

Lars Charbonnier | Antje Pech |
Franziska Woellert (Hrsg.)

Familienorientierung stärken

Evangelische Arbeitgeber
zwischen Innovation und Tradition



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT
Leipzig

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten
sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2022 by Evangelische Verlagsanstalt GmbH · Leipzig
Printed in Germany

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde auf alterungsbeständigem Papier gedruckt.

Cover: Mario Moths, Marl
Satz: Steffi Glauche, Leipzig
Druck und Binden: Hubert & Co., Göttingen

ISBN 978-3-374- 07104-3 // eISBN (PDF) 978-3-374- 07105-0
www.eva-leipzig.de

Dr. Steffen Schramm

Engagierte für die Gestaltung der Leibes Christi

Eine kybernetische Perspektive auf das Personal des
nächsten landeskirchlichen Organisationsmodells

Mitarbeitende wissen, was es bedeutet, wenn Stellen nicht mehr besetzt werden können: Das aktuelle Kirchenmodell gerät an seine Grenzen – und auch sie selbst. Landeskirchliche Organisation erlebt eine Transformation. Nach 200 Jahren Wachstum sinken die Mitgliederzahlen seit 1968, die Kaufkraft seit spätestens 1992/93. In den 2020er Jahren treten die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand. Die Pfarrer:innen-schaft wird schrumpfen, und auch für nicht-theologische Stellen ist der Arbeitsmarkt ungünstig.

Kontext, Kirchenmodell und Personalbestand korrelieren. Wenn das bisherige Kirchenmodell erneuert werden muss, wie sieht ein Folgemodell aus? Und welches Personal mit welchen Qualifikationen wird dann gebraucht?

Die Transformation werden freilich nicht nur diejenigen bewältigen müssen, die in den nächsten zehn bis 15 Jahren eingestellt und ausgebildet werden, sondern vor allem die bereits jetzt in den Landeskirchen Beschäftigten, die noch zehn bis 35 Dienstjahre vor sich haben. Sie stehen vor der Aufgabe, für die neue kirchliche Situation und für veränderte Kontexte neue Denkweisen, Praktiken und Haltungen zu entwickeln. Geprägt sind sie jedoch von zwei rechtlich, strukturell und kulturell äußerst präsenten landeskirchlichen Organisationsmodellen, die Antworten auf frühere Herausforderungen unter anderen kirchlichen und gesellschaftlichen Bedingungen sind.¹

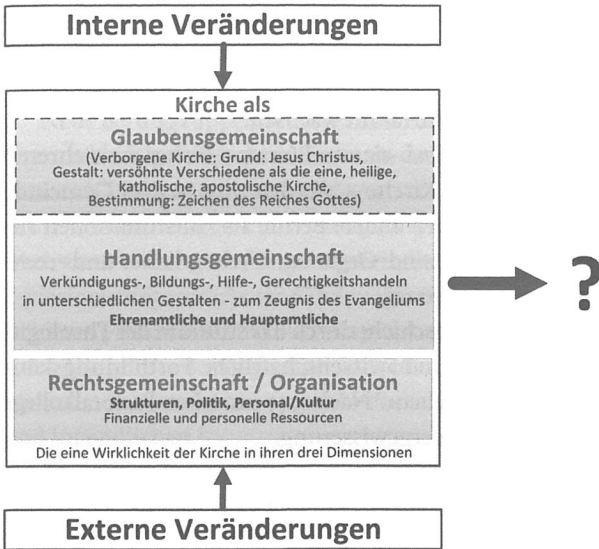


Abbildung 1: Landeskirchen unter Veränderungsdruck – dargestellt anhand eines dreifachen Kirchenbegriffs

Quelle: eigene Darstellung.

1. Analyse

Neues Parochialmodell (1890er – 1970er Jahre)

Umwelt- und Kirchenmodell: Urbanisierung und Mitgliederwachstum führen zu einer neuen Organisations-Leitidee: Galt vorher »eine Stadt – eine Gemeinde«, gibt es nun »Bezirke«, von denen jeder alles haben und bieten soll: Pfarrer, Presbyterium,

¹ Die Entwicklung wird hier extrem verkürzt skizziert (Schramm 2015: 139–396; 486–721). Für östliche Landeskirchen vgl. Kasparick/Keßler 2019.

Kirche, Gemeindehaus, viele »Gemeindeveranstaltungen« – ein kostenintensives Modell, das sich erst Mitte der 1950er Jahre voll durchsetzt (auch auf dem Land), als Mitgliederzahlen und Finanzhaushalte rasant wachsen.

Personalbestand und -einsatz: Pfarrer – bisher zu mehreren an einer zentralen Kirche –, werden nun in ihrer Gemeinde Einzelkämpfer, denen andere Berufe als Hilfsfunktionen zu- und untergeordnet sind: Organist, Kirchendiener und -rechner, Gemeindegewerter.

Qualifizierung geschieht durch das Studium der Theologie, Predigerseminare und »wissenschaftliche Fortbildungskonferenzen der Geistlichen«.² Nach 1945 entstehen Pastorkollegs zur theologischen Vergewisserung.

Differenzierungsmodell (1960er Jahre – heute)

Umwelt- und Kirchenmodell: Um die in den 1950er Jahren wahrgenommene Kluft zwischen den parochialen Strukturen der Kirchen und den funktionalen Strukturen der Gesellschaft zu überbrücken, bauen die Landeskirchen die gesellschaftliche Differenzierung binnenkirchlich nach, gemäß dem Additionsprinzip »neue Zielgruppe / neues Thema – neue Stelle«.

Ziel ist eine multilaterale »Präsenz« zur Intensivierung der »Kommunikation des Evangeliums«, indem »Angebote« für »alle« Mitglieder in nach äußeren Merkmalen definierten »Zielgruppen« entwickelt werden.

Personalausstattung und -einsatz: Exponentiell steigende Kirchensteuereinnahmen, subsidiäre Finanzierungsquellen und der Diensteintritt der geburtenstarken Jahrgänge ermöglichen eine historisch singuläre Ausweitung kirchlicher Handlungs-

² So in der Evangelischen Kirche der Pfalz 1897 (Bergmann 1949–1956: 634).

felder. Mit der Differenzierung der Strukturen geht die Professionalisierung der Mitarbeitenden für spezialisierte Berufsrollen einher.

Neue Berufsgruppen verändern Personalbestand und -gefüge nachhaltig: neben Jurist:innen in der Kirchenverwaltung nun auch Diplom- und Sozialpädagog:innen, Sozialarbeiter:innen, Gemeindediakon:innen, Religionspädagoge:innen in Erwachsenenbildung und Jugendarbeit, Erzieher:innen in den explosionsartig vermehrten Kindertagesstätten, Verwaltungsfachleute (Aschenbrenner/Buttler 1970; Aschenbrenner/Foitzik 1981). Die größte Berufsgruppe sind jetzt Erzieher:innen, den höchsten Personalstand verzeichnet die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen.³

Zentralbehörden wachsen von 1950 bis 1990 personell um circa das Zehnfache. Zusätzlich entstehen regionale Verwaltungen.⁴

Auch der Pfarrberuf differenziert sich aus: Funktionale Spezialisten treten neben parochiale Einzelkämpfer, zahlenmäßig am stärksten in Krankenhaus und Schule⁵, aber auch in den zielgruppen- und themenspezifischen Diensten auf Kirchenbezirks- und Landeskirchenebene (Spiegel 1971; Bastian 1970).

Obwohl die Mitgliedschaft seit 1968 schrumpft, wächst der Personalbestand.⁶ Die Anzahl der Pfarrer:innen steigt von

³ 9.000 Kitas, Ausweitung des Religionsunterrichts qua Bildungsreform, Aufbau von Jugendzentralen, Landesjugend-, Schüler-, Kindergottesdienstpfarrämtern, Schulämtern, Pädagogischen Instituten, Religionspädagogischen Zentren.

⁴ Zu den Folgen subsidiärer Kirchenfinanzierung vgl. Schramm 2015: 389 ff.

⁵ In der Evangelischen Kirche der Pfalz waren im Jahr 2000 circa 15 Prozent des Pfarrpersonals an staatlichen Schulen und circa 5 Prozent im Krankenhaus tätig.

⁶ Die EKvW verliert zwischen 1970 und 1997 circa 20 Prozent ihrer Mitglieder,

16.000 in 1910 auf 24.900 in 1997, und auch relativ zu den Kirchenmitgliedern (1968 auf 100.000 Mitglieder 47 Pfarrer:innen, 2000 circa 90). Nur dies ermöglicht eine immer kleinteiligere parochiale und funktionale Struktur.

Zum 1. Januar 2018 beschäftigten die Landeskirchen circa 238.000 Menschen, davon 20.673 Pfarrer:innen im aktiven Dienst. In den 1950er Jahren noch die größte Mitarbeitenden-gruppe, liegt ihr Anteil nun bei circa 9 Prozent. Ehrenamtlich engagieren sich circa 1,1 Millionen Menschen (EKD 2021: 18 f.).⁷

Umgang mit Personal: Durch die geburtenstarken Jahrgänge bestand Personalarbeit vor allem in Personalauswahl (»Pfarrerschwemme«) und Personaleinsatz (Klessmann 2012: 135).⁸

Qualifizierung: Das Theologiestudium bleibt an Texthermeneutik und Wortverkündigung orientiert. In den 1970er Jahren entstehen fachlich differenzierte Fortbildungseinrichtungen (u. a. Religionspädagogik, Gottesdienst, Seelsorge), in kleineren Landeskirchen auch solche, die die Bereiche bündeln. Sie ermöglichen in praktischer Absicht die Rezeption und theologische Reflexion humanwissenschaftlicher (Pädagogik, Psychologie, Soziologie) und theologischer Erkenntnisse. Bei pädagogischen Mitarbeitenden wird theologische Qualifikation erwartet und gefördert. Für funktionalen Einsatz werden teilweise Zusatzqualifikationen verlangt (KSA-Kurse für Kran-

die Zahl der Beschäftigten steigt im gleichen Zeitraum um circa 90 Prozent. Die EKHN hatte 1975 circa 9.900 Mitarbeitende, im Jahr 1997 19.500 (davon 45 Prozent teilzeitbeschäftigt) (Schramm 2015: 307 ff).

⁷ Die dort genannten Zahlen unterscheiden nur Theolog:innen und »andere Beschäftigte«.

⁸ »Eine gezielte Personalentwicklung und -planung hat es jedoch in den Landeskirchen in Deutschland bisher nicht gegeben.« – Das ändert sich seit 2010 in ersten Ansätzen durch das Aufkommen von Personalberatungen in der EKHN, in Hannover, Westfalen, der Pfalz.

kenhausseelsorger:innen, religionspädagogische Nachqualifizierung beim Übergang von der Gemeinde in den Schuldienst etc.).

Steuerung: entsprechend einer (fach-)kompetenzorientierten Qualifizierung erfolgt Steuerung – außer über Recht und Geld – über Berufsrollen: Mitarbeitenden mit Spezialkompetenzen werden zielgruppen- und themenorientierte Aufgaben zugewiesen, die sie als Einzelne aus ihrer Berufsrolle mit der jeweiligen Situation vermitteln sollen.⁹ Dabei sind Personen Programme. Steuerung über Berufsrollen setzt relativ statische Verhältnisse voraus. Verändert sich die Situation, werden Anpassungen primär dem Einzelnen und seiner Berufsrollenentwicklung zugewiesen. Fortbildung wird dementsprechend als individuelle Angelegenheit behandelt.

Das Differenzierungsmodell erreicht in den 1980er und 1990er Jahren seinen Zenit. Sparnotwendigkeiten führen Mitte der 1990er Jahre zur Bündelung funktionaler Arbeit in »Handlungsfeldern« oder »Häusern kirchlicher Dienste«, später zur Zusammenlegung von Gemeinden und Dekanaten.

2. Reflexion

Die gesellschaftliche Ausdifferenzierung geht weiter, ihr kirchlicher Nachbau gemäß Additionsprinzip ist aufgrund schwindender personeller und finanzieller Ressourcen zukünftig

⁹ In der Kirchenreform der 1960er Jahre wird die Forderung nach spezialisierten Mitarbeitenden laut (Aschenbrenner/Buttler 1970). 2014 belegt eine empirische Studie, dass sich Diakon:innen als Spezialisten für Zielgruppen und Themen verstehen, nun langsam ergänzt durch Spezialisierung auf Sozialräume (Schendel 2019).

nicht mehr möglich. In den veränderten Kontexten der 2020er Jahre treten zudem die Schwächen des in den 1960er Jahren konstruierten Differenzierungsmodells hervor:

Strukturen und Prozesse: Die Professionalisierung des Hilfe-, Bildungs-, Gerechtigkeitshandelns entkoppelt das wirkende vom darstellenden Handeln und reduziert Parochien zur »Kirche des Wortes«. In der Corona-Krise zum Beispiel beschränkt sich Innovation weitgehend auf – nun digitale – Gottesdienste. Die Distanz zum Leben der Menschen wird sichtbar.

Handeln: a) Die Fixierung auf Kirchenmitglieder¹⁰ und (Ziel-)Gruppen, die Gleiche vereinen, führt zu abgeschlossenen Sozialformen. Mit der Binnenfixierung geht eine Wahrnehmungsschwäche für Sozialräume einher. b) »Angebote« für »Zielgruppen« – Kernstrategie des Differenzierungsmodells – verlieren an Resonanz. Kirchliche Sozialformen des Differenzierungsmodells werden irrelevant für das – veränderte – Leben der Menschen. Als Organisationen sind die Landeskirchen gewachsen, als Glaubens- und Handlungsgemeinschaften erodiert. Auch digitale »soziale Medien« signalisieren, dass andere Vergemeinschaftungs- und Handlungsformen gebraucht werden.

Mitarbeitende: a) Die Professionalisierung kirchlicher Arbeit führte zu einem Wegfall von Engagementmöglichkeiten für Ehrenamtliche. b) Für Mitarbeitende bedeutet Professionalisierung doppelte soziale Verankerung, einerseits in den Kirchen, andererseits in ihrer Profession, in Fach- und Berufsverbänden (Steck 2000: 427). Desintegrative Folgen zeigen sich seit den späten 1970er Jahren: »Vielen Mitarbeitern, die für ihr Arbeitsfeld fachlich ausgebildet sind, fällt es schwer, die übergreifende gemeinsame Aufgabe zu sehen und ihren Auftrag

¹⁰ Vgl. die KMUs seit 1974 als Reaktion auf Kirchenaustritte seit 1968. Vgl. auch die Interpretation der Freiburger Projektion nach dem gleichen Muster.

aus dem Evangelium zu begründen und auf die Gemeinde zu beziehen« (EKD 1982).

Qualifizierung: Wachsender Problemdruck führt bei einer Steuerung über Berufsrollen zu immer größeren Kompetenzanforderungen (»eierlegende Wollmilchsau«). Hohe Kompetenzen für Gottesdienst, Jugendarbeit und Ähnliches bleiben wichtig. Doch der Relevanzverlust von Glaube und Kirche wird nicht kleiner, wenn Predigten, Unterricht oder Verwaltungshandeln graduell besser und »Angebote« »profilierter« werden. Fach- und zielgruppenspezifische Kompetenzorientierung stößt an Grenzen.

Leitung: a) Funktional-differenzierte Leitung führt bei fehlenden Integralfunktionen zu Abteilungsdenken und struktureller Versäulung. Die Steuerungsfähigkeit ist niedrig, das System erstarrt. b) Weil die Herausforderungen komplex sind und einfache Lösungen nicht mehr greifen, ist Steuerung über Berufsrollen nicht mehr möglich. Komplexe Lösungen brauchen die Zusammenarbeit der Berufsgruppen in multiprofessionellen Crews (Schendel 2020).

3. Konzept: Ein Integralmodell landeskirchlicher Organisation für eine Kirche mit den Menschen (seit den 2000er Jahren im Entstehen)

An welchen Leitlinien sollte sich das nächste Modell kirchlicher Organisation orientieren?

Kirchenmodell

Die Verarbeitung von Komplexität und Dynamik erfolgt nicht mehr durch Struktur – den Nachbau gesellschaftlicher Diffe-

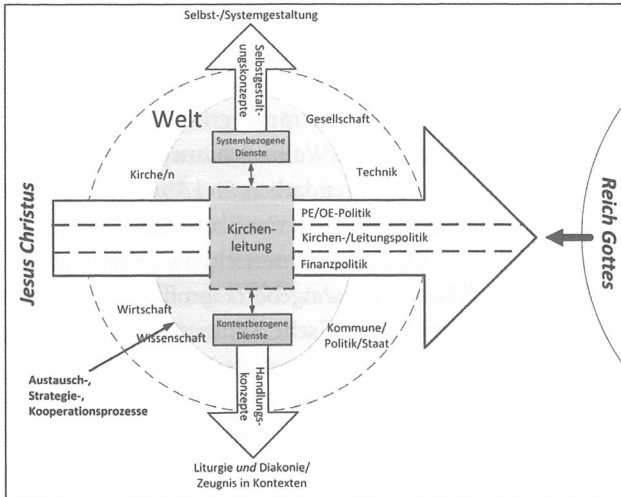


Abbildung 2: System- und kontextbezogene Dienste auf landeskirchlicher Ebene

Quelle: eigene Darstellung.

renzierung –, sondern durch **Sinn**, der sich in auftrags- und lebensweltorientierten Handlungskonzepten konkretisiert. Kirchenbild, Sinn- und Wertfragen rücken in den Mittelpunkt, zur Selbstvergewisserung und als Kriterium für Handlungsoptionen.

Der Umgang mit gesellschaftlicher Differenzierung erfolgt durch den Aufbau von **Selbstgestaltungsfähigkeit** im Sinne des kirchlichen Auftrags.

Die Interaktionsmuster mit den jeweiligen Kontexten ändern sich. Statt an »Zielgruppen« orientieren sich parochiale und funktionale Dienste am Sozialraum und den Menschen, die in »Gott-Perspektive« (Ritschl 2008: 5-17; 7) wahrgenommen werden. Gedacht wird nicht mehr von der kirchlichen Orga-

nisation und der eigenen Profession und Fachlichkeit her – welche »Angebote« müssen wir wie »profilieren«, damit wir Menschen »erreichen« und sie »bei uns« »mitmachen«? –, sondern von den Menschen her: Was willst du, dass ich dir tun soll (Lk 18,41)? Welche Kirche wird hier gebraucht? Statt »Angeboten« parochialer und funktionaler Einzelkämpfer entwickeln multiprofessionelle Crews im Dialog mit den Menschen eine kirchliche Arbeit, die für den Alltag und die Personen Bedeutung hat und Sinn stiftet – im Sinne eines Glaubens, der in Liebe tätig wird (Gal 5,6).

Wenn sich »Nöte« (Röm 12,2) zeigen, zum Beispiel die Vereinsamung allein lebender älterer Menschen, und wenn daraufhin Parochien, gemeindepädagogische Dienste, Altenheime, Sozialstationen, Spezialsseelsorger:innen, Ehrenamtliche, auch Konfirmanden- und Jugendgruppen im Gespräch mit den Menschen herausfinden, was diese an Leib und Seele brauchen, und dazu aus gottesdienstlichen und spirituellen, aus seelsorgerlichen, pflegerischen, praktisch-unterstützenden und administrativen Elementen ein integriertes Konzept knüpfen, dann ist das etwas anderes als ein »profiliertes« »Angebot« für die »Zielgruppe« »Senior:innen«, die »bei uns« »mitmachen« sollen. Nicht mehr »Handlungsfelder« oder »Zielgruppen«, sondern Weltwahrnehmung vom Evangelium her orientiert kirchliches Handeln und strukturiert kirchliche Organisation. Eine normative Umorientierung findet statt: Es geht um Leben und Lebendigkeit der Menschen, nicht der Parochien und Dienste.

Liturgie und Diakonie sowie parochiale und funktionale Dienste gehören zusammen und sind aufeinander bezogen – und nicht mehr durch Professionalisierung von »Handlungsfeldern« in spezialisierten Einrichtungen entkoppelt. Doppelstrukturen und operative Verinselung der Aktivitäten werden

überwunden durch Übergänge und Kooperation zwischen den Einheiten selbst – in einer Struktur, die systembezogen-selbstgestaltende und kontextbezogen-handlungsorientierte Dienste unterscheidet und verbindet (siehe Abbildung 2). Das Differenzierungsmodell fokussiert Strukturen, das Integralmodell Prozesse der Zusammenarbeit nach klaren Regeln.¹¹

Personalausstattung und -gefüge werden sich in den 2020er Jahren verändern:

- Pfarrstellen werden mit anderen Berufsgruppen besetzt, zum Beispiel Medienprofis.
- Digitalisierung führt zu hybriden Gemeinden, neuen Berufsbildern (»Pfarrer:in für digitale Verkündigung«) und zur Einstellung neuer Berufsgruppen: IT-Experten, Medien- und Kommunikationswissenschaftler:innen, Kameraleute etc.
- Neue ökonomische Herausforderungen führen zur Einstellung von Betriebswirt:innen, Marketing-Fachleuten etc.
- Der Anteil der Pädagog:innen im Verhältnis zu Pfarrpersonen steigt.
- Ehrenamtliche finden in alltagsbezogenen Netzwerken neue Engagementmöglichkeiten. Ihre Entdeckung, Förderung und Unterstützung wird zur Aufgabe.
- Der Rückgang der Hauptamtlichen gibt den Blick frei für flexible, aber verlässliche Mitarbeit beruflich gut qualifizierter Ehrenamtlicher (ähnlich den Diakonen in den Bistümern; zum Beispiel Lehrer:innen als Schulseelsorger:innen).

¹¹ Vgl. die ausgefeilten Prozessregeln in Selbstorganisationskonzepten wie Soziokratie und Holocracy.

Für all diese Mitarbeitendengruppen, insbesondere bei Leitungsverantwortung, entstehen neue Personalentwicklungsaufgaben:

- Der Frauenanteil im Pfarrberuf steigt. Ehepartner:innen sind in der Regel berufstätig, familienfreundliche Arbeits-Settings insbesondere im Gemeindepfarrdienst ein Desiderat, auch aufgrund veränderter Einstellungen zu beruflicher Tätigkeit.
- Die Öffnung zum Sozialraum braucht neue Kompetenzen und Berufsrollen.
- Multiprofessionelle Zusammenarbeit erfordert neue Rollenmuster und Fähigkeiten. Andere Berufe können nicht mehr als Hilfsfunktionen des Pfarrberufs gesehen werden. Ihr Miteinander wird zur Aufgabe.

Die nicht vermeidbare Transformation macht die Bedeutung der Mitarbeitenden sichtbar. Sie müssen den Wandel bewältigen. Personalentwicklung für Haupt-, Neben- und Ehrenamtliche wird auf allen Ebenen zu einem Schlüsselfaktor. Obenauf liegen Personalpolitik und -einsatz sowie die gemeinsame Qualifikation der unterschiedlich Qualifizierten – in Ekklesiogenese, Ökonomie, Leitung und Haltung.

Umgang mit Personal: integrierte Personalpolitik und -entwicklung

Die hohe Dynamik der Kontexte erfordert lebenslanges Lernen. Die Landeskirchen brauchen deshalb über die Ausbildung hinaus eine Fokuserweiterung auf die gesamte Berufslaufbahn.

Im Integralmodell sind Kirchen- und Personalpolitik aufeinander abgestimmt. Kirchenpolitik definiert einen Entwick-

lungspfad, den Personalentwicklung unterstützt. Sie umfasst alle Berufs- und Mitarbeitendengruppen.

Personalpolitik und -konzept beantworten Fragen: Welches Personal mit welchen Qualifikationen brauchen wir? Wie gewinnen wir es? Wie setzen wir es ein? Wie bilden wir es fort? Wie gestalten wir die Arbeitsbedingungen, damit Kompetenzen im Sinne des kirchlichen Auftrags wirksam werden können? Wie mildern wir Belastungen und Demotivation? Wie gelingt das Zusammenspiel der Berufsgruppen? Welche Karrieremöglichkeiten haben Nicht-Theologen – ein wichtiges Kriterium bei der Stellenwahl. Welche Chancen bieten Landeskirchen ihrem Personal? Wo wollen sie in fünf, wo in zehn Jahren stehen und was muss dazu getan werden?

Sind die Landeskirchen für eine integrierte Personalpolitik und -entwicklung gut gerüstet? Das erscheint fraglich. Denn Personalverantwortung und -einsatz sind meist für verschiedene, manchmal auch die gleichen Berufsgruppen über mehrere Dezernate verteilt. Fort- und Weiterbildung findet (in großen Landeskirchen) in hohem Maße durch Einrichtungen und Dienste statt, die fach- und zielgruppenspezifische Kompetenzen entsprechend der Zielgruppen- und Angebotslogik des Differenzierungsmodells vermitteln. Für übergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen und strategische Fort- und Weiterbildung als ihrem zentralen Element fehlen adäquate Strukturen. Wird deren Notwendigkeit gesehen, setzt man bei der Ausbildung in Predigerseminaren und der Fortbildung in den ersten Amts- und Berufsjahren an. Darüber hinaus, für die Mitarbeitenden, die noch zehn bis 35 Dienstjahre vor sich haben, wird es schwierig.¹²

¹² Es ist kein Zufall, sondern Ausdruck der strukturell unbefriedigenden und nicht ausreichend leistungsfähigen Organisation von Fortbildung, dass in

Verstärkte Fortbildung ganzer Pfarr- und Mitarbeitendenkonvente, Kreissynoden und Teams zeigen die notwendige Ergänzung einer als »Privatangelegenheit« behandelten Fortbildungsarbeit hin zu einer strategischen Personalentwicklung, die auch stärkere Teilnahmeverpflichtungen einschließt: nicht nur wie bisher zum Beispiel bei der Einführung neuer Agenden, sondern auch bei den zentralen Fragen der Kirchen- und kirchlichen Organisationsentwicklung.

Personaleinsatz

Wird kirchliches Handeln von Sozialräumen und dem Leben der Menschen her gestaltet, dann erfordert deren Heterogenität und Dynamik fluide Strukturen und fluiden Personaleinsatz. Diese werden möglich durch Zuweisung von Mitarbeitenden an eine überparochiale Organisationsebene (Gesamtkirchengemeinde/Region/Kirchenkreis) und durch Teilspezialisierungsmodelle, die bei Pfarrern zum Beispiel orts- und aufgabenorientierten Dienst unterscheiden.

Arbeitsteilige Konzepte und gabenorientierte Arbeitsteilung in multiprofessionellen Teams ermöglichen es, im Laufe der Berufsbiografie begabungs- und kompetenzorientierte Schwerpunkte zu setzen (horizontale Karriere). Erst durch eine solche Einsatzstruktur können besondere Begabungen und Qualifikationen zum Zug kommen, die im Differenzierungsmodell häufig in Nebentätigkeiten ausgelagert werden. Der Vereinzelung zu entkommen, indem Sinnhaftes in der Zu-

dem großen Band von Bernd Schröder (Hrsg.), Pfarrer oder Pfarrerin werden und sein, im letzten Kapitel »Tagungsrückblick und Identifizierung von Aufgaben« die Perspektive der Fort- und Weiterbildung fehlt (Schröder 2020).

sammenarbeit Verschiedener realisiert wird, dürfte kirchliche Berufe attraktiver machen.

Die Pfarrrolle entwickelt sich weiter von der »Alleinzuständigkeit« und »Letztverantwortlichkeit« zu »voller Verantwortung bei klar beschriebenen Aufgaben«. Das Dekansamt erhält in Kirchen-, Konzeptentwicklung und Personaleinsatz einen neuen Schwerpunkt (Schramm 2015: 694-705). Nichtpastorale und Verwaltungsmitarbeitende tragen verantwortlich bei zu den gemeinsamen Konzepten, mit Auswirkungen auf die Fortbildungsarbeit.

Gemeinsame Qualifikation der unterschiedlich Qualifizierten

Eine höhere Selbstgestaltungsfähigkeit im Sinne des kirchlichen Auftrags durch die Entwicklung integrierter Handlungskonzepte in den jeweiligen Sozialräumen und gesellschaftlichen Kontexten ist eine gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeitenden. Sie bedarf einer guten Kooperation der unterschiedlich Qualifizierten, die durch gemeinsame Qualifikation gefördert werden kann, durch gemeinsame Begriffe und Referenzrahmen, die die Verständigung und eine theologische Zentrierung von Entscheidungen erleichtern.

Die gemeinsame Qualifizierung geschieht in berufsgruppenübergreifenden Aus- und Fortbildungselementen. Sie reframen die Professionalitäten und ihre Rationalitäten theologisch, ekklesiologisch und kybernetisch, auch durch den Aufbau gemeinsamer neuer Praktiken und Kompetenzen der Arbeit und Zusammenarbeit. Sie sind Gelegenheiten, sich gegenseitig verstehen und Unterschiede aushalten zu lernen.

Ekklesiogenese: neue Gestalten kirchlichen Lebens und Wirkens entwickeln können

Sollen neue, lebensdienliche Gestalten kirchlicher Arbeit mit den Menschen entwickelt werden, die für die Menschenfreundlichkeit Gottes transparent sind, bedarf es ekklesiogener Kompetenz:

- Den Sozialraum als Möglichkeitsraum entdecken können, mit Hilfe soziologischer und systemischer Kenntnisse.
- Kirchliche Organisation lesen können.
- Zeichen der Zeit als Handlungsanlässe erkennen: Gottes Anspruch in situativen Begebenheiten, Gottes Interesse an seiner Kirche hier und jetzt, mithilfe dogmatischer und ekklesiologischer Reflexions- und Deutungskompetenzen.
- Aktivitäten auswählen und Sozialformen entwickeln, mithilfe kirchentheoretischer und praktisch-theologischer Reflexions- und Handlungskompetenz.
- Kirchliche Organisation als förderliche Infrastruktur gestalten können für Hauptamtliche und freiwillig Engagierte, die Sinnhaftes selbst gestalten wollen.

Dies ist nur kooperativ und vernetzt nach innen und außen möglich und benötigt entsprechende Fähigkeiten: ein guter Gastgeber und guter Gast sein und gut zuhören können, Netze knüpfen mit denen, die in kompatiblen Sinn- und Werthorizonten unterwegs sind, auch außerhalb der Kirche; Dialog-, Kooperations-, Konflikt-, Teamfähigkeit.

Die Öffnung zu sozialen Räumen und der Lebenswirklichkeit der Menschen braucht gleichzeitig eine innere Fokussierung, eine »theologische Achse« (Alfred Jäger), die aus den

Optionen diejenige auswählen hilft, die Not tut und an der Gott ein Interesse hat. Dies liegt nicht offen zutage. Theologische und zugleich situative Vergewisserung über das Warum und Wozu kirchlichen Handelns wird zur Aufgabe.

Theologisch-kybernetische Reflexions- und Deutungskompetenz, Leitungs- und Organisationsgestaltungs-kompetenz sind Rahmenkompetenzen über die jeweiligen, weiterhin nötigen Fachkompetenzen hinaus.

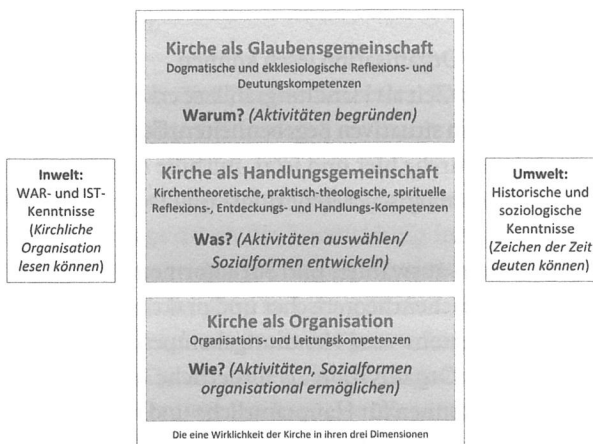


Abbildung 3: Kybernetisch-ekklesiogene Kompetenzen, beschrieben im dreifachen Kirchenbegriff

Quelle: eigene Darstellung.

*Mehr als Fundraising: Ökonomische Gestaltungsfähigkeit
jenseits von Kirchensteuer und Subsidiarität*

Ökonomische Kompetenz wird wichtiger:

- Die finanzwirtschaftlichen Kontexte ändern sich (vgl. Bankrotte kirchlicher und diakonischer Einrichtungen), die kirchensteuergenerierte Kaufkraft sinkt.
- Ökonomische Akteure agieren auf ehemals unbestritten kirchlichen Handlungsfeldern und sind offensichtlich agiler und ökonomisch kompetenter.¹³
- Subsidiäre Finanzierung setzt einer christlichen Akzentuierung der »Leistungen« enge Grenzen und bremst ein Handeln aus spezifisch christlicher Wahrnehmung, Motivation und Zielsetzung aus.
- Neue Formen kirchlichen Handelns aus gläubiger Weltwahrnehmung wollen finanziert sein. Gesteigerte kirchliche Selbstgestaltungsfähigkeit für zeugnisstarke Gestalten kirchlichen Lebens erfordert auch ökonomische Kompetenz.

Bodelschwingh gab »Aktien« aus, Grabeskirchen oder Vereine wie »andere Zeiten« schaffen Arbeitsplätze. Wie sieht landeskirchliche Ökonomie jenseits von Subsidiarität und Kirchensteuer aus? Möglichkeiten sollten bald erkundet, das Verhältnis von Theologie und Ökonomie reflektiert, Expertise und entsprechende Kompetenzen erarbeitet werden.

¹³ Bestattung (Ruheforst, Friedwald, Rundumangebote von Bestattungsunternehmen inklusive Trauerfeier und Seelsorge; Privatleute, die Grabeskirchen bauen), Seelsorge (durch einen breit aufgestellten Psychomarkt), Jugendfreizeiten und -reisen etc.

Mehr als Hierarchie, Einzelentscheidungen und
interpersonale Führung – Leitung als theologisch orientierte,
reflexive (Selbst-)Gestaltung

Während sich Leitung in der Diakonie seit den 1980er Jahren professionalisiert hat durch die Weiterentwicklung von Leitungssystemen und -konzepten und eine Leitungskräftequalifikation auf universitärer Ebene¹⁴, verharren die Landeskirchen in der desintegrierten Leitung des Differenzierungsmodells. Für Pfarrer:innen und Dekan:innen gibt es seit den 1990er Jahren Führungstrainings. Qualifizierungsmöglichkeiten für obere Führungskräfte und solche, die es werden wollen, existieren nicht. Eine Hochschule für Kybernetik tut Not.

Im Integralmodell wird *Leitung als Funktion der Gestaltwerdung des Leibes Christi* verstanden, in Unruhe aufgrund des doppelten Grundbezugs von Kirche auf Gott und Welt: Entspricht kirchliches Handeln Gottes Heilswillen? Entspricht es den Menschen, denen Gottes Liebe gilt? Kirchliche Leitung verspricht beide Perspektiven zur *theologischen Achse* als *relationaler Konstante*, die sich je personen- und kontextspezifisch in Politiken, Strategien und Konzepten des Handelns konkretisiert.

Steuerung kirchlicher Arbeit erfolgt nicht mehr durch Berufsrollen, sondern durch ein Leitungskonzept, in dem die unterschiedlichen »Stellen« und Berufsrollen sich in der Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe koordinieren und durch Konzeptentwicklung steuern. Der Fokus verschiebt sich: Nicht mehr Identität und Aufgabe einer Profession oder Teileinrichtung prägen die Aktivitäten, sondern die Frage, wer auf der Basis

¹⁴ Institut für Diakonienmanagement Bethel (IDM), Institut für Diakoniewissenschaften Heidelberg.

seiner spezifischen Position, Funktion, Kenntnisse und Kompetenzen in welcher Weise zum gemeinsamen Konzept, zur gemeinsamen Aufgabe der Erbauung des Leibes Christi beitragen kann (1Kor 14,26).

Erfolgt die Verarbeitung von Komplexität und Dynamik durch Sinn, durch auftrags- und lebensweltorientierte Politiken, Strategien, Konzepte in Entwicklung, bedarf es einer Leitungspraxis, die sich als reflexive (Selbst-)Gestaltung versteht. Sie hält den Rahmen, der Entwicklung möglich macht, indem sie Entscheidungsnotwendigkeiten benennt, Bearbeitungsformen bereitstellt und Entscheidungsfähigkeit herstellt. Um kohärentes Entscheiden durch geklärte Wertvorstellungen zu ermöglichen, vermittelt sie Orientierung durch Erarbeitung normativer (Identität: Wer sind wir?), strategischer (Zukunft: Wohin soll es gehen?) und operativer Sinnhorizonte (Ziele). Sie entwickelt eine Leitungspraxis, die Reflexivität ermöglicht, Möglichkeiten kreiert und Wirkungen skaliert. Sie stabilisiert Entwicklungsprozesse und konkretisiert Erfolgsvorstellungen.

Kompetenzen: reflektierter Umgang mit dem eigenen Leitungssystem, seiner Gewordenheit und Entwicklungsbedürftigkeit, Kenntnis von Konzepten und Methoden theologisch orientierter und reflektierter Kirchengestaltung.

Haltungen

Sinnorientierte Selbstgestaltung erfordert von Mitarbeitenden einen Identitätssprung: die Bereitschaft,

- sich auf die theologische Sinnmitte kirchlichen Handelns einzulassen und an ihrer Ausformulierung mitzuwirken,

- an der Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Konzepte mitzuarbeiten,
- ökonomische Aspekte in das eigene Handeln einzubeziehen,
- vom Fachspezialisten zum Mitverantwortlichen zu werden für die Gestaltwerdung des Leibes Christi unter den je gegebenen Bedingungen.

Diese Mitverantwortung geht einher mit Einstellungen, die sich an den Attributen der Kirche als Glaubensgemeinschaft orientieren:

- Bereitschaft zur Veränderung von Denk- und Lebensformen »um des besseren Ausdrucks der Bedeutsamkeit Christi für die Gegenwart willen« (Apostolizität).
- Offenheit für die christliche und nichtchristliche Welt und ihre Zukunft (Katholizität).
- »Mut zur christlichen Identität«, auch gegen externe Widerstände (Heiligkeit).
- »gegenseitige Anerkennung verschiedener Ausprägungen christlichen Lebens und Denkens aus dem Geist der Liebe«¹⁵ (Einheit).

4. Ausblick

Landeskirchen als staatsanaloge Organisationen mit stark behördlichen Zügen entstammen staatskirchlichen Zeiten. Zu ihrer näheren Zukunft wurde hier eine grobe Skizze zu erprobender kybernetischer Leitlinien gewagt.

¹⁵ Alle Zitate vgl. Pannenberg 1970: 45.

Doch auf längere Sicht – wie werden sich die Landeskirchen organisational positionieren? Mehr als Holding, die stets neue Gründungen fördert – privatwirtschaftlich und genossenschaftlich organisierte starke Töchter einer starken Mutter, zur Kommunikation und Praxis des Evangeliums?

Welches Personal dafür wohl nötig wäre? Und welche Strukturen dieses Personal dann bräuchte, um wirksam zu werden?

Literaturverzeichnis

- Aschenbrenner, Dieter / Buttler, Gottfried (1970): Die Kirche braucht andere Mitarbeiter. Vom Universaldilettanten zum Spezialisten. Analysen, Thesen und Materialien zum Berufsbild und zur Ausbildung des kirchlichen Mitarbeiters im Gemeindedienst. Stuttgart.
- Aschenbrenner, Dieter / Foitzik, Karl (Hrsg.) (1981): Plädoyer für theologisch-pädagogische Mitarbeiter in der Kirche. München.
- Bastian, Dieter (Hrsg.) (1970): Kirchliches Amt im Umbruch. München.
- Bergmann, Richard (Hrsg.) (1949-1956): Gesetze, Ordnungen und Verordnungen der Pfälzischen Landeskirche, Band 1. Speyer.
- Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (1982): EKD-Denkschrift »Zusammenhang von Leben, Glauben und Lernen. Empfehlungen zur Gemeindepädagogik«, zitiert nach: Kirchenamt der EKD, Denkschriften Bd. 4/1, 218 f.
- Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2021): Gezählt 2020. Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben. Hannover.
- Kasparick, Hanna / Keßler, Hildrun (2019): Aufbrechen und Weiterdenken. Gemeindepädagogische Impulse zu einer Theorie von Beruflichkeit und Ehrenamt in der Kirche. Leipzig.
- Klessmann, Michael (2012): Das Pfarramt. Neukirchen-Vluyn.
- Pannenberg, Wolfhardt (1970): Thesen zur Theologie der Kirche. München.
- Ritschl, Dietrich (2008): Gotteserkenntnis durch Wiedererkennen, in: Ders. (2008): Bildersprache und Argumente. Neukirchen.
- Schendel, Gunther (2019): Wie geht's den Diakon*innen? Aktuelle Ergebnisse aus der Hannoverschen Landeskirche. PTh 54, S. 176-185.

Schendel, Gunther (2020): Multiprofessionalität und mehr. Multiprofessionelle Teams in der evangelischen Kirche – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. SI-Kompakt Nr. 3.

Schramm, Steffen (2015): Kirche als Organisation gestalten. Berlin.

Schröder, Bernd (Hrsg.) (2020): Pfarrer oder Pfarrerin werden und sein. Herausforderungen für Beruf und theologische Bildung in Studium, Vikariat und Fortbildung. Leipzig.

Spiegel, Yorick (Hrsg.) (1971): Pfarrer ohne Ortsgemeinde. Berichte, Analysen und Beratung. München.

Steck, Wolfgang (2000): Praktische Theologie I. Stuttgart u. a.

Dr. Steffen Schramm

Dr. Steffen Schramm, geboren 1963, Pfarrer, ist Leiter des Instituts für kirchliche Fortbildung und Geschäftsführer des Zentrums für theologische Aus- und Fortbildung der Evangelischen Kirche der Pfalz in Landau. Zur Leitung der Kirche als Organisation hat er 2015 eine wegweisende Dissertation vorgelegt.