

KIRCHLICHE PERSONALPLANUNG

Zur Umsetzung von Beschluss 53 LS 2011 sowie
Beschluss 27 LS 2009

**Modelle, Konzepte, Empfehlungen
Entwurf einer Handreichung**

Inhaltsverzeichnis:

1. Die Kirche und ihre Ämter - Zum ekklesiologischen Selbstverständnis der Evangelischen Kirche im Rheinland.....	3
1.1 Der eine Dienst und die vielen Ämter.....	3
1.2 Soziologische Aspekte zur Begründung einer Vielfalt kirchlicher Berufe.....	7
2. Eine neue Aufgabe des Kirchenkreises: Erstellung eines Rahmenkonzeptes für eine gemeinsame Personalplanung	8
2.1 Grundlegendes.....	8
2.2 Die Ausgangsbasis: Erhebung von Eckdaten zur Erstellung eines Personalrahmenkonzeptes.....	9
2.3 Einzelmodelle	10
Modell 1: „Regionale Kooperationsräume“	10
Modell 2: „Kirchenkreismodell“	11
Modell 3: „Partielles Kirchenkreismodell“	12
Modell 4: „Mischformen“ zwischen „Partiellem Kirchenkreismodell“ und dem Modell „Regionale Kooperationsräume“	13
2.4 Arbeitsrechtliche Aspekte.....	14
2.5 Kreiskirchliche Rahmenfunktionen.....	15
2.6 Beteiligung der Gemeinden.....	16
3. Zur Erweiterung des Auftrags kirchlicher Ämter	16
3.1 Der multiplikatorische Auftrag nach Eph 4,11f.....	16
3.2 "Empowerment" als Modell moderner Personalentwicklung.....	19
4. Kirchliche Berufe stärker multiplikatorisch ausrichten - Anregungen zur praktischen Umsetzung.....	25
4.1 Pfarrerinnen und Pfarrer	25
4.2 Pastorinnen und Pastoren im Sinne der Ergänzenden Pastoralen Dienste	26
4.3 Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker.....	27
4.4 Küsterinnen und Küster.....	29
4.5 Mitarbeitende im diakonischen und gemeindepädagogischen Dienst	30
4.6 Mitarbeitende in der Verwaltung	33
4.7 Teamentwicklung	34
4.8 Sonstige Berufe und Mitarbeitende in anderer Trägerschaft	34
5. Bausteine zur Erarbeitung einer kreiskirchlichen Satzung.....	35
5.1 (Mustersatzung) zu Modell 1: „Regionale Kooperationsräume“.....	35
5.2 (Mustersatzung) zu Modell 2: „Kirchenkreismodell“	42
6. Weitere Literatur.....	47

1. Die Kirche und ihre Ämter - Zum ekklesiologischen Selbstverständnis der Evangelischen Kirche im Rheinland¹

Leitendes Subjekt unserer Kirche ist der durch seinen Geist gegenwärtige Herr der Kirche, der durch alle Glieder seiner Gemeinde und deren Charismen (Röm 12; 1Kor 12; Eph 4) wirken will und wirkt. Eine verantwortliche und auftragsgemäße Zukunftsgestaltung kirchlichen Lebens braucht daher zunächst eine *theologisch-geistliche* Perspektive. Diese hat die Landessynode 2010 in der Leitvorstellung „Missionarisch Volkskirche sein“ entwickelt. Darin kommt unter anderem zum Ausdruck, dass Gemeinde Jesu Christi immer mehr ist als ihr hauptamtliches Personal. Und das Volk Gottes ist noch einmal mehr als die traditionelle Kerngemeinde. Die Leitvorstellung „Missionarisch Volkskirche sein“ ist auch im Blick auf die künftige Sozialgestalt unserer Kirche zu konkretisieren und weiterzuentwickeln. Wie soll unsere Kirche im Jahre 2030 aussehen? Welche Kompetenzen und Funktionen (biblisch: „Charismen“, „Gaben“) werden benötigt? Was soll wer tun in Bezug auf welche gesellschaftliche Zielgruppe?

1.1 Der eine Dienst und die vielen Ämter

Der Stellenwert der unterschiedlichen kirchlichen Berufe sowie ihr qualitatives und quantitatives Verhältnis zueinander werden EKD-weit unterschiedlich bestimmt. Einige Landeskirchen geben dem Pfarramt die absolute Priorität und ordnen diesem die anderen Berufe zu. Die lutherischen Kirchen behalten die Ordination dem Pfarramt vor, die anderen Mitarbeitenden werden allenfalls am Verkündigungsauftrag per Beauftragung 'beteiligt'.

Die Evangelische Kirche im Rheinland vertritt eine andere Sichtweise:

(1) Auf Grund der Taufe sind alle Christinnen und Christen zum Zeugnis und Dienst in der Welt berufen. Der Erfüllung dieses Auftrages dienen alle Dienste der Kirchengemeinde, die ehrenamtlich oder beruflich ausgeübt werden. Diese Dienste stehen gleichwertig nebeneinander.

(2) Mit ihren unterschiedlichen Gaben stehen alle Mitarbeitenden in einer Dienstgemeinschaft, die vertrauensvolle Zusammenarbeit, gegenseitige Achtung und Anerkennung erfordert. *aus: Art. 42 KO*

Hinter dieser Position steht - neben biblischen Texten wie 1Kor 12 („viele Gaben, aber ein Geist“) - eine Grundentscheidung der 4. These der Theologischen Erklärung von Barmen:

„Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes“.

¹ Dieser Abschnitt ist ein überarbeiteter Auszug aus der Drucksache 4 LS 2011.

Der Dienst ist demnach der gesamten Gemeinde aufgetragen. In der Gemeinde existiert nicht nur ein Amt, sondern es existieren verschiedene Ämter, sei es ehrenamtlich, sei es beruflich.²

Damit wird eine Linie aufgenommen, die bereits im Neuen Testament beginnt:

Nach Eph 4,11 hat Gott vielerlei Funktionen ('Dienste', 'Ämter') eingesetzt:

„Und Er hat einige als Apostel eingesetzt, einige als Propheten, einige als Evangelisten, einige als Hirten und Lehrer...“.

(Lutherübersetzung)

„Und er gab ihnen Frauen und Männer, die einen als Gesandte, die anderen als Prophetinnen und Propheten, anderen gab er die Aufgabe, zu verkündigen, zu leiten und zu lehren...“.

(Bibel in Gerechter Sprache)

Hinzu kommen weitere urchristliche Funktionen wie Älteste (Apg 15,22), Episkopen und Diakone (Phil 1,1) oder die sogenannten 'Witwen', vermutlich mit diakonischen Funktionen (1Tim 5,3ff).³ Die Kommunikation des Evangeliums gestaltet sich also schon im Neuen Testament *multiprofessionell* und in funktionaler *Dienstgemeinschaft*. Die Ämter differenzieren sich, um die Kommunikation des Evangeliums gaben- und situationsgerecht verwirklichen zu können. Nach Eph 4,11 begründet kein Amt in seiner Funktionalität eine Hierarchie gegenüber anderen Ämtern.

Der rheinische Synodalbeschluss zu *Ordination, Dienst und Ämtern nach evangelischem Verständnis* aus dem Jahre 2004 hat diese Perspektive entfaltet. Von Barmen IV her versteht er den geistlichen „Dienst“ als der gesamten Gemeinde aufgetragen. „Dienst“ bezeichnet hier den geistlichen Auftrag des gesamten allgemeinen Priestertums, „Ämter“ die konkreten einzelnen Funktionen innerhalb der Gemeinde von Schwestern und Brüdern. Insofern ist auch das Pfarramt *ein* Amt innerhalb eines evangelischen Ämtergefüges, wenn auch eines mit besonderer Bedeutung. Die vielerlei Ämter und Funktionen einschließlich der Ehrenämter innerhalb der Gemeinde bilden daher eine geschwisterliche Dienstgemeinschaft ohne gegenseitige Herrschaftsansprüche, auch wenn das Pfarramt im Unterschied zu den anderen Ämtern qua Amt an der Gemeindeleitung beteiligt ist (Art. 49 Abs. 2 KO). Eine differenzierte Dienstgemeinschaft ermöglicht dem Pfarramt eine stärkere Konzentration seine Kernaufgaben (Verkündigung und Seelsorge vgl. Art. 51

² Vgl. hierzu P. Scherle, Kirchliche Berufe. Plädoyer für eine erneuerte evangelische Ämterlehre, Praktische Theologie 44 (2009) 6-15.

³ Zum Urchristentum vgl. jetzt: J. Wagner, Die Anfänge des Amtes in der Kirche. Presbyter und Episkopen in der frühchristlichen Literatur, 2011.

Abs.1 KO) und fördert gerade dadurch sowohl dessen Entlastung als auch dessen Profilierung.

Die unterschiedlichen Ämter in der Gemeinde haben einerseits eine *spezifische* Funktion auf Grund ihrer besonderen Kompetenz. Sie erfüllen professionell fachliche Aufgaben, die das allgemeine Priestertum nicht ohne weiteres zu erfüllen vermag.

Zugleich aber haben sie nach Eph 4,12 auch einen *multiplikatorischen* bzw. *katalysatorischen* Auftrag:

„...damit die Heiligen zugerüstet werden zum Werk des Dienstes. Dadurch soll der Leib Christi erbaut werden...“

(Lutherübersetzung)

„...um die Heiligen auszurüsten für ihren wirksamen Dienst, zum Aufbau des Leibes Christi“

(Bibel in Gerechter Sprache)

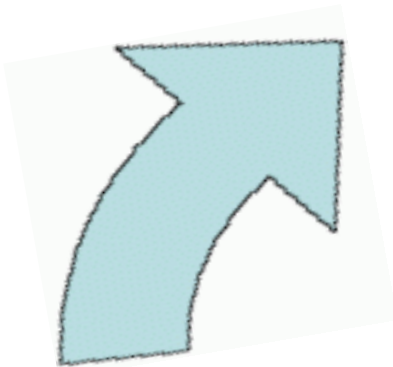
Die einzelnen Ämter verfolgen das Ziel, Frauen und Männer, Mädchen und Jungen mit ihren jeweiligen Kompetenzen (Qualifikationen, Charismen, Gaben) zu suchen, zu schulen, zu fördern, im Gemeindeaufbau einzusetzen und zu begleiten.⁴ Alle Berufe und Ämter gibt es um des allgemeinen Priestertums und des Dienstes der Gemeinde und nicht um ihrer selbst willen.

Die Konturen des Ämtergefüges nach dem Verständnis der Evangelischen Kirche im Rheinland können somit zusammenfassend dargestellt werden:

⁴ Hierzu ausführlich unten, Abschnitt 3.

Dienst der Gemeinde

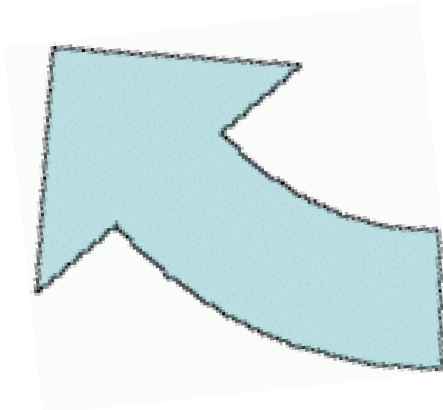
(Allgemeines Priestertum,
Barmen, EKIR LS 2004)



Vielfältiges Ehrenamt



Christliche Lebenspraxis



„Und er gab ihnen ..., um die Heiligen auszurüsten für ihren wirksamen Dienst, zum Aufbau des Leibes Christi" (Eph 4,11-12)

Pfarramt, Presbyteramt, Diakonenamt, Pädagogisches Amt (inkl. RU-Lehramt), Kantorenamt, Küsteramt, Verwaltungsamt

Sowohl das Konzept der Dienstgemeinschaft als auch die Verstärkung der katalysatorischen Funktion der vielfältigen Ämter tragen zur Entwicklung einer *Beteiligungskirche* bei. Indem die beruflich Mitarbeitenden betreuen *und* aktivieren, fördern sie christliche Lebenspraxis *und* gewinnen Menschen zur ehrenamtlichen Mitarbeit.

Diese Dynamik trägt einen wichtigen Aspekt zur Realisierung der Leitvorstellung „Missionarisch Volkskirche sein" (LS 2010) bei.

1.2 Soziologische Aspekte zur Begründung einer Vielfalt kirchlicher Berufe

Neben den biblischen Begründungen, insbesondere der Charakterisierung der Gemeinde als 'Leib' mit vielen Gliedern und Gaben (1Kor 12; Eph 4), stehen sozialwissenschaftliche Argumente. In einer pluralistischen Gesellschaft bedarf es vieler unterschiedlicher Kompetenzen, um das Ganze des biblischen Auftrags angemessen zu erfüllen. Neben den spezifischen Aufgaben des Pfarrdienstes stehen Handlungsfelder wie Jugendarbeit, Diakonie, Bildung, Musik, Verwaltung u.v.m.

Kirchliche Berufe antworten auf die Handlungsanforderungen gesellschaftlicher wie kirchlicher Praxis. Sie unterliegen als geschichtliche Größen ständigen Veränderungen. Nur in der Wahrnehmung, Deutung und Gestaltung dieser Veränderungen ist die Funktionalität kirchlicher Berufe situationsadäquat zu verantworten. Instrumente der Wahrnehmung und Deutung sind seit den 70er Jahren sowohl die umfangreichen Mitgliedschaftsstudien der ev. und kath. Kirche⁵ sowie die breit angelegten soziologischen Studien zur religiösen Lage der Gesellschaft, die nicht in kirchlichem Gestaltungsinteresse erfolgen⁶.

Die für Kirche und Gesellschaft gleichermaßen relevanten Veränderungen lassen sich grob in vier Aspekte zusammenfassen:

- Wir leben in einer *religiös-säkularen Gesellschaft*: Spirituelle Bedürfnisse und religiöse Praxis verwirklichen sich heute zu einem großen Teil jenseits kirchlicher Räume.
- Wir leben in einer *Optionsgesellschaft*: Religiöse Praxis gestaltet sich heute innerhalb und außerhalb der Kirche als Wahlreligiosität, die von einem nie dagewesenen Maß an Individualität und Pluralität bestimmt ist.
- Wir leben in einer *multikulturellen Gesellschaft*: Die angesprochene religiöse Pluralität speist sich nicht nur aus den Wahlmöglichkeiten und -notwendigkeiten einer Erlebnisgesellschaft, sondern auch durch das Neben- und Miteinander einer multikulturellen Gesellschaft: religiöse Praxen verschiedenster geprägter Religionsgemeinschaften wollen in Beziehung gebracht werden.
- Wir leben in einer *Risikogesellschaft*: Die Risiken der kapitalistischen und globalen Beschleunigungen werden strukturell immer mehr den Individuen und ihren lebensweltlichen Kompensationsstrategien überlassen. Dies betrifft z.B. in der Bildungs- oder Kulturperspektive auch den Zugang zur religiösen Praxis.

⁵ W. Huber u.a. (Hgg.), Kirche in der Vielfalt ihrer Lebensbezüge. Die vierte Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 2006; C. Wippermann / I. de Magalhaes, Zielgruppen-Handbuch. Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus' 2005, Heidelberg 2006.

⁶ Vgl. Bertelsmannstiftung (Hg.), Religionsmonitor, Gütersloh 2. Aufl. 2008; „Spiritualität in Deutschland“, Identity-Foundation / Hohenheim, 2006 (www.identityfoundation.de).

Kirchliche Berufe speisen sich daher konzeptionell aus zwei Grundlinien:

Erstens: Alle kirchlichen Berufe bzw. Ämter (inkl. Ehrenamt) nehmen an der Vielfalt des *einen Dienstes* teil.

Zweitens: Die Berufe antworten auf die Herausforderungs-Rufe der sich ausdifferenzierenden und verändernden gesellschaftlich-kirchlichen Praxis. Multiprofessionalität ist eine Grundgegebenheit für die kirchliche Gestaltungspraxis, die sich aus der jeweils notwendigen Wahrnehmung und Deutung der gesellschaftlich-kirchlichen Lage herleitet.⁷

Studien belegen zudem eine deutlich höhere *Effektivität* von Teams, die möglichst divers zusammengesetzt sind, d.h. mit Menschen unterschiedlichen Geschlechtes, unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Profession etc.⁸

Die Beschlüsse 27 LS 2009 und 53 LS 2011 haben daher die Notwendigkeit einer bleibenden Dienstgemeinschaft zwischen den verschiedenen kirchlichen Ämtern nochmals bekräftigt und die Kirchenleitung mit konzeptionellen Überlegungen zur Personalplanung beauftragt, die mit Beschluss ____ LS 2012 in Kraft gesetzt worden sind.

2. Eine neue Aufgabe des Kirchenkreises: Erstellung eines Rahmenkonzeptes für eine gemeinsame Personalplanung

2.1 Grundlegendes

Nach Art. 7 KO sind die Gemeinden verpflichtet, eine *Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben* zu erstellen. Die meisten Gemeinden haben diese Konzeptionsentwicklung inzwischen abgeschlossen. Den Presbyterien ist ausdrücklich zu danken für diese aufwändige und nicht immer einfache Arbeit! Der Beschluss der LS 2012, die Rahmen-Personalplanung in die Verantwortung des Kirchenkreises zu legen, bedeutet keine Infragestellung dieser wichtigen Arbeit, sondern baut auf dieser auf.

Der Kirchenkreis hat *kein Eigeninteresse* im *Gegenüber* zu seinen Gemeinden. Er ist nichts anderes als die „*Gemeinschaft der in ihm zusammengeschlossenen Kirchengemeinden*“ (Art. 95 Abs. 1 KO). Er hat schon immer Aufgaben übernommen, die tauglich nur übergemeindlich organisiert werden können. Zu den bisherigen Aufgaben kommen nun angesichts der mittel- und langfristigen Mitglieder- und Einnahmeprognozen personal- und investitionsplanerische Aufgaben hinzu. Dem KSV kommt damit die Aufgabe zu, die notwendig gewordenen Prozesse auf der Ebene des Kirchenkreises zu

⁷ Vgl. C. Schulz u.a, Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde, Göttingen 2008; J. Hermenlink / Th. Latzel (Hg.), Kirche empirisch. Ein Werkbuch, Gütersloh 2008.

⁸ Vgl. Vielfalt in Europa: Die Reise geht weiter - Vorteile für Unternehmen, Perspektiven und bewährte Verfahren, EU-Kommission 2008.

initiierten, zu moderieren und zu einem Ergebnis zu führen. Dazu sind zahlreiche Einzelprozesse erforderlich, die so in einen Gesamtprozess zusammen gebunden werden, dass unter *Wahrung der Identität der Gemeinde vor Ort* ein tragfähiges Planungskonzept zum größtmöglichen Nutzen aller Rechtsträger eines Kirchenkreises entsteht.

Die Erweiterung der Planungsräume über die bestehenden Gemeindegrenzen hinaus schafft den Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Gemeinden notwendigen *neuen Raum*.

Die mit Beschluss ___ LS 2012 getroffene Grundentscheidung verpflichtet den Kirchenkreis zur Erstellung eines Rahmenkonzeptes für die Personalplanung, lässt ihm aber zugleich größtmögliche Freiheit in der Wahl zwischen verschiedenen Einzelmodellen. Die Entscheidung über das jeweilige Modell obliegt der *Kreissynode*.

Dabei verfolgt das kreiskirchliche Personalrahmenkonzept keinen Selbstzweck, sondern wird *um der Gemeinde willen* entwickelt. Es soll das Leben der Gemeinden fördern und deren Personalausstattung sicherstellen. Die Konzeption muss daher zwingend die in den letzten Jahren entwickelten *Gemeindekonzeptionen* in angemessener Weise berücksichtigen, an diese andocken und, wo es sinnvoll und notwendig ist, ggf. deren konstruktive Fortentwicklung anregen.

2.2 Die Ausgangsbasis: Erhebung von Eckdaten zur Erstellung eines Personalrahmenkonzeptes

Ein solches kreiskirchliches Rahmenkonzept soll auf folgenden Eckdaten aufbauen:

IST 2012

PROGNOSE 2017ff ZIEL 2017ff

- Zahl der Gemeindeglieder
- Kirchensteueraufkommen
- Prognose über die Finanzentwicklung
- Personalbestand nach Berufen (Eingruppierung, Geschlecht, Alter, Stellenumfang, Ausbildung, Qualifikation, Sonstiges)
- Derzeitige Einsatzorte
- Anstellungsträger
- Refinanzierungen
- Proporz zum Pfarrdienst
- Konzeptionelle Schwerpunkte der Gemeinden
- Verteilung der Arbeitsbereiche in Regionen und Kirchenkreis

2.3 Einzelmodelle

Modell 1: „Regionale Kooperationsräume“

Struktur

Der Kirchenkreis entwickelt ein kreiskirchliches *Personalrahmenkonzept* unter besonderer Berücksichtigung regionaler Besonderheiten und Zusammenhänge. Das Modell „Regionale Kooperationsräume“ fördert die Zusammenarbeit der Gemeinden nach Art. 8 KO, indem es benachbarte Gemeinden innerhalb einer Region zu Kooperationsräumen (auch als „Regionen“, „Nachbarschaften“ oder „synodale Gestaltungsräume“ bezeichnet) zusammenführt. Auch konzeptionelle Kooperationen zwischen örtlich auseinanderliegenden Gemeinden sind möglich.

Beispiel: Kirchenkreis *An der Agger*: Die Gemeinden bilden 11 Kooperationsräume mit einem Stellenschlüssel bei zzt. 1,8 Mitarbeitendenstellen pro 100 Pfarrstellenpunkte (nach altem Punktesystem). Personalmaßnahmen müssen mit den Nachbargemeinden innerhalb des Kooperationsraumes abgestimmt werden. Die Kooperationsräume werden durch eine Satzung geregelt.

Hinsichtlich dieses Modells sind mehrere Varianten möglich:

a) Kooperation durch Vereinbarung nach § 1 Abs. 1 Verbandsgesetz

Nach diesem Modell treffen mehrere beteiligte Gemeinden eine *Vereinbarung* über einen gemeinsamen Personaleinsatz. Die Anstellungsträgerschaft sowie die Fach- und Dienstaufsicht einer Personalstelle bleiben bei der jeweiligen Gemeinde. Die Gemeinden eines Kooperationsraumes verpflichten sich in der Vereinbarung zur Zusammenarbeit.

b) Kooperation durch Satzung nach § 1 Abs. 2 Verbandsgesetz

Nach diesem Modell regeln mehrere beteiligte Gemeinden ihre gemeinsamen Personalangelegenheiten durch eine *Satzung*⁹. Die Anstellungsträgerschaft einer Personalstelle bleibt bei der jeweiligen Gemeinde. Die Fach- und Dienstaufsicht wird einem gemeinsamen Personalausschuss („Gemeinsame Versammlung“ im Sinne von § 13 Verbandsgesetz) übertragen.

Zur Finanzierung: Gemeinsame Anstellungsträgerschaft erfordert auch eine anteilige Finanzierung. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- a) Die Gemeinden eines Kooperationsraumes finanzieren ihre gemeinsamen Stellen anteilig nach einem vertraglich vereinbarten Schlüssel entsprechend der zugewiesenen Stellenanteile.

alternativ:

- b) Die Kirchensteuerverteilung wird durch übereinstimmende Beschlüsse aller Presbyterien an den KSV delegiert. Die Gemeinden

⁹ Vgl. Mustersatzung I, siehe Abschnitt 5.1.

erhalten einen auf den Stellenschlüssel abgestimmten Personalkostenzuschuss.¹⁰

c) *Gemeinsame Trägerschaft von Personalstellen nach § 1 Abs. 3 Verbandsgesetz*

Streben mehrere Gemeinden darüber hinaus eine *gemeinsame Trägerschaft* ihre Personalstellen an, müssen sie einen *Verband* gründen. Die Anstellungsträgerschaft sowie die Dienst- und Fachaufsicht gehen in diesem Fall an den Vorstand über.

Der multiplikatorische Auftrag im Sinne von Eph 4,11f wird bei allen diesen Varianten explizit in die Dienstweisungen der Mitarbeitenden aufgenommen.

Modell 2: „Kirchenkreismodell“

Die Anstellungsträgerschaft für die Mitarbeitenden geht von der Gemeinde auf die Kirchenkreisebene über. Der Kirchenkreis erstellt ein *kreiskirchliches Personalkonzept*. Das Personal wird per Dienstweisung vom Kirchenkreis den Gemeinden oder Regionen zugewiesen.¹¹

Die Einführung dieses Modells setzt einen hohen Konsens in der Kreissynode voraus. Geltendes Arbeitsrecht ist selbstverständlich zu beachten.¹²

Finanzierung

Die Finanzierung erfolgt durch die kreiskirchliche Umlage. Im Gegenzug sparen die ihr Personal abgebenden Gemeinden die direkten Personalkosten.

Personalführung

Erforderlich ist eine angemessene Beteiligung der Gemeinden. Möglich ist ein kreiskirchlicher Ausschuss für Personalplanung (und –entwicklung), sowie ein kreiskirchlicher Personalbeauftragter oder eine kreiskirchliche Personalbeauftragte im KSV oder - nach anvisierter neuer Verwaltungsstruktur - möglicherweise auch in der zentralen Verwaltung. Der Ausschuss kooperiert mit den zuständigen Fachausschüssen, Gremien und Arbeitskreisen für die jeweiligen Arbeitsfelder.¹³ Die Leitung der Gemeindeteams vor Ort wird vom

¹⁰ So zzt. im Kirchenkreis An der Agger.

¹¹ Vgl. Mustersatzung II, siehe Abschnitt 5.2.

¹² Siehe Abschnitt 2.4.

¹³ Bewährt haben sich z.B. in Jugendarbeit der EKvW seit Jahren folgende Leitungsstrukturen in den Fachausschüssen: Die beruflich Mitarbeitenden einer Region und jeweils eine Gemeindevertretung (Pfarrer / Pfarrerin oder Presbyter / Presbyterin) der beteiligten Gemeinden, sowie der oder die sogenannte "Geschäftsführende" (Synodaljugendreferent oder -referentin), der oder die in der Regel die monatlichen Sitzungen leitet und die Fachaufsicht wahrnimmt.

Presbyterium wahrgenommen, auch wenn die Gehälter vom Kirchenkreis kommen. Näheres regelt die jeweilige Dienstanweisung.

Der multiplikatorische Auftrag im Sinne von Eph 4,11f wird explizit in die Dienstanweisungen dieser Personalstellen aufgenommen.

Modell 3: „Partielles Kirchenkreismodell“

Der Kirchenkreis entwickelt ein *Personalrahmenkonzept* und überträgt *nur diejenigen* Stellen, die in besonderer Weise überregional und multiplikatorisch arbeiten bzw. in anderer Weise übergemeindlich von Interesse sind, in die Anstellungsträgerschaft des Kirchenkreises. Er sichert Angebot und Qualität in einzelnen Handlungsfeldern, indem er einen Pool von beruflich Mitarbeitenden bildet, die den Gemeinden nach Vereinbarung auf dem Wege der Abordnung anteilig zugewiesen werden.

Die Gemeinden bilden in diesem Modell keine Kooperationsräume.

Zur Finanzierung: Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten der Finanzierung:

- a) Die Kosten für dieses Personal werden durch die kreiskirchliche Umlage finanziert.

alternativ:

- b) Die Kosten für dieses Personal werden durch die kreiskirchliche Umlage finanziert, dann aber in einem zweiten Schritt anteilig nach den den Gemeinden zugewiesenen Stellenumfängen von diesen refinanziert, so dass in summa die Umlage wieder auf Null fällt. Ist eine Gemeinde nicht mehr zahlungsfähig, fällt die einzelne Stelle zurück in den Pool des Kirchenkreises, bleibt auf diese Weise durch die kreiskirchliche Umlage gesichert und kann nun anderen Gemeinden, auch anteilig, neu zugeordnet werden.

Die *Personalführung* liegt beim Kreissynodalvorstand. Bei Einstellungen, Erstellung von Dienstanweisungen sowie bei Konflikten sind diejenigen Gemeinden, in denen der Dienst der jeweiligen Stelle versehen wird, in angemessener Form zu beteiligen.

Die Anstellung beim Kirchenkreis verlagert das Risiko einer langfristigen Bindung von der Gemeinde auf die Gemeinschaft der Gemeinden. Dieses Modell ist dynamisch offen für Gemeinden, die ihr Personal nicht mehr oder nicht mehr lange in vollem Umfang halten können. Sie geben Ihre Mitarbeiterin oder ihren Mitarbeiter mit den noch verfügbaren Gehaltsanteilen an den Kirchenkreis ab bei anteiliger Rückabordnung. Für die freien Stellenanteile weist der Kirchenkreis im Benehmen mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin eine passende Aufgabe zu.

Beispiel: Ev. Jugendfreizeitstättenverein Düsseldorf

Hier überführen nach und nach diverse Einzelträger ihr Personal an den Verein, weil dieser die Stelle sichert. Analog dazu könnte der Kirchenkreis sich anbieten, einzelne Mitarbeitende dann zu übernehmen, wenn die deren Stelle gefährdet ist. Auf diese Weise würden allmählich automatisch Mitarbeitende auf Kirchenkreisebene wechseln.

Aus dieser Praxis kann sich möglicherweise ein auf Jahre gestreckter Übergang in Richtung „Modell 2 - Kirchenkreismodell“ ergeben.

Der multiplikatorische Auftrag im Sinne von Eph 4,11f wird explizit in die Dienstanweisungen dieser Personalstellen aufgenommen.

Modell 4: „Mischformen“ zwischen „Partiellem Kirchenkreismodell“ und dem Modell „Regionale Kooperationsräume“

Hier werden *einige* Arbeitsfelder auf die Ebene des Kirchenkreises übertragen, gleichwohl aber für *andere* Arbeitsfelder regionale Kooperationsräume gebildet.

So könnte etwa ein Kirchenkreis beschließen, die Jugendarbeit auf seine Ebene zu übernehmen, die Kirchenmusik aber im Rahmen von Kooperationsräumen zu organisieren. Oder er könnte ein Kreiskantorat einrichten, die übrigen Kirchenmusikstellen in Kooperationsräumen organisieren und die sonstigen Stellen bei den Gemeinden belassen. Oder er übernimmt nur die Jugendarbeit auf seine Ebene, organisiert den Küsterdienst in Kooperationsräumen und belässt die übrigen Stellen bei den Gemeinden.

Beispiele:

a) Die Jugendarbeit im Kirchenkreis Simmern-Trarbach wird kreiskirchlich getragen. Andere Stellen sind bei den Gemeinden verblieben.

b) In der Evangelischen Kirche von Westfalen sind bereits 30% der Mitarbeitenden in der Kinder- und Jugendarbeit kreiskirchlich angestellt (ohne die Synodaljugendreferate mit geschäftsführender Funktion) - Tendenz steigend.

Hier sind mannigfache kreative Variationen und Kombinationen denkbar und sicherlich erfordert die Vielgestaltigkeit der unterschiedlichen Regionen der Evangelischen Kirche im Rheinland eine solche Vielzahl variabler und dynamischer Lösungsmöglichkeiten.¹⁴

¹⁴ Viele innovative Anregungen finden sich in: Wandeln und gestalten. Missionarische Chancen und Aufgaben der evangelischen Kirche im ländlichen Räumen, EKD-Texte 87, 2007 und: Gott in der Stadt. Perspektiven evangelischer Kirche in der Stadt, EKD-Texte 93, 2007.

Finanzierung und Personalführung

Finanzierung und Personalführung sind im Einzelnen den jeweiligen Variationen anzupassen.

Der multiplikatorische Auftrag im Sinne von Eph 4,11f wird explizit in die Dienstanweisungen dieser Personalstellen aufgenommen.

2.4 Arbeitsrechtliche Aspekte

Die Modelle 2-4 sind selbstverständlich nur unter den Bedingungen der jeweils aktuell geltenden Arbeitsrechtsregelungen umsetzbar. Hier sind folgende Bereiche von besonderem Interesse:

Abordnung und Gestellung

Eine Änderung in der Zuordnung der Mitarbeitenden könnte vorübergehend durch Abordnung unter den Voraussetzungen von § 4 BAT-KF oder durch Gestellungsvertrag erfolgen. Dafür sind allerdings die Voraussetzungen nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz zu beachten.

Änderung des Anstellungsverhältnisses

Eine Änderung des Anstellungsverhältnisses kann unter zwei Voraussetzungen erfolgen:

- Möglich ist ein Arbeitgeberwechsel über einen Betriebsübergang unter den Voraussetzungen gem. § 613 a BGB. Dieser setzt aber voraus, dass ein gesamter Arbeitsbereich von dem alten auf den neuen Arbeitgeber übergeht und dass dies einvernehmlich zwischen dem neuen und dem alten Arbeitgeber geschieht. In diesen Fällen ist darüber hinaus zu beachten, dass den Mitarbeitenden ein Widerspruchsrecht zusteht und dass die Mitarbeitenden arbeitsrechtlich unter den Bedingungen zu übernehmen sind, zu denen sie bei dem alten Arbeitgeber angestellt sind (beispielsweise Übernahme in der Entgeltstufe nach dem alten Arbeitsverhältnis).
- Ist die oder der Mitarbeitende mit dem Arbeitgeberwechsel einverstanden, geschieht dies durch den einvernehmlichen Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages bei dem neuen Arbeitgeber.

Auch in diesen Fällen sollte – selbst wenn dies gesetzlich nicht zwingend ist, so doch aus ethischen Gründen - gewährleistet werden, die Mitarbeitenden arbeitsrechtlich mindestens unter den Bedingungen zu übernehmen, zu denen sie bei dem alten Arbeitgeber angestellt waren und ihre erworbenen Rechte nicht verlieren (beispielsweise Übernahme in der Entgeltstufe nach dem alten Arbeitsverhältnis)¹⁵.

¹⁵ Anliegen des MAV-Gesamtausschusses vom 08.11.2011.

Mitarbeitervertretung

Bei einer Abordnung ist das Mitbestimmungsrecht der Mitarbeitervertretung gem. § 42 g MVG.EKD zu beachten.

Wird mit der oder dem Mitarbeitenden einvernehmlich ein Arbeitsvertrag bei einem neuen Arbeitgeber geschlossen, ist bei diesem Arbeitgeber das eingeschränkte Mitbestimmungsrecht der Mitarbeitervertretung gem. § 42 a MVG.EKD zu beachten.

Im Falle eines Betriebsüberganges im Sinne von § 613 a BGB ergibt sich sowohl für die Mitarbeitervertretung der abgebenden als auch für die Mitarbeitervertretung der aufnehmenden Körperschaft ein Recht auf Mitberatung gem. § 46 a MVG.EKD.

Die Einzelheiten des Verfahrens ergeben sich im Fall der einbeschränkten Mitbestimmung aus § 38 MVG.EKD, im Fall der Mitberatung aus § 45 MVG.EKD.

2.5 Kreiskirchliche Rahmenfunktionen

Zur Erarbeitung einer verbindlichen Rahmenkonzeption für gemeinsame Personalplanung sind unterschiedliche Verfahren möglich:

Ausschuss für Personalplanung (und -entwicklung)

Der Kirchenkreis kann einen Ausschuss oder Arbeitskreis für Personalplanung und –entwicklung berufen. Er besteht aus Fachvertreterinnen und Fachvertretern der unterschiedlichen betroffenen Arbeitsbereiche.

Einbeziehung der Regio-MAV¹⁶

Die Regio-MAV sollte unbedingt schon in die Erstellung des Personalrahmenkonzepts einbezogen werden. Je einvernehmlicher diese Konzepte erarbeitet werden, desto konfliktfreier wird ihre Umsetzung verlaufen.

Fortbildung in Personalentwicklung

Im Verwaltungsamt des Kirchenkreises könnte eine geeignete Person über Fortbildungskurse zum Personalentwickler bzw. zur Personalentwicklerin nachqualifiziert werden, die den Ausschuss oder Arbeitskreis fachlich beratend begleitet.

Stellenbörse

Im Verwaltungsamt des Kirchenkreises könnte eine IT-gestützte Stellenbörse eingerichtet werden. Dadurch werden die Stellenbesetzungen und –wechsel erleichtert.

¹⁶ Anliegen des MAV-Gesamtausschusses vom 08.11.2011.

Abteilung Personalplanung und -entwicklung

Für Kirchenkreise mit Abteilungsstruktur wäre möglicherweise auch die Einrichtung einer Abteilung Personalplanung und –entwicklung zu erwägen.

Personalbericht

Der Kreissynodalvorstand erstellt aufbauend auf den Personalbericht der Kirchengemeinden einen jährlichen Personalbericht für die Kreissynode als Grundlage für die Fortschreibung bzw. Fortentwicklung des gemeinsamen Personalrahmenkonzeptes¹⁷.

2.6 Beteiligung der Gemeinden

Alle Modelle einer kreiskirchlichen Rahmenpersonalplanung erfordern eine angemessene Beteiligung der Gemeinden.

Jedes Presbyterium könnte einen *Personalkirchmeister* oder eine *Personalkirchmeisterin* (nach Art. 22 KO) berufen.

In Modell 1 könnten *Personalausschüsse für den Kooperationsraum* gebildet werden.

Es könnte eine *kreissynodale Personalplanungskonferenz* eingerichtet werden, bestehend aus:

- a) Im Kooperationsmodell: dem KSV, dem Personalplanungsausschuss, den Vorsitzenden der Personalausschüsse der Kooperationsräume.
- b) Im Kirchenkreismodell: dem KSV, dem Personalplanungsausschuss und den Personalkirchmeistern und Personalkirchmeisterinnen.

3. Zur Erweiterung des Auftrags kirchlicher Ämter

3.1 Der multiplikatorische Auftrag nach Eph 4,11f

Die unterschiedlichen Ämter in der Gemeinde haben einerseits eine *spezifische* Funktion auf Grund ihrer besonderen Kompetenz. Zugleich aber haben sie nach dem Epheserbrief auch einen *multiplikatorischen* bzw. *katalysatorischen* Auftrag:

„...damit die Heiligen **zugerüstet** werden zum Werk des Dienstes. Dadurch soll der Leib Christi erbaut werden.. (Eph 4,12 nach der Lutherübersetzung)“

¹⁷ Nach Personalplanungsgesetz § 1 Absatz 3 (vgl. Drucksache 14).

„...um die Heiligen **auszurüsten** für ihren wirksamen Dienst, zum Aufbau des Leibes Christi“ (Eph 4,12 nach der Bibel in Gerechter Sprache)

Der Epheserbrief stellt für die Zuordnung und Näherbestimmung von kirchlichen Personalfragen eine zentrale biblische Grundlage dar. Nach der Katastrophe des 1. Jüdischen Krieges (66-74 n.Chr.) reflektiert er das spannungsgeladene Verhältnis von Judenchristen und Heidenchristen und sucht einen Weg zu finden, wie die Gemeinden mit unterschiedlichen Konstellationen und Herausforderungen in ihrem Gemeindealltag umgehen können.

Von zentraler Bedeutung für die Grundlage des Zusammenlebens der Gemeinden, welche aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten stammen und sich zusammensetzen, wird Eph 2,11ff, wo das friedensstiftende Handeln Gottes in Christus aufgeworfen und mit Hilfe der apostolischen Verkündigung jeweils konkretisiert wird. Weil Christus „unser Friede“ ist (Eph 2,14), sind die Gemeinden - und das heißt: *alle* Christinnen und Christen - aufgerufen, diesen Frieden weiterzuleben und in ihrem Alltag zu verwirklichen. Denn Christus hat einen „neuen Menschen“ geschaffen (Eph 4,23f), für den kulturelle Barrieren zur Einheit und zur Friedensgemeinschaft innerhalb des Leibes Christi überwunden sind.

Das Verhältnis der verschiedenen "Ämter" und Professionen in den Gemeinden in ihrem Verhältnis zu den übrigen Gemeindegliedern wird in diesem Sinne besonders in Eph 4,11f in knapper und pointierter Weise näher bestimmt. Durch sein friedensstiftendes Handeln hat Gott in Christus unterschiedlichen Menschen in den Gemeinden unterschiedliche Ämter anvertraut, welche untereinander in keinem Konkurrenzverhältnis oder der Unterordnung stehen (in diesem Sinn hat Barmen 4 später ihr Anliegen formuliert), sondern komplementär aufeinander bezogen sind. Die in Eph 4 erwähnten "Ämter" sind exemplarisch gewählt und haben einen funktionalen Auftrag: Die unterschiedlichen Funktionen haben die Aufgabe, dass "alle Mitglieder der Gemeinde durch die Amtsträger (für ihren Dienst) befähigt werden".¹⁸ Die in diesem Zusammenhang angesprochenen "Heiligen" sind "entsprechend der Bedeutung ... in (Eph) 1,1.5; 5,3; 6,18 alle Christen".¹⁹ Der von Christus ausgehende Friede ermöglicht und befähigt also - in der "Einigkeit im Geist durch das Band des Friedens" (Eph 4,4) - die unterschiedlichen "Amtsinhaber/innen" in den Gemeinden, die "Heiligen" für Ihre "diversen Dienstleistungen auszurüsten"²⁰.

Die einzelnen Ämter verfolgen demnach das Ziel, andere Menschen mit vergleichbaren Kompetenzen (biblisch: Charismen, Gaben) zu suchen, zu schulen, zu fördern, einzusetzen und zu begleiten und auf diese Weise den Leib Christi zum Selbstaufbau in der Liebe anzuregen (Eph 4,16).

¹⁸ Franz Mußner, Brief an die Epheser, 1982, 127.

¹⁹ Gerhard Sellin, Brief an die Epheser, 2008, 342.

²⁰ Walter Bauer, Art. katartismos, Wörterbuch zum Neuen Testament, 6. Aufl., 1988, 849f.

Eph 4,11f formuliert dabei in verdichtender Weise eine Dynamik, die sich auch sonst in der Bibel finden lässt. Hier nur einige Beispiele: In Ex 18 erhält Mose den Auftrag, seine Arbeitskraft durch die Einsetzung von Ältesten zu multiplizieren. Jesus beruft in den Evangelien Menschen, die er zunächst unterweist (Mk 4,10-12 parr) und dann aussendet (Matth 10; 28; Luk 10 u.ö.). Sie sollen die gleichen Werke tun wie er (Lk 10,17; Matth 10,7ff) und darüber hinaus noch größere (Joh 14,12). Dabei bleibt er selbst nach seiner Himmelfahrt in einer Art „Hintergrundregie“ (Matth 28,20) im Heiligen Geist und wirkt selbst durch seine Gesandten (vgl. 2Kor 5,20). Er befähigt also andere Menschen *ohne* sich dabei selbst überflüssig zu machen. Paulus und Barnabas ziehen durch die ersten Gemeinden Kleinasiens und setzen in verschiedenen Orten Älteste zur Gemeindeleitung ein (Apg 14,23; Tit 1,5).²¹ Dabei bleibt auch Paulus, obwohl er weiterzieht, durch seine Korrespondenz mit den Gemeinden in einer solchen „Hintergrundregie“. Daraus folgt ein wichtiger Aspekt für eine katalysatorische Amtsauffassung: Das Amt dient der Suche, dem Einsatz und der Koordination von Gaben und fördert auf diese Weise die Mündigkeit der Gemeinde. Keineswegs aber macht es sich dadurch selbst überflüssig, sondern behält fachliche und geistliche Verantwortung, vor allem aber den Auftrag, die eigene fachliche Kompetenz in die Befähigung anderer einzubringen (vgl. 2Tim 2,2).

Dass sich sowohl das Angebot vorhandener Gaben als auch die Bereitschaft, diese einzubringen menschlicher Planbarkeit entziehen, gehört zur unverfügbaren Dimension geistlicher Prozesse, für die letztlich der Geist Gottes verantwortlich ist (vgl. 1Kor 12,6: „Er bewirkt alles in allem“). Oder anders: Wir pflanzen, aber Gott „gibt das Gedeihen“ (1Kor 3,7).

Angemerkt sei noch, dass Eph 4,12 inzwischen sowohl Leitspruch des EKD-Kompetenzzentrums 'Mission in der Region' als auch - unter dem Motto "to equip the saints" - theologischer Kernsatz des Pfarrbildes der Evangelischen Kirche von Westfalen ist.²²

Und schließlich dürfte auch die Frage 55 des Heidelberger Katechismus für unsere Fragestellung nicht ganz uninteressant sein:

Frage: *"Was verstehst du durch die Gemeinschaft der Heiligen?"*

Antwort: *"... dass **ein jeder seine Gaben zu Nutz und Heil der anderen Glieder willig und mit Freuden anzulegen sich schuldig wissen soll (1Kor 12,12.13.21; 13,5; Phil 2,4-6)"***

²¹ Vgl. hierzu grundlegend Wolf-Henning Olrogg, Paulus und seine Mitarbeiter, 1979.

²² Vgl. Leitfaden Pfarrberuf mit Zukunft. Arbeitshilfe der EKvW, 2009.

3.2 "Empowerment" als Modell moderner Personalentwicklung

Die kreiskirchliche Personalplanung wird vor allem dann für alle Beteiligten lohnend und fruchtbar, wenn sie einhergeht mit einem kirchlichen Personalentwicklungskonzept, das die berufliche Tätigkeit in der Gemeinde durchgängig mit einem *multiplikatorischen*, bzw. *katalysatorischen* Auftrag versieht. Die Einladung zur aktiven Beteiligung ist konstitutiv für eine missionarisch wirkende Volkskirche und kennzeichnend für die Grundhaltung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das erfordert ein Personalentwicklungskonzept, in dem das Miteinander von beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden sorgfältig reflektiert und gefördert wird.

Der *multiplikatorische* Auftrag bedeutet, die eigene Wirksamkeit zu vervielfachen, indem eine Person andere Menschen motiviert und befähigt, das zu tun, was sie selbst tut. Das geschieht zum Beispiel, wenn beruflich Mitarbeitende eine Kinderfreizeit veranstalten und dabei ihre ehrenamtlich Mitarbeitenden schrittweise anleiten, solche Ferienmaßnahmen selbständig durchzuführen.

Der *katalysatorische* Aspekt deutet an, dass in der Gemeinschaft von beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden auch Prozesse in Gang kommen, die über die Fachkompetenz Einzelner hinausgehen. Das geschieht nicht selten, wenn Spezialisten der Gemeinde ehrenamtlich ihre *professionellen* Fähigkeiten zur Verfügung stellen. Es geschieht auch, wenn verschiedene Milieus miteinander in Berührung kommen. Die Aufgabe der beruflich Mitarbeitenden ist es dann, solchen Ehrenamtlichen einen - organisatorisch und atmosphärisch - angemessenen Rahmen zu gewährleisten. Da dies zum Teil erst gelernt werden muss, liegt hier eine große Herausforderung für künftige Fortbildungskonzepte.

Die Kundgebung der EKD-Synode 2009²³ in Ulm fordert daher unter der Überschrift „Ehrenamt.Evangelisch.Engagiert“:

- „Hauptamtliche brauchen die Fähigkeit, Motivation und Interesse der Freiwilligen wahrzunehmen, wertzuschätzen und professionell zu begleiten.“
- „In allen kirchlichen Berufen soll die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen verpflichtender Teil der Fortbildung werden.“
- „Die Kultur der Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen in der Dienstgemeinschaft der Kirche muss weiterentwickelt werden.“

Diese Synode der EKD fasst die aktuellen Bemühungen in vielen Landeskirchen zusammen, die Mitarbeit der Ehrenamtlichen zu würdigen, rechtlich abzusichern und zu qualifizieren. Die hohe Aufmerksamkeit für die ehrenamtliche Mitarbeit wird genutzt, um das Ehrenamt theologisch und konzeptionell auf eine gute Basis zu stellen, die ihm in der Kirche schon immer hätte zukommen müssen. Weder sollen beruflich Mitarbeitende von Ehrenamtlichen verdrängt, noch sollen Ehrenamtliche als Billiglösung ausgenutzt wer-

²³ www.ekd.de/Synode2009 Ulm/Beschlüsse/Beschluss zur Kundgebung zum Schwerpunktthema.

den. Schon gar nicht sollen beruflich Mitarbeitende Ehrenamtliche bevorzugen. Es geht vielmehr um gemeinsame Ziele, klare Rollen und einander ergänzende Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche.

In der Evangelischen Kirche im Rheinland erschienen nach dem Beschluss der Landessynode 2000 die „Leitlinien für ehrenamtliche Mitarbeit“.²⁴ 2009 erschien im Medienverband der Evangelischen Kirche im Rheinland die Praxishilfe „Systematische Ehrenamtsarbeit“. Die Praxishilfe enthält einen – gerade im Blick auf das Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen – weitsichtigen Aufsatz von Cornelia Coenen-Marx²⁵. Darin wertet sie drei aktuelle empirische Untersuchungen aus.

Das Ehrenamt ist gut erforscht.²⁶ Ein wichtiges empirisch erhärtetes Ergebnis ist die Tatsache, dass neben den zahlreichen und unentbehrlichen traditionell geprägten Helferinnen der Hauptamtlichen ein neuer Typus von ehrenamtlich Mitarbeitenden entsteht: hoch kompetent, unabhängig, punktuell und in klar abgegrenzten Projekten engagiert. Kirche und Diakonie sind – im Wettbewerb mit anderen Anbietern von interessanter Freiwilligenarbeit – dringend auf diese Menschen angewiesen. Und sie müssen ihnen einen adäquaten Rahmen anbieten: Entscheidungsspielraum, partnerschaftlichen Umgang, Mitsprache, ja: Macht.

Das erfordert eine neue Rollendefinition und neue Kompetenzen bei den beruflich Mitarbeitenden. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit wird es sein, ehrenamtliche Arbeit anzustoßen, zu unterstützen, zu koordinieren und im Hintergrund den institutionellen Rahmen zu gewährleisten, während die unmittelbaren Kontakte weitgehend von den Ehrenamtlichen wahrgenommen werden.

Diese Veränderung kann zunächst Widerstand bei beruflich Mitarbeitenden wecken, wenn es nicht gelingt, den *katalysatorischen* Auftrag als anspruchsvolle, professionelle Tätigkeit positiv zu besetzen. An dieser Stelle müssen auch die Leitungsgremien ihre Erwartungen an die beruflich Mitarbeitenden neu formulieren. Mit Beschluss 53 LS 2011 und Beschluss ____ LS 2012 ist künftig dieser „Eph4-Aspekt“ in die entsprechenden Richtlinien und Dienstweisungen aufzunehmen.

Der Leitfaden „Ehrenamt mit System“ von Karen Sommer-Löffen²⁷ gibt den Presbyterien einen detaillierten, erprobten Aktionsplan an die Hand, wie man die Arbeit vor Ort vom Ehrenamt her neu konzipieren und neue Ehrenamtliche gewinnen kann. Dabei wird auf Behutsamkeit und Konsens mit den vorhandenen Mitarbeitenden – beruflichen und ehrenamtlichen – geachtet, ebenso auf Transparenz und Kommunikation in die Öffentlichkeit der Kir-

²⁴ Systematische Ehrenamtsarbeit, hg. v. K. Sommer-Löffen, 2009, 62-68.

²⁵ Ebd. 26-44.

²⁶ Fischer R., Ehrenamtliche Arbeit, Zivilgesellschaft und Kirche, 2004; Grosse, H. W., Freiwilliges Engagement in der Evangelischen Kirche hat große Zukunft, 2., verb. Aufl. 2006; Baldas E. / Bangert, Ch. (Hg): Ehrenamt in der Caritas. Allensbacher Repräsentativbefragung, 2008.

²⁷ Systematische Ehrenamtsarbeit, aaO, 127-163.

chengemeinde und der Stadt hinein. Die neu hinzukommenden Ehrenamtlichen werden für bestimmte, klar definierte Aufgaben angeworben und nach ihren Interessen und Zeitbudgets eingesetzt. Ihre Arbeit wird von zuständigen Ansprechpartnern begleitet. Regelmäßiger fachlicher Austausch ist eingeplant. Gottesdienstliche Einführung und Verabschiedung sind selbstverständlich. Wichtig ist in diesem Konzept die „Kultur der Wertschätzung“ (vgl. Röm 12,10), die sich in einer akzeptierenden, zugewandten Offenheit konkretisiert. Diese Haltung kann systematisch gelernt werden.

Die Arbeit nach diesem Konzept wäre für viele Gemeinden ein riesiger Fortschritt, für andere der richtige nächste Schritt. Das Presbyterium steuert den Prozess.

Coenen–Marx will den Radius erweitern: Sie hat Gruppen und Milieus im Blick, die von dem geschilderten Konzept schwerlich erreicht würden: Zum einen Angehörige der neuen Eliten, geprägt von der Jugendkultur und der schnelllebigen, digitalen Arbeitswelt, zum andern Gruppen, die von Armut und Ausgrenzung geprägt sind, Empfänger von Sozialleistungen - mit und ohne Migrationshintergrund. Auch diese Menschen suchen Zugehörigkeit, Akzeptanz und Raum für sinnvolles Engagement, aber sie entziehen sich jedem Ansatz von Vereinnahmung und Bevormundung. Dahinter steckt die Vision einer Gemeinde, in der verschiedene Milieus Platz haben, locker miteinander vernetzt, ohne Anpassungsdruck.

Wie ist nun das Miteinander von beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden in den Gemeinden weiter zu entwickeln?

Wir greifen einen modernen, englischen und scheinbar völlig säkularen Fachbegriff auf, der eine interessante Übersetzungsvariante des griechischen „*katartismos*“ (trad: „Zurüstung“) aus Eph 4,12 darstellen könnte: *Empowerment - Befähigung*.

*Empowerment*²⁸ („Befähigung“) ist ein ursprünglich politischer Begriff. Er stammt aus der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der fünfziger und sechziger Jahre des vorigen Jahrhunderts und bezeichnet den Weg der schwarzen Minderheit aus Diskriminierung, Ohnmacht und Armut in eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Der Begriff ist verbunden mit Energie, Zorn und visionärem Engagement - und mit dem Namen Martin Luther King. Die Befreiungsbewegungen in der sogenannten Dritten Welt²⁹, die Frauenbewegung und die soziale Arbeit in den Armutsvierteln der Großstädte in den USA³⁰ haben in den achtziger und neunziger

²⁸ Zum Ganzen: N. Herriger, *Empowerment in der Sozialen Arbeit*, 4. Aufl. 2010.

²⁹ P. Freire, *Pädagogik der Unterdrückten*, 1973. Der Ansatz wirkt bis in die staatliche Entwicklungshilfe hinein, vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit: *Empowerment. Programm der kirchlichen Zentralstellen zur Beteiligung der Armen. Evaluationsbericht 045*, 2009.

³⁰ J. Rappaport, *Collaborating for Empowerment*, in: Boyte, H. / Riessman, F. (Hg.) *The new populism. The politics of Empowerment*, Philadelphia, 1986, 64-76.

Jahren dieses Stichwort aufgegriffen. Parallel war viel Ermutigendes und Kämpferisches in den Befreiungstheologien³¹ zu lesen.

In den neunziger Jahren gab es einen Übergang von der intransitiven zur transitiven Bedeutung des Wortes, von der Selbst-Bemächtigung zur Ermächtigung und Befähigung anderer. Hatte man doch festgestellt, dass die individuelle wie die kollektive Befreiung in der Regel Ermutigung und Unterstützung von außen braucht.

Seit den neunziger Jahren wird eine Spielart von *Empowerment* auch in Wirtschaftsunternehmen mit Erfolg eingesetzt. „Management durch Empowerment“³² war in den neunziger Jahren in den USA und in Deutschland ein Bestseller. Empowerment als Personalführungskonzept beteiligt alle Mitarbeitenden der Firma an der Verantwortung. Das setzt Energie und Engagement frei. Das Büchlein stellt drei einfache Regeln heraus:

- Jeder muss alle relevanten Informationen über das Ganze der Firma haben.
- Jeder muss wissen, für welchen Teilbereich er verantwortlich ist.
- Hierarchien werden durch selbstgesteuerte Teams ersetzt.

Im Ergebnis arbeiten die Mitarbeitenden mit mehr Freude und mit mehr Verstand.

Schließlich ist *Empowerment* ein breit anerkannter Ansatz in der deutschen Sozialarbeit geworden, mit maßgeblichem Einfluss auf die Arbeit mit behinderten Menschen³³, auf die soziale Psychiatrie³⁴ und die Arbeit in sozialen Brennpunkten³⁵. Dabei hat der Begriff seinen emanzipatorischen Anspruch behalten. Es hat eine selbstkritische Berufstheorie in der Sozialen Arbeit hervorgebracht – und genau dieser Zug macht den Ansatz für die kirchliche Personalentwicklung so interessant.

Professionelles *Empowerment* - zum Beispiel in der Gemeinwesenarbeit - setzt zunächst auf der individuellen Ebene an: Die Beratung und Begleitung einzelner Menschen folgt einem lösungs- und ressourcenorientierten Ansatz³⁶, der die Betroffenen nicht von ihren Defiziten, sondern von ihren Möglichkeiten her sieht, der sie nicht entmündigt, sondern sie als Experten ihrer

³¹ E.N. Evans: Liberation theology, empowerment theory and social work practice with the oppressed, in: International Social Work 2 (1992) 135-147.

³² K. Blanchard / J. B. Carlos / A. Randolph: Management durch Empowerment, San Francisco 3. Aufl. 2009.

³³ G. Theunissen: Empowerment und Inklusion behinderter Menschen, 2. Aufl. 2009.

³⁴ Knuf, A. / Seibert, A. (Hg.): Selbstbefähigung fördern. Empowerment und psychiatrische Arbeit, 2. Aufl. 2001.

³⁵ Lenz, A. / Stark, W. (Hg.): Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation, 2002.

³⁶ S. de Shazer: Wege der erfolgreichen Kurztherapie, 9. Aufl. 2005.

Situation wahrnimmt, als Menschen mit einem Recht auf selbstbestimmtes Leben.³⁷

Empowerment arbeitet auf einer zweiten Stufe weiter mit der Anregung und Begleitung von Selbsthilfegruppen. Die Professionellen nehmen dabei - mit größter Zurückhaltung - eine Mentorenrolle wahr. Sie machen sich nicht zum Mittelpunkt. Sie lassen sich nicht in eine autoritäre Leitungsfunktion drängen. Sie regen an und informieren, sie besorgen Räumlichkeiten, Sach- und Geldmittel, sie vernetzen die Gruppe mit anderen Initiativen und den zuständigen institutionellen Diensten. Sie begleiten die Gruppen von den ersten Beschlüssen durch Krisen und Rückschläge bis zur politischen Aktionsfähigkeit und ersten sichtbaren Erfolgen und ziehen sich dann zurück,³⁸ um eine neue Aufgabe katalysatorisch anzugehen.

Wenn die Mitarbeitenden vor Ort mit Offenheit, Respekt und Geduld - und auf Augenhöhe - mit ihren ehrenamtlichen Gesprächspartnern umgehen sollen, brauchen sie auch für sich selbst die Möglichkeit zu selbstbestimmter Arbeit. Sie brauchen Freiheit und Zeit, sowie ein wertschätzendes und fachlich-reflektierendes Team im Hintergrund, mit dem Rückschläge und Fehler offen besprochen werden können.

Die Mitarbeitenden brauchen dazu eine Leitung, die dem Empowerment-Konzept verpflichtet ist und ihnen dasselbe Zutrauen und denselben partnerschaftlichen Umgang entgegenbringt, genauso, wie sie diese Haltung gegenüber ihren Gesprächspartnern vor Ort verinnerlicht haben sollen.

Das Empowerment-Konzept ist somit im Grundsatz nichts anderes als eine säkulare Variante des biblischen Eph4-Modells. Bezogen auf die kirchlichen Berufe differenziert es sich in folgende Bereiche:

a) Eigene Kompetenzen multiplizieren

Beruflich Mitarbeitende in der Kirche geben ihre Kompetenzen partiell an ehrenamtlich Mitarbeitende weiter.

Beispiele:

- Ein Kirchenmusiker sammelt einige Amateurmusiker aus den Gemeinden, befähigt diese im liturgischen Bereich und erstellt mit ihnen Dienstpläne für die musikalische Versorgung des Kooperationsraumes...
- Eine Küsterin sammelt einige Honorarkräfte aus den Gemeinden, weist diese in die Herrichtung des Gottesdienstraumes ein und erstellt mit ihnen Dienstpläne für die Versorgung der Gottesdienste des Kooperationsraumes...

³⁷ Th. Olk: Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität, 1986.

³⁸ M. Bobzien / W. Stark: Empowerment als Konzept psychosozialer Arbeit und als Förderung von Selbstorganisation, in: Jenseits des Helfens (Balke / Tiel), 1991, 169-187.

- Ein Jugendleiter sammelt Ehrenamtliche und Honorarkräfte, schult diese in Gruppenleitung und Methoden der Jugendarbeit und koordiniert und begleitet deren Dienste in den Gemeinden des Kooperationsraumes...

b) *Gaben Anderer fördern, ehrenamtlich einsetzen und koordinieren*

Beruflich Mitarbeitende suchen und finden in der Gemeinde Menschen mit Begabungen innerhalb ihres Faches, die sie selber gerade nicht haben, koordinieren sie und bringen sie zum Einsatz.³⁹ Hierin sind sie *missionarisch-volkskirchlich*.

Beispiele:

- Eine Kirchenmusikerin ist Expertin für klassische Musik, sorgt aber darüber hinaus dafür, dass andere Musikstile durch andere Menschen abgedeckt werden. Sie nimmt Kontakt zu Bands auf, lädt diese ein und vergrößert auf diese Weise das musikalische Spektrum in der Gemeinde...
- Ein Küster ist ein guter Hausmeister, sucht und findet aber darüber hinaus Menschen mit einem besonderen ästhetischen Talent. Er bittet diese, die Kirche zu besonderen Anlässen in Eigenregie zu gestalten...
- Ein Jugendleiter ist fit in der Leitung der Offenen Tür, nicht aber in der Gestaltung von Jugendgottesdiensten. Dafür spricht er einen Religionslehrer an, der auch noch Theaterpädagogik studiert hat...

c) *Gaben Anderer fördern mit dem Ziel, dass diese ihre Gaben innerhalb ihrer eigenen alltäglichen und beruflichen Lebenspraxis einsetzen.*

Von der weiten Auslegung von Eph 4,11f her ist es nicht nur geboten, Menschen zum Einsatz ihrer Gaben in der sog. Kerngemeinde zu motivieren, sondern ebenso im Bereich ihrer persönlichen alltäglichen, gesellschaftlichen und beruflichen Lebenspraxis. Dies wäre *missionarisch-volkskirchlich*.

Beispiele:

- Lebenshilfe: Kirchliche Fachleute bieten Seminare an zu Partnerschaftsfragen, Erziehungsproblemen und Trauerbewältigung...
- Kirchliche Fachleute laden Politiker zu Diskussionsrunden ein in der Hoffnung, diese in ihrer evangelischen Identität so zu stärken, dass sie ihrerseits an ihrem Ort Aspekte christlichen Glaubens und christlicher Ethik besser zur Geltung bringen...
- Gottesdienste und gemeindepädagogische Angebote nehmen Lebensfragen und Themen aus der Arbeitswelt auf: Stress, Angst, Hoffnung, Schuld, Fairness, Mobbing, Arbeitslosigkeit, Überforderung...

Diese multiplikatorische Funktion der Suche, Förderung und Begleitung ehrenamtlich Mitarbeitender soll in Stellenbeschreibungen und Dienstabweisungen explizit aufgenommen werden.

³⁹ Vgl. hierzu: S. Obenauer, *Vielfältig begabt. Grundzüge einer Theorie gabenorientierter Mitarbeit in der evangelischen Kirche*, LIT 2009; N. Bödeker / E. Hübbe, *Talentmanagement*, in: *Strategische Personalentwicklung*, hg. von M. T. Meifert, 2. Aufl. 2010, 215 ff.

4. Kirchliche Berufe stärker multiplikatorisch ausrichten - Anregungen zur praktischen Umsetzung

Zunächst ist das *Wesen* der verschiedenen kirchlichen Berufe zu reflektieren. Im Folgenden geht es um die beruflich Mitarbeitenden in der *verfassten Kirche*, um das multiprofessionelle Team („Dienstgemeinschaft“) in den Gemeinden und um den Versuch einer Klärung ihrer Aufgaben.

Wir beziehen uns zunächst exemplarisch auf die fünf grundlegenden kirchlichen Berufe, die auf Gemeindeebene miteinander und in Gemeinschaft mit Ehrenamtlichen arbeiten. Klar abgegrenzte Aufgaben ermöglichen gegenseitige Ergänzung und gegenseitige Wertschätzung statt gegenseitiger Verdrängung.

4.1 Pfarrerinnen und Pfarrer

Der Pfarrberuf ist der kirchliche Beruf, der am häufigsten in seinem Amtscharakter reflektiert wurde und wird.⁴⁰ Die Evangelische Kirche im Rheinland versteht das Pfarramt als Bestandteil eines Ämter- bzw. Mitarbeitergefüges im Sinne eines teils multiprofessionellen, teils ehrenamtlichen Teams.⁴¹

Die zentralen selbstständigen Aufgaben des Pfarrers, der Pfarrerin sind öffentliche Verkündigung, Sakramentsverwaltung und Seelsorge (Art. 49 Abs.1 und Art. 51 Abs. 1 KO). Vom Verkündigungsauftrag her ergibt sich eine besondere geistliche Verantwortung des Pfarrers und der Pfarrerin für den Glauben und den geistlichen Weg der Gemeinde. Eine Verantwortung, die er oder sie mit dem Presbyterium teilt (Art. 49 Abs. 2 KO). Zu den traditionellen Aufgaben des Pfarrers oder der Pfarrerin gehört weiterhin die Konfirmandenarbeit. Sie wird inzwischen in vielen Gemeinden in Zusammenarbeit mit gemeindepädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Auch nimmt der Pfarrer oder die Pfarrerin im Kirchenkreis und im Gemeinwesen repräsentative Verpflichtungen für die Gemeinde wahr.

Über die skizzierten Bereiche hinaus können Pfarrerinnen und Pfarrern vom Presbyterium weitere Aufgaben per Dienstanweisung (Art. 49 Abs. 3 KO) übertragen werden, z.B. Personalverantwortung und andere administrative Tätigkeiten (Finanzplanung, Bauverwaltung etc.), wodurch der Anteil fachfremder Verwendung zunehmen kann.

⁴⁰ Überblick bei: Nikolaus Schneider / Volker A. Lehnert, *Berufen – wozu? Zur gegenwärtigen Diskussion um das Pfarrbild in der Evangelischen Kirche*, Neukirchen-Vluyn 2. Aufl. 2010; vgl. Uta Pohl-Patalong, *Zwischen Unendlichkeit und klarer Entscheidung. Die Kommunikation des Evangeliums als Ausgangspunkt des Nachdenkens*, DtPfBl 9 (2011) 460-465.

⁴¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Berufsbild der Gemeindepfarrerinnen und Gemeindepfarrer, LS 1999.

Entlastung des Pfarramtes

In dem Maße, in dem die zusätzlichen Aufgaben fachfremd sind, werden die Möglichkeiten von Pfarrerinnen und Pfarrern zur Erfüllung ihrer Kernaufgaben Verkündigung und Seelsorge eingeschränkt. Der geistliche und missionarische Ertrag ihrer Arbeit wird reduziert. Hier ist dringend *Entlastung durch andere beruflich Mitarbeitende* angezeigt. Der Pfarrberuf wird in seiner Spezifität dadurch gestärkt, dass außerhalb seines Zuständigkeitsbereiches liegende Aufgaben durch für diese Aufgaben qualifizierte Personen wahrgenommen werden. Dies dürfte insbesondere für den Jugend- und Verwaltungsbereich gelten.

Stärkung der multiplikatorischen Funktion

Außerdem sollte der Gedanke des Einsatzes und der Befähigung anderer nach Eph 4,12 ein konstitutives Element für den Pfarrdienst werden. Eine eindrückliche Zuspitzung erfährt dieser Gedanke in 1Tim 2,2:

„Und was du von mir gehört hast vor vielen Zeugen, das befiehl treuen Menschen an, die tüchtig sind, auch andere zu lehren“.

Die Suche, die Förderung, der Einsatz und die Begleitung von Gaben in der Gemeinde machen den Pfarrdienst auch zu einem multiplikatorischen, *katalysatorischen* Dienst. Dies wird in der theologischen Ausbildung wie in der theologischen und integrierten Fortbildung zunehmend berücksichtigt.⁴²

4.2 Pastorinnen und Pastoren im Sinne der Ergänzenden Pastoralen Dienste

Die LS 2009 hat das Konzept 'Ergänzender pastoraler Dienste' in Kraft gesetzt. Dies ermöglicht Gemeinden und Kirchenkreisen, Pastorinnen und Pastoren außerhalb einer Pfarrstelle anzustellen. Arbeitsrechtlich sind diese Personen somit zu den Mitarbeitenden zu rechnen.

Mitarbeitende in den 'Ergänzenden pastoralen Diensten' werden inzwischen vielfältig eingesetzt, häufig im Bereich von Jugendkirchen und Jugendseelsorge, wo sie andere Berufsfelder berühren. Dabei ist darauf zu achten, dass die unterschiedlichen Profile gewahrt bleiben. Weder können und sollen Pastorinnen und Pastoren Mitarbeitende in der Jugendarbeit ersetzen, noch können und sollen ordinierte Mitarbeitende Pastorinnen oder Pastoren ersetzen.

Auf der anderen Seite sind angemessene Unterscheidungen zum Pfarramt zu beschreiben. Pastorinnen und Pastoren sind nach Sprachgebrauch der Evangelischen Kirche im Rheinland keine Pfarrerinnen und Pfarrer, weil sie keine Pfarrstelle innehaben.

⁴² Weitere Überlegungen diesbezüglich müssen in der laufenden Pfarrbilddiskussion angestellt werden, in der auch die weitere Reflexion einer evangelischen Ämterlehre, sowie das Zusammenspiel von Pfarramt und den übrigen kirchlichen Berufen reflektiert werden muss.

Wie sich diese neue Berufsgruppe im Rahmen der Teamentwicklung zwischen Pfarramt und sonstigen Ämtern auswirken wird, bleibt vorerst abzuwarten. Hinzu kommt die Einbindung der Pastorinnen und Pastoren im Ehrenamt. Die notwendige konzeptionelle Arbeit wird zzt. vom Landeskirchenamt in Kooperation mit dem Rheinischen Konvent vorbereitet.

4.3 Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker

Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker sind für die Evangelische Kirche ein unverzichtbarer Beruf. Kirchenmusik ist dazu da, Gott zu loben und die Gemeinde ins Loben und Danken hinein zu nehmen. Sie ist Antwort auf die Verkündigung des Evangeliums und sie ist selbst Verkündigung. Die Kirchenmusik ist in Art. 1 Abs. 4 KO verankert und ihre „Förderung“ ist von der LS 2006 ausdrücklich als zu den „zentralen Aufgaben der Evangelischen Kirche im Rheinland“ gehörig charakterisiert worden.⁴³

Kirchenmusik – traditionelle wie moderne – erfordert eine hohe Qualität, die nur durch eine langjährige Ausbildung und ständige Weiterentwicklung zu haben ist. Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker sind Berufsmusiker, die ihre künstlerische Arbeit in den Dienst von Gemeinde und Kirche, letztlich in den Dienst Gottes stellen. In ihrer Ausbildung erwerben sie - neben der Virtuosität am Instrument, im Gesang und in Chor- und Orchesterleitung, im Band-Coaching etc. - profunde Kenntnisse über den Gottesdienst, die Liturgie, das Kirchenjahr sowie die Theologie.

Auch Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker haben – neben der fachlichen Verantwortung für die Qualität – eine *geistliche* Verantwortung. Sie führen ebenfalls ein 'geistliches Amt eigener Art' aus und werden daher zu Recht in einem Gottesdienst in dieses Amt eingeführt. Die Tendenz, Kirchenmusik nur noch als Teilzeitstelle zu vergeben, als „Nebenjob“, verträgt sich nicht mit dem ganzheitlichen Anspruch eines Amtes an die Person.

Da sich die Tendenz zu nicht-mehr-existenzsichernden Stellen im Bereich der Kirchenmusik verheerend auf die Gewinnung von Nachwuchs auswirkt, wodurch langfristig die Kirchenmusik selbst bedroht ist, hatte bereits die LS 2006 beschlossen:

„Die Kirchenleitung wird beauftragt, Maßnahmen und Modelle zur Stellensicherung zu entwickeln und zu prüfen, wie dabei die Rolle der Kirchenkreisebene gestärkt werden kann“⁴⁴.

Grundsätzlich soll auch der kirchenmusikalische Dienst im Sinne des Beschlusses 27 Pkt. 2.2.1 LS 2009 in ein kreiskirchliches Personalkonzept eingezeichnet werden.

⁴³ LS 2006 Beschluss 26 Pkt. 3.

⁴⁴ LS 2006 Beschluss 26 Pkt. 5.

Auch liegt bereits ein Entwurf einer Gesamtkonzeption zum Arbeitsfeld Kirchenmusik liegt vor.⁴⁵

Erweiterung des Berufsbildes: Koordination und Befähigung anderer

Über die klassischen Aufgaben Orgel, Kantorei und Konzert hinaus sollten auch Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker zu einem angemessenen Anteil multiplikatorische Funktionen im Sinne von Eph 4,11-12 ausüben. Jochen Arnold formuliert diese Aufgabe so: „Zur pädagogisch-kommunikativen Kompetenz gehört es, Menschen mit ihren unterschiedlichen musikalischen Gaben zu entdecken und an der richtigen Stelle einzusetzen: ihnen selbst zur Freude, der Gemeinde zur ‚Erbauung‘ und Gott zur Ehre“⁴⁶.

Beispiel: Eine Kirchenmusikerin leitet ihre Kantorei und bringt Orgelwerke zur Aufführung (spezifische Fachkompetenz). Zugleich betreut sie ehrenamtliche Musikerinnen und Musiker in der Gemeinde, befähigt sie zu liturgischem Klavierspiel und bereichert auf diese Weise die Gemeinde um mehrere Musiker (katalysatorische Kompetenz). Zu den Aufgaben von Vollzeitmusikern und -musikerinnen gehört auch die Weiterbildung des kirchenmusikalischen Nachwuchses.

Auf diese Weise kann ein hauptamtlicher Kirchenmusiker, eine hauptamtliche Kirchenmusikerin mehrere Gemeinden versorgen und mit Chor, Musikgruppen, Konzerten sowie mehreren angeleiteten und koordinierten nebenberuflichen und ehrenamtlichen Musikerinnen und Musikern erheblich zu einem lebendigen Gemeindeleben beitragen. Die neue Kirchenmusikerordnung hat diesen Aspekt in § 11 bereits aufgenommen.⁴⁷

Kreiskantorate auf Kirchenkreisebene

Jeder Kirchenkreis sollte ein Kreiskantorat einrichten, ggf. als vollzeitliche A-Stelle oder B-Stelle: zur Förderung von ehren- und nebenamtlichen Musikerinnen und Musikern, zur Bildung eines 'Musikerkollegiums', zur Erarbeitung musikalischer Konzeptionen mit Kolleginnen und Kollegen vor Ort sowie deren Befähigung zum multiplikatorischen Dienst, zur Förderung und Koordination des Austausches von Kompetenzen und Gaben zwischen den Gemeinden, zur 'Tournée' mit der eigenen Kantorei innerhalb des Kirchenkreises. Außerdem koordiniert das Kreiskantorat die Personalentwicklung im Bereich Kirchenmusik für den Kirchenkreis.

⁴⁵ Ulrich Cyganek, Konzeptpapier zur kirchenmusikalischen Zusammenarbeit von Kirchengemeinden (Gemeindebezirken) in der EKIR; ders., Überlegungen zur Strukturveränderung innerhalb der kirchenmusikalischen Arbeitsfelder; ders., Beispielhafter ENTWURF einer kirchenmusikalischen Konzeption für die kirchenmusikalischen Arbeitsfelder auf Kirchenkreisebene, Mai 2010. Zur Kirchenmusik generell vgl. Michael Nüchtern, Der wandernde Klang. Ein Skizze über die „Sitze im Leben“ von Kirchenmusik, PTh 94 (2005), 411-425; Jochen Arnold, Kirchenmusiker heute – Herausforderungen und Chancen eines Berufes, Praktische Theologie 44 (2009) 37-43.

⁴⁶ Arnold, Kirchenmusiker, 41.

⁴⁷ KMusO vom 20. Juni 2011, KABL 7 (15. Juli 2011) 332-335.

Auch hier gilt: Durch die regionale Konzentration sollen die gemeindlichen Dienste nicht ersetzt, sondern gefördert werden.

Finanzierung

Wo weder Kooperationsräume noch Kirchenkreise in der Lage sind, eine vollzeitliche Stelle zu erhalten, bieten sich weitere Möglichkeiten: z. B. Verlagerung von Teilen der Kinderchorarbeit in die Offene Ganztagschule (für NRW), Ausweitung eines Dienstauftrages im Bereich Orgelunterricht, Erteilung von Musikunterricht in der Schule, Finanzierung von Stellenanteilen durch Stiftungen, Fördervereine etc.

4.4 Küsterinnen und Küster

In der Regel soll der Küster oder die Küsterin einen Handwerksberuf mitbringen. Mit dieser Grundkompetenz sorgen sie für die kirchlichen Liegenschaften und Gebäude. Die Landeskirche bietet in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft Rheinischer Küsterinnen und Küster (arkk) Weiterbildungskurse an, in denen Küsterinnen und Küster für ihre Aufgabe liturgisch geschult werden. Der Besuch dieser Kurse ist gehaltsrelevant. Deshalb gilt der Küsterberuf als kirchlicher Ausbildungsberuf. Damit ist auch das Küsteramt ein 'geistliches Amt eigener Art'⁴⁸.

Mit dem Aufkommen der Gemeindehäuser als Orte des geselligen Lebens der Gemeinde sind „Gebäudemanagement“ und Hausmeistertätigkeiten gefragt, sowie die Wartung der technischen Geräte. Der Küster, die Küsterin sind darüber hinaus ausschlaggebend für den gepflegten, einladenden Charakter der Gemeindehäuser. So haben sie eine Mitverantwortung für den Gemeindeaufbau.

Unter den Sparzwängen der letzten Jahrzehnte haben viele Gemeinden versucht, den Küsterdienst durch ehrenamtliche Helfer zu *ersetzen* statt zu *ergänzen*. Diese Tendenz ist rückläufig. Die Gemeinden entdecken zunehmend, dass die *Verantwortung* für den Gebäudebestand professionell wahrgenommen werden muss.

Eine volle Küsterstelle für mehrere Zentren bzw. Gemeinden

Eine Gemeinde mit mehreren Zentren oder mehrere Gemeinden mit jeweils einem Zentrum erhalten mindestens eine Vollzeitküsterstelle mit den bisherigen Hauptfunktionen 'Gottesdienst', 'Hausmeisterdienst' und 'Seele des Gemeindehauses'.

Erweitertes Berufsbild: Befähigung anderer

Damit der Küsterdienst an allen anderen Zentren ebenfalls gewährleistet wird, erhält diese Stelle explizit die zusätzliche Funktion 'Befähigung anderer

⁴⁸ Vgl.: Der Beruf der ev. Küsterinnen und Küster, hg. vom Bund Europäischer Küster, Gütersloh [ohne Jahr].

für Küsteraufgaben'. Der Küster oder die Küsterin versorgen somit Gottesdienst und Gemeindehaus an einem Zentrum in einer Gemeinde, den Hausmeisterdienst an allen Zentren der beteiligten Gemeinden. Außerdem koordinieren sie nachgeordnete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, z. B. Hauswirtschafts- und Reinigungskräfte sowie externe Handwerker, die bei Bedarf hinzugezogen werden. Neu wäre der Auftrag, dass er oder sie für diese Aufgaben an mehreren Zentren gezielt *weitere* Menschen (Ehrenamtliche, Nebenberufliche, Honorarkräfte) sucht, anleitet, koordiniert und begleitet im Sinne des Eph4-Modells.

Beispiel: Eine Küsterin bereitet den Gottesdienstraum vor, kümmert sich um das Gebäudemanagement und ist 'Seele des Gemeindehauses' (spezifische Kompetenz). Zugleich sucht, schult und begleitet sie andere Menschen, die partiell Küsteraufgaben übernehmen könnten, ehrenamtlich oder auf Honorarbasis (katalysatorische Kompetenz)

Damit dieses funktioniert, sind weitere Maßnahmen erforderlich:

Beispiel: Budget in den anderen Gemeinden - Die beteiligten Gemeinden richten aus den eingesparten Personalkosten ein Budget für Honorare (nebenberufliche Küsterinnen und Küster) und die Beauftragung von Firmen (Reparaturen, Gartenarbeiten, sonstige Hausmeisterdienste etc.) ein. Diese Budgets werden von einem hauptberuflichen Küster oder einer hauptberuflichen Küsterin eigenständig verwaltet. Dies setzt eine entsprechende Eignung voraus.

Beispiel: Küsterdienst mit Leitungsfunktion - Durch diese zusätzliche multiplikatorische Funktion im Küsterdienst inkl. der Verantwortung für das Küster/Hausmeister-Budget von 2-4 Gemeinden (oder auch einer Gemeinde mit 4 Gemeindezentren) kommt der Küsterstelle eine Leitungsfunktion zu. Weil dazu besondere Qualifikationen erforderlich sind, müsste hier auch über eine bessere Vergütung nachgedacht werden. Dies würde sich aber rechnen, wenn beispielsweise drei Gemeinden statt zwei 75%-Stellen und einer 50%-Stelle zusammen eine 100%-Stelle einrichten würden. Dadurch würde sich zwar die Gesamtzahl der Küsterstellen reduzieren, Vollzeitstellen mit *katalysatorischer* Funktion aber bleiben gesichert. Auf diese Weise bliebe *faktisch* der Gesamtküsterdienst (durch die professionell angeleiteten nebenberuflichen und ehrenamtlichen Dienste) erhalten.

4.5 Mitarbeitende im diakonischen und gemeindepädagogischen Dienst

(Diakoninnen / Diakone, Gemeindepädagoginnen / Gemeindepädagogen, Sozialpädagoginnen / Sozialpädagogen, vergütungsrechtlich gleichgestellte Sozialarbeiterinnen / Sozialarbeiter, Diplompädagoginnen / Diplompädagogen, Heilpädagoginnen / Heilpädagogen, Religionspädagoginnen / Religionspädagogen, Evangelistinnen, Evangelisten, Gemeindehelferinnen / Gemeindehelfer, Gemeindereferentinnen / Gemeindereferenten etc.)

Die meisten Überschneidungen in der Dienstgemeinschaft gibt es zwischen den Tätigkeiten und dem Selbstverständnis von Pfarrerinnen und Pfarrern einerseits und der gemeindepädagogisch und diakonisch Mitarbeitenden andererseits.

Diakonische und gemeindepädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten mit verschiedenen Zielgruppen: mit Kindern und Jugendlichen⁴⁹, mit Seniorinnen und Senioren, mit Familien, in generationsübergreifenden Projekten, in der Erwachsenenbildung. Sie kooperieren mit diakonischen Einrichtungen, Tageseinrichtungen für Kinder, Familienzentren und Schulen vor Ort.

Zwei zentrale Funktionen fließen in diesem Berufsbild⁵⁰ zusammen: das *Bildungshandeln* der Kirche und das *diakonische Handeln* der Kirche. Ein stärker *religions-* und *gemeindebezogener* Akzent findet sich in regelmäßigen Gruppenangeboten, in der Kindergottesdienst- und Konfirmandenarbeit, in den Jugendkirchen, und in der Mitwirkung bei Gottesdiensten. Hier öffnet die Ordination von theologisch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Arbeitsmöglichkeiten, die sich mit den pastoralen Diensten überschneiden. Diese Mitarbeitergruppe im Berufsfeld Gemeindepädagogik trägt – neben dem Pfarramt – maßgeblich zum Gemeindeaufbau und zur Vernetzung der Kirchengemeinde mit dem Gemeinwesen bei. Sie bewegt sich zum Teil in Milieus, die durch die pastoralen Kernangebote nicht erreicht werden. Und sie legt in der nachwachsenden Generation Grund für eine lebenslange Bindung an die Kirche. Auch dieser Dienst ist ein *geistlicher* Dienst.

Die Regeleinstellungsvoraussetzung ist die *Doppelqualifikation*, das heißt, ein staatlich anerkannter sowie ein kirchlich anerkannter Abschluss auf Fachschul- oder Fachhochschulniveau. Bedauerlicherweise ist aufgrund der zurückgehenden Kirchensteuereinnahmen in dieser Berufsgruppe der Anteil von Vollzeitstellen gegenüber Teilzeitstellen in beunruhigendem Maße zurückgegangen. Wer neu in den Beruf einsteigt oder wechseln will, findet fast ausschließlich befristete Teilzeitstellen vor. 2008 hatten nur noch 29% der Mitarbeitenden eine volle Stelle.

Um die hoch qualifizierte gemeindepädagogische Arbeit für die Gemeinden zu erhalten, sind in Zukunft regionale Anstellungsmodelle erforderlich, die einen ausreichenden Anteil an *Vollzeit-Stellen* gewährleisten. Nur so bleibt der Beruf attraktiv.

Dafür gibt es in Zukunft grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

- a) Die Gemeinde entscheidet sich konzeptionell für einen Schwerpunkt in der gemeindepädagogischen Arbeit und „leistet sich“ eine volle Stelle. – Diese Person wird dann wahrscheinlich ein breit gefächertes Angebot machen und mit verschiedenen Zielgruppen arbeiten („Gemeindemodell“).
- b) Oder die Gemeinde entscheidet sich für einen Schwerpunkt in der Kinder- und Jugendarbeit und teilt die Fachkraft mit einer oder mehreren benachbarten Gemeinden („Modell regionaler Kooperationsräume“).

⁴⁹ Vgl. Beschluss 12 LS 2002 sowie die Jugendberichte 2006 und 2010.

⁵⁰ Vgl. zum Ganzen: Nicole Pirot, Von Gatekeepern und Schlüsselberufen. Herausforderungen und Chancen für die Berufe des Gemeindepädagogen und der Diakonin, *Praktische Theologie* 44 (2009) 31-37.

- c) In vielen Fällen wird – für ein weiterhin annähernd flächendeckendes Angebot an gemeindepädagogischer Arbeit – eine Anstellung der Fachkräfte auf Kirchenkreisebene und eine „Entsendung“ in bestimmte Gemeinden die beste Lösung sein („Kirchenkreismodell“).

Die Details sind durch die Dienstanweisungen vor Ort zu regeln. Kreiskirchliche Anstellung und Gemeindebezug schließen sich keineswegs aus, tragen aber dazu bei, einen traditionsreichen und zukunftsweisenden Zweig kirchlicher Arbeit zu erhalten.

Stärkung des Befähigungsdienstes

Hinzu kommt, dass auch für Mitarbeitende im gemeindepädagogischen Dienst der *katalysatorische* Aspekt, der ja dem pädagogischen Selbstverständnis inhärent ist, *explizit* zur Geltung gebracht werden sollte. Auf Synodalebene oder in Kooperationsräumen angestellte Personen erhalten als konstitutives Element den Auftrag zur Befähigung und Begleitung von Ehrenamtlichen oder Honorarkräften in den Gemeinden.

Beispiel: Ein Diakon leitet eine Jugendeinrichtung (spezifische Kompetenz). Zugleich sucht, schult und begleitet er ehrenamtliche Personen und bildet dadurch Teams, die nach einer gewissen Zeit Aufgaben selbständig wahrnehmen und dadurch dem Diakon die Möglichkeit geben, ein weiteres Team für eine neue Aufgabe aufzubauen (katalysatorische Kompetenz).

Beispiel: In der Diakoniegemeinschaft Stephansstift werden Diakone als Verantwortliche für die ‚Arbeitsstelle Ehrenamt‘ im Kirchenkreis eingesetzt.⁵¹

Auch hier würde eine Struktur größerer Einheiten durch den Erhalt ganzer Stellen der Förderung der dezentralen Arbeit im Sinne des Eph4-Modells dienen. Nicole Piroth drückt dies so aus: „Die Hauptaufgabe der Hauptberuflichen ... wäre weniger die längerfristige Leitung von Gemeindegruppen, sondern die *Gestaltung von Kontexten, die Schaffung von Gelegenheiten sowie die Bereitstellung von Ressourcen und Selbstorganisationsumwelten*. So könnte ein modernes kirchliches Freiwilligenmanagement in den Mittelpunkt rücken oder die Entwicklung einer regionalen Bildungsberatung“⁵².

Klärung der unterschiedlichen Berufsprofile

Im Bereich der Evangelischen Kirche im Rheinland differenzieren sich zzt. die Mitarbeitenden im gemeindepädagogischen Bereich in 70% Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, 10% Diakoninnen und Diakone (doppelt qualifiziert, Fachschule), 10% Gemeindepädagoginnen und Gemeindepädagogen (doppelt qualifiziert, Fachhochschule) und 10% sonstige Berufe. Hinsichtlich der Passung unterschiedlicher Qualifikationen zu den jeweiligen Gemeinde- bzw. Regionalkonzeptionen ist eine deutliche Profilierung dieser

⁵¹ Vgl. Piroth, Gatekeepern, 36.

⁵² Ebd.

unterschiedlichen Berufsbilder hinsichtlich der Aufgabenstellung und der an sie gerichteten Erwartungen erforderlich.

4.6 Mitarbeitende in der Verwaltung

Unsere Kirche ist Körperschaft öffentlichen Rechts mit erheblicher gesellschaftlicher Verantwortung. Das spiegelt sich in gesetzlich geregelten Verwaltungsvorgängen, zum Beispiel im Umgang mit Geld, in arbeitsrechtlichen Vorschriften, in minutiös geregelten Wahlverfahren etc. Ein Teil der Verwaltungsmitarbeitenden sind Kirchenbeamte. Die Mehrzahl sind Angestellte. Es wird erwartet, dass sie der Evangelischen Kirche nicht nur angehören, sondern ihre Sache - das Evangelium - auch inhaltlich mittragen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung engagieren sich erfreulicherweise häufig durch zusätzliche ehrenamtliche Mitarbeit in der Gemeinde.

Die Frage der Personalentwicklung im Verwaltungsbereich muss koordiniert werden mit der Umsetzung der *Verwaltungsstrukturreform*.

Erweitertes Berufsbild

Größere Verwaltungseinheiten konzentrieren die erforderliche Verwaltungsarbeit und entlasten auf diese Weise Presbyterium und Pfarramt. Die dadurch ermöglichten dezentralen Funktionen wie Gemeindebüros vor Ort würden durch die zentralen Kräfte befähigt und gefördert. Verwaltungsprofis sollten daher *auch* Anleiterinnen und Berater von Ehrenamtlichen (Finanzkirchmeister, Baukirchmeisterin etc.) in den Gemeinden sein.

Beispiel: Ein Verwaltungsmitarbeiter wickelt im Verwaltungsamt zentrale Verwaltungsvorgänge ab (spezifische Fachkompetenz). Zugleich befähigt er durch Schulung und Begleitung Menschen in den Gemeinden (ehrenamtliche Kirchmeister, Gemeindesekretärinnen etc.), vor Ort anfallende anstehende Aufgaben professioneller erledigen zu können (katalysatorische Kompetenz).

Die konzentrierte Kompetenz kommt auf diese Weise den Gemeinden katalysatorisch zugute (vgl. Eph 4,12f), denn der fachlichen Konzentration der Verwaltung in größeren Einheiten entspräche auf diese Weise eine Kompetenzförderung vor Ort. Experten würden zu Dienstleistern, indem sie Fortbildung und Begleitung für Gremien und Ehrenamtliche in den Gemeinden anbieten. Diese *befähigende Funktion* muss in die Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen und Arbeitsverträge aufgenommen werden.

Vertieft werden sollte auch der *theologische* Aspekt des Berufsbildes 'Verwaltungsmitarbeitende/r'. Die Verwaltung von Personen, Gebäuden und Finanzen in der Kirche haben auch eine geistliche Dimension. Das Geld der Kirche ist uns anvertrautes Geld, gewissermaßen Gottes Geld. Verwaltet werden Gottes Ressourcen. Auch der Verwaltungsdienst ist daher ein geistlicher Dienst eigener Art.

4.7 Teamentwicklung

Es wird künftig von besonderer Bedeutung sein, die Relation der verschiedenen kirchlichen Ämter zueinander zu beschreiben und deren Teamentwicklung⁵³ zu befördern. Besondere Herausforderungen in dieser Hinsicht bestehen in:

- einer klaren Aufgabenbeschreibung bzw. Dienstweisung
- einer präzisen Regelung von Dienst- und Fachaufsicht
- angemessenen Zuordnungen in Bezug auf Mitarbeitendengespräche
- der Förderung geordneter Zusammenarbeit
- der Beauftragung einer / eines Verantwortlichen für die Teamentwicklung
- regelmäßigen Teambesprechungen

4.8 Sonstige Berufe und Mitarbeitende in anderer Trägerschaft

Sonstige Berufe

Mit den genannten Berufen sind die häufigsten, nicht aber alle in der Kirche vorhandenen Berufsbilder erfasst. Selbstverständlich gelten die in dieser Handreichung zusammengestellten Beispiele und Vorschläge für sonstige Berufe (Reinigungskräfte, Gärtner, Baufachleute, Medienbeauftragte u.v.m.) analog.

Mitarbeitende in anderer Trägerschaft

Mitarbeitende in anderer Trägerschaft (Diakonie, Schulen, Kindertagesstätten, Einrichtungen, Werke etc.) sind aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen (Leistungsstrukturen und Refinanzierungsmodalitäten etc.) gesondert zu betrachten.

⁵³ Hilfreiche Literatur zur Teamentwicklung ist: Daniel Maier, Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung, Basel 2004; Gabriele und Klaus Birker, Teamentwicklung und Konfliktmanagement, Berlin 2. Aufl. 2007.

5. Bausteine zur Erarbeitung einer kreiskirchlichen Satzung

5.1 (Mustersatzung) zu Modell 1: „Regionale Kooperationsräume“

Erstellung eines Personalrahmenkonzeptes durch verbindliche Zusammenarbeit von Kirchengemeinden

ACHTUNG: Dieser Mustersatzungsentwurf dient als *vorläufiges Anschauungsbeispiel* und wird dem endgültigen Synodalbeschluss 2012 sowie der endgültigen Fassung des Personalplanungsgesetzes angepasst. Die Mustersatzung soll nicht verbindlich werden, sondern Elemente und Bausteine zur Verfügung stellen, aus denen die Kirchenkreise auswählen und eigene Varianten erarbeiten können.

Die Kreissynode hat in Erfüllung der dem Kirchenkreis nach Art. 98 Abs. 1 e KO (neu) und Art. 95 Abs. 3 KO (neu) zugewiesenen Aufgabe folgende Satzung beschlossen:

Präambel

Personalverantwortung gehört nach Art. 98 Abs. 1 e (neu) zu den Aufgaben des Kirchenkreises. Die gemeinsame und gegenseitige Verantwortung der Kirchengemeinden eines Kirchenkreises ist Ausdruck der Einheit der Kirche Jesu Christi. Dasselbe gilt wortgleich auf der Ebene der Gemeinschaft der Kirchenkreise innerhalb der Evangelischen Kirche im Rheinland. Die Kirchengemeinden und die gemeindeübergreifenden Einrichtungen und Diensten bilden eine Glaubens-, Lebens- und Lerngemeinschaft und haben je für sich und miteinander Teil an der *einen* Sendung Gottes in die Welt.

Die Kirchengemeinden nehmen diese Verantwortung miteinander wahr, indem sie gemeinsam (Art. 8 KO) im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen schaffen, den der Kirche gegebenen Auftrag nach Art. 1 KO zu erfüllen und in vielfältiger Weise Menschen Begegnung mit der Botschaft des Evangeliums zu ermöglichen (Barmer 6).

Die demografische Entwicklung, die kontinuierliche Abnahme der Zahl der Kirchenmitglieder und die Entwicklung der Einnahmen aus Kirchensteuern führen zu einem erheblichen, dauerhaften Personalabbau bei den beruflich Mitarbeitenden. Stellen für beruflich Mitarbeitende nach Art. 66 KO werden durch Stundenkürzungen reduziert oder ganz abgebaut, ohne dass in den jeweiligen Berufsfeldern eine Abstimmung mit den anderen Gemeinden des Kirchenkreises geschieht.

Es ist aber erforderlich, kirchliche Arbeit auch weiterhin durch ein multiprofessionelles Team von beruflich Mitarbeitenden und qualifizierten ehrenamtlich Tätigen (LS 2004 Beschluss 10; LS 2009, Beschluss 27; LS 2011 Beschluss 53; Beschluss ____ LS 2012) abzusichern, um die Leitvorstellung

„missionarisch Volkskirche sein“ (LS 2010) in einer säkularer werdenden Gesellschaft auch in Zukunft personell umsetzen zu können: Die Ausstrahlungskraft und Wirksamkeit kirchlicher Angebote hängt wesentlich von einem gelingenden Mix der unterschiedlichen Professionen und der Qualifikation der Mitarbeitenden auf den unterschiedlichen Arbeitsfeldern (1Kor 12; Röm 12; Eph 4) ab.

Die Kreissynode des Kirchenkreises _____ hat für die gemeinsame Personalplanung das Modell der „Regionalen Kooperationsräume“ beschlossen.

§ 1

Sinn und Zweck der Satzung

(1) Diese Satzung verfolgt den Zweck, in der Gemeinschaft von Gemeinden in Kooperationsräumen durch eine abgestimmte Personalplanung der schleichenden Erosion der Mitarbeiterschaft entgegenzutreten und die für die Attraktivität der kirchlichen Angebote notwendige Dienstgemeinschaft der Professionen in den Regionen möglichst sicherzustellen. Die verschiedenen kirchlichen Handlungsfelder, die regionale Erreichbarkeit der Angebote und eine Mindestzahl von *Vollzeitstellen und anderen Stellen mit mindestens 50% Stellenumfang* in den unterschiedlichen kirchlichen Berufen sollen ebenso gesichert werden wie die Aufrechterhaltung und Stärkung der Qualifikation von beruflich Mitarbeitenden und die ihnen vermehrt zufallende Aufgabe der Suche, Gewinnung, fachlichen Begleitung und Förderung von Ehrenamtlichen im Sinne von Eph 4,11f.

(2) Diese Satzung regelt die Personalplanung und -steuerung sowie in den Fällen der Abordnung (§ 8) auch die Finanzierung von Mitarbeitenden der Kirchengemeinden in den Arbeitsfeldern _____, _____ und _____ ÷

(3) Grundlage für eine abgestimmte Personalplanung im Kirchenkreis ist die Zusammenarbeit von Kirchengemeinden (§ 2) und die Bildung von synodalen Kooperationsräumen (Regionen, Nachbarschaften) (§ 3).

(4) Die beteiligten Gemeinden verpflichten sich zur Kommunikation, gegenseitige Information und Wertschätzung sowie zur vertrauensvollen Zusammenarbeit in Bezug auf die unter (3) aufgeführten Arbeitsfelder.

§ 2

Zusammenarbeit von Kirchengemeinden

(1) Nach Art. 8 Abs. 1 KO sollen die Kirchengemeinden zusammenarbeiten, um ihre Aufgaben nach Art. 1 KO besser erfüllen zu können. Die Zusammenarbeit zwischen den Kirchengemeinden dient dazu, innerhalb des Kirchenkreises ein möglichst vielfältiges, umfassendes Angebot gemeindlicher Dienste zu gewährleisten und eine ausgewogene, den regionalen Beson-

derheiten Rechnung tragende Verteilung von Mitarbeitendenstellen zu erreichen.

(2) Die Grundlage der gemeinsamen Personalplanung bildet das kreiskirchliche Personalrahmenkonzept, das den Kooperationsräumen die Aufgabe einer abgestimmten Personalwirtschaft zuweist.

(3) Über die Formen der Zusammenarbeit entscheiden die Presbyterien in den Kooperationsräumen (§ 3) unter Beachtung der jeweiligen Vorgaben, Gegebenheiten und Herausforderungen und der finanziellen Ressourcen. Die Gemeinden bedienen sich in ihrer Zusammenarbeit in Personalfragen der in dieser Satzung und in den einschlägigen Gesetzen der Evangelischen Kirche im Rheinland, insbesondere des Personalplanungsgesetzes und des Verbandsgesetzes, vorgesehenen Regelungsmöglichkeiten.

(4) Die Presbyterien der Gemeinden in den Kooperationsräumen zeichnen unbeschadet ihrer Gesamtverantwortung für die Leitung ihrer Kirchengemeinden ihre Personalplanung in das Personalrahmenkonzept des Kirchenkreises ein (vgl. Art. 16 Abs. 1 Buchst. h), i) KO neu).

§ 3

Kooperationsräume im Kirchenkreis

(1) Die Kirchengemeinden des Kirchenkreises bilden Kooperationsräume gemäß § 1 Absätze 1 oder 2 des Verbandsgesetzes der Evangelischen Kirche im Rheinland. Diese bestehen in der Regel aus mindestens drei – in der Regel benachbarten - Kirchengemeinden. Eine Kirchengemeinde, die sich durch Vereinigung mehrerer Kirchengemeinden bildet oder aus mindestens drei Pfarrbezirken besteht, kann ebenfalls als Kooperationsraum definiert werden (innergemeindlicher Kooperationsraum). Über die Zusammensetzung der Kooperationsräume entscheiden zunächst die beteiligten Presbyterien. Die Kreissynode stellt die Aufteilung des Kirchenkreises in Kooperationsräume entsprechend den Beschlüssen der Presbyterien beschlussmäßig fest.

(2) Die Kreissynode legt per Beschluss fest, innerhalb welcher Frist Kooperationsräume zu bilden sind. Sollte in diesem Zeitraum keine Einigung über die Zugehörigkeit von Kirchengemeinden erreicht werden, beschließt die Kreissynode nach weiterer Fristsetzung und Anhörung der betroffenen Presbyterien im Sinne von Art. 95 Abs. 3 und Art. 98 Abs. 1 Buchstabe e (neu).

(3) Will eine Kirchengemeinde aus dem Kooperationsraum, dem sie angehört, ausscheiden, muss sie sich einem anderen Kooperationsraum anschließen. Die Presbyterien des bisherigen Kooperationsraums sind zu hören. Die Presbyterien des neuen Kooperationsraums müssen der Erweiterung zustimmen. Das Ergebnis der Anhörung und die Beschlüsse der Pres-

byterien sind der Kreissynode vorzulegen. Diese stellt die Veränderung der Kooperationsräume beschlussmäßig fest.

(4) Auch Kirchengemeinden, die einen innergemeindlichen Kooperationsraum gemäß Abs. 1 Satz 3 bilden, sollen mit ihren Nachbargemeinden zusammenarbeiten.

§ 4

Personalrahmenkonzept nach Art. 95 Abs. 3 KO (neu)

(1) Die Personalrahmenkonzeption für die beruflich Mitarbeitenden nach Art. 66 bezieht sich in der Regel auf Vollzeitstellen und andere Stellen mit mindestens 50% Stellenumfang, nicht aber auf geringfügige Beschäftigungsverhältnisse oder Dienste auf Honorarbasis.

(2) Die Personalrahmenkonzeption ist mit dem Rahmenkonzept für die Verteilung der Pfarrstellen zu synchronisieren (Beschluss 27, 2.2.1 LS 2009).

§ 5

Personalplanungsausschuss

(1) Zur Personalplanung beruft die Kreissynode einen Personalplanungsausschuss.

(2) Der Personalplanungsausschuss besteht aus:

- zwei für Personalfragen zuständigen Mitgliedern des Kreissynodalvorstandes (einer Theologin oder einem Theologen sowie einer oder einem Synodalältesten),
- fünf von der Kreissynode zu wählenden Mitgliedern, davon zwei Pfarrstelleninhaberinnen oder -inhabern sowie drei Mitgliedern mit Befähigung zum Presbyteramt ohne kirchliches Anstellungsverhältnis im Kirchenkreis.

Beratend gehören dem Ausschuss an:

- die Synodaljugendreferentin oder der Synodaljugendreferent bzw. die Synodalgemeindereferentin oder der Synodalgemeindereferent,
- die Kreiskantorin oder der Kreiskantor,
- die Vertrauensküsterin oder dem Vertrauensküster im Kirchenkreis,
- die Verwaltungsleitung des Kirchenkreises,
- eine Vertreterin oder ein Vertreter der Regio-MAV sowie
- bis zu drei weiteren Vertreterinnen oder Vertretern anderer Arbeitsfelder.

(3) Der Personalplanungsausschuss hat folgende Aufgaben:

- die Erhebung des Personalbestandes im Kirchenkreis nach einem vom Landeskirchenamt vorgegeben Raster

- Koordination der Gespräche zwischen den Gemeinden und Kooperationsräumen
- die Erstellung eines Entwurfes für ein Personalrahmenkonzept für den Kreissynodalvorstand
- die Umsetzung, Steuerung, Begleitung und Fortschreibung der Personalrahmenkonzeptes
- die Erstellung eines jährlichen Personalberichtes für die Kreissynode
- Beratung der Personalausschüsse der Kooperationsräume
- Beratung und Zuarbeit für den Kreissynodalvorstand

(4) Der Personalplanungsausschuss kooperiert mit den für die unterschiedlichen Arbeitsfelder zuständigen Fachausschüssen, Gremien und Arbeitskreisen.

§ 6

Personalkonzeptionen in den Kooperationsräumen

(1) Die Konzeptionen sollen berücksichtigen:

- die Schwerpunkte und Vielfalt der Arbeit der in den Kooperationsräumen zusammengeschlossenen Gemeinden (Gesamtkonzeptionen gemeindlicher Arbeit),
- eine Bestandsaufnahme über das in der Region tätige Personal in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern,
- die bestehenden Dienstverhältnisse und ihre Perspektiven sowie die arbeitsrechtlichen Gegebenheiten,
- die Ausbildungsvoraussetzungen der verschiedenen Professionen sowie die Möglichkeiten alternativer Finanzierung.

(2) Die Mitarbeitenden in den verschiedenen Professionen sowie die MAV sind bei der Erstellung der Konzeptionen angemessen zu beteiligen.

(3) Die Konzeptionen sind in die Arbeit des kreiskirchlichen Personalplanungsausschusses einzubringen.

§ 7

Personalausschüsse in den Kooperationsräumen

(1) Für jeden Kooperationsraum wird ein Personalausschuss zu bilden.

(2) Die Personalausschüsse bestehen aus:

- den Vorsitzenden der beteiligten Presbyterien oder ihrer Stellvertretung,
- den Personalkirchmeisterinnen oder –kirchmeistern (nach Art. 22 KO),
- je einem weiteren Mitglied pro Presbyterium.

(3) Die Personalausschüsse wählen Vorsitz und Stellvertretung aus ihrer Mitte. Diese Positionen sind aus jeweils unterschiedlichen Gemeinden zu besetzen.

(4) Die Personalausschüsse haben die Aufgabe, die Personalplanung innerhalb des Kooperationsraumes zu koordinieren.

(6) Der Personalausschuss erstellt in seinem Kooperationsraum ein für die in § 1 Abs. 2 dieser Satzung genannten Arbeitsfelder [evtl. auch: im Rahmen der Personalrahmenkonzeption des Kirchenkreises (Art. 95 Abs. 3 und Art. 98 Abs. 1 Buchst. e KO)] zwischen den beteiligten Gemeinden abgestimmtes Personalkonzept.

(7) Der Personalausschüsse im Kooperationsraum entwickelt Vorschläge gegenüber dem Presbyterium des jeweiligen Anstellungsträgers für den Abschluss, die Änderung und die Auflösung von Arbeitsverträgen.

(8) Vor Beschlussfassung jeder Personalmaßnahme in den Presbyterien hat der Personalausschuss des Kooperationsraums die Zustimmung des Personalplanungsausschusses des Kirchenkreises einzuholen (vgl. § 5). Davon ausgenommen sind Regelungen von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen.

§ 8

Dienst- und Fachaufsicht

Die Dienst- und Fachaufsicht über die Mitarbeitenden innerhalb des Kooperationsraumes liegt

a) im Sinne von § 1 Abs. 1 Verbandsgesetz bei den Anstellungsträgern
oder

b) wird im Sinne von § 1 Abs. 2 Verbandsgesetz dem Personalausschuss des Kooperationsraums übertragen. In diesem Fall ist der Personalausschuss „Gemeinsame Versammlung“ i.S. von § 13 Verbandsgesetz.

§ 9

Abordnung / teilweise Abordnung von Personal

(1) Gemeinden können zur Sicherung von Vollzeitstellen ihr Personal ganz oder teilweise an andere Gemeinden des Kooperationsraumes abordnen. Vor Einstellung von neuem Personal sind bei gefährdeten anderen Mitarbeitendenstellen innerhalb des Kooperationsraumes Möglichkeiten der Sicherung dieser Stelle durch Abordnung oder Austausch zu prüfen.

(2) Die abordnende Gemeinde bleibt weiterhin Anstellungsträger.

(3) Die Dienste im Wege einer Abordnung werden in der Dienstanweisung, die vom Personalausschuss des Kooperationsraums unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden zu erstellen ist, geregelt.

§ 10 Finanzierung

(1) Bei Gestellung oder Abordnung gemäß § 9 erhält die abstellende Gemeinde einen dem Umfang der Abstellung entsprechenden Personalkostenanteil.

(2) Jede Gemeinde soll sich um alternative Finanzierungsmöglichkeiten für die Sicherung des Personals bemühen, die mit den Nachbargemeinden im Kooperationsraum abzustimmen sind.

(3) Die Kostenverteilung für die Durchführung der Arbeit in den jeweiligen Arbeitsfeldern (Sachkosten) richtet sich nach der Beteiligung der Gemeinden an den verschiedenen Angeboten und Veranstaltungen.

§ 11 Inkrafttreten

Die Kirchenkreissatzung zur Zusammenarbeit von Kirchengemeinden in Personalfragen tritt mit Genehmigung durch die Kirchenleitung und Veröffentlichung im Kirchlichen Amtsblatt (KABI) in Kraft.

§ 12 Überprüfung der Satzung

Nach Ablauf von vier Jahren nach dem Inkrafttreten werden die Erfahrungen bei der Anwendung der Satzung ausgewertet, gegebenenfalls werden Anpassungen der Satzung vorgenommen.

5.2 (Mustersatzung) zu Modell 2: „Kirchenkreismodell“

Erstellung eines Rahmenkonzeptes für Personalplanung auf der Ebene des Kirchenkreises

ACHTUNG: Dieser Mustersatzungsentwurf dient als *vorläufiges Anschauungsbeispiel* und wird dem endgültigen Synodalbeschluss 2012 sowie der endgültigen Fassung des Personalplanungsgesetzes angepasst. Die Mustersatzung soll nicht verbindlich werden, sondern Elemente und Bausteine zur Verfügung stellen, aus denen die Kirchenkreise auswählen und eigene Varianten erarbeiten können.

Die Kreissynode hat in Erfüllung der dem Kirchenkreis nach Art. 95 Abs. 3 KO neu) und Art. 98 Abs. 1 Buchst. e) KO (neu) zugewiesenen Aufgabe folgende Satzung beschlossen:

Präambel

Die gemeinsame und gegenseitige Verantwortung der Kirchengemeinden eines Kirchenkreises ist Ausdruck der Einheit der Kirche Jesu Christi. Dasselbe gilt wortgleich auf der Ebene der Gemeinschaft der Kirchenkreise innerhalb der Evangelischen Kirche im Rheinland. Die Kirchengemeinden und die gemeindeübergreifenden Einrichtungen und Diensten bilden eine Glaubens-, Lebens- und Lerngemeinschaft und haben je für sich und miteinander Teil an der *einen* Sendung Gottes in die Welt.

Die Kirchengemeinden nehmen diese Verantwortung miteinander wahr, indem sie gemeinsam (Art. 8 KO) im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen schaffen, den der Kirche gegebenen Auftrag nach Art. 1 KO zu erfüllen und in vielfältiger Weise Menschen Begegnung mit der Botschaft des Evangeliums zu ermöglichen (Barmer 6).

Die demografische Entwicklung, die kontinuierliche Abnahme der Zahl der Kirchenmitglieder und die Entwicklung der Einnahmen aus Kirchensteuern führen zu einem erheblichen, dauerhaften Personalabbau bei den beruflich Mitarbeitenden nach Art. 66 KO. Vollzeitstellen werden durch Stundenkürzungen reduziert oder ganz abgebaut, ohne dass in den jeweiligen Berufsfeldern eine Abstimmung mit den anderen Gemeinden des Kirchenkreises geschieht.

Es ist aber erforderlich, kirchliche Arbeit auch weiterhin durch ein multiprofessionelles Team von beruflich Mitarbeitenden und qualifizierten ehrenamtlich Tätigen (LS 2004 Beschluss 10; LS 2009, Beschluss 27; LS 2011 Beschluss 53; Beschluss ____ LS 2012) abzusichern, um die Leitvorstellung „missionarisch Volkskirche sein“ (LS 2010) in einer säkularer werdenden

Gesellschaft auch in Zukunft personell umsetzen zu können: Die Ausstrahlungskraft und Wirksamkeit kirchlicher Angebote hängt wesentlich von einem gelingenden Mix der unterschiedlichen Professionen und der Qualifikation der Mitarbeitenden auf den unterschiedlichen Arbeitsfeldern (1Kor 12; Röm 12; Eph 4) ab.

Die Kreissynode des Kirchenkreises _____ hat für die gemeinsame Personalplanung das „Kirchenkreismodell“ beschlossen.

§ 1

Sinn und Zweck der Satzung

(1) Diese Satzung verfolgt den Zweck, in der Gemeinschaft von Gemeinden auf der Ebene des Kirchenkreises (Art. 8 und 95 KO) durch eine abgestimmte Personalplanung der schleichenden Erosion von Mitarbeitendenstellen entgegenzutreten und die für die Attraktivität der kirchlichen Angebote notwendige Dienstgemeinschaft der Professionen sicherzustellen. Die verschiedenen kirchlichen Handlungsfelder, die regionale Erreichbarkeit der Angebote und eine Mindestzahl von Vollzeitstellen und anderen Stellen mit mindestens 50% Dienstumfang in den unterschiedlichen kirchlichen Berufen sollen ebenso gesichert werden wie die Aufrechterhaltung und Stärkung der Qualifikation von beruflich Mitarbeitenden und die ihnen vermehrt zufallende Aufgabe der Suche, Gewinnung, fachlichen Begleitung und Förderung von Ehrenamtlichen im Sinne von Eph 4,11f.

(2) Diese Satzung regelt die Planung für die Arbeitsfelder _____, _____ und _____.

(3) Auf die weiteren Arbeitsfelder wie Diakonie, Kindertagesstätten, Verwaltung etc. sowie Immobilien ist im Sinne der Gesamtfinanzplanung Bezug zu nehmen.

§ 2

Personalkonzept nach Art. 95 Abs. 3 KO (neu)

(1) Alle Gemeinden des Kirchenkreises tragen gemeinsam Verantwortung für beruflich Mitarbeitende in den unter § 1 Abs. 2 genannten Bereichen.

(2) Anstellungsträger ist der Kirchenkreis. Der Umfang der einzelnen Dienste wird in Stellen mit mind. 50% Dienstumfang für einen Planungszeitraum von ____ Jahren festgelegt.

(3) Das Personalkonzept wird in Kraft gesetzt durch die Kreissynode. Dazu ist eine 2/3-Mehrheit erforderlich.

(4) Unbeschadet der Übertragung von Rechten nach dieser Satzung tragen die Presbyterien Gesamtverantwortung für die Leitung ihrer Kirchengemeinden (vgl. Art. 16 Abs. 1 Buchst. h), i) KO neu).

(5) Das Personalkonzept ist mit dem Rahmenkonzept für den Pfarrdienst zu synchronisieren (Beschluss 27, 2.2.1 LS 2009).

(6) Das Personalkonzept wird jährlich durch den Kreissynodalvorstand überprüft.

(7) Grundlage des Konzeptes sind die verfügbaren Daten:

- a) zur Kirchensteuerentwicklung,
- b) zur Bevölkerungs- und Mitgliederentwicklung,
- c) zur langfristigen Finanzplanung der Ev. Kirche im Rheinland,
- d) zum landeskirchlichen Rahmenkonzept für den Pfarrdienst,
- e) zu den landeskirchlichen Rahmenrichtlinien für die anderen kirchlichen Berufe,
- f) Investitions- und Unterhaltungsbedarf der kirchlichen Immobilien,
- g) eine auf der Basis standardisierter Zuweisung der Kosten erstellte Analyse der Haushalte der Gemeinden, die den Aufwand in den einzelnen Ausgabenfeldern der Gemeinden im Verhältnis zur Anzahl der Gemeindeglieder aufschlüsselt.

(8) Das Personalgesamtkonzept enthält:

- a) Eine Übersicht über die Verteilung der im Kirchenkreis verfügbaren Mittel für die Bereiche:
Konstitutiv: Pfarrdienst, Kirchenmusik, Gemeindepädagogik und Küsterdienst
Nachrichtlich: Diakonie, Kindertagesstätten, Verwaltung, Immobilien, ggf. weitere kirchliche Personalstellen
- b) Einen Ausweis der für presbyteriale Beschlussfassung verfügbaren Kirchensteuermittel der einzelnen Kirchengemeinden.
- c) Eine Darstellung der für die Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Vollzeitstellen und die unter Einbeziehung der aktuellen Beschäftigungsverhältnisse notwendigen personalplanerischen Maßnahmen.

(9) Das Personalkonzept bezieht sich in der Regel auf Vollzeitstellen und andere Stellen mit mindestens 50% Dienstumfang, nicht aber auf geringfügige Beschäftigungsverhältnisse oder Dienste auf Honorarbasis.

§ 3 Personalplanungsausschuss

(1) Die Synode beruft einen Personalplanungsausschuss.

(2) Der Personalplanungsausschuss besteht aus:

- zwei für Personalfragen zuständigen Mitgliedern des Kreissynodalvorstandes (einer Pfarrerin oder einem Pfarrer sowie einer oder einem Synodalältesten),
- fünf von der Kreissynode zu wählenden Mitgliedern, davon zwei Pfarrerinnen oder Pfarrern sowie drei Mitgliedern mit Befähigung zum Presbyteramt ohne kirchliches Anstellungsverhältnis im Kirchenkreis,

Beratend gehören dem Ausschuss an:

- die Synodaljugendreferentin oder der Synodaljugendreferent bzw. die Synodalgemeindereferentin oder der Synodalgemeindereferent,
- die Kreiskantorin oder der Kreiskantor,
- die Vertrauensküsterin oder der Vertrauensküster des Kirchenkreises,
- die Verwaltungsleitung des Kirchenkreises,
- eine Vertreterin oder ein Vertreter der Regio-MAV,
- bis zu drei weitere Vertreterinnen oder Vertreter anderer Arbeitsfelder

(3) Auf der Basis der Gesamtkonzeptionen gemeindlicher Arbeit sowie der Erhebung der Personalbestandsdaten erstellt der Personalplanungsausschuss ein Personalkonzept als Planungsvorlage für den Kreissynodalvorstand. Dieser verabschiedet die endgültige Beschlussvorlage für die Kreissynode.

(4) Der Personalplanungsausschuss kooperiert mit den für die unterschiedlichen Arbeitsfelder zuständigen Fachausschüssen, Gremien und Arbeitskreisen.

(5) Der Personalplanungsausschuss erstellt einen jährlichen Personalbericht für die Kreissynode [ggf. mit Unterstützung einer kreiskirchlichen Personalplanungskonferenz bestehend aus Kreissynodalvorstand, Personalplanungsausschuss und den Vorsitzenden der Personalausschüsse der Kooperationsräume]

§ 4 Personaleinsatz und Gemeindebeteiligung

(1) Die Begründung und Beendigung der Beschäftigungsverhältnisse sowie der Einsatz für alle Personalstellen in den Gemeinden erfolgt durch den Kreissynodalvorstand. Delegationen sind möglich.

(2) Der Einsatz des Personals sowie die Personalentwicklung erfolgt in Abstimmung mit den jeweiligen Presbyterien. Regionale Schwerpunktsetzung ist möglich. Größtmöglicher Ortsbezug ist zu gewährleisten.

(3) Die Dienst- und Fachaufsicht kann vom Kreissynodalvorstand delegiert werden (Presbyterium, Fachausschuss, Abteilung etc.).

§ 5 Zusätzliches Personal

(1) Über das Personalkonzept hinaus bleibt es einer einzelnen Gemeinde unbenommen, weiteres Personal in eigener Verantwortung nach Art. 16 und Art. 66 KO anzustellen.

(2) Dieses weitere Personal muss aus den Gemeinden verfügbaren Kirchensteuermitteln und / oder durch sonstige Einnahmen (Sponsoring, Refinanzierung, Fördervereine etc.) finanziert werden.

§ 6 Finanzierung

(1) Personalstellen im Rahmen des Personalkonzeptes werden grundsätzlich durch kreiskirchliche Umlage finanziert und gesichert.

(2) Es bleibt dem Kirchenkreis unbenommen, anteilige Refinanzierung durch die Gemeinden zu veranlassen und die Umlage in entsprechendem Umfang abzusenken.

§ 7 Inkrafttreten

Die Satzung zur Erstellung eines kreiskirchlichen Personalgesamtkonzeptes tritt mit Genehmigung durch die Kirchenleitung und Veröffentlichung im Kirchlichen Amtsblatt (KABI) in Kraft.

§ 8 Überprüfen der Satzung

Nach Ablauf von ____ Jahren nach dem Inkrafttreten werden die Erfahrungen bei der Anwendung der Satzung ausgewertet und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen.

6. Weitere Literatur

Bölts, Stefan / Wolfgang Nethöfel (Hg.) Aufbruch in die Region. Kirchenreform zwischen Zwangsfusion und profilierter Nachbarschaft, Netzwerk Kirche 3, Hamburg-Schenefeld 2008.

Dassler, Cornelia, Regionale Kooperation. Erwacht Dornröschen aus dem Schlaf oder rollt Sisyphos nur einen neuen Stein den Berg hinauf?, PTh 92 (2003) 38-47

Härle, Wilfried, Missionarische Ekklesiologie für die Regionen, in: mehr-wert: Mission in der Region. Dokumentation der Tagung zum Start des EKD-Zentrums „Mission in der Region“ (Kloster Volkerroda, 6.-9. Juni 2010), Hannover 2010, 30-36.

Kaune, Matthias, Regionalisierung: Die ungeliebte Kröte, PTh 92 (2003) 48-60.

Lindner, Herbert / Herpich, Roland, Grundlagen, Instrumente und Beispiele einer Kirchenkreisentwicklung, Stuttgart 2010.

Lukatis, Ingrid, Regionalisierung in pastoralsoziologischer Perspektive, PTh 92 (2003) 13-24.

Pohl Patalong, Uta, Regionalisierung – das Modell der Zukunft? Plädoyer für eine ebenso grundlegende wie kreative Debatte, PTh 92 (2003) 66-80.

Ratzmann, Wolfgang, „Region“ – einem schillernden Begriff auf der Spur, PTh 92 (2003) 2-12.

Schmiedeke, Richard, Unter eigener Leitung und Ordnung. Kirchenordnung der Evangelischen im Rheinland systemtheoretisch untersucht, Neukirchen-Vluyn, 2009.

Schölper, Elke, Regionalisierung – Märchenprinz oder Kröte?, epd-Dok. Nr. 3 (2007) 17-22.