

**Zeitschrift:** Internationale kirchliche Zeitschrift : neue Folge der Revue internationale de théologie  
**Band:** 86 (1996)  
**Heft:** 2  
  
**Artikel:** Ausbildung und Tätigkeit des Pfarrers im Spiegel heutiger Berufsbilder  
**Autor:** Rein, Harald  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-404850>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **Ausbildung und Tätigkeit des Pfarrers im Spiegel heutiger Berufsbilder**

Die Erde dreht sich um die Sonne – die Kirche um die Pfarrer! Ein archaisches Amt? Nochmals Pfarrer werden? Der Pfarrer – ein Erwartungsrepräsentant der Kirche! Anforderungsprofile an Pfarrer. Diese Auflistung von Titeln liesse sich noch lange fortsetzen. Die Zunahme der Kirchenaustritte und die starke Säkularisierung der europäischen Gesellschaft haben nicht nur die meisten Kirchen in eine Identitätskrise geführt, sondern auch einen ganzen Berufsstand. In den folgenden Überlegungen möchte ich – methodisch analog zu meinem Aufsatz «Management in der Kirche»<sup>1</sup> der Frage nachgehen, inwieweit dies unabänderliches Schicksal ist oder inwieweit neue Berufsbilder die positive und logische Konsequenz gesellschaftlicher Veränderungen sein können, denen sich auch die Kirche und ihre Mitarbeiter nicht entziehen können<sup>2</sup>. Zuvor sei noch auf folgende Punkte hingewiesen:

- Mit dem Wort Pfarrer ist sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint.
- Gleichzeitig kennzeichnet der Ausdruck Pfarrer in meinen Überlegungen alle hauptamtlichen kirchlichen Mitarbeiter, die die Funktion eines Gemeindeleiters oder einer Gemeindeleiterin wahrnehmen. Einerseits kann in der heutigen Ämter- und Aufgabenvielfalt das berufliche Tätigkeitsfeld des klassischen Pfarrers nicht mehr nur auf den Priester oder den ordinierten Theologen bezogen werden. Diakone, Diakoninnen, Pastoralreferenten/innen usw. nehmen heute an vielen Orten ähnliche Aufgaben wahr. Andererseits ist trotz der Gleichrangigkeit aller Dienste das «Pfarramt» als «Gemeindeleiteramt» weiterhin eine spezifische Leitungsaufgabe, auf die eine Kirchgemeinde volksskirchlicher Prägung anscheinend nicht verzichten kann. Unabhängig davon, ob sie von einem Priester (die Regel), einem Diakon oder einem Pastoralreferenten wahrgenommen wird<sup>3</sup>. Was aber ist

<sup>1</sup> *H. Rein*, Management in der Kirche, IKZ 3/1995 (85. Jahrgang), Bern 1995, 165–186.

<sup>2</sup> Siehe z. B. *D. Aschenbrenner* und *G. Buttler* (Hg.), Die Kirche braucht andere Mitarbeiter, Stuttgart 1970; *D. Aschenbrenner* und *K. Foitzik* (Hg.), Plädoyer für theologisch-pädagogische Mitarbeiter in der Kirche, München 1981 und *K.-W. Dahm*, Beruf: Pfarrer. Empirische Aspekte zur Funktion von Kirche und Religion in unserer Gesellschaft, München 1972, 2. Auflage.

<sup>3</sup> Um die folgenden Überlegungen nicht misszuverstehen, muss sich der Leser bewusst sein, dass es um die Ausbildung und die Tätigkeit eines Pfarrers bzw. Ge-

nun beim Gemeindeleiteramt Dienst, Leistung und Beruf, insbesondere Berufsspezifikum?<sup>4</sup>

- Wie die meisten Nonprofit-Organisationen hat es gerade in den Kirchen viele Mitglieder, die sich ehren- und nebenamtlich engagieren. Über deren Motivationen, Ausbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten wäre separat zu sprechen. Das Thema «Profis – Laien» ist primär nichts Kirchenspezifisches. Allerdings trifft die heutige Krise der ehrenamtlichen Arbeit die Kirchen besonders und ist auch im Hinblick auf das Rollenverständnis des Pfarrers in der Gemeindegearbeit und seiner Arbeitsbelastung nicht von geringer Bedeutung<sup>5</sup>.
- Ich setze bei meinen Überlegungen geographisch Europa (Nord-, West- und Südeuropa) und die historischen Volks- und Landeskirchen, wie z. B. die altkatholische, die römisch-katholische, die lutherische, die reformierte, die anglikanische und die orthodoxe voraus. Es ist mir bewusst, dass ein anderes kulturelles Umfeld (z. B. Osteuropa, Nordamerika, Asien) und ein anderes Kirchenverständnis (z. B. Freikirchen) andere Analysen und Folgerungen hinsichtlich des Pfarrerberufs zulassen.

Ich gliedere meine Überlegungen unter folgende Gesichtspunkte:

- Heutige Berufsbilder als Anfrage an die Kirche
- Gemeindeleiter als Arbeitnehmer in der Volkskirche
- Praktische Folgerungen für die Pfarrer- bzw. Gemeindeleiterausbildung
- Ausbildungsfrage und Kirchenverständnis.

Diese Gesichtspunkte beanspruchen nicht, das Thema erschöpfend zu behandeln. Sie möchten vielmehr ein zur Zeit in der Praktischen Theologie aktuelles Thema skizzieren und auch in unserer Kirche zur Diskussion stellen.

### **Heutige Berufsbilder als Anfrage an die Kirche**

Die Kirche ist innerhalb einer pluralistischen Gesellschaft ein Teilsystem. Das hat Vor- und Nachteile. Einerseits ist sie gesellschaftlichen Einflüssen ausgesetzt. Andererseits kann sie aber auch innerhalb ihres

meindeleiters geht, und nicht um die anderen Dienste und Ämter in der Kirche und deren Ausbildung und Tätigkeit.

<sup>4</sup> P. C. Bloth, *Praktische Theologie*, Stuttgart, Berlin, Köln 1994, 150.

<sup>5</sup> L. Karrer, *Laie/Klerus*, in: P. Eicher (Hg.), *Neues Handbuch theologischer Grundbegriffe* 2, München 1984, 363–373.

Teilsystems bewusst Dinge anders gestalten und dadurch Zeichen setzen. Zu diesen Wechselwirkungen gehören alle Bereiche, wie z. B. auch Berufsbilder. Daher möchte ich in diesem Kapitel methodisch so vorgehen, dass ich zuerst einen Überblick über die heutigen Berufsbilder gebe und dann in einem zweiten Schritt frage, was diese für die Kirche und ihre Arbeitnehmer bedeuten können.

Noch bis Ende der 80er Jahre, insbesondere in Phasen der Hochkonjunktur, sollten Aus- und Weiterbildung im privatwirtschaftlichen Bereich die Volkswirtschaft gewinnorientiert erhalten, und die Arbeitskräfte sollten sich in ihrem angestammten Beruf den jeweiligen Anforderungen gemäss qualifizieren. Auch im öffentlich-rechtlichen Bereich war dies ähnlich. Im kostendeckenden Wirtschaften von Nonprofit-Organisationen arbeitete man ebenfalls im «angestammten Beruf», wie z. B. als Lehrer, Pfarrer, Verwaltungsbeamter und Polizist, bis zur Pensionierung. Der einmaligen, einseitig ausgerichteten Ausbildung schloss sich eine einseitig ausgerichtete berufliche Tätigkeit an, die durch Weiterbildung eventuell auf den neuesten Stand des Wissens gebracht wurde. Mit dem Ende des Nachkriegswohlstandes und den dann wiederkehrenden Rezessionen – auch verstärkt durch die Arbeitslosenfrage und die Technisierung – setzte sich ein neues Verständnis von Aus- und Weiterbildung durch: die des lebenslangen Lernens. Heute wird in der Privatwirtschaft kaum noch jemand genau in der beruflichen Tätigkeit pensioniert, in der er einst seine erste Ausbildung absolvierte. Eine «breit gefächerte» Ausbildung und Erfahrung sind immer wichtiger. Es geht darum, ständig Neues zu lernen und Bekanntes aufzufrischen<sup>6</sup>. Weiterhin bedingt die heutige Komplexität, dass die Zukunft vermutlich den Arbeitskräften gehört, die – unabhängig von ihrer Erstausbildung – in der Lage sind, unterschiedliche Bereiche optimal zu vernetzen, wie z. B. der Ingenieur mit kaufmännischen Kenntnissen, der Marketingfachmann mit Produktionswissen, der Dienstleistungsberuf mit Marketingkenntnissen usw. Dies gilt mittlerweile genauso für den öffentlich-rechtlichen Bereich und andere Nonprofit-Organisationen. Unter dem Begriff des «New Public Management»<sup>7</sup> ist die Rede vom schlanken und kunden-

<sup>6</sup> Zu diesem Kapitel siehe *U. Peter, H. Rein und R. Noser*, Konzept 2001 für die ASM Kaderschule. Analyse und Ideenskizze für ein visionsartiges Schulkonzept. Projektarbeit an der Management-Weiterbildung der Universität Zürich, Zürich 1995, 42 Seiten, nicht publiziert.

<sup>7</sup> *P. Hablützel u. a. (Hg.)*, Umbruch in Politik und Verwaltung. Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz, Bern 1995.

orientierten Staat. Diese Idee hält mittlerweile auch in den meisten Non-profit-Organisationen Einzug.

Mit dem schnelleren Wandel der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse bekommen neben der Aus- und Weiterbildung die sogenannten «Schlüsselqualifikationen» eines Arbeitnehmers eine immer grösser werdende Bedeutung. Früher: Spezialist, jahrelange Erfahrung und Kontinuität. Heute: Generalist, Flexibilität und wechselnde Anforderungen. Man spricht von Schlüsselqualifikationen, die den arbeitenden Menschen flexibler und mobiler machen. Pfarrer bzw. Gemeindeleiter sind z.B. wie Ärzte und Lehrer nicht mehr automatisch durch ihr Amt eine unbestrittene Autorität, sondern gefragt sind Persönlichkeit und Sachkompetenz mit grosser Flexibilität. Hinzu kommt noch, dass in vielen «helfenden Dienstleistungsberufen mit Führungsfunktion» – ähnlich wie bei einem Personalchef in der Industrie – wahrscheinlich die Hälfte der Arbeitszeit nicht für die Erledigung der eigentlichen Aufgaben verwendet wird, sondern für die damit zusammenhängenden Aufgabengebiete Personal- und Konfliktmanagement<sup>8</sup>. Dazu gehören bei Nonprofit-Organisationen auch die vielen ehren- und nebenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Diese Entwicklung stellt den Arbeitgeber Volkskirche vor zwei sich anscheinend widersprechende Aufgaben. Einerseits darf sich auch die Kirche um ihres eigentlichen Auftrages willen die Frage stellen: «*Weshalb soll wer wo wann was mit wem wie tun*»<sup>9</sup> und welche Stellenprofile und Arbeitnehmer benötigen wir, um unsere Ziele optimal umsetzen zu können? Es geht dabei nicht um den Irrglauben, dass alles grundsätzlich machbar sei, sondern um die Verpflichtung, jeweils das Bestmögliche zu erreichen. Andererseits muss sie es aber so tun, dass sie auch im Umgang mit ihren Arbeitnehmern ihre christliche Glaubwürdigkeit bewahrt. Dieser anscheinende Widerspruch lässt sich durch folgende Thesen aufheben: In der Privatwirtschaft heisst es, dass das beste Kapital eines Unternehmens nicht nur erfolgreiche Produkte und zufriedene Kunden sind, sondern auch erfolgreiche und zufriedene Angestellte und nicht frustrierte. In der Kirche könnte es heissen, dass das beste Kapital der Kirche nicht nur ihre Glaubensbotschaft und zufriedene Mitglieder sind, sondern auch erfolgreiche und zufriedene Mitarbeiter und nicht

<sup>8</sup> Siehe B. Zuschlag und W. Thielke, Konfliktsituationen im Alltag. Ein Leitfaden für den Umgang mit Konflikten in Beruf und Familie, Stuttgart 1989 und F. Glasl, Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, Bern 1994.

<sup>9</sup> H. Rein, Management in der Kirche, a. a. O., 173.

frustrierte<sup>10</sup>. Wenn man nun davon ausgeht, dass das Hauptproblem unserer säkularisierten Gesellschaft – verbunden mit der Individualisierung und der Technisierung – die «Beziehungslosigkeit» der Menschen ist, kommt gerade der menschlichen Anteilnahme und dem Anbieten von Gemeinschaftsformen eine grosse Bedeutung zu. Hierin sehe ich eine der zentralen Aufgaben der Volkskirche. Das ist aber nur möglich, wenn der Gemeindeleiter neben seiner Fachkompetenz die dafür notwendigen Schlüsselqualifikationen besitzt oder sie zu lernen fähig und bereit ist. Was darunter zu verstehen ist, wird im nächsten Kapitel näher ausgeführt und dürfte neben der Idee des lebenslangen Lernens und einer breit gefächerten Ausbildung die wichtigste Anregung heutiger Berufsbilder für die Kirche sein.

### **Gemeindeleiter als Arbeitnehmer in der Volkskirche**

Die heutigen soziokulturellen Bedingungen und die damit verbundene Individualisierung des Glaubens<sup>11</sup> verlangen von den historischen Volks- und Landeskirchen in Europa zwei verschiedene Strategieebenen. Auf der einen Ebene ist das bisherige Kirchenverständnis mit der gesellschaftlichen Realität zu konfrontieren und wenn gewünscht, nach neuen oder eventuell anderen Formen des Kircheseins zu suchen. Auf der anderen Ebene müssen sie im Status quo den noch verbleibenden Mitgliedern das bisherige Aufgabenfeld erfahrbar machen und sich zugleich für neue Mitglieder, die an diesem Angebot interessiert sind, bemerkbar machen und offen halten. Zu diesem Dienstleistungsangebot gehören die Verkündigung des christlichen Glaubensgutes (Predigt, Religionsunterricht, Öffentlichkeitsarbeit, Evangelisation und Mission), das religiöse Leben (Gemeindeaufbau, insbesondere Seelsorge und Li-

<sup>10</sup> Ich gehe von der Hypothese aus, dass das Gefühl von Überforderung, Stress und ständiger Überarbeitung nicht allein in einem quantitativen Zuviel seine Ursache hat, sondern in vielen anderen Phänomenen, so etwa in der Spannung zwischen dem bisherigen Berufsbild bzw. der erhaltenen Ausbildung und den heutigen Anforderungen. Überforderung ist nicht immer mit Arbeitsüberlastung identisch. Liegen die zu analysierenden Probleme z. B. bei einer mangelnden Prioritätensetzung oder dem Nicht-Neinsagen-Können, lassen sie sich eher lösen, als wenn sie auf einer allgemeinen Berufsmüdigkeit und Unlust beruhen. Dazu siehe *Diakonia*, Internationale Zeitschrift für die Praxis der Kirche 4/1990 (21. Jahrgang), Mainz 1990; es handelt sich um ein Themenheft zu «Überforderung».

<sup>11</sup> A. Dubach und R. J. Campiche (Hg.), Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz, Zürich und Basel 1993, 2. Auflage.



turgie) und die Diakonie nach innen und aussen. Dem stehen vier Interessengruppen gegenüber:

- jene, die bewusste und aktive Mitglieder sind;
- jene, die einer Volkskirche nur noch distanziert angehören, aber ihre Dienstleistungen bei Bedarf wünschen, insbesondere Taufe, Unterricht, Trauung und Bestattung;
- jene, die einer Volkskirche nur noch formell angehören (aus welchen Gründen auch immer);
- jene, die auf der Suche nach einer neuen religiösen Heimat sind.

All diese Gruppen befinden sich sowohl auf der persönlichen Sinnsuche als auch auf der Suche nach Gemeinschaft. Die Gewichtung ist dabei je nach Gruppe sehr unterschiedlich. Diese Vielfalt der Aufgabenstellung setzt eine offene und pluralistische Kirche und ein dementsprechend ausgebildetes Personal voraus. Ein volksskirchlicher Pfarrer muss in der Lage sein, sowohl in der Bibel- und Gottesdienstgruppe seine Predigt und Gottesdienstgestaltung fachmännisch kritisieren zu lassen als auch beides in einem Traugespräch einem distanzierten Mitgliedsehepaar spannend ohne Belehrung neu nahe zu bringen.

Eine europäische Landes- und Volkskirche würde daher das Stellenprofil eines Pfarrers in der Regel so angeben: *«Unter der Berücksichtigung dessen, was in jeder menschlichen Gemeinschaft von einem Vorsteher/Leiter erwartet werden darf, kann die Funktion des Gemeindeleiters umschrieben werden als das Wahrnehmen der Hauptverantwortung für all jene Aufgaben, die in der Gemeinde von Menschen wahrgenommen werden müssen, damit Gemeinde lebt.»*<sup>12</sup>: Gottesdienst, Seelsorge, Unterricht, soziale Arbeit, gruppenspezifische Arbeit, Sekretariat, Repräsentation nach aussen, Kontrolle vorhandener Arbeitsformen, Initiierung neuer Arbeitsformen, Herstellung von geeigneten Rahmenbedingungen für die anderen Mitarbeiter. Dabei spielt es für die gewählte Themenstellung eine untergeordnete Rolle, ob dieser Pfarrer – je nach Kirchenverständnis und entsprechender Rechtsstruktur – z. B. hierarchisch von einem Bischof in sein Amt eingesetzt oder von einer Kirchenpflege ausgesucht und angestellt oder von einer Kirchgemeinde gewählt wird. Entscheidend ist die Fähigkeit, ein Team leiten zu können und selbst teamfähig zu sein. Letzteres spielt insbesondere gegenüber dem Kirchenvorstand bzw. der Kirchenpflege eine wichtige Rolle, weil sie als eh-

<sup>12</sup> J. Pfammatter, Neutestamentliche Perspektiven für die Dienste in der Kirche. 19 Thesen zum Dienst des Gemeindeleiters, in: Diakonia 3/1992 (23. Jahrgang), Basel, Mainz und Wien 1992, 165 f.

renamtliches Gremium nicht alles selbst machen und wissen kann. Für das Stellenprofil des Gemeindeleiters ist zu unterscheiden zwischen Schlüsselqualifikationen und fachspezifischer Sachkompetenz.

Fachspezifische Sachkompetenz wären universitär ausgedrückt: Altes Testament, Neues Testament, Kirchengeschichte, Dogmatik und Praktische Theologie und die interkulturell ausgerichteten Nebenfächer Ökumenische Theologie, Vergleichende Religionswissenschaft, Philosophie, Kirchenrecht und Ethik. Die Praktische Theologie würde heute neben der Pastoraltheologie, der Pastoralsoziologie, der Pastoralpsychologie, der Homiletik, der Religionspädagogik und der Liturgiewissenschaft auch das Gebiet Management in Nonprofit-Organisationen (einschliesslich Personal- und Konfliktmanagement, Struktursoziologie und Organisationspsychologie) beinhalten. Die Fülle der Fächer zeigt bereits, dass es in der heutigen Zeit bei einer Erstausbildung nur um das Vermitteln eines breit angelegten Grundwissens gehen kann. Spezialisierungen und Vertiefungen sind – ein lebenslanges Lernen vorausgesetzt – Bestandteil späterer Fortbildungsmöglichkeiten einschliesslich Nachdiplomstudien verbunden mit der Berufspraxis. Praktisch ausgedrückt wären die in der Erstausbildung zu vermittelnden Fähigkeiten: Predigen, Feiern der verschiedenen Gottesdienstformen einschliesslich der sogenannten Kasualien- und Sakramentenpraxis, Religionsunterricht, Individual- und Gruppenseelsorge und das gemeinsame Leiten bzw. das Management der Kirchgemeinde mit anderen Funktionsträgern, seien es ehrenamtliche, unterstellte oder vorgesetzte.

Die Schlüsselqualifikationen, die man als Persönlichkeit dafür mitbringen sollte, wären: partnerschaftlicher Führungsstil; Organisationstalent; die Fähigkeit, Gespräche zu leiten und Gruppenprozesse zu erkennen und zu fördern; offen zu sein und auf Menschen zugehen zu können; redegewandt; zuhören können; kritikfähig, lernwillig und im Berufsethos<sup>13</sup> glaubwürdig. Die Hauptschlüsselqualifikation liesse sich dem-

<sup>13</sup> Ich meine, dass es dem Pfarrerberuf in vielerlei Hinsicht gut täte, ihn zu entmystifizieren und das, was im Umfeld kirchlicher Berufe als «Spiritualität» bezeichnet wird, besser Berufsethos zu nennen. Dadurch wird deutlicher, dass der Pfarrerberuf primär nicht in der Aufnahme in einen besonderen Stand (des Priesters, des ordinierten Theologen usw.) gründet, sondern auch in einer frei gewählten beruflichen Identität, deren Qualifikationen hinterfragbar sein müssen und nicht allein durch den persönlichen Glauben gegeben sind. Jeder Christ ist ein Glaubender. Berufsethos heisst «glaubwürdig zu sein» durch das, was man sagt und tut; sowohl auf einen selbst bezogen als auch auf die Institution, die man vertritt. Die Frage, welches Verhalten eines Mitarbeiters der Kirche zumutbar, für sie tragbar ist, insbesondere inwieweit sie es verantworten kann, ihn in dieser Stel-



nach so umschreiben: *«Die kirchliche Realität, in der der Beruf des volkskirchlichen Pfarrers ausgeübt wird, bedeutet, dass er eine Kommunikationsstruktur zu verschiedensten sozialen Bevölkerungsschichten und zu christlichen Gruppen unterschiedlichster Frömmigkeitstypen aufbauen und aufrechterhalten muss, unabhängig von seiner persönlichen Meinung.»*<sup>14</sup> Diese Kommunikationsstruktur beinhaltet neben der beruflichen Sachkompetenz auch gewisse organisatorische Fähigkeiten, die den Überblick und eine sinnvolle Prioritätensetzung ermöglichen, und setzt eine Spannung zwischen der emotionalen und der instrumentalen Führungsfunktion voraus. Einerseits soll der Gemeindeleiter helfen, Gruppenziele zu lösen, andererseits ist er zugleich für den inneren Zusammenhalt der Gesamtgemeinde verantwortlich. In diese Spannung gehört auch der auf die Kirche bezogene Konsens in Glaubensfragen (Lehre der Kirche) und die auf die Kirchgemeinde bezogene Kooperationswilligkeit (Praxis). Beide Ebenen können, müssen aber nicht deckungsgleich sein. Daher sollten Begriffe wie Führungsstile, Führungssysteme, Führungsinstrumente und die Beziehung zwischen Führungsstil und Gruppenaktivität viel sensibler wahrgenommen werden. In volkskirchlichen Verhältnissen nimmt der Gemeindeleiter eine Vermittlerfunktion wahr zwischen Gruppen, für die er da ist, und der Organisation, die ihn anstellt. Gemeindemitglieder sind unter solchen Vorgaben nicht in ihrem Handeln organisierbar, sondern nur motivierbar<sup>15</sup>.

Zur Sachkompetenz und den Schlüsselqualifikationen können noch zusätzlich Anforderungen treten, die kirchen- und ortsspezifisch sein können. Zum Beispiel kann eine Kirchgemeinde, die in einer Diasporasituation lebt und sich über mehrere Dörfer erstreckt, vom zukünftigen Pfarrer mit der Stellenausschreibung die Bereitschaft zum Autofahren verlangen oder zu einer bestimmten gesamtkirchlichen Tätigkeit verpflichten, wenn sie wegen ihrer Kleinheit sonst kein volles Pensum mehr zugeteilt bekommt. Andererseits können in einer grossen Gemeinde Arbeitsaufgaben des Pfarrers ergänzend oder ganz von anderen Mitarbeitern übernommen werden, wie z.B. Jugendarbeit, Seniorenarbeit, Spi-

lung zu halten und ihm diese seine Aufgabe weiter anzuvertrauen, muss in jedem Einzelfall entschieden werden. Dabei haben fachliche, persönliche und berufsethische Kriterien ihr Recht.

<sup>14</sup> G. Traupe, Studium der Theologie: Studienerfahrungen und Studierenerwartungen, Stuttgart, Berlin, Köln 1990, 83.

<sup>15</sup> N. Glatzel, Gemeindebildung und Gemeindestruktur. Ein Beitrag der Christlichen Sozialwissenschaften zu einer Kernfrage des christlichen Lebens, München, Paderborn, Wien 1976, 147.

talbesuche, gewisse Schreibarbeiten usw. Der Pfarrer bleibt aber gemeinsam mit der Kirchenpflege dafür verantwortlich<sup>16</sup>. Zu den zusätzlichen Anforderungen, die an einen Gemeindeleiter gestellt werden können, würde auch die «positive konfessionelle Gebundenheit» des Amtsträgers gehören. Wer nicht mehr weiss, warum er z. B. altkatholischer, lutherischer oder reformierter Pfarrer ist, hat in seiner Tätigkeit Motivationsprobleme und in der Gemeindearbeit Schwierigkeiten. Erfolgreiches Arbeiten setzt eine positive Identifikation des Arbeitnehmers mit seinem Arbeitgeber voraus. Daher ist die Persönlichkeitsfindung auch ein sinnvoller Bestandteil von Weiterbildung, wie z.B.: Wie sehe ich mich selbst? Was erwartet die Kirche bzw. Gemeinde von mir und ich von ihr? Wie wirke ich auf andere? Kann ich noch voll hinter dem stehen, was ich tue und vertrete oder wäre ein Berufs- oder Arbeitgeberwechsel angesagt? In diesen Fortbildungsbereich gehört auch das eigene spirituelle Glaubensleben<sup>17</sup>.

## **Praktische Folgerungen für die Pfarrer- und Gemeindeleiterausbildung**

*«Wenn wir uns fragen, mit welcher Kompetenz heute ein Student der Theologie nach zehn Semestern die Universität verlässt, so kommen wir*

<sup>16</sup> Auf das Thema «Teampfarrämter» kann ich hier nicht eingehen.

<sup>17</sup> «Der christliche Gemeindeleiter der Zukunft ist dazu berufen, mit der Erfahrung völliger Entbehrlichkeit in dieser Welt zu leben; das einzige, was er mitbringen soll, ist er selbst in aller Ungeschützttheit und Verwundbarkeit. Auf genau diese Art ist auch Jesus zu den Menschen gekommen und hat ihnen Gottes Liebe offenbart.» So der amerikanische Pastoraltheologe *H. J. M. Nouwen*, Seelsorge, die aus dem Herzen kommt. Christliche Menschenführung in der Zukunft, Freiburg, Basel, Wien 1995, 20f. *Nouwen* geht in seinen Überlegungen von der Realität aus, dass viele Seelsorger bzw. Gemeindeleiter das Gefühl haben, einerseits in einer säkularisierten Welt scheinbar völlig entbehrlich zu sein und andererseits doch von vielen unverzichtbar gebraucht zu werden. Konkret heisst das: Solange eine aktive Kerngruppe mit einem Gemeindeleiter lebendige Gemeinde lebt, die Gemeinde vielfältig – auch nach aussen – tätig ist und finanziell über die Runden kommt, ist sie «erfolgreich», auch wenn sie nach anderen Kriterien als nicht erfolgreich zu charakterisieren wäre. Es liegt in der Natur vieler Berufe im Nonprofit- oder öffentlich-rechtlichen Bereich, dass einerseits der positive Sinn und Zweck ihrer Existenz unbestritten ist, aber andererseits sich ihr Erfolg nicht im herkömmlichen Sinne messen lässt. Dies sollte der entsprechende Amtsinhaber wissen und damit umgehen können. Eine Kirche ist erfolgreich, wenn sie ihr Anliegen optimal umzusetzen versucht. Das ist aber allein mit den Kriterien der heutigen Wettbewerbsgesellschaft nicht zu messen. Z. B. wird man in vielen Sozialberufen auch dafür bezahlt, «Zeit zu haben».

zu dem Ergebnis: im sachlichen Bereich hat er eine Menge gelernt; die methodische Dimension kommt schon bescheidener weg; die personal-soziale Komponente bleibt fast vollständig dem lieben Gott ... überlassen, obwohl genau in diesem Bereich die entscheidenden Belastungen und Konflikte der Berufspraxis zu erwarten sind.»<sup>18</sup> An dieser Einschätzung des Pastoraltheologen Rolf Zerfass aus dem Jahre 1985 hat sich leider bis heute wenig geändert. Was er als «personal-soziale Komponente» bezeichnet, entspricht dem heutigen Begriff der «Schlüsselqualifikation». Sinn und Zweck einer Erstausbildung wäre nicht nur, die notwendige Sachkompetenz zu vermitteln, sondern auch dem Studierenden herausfinden zu helfen, ob er die Schlüsselqualifikationen, die er für eine bestimmte berufliche Tätigkeit braucht, besitzt oder nicht und inwieweit diese noch lernbar oder zu verbessern sind. Das würde auch beinhalten, Alternativen ausserhalb und innerhalb des gewählten Studienfaches zu finden. Zum Beispiel könnte jemand, der die Schlüsselqualifikationen für ein Gemeindepfarramt nicht mitbringt, durchaus ein guter kirchlicher Mitarbeiter in anderen Tätigkeitsbereichen sein, wie z.B. hauptamtlich im Religionsunterricht, im Archiv, beim Kirchenbauamt, der Finanzverwaltung, den kirchlichen Medien usw., je nach Begabungen und Fähigkeiten und den Möglichkeiten des potentiellen Arbeitgebers; aber auch als Priester oder Diakon in einer grossen Kirchgemeinde unter einem Gemeindeleiter. Je kleiner eine Kirche ist, desto eingengter jedoch die Möglichkeiten. Eine Alternative wäre die Praxis vieler Freikirchen, in der Kirche nur bereits bewährte und ältere Gemeindemitglieder mit Lebens- und Berufserfahrung (ideal wäre 35 bis 40 Jahre alt) zur Gemeindeleiterausbildung im eigenen Seminar oder an der Universität zuzulassen. Aber auch dort ist dies keine Garantie dafür, dass es generell und in jeder Gemeinde beruflich gut geht und dass die begonnene theologische Ausbildung erfolgreich verläuft. Ein Vorteil ist auf jeden Fall, dass die Schlüsselqualifikationen im Gegensatz zum studierenden Maturanden bereits mit dem Ausbildungsvorschlag zum grössten Teil indirekt abgeklärt sind und der Schwerpunkt auf der theoretischen und praktischen theologischen Ausbildung liegen kann. Hinzu kommt noch, dass derjenige bei einem Scheitern über einen Beruf verfügt, in den er eventuell zurückkehren kann oder den er bei einer gewünschten Teilzeitarbeit sogar weiter beibehalten kann. Sinnvollerweise muss in volks-

<sup>18</sup> R. Zerfass, *Menschliche Seelsorge. Für eine Spiritualität von Priestern und Laien im Gemeindedienst*, Freiburg, 1985, 2. Auflage, 124.

kirchlichen Verhältnissen von beiden Möglichkeiten ausgegangen werden.

Die meines Erachtens zu ziehenden Folgerungen für die Pfarrerausbildung hinsichtlich Maturanden wären: allgemeine Straffung der Fachkompetenz zugunsten der Schlüsselqualifikationsanalyse und damit zugunsten der Praktischen Theologie. Das Studium sollte in maximal 5 Jahren abgeschlossen sein. Bei «Spätberufenen» müsste dies wegen der bereits zum grössten Teil abgeklärten Schlüsselqualifikationen eine Verkürzung der Studienzeit zur Folge haben können. Beide Gruppen sollten nach dem ersten Examen ein 2- bis 3jähriges Vikariat absolvieren, bevor sie nach bestandenen zweiten Examen eine Kirchgemeinde selbständig leiten oder in einer tätig sind. Dieses «training on the job» sollte mit Supervision und kirchenspezifischer Ausbildung begleitet sein und helfen, den ersten Einsatzort zu finden. Das schliesst spätere und andere Entwicklungsmöglichkeiten nicht aus. Eine besondere akademische Ausbildung mit Vertiefung in bestimmte Fachgebiete könnte sich entweder – je nach beruflichen Plänen – an das erste oder zweite Examen anschliessen, oder auch viel später berufsbegleitend. In dem Zusammenhang wäre auch zu diskutieren, inwieweit Hebräisch, Griechisch und Latein – je nach Berufsziel – notwendig sind bzw. auf welchem Niveau. Auch könnte eventuell die konfessionelle Ausbildung theoretischer (Dogmatik, Ethik) und praktischer Art (Liturgik, Sakramentenpraxis) zum Teil ins Vikariat verlagert werden, da die eben beschriebenen Studienbedingungen grosse Fakultäten<sup>19</sup> oder Vorlesungsverbunde kleinerer Fakultäten erfordern, die sozusagen in einer Art Fachhochschulsystem bzw. in einem angelsächsischen Collegesystem mehr verschult und allgemein ausbilden, dabei entweder ein Einheitsdiplom (Erstes Examen) oder direkt unterschiedliche Studienabschlüsse anbieten, den eigentlichen Berufsabschluss für potentielle Gemeindeleiter in das Vikariat verlegen, eine wissenschaftliche Ausbildung in Nachdiplomstudiengänge verlagern und lebenslange Fortbildung voraussetzen.

<sup>19</sup> Siehe *L. Engel* und *D. Werner* (Hg.), *Ökumenische Perspektiven theologischer Ausbildung*, Beiheft zur *Ökumenischen Rundschau* Nr. 60, Frankfurt 1990. Meines Erachtens war seit etwa 1960 das Hauptproblem der Volkskirche, dass Religion von einer öffentlichen Angelegenheit zu einer individuellen Privatsache wurde. Heute ist sie nicht mal mehr Privatsache.

## Ausbildungsfrage und Kirchenverständnis

Das «grosse Zeitalter» der Kirchen in Europa neigt sich seinem Ende zu. Wir stehen auf der Schwelle zum dritten Jahrtausend, und die Kirchen dürfen die Diskussion von Struktur- und Personalfragen nicht auf organisatorische Fragen beschränken. Die Frage nach der Ausbildung und dem Berufsverständnis des Pfarrers muss stets mit der Frage verknüpft werden, wie Kirche im dritten Jahrtausend Kirche sein will und kann<sup>20</sup>. *Denton Lotz*, Generalsekretär des Baptistischen Weltbundes, formuliert – gestützt auf Untersuchungen und Vorschläge – diese Fragen so:

1. *Wer dient bzw. leitet die Gemeinde?*
2. *Welche Haltungen, Fähigkeiten und Verständnisse werden benötigt?*
3. *Wie werden diese zukünftigen Leiter gefunden und für den Dienst gewonnen?*
4. *Wie werden sie vorbereitet sein?*
5. *Wie sieht die Gemeinde der Zukunft aus?*<sup>21</sup>

Hier kommt der Institution Kirche als Arbeitgeber eine wichtige und verantwortungsvolle Aufgabe zu. In Nonprofit-Organisationen gilt noch viel mehr als in Profit-Organisationen die Regel, dass man über die Motivation der Mitarbeiter mehr bewegen und verändern kann als über Beschlüsse<sup>22</sup>. *Denton Lotz* sieht die Zukunft in einem Ausbildungsmodell, das eine Synthese ist aus den bisherigen vier Typen:

- das akademische Modell
- das charismatische Modell
- das praktische Modell und
- das Learning by doing<sup>23</sup>.

Das akademische Modell ist bisher typisch für die Volks- und Landeskirchen in Europa. Es bildet an Universitäten primär humanistische Gelehrte heran, deren Berufstauglichkeit als Gemeindeleiter trotz gewisser Verbesserungen in den letzten Jahren, wie z. B. Berufsberatung, psy-

<sup>20</sup> Siehe dazu *M. E. Marty*, Ziele für das Jahr 2000. Welche Fragen stehen für Christen an der Jahrhundertwende auf der Tagesordnung?, in: Evangelische Kommentare 1/96, Stuttgart 1996, 21–24 und *Chr. Schwöbel*, Das Richtige tun. Kirche auf der Schwelle zum dritten Jahrtausend, in: a. a. O., 24–27.

<sup>21</sup> *D. Lotz*, Die Zukunft der theologischen Ausbildung, in: Die Gemeinde. Wochenzeitschrift des Bundes Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden, Nr. 34/1995, Kassel 1995, 4.

<sup>22</sup> *A. Rich*, Wirtschaftsethik. Grundlagen in theologischer Perspektive, Gütersloh 1984.

<sup>23</sup> *D. Lotz*, Die Zukunft der theologischen Ausbildung, a. a. O., 4–6.



chologische Tests und Praktika während des Studiums, primär dem Zufall überlassen ist<sup>24</sup>. Das charismatische Modell findet sich bei Freikirchen und reduziert oft die Ausbildung bewährter Gemeindeglieder und zukünftiger Prediger auf eine Art Bibelschule. Dabei kann die humanwissenschaftliche Ausbildung für die Seelsorge und die Offenheit für die gesellschaftlichen Probleme zu kurz kommen. Das praktische Modell ist vor allen Dingen im amerikanischen Raum beheimatet. Es misst den Erfolg eines Gemeindeleiters primär an seiner vollen Kirche und deren Spendenaufkommen (Trennung Kirche–Staat). Das kann bisweilen auf Kosten theologischer Tiefe gehen und das Christsein zu sehr auf den eigenen Wohnort einengen. Das Learning by doing ist in der Dritten Welt vor allem verbreitet. Die schnell wachsenden Gemeinden und das nicht vorhandene Geld für eine Vollzeitausbildung erfordern Fernstudien und die gleichzeitige berufliche Tätigkeit bzw. Ausbildung unter einem vorgesetzten Pfarrer bzw. Supervisor. In Europa wäre in der Ausbildung wahrscheinlich eine Synthese zwischen dem akademischen und dem praktischen Modell sinnvoll. Das grösste Hindernis für Ausbildungsreformen sind vielerorts das bisherige Kirchen- und Amtsverständnis<sup>25</sup> und zusätzlich im katholischen Bereich das Priestertum,

<sup>24</sup> V. Gäckle, Das Amt und die Ausbildung, in: H. Burkhardt, U. Swarat u. a. (Hg.), Evangelisches Lexikon für Theologie und Gemeinde, Band 1, Wuppertal und Zürich 1992, 64, meint dazu: «Ein wesentlicher Faktor der zunehmenden Distanz zwischen Theologen und Laien stellt die universitäre theologische Ausbildung dar, die in gleichem Masse wie sie den Theologen zum Fachmann und Wissenschaftler macht, dem Laien den Zugang zum Verkündigungsamt und die Mitsprache in theologischen Sachfragen erschwert. Sie stellt den Amtsträger zwar nicht auf eine höhere geistliche, aber doch auf eine höhere geistige Stufe und schliesst den intellektuell schwächeren Christen vom Amt aus. Eine gemeinde- und damit praxisnähere Ausbildung könnte auf beiden Seiten bestehende Kommunikationsprobleme überwinden und zu einer gemeindenäheren Diskussion theologischer Streitfragen führen.» Das alles hängt m. E. auch mit einer Fehlentwicklung in der katholischen Kirche des Westens zusammen. Die dortige Einheit von Theologe und Priester kennt zum Beispiel die orthodoxe Kirche nicht. Die meisten Theologieprofessoren, die den Bischof dort bei der Wahrnehmung seines Lehr- und Hirtenamtes beraten, sind Laien; auch wenn ein Gemeindeleiter über eine gewisse theologische Grundausbildung verfügen sollte.

<sup>25</sup> K. Wegenast und G. Lämmermann, Gemeindepädagogik. Kirchliche Bildungsarbeit als Herausforderung, Stuttgart, Berlin, Köln 1994, 48: «Seit 1971/72 gibt es an den evangelischen Fachhochschulen sog. Dritte Fachbereiche für Gemeindepädagogik, an denen neben theologischen und humanwissenschaftlichen Kenntnissen auch Formen personaler und sozialer Kompetenz vermittelt werden sollen... Mit diesen Studiengängen wollten die Fachhochschulen dem Wunsch der EKD nachkommen, welche diesen 1972 wie folgt formulierte. «Die Kirche be-

das den Gemeindeleiter «überhöht», indem es im Prinzip dessen Berufung durch Gott, seine Weihe verbunden mit sakramentalem Tun und seiner entsprechenden Spiritualität über seine menschlichen Fähigkeiten und über die praktischen Bedürfnisse der Kirchgemeinde stellt.

Ich verstehe, dass jemand, der mit diesem Verständnis in ein Vikariat eintritt, Mühe hat, seinen Auftrag in erster Linie an den Bedürfnissen der Menschen auszurichten und sich nun vor allen Dingen beim Wie und nicht beim Was zu orientieren. Aber ist das nicht heute volksskirchliche Realität? War nicht auch der Apostel Paulus schon «Wanderprediger» und ein «menschlicher Personal- und Konfliktmanager»<sup>26</sup>? Die Diskussion um die Zukunft der Kirche (Volkskirche, Gemeindekirche, Freiwilligkeitskirche, Freikirche, Basisgemeinde usw.) und die Suche nach dem Christentum angemessenen aktuellen Sozialformen<sup>27</sup> sind mit die wesentlichsten Aufgaben der Kirche im nächsten Jahrhundert und die Grundvoraussetzung für ein sinnvolles «Stellenprofil Gemeindeleiter». So gesehen beruhen meine Überlegungen<sup>28</sup> auf der Annahme, dass die

darf für ihre differenzierten Aufgaben in der gegenwärtigen Gesellschaft einer differenzierten Ausbildung. Sie braucht daher neben den stärker forschungsorientiert ausgebildeten TheologInnen von den theologischen Fakultäten den praxisorientiert ausgebildeten Fachhochschultheologen, der durch seine Ausbildung zur selbständigen Reflexion und Entscheidung wie zu verantwortlichem Handeln befähigt wird.» ... Als die ersten Absolventen und Absolventinnen im Jahre 1976 ihr Studium abgeschlossen hatten, war der seinerzeit dringende Wunsch der Kirchen, vakante Stellen mit gut ausgebildeten PraktikerInnen zu besetzen, gegenstandslos geworden, da die Zahl der StudienabgängerInnen an den theologischen Fakultäten sprunghaft gestiegen war ... Die geplante Veränderung der Mitarbeiterstruktur in den Gemeinden war damit gestorben. Man setzte wieder auf Altbekanntes und angeblich Bewährtes. Das alles wäre verschmerzbar gewesen, wenn die theologischen Ausbildungsstätten jetzt daran gegangen wären, eine angemessene Ausbildung der TheologInnen via Studienordnungen zu gewährleisten und entsprechende Praktika mit sorgfältiger Begleitung einzuführen.» Anm. d. Verf.: Im katholischen Bereich verlief die Entwicklung ähnlich.

<sup>26</sup> Dazu siehe auch *M. Josuttis*, *Der Pfarrer ist anders*, München 1982 und *H. Werners*, *Wandel des Priesterbildes – Wandel der Anforderung*, in: *Diakonia* 4/1990, a. a. O., 259–263.

<sup>27</sup> *G. Schneider*, *Grundbedürfnisse und Gemeindebildung. Soziale Aspekte für eine menschliche Kirche*, München und Mainz 1982.

<sup>28</sup> Über Sinn und Zweck der Praktischen Theologie als eine der theologischen Hauptdisziplinen gibt es sehr unterschiedliche Denkansätze. Ich verstehe sie im Sinne von A. D. Müller und O. Haendler primär als «Strukturtheologie». Dazu siehe auch *N. Mette*, *Theorie der Praxis. Wissenschaftsgeschichtliche und methodologische Untersuchungen zur Theorie-Praxis-Problematik innerhalb der praktischen Theologie*, Düsseldorf 1978, insbesondere 155–159.

Christkatholische Kirche der Schweiz weiterhin eine Volks- und Landeskirche mit all ihren Vor- und Nachteilen bleiben möchte<sup>29</sup> und dass der Gemeindeleiter in der Regel zugleich Priester ist. Wenn dem nicht so ist, müsste das Stellenprofil anders gefasst werden. Viel wichtiger ist aber die grundsätzliche Diskussion und Fragestellung: Wofür und wie bildet die Christkatholische Kirche der Schweiz in der Zukunft Gemeindeleiter und andere Mitarbeiter aus? Welche Sachkompetenzen und Schlüsselqualifikationen sind dafür erforderlich?

Winterthur

*Harald Rein*

<sup>29</sup> T. Rendtorff, Gesellschaft ohne Religion. Theologische Aspekte einer sozial-theoretischen Kontroverse (Luhmann/Habermas), München 1975.