 Jahre eine knappe Hälfte ist (47%). Die Anstellungsträger schätzen die Work-Life-Balance der bei ihnen beschäftigten

Diakon\*innen übrigens viel optimistischer ein: Hier liegt der Anteil derer, die von einem guten Einklang von Berufs- und Privatleben ausgehen, genau doppelt so hoch (74%).

Welche Arbeitsbedingungen sind für die gelungene Work-Life-Balance wichtig? Der größte statistische Zusammenhang besteht zum Eindruck, dass die tatsächliche Arbeitszeit zur tariflich geregelten Arbeitszeit in einem ausgeglichenen Verhältnis steht ( $r = .48^{**}$ ). Ein solches ausgeglichenes Verhältnis nimmt ein knappes Drittel der Diakon\*innen wahr (30%); zwei von fünf Diakon\*innen vermissen es (41%). Auch hier zeigt sich wieder ein Alterseffekt; zudem liegt der Eindruck, dass tarifliche und tatsächliche Arbeitszeit zueinander passen, bei den in Kirchengemeinden angestellten Diakon\*innen deutlich unter dem Durchschnitt (23%). – Die Einschätzung der Anstellungsträger fällt hier wieder deutlich optimistischer aus (64%).



Weniger stark sind die statistischen Zusammenhänge zu anderen Aspekten: In einem mittleren statistischen Zusammenhang mit einer gelungenen Work-Life-Balance stehen noch die Erfahrung, genug Zeit für die Erledigung der eigenen Arbeit zu haben, sowie die Möglichkeit zum regelmäßigen Überstundenausgleich. Genug Zeit für die Erledigung ihrer Arbeit haben nach eigener Angabe lediglich zwei von

42 Als Antwort auf eine offene Frage!



fünf Diakon\*innen (41%), das Gegenteil erlebt jede\*r fünfte Diakon\*in (19%). Diese Erfahrung, genug Zeit für die Arbeit haben, steht übrigens in einem negativen Zusammenhang mit dem Eindruck beruflicher Über- bzw. Unterforderung. Offenbar trägt der Eindruck, zu wenig Zeit zu haben, zum Gefühl beruflicher Überforderung bei; dieses Überforderungsgefühl hat etwas mehr als ein Drittel der Diakon\*innen (36%) und mehr als die Hälfte der Berufsanfänger\*innen bis 35 Jahren (56%).

Wie steht es mit der Möglichkeit zum regelmäßigen Überstundenausgleich, die mit der Work-Life-Balance in einem mittelstarken Zusammenhang steht? Die Möglichkeit zum regelmäßigen Überstundenausgleich hat die Hälfte der Diakon\*innen (49%), ein knappes Fünftel hat sie eigener Aussage nach nicht (18%). Das ist im Vergleich mit anderen Berufsgruppen kein schlechtes Ergebnis.<sup>43</sup> Dabei ist nur es eine kleine Minderheit der Diakon\*innen, bei denen der Anspruch auf Zeitausgleich regelmäßig zu Konflikten führt (4%). Verbreiteter ist dieser Eindruck bei den Anstellungsträgern (18%), von denen fast ein Viertel von den Diakon\*innen ein stärkeres zeitliches Engagement erwartet (23%).

Wenn wir diese Ergebnisse resümieren, dann hängt die Work-Life-Balance bei den Diakon\*innen am stärksten mit dem subjektiven Gefühl einer Passung von faktischer und tariflicher Arbeitszeit und von ausreichend Zeit für die Erledigung der Arbeit zusammen. Ein objektiver Faktor wie die Möglichkeit zum regelmäßigen Überstundenausgleich spielt hier eine etwas geringere Rolle, obwohl er für den Eindruck der Passung von faktischer und tariflicher Arbeitszeit sehr wichtig ist<sup>44</sup> und damit indirekt auch einen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit leistet.

Interessant ist noch der Blick auf die Frage nach einer ständigen Erreichbarkeit der Diakon\*innen. Während die Hälfte der Diakon\*innen in der aktuellen Tätigkeit eine ständige Erreichbarkeit für wichtig hält (49%), haben nur 23 Prozent der Anstellungsträger diese Erwartung. Dazu kommt, dass mehr als die Hälfte der Diakon\*innen unter Erreichbarkeit nicht nur die technisch vermittelte Erreichbarkeit versteht (Mail, Anrufbeantworter, Mobiltelefon), sondern auch von einer persönlichen Erreichbarkeit ausgeht (54%); diese Erreichbarkeit erwartet auch nur eine kleine Minderheit der Anstellungsträger (8%).

Mit dieser Bedeutung, die die Diakon\*innen der ständigen bzw. persönlichen Erreichbarkeit beimessen, erinnern sie an entsprechende Werte bei Pastor\*innen.<sup>45</sup> Entweder ori-

entieren sich die Diakon\*innen am Berufsethos der Pfarrpersonen, oder sie arbeiten wie diese in Kontexten bzw. in einer Kultur, in denen diese hohe Erreichbarkeitserwartung plausibel erscheint. Nach Aussage der Diakon\*innen sind es die Aufgabe und der eigene Antrieb, die bei der Vorstellung von der ständigen Erreichbarkeit Pate stehen (59 bzw. 52%). Erwartungen der Dienstvorgesetzten, der Zielgruppen und der Mitarbeitenden folgen weit dahinter (19, 14 bzw. 9%). Das spricht für eine hohe intrinsische Motivation der Diakon\*innen; auffälligerweise besteht zwischen der ständigen Erreichbarkeit und der Work-Life-Balance kein statistischer Zusammenhang.<sup>46</sup> Jedoch ist für ein professionelles Arbeiten gerade, in Sachen Erreichbarkeit ein Austausch der Erwartungen und eine kritische Überprüfung der Selbstansprüche erforderlich. Dies gilt besonders angesichts der tariflich begrenzten Arbeitszeit der Diakon\*innen und der wahrgenommenen Arbeitsverdichtung.

#### 5.5. Entlohnung und andere Motivationsfaktoren

Die Frage, ob die Entlohnung der Ausbildung bzw. der Tätigkeit entspricht, polarisiert. Etwas mehr als ein Drittel hält die Entlohnung für angemessen (38 bzw. 37%); ähnlich viele vertreten aber auch die gegenteilige Überzeugung (38% bzw. 33%). Überdurchschnittlich zufrieden sind die Diakon\*innen mit einfacher Fachhochschulausbildung (51 bzw. 46%); unterdurchschnittlich zufrieden sind die doppelt qualifizierten Diakon\*innen mit Hochschulabschluss, jedenfalls dann, wenn sie auf das Verhältnis zwischen Entlohnung und Abschluss schauen (51% unzufrieden). Auch hier haben die Anstellungsträger wieder eine andere Perspektive: Bei ihnen sind es fast acht von zehn, die die Entlohnung der Diakon\*innen als angemessen einschätzen (79 bzw. 77%).

Obwohl die Entlohnung für die Arbeitszufriedenheit der Diakon\*innen keine zentrale Rolle spielt, ist ihre Höhe keineswegs unwichtig. Danach gefragt, was sie als Diakon\*in noch stärker motivieren würde, sind eine bessere Bezahlung bzw. bessere Zusatzleistungen der meist genannte Motivationsfaktor: Ihn nennen 60 Prozent der befragten Diakon\*innen – am häufigsten übrigens die Berufseinsteiger\*innen unter 35 Jahren (85 Prozent) und die doppelt qualifizierten Diakon\*innen (75%). Das Geld rangiert damit in allen Altersgruppen und fast allen Ausbildungsgängen als Motivationsfaktor klar vor anderen möglichen Faktoren wie mehr Anerkennung und Lob (42%) oder mehr Möglichkeiten zur beruflichen Veränderung (41%). Nur die Diakon\*innen mit einer einfachen Fachschul-Qualifikation würden sich durch erweiterte Möglichkeiten der beruflichen Veränderung stärker motiviert fühlen als durch ein besseres Gehalt. Diesen Eindruck von der hohen Motivationskraft beruflicher Fort- und Weiterentwicklung teilen übrigens auch die Anstellungsträger (67%), während sie einer Gehaltsaufbesserung

43 Nach einer aktuellen Befragung erhalten die Beschäftigten in der Maschinenbaubranche am häufigsten einen Überstundenausgleich (57%), gefolgt vom Hotel- und Gastronomiewesen (53%). In den Unternehmensberatungen sind es hingegen 34 Prozent, die einen Ausgleich erhalten (entweder in Geld oder Zeit) (Compensation Partner 2017: 6).

44  $r = .56$ .

45 Schendel 2014: 16.

46  $R = -.09$ .

eine deutlich geringere Wirkung beimessen (31%). Damit gehen sie jedoch an der Einstellung gerade der jungen und hochqualifizierten Diakon\*innen vorbei, für die es auch andere Arbeitgeber\*innen als die Kirche gibt. Allerdings ist der Zusammenhang zwischen der subjektiven Angemessenheit des Gehalts und der Bereitschaft, für den Beruf der Diakon\*in zu werben, recht gering. Als zentrales Motiv für eine verstärkte Werbetätigkeit würde eine Gehaltserhöhung wohl eher nicht taugen.

## 6. Rollen im Wandel

6.1. Berufsbilder, Zielgruppen und Themenschwerpunkte  
Mit der Einsetzung der bereits erwähnten Ad-hoc-Kommission verfolgt die EKD das Ziel, sowohl die Vielfalt des Berufs als auch die innere Einheit der verschiedenen Tätigkeiten und Schwerpunktsetzungen miteinander zu verbinden. Dem Abschlussdokument der Ad-hoc-Kommission zufolge hat der Beruf der Diakon\*innen dieselbe Grundaufgabe wie die anderen kirchlichen Berufe, nämlich die Kommunikation des Evangeliums.<sup>47</sup> Das Spezifikum des Diakon\*innen-Berufs liegt hiernach „in der interprofessionell gestalteten Orientierung an Zielgruppen“,<sup>48</sup> und zwar mit den drei Schwerpunkten: Bilden, Unterstützen und Verkündigen.<sup>49</sup> Die klassische Tätigkeit von Diakon\*innen lässt sich als das Wirken von Generalist\*innen beschreiben, die, z. B. in einer Kirchengemeinde, viele Schwerpunkte und Zielgruppen „bespielen“. <sup>50</sup>Allerdings befindet sich der Diakon\*innen-Beruf aktuell in einer Veränderungsdynamik, wie auch das Abschlussdokument feststellt: Nicht zuletzt die Ausdifferenzierung der Gesellschaft führt dazu, dass es eine Entwicklung zu einer verstärkten Spezialisierung gibt: Diakon\*innen arbeiten als Spezialist\*innen für Zielgruppen, Sozialräume und Themen.<sup>51</sup> Aber auch dort, wo die Spezialisierung noch nicht Raum gegriffen hat, machen es die strukturellen „Veränderungsprozesse im kirchlichen Raum“ erforderlich, dass Diakon\*innen verstärkt vernetzend arbeiten.<sup>52</sup>

Die aktuelle SI-Befragung erlaubt nun einen Abgleich mit den Perspektiven der Diakon\*innen und ihrer Anstellungsträger: Inwieweit schlägt sich hier die erwähnte Veränderungsdynamik zu mehr Differenzierung und Vernetzung nieder? In welchen Bereichen sind Spezialisierungen besonders ausgeprägt, und in welchen sind sie vonseiten der Anstellungsträger erwünscht?

Wenn wir zunächst auf die drei Handlungsfelder: Bilden, Unterstützen und Verkündigen zurückkommen, so zeigt sich: Aus Sicht der Diakon\*innen spielt der Bereich des *Bildens* die größte Rolle, also das Initiieren und Anstoßen von Bildungsprozessen. Fast drei Viertel der Diakon\*innen sehen hier einen wesentlichen Schwerpunkt (73%), deutlich mehr als die Hälfte aber auch in den Bereichen *Unterstützen* (Unterstützungssysteme entwickeln und vernetzen können) (60%) und *Verkündigen* (59%). Nach einer künftigen Profilentwicklung gefragt, wünschen sie sich am ehesten eine Verstärkung im Bereich Unterstützen (38%), gefolgt von den Bereichen Verkündigen (36%) und Bilden (31%).

6.2. Interprofessionalität bzw. Arbeit als Generalist\*in  
Klarer ist die Tendenz auf der Seite der Anstellungsträger: Sie sehen die aktuelle Tätigkeit der Diakon\*innen vor allem in den Bereichen Bilden und Unterstützen angesiedelt und wünschen sich mehrheitlich einen etwas stärkeren Stellenwert des Bereichs *Verkündigen* (51% etwas stärker, 3% deutlich stärker). Daneben wünscht sich ein Zehntel der Anstellungsträger auch einen deutlich stärkeren Stellenwert des Bereichs Bildung (11%, 25% etwas stärker). Das Plädoyer der Anstellungsträger für eine etwas stärkere Akzentuierung des Verkündigungsbereichs passt zu einem anderen Ergebnis der Befragung, nämlich dass sich zwei Fünftel der Anstellungsträger für eine intensivere Arbeit im Bereich der *Glaubensvermittlung* aussprechen (41%) – das ist hinter der Stärkung von Gemeinwesenarbeit (56%) und diakonischem Gemeindeaufbau (44%) der drittstärkste Wunsch aufseiten der Anstellungsträger.

Damit sind wir bei der Frage nach dem Generalisten- bzw. Spezialistentum. Aktuell sehen sich zwei Drittel der Diakon\*innen als *Spezialist\*innen* für bestimmte Zielgruppen (70%). Etwas mehr als ein Drittel versteht sich als Spezialist\*in für Themen (wie Seelsorge, die Arbeit mit Kindern oder Jugendlichen, religiöse Bildung und v. a. m.) (37%), ein Zehntel als Spezialist\*in für Sozialräume (10%). Dagegen sieht sich nur etwas mehr als ein Viertel der Diakon\*innen als *Generalist\*in* in diakonisch-gemeindepädagogischen Berufsfeldern (28%). Verbreiteter ist das Selbstbild als Gestalter\*in von Strukturen und Vernetzungen (39%). Diese Selbstauskünfte zeigen, dass aus Perspektive der Diakon\*innen die beschriebene Veränderungsdynamik in Richtung auf mehr Spezialisierung und Vernetzung in ihrer Berufswirklichkeit bereits angekommen ist.

47 Kirchenamt der EKD 2014: 16.

48 Ebd., 19.

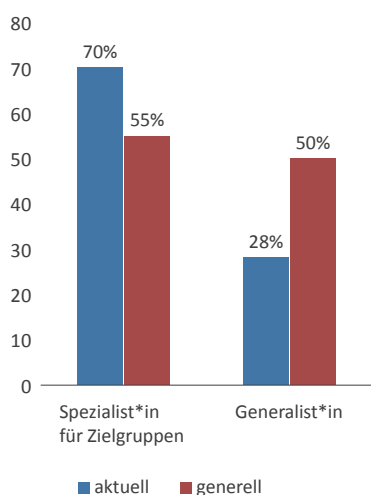
49 Ebd., 38. Sie werden dort als „Modi“ der „Verkündigung des Evangeliums“ verstanden.

50 Ebd., 33.

51 Ebd., 35.

52 Ebd.,34.

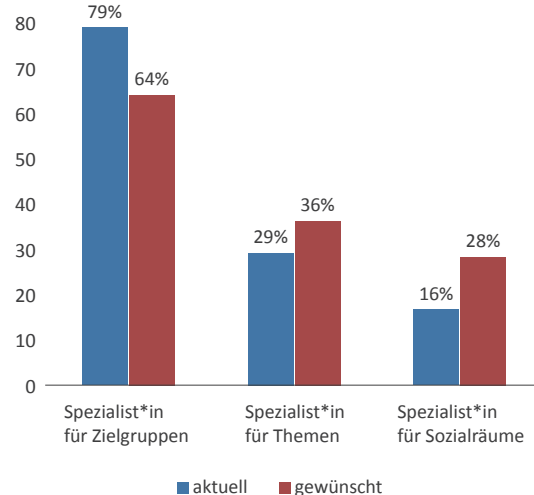
Abb. 5: Aktuelles und generelles Selbstbild der Diakon\_innen



Interessant ist, dass diese aktuell relativ geringe Bedeutung der Rolle als Generalist\*in sowohl dem generellen Rollenbild der Diakon\*innen als auch der Wahrnehmung der Anstellungsträger widerspricht: Mehr als die Hälfte der Anstellungsträger (53%) sieht die Diakon\*innen als Generalist\*innen – auch wenn das am meisten verbreitete Bild die Wahrnehmung der Diakon\*innen als Spezialist\*innen für Zielgruppen ist (79%). Bei den Diakon\*innen besteht eine bemerkenswerte Differenz zwischen dem *aktuellen* Rollenbild, wie es sich in der gegenwärtigen Arbeit abbildet, und dem generellen Rollenbild, also der grundlegenden Berufsauffassung der Diakon\*innen, und dem *generellen* Rollenbild: Jeweils etwa die Hälfte sieht sich „eigentlich“ als Spezialist\*in für Zielgruppen (55%) bzw. als Generalist\*in (50%); aktuell arbeiten aber deutlich weniger von ihnen als Generalist\*in (28%) und deutlich mehr als Spezialist\*innen für Zielgruppen (70%; vgl. Abb. 5). Hier zeigt sich – jedenfalls aufseiten der Diakon\*innen – noch einmal der Wandel ihrer Arbeitswelt: Als Generalist\*innen ausgebildet finden sie sich nun in einer Spezialist\*innen-Rolle wieder. Wenn es um die zukünftig gewünschte Ausrichtung der Diakon\*innen geht, widersprechen die Anstellungsträger dieser Entwicklung auch gar nicht: Sie wünschen sich nur eine weniger starke Tätigkeit als Spezialist\*in für bestimmte Zielgruppen (Differenz -15%) und eine stärkere Ausrichtung auf Themen (Differenz +7%), vor allem aber auf den Sozialraum (+12%; vgl. Abb. 6). Dahinter steht möglicherweise der Eindruck, dass die Zielgruppenarbeit auch eine Engführung bedeuten kann, die Bindung an bestimmte binnenkirchliche Milieus.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Diakon\*innen und Anstellungsträger unterscheiden sich nicht mit Blick auf die Bedeutung, die sie der Überwindung der binnenkirchlichen Perspektive beimessen (sie halten 89 bzw. 87% für wichtig bzw. sehr wichtig).

Abb. 6: Die Perspektive der Anstellungsträger: Rollenbilder der Diakon\_innen zwischen aktueller und gewünschter Rolle



Die *Sozialraumorientierung* ist ein neues Paradigma, das die Anstellungsträger offensichtlich aus der aktuellen Diskussion in Diakonie und Kirchenentwicklung aufnehmen und jetzt als Erwartung an die Arbeit der Diakon\*innen herantragen: Drei Viertel von ihnen erwarten, dass Diakon\*innen kirchliche Themen im Sozialraum positionieren (74%); acht von zehn haben die Erwartung, dass die Diakon\*innen Themen und Anliegen aus dem Sozialraum als Anliegen der Kirche aufgreifen (82%). Jedoch kommt diese Erwartung, die ja durchaus mit der sozialarbeiterischen Ausbildung der Diakon\*innen kompatibel ist, bei diesen offensichtlich nicht ausreichend an: Jedenfalls gibt nur eine Minderheit der Diakon\*innen an, dass es entsprechende Erwartungen ihrer Anstellungsträger gibt (33 bzw. 27%). Hier besteht ein klarer Kommunikationsbedarf.<sup>54</sup>

Aber kommen wir noch einmal auf die *Zielgruppenarbeit* der Diakon\*innen zu sprechen: Welche Zielgruppen sprechen sie schwerpunktmäßig an, und auf welche wollen bzw. sollen sie sich zukünftig konzentrieren? Die Hauptzielgruppe, auf die sich die Diakon\*innen zurzeit konzentrieren, sind sowohl nach eigener Wahrnehmung als auch nach Wahrnehmung der Anstellungsträger mit weitem Abstand Konfirmand\*innen bzw. Jugendliche ab 14 Jahren (72 bzw. 100%). Danach folgen, so jedenfalls die Wahrnehmung der Diakon\*innen, Erwachsene, Kinder im Alter zwischen 7 bis 13 Jahren (53 bzw. 49%). Mit anderen Zielgruppen arbeitet – so jedenfalls die Einschätzung der Diakon\*innen und der Anstellungsträger – weniger als ein Viertel (Kinder im Vorschulalter, Konfessionslose, Familien, Senioren und sonstige Zielgruppen). Am größten ist die Kluft zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung bei der Arbeit mit Erwachsenen: Wäh-

<sup>54</sup> Dazu kommt noch eine Differenz bei der Einschätzung der Wirksamkeit der Arbeit der Diakon\*innen für das Gemeinwesen: Während 71 Prozent der Diakon\*innen ihre diesbezügliche Arbeit als bereichernd wahrnehmen, sind es lediglich 55 Prozent der Anstellungsträger.

rend mehr als die Hälfte der Diakon\*innen eigener Angabe zufolge in diesem Arbeitsbereich engagiert ist (53%), sieht nur jede\*r siebte Anstellungsträger\*in Aktivitäten von Diakon\*innen in diesem Bereich (14%).

Wie soll die Zielgruppenorientierung der Diakon\*innen künftig aussehen? Sowohl die Diakon\*innen als auch ihre Anstellungsträger wünschen sich mit Blick auf *alle* Zielgruppen überwiegend eine Intensivierung der Arbeit; das gilt besonders intensiv für die Anstellungsträger. Um diesen Wunsch zu verwirklichen, wäre vermutlich eine Entlastung an anderer Stelle bzw. eine bessere Stellenausstattung erforderlich. Am häufigsten wünschen sich Anstellungsträger und Diakon\*innen eine Verstärkung der *Arbeit mit Familien* (47 bzw. 30%, bei 0 bzw. 3% für eine Reduzierung). Besonders verbreitet ist auch noch der Wunsch der Anstellungsträger, dass die Diakon\*innen die Arbeit mit *Konfessionslosen* intensivieren (40%, 3% für eine Reduzierung). Dieses Arbeitsfeld ist den Diakon\*innen deutlich weniger wichtig (15% für Erweiterung, 5% für Reduzierung).

Neben der Spezialisierung auf Zielgruppen steht die Spezialisierung für *Themen*. In welchen Themenbereichen sind Diakon\*innen aktuell tätig, und in welchen Themenbereichen sollen sie sich intensiver engagieren? Deutlich mehr als die Hälfte der Diakon\*innen spricht von einem Engagement in den Bereichen Glaubensvermittlung, ehrenamtliches Engagement und Seelsorge (73, 67 bzw. 57%). Hier liegen auch nach der Wahrnehmung der Anstellungsträger deutliche Themenschwerpunkte der Diakon\*innen (es sind sogar 92%, die die Diakon\*innen im Bereich Glaubensvermittlung als tätig sehen). Der stärkste Wunsch der Anstellungsträger ist allerdings eine *Intensivierung der Gemeinwesenarbeit* (56%), obwohl sie in diesem Bereich bereits ein starkes Engagement der Diakon\*innen wahrnehmen (56%), sowie eine Intensivierung des diakonischen Gemeindeaufbaus (44%). Dagegen ist in diesen Bereichen eigenen Aussagen zufolge lediglich ein Viertel bis ein Fünftel der Diakon\*innen tätig. Hier zeigt sich noch einmal die besondere Bedeutung, die die Anstellungsträger der Arbeit im Sozialraum bzw. fürs Gemeinwesen beimessen.

Eine weitere Herausforderung ist der bevorstehende *Generationswechsel* in den kirchlichen Berufen: In den kommenden Jahren werden aus den geburtenstarken Jahrgängen zahlreiche Pastor\*innen, Sozialarbeiter\*innen und Diakon\*innen in den Ruhestand gehen. Ist es für die Anstellungsträger denkbar, verstärkt Diakon\*innen einzustellen, wenn andere Berufsgruppen nicht mehr zur Verfügung stehen? Die Antworten zeigen, dass viele Anstellungsträger diese Frage als Frage danach verstehen, ob Diakon\*innen auch in derzeitigen Arbeitsfeldern von Pastor\*innen einge-

setzt werden sollen. Genau die Hälfte der Befragten sieht darin kein Problem bzw. würde Diakon\*innen im Kirchenkreis einsetzen (44 bzw. 6%). Einige wenige hätten gerne mehr Informationen zum Kompetenzprofil (3%). Mit „Nein“ votieren lediglich jede\*r Siebte (14%), indem sie einen Mangel an Kompetenzen anführen oder meinen, die Diakon\*innen hätten dann Theologie studieren sollen. Ein Drittel (33%) machen die Aneignung weiterer Qualifikationen zur Voraussetzung (Prädikantenausbildung, Kompetenzen im Bereich von Theologie, Gottesdienst/Predigt, Seelsorge, Liturgie, Kasualien, Verwaltung/Leitung). Das bedeutet: Die allermeisten Anstellungsträger reagieren auf die Frage nach einem erweiterten Einsatz der Diakon\*innen sehr offen bzw. pragmatisch und können sich – bei Vorliegen entsprechender Qualifikationen bzw. eines passenden Kompetenzprofils – den Einsatz auch in derzeitigen Arbeitsbereichen von Pastor\*innen vorstellen.

## 7. Fazit und Konsequenzen

### 7.1. Das Berufsbild der Diakon\*innen bedarf weiterer Klärung

Die vorliegende Studie hat das besondere Profil des Berufsbilds der Diakon\*innen noch einmal unterstrichen: Ihr spezifisches Profil besteht in ihrer Interprofessionalität, die in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers bei einem Drittel der Diakon\*innen bereits durch die zweigleisige Ausbildung gesichert ist. Aber auch die übrigen Diakon\*innen sind breit aufgestellt: Alle drei Schwerpunkte der Trias: Bilden – Unterstützen – Verkündigen verbinden 24 Prozent der Diakon\*innen in ihrer aktuellen Arbeit; weitere 47 Prozent verbinden zwei Schwerpunkte; lediglich ein knappes Drittel (29%) bezieht sich nur auf einen Schwerpunkt.<sup>55</sup> Ihrem generellen Rollenbild nach verstehen sich sie als Generalist\*innen in diakonisch-gemeindepädagogischen Berufsfeldern und als Spezialist\*innen für Zielgruppen; sie arbeiten aber weniger als Generalist\*innen und stärker als Spezialist\*innen für Zielgruppen, wobei die Arbeit mit Konfirmand\*innen und Jugendlichen dominiert. Diese Diskrepanz lässt sich als Zeichen einer Spezialisierung verstehen, die aufgrund der breiten Ausbildung möglich ist.

Bemerkenswert ist, dass die Anstellungsträger eine *Spezialisierung im Sozialraum* einfordern. Hier zeigt sich ein neues Paradigma für diakonische Arbeit, auf das Diakon\*innen mit ihrer Interprofessionalität und ihrer besonderen Kompetenz im Sozialraum eigentlich besonders vorbereitet bzw. ausgebildet sind. Bemerkenswert sind auch die zahlreichen Erwartungen, die die Anstellungsträger – bei großer Zufriedenheit mit der Kompetenz der Diakon\*innen – an diese Berufsgruppe haben: sie gelten der Intensivierung der Arbeit in Bezug auf die einzelnen Zielgruppen und der Erweiterung

<sup>55</sup> Diese Auswertung verdanke ich Dipl.-Soz. Ulf Endewardt /e – mares. – Im Fragebogen wird nach „Handlungsfeldern“ gefragt.

des Verkündigungsbereichs und reichen bis zur Erwartung, dass Diakon\*innen künftig auch in Bereichen arbeiten, in denen bislang Pfarrpersonen tätig sind. Hier müssen Schwerpunkte geklärt und Erwartungen deutlich kommuniziert werden. Voraussetzung dafür ist, dass die vielfach unterschiedlichen Wahrnehmungen der Diakon\*innen und der Anstellungsträger\*innen zur Berufssituation im Diakon\*innen-Beruf abgeglichen werden. Einen ersten Beitrag dazu können die Ergebnisse der vorliegenden Befragung leisten.

Was den Einsatz in klassischen Arbeitsbereichen von Pfarrpersonen angeht, sind die Formen der Beauftragung zu klären. Grundsätzlich stellt sich an dieser Stelle die Frage, inwieweit die Diakon\*innen mit ihrer theologischen Ausbildung und ihrer spezifischen Mitwirkung an der Kommunikation des Evangeliums<sup>56</sup> nicht schon jetzt faktisch zum Amt der Verkündigung gehören.<sup>57</sup> Hier zeigt sich die Notwendigkeit einer weiteren theologischen und berufspolitischen Diskussion.

### 7.2. Rollenklärung in den multiprofessionellen Teams erforderlich

Eine in der Diskussion um kirchliche Berufsbilder immer wieder genannte Perspektive ist die Arbeit in multiprofessionellen Teams. Diese Perspektive steht für ein funktionales Verständnis der kirchlichen Berufe.<sup>58</sup> Mit ihrer Interprofessionalität sind die Diakon\*innen für die Arbeit in multiprofessionellen Teams gut vorbereitet. Die Kooperation mit den Pastor\*innen ist – jedenfalls in der Wahrnehmung der Diakon\*innen – deutlich besser als landläufig gedacht. Trotzdem bedarf das Miteinander der unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle und der verschiedenen Rollen in einigen Fällen noch einer Klärung. Das gilt gerade dann, wenn jede\*r zehnte Diakon\*in bei Pfarrpersonen „Überheblichkeit“ wahrnimmt und damit eine Haltung, die der funktionalen und nichthierarchischen Zuordnung der verschiedenen kirchlichen Berufe widerspricht.

Nach traditioneller Vorstellung stehen bei der Kooperation von Diakon\*innen und Pfarrpersonen zwei Konzepte der Arbeit im kirchlichen Raum nebeneinander: die „Berufsförmigkeit“ des Diakon\*innen-Berufs mit geregelten Arbeitszeiten und die „Lebensförmigkeit“ des Pfarrberufs als einer Profession mit bestimmten „Professionszumutungen“ wie ständiger Erreichbarkeit.<sup>59</sup> Auffällig ist aber, dass Diakon\*innen genau dieselben Vorstellungen von ständiger Erreichbarkeit haben wie die Pfarrpersonen, während ein Teil der Pfarrpersonen das Interesse an einer stärkeren Berufsförmigkeit des Pfarrberufs artikuliert, mit stärkerer Abgrenzung und Begrenzung der Arbeitszeiten. Hier zeigt sich, dass sich die Überschriften „Berufsförmigkeit“ bzw.

„Lebensförmigkeit“ nicht so eindeutig auf die beiden Berufsgruppen verteilen lassen. Die hohe intrinsische Motivation, die für eine Lebensförmigkeit kennzeichnend ist, findet sich auch bei der Berufsgruppe der Diakon\*innen.

### 7.3. Zwischen Selbständigkeit und Organisationslogik

Die Faktoren für die Berufszufriedenheit der Diakon\*innen zeigen gewisse Ansatzpunkte für (kirchen)leitendes Handeln. Besonders wichtig ist offensichtlich ein Leitungsstil, der Unterstützung und Transparenz beinhaltet. Daneben spielt die Ermöglichung einer Work-life-Balance, gemessen am ausgeglichenen Verhältnis von tatsächlicher und tariflicher Arbeitszeit, sowie vor allem die Achtung und Ermöglichung des selbständigen Arbeitens eine Rolle. Zwischen Letzterem und der aktuellen Stärkung der Organisationslogik in Bereich der Kirche<sup>60</sup> kann allerdings eine Spannung entstehen.

Auffällig ist, wie gering der Zusammenhang zwischen konkreten Maßnahmen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszufriedenheit der Diakon\*innen ist. Mit Blick auf ihre Anstellungsträger sind sie offenbar bereit, auch gewisse strukturelle Unklarheiten zu tolerieren, solange der generelle Eindruck von Anerkennung und Unterstützung vorherrscht. Das macht strukturelle Klärungen wie aktuelle Dienstanweisungen und die Bezeichnung des zuständigen Dienstvorgesetzten nicht überflüssig; gerade mit Blick auf etwaige Konfliktsituationen ist eine solche Klärung von Bedeutung.

Bemerkenswert ist auch, dass zwischen der Arbeitszufriedenheit und der *konkreten Wirksamkeit* der eigenen Tätigkeit höchstens ein mittelstarker Zusammenhang besteht, obwohl zwischen siebzig und achtzig Prozent der Diakon\*innen eine positive Wirksamkeit für andere Menschen, die Kirchengemeinde und das Gemeinwesen wahrnehmen.<sup>61</sup> Das bedeutet, dass die Erreichung von Zielen und damit auch ein wesentliches Element der Organisationslogik kein zentraler Bestandteil der eigenen Arbeitszufriedenheit ist. Wichtiger sind die allgemeine Unterstützung durch die Anstellungsträger sowie die Selbstständigkeit<sup>62</sup>. Zeigt sich hier ein Anerkennungsdefizit - etwa in dem Sinn, dass sich aus der konkreten Arbeit wenig Resonanz in Richtung auf eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit ergibt? Oder spricht das für jene Orientierung an der eigenen Selbstständigkeit und an eigenen Maßstäben, wie sie von der Berufsgruppe der Pastor\*innen her bekannt ist?<sup>63</sup>

### 7.4. Womit lässt sich für den Beruf der Diakon\*innen werben?

Zum Schluss stellt sich die Frage: Wie lässt sich die Arbeit als Diakon\*in beim Arbeitgeber Kirche attraktiver machen? Ein Ergebnis der SI-Studie ist: Die Höhe der Entlohnung steht

56 Kirchenamt der EKD 2014: 16.

57 Vgl. Dede 2017: 3.

58 Noller 2016: 241.

59 Lukatis 2000: 531-537; Klessmann 2012: 170.

60 Hauschildt 2016: 157.

61 Kann mit meiner Arbeit die Menschen erreichen:  $r = .26$ ; fühle mich erfolgreich:  $.39$ ; Arbeit bereichernd für das Gemeinwesen:  $.19$ ; bereichernd für die Kirchengemeinde:  $-.07$ .

62  $r = .56$  bzw.  $.41$ .

63 Schendel 2017: 35.

mit der Bereitschaft der Diakon\*innen, für ihren Beruf zu werben, nur in einem geringen Zusammenhang. Junge Diakon\*innen werben am häufigsten für ihren Beruf, obwohl sie mit der Entlohnung am unzufriedensten sind. Trotzdem ist die Entlohnung natürlich keineswegs ein unwichtiger Faktor für die Attraktivität des Berufes, aber eben auch nicht der einzige. Hilfreich ist der Blick in die aktuelle Shell-Jugendstudie; sie zeigt, was Jugendliche zwischen 12 und 25 Jahren von einem attraktiven Beruf erwarten. Am meisten verbreitet ist die Erwartung eines sicheren Arbeitsplatzes; danach folgt jedoch nicht die Hoffnung auf ein hohes Gehalt, sondern es folgen erst einmal postmaterielle Vorstellungen wie die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen oder etwas Sinnvolles oder gesellschaftlich Nützlichendes zu tun, und die Hoffnung auf genügend Freizeit neben der Berufstätigkeit, auf Anerkennung und Aufstiegsmöglichkeiten.<sup>64</sup>

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Steigerung der Attraktivität des Diakon\*innen-Berufs ziehen? Zur Attraktivität dürfte vermutlich die Perspektive eines unbefristeten Arbeitsplatzes beitragen. Ob das bedeutet, dass angesichts der Strukturveränderungen in den Kirchenkreisen zum Mittel einer landeskirchlichen Anstellung der Diakon\*innen gegriffen werden sollte, wäre zu diskutieren. Zugleich scheint es aber auch sinnvoll, in der Werbung auf das im besten Sinne postmaterielle Potential des Diakon\*innen-Berufs zu setzen: Nach Annette Noller sind Diakon\*innen „Brückenbauer\*innen zwischen Kirche, Diakonie und Gesellschaft“.<sup>65</sup> Mit diesem Charme des Berufsprofils lässt sich wuchern, jedenfalls bei solchen Jugendlichen, für die die Kirche bzw. die Diakonie positiv besetzt ist.<sup>66</sup>

#### Literatur:

AVANTGARDE Experts: Arbeit und Glück 2017 (<https://www.avantgarde-experts.de/studie-arbeitszufriedenheit-deutschland-2017>)

Brenke, Karl: Die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeit zufrieden, DIW-Wochenbericht 32/33, Berlin 2015, 715-722.

Compensation Partner (Hg.): Arbeitszeitmonitor 2017, Hamburg 2017 ([https://www.compensation-partner.de/downloads/arbeitszeitmonitor-2017\\_Studie.pdf](https://www.compensation-partner.de/downloads/arbeitszeitmonitor-2017_Studie.pdf)).

Dede, Kerstin: Stellungnahme zum Entwurf der Kirchenverfassung 2020, 2017, ([http://kirchenverfassung2020.de/wp-content/uploads/2018/03/stellungnahmen\\_neu.zip](http://kirchenverfassung2020.de/wp-content/uploads/2018/03/stellungnahmen_neu.zip))

Ev.-luth. Landeskirche Hannovers: Grenzgänger und Vermittler, o. J. ([http://www.diakon-werden.de/studieren/grenzgaenger\\_und\\_vermittler](http://www.diakon-werden.de/studieren/grenzgaenger_und_vermittler)).

Hauschildt, Eberhard: Diakoninnen und Diakone in der Kirche der Zukunft – eine kirchentheoretische Rekonstruktion, in: Baur, Werner, u.a.: Diakonat für die Kirche der Zukunft, Stuttgart 2016, 142-159.

Kirchenamt der EKD (Hg.): Perspektiven für diakonisch-gemeindepädagogisches Ausbildungs- und Berufsprofile (Kirchenamt der EKD), Hannover 2014.

Klessmann, Michael: Das Pfarramt, Neukirchen-Vluyn 2012.

Kühnel, Steffen-M./Krebs, Dagmar: Statistik für die Sozialwissenschaften, Reinbek 2006.

Landeskirchenamt der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers: Bericht des Landeskirchenamtes gemäß Artikel 99 Absatz 1 der Kirchenverfassung über den Stand des kirchlichen Lebens und der kirchlichen Arbeit (Aktenstück 4), Hannover 2014, 825 ([http://www.landeskirche-hannovers.de/damfiles/default/evlka/wir-ueber-uns/landessynode/synode\\_25/erste-tagung-25-landessynode/aktenstuecke\\_1\\_25/Aktenst-ck-Nr--4---komplett--pdf--4b1aae8bebe54eebb-57c9ee74db5b083.pdf](http://www.landeskirche-hannovers.de/damfiles/default/evlka/wir-ueber-uns/landessynode/synode_25/erste-tagung-25-landessynode/aktenstuecke_1_25/Aktenst-ck-Nr--4---komplett--pdf--4b1aae8bebe54eebb-57c9ee74db5b083.pdf))

Lohmann-Haislah, Andrea (Hg.): Stressreport Deutschland 2012, Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund, Berlin, Dresden 2012.

Lubatsch, Heike: Führung macht den Unterschied (SI-konkret 5), Berlin 2012.

64 Shell Deutschland Holding 2015: 79.

65 Noller 2016: 238.

66 Bei den allermeisten Diakon\*innen wurde die Voraussetzung für den Weg in ihren späteren Beruf in der Jugendarbeit gelegt (87%).

Lukatis, Ingrid: Pfarrer/in – Berufs- oder Lebensform, in: Dt-PfBl 10/2000, 531-537.

Müller, Janina-Kristin: Hohe Arbeitszufriedenheit trotz enormer Arbeitsbelastung – Warum das ephorale Amt zufrieden stimmt. Pastoraltheologie, 106/2017, 281-294.

Noller, Annette: Diakonat und Kirchenreform, in: Praktische Theologie 4/2016, 234-241.

Ruckenbiel, Jan: Gesundheit, Arbeit und Zusammenhalt. Freiburg 2013.

Schendel, Gunther: Arbeitsbelastung und Gestaltungsräume (Texte aus dem SI), Hannover 2014 (<http://www.ekd.de/si/downloads/26572.html>).

Schendel, Gunther (Hg.): Zufrieden – gestresst – herausgefordert. Pfarrerinnen und Pfarrer unter Veränderungsdruck. Leipzig 2017.

Shell Deutschland Holding (Hg.): Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch, Frankfurt am Main 2015.

Sozialwissenschaftliches Institut der EKD / Innovationsforschung e-mares: Evaluation Jahresgespräche, Ausgewählte Ergebnisse, unveröffentlichte Präsentation Hannover 2012.

STATISTA: Umfrage zur Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit in Deutschland 2013, o. J. (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/179780/umfrage/zufriedenheit-mit-der-eigenen-arbeit>)

Sozialwissenschaftliches Institut  
der Evangelischen Kirche in Deutschland  
Arnswaldtstraße 6, 30159 Hannover  
Telefon 0511-55 47 41-0  
Telefax: 0511-55 47 41-44  
e-Mail: [info@si-ekd.de](mailto:info@si-ekd.de)  
[www.si-ekd.de](http://www.si-ekd.de)