

Modelle und Profile zukünftiger Kirchenleitung: Leitung und Personalpolitik

Frank Hofmann

I. Leitung

1. Einige grundsätzliche Überlegungen

Die Frage nach der Leitung der Kirche ist ungefähr so alt wie die Kirche selbst. Im Laufe von zwei Jahrtausenden haben sich unterschiedliche Leitungsstrukturen herausgebildet, wobei nicht nur theologische Einsichten eine Rolle spielten, sondern auch Aspekte wie das jeweils vorherrschende Rechtssystem oder sonstige kulturelle Einflüsse wirksam waren. Die Kirchen der Reformation unterscheiden sich in ihren Leitungsstrukturen nicht nur von der römisch-katholischen und den orthodoxen Kirchen, sondern haben auch eine innerprotestantische Vielfalt von Leitungsstrukturen und –verständnissen entwickelt. Schon diese Beobachtung impliziert die Erwartung, dass Theorie und Praxis evangelischer Kirchenleitung sich auch künftig den Herausforderungen der Zeit entsprechend weiter entwickeln werden.

Angesichts der zuweilen emotional geführten Kirchenreformdebatten der Gegenwart mag es hilfreich sein sich daran zu erinnern, dass Dietrich Pirson schon vor fast 20 Jahren geradezu wohltuend darauf hingewiesen hat, „die Notwendigkeit von Kirchenleitung [ergebe sich] nicht durch Rückgriff auf eine positive Anordnung juris Divini, sondern durch eine rationale Folgerung: Die der Kirche wesensmäßige Äußerung der stetigen Verkündigung in Wort und Sakrament setzt voraus, dass eine überörtliche Vorsorge für die Wahrnehmung des aktuellen kirchlichen Handels stattfindet.“ Gleichwohl konstatiert Pirson auch: „Kirchenleitung ist allenfalls in der

konkreten Erscheinungsform, nicht aber in ihrer Existenz als solcher, menschlicher Disposition, d.h. einem am Prinzip der Zweckmäßigkeit orientierten *jus humanum* anheimgegeben.“¹

Bedient man sich der abkürzenden Bezugnahme auf die Bekenntnistradition des Protestantismus, so wird die Leitung der Kirche sich zwischen zwei Polen bewegen: Den einen Pol markiert der VII. Artikel der *Confessio Augustana*, der mit seiner grundlegenden Bestimmung der Kirche als Versammlung der Gläubigen, bei denen das Evangelium rein gepredigt und die Sakramente stiftungsgemäß gefeiert werden, einen großen Gestaltungsspielraum eröffnet. Den anderen Pol bildet die III. Barmer These, die den Zeugnischarakter nicht nur der Botschaft, sondern auch der Ordnung der Kirche betont².

Wilhelm Maurer hat mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass Kirchenleitung ein geistlicher Vorgang ist³. Diese Grundbestimmung muss man stets präsent halten, wenn man sich den aktuellen Herausforderungen zuwendet, die Michael Herbst so beschreibt: „Im 20. Jahrhundert hat sich die Kirche weitgehend noch wie eine Behörde verstanden und auch so benommen und entsprechend organisiert. Auch nach der Trennung von Thron und Altar blieb die Kirche behördenähnlich. [...] Das Muster pastoralen Dienstes ist hier die Verwaltung, die ein gesichertes Monopol für bestimmte Dienstleistungen besitzt, in diesem Fall Dienstleistungen im Bereich ‚Gewissheiten und Orientierungen‘. Allerdings muss man nun im Dienstleistungsunternehmen Kirche feststellen, dass dieses Monopol ebenso gefallen ist wie das der Telekom – Deregulierung tritt ein. Die Kirche findet sich plötzlich neben anderen auf einem Markt religiöser Angebote.“⁴ Über diese von Herbst benannten Faktoren hinaus wird man den demographischen Wandel und die damit einhergehende deutliche Reduktion der Kirchensteuereinnahmen zu den größten Herausforderungen der kommenden Jahre zählen können.

¹ Dietrich Pirson: Von der Kirchenleitung, in: Vernünftiger Gottesdienst. Kirche nach der Barmer Theologischen Erklärung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Hans-Gernot Jung, hg. v. Frithard Scholz und Horst Dickel, Göttingen 1990, 256-270; hier: 262.

² Vgl. Martin Hein: Evangelische Kirchenleitung – Verfassungsanspruch und Wirklichkeit, in: Das kirchliche Amt in apostolischer Nachfolge III. Verständigungen und Differenzen, hg. v. Dorothea Sattler und Gunther Wenz (Dialog der Kirchen 14), Freiburg i. Br. / Göttingen 2008, 53-69, bes. 57f.

³ „Kirchenreform ist ein geistlicher Vorgang. Er vollzieht sich nicht im Abbau alter und in der Konstruktion neuer Institutionen und Ämter. Reform der Kirche geschieht, indem die Kirche sich selbst ernst nimmt: als Herrschaftsbereich Christi, von dem aus er seine Gewalt im Himmel und auf Erden geltend machen will; als Stätte, da Gottes Geist anhebt, die Welt zu erneuern.“ (Wilhelm Maurer: Geistliche Leitung der Kirche, in: ders.: Die Kirche und ihr Recht. Gesammelte Aufsätze zum evangelischen Kirchenrecht (*Jus Ecclesiasticum* 23), Tübingen 1976, 99-134; hier: 99.)

⁴ Michael Herbst: Kirche wie eine Behörde verwalten oder wie ein Unternehmen führen? Zur Theologie des Spirituellen Gemeindemanagements, in: Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen – Strategien – Beispiele, hg. v. Hans-Jürgen Abromeit u.a., Göttingen 2001, 82-110; hier: 82f.

2. Ebenen der Kirchenleitung

Die Aufgabe der Leitung der evangelischen Kirche stellt sich auf vier Ebenen: in den Gemeinden, in den Kirchenkreisen (Dekanaten), in den Landeskirchen und schließlich auf Ebene der EKD.

a) Gemeinden

Die Kirchengemeinden werden auf absehbare Sicht die Basiseinheiten der Kirche bleiben. Das bedeutet nicht, dass die tradierte parochiale Struktur unantastbar wäre, doch zeichnen sich keine ernsthaften Alternativen zu dezentralen, wohnortnahen Strukturen ab. Gleichwohl werden Kooperationen und auch Fusionen von Kirchengemeinden zunehmen, damit vorhandene personelle wie finanzielle Ressourcen sinnvoll eingesetzt werden können⁵. Das erfordert von den (haupt-, neben-, wie ehrenamtlich) Leitenden in den Gemeinden, Verantwortung für die eigene Gemeinde zu übernehmen und zugleich den „Blick über den Kirchturm“ nicht nur zu wagen, sondern zum integralen Bestandteil ihres Leitungshandelns zu machen.

Regionale Kooperation mit aufeinander abgestimmten Schwerpunktsetzungen in einzelnen Gemeinden und gleichzeitige regionale Konzentration bestimmter Arbeitsfelder – solche Aspekte gehören zu einem zukunftsfähigen Gemeindekonzept dazu. Dafür wird auch ein hohes Maß an Spielräumen und Verantwortung für „nicht-theologische“ Mitarbeitende und Ehrenamtliche gebraucht, die dafür ebenso geschult werden müssen, wie Pfarrerinnen und Pfarrer, die sich verstärkt auf kooperative Arbeitsstile einlassen müssen⁶. Dies bedarf auch einer adäquaten Personalführung in der Region.

b) Kirchenkreise / Dekanate

In zahlreichen evangelischen Kirchen wurde in den vergangenen Jahren die „mittlere Ebene“ der Kirchenkreise beziehungsweise Dekanate gestärkt. Damit sind manche Entscheidungsprozesse näher an die Betroffenen herangerückt, was auch neue Entscheidungsspielräume eröffnet hat.

Der mittleren Ebene fällt eine Mittlerrolle zwischen den Gemeinden und der Landeskirche zu, die Loyalität gegenüber beiden notwendig macht; damit sind deutliche Anforderungen an die Leitenden (Dekaninnen / Superintendenten, aber auch Verwaltungsfachleute und Ehrenamtliche) formuliert.

⁵ Vgl. Frank Hofmann: Kooperation und Fusion von Kirchengemeinden, in: Kirchliche Organisationen erfolgreich führen, hg. v. Christian Lischke, Aachen 2007, Lfg. O – 1.08.

⁶ Vgl. Frank Hofmann: Evangelische Gemeindeleitung im Miteinander und Gegenüber von Pfarrerinnen/Pfarrer und Kirchenvorstand, in: Kirchliche Organisationen erfolgreich führen, hg. v. Christian Lischke, Aachen 2007, Lfg. O – 1.09.

Im Blick auf die Gemeinden kommt den Kirchenkreisen die Aufgabe zu, deren Arbeit zu unterstützen und zu koordinieren. Dabei bietet sich auch die Chance, „Kirche in der Region“ eigenständig zu profilieren. In diese Richtung zielen die zahlreichen Leitbildprozesse in Kirchenkreisen, die wesentlich dazu beitragen, dass die mittlere Ebene nicht eine reine Verwaltungsebene bleibt⁷.

c) Landeskirchen

Die einzelnen Landeskirchen werden gut daran tun, ihre jeweiligen Reformprozesse so zu gestalten, dass sie innerhalb eines überschaubaren Zeitraums zu belastbaren Ergebnissen führen. Landeskirchliche Profilbildung einerseits und gestalterische Freiheit auf Kirchenkreis- und Gemeindeebene andererseits sind dabei Herausforderungen, die im Gleichgewicht zu halten sind.

In allen Landeskirchen – unabhängig von ihrer jeweils konfessionsspezifischen Verfassung – ist ein Dissens zwischen Verfassungsanspruch und kirchenleitender Realität zu konstatieren, den Martin Hein so charakterisiert: Das „konsistoriale Element der Kirchenverwaltung in Gestalt eines Kirchenamtes spielt in der täglichen Praxis der Kirchenleitung eine weitaus größere Rolle, als es die Verfassungen vorsehen. Das ergibt sich zwangsläufig aus der Tatsache, dass das konsistoriale Organ aus seinem Alltagsgeschäft heraus immer umfassender und aktueller informiert ist als die synodalen Gremien.“⁸ In der Konsequenz bedeutet dies, auf größtmögliche Transparenz von Entscheidungsprozessen Wert zu legen.

Gleichzeitig wird es notwendig sein, einzelne Instrumente dessen, was man in anderen Kontexten „Controlling“ nennt, in der Leitung der Landeskirchen künftig stärker zu berücksichtigen, um – ungeachtet der in evangelischer Freiheit möglichen unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen – einheitliche Standards im Blick auf kirchliche Angebote und Vollzüge zu sichern. Visitationen sind hierzu ein eingeübtes Instrument, das entsprechend weiter entwickelt werden kann⁹.

d) EKD

Eine der vornehmsten Aufgaben der EKD muss es sein, die Doppelung von VELKD und UEK zu überwinden und so Strukturen weiter zu verschlanken. Unbestreitbar ist, dass der Protestantismus in Deutschland in Zeiten der Mediengesellschaft durch markante Persönlichkeiten repräsentiert werden muss, die gut daran tun, neben der Synode auch die Kirchenkon-

⁷ Vgl. Frank Hofmann: Die Chancen der „Mittleren Ebene“ nutzen!, in: Kirchliche Organisationen erfolgreich führen, hg. v. Christian Lischke, Aachen 2006, Lfg. O – 1.05.

⁸ Hein, aaO, 62.

⁹ Vgl. Frank Hofmann: Impulse für Gemeinden durch Visitation, in: Kirchliche Organisationen erfolgreich führen, hg. v. Matthias Wöhrmann, Aachen 2008, Lfg. Ü – 3.01.

ferenz zur Meinungsbildung zu nutzen. Ob das jüngst von Martin Hein vorgeschlagene Modell eines erzbischöflichen Amtes eine realistische Möglichkeit darstellt¹⁰, wird die Zukunft zeigen.

In der Rechtssetzung kann die EKD durch einheitliche Rechtssetzung in bestimmten Bereichen die Landeskirchen administrativ entlasten. Gegenwärtig wird dies im Bereich des Pfarrerdienstrechts versucht.

II. Personalpolitik

1. Stellenmarkt

„Nach aktuellen Prognosen bestehen für Theologiestudierende gute Berufsperspektiven, weil in den nächsten Jahren in den Landeskirchen der Bedarf an gut ausgebildeten Pfarrerinnen und Pfarrern durch eine große Zahl an Pensionierungen steigen wird, selbst wenn ein Teil der frei gewordenen Pfarrstellen eingespart werden sollte.“¹¹ So lautete die „offizielle“ Einschätzung auf der Homepage, mit der die EKD über die Berufsaussichten von Theologinnen und Theologen informiert.

Die gegenwärtige Personalsituation ist zwiespältig: es gibt Landeskirchen, die bereits wieder Pfarrerinnen und Pfarrer aus anderen Landeskirchen übernehmen, während andere Landeskirchen mit Vorruhestandsregelungen versuchen, Personal abzubauen. Absehbar scheint, dass aufgrund niedriger Studierendenzahlen mittelfristig in den meisten Landeskirchen mit Engpässen beim theologischen Personal zu rechnen ist.

Das aber bedeutet: Auch für Pfarrerinnen und Pfarrer wird sich in absehbarer Zeit ein Arbeitsmarkt etablieren, der auf Grenzen zwischen Landeskirchen keine Rücksicht mehr nimmt und vermutlich auch dadurch marktwirtschaftliche Züge tragen wird, dass die Bereitschaft zur Übernahme der einen oder anderen Stelle auch von verschiedenen Faktoren der Attraktivität abhängt. Fragen wie die Residenzpflicht, die Größe, Lage und Ausstattung der Dienstwohnung, die Infrastruktur des Dienstortes aber auch die Höhe der Besoldung werden dabei sicher eine größere Rolle als in Vergangenheit und Gegenwart spielen.

In diesem Kontext ist auch die Beobachtung zu notieren, dass nur wenige Landeskirchen ein festgeschriebenes Verhältnis zwischen Pfarrerinnen und Pfarrern einerseits und „nicht-theologischem“ Personal andererseits haben. Ob eine solche Quotierung angebracht ist, mag dahingestellt bleiben. Die Frage nach der – quantitativen wie qualitativen – Entwicklung der

¹⁰ Vgl. Martin Hein: Kirchenbund oder Bundeskirche?, in: Impulse und Erträge. FS Eberhard Cherdron, hg. v. Gottfried Müller, Speyer 2008, 112-118, bes. 116.

¹¹ <http://www.ekd.de/theologiestudium/1314.html> (Stand: Dezember 2008).

„nicht-theologischen“ Stellen in den verschiedenen kirchlichen Arbeitsfeldern (Pädagogik, Kirchenmusik, Diakonie, aber auch Verwaltung und Dienstleistungen im Bereich der Gebäude) muss jedoch im Zusammenhang mit der Entwicklung der Pfarrstellen gesehen werden.

2. Aus-, Fort- und Weiterbildung

Dietrich Pirson benennt Ordination und Visitation als die „Grundfunktionen“ der Kirchenleitung¹². Als Leitungsinstrument ist die Ordination nicht nur auf den einzelnen Rechtsakt zu beziehen, sondern auf den gesamten Bereich der Ausbildung von Theologiestudierenden und Vikarinnen und Vikaren. Ziel muss es sein, eine möglichst große Bandbreite an jungen Menschen aus verschiedenen Milieus für das Theologiestudium zu gewinnen.

Eine eher „gefühlte“ denn quantifizierbare Beobachtung ist die Zunahme evangelikal geprägter Studierender, die teilweise auch an den im Rahmen der Hochschulreformen sich zunehmend konstituierenden neuen evangelikalen Hochschulen mit teilweise fundamentalistischer Prägung studieren. Hier besteht bereits kurzfristig Klärungsbedarf, ob und in welchem Umfang solcher Nachwuchs gesamtkirchlich gewollt ist.

Nach wie vor gilt in den meisten Landeskirchen das Leitbild des pfarramtlichen Generalisten, der ebenso gut predigen kann wie Konfirmandenunterricht erteilen, der in der Grundschule dasselbe pädagogische Geschick wie in der Hauptschule, Berufsschule und gymnasialen Oberstufe an den Tag legt, dem Sterbeseelsorge ebenso liegt wie Verwaltung, Erwachsenenbildung und Kirchenmusik. Es dient sowohl der Entlastung von Pfarrerinnen und Pfarrern als auch der Qualität der Arbeit in den Gemeinden, wenn man sich ehrlicherweise von diesem Bild verabschieden würde. Pfarrerinnen und Pfarrer sollten verstärkt die Möglichkeit haben, ihre individuellen Stärken und Begabungen auszubauen. Das aber erfordert in der Konsequenz auch, bei Stellenbesetzungen noch stärker als bisher Anforderungsprofile zu erstellen und bei der Stellenbesetzung auf „Passgenauigkeit“ zu achten. Allerdings: Die jüngst von Dieter Becker propagierte Sicht, die „Unterscheidung zwischen ‚Funktionspfarramt‘ einerseits und ‚Gemeindeamt‘ andererseits“ erweise sich „als Illusion“¹³ dürfte – trotz des permanenten Verweises des Verfassers auf die Empirie – an der Realität vorbeigehen.

¹² AaO, 262f.

¹³ Dieter Becker: Pfarrberufe zwischen Praxis und Theorie. Pastorale Berufstheorien im Widerstreit mit der empirischen Berufswirklichkeit, Deutsches Pfarrerblatt 108 (2008), 524-530; hier: 527.

3. Pfarrbesoldung

Die gegenwärtige Pfarrbesoldung orientiert sich an der Besoldung der Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst. Darum bildet diese in einigen Staatskirchenverträgen auch die Berechnungsgrundlage für die Staatsleistungen. In den meisten (westlichen) Landeskirchen ist die Praxis der Durchstufung der Pfarrerrinnen und Pfarrer von A13 nach A14 nach einer Reihe von Dienstjahren üblich. Die Besoldung von Leitungsämtern liegt – in unterschiedlicher Weise – darüber. Einige Landeskirchen haben die Durchstufung nach A 14 inzwischen abgeschafft und teilweise durch (nicht in jedem Fall ruhegehaltstfähige) Zulagen ersetzt. Der Hauptgrund dafür liegt in der Begrenzung der Versorgungslasten, die einige Landeskirche nur unzureichend abgesichert haben.

Dass einige Landeskirchen aus finanziellen Gründen dazu übergehen, Pfarrerrinnen und Pfarrer vorzugsweise nicht mehr in einem öffentlich-rechtlichen, sondern in einem Angestelltenverhältnis zu beschäftigen, bedürfte zumindest genauerer Erörterung im Blick auf die Frage, welche Konsequenzen für das Verständnis des Pfarramts sich daraus – gewollt oder ungewollt, bewusst oder unbewusst - ergeben können.

Bei alledem ist festzustellen: Die in die Tarifreformen des Öffentlichen Dienstes der vergangenen Jahre Merkmale leistungsbezogener Besoldung haben in den Pfarrbesoldungsgesetzen bislang keinen Niederschlag gefunden. Teilweise wird dies auch vehement abgelehnt, so in den „Thesen zur Pfarrbesoldung aus dem Jahre 1999“ der Bayerischen Pfarrbruderschaft: „Grundsätzlich fordern wir, daß am Alimentationsprinzip als dem theologisch und geistlich begründeten und gerechteren System der Besoldung festgehalten wird.“¹⁴ Ganz abgesehen davon, dass diese Aussage der „theologischen und geistlichen“ (!) Begründung im ökumenischen Kontext gesehen zumindest als sehr gewagt erscheinen muss, ist kritisch zu fragen, ob sich diese konservativen Tendenzen der Pfarrbesoldung dauerhaft durchhalten lassen, wenn sich gleichzeitig ein „Stellenmarkt“ etabliert.

Faktoren wie Zusatzqualifikationen, die Übernahme besonders herausgehobener Stellen, Projektverantwortung und ähnliches lassen es durchaus als gerechtfertigt erscheinen, über leistungsbezogene Bestandteile der Pfarrbesoldung oder aber eine Spreizung der Besoldung unterschiedlicher Pfarrstellen zumindest ernsthaft nachzudenken¹⁵.

¹⁴ Quelle: <http://www.pfarrbruderschaft.de/>; bekräftigt durch die „Erklärung der Bayerischen Pfarrbruderschaft zum Thema Lohn und Gehalt in der Kirche“ aus dem Jahre 2005 (Stand: Dezember 2008).

¹⁵ Vgl. Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover 2006, 73: „Es sollte die Möglichkeit geschaffen werden, bestimmte Pfarrstellen deutschlandweit auszuschreiben. Ebenso sollte unter Kompetenz- und Leistungsgesichtspunkten auf besonderen Pfarrstellen auch die Möglichkeit einer Höherstufung vorgesehen werden. Auch wenn im Grundsatz an der einheitlichen Bezahlung des Pfarrdienstes festzuhalten ist, stellen nicht alle Pfarrstellen die gleichen Anforderungen; die Möglichkeit, besondere Leistungen auch finanziell zu würdigen, sollte nicht generell ausgeschlossen werden.“