

Jan Hermelink

# Kirche leiten in Person

Beiträge zu einer evangelischen  
Pastoraltheologie



ARBEITEN ZUR PRAKTISCHEN THEOLOGIE



## KIRCHE LEITEN IN PERSON

ARBEITEN ZUR PRAKTISCHEN THEOLOGIE

Herausgegeben von  
Wilfried Engemann, Christian Grethlein  
und Jan Hermelink

Band 54

Jan Hermelink

# KIRCHE LEITEN IN PERSON

BEITRÄGE ZU EINER EVANGELISCHEN PASTORALTHEOLOGIE



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT  
Leipzig



Jan Hermelink, Dr. theol., Jahrgang 1958, ist Professor für Praktische Theologie an der Georg-August-Universität Göttingen, Vorstandsmitglied der internationalen Societas Homiletica sowie Mitherausgeber von »Praktische Theologie«, »Zeitschrift für evangelisches Kirchenrecht« und »Arbeiten zur Praktischen Theologie« (Leipzig).

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

© 2014 by Evangelische Verlagsanstalt GmbH · Leipzig  
Printed in Germany · H 7758

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

Das Buch wurde auf alterungsbeständigem Papier gedruckt.

Cover: Jochen Busch, Leipzig  
Satz: Maximilian Baden, Göttingen  
Druck und Binden: Hubert & Co., Göttingen

ISBN 978-3-374-03750-6  
[www.eva-leipzig.de](http://www.eva-leipzig.de)

# VORWORT

Im Zuge der tiefgreifenden Veränderungen, die Gestalt und Selbstverständnis der evangelischen Landeskirchen in Deutschland seit den 1990er Jahren erfahren, ist immer wieder auch der Beruf der Pfarrerin, des Pfarrers diskutiert worden – jedenfalls in diesem Sinne ist die evangelische Kirche nach wie vor »Pastorenkirche«. Seit etwa fünfzehn Jahren bin ich an dieser pastoraltheologischen Debatte selbst beteiligt. Einige besonders profilierte Beiträge, die den eigenen Lernweg, aber auch Veränderungen der Diskussion spiegeln, werden hier gesammelt vorgelegt. Eine etwas ausführlichere Einleitung präsentiert meine derzeitige Sicht des Berufes.

Die Texte sind mitunter an entlegenen Orten, z.T. bisher gar nicht veröffentlicht. Sie werden hier nahezu unverändert abgedruckt, nur gelegentlich ergänzt um Hinweise zum Anlass bzw. zum Kontext der Erstveröffentlichung. Einige argumentative Wiederholungen ließen sich nicht vermeiden. Etwas uneinheitlich ist auch der sprachliche Umgang mit der Tatsache, dass der Pfarrberuf seit einigen Jahrzehnten von Frauen und Männern ausgeübt wird.

Den Anstoß zu dieser Sammlung verdanke ich Birgit Klostermeier. Sie hat mein Nachdenken über den pastoralen Beruf durch Hinweise aus der Praxis wie aus den Wissenschaften wiederholt kritisch begleitet – und dadurch sehr gefördert.

Zahlreiche Impulse sind auch denjenigen zu verdanken, die mich in den letzten Jahren zu Vorträgen, Referaten und Studientagen eingeladen und in sehr engagierte Gespräche verwickelt haben. Auch aus der Göttinger praktisch-theologischen Sozietät habe ich viele Anregungen bekommen. Für sehr konstruktive Kritik danke ich namentlich Alexandra Eimterbäumer, Julia Koll und Ricarda Schnelle.

Um die formale Gestaltung wie um inhaltliche Konsistenz bis ins Detail haben sich Anne Grabmann von der Evang. Verlagsanstalt, Alina Penninger und besonders Maximilian Baden sehr verdient gemacht – ganz herzlichen Dank!

Ich widme diese Sammlung meinem Vorgänger auf dem Göttinger Lehrstuhl, Manfred Josuttis. Ihm verdankt die neuere Diskussion um den Pfarrberuf seit den 1980er Jahren, ihm verdanken auch die hier vorliegenden Beiträge zahlreiche an- und aufregende Impulse.

Berlin/Göttingen, im März 2014



# INHALT

DER EVANGELISCHE PFARRBERUF: EIN KIRCHLICHES LEITUNGSAMT IM KONTEXT  
SOZIALER UND ORGANISATORISCHER PLURALITÄT  
Eine einleitende pastoraltheologische Skizze (2014).....9

## **PFARRER ALS MANAGER?**

Gewinn und Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf das Pfar-  
ramt (1998).....39

## **DIE KIRCHENLEITENDE FUNKTION DER PREDIGT**

Überlegungen zum evangelischen Profil der Kybernetik (2005).....66

## **VON DER KIRCHE DES WORTES ZUR KIRCHE DER SELBSTBEFRAGUNG**

Kirchentheoretische und pastoraltheologische Rückfragen zu Anlage und Aus-  
wertung der Pastorinnen- und Pastorenbefragung der Evang.-Luth. Landes-  
kirche Hannovers (2008).....85

## **»SIND SIE ZUFRIEDEN?«**

Die Domestizierung des Pfarrberufs durch die kirchliche Organisation (2008)  
..... 101

## **PASTORALES WIRKEN IM SPANNUNGSFELD VON ORGANISATION, PERSON UND »GEISTLICHER« DARSTELLUNG**

Aktuelle Tendenzen der Fremd- und Selbstwahrnehmung (2008)..... 124

## **VON DER VORDERBÜHNE ZUR HINTERBÜHNE**

Vermutungen über den Bedeutungswandel des pastoralen Wohnens (2009) . 145

**FRAUEN AUF DER KANZEL**

Biblische, kirchliche und theologische Konfliktlinien (2009)..... 151

**WAS DIE GEMEINDE LEITET – WER DIE GEMEINDE LEITET**

Spannungsfelder zwischen pastoralem und presbyterialem Amt (2009)..... 168

**DER PASTORALE ZWEIFEL UND SEINE DARSTELLUNG**

Zu einer Krieteriologie der Qualitätsbeschreibung pastoraler Arbeit (2010) ..... 187

**ZWISCHEN EIGENVERANTWORTUNG UND GESAMTKIRCHLICHER BINDUNG**

Das pastorale Berufsbild im Spiegel des aktuellen Pfarrdienstrechts (2012) ... 205

**BERUFUNG ZUR FREIHEIT UND BERUFLICHE KOMPETENZ**

Überlegungen zum Studium der Theologie (2012) ..... 220

**GEGENWÄRTIGE ANFORDERUNGEN AN DEN PFARRBERUF**

Empirische, soziologische und theologische Überlegungen (2013)..... 239

NACHWEIS DER ERSTVERÖFFENTLICHUNGEN ..... 264

# DER EVANGELISCHE PFARRBERUF: EIN KIRCHLICHES LEITUNGSAMT IM KONTEXT SOZIALER UND ORGANISATORISCHER PLURALITÄT

Eine einleitende pastoraltheologische Skizze (2014)

Die hier vorgelegten Studien, entstanden zwischen 1998 und 2013, befassen sich mit der Frage, wie das Profil des pastoralen Berufs in der Gegenwart ebenso realistisch wie theologisch sachgemäß bestimmt werden kann. Die einzelnen Texte gehen zumeist auf Vorträge vor kirchlichen und/oder wissenschaftlichen Auditorien zurück; sie bearbeiten die Frage nach der Eigenart des Pfarrberufs daher aus unterschiedlichen Perspektiven und mit wechselnden Akzenten. Gleichwohl liegt ihnen eine bestimmte Gesamtsicht zugrunde, die sich mir in den letzten Jahren immer deutlicher aufgedrängt hat: Der evangelische Pfarrberuf ist primär nicht von gesellschaftlichen Erwartungen her zu begreifen; und er sollte auch nicht zuerst im Rekurs auf die Arbeit mit Einzelnen oder Gruppen, in- oder außerhalb der Gemeinde, beschrieben werden. Vielmehr ist es der Kontext der (evangelischen) Kirche, ihrer normativen Traditionen wie ihrer komplexen Organisationsformen, in dessen Horizont jener Beruf zu verstehen ist: nämlich als ein spezifisches personales Leitungsamt, das den sachgemäßen Umgang der Kirche mit interner und externer Vielfalt ermöglichen soll. Dieses – empirisch gestützte, aber normativ gemeinte – Leitbild des Pfarrberufs soll im Folgenden in seinen Gründen, seinen Akzenten und einigen seiner Konsequenzen skizziert werden.

## **I. ALTE UND NEUE BEZUGSGRÖSSEN DER REFLEXION ÜBER DEN PASTORALEN BERUF**

Im Zusammenhang der gesellschaftlichen wie der kirchlichen Transformationen seit dem 18. Jahrhundert sind die Konturen des evangelischen Pfarrberufs in Deutschland stets sehr umstritten gewesen und zunehmend unscharf gewor-

den.<sup>1</sup> Wer als Pfarrerin oder als akademischer Theologe über ein angemessenes Bild des Berufs nachdenkt, sieht sich immer schon mit einer großen Fülle von unterschiedlichen, oft diffusen Einstellungen, Erwartungen und programmatischen Überzeugungen konfrontiert, die historisch gewachsen sind.<sup>2</sup> Dazu gehören die Erwartungen der Gemeindeglieder und des sozialen Umfeldes wie auch die Vorgaben der kirchlichen Organisation. Dazu kommt eine lange Reihe pastoraltheologischer Entwürfe, von der ›Regula pastoralis‹ Gregors des Großen über die einschlägigen Schriften Bucers und Calvins, die Beiträge von Johann Spalding oder Claus Harms, von Martin Schian oder Dietrich Bonhoeffer. Seit den 1980er Jahren hat die Zahl solcher Programmschriften erneut zugenommen, angefangen mit den Büchern von Manfred Josuttis bis zu den neueren Beiträgen etwa von Isolde Karle, Christian Grethlein und Ulrike Wagner-Rau. Von großer Bedeutung für die pastorale Selbstverständigung sind zudem stets (auto-)biographische Zeugnisse von Pfarrern, neuerdings auch von Pfarrerinnen selbst gewesen.<sup>3</sup>

In den letzten Jahren treten nun weitere Bezugsgrößen hinzu. Zum Einen haben viele *Kirchenleitungen* eigene, deutlich normativ ausgerichtete Texte zum Pfarrerbild oder zur Reform des Pfarrberufs beschlossen – so etwa in der Rheinischen, der Kurhessischen oder in der Berlin-Brandenburgischen Landeskirche;<sup>4</sup> auch das Impulspapier »Kirche der Freiheit« des Rates der EKD (2006) hat sich in einer viel diskutierten Passage zum »Pfarramt der Zukunft« geäußert.<sup>5</sup> Zum Anderen artikulieren inzwischen auch *andere Berufsgruppen*, etwa Gemeindepädagogen oder Diakone, ihren Anspruch auf die Mitgestaltung deutlicher;<sup>6</sup> dies gilt auch im Blick auf die wachsende Bedeutung von Lektoren und

---

<sup>1</sup> Vgl. nur die – auch historischen – Überblicksdarstellungen von UTA POHL-PATALONG, Pastoraltheologie, in: CHRISTIAN GRETHLEIN/HELMUT SCHWIER (Hg.), Praktische Theologie. Eine Theorie- und Problemgeschichte, Leipzig 2007, 515–574; MICHAEL KLESSMANN, Das Pfarramt. Einführung in Grundfragen der Pastoraltheologie, Neukirchen-Vluyn 2012; dazu die Aufsatzsammlung REGINA SOMMER/ JULIA KOLL (Hg.), Schwellenkunde. Einsichten und Aussichten für den Pfarrberuf im 21. Jahrhundert. FS Ulrike Wagner-Rau, Stuttgart 2012.

<sup>2</sup> Eine Bestandsaufnahme aktueller Erwartungen und Programme findet sich im Text zu den »Gegenwärtigen Anforderungen«, in diesem Band S. 239ff.

<sup>3</sup> Vgl. für die Gegenwart KLESSMANN, Pfarramt, 14ff. (s. Anm. 1).

<sup>4</sup> Vgl. KLESSMANN, Pfarramt, 174ff. 341f. 344.

<sup>5</sup> Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, hg. KIRCHENAMT DER EKD, Hannover 2006, *online abrufbar unter*: [www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf](http://www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf) (Abruf: 08/2008), 72f.

<sup>6</sup> Vgl. etwa RALF HOBURG (Hg.), Theologie der helfenden Berufe, Stuttgart 2008; ANNETTE NÖLLER/ELLEN EIDT/HEINZ SCHMIDT (Hg.), Diakonat – theologische und sozialwissenschaftliche Perspektiven auf ein kirchliches Amt, Stuttgart 2012.

Prädikantinnen.<sup>7</sup> Und zum Dritten sind zu den programmatisch-normativen Beiträgen in den letzten Jahren *empirische Untersuchungen* getreten, die das pastorale Handeln aus der Außensicht von Kirchenmitgliedern oder aus der Binnensicht der Berufstätigen selbst erhellen (s.u. Abschnitt 2).

Die praktisch-theologische Reflexion des pastoralen Berufs, also die Pastoraltheologie hat stets betont: Die einzelne Pfarrerin, der einzelne Pfarrer müssen sich selbst, in eigener Verantwortung ein realistisches Bild ihres Berufs erarbeiten, und zwar im Blick auf die konkreten Verhältnisse ›vor Ort‹ sowie im Rekurs auf ihre jeweils eigenen Prägungen, Überzeugungen und Berufserfahrungen. Freilich gehört zur beruflichen Selbstreflexion stets auch die Wahrnehmung der eben genannten historischen, empirischen und konzeptionellen Horizonte, der damit gegebenen Grenzen wie der dadurch eröffneten Möglichkeiten. Das im Folgenden skizzierte Leitbild zielt darauf, zu jener unvertretbar eigenen Vermittlung der verschiedenen Bezugsinstanzen des Pfarrberufs einen ebenso realistischen wie profilierten Beitrag zu leisten.

## 2. EMPIRISCHE DATEN UND PROBLEMANZEIGEN ZUM GEGENWÄRTIGEN PFARRBERUF

Die im Folgenden gesammelten Texte beziehen sich – in höherem Maße als viele andere pastoraltheologische Ansätze – immer wieder auf empirische Einsichten.<sup>8</sup> Diese Daten sind geeignet, die durch kirchliche Überlieferung wie durch je individuelle Erfahrung geprägte Sicht der Praxis zu erweitern, mitunter auch zu korrigieren und auf diese Weise nicht zuletzt *die Probleme* präziser zu markieren, die die pastorale Reflexion derzeit bestimmen. Vor allem vier ›Gattungen‹ empirischer Materialien sind hier zu nennen.

Schon die *Statistiken* zur Zahl der Pfarrerrinnen und Pfarrer sowie der Pfarrstellen in einzelnen Landeskirchen wie in der EKD sind – besonders im historischen Längsschnitt – höchst aufschlussreich.<sup>9</sup> Sie belegen nicht nur den wach-

---

<sup>7</sup> Vgl. HARM KLUETING, Öffentliche Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung im Ehrenamt. Laienprediger – Prädikanten – Predigthelfer – Ältestenprediger – Lektoren in den Gliedkirchen der EKD, Stuttgart 2002. – Vgl. zum ganzen Problemfeld EBERHARD HAUSCHLDT, Allgemeines Priestertum und ordiniertes Amt, Ehrenamtliche und Berufstätige. Ein Vorschlag zur Strukturierung verwickelter Debatten, in: PTh 102 (2013), 388–407.

<sup>8</sup> Einen sehr instruktiven Überblick (auf dem Stand 2007) gibt ALEXANDRA EIMTER-BÄUMER, Pfarrer/innen: Außen- und Innenansichten, in: JAN HERMELINK/THORSTEN LATZEL (Hg.), Kirche empirisch. Ein Werkbuch, Gütersloh 2008, 375–394.

<sup>9</sup> Umfängliche Angaben etwa bei KARL-WILHELM DAHM, Art. Pfarrer/Pfarrerin VI. Statistisch, in: RGG<sup>+</sup>, Bd. 6, 2003, 1204–1212; aktuelle Zahlen finden sich für die EKD jeweils *online abrufbar unter*: [http://www.ekd.de/statistik/hauptamt\\_ehrenamt.html](http://www.ekd.de/statistik/hauptamt_ehrenamt.html) (Ab-

senden Anteil von Teilzeit- und Funktionspfarrstellen oder die wachsende Anzahl weiblicher Berufstätiger,<sup>10</sup> sondern sie lassen auch die – regional wie historisch sehr schwankenden – Zahlen anderer haupt- sowie ehrenamtlich Tätiger erkennen. Der statistisch geschärfte Blick zeigt die Vielfalt der pastoralen Arbeitsfelder, -kontexte und -situationen, auch die Vielfalt der beruflichen Orientierungen – bis dahin, dass mit Dieter Becker gefragt werden kann, ob es »den« Pfarrerberuf nicht faktisch nur noch »im Plural« ganz unterschiedlicher, kaum mehr vergleichbarer Verhältnisse gibt.<sup>11</sup> Insofern erscheinen Berufsbilder, die sich allein an »dem« parochialen Gemeindepfarramt orientieren, inzwischen ganz unrealistisch.

Verschiedene *religions- und kirchensoziologische Erhebungen*, vor allem die großen Mitgliedschaftsuntersuchungen der EKD haben das Berufsprestige, die Erfahrungen mit Pfarrern, etwa in der Seelsorge und im Konfirmandenunterricht, sowie die Erwartungen an das pastorale Handeln erkundet. Die Daten lassen zum Einen eine recht positive Sicht und – daraus resultierend – sehr hohe Ansprüche an Praxis und Person der Pfarrerin erkennen: Sie steht vorbildlich, ja geradezu urbildlich für ein gelingendes christliches Leben sowie – vor allem im Gottesdienst – für die Präsenz Gottes selbst.<sup>12</sup> Zum Anderen zeigen die Erhebungen regelmäßig eine große Vielfalt der Erwartungen, die Seelsorge und Diakonie ebenso umfassen wie Kasual- und andere Gottesdienste sowie die Begleitung haupt- wie ehrenamtlich Mitarbeitender. Damit wird die Diversität der pastoralen Aufgabenfelder noch einmal unterstrichen; und diese spezifische Berufsproblematik wird weiter verschärft durch die Einsicht, dass der Pfarrer – in seiner Praxis wie in seiner Lebensführung – die kirchliche, ihrerseits vielfältige Organisation im Ganzen repräsentiert. Das Verhältnis zwischen kirchlicher Organisation und pastoraler Individualität, das zu den klassischen Problemstellungen der Pastoraltheologie gehört, wird offenbar angesichts des kirchlichen Strukturwandels nochmals schwieriger.<sup>13</sup>

Seit 2001 sind in verschiedenen Landeskirchen auch *die Pfarrerinnen und Pfarrer selbst* befragt worden, wobei zunächst – initiiert durch die Pfarrvertre-

---

ruf: 03/2014); weitere Auskünfte geben auch die Internetauftritte der meisten Landeskirchen.

<sup>10</sup> Dies ist der Ausgangspunkt des Textes zu »Frauen auf der Kanzel«, vgl. in diesem Band S. 151ff.

<sup>11</sup> Vgl. DIETER BECKER, *Pfarrerberufe zwischen Praxis und Theorie. Personalplanung in theologisch-kirchlicher und organisationsstrategischer Sicht*, Frankfurt a.M. 2008, 240ff.

<sup>12</sup> Vgl. zu den einschlägigen Ergebnissen die Texte zum »Pastoralen Wirken«, in diesem Band S. 124ff. und zu den »Gegenwärtigen Anforderungen« an den Beruf, S. 239ff..

<sup>13</sup> Das Verhältnis von Pfarrerberuf und kirchlich-organisatorischem Wandel wird im Folgenden besonders thematisiert in den Texten zur »Domestizierung des Pfarrerberufs«, vgl. in diesem Band S. 101ff.; zum »Pastoralen Wirken«, S. 124ff., und zu den »Anforderungen«, S. 239ff.

tungen selbst – die Berufszufriedenheit im Vordergrund stand (EKHN 2001); der Fokus wurde dann allmählich ausgedehnt etwa auf die Einschätzung der Wirksamkeit, der Stressfaktoren und Unterstützungsinstanzen und nicht zuletzt des leitenden Berufsverständnisses im Ganzen.<sup>14</sup> Die Erhebungen zeigen insgesamt eine überraschend hohe Zufriedenheit der Pfarrerrinnen und Pfarrer; diese orientieren sich jedoch stark an den je persönlichen Erfahrungen und Ressourcen sowie an den Erwartungen ihres direkten Umfeldes. »Externe« Instanzen, etwa kirchenleitende Gremien und Personen, gesamtkirchliche Vorhaben oder Fortbildungsangebote werden eher kritisch beurteilt. Auch diese Befragungen dokumentieren die große Vielfalt der beruflichen Konstellationen und Selbstbilder; und wiederum lassen sie das spannungsvolle Verhältnis zwischen der individuellen Praxis »vor Ort« und den organisatorischen, gesamtkirchlichen Vorgaben als Problem erkennen.<sup>15</sup>

Regelmäßig werden Pfarrerrinnen auch danach gefragt, wie sie ihren *zeitlichen Aufwand* insgesamt sowie für einzelne Arbeitsfelder einschätzen. Diesen Daten können detaillierte Erfassungen des tatsächlichen Zeitaufwandes zur Seite gestellt werden.<sup>16</sup> Beide Datengruppen zeigen sehr eindeutig, dass für Seelsorge sowie für das eigene geistliche Leben erheblich weniger Zeit verfügbar ist, als die Pfarrer es erwarten und wünschen; umgekehrt müssen sie für Verwaltung, Gremienarbeit und andere Leitungstätigkeiten erheblich mehr Zeit aufwenden, als es ihrem beruflichen Selbstbild entspricht.

Angesichts dieser Problemanzeigen wird eine praktisch-theologische *Akzentuierung der pastoralen Leitungsaufgabe*, wie sie im Folgenden skizziert und in den hier gesammelten Texten begründet wird, ihr spezifisches Verständnis von Leitung sorgfältig zu klären haben, hinsichtlich der administrativen Aufgaben im Pfarramt ebenso wie im Blick auf die Gesamtkirche.

Die Kontur des Berufs soll nun in zwei Schritten entfaltet werden, nämlich durch die Skizze von drei fundamentalen Aufgaben oder Kompetenzen (3.) sowie durch eine kritische Präzisierung von dem, was »Leitung« im Pfarrberuf

<sup>14</sup> Vgl. INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALETHIK (IWS) MARBURG (Hg.), Antworten – Fragen – Perspektiven. Arbeitsbuch zur Pastorinnen- und Pastorenbefragung der Evangelischen Landeskirche Hannovers, Hannover Juli 2005; GOTHARD MAGAARD /WOLFGANG NETHÖFEL (Hg.), Pastorin und Pastor im Norden. Antworten – Fragen – Perspektiven. Ein Arbeitsbuch zur Befragung der Pastorinnen und Pastoren in der Ev.-Luth. Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche und der Pommerschen Ev. Kirche, Berlin 2011; und zuletzt UTA POHL-PATALONG/MARTIN VETER (Hg.), Der Pfarrberuf – Impulse einer Befragung, in: PrTh 48 (2013), 131–168.

<sup>15</sup> Mit den Pfarrer/innen-Befragungen befasst sich im Folgenden die Texte »Sind Sie zufrieden?«, vgl. in diesem Band S. 101ff., »Pastorales Wirken«, vgl. in diesem Band S. 124ff. und vor allem der Text zur Hannoverschen Befragung, vgl. in diesem Band S. 85ff.

<sup>16</sup> Vgl. das Referat bei EIMTERBÄUMER, Pfarrer/innen, 385f. (s. Anm. 8). Die Struktur der pastoralen Arbeitszeit ist Thema des ersten Textes, der das Leitbild vom »Pfarrer als Manager« entfaltet, vgl. in diesem Band S. 39ff.

(nicht) bedeutet (4.). Anschließend ist nach der spezifischen, nämlich der theologischen Bildung zu fragen, die diese (Leistungs-) Kompetenzen fundiert (5.); und es soll schließlich ein erweitertes, sowohl realistisches als auch sachgemäßes Verständnis der Ordination zum pastoralen Amt vorgeschlagen werden (6.).

### 3. DREI KERNKOMPETENZEN DES PFARRBERUFS

Die empirischen Daten zum Pfarrberuf der Gegenwart, persönliche Erfahrungsberichte sowie viele pastoraltheologische Entwürfe lassen vor allem die *Pluralität der Verhältnisse* als zentrales Problemfeld erscheinen. Die Vielfalt der situativen Gegebenheiten, der subjektiven wie objektiven Anforderungen sowie nicht zuletzt der Mitarbeitenden, die – beruflich oder ehrenamtlich, kollegial oder als Vorgesetzte – die Praxis mitbestimmen: diese mehrfache Vielfalt macht die Suche nach einem orientierungskräftigen Bild, nach ›dem Eigentlichen‹ des Berufs zu einer immer schwierigeren Aufgabe.<sup>17</sup> Die hier zusammengestellten Texte gehen davon aus, dass die in sich mehrdimensionale Vielfalt der pastoralen Verhältnisse in der wachsenden Pluralisierung von Gesellschaft, individueller Lebensführung und kirchlicher Organisation gründet – und insofern theoretisch wie praktisch unhintergebar ist. Ein realistisches Berufsbild kann diese Pluralitäten daher weder ignorieren noch einzelne Aspekte normativ ausblenden. Stattdessen wird hier vorgeschlagen, einen *spezifischen Umgang mit jener Anforderungsp pluralität selbst* als Kernkompetenz des pastoralen Berufs zu begreifen. Im Anschluss an reformatorisch-theologische Bestimmungen wie gegenwärtige Erfahrung lässt sich diese Pluralitätskompetenz näherhin skizzieren als Deutungs-, Regie- und symbolische Selbstdarstellungskompetenz.

#### 3.1. *Deutung der vielfältigen Wirklichkeit im Licht des Evangeliums*

Einer breiten kirchlichen Tradition zufolge, die sich in Ordinationsagenden ebenso wie in einschlägigen Leitbildern und Reformpapieren artikuliert, besteht die zentrale Aufgabe des Pfarrberufs in der ›öffentlichen Verkündigung des Wortes Gottes‹, konkret vor allem in Predigt und Sakramentsgestaltung. Dabei kann ›Verkündigung‹ heute nicht mehr als einseitige, autoritative und kontextfreie Behauptung biblisch-theologischer Wahrheiten gelten; vielmehr ist na-

<sup>17</sup> So auch KLESSMANN, Pfarramt (s. Anm. 1), 185, und POHL-PATALONG, Pastoraltheologie (s. Anm. 1), die allerdings darauf hinweist, »dass sich der Ruf zum ›Eigentlichen‹ und zur Konzentration des Pfarrberufs auf seine spezifischen Aufgaben durch die Geschichte [...] hindurchzieht, also [...] keine Erscheinung der Gegenwart ist« (566).

mentlich die Predigt als eine komplexe Vermittlung zwischen Tradition und Situation (Ernst Lange) zu begreifen, als eine Deutung der Wirklichkeit im Licht des Evangeliums, die wesentlich darauf angewiesen ist, von den Rezipienten im je eigenen Glauben realisiert zu werden.

Die pastorale Grundaufgabe der öffentlichen, sprachlich verfassten Wirklichkeitsdeutung<sup>18</sup> lässt sich in ihren spezifischen Strukturen näher beschreiben durch den Rekurs auf drei exemplarische Wirklichkeitsbereiche, nämlich (a) die individuelle Lebensgeschichte, die in der Kasualpredigt zum Gegenstand religiöser Deutung wird, (b) gesellschaftliche Konflikte, in denen kirchliche, auch pastorale Stellungnahmen erwartet werden, und (c) Probleme des (vor allem orts-) kirchlichen Lebens, die die Pfarrerin in die Perspektive des Glaubens rückt- und damit eine spezifische Form der Leitung ausübt.

(a) Wie auch immer die Aufgabe der Kasualpredigt näherhin beschrieben wird<sup>19</sup> – Einvernehmen herrscht gegenwärtig darüber, dass der Pfarrer hier die *Vielfalt individueller Lebensgeschichten* in die Perspektive des christlichen Glaubens zu stellen hat. Die vielschichtigen, von Brüchen und konkurrierenden Sichtweisen bestimmten Biographien der Beteiligten sollen in der Predigt so beleuchtet und begriffen werden, dass ihre Rechtfertigung allein aus dem Glauben plausibel wird.<sup>20</sup>

Hinsichtlich der pastoralen Deutungskompetenz im Ganzen lässt sich am Beispiel der Kasualpredigt erkennen: Jene Deutung unterstellt die vielfältige soziale und religiöse Wirklichkeit keinem eindeutigen, alle Spannungen nivellierenden Maßstab – wohl aber stellt sie jene Wirklichkeit in einen transzendenten, *integralen Horizont*. Dieser übergreifende, theologische Deutungsrahmen ist seinerseits dialektisch verfasst, insofern die Wirklichkeit als Anfechtung und Verheißung, als Erfahrung des Gesetzes wie des Evangeliums erscheint – und es ist eben diese *dialektische Dynamik*, die ebenso anschlussfähige wie neuartige Perspektiven ermöglicht.

(b) Neben der individuellen Lebensführung werden auch *Fragen des gemeinsamen Lebens* regelmäßig zum Thema der pastoralen Deutung. Ihren ›Sitz im Leben‹ haben solche Bemühungen wiederum in der Predigt, dazu etwa im schulischen und kirchlichen Unterricht, in öffentlichen Stellungnahmen zu

---

<sup>18</sup> Mit etwas anderem Akzent betont auch ALBRECHT GRÖZINGER, dass Pfarrer und Pfarrerin heute gesucht werden als »Interpreten, Interpretin der biblischen Tradition in bestimmten lebensgeschichtlichen Kontexten. [...] Pfarrerinnen und Pfarrer [...] müssen einstehen für eine bestimmte Tradition.« (ALBRECHT GRÖZINGER, *Das Amt der Erinnerung. Überlegungen zum künftigen Profil des Beruf der Pfarrerinnen und Pfarrer*, in: DERS., *Die Kirche – ist sie noch zu retten?*, Gütersloh 1998, [134–141] 139).

<sup>19</sup> Vgl. dazu CHRISTIAN ALBRECHT, *Kasualtheorie*, Tübingen 2006, bes. 224ff.

<sup>20</sup> Vgl. den klassischen Text von WILHELM GRÄB, *Rechtfertigung von Lebensgeschichten. Erwägungen zu einer theologischen Theorie der kirchlichen Amtshandlungen*, in: PTh 76 (1987), 21–38.

kommunalen oder gesamtgesellschaftlichen Themen, auch in Gesprächen der Pfarrerin mit den lokalen Eliten. Die pastorale Perspektive auf die soziale Wirklichkeit kann die religiöse Dimension der jeweiligen Erfahrung fokussieren; sie kann auf die Konflikte abstellen, die im Licht des Evangeliums neu zu verstehen sind; sie kann in den öffentlichen Debatten die spezifischen Einsichten wie die Ansprüche des christlichen Glaubens artikulieren.

Die öffentliche Dimension des pastoralen Deutens lässt besonders klar erkennen, wie sehr diese Grundkompetenz auf einer theologischen Bildung beruht, in die biblische und historische Perspektiven ebenso eingehen wie dogmatische, ethische und praktisch-theologische Einsichten. Basis der pastoralen Deutungskompetenz ist insofern offenbar eine differenzierte, akademisch fundierte wissenschaftlich-theologische Kompetenz (s. unten Abschnitt 5.)

(c) Für das Verständnis des Pfarrberufs ist es von besonderem Interesse, dass in CA 28 auch die Aufgabe der Kirchenleitung nicht nur als Implementierung vernünftiger, das friedliche Zusammenleben sichernder Ordnungen verstanden wird, sondern dazu – und wesentlich – als Vollzug einer Predigt oder ›Lehre‹, die ihrerseits Wirklichkeit deutet:

»So ist es das bischöfliche Amt nach göttlichem Recht (iure divino), das Evangelium predigen, Sünde vergeben, Lehre urteilen und Lehre, die gegen das Evangelium ist, verwerfen; die offensichtlich Gottlosen aus der christlichen Gemeinschaft ausschließen – ohne menschliche Gewalt, sondern allein durch Gottes Wort (sine vi humana sed verbo Dei)«. <sup>21</sup>

Auch das pastorale Eingreifen in die Gestalt der Gemeinde, sowohl was deren inhaltliche Ausrichtung (›Lehre‹) als auch was ihren personellen Umfang (Ausschluss der ›offensichtlich Gottlosen‹) betrifft, vollzieht sich grundlegend durch das Predigen bzw. durch sprachliche Akte, die der Predigt strukturell vergleichbar sind. Auch und gerade die pastorale Leitung einer Gemeinde oder eines anderen kirchlichen Handlungszusammenhangs vollzieht sich durch den Rekurs auf die gemeinsame Grundlage des Glaubens, und sie geschieht durch die Deutung der jeweiligen Wirklichkeit, ihrer Probleme und Konflikte, auch ihrer besonderen Verheißung. <sup>22</sup>

Charakteristisch für die pastorale Deutungs Aufgabe im Ganzen ist an dieser ihrer kybernetischen Dimension zum Einen, dass jenes Deuten im Licht des Evangeliums allenfalls sekundär auf ein (gemeinsames) Handeln oder gar ›Entscheiden‹ der Beteiligten zielt. Weder die individuelle Lebensführung noch das

<sup>21</sup> BSLK, 124. Der im Folgenden knapp skizzierte Gedankengang wird im Text zur kirchenleitenden Funktion der Predigt breiter entfaltet und belegt, vgl. in diesem Band S. 66ff. Vgl. auch JAN HERMELINK, *Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche*, Gütersloh 2011, 254–256.

<sup>22</sup> Diese doppelte Sicht der kirchlichen Wirklichkeit wird u.a. in Text zum »Pastoralen Zweifel« als genuine Aufgabe des Pfarrberufs entfaltet, vgl. in diesem Band S. 187ff.

(orts-) kirchliche Leben sollen durch die Predigt, durch die evangelische Lehre der Pfarrerin im Einzelnen ›geleitet‹ werden. Stattdessen zielt die pastorale Deutungsbemühung durchgehend darauf, eine *neue Sichtweise* des Gegebenen plausibel zu machen. – Zum Anderen macht die kybernetische Dimension der pastoralen Wirklichkeitsdeutung noch einmal klar, dass deren Überzeugungskraft nicht allein auf einer individuellen Bemühung beruht – der Pfarrer hat insofern gerade keine ›Deutungshoheit‹. Die faktische Wirkung jener Wirklichkeitshermeneutik verdankt sich vielmehr, in der Kasualpredigt ebenso wie in einer dezidiert kirchenleitenden Äußerung, stets dem *Zusammenspiel* zwischen der Artikulation durch die Pfarrerin und der Rezeption durch die jeweils betroffenen Adressaten. Insofern gilt tatsächlich für jede pastorale Deutung der gegenwärtigen Wirklichkeit die in CA 28 formulierte Kautele: »sine vi humana sed verbo Dei«.

### 3.2. *Regie von kirchlicher Vielfalt als Inszenierung des Glaubens*

So sehr das pastorale Handeln in allen seinen Arbeitsfeldern als deutendes Handeln zu begreifen ist – neben diese hermeneutisch-reflexive Praxis treten doch auch gestaltende, die Wirklichkeit gezielt und wirksam verändernde Aufgaben. Seinen normativen Kern hat diese pastorale Wirksamkeit traditionell in der Gestaltung des Gottesdienstes – oder genauer: in der Verantwortung für die Gesamtheit liturgischer Vollzüge im jeweiligen örtlichen oder funktionalen Verantwortungsbereich. Die eigentümlichen Strukturen dieser liturgischen Kompetenz (a), die nicht zuletzt die Gestaltung der Sakramente einschließt, sind auch in den pastoralen Bildungsaufgaben auszumachen (b) sowie nicht zuletzt hinsichtlich der spezifischen Verantwortung der Pfarrerin für die ehren- wie hauptamtlich Mitarbeitenden (c). Insgesamt ist das pastorale Gestalten als ein religiös akzentuiertes ›Diversity Management‹ im Dienst der Inszenierung des christlichen Glaubens zu beschreiben (d).

(a) Die ›Leitung‹ eines *Gottesdienstes*, wie es herkömmlich heißt, umfasst für den Pfarrer nicht nur den Umgang mit verschiedenen, sprachlichen wie nicht-sprachlichen Ausdrucksmedien, sondern auch die Kooperation mit zahlreichen Akteuren. Nicht zuletzt sind es die gottesdienstlich Versammelten im Ganzen, die zu einem gemeinsamen Feiern befähigt werden sollen. Die Pfarrerin agiert in diesen vielfältigen Zusammenhängen offenbar als eine Art *Regisseurin*, die ganz verschiedene Aufgaben und Personen – im Scheinwerferlicht wie hinter

der Bühne – zu einem möglichst stimmigen, so eindrücklichen wie prägnanten Darstellungsvollzug verbindet.<sup>23</sup>

Insbesondere die *Gestaltung der Sakramente* macht das spezifische Ineinander von religiösen und sozialen Aspekten deutlich, das die pastorale Regieaufgabe auszeichnet. Indem die Pfarrerin die Feier einer Taufe – wiederum gemeinsam mit Anderen, nicht zuletzt den Angehörigen der Täuflinge – konstellierte, macht sie nicht nur den unverbrüchlichen Gottesbezug der Einzelnen wie der Gemeinde anschaulich. Sondern sie lässt im Vollzug der Taufe auch erkennbar werden, inwiefern die Sozialgestalten der christlichen Kirche für alle ›Menschen guten Willens‹ bedingungslos offen sind, unabhängig von Alter, Herkunft, Bildungs- und Glaubensstand, auch unabhängig von der Bindung an eine bestimmte Gemeinde. – Ähnlich bringt auch die pastorale ›Verwaltung‹ des Mahlsakraments nicht allein den göttlichen Zuspruch wie die Verpflichtung der Beteiligten zum Ausdruck; sondern der Pfarrer artikuliert in der Gestaltung des Mahles auch die Eigenart der christlichen Sozialität, sehr verschiedene, auch einander fremde Menschen zu umfassen und – als Gemeinschaft mit dem Gekreuzigten – durch vielfältige Konflikte geprägt zu sein.

(b) Die Grundstruktur der pastoralen Regiekompetenz lässt sich auch in ihren zahlreichen *pädagogischen Aufgaben* erkennen. Auch im Religions- und Konfirmandenunterricht, in der Erwachsenenarbeit wie in Glaubenskursen kommt der Pfarrerin nicht zuletzt eine koordinierende Funktion zu: Sie hat eine erhebliche Vielfalt von Themen, Medien und pädagogischen Akteuren so in ein Zusammenspiel zu bringen, dass das Selbstverständnis wie die soziale Orientierung aller Beteiligten im Horizont des Glaubens gefördert werden. Es ist Aufgabe des Pfarrers, nicht im Einzelnen oder allein, aber doch im Ganzen für die Lernarrangements zu sorgen, in denen den beteiligten Kindern, Jugendlichen oder Erwachsenen anschaulich wird, was es heißt, ›als Christen zu leben‹<sup>24</sup> – und zu sterben.

(c) Begreift man die Regie, die auf stimmige und überzeugende Darstellung des Glaubens zielende Koordination kirchlicher Praxisvollzüge, als pastorale Grundaufgabe, so lassen sich auch die wachsenden Erwartungen, die hinsichtlich der *Begleitung von haupt- und vor allem ehrenamtlich Mitarbeitenden* an die Pfarrerin gestellt werden, sowohl präzisieren als auch begrenzen.<sup>25</sup> Ihre Aufgabe

<sup>23</sup> Vgl. zu dieser Sichtweise des Gottesdienstes und seiner Leitung URSULA ROTH, *Die Theatralität des Gottesdienstes*, Gütersloh 2006; und DAVID PLÜSS, *Gottesdienst als Textinszenierung. Perspektiven einer performativen Ästhetik des Gottesdienstes*, Zürich 2007.

<sup>24</sup> So die klassische, immer noch einschlägige Zielformulierung für die Konfirmandenarbeit; vgl. BERND SCHRÖDER, *Religionspädagogik*, Tübingen 2012, 480.

<sup>25</sup> Vgl. dazu BERND PETRY, *Leiten in der Ortsgemeinde. Allgemeines Priestertum und kirchliches Amt. Bausteine einer Theologie der Zusammenarbeit*, Gütersloh 2001; RALPH FISCHER, *Ehrenamtliche Arbeit, Kirche und Zivilgesellschaft*, Stuttgart 2004.

besteht dann nicht in der organisatorischen Unterstützung der Mitarbeitenden; ihr Thema ist vielmehr vor allem die Art und Weise, wie im Engagement der Einzelnen wie in ihrem Zusammenwirken der christliche Glauben selbst zum Ausdruck, zu einer prägnanten Darstellung kommt.<sup>26</sup>

Im Blick auf die einzelnen ehrenamtlich oder beruflich Engagierten heißt dies, die jeweilige ›Berufung‹ der Beteiligten zu thematisieren<sup>27</sup> oder – in einer anderen Ausdrucksweise – ihre jeweiligen Gaben, ihre ›Charismen‹.<sup>28</sup> Entscheidend ist die Einsicht, dass diese Fragen nur ausnahmsweise in einer individuellen, auf ›geistliche Begleitung‹ zielenden Gesprächssituation zu klären sind (vgl. auch unten, Abschnitt 4.4). Vielmehr markiert die Frage nach den Charismen – bereits bei Paulus – immer schon den individuellen Beitrag zur ›Erbauung der Gemeinde‹, für die gemeinsame Arbeit. Die pastorale Begleitung von Ehren- wie Hauptamtlichen wird sich daher wesentlich in entsprechenden Gruppen vollziehen: als Anleitung zum Austausch der jeweiligen Lebens- und Glaubenserfahrungen der Mitarbeitenden, ihrer unterschiedlichen religiösen Prägungen, ihrer Möglichkeiten und Grenzen. Die hier zutage kommende Vielfalt ist zu würdigen als Ausdruck des göttlichen Geistes, der ihrerseits vielfältigen Weisen der Präsenz Gottes.

Zur Bemühung um eine zusammenstimmende Inszenierung des Glaubens wird sodann gehören, dass der Pfarrer aus seiner Kenntnis der Überlieferung orientierungskräftige *Bilder der gemeinsamen Praxis* vorschlägt – und zwar weniger als ›Visionen‹ oder Leitbilder eines allererst herzustellen Zustandes,<sup>29</sup> vielmehr als ›Re-Visionen‹, als Deutung jener Praxis im Lichte des göttlichen Handelns. Ein eindrückliches Beispiel gibt Ulrike Wagner-Rau, die die christlichen »Kulturen der Gastfreundschaft« als kirchliche – und dann auch pastorale – Handlungsorientierung entfaltet.<sup>30</sup> Die reflexive, praxisdeutende Kompetenz der Pfarrerin (s.o. 3.1.) bildet insofern auch die Grundlage dafür, die verschiedenen ›Charismen‹ in einen bildhaften, für alle Mitarbeitenden einsichtigen Zusammenhang zu bringen.

Nicht zuletzt eröffnet die pastorale Konzentration auf die genuin religiösen Dimensionen eine andere Umgangsweise mit *Divergenzen und Konflikten* zwischen den (haupt- oder ehrenamtlich) Engagierten. Im Anschluss an den ökumenischen, von E. Lange und P. Cornehl kybernetisch entfalteten Begriff der

<sup>26</sup> Vgl. zum Folgenden auch HERMELINK, Organisation, 261–263 (s. Anm. 21).

<sup>27</sup> Vgl. zum Zusammenhang von Berufung und (theologischem) Beruf den Text zum Theologiestudium, in diesem Band S. 220ff.

<sup>28</sup> Vgl. SILKE OBENAUER, Vielfältig begabt. Grundzüge einer Theorie gabenorientierter Mitarbeit in der evangelischen Kirche, Berlin 2009.

<sup>29</sup> Vgl. PETER BÖHLEMANN/MICHAEL HERBST, Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011.

<sup>30</sup> Vgl. ULRIKE WAGNER-RAU, Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels, Stuttgart 2009 u.ö., 97ff. (Zitat: 97).

›Konziliarität‹<sup>31</sup> lassen sich jene Konflikte nicht nur auf widerstreitende Interessen und unterschiedliche biographische Prägungen zurückführen, sondern zugleich (!) auf die kreative, unhintergebar plurale Dynamik des göttlichen Geistes. Gelingt es dem Pfarrer, Konflikte unter den Mitarbeitenden als Facetten der Geistesgegenwart selbst verständlich zu machen, dann können sich die Konfliktpartner wechselseitig als Träger der – in sich vielgestaltigen – Gnade (χαρις) wahrnehmen. Für die pastorale Regie stellen kirchliche Konflikte dann nicht etwa unsachgemäße Störungen dar, sondern sie erscheinen für eine Praxis konstitutiv, die die Vielfalt des Glaubens zur Darstellung bringen soll.

(d) Zielt die pastorale Regiekompetenz weniger auf eine christologisch fundierte Einheit der Kirche als vielmehr auf ihre pneumatologisch begründete Vielfalt, dann kann die pastorale Arbeit schließlich als eine Art kirchliches Diversity Management begriffen werden,<sup>32</sup> und zwar sowohl im Blick auf Personen wie auch auf Strukturen der jeweils gemeinsamen Praxis.

Das Anliegen des Diversity Management,<sup>33</sup> die sozialen und fachlichen Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden nicht als Problem – und damit als Anlass immer neuer Angleichungsprozesse – zu verstehen, sondern als Chance für eine innere und äußere Effizienzsteigerung des Unternehmens – dieses Anliegen lässt sich unschwer als eine modern-organisatorische Reformulierung der paulinischen Metaphern des ›Leibes Christi‹ und seiner ›Charismen‹ begreifen. Unterschiede der religiösen wie der sozialen Herkunft, der beruflichen Fähigkeiten wie der kirchlichen Interessen sind dann als Reichtum, als Ausdruck einer geistgewirkten Vielfalt der Kirche zu begreifen; diese Diversität ist darum seitens der Pfarrerin nach Möglichkeit zu stärken, zu erweitern – und ausdrücklich theologisch zu würdigen.

Auch die *Strukturen* der kirchlichen Arbeit unterliegen der Forderung, vielfaltsfreundlicher und selbst vielfältiger zu werden. Die pastorale Regieaufgabe besteht dann wesentlich darin, die Diversität der Arbeitsfelder in wie jenseits der lokalen Gemeinde zu stärken sowie die Diversität der kirchlichen Sozialformen nicht nur hinzunehmen, sondern – als Ausgangspunkt für ein breiteres Engagement und eine breitere Resonanz – theologisch zu begreifen und gezielt auszubauen.

---

<sup>31</sup> Vgl. PETER CORNEHL, »Das Konziliaritätsmodell ist und bleibt vielversprechend«. Zur Aktualität von Ernst Langes Kirchentheorie, in: PTh 86 (1997), 540–566; vgl. weiter HERMELINK, Organisation, 22–24 (s. Anm. 21).

<sup>32</sup> Vgl. dazu den Text zu den Anforderungen an den Pfarrberuf, bes. Abschnitt 6., in diesem Band S. 239ff.; und auch – ohne die o.g. Begrifflichkeit – den Text zum »Pfarrer als Manager«, bes. Abschnitte VI–VIII, in diesem Band S. 39ff.

<sup>33</sup> Vgl. dazu nur GERTRAUDE KRELL/BARBARA RIEDMÜLLER/BARBARA SIEBEN (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt a.M./New York 2007; REGINE BENDL/EDELTRAUD HANAPPI-EGGER/ROSWITHA HOFMANN (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement, Wien 2012.

Schließlich, aber nicht zuletzt betrifft das pastorale Diversity Management die eigene Person. Vielfalt im Pfarrberuf nutzen und stärken – das impliziert dann zum Einen eine programmatische *Selbstbegrenzung*, eben die Konzentration auf die Regieaufgabe, anderen beruflichen wie ehrenamtlichen Charismen in der konkreten liturgischen, pädagogischen oder seelsorglichen Praxis Raum zu geben. Zum Anderen aber erhöht jene Perspektive die Aufmerksamkeit dafür, dass der pastorale Regisseur selbst in jeweils besonderer Weise geprägt und begabt ist. Als Diversity Managerin wird die Pfarrerin die Diversität auch und gerade im eigenen Berufsstand wahrnehmen<sup>34</sup> – und zwar ebenfalls nicht als Problem, sondern als Bereicherung der gemeinsamen Arbeit an einer vielfältigen Darstellung des Glaubens.

### 3.3. *Personale Symbolisierung göttlicher Macht und christlichen Lebens*

Dass der Pfarrer nicht nur durch sein Reden und Handeln, durch theologische Deutung und kirchliche Gestaltung wirksam wird, sondern auch durch eine individuelle Lebensgestaltung, die als solche öffentlichkeitswirksam ist – diese personale Dimension des Berufs ist in der Tradition immer schon gesehen worden.<sup>35</sup> Zur Berufskompetenz gehört darum nicht zuletzt der reflektierte Umgang mit der je eigenen Individualität und mit deren Außenwirkung. Und je stärker soziale Institutionen und deren Dynamik sich medial über einzelne Personen vermitteln, je mehr relevante Themen, Positionen und Debatten in der Öffentlichkeit mit markanten Gesichtern verbunden werden, umso mehr steigt auch die Erwartung an die Pfarrerin, kirchliche Anliegen im Medium der eigenen Person darzustellen. Umso wichtiger erscheint es daher, die Gehalte (a) wie die Formen (b) dieser personalen Symbolisierungsleistung präzise zu bestimmen.<sup>36</sup>

(a) Nicht nur dem katholischen Priester, auch der evangelischen Pfarrerin wird nach wie vor eine priesterliche Rolle zugeschrieben. Der pastorale Segen bei Konfirmation und Trauung, religiöser Zuspruch und persönliche Ermutigung im Gespräch – in solchen Situationen ist es offenbar die so umfassende wie

---

<sup>34</sup> Vgl. SIMONE MANTEL, Neue Vielfalt – Problem oder Potenzial? Auswirkungen des Geschlechterrollenwandels auf Wirklichkeit und Verständnis des Pfarramts, in: DIES./REGINA SOMMER/ULRIKE WAGNER-RAU (Hg.), Geschlechterverhältnisse und Pfarrberuf im Wandel, Stuttgart 2013, 15–34.

<sup>35</sup> Vgl. VOLKER DREHSEN, Die angesonnene Vorbildlichkeit des Pfarrers. Geschichtliche Remineszenzen und pastoraletische Überlegungen, in: PTh 78 (1989), 88–109.

<sup>36</sup> Mit diesem Thema beschäftigen sich im Ganzen der Text zum »Pastoralen Wirken«, vgl. in diesem Band S. 124ff.

konkrete *Macht Gottes selbst*, die durch die persönliche Präsenz des Pfarrers vermittelt wird – er erscheint hier als ›Mann Gottes‹.<sup>37</sup>

Zugleich symbolisiert der Pfarrer in vielen Fällen, nicht zuletzt in der Öffentlichkeit die *kirchliche Organisation*. Analog zum Führungspersonal in Politik, Wirtschaft oder Kultur erscheint auch die Pfarrerin als verantwortlich für die gemeindliche bzw. kirchliche Arbeit im Einzelnen wie im Ganzen; sie gilt als ›Frau der Kirche‹. In der Außenwahrnehmung nimmt sie gleichsam die Rolle eines ekklesialen Managers ein, der die ›Produkte‹ der Kirche vertritt und für den Zugang zu dieser Organisation verantwortlich ist.<sup>38</sup> So wie die Vielfalt der kirchlichen Verhältnisse nach innen Gegenstand des pastoralen ›Diversity Management‹ ist, so wird jene Vielfalt nach außen dadurch bearbeitet, dass die Pfarrerin als Person nicht nur für alle Aktivitäten ›ihres‹ Arbeitsfeldes steht, sondern ebenso für alle anderen kirchlichen Einrichtungen, Positionen und Projekte.

Beidseitig für das evangelische Pfarramt erscheint es nun, dass die pastorale Person sich selbst nicht nur als ›Gesicht der Kirche‹, als Anwältin ihrer Anliegen ›vor Ort‹ versteht, sondern sich zugleich in dezidiertem Distanz zur Organisation positioniert. Für die Entscheidungen der Kirchenleitung, etwa zu Einsparungen oder Fusionen, auch für sozialetische Positionen oder missionarische Programme wollen die Pfarrer nicht ohne Weiteres haftbar gemacht werden; in ihrer je eigenen Praxis sehen sie sich eher als unabhängig von zentralen Vorgaben.<sup>39</sup>

Dieses verbreitet institutionskritische Selbstbild lässt erkennen, dass die Pfarrerrinnen sich und ihre Lebensführung weniger als Ausdruck kirchlicher und eher als Ausdruck individueller Überzeugungen begreifen.<sup>40</sup> Auch seitens der Mitglieder steht der Pfarrer nicht nur für die Kirche, sondern auch und vor allem *für den christlichen Glauben* – freilich in etwas anderer Akzentuierung. Wenn die Erwartung, die Pfarrerin solle in ihrer Lebensführung »ein Vorbild für die Gemeinde sein« in den Mitgliedschaftserhebungen regelmäßig hohe Zustimmung erfährt, so ist damit – ausweislich qualitativer Interviews – weniger eine moralisch einwandfreie als vielmehr eine exemplarisch ›gelungene‹ Le-

<sup>37</sup> Die ›mediale‹ Bedeutung der pastoralen Person hebt besonders hervor: MANFRED JOSUTTIS, *Die Einführung in das Leben. Pastoraltheologie zwischen Phänomenologie und Spiritualität*, Gütersloh 1996.

<sup>38</sup> Vgl. zur Sicht des »Pfarrer[s] als Manager« und deren ambivalenten Konsequenzen in diesem Band S. 39ff.

<sup>39</sup> Vgl. die kritische bzw. verständnisvolle Interpretation dieses Sachverhalts in EKD, *Kirche der Freiheit*, 72 (s. Anm. 5), bzw. EIMTERBÄUMER, *Pfarrer/innen*, 388ff. (s. Anm. 8).

<sup>40</sup> Vgl. GODWIN LÄMMERMANN, *Der Pfarrer – elementarer Repräsentant von Subjektivität? Zum Widerspruch zwischen Individuum und Institution*, in: ZEE 35 (1991), 21–33; WILHELM GRÄB, *Der Pfarrer als Musterprotestant*, in: FRIEDRICH WILHELM GRAF/KLAUS TANNER (Hg.), *Protestantische Identität heute*, Gütersloh 1992, 246–255.

bensführung gemeint.<sup>41</sup> Von den Pfarrern wird einerseits ein Leben erwartet, das – im Gegensatz zum ›normalen‹, oft fragmentierten Alltag – eine Perspektive erkennen lässt, die Beruf, Familie und eigene Bedürfnisse integriert. Andererseits soll die pastorale Person durchaus individuell, ja sie soll ›authentisch‹ sein – und eben damit die persönliche Relevanz des Glaubens markieren.

Die verbreitete Erwartung an die Pfarrer, in ihrer eigenen Person ein Symbol für die göttliche Macht, für die kirchliche Organisation und für den christlichen Glauben zu sein, ist aus theologischer Perspektive differenziert zu beurteilen. Die Vermittlung göttlicher Präsenz sollte auf liturgisch-rituelle Vollzüge reduziert und damit in gewisser Weise entpersonalisiert werden;<sup>42</sup> auch die Repräsentation der kirchlichen Organisation ist von der persönlichen Lebensführung klar zu unterscheiden.<sup>43</sup> Dagegen gehört die personale *Symbolisierung eines Lebens aus dem Glauben* zum Kern jeder christlichen Lebensführung, und genau (und nur) darum zu den pastoralen Grundaufgaben. Für diese Dimension pastoraler Kompetenz ist dann allerdings entscheidend, dass das Gottesverhältnis selbst nach reformatorischer Überzeugung gerade nicht äußerlich sichtbar ist: Inwiefern das individuelle Leben Ausdruck des individuellen Glauben ist, das kann niemand – auch die Betreffende selbst nicht – abschließend beurteilen. Zur pastoralen Symbolisierung des Glaubens in der eigenen Person gehört daher auch der gelegentliche Rückzug aus der Öffentlichkeit, die Behauptung einer unzugänglichen Privatsphäre gerade für das Leben mit Gott wesentlich hinzu.<sup>44</sup>

(b) In der pastoraltheologischen Debatte wird die ›vorbildliche‹, die symbolisch-repräsentierende Aufgabe der Pfarrerin meist mit der Gestaltung persönlicher Kontakte identifiziert.<sup>45</sup> Die Ergebnisse der EKD-Mitgliedschaftsbefragungen legen jedoch durchgehend nahe, dass die Wirkung der pastoralen Per-

---

<sup>41</sup> Vgl. THOMAS STAHLBERG, Professionelle Seelsorger und volkskirchliche Religionsbeamte. Narrative Perspektiven auf einen Berufsstand, in: JOACHIM MATTHES (Hg.), Fremde Heimat Kirche – Erkundungsgänge. Beiträge und Kommentare zur dritten EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 2000, (233–260) 255ff.

<sup>42</sup> Hier optiere ich anders als MANFRED JOSUTTIS, Einführung (s. Anm. 37).

<sup>43</sup> Dies wendet sich gegen aktuelle Tendenzen der kirchlich-organisatorischen Personalführung, vgl. besonders extrem: CHRISTIAN FRÜHWALD, Was ist ein guter Pfarrer, wie wird man eine gute Pfarrerin?, in: MAREILE LASOGGA/CHRISTINE JAHN/UDO HAHN (Hg.), Zur Qualität pastoraler Arbeit. Eine Konsultation der VELKD, Hannover 2010, 67–72.

<sup>44</sup> Vgl. ähnlich CHRISTIAN GRETHLEIN, Pfarrer – ein theologischer Beruf!, Hannover 2009, 129f.; WAGNER-RAU, Schwelle, 133f. (s. Anm. 30) – Das wechselseitige Bedingungsverhältnis von öffentlicher Präsentation der pastoralen Person und einer deutlichen Begrenzung dieser Präsenz gehört zur Institution des Pfarrhauses; vgl. dazu in diesem Band S. 145ff.

<sup>45</sup> Besonders pointiert ist ISOLDE KARLE, Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft, Gütersloh 2001 u.ö., 59ff. (Kap. II: Interaktion).

son nicht allein, ja vielleicht nicht einmal vornehmlich über die direkten, wechselseitige Interaktion ›face to face‹ verläuft. Vielmehr sind zum Einen auch ›indirekte‹ Kontakte durch gottesdienstliche Teilnahme oder durch die Wahrnehmung des Pfarrers im Alltag von Bedeutung; zum Anderen bildet sich das Bild der pastoralen Person wesentlich durch Erzählungen Dritter.<sup>46</sup> Nicht zuletzt die Institution des Pfarrhauses steht dafür, dass die Lebensgestaltung der Pfarrerin auch dann beobachtbar ist, wenn sie selbst dies allenfalls indirekt und gelegentlich erfährt. Allgemeiner gesagt: Die Wirkung der pastoralen Symbolisierung ist durch die Berufstätigen selbst nur begrenzt zu steuern.

Die pastorale Aufgabe, nicht nur durch religiöse Rede und gestaltendes Handeln, sondern auch in der eigenen Person den christlichen Glauben darzustellen, konkretisiert sich daher allenfalls in zweiter Linie in der unmittelbaren Kommunikation. Zunächst dürfte vielmehr auch diese Aufgabe eine hermeneutische Dimension haben, die sich nun auf die eigene Person richtet: Zu klären, in der Selbstbeobachtung wie in kollegialer Beratung und Supervision zu reflektieren, ist die je eigene Prägung durch den christlichen Glauben und durch die kirchliche Institution, die sich – gewollt und ungewollt, direkt und vor allem indirekt – in der eigenen Lebensführung zum Ausdruck bringt.

Auch die zweite Grundkompetenz pastoraler Beruflichkeit, das Diversity Management, erscheint im Blick auf die eigene Person einschlägig – geht es doch auch hinsichtlich der personalen Symbolisierung um einen reflektierten Umgang mit den vielfältigen, mitunter widersprüchlichen Wirkungen der jeweiligen Subjektivität im näheren und weiteren Umfeld. Zudem gilt es, auch die Wirkung anderer Pfarrpersonen zu akzeptieren, die das allgemeine Bild von Kirche und Glaube nachhaltig prägen – und immer schon geprägt haben. Auch aus dieser Perspektive erscheinen dann Selbstrelativierung und Selbstdistanz konstitutiv für eine ebenso realistische wie theologisch verantwortliche Ausübung des Berufs.

---

<sup>46</sup> Vgl. in diesem Band S. 124ff.; S. 239ff.; dazu neuerdings JAN HERMELINK/ANNE ELISE LISKOWSKY/FRANZ GRUBAUER, Kirchliches Personal. Wie prägen hauptamtliche das individuelle Verhältnis zur Kirche?, in: EVANGELISCHE KIRCHE IN DEUTSCHLAND (EKD), Engagement und Indifferenz. Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis. V. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Hannover 2014, 96–105.

## 4. PASTORALE LEITUNG ›AN DER GRENZE‹ – KRITISCHE PRÄZISIERUNGEN

### 4.1. *Die drei Grundkompetenzen des Pfarrberufs als kirchliche Leitungskompetenzen*

Im Vorstehenden wurde versucht, die unhintergehbare Vielfalt der inhaltlichen wie institutionellen Anforderungen an den Pfarrberuf als gemeinsamen Bezugspunkt von dessen elementaren Kompetenzen zu erweisen: Die Deutung der gegenwärtigen Wirklichkeit im Licht des Evangeliums (3.1.) zielt darauf, die Vielfalt jener Wirklichkeit in den integralen Zusammenhang des christlichen Glaubens aufzuheben. Die Regie des kirchlichen Lebens in Gottesdienst, Bildung und Begleitung anderer Mitarbeitender (3.2.) lässt sich als ein theologisch fundiertes ›Diversity Management‹ begreifen. Und auch die Aufgabe, den Glauben und seine Gemeinschaften in der eigenen Person zum Ausdruck zu bringen (3.3.), besteht nicht zum Wenigsten darin, mit der höchst divergenten Vielfalt der entsprechenden Erwartungen umzugehen. Allerdings, dieses Verständnis des Pfarrberufs erscheint doch noch zu formal, um konkrete Prioritäts- und Posterioritätssetzungen steuern zu können. Im Folgenden wird daher der Vorschlag entfaltet, die drei genannten Aufgaben als Aspekte einer spezifischen Leitungskompetenz zu verstehen, nämlich der Kompetenz zur *Leitung der kirchlichen Darstellung des Glaubens*.<sup>47</sup>

Dass die drei pastoralen Grundaufgaben es jedenfalls mit ›Leitung‹ zu tun haben, ist bereits mehrfach angeklungen – und für die Regie-Aufgabe (3.2.) auch nicht weiter erläuterungsbedürftig. Auch die Wirklichkeitsdeutung im Lichte des Evangeliums (3.1.) ist nicht nur im Blick auf die kirchlichen Verhältnisse als Leitung zu verstehen.<sup>48</sup> Sondern auch die Deutung individueller, biographischer Wirklichkeit lässt sich offenbar als Leitungshandeln begreifen, das den Beteiligten ermöglicht, ihre Lebensführung neu im Kontext des Christentums, auch im Rahmen seiner Institution zu verstehen. Und die Deutung gesellschaftlicher Verhältnisse, also die ›politische Predigt‹ im weiten Sinn ist jedenfalls insofern ein Leitungsvollzug, als die Pfarrerin hier als Sprecherin der Kirche wahrgenommen wird.

Ganz ähnlich ist auch die pastorale Selbstsymbolisierung (3.3.) insofern als kirchliche Leitungsaufgabe zu begreifen, als der Pfarrer eben regelmäßig nicht

---

<sup>47</sup> Die folgende Skizze schreibt Überlegungen fort, die ich zuerst formuliert habe in HERMELINK, Organisation, 251–265, bes. 263ff. (s. Anm. 21).

<sup>48</sup> Vgl. zur Kirchenleitung durch die Situationsdeutung der Predigt, in diesem Band S. 66ff.

nur als »Mann Gottes«, sondern zugleich als »Mann der Kirche« wahrgenommen wird:<sup>49</sup> In der personalen Symbolisierung des Glaubens ist immer auch dessen Sozialgestalt präsent – von der Konstellation der Pfarrfamilie über das Ensemble der Engagierten, in dessen Rahmen die Pfarrerin agiert, bis zum Horizont der großkirchlichen Organisation, für die die Pfarrerin auch und gerade dann steht, wenn sie sich selbst von »der Kirche« absetzt.

Diese Rekonstruktion der drei Grundaufgaben lässt erkennen, dass der Pfarrer die Kirche in einer sehr spezifischen Weise leitet.<sup>50</sup> Zwar steht er als Prediger wie als Person für die planmäßig organisierte Kirche (s. dazu unten, 4.2.) und zugleich für die immer schon selbstverständlich vorausgesetzte und (im Einzelnen ganz unterschiedlich) in Anspruch genommene Institution. Vor allem aber ist die Pfarrerin – als Predigerin, Regisseurin und Symbol – verantwortlich für eine überzeugungskräftige Darstellung des christlichen Glaubens, also für die spezifische *Inszenierung*, die der Kirche aufgetragen ist: In der pastoralen Deutung der kirchlichen, der individuellen wie der gesellschaftlichen Wirklichkeit wird – explizit oder implizit – die Gemeinschaft des Glaubens *erkennbar*; die pastorale Regie der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeit zielt weniger auf deren Organisation als vielmehr darauf, die vielfältigen Lebensformen des Glaubens *zum Ausdruck* zu bringen; und erst recht hat die pastorale Selbst-Darstellung darin ihr entscheidendes Kriterium, dass sie eine exemplarische Form des persönlichen Glaubens *zu erkennen gibt*.

Die pastorale Leitungsaufgabe, *eine prägnante Inszenierung des Glaubens zu ermöglichen*, hat ihr Paradigma offenbar in der Leitung des Gottesdienstes. Sowohl in Sonntags- wie in Kasual- oder stärker öffentlich orientierten Gottesdiensten besteht die pastorale Aufgabe ja darin, durch die Koordination der Beteiligten, durch die Präsentation der eigenen Person sowie durch die Deutungsakte der Predigt so eindrücklich wie profiliert den christlichen Glauben zur Darstellung zu bringen. Exakt die koordinierenden wie die reflexiven, auch die selbstreflexiven Kompetenzen, die die Pfarrerin in der Leitung des gottesdienstlichen Lebens zur Anwendung bringt, stellen auch in allen anderen Handlungsfeldern ihren spezifischen Beitrag dar. Auch aus diesem Grund kommt – unter den vielen Aufgaben des Pfarrers – seiner Verantwortung für das gottesdienstliche Leben die Priorität zu.

---

<sup>49</sup> In genau diesem Sinne kann der »Pfarrer als Manager« verstanden werden, vgl. in diesem Band S. 39ff.

<sup>50</sup> Zum hier vorausgesetzten Kirchenbegriff, der organisatorische, institutionelle, gemeinschaftliche und inszenatorische Aspekte verbindet, vgl. HERMELINK, Organisation, 89–123 (s. Anm. 21).