

Annette Kurschus,  
Dieter Beese (Hrsg.)

# Der Pfarrdienst in der Dienstgemeinschaft der Kirche

Wissenschaft und Kirche  
im Dialog

### **Impressum**

Herausgeber: Präses Annette Kurschus  
und Landeskirchenrat Professor Dr. Dieter Beese

Redaktion/Konzeption: Christa A. Thiel

Layout: Christoph Lindemann

Fotonachweis: Evangelische Kirche von Westfalen und privat sowie Sarah  
Jonek (Seite 201) und Sandra Schildwächter (Seite 144).

ISBN: 978-3-7858-0746-0

Auflage: 1.000 Exemplare

Luther-Verlag, Bielefeld 2018.

Gedruckt auf FSC-zertifiziertem Papier.



# Pfarrerin und Pfarrer sein im Netzwerk Kirche

Steffen Schramm ist Leiter des Instituts für Fortbildung der Evangelischen Kirche der Pfalz. Er wendet sich den Grundlagen des Beratungsprozesses zu, und zwar auf dem Hintergrund seiner Dissertation: Kirche als Organisation gestalten. Darin analysiert er die Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen und entwickelt Konzepte für die Zukunft. Ein Grundgedanke ist dabei: Weg von der Statik hin zur Dynamik!

Dass der Personalbericht 2015 mehrere Berufsgruppen in den Blick nimmt, ist ein Fortschritt. Außer den avisierten Mitarbeitenden in Verwaltung und kreiskirchlicher Diakonie wäre es sinnvoll, Presbyterinnen und Presbyter als ehrenamtliche Leitungskräfte sowie Religionslehrerinnen und Religionslehrer aufzunehmen.

Die Mitgliederentwicklung wird linear mit 1,3 Prozent gerechnet.<sup>1</sup> Ab 2030 sterben jedoch die Babyboomer. Hilfreich wäre eine Darstellung der Altersstruktur der Mitglieder.

Vom „Auftrag“ der Kirche wird mehrfach, jedoch in unterschiedlicher Weise gesprochen.<sup>2</sup> Was soll mit dem Begriff „Auftrag der Kirche“ bezeichnet werden? Worin besteht der Auftrag? Wie soll er operationalisiert werden? Zu letzterem bedarf es meines Erachtens eines theologischen Managementmodells.<sup>3</sup>

Was sind die konkreten Ziele des Arbeitsprozesses? Was muss in einem Jahr erreicht sein, damit Sie sagen können, der Prozess ist gelungen? Mein Versuch einer Bündelung der genannten Klärungsnotwendigkeiten und Zielvorstellungen ergibt drei Foci:

- Zusammenarbeit der Berufsgruppen, um den Auftrag der Kirche zu erfüllen
- Modelle für den Pfarrdienst
- Konzepte örtlicher Präsenz der Gemeinden – gute Hintergrundorganisation

## **Zusammenarbeit der Berufsgruppen, um den Auftrag der Kirche zu erfüllen**

Mehrfach wird eine klare Abgrenzung der Aufgaben der Berufsgruppen gefordert, um Konflikte, Doppelungen etc. zu vermeiden, und gleichzeitig wird die Weiterentwicklung von Kirchenkreiskonzepten durch Zuordnung von Personalstellen als notwendig erachtet. Könnte es sein, dass hier eine Unklarheit über die Frage nach der Art der Steuerung besteht?

---

<sup>1</sup> Personalbericht 2015, Seite 15.

<sup>2</sup> Ebenda, Auftrag der Kirche, Kindergärten zu betreiben (Seite 34) oder Klärung des Auftrags als Desiderat Seite 48.

<sup>3</sup> Vergleiche Schramm, Kirche als Organisation gestalten, 574–721, auch: 214–226 und 355–396.

## Abgrenzung der Aufgaben oder konzeptgesteuerte Zusammenarbeit?

Nötig ist es, von der Steuerung über Berufsrollen zur Steuerung über Strategie- und Konzeptentwicklung voran zu schreiten. Eine gute Zusammenarbeit der Berufsgruppen wird weniger durch stark abgrenzende Berufsrollenbeschreibungen geleistet als durch die Fähigkeit, konzeptgesteuerte Zusammenarbeit zu organisieren. Es geht mithin also eventuell weniger um Berufsrollen als um Leitung/Selbstgestaltung und einen Identitätssprung der Mitarbeitenden.

### Steuerung über Berufsrollen

- Nach einer Phase der Parochialisierung von ca. 1890 bis in die 1970er Jahre wurden nach dem Zweiten Weltkrieg gesellschaftliche Differenzierungsprozesse wahrgenommen und ein Graben zwischen gesellschaftlichen und kirchlichen Strukturen diagnostiziert. Um Kommunikation zu ermöglichen, baute man die gesellschaftliche Differenzierung innerkirchlich nach gemäß dem Additionsprinzip: „neue Zielgruppe/ Aufgabe – neue Stelle“. Neue kirchliche Berufe entstanden, Mitarbeitende mit nichttheologischen Kompetenzen wurden für neue Aufgaben rekrutiert, die Pfarrerrolle durch fachliche Spezialisierung und entsprechende Einsatzprofile differenziert. Steuerung erfolgte in dieser Phase wesentlich über Berufsrollen: Den professionalisierten Mitarbeitenden werden spezifische, meist zielgruppen- und themenorientierte Aufgaben zugewiesen, die sie vor Ort als Einzelne aus ihrer Berufskompetenz mit den jeweiligen Situationen vermitteln sollen. Dabei sind die Personen Programme.

Eine Steuerung über Berufsrollen setzt eine relativ statische Situation voraus. Verändert sich die Situation, werden Anpassungen primär dem Einzelnen und seiner Berufsrollenentwicklung zugewiesen. Wird das Umfeld zunehmend von Dynamik und Komplexität geprägt, überlastet diese Art der Steuerung die Amtsinhaber, insbesondere wenn sie mit Personalmöglichkeiten verbunden ist.

## Steuerung durch Strategie- und Konzeptentwicklung

Eine Steuerung kirchlicher Arbeit kann deshalb zukünftig nicht mehr durch Berufsrollen erfolgen. Sie braucht ein Leitungskonzept, mit dem die unterschiedlichen „Stellen“ und Berufsrollen sich in der Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe koordinieren und durch Strategie- und Konzeptentwicklung selbst steuern. Der Focus verschiebt sich: nicht mehr Identität und Aufgabe einer Profession prägen die Aktivitäten/Programme, sondern die Frage, wer auf der Basis seiner spezifischen Position, Funktion, Kenntnisse und Kompetenzen in welcher Weise zum gemeinsamen Konzept beitragen kann.

Dabei folgen kirchliche Aktivitäten nicht mehr der Logik anbieterorientierter Angebote, sondern einer Orientierung an Auftrag und Lebenswelt, die Glaube und Liebe in Konzepten kirchlichen Handelns verbindet. Strukturell geht es um Netzwerkbildung unterschiedlicher, sich wechselseitig ergänzender organisationaler Akteure.

Auch die „Spannung christlicher Grundimpuls – fachliche Professionalität mit Eigendynamik“ lässt sich am ehesten durch eine klare Identität der Einrichtungen und auftrags- und lebensweltorientierte Strategien und Konzepte lösen, die von multidisziplinären Teams entwickelt und umgesetzt werden.<sup>4</sup> Pilotprojekte sind hilfreich.

---

4. Vergleiche Schramm, Kirche, Seiten 619–630.

Die im Personalbericht mehrfach erwähnte Schwerpunktbildung ist einerseits statisch gedacht, andererseits im Sinne von „Profilierung“ – dabei handelt es sich letztlich um einen (Marketing-)Gedanken aus den 1990er Jahren, der die kirchlichen „Angebote“ durch „Profilbildung“ attraktiver machen will. Auftrags- und lebensweltorientierte Strategieentwicklung in regionaler Vernetzung denkt kirchliches Handeln theologisch, von den Menschen und Lebensräumen her, und dynamisch.

Konzeptgesteuerte Zusammenarbeit in diesem Sinne braucht die Klärung normativer Fragen:

- Wer sind wir? (Identität)
- Was sollen/wollen wir? (Ziele)
- Wo soll es hingehen? (Leitbild).

f

### Modelle für den Pfarrdienst und örtliche Präsenz

Wird kirchliches Handeln von den jeweiligen Sozialräumen her gedacht, dann erfordert deren Heterogenität und Dynamik fluide Kirchenstrukturen und fluiden Personaleinsatz. Dazu ist es nötig, Pfarrerinnen und Pfarrer sowie andere Mitarbeitende einer überparochialen Organisationsebene<sup>5</sup> zuzuweisen, die die kirchenpolitisch-konzeptionelle Entwicklung und den Personaleinsatz steuert. Zusammenarbeit in größeren Räumen entlastet, schafft Freiräume für das „Eigentliche“ und für Innovation.<sup>6</sup>

---

5 Das können Gesamtkirchengemeinde, Region oder Kirchenkreis sein.

6 Vergleiche Schramm, Kirche als Organisation gestalten, Seite 553.

## Ortsbezogene und aufgabenbezogene Dienste

Ein fluider Einsatz von Pfarrerinnen und Pfarrern kann erreicht werden, indem in einem Teilspezialisierungsmodell orts- und aufgabenbezogener Dienst unterschieden werden. Flexibilität ergibt sich durch die variable Definition, was orts- und was aufgabenbezogene Dienste sind. Macht jeder im ortsbezogenen Dienst Konfirmandenarbeit oder macht es nur der Pfarrer, der dafür einen überparochialen Auftrag hat, zum Beispiel weil es nur wenige Konfis gibt? Welche Stellenanteile werden dafür zur Verfügung gestellt?

## Vom Einzelkämpfer zum teilautonomen Akteur

Arbeitsteilige Konzepte und gabenorientierte Arbeitsteilung in überparochialer Kooperation ermöglichen es Mitarbeitenden, im Laufe ihrer Berufsbiographie begabungs- und kompetenzorientierte Schwerpunkte zu setzen – horizontale Karriere –, was die Qualität der Arbeit und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigert. Die Pfarrrolle entwickelt sich weiter von der „Alleinzuständigkeit“ und „Letztverantwortlichkeit“ zu „voller Verantwortung bei klar beschriebenen Aufgaben“. Pfarrerinnen und Pfarrer werden von Einzelkämpfern zu teilautonomen Akteuren in einem Netzwerk.



## Identitätssprung aller Mitarbeitenden

Von allen Mitarbeitenden zu erwarten sind folgende Anforderungen (Identitätssprung):

- Bereitschaft, sich auf die theologische Sinnmitte kirchlichen Handelns einzulassen und an ihrer Ausformulierung mitzuwirken
- Bereitschaft, an der Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Konzepte mitzuwirken
- Die Fähigkeit, sich in komplexen Strukturen und Netzwerken zu bewegen
- Die Bereitschaft, ökonomische Aspekte in das eigene Handeln mit einzubeziehen
- Die Weiterentwicklung vom Fachspezialisten zum Mitverantwortlichen für die Entwicklung und Umsetzung von Politik, Strategie und Konzepten

Dazu und zur produktiven Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams braucht es eine gemeinsame Qualifikation der unterschiedlich Qualifizierten. Personalentwicklung für Hauptamtliche und Ehrenamtliche erweist sich als Schlüsselfaktor.

	Kirche sein	PfarrerIn/Pfarrer sein	im Netzwerk Kirche
Darstellendes Handeln	<b>Verkündigung und Sakramente</b> Gottes Gnade feiern.	Predigen, die Sakramente „verwalten“, Gottesdienste gestalten.	Gottesdienstkonzept in Gemeinde, Region, Dekanat, Landeskirche.
Wirkendes Handeln	<b>Bildung</b> Gottes Gaben fördern.	Bildungshandeln ermöglichen und (mit-)gestalten.	Bildungskonzept in Gemeinde, Region, Dekanat, Landeskirche.
	<b>Hilfe</b> Gottes Liebe erfahrbar machen.	Seelsorge üben, diakonisches, helfendes Handeln ermöglichen.	Seelsorge- und Diakoniekonzept in Gemeinde, Region, Dekanat, Landeskirche.
	<b>Gerechtigkeit</b> Gottes Gerechtigkeit zeichenhaft verwirklichen.	Solidarität üben, einfordern und gestalten in Kirche und Gesellschaft.	Solidaritätskonzept/ Gerechtigkeitskonzept in Gemeinde, Region, Dekanat, Landeskirche.
Leitendes Handeln	Kirche Jesu Christi konziliar <b>gestalten</b> .	Kybernetische Funktionen wahrnehmen.	Leitungskonzept in Gemeinde, Region, Dekanat, Landeskirche.

Aus: Schramm, Kirche als Organisation gestalten, Seite 552.