

Veränderungsverlockung und Gestaltungslust

oder: Pfarrberuf und Kirchenstruktur – wie weiter?

Steffen Schramm

Wie immer in Zeiten kirchlichen Wandels wird auch derzeit über den Pfarrberuf und seine leitenden Bilder viel diskutiert. Im Gespräch sind Bilder von Pfarrpersonen als Netzwerker, Teamplayerinnen, Führer ins Heilige etc. Stefan Schramm bietet in groben Strichen eine Abfolge idealtypischer Strukturmodelle kirchlicher Organisation, in die der Pfarrberuf je eingebettet und von denen er präfiguriert war und ist. Ein zweiter Schritt reflektiert die aktuelle Situation und verschiedene Optionen.

Für Rita Schaab¹

»First we shape our structures and afterwards they shape us« – so Winston Churchill. Und Joschka Fischers Bilanz: »Die Verwandlung des Amtes durch den Menschen dauert etwas länger als die Verwandlung des Menschen durch das Amt.«

Wie immer in Zeiten kirchlichen Wandels wird auch derzeit über den Pfarrberuf und seine leitenden Bilder heftig diskutiert – häufig jedoch unter Absehung von der faktischen Kirchenstruktur. Im Gespräch sind leitende Bilder von Pfarrpersonen als Netzwerker, Teamplayerinnen, Führer ins Heilige, enabler u.a. In der Praxis des Pfarrberufs wirken jedoch informelle und vor allem »formalisierte Verhaltenserwartungen«, also Strukturen, die die Kommunikation und Arbeit ordnen und bestimmen – und damit Möglichkeiten eröffnen und ausschließen.

Die Frage, wie es weitergeht mit dem Pfarrberuf, hat sich in der Geschichte der Landeskirchen schon öfter gestellt. Im Folgenden wird in groben Strichen eine Abfolge idealtypischer Strukturmodelle kirchlicher Organisation gezeichnet, in die der Pfarrberuf je eingebettet und von denen er präfiguriert war und ist. Ein zweiter Schritt reflektiert die aktuelle Situation und verschiedene Optionen. Das Beispiel einer möglichen Weiterentwicklung beschließt die Skizze.²

1. Analyse

Das alte Parochialmodell

Umwelt

Nach der Reformation bildeten sich monokonfessionelle Territorialherrschaften, in denen (Staats-)Kirche, Gesellschaft und Staat eng miteinander verwoben waren. Der Konfessionsstaat verstand sich als weltlich-geistliche Einheit. Die Kirche umfasste die ganze Gesellschaft. Kirche und kirchliche Lehre grundierten alle Lebensbereiche. Der Gottesdienst war die Vollversammlung der Ortsge-

meinde, in der Sitzordnung bildete sich die ständische Ordnung der lokalen Gesellschaft ab, die von Kleinräumigkeit und geringer Mobilität geprägt war.

Kirchenstruktur

Die Grundeinheit war die Parochie als ein territorial klar umgrenzter Verwaltungsbezirk zur flächendeckenden kirchlichen Versorgung. Die Parochien ruhten auf dem gegebenen sozialen Zusammenhang der Dörfer und Städte auf und umfassten und durchdrangen ihn. Es bestand Pfarr-, Tauf-, Gottesdienst- und Beichtzwang.

Pfarrberuf

Die Aufgaben des Pfarrers bestanden aus Verkündigung, kirchlichem Unterricht, Kasualien, Kirchenzucht und Aufsicht über das Schulwesen. Ort des allgemeinen Priesterturns war das christliche Haus, in dem der Hausvater als Hauspfarrer das religiöse Leben der Hausgemeinschaft (Kinder und Gesinde) verantwortete.

Das Personalgemeindemodell

Umwelt

Im 18. Jh. lockerte sich die Einheit von Kirche, Staat und Gesellschaft. Die Teilnahme an kirchlichen Handlungen sank in Großstädten auf ein Niveau, das auch im 20. Jh. kaum noch unterboten wurde.

Kirchenstruktur

Die Aufklärung betonte die Subjektivität des Glaubens und ordnete Religion der Privatsphäre zu. Um der religiösen Entwicklung des Einzelnen willen sollten sich Gemeindeglieder und Pfarrer nach persönlicher und frömmigkeitlicher Neigung frei gesellen, nicht mehr nach Straße und Hausnummer. Ein Dorf bzw. eine Stadt bildete eine Parochie, mit häufig nur einer zentralen Großkirche, an der zwei oder mehr Pfarrer tätig waren. Es bestand kein Pfarrzwang. Für Gottesdienste, Kasualien und Seelsorge suchten

sich die Gemeindeglieder den Pfarrer ihrer Wahl aus. Das Personalgemeindemodell war das dominierende Modell kirchlicher Organisation im 19. Jh.

Pfarrberuf

Das Verhältnis der Pfarrer war hierarchisch, die Aufgaben wurden arbeitsteilig erledigt:

- Aufteilung nach Amtswochen.
- Gebührenmäßige Aufteilung der Kasualien entsprechend der Hierarchie der Geistlichen.
- Aufteilung der Arbeit wie Seelsorge und Konfirmandenunterricht auf verschiedene Pfarrer, während der erste Pfarrer an den Hauptfesten die Gottesdienste hielt etc.

Die Aufgaben des Pfarramts blieben auf Gottesdienst, Kasualien, Lehre, Seelsorge / Kirchenzucht und – in geringem Maße – Verwaltung beschränkt. Freies Engagement im aufkommenden Vereinswesen kam hinzu.

Das neue Parochialmodell

Umwelt

Durch Bevölkerungswachstum, Industrialisierung und Urbanisierung wuchsen ab dem zweiten Drittel des 19. Jh. städtische Kirchengemeinden häufig auf zehntausende Menschen an. Sozialdemokratie, Katholizismus und Weltanschauungsgemeinschaften erstarkten, das Vereinswesen boomte.

Kirchenstruktur

Aus der Pfarrerschaft heraus wurde eine neue Form der Parochie entwickelt, die überschaubar sein, alle Evangelischen eines Territoriums erfassen und die Bildung einer Gemeinde als evangelischem Ortsverein ermöglichen sollte. Als »Weg zum Ziele« wird »die kirchliche Geselligkeit« angesehen.³

Galt im Personalgemeindemodell der Grundsatz »eine Stadt – eine Gemeinde« und waren in größeren Städten an der zentralen Stadtkirche oft mehrere Pfarrer tätig, so lautete das neue Strukturprinzip, die Städte in kleine Parochien aufzuteilen und jeder Parochie »ihren« Pfarrer zuzuordnen. Für die »in einem örtlich begrenzten Bezirk ... wohnenden, unter einem Pfarramt vereinigten Kirchenmitglieder«⁴ galt nun Pfarrzwang. Ausnahmen bedurften eines »Entlassscheins«. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden auch ländliche Parochien in kleinere Einheiten unterteilt.



Dieses Kirchenmodell orientierte sich am Dorf, an der Familie und an den Vereinen, die Raum für Engagement und Geselligkeit boten. Spielte sich kirchliches Leben zuvor im christlichen Haus und im Gottesdienst ab, so sollten sich jetzt – als »das Neue, das anzubahnen ist«⁵ – die Gemeindeglieder während der Woche in Gruppen und Kreisen im Gemeindehaus versammeln. Teilnahme und aktive Mitarbeit an diesen Sozialformen wurden zum Ausweis echter Kirchlichkeit. Die »Kerngemeinde« entstand.

Die Parochie veränderte sich von der kirchlichen Ortsgemeinde zum Ort der Gemeindebildung durch eine Intensivierung der persönlichen Beziehungen der Christen untereinander und mit ihrem Pfarrer. Ruhte die alte Parochie einem sozialen Zusammenhang auf, so bestand die Funktion der neuen Parochie gerade darin, einen sozialen Zusammenhang erst herzustellen – im Gemeindehaus. Deshalb sollte jede Gemeinde alles bieten und auch alles für sich haben: *einen* Pfarrer, eine Kirche, ein Gemeindehaus und später einen Kindergarten. Prinzipiell gleiche Parochien bieten unverbunden nebeneinander das gleiche Programm zum Zweck der Bildung einer »lebendigen Gemeinde«. Das neue Parochialmodell mit seinem »radikalen Gemeindeprinzip«⁶, das lange Zeit als zu teuer und personalintensiv galt, setzt sich nach dem Zweiten Weltkrieg bis ca. Anfang der 1970er Jahre vollumfänglich durch. Trotz rückläufiger Mitgliederzahlen wächst die Zahl der Parochien bis 1992.

Pfarrberuf

Jeder Pfarrer ist nun allein an seine Parochie gewiesen und qua Struktur allein-, all- und letztzuständig. Arbeitsteilung entfällt. Nichtzusammenarbeit ist Programm, strukturell festgeschrieben (Kirchenverfassung) und kulturell prägend.

Zu den kulturellen und pädagogischen Aufgaben kommen soziale und kommunikative hinzu. Erstmals rückt die persönliche Beziehung zwischen Pfarrer und Gemeindegliedern ins Zentrum pastoraler Arbeit. Um die Gemeinde zusammenzuhalten, müssen Pfarrer und Gemeindeglieder »in der innigsten Wechselwirkung stehen.«⁷ Konkret: »Der Pastor muss sich bemühen, alle einzelnen Gemeindeglieder kennen zu lernen ...«⁸ Er begleitet sie bei Taufe, Konfirmation, Eheschließung, Krankheit, Sterbefällen. Seelsorge und vor allem Kasualien (aufgrund des Bevölkerungswachstums und der höheren Inanspruchnahme) nehmen nun mehr Raum ein.⁹ »Zu den Versammlungen der Gruppen muß auch der Pastor kommen.«¹⁰ Die Organisation und Betreuung von Gruppen und Kreisen erweitern das Aufgabenspektrum signifikant. Der Pfarrer wird zum »Manager« – so Walter Bülck bereits 1927.¹¹

Zu Gottesdienst, Predigt, Kasualien, Seelsorge, Religionsunterricht, Konfirmandenarbeit, Geschäftsführung sowie Organisation und Betreuung der Aktivitäten im Gemeindehaus und Mitwirkung in kirchlichen Vereinen trat nun verstärkt Leitungsarbeit, weil die Kirchengemeinden rechtlich aus den Kommunen ausgegliedert und zu juristischen Personen mit eigenem Leitungsgremium wurden. Der Pfarrer steht »an der Spitze seiner Gemeinde.« »Er ist das Haupt«, die Presbyter sind das »Nervengeflecht, durch das der Leib, die Gemeinde, bewegt wird.«¹²

Das Differenzierungsmodell

Umwelt

Seit Ende der 1940er Jahre nahmen die Landeskirchen gesellschaftliche Veränderungen wahr: auch in ländlichen Gebieten löst sich nun die konfessionelle Homogenität auf. Wohn- und Arbeitsort treten auseinander. Bislang in Dörfern arbeitende und lebende Menschen pendeln jetzt zur Arbeit in städtische Zentren. Mobilität und Wohlstand wachsen, Freizeit entsteht, aus dem Sonntag wird das »Wochenende«. Gesellschaft und Kirchenmitgliedschaft differenzieren sich aus.

Kirchenstruktur

Die Landeskirchen kommen in den 1960er Jahren zu dem Schluss, dass ihre Strukturen nicht mehr zu den Strukturen der Gesellschaft passen. Ihr Ziel lautet, Strukturen zu schaffen, die Kommunikation mit möglichst vielen gesellschaftlichen Gruppen ermöglichen. Ihre Strategie besteht in zielgruppen- und themenspezifischem Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung durch funktionale Dienste und kirchliche Werke, um Menschen anzusprechen, die von den Parochien nicht mehr erreicht werden, und um den Kontakt mit anderen Organisationen und dem Staat zu ermöglichen. Neue Stellen (auch für andere Berufsgruppen) sollen durch zielgruppen- und themenspezifischen »Angebote« den Graben zwischen Kirche und Gesellschaft überbrücken.

Pfarrberuf

Über die bisherigen Funktionspfarrstellen in Leitung, Aus- und Fortbildung hinaus entstehen neben den Parochien Pfarrstellen mit besonderem Auftrag (am zahlreichsten in öffentlichen Schulen und Krankenhäusern). Doch auch in den Parochien soll zielgruppen- und themenspezifisch gearbeitet werden. Während die Parochie seit den 1950er Jahren einen Funktionsverlust erlitt, erlebte das Parochialpfarramt eine Funktionsexplosion. Nicht nur, dass in den 1970er Jahren die sog. Laien im Zuge der »Demokratisierung« der Kirche nun in der Gemeindeleitung mehr Mit-

wirkungsmöglichkeiten bekamen und viele Kirchenvorstände Unterausschüsse bildeten, die die Anwesenheit des Pfarrers erwarteten, auch die Gemeindeglieder nahmen zu. Denn zu den Konstruktionsprinzipien des Parochialmodells – ein Pfarrer, eine Gemeinde; jede Gemeinde macht alles – kamen die Maximen des Differenzierungsmodells hinzu: möglichst vielen »Zielgruppen« »Angebote« zu machen, um Menschen zu »erreichen« – durch eine »funktionale Gliederung der Kirchengemeinde«. Die »Angebotspalette«, so die EKD-Studie »Christsein gestalten« (1986), sollte ausgeweitet werden, mehr und mehr Gruppen und Kreise neu entstehen und die Anzahl der ehrenamtlich Mitarbeitenden wachsen – nach dem Muster »je mehr desto besser«. Die vielen Gebäude und Kindertagesstätten vermehrten die Verwaltungsarbeit, zahlreiche Gruppen und Kreise sowie parochiale und überparochiale Gremien die Anzahl der Sitzungen. Umgesetzt werden konnte dieses Kirchenkonzept, weil durch das Wirtschaftswunder die Kirchensteuer sprudelte und durch den Diensteintritt der geburtenstarken Jahrgänge die Zahl der Pfarrerinnen und Pfarrer (und anderer Mitarbeitenden) in bislang unbekanntem Höhen stieg.

2. Reflexion

Kirchenstruktur, Pfarrberuf und Umweltentwicklungen sind interdependent. Kirchliche Strukturen spiegeln bestimmte, in der Vergangenheit bewährte Modelle kirchlichen Handelns, die unter Druck geraten, wenn sich die Umwelten stark verändern. Weil sich die Umwelten immer wieder ändern, ist die Tragfähigkeit von Strukturen, Rollen und Handlungsmustern zeitlich begrenzt. Ihre Weiterentwicklung gehört zur Professionalität kirchlicher Mitarbeitender und ist getragen von dem Vertrauen, dass Christus in veränderten Kontexten je neu in seiner Kirche Gestalt gewinnen will.

Die Fortentwicklung des Pfarrberufs kann aufgrund der genannten Interdependenzen nicht unabhängig von einer Reflexion der organisationalen Situation der Landeskirchen und ihrer Umwelten sowie Überlegungen zu zukünftig sinnvollen Strukturen geschehen. Strukturen verhindern Vieles und ermöglichen Weniges – das ist ihre Leistung. Sie bestimmen in erheblichem Maße die Handlungsspielräume und Möglichkeiten, die eine Kirche und ihre Mitarbeitenden haben; deshalb sind sie für die Erfüllung des kirchlichen Auftrags von nicht zu unterschätzender Relevanz. Soll ein »Pfarrer*innenbild« realisiert werden, muss es organisational ermöglicht werden. Es geht insofern nicht nur um Rolle und Kompetenzen der Mitarbeitenden, sondern auch um die Fähigkeiten kirchlicher Or-

ganisation (ihre *capability*). Damit stellt sich die Frage nach der aktuellen Situation der Landeskirchen und nach sinnvollen Optionen ihrer organisationalen Weiterentwicklung für die nächsten zehn bis fünfzehn Jahre.

Veränderte In- und Umweltbedingungen

Sowohl das neue Parochial- als auch das Differenzierungsmodell entstanden unter Wachstumsbedingungen: mehr Mitglieder, mehr Finanzkraft, mehr haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende. Dieser Trend hat sich umgekehrt: Seit 1968 verlieren die Landeskirchen Mitglieder, bis heute rund ein Drittel. Dieser Prozess dürfte sich ab ca. 2030 nochmals beschleunigen, weil in den darauffolgenden Jahrzehnten die geburtenstarken Jahrgänge das Zeitliche segnen. Seit Anfang der 1990er Jahre sinkt trotz nomineller Zuwächse die Finanzkraft, was durch den Mitgliederrückgang wohl fortsetzen wird. Und in den 2020er Jahren wird der Ruhestandseintritt der geburtenstarken Jahrgänge, denen je nach Landeskirche etwa die Hälfte bis zwei Drittel der Pfarrerschaft angehören, die Zahl der Pfarrerrinnen und Pfarrer spürbar reduzieren.

Auch die *Umwelt* der Kirchen hat sich seit ca. 1970 nicht nur graduell, sondern qualitativ verändert. Um nur einige Punkte zu nennen:

- Seit den 1970er Jahren findet kulturelle und religiöse Differenzierung nicht mehr auf der Ebene sozialer Großverbände, sondern der Individuen statt. Versuchte das neue Parochialmodell Menschen in eine kirchliche Sozialform einzugliedern, integrieren nun Menschen Parochialgemeinden/Religion in ihr Leben – oder auch nicht.
- Aktivitäten, die auf den strategischen Entscheidungen der parochialen (Kasualien, Gemeindehäuser) und der Differenzierungsphase (zielgruppen- und themenspezifische »Angebote«) basieren, erfahren tendenziell geringere Resonanz.
- Engagementformen verändern sich vom Dauerengagement zur Projektorientierung.
- Säkulare Spezialanbieter von Komplexlösungen dringen in kirchliche Domänen vor (z.B. Bestattungsgewerbe, Anbieter von Jugendreisen).
- Die Gesellschaft wird pluraler und multireligiöser, der Anteil der Christen kleiner.
- Die wissenschaftlich-technische Dynamik beschleunigt sich, mit nicht absehbaren Folgen.

Erneuerung, nicht Optimierung

Angeht dieses paradigmatischen Wandels ihrer organisationalen Rahmenbedingungen haben Landeskirchen hinsichtlich ihrer strukturellen Gestaltung drei Möglichkei-

ten: erstens einen Rückfall in das neue Parochialmodell, zweitens einen Rückbau des Differenzierungsmodells, drittens eine Erneuerung.

Eine *Rückkehr zum neuen Parochialmodell* würde unter den zu erwartenden Bedingungen wohl nicht die Effekte zeitigen, die dieses Modell intendiert. Denn je mehr Gemeindeglieder eine Pfarrperson zu betreuen hat bzw. je größer ihr Zuständigkeitsterritorium ist, desto schwieriger wird es, persönliche Kontakte zu vielen Gemeindegliedern zu unterhalten und Gruppen und Kreise im Gemeindehaus zu bilden – der konzeptionelle Kern des Parochialmodells. Diese Option wird auch der Pluralität der Mitgliedschaftsverhältnisse nicht gerecht (Milieuverengung) und mindert die Fähigkeit der Landeskirchen, das Evangelium im zivilgesellschaftlichen Diskurs mit anderen gesellschaftlichen Organisationen zu kommunizieren – Schwächen, die in den 1960er Jahren Anlass zur Entwicklung des Differenzierungsmodells waren.

Versuche, das Differenzierungsmodell fortzuführen, wie sie seit den 1990er Jahren unternommen wurden, bedeuten konkret: Erhalt der funktionalen Differenzierung bei gleichzeitiger Ausdehnung der Arbeitsbereiche und Verdichtung der Arbeit (Gemeindepfarrer bekommen weitere Aufgaben und Gemeinden dazu, funktionale Dienste werden verkleinert und fusioniert). Diese Option führt angesichts des Rückgangs an Mitgliedern, Kaufkraft und Mitarbeitenden zur Überdehnung der Strukturen, Überlastung der Mitarbeitenden, Überforderung der finanziellen Möglichkeiten und Qualitätsminderungen. Die Gefahr eines Zusammenbruchs von Personen und Organisationen ist real.

Differenzierungs- und erst recht Parochialmodell sind für vergleichsweise stabile Kontexte gemacht. Zur Bewältigung des Ausmaßes an Dynamik und Komplexität, das die Landeskirchen zukünftig konfrontieren wird – und dies unter Ressourcenrückgängen –, verfügen sie über eine zu geringe Eigenkomplexität und Selbstgestaltungskraft.¹³ Deshalb ist es mit einer Optimierung bestehender Handlungsmuster aus der parochialen und der Differenzierungsphase nicht getan. Es bedarf einer Erneuerung im Sinne einer Weiterentwicklung kirchengestaltender Maximen.

Für den Pfarrerberuf bedeutet dies: angesichts des paradigmatischen Wandels wird eine Organisation des Pfarrdienstes gebraucht, die Raum gibt für Experimente, Neuaufbrüche und kirchliche Arbeits- und Sozialformen jenseits bisheriger Handlungsmuster. Es kann nicht um die Frage gehen »Wie bewältigen wir die gleiche Arbeit mit weniger Personal?«, sondern: »Wie können wir anders arbeiten und handeln, um Kirche neu zu gestalten?«

3. Konzeption

Das Integralmodell

Folgt den bisherigen Strukturen der Landeskirchen dem Ziel der Intensivierung von Kommunikation durch den Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung (durch zielgruppen- und themenspezifische »Angebote« und sie ermöglichende »Stellen«), so könnten künftig die *Prinzipien der Integration und Assoziation* hilfreich sein.

Als Leitvorstellung bietet sich ein Netzwerkmodell an, das durch Integration der differenzierten Strukturen entwickelt werden kann. Ständen bislang Parochien (unverbunden) neben anderen Parochien und die Parochien insgesamt (unverbunden) neben Diensten, Werken und Einrichtungen, so wäre jetzt ein Netzwerk der Kommunikation und Praxis des Evangeliums zu knüpfen, in dem Parochien und Dienste sich wechselseitig stärken, ergänzen und durch Kooperation Neues ermöglichen. Die Entwicklung geht *von der Versäulung zur Vernetzung* (Integration durch Strukturen: Vernetzung).

Statt unverbunden nebeneinanderher zielgruppenspezifische »Angebote« zu entwickeln, führen gemeinsam entwickelte *auftrags- und lebensweltorientierte Konzepte* weiter (Integration durch Aktivitäten: Programme und Konzepte).

Gab es bisher eine Kultur des Nebeneinanderher und der Abgrenzung, wäre zukünftig *konzeptgesteuerte Zusammenarbeit* hilfreich, wenn weiterhin differenzierte kirchliche Arbeit möglich sein soll (Integration durch Verhalten: Kooperation).

Vom Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung als Leitidee sollten die Landeskirchen zur Leitidee des *Aufbaus von Handlungs- und Selbstgestaltungsfähigkeit* voranschreiten, um in komplexen und dynamischen Kontexten mit lebenswelt- und auftragsorientierten Strategien und Konzepten *im Sinne ihrer Bestimmung, Zeichen des Reiches Gottes zu sein*, agieren zu können.

Welche Struktur des Gemeindepfarrdienstes kann auftrags- und lebensweltorientierte Konzepte in regionaler Vernetzung ermöglichen? In vielen Landeskirchen werden neue Modelle zur Organisation des Gemeindepfarrdienstes erprobt, manche kommen aus der Pfarrerrinnen- und Mitarbeiterschaft selbst, wie das m.W. weitreichendste Beispiel: der Kirchenkreis Wittstock-Ruppiner EKBO.¹⁴

Pfarrer Dr. Steffen Schramm, Leiter des Instituts für kirchliche Fortbildung der Evang. Kirche der Pfalz; Veröffentlichungshinweise und Artikel zum Download unter www.institut-kirchliche-fortbildung.de > die Publikationen > Bücher und Artikel.



Das Beispiel Wittstock-Ruppin

Struktur

Parochien schlossen sich zu *Gesamtkirchengemeinden* zusammen, die leistungsstärker als einzelne Gemeinden sind, z.B. bei Verhandlungen gegenüber Dritten oder durch Bündelung finanzieller Mittel und besseres Know-How in Verwaltungs- und Leitungsfragen. Die Gesamtkirchengemeinde, an die die Parochien ihren Körperschaftsstatus abgegeben haben, wird von einem Gremium geleitet, in dem alle Parochien unabhängig von ihrer Größe mit Sitz und (gleicher) Stimme vertreten sind.

In den *Parochien* nehmen Ehrenamtliche größere Verantwortung wahr. Der Ortskirchenrat tagt in der Regel ohne Pfarrer*innen, die dem Leitungsgremium der Gesamtkirchengemeinde angehören. Als sehr wichtig erweisen sich zentrale, gut ausgestattete *Pfarrbüros*. 2017 stellten zwei Gesamtkirchengemeinden zusätzlich einen *Geschäftsführer* ein.

Pfarrberuf

Der Dienstesatz der Pfarrer*innen wurde durch die Unterscheidung von orts- und aufgabenbezogenem Dienst weiterentwickelt. Zum *ortsbezogenen Dienst* gehören Gottesdienste, Kasualien, Seelsorge, Verwaltung – nicht aber Jugendarbeit, Konfirmandenarbeit, Kirchenmusik etc. Diese *aufgabenorientierten Dienste* werden nicht mehr wie bisher von jedem Pfarrer wahrgenommen, sondern nur noch von wenigen, die dafür einen besonderen Auftrag und Zeitanteil haben. Es gibt Pfarrerinnen, die zu 60% im ortsbezogenen Dienst arbeiten, also für eine oder mehrere Parochien zuständig sind, und zu 40% im aufgabenorientierten Dienst, z.B. der Konfirmandenarbeit, die sie im Team für ein großes Gebiet durchführen. Auch im ortsbezogenen Dienst sind Pfarrer*innen nicht mehr alleine. In jeder Gesamtkirchengemeinde arbeiten zwei oder mehr Pfarrer*innen.¹⁵

Für eine solche Art des *Personaleinsatzes* braucht der Kirchenkreis andere Planungsmöglichkeiten. Eine Zuweisung der Mitarbeitenden an den Kirchenkreis statt an die Einzelparochie gehört zu den rechtlich-strukturellen Voraussetzungen.

Es liegt auf der Hand, dass der dienstliche Einsatz damit zum Gegenstand von Gesprächen und Verhandlungen wird, ein neues Verhältnis von »Zeit und Pfardienst« nötig macht und die Rolle des Superintendenten verändert. Personalplanung, -einsatz und -entwicklung nehmen nun deutlich mehr Raum ein (dazu wurde ein Gremium gebildet).

Das System ist flexibel, sowohl für Pfarrer*innen, die nun berufsbiographische Schwerpunkte bilden und diese auch wechseln können, als auch für den Kirchenkreis, der Perso-

naleinsatz und Konzepte miteinander vermitteln kann. In Wittstock hat man eine Pfarrerin mit ganzer Stelle mit einem diakonischen Projekt in einem sozialen Brennpunkt beauftragt, das weit ausstrahlt. Zwei Mitarbeitende arbeiten in einem pädagogischen Dienst, der die Gemeinden unterstützt. Und ein Kollege kümmert sich mit halber Stelle um die Finanzierung des kirchenmusikalischen Schwerpunkts. Alle anderen arbeiten in einer Mischung aus orts- und aufgabenbezogenem Dienst. Die Zusammenarbeit ist dynamisch, die Zufriedenheit auffallend hoch.

Ein solches Modell ist mit *Identitäts- und Rollenveränderungen* verbunden: Kann ich z.B. Konfirmand*innen aus »meiner« Gemeinde von anderen konfirmieren lassen? Kann ich andere auf »meiner« Kanzel häufiger predigen lassen? Welche Auswirkungen fürchte ich, welche begrüße ich, wenn ich als Gemeindepfarrer*in keine Geschäftsführung mehr habe, kein Einzelkämpfer mehr bin etc. pp. Wie steht es um meinen Willen und meine Fähigkeit zu multiprofessioneller Zusammenarbeit? Bin ich bereit zur Aufteilung von Aufgaben, zu verbindlichen Absprachen und deren Einhaltung?

Es ist weder ratsam noch möglich, ein Modell wie das Wittstocker einfach zu imitieren. Es kann aber die eigene Entwicklungsarbeit vor Ort inspirieren, die vielleicht noch andere und womöglich leistungsfähigere Strukturen hervorbringt. Dass die Reformen in Wittstock konfliktvoll waren, beeinträchtigt bis heute ihre Wahrnehmung – zu Unrecht. Denn es ist nicht primär die in Wittstock gelebte und sich weiter verändernde Praxis, es sind die weiterentwickelten Konstruktionsprinzipien von Kirchenstruktur und Pfardienst und die damit verbundenen Möglichkeiten, die das Wittstocker Modell so interessant machen.

Was ermöglicht diese weiterentwickelte Architektur?

Sie bewahrt erstens vertraute und bewährte parochiale Muster. Gemeindeglieder wissen weiterhin, wer ihr Pfarrer/ihre Pfarrerin ist, Kirche bleibt vor Ort. Zweitens entlastet sie Pfarrerinnen und Pfarrer und erhöht die Berufszufriedenheit, unter anderem indem sie aus der Vereinzelung herausführt und gute Bedingungen für Zusammenarbeit schafft. Sie ermöglicht drittens größere Flexibilität bei Stellenzuschneiden und -umfang und kann so einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie leisten. Viertens bietet die Teilfunktionalisierung die Möglichkeit fachlicher Vertiefung. War in der Differenzierungsphase Spezialisierung nur außerhalb des Gemeindepfarramts möglich (vor allem in Schule, Krankenhaus, Spezialseelsorge oder auf Leitungsstellen), so ermöglicht dieses Modell sie qua-

aufgabenorientiertem (Teil-)Dienstauftrag auch in der Gemeinde. Durch Wechsel des aufgabenorientierten Schwerpunkts werden »horizontale Karrieren« möglich. Die Anzahl der Mitarbeitenden mit vertieften, aus Schwerpunktbildungen entstandenen Kompetenzen steigt. Fünftens ist in der Spätphase des Differenzierungsmodells bei vielen Pfarrpersonen bereits mehr Wissen und Können vorhanden als zur Wirkung kommen kann. Die Unterscheidung von orts- und aufgabenbezogenem Dienst versetzt in die Lage, Kompetenzen und Begabungen stärker zur Geltung kommen zu lassen. Sich einer klar beschriebenen Aufgabe mit definiertem Zeitbudget widmen zu können, dürfte sechstens auch der Qualität der Arbeit zu Gute kommen, und erlaubt siebentens unterschiedliche Ausprägungen von Pfarrrolle und Pfarrbild. Last not least: Die Unterscheidung von orts- und aufgabenorientiertem Dienst hat ihre besondere ekklesiologische Relevanz darin, dass sie gute Voraussetzungen schafft, auf besondere Chancen und Nöte (vgl. Röm. 12,13) vor Ort einzugehen, indem Zeit, Kraft und Kompetenzen gezielt und gebündelt im Sinne des Auftrags von Kirche eingesetzt werden können.

Von der Verwaltung zur Gestaltung

Weil in einem so strukturierten Pfardienst nicht mehr alle alles machen und unter den zukünftigen Bedingungen auch generell nicht mehr alles gemacht werden kann (für möglichst viele und immer mehr Zielgruppen und Themen, wie es das Differenzierungsmodell versuchte), muss überlegt werden, was eigentlich gemacht werden soll. Wohin soll es gehen? Was machen wir wie für wen (und mit wem) – und was machen wir nicht mehr? Wie positionieren wir uns?

Dazu hilft es, einmal hinzuschauen: Wer lebt hier? Und zu fragen: Was für eine Kirche wird hier gebraucht? Was wollt ihr von eurer Kirche, das sie euch tun soll – mit euch zusammen? Eine Antwort darauf, wohin konkret es gehen soll, steht in Zusammenhang mit einer anderen Frage: Was sollen wir? Wie verstehen wir hier in Ort, Region, Kirchenkreis das Evangelium, unseren Auftrag und unsere konkrete Aufgabe? Wie kommen wir unserer Bestimmung, Zeichen des Reiches Gottes zu sein, im näheren und weiteren Umkreis am besten nach?¹⁶

Entwickelt sich die Kirchenstruktur *von der Versäulung zur Vernetzung* und verändert sich der Beruf des Gemeindepfarrers/der Gemeindepfarrerin *von amorpher Allzuständigkeit zu verbindlicher Aufgabenverantwortung*, dann wird auch eine weitere Aufgabe erneuert: Leitung entwickelt sich *von der Verwaltung zur Gestaltung*, indem sie die drei Leitfragen be-

Theorie und Praxis

antwortet: Wer sind wir? Was sollen/wollen wir? Wohin soll es gehen?

Je dynamischer die Kontexte und je notwendiger neue Gestalten kirchlichen Lebens, desto wichtiger dürfte die Mitarbeit an der so verstandenen, theologisch orientierten Leitungsfunktion für den Pfarrberuf – und die Gemeinden – werden. Darauf weisen auch Untersuchungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD hin: »Auf einen Begriff gebracht: Diese »erfolgreichen« Gemeinden wollen etwas und das scheint entscheidend zu sein.«¹⁷ Veränderungsverlockung und Gestaltungslust könnten den Pfarrberuf in Zukunft unter anderem auszeichnen – sofern sie organisational ermöglicht werden.

Anmerkungen:

- 1 Rita Schaab hat sich diesen Artikel für ihre Arbeit mit einem Pfarrkonvent gewünscht, ihr sei er auch gewidmet. Die Skizze basiert auf: Steffen Schramm, Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin 2015.
- 2 Die Fokussierung auf den Zusammenhang von Umwelt, Kirchenstruktur und Pfarrberuf stellt eine Engführung dar, die wichtige Aspekte ausblendet. Strukturveränderungen sind unumgänglich, reichen aber nicht aus, um die Kirche der Zukunft zu bauen. Weitere Aspekte a.a.O. (Anm. 1) und in: Steffen Schramm/Lothar Hoffmann, Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte, Stuttgart 2017.
- 3 Sulze, Emil, Die evangelische Gemeinde, Gotha 1891, 108.
- 4 Kirchenverfassung der Hannoverschen Landeskirche § 23 (1) aus dem Jahr 1999.
- 5 Sulze, Die evangelische Gemeinde (wie Anm. 3), 108.
- 6 Das »radikale Gemeindeprinzip« besteht darin, die Sprengel konsequent in Bezirke einzuteilen, »so daß ein jeglicher Geistlicher nicht nur seine abgegrenzte Gemeinde, sondern auch jede Bezirksgemeinde ihren Gottesdienst, ihre Kultusstätte, Kirchenvertretung etc. für sich hat, also so viele Gemeinden wie Pfarrer ganz selbständig und unabhängig nebeneinander bestehen.« »Jeder Pfarrer bildet hier mit seiner Gemeinde ein selbständiges und abgeschlossenes Ganzes, etwa wie eine Dorf- oder eine Kleinstadtgemeinde.« Zitat: Grünberg, Paul, Die evangelische Kirche, ihre Organisation und ihre Arbeit in der Großstadt (Praktisch-Theologische Handbibliothek, hg. v. Friedrich Njebergall, 14. Bd.), Göttingen 1910, 46.
- 7 Sulze, Die evangelische Gemeinde, 87.
- 8 Ebd., 127.
- 9 Die Inanspruchnahme von Kasualien wuchs seit Beginn des 19. Jh. im Zuge des gesellschaftlichen Wandels und wurde gezielt gefördert, z.B. durch Wegfall der Stolgebühren. Zu den beachtlichen Steigerungen vgl. Hölscher, Lucian, (Hg.), Datenatlas zur religiösen Geographie im protestantischen Deutschland von der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum 2. Weltkrieg, 4 Bde., Berlin/New York 2001.
- 10 Sulze, Die Evangelische Gemeinde (wie Anm. 3), 110.
- 11 Darauf weist Uta Pohl-Patalong an verschiedenen Orten hin.
- 12 Sulze, Die Evangelische Gemeinde (wie Anm. 3), 53.
- 13 Zu weiteren Stärken und Schwächen von Parochial- und Differenzierungsmodell vgl. Schramm, Kirche als Organisation gestalten (wie Anm. 1), 212-214 und 351-355.
- 14 Den haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden aus dem Kirchenkreis Wittstock-Ruppin – sowohl aus den Gebieten, die die Reform mitgemacht haben als auch aus solchen, die weiterhin nach altem Muster organisiert sind – und insbesondere Herrn Superintendenten Matthias Puppe sei herzlich gedankt für die Möglichkeit zweier mehrtägiger, intensiver Besuche von Pfälzer Pfarrer*innen, Dekan*innen, Landessynodalen, Bezirkskirchenräten, Verwaltungsmitarbeitenden und einer Juristin im Rahmen von Fortbildungsmaßnahmen.
- 15 Die Unterscheidung von orts- und aufgabenorientiertem Dienst ist seit 17.11.2012 in die Grundordnung der EKBO aufgenommen. Die Synode der Evang. Kirche der Pfalz hat am 23.5.2018 ein »Gesetz zur Erprobung neuer Struktur- und Arbeitsformen« beschlossen, das in seinen Erläuterungen darauf hinweist, möglich sei auch die Unterscheidung von orts- und aufgabenbezogenem Dienst »analog zum Reformprozess in Wittstock-Ruppin«.
- 16 Zur Entwicklung auftrags- und lebensweltorientierter integrierter Konzepte vgl. Schramm/Hoffmann, Gemeinde geht weiter, 83ff (wie Anm. 2).
- 17 Wegner, Gerhard, Neue kirchliche Sozialformen und religiöse Entrepreneure. Eine Skizze, in: Moldenhauer, Christiane/Monsees, Jens (Hg.), Die Zukunft der Kirche in Europa, Neukirchen-Vluyn 2016, 62-77, Zitat: 69. Vgl. auch Rebenstorf, Hilke/Ahrens, Petra Angela/Wegner, Gerhard, Potentiale vor Ort. Erstes Kirchengemeindebarometer, Leipzig 2015, 167ff.