

Peter Burkowski und Dr. Lars Charbonnier (fakd)

## **Leiten und (sich) leiten lassen. Verantwortung und Chancen im Pfarrberuf**

Vortrag am Tag der rheinischen Pfarrerinnen und Pfarrer, 11. September 2015, Bonn<sup>1</sup>

### **1. Einordnung des Themas**

#### ***Oder: Die „dpa“ lässt grüßen***

Vor einiger Zeit hatte ich die Gelegenheit, die Deutsche Presseagentur „dpa“ in Berlin zu besuchen. 24 Stunden am Tag sorgen Journalistinnen, Grafiker, Fotografen weltweit für eine möglichst schnelle und umfassende Berichterstattung. Ich hatte das Gefühl, dass die großen Herausforderungen unserer Tage hier alle zugleich bewältigt werden müssen: Beschleunigung – Komplexität – Globalisierung. Und natürlich wurde im Gespräch auch die Frage gestellt: Was müssen Journalisten heute eigentlich können?

Martin Bialecki, dpa-Politikchef, sagte: Nachrichtenagenturen brauchen heute Leute, also Journalistinnen und Journalisten, die drei Dinge können müssen:

- Gute Handwerkskunst
- Entscheidungsfähigkeit
- Ein gutes Gefühl für die Zeit, die Gegenwart und das richtige Tempo.

Vielleicht sind wir mit unserer Frage nach dem, was Pfarrerinnen und Pfarrer heute und morgen brauchen, gar nicht so allein unterwegs. Es lohnt sich, nach rechts und links zu schauen und bei anderen Berufsgruppen einmal diese Frage zu stellen, denn auch sie befinden sich in einem rasanten Veränderungsprozess durch digitale Beschleunigungen und globale Herausforderungen.

### *Leiten und (sich) leiten lassen. Verantwortung und Chancen im Pfarrberuf.*

In einer Zeit großer Veränderungen um uns herum – einige Stichworte sind bereits benannt – ist uns die Frage nach „Verantwortung und Chancen mit Blick auf das Leitungshandeln im Pfarrberuf“ gestellt. Mit unserer Antwortbewegung wollen wir Sie heute Vormittag gern aus dem ganz konkreten pfarramtlichen Alltag lösen und die Perspektive weiten. Denn wir sind überzeugt: Wir können diese Frage nicht ohne einen Blick auf den (bleibenden) Auftrag der Kirche beantworten. Die Klammer im Titel deutet an, dass Leitung in der Kirche das Wissen

---

<sup>1</sup> Der Vortrag wurde durch eine prezi-Präsentation unterstützt. In dieses Dokument sind nur die wesentlichen Grafiken daraus eingefügt worden.

und das Vertrauen voraussetzt, dass wir in der Leitungsverantwortung zuerst immer selbst Geführte sind und dass der Auftrag der Kommunikation des Evangeliums uns bleibend gegeben ist.

Zugleich können wir die Frage nach einem angemessenen Verständnis des Pfarrberufs und danach, wie wir heute und morgen unsere Kirche verantwortungsbewusst gestalten wollen, nicht ohne die Berücksichtigung der konkreten gesellschaftlichen Situation beantworten. Denn: Der gegenwärtige gesellschaftliche Wandel führt zu einem Paradigmenwechsel auch im Blick auf die Gestalt der Kirche. Das sind die Herausforderungen und die Chancen, die sich den Kirchenleitenden stellen. Wir möchten deshalb heute Morgen auch diesen gesellschaftlichen Wandel oder zumindest zentrale, für uns relevante Faktoren daraus gern kurz nachzeichnen.

In einem weiteren Schritt wenden wir uns nach innen, um die aktuellen Prozesse in der evangelischen Kirche selbst nachzuzeichnen. Dieser Veränderungsprozess, in dem wir uns befinden, hat veränderte Anforderungen an den Pfarrberuf zur Folge.

Dass wir hier im Rheinland mit unseren Einschätzungen auf gute Resonanz stoßen könnten, nehmen wir zuversichtlich an, da wir den gesamten Grundduktus in der Handreichung „Zeit fürs Wesentliche“ wiederfinden. Grundsätzlich heißt es dort: „Kirche ist da, wo der eine Auftrag erfüllt und der eine Dienst versehen wird.“<sup>2</sup> Oder noch einmal ausführlicher so:

„Es gibt für alle Pfarrerinnen in Gemeinden und in Funktionspfarrstellen, im Hauptberuf, in Vollzeit und Teilzeit sowie für Pastoren eine gemeinsame Perspektive: Diese Ämter verdanken sich dem einen Auftrag, das Evangelium an alles Volk zu verkünden und dem einen Dienst der Kirche Jesu Christi in der Welt. In diesem einen Auftrag und in diesem einen Dienst erfüllt das Pfarramt seine Aufgaben zusammen mit den anderen Ämtern der Kirche.“<sup>3</sup>

Später heißt es dann aber auch: „Eine besondere Herausforderung stellt die Vermittlung und Gestaltung der notwendigen Struktur- und Anpassungsprozesse dar.“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Zeit fürs Wesentliche. Perspektiven auf den Pfarrberuf in der Evangelischen Kirche im Rheinland, Düsseldorf 2014, 14.

<sup>3</sup> Ebd.

<sup>4</sup> A.a.O., 22.

Die Gestaltung dieser Veränderung braucht Leitung. Insofern halten wir „Führen und Leiten“ aktuell und zukünftig für eine zentrale Aufgabe in der Kirche und im Pfarrberuf. „Zeit fürs Wesentliche“ benennt ebenfalls Leitung als eine von fünf zentralen Aufgaben für den Pfarrdienst.<sup>5</sup> Es geht um eine Neugestaltung der Sozialformen zur Kommunikation des Evangeliums, und dazu braucht es kybernetische Kompetenz, Leitungskompetenz.

An der faked unterscheiden wir vier Dimensionen des Führens und Leitens: die (geistliche) Selbstleitung, die Leitung von Menschen (Personalentwicklung), die Entwicklung der jeweiligen Organisation (Organisationsentwicklung) und die verantwortliche Frage nach der Ausrichtung auf die Zukunft (Strategie).

Im Programmbuch der Führungsakademie finden sie diese vier Dimensionen der Leitung unter vier Begriffspaaren wieder:

- Spiritualität und Persönlichkeit
- Personal und Verantwortung
- Organisation und Veränderung
- Theologie und Strategie

## **2. Führen und Leiten in der Kirche – ein theologisch randständiges Thema**

Sie wundern sich eventuell, warum wir einen gewissen Anlauf nehmen, um schließlich auf das Leiten im Pfarrberuf zu sprechen zu kommen. Für uns macht es nur Sinn, über den Pfarrberuf zu sprechen, wenn wir über die Kirche reden. Für uns macht es nur Sinn, über das leitende Handeln als Pfarrerin zu sprechen, wenn wir zugleich über Leiten in der Kirche reden. Und wir hoffen, Sie werden spätestens am Ende verstehen, warum wir das tun.

Ein leitender Geistlicher einer großen evangelischen Landeskirche sagte vor ein paar Jahren einmal: „Wir (also Bischöfinnen und Präsidies) werden mit Ehren ins Amt gehoben und von da an mit Misstrauen begleitet!“ Und auch wer auf einer anderen Ebene in den vergangenen Jahren in ein Leitungsamt berufen wurde, z.B. als Superintendentin, weiß ein Lied davon zu singen. „Auf Veränderungen und Vorschläge für die Zukunft reagiert meine Kreissynode immer im Misstrauensmodus“, sagte vor ein paar Monaten ein Superintendent in einem

---

<sup>5</sup> A.a.O., 20-22.

unserer Fortbildungskurse. Oft genug beschreiben Leitungspersonen – auch ehrenamtliche – dieses ebenso typische wie seltsame evangelische Misstrauen gegenüber Leitenden.

Auf der einen Seite wird klar und eindeutig Orientierung, eine klare biblische oder theologische Wegweisung, eine Vergewisserung in unruhiger Zeit gewünscht. Und oft wird eine neue – theologisch reflektierte – Perspektive für die Fragen und Herausforderungen der Gegenwart erwartet.

Auf der anderen Seite lebt in der ev. Kirche – zumindest außerhalb des Rheinlandes, das kann ich sagen - eine gewisse Kultur der Kleinteiligkeit und Selbstbezogenheit, die allem grundsätzlich skeptisch gegenüber steht, was „von oben“, „von außen“ oder „von der Seite“ kommt oder zu kommen scheint. Der Zentralismus-Vorwurf ist schnell auf den Lippen. Die Praxis des jeweils eigenen Feldes ist im Zweifel die bessere. Sie ist die mit großer Beteiligung, sie ist die Entscheidung vor Ort. Im Vergleich mit anderen Organisationen ist der Einfluss der „Zentralen“ in der evangelischen Kirche tatsächlich sehr gering.

Es stellt sich also die Frage: Woher kommt das? Wo liegen – jenseits aller individuellen Anteile und personenbezogenen Fragen – die tieferen Gründe für diese besondere protestantische Doppelbotschaft? Gut protestantisch drei Schlaglichter:

**Die Reformation:** Die Geschichte der evangelischen Kirche begann bekanntlich vor 500 Jahren mit einer grundlegenden Kritik an der bestehenden Institution und der damals ausgeprägten besonderen Organisation. Manchmal hat es den Anschein, dass die Skepsis des Anfangs geblieben ist. Die begründete Kritik gegen alle Missstände der Kirche war zugleich die Folie, auf der die Botschaft der Reformation zur Sprache kam.

Die Entdeckung der Reformation war die Befreiung der Christinnen und Christen von einer heils-notwendigen, zentral geführten Kirche, von einer Institution und Organisation, ohne die ein Mensch nicht in Frieden mit Gott leben und erst recht nicht sterben konnte. Wie anders war da doch die Botschaft von der Befreiung des Menschen allein aus Gnade. Sie war etwas wirklich grundlegend Neues – und zugleich eine radikale Kritik an der bestehenden Ordnung: Die und der Einzelne sind „vergnügt, erlöst und befreit“ durch ihren Glauben; und zwar allein durch ihren Glauben und durch keine andere Macht der Welt - und auch durch keine Macht der Kirche.

Die Wittenberger Reformation stand in deutlicher Frontstellung gegen die damaligen Mischformen von geistlicher und weltlicher Macht, wie sie insbesondere im Papsttum ihre historische Ausprägung fand. Die geistliche Leitung sollte eindeutig nicht auf weltliche Machtausübung zielen und sollte sich auch zur Durchsetzung von Anliegen keinerlei weltlicher Macht-instrumente bedienen dürfen; vgl. CA 28: die Bischöfe als Leiter der Kirche sollen sich um geistliche Dinge kümmern, die Aufgabe der staatlichen Gewalt ist dagegen die öffentliche Ordnung .... Pointiert hat sich diese Haltung in der Formel „sine vi humana sed verbo“ (nicht mit menschlicher Gewalt, sondern durch das Wort) verfestigt. Das hat uns in der ev. Tradition eines Kirchenverständnisses als *creatura verbi* tief geprägt.

Das Leitungsamt ist mit dem Verkündigungsamt gleichgesetzt. Aber schon bald erhält diese Ausrichtung eine vielfältige Brechung z.B. darin, dass eben keine eigene Organisation aufgebaut und durchgesetzt wurde, sondern die Ausprägung des landesherrlichen Kirchenregiments die folgenden Jahrhunderte bestimmte. Die weltliche Gewalt regelte die äußeren Angelegenheiten, also die Angelegenheiten der Sozialgestalt der Kirche. „Als *summus episcopus* übte der Landesherr nicht nur das weltliche Regiment aus, sondern auch Schutz-, Ordnungs- und Leitungsfunktionen für die Kirche nach Außen und ... nach Innen.“<sup>6</sup>

Ein Oldenburger Kreispfarrer brachte das kürzlich so auf den Punkt: „Wir hatten die Leitungsverantwortung 400 Jahre lang outgesourct.“ Und das hat Folgen – bis heute!

Aus diesen frühen Anfängen heraus blieb die Funktion der Theologie für die eigentlichen Führungs- und Gestaltungsfragen der Kirche lange Zeit unterbelichtet und entsprechend das theologische Verständnis von Führung „unterkomplex“. Eine Lehre über die Leitung der Kirche in ihrer Sozialgestalt ließ lange auf sich warten. Die Verantwortung für die Sozialgestalt der Kirche und ihre Leitung wurde dem Staat überlassen. Die staatsanalogen Prägungen und Entwicklungen kennen wir bis heute.

**Friedrich D.E. Schleiermacher:** Mit Friedrich Schleiermacher erfuhr das theologisch unterbelichtete Thema „Leiten“ zu Beginn des 19. Jahrhunderts eine deutliche Umkehrung, weil bei ihm nun die Theologie als Ganze ihre Einheit und ihre Legitimation überhaupt erst durch das kirchliche Leitungshandeln erhalten. Theologie wird nun verstanden als die

---

<sup>6</sup> Steffen Schramm, *Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, LLG - Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie* Bd. 35, Münster u.a. 2015, 125.

„Theorie der Kirchenleitung“, als diejenigen „Kenntnisse und Kunstregeln, ohne deren Besitz und Gebrauch eine zusammenstimmende Leitung der christlichen Kirche ... nicht möglich ist.“<sup>7</sup> Das besondere hieran ist, dass die Theologie nicht allein durch ihren Gegenstand bestimmt wird, sondern durch ihre Funktion. Der Anregung zur Circulation des religiösen Bewusstseins durch wirksames und darstellendes Handeln hatte die Kirchenleitung zu dienen bzw. dieses erst möglich zu machen. Folgerichtig tritt Schleiermacher für die Beendigung der staatlichen Funktionalisierung der Kirche durch eine Trennung von Kirche und Staat ein. Ebenso fordert er die Aufhebung des Parochialzwangs und stellte sich eher eine Personalgemeinde vor, die sich um einen Prediger versammelt.

Bei aller heute wiedererlangten Berühmtheit Schleiermachers ist sein Grundverständnis aber zunächst nur begrenzt schulbildend und nachhaltig prägend geworden. Zu sehr stieß man sich wohl an seinen inhaltlichen Grundentscheidungen, auch organisatorisch blieb irgendwie doch alles beim Alten, waren die nicht nur kirchlich restaurativen Kräfte stärker. Die kybernetische Krise der Theologie wird nicht überwunden. Erst heute wird verstärkt entdeckt, wie Schleiermachers funktionales Verständnis von Theologie Potentiale für das Gestalten der Organisation der Kirche freisetzt – neben dem Potential, das seine Theologie inhaltlich liefert.

In der Aufbauorganisation der Kirche setzte sich nach einigen Versuchen der Etablierung von Personalgemeinden am Ende wieder das Parochialprinzip durch, das vor allem durch die Gemeindehausbewegung gestützt wird, die mit Emil Sulze Ende des 19. Jahrhunderts dem gesellschaftlichen Trend des expandierenden Vereinswesens folgte und darin die Antwort auf wachsende gesellschaftliche Veränderungen in der Zeit der Industrialisierung darstellte.

**Dialektische Theologie / Karl Barth:** Bis heute prägend ist mit Sicherheit die Theologie der „Dialektischen Theologie“. Die Auseinandersetzung mit den kriegstreibenden Kräften der liberalen Theologie und dem totalitären Führerprinzip in der Zeit des Nationalsozialismus und später mit dem DDR-Sozialismus hat die Theologie nachhaltig bestimmt. Die maßgeblichen Theologen der 1920er und 30er Jahre haben hierzu eindeutige und klare Aussagen hervorgebracht und eine lange und starke theologische Prägung des gesamten deutschen Protestantismus nach sich gezogen: Es geht darum, dass allein die Offenbarung

---

<sup>7</sup> Friedrich D.E. Schleiermacher, Kurze Darstellung des theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen (1811/1830), De-Gruyter-Texte, Berlin 2002, § 5.

Gottes in Christus den Zugang zum Heil ermöglichen kann – und keine, irgendwie geartete totale Weltanschauung. Weil wir nicht können, was wir sollen, und damit Gott die Ehre zu geben haben, ist sowohl die Frage nach dem Auftrag abschließend geklärt als auch die Frage nach der Organisation nebensächlich.

Am eindrücklichsten kommt dies bekanntlich in den Thesen der Barmer Theologischen Erklärung von 1934 zum Ausdruck.

These III beschreibt die christliche Kirche als eine Gemeinde aus Glaubensgeschwistern, in der Jesus Christus durch den Heiligen Geist gegenwärtig handelt (Dietrich Bonhoeffer ähnlich: Christus, als Gemeinde existierend). Aufgepasst: Auch „die Ordnung der Kirche“ (also auch ihre Struktur) steht nun unter dem Kriterium der Botschaft des Glaubens. Damit steht die Kirche im Gehorsam gegen den Herrn der Kirche und keinen anderen Herren, „Führern“ usw.

Das hat auch Auswirkungen nach innen: Barmen IV schließt eine legitimierte Leitung nicht aus, aber sehr wohl eine autoritäre Machtausübung ohne eigene kirchliche Legitimation. In den Nachkriegs-Kirchenverfassungen spiegelt sich dieses durch Begrenzung der Amtszeit, durch eine Stärkung der kirchenleitenden Gremien bzw. durch das durchgängige Synodenprinzip, also dem Zusammenwirken Verschiedener - modern: diversity - oder durch eine ausdrückliche Berichtspflicht wieder. Strukturell wurden die Organisationen aber nach wie vor den staatlichen Modellen nachgebildet. Auch nach dem Ende des landesherrlichen Kirchenregiments, auch nach den Erfahrungen des totalitären Staates versteht sich Kirche organisatorisch im Kern als staatsanaloge Bürokratie (Stichworte: Ordnung und Recht) – zumindest in Westdeutschland, wobei unsere Erfahrungen mit Landeskirchenämtern und Konsistorien in Ostdeutschland keine grundlegend anderen sind – bei aller selbstverständlich deutlich stärkeren Staats- und Obrigkeitskepsis auf der Gemeindeebene.

Steffen Schramm schreibt in seiner gerade erschienenen Dissertation „Kirche als Organisation gestalten“ (KiHo Wuppertal-Bethel): „Anders als in der Theologie stellt das Epochenjahr 1918 keinen wirklichen Bruch in der Organisation der Landeskirchen dar. Das Epochenjahr 1945 stellt weder für die Organisation noch Leitung, noch für die Theologie einen Bruch dar. Neue

Themen und theologische Richtungen brechen erst Mitte der 1960er Jahre durch, und erst zu dieser Zeit verändert sich auch die Gestalt der kirchlichen Organisation und Leitung.<sup>8</sup>

Führen und Leiten geschah in der Folgezeit insbesondere unter der Zuordnung und Begrifflichkeit des „Dienens“, dem eigentlich alle Christinnen und Christen in der Verantwortung des Glaubens verpflichtet sind. Auch jetzt kam es also nicht zu einer besonderen Herausarbeitung eines Verständnisses von Führen und Leiten oder einer entsprechenden theologischen Würdigung oder gar einer eigenen evangelischen Leitungstheorie. Aber überall in den ev. Kirchen gab es „leitende Patriarchen“, nicht selten vollmundige und beeindruckende Prediger. Eine theologische Reflektion des leitenden Handelns oder der Verantwortung für Menschen (Personalführung) und Strukturen (Organisationsentwicklung) fand nicht statt. Eher das Gegenteil war der Fall.

Daran konnten auch die durch Ökumene und 68er Bewegung inspirierten Einzelnen und Gruppen rund um Kirchenreformer wie Ernst Lange in den 1960er und 70er Jahren wenig ändern. Ihre Ideen, etwa zur Gründung eines kybernetischen Instituts bei der EKD, blieben überwiegend unerhört, einzig das Interesse an den eigenen Mitgliedern – ein Indiz für den Wandel von der Institutionen- zur Organisationslogik, wurde nachhaltig durch die Mitgliedschaftsuntersuchungen etabliert. Und selbst die Öffnung in der Praktischen Theologie hin zu Wissensbeständen, die von dialektischen Theologie noch als Hilfswissenschaften denunziert wurden, wie der Rhetorik in der Homiletik, der Pädagogik in der Katechetik, der Psychologie in der Seelsorge, später auch der Kulturwissenschaften, der empirischen Soziologie und vieler mehr, führte erstaunlicherweise nicht zu einem Dialog mit Organisation und Leitung reflektierenden Wissenschaftsdisziplinen. Bis heute spielen solche Fragen im Studium so gut wie keine Rolle. Ein wesentlicher Grund dürfte in einem oft zu einseitig, auf kapitalistische Bestrebungen hin gedeutetem Verständnis dieser Disziplinen liegen. Erst die Etablierung systemtheoretischer basierter, auf den Non-Profit-Bereich hin entworfener Managementlehren etwa scheint Perspektiven geöffnet zu haben, die auch kirchlicherseits rezipierbar sind, hier allen voran das St. Galler Managementmodell<sup>9</sup>.

Schaut man in **die aktuellen Veröffentlichungen** der Praktischen Theologie, dann ergibt sich tatsächlich eine veränderte Tendenz.

---

<sup>8</sup> Schramm, Kirche, 227.

<sup>9</sup> Für erste Informationen vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/St.\\_Galler\\_Management-Modell](https://de.wikipedia.org/wiki/St._Galler_Management-Modell).



Eine erste größere Beachtung fand das Thema Leitung bereits in der Mitte der 90er Jahre, der Geburtsstunde der Gemeindeberatungsbewegung. Herbert Lindner und sein 1994 erschienenes Buch „Kirche am Ort. Eine Gemeintheorie“<sup>10</sup> sowie das ebenfalls 1994 erschienene Buch „Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik“<sup>11</sup> von Günter Breitenbach sind bis heute Grundlage vieler organisationaler Reflexionen in der Kirche. Beide haben die Gemeinde vor Augen als primären Ort kirchlichen Lebens, beide gehen systemisch an die Leitung heran. Aus der systemischen Managementerschule St. Gallens kommend, hatte Alfred Jäger bereits 1986 mit dem Buch „Diakonie als christliches Unternehmen“<sup>12</sup> für den Bereich unternehmerischer Diakonie sein Managementmodell entwickelt. Während es in der Diakonie zum Grundwissensbestand gehört, ist es kirchlicherseits aber leider lange allenfalls belächelt worden.

In den letzten Jahren lässt sich eine wachsende Zahl an Veröffentlichungen wahrnehmen, die sich mit kybernetischen Fragen zu Gestalt und Gestaltung der Kirche befassen. Ein Grund dafür ist sicherlich die starke Krisenmetaphorik, die seit der Jahrtausendwende die Evangelische Kirche prägt, dann der mutig begonnene Reformprozess der EKD, der durchaus mit ökonomischen Modellen im Hinterkopf für viele Diskussionen sorgte. Zu denken sind hier etwa an Werke von Isolde Karle oder Jan Hermelink, zu den neuesten Veröffentlichungen, die sich dezidiert mit dem Führen und Leiten auseinandersetzen, zählen die Werke von Holger Böckel 2014<sup>13</sup> und dem bereits erwähnten Steffen Schramm 2015, die beide ebenfalls das systemische Management als Grundlage für ihr Verständnis von Kirchenleitung wählen.

Dieser Befund beschreibt den großen Bedarf, den wir in unserer Kirche an Orientierung in diesen Fragen haben: in den Gemeinden, in Kirchenkreisen oder Landeskirchen. In Zeiten großer Herausforderungen geht es dabei auch um die genuin theologische Frage gemeinsamer leitender Bilder und der Kirchenverständnisse, die uns tragen und ermutigen. Mich hat sehr nachhaltig eine Aussage eines Superintendenten einer deutschen Großstadt im Rahmen einer Runde von Leitungskräften aller Landeskirchen beeindruckt, der sinngemäß

---

<sup>10</sup> Herbert Lindner, Kirche am Ort. Eine Gemeintheorie, Stuttgart 1994.

<sup>11</sup> Günter Breitenbach, Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik, Stuttgart 1994.

<sup>12</sup> Alfred Jäger, Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik, Gütersloh 1986.

<sup>13</sup> Holger Böckel, Führen und Leiten. Dimensionen eines evangelischen Führungsverständnisses. Ein Handbuch, Berlin 2014.

sagte: „Ich merke, uns fehlt das theologische Werkzeug, um heute angemessen Kirche für morgen zu gestalten. Das, was ich in den 70er Jahren größtenteils studiert habe, hilft mir nicht mehr.“ Das beschreibt aus anderer Sicht, was wir eben als Stolpersteine unserer Tradition aufgeführt haben.

### **Exkurs: Was nur geschenkt werden kann und was getan werden muss oder: der Heilige Geist und die Organisation der Kirche**

In allen Reform- und Veränderungsprozessen unserer Kirche ging und geht es im Kern darum, wie der Auftrag der Kirche in einer sich verändernden Welt so wahrgenommen werden kann, dass die befreiende Kraft des Glaubens die Menschen erreichen kann. Im Mittelpunkt und vor allem steht immer dieser Auftrag der Kirche.

Die Kirche ist in keinem Fall und nirgendwo Selbstzweck und nur für sich selbst da. Das widerspricht ihrem Wesen als Kirche.

Die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass dies durch die Sozialgestalt der Organisation und die handelnden Personen auch geschehen kann, ist die zentrale Aufgabe der Leitung in der evangelischen Kirche – an allen Orten und auf allen Handlungsebenen – sei es in der Gemeinde oder in einer Landeskirche.

Sie ist immer geprägt und bestimmt durch ihren Auftrag und ihre Verheißung: Gottes Wort von der Liebe und von der Befreiung kommt zu den Menschen in Wort und Tat, damit Menschen gut leben und getröstet sterben können.

Deshalb ist die Kirche auch niemals einer besonderen Gestalt oder einer bestimmten Tradition verpflichtet, sondern verändert ihr Gesicht und ihre Ausformungen je nach den gesellschaftlichen Gegebenheiten einer Zeit.

In je ihrer Zeit nimmt die Kirche – und übrigens auch die Diakonie – eine besondere Form an, in der sie auf die Bedingungen der Zeit reagiert, sich anpasst oder widersteht. Der Auftrag bleibt – die Gestalt wandelt sich.

Der unveränderliche Auftrag der Kirche entspringt dem Glauben an den Auferstandenen, der seine Wirklichkeit in dieser Welt lebendig macht.

Das ist der Kern des christlichen Osterglaubens: An *erster Stelle* ist es also das Wirken Gottes durch den Heiligen Geist, der Menschen verändert und zum Glauben ruft und so die Kirche hervorbringt. Sie kann nicht von Menschen durch noch so viel Kraft, Mühe und Organisation „gemacht“ werden. Das ist eine Grundlage evangelischen Kirchenverständnisses.

Darüber, dass die Verkündigung Glauben findet, verfügt die Kirche nicht selbst. Aber es gehört ebenso zur Verantwortung der Kirche, dass die Botschaft des Glaubens glaubwürdig geschieht und dass die Botschaft des Glaubens in einer Form geschieht, die der Botschaft entspricht und nach Möglichkeit auch „alles Volk“, wie es in Barmen VI heißt, äußerlich erreicht. Und dabei geht es immer bei der Frage der Kirchenreform.

Thorsten Latzel schreibt in einem Beitrag „Geistlich leiten – Versuch einer Begriffsbestimmung“: „Zu den wichtigsten und schwierigsten Differenzierungen der Theologie gehört eben die Unterscheidung von dem, was Sache Gottes ist (*opus dei*), und dem, was Sache des Menschen ist (*opus hominum*). Entscheidend ist dabei, dass beides nicht ‚komplementär‘, also auf einer Ebene gedacht wird, sodass Gottes Wirken das menschliche Wirken begrenzt. Vielmehr ist das Verhältnis ‚kategorial‘ zu verstehen: Gottes Wirken macht menschliches Wirken erst möglich – und gewinnt zugleich in ihm Gestalt.“<sup>14</sup>

Die Kirche ist Gabe, bevor sie Aufgabe wird.

Aber sie ist eben *auch und zugleich* Aufgabe des menschlichen Handelns, das nach Gott und seinen Weisungen fragt: im Hören auf sein Wort, im Austausch der Gemeinschaft, im verantwortlichen Gespräch des Glaubens.

So ist die Kirche eben immer auch Organisation, menschliches Wirken mit Absichten und konkreten Vorhaben, damit Gottes Wort zu den Menschen findet. So werden strategische Planung und zielorientierte Organisation zur Gestaltung der evangelischen Kirche notwendig. Aber dies ist grundsätzlich „nur eine Angelegenheit von begrenzter Reichweite“<sup>15</sup>, weil alles menschliche Tun in Gottes Wirken eingebunden ist und dadurch ermöglicht wird.

---

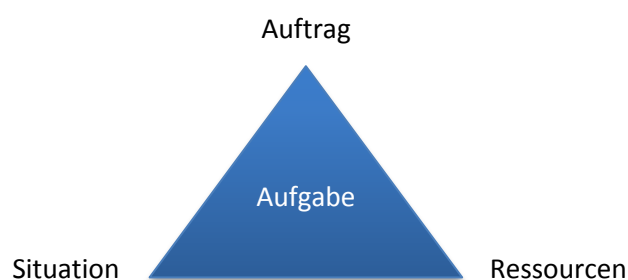
<sup>14</sup> Thorsten Latzel, „Geistliche Leiten“ – Versuch einer Begriffsschärfung, in: epd-Dokumentationen 6/2012 (Geistlich Leiten – ein Impuls), 10.

<sup>15</sup> Michael Nüchtern, Kirche evangelisch gestalten, 11; oder auch Herbert Lindner, Roland Herpich, Kirche am Ort und in der Region. Grundlagen, Instrumente und Beispiele einer Kirchenkreisentwicklung, Stuttgart 2010, 13ff.

Aber die Frage nach der Kirche als Organisation, nach Strukturen und Aufgabenklärungen, nach verlässlicher Wahrnehmung von Aufgaben, nach den jeweils geeigneten Personen, ihrer Ausbildung und Begleitung – all dieses ist nicht einfach da, sondern ist eine wichtige und zentrale Leitungsaufgabe in einer „Kirche mit Zukunft“ auf allen Ebenen, gerade damit die Botschaft des Evangeliums möglichst auch „alles Volk“ angemessen erreicht. Deshalb braucht die kirchliche Organisation auch Strukturen und Ordnungen (und deren Entwicklung), zielorientierte Leitung und eine Personalführung, die die Gaben zu den Aufgaben bringt: also: Sie braucht – in der Sprache des Managements: Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung.

### **3. Grundlegender Gesellschaftswandel oder die Bedingungen, die uns umgeben und die wir kaum beeinflussen können**

Wenn es uns heute darum geht, Menschen in ihrem Leben mit der Gottesfrage zu berühren, dann sollten wir genau auf unsere Situation und die aktuellen Bedingungen schauen, unter denen wir uns das vornehmen, im Kleinen vor Ort wie im Großen unserer Gesellschaft. Denn die Situation bestimmt im Zusammenspiel mit den der Kirche zur Verfügung stehenden Ressourcen, wie genau ihr Auftrag konkret gestaltet wird, wie es das kybernetische Dreieck<sup>16</sup> als Reflexionsinstrument beschreibt – es erinnert nicht von ungefähr an das homiletische Dreieck.



Im Sinne systemischer Herangehensweisen reflektiert es Kontextbedingungen, innerhalb derer Entscheidungen zu treffen sind, und dient so zugleich der Reduktion von Komplexität. Und noch etwas gewinnt man, wenn man sich solcher Betrachtungsweisen bedient: Der

---

<sup>16</sup> Vgl. Ralph Charbonnier, Kirche in Veränderung. Grundlagen und Konkretionen von Veränderungsprozessen im Kirchenkreis, in: Freiraum, Kirche in der Region missionarisch entwickeln, Kirche im Aufbruch, Band 8, Leipzig 2013, 83.

Fokus liegt nicht mehr auf der Person. Das machen wir gern, nicht nur in der Kirche, dass wir die Verantwortung gern an Personen festmachen. Wie oft hört man pensionierte Pfarrerinnen und Pfarrer, also die, die Kirche sein durften in Zeiten unhinterfragten Wachstums auf der Basis ökonomisch-gesellschaftlicher Bedingungen, dass die Kirche heute aufgrund der schlechten Pfarrerinnen und Pfarrer an Qualität und Zulauf verloren habe. Dass ihre theologischen Konzeptionen vielleicht gar nicht so sehr Faktoren des in Wachstumswahrscheinlichkeiten gemessenen Erfolgs der Kirche sind, wird bis heute noch zu selten angefragt.

Weil die Rahmenbedingungen so wichtig sind, möchte ich in aller Kürze vier Themenfelder skizzieren, die beschreiben, dass wir uns gegenwärtig in einem gesellschaftlichen Epochenwandel befinden, der alle Bereiche unseres Lebens umfasst. All das haben Sie vermutlich so oder ähnlich schon einmal gehört, deshalb fasse ich viel zusammen und pointiere bewusst. Bei all dem finde ich es ebenso wichtig wie auch tröstlich, mir (und anderen!) deutlich zu machen, dass wir es mit Veränderungen zu tun haben, die ich als Einzelner gar nicht oder kaum beeinflussen kann. Veränderungen, die mein Leben, die ihr Leben, die unser Zusammenleben – und eben auch unsere Kirche, meine Gemeinde oder die Bedingungen von Kirche in der Stadt – in hohem Maße beeinflussen und mitbestimmen. Aber wir haben kaum Einfluss darauf.

Der Blick auf die Bedingungen ist also keine Anforderung, sondern eher eine Entlastung. Dies stellt uns nicht vor die Frage „Was müssen wir tun?“, sondern eher in die Frage „Was müssen wir sehen?“. Vielleicht waren wir in den vergangenen 15 Jahren eher mit der Frage unterwegs: Was müssen wir tun? Davon waren Reformpapiere voll und die Ansprüche dieser Phase hat ermüdet und manche Überforderung ausgelöst – nicht zuletzt, weil sie in manchen dieser Dimensionen doch suggerierte, dass man etwas tun könne, etwa „Wachsen gegen den Trend“.

Heute stehen wir eher in einer Phase, in der wir Abschied nehmen (und m.E. nehmen müssen) von Machbarkeitsvorstellungen und gradlinigen Steuerungsmodellen nach dem Muster von Ursache und Wirkung. Unsere Kirche funktioniert nicht wie eine Maschine. Mit der Vorstellung, dass nur Einzelteile ausgetauscht werden könnten oder einfach alles nur besser und schneller gehen muss, sind wir in unserer Welt zwar ständig umgeben. Aber unsere Kirche ist eher ein lebendiges Ökosystem, ein lebendes Netzwerk, in dem es vielfältige Sichten und Beteiligungsformen gibt. Alle Akteure schauen aus unterschiedlichen

Perspektiven, Rollen und Situationen. Best Practice klingt schön, aber es gaukelt eine Übertragbarkeit vor, die meistens nicht gegeben ist. Einen Blick allerdings sollten wir immer wieder versuchen. Den Blick auf unsere Rahmenbedingungen.

### **Demografische Entwicklung**

Ich glaube, dass wir in der Kirche diese Dimension – bei aller Redundanz! – immer noch nicht hinreichend aufgenommen haben und z.B. nicht wirklich ausreichend in unsere Überlegungen zur Frage der Organisation der Kirche hineinnehmen.

Denn die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland in den kommenden Jahren und ihre Auswirkungen auf Kirche und Diakonie sind weitgehend vorgezeichnet. Bereits Jahr 2030 werden in Deutschland <Schätzungen gemäß voraussichtlich nur noch rund 77 Millionen Einwohner leben. Dies entspricht einem Rückgang der Einwohnerzahl gegenüber dem Jahr 2008 um fast fünf Millionen Menschen (– 5,7 %). 2060 werden es nur noch knapp über 70 Millionen sein, wie neueste Zahlen vom Anfang dieser Woche prognostizieren. Die Evangelischen in Deutschland werden davon überproportional betroffen sein und bereits 2030 von knapp 24 Millionen auf unter 18 Millionen schrumpfen.

Und: der Rückgang der Einwohnerzahl geht auch noch einher mit einer spürbaren strukturellen Veränderung in der Zusammensetzung der Bevölkerung, auch das wissen wir. Im Jahr 2030 werden voraussichtlich 17 % weniger Kinder und Jugendliche in Deutschland leben als heute; die Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren wird hingegen um rund ein Drittel (um 33 %) von 16,7 Millionen im Jahr 2008 auf 22,3 Millionen Personen im Jahr 2030 ansteigen. Daran wird auch eine kontinuierliche Einwanderung nur begrenzt etwas ändern. Die Gemeindegliederentwicklung für die kommenden Jahre ist also in gewisser Weise vorhersehbar – auch in ihrer je regionalen Unterschiedlichkeit, die natürlich vorhanden ist und sein wird. Und auch hieran können wir kaum direkt etwas ändern. Es gibt ja schon längst Kirchengemeinden, etwa im Ruhrgebiet, in denen sich die Gemeindegliederzahl in 30-40 Jahren halbiert hat. Und natürlich hat das Folgen auf die Strukturen, die Gemeindegrenzen, den Gebäudebestand und auf die personelle Ausstattung. Die Gemeindegliederzahlen nehmen ab, die Gemeindeglieder werden älter (und oft auch ärmer) – und das alles geschieht, ohne dass wir darauf wirklich Einfluss nehmen können.

Diese Entwicklung ist nicht die Folge der Qualität unserer Gottesdienste oder unserer Gemeindegliederarbeit in den vergangenen Jahren. Noch niemals waren kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Pfarrerinnen und Pfarrer besser ausgebildet als heute.

Noch niemals gab es ein solch differenziertes Angebot für verschiedene Altersgruppen in den Gemeinden und durch die funktionalen Dienste unserer Kirche.

Was bedeutet diese demografische Entwicklung für die ev. Kirche und die Frage ihrer Organisation? Selbstverständlich sind wir (fast) überall dabei, unsere Strukturen an die zurückgehenden Gemeindegliederzahlen anzupassen. Kirchengemeinden bilden Nachbarschaften oder fusionieren. Kirchenkreise fusionieren und selbst Landeskirchen gehen diesen Schritt, um zukünftig die Aufgaben unserer Kirche als Gemeinde, als Kirchenkreis oder Landeskirche gut und das heißt hier entlastet wahrnehmen zu können. Freilich – Entlastung allein kann nicht die Motivation für diese Schritte sein, es braucht eine Vision dessen, was es heißt, den kirchlichen Auftrag unter den heutigen Bedingungen zu erfüllen, um nicht stets das Defizit zu sehen, dass man doch alles anders machen würde, wenn man noch könnte.

Im demografischen Wandel steckt aber noch eine weitere, für die Gestaltung von innen bedeutsame Herausforderung für Kirche und Diakonie. Es wird dazu kommen, dass mit dem Ausscheiden der jetzt – auch hier und heute – stark vertretenen Geburtsjahrgänge (etwa 1955-1966) ein Problem im Blick auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht. Woher kommt ein zahlenmäßig ausreichendes, gut ausgebildetes, christlich (kirchlich, diakonisch) sozialisiertes Personal in Kirche und Diakonie? Das gilt für Mitarbeitende in der Pflege und in Kindertageseinrichtungen ebenso wie im Pfarrberuf oder in der Kirchenmusik. Ich sage es mal ganz offen: Ich bekomme schon manchmal ein komisches Gefühl, wenn ich im Pfarrkonvent meines Kirchenkreises sitze und feststelle, dass ich mit Abstand der jüngste in der Pfarrerschaft bin... Aus meiner Sicht brauchen wir hierzu ein gemeinsames Handeln in unserem Netzwerk der ev. Kirche. Alle Bestrebungen der einzelnen Landeskirchen, den Nachwuchs zu fördern, sind zu begrüßen, aber jede allein wird hier kaum nachhaltig wirksam sein können. An diesen Fragen hängen freilich noch ganz andere, in die wir uns jetzt hier nicht verrennen wollen...

### **Pluralisierung, Individualisierung und Säkularisierung**

Nicht nur in Berlin, Brandenburg oder Mitteldeutschland, auch in Nordrhein-Westfalen sind die Veränderungen im Feld der Religion der vergangenen Jahrzehnte mit Händen zu greifen, wenn z.B. der Parteivorsitzende der LINKEN in NRW die Abschaffung des Heiligen Martin während der überall im Land üblichen Martinsumzüge fordert. In den öffentlichen Debatten

geht es immer wieder um die Staatsdotationen, um die Frage von Religionsunterricht an öffentlichen Schulen, Steuerbefreiung für kirchliche Körperschaften, die Dienstleistung des Staates beim Kirchensteuereinzug oder eben auch um die Kostenbeteiligung des Staates an den Aufgaben unserer diakonischen Handlungsfelder oder Unternehmen. Alles in allem wird deutlich: Die Kirchen verlieren im Zuge von Pluralisierung, Individualisierung und Differenzierung ehemalige Selbstverständlichkeiten und werden von vielen Seiten sehr kritisch angefragt. Wir haben das lange einfach Säkularisierung genannt und es uns damit ein bisschen bequem auf Abstand gehalten.

Aber natürlich: Auch religiöse Sprachfähigkeit, die Vertrautheit mit traditionellen religiösen Ritualen und geprägten Abläufen und Traditionen nimmt weiter ab. Zugleich steigt der individuelle Druck, das eigene eben individuell sinnvoll zu gestalten – und dazu gehört auch die Dimension der Spiritualität.

Mit dem Blick in die Zukunft muss man aber – bei aller Ungleichzeitigkeit und Ungleichheit in Stadt und Land, Ost und West, Nord und Süd – eine zunehmend kritische oder, in der Mehrheit wahrscheinlich, einfach gleichgültige Haltung gegenüber unserer Kirche erwarten. Darauf weist uns auch die neue Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung deutlich hin., die gezeigt hat, dass die pluraler werdende Gesellschaft sich auch religiös noch pluraler und zudem auch mündiger und in hohem Maße auch gleichgültiger verhält.

Das bedeutet für unsere Kirche, dass wir sensibel darauf achten müssen, wie wir mit Menschen im Kontakt sind. Eine einladende Kirche in einer pluralen Gesellschaft braucht andere Formen der Begegnung und der Kommunikation des Evangeliums als die relativ homogene Gesellschaft vergangener Tage.

Und auch hier gilt: Diese Pluralisierung und Individualisierung erleben wir nicht nur außen, sondern auch innen, unter den Pfarrern und Pfarrerinnen, unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unter den Freiwilligen. Die Frage ist aber: Lassen wir sie zu? Fördern wir sie gar? Oder grenzen wir uns am Ende doch aus und ab und bleiben in unseren Gemeinden lieber „unter uns“?

### **Beschleunigung**

Wir leben in einer ausgesprochen spannenden Epoche. In unserer Lebenszeit müssen, dürfen wir grundlegende Veränderungen mitvollziehen und gestalten, die so völlig neu sind. Denken wir an die digitale Entwicklung in unserer eigenen Lebenszeit. Denken wir an die



Mobilität und die Möglichkeiten der Kommunikation im Vergleich zu unseren Eltern oder Großeltern – oder nur zu unserer eigenen Kindheit. Auch das Wissen vermehrt sich exponentiell.

Dass diese Beschleunigung nicht nur Segen ist, zeigen Buchtitel wie „Das erschöpfte Selbst“ (Alain Ehrenberg), „Beschleunigung und Entfremdung“ (Hartmut Rosa) oder „Die erschöpfte Gesellschaft“ (Stephan Grüneberg). Sie sprechen hier einen eindeutigen Trend und zeigen eine klare und bleibende Herausforderung für uns alle. Und unsere Kirche steckt in diesem Wandel mittendrin, auch mit ihren Wissensbeständen.

### **Komplexität**

Die komplexe Vermehrung des Wissens, das sich in immer kürzeren Abständen auf der Welt verdoppelt, wird dann zum Problem, wenn wir uns klarmachen, dass Menschen in Leitungspositionen wie z.B. in Presbyterien oder als Synodale diese Informationsvielfalt miteinander verknüpfen müssen, um verantwortliche und gut abgewogene Entscheidungen treffen zu können.

Selbstverständlich bedarf es dazu einer arbeitsteiligen Organisationsstruktur, in der die Komplexität - in guter Aufgabenteilung wahrgenommen - reduziert werden kann.

Es bedarf dazu einer Vielfalt an Gaben und Fähigkeiten (Diversity), die noch über die Beschreibungen des antiken Organisationsberaters Paulus hinausgeht und doch sehr nah bei seinem Bild vom Leib Christi, vom lebendigen Organismus der Verschiedenen bleibt.

Wir haben in den vergangenen Jahren sehr viele verantwortliche Persönlichkeiten in Kirche und Diakonie besucht und im Gespräch u.a. nach den größten Herausforderungen für die kommenden Jahre gefragt. Die hier beschriebenen vier Punkte waren quasi die Hitliste der Antworten. Aber individuell, für jede und jeden persönlich, stand und steht die Frage des Umgangs mit Komplexität im je eigenen System und darüber hinaus ganz oben auf der Liste. Woher erhalte ich in einer Zeit des großen Wandels und einer zunehmenden Beschleunigung und einer wachsenden Unübersichtlichkeit die eigene Gewissheit und – ganz wichtig – die Fähigkeit zu entscheiden? Wir müssen ständig Entscheidungen treffen, obwohl wir unsicher sind. Das ist im privaten Leben so und es ist auch in unserer Leitungsverantwortung so. Umso stärker brauche ich Orte der Unterbrechung, der Vergewisserung und der Ermutigung.

Die vier Bedingungen machen deutlich, dass es ein „einfach nur weitermachen“ kaum noch geben kann. Der gesellschaftliche Wandel, der sich gerade vollzieht, erfordert von uns die Frage, welche Anpassungsprozesse wir hierzu gestalten können und wie wir darin die Kommunikation des Evangeliums mit aller Leidenschaft zum Ausdruck bringen können. Und dazu brauchen wir und suchen wir deutlichere Zukunftsbilder und Leitplanken.

#### 4. Paradigmenwechsel und „semper reformanda“ im Inneren der Kirche

Nach dem Blick auf die Rahmenbedingungen für die ev. Kirche heute und morgen, schauen wir nun auf die inneren Entwicklungen und Veränderungsprozesse in der sozialen und organisatorischen Gestaltung der evangelischen Kirche. Vom jeweiligen Gemeinde- und Kirchenverständnis hing und hängt auch die Frage ab, wie sich denn jeweils das Pfarrbild und damit die mit diesem verbundene Leitungsverantwortung ausgeprägt haben.

Uns leuchtet die formale Phasengliederung von Steffen Schramm ein, der für die letzten 200 Jahre vier Phasen beschreibt:<sup>17</sup>

**Tabelle 1: Phasen landeskirchlicher Organisation und Leitung**

	1550ff	1800ff	1890ff (bis 1970er Jahre)	1960ff (bis 2000er Jahre)	1992/1993ff
<b>Phase</b>		<b>Personale Phase</b>	<b>Parochiale Phase</b>	<b>Differenzierungsphase</b>	<b>Integrations- und Assoziationsphase</b>
<b>Strukturtyp</b>	<b>Altes Parochialmodell</b>	<b>Personalgemeindemodell</b>	<b>Neues Parochialmodell (Linienorganisation)</b>	<b>Differenzierungsmodell (Funktional-differenzierte Organisation)</b>	<b>Netzwerkmodell (Netzwerkororganisation)</b>
<b>Leitungsmodell</b>	Konsistoriale Leitung, <b>Fürstenmodell</b>	„ <b>Fürstenmodell</b> “ in <b>liberal-volkskirchlicher Variante</b> (Synoden)	<b>Bürokratiemodell</b> (versteht Kirche als staatsanaloge Bürokratie)	Bürokratiemodell und <b>Planungsmodell</b> (versteht Kirche als staatsanaloge Bürokratie)	<b>Managementmodell</b> (versteht Kirche als komplexes soziales System)

<sup>17</sup> Schramm, Kirche, 112.

- Eine **Gründungsphase** seit dem Wiener Kongress, die personalgemeindlich geprägt war: „das neuprotestantische Personalgemeindemodell“ ; das kybernetisches Prinzip heißt in etwa: „freie Gesellung“ von „Schüler“ und „Lehrer“, freie Pfarrwahl, arbeitsteilige Aufgabenerledigung
- Es folgt die **Parochialisierungsphase** ab ca. 1880<sup>18</sup>, die am Modell der Familie (der Pfarrer als Hausvater) und des Vereins (Parochialzwang usw.) orientiert war; das kybernetisches Prinzip heißt etwa: Es geht um die umfassende und flächendeckende christliche Durchdringung der Gesellschaft. Jede Gemeinde soll alles anbieten, was zu diesem Zweck notwendig ist. Das führt zur Ausweitung und Differenzierung des Personalbestands. Es gelten die Kriterien Überschaubarkeit, Erreichbarkeit und Pfarrzwang. Strukturell gestaltet sich die Kirche in Form einer Linienorganisation, also einer klassischen Hierarchie.
- Die nächste Phase ist die **Differenzierungsphase** seit 1960, sie war technisch-strukturell geprägt. Sie folgte der Strategie: Es geht um den innerkirchlicher Nachbau der stattfindenden gesellschaftlichen Differenzierung. In diese Phase gehört ein signifikanter Kirchensteuer- und Personalzuwachs. Und wir haben es hier mit einer deutlich additiven Strategie zu tun – auch für den Pfarrdienst (!). Das „Angebot der Gemeinde/der Kirche“ tritt in den Vordergrund.
- Und schließlich **die Integrationsphase**, die sich seit 1992/1993 langsam entwickelt und in der die Kirche als ein komplexes soziales System verstanden und in Form einer Netzwerkorganisation gestaltet wird bzw. werden soll.<sup>19</sup>

Wir befinden uns also heute deutlich in einer Zeit des Übergangs – ähnlich wie in der Zeit der Industrialisierung! Die Veränderungs- und Reformprozesse der vergangenen 20 Jahre deuten an, dass wir uns nicht nur in einer gesellschaftlichen Umbruchsituation, sondern auch mitten in einem Paradigmenwechsel der Gestaltung kirchlicher Arbeit befinden.

Das Ende des innerkirchlichen Nachbaus der gesellschaftlichen Differenzierung bedeutet eben auch das Ende der „additiven Strategie“ (für die Gemeinde und für den Pfarrdienst).

Wie oft konnten (und können) wir in Stellenausschreibungen die Formulierung lesen: „Das

---

<sup>18</sup> Vgl. Emil Sulze, Die evangelische Gemeinde, 1891.

<sup>19</sup> Schramm, Kirche, 111f. Warum 1992/1993? „Fremde Heimat Kirche“; Aufbruch der Gemeindeberatung als systemische Organisationsentwicklung; erste Reformpapiere und –projekte: „Ev. München-Programm“ oder „Person und Institution. Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft, Hrsg. EKHN, 1992“.

Alte bewahren und Neues wagen.“ Das ist die „additive Strategie“. Es geht um einen Paradigmenwechsel an einem Epochenübergang. Hierzu gehört auch der Paradigmenwechsel im Blick auf das kybernetische Denkmodell. Bisher galt als Grundmuster die triviale Maschine, das klassische lineare Fortschrittsdenken, Sie erinnern sich. Jede Veränderung ist im Prinzip eine Optimierung des bisherigen funktionierenden Systems. Zur Dominanz dieser linearen Wachstumsstrategie noch ein Zitat von Steffen Schramm: „Bis 1991 wurden mehr Gemeinden rechtlich selbständig, mehr Gebäude errichtet, mehr hauptamtliches Personal eingestellt. Bis Ende der 1990er Jahre wurden jährlich mehr Gottesdienste gefeiert, mehr Veranstaltungen durchgeführt, mehr zielgruppenspezifische Angebote innerhalb und außerhalb der Parochien gemacht, mehr Kindertagesstätten und diakonische Beratungs- und Betreuungseinrichtungen gegründet, mehr Kommunikation durch Gemeindebriefe (...) angestrebt. Trotz rückläufiger Gemeindegliederzahlen und Finanzen wurde die Strategie des noch mehr, noch intensiver, noch kleinräumiger, noch dichter vorangetrieben bis schrumpfende finanzielle Mittel ihr seit Mitte der 1990er Jahre den Boden entzogen.“<sup>20</sup> Hier wird die Dominanz einer linearen Wachstumsstrategie und des anbieterorientierten Denkens sehr schön beschrieben. Und zugleich besteht manchmal das Gefühl in den Gemeinden, dass der Kontakt zu den Menschen schwächer wird oder gar verloren geht. Ein Gefühl von Überforderung ist mit Händen zu greifen. Eine Wirkungsanalyse bleibt aus. Also ist schwer zu sagen, wie wirksam die Strategie ist bzw. gewesen ist. Als Struktur fand eine Addition von Parochie, gemeinsamen Diensten und Diakonie statt (also eine funktionale Differenzierung in Kirchenkreisen – und Gemeinden). Auf den Funktionsverlust der Parochie seit dem Kaiserreich folgte ab 1960 „eine Funktionsexplosion im Pfarramt“<sup>21</sup>. Und es ist seit einigen Jahren deutlich: Die kybernetischen Leitlinien der Differenzierungsphase lassen sich heute nicht mehr aufrechterhalten: Nicht mehr alle können – in großer Differenzierung – alles machen und „anbieten“. Auch hier ist ein Paradigmenwechsel notwendig und bereits an vielen Orten deutlich eingeleitet: Gemeinde- und Kirchenkreiskonzepte legen Kernaufgaben fest und beschreiben ihr jeweils besonderes Profil; Aufgabenbeschreibungen und Stellenbeschreibungen gehören zum Standard; in regelmäßigen Personalgesprächen kommt

---

<sup>20</sup> Schramm, Kirche, 260.

<sup>21</sup> Lindner, Kirche, 298.

die Frage nach der Erfüllung und Erfüllbarkeit von Aufgaben in der jeweiligen Situation zur Sprache usw....

Theologisch entdecken wir, dass die Wachstumslogik im Sinne einer ständigen Optimierung und Perfektionierung dem biblischen Menschenbild und dem „gerecht allein aus Glauben“ nicht entsprechen kann (z.B. Henning Luther<sup>22</sup>). Das menschliche Maß des Möglichen und Machbaren bekommt auch über den Weg der Salutogenese einen Platz.

Einen besonderen Blick möchte ich noch auf die demographische Situation im Pfarrdienst richten, wie sie eben bereits anklang: Die Funktionsexplosion des Pfarramtes (Lindner) wurde abgemildert durch den Diensteintritt der geburtenstarken Jahrgänge (1956-1968) in den Pfarrdienst. Diese Zunahme (auch die Zunahme in pädagogischen Handlungsfeldern und im Verwaltungsbereich) ermöglicht eine kleinräumige parochiale Parzellierung und die Erschließung zusätzlicher Arbeitsfelder und immer besserer Versorgung. Diese Differenzierung – das wissen wir heute schon deutlich - wird nicht mehr beibehalten werden können, wenn in den 2020er Jahren die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen. Auch hierdurch lassen sich die kybernetischen Leitlinien der Differenzierungsphase (alle machen alles an jedem Ort) nicht mehr aufrecht erhalten.

Häufig wird in diesem Zusammenhang das ehrenamtliche Handeln für die Zukunft in die Diskussion eingebracht. Mit Sicherheit ist die Förderung und Qualifizierung der ehrenamtlichen Arbeit – auch im Leitungshandeln unserer Kirche – eine wichtige und wesentliche Aufgabe. Aber eine Kompensation der bisherigen Aufgaben durch ehrenamtliche Mitarbeit zu erwarten, ist u.E. eine Illusion.

Es stellt sich also die Frage: Wie werden wir die Zukunft gestalten? Ein Weg wäre die Reduktion der internen Komplexität und Beibehaltung der kybernetischen Prinzipien der parochialen Phase. Also zugespitzt: Weiter wie bisher – nur kleiner. Oder: Weiter wie bisher – nur ehrenamtlich. Oder gelingt uns die Beibehaltung der internen Komplexität durch neue kybernetische Leitlinien und entsprechende organisatorische Erneuerung?<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Henning Luther, Identität und Fragment. Praktisch-theologische Überlegungen zur Unabschließbarkeit von Bildungsprozessen, in: Henning Luther, Religion und Alltag. Bausteine zu einer Praktischen Theologie des Subjekts, Stuttgart 1992.

<sup>23</sup> Vgl. Schramm, Kirche 307.

Man mag darüber streiten, ob oder in welcher Weise die bisherigen Organisationsformen im Verhältnis zum Auftrag und zur Bestimmung der Kirche dysfunktional geworden sind. Mit Sicherheit ist hierbei von einer großen Ungleichzeitigkeit in der evangelischen Kirche auszugehen. Während die Formen für die einen noch stimmig sind, werden sie in anderen Regionen (z.B. im städtischen Raum) schon heute nicht mehr tragen. Also besteht der theologische Auftrag der Gegenwart u.a. darin, dass sich er eine Leib Christi andere Formen seiner organisatorischen Verfasstheit suchen und geben muss.

Hierzu können wir in den Diskursen und Kirchenreformen seit Mitte der 1990er Jahre bereits einige Tendenzen sehen: In Stichworten

- von der Differenzierung zur Zielorientierung und Profilentwicklung
- von der Institution zur Organisation
- vom (re-aktiven) Verwalten zum (pro-aktiven) Gestalten
- die Verlagerung von Aufgaben und Verantwortung (aus beiden Richtungen) auf die mittlere Ebene;
- Zunahme von Kooperationen und Fusionen; vernetztes Handeln in der Region
- Von der Flächenversorgung zu Schwerpunktbildungen und kirchlichen Orten
- Von der Versorgungslogik zum Sozialraumorientierung, „fresh expressions“
- eine nachwachsende Generation (generation y) fordert stark Klärung von Aufgaben und Klarheit von Strukturen
- Bereits 1987 schrieb Richard Riess: „Die Grundfigur des künftigen Paradigmas ist... nicht länger die aufwärts- und vorwärtsstrebende Linie, sondern das Netzwerk.“<sup>24</sup>

##### **5. Führen und Leiten wird immer wichtiger**

Unsere These ist, dass gerade in dieser Zeit der Transformation, des äußeren und inneren Wandels die Fähigkeit zum „Führen und Leiten“ immer wichtiger werden. Dies gilt insbesondere als theologische Verantwortung für die Zukunft und im Blick auf die Gestaltung der Sozialgestalt der Kirche (Strategie/Ausrichtung,

---

<sup>24</sup> Richard Riess, Paradigmenwechsel – Versuch einer Ortsbestimmung (Werkstattbericht Praktische Theologie), in: Nachrichten der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern 42.1987, S. 462–468, 463.

Organisationsentwicklung, Personalentwicklung), und das wird nicht erst auf der Ebene von Landeskirchen oder Kirchenkreisen wichtig, sondern beginnt im Pfarramt.

Gemeindeleitung ist heute als Leitung einer Organisation in einer Phase der inneren und äußeren Veränderung zu sehen: Die Verantwortung im Pfarrberuf sollte nicht in der dauernden Reaktion auf „Notstände“ bestehen, sondern in einer verantwortlichen Gestaltung von Veränderungen. Das beschreiben Sie in Ihrer Kirche in der Handreichung „Zeit fürs Wesentliche“, wenn „Leitung“ als zentrales Thema des Pfarrberufs gekennzeichnet ist.

## **6. Wegbeschreibung für die nahe Zukunft: Strukturen flexibel denken und vernetzt handeln!**

Es geht also um eine Suchbewegung, die nach einer zukunftsfähigen kirchlichen Organisationsform und darin der Aufgabe der Pfarrerrinnen und Pfarrer fragt. Wie sieht diese Kirche der Zukunft aus?

Sie sollte einerseits flexibel genug sein, um den beschriebenen Bedingungen einschließlich geringer werdender Finanzmittel begegnen zu können. Sie sollte eindeutig in ihrer Botschaft des Glaubens und profiliert erkennbar sein. Und sie sollte andererseits viele Kontaktflächen für unterschiedliche Menschen bieten.

Hierzu hat es in den vergangenen Jahren eine große Fülle von Antworten gegeben, z.B. in der Praktischen Theologie (4 Modelle: Stärkung der Ortsgemeinde/Isolde Karle; Missionarische Gemeinden/Michael Herbst; Regionalisierung/Kirche im größeren Raum; Kirchliche Orte/Pohl-Patalong)<sup>25</sup>

Und wenn wir die Diskussionen in der Kirche richtig wahrgenommen haben, dann geht es u.a. um Fragen wie: Wie geht die richtigen Anpassung an die genannten Rahmenbedingungen?

Wie ist das Wechselspiel zwischen den Gemeinden in der Region gestaltet?

Wie ist eine Gemeinschaft von Gemeinden, also ein Kirchenkreis gestaltet?

Wie sind Ortsgemeinden und Gemeinden an besonderen Orten aufeinander bezogen? Wie arbeiten sie zusammen? Wie können sie sich ergänzen?

---

<sup>25</sup> Hierzu Hauschildt/Pohl-Patalong, Kirche, 284ff.

Wie ist das Verhältnis von Gemeinden und funktionalen Diensten und wie soll es sich entwickeln?

Wie ist das Verhältnis von Gemeinden und diakonischen Angeboten aufeinander bezogen und miteinander erkennbar?

Wie gestaltet sich das Verhältnis der kirchlichen Berufsgruppen?

Die in der einen Gemeinde oder Kirche gefundenen Antworten sind selten übertragbar, weil sie die jeweilige konkrete Situation zu wenig im Blick haben. Es macht einen Unterschied, ob eine Gemeinde in Köln-Mülheim oder in der Uckermark liegt, in Düsseldorf oder in Dortmund, in Berlin-Marzahn oder in Berlin-Dahlem.

Ähnliche Fragen, verschiedene Ausgangslagen und Situationen, unterschiedliche Antworten. Hierin macht sich übrigens eine Stärke der evangelischen Kirche in einer gesellschaftlichen Umbruchsituation deutlich: ihre Beweglichkeit durch dezentrale Verantwortung. Wir sollten uns auf diese Stärke besinnen und sie gewiss und gestaltend nutzen. Aber wie?

Wir sind der Überzeugung, dass man von reaktiven Strategien Abschied nehmen sollte. Sie bleiben auf der Ebene der Optimierung. Das *semper reformanda* beinhaltet aber nicht nur Optimierung, sondern auch grundlegende Erneuerung. Das bestätigen auch die gängigen systemischen Managementmodelle. Eine wirkliche Erneuerung nimmt die gegenwärtig und zukünftigen Entwicklungen produktiv auf. Angesichts der genannten und bekannten Bedingungen und Entwicklungen erscheint uns eine *Pluralität und Flexibilität der Gemeindeformen* eine angemessene Antwort zu sein. **Evangelische Kirche im Pluralismus ist flexibel, aber profiliert und erkennbar. Sie ist erkennbar als Netz von Gemeinden an kirchlichen Orten.**

Diese Erkenntnis legt viele Zugangsmöglichkeiten und unterschiedliche Anknüpfungsmöglichkeiten nahe. Sie verlangt nach einer mutigen Vielfalt von Gemeindeformen und Gemeindeprofilen. In einer größeren Region ist für eine solches Konzept ein Rahmen vorhanden, in dem die Vernetzung der Ortsgemeinden und funktionalen Diensten schon jetzt besteht und behutsam weiterentwickelt, geordnet und gestaltet werden kann.



Denn für alle Weiterentwicklung fragen wir auch nach einer Klärung und Ortsbestimmung der funktionalen, nicht parochialen Arbeitsbereiche und deren Verhältnis zu den Ortsgemeinden bzw. der Ortsgemeinden zu den funktionalen Arbeitsbereichen („gemeinsame Dienste“)

Es geht um den einen Auftrag der Kommunikation des Evangeliums und um eine kluge, sensible und angemessene Form der Vernetzung, der gegenseitigen Zuordnung und Unterstützung, damit die Kontaktflächen für Kirchenmitglieder / für alle Menschen möglichst groß bleiben können. Aus unserer Sicht geht es deshalb nicht um ein Entweder-Oder: entweder flächendeckende Präsenz der Ortsgemeinde oder die „Leuchttürme“, also Orte mit besonderer Strahlkraft; entweder Ortsgemeinde oder Profildgemeinde. Die Bewegung sollte eher anders laufen: jede Ortsgemeinde muss sich ein Profil geben und jeder Arbeitsbereich wird auch die Frage nach dem Gemeindesein im Kontext des gemeinsamen Auftrags beantworten.

*Pluralität und Flexibilität der Gemeindeformen* weiter zu entwickeln, die Ortsgemeinden und die kirchlichen Orte klug und angemessen aufeinander zu beziehen, hierfür Kommunikationsorte und ein Regelwerk zu finden, hier liegen aus unserer Sicht die Wegmarkierungen und Chancen für die Zukunft und damit auch die Leitungsaufgaben, denen sich Pfarrerinnen und Pfarrer als Kirchenleitende zu stellen haben.

Die Zusammenarbeit in **einer lebendigen Netzwerkorganisation** braucht hierzu neben klaren Regeln vor allem gegenseitige Unterstützung, großes Vertrauen, Mitfreude über Gelungenes, gegenseitige Wertschätzung und den Mut, Altes loszulassen.

Und sie braucht immer wieder Orte und Zeiten der Vergewisserung und Orte des Erzählens über den Segen, den wir erleben, wenn Unerwartetes geschieht oder die Mühe sich gelohnt hat.

Die hierzu notwendigen Strukturen finden wir gewiss, wenn es alle (oder zumindest die meisten) wollen. Das allerdings ist eine wichtige Voraussetzung, um sich auf den Weg zu machen. Am Ende ist es eine Frage des Vertrauens, ob wir uns auf eine größere Gemeinschaft und damit auch Solidar- und Finanzgemeinschaft einlassen.

In Zukunft brauchen wir vielleicht auch neue rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten, wenn Personalgemeinden und Ortsgemeinden, wenn kreiskirchliche Dienste und Gemeinden miteinander verbindliche und gestaltete Netzwerke eingehen wollen.

Vielleicht fangen auch nicht alle gemeinsam an, sondern einige gehen voran. Vielleicht wird es auch eine große Ungleichheit in den Formen geben.

Zusammenfassend geht es also um eine Entwicklung<sup>26</sup>

- vom (Gemeinde-) Haus/Raum zum Netzwerk
- vom Nebeneinanderher zu einer Kultur der Zusammenarbeit
- vom Pfarrkonvent zum Mitarbeitendenkonvent (als Gemeinschaft der kirchlichen Berufe)
- von der Aufbau-(Hierarchie-)Orientierung zur Prozess-(Ergebnis-)Orientierung
- im Pfarrberuf: vom Einzelkämpfer zum teilautonomen Teil eines Netzwerks
- vom (reaktiven) Verwalten zum (aktiven) Gestalten als Daueraufgabe (kybernetisches Dreieck!)

In der Leitung solcher Prozesse können einige Haltungen hilfreich sein:

- Der Blick für das Ganze wird wichtiger: Gesamtverantwortung geht vor Teilverantwortung
- Wir brauchen ein anderes Verständnis von Nähe und Distanz: Von der Wahrnehmung der Kerngemeinde zur Wahrnehmung der Lebenswelt
- Die Konzentration auf die Mitarbeiterinnen und die Pfarrerinnen von morgen ist wesentlich: Generationsspezifische Personalentwicklung ist ein zentraler strategischer Schlüsselfaktor
- Risikobereitschaft und Freude am Experiment (und rechtlich an der Ermöglichung von Experimenten) wird wichtig sein. Dazu gehört eine Haltung der Fehlerfreundlichkeit

## **7. Was braucht der Pfarrberuf angesichts dieses Paradigmenwechsels?**

„Auf der Schwelle“ hat rezeptionswirksam Ulrike Wagner-Rau den Pfarrberuf 2009 verortet und damit in ein Bild gefasst, was für viele Pastorinnen und Pastoren einen wesentlichen

---

<sup>26</sup> Vgl. Schramm, Kirche, S. 553ff

Aspekt ihrer beruflichen Identität charakterisiert, denn, so führt sie aus: „hier finden sich die wichtigen Begegnungen und Bewegungen, die das Evangelium hinaustragen aus der Kirche in den Alltag der Menschen und umgekehrt aus diesem Außen entscheidende Fragen und Impulse in die Auslegung des Evangeliums hinein. Hier haben der Pfarrer und die Pfarrerin als Leitungspersönlichkeiten der Gemeinde ihren angemessenen Platz: identifiziert mit dem kirchlichen Auftrag und ebenso mit der Notwendigkeit kritischer Distanz, theologisch und geistlich erkennbar und darin zugleich unterwegs ins Offene. Nicht zuletzt ist die Schwelle ein Zwischenraum, in dem selbstverständliche Sicherheit eher rar ist, Beunruhigung unvermeidlich und das Neue allenfalls in Ausschnitten sichtbar.“<sup>27</sup>

Seit Jahrzehnten diskutiert die pastoraltheologische Debatte den Wandel des Verständnisses vom Pfarrberuf im auch hier von Wagner-Rau pointiert erfassten Spannungsfeld, in dem Pfarrerinnen und Pfarrer ihren Beruf und ihre Berufung erleben und gestalten. In vielerlei Hinsicht befinden sie sich auf der Schwelle, also im Zwischenraum ganz unterschiedlicher Ansprüche und Wirklichkeiten, etwa zwischen (eigener und von außen kommender) theologischer Normativität im Blick auf die Ausgestaltung des Pfarrberufs auf der einen und empirischer Realität unter den je kontextuellen Bedingungen auf der anderen Seite oder auch zwischen dem Wissen darum, einen in seiner Art singulären Beruf auszuüben und zugleich in einem gesellschaftskulturellen Kontext zu leben, der ähnliche Herausforderungen für viele Berufe bietet. Dass der Pfarrberuf ein schwieriger ist, prägt länger schon die pastoraltheologische Debatte.<sup>28</sup> In seiner Andersartigkeit<sup>29</sup>, in seinem Oszillieren zwischen „Generalist“ und „Spezialist“<sup>30</sup>, als „Führer ins Heilige“ und „Mystagoge“<sup>31</sup>, im „Amt der Erinnerung“<sup>32</sup>, im „Pfarrberuf als Profession“<sup>33</sup> oder als „Musterprotestant“<sup>34</sup> – immer wird das Besondere des Pfarrberufs hervorgehoben und zugleich meistens seine Unbestimmtheit

---

<sup>27</sup> U. WAGNER-RAU, Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels, 2009, 7.

<sup>28</sup> E. LANGE, Die Schwierigkeit, Pfarrer zu sein (in: DERS., Predigen als Beruf. Aufsätze zu Homiletik, Liturgie und Pfarramt, <sup>2</sup>1987, 142-166).

<sup>29</sup> M. JOSUTTIS, Der Pfarrer ist anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie, 1982.

<sup>30</sup> CH. MÖLLER, Einführung in die Praktische Theologie (utb 2529), 2004.

<sup>31</sup> M. JOSUTTIS, Die Einführung in das Leben. Pastoraltheologie zwischen Phänomenologie und Spiritualität, 1996.

<sup>32</sup> A. GRÖZINGER, Das Amt der Erinnerung – Überlegungen zum künftigen Profil des Berufs der Pfarrerinnen und Pfarrer (in: DERS., Ist die Kirche noch zu retten? Anstiftung für das Christentum in postmoderner Gesellschaft, 1998, 134-141).

<sup>33</sup> I. KARLE, Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft (PThK 3), <sup>3</sup>2011.

<sup>34</sup> W. GRÄB, Der Pfarrer als Musterprotestant - zum Wandel einer kirchlichen Funktionselite (in: F. W. GRAF/K. TANNER, Protestantische Identität heute [T. Rendtorff zum 60. Geburtstag], 1992, 246-255).

und damit auch seine Unsicherheit und die mit dieser Charakterisierung verbundenen besonderen Herausforderungen für die Pfarrerinnen und Pfarrer beschrieben.

Wer über die Zukunft der Kirche redet, muss also auch über die Zukunft des Pfarrberufs sprechen, der nicht nur in „Kirche der Freiheit“ als kirchlicher Schlüsselberuf bezeichnet wird. So stellt auch Wagner-Rau fest: „Insofern wird die Kirche nicht ohne ihre Pfarrerschaft eine Gestalt gewinnen, die den sich verändernden Bedingungen gerecht wird. Pfarrer und Pfarrerinnen sind beansprucht und herausgefordert, sich dem Veränderungsprozess zu öffnen und ihn voranzubringen.“<sup>35</sup>

Das macht Pfarrerinnen und Pfarrer zu Leitenden in der Kirche, egal, ob sie im parochialen oder funktionalen Dienst stehen. Und so verwundert es vielleicht nicht, dass der letzte große pastoraltheologische Entwurf „Kirche leiten in Person“<sup>36</sup> heißt. Jan Hermelink definiert darin den Pfarrberuf dezidiert als „Kirchliches Leitungsamt“ und verortet die Pfarrerinnen und Pfarrer mit dieser Verantwortung nicht metaphorisch auf der Schwelle, sondern organisationstheoretisch an den Schnittstellen der Kommunikation. Damit bleibt das theologische Leitungsamt kommunikativ und damit sprachlich verfasst, wird aber zugleich funktional näherbestimmt als das „spezifisch personale Leitungsamt, das den sachgemäßen Umgang der Kirche mit interner und externer Vielfalt ermöglichen soll.“ (9) Auch hier also ist der Umgang mit der internen wie externen Komplexität die zentrale Aufgabe, die für Hermelink wesentlich durch theologische Kompetenz gelöst werden kann.

Um dieses Leitungsamt angemessen ausfüllen zu können, unterscheidet Hermelink drei Kernkompetenzen: 1. Die Deutung der vielfältigen Wirklichkeit im Licht des Evangeliums, wie sie paradigmatisch in Verkündigung, Seelsorge und Bildungsprozessen geschieht, 2. Die Regie von kirchlicher Vielfalt als Inszenierung des Glaubens, sozusagen kirchliches Diversity-Management, wie es paradigmatisch im Gottesdienst, dann aber auch in der Bildungsarbeit und der Mitarbeitendenführung stattfindet; 3. Die personale Symbolisierung göttlicher Macht und christlichen Lebens. Hier geht es vor allem um die Selbstsorge und den Umgang mit der eigenen Rolle.

---

<sup>35</sup> Ulrike Wagner-Rau, *Auf der Schwelle: Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels*, Stuttgart 2009, 11.

<sup>36</sup> Jan Hermelink, *Kirche leiten in Person. Beiträge zu einer evangelischen Pastoraltheologie*, Arbeiten zur Praktischen Theologie, Leipzig 2014.

Hermelink bündelt und strukturiert damit Entwürfe früherer Jahre und zeigt die Differenzierung der kirchlichen und gemeindlichen Landschaft im Spiegel des Pfarrberufs auf, um diesem zugleich eben die Leitung in dieser Situation zuzuschreiben. Problematisch ist an diesem Entwurf, dass er damit ein Stück weit auch bestätigt, was sich entwickelt hat, und das Innovations- und Erneuerungspotential etwa zu kurz kommen könnte.

Eine andere Frage ist es dann, wie diese Leitung praktisch-konkret wahrgenommen werden sollte. Ich erinnere noch einmal an den Einstieg: Bei der dpa waren es ebenfalls drei Dinge, die eine gute Journalistin, einen guten Journalisten ausmachen: gute Handwerkskunst, Entscheidungsfähigkeit, ein gutes Gefühl für die Zeit, die Gegenwart und das richtige Tempo. Wie wäre es, das für den Pfarrberuf und seine Leitungsaufgaben zu übertragen?

Freilich: Wenn wir die theologische Ausbildung auf dem Weg zum Pfarramt betrachten, dann kommt das Thema „Leitung“ kaum vor. In der Fortbildung ist das ein eher freiwilliges Feld und führt oft zu einer Spezialisierung. Aber wenn dies zentrale Aufgabe des Pfarrdienstes sind, dann braucht sie auch einen Ort in der ersten und zweiten Ausbildungsphase und einen größeren Raum in der Fortbildung. Und sie braucht eine theologische Reflektion über die Grundlagen und Methoden, die hier herangezogen werden.

Ebenso wie in der Homiletik, in der Liturgie, bei Kasualien, in der Seelsorge oder in den pädagogischen Handlungsfeldern geht es praktisch also um „gute Handwerkskunst“ beim Führen und Leiten. Nicht zufällig heißt der Kurs für Superintendentinnen und Dekane an der Führungsakademie „Kunst des Führens“. Und es ist ja auch eine Kunst zugleich den Überblick zu behalten, die Zusammenhänge zu verstehen, unterschiedliche Ansprüche auszubalancieren, für den Zusammenhalt zu sorgen und **zugleich** kontinuierlich Entscheidungen zu treffen oder vorzubereiten. Entscheidungen reduzieren Komplexität und sind notwendig für eine gemeinsame Ausrichtung, Orientierung und Sicherheit. Leitungsverantwortung braucht Nähe, um die Verbindungen zu halten, und Distanz, um Entscheidungen zu treffen. Wo lernen wir das?

In unserer Arbeit machen wir die Erfahrung, dass zu allererst die Leitungsaufgabe als eine wesentliche Aufgabe angenommen und bejaht werden muss, einschließlich der Frage nach Macht und gezielter Einflussnahme und der Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also der Personalführung. Dabei steht die Frage der zukünftigen Ausrichtung im

Zentrum des Handelns. Oft sind wir auf unseren bisherigen handwerklichen Lernwegen auf „Nähe“ trainiert. Aber wie ist es mit der anderen Seite? Welche Methoden und Werkzeuge gibt es?

Die Kompetenz der Entscheidungsfähigkeit in der ev. Kirche unter der besonderen Berücksichtigung von Entscheidungen durch Gruppen, Gremien und Organen braucht z.B. die Fähigkeit einer guten Sitzungsleitung, die Kenntnis über Prozessgestaltung, über Projektmanagement und Beteiligungsorientierung.

Das „kybernetische Dreieck“ wird so nahezu zur Daueraufgabe, es fragt nach der jeweiligen Situation, nach den äußeren gesellschaftlichen Veränderungen (konkret am Ort oder in der Region), es fragt nach den Ressourcen, den Mitteln und Möglichkeiten und es fragt immer wieder nach dem Auftrag der Kirche: Was ist unser gemeinsamer Auftrag? Warum sind wir unterwegs? Welche „Mission“ haben wir? Dazu braucht es ein gutes Gefühl für die Zeit, für die Gegenwart und eine große Sensibilität für Geschwindigkeit, Beteiligung und Transparenz. Hier können Instrumente der Strategie-Entwicklung oder der Gestaltung von Veränderungsprozessen ausgesprochen hilfreich sein.

Um aber die Situation gut wahrnehmen und beurteilen zu können – z.B. als Gemeindeleitung – brauche ich auch ein Handwerkszeug von Analysemethoden: Stärken-Schwächen-Analysen, eine Analyse der wichtigsten Interessen- und Anspruchsgruppen usw..

Ebenso gehört zum Feld der Personalverantwortung die Fähigkeit und Kompetenz einer guten Kommunikation und eine Haltung der Förderung und Feedback-Kultur. Hier hat die handwerkliche Praxis von Stellenbeschreibungen, Aufgabenklärung und regelmäßigen standardisierten Personalgesprächen ihren Ort. Rollenklarheit einzuüben und durchzuhalten ist ein wesentliches Element von Leitungsverantwortung.

„Führen und Leiten“ hat es immer mit drei Dimensionen zu tun hat: sich selbst leiten (auch geistlich); Menschen leiten; Organisationen leiten. Auch die Selbstleitung braucht dabei auch eine gute Handwerkskunst, die erlernt werden muss: Achtsamkeit, Spiritualität, Selbstorganisation usw.

All das sollte gebündelt in einem theologischen Managementmodell reflektiert sein. Auch die Reflektion eines solchen theologischen Managementmodells (Schramm; Jäger u.a.) braucht natürlich einen Lernraum und den Diskurs im Blick auf die pfarramtliche Praxis.

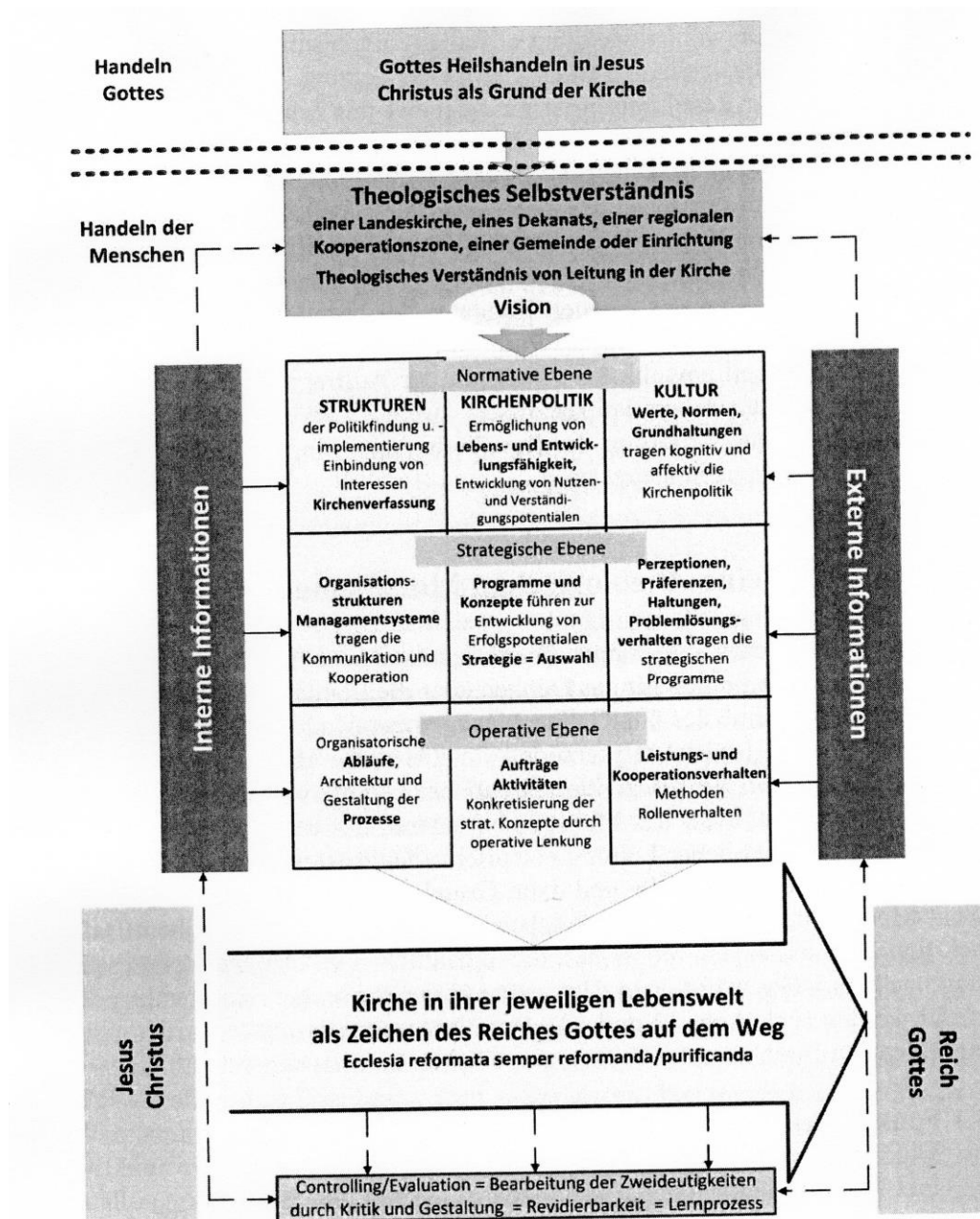


Abbildung 68: Managementmodell mit Erläuterungen

Quelle: Schramm Kirche, 598

In unserer Diskussion versuchen wir diesen durch die Unterscheidung von Halt, Haltung und Verhalten und schließlich sogar Verhältnisse zu kennzeichnen. Was gibt uns Halt und gehört

zum Handeln Gottes? Welche Haltung ergibt sich aus dem Heilshandeln Gottes für die Verantwortung in der Welt? Und welches Verhalten ist eine angemessene Weise der Kommunikation des Evangeliums?

## **8. Das Glaubensthema steht im Zentrum**

Also bleibt unser Plädoyer: Führen und Leiten als Grundaufgabe von Verantwortung im Pfarrberuf anzunehmen. Auch unsere Mitarbeitenden und die Gemeinden sind verunsichert, gehetzt, orientierungslos. Sie brauchen die Vergewisserung des Glaubens und die Hoffnung zum Leben.

Menschen mit Führungsverantwortung in der Kirche können ihr Geführt-Werden und Gehalten-Sein (Glaube, Hoffnung, Liebe) zeigen bzw. leben. Denn unsere Verantwortung in der Gemeinde- und Kirchenleitung geschieht:

- im Bewusstsein des unverfügbaren Handelns Gottes
- im Bewusstsein der zeitlichen Befristung (!)
- im Bewusstsein der Möglichkeit des Scheiterns und der Schuld (Fehlerfreundlichkeit!)
- im Bewusstsein der Spannung aus Macht und Dienst
- im Bewusstsein der Zeitbedingtheit und Vorläufigkeit (Veränderung ist möglich)
- im Bewusstsein der Gemeinschaft, die trägt (niemand leitet allein)
- im Bewusstsein, dass Vielfalt ein großer Reichtum ist und kein Problem (diversity)
- im Bewusstsein eines gemeinsamen Auftrags und der Entlastung durch das Ganze der Kirche.