

Perspektiven für das Pfarramt

T V Z

Thomas Schaufelberger, Juliane Hartmann (Hg.)

Perspektiven für das Pfarramt

Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen
in Berufsbild und Ausbildung

T V Z

Theologischer Verlag Zürich

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung
Simone Ackermann, Zürich
unter Verwendung einer Grafik von Lina Müller

Druck
Rosch Buch GmbH, Schesslitz

ISBN 978-3-290-17837-6
© 2016 Theologischer Verlag Zürich
<http://www.tvz-verlag.ch/>

Alle Rechte bleiben vorbehalten.

Inhalt

EINFÜHRUNG

Michel Müller

Wer bin ich als Pfarrer, als Pfarrerin?	13
--	----

Thomas Schaufelberger/Juliane Hartmann

Vorwort	15
----------------------	----

Thomas Schaufelberger

Das Kompetenzstrukturmodell mit zwölf Standards für das evangelisch-reformierte Pfarramt	17
---	----

1. Einführung	17
1.1 Die Unschärfe der pfarramtlichen Aufgabe	17
1.2 Drei Missverständnisse	18
2. Entstehung des Kompetenzstrukturmodells	19
2.1 Subjektive Pfarramtserfahrungen	20
2.2 Religions- und Kulturosoziologie	21
2.3 Ekklesiologische Entwicklungen	21
2.4 Organisationsanalyse	22
3. Perspektiven für Pfarramt und Kirche	23
4. Ein neues Kompetenzstrukturmodell für das evangelisch-reformierte Pfarramt	26
5. Was ist neu am Kompetenzstrukturmodell?	30
6. Die Perspektive des Kompetenzstrukturmodells	31
7. Begriffsklärung und Glossar	32

Standards für die Aus- und Weiterbildung der evangelisch-reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer	33
---	----

Zwölf Standards in fünf Dimensionen	35
1 Leben aus dem Evangelium	37
2 Berufsidentität	39
3 Selbstmanagement	41

4 Hermeneutische Reflexion	43
5 Kreativität	45
6 Beziehung und Empathie	47
7 Team- und Konfliktfähigkeit	49
8 Ziel- und Ergebnisorientierung	51
9 Planung und Organisation	53
10 Leitung	55
11 Auftritt und Repräsentation	57
12 Kommunikation	59

Eva Häuselmann

Perspektiven des Kompetenzstrukturmodells	60
1. Einleitung	60
2. Kompetenzstrukturmodell: Bedeutung für das Pfarramt	60
3. Kompetenzstrukturmodell für Pfarrer/-innen	61
3.1 Kompetenzen als Voraussetzung gelebter Werte	61
3.2 Kompetenzen als Voraussetzung zielführenden, professionellen Handelns	62
3.3 Das Kompetenzstrukturmodell als Referenzrahmen für die Qualitätsdiskussion	62
4. Nutzen des Kompetenzstrukturmodells: Feedback-Kultur und Lernkultur . . .	62
5. Mögliche Einsatzgebiete eines Kompetenzstrukturmodells	63
5.1 Standortgespräch	63
5.2 Kollegiale Beratung; Supervision	63
5.3 Planung der Aus- und Weiterbildung	64
5.4 Laufbahnplanung	64
5.5 Anforderungsprofil für vakante Pfarrstellen	64
6. Fazit	64

Thomas Schaufelberger

Lernen auf verschiedenen Ebenen: Bildungstheorien für das Pfarramt	65
---	-----------

THEOLOGISCHE PERSPEKTIVEN

Matthias Zeindler

Vom Sollen und Nicht-Können im Pfarrberuf	75
1. Was heisst eigentlich «Kommunikation des Evangeliums»?	75
2. Grundkompetenz Theologie	78
3. «Ihr werdet meine Zeugen sein» (Apg 1,8)	80
4. Grundkompetenz Theologie und die Standards	81
5. Kommunikation des Evangeliums als «unmögliche Möglichkeit» und die Standards	85
5.1 Begrenzung	85
5.2 Ermutigung	87

Dörte Gebhard

Pfarrerinnen und Pfarrer – vorgestellt und ausgestellt,

ausgebildet und «eingebildet»	89
1. Annäherungen	89
2. Vervielfältigungen	92
3. Amt, Beruf und Person – Dasein in Paradoxien	94
4. Kirche und Gesellschaft – Kongruenzen und Kontraste	97
5. «Mut, Risikofreude, Wagnis, Fehlerfreundlichkeit»	99
6. Pfarrer/-innen als πάροικοι	103

Ralph Kunz

Die Kompetenz der Gemeinde 105

1. «An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen»	105
2. Wider die «Pfarrerkirche»	106
2.1 Kompetenzdebatte	106
2.2 Die gute Pfarrerin ist eine gute Kommunikatorin	107
2.3 Von Übermenschen und ihren unterforderten Gemeinden	109
2.4 Wozu braucht es ein Kompetenzstrukturmodell?	110
3. Gemeindeaufbau als entstehende Kirche	111
3.1 Mitarbeitertheologie als Ziel	111
3.2 Gemeindeaufbau oder: wie Kirche entsteht	112
3.3 Die entstehende Gemeinde in der bestehenden Kirche	114
4. Die kompetente Gemeinde	116
4.1 Übersetzungsarbeit	116
4.2 Wie kompetent sind unsere Gemeinden?	117
4.3 Fresh expression of unity	118

Thomas Schlag

Bildung in Würde und zur Freiheit hin – theologisch-bildungstheoretische

Reflexionen zur Professionalität des Pfarrberufs und zu den zeitgemässen

Ausbildungsanforderungen 120

1. Problemanzeigen	120
2. Historische Bezugnahmen	121
3. Zur Konjunktur der Kompetenzorientierung	125
4. Überlegungen zum bildungstheoretischen Transfer der Kompetenzorientierung in Fragen religiöser Berufspraxis	126
5. Folgerungen für ein kompetenzorientiertes Ausbildungscurriculum	129
6. Fazit	130

AKTUELLE PASTORALTHEOLOGISCHE ANSÄTZE

Wilhelm Gräb

Der pastorale Beruf: Kirche für die Religion der Menschen 135

Christian Grethlein

**Pfarrer/-in als theologischer Beruf zur Förderung der Kommunikation
des Evangeliums** 140

Albrecht Grözinger

Das Pfarramt als Amt der Erinnerung 144

Michael Herbst

**Mehr Miteinander als Gegenüber – Eine notwendige Korrektur
im Pfarrbild** 148

Ricarda Schnelle

**Kirche leiten in Person: Der pastoraltheologische Ansatz
von Jan Hermelink** 153

Isolde Karle

Professionstheoretische Reflexion des Pfarrberufs 158

Michael Klessmann

Das Pfarramt zwischen personaler Kompetenz und Fragment 163

Thomas Schaufelberger

**Pfarrerinnen und Pfarrer als Gärtnerinnen und Gärtner:
Der pastoraltheologische Ansatz der fresh expressions of Church** 168

Christoph Morgenthaler

Eine poimenische Perspektive auf das Pfarramt 173

Uta Pohl-Patalong

Evangelium kommunizieren – Entscheidungen in der Vielfalt 177

Tobias Braune-Krickau

**«Auf der Schwelle – Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels»:
Der pastoraltheologische Ansatz von Ulrike Wagner-Rau** 182

AUSSENPERSPEKTIVEN

Thomas Schaufelberger

Das Kompetenzstrukturmodell in der europäischen Bildungslandschaft 189

Hiltrun Kessler

Kompetent und öffentlich 193

Claude Bollier

Was jetzt: 12 Standards? Kompetenzen? Fähigkeiten? Und wozu? 195

Manuela Liechti-Genge

Akademisches Wissen, praktisches Können, fröhliches Wollen 197

Verena Sollberger Schwarzenbach

Gut gerüstet 199

Martin Schmidt

Lebenslanges Lernen 200

Florian Flohr

Eierlegende Wollmilchsau oder Managerin von Charismen? 201

ANWENDUNGSPERSPEKTIVEN

Juliane Hartmann

**Umsetzung des Kompetenzstrukturmodells in Aus- und Weiterbildung,
Kirchgemeinden und Kantonalkirchen** 205

1. Das Kompetenzstrukturmodell in der Aus- und Weiterbildung und in der
Personalentwicklung 205
 - 1.1 Ausbildung 205
 - 1.2 Weiterbildung in den ersten Amtsjahren als Teil der Ausbildung 207
 - 1.3 Weiterbildung/Personalentwicklung 207
2. Kompetenzstrukturmodell in der Kirchgemeinde: Pfarrwahl-
kommissionen und Stellenbeschriebe 208
3. Kompetenzstrukturmodell in den Kantonalkirchen 210
4. Ausblick 210

Rita Famos

Spezielle Kompetenzen für spezielle Anforderungen in der Seelsorge 212

1. Gezielte Weiterbildung verbessert die Position der Seelsorge 212
2. Spezielle Kompetenzen für spezielle Anforderungen 213

Mathias Burri

STEP: Standortbestimmung im entwicklungsorientierten Pfarrprofil	216
1. STEP – ein Instrument zur Standortbestimmung	216
2. Ablauf einer Standortbestimmung	217
3. Einsatzmöglichkeiten von STEP	217
4. Musterauswertung STEP	219
Weitere Instrumente zur Nutzung des Kompetenzstrukturmodells	227
Übersicht zu den Anwendungsfeldern des Kompetenzstrukturmodells	227
Instrument 1 – Einschätzungsbogen für Einzelpersonen und Teams	230
Instrument 2 – Coachinggespräch zu zweit	231
Instrument 3 – Zur Einschätzung und Entwicklung von Kompetenzen in Pfarramt und Gemeinde	231
Instrument 4 – Einschätzungsbogen für Pfarrwahlkommissionen	232
Danksagung	234
A+W – Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer . . .	236
Autorinnen und Autoren	238

Einführung

Pfarrer Michel Müller
Präsident des Konkordats

Wer bin ich als Pfarrer, als Pfarrerin?

«Wer bin ich und wenn ja, wie viele?» Richard David Prechts Titel für sein Philosophiebuch würde auch bestens für ein Buch über die fast zahllosen Pfarrbilder in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft passen. Schon allein die Beiträge namhafter Theologinnen und Theologen im zweiten Teil dieses Buchs ergeben ein buntes Bild. Und jede Pfarrerin, jeder Pfarrer macht die Erfahrung, dass sich das eigene Pfarrbild nicht nur im Laufe des Lebens wandelt, sondern keineswegs den mannigfachen Bildern entspricht, die auf Pfarrerinnen und Pfarrer projiziert werden.

Das Konkordat, dessen Aufgabe die gemeinsame Ausbildung der Pfarrer/-innen der Deutschschweiz ist, sieht sich da im Prinzip einer unmöglichen Herausforderung gegenüber. Wenn so viele Pfarrbilder existieren, im Hinblick auf welche sollen Pfarrerrinnen und Pfarrer ausgebildet werden? Diskussionen und Gespräche in Kirchenleitungen und/oder Pfarrkonferenzen führen selten zu einer klareren Sicht. Entweder scheint das Bild nur dank genügend grosser Verschwommenheit klar, je genauer aber hingeschaut wird, desto vielfältiger wird es. Oder es wird idealtypisch, beispielsweise biblisch oder reformatorisch, scharf definiert, trifft dann aber kaum die konkrete Situation (und findet auch kaum allgemeine Zustimmung). Es gibt eine Art reformierte Unschärferelation.

Die Verantwortlichen des Konkordats, Kirchenleitende und Fachmitarbeitende haben mit zwei Massnahmen versucht, dieser Unmöglichkeit etwas abzuhelpen. Einerseits wird der Blick nicht nur auf die kurze Phase des Lernvikariats gerichtet, sondern ausgeweitet auf ein letztlich lebenslanges Lernen und Weiterentwickeln. Im Laufe eines Pfarrlebens kann sich so etwas wie eine Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild herausbilden, durch blosses aneinander Gewöhnen von Arbeitsfeld und Pfarrperson oder auch durch bewusste Arbeit daran. Diese Arbeit wird durch das Kompetenzstrukturmodell innerhalb eines Gesamtcurriculums strukturiert. Dabei geht dieses Kompetenzstrukturmodell aber nicht von einer einzigen Person aus, sondern strukturiert die Aus- und Weiterbildung von letztlich Hunderten von Pfarrern/-innen im Laufe der Jahre. Das ist die zweite Massnahme: Das Pfarrbild wird nicht auf eine einzelne Pfarrbiografie, sondern auf eine Vielheit von Pfarrleben bezogen. Mit diesem Gesamtcurriculum wird somit etwas von einer notwendigen Einheit in der Vielfalt angestrebt.

Im Mittelpunkt der Ausbildung steht noch immer das Lernvikariat. Es ist naturgemäss auf eine bestimmte Zeitdauer, eine bestimmte Gemeindesituation und eine

bestimmte Ausbildungspfarrperson begrenzt. Die Partikularität soll exemplarisch wirken. Im Spiegel von ganz konkreten Ausbildungssituationen wird das eigene Pfarrbild ausgebildet. Das ist ein Anfang, kann aber nicht genügen. So bleibt lebenslang die Frage «Wer bin ich?» als Aufgabe, sich zu entwickeln aber auch als Problemanzeige bestehen. Sie muss daher auch geistlich beantwortet werden, und zwar in zwei Richtungen:

Die eine Richtung geht in die Horizontale, die Dienst-Gemeinschaft der Pfarrschaft, das «Ministerium» am Wort Gottes. Im Gegenüber und Miteinander verschiedenartiger Kolleginnen und Kollegen mit vielfältigen theologischen und persönlichen Schwerpunkten wird geschwisterliche Ermutigung und Ermahnung erlebt. Keine Hierarchie, sondern *communio sanctorum* «ihr alle aber seid Brüder [und Schwestern]» (Mt 23,8). Diese geschwisterliche Gemeinschaft gilt es in Kantonalkirchen, Kapiteln, Pfarrvereinen und Ad-hoc-Gruppen zu pflegen und auszubauen. Wegleitend können diejenigen Kirchen sein, die schon jetzt über kantonale Pfarsynoden oder Konvente verfügen oder dies in der Geschichte einmal hatten und wiederentdecken können.

Auf die vertikale Richtung hat der Theologe Bonhoeffer über sechs Jahrzehnte vor dem Philosophen Precht hingewiesen: «Wer ich auch bin – dein bin ich, o Gott.» Diese Antwort, die sich poetisch zwischen dem 139. Psalm und der ersten Antwort des Heidelberger Katechismus bewegt, gilt allen Christenmenschen. Pfarrer/-innen unterscheiden sich in ihrer geistlichen Qualität als Begnadete daher nicht von allen anderen Getauften. Das ist das Priestertum aller Gläubigen, wo alle füreinander in Fürbitte und Segen eintreten.

Thomas Schaufelberger/Juliane Hartmann

Vorwort

Der Pfarrberuf hat eine Schlüsselstellung in den evangelischen Kirchen Europas. Kein Wunder rücken die Kompetenzen von Pfarrerinnen und Pfarrern in den Fokus der Diskussion, wenn es um die anstehenden Transformationsprozesse der grossen Volkskirchen geht. Die Veränderung des herkömmlichen Kirchenmodells wird massiv sein und erfordert von den beteiligten Akteuren ein Bewusstsein über die theologischen und fachlichen Kompetenzen, die personalen Ressourcen und über die methodische Herangehensweise.

Wie müssen Pfarrerinnen und Pfarrer ausgebildet sein angesichts der Komplexität dieses Wandels und der Steigerung der Anforderungen an sie? Welche Pfarrerinnen und Pfarrer brauchen wir für eine Zukunft, in der die Kirche vielfältiger werden muss und in der es gleichzeitig an Pfarrerinnen und Pfarrern mangeln wird? Welche Eckpunkte kristallisieren sich in der Kompetenzdiskussion heraus, wenn es um das lebenslange Lernen der Pfarrerinnen und Pfarrer geht? Welche konzeptionellen Grundlagen könnten für die Personalentwicklung der Pfarrerinnen und Pfarrer handlungsleitend sein?

Mit diesem Buch stellen wir ein neues Kompetenzstrukturmodell für das evangelisch-reformierte Pfarramt vor, das eine mögliche Antwort auf diese Fragen gibt. Es wurde von der Trägerorganisation der Deutschschweizer Arbeitsstelle für die Aus- und Weiterbildung (A+W) in Kraft gesetzt: das Konkordat für die Ausbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer und ihre Zulassung zum Kirchendienst, dem 18 Deutschschweizer evangelisch-reformierte Kirchen angehören. Dieses Kompetenzstrukturmodell ist die Grundlage für die Entwicklung eines Ausbildungscurriculums für das Pfarramt und für die Personalentwicklung von Pfarrerinnen und Pfarrer. Es dient dazu, eine gemeinsame Sprache zu finden, um sich über das Pfarramt und die erforderlichen Kompetenzen zu verständigen – zum Beispiel zwischen Pfarrwahlkommissionen und Bewerber/-innen.

Die Inhalte des Modells sind nicht grundlegend neu. Denn sie sind entstanden im Dialog mit über hundert Pfarrerinnen und Pfarrern in der Deutschschweiz, mit Kirchenleitungen, mit Kirchenbehörden auf lokaler Ebene und mit den Theologischen Fakultäten Zürich und Basel. Inkorporiertes Wissen über den Pfarrberuf, das oft implizit bleibt und für das eine gemeinsame Sprache fehlt, ist in das Modell eingeflossen. Viele Pfarrer/-innen arbeiten so, dass sie gut auf die Zukunft vorbereitet sind. Viele weitere Akteure – Theologen/-innen und Nichttheologen/-innen – antizipieren die Zukunft der Kirche erstaunlich ähnlich. Dieses bereits vorhandene Wissen wurde mit

dem Kompetenzstrukturmodell verdichtet, in eine konzeptionelle Form gegossen und dadurch verständlich, sichtbar und nutzbar gemacht. Die Entstehungsgeschichte ist eine Entdeckungsreise, die wir gemacht haben. Dabei haben wir in der Perspektive der Beteiligten immer wieder auch Hinweise gefunden, die sich in religions- und kultursociologischen Befunden widerspiegeln. Interessant finden wir auch, dass die Inhalte dieses Kompetenzstrukturmodells auch im Diskurs europäischer Pastoraltheologie auftauchen. So ist eine Gesamtkonzeption von Kompetenzen im Pfarrberuf entstanden, die sich in verschiedener Hinsicht verwenden lässt.

Wir haben das Kompetenzstrukturmodell, das wir mit diesem Buch vorlegen, eingebettet: zunächst *theologisch* anhand von vier Hintergrundartikeln: Thomas Schlag fragt kritisch nach einer Bildungstheorie, die für den Pfarrberuf passt. Ralph Kunz weitet den Kompetenzbegriff: Nur eine kompetente Gemeinde hat eine kompetente Pfarrerin, einen kompetenten Pfarrer verdient. Die Sperrigkeit des Pfarrberufs als theologische Mahnung diskutiert Matthias Zeindler im Hinblick auf Pfarrkompetenzen. Und Dörte Gebhard zeigt, welche Linien von Pfarrbildern im Kompetenzstrukturmodell zu finden sind.

Wir wollen das Kompetenzstrukturmodell in der gegenwärtigen *Pastoraltheologie* verorten. Deshalb haben wir in diesem Buch Beiträge von bedeutenden deutschsprachigen Pastoraltheologinnen und Pastoraltheologen versammelt zusammen mit einem Beitrag, der England im Blick hat. Damit hilft das Buch den Leserinnen und Lesern, sich schnell einen Überblick über die theologische Diskussion zum Pfarramt zu verschaffen.

Mehrere *Aussenperspektiven* – von katholischer Seite über den Pfarrverein bis hin zum Kirchenratspräsidenten des Kantons St. Gallen – ordnen das Modell in einen grösseren Kontext ein.

Und schliesslich stellen wir die verschiedenen *Anwendungsperspektiven* des Modells vor, unter anderem ein Testverfahren, das unsere Arbeitsstelle online zur Verfügung stellt: Die Standortbestimmung im entwicklungsorientierten Pfarrprofil (STEP) dient der Selbst- und Fremdeinschätzung eines Pfarrers oder einer Pfarrerin. Die Resultate können im Rahmen der Personalentwicklung oder für Bewerbungsverfahren genutzt werden. Ausserdem dient STEP der Entwicklung und Ausschreibung von konkreten Pfarrstellenprofilen.

Dieses Buch soll ein Handbuch für Pfarrerrinnen und Pfarrer sein sowie für Akteure in der Pfarrausbildung, in der Weiterbildung, in der Personalentwicklung und in den Kirchgemeinden, welche die Pfarrer/-innen auswählen. Es richtet sich auch an unsere Kooperationspartner in Kirchenleitungen, in internationalen Netzwerken und in Schwesterorganisationen der Pfarraus- und Weiterbildung. Wir hoffen, dass es der Weiterentwicklung des Pfarrberufs dient angesichts der grundlegenden Reformen in den Kirchen. Wir hoffen auch, dass es der Wertschätzung und der Sorge für den Pfarrberuf dient, denn der Pfarrberuf ist eine der besten Aufgaben der Welt!

Thomas Schaufelberger

Das Kompetenzstrukturmodell mit zwölf Standards für das evangelisch-reformierte Pfarramt

1. Einführung

Die Ausbildung von Pfarrern/-innen ist eine zentrale Aufgabe, wenn es um die Zukunft der Kirche geht. Rasante Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Reformen in allen bisherigen Volkskirchen machen es notwendig zu diskutieren, ob und wie Pfarrer/-innen für die kommenden Herausforderungen ausgerüstet werden können. Deshalb muss eine Pfarrausbildung zunächst Klärung schaffen über das erforderliche Set an Fähigkeiten, Fertigkeiten und Fachwissen, das ein/-e Pfarrer/-in am Schluss seiner/ihrer Ausbildung erworben haben muss. Aus diesen Überlegungen ist das mit diesem Buch vorliegende Kompetenzstrukturmodell für das evangelisch-reformierte Pfarramt in der Deutschschweiz mit zwölf Standards in fünf Bereichen entstanden.

1.1 Die Unschärfe der pfarramtlichen Aufgabe

Über den Pfarrberuf wird, seit es ihn gibt, nachgedacht. Der Grund dafür liegt in der Unschärfe der pfarramtlichen Aufgabe, das Evangelium in der Welt zu kommunizieren, in den Unwägbarkeiten der alltäglichen Pfarramtspraxis, in den steigenden Anforderungen an das Pfarramt und in den komplexer werdenden Kontexten.¹ Uta Pohl-Patalong schreibt:

«Es scheint geradezu zum Pfarrberuf dazuzugehören, dass nicht klar festgelegt werden kann, wie sein Charakter zu beschreiben ist und welche konkreten Aufgaben er erfüllen soll. Dies liegt vor allem in der Sache selbst begründet: Da die ›Sache‹ des Pfarrberufs, die Kommunikation des Evangeliums, sich nicht nahtlos in die jeweilige Gesellschaft einfügt, da das, was das Evangelium ausmacht, immer deutungsbedürftig ist und da das Evangelium immer mit

1 Vgl. auch Weyel, Birgit: Art. Pfarrberuf, in: Gräb, Wilhelm/dies.: Handbuch Praktische Theologie, Gütersloh 2007, S. 639. Sie führt die Dauerhaftigkeit der Selbstverständnisdiskussion des Pfarrberufs auf seine Wechselbeziehungen zur (sich permanent verändernden) modernen Gesellschaft zurück.

den Menschen als Kindern ihrer Zeit zu kommunizieren ist, ist es durchaus sachgemäß, den Pfarrberuf nicht festlegen zu können.»²

Diese Sätze machen deutlich, dass die Berufsbildung der Pfarrerinnen und Pfarrer eine komplexe Angelegenheit ist. Nebst der Schwierigkeit, gesellschaftliche und kirchliche Entwicklungen vorauszusehen, gibt es (pastoral-)theologische Überlegungen, die reflektiert werden müssen. Schliesslich bringt jeder beteiligte Akteur – von der Kirchenleitung über die Ausbildungspfarrr/-innen und die Pfarrerinnen und Pfarrer selbst bis zu den Kirchgemeinden, die eine Anstellung vornehmen – eine je eigene Vorstellung über die Ziele der Pfarrausbildung mit.

Diese Einsicht stand am Anfang der Entwicklung des Kompetenzstrukturmodells für das Pfarramt. Die Frage, welche Kompetenzen eine Pfarrerin oder ein Pfarrer haben muss, wurde deshalb unter Einbezug von Beobachtungen und Erfahrungen von Menschen in der Praxis diskutiert. Nebst einer Befragung von Kirchgemeindebehörden haben in der ganzen Deutschschweiz Veranstaltungen in Pfarrkapiteln und Dekanaten stattgefunden, in denen die Frage nach den geforderten Kompetenzen im Pfarrberuf gestellt und debattiert wurde, so dass über zweihundert Pfarrerinnen und Pfarrer ihre Beobachtungen zurückgemeldet haben. Zusätzlich wurden religions- und kultursoziologische Studien einbezogen, Entwicklungen in der Pastoraltheologie und Ekklesiologie beachtet sowie eine Organisationsanalyse der evangelisch-reformierten Kirche in der Deutschschweiz vorgenommen. So beinhaltet das Modell eine breit diskutierte und vertiefte Annäherung an das gegenwärtige und zukünftige Kompetenzprofil der Pfarrerinnen und Pfarrer.

1.2 Drei Missverständnisse

Zunächst sollen drei Missverständnisse im Zusammenhang mit dem Kompetenzstrukturmodell ausgeräumt werden: Das Kompetenzstrukturmodell beschreibt die entwickelten Kompetenzen aus Sicht der Praxis in Kirchgemeinde oder Spezialpfarramt. Diesen beobachtbaren Kompetenzen in der Praxis liegen theologisches Fachwissen und Umsetzungsbereitschaft zugrunde. Das Kompetenzstrukturmodell stellt deshalb eine Weiterentwicklung gegenüber einer radikal handlungsorientierten Kompetenzdefinition dar. Damit legt es den theologischen Bildungsgedanken nicht ad acta – *ein erstes Missverständnis* –, sondern vielmehr zugrunde. Der Begriff Kompetenz wird später näher definiert und erläutert.

Das *zweite Missverständnis* entsteht, wenn die zwölf Standards als normative Setzungen im Sinne von umfassend zu absolvierenden Lernzielen verstanden würden, die eine Superpfarrerin oder einen Superpfarrer fordern. Im Gegenteil: Weil die zwölf Standards im Sinne von Entwicklungs- oder Orientierungslinien zu verstehen sind, öffnet das Modell den Raum für individuell sehr unterschiedliche Pfarrprofile. Niemand kann in allen zwölf Standards die höchste Ausprägung erreichen. Erst jahrelange Berufserfahrung kann zur Meisterschaft in einzelnen Kompetenzen führen. Das

2 <http://www.theol.uni-kiel.de/de/einrichtungen/institute/pt/pohl-patalong/vortraege-1/pfarrberuf> (abgerufen am 9.4.2013).

Kompetenzstrukturmodell zeigt für pfarramtliche Kompetenzen einen Lernraum, in dem ein lebenslanger Entwicklungsprozess stattfinden kann.

Das *dritte Missverständnis* läge darin, im Kompetenzstrukturmodell eine Ökonomisierung des Pfarrberufs zu sehen. Vielmehr muss jede Berufsbildungsinstitution ein Verständnis darüber gewinnen, welche Kompetenzen gebildet und gefördert werden. Deshalb hat jede Bildungsinstitution – auch jede theologische – einen Lehrplan und ein Konzept, weshalb, mit welchem Ziel und mit welcher Methode die Ausbildung gestaltet wird. Diese notwendige Klärungsarbeit ist schon seit der Reformation immer wieder geschehen, ohne dabei zu verdrängen, dass das Gelingen und die Wirkung der kirchlichen Arbeit nicht bis ins Letzte in menschlicher Hand liegen. Gott bleibt immer Subjekt der *missio Dei*. Die Kommunikation des Evangeliums ist dadurch grundsätzlich ergebnisoffen. Von diesem Gedanken her eine Alternative zur gründlichen Ausbildung für eine anspruchsvolle Profession zu konstruieren, wäre ein Kurzschluss.

2. Entstehung des Kompetenzstrukturmodells

Der Auftrag für die Entwicklung des Kompetenzstrukturmodells wurde von den Konkordatskirchen der Deutschschweiz gegeben.³ Das Kompetenzstrukturmodell wurde ausgearbeitet, damit das Konkordat für die Weiterentwicklung der Pfarrausbildung ein Zielbild besitzt. Nur so kann eine Reform der Pfarrausbildung vernünftig und verantwortungsvoll gestaltet werden.

Es gab noch andere Faktoren, die ein neues Kompetenzstrukturmodell erforderlich machten: In der Ausbildungsreform 2003 führte der kompetenzorientierte Ansatz zu einer unübersichtlichen Vielzahl von Kompetenzrastern in verschiedenen Ausbildungsteilen. Diese wiederum finden in den Pfarrbildern einzelner Konkordatskirchen keine Entsprechung mehr. Einer gemeinsamen Ausbildung mehrerer Kantonalkirchen muss aber zwingend ein gemeinsames Verständnis des Berufsprofils zugrunde liegen – sonst fallen Ausbildung und Anforderungen auseinander. Unterschiedliche Reformprojekte in den Kirchen des Konkordats sowie gesellschaftliche Entwicklungen machten evident, dass zusätzliche Kompetenzen für den strategischen Schlüsselberuf⁴ «Pfarrer/-in» erforderlich werden.

Für die Entwicklung des Modells wurde zunächst eine Umfeldanalyse durchgeführt. Dabei wurden Fragen zum Kontext gestellt: Was ist im Gange im Umfeld der

3 Das Deutschschweizer Konkordat betreffend die Ausbildung der reformierten Pfarrer/-innen und ihre Zulassung zum Kirchendienst existiert seit 1863. Es ist ein Vertragswerk von momentan 18 Landeskirchen in der Deutschschweiz, welche die Pfarrausbildung und die Frage der Zulassung in den Kirchendienst gemeinsam regeln. Die Kirchen Bern-Jura-Solothurn, die nicht dem Konkordat angehören, aber mit ihrem Ausbildungssystem in enger Zusammenarbeit mit dem Konkordat stehen, haben sich ebenfalls an der Entwicklung dieses Modells beteiligt. Dass das Konkordat 2013 sein 150-jähriges Jubiläum feierte, war niemandem bewusst. Wir verstehen das Kompetenzstrukturmodell im Nachhinein als Jubiläumsprojekt.

4 Das Perspektivendokument der Evangelischen Kirche Deutschlands (EKD) «Kirche der Freiheit» spricht vom Pfarramt als Schlüsselberuf der Kirche. <https://www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf> (abgerufen am 10.12.2015).

Kirche und des Pfarrberufs? Welche Veränderungen geschehen in der Kirche? Und Fragen zur Zukunft: Wohin entwickeln sich Kirche, Gesellschaft und der Pfarrberuf? Welche Weichen gilt es jetzt zu stellen, dass die Kompetenzen mit dem künftigen Bedarf übereinstimmen? Denn Personen, die heute ausgebildet werden, werden in 35 Jahren noch im Amt sein. Die Resultate dieser Analyse lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

2.1 Subjektive Pfarramtserfahrungen

Die über zweihundert Einzelstimmen aus der Pfarrschaft, die zu diesem Kompetenzstrukturmodell beigetragen haben, stützen sich auf eigene, wertvolle Erfahrungen und Kompetenzen in diesem Beruf. Ebenso sind auch die subjektiven Erfahrungen der Verfasserinnen und Verfasser des Modells eingeflossen. Wir haben im Laufe des Prozesses im Rahmen von etwa zwei Dutzend Workshops viele Gespräche mit Pfarrerrinnen und Pfarrern geführt. Wir haben Umfragen unter Pfarrkolleginnen und -kollegen und die Schlussberichte der Lernvikariate ausgewertet. In wenigen Punkten zusammengefasst sind folgende Beobachtungen am häufigsten genannt worden:

- Die Anforderungen an den Pfarrberuf sind gestiegen. Hier und da werden Unsicherheit oder Überforderung genannt in Bezug auf die Veränderungen der Pfarrrolle in den gegenwärtigen Reformprozessen. Viele Pfarrerrinnen und Pfarrer sehen sich nicht genügend ausgebildet, um Veränderungsprozesse mitgestalten zu können.
- Die Familienverträglichkeit des Lernvikariats und auch des Pfarrberufs ist nicht gegeben. Erschwerte Bedingungen für Teilzeitarbeit und Wohnsitzpflicht führen unter anderem zu einer hohen Ausstiegsrate aus dem Pfarramt besonders bei jungen Frauen mit Kindern.
- Für viele ist die fehlende berufliche Entwicklungsperspektive ein Problem. Wie sieht eine Laufbahnplanung im Pfarramt aus? Gibt es Raum für Schwerpunktbildungen, Differenzierung und Spezialisierung im Pfarrberuf?
- Sind die vier klassischen Handlungsfelder des Pfarramts (Gottesdienst, Seelsorge, Bildung, Gemeindeentwicklung) noch die richtige Perspektive, um Menschen für diesen Beruf auszubilden? Neue Aspekte von Kompetenzen sind hinzugekommen, die in allen vier Handlungsfeldern und auch darüber hinaus wichtig sind.

2.2 Religions- und Kulturosoziologie

Als Zweites haben wir zahlreiche religions- oder kulturosoziologische Studien ausgewertet. Darunter die zweibändige Sinus-Milieustudie «Lebenswelten» der Zürcher Landeskirche⁵ oder die Studie «Die Zukunft der Reformierten»⁶.

Je nach Methodik oder Zielsetzung einer Studie prognostizieren die Analysen unterschiedliche Entwicklungen. Studien, die eher der sogenannten Säkularisierungsthese folgen, sehen für die Kirche und ihre Sinnangebote einen schrumpfenden «Markt»: Die Menschen werden immer weniger religiös und haben keinen Bedarf mehr an transzendenten Bezugspunkten. Der Kirche wird letztlich ein langsames Aussterben vorausgesagt. Sie wird auf jeden Fall «ärmer und älter und kleiner». Andere Studien gehen von der Individualisierungsthese aus: Religion ist nicht auf dem Rückzug, sie hat sich vielmehr individualisiert und wird weniger in den herkömmlichen Institutionen manifest. Für die Kirche sehen diese Studien Möglichkeiten, wenn sie mit anschlussfähiger Sprache, mit lebensweltlich orientiertem Handeln und mit einer zielgerichteten Beziehungsarbeit zu Menschen, welche die Institution nicht mehr wahrnehmen, bewusst vielfältige Formen und Ausprägungen von Spiritualität zulässt. Wir sehen deshalb das Pfarramt als Schwellenamt, das eine Brückenfunktion zwischen postmoderner, lebensweltlicher Wirklichkeit vieler Menschen und dem uralten, teilweise vormodernen Schatz der christlichen Tradition übernehmen könnte.

2.3 Ekklesiologische Entwicklungen

Datenmaterial zur Umfeldanalyse stammt auch aus der Beobachtung verschiedener, ekklesiologisch relevanter Aufbruchbewegungen. Dazu gehören: *Emergent Churches* (USA), *fresh expressions of Church* (GB),⁷ *Local Shared Ministry* (NZ),⁸ *Kleine Christliche Gemeinschaften* (D),⁹ *Örtliche Gemeinden in Poitiers* (F)¹⁰. Ausserdem sind wir beteiligt an der Ausgestaltung von *KirchGemeindePlus* (ZH)¹¹, ein Reformprojekt für Kirchgemeinden der Zürcher Landeskirche, das einen dritten Weg zwischen Volks- und Betei-

5 Krieg, Matthias/Schlag, Thomas/Diethelm, Roland/Borgstedt, Silke (Hg.): *Lebenswelten. Modelle kirchlicher Zukunft*, Zürich 2012.

6 Stolz, Jörg/Ballif, Edmée: *Die Zukunft der Reformierten. Gesellschaftliche Megatrends – kirchliche Reaktionen*, TVZ 2010. Insgesamt wurden über zehn verschiedene Studien ausgewertet.

7 A+W, die Arbeitsstelle für die Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer, war resp. ist beteiligt an der Gründung und Weiterentwicklung des Netzwerks *fresh expressions Schweiz*, das Tagungen organisiert und Raum bietet für Menschen, die als Anwender oder Interessierte experimentelle Formen von Kirche erkunden wollen. Vgl. www.freshexpressions.ch (abgerufen am 10.12.2015).

8 <http://localsharedministry.com/> (abgerufen am 10.12.2015).

9 Vgl. Hennecke, Christian: *Kirche, die über den Jordan geht. Expeditionen ins Land der Verheissung*, Münster 2011.

10 Vgl. Rouet, Albert: *Un nouveau visage d'Eglise*, Paris 2005; Rouet, Albert: *Un gout d'espérance*, Paris 2008.

11 www.kirchgemeindeplus.ch (abgerufen am 10.12.2015).

ligungskirche – *mixed economy*¹² – gezielt und systematisch fördern will. Alle diese Bewegungen haben Konsequenzen für das Pfarrbild und die Ausbildung zum Pfarramt. Es gibt wiederkehrende Themen, die sich durch alle Modelle ziehen:

Als Erstes sprechen alle Zukunftsmodelle von der Vielfalt in einer *mixed economy*: Es werden vielfältige Ausprägungen von Kirche entstehen – und zwar nicht als Alternative, sondern komplementär zu bestehenden Formen. Differenzierung und Breite sollen gelebt werden.

In allen genannten Ansätzen für die Zukunft ist zweitens deshalb die Idee spürbar, von der Erzeugungskirche zu einer Ermöglichungskirche zu kommen. Menschen sollen einen Raum erhalten, Kirche selbst zu gestalten.

Dieser Raum ist drittens aber nicht gänzlich unbestimmt. Es ist ein Raum der Kirche, in dem Menschen mit dem Evangelium in Kontakt kommen und darin Erfahrungen machen.

Viertens entdecken alle Bewegungen den Kontext neu. Sie brechen aus traditionellen Perspektiven auf und suchen einen Weg zu den Lebenswelten der Menschen. Kirche soll aufhören, Menschen einzuladen, indem sie Gottesdienste anbietend «modern» gestaltet, sondern sie soll hinausgehen zu den Menschen und dort bleiben. Das heisst auch, sie soll ihre Form gewinnen, indem die Menschen dort, wo sie sind, gestalten und bestimmen.

2.4 Organisationsanalyse

Schliesslich haben wir die gegenwärtige und künftige Organisation Kirche und Kirchgemeinde analysiert, soweit sich dies antizipieren lässt. Diese Analyse zeigt, dass in den meisten Deutschschweizer Kantonalkirchen umfassende Reformen bevorstehen. Für die Pfarrer/-innen ergeben sich veränderte Arbeitsweisen: Teamkompetenzen werden wichtiger, weil das Einzelpfarramt weitgehend verschwindet. *Entrepreneurship*-Fähigkeiten kommen in den Fokus, die auch Management und Fundraising beinhalten, besonders aber spirituelle Risikobereitschaft, geistlicher Mut zum Experiment und Fehlertoleranz. Und als Voraussetzung für dies alles: Die Fähigkeit, den Kontext sensibel wahrzunehmen und zu fragen, wo und in welchen Lebenswelten der Menschen die pfarramtliche Arbeit stattfindet.

Wir konnten ausserdem auf Daten zurückgreifen, die in Gesprächen mit lokalen Kirchenbehörden nach der Methode der critical incidents¹³ erhoben wurden. Es wurde gefragt, was ein Pfarrer oder eine Pfarrerin machen muss, um in den Augen der Menschen ein schlechter Pfarrer oder eine schlechte Pfarrerin zu sein und nach den Momenten, in denen deutlich wird, dass jemand ausserordentlich Gutes am Werk ist. Die Resultate waren deutlich:

- 12 Dieser englische Begriff meint die komplementäre Ergänzung von kirchlichen Formen: Die traditionellen, territorialen Strukturen sollen ergänzt werden mit experimentellen, kontextuellen kirchlichen Ausprägungen, die sich agil, manchmal nur punktuell, netzwerkartig rund um ein Thema, einen Ort oder eine Person bilden.
- 13 Flanagan, John C.: The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin 51/4 (1954), S. 327–359.

- Die überfachlichen Anforderungen an den/die Pfarrer/-in überwiegen. Er/Sie soll glaubwürdig und authentisch sein.
- Zentral ist die Kommunikations-Fähigkeit, die sich auch auf die theologischen Inhalte bezieht: Er oder sie muss die Welt und das Leben so deuten können, dass diese Deutung für die Zuhörenden relevant ist.
- Der Pfarrer oder die Pfarrerin soll eine gelebte und spürbare Spiritualität oder Glaubenspraxis haben.
- Der Pfarrer oder die Pfarrerin soll team- und konfliktfähig sein.
- Leadership (Leitungskompetenz) des Pfarrers oder der Pfarrerin wird gewünscht – aber nicht hierarchisch verstanden. Der Pfarrer oder die Pfarrerin soll motivieren und begleiten, soll theologische Impulse geben, dabei aber andere Meinungen respektieren.

Gleichzeitig steht in den kirchlichen Berufen ein massiver Personalmangel bevor. Statistische Daten zu den Pensionierungszahlen zeigen, dass ab 2019 in mehreren Wellen bis 2034 grosse, geburtenstarke Jahrgänge pensioniert werden. Die Prognose, dass der Kirche das Personal ausgeht, bevor ihr das Geld ausgeht, scheint realistisch. Gleichzeitig stagnieren die Studierendenzahlen auf einem tiefen Niveau. Mit verschiedenen Massnahmen der Nachwuchsförderung (z. B. Campus Kappel, eine theologische Sommerakademie für Jugendliche) sowie einem neuen Quereinsteiger-Programm wird darauf reagiert. Dennoch werden wir voraussichtlich zu wenige Pfarrer/-innen haben. Es muss gefragt werden, welche Kompetenzen in dieser neuen Situation benötigt werden. Und auch, wie die Kirche den Personalmangel als Chance nutzen könnte.

Antworten bieten sich an: Es braucht Pfarrer/-innen, die in der Lage sind, in unwägbaren Situationen, kreative und wissensbasierte Lösungen zu finden. Es braucht Pfarrer/-innen, die andere befähigen können. Sie benötigen ein Sensorium für die neuen Möglichkeiten der Kirche. Und sie sind verantwortlich dafür, dass Funktionen der Kirche – zum Beispiel das prophetische Wächteramt an sozialen Brennpunkten der Gesellschaft – nicht der Freiwilligkeit überlassen werden.

3. Perspektiven für Pfarramt und Kirche

Die beschriebenen Analysen deuten alle in eine ähnliche Richtung: Es kommt in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zu einer Ergänzung der traditionellen Ausprägungen von Kirche, die sich mit dem Stichwort *Beteiligungskirche* umschreiben lässt und an vielen Orten schon Wirklichkeit ist. Noch bedeutsamer wird die *Ermöglichungskirche* werden, die einen Mentalitätswechsel in der kirchgemeindlichen Arbeit beinhaltet: Das professionelle Handeln wird grundlegend als «Ermöglichung» und «Ermächtigung» verstanden, die je eigene Berufung als Mensch und Christ zu leben. Professionelle Arbeit wird dann zu einem Dienst an der Berufung des Menschen, am Priestertum aller Gläubigen. «In der Kirche arbeiten» heisst dann, professionelle Anwaltschaft für

die allen im Volk Gottes gemeinsame Berufung zu übernehmen.»¹⁴ Mit dieser Perspektive einer möglichst grossen Teilhabe dominiert dann nicht ein «Erlaubnisdiskurs», sondern ein «Ermöglichungsdiskurs»¹⁵. Am deutlichsten wird sich der Mentalitätswechsel in der Freiwilligenarbeit abzeichnen. Freitätige sind nicht Hilfspersonal, sondern werden durch Professionelle schwerpunktmässig befähigt und begleitet, z. B. bei der Ausgestaltung ihrer Kirchgemeinden oder an neu entstehenden kirchlichen Orten für die sie mit Kompetenzen – auch mit Leitungskompetenz – ausgestattet werden müssen. So wird nicht mehr von Angeboten her gedacht, sondern Kirche wird durch freiwilliges Engagement und gemeinsam mit Beteiligten entwickelt.

Ralph Kunz schlägt vor, als Kirche eine differenzierte Doppelstrategie einzuschlagen:¹⁶ Einerseits Mitgliederorientierung und damit Dienstleistungskirche zu stärken. Die Optimierung dieser institutionellen Seite der Kirche bedeutete eine weitere Professionalisierung. Die Dienstleistungen müssen effizient und in hoher Qualität gegenüber Mitgliedern erbracht werden, die nicht in einem engen Kontakt mit der Kirche stehen. Diese Form der Kirche ist territorial organisiert und zeigt grosse Stabilität. Auf der anderen Seite votiert Kunz für eine Stärkung der Gemeinden. Rund um Personen, um Orte oder um Themen sollen Dienstgemeinschaften entstehen und weiter gepflegt werden. Sie werden gegründet und gepflegt von Freitätigen, im Idealfall unterstützt und ermächtigt durch die Professionellen. Hier wird die Kirche als Bewegung sichtbar. Sie orientiert sich an den Lebenswelten der Menschen und entwickelt eine grosse Vielfalt und Vitalität. Beide Teile werden in einer Organisation zusammengefasst. Theologisch ist für diesen Ansatz wichtig, dass die Kirche nicht ruft, sondern den Ruf hörbar macht. Von ihrer Mitte, vom Evangelium her kann sie grosse Vielfalt in Formen, Ausprägungen, Nähe und Distanz zulassen.

Die Analysen der Anforderungen an Kirche und Pfarrberuf machen deutlich, dass sich in der Pfarrausbildung eine Lücke abzeichnet: Mit der aktuellen Pfarrausbildung können wir genau die guten Resultate erzielen, die wir im Moment erzielen. Genügen sie für die Zukunft? Um die künftige Entwicklung zu antizipieren, genügt ein Rückgriff auf vergangene Erfahrungen nicht mehr alleine.

Gerne verwenden wir zur Illustration folgendes Bild, das in Honduras 1998 entstanden ist:

14 Bischöfliches Generalvikariat Münster (Hg.): Organisationsentwicklung in der Pfarrei. Theologische Reflexion und praktische Umsetzung, Münster 2014, S. 14. http://www.bistum-muenster.de/downloads/Seelsorge%20Personal/2014/Dokumentation_Fachtagung_Organisationsentwicklung-Pfarrei_042014.pdf (abgerufen am 7.12.2015).

15 Ebd.

16 Kunz, Ralph: Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche, in: Schlag, Thomas/Anselm, Reiner/Frey, Jörg/Stoellger, Philipp (Hg.): Theologische Studien, Zürich 2015.