

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs

Dokumentation der 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz
der EKD am 13. September 2016 in Kassel

KIRCHE IM AUFBRUCH



Evangelische Kirche
in Deutschland

Aus dem Inhalt:**Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel**

- ▶ Anke Kreutz:
Das rechte Maß finden. Anstöße zum Pfarrdienst (nicht nur) auf dem Land
– Einführung 4

Geistlicher Impuls

- ▶ Jürgen Schilling:
Vor der Sendung steht der Segen 6

Eröffnung

- ▶ Dr. Konrad Merzyn:
Kirche in ländlichen Räumen – inmitten ekklesiologischer Lernprozesse 8

Arbeitswirklichkeit von Pfarrerinnen und Pfarrern

- ▶ Dr. Gunther Schendel:
Fünfzehn Jahre Vermessung des Pfarrberufs: Pfarrerinnen und Pfarrer im Modus
der Veränderung 11
- ▶ Anja Granitza, Prof. Dr. Michael Herbst, Jürgen Schilling, Benjamin Stahl:
Greifswalder Studie zur physischen und psychischen Gesundheit von Pfarrerinnen
und Pfarrern – Erste vorläufige Ergebnisse 17

Fokusgruppen zur Zukunft des Pfarrberufs

- ▶ Sabine Habighorst:
Widerstand als konstruktive Kraft. Vom Umgang mit Widerstand in strukturellen
Veränderungen 29
- ▶ Andreas Kahnt:
Auch in Zukunft ein Schlüsselberuf – Faktoren des Gelingens im Pfarramt 34
- ▶ Gerd Neumann:
Beweglicher als andere. Motivationsförderung als Schlüsselaufgabe in Zeiten
der Veränderung 36
- ▶ Dr. Stephan Hagenow:
100 minus 5 Prozent und nichts darüber hinaus. Der Berner »Stellenbescrieb«
als Instrument kirchlicher Personalentwicklung: Verbindlich, transparent,
entlastend, präventiv 39

Pastoraltheologische Perspektiven

- ▶ Helmut Völkel:
Fünf Thesen zur Personalentwicklung im Lichte des Tages 50

Geleitwort

- ▶ Dr. Georg Hofmeister:
Der Pfarrberuf im Spannungsfeld 52

Anhang

- ▶ EKD-News:
Land-Kirchen-Konferenz tagt zur Zukunft des Pfarrberufs 53
- ▶ Verzeichnis der Autorinnen und Autoren 54

Das rechte Maß finden. Anstöße zum Pfarrdienst (nicht nur) auf dem Land – 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz / Einführung

Von Anke Kreutz

Die Land-Kirchen-Konferenz (LKK) der EKD nimmt aktuelle Fragen kirchlichen Lebens in ländlichen Räumen auf und stellt wissenschaftliche Einschätzungen, Beispiele und Austausch zwischen Beteiligten zur Verfügung. Als Plattform hilft sie Aktiven, sich mit ihrer Arbeit in ihrer Kirche zu verorten und Impulse mit in die eigenen Arbeitsfelder zu bringen.

Bereits die 2. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz im Jahr 2014 machte deutlich, dass für das Gelingen von kirchlichen Innovationen im ländlichen Raum ein gutes Zusammenspiel von beruflich und ehrenamtlich Tätigen erforderlich ist. Projekte verlaufen erfolgreich, wo motivierte Einzelne im kreativen Wechselspiel mit einer Gruppe von Menschen agieren. Gemeinsam zeichnet sie aus, dass sie sich anstecken lassen und selber ansteckend wirken. Die Einzelnen sind oftmals Pfarrerinnen oder Pfarrer, also Menschen, die von Amtes wegen über viele Kontakte verfügen, persönliche und institutionelle Beziehungen miteinander zu verknüpfen wissen und das Vertrauen auch sehr heterogener Interessensgruppen genießen. Ihre Präsenz vor Ort wird auch für die Zukunft für viele Menschen von hoher Bedeutung sein.

Pfarrerinnen und Pfarrer nehmen diese Herausforderung verantwortlich gestaltend an. Zugleich kennen sie die Last, die damit verbunden ist. Schon Martin Luther wäre bei seiner ersten Messe am liebsten vom Altar weggelaufen, als er die Schwere des geistlichen Dienstes spürte. Jürgen Schilling, Beauftragter für die LKK im Projektbüro Reformprozess der EKD, konstatierte in der die Tagung eröffnenden Andacht: Pastoraler Dienst sei eben kein Job wie jeder andere. Darum beruft die Kirche, segnet und sendet. Wen dennoch im pastoralen Alltag luthersche Ehrfurcht überkommt, dem empfiehlt Schilling, sich ein Beispiel an Jesus bei Maria und Marta zu nehmen: Dann »schrumpfen alle anstehenden Aufgaben auf diese eine zusammen: Setz dich! Lass dich um Gottes Willen erst einmal beschenken.«

Zwischen Geschenk und (Über-)forderung, zwischen dem Anliegen, die eigene Fachlichkeit einzubringen und der Wahrnehmung, dass der Wandlungsprozess stetig andauere, zwischen

notwendigen organisatorischen Regelungen und strukturellen Möglichkeiten, zwischen den Bedürfnissen der Pfarrpersonen und den Erwartungen von Gemeinden, zwischen möglichen Rahmensetzungen durch Kirchenleitung und persönlicher Eigenverantwortung für die Gestaltung des Pfarrdienstes spannte sich der Bogen der 3. Fachtagung der LKK am 13. September 2016.

Auf die V. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD verwies Dr. Konrad Merzyn, Oberkirchenrat für Studien- und Planungsfragen im Kirchenamt der EKD, in seinem Beitrag zur Eröffnung der Fachtagung. Danach bleibt der Pfarrberuf auf lange Sicht weiterhin ein »Schlüsselberuf« der evangelischen Kirche. Die zukünftige Gestalt des Berufsbildes Pfarrer/PfarrerIn ist eines der wichtigsten kircheninternen Themen in den kommenden Jahren. Den ländlichen Räumen fällt im Kontext dieses Themas besondere Bedeutung zu, weil dort der Innovationsdruck aus kirchlicher Perspektive besonders hoch ist.

Hilfreiche Erkenntnisse bieten die Ergebnisse empirischer Studien:

Dr. Gunther Schendel, Mitarbeiter des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD, stellte eine Übersicht zu den Befragungen zum Pfarrberuf aus den letzten 15 Jahren vor. Sie zeigen, dass Pfarrerrinnen und Pfarrer mit der Fülle der oft widerstreitenden Erwartungen aller Beteiligten in der Regel sehr gut umgehen können. Allerdings scheint die Entgrenzung der Arbeit bei Pfarrerinnen und Pfarrern auf dem Land besonders groß. Auch seien die Unterschiede zwischen Wunschbild und Realität der Pfarrbilder auffällig: »Generalistin oder Generalist« und »Leiter oder Leiterin der Kirchengemeinde« möchte nur jede sechste Pfarrperson auf dem Lande sein, aber deutlich mehr als jede zweite muss diese Rolle wahrnehmen.

Erste Ergebnisse der aktuellen Greifswalder Studie zur »Psychischen und physischen Gesundheit von Pfarrerinnen und Pfarrern« scheinen vieles davon zu bestätigen, vorgestellt von einem Team des Instituts zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Universität Greifswald. Grundsätzlich könne der Pfarrberuf

als »high active job« qualifiziert werden. Er kombiniert hohe Arbeitsanforderungen mit hohem Entscheidungsspielraum. Dies führt zu hoher beruflicher Zufriedenheit. Wenn aber in Einzelfällen oder strukturell bedingt die Aufgabenfülle mit einem geringen Entscheidungsspielraum einhergeht, entstehen »high-strain-Situationen«, die auf Dauer zur Überlastung führen. Daneben wiegen Einsamkeit, Sichtbarkeit und Entfernung in ländlichen Räumen schwerer als in der Stadt, Verwaltung und Präsenz stressen Pfarrerrinnen und Pfarrer überall gleichermaßen.

Erste Perspektiven deutete das Forscherteam an, aber auch in den anschließenden Fokusgruppen wurden Möglichkeiten gezeigt, wie man sich mit den veränderten Bedingungen aktiv auseinandersetzen und Strategien auf den verschiedenen Handlungsebenen entwickeln könne:

Faktoren des Gelingens pastoraler Arbeit auf dem Lande erarbeitete Andreas Kahnt, Vorsitzender des Verbandes evangelischer Pfarrerrinnen und Pfarrer, mit einer Gruppe Teilnehmender. Danach sind Zeit und Nähe, verbindliche Vertretungsregelungen, eine verlässliche Dienstgemeinschaft aus haupt-, neben- und ehrenamtlich Tätigen, eine vernünftige Regionalisierung, Raum für Motivatoren, unterstützt durch eine sachkundige und verlässliche Leitungsebene mit Führungskompetenz u.a.m. wichtige Qualitätsmerkmale des Pfarrdienstes (nicht nur) auf dem Lande.


Widerstand auch in strukturellen Veränderungsprozessen als konstruktive Kraft zu begreifen, war das Anliegen von Sabine Habighorst, Direktorin des Evangelischen Zentralinstituts für Familienberatung. Widerstand ist Ausdruck von Angst und Teil eines Lernprozesses. Widerstand dient allen Beteiligten aus unterschiedlichen Gründen als Motivator – um gemeinsame Vorhaben, verbindliche Ergebnisse und konkrete Schritte muss deshalb immer wieder miteinander gerungen und das Mögliche ausgelotet werden.

Wie dies konkret aussehen kann, stellte Gerd Neumann, Leiter des Personalwesens der diakonischen Stiftung Hephata vor. In einem Change-Management-Prozess seines Unternehmens haben

sich motivierende Maßnahmen der Personalentwicklung wie kontinuierlicher Dialog, der Mitarbeitende einbezieht und hinreichend Sicherheit und Perspektive bietet, sowie eine wertebasierte Leitbildentwicklung, die z.B. durch ein Einarbeitungskonzept gelebt wird, bewährt.

Dr. Stephan Hagenow, Leiter der Fachstelle Personalentwicklung Pfarrerschaft der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn, erläuterte die in seiner Kirche obligatorische Stellenbeschreibung. Der Berner »Stellenbeschrieb« erfordert, dass die Leitungsgremien sich gemeinsam mit den Pfarrerrinnen und Pfarrern darüber verständigen müssen, welche Aufgaben sie in ihrem Dienst leisten können, auf die einprägsame Formel gebracht: »100 minus 5 % und nichts darüber hinaus«. So entstehe eine Kultur des offenen und klärenden Dialogs über Zeit, Beziehungsaufgaben, Schwerpunkte und spirituelle Anliegen, die Ehrenamtliche und Mitarbeitende gleichermaßen motiviere.

Im Abschlussvortrag erörterte der Leiter der Abteilung Personal der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern, Oberkirchenrat Helmut Völkel, die fünf Thesen zur Personalentwicklung seiner Landeskirche. Er stellte sie in Beziehung zu den Beiträgen und Diskussionen der Fachtagung: Einfache Leitsätze, die regelhaft eingeübt werden, dienen der Gesundheit und Zufriedenheit von Pfarrerrinnen und Pfarrern. Dazu gehören die Erhaltung ihrer Motivation und die Wertschätzung für geleistete Arbeit, die Bejahung von Professionalität und die strukturelle Anerkennung und Sicherung von Grenzen.

Die Dokumentation der 3. Fachtagung der Landkirchen-Konferenz liegt Ihnen mit diesem Heft nun vor. Die AG Land-Kirchen-Konferenz wünscht sich, damit auch Menschen zu erreichen, die an der Fachtagung nicht teilnehmen konnten. Einsichten und Geschenke des Tages können so transportiert werden – und jene stärken, die es verdienen, auch weiterhin im Fokus unseres Interesses zu stehen: Berufene, Gesegnete und Gesendete. 

Vor der Sendung steht der Segen Andacht

Von Jürgen Schilling

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

Als sie aber weiterzogen, kam Jesus in ein Dorf. Da war eine Frau mit Namen Marta, die nahm ihn auf. Und sie hatte eine Schwester, die hieß Maria; die setzte sich dem Herrn zu Füßen und hörte seiner Rede zu. Marta aber machte sich viel zu schaffen, ihm zu dienen. Und sie trat hinzu und sprach: »Herr, fragst du nicht danach, dass mich meine Schwester lässt allein dienen? Sage ihr doch, dass sie mir helfen soll!« Der Herr aber antwortete und sprach zu ihr: »Marta, Marta, du hast viel Sorge und Mühe. Eins aber ist Not. Maria hat das gute Teil erwählt; das soll nicht von ihr genommen werden.« (Lukas 10, 38-42)

I. Missratene Kommunikation

Maria und Marta. Zwei Schwestern. Und Jesus ist zu Besuch.

Gelungene Kommunikation sieht anders aus. In diesem Setting knirscht es an allen Ecken und Enden. Allen voran zwischen den beiden Schwestern: Sieht Maria nicht, dass Marta Hilfe bei der Hausarbeit erwartet? Oder ist es ihr egal, was ihre Schwester denkt, fühlt, erhofft?

Aber auch Marta: Auffällig ist, dass sie Maria nicht direkt anspricht, sondern sie fordert Jesus auf: »Kannst du bitte mal meiner Schwester sagen, dass sie mir zur Hand gehen möge!?!«

Und Jesus: Hat er kein Gespür für die Brisanz in diesem Schwesternverhältnis? Warum sagt er nicht auf Martas Bitte hin: »Sorry, macht mal lieber unter euch aus, wer hier wofür zuständig ist.« Oder wenn er schon eingreift, wieso kommt er nicht auf diesen Vorschlag: »Kommt, wir drei gehen zunächst gemeinsam in die Küche und bereiten vor, um uns dann, befreit von dieser Arbeit, gemeinsam zum Reden hinzusetzen?«

Für damalige Verhältnisse wäre das dann wohl doch eine zu moderne Männerrolle, wo doch allein die Tatsache, dass der Mann bei den Frauen einkehrt, schon außergewöhnlich ist, und dass eine der Frauen Schülerin wird, ebenso.

Wenigstens etwas Vermittelndes hätte er als Mann sagen sollen. Stattdessen positioniert er sich einseitig gegen Martas Anliegen, zugunsten von Maria: »Marta, Marta, du hast viel Sorge und Mühe. Eins aber ist Not. Maria hat das gute Teil erwählt, das soll nicht von ihr genommen werden.«

Zurück bleibt eine brüskierte Marta. Und ich stelle mir vor, wie die Schwestern am Abend vor dem Haus stehen, sie verabschieden Jesus, gehen gemeinsam ins Haus, schauen sich gegenseitig in die Augen: ... Puh. Dicke Luft!?

Halten wir als erstes fest: Gelungene Kommunikation geht anders. Sollte jemand, z.B. für eine Dienstbesprechung, aus diesem Setting Regeln ableiten wollen – was so abwegig nicht ist:

Es gibt ein Team: die beiden Schwestern. Es gibt Arbeit, die geleistet werden muss. Daneben steht das Angebot von Fortbildung, oder sollten wir bei Marias Jesu-zu-Füßen-Sitzen eher »Pfleger der persönlichen Spiritualität« vermuten? Auf jeden Fall: Es konkurrieren Tätigkeitsfelder miteinander, im Team der beiden Schwestern führt das zum Konflikt. Und der Chef entscheidet!

Sollte jemand dies als Blaupause für seine Dienstbesprechung übernehmen, dürfte er grandios scheitern. Aber deshalb steht das natürlich auch nicht in der Bibel.

II. Vita contemplativa versus vita activa und das harmonisierende Sowohl-als-auch

In der Auslegungsgeschichte wurden aus Maria und Marta zwei Frauentypen gemacht, angelehnt an das Gegenüber von vita activa und vita contemplativa. Hier der aktive, eher praktische Typ: Marta. Sie sieht, was getan werden muss, krepelt die Ärmel hoch, weiß wohl auch, dass zu einem guten Gespräch ein gutes Drumherum beiträgt.

Auf der anderen Seite der eher vergeistigte Typ: Maria. Sie hört zu, betrachtet, denkt nach, bewegt das Gehörte im Herzen. Das Drumherum scheint ihr nebensächlich zu sein.

Der Evangelist Lukas nutzt für die Dramaturgie seiner Erzählung sehr gekonnt diesen Gegensatz.

Weil aber diese Schwarz-Weiß-Schablone dem Leben ja nicht gerecht wird, weil zum Leben immer beides gehört – wir müssen arbeiten und ruhen, wir müssen handeln und hören – und weil unsere Erfahrung uns lehrt, dass niemand von uns nur wie Marta oder Maria ist, nur so oder so, wird der Konflikt heutzutage gern harmonisiert und man einigt sich: Erstens auf ein ausgewogenes »Sowohl-als-auch«: Beide Seiten sind gleich wichtig. Kurz zuvor steht das Gleichnis vom Barmherzigen Samariter, dort steht die *vita activa* im Fokus, das muss man mit hinzudenken.

So nimmt man zweitens Jesus die Spitze, indem man ihm unterstellt, es ginge ihm gar nicht um das Grundsätzliche, sondern um die Situation, um das richtige Handeln zum richtigen Zeitpunkt.

In der Personalpolitik wäre jetzt Work-Life-Balance Thema. Ganz falsch ist das auch nicht. Aber auch das ist wenig aufregend. Und auch dazu müsste die Geschichte nicht in der Bibel stehen.

III. Jesus als Salutogenetiker

Ihr springender Punkt liegt woanders. Nämlich doch am Ende, wo vom »guten Teil« die Rede ist. Das »gute Teil«, das Jesus Maria zuschreibt und Marta anempfiehlt, heißt in diesem Fall: Setz dich, halte inne, höre zu, und lass dich um Gottes Willen beschenken.

Jesus erweist sich damit als Salutogenetiker. Denn er gib das Prä den Ressourcen. Ressourcen, die gefüllt sein müssen, wollen wir kraftvoll, geistvoll und mit Freude unserem Dienst an der Welt nachgehen.

Oder, andere Perspektive: Die heutige Gesundheitsförderung nähert sich ganz offensichtlich dem biblischen Prinzip, wonach der Segen vor der Sendung steht, der Indikativ vor dem Imperativ.

IV. Lass dich vor allem anderen beschenken

»Gesegnet und gesendet.« Die Überschrift über dieser Tagung ist entlehnt aus Agende IV. Diese

Agende enthält die Ordnungen für die Ordinations- und Einführungsgottesdienste.

Ordination ist eine ernste Sache. Sie geschieht zu Recht in einem festlichen Gottesdienst. Als Kirche berufen wir Frauen und Männer zum Dienst an Wort und Sakrament. Wir senden sie in unsere Gemeinden. Das ist nicht irgendein Job. Dazu wird man berufen, gesegnet und gesendet.

Von Martin Luther heißt es, dass er bei seiner ersten Messe am liebsten vom Altar weggelaufen wäre. Als er die Worte las »Ich opfere dir, dem lebendigen, einzigen Gott«, spürte er plötzlich Last und Ausmaß seines Dienstes. Das »entsetzte« ihn.

Schaut man in den Wortlaut des so genannten »Langen Vorhalts« in Agende IV könnte es einem leicht wie Martin Luther ergehen. In mehreren Fragen wird der Ordinand/die Ordinandin nach seiner/ihrer Bereitschaft gefragt: »Bist du bereit, der Gemeinde mit Taufe und Abendmahl, wie sie Jesus Christus eingesetzt hat, zu dienen, zum Lobe Gottes und zum Heil der Menschen?« Antwort: »Ja. Ich bin bereit.« »Bist du bereit, die seelsorgerliche Schweigepflicht und das Beichtgeheimnis zu wahren ...? Bist du bereit, Einsame und Kranke zu besuchen ..., für Frieden und Versöhnung zu wirken? ... Bist du bereit, ... dich für den Zusammenhalt der Gemeinde ... einzusetzen? ... Bist du bereit, ... durch das tägliche Beten ... deine Kenntnisse zu vertiefen ...?« Und einiges mehr.

In einem Ordinationsgottesdienst ist es sinnvoll, alles das aufzuzählen. Sollte einem Pfarrer/einer Pfarrerin im späteren Dienstleben jedoch noch einmal die Martin-Luthersche Ehrfurcht erfassen, dann sollte es helfen, sich an Jesus bei Maria und Marta zu erinnern. Und dann schrumpfen alle anstehenden Aufgaben auf diese eine zusammen: Setz dich! Lass dich um Gottes Willen erst einmal beschenken.

Amen.



Kirche in ländlichen Räumen – inmitten ekklesiologischer Lernprozesse

Von Dr. Konrad Merzyn

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Schwestern und Brüder,

es ist mir eine große Freude, diese Tagung zu eröffnen. Denn zum einen ist der Tag im Vorfeld bestens vorbereitet worden und verspricht sehr anregend zu werden. Dazu gleich mehr. Zum anderen ist das Thema einer »Kirche in der Fläche« eines der wichtigsten Zukunftsthemen für unsere Kirche und deshalb seit etlichen Jahren im Blick der EKD.

I. Hohe Aufmerksamkeit und Akzeptanz für die Kirche in der Fläche

Vor fünf Jahren fand die erste Landkirchenkonferenz in Gotha statt. Zuvor erschien 2006 das Impulspapier »Kirche der Freiheit«. Es war mit dem Verdacht behaftet, das Land vergessen zu haben und allein die leuchtenden Zentren zu propagieren. Was für das Impulspapier auch tatsächlich galt, gilt nicht für die EKD-weite Aufmerksamkeit. Denn eine Arbeitsgruppe war bereits eingesetzt, 2007 wurde mit dem EKD-Text »Wandeln und Gestalten« ein erstes Grundsatzpapier zu missionarischen Chancen und Aufgaben in ländlichen Räumen veröffentlicht¹, woraufhin 2009 der Rat der EKD »Kirche in der Fläche« zu einem Schwerpunkt erklärte: Die Zukunft der Kirche explizit in ländlich-peripheren Räumen wird seitdem von der EKD als Herausforderung reflektiert, verbunden mit der Hoffnung, dass Lösungen, die hier gefunden werden, exemplarische Bedeutung besitzen für Kirche auch an anderen Orten unter anderen Vorzeichen.

Unterdessen haben wir drei Land-Kirchen-Konferenzen erlebt. Heute nun die 3. Fachtagung. Von Beginn an begleitet uns eine gleichbleibend hohe Aufmerksamkeit und Akzeptanz. In den Landeskirchen genoss und genießt unser Thema unterschiedliche Priorität. Mittlerweile finden regionale Land-Kirchen-Konferenzen statt, so am 14.11.16 in Stuttgart die erste Badisch-Württembergische. In der Evangelischen Kirche von Westfalen gab es im Frühsommer den 2.

Werkstatttag »Kirche in ländlichen Räumen«. In der Nordkirche, Sprengel Schleswig und Holstein, kam zum zweiten Mal eine »Kirchen-Konferenz zur Wirklichkeit und Zukunft von Kirche in den ländlichen Räumen« zusammen. Und auch Landessynoden haben unterdessen das Thema als Schwerpunkt ihrer Arbeit aufgegriffen: Evangelische Landeskirche Anhalts, Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern.

Die EKD sieht sich in diesem Themenfeld auch weiterhin als Dienstleisterin: 2018 wird es die nächste 3-tägige Konferenz geben. Auch das Format der eintägigen Fachtagung soll weiter angeboten werden, in Zukunft wie bereits auch bei der heutigen in Zusammenarbeit mit der Evangelischen Landjugendakademie Altenkirchen. Mit dem Band »Freiraum und Innovationsdruck« haben wir eine beeindruckende Feldforschung ausgewählter Gemeindeprojekte im ländlichen Raum vorlegen können². Und als die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland an die EKD mit der Idee einer »Befragung zur physischen und psychischen Gesundheit im Landpfarramt« herantrat, haben wir das gern aufgegriffen und betreiben die Studie gemeinsam mit dem Greifswalder Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung und der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers als Partner – heute Vormittag werden wir einen ersten Einblick erhalten in deren gerade begonnene Auswertung.

II. Das Pfarrbild als zukünftiger Schwerpunkt

Eines der wichtigsten kircheninternen Themen in den kommenden Jahren ist die zukünftige Gestalt des Berufsbildes Pfarrer/PfarrerIn, nicht nur im Blick auf das Land, aber da im Besonderen. Wiederum setzen wir darauf – wie es bereits von der Studie »Freiraum und Innovationsdruck« noch einmal ausdrücklich bestätigt wurde: »Beispiele von Kirche in ländlichen Räumen erweisen sich als Vorreiter von wichtigen Innovationen/Veränderungen für die Kirche überhaupt.«³

Unsere Überlegungen zu dem Thema sind in den vergangenen Jahren weit vorangeschritten:

Wir haben uns bereits verabschiedet:

- vom Alleskönner: Predigerin, Seelsorger, Lehrerin, Organisator, Öffentlichkeitsarbeiter, Eheberaterin, Bienenzüchter, ... – und wir werden eine weitere Ausdifferenzierung erleben.
- vom Allein»herrscher«, bei dem Pfarramt und Pfarrperson deckungsgleich sind – und erleben verstärkt, dass Führung und Leitung (fast) nur in Form von Partizipation gelingt.

Wir befinden uns mitten in Lernprozessen:

- Es gibt Regionen, in denen die Anzahl der zu betreuenden Kirchengemeinden die Zahl 20 überschritten hat. Mindestens hier steht ein Abschied vom etwa 200 Jahre währenden System der Parochie an. Welche Formen sind daneben möglich?
- Wir erleben eine neue Wertschätzung von Kantorinnen, Gemeindepädagogen, Jugendmitarbeitern. Das Postulat einer Gleichberechtigung der Dienste führt unweigerlich zur Frage nach dem Besonderen des Pfarrberufes. Es ist eine manifeste Verunsicherung des Pfarrerstands festzustellen – und das in Zeiten, in denen der früher geltende Zuspruch, dass »das Amt die Person trage«, der Anforderung gewichen ist, dass die Person eine eigene Begründung finden müsse für das Amt, das sie bekleidet.
- Auch die weiterhin steigende Wertschätzung für das Ehrenamt führt zur Frage nach den Kirchenbildern, die unseren Auftrag tragen. Was heißt das für die Kirche, wenn Ehrenamtliche mit ihrem Engagement das Gesicht der Kirche prägen?
- Und selbst jahrhundertealte Traditionen sind auf dem Prüfstand, bewährte Ordnungen verlangen nach neuen Interpretationen, z.B. das Leben im Pfarrhaus betreffend (Residenzpflicht, Präsenzzeiten, berufstätige Partner).

Wir stehen vor weiteren tiefgreifenden Veränderungen. Die Gründe dafür sind längst bekannt und oft genug zitiert. Stichworte:

- Rückgang der Ressourcen, demografischer Wandel, Traditionsabbruch, Säkularisierung, Deinstitutionalisierung, verändertes Teilhabeverhalten, Generation Y, usw. usf.

Zitat aus unserer Studie »Freiraum und Innovationsdruck«: »Die Veränderungen in den ländlichen Räumen haben etwas Kontingentes. Radikale Alternativen brechen auf, wo Lücken Freiräume geschaffen haben. Was zunächst mehr wie eine vorsichtige Anpassung an Veränderungen aussieht, kann eine überraschende Veränderungsdynamik in Gang setzen.«⁴

III. Die 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz

In den vergangenen Konferenzen stand vielfach die Frage nach angemessenen Gemeindeformen in peripheren Räumen im Zentrum.

Die V. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung zeigt, dass – in allen Veränderungen – der Pfarrberuf auf lange Sicht weiterhin ein »Schlüsselberuf« der evangelischen Kirche bleiben wird. Deshalb entschied sich die AG Land-Kirchen-Konferenz dazu, in den Mittelpunkt unserer Fachtagung heute das Berufsbild Pfarrerin/Pfarrer zu stellen:

Wie ist die Arbeit zu gestalten bei einer Verantwortung für 5 oder sogar 10 Gemeinden? Welche Bedingungen sind förderlich, welche hindern im Blick auf die Arbeitszufriedenheit? Welche Chancen liegen in dem veränderten Miteinander von Haupt- und Ehrenamt?

Hoch spannende Fragen. Sie führen uns im Nachdenken über die Kirche in ländlichen Räumen auch zu sehr grundsätzlichen Debatten. Als ich vor Jahren begann, über das Thema nachzudenken, war meine Arbeitshypothese: Kirche in der Fläche – da ist alles anders, da gibt es nichts Unspezifisches, da lässt sich mit urbanen oder kleinstädtischen Kontexten nichts vergleichen. Unser gemeinsamer Lernweg in der Land-Kirchen-Konferenz hat gezeigt: Hier ist mehr Differenzierung angebracht.

Zum einen: Es gibt nicht den ländlich-peripheren Raum, sondern es gibt eine Vielgestalt solcher als ländlich zu bezeichnender Räume. Und es bestehen regionale Unterschiede des kirchlichen Lebens und Arbeitens in diesen Räumen.

Zum anderen: Längst nicht alle Fragen oder Herausforderungen, vor denen unsere Kirche in den peripheren Räumen steht, sind spezifisch ländlich. Oft genug sind sie unter leicht geänderten Vorzeichen doch gar nicht so weit entfernt von dem kirchlichen Leben im städtisch geprägten Bereich und seinen Bedingungen.

Heute erwarten uns nun »empirische und lebensweltliche Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs«.

Der Vormittag setzt empirisch an: An Befragungen von Pfarrerinnen und Pfarrern besteht ja in den vergangenen Jahren kein Mangel. Dr. Gunther Schendel vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD wird uns einführen in die grundsätzlichen Ergebnisse der aktuellen Befragungen. Im Anschluss erwarten uns erste Ergebnisse der jüngst durchgeführten Studie zur physischen und psychischen Gesundheit von Pfarrerinnen und Pfarrern.

Nach dem Mittagessen erweitern wir die Perspektive auf das Thema mit lebensweltlichen Fokussierungen zur Zukunft des Pfarrberufs. Dazu laden wir in vier Gruppen mit unterschiedlichen Zuspitzungen. Geleitet werden die Gruppen von Sabine Habighorst vom Evangelischen Zentralinstitut für Familienberatung in Berlin, Andreas Kahnt, Vorsitzender des Verbandes evangelischer Pfarrerinnen und Pfarrer, Gerd Neumann, Leiter Personalwesen der Evangelischen Stiftung Hephata in Mönchengladbach, und Dr. Stephan Hagenow, Leiter der Fachstelle Personalentwicklung Pfarrschaft der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn.

Auf dieser Basis hören und diskutieren wir zum Abschluss des Tages Thesen zur Personalentwicklung von Oberkirchenrat Völkel aus der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern.

Ein besonderer Dank geht an: Prof. Michael Herbst und sein Team vom Greifswalder Institut IEEG für die fachwissenschaftliche Erarbeitung der Studie, die Akademie der Versicherer im Raum der Kirchen, vertreten durch Geschäftsführer Dr. Georg Hofmeister, für die finanzielle Unterstützung unserer Tagung, Direktorin Anke Kreuz von der Evangelischen Landjugendakademie Altenkirchen für die gute Zusammenarbeit bei der Vorbereitung und Durchführung der Tagung heute, den Mitgliedern der AG Land-Kirchen-Konferenz für die konzeptionelle Begleitung, Jürgen Schilling und Aleida Siller vom Reformbüro der EKD, die die Tagung organisiert haben.

Ich bin gespannt auf diesen heutigen Tag – die Impulse, die Diskussionen – und eröffne hiermit die 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz.

Anmerkungen:

¹ *Wandeln und Gestalten. Missionarische Chancen und Aufgaben der evangelischen Kirche in ländlichen Räumen. EKD-Texte 87, Hrsg. vom Kirchenamt der EKD, Hannover 2007.*

² *Freiraum und Innovationsdruck. Der Beitrag ländlicher Kirchenentwicklung in »peripheren Räumen« zur Zukunft der evangelischen Kirche, Hrsg. vom Kirchenamt der EKD, Leipzig 2016.*

³ Ebd., 399.

⁴ Ebd., 405.



Fünfzehn Jahre Vermessung des Pfarrberufs: Pfarrerinnen und Pfarrer im Modus der Veränderung

Von Dr. Gunther Schendel

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

Was sagen die aktuellen Befragungen zum Pfarrberuf – besonders auf dem Land?

»Das Pfarramt ist [...] vermutlich einer der am besten beforschten Berufe überhaupt« (Bölts/Nethöfel 2010: 13). Diese Feststellung aus dem Jahr 2010 trifft auch heute noch zu. Ein Beleg dafür sind die zahlreichen Befragungen zum Pfarrberuf, deren Kernergebnisse hier kurz vorgestellt werden sollen. Häufiger beforscht ist wahrscheinlich nur der Beruf als Lehrer/in. Hier werden ja nach jeder Reform, nach jeder Ausweitung des Unterrichtsdeputats neue Befragungen in Auftrag gegeben – oft von der Gewerkschaft, manchmal aber auch vom zuständigen Kultusministerium.

Bei den Pfarrer/innen waren es die Pfarrvertretungen, die seit 2001 die ersten Vollerhebungen unter dem Pfarrpersonal einer Landeskirche in Auftrag gaben (die Pionierbefragung fand in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau statt, vgl. Becker/Dautermann 2005). Spätestens seit der Befragung in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers im Jahr 2004 gehören oft aber auch Kirchenleitungen mit zu den Auftraggebern und Finanziers.

1. Pastorenbefragungen als Indiz einer kirchlichen »Transformationskrise«

Schon die Nennung dieser Auftraggeber zeigt: Bei den Befragungen steht in der Regel kein akademisches Interesse im Vordergrund. Was man sich von diesen Befragungen erwartete, war vielmehr eine empirische Grundlage für die weitere Gestaltung des Pfarrberufs. Zusammen mit unserer Kirche befindet sich auch der Pfarrberuf in einer »Transformationskrise« (Klessmann 2012: 61). Das erklärt vielleicht auch, warum die aktuelle Welle der Befragungen just vor fünfzehn Jahren einsetzte. Damals schlug die strukturelle Seite der Krise zum ersten Mal richtig durch. Kurz zuvor, in den neunziger Jahren, hatten die ersten Sparrunden eingesetzt. Teilstellen und Gemeindefusi-

onen begannen, die damals übliche Form des (Gemeinde-)Pfarramts zu verändern.

2. Kernergebnisse der Befragungen

Kommen wir zu einigen Kernergebnissen der Befragungen! Ich möchte Ihnen zunächst einige Ergebnisse für die Gesamtgruppe der Pfarrer/innen vorstellen, um mich dann etwas intensiver dem Stadt-Land-Vergleich zu widmen. In einigen der vorliegenden Studien wurden die Ergebnisse für Land und Stadt glücklicherweise gesondert ausgewiesen. Das erlaubt uns einen ersten Blick auf die Arbeitswirklichkeit von Pfarrer/innen im ländlichen Raum.

Die Kernergebnisse der Befragungen lassen sich stichwortartig so zusammenfassen:

- Eine deutliche Mehrzahl der Pfarrer/innen (71 bzw. 70 Prozent) ist mit dem gewählten Beruf (sehr) **zufrieden** (Magaard/Nethöfel 2011: 20; Schendel 2014: 51). Zwischen 43 und 49 Prozent würden den eigenen Kindern den Beruf weiterempfehlen (Pfarrer/innen-Ausschuss EKKW 2003: 19; IWS 2005: 61; Magaard/Nethöfel 2011: 19). Das ist jedoch keineswegs ein Spitzenwert: Beim Beruf als Lehrer/in sind es erheblich mehr (64 Prozent; forsa 2016).
- Geringer als die generelle Berufszufriedenheit ist die **Zufriedenheit mit den konkreten Arbeitsbedingungen**. Am meisten Zustimmung erreichen hier solche Faktoren, die mit dem unmittelbaren Arbeits- und Lebensumfeld zusammenhängen (Arbeitsklima, Wohnsituation, Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen) – oder die für eine stabile materielle Ausstattung stehen (Fahrtkostenerstattung bzw. Gehalt). Mit all diesen Faktoren ist über die Hälfte der Pfarrpersonen zufrieden (Magaard/Nethöfel 2011: 75; Schendel 2014: 54).
- **Unzufriedenheit** herrscht mit finanziellen Einschränkungen (z.B. der Streckung der Durchstufung oder Weihnachtsgeldregelung) sowie mit bestimmten Entscheidungen und der »Betriebskultur« der Landeskirchen (kirchliche Strukturveränderungen, Umgang der Kirchenleitung mit den Pfarrer/innen, Aufgeschlossenheit für neue Ideen). Hier ist höchstens jede fünfte Pfarrperson zufrieden

(Magaard/Nethöfel 2011: 20; Schendel 2014: 54 und 56).

- Die **Arbeitsbelastung** ist hoch – ob man sie subjektiv oder (mehr oder weniger) objektiv erfasst. Nach einer aktuellen Befragung aus der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (2013) arbeitet eine Pfarrperson auf einer vollen Gemeindestelle 54 Wochenstunden, auf einer ganzen Funktionsstelle 50 Stunden (Pfarrvertretung EKKW 2013/2: 6). Das sind Arbeitszeiten wie bei Freiberufler/innen. Eine detaillierte Stundenerfassung im Kirchenkreis Barmen erbrachte sogar eine »durchschnittliche Wochenarbeitszeit« von »62 Stunden für Funktionsstellen und 64 Stunden für Gemeindestellen« (Becker 2010: 82).
- Verbreitet ist der Eindruck einer zunehmenden **Arbeitsverdichtung**. In den verschiedenen Befragungen nehmen zwischen 55 und 77 Prozent hier in den letzten fünf Jahren eine Veränderung zum Schlechteren wahr (Magaard/Nethöfel 2005: 4; Pfarrvertretung EKKW 2013/2: 6; Schendel 2014: 12). Mit diesem Eindruck stehen die Pfarrer/innen allerdings nicht alleine. Nach einer aktuellen Repräsentativbefragung unter Arbeitnehmer/innen sprechen 55 Prozent von einer Arbeitsverdichtung (Apa 2016).
- Wenn wir nach den Hauptstressfaktoren im Pfarrberuf fragen, dann spielen neben der Arbeitsverdichtung einige weitere Faktoren eine Rolle: die Diffusität und die Nichtplanbarkeit der Arbeit, aber auch die Veränderung der strukturellen Rahmenbedingungen wie z.B. der Kürzungsdruck. In den meisten Befragungen empfinden mindestens 40 Prozent diese Begleitumstände ihrer Arbeit als stressend (Magaard/Nethöfel 2011: 4; Pfarrvertretung EKKW 2013/1: 10; Schendel 2014: 14).
- Für eine **Entgrenzung der Arbeit** sprechen nicht nur die vergleichsweise langen Wochenarbeitszeiten, sondern auch noch einige andere Indizien. Zu nennen wäre die Schwierigkeit, die zustehende Freizeit wahrzunehmen (den zugesicherten freien Tag nimmt nur ungefähr jede zweite Pfarrperson in Anspruch) sowie die Tatsache, dass jede/r Fünfte Urlaubstage verfallen lässt (Magaard/Nethöfel 2011: 14; Schendel 2014: 18f.). Zum Vergleich: Nach einer bundesweiten Befragung unter Arbeitnehmer/innen ist es hier sogar ein Drittel, das den Urlaub nicht vollständig nimmt (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2016: 2). Ein Problem-

bereich ist auch das Pfarrhaus als institutionalisierter Schnittpunkt von Beruf und Privatbereich: Mehr als die Hälfte verbindet das Pfarrhaus mit einem Wohnen »auf dem Präsentierteller« (Magaard/Nethöfel 2011: 16; Schendel 2014: 25).

- Die spezifische Arbeitsbelastung im Pfarrberuf hat **Folgen für die Gesundheit**: Nach einer Befragung aus der Evangelischen Landeskirche in Baden weisen 18 bis 20 Prozent der Befragten »medizinisch relevante stressbedingte Gesundheitsstörungen« nach dem »General Health Questionnaire (GHQ)« auf.¹ Zum Vergleich: Bei Lehrkräften sind es 30 Prozent (Bauer et al. 2009: 462 und 465f.).² Als Hauptbelastungsfaktoren nennen die Pfarrer/innen unter anderem die »Überlappung von Dienst und Privatleben«. Großen Einfluss auf die Gesundheitswerte hat aber noch etwas anderes, nämlich die »Diskrepanz zwischen dem, was ich gerne tun würde, und dem, was ich tatsächlich tue« (ebd., 463).
- Diese **Diskrepanz** markieren viele Pfarrer/innen ziemlich deutlich: Drei Viertel von ihnen verstehen sich ganz oder eher als Seelsorger/in, Verkündiger/in oder Begleiter/in von Lebenswegen. Entsprechende Tätigkeiten würden sie gerne weiter intensivieren. Aber mehr als die Hälfte ihrer Zeit verwenden sie auf Leitungsaufgaben, und gerade für solche Aufgaben wie Gemeindeverwaltung, Finanzen, Sitzungen würde jede zweite Pfarrperson gerne weniger Zeit aufwenden (Magaard/Nethöfel 2011: 3).
- Pfarrer/innen haben ein ausgeprägtes Interesse an **Autonomie und »Innenleitung«**. Sie orientieren sich vorwiegend an ihren eigenen Erfahrungen und Maßstäben, weniger an Ratschlägen von Kolleg/innen oder gar an strategischen Vorgaben der Gesamtkirche (Neubert-Stegemann 2011: 56). Das hat eine gewisse Ambivalenz: Wenn die eigenen Ansprüche für den höchsten Erwartungsdruck sorgen, dann bedeutet das einen erheblichen Selbstanspruch, der zur Selbstüberforderung führen kann. Aber es kann auch gesundheitsfördernd sein, wenn Pfarrerinnen und Pfarrer Überzeugungstäter sind. Hier geht es um den Faktor »Motivation, Berufung, Ordination«, der zur Reduzierung von Krankheitstagen führt (Pfarrvertretung EKKW 2013: 3f.).

- Diese Selbstbezogenheit und Selbstleitung geht mit einer **ambivalenten Haltung gegenüber der Kirchenleitung** einher. Kirchenleitende Ebenen und Strukturen werden eher kritisch beurteilt – umso kritischer, desto weiter sie von der eigenen Arbeitsebene entfernt sind. Geteilt sind die Erwartungen, was eine Entlastung durch externe Strukturen angeht: 40 bis 55 Prozent wünschen sich eine klare Stellenbeschreibung, eine Verringerung des Arbeitsvolumens und eine Arbeitszeitregelung (Magaard/Nethöfel 2011: 5). Aber fast die Hälfte lehnt solche Strukturen auch ab und besteht damit auf der eigenen Gestaltungsfreiheit (IWS 2005: 21). Hier zeichnen sich zwei unterschiedliche Auffassungen vom Pfarrberuf ab: Lebensförmigkeit und Berufsförmigkeit (Lukatis 2000).
- Die Offenheit für einen **Umbau der bisherigen Parochialstrukturen** variiert je nach Landeskirche. Wenn es aber um die Einführung konkreter Maßnahmen wie Regionalisierung oder Fusionen geht, ist die Skepsis groß: Erwartet werden u.a. mehr Sitzungen, mehr Verwaltung, mehr Arbeitsaufwand, weniger Freiheit und Autonomie und auch weniger Aufgabenvielfalt (IWS 2005: 61; Magaard/Nethöfel 2011: 19; Schendel 2014: 38ff.). Die (mit diesen Kooperationsformen verbundene) Chance zu einer größeren Spezialisierung wird nur von einem Viertel der Pfarrer/innen begrüßt (Magaard/Nethöfel 2011: 17).

Soweit einige Kernergebnisse aus den Befragungen – notgedrungen erhalten Sie in dieser Kürze nur ein sehr flächiges, wenig differenziertes Bild! Nach Andreas Rohnke haben wir es allerdings längst mit einer Pluralisierung des Pfarrberufs zu tun (Rohnke 2009). Umso gespannter dürfen wir sein, was der Stadt-Land-Vergleich ergibt.

3. Empirische Ergebnisse zu den »Landpfarrer/innen«

Gibt es tatsächlich so etwas wie den Typ des Landpfarrers bzw. der Landpfarrerin, von dem Dieter Becker 2005 gesprochen hat (Becker 2005: 145)? Oder lässt sich ein solcher Typ gar nicht herausarbeiten, weil ja auch die Raumplanung längst nicht mehr vom Stadt-Land-Gegensatz, sondern von einem Stadt-Land-Kontinuum spricht (Stiens 2002)? Ich nehme das Ergebnis vorweg: Tatsächlich gibt es einige markante Unterschiede zwischen den Pfarrpersonen auf dem Land und ihren Kolleg/innen in den städtischen, vorstädtischen oder auch großstädtischen Quartieren.³

Den vorliegenden Befragungen ist zu entnehmen, dass je nach Siedlungsstruktur zwischen 35 und 58 Prozent im ländlichen Raum arbeiten – das sind die Zahlen in dem Bereich der heutigen Nordkirche und aus Kurhessen-Waldeck (Magaard/Nethöfel: 2011: 2; Rohnke 2009: 75).⁴ Was fällt beim Stadt-Land-Vergleich auf? Ein erstes Ergebnis ist, dass die bereits genannte **Entgrenzung der Arbeit** bei Pfarrer/innen auf dem Land besonders groß ist. Sie haben offensichtlich größere Schwierigkeiten, für Fortbildungen ihre Abwesenheit aus der Gemeinde zu begründen (IWS 2005: 30). Der Freizeitrahmen, den sie normalerweise wahrnehmen, ist deutlich geringer als bei den Kolleg/innen in der Stadt. Das gilt besonders beim freien Tag in der Woche und beim freien Wochenende im Monat: Sind es in der Metropole Hamburg 55 Prozent, die ein freies Wochenende pro Monat haben, und in den übrigen Städten der heutigen Nordkirche 49 Prozent – so liegt der Anteil in den ländlichen Regionen dieser Kirche lediglich bei 34 Prozent, also bei einem Drittel (Magaard/Nethöfel, 2011: 80). Das dürfte damit zusammenhängen, dass viele Pfarrer/innen auf dem Land im Einzelpfarramt arbeiten, sich also Gottesdienstvertretungen eigens besorgen müssen – wenn keine feste gegenseitige Vertretung besteht.⁵

Ein Inbegriff für die Entgrenzung der Arbeit ist das **Pfarrhaus**. Auch hier sind die Stadt-Land-Unterschiede erheblich: Auf dem Land ist das Pfarrhaus deutlich seltener ein privater Rückzugsort (Land: 37 Prozent, Stadt: 47 Prozent, Hamburg: 46 Prozent). Im Gegenzug wird das Leben im Pfarrhaus deutlich häufiger mit dem Leben auf dem berühmten Präsentierteller gleichgesetzt (Magaard/Nethöfel, 2011: 80 und 84). Der Grund dafür ist, dass sich »in Landpastoraten [...] öffentliche und private Funktionen« durchmischen (ebd.: 78): Von den Landpfarrer/innen wird es deutlich häufiger als Anlaufstelle für Ratsuchende, als Ort der Hilfe und Zuwendung für andere sowie als Kommunikationsmittelpunkt der Gemeinde bezeichnet (ebd., 80).

Das sind wieder Ergebnisse aus dem Bereich der heutigen Nordkirche. Die öffentliche Bedeutung, die Pfarrhäuser im ländlichen Raum haben, dürfte mit mehreren Faktoren zusammenhängen: mit der zentralen Lage vieler Pfarrhäuser, mit dem Fehlen anderer Strukturen vor Ort – wie z.B. von Gemeindebüros, diakonischen oder sozialen Anlaufstellen und auch von abgetrennten Gemeindegemeinschaften (das gilt besonders für die ostdeutschen Teile des Untersuchungsgebiets).

Auffällig sind auch die Unterschiede bei dem, was die Pfarrer/innen als ihre **Haupttätigkeiten** angeben – ich beziehe mich hier auf die Befragung aus der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck aus dem Jahr 2002/2003. Die Kolleg/innen auf dem Land nennen die Verwaltung gleich als zweite Haupttätigkeit – direkt nach Gottesdienst und Predigt; in der Stadt liegt dieser Arbeitsbereich immerhin an dritter Stelle, hinter den Kasualien. Die größten prozentualen Unterschiede zeigen sich aber in den Bereichen Mitarbeiterführung und Seelsorge: Die Landpfarrer/innen nennen die Seelsorge deutlich häufiger als Haupttätigkeit (55 / 42 Prozent), während die Führung der Mitarbeitenden deutlich seltener zu ihren Kerngeschäften gehört (19 / 32 Prozent) (Rohnke 2009: 111). Hier dürften sich wieder die unterschiedliche Arbeitssituation und die unterschiedliche persönliche Ausstattung niederschlagen: Weniger als die Hälfte der Landpfarrer/innen hat nach dieser Befragung eine Schreibkraft (42 / Stadt 73 Prozent) (ebd. 114), und oft ist die Schar der bezahlten Mitarbeiter/innen überschaubar.

Dementsprechend erfahren sich die Kolleg/innen auf dem Land deutlich häufiger als Generalist/innen und als Leiter/innen der Kirchengemeinde, aber auch als Manager/innen – das zeigt eine Befragung aus der Evangelischen Kirche von Hessen-Nassau aus dem Jahr 2001. Dagegen arbeiten sie deutlich seltener im Teampfarramt (Becker/Dautermann 2005: 147). Diese Ergebnisse zeigen die Realität im Landpfarramt mit seiner geringeren Personalausstattung und Arbeitsteiligkeit. Auffällig sind hierbei auch die Unterschiede zwischen Wunschbild und Realität: Besonders weit geht die Schere bei den **Pfarrbildern** »Generalist/in« und »Leiter/in der Kirchengemeinde« auseinander: Beides *will* nur jede sechste Pfarrperson auf dem Lande sein; aber deutlich mehr als jede zweite muss diese Rolle wahrnehmen.⁶ Dagegen würden sie deutlich lieber im Teampfarramt arbeiten – oder sie wünschen sich eher eine Rolle als primus bzw. prima inter pares oder als theologische Leitungsperson der Kirchengemeinde (Becker/Dautermann 2005: 147).⁷ Das heißt: Ein Teil der Landpfarrer/innen ist an einer weniger exponierten Leitungsfunktion interessiert und wünscht sich stattdessen mehr Kollegialität und eine stärker theologisch ausgerichtete Rolle. Wir erinnern uns: Solche Diskrepanzen »zwischen dem, was ich gerne tun würde, und dem, was ich tatsächlich tue«, sind tendenziell krankmachend.

Aber bleiben wir noch einmal bei den Wunschbildern und dem **Selbstverständnis** der Pfar-

rer/innen auf dem Land. Bei ihnen gibt es zwar den Wunsch nach Teampfarramt – aber dieser Wunsch ist hier doch viel seltener als in der Stadt (37 / 65 Prozent) (Becker/Dautermann 2005: 147). Das heißt: Auf dem Land haben wir nicht unbedingt mehr Einzelkämpfertypen, aber doch mehr Kolleg/innen, die gerne im Einzelpfarramt arbeiten.

Auch die Befragung aus dem Bereich der heutigen Nordkirche zeigt einige markante Unterschiede: Nach ihrem Selbstverständnis gefragt, sehen sich die Landpfarrer/innen im Vergleich zu den Kolleg/innen in der Metropole Hamburg deutlich häufiger als Hirt/innen, Erfüller/innen eines Auftrags, Vorbilder, Berufene oder auch als Missionar/innen⁸ – und seltener als Kommunikator/innen und Reformierer/innen (Magaard/Nethöfel 2011: 95). Die Selbstbilder, die die Landpfarrer/innen hier vertreten, sind stärker theologisch geprägt, während die Kolleg/innen in der Stadt eher die Kommunikation und die Veränderung betonen.

Möglicherweise sind das Widerspiegelungen der unterschiedlichen Situationen in Stadt und Land, Reaktionen auf den jeweiligen Status von Kirche in den verschiedenen Raumtypen: Auf dem Land steht – aus Sicht der Pfarrpersonen – die Vermittlung der Glaubensinhalte, in der Stadt das Eingehen auf das Gegenüber im Vordergrund (Rohnke 2009: 109). Allerdings hat Stephan Pohl-Patalong darauf hingewiesen, dass einige dieser theologischen Selbstbilder zu den »**anstrengenden Berufsbildern**« gehören: anstrengend in dem Sinn, dass sie häufiger mit Gefühl einer wachsenden Arbeitsbelastung einhergehen (Pohl-Patalong im Druck). Vorhin haben wir Berufung als einen salutogenetisch wirksamen Faktor kennengelernt. Aber das Anstrengende an den genannten Bildern ist wohl, dass sie einer gleichsam totalen Lebensformigkeit des Pfarrberufs entsprechen.

Kommen wir abschließend noch kurz auf die Einstellungen zu den **Strukturveränderungen** zu sprechen. Bemerkenswert ist, dass hier die Landpfarrer/innen und ihre Kolleg/innen in den Städten (fast) gleichermaßen skeptisch sind.⁹ Die Skepsis gilt vor allem den Kompetenzverschiebungen in Richtung Kirchenkreis (beide Male 77 Prozent), etwas weniger der Regionalisierung gemeindlicher Strukturen (52 / 49 Prozent); hier von und vom Mitgliederschwund erwarten sie die negativsten Folgen für den Pfarrberuf. Weniger skeptisch sind nach der Nordkirchenbefragung nur die Pfarrer/innen in der Metropole Hamburg (Magaard/Nethöfel 2011: 101). Hier sind die

Strukturen vermutlich schon längst auf Arbeitsteiligkeit und Kooperation angelegt; der Mitgliederschwund wird hier als weniger bedrohlich erlebt als vor allem auf dem Land.¹⁰ Im Gegenzug sind bei den Landpfarrer/innen die Hoffnungen auf eine geistliche Erneuerung besonders stark (52 Prozent) (ebd.); hier kommt noch einmal ihre stärkere theologisch-frömmigkeitliche Akzentsetzung zum Vorschein.

4. Fazit

Lassen Sie uns nun zum Fazit kommen! Deutlich wurde bei den Landpfarrer/innen eine besonders starke Entgrenzung der Arbeit, eine starke Beanspruchung durch Verwaltungsaufgaben und durch die Rolle als Generalist/in. Die Selbstbilder der Landpfarrer/innen sind stärker theologisch geprägt, und sie sind wohl auch »anstrengender«. Die Berufswirklichkeit, aber auch die Berufsvorstellungen entsprechen stärker einer Lebensförmigkeit, während in der Stadt stärker eine Berufsförmigkeit zuhause ist.

Wie mit diesen Ergebnissen umgehen?

Erstens: Aus meiner Sicht braucht es externe Ressourcen, um gerade die Landpfarrer/innen beim »doing boundary«, bei der Grenzziehung zu unterstützen: Das gilt für die bauliche Gestaltung von Pfarrhäusern, für die Kommunikation von freien Zeiten usw. Hier haben Kirchenleitungen aus meiner Sicht eine Verantwortung zur Fürsorge.

Zweitens geht es um die Arbeit an den internen Ressourcen und an den Berufsbildern: Das Bewusstsein um die Berufung kann eine gesundheitsfördernde Ressource darstellen, und trotzdem ist es gut, potentiell überfordernde Berufsbilder auch mit ihren Schattenseiten zu besprechen – z.B. im Kreis der Kolleg/innen.

Drittens geht es um einen Rollenwandel, wie er in den aktuellen Studien aus Bonn und Greifswald deutlich wird: weg von der generalistischen Allzuständigkeit, hin zu einer Rolle als »Enabler«, als Ermöglicher/in (Hauschildt/Heinemann 2016: 149). In beiden Studien zur kirchlichen Arbeit in peripheren Räumen wird eine neue Bedeutung der Ehrenamtlichen deutlich, und die Pfarrer/innen müssen sie auch »machen« lassen, damit sie zu »Gesichter[n]« von Kirche vor Ort werden können (ebd., 150).¹¹ Dieser Rollenwandel braucht Vertrauen und vielleicht auch eine externe Beratung. Aber er käme dem Wunsch vieler

Kolleg/innen entgegen, die gerne stärker in die Rolle als theologische Leiter gehen würden.

Ja, unsere Kirche und das Pfarramt befinden sich in einer Transformationskrise. Aber wenn ich an die Ergebnisse der Studien aus Bonn und Greifswald denke, dann ist das nicht nur anstrengend und verunsichernd, sondern dann *kann* darin auch etwas Verheißungsvolles liegen. Wir müssen nicht mehr nur festhalten und verteidigen, sondern wir können auch loslassen und umgestalten.

Anmerkungen:

¹ Begleiterscheinungen sind »u.a. Schlafstörungen, Depressivität« (Bauer et al. 2009: 462).

² Dieser Unterschied lässt sich damit erklären, dass bei den Lehrkräften die (auch von den Pfarrer/innen) als besonders stressig empfundenen Unterrichtsverpflichtungen im Mittelpunkt stehen.

³ Diese Unterschiede verdanken sich zum großen Teil den verschiedenen »Außeneinflüssen, den »regionalen bzw. lokalen Anforderungen« (Becker 2005: 149).

⁴ Diese Angaben beruhen auf der Auskunft der Befragten, nicht auf der Anlegung objektiver Kriterien.

⁵ Für Schwierigkeiten bei der Abgrenzung spricht auch die größere Unzufriedenheit mit Teilzeitstellen (Becker/Dautermann 2005: 63).

⁶ Ähnlich ist es auch mit der Rolle als Manager, nur ist hier im Stadt-Land-Vergleich die Differenz deutlich geringer (Becker/Dautermann 2005: 147).

⁷ Der Stadt-Land-Vergleich zeigt: Die Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit ist nur bei der Rolle als *primus inter pares* größer als in der Stadt, sonst ist sie in der Stadt deutlicher ausgeprägt (Becker/Dautermann 2005: 147).

⁸ Hier ist die Differenz zum Mittelwert aus der Region »Stadt« größer.

⁹ Vgl. auch die Hannover-Befragung: keine großen Unterschiede Stadt-Land bei der Rangfolge der Zukunftsmaßnahmen (IWS 2005: 38).

¹⁰ Nach der Hannover-Befragung von 2005 ist die Stärkung der Gemeinden für Landpfarrer noch einmal besonders wichtig (IWS 2005: 38).

¹¹ Dies hat besonders die Bonner Studie herausgearbeitet, während in den untersuchten Fallbeispielen der Greifswalder Studie die Pfarrpersonen meist doch eine zentrale Rolle als »Schlüsselpersonen« hatten, aber im engen Zusammenspiel mit dem Team (Herbst 2016: 347).

Literatur:

Apa / Austria Presse Agentur: Studie: Arbeitnehmer stehen unter immer größerem Druck, 20.3.2016,

<http://www.salzburg.com/nachrichten/welt/wirtschaft/sn/artikel/studie-arbeitnehmer-stehen-unter-immer-groesserem-druck-188558/>

Bauer, Joachim / Schächtele, Traugott / Pfeifer, Ruth / Muke, Klaus / Walter, Angelika / Unterbrink, Thomas / Wirsching, Michael: Belastungserleben und Gesundheit im Pfarrberuf. Eine Untersuchung in der Evangelischen Landeskirche Baden, in: DtPfBl 9/2009, 460-466.

Becker, Dieter: Potenziale für den Pfarrberuf, in: Becker/Dautermann 2005, 193-216.

Becker, Dieter / Dautermann, Richard (Hg.): Berufszufriedenheit im heutigen Pfarrberuf. Ergebnisse und Analysen der ersten Pfarrzufriedenheitsbefragung in Korrelation zu anderen berufssoziologischen Daten, Frankfurt 2005.

Bölts, Stefan/Nethöfel, Wolfgang (Hg.): Pfarrberuf heute. Befragungen und Studien zum Pfarrberuf, Berlin 2010.

Hauschildt, Eberhard/Heinemann, Olliver: Alternative Formen kirchlicher Präsenz in Peripherieräumen – eine aufsuchende Analyse – Die Bonner Studie, in: Kirchenamt der EKD 2016, 39-169.

Herbst, Michael: Landaufwärts – ein Kommentar, in: Kirchenamt der EKD 2016, 345-354.

Institut DGB-Index Gute Arbeit: Keine Zeit für Erholung?

Wie verbreitet ist der Verzicht auf Urlaubstage?, DGB-Index Gute Arbeit kompakt 3-2016, online:

<http://www.dgb.de/themen/++co++ad99f0f0-4414-11e6-b60a-525400e5a74a>

IWS / Institut für Wirtschafts- und Sozialethik an der Philipps-Universität Marburg: »Pfarrberuf heute«. Befragung der Pfarrerinnen und Pfarrer in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck. Ergebnisse der Häufigkeitsauszählungen, 2002/2003, online:

<http://www.pfarrvertretung.de/download/Pfarrerbefragung-EKKW.pdf>

Kirchenamt der EKD (Hg.): Der Beitrag ländlicher Kirchenentwicklung in »peripheren Räumen« zur Zukunft der evangelischen Kirche (Kirche im Aufbruch, 12), Leipzig 2016.

Klessmann, Michael: Das Pfarramt. Einführung in Grundfragen der Pastoraltheologie, Neukirchen-Vluyn 2012.

Lukatis, Ingrid: Pfarrer/in – Berufs- oder Lebensform, in: DtPfBl 10/2000, 531-537.

Magaard, Gothard / Nethöfel, Wolfgang (Hg.): Pastorin und Pastor im Norden. Antworten – Fragen – Perspektiven. Ein Arbeitsbuch zur Befragung der Pastorinnen und Pastoren der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und der Pommerschen Evangelischen Kirche, Berlin 2011.

Neubert-Stegemann, Redlef: Leiten und Geleitetwerden, in: Magaard / Nethöfel 2011, 52-56.

Pfarrer/innen-Ausschuss der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck: Pfarrberuf-heute. Befragung der Pfarrerinnen und Pfarrer in der EKKW, 2003, online:

<http://www.pfarrvertretung.de/download/PfaWi-Presse-Info.pdf>

Pfarrvertretung der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck: 1. Zwischenbericht zu Befragungsergebnissen, 2013, online: <http://www.pfarrvertretung.de/download/Info-BriefProzent201.pdf>

Pfarrvertretung EKKW: 2. Zwischenbericht zu Befragungsergebnissen, 2013, online:


<http://www.pfarrvertretung.de/download/2.Info-Brief.pdf>

Pohl-Patalong, Stephan: Die diffuse Vielfalt der Erwartungen. Beobachtungen von Organisationsberatern zu den Stressfaktoren im pastoralen Beruf, in: Schendel, Gunther (Hg.): Zufrieden – gestresst – herausgefordert. Pfarrerinnen und Pfarrer unter Veränderungsdruck (erscheint 2017).

Rohnke, Andreas: Pfarrberuf heute – Typologien pastoraler Berufsgestaltung. Eine empirisch-theologische Studie zur Ausdifferenzierung des Pfarrberufs, Frankfurt 2009.

Schendel, Gunther: Arbeitsbelastung und Gestaltungsräume. Befragung der Pfarrerinnen und Pfarrer in der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig, Hannover 2014.

Schendel, Gunther (Hg.): Zufrieden – gestresst – herausgefordert. Pfarrerinnen und Pfarrer unter Veränderungsdruck (i. E.: Leipzig 2017).

Stiens, Gerhard: Vom Stadt-Land-Gegensatz zum Stadt-Land-Kontinuum, in: Nationalatlas Bundesrepublik Deutschland, hrsg. vom Institut für Länderkunde, Heidelberg 2002, 36-39. 

Greifswalder Studie zur psychischen und physischen Gesundheit von Pfarrerinnen und Pfarrern – Erste vorläufige Ergebnisse

Von Anja Granitza, Prof. Dr. Michael Herbst, Jürgen Schilling, Benjamin Stahl

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

1. Zu unserer Forschungsfrage: »Burnout« und »ländliche Räume«

1.1 Pfarramt in ländlichen Räumen

Betrachtet man das Bild »Der Pfarrer« von Carl Spitzweg (1808-1885) zeigt sich eine Vorstellung des Landpfarramtes, die wir so heute nicht mehr kennen. Der Pfarrer liest, raucht sein Pfeifchen, freut sich an den selbst gezüchteten Blumen und auf dem Tisch wartet der Kaffee. Dieser Pfarrer macht nicht den Eindruck, dass wir ihn bald als ausgebrannten Patienten in einer Kurklinik antreffen würden.

Falls dieses Pfarrerdasein jemals der Realität entsprochen hat, so gehört es jedenfalls der Vergangenheit an. Das Greifswalder Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung legt seit einigen Jahren einen besonderen Akzent auf die Vielfalt ländlicher sowie peripherer ländlicher Räume. Es wird der Frage nachgegangen, wie gemeindliches Leben und christliche Existenz in diesem Kontext aussehen und gestaltet werden können.¹ Die Studie »Landaufwärts«, die vor zwei Jahren auf einer Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz präsentiert wurde, konnte zeigen: Auch in peripheren, ländlichen Räumen finden Aufbruch und Innovation statt.

Die Studie lieferte außerdem ein für die vorliegende Fragestellung bedeutsames Ergebnis: Es sind die Pfarrerinnen und Pfarrer, die sehr häufig entscheidende Impulse geben und damit als Schlüsselpersonen erscheinen, auch wenn bald vitale Teams an ihrer Seite arbeiten.³

Die Frage nach Belastungspotentialen und Burnout im Pfarramt in ländlichen Räumen wird sich mit den Schattenseiten dieser zentralen Stellung beschäftigen müssen. Das Ergebnis wird weit entfernt sein von dem, was Spitzweg im 19. Jahrhundert noch malte.

1.2 Der Forschungsgegenstand: Burnout

Als Zustand umfassender Erschöpfung⁴ ist Burnout ein populäres Thema. Gerade deshalb gilt es, den Begriff als Erkrankung sorgfältig zu definieren und etwa von einer depressiven Episode zu unterscheiden. Mit Burnout ist meist ein überwältigendes Gefühl der Erschöpfung gemeint, das sich auf berufliche Kontexte bezieht und dort entsteht. Die Forschung nahm zunächst die »helfenden Berufe« in den Blick, da diese im Verdacht standen, eine besondere Anfälligkeit für Burnout zu haben. Doch inzwischen weiß man, dass in vielen Berufsfeldern Erschöpfungserkrankungen entstehen.⁵

Wolfgang Schmidbauer definiert Burnout so: »Unter Burnout versteht man [...] den Zustand physischer oder seelischer Erschöpfung, der als Auswirkung langanhaltender negativer Gefühle entsteht, die sich in Arbeit und Selbstbild des Menschen entwickeln.«⁶

Häufig stehen verschiedene Faktoren in einem engen Zusammenhang: berufliche Beanspruchung, das Gefühl, die eigene Arbeit nicht mehr hinreichend kontrollieren zu können und ein Mangel an sozialer Unterstützung.⁷ Dieses Ineinander ergibt schließlich eine solch belastende Situation, dass Menschen ausbrennen. Sie sind physisch, mental und emotional tief erschöpft, sind von dunklen Gedanken im Blick auf ihren Beruf und ihre Mitmenschen getrieben, möchten sich zurückziehen, empfinden ihr Tun als wirkungslos und sehen keinen gangbaren Ausweg. Es ist nicht allein die viele Arbeit, es ist die viele Arbeit mit der vielen Frustration und Isolation, die Arbeit, die nicht etwa ich habe, sondern die mich »hat« und die ich nicht mehr kontrollieren kann.

1.3 Konkretion des Forschungsgegenstandes: Pastoraler Burnout

Auch für den pastoralen Beruf wurde Burnout erforscht. Einer der ersten war John Sanford, der 1982 mit seinem Buch »Ministry Burnout«⁸ einige Symptome des pastoralen Burnout aufzeigte: Die Arbeit der Pfarrperson ist nie beendet. Die Pfarrperson sieht oft keine belastbaren Erfolge. Bestimmte Aufgaben kehren immer wieder. Die Pfarrperson trifft auf mannigfaltige und oft auch

widersprüchliche Erwartungen. Pfarrerinnen und Pfarrer haben es jahrelang mit denselben schwierigen Menschen zu tun. Die Guten gehen, die Schwierigen bleiben. Als Pfarrerinnen und Pfarrer hat man es oft mit Menschen in schwierigen Lebenslagen zu tun, was die eigene Lebensenergie geradezu absaugen oder die Lebensfreude mindern kann. Nach außen müssen Pfarrpersonen oft etwas darstellen, müssen ihr Inneres verbergen oder hintenanstellen können. Außerdem führen Scheitern und Misserfolg nachhaltig zu Enttäuschung und Erschöpfung.⁹

All das wurde intensiv auch vom jüngst verstorbenen Andreas von Heyl¹⁰ und im angelsächsischen Raum von unserem Forschungskollegen Leslie Francis¹¹ erforscht.

Abseits aller Forschung begegnet das Thema vor allem in der Begleitung von Pfarrerinnen und Pfarrern in Weiterbildungsmaßnahmen. Nur bei wenigen lässt sich das, was Gerhard Wegner »Erschöpfungsstolz«¹² nannte, nachweisen, wenn jede Möglichkeit der Reduzierung von Arbeitslasten als undenkbar abgewiesen wird und das Gespräch damit in einer Sackgasse endet. Die Pfarrpersonen zeigen viel mehr ihre Enttäuschung und Trauer, weil so viel geopfert wurde, so viel unwiederbringlich vorüber ist und sie sich nun fragen, ob der Pfarrdienst irgendwann wieder erträglicher und gesünder zugehen kann.

Die Faktoren, die zum Burnout führen, sind unbedingt multiperspektivisch wahrzunehmen. Es reicht weder aus, die individuellen Persönlichkeitsmerkmale und das Verhalten des Betroffenen zu betonen (und ihn damit mit der Verantwortung allein zu lassen), noch wäre es angemessen, allein strukturelle Probleme hervorzuheben, also etwa die Kirche als Arbeitgeber oder komplizierte dienstliche Kontexte (und damit das Gefühl der Hilflosigkeit zu verstärken). Die multiperspektivische Sicht führt zu einem umfassenden Verständnis von Burnout und ist dann auch Voraussetzung bei der Anwendung und Einführung präventiver und kurativer Gegenmaßnahmen.

Die konkrete Forschungsfrage der Greifswalder Studie lautet nun: Wie geht es den Pfarrerinnen und Pfarrern in zwei Landeskirchen mit vielen ländlichen Regionen? Sind sie stärker gefährdet als ihre urbanen und suburbanen Kollegen? Haben sie besondere Ressourcen, die sie schützen können?

Im Folgenden werden einige sehr vorläufige und erste Eindrücke aus der Studie vorgestellt.

2. Allgemeine Daten

An der Studie sind mehrere kirchliche und wissenschaftliche Partner beteiligt: die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers, die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland sowie die EKD. Auf der wissenschaftlichen Seite befinden sich als Partner die Warwick University, an der Prof. Leslie Francis forscht und lehrt. Weiterhin ist das Forschungskonsortium *Think Rural!* der Universität Greifswald zu nennen. Hier unterhalten wir – unter anderem – enge Verbindungen zu den Kollegen aus der Psychologie und Geographie.

Von 1132 versandten Fragebögen gab es einen Rücklauf von über 60%, was als große Wertschätzung der Studie gesehen werden kann. Sie ist damit auch die größte Studie zum Thema Burnout unter protestantischen Pfarrerinnen und Pfarrern in Deutschland. Das Ausfüllen eines Bogens dauert ca. 40 min und darum bedanken wir uns bei den Pfarrerinnen und Pfarrern, die uns ihre Zeit geschenkt haben.

Die Vorläufigkeit der hier präsentierten Ergebnisse ist auch daran zu erkennen, dass vorerst mit einem Datensatz von 520 Fragebögen gearbeitet wurde, da die Dateneingabe noch im Prozess ist und immer noch Bögen ausgefüllt zurückgesendet werden.

Allgemein ist zu dieser Stichprobe Folgendes zu sagen: Unter den Befragten befinden sich 1/3 Frauen und 2/3 Männer. Der Rücklauf bildet diese Quote nahezu identisch ab. Der Altersdurchschnitt der befragten Pfarrerinnen und Pfarrer liegt bei 50,3 Jahre. 53% der Adressen gehören zur hannoverschen Landeskirche. Im Rücklauf erwiesen sich die Hannoveraner mit 58% als antwortfreudiger im Vergleich zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland.

3. Unterscheidung von Stadt und Land

3.1 Innere Definition des ländlichen Raums

Die Erhebung dessen, was »ländlich« ist, ist mit einigen Herausforderungen belegt.

Spontane Assoziationen mit dem Begriff »Land« reichen von Bauernhöfen und einem naturnahen Leben über Nachbarschaftshilfe und schönem Wohnraum, während »Stadt« eher ein hektischer Lebensort und Anonymität bedeutet. Diese auf Subjektivität beruhende Einschätzung eines Gebietes wurde in der Studie schlicht mit der Frage

erhoben: »Ich arbeite: ... auf dem Land. ... in der Stadt.«

Was zu einer subjektiven Einschätzung von Stadt oder Land führt, lässt sich schwer feststellen. Um Stadt und Land möglichst trennscharf voneinander abgrenzen und Aussagen über Pfarrerinnen und Pfarrer auf dem Land oder der Stadt treffen zu können, braucht es deshalb ein objektives Kriterium.

3.2 Äußere Definitionen für ländliche Räume

Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) erfasst ländliche Gebiete mit zwei Kategorien: Zum einen gibt es die Kategorie »Lagegunst«. Hier werden Aussagen darüber möglich, ob ein Gebiet sehr zentral oder sehr abgelegen bzw. peripher ist. Zum anderen wird mit Hilfe der Siedlungsstruktur der Unterschied zwischen Stadt und Land abgebildet. So ergeben sich Gebiete, die überwiegend ländlich, teilweise städtisch oder überwiegend städtisch sind. Dies sind die aktuellen Kategorien der deutschen Raumordnung.¹³

Ein Vergleich der Maße des BBSR mit den subjektiven Aussagen der Probandinnen und Probanden ergab zunächst kein trennscharfes Bild.

1/4 der Probanden, die angeben, in überwiegend ländlichen Gebieten zu wohnen, teilen als subjektive Einschätzung mit, dass sie in der Stadt arbeiten. Das gleiche gilt für diejenigen, die sich im »teilweise städtischen Gebiet« befinden. 62% derjenigen, die im überwiegend städtischen Gebiet leben, sagen ebenfalls von sich: Ich arbeite in der Stadt.

Eine mäßige Übereinstimmung zwischen objektiver Erfassung und subjektiver Zuschreibung von Ländlichkeit zeichnete sich bereits im Pretest ab. Deshalb wurden den Probandinnen und Probanden zwei weitere Karten mitgegeben, auf denen Ländlichkeit über die Bevölkerungsdichte und die Erreichbarkeit von Mittelzentren in Pkw-Minuten erfasst wurde. Mit diesen Kategorien erhöhte sich die Tiefenschärfe der Unterscheidung wesentlich. 90% der Pfarrerinnen und Pfarrer, die ins »Land« einzuordnen sind, bestätigen dies auch selbst. Allerdings sagen nur 57% derjenigen, die der Gruppe »Stadt« zugeordnet wurden, dass sie auch

in der Stadt arbeiten. Dies lässt sich damit erklären, dass im Raumordnungsbericht von 2005 Gebiete mit 250 Ew/km² als städtisch gelten, die vorliegende Gruppe jedoch bereits bei 133 Ew/km² beginnt. Die Studie vergleicht also momentan sehr ländliche Probanden mit immer noch einigermaßen ländlichen und städtischen Probanden.

Das heißt für alle folgenden Werte zu Stadt und Land: Die Unterschiede können hier leicht unterschätzt werden, weil die vorliegende Stichprobe keinen Vergleich der am stärksten städtisch geprägten Räume mit den ländlichen liefert.

3.3 »Stadt« und »Land« in der Greifswalder Studie

Die Stichprobe ist in drei Gruppen mit verschiedenen Einwohnerdichten aufgeteilt: 0-63 Ew/km²; 64-132 Ew/km² sowie 133 Ew/km² und mehr. Gleiches gilt für die Erreichbarkeit von Mittelzentren mit dem Pkw: Eine Gruppe braucht 0-11 min, die zweite Gruppe 12-16 min und die dritte Gruppe 17 min und mehr.

Die Stadtgruppe besteht aus denjenigen Probanden, die 0-11 min zum nächsten Mittelzentrum benötigen und mindestens eine Einwohnerdichte von 133 Ew/km² aufweisen. Wie bereits erläutert ordnet der Raumordnungsbericht diese Merkmale noch dem eher ländlichen Raum zu.

Die Landgruppe besteht aus den Probandinnen und Probanden, die dem Gegenpol zugeordnet werden können, also eine lange Fahrzeit ins Mittelzentrum (17 min und mehr) und eine geringe Einwohnerdichte (0-63 Ew/km²) aufweisen.

Insofern diese Einordnung ein Extrem darstellt, wurde die Landgruppe mit folgenden Merkmalen erweitert: Da in Deutschland eine Besiedlungsdichte von unter 100 Ew/km² als ländlich gilt, können diejenigen dazugezählt werden, die in die mittlere Gruppe der Einwohnerdichte gehören (64-132 Ew/km²), wenn sie länger als 17 min Fahrzeit zu einem Mittelzentrum benötigen. Gleiches gilt für jene, die nur 12 min brauchen, dafür jedoch in einer sehr dünn besiedelten Gegend wohnen (0-63 Ew/km²).

| | | Einwohnerdichte | | |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| | | über 133 EW/km ² | 64 bis 132 EW/km ² | bis 63 EW/km ² |
| Entfernung in Pkw- Minuten | 0 bis 11min | STADT n = 298 | | |
| | 12 bis 16min | LAND n = 184 | | |
| | über 17min | | | |

4. Belastungen: Gesamt

4.1 Stressor & Stressreaktion

Mit dem Begriff Stress werden in der Studie drei unterschiedliche Dinge angesprochen: Erstens wird nach Auslösern für Stress gefragt (Stressoren), zweitens nach der Art und Weise, wie auf diese Stressoren reagiert wird (Stressreaktionen) und drittens nach dem Zusammenhang zwischen diesen beiden Dimensionen.

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Stresstheorien und Stressmodellen, die diese drei Ebenen und ihren Zusammenhang in ganz unterschiedlicher Art und Weise erklären und der empirischen Überprüfung mehr oder weniger gut standhalten.

4.2 JDCS-Modell und Pfarramt

Im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie, in dem Stress im Kontext von Arbeit untersucht wird, ist das *Anforderungs-Kontroll-Modell* eines der am besten belegten Stressmodelle und im Zusammenhang mit Burnout- und Belastungs-erkrankungen sehr breit erforscht. Das *Anforderungs-Kontroll-Modell* von Robert Karasek und Töres Theorell aus den 80er Jahren liegt auch dieser Studie zugrunde. Das *Job-Demand-Control-Modell*, wie es im angelsächsischen Raum heißt, besagt Folgendes:

Stressoren im Arbeitskontext sind Arbeitsanforderungen wie zum Beispiel hoher Zeitdruck, viele unvorhersehbare Aufgaben, Konflikte, häufige Unterbrechungen, usw. Die *Stressreaktion* auf diese Anforderungen ist ein Zustand mit stark erhöhter Handlungsenergie. Unter »Handlungsenergie« ist ein innerer Erregungszustand auf den Ebenen Kognition, Emotion und Körper gemeint, bei dem Energie durch Handlung abgebaut werden muss. Über den Zusammenhang von Stressor und Stressreaktion besagt das Anforderungs-Kontroll-Modell, dass das Ausmaß, in dem diese Energie in Handlung umgesetzt und damit abgebaut werden kann, durch die Größe des Entscheidungsspielraums moduliert wird. Ein großer Entscheidungsspielraum bedeutet:

- viele eigene Entscheidungen treffen zu können,
- selbst entscheiden zu können, wann, wo und wie die Aufgaben erledigt werden und in welcher Reihenfolge,
- einen großen Einfluss auf Entscheidungen in Gremien zu haben,
- die Möglichkeit zu besitzen, Aufgaben zu delegieren – aber auch:
- neue Dinge zu lernen, sich weiterentwickeln zu können, usw.

Ist der Entscheidungsspielraum niedrig, so kann die Handlungsenergie nicht adäquat abgebaut werden und geht in Stresssymptome über. In den 90er Jahren erfuhr dieses Modell eine Erweiterung um die Komponente der sozialen Unterstützung. Demnach kommt es trotz einer ungünstigen Kombination von hohen Arbeitsanforderungen und geringem Entscheidungsspielraum nicht zu Stresssymptomen, wenn eine hohe soziale Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen vorhanden ist. Auswertungen diesbezüglich erfolgen später. Zunächst soll der Zusammenhang von Arbeitsanforderungen und Entscheidungsspielraum dargestellt werden.

Dieser Zusammenhang wird im Anforderungs-Kontroll-Modell mit der sogenannten Strain-Hypothese erklärt. Arbeitsanforderungen und Entscheidungsspielraum können jeweils in hoher und niedriger Ausprägung vorkommen. Die Arbeitsanforderungen im Pfarramt sind grundsätzlich hoch. Deshalb sind in der Studie zum Pfarramt zwei von vier möglichen Kombinationen von Arbeitsanforderungen und Entscheidungsspielraum besonders interessant.

(1) Wenn hohe Arbeitsanforderungen mit einem geringen Entscheidungsspielraum einhergehen, entsteht laut Karasek und Theorell eine Situation, die als »*high strain*« bezeichnet wird – *high strain jobs* sind mit erhöhten Belastungswerten assoziiert.

(2) Bei der Kombination »hohe Arbeitsanforderungen und hoher Entscheidungsspielraum« entsteht eine Situation, die »*high active*« genannt wird. Eine Vielzahl an schwierigen Aufgaben wird somit bewältigt, indem die Handlungsenergie durch den hohen Entscheidungsspielraum adäquat abgebaut werden kann. *High active jobs* gehen in der Regel mit hoher Zufriedenheit einher.

Aufgrund der bisherigen Überlegungen und Vorstudien liegen gute Gründe dafür vor, das Pfarramt als einen *high active job* einzuordnen.

Das Anforderungs-Kontroll-Modell bezieht sich auf Berufe im Allgemeinen. Das Pfarramt stellt jedoch einen besonderen Beruf dar. Um die Anforderungen und den Entscheidungsspielraum hier genau zu erfassen und beschreiben zu können, ist das Modell durch eine pfarramtsadaptierte Version zu erweitern. Zu den bisherigen Items kommen solche hinzu, die sich speziell auf Arbeitsanforderungen und Entscheidungsspielraum im Pfarramt beziehen. Folgende spezifische Ar-

beitsanforderungen werden in den Blick genommen:

- Verwaltungsaufgaben
- Kasualien
- Besuchsdienste
- Konfirmandenunterricht
- Gottesdienste
- Anforderungen im Zusammenhang mit Ehrenamtlichen und Flüchtlingen.

Im Bereich des Entscheidungsspielraumes wird zusätzlich gefragt nach:

- dem Einfluss innerhalb von Gremien wie dem Pfarrkonvent bzw. der Kirchenkreiskonferenz,
- dem Einfluss im Kirchenvorstand bzw. dem Gemeindegemeinderat sowie
- »Geistern«, »Phantomen« und »Trollen«.

»Geister« sind Menschen, die bei Entscheidungen in der Kirchengemeinde noch immer eine Rolle spielen, obwohl sie längst nicht mehr da sind (das können Amtsvorgänger, Familienoberhäupter oder Ähnliches sein). »Phantome« sind solche sozialen Verflechtungen innerhalb der Kirchengemeinde, die unter der Oberfläche liegen und Entscheidungen scheinbar »unsichtbar« beeinflussen. »Trolle« schließlich sind Menschen, die einem die Arbeit scheinbar absichtlich erschweren.

5. Belastungen: Stadt-Land-Frust?

5.1 Arbeitsanforderung und Entscheidungsspielraum in Stadt und Land

Wo gehört eigentlich der Frust hin? Auf das Land oder in die Stadt?

Noch sind die Ergebnisse sehr vorsichtig zu bewerten. Noch ist die Auswertung nicht zu Ende – selbst der Datensatz ist noch nicht vollständig. An einigen ausgewählten Stellen wurden bereits einfache Verteilungen aufgestellt. Deren Bedeutung ist Anlass zum weiteren Nachfragen. Diese Verteilungen gelten somit noch nicht als belastbares Ergebnis. Dies wird erst die weitere Auswertung bringen.

Die Einschätzung der Arbeitsanforderungen kann man in drei Gruppen einteilen: Es gibt Pfarrerinnen und Pfarrer, die die Anforderungen als niedrig einschätzen, als mittel und als hoch. Vergleicht man nun den Unterschied zwischen Stadt

und Land in der Gruppe »niedrig«, dann zeigt sich kein Unterschied. In der Gruppe der Pfarrerinnen und Pfarrer, die die Arbeitsbelastung als »mittel« eingeschätzt haben, finden sich mehr Stadtpfarrer: 30,4% Stadt im Vergleich zu 25,5% Land. In der Gruppe »hoch« zeigt der Vergleich, dass es eher Landpfarrer sind, die die Arbeitsanforderungen als hoch einschätzen: 36,9% Land, 32,1% Stadt.

Noch einmal sei darauf hingewiesen, dass die Stadtgruppe eher »ländlich« aufgestellt ist. Deshalb ist zu erwarten, dass der Effekt zwischen Stadt und Land höher ausfällt, wenn die Auswertung vervollständigt wird.

Beim Entscheidungsspielraum zeigt sich eine deutlichere Tendenz: In der Stadt wird der Entscheidungsspielraum deutlich öfter hoch eingeschätzt als auf dem Land (Gruppe »hoch«: 23,4% Land, 33,5% Stadt) und auf dem Land wird der Entscheidungsspielraum deutlich öfter niedrig eingeschätzt als in der Stadt (Gruppe »niedrig«: 40,4% Land, 32,6% Stadt – Gruppe »mittel« zeigt nur einen geringen Unterschied).

In der Tendenz zeigen die Einschätzungen, dass das Land im Vergleich zur Stadt als etwas herausfordernder empfunden wird, da die Arbeitsanforderungen höher und der Entscheidungsspielraum niedriger eingeschätzt werden. Dass das Landpfarramt damit gleich ein *high strain job* ist, kann jedoch noch nicht gesagt werden.

5.2 Ausgewählte Indikatoren für Belastung

5.2.1 FBI: »Mein Humor ist in letzter Zeit zynischer oder bissiger geworden.«

Die Aussage »Mein Humor ist in letzter Zeit zynischer oder bissiger geworden.« ist eine Teilfrage aus einem Burnout-Instrument unseres Forschungspartners Leslie Francis. Zynismus oder Depersonalisation werden in fast allen gängigen Konzeptionen zu Burnout als wesentliche Symptome gehandelt.

Es zeigt sich, dass ein Drittel der Befragten zustimmend oder zumindest unsicher in Bezug auf dieses Symptom ist, das mit Stress/Belastung in Zusammenhang steht. Zwei Drittel zeigen keine Zustimmung bei dieser Frage. Vergleicht man die Zusammensetzung nach Stadt und Land, dann zeigt sich, dass es 6% Landpfarrerinnen und Landpfarrer weniger sind als die Kollegen aus der Stadt (61,7% Land, 67,7% Stadt).

5.2.2 Fluktuationswunsch: »Wenn Sie heute die Möglichkeit hätten, Ihre Stelle zu wechseln, würden Sie es tun?«

Ein weiterer Indikator für Belastung im Beruf ist die Frage danach, ob man die Stelle wechseln würde, wenn man die Möglichkeit dazu hätte. Auch hier sind es rund ein Drittel der Pfarrerinnen und Pfarrer, die auf diese Weise einen Hinweis auf mögliche Belastungen zeigen.

Wenn ein Wechselwunsch vorliegt, dann ist ein Funktionspfarramt die bevorzugte Wahl. Es zeigt sich aber auch, dass Pfarrerinnen und Pfarrer ihrer Umgebung eher treu bleiben. Es würden mehr Pfarrerinnen und Pfarrer von einem Landpfarramt in ein anderes wechseln als in die Stadt. Gleiches gilt für die Stadtpfarrer, auch sie bevorzugen den Wechsel in eine andere Stadt (pfarrstelle). Es zeigt sich jedoch auch, dass der Wechsel in die Stadt eher bevorzugt wird als der auf das Land. Dies lässt die Überlegung zu, ob es so etwas wie eine interne Hierarchie gibt, in der das Landpfarramt nach Funktionspfarramt und Stadtpfarramt den untersten Rang der Beliebtheit einnimmt.

5.2.3 FBI: »Alles in allem bin ich froh, Pfarrerin/Pfarrer geworden zu sein.«

Die Frage nach der Freude an der Berufswahl aus dem Burnout-Instrument von Leslie Francis erfasst eine positive Einstellung. Es sind ca. 20%, die diese Frage verneinen oder zumindest unsicher sind. Schaut man auf diejenigen, die zustimmen, froh über ihren Beruf zu sein, dann zeigt sich wiederum ein kleiner Unterschied zwischen Stadt und Land. 79,4% Landpfarrerinnen und Landpfarrer stimmen zu, während es in der Stadt 87,3% sind.

5.2.4 Erkrankungen

Nach diesen Indikatoren für Belastungen und Zufriedenheit steht die spannende Frage im Raum, wie es denn um die harten Fakten zu Belastungen, Beanspruchung und Zufriedenheit im Pfarramt bestellt ist. Deshalb wurde danach gefragt, ob eine ärztlich diagnostizierte Erkrankung vorliegt oder in der Vergangenheit vorlag. Von Interesse sind dabei Depression, das Burnout-Syndrom und andere Belastungserkrankungen.

Die folgenden Daten dürfen nur äußerst vorsichtig beurteilt werden. Das hat vor allem drei Gründe:

(1) Es haben zwar 60% der Probanden einen Fragebogen zurückgeschickt – doch es ist unklar, wer das war, warum gerade diese 60% geantwortet haben und was mit den restlichen 40% ist. Haben sich gerade die Zufriedenen an der Umfrage beteiligt, weil sie ausreichend Zeit dafür hatten, den Fragebogen auszufüllen? Oder waren es viel mehr die Belasteten, die dringend Dampf ablassen wollten?

(2) Außerdem sind mentale Schwierigkeiten und psychische Erkrankungen noch immer gesellschaftlicher Stigmatisierung ausgesetzt. Deshalb kann nicht mit voller Gewissheit gesagt werden, dass diejenigen, die angeben, dass es keine Diagnose gibt oder gab, die *ganze Wahrheit* sagen.

(3) Schließlich ist die Frage nach der Diagnose eines Burnout-Syndroms bzw. einer Depression schwierig, denn nach den diagnostisch-statistischen Manualen, nach denen Ärzte Diagnosen stellen, tritt nur die Depression als eigenständige Diagnose auf – nicht aber das Burnout-Syndrom.

Es gibt in der Forschungslandschaft eine breite Debatte darüber, ob es sich beim Burnout nicht eigentlich um das Gleiche handelt wie bei der Depression. Ist Burnout eine arbeitsassoziierte Spezialform der Depression oder ist Burnout ein Risikostadium der Depression? Ist Burnout schlicht die gesellschaftsfähigere Depressionsdiagnose? Oder sind das zwei verschiedene Paar Schuhe? Die Forschung liefert hierfür noch keine feststehende Antwort. Die geschilderten drei Gründe sind jedenfalls Anlass zum vorsichtigen und sorgsamem Umgang mit den statistisch erfassten Daten.

Insgesamt geben 83% der Befragten an, weder aktuell noch in der Vergangenheit eine ärztliche Depressionsdiagnose erhalten zu haben.

Bei 12% wurde eine Depression in der Vergangenheit diagnostiziert, aktuell gilt das für knapp 3% der Befragten. In den aktuellen Diagnoseraten sind leichte Unterschiede erkennbar: Auf dem Land sind die Werte minimal höher als in der Stadt.

Letzteres ist insofern interessant, als dass man davon ausgeht, dass die Depressionsraten in der Allgemeinbevölkerung in Städten grundsätzlich höher sind als auf dem Land. Insgesamt liegen diese Werte aber im Erwartungsbereich, da sie im Wesentlichen mit den Prävalenzraten übereinstimmen. Prävalenz meint hier: die Wahrschein-

lichkeit, mit der eine bestimmte Erkrankung in der Bevölkerung (meist 18 bis 65-Jährige) in einem bestimmten Zeitraum auftritt.

Für die aktuellen oder in der Vergangenheit liegenden Burnout-Diagnosen sieht es ähnlich aus: Hier geben insgesamt mehr, nämlich 90% der Befragten an, weder aktuell noch in der Vergangenheit belastet gewesen zu sein. In der Vergangenheit sind es knapp 8%, aktuell rund 2%. Wieder liegt die aktuelle Belastungsquote auf dem Land etwas höher als in der Stadt.

Diese Werte liefern aber natürlich nur sehr grobe Einblicke in das Vorhandensein tatsächlicher Belastungen wie Depression oder Burnout. Die Dunkelziffer für psychische Erkrankungen ist enorm hoch.

Aus diesem Grund wurden weitere Inventare in den Fragebogen aufgenommen, die speziell nach dem Vorhandensein einzelner Burnout- und Depressionssymptome fragen. Das ist im Wesentlichen auch der Grund, warum der Fragebogen recht umfangreich ist.

Das Spannende hierbei ist Folgendes: Jedes dieser Einzelinventare liefert sehr differenzierte Aussagen darüber, wie genau welche Symptome ausgeprägt sind: Handelt es sich eher um negative Gedanken, gedrückte Stimmung, körperliche Probleme, usw.? Zusammen mit dem Anforderungskontroll-Modell kann dadurch zukünftig etwas darüber ausgesagt werden, welche Charakteristika im Pfarramt mit welchen Belastungspotenzialen oder -risiken auf welche Weise verknüpft sind und in welchen Aspekten des Pfarrberufs konkrete Ressourcen liegen. Bisher wurde dies so nicht erforscht.

Zwei weitere Dinge sind von Interesse: (1) Dass jemand keine Diagnose hat, heißt keinesfalls, dass er oder sie nicht belastet ist. Viele Menschen entwickeln bei Beanspruchung oder Belastung somatoforme – oder wie man früher sagte »psychosomatische« – Symptome und Erkrankungen. Darum wurde gefragt, ob aktuell eine Belastungserkrankung vorliegt.

Die Quoten stimmen in etwa mit den Indikatoren, also den oben vorgestellten Daten überein. 85% der Befragten sagen, dass sie keine Schwierigkeiten haben. Immerhin 15% geben aber an, aktuell unter Erkrankungen zu leiden, die sie selbst mit Stress und Belastung in Verbindung bringen. Das betrifft etwas mehr als jeden sechsten. Die Werte

für Land und Stadt unterscheiden sich dabei nicht.

Was die Frage nach den aktuell in Behandlung befindlichen Pfarrerrinnen und Pfarrern betrifft, sind 90% nicht in Behandlung. Das klingt wenig, doch längst nicht alle behandlungswürdigen Krankheiten – gerade im psychischen und mentalen Bereich – werden auch wirklich behandelt. Von den übrigen 10% sind insgesamt knapp 6% wegen eines Burnout-Syndroms in Behandlung, 2,5% Prozent wegen einer depressiven Erkrankung und die anderen aufgrund einer anderen Belastungserkrankung. Die Werte nach Stadt und Land unterscheiden sich wiederum nicht – lediglich im Bereich der Belastungserkrankungen ließe sich eine minimale Erhöhung für das Land vermuten.

5.3. Fünf Belastungsfaktoren für das Land nach Leslie Francis (Francis' Five)

Leslie Francis hat bei einer Befragung von mehr als 500 anglikanischen Pastorinnen und Pastoren 5 Punkte als Hauptbelastungsfaktoren für den Dienst in ländlichen Gebieten identifiziert: Einsamkeit, Präsenz (im Sinne von: »Meine Anwesenheit wird dauernd erwartet!«), Sichtbarkeit (im Sinne von: »Es gibt kaum einen Rückzug ins Private!«), Verwaltung, Entfernungen.

Wir baten unsere Probanden sich wie folgt einzuschätzen: »Wenn Sie an Ihre aktuelle Stelle denken, wie belastend ist jeder dieser Faktoren für Sie persönlich im Hinblick auf Ihre gesamte Dienstzeit dort gewesen?«

»Einsamkeit« ist in der Tendenz eher ein Belastungsfaktor auf dem Land. Bei denjenigen, die Einsamkeit etwas belastend sowie stark belastend empfinden, handelt es sich um 8% mehr Landpfarrerrinnen und Landpfarrer.

»Präsenz«, die dauernd erwartete Anwesenheit, ergibt interessanterweise kein klares Bild, obwohl es stark mit dem Landpfarramt assoziiert ist.

»Sichtbarkeit«, also die Schwierigkeit sich ins Private zurückzuziehen, ist tendenziell auch eher in der Landgruppe zu finden. Rund 8% mehr Landpfarrerrinnen und -pfarrer empfinden diesen Faktor als etwas oder stark belastend.

Damit sind zwei der ländlichen Belastungsindikatoren von Leslie Francis vorhersagegemäß. Überraschenderweise zeigt die Antwortverteilung beim Item »Verwaltung« keinen Unterschied zwischen

Stadt und Land. Verwaltung wird mehrheitlich als stark belastend empfunden, wobei die Werte für die Stadt- und Landgruppe mit weniger als 0,5% Unterschied nahezu identisch sind.

Das Item »Entfernung« hingegen zeigt eine vorhersagegemäße Verteilung. 75% der Stadtpfarrerrinnen und -pfarrer empfinden »Entfernung« nicht als Belastung. Dies gilt für die Kollegen auf dem Land nur für 39%. Als »stark belastend« empfinden es 23,4% auf dem Land, in der Gruppe Stadt sind es nur 6,7%.

Drei der fünf Belastungsindikatoren von Leslie Francis verhalten sich in der deutschen Stichprobe somit vorhersagekonform. Tendenziell zählen Einsamkeit, Sichtbarkeit und Entfernung zu Belastungen, die eher für das Landpfarramt gelten.

6. Ausblick: »Stadt, Land, Frust?«

Arbeitsbezogener Stress entsteht bei einer Kombination von hohen Arbeitsanforderungen und geringem Entscheidungsspielraum. Für das Pfarramt lässt sich die Vorhersage aufstellen, dass hier kaum Belastungssymptome entstehen sollten, weil sowohl die Arbeitsanforderungen als auch der Entscheidungsspielraum hoch ausgeprägt sind: Das Pfarramt ist ein *high active job*.

In Bezug auf einige wenige, ausgewählte Belastungs- und Zufriedenheitsindikatoren zeigen zwischen 20% und 30% der Befragten zumindest auffällige Werte. Wenn es um harte Kriterien wie Diagnosen geht, sinken die Raten etwas, pendeln sich nach den derzeitigen Erkenntnissen aber zwischen 10% und 20% ein.

Damit stellt sich die Frage: Warum sind Menschen, die nach unserem Modell eigentlich zufrieden sein sollten, trotzdem belastet?

Es gibt in der Stress- und Belastungsforschung noch eine Reihe weiterer Faktoren, die in der anstehenden Auswertung von großem Interesse sind. Dabei geht es vor allem um solche Aspekte, die die Bewertung von Stressoren und die Art der Stressreaktion beeinflussen. Was für den einen Stress ist, muss für den anderen noch lange nicht genauso beurteilt werden. Solche Faktoren sind die Persönlichkeit, Alter und Geschlecht, Spiritualität, die landeskirchliche Umgebung, die Verbundenheit zur Arbeit, der Enthusiasmus, mit dem man an die Arbeit gehen kann oder geht, Details zur Situation vor Ort, zur Gemeinde oder den Gemeinden usw.

Momentan wird an der Pfarramtsadaption des Anforderungs-Kontroll-Modells gearbeitet. Es deutet sich an, dass das Modell erweitert werden muss, da Grund zu der Annahme besteht, dass ein zu großer Entscheidungsspielraum negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit hat. Keine Entwicklung von Routine, keine Wiederholungen, sich ständig Neues aneignen zu müssen – dies alles kann auf Dauer anstrengend werden. Nach dem Modell von Karasek und Theorell zählt nur ein kleiner Entscheidungsspielraum als ein Faktor für Stress. Die Anwendung auf das Pfarramt zeigt jedoch, dass dies nicht hinreichend ist.

Folgendes Beispiel kann das verdeutlichen: Eine Pfarrerin, die viele Beerdigungen durchführt, hat viele entsprechende Predigten, Abläufe und Ideen in ihrem Erfahrungsschatz. Diese kann sie bei Bedarf benutzen. Eines Tages bekommt sie einen Anruf: In zwei Stunden hat sie eine Beerdigung von einem Kollegen zu vertreten. Im Modell von Karasek sind die Arbeitsanforderungen in diesem Moment vor allem wegen des Zeitdrucks sehr hoch, der Entscheidungsspielraum ist wegen der Wiederholungen, der Unvorhersehbarkeit und der Tatsache, dass die Pfarrerin hierbei nichts Neues lernt oder erfährt, niedrig. Entsprechend sollte sie Stresssymptome zeigen. Dagegen lässt sich jedoch vermuten, dass ihre Routine und ihre Erfahrung diesen Effekt abschwächen. Jemand, der aus einem breiten Erfahrungsschatz schöpfen kann, ist weniger gestresst. Die Bestimmung des Entscheidungsspielraums muss also angepasst werden.

Ein anderes Beispiel: Ein junger Pfarrer, der gerade sein Vikariat in einer Stadtgemeinde beendet hat, ist seit einer Woche Pfarrer auf dem Land. Auch er bekommt einen Anruf: In zwei Stunden muss er eine Beerdigung für eine Kollegin vertreten. Dies bedeutet wiederum hohe Arbeitsanforderungen, aber laut Karasek ein recht großer Entscheidungsspielraum: Er kann hier etwas Neues lernen, er kann frei entscheiden, in welcher Reihenfolge er was macht, an wen er Aufgaben delegiert, wen er anruft, usw. Eigentlich eine Situation, in der – wenn überhaupt – nur wenige Stresssymptome auftreten sollten. Andererseits wären Routine und Erfahrung in einem solchen Moment sehr hilfreich. Es scheint also ein »zu viel« im Entscheidungsspielraum zu geben.

Dies entspricht auch dem aktuellen Forschungstrend: Ein zu hoher Entscheidungsspielraum steht im Verdacht, ein Risikofaktor für Stress zu sein.

7. Burnout und Land - Ein Ausblick

7.1 Eine kirchenamtliche Perspektive

Seit ihrem ersten Zusammentreten ist es der Land-Kirchen-Konferenz in den vergangenen fünf Jahren gelungen, das Thema Kirche auf dem Land als eines der wichtigen kirchlichen Zukunftsthemen in der kirchlichen Öffentlichkeit zu verankern. Auf Synoden, in Gremien, während Tagungen – wenn das Gespräch auf »Kirche in der Fläche« / Land-Kirchen-Konferenz kommt, ist Aufmerksamkeit und Zustimmung garantiert: »Das ist gut, was ihr macht. Es ist wichtig, dass das Land nicht vergessen wird.«

Neben dieser »Lobby-Arbeit« für ein kirchliches Arbeitsfeld, das sonst leicht am Rand steht, und neben dem Aufgreifen der ekklesiologischen Frage nach der zukünftigen Gestalt von Kirche, wurden auf der Land-Kirchen-Konferenz zudem bereits einige konkrete Ratschläge zur Zukunft des Pfarrberufs zur Diskussion gestellt. Es handelte sich dabei um Forderungen vor allem struktureller Gestalt:

- Die Aufhebung von Residenz- und Präsenzpflicht,
- die Überprüfung der Leitlinien für das Leben im Pfarrhaus,
- spezielle, auf die Besonderheiten des Ländlichen zugeschnittene Seminare an Universitäten und Fortbildungen an den Pastorkollegs,
- Knowhow in Sachen kirchlicher Regionalentwicklung,
- sowie Freiräume für Experimente und kreative Ansätze.

Der besondere Fokus dieser neuen Studie wird weitere Schlussfolgerungen benennen helfen. Außerdem ist mit ihr die Hoffnung verbunden, dass deutlicher wird als bisher, an welchen Stellen Kirche / Kirchenleitung strukturelle Verantwortung trägt und wo die Pfarrerin/der Pfarrer für sich selbst agieren kann.

7.2 Eine Perspektive aus der Forschung

Es wäre fahrlässig, bereits zum jetzigen Zeitpunkt der Arbeit an der Studie vollmundig Konsequenzen zu benennen, den Pfarrerinnen und Pfarrern ein Programm an die Hand zu geben und den Kirchen Ratschläge zu erteilen.

Es gilt zunächst, Burnout im pastoralen Dienst auf dem Land als eine Tatsache ernst zu nehmen und zwar ebenso ernst, wie Burnout im Lehramt oder in Gesundheitsberufen. Mit diesem »Cliff-hanger« soll in spannungsvoller Offenheit ein Ausblick gegeben werden, der in einigen Monaten hoffentlich deutlicher ausgeführt werden kann. Auch dann werden einfache Ratschläge bei einem so komplexen Syndrom nicht weit reichen.

Zurzeit lassen sich drei wesentliche Spuren erkennen, denen aufgrund der Daten und ersten

Einsichten sowie der Forschungsliteratur gefolgt werden kann.

Die erste Spur ist zunächst nur eine Art Matrix. Sie kombiniert individuelle und strukturelle Maßnahmen, die jeweils auf präventive und kurative Interventionen bezogen sind. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass der Einzelne weder völlig hilflos ist, noch aber die gesamte Last dieses Themas zu stemmen vermag. Und es wird im zeitlichen Kontinuum nicht erst ange- setzt, wenn »das Kind im Brunnen liegt«.

| | Präventiv | Kurativ |
|-------------|---|--|
| Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Mentoring • Supervision • Seelsorge • ... | <ul style="list-style-type: none"> • »Unterbrechung« • Weiterbildung • Sabbatical • Berufliche Neuausrichtung • ... |
| Strukturell | <ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Kultur • Pastorale Belastungen bei Struktur- reformen begrenzen • Betriebliches Gesundheits- management • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Kirchliche Rehabilitations- häuser • ... |

Diese Matrix wird sich im Laufe der weiteren Arbeit füllen. Genannt sind hier erst einmal einige konventionelle Antworten, etwa im personal-präventiven Bereich das In-Anspruch-Nehmen von Mentoring, Supervision und/oder Seelsorge, gerade zum Einüben des komplexen Verhältnisses von Hingabe an die Berufung und den notwendigen Grenzen, die man sich selbst setzen muss. Der strukturell-präventive Bereich benennt die Erwartung, Führung und Leitung in Richtung auf eine gesunde Feedback-Kultur weiter zu entwickeln, aber auch bei kirchlichen Strukturreformen stärker im Blick zu haben, wie die Dehnung der Zuständigkeit bei der Schrumpfung der Ressourcen von der Pfarrperson geschultert werden soll. Und natürlich sind kirchliche Angebote wie »Gesund-im-Pfarramt«¹⁴ eine Hilfe für ein »betriebliches Gesundheitsmanagement« (Elisabeth Wienemann)¹⁵. Im personal-kurativen Bereich verweist das Stichwort »Unterbrechung« neben Rehabilitation auf Dinge wie Weiterbildung, Summer Sabbaticals und auch berufliche Neuausrich-

tungen. Dass auch hier Mentoring, Supervision und Seelsorge sinnvoll sind, ist selbstverständlich. Im strukturell-kurativen Bereich sind kirchliche Häuser hilfreich, die Erholung, Klärung des Berufsbildes und Neuorientierung ermöglichen, wie etwa das Haus »Respiratio« auf dem Schwahnberg oder das Haus »Recollectio« in Münsterschwarzach.

Wie bereits betont, stellt diese Matrix nur eine erste Annäherung dar und gestaltet sich zukünftig sicher noch voller und konkreter. Zum Beispiel wird es sicher nötig sein, weiter zwischen der Reduktion von Belastungen und der Förderung von Resilienz zu unterscheiden.

Die zweite Spur betrifft die Frage nach der Spiritualität im Pfarrberuf. Der Begriff wurde im Inventar GIS (= Greifswalder Inventar Spiritualität) bewusst so offengelassen, dass jeder ihn füllen konnte, wie er es für richtig hielt. Die Fragen, die das Thema Burnout auslöst, sind jedoch eminent

theologischer und geistlicher Natur: Es sind Fragen nach dem Gottesbild, dem Verhältnis von »lebendigem Opfer« (Röm 12) und hinreichender Sorge für die eigene Seele, nach Hingabe und Grenzen.

Eine dritte Spur stellt das Thema in eine kirchentheoretische Perspektive. Wie ein Pfarrer seinen Dienst versteht / versehen soll, ist Teil der Vorstellung, wie Kirche und Gemeinde sich darstellen, gestalten und aufbauen. In Zeiten, in denen das Bild von Kirche jedoch einer breiten Veränderung unterworfen ist, ist auch das Berufsbild Pfarrer/Pfarrerinnen einem deutlichen Veränderungsdruck ausgesetzt. Stichworte wie Deinstitutionalisierung und Organisationswerdung, das Entstehen von Gemeindeformen neben der parochial verantworteten Kirche (fresh expressions), der Pfarrdienst als Teil einer gleichberechtigten Gemeinschaft der Dienste inklusive des Ehrenamtes, u.a.m. sollen hier nur angedeutet werden. Es stellt sich die Frage, welche Kirchenvorstellungen und Amtsverständnisse den anstehenden Gestaltwandel zu vollziehen helfen.

Eine Denkrichtung greift die Spannung zwischen allgemeinem Priestertum und Pastorenkirche auf. Auf der Pfarrperson lastet häufig ein Übermaß an Aufgaben und Erwartungen (»Generalist«). Die Tatsache, dass er bzw. sie stets im Gegenüber zur Gemeinde gesehen wird und nicht als Teil des allgemeinen Priestertums neben anderen, zeigt die pathogenen Wirkungen für die Pfarrperson selbst.

Eine mögliche Antwort ist die Unterstützung der Entwicklung vitaler Gemeinden, Gemeinden, in denen von Gott begabte Menschen – und die Pfarrperson ist dabei eine unter vielen – das Leben teilen und gemeinsam den Dienst am anderen im Auftrag Christi tun. In solchen Gemeinden sollte es möglich sein, auf eine gesündere Weise Pfarrer oder Pfarrerin zu sein.

Allerdings handelt es sich hierbei um ein Ideal. Und es fehlen Antworten auf die Frage, warum es den Gemeinden so schwerfällt, sich diesem Ideal anzunähern.

Ein anderer Weg besteht darin, die Realität der Mehrzahl an Gemeinden anzuerkennen und anzunehmen. Die Tatsache, dass es seit 2000 Jahren das Amt des Priesters – seit der Reformation des Pfarrers – gibt, lässt schließlich vermuten, dass im Pfarrberuf offenbar wichtige Funktionen sinnvoll vereint sind. Zudem lässt sich konstatieren, dass Pfarrbilder sehr beständig sind; hartnäckig

hält sich die Erwartung, dass Pfarrerinnen und Pfarrer in den Kirchengemeinden die entscheidenden (Schlüssel-)Personen sind, Kirchenmitglieder sagen, dass sie vor allem durch den Pfarrer oder die Pfarrerin Kirche erleben.

Es gilt nun diese tradierten Erwartungen auf ihren gegenwärtigen Wirklichkeitsgehalt hin zu prüfen und Antworten zu geben, an welchen Stellen Pfarrerinnen und Pfarrer ihnen zukünftig entsprechen sollen und an welchen nicht. Zugleich steht die Kirche der Reformation grundsätzlich in der Freiheit, ihre Strukturen anzupassen: Sie dürfen so gestaltet werden, dass Erwartungen erfüllt und Bilder gelebt werden können.

Anmerkungen:

¹ Vgl. z.B. Martin Alex und Thomas Schlegel, *Mittendrin. Kirche in peripheren ländlichen Regionen*. Neukirchen-Vluyn 2014; Thomas Schlegel und Martin Alex, *Leuchtfener oder Lichternetz - Missionarische Impulse für ländliche Räume*. Neukirchen-Vluyn 2012; Frieder Dünkel, Michael Herbst und Thomas Schlegel, *Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge*. Wiesbaden 2014; Michael Herbst, Frieder Dünkel und Benjamin Stahl, *Daseinsvorsorge und Gemeinwesen im ländlichen Raum*, Wiesbaden 2016.

² Thomas Schlegel, Jörg Zehelein, Claudia Heidig, Andreas Turetschek, Stefanie Schwenkenbecher und Heike Breitenstein, *Landaufwärts - Innovative Beispiele missionarischer Praxis in peripheren, ländlichen Räumen - Die Greifswalder Studie*. In: *Kirchenamt der EKD (Hg.): Freiraum und Innovationsdruck. Der Beitrag ländlicher Kirchenentwicklung in »peripheren Räumen« zur Zukunft der evangelischen Kirche (Kirche im Aufbruch Bd. 12)*, Leipzig 2016, 171-344.

³ Vgl. ebd., 317-319.

⁴ Vgl. auch Michael Herbst, *Beziehungsweise. Grundlagen und Praxisfelder evangelischer Seelsorge*, Neukirchen-Vluyn 2013, 418-425.

⁵ Vgl. Herbert J. Freudenberger und Geraldine Richelson, *Ausgebrannt - Die Krise der Erfolgreichen - Gefahren erkennen und vermeiden*. München 1980; Matthias Burisch, *Das Burnout-Syndrom*. Heidelberg 2010; Christina Maslach; Michael Leiter, *Die Wahrheit über Burnout - Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien 2001.

⁶ Wolfgang Schmidbauer, *Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe*. Hamburg 1977, 50. Vgl. auch in *allgemeinverständlicher Sprache: Martin Grabe, Zeitkrankheit Burnout. Warum Menschen ausbrennen und was man dagegen tun kann*. Marburg/L. 2008.

⁷ Vgl. Robert A. Karasek und Töres Theorell, *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York 1990.

⁸ Vgl. John Sanford, *Ministry Burnout*. Louisville 1982.

⁹ Vgl. ebd., 5-16.

¹⁰ Vgl. Andreas von Heyl, *Zwischen Burnout und spiritueller Erneuerung. Studien zum Beruf des evangelischen Pfarrers und der evangelischen Pfarrerin*. Frankfurt/Main u.a. 2003.


¹¹ Vgl. Leslie J. Francis, Mandy Robbins, Peter Kaldor und Keith Castle, *Happy but exhausted? Work-related psychological health among clergy*. *Pastoral Sciences* 24 (2005), 101-120. Hier spezifisch für den ländlichen Kontext.

¹² Gerhard Wegner, *Religiöse Kommunikation und Kirchenbindung. Ende des liberalen Paradigmas?* Leipzig 2014, 142.

¹³ Vgl.

http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/Raumabgrenzungen/Raumtypen2010_vbg/Raumtypen2010_alt.html?nn=443270, zuletzt eingesehen am 17. Jan. 2017, 10:46 Uhr.

¹⁴ Vgl. <http://www.gesund-im-pfarramt.de> - aufgesucht am 9. September 2016.

¹⁵ Vgl. http://www.wa.uni-hannover.de/wa/konzepte/WA_BGMKonzept.pdf - aufgesucht am 9. September 2016. 

Widerstand als konstruktive Kraft. Vom Umgang mit Widerstand in strukturellen Veränderungen

Von Sabine Habighorst

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

1. Vorbemerkungen

Verantwortliche, Leitende und Impulsgebende in Veränderungsprozessen erleben Widerstand in der Regel als destruktiv, lästig und Energie zehrend. Ein beliebter Stoßseufzer lautet: »Da wäre man doch am liebsten katholisch: Klare Ansage von oben und die Dinge werden gemacht!«

Um sich der Wirkung, aber auch der Bedeutung von Widerständen anzunähern, lohnt es sich, genauer hinzusehen. In therapeutischen Kontexten wird unterschieden zwischen Abwehr und Widerstand. Abwehr richtet sich gegen Inhalte, Widerstand richtet sich gegen Interventionen und Beeinflussung.

Für das Nachdenken über Widerstand in Veränderungsprozessen wird im Folgenden jedoch nicht zwischen den beiden Begriffen Abwehr und Widerstand unterschieden, da sich in Diskussionen über Kräfte, die sich Veränderungen entgegenstellen, durchgängig der Begriff des Widerstands findet.

2. Entstehung von Widerstand

Widerstand entsteht durch das Bedürfnis nach Vermeidung unangenehmer Affekte.

Widerstand markiert eine Toleranzgrenze. Er hat »Bremswirkung«. Er richtet sich gegen das Aufgeben altvertrauter Gewohnheiten (»Trägheitsmoment«) und er wehrt Schmerzliches ab.

In gut arbeitsfähigen Gruppen, in denen die Kräfte gleichmäßig verteilt sind, muss es im Gegenüber zur bewegenden Kraft die bewahrende Kraft geben, und im Gegenüber zur pragmatisch denkenden und handelnden Kraft den analytischen, vertiefenden Part. Nur so werden alle sinnvollen und bedenkenswerten Impulse im Hinblick auf Veränderung und Entwicklung sicher mit einbezogen. Meist werden die einander gegenüberliegenden Kräfte zu gegenseitigen Widerstandspolen.

3. Differenzierung

Man unterscheidet *bewusste* und *unbewusste Widerstandsphänomene*. Während im ersten Fall der Person, die Widerstand ausdrückt, bewusst ist, dass ihr Verhalten einer Vereinbarung oder Zielerreichung widerspricht, ist im zweiten Fall ein Prozess der Bewusstmachung notwendig.

Bewusste Widerstände erlauben Konfrontation. Man kann sie klar benennen, das Gegenüber direkt ansprechen, Deutlichkeit zeigen. *Unbewusste* Widerstände zeigen etwas vom Bedürfnis des/der einzelnen nach Sicherheit und Wohlbefinden. Die Schutzfunktion von Widerstand wird deutlich. Hier gilt als wichtigste Regel, die Personen nicht zu beschämen! Leider passiert das aber in Veränderungsprozessen sehr leicht und häufig. Wenn eine oder mehrere Personen oder möglicherweise eine ganze Gruppe mit einer beharrenden Position in Verbindung gebracht werden, wird ihnen Rückschrittlichkeit, mangelndes Problembewusstsein, ein zu enger Horizont oder schlicht Trotz unterstellt und impliziert, sie seien bewusst widerständig.

Hilfreich kann an diesem Punkt sein, das Vorhandensein von Widerstand schlicht zu benennen. Gegebenenfalls kann eine offene Frage danach gestellt werden, was möglicherweise zum Widerstand führt?

Hinsichtlich Widerstandsdeutungen empfiehlt sich größtmögliche Zurückhaltung, um Menschen nicht persönlich zu verletzen. Da sich hinter dem Widerstand oft starke Affekte verbergen, führt das grundsätzliche Akzeptieren von Widerstand an sich (»Es ist nachvollziehbar, dass sich Widerstand regt.« »Es ist wichtig, auch die Gegenstimmen zu hören.«) zu affektiver Entlastung.

4. Formen von Widerstand

- Verdrängungswiderstand. Er richtet sich gegen die Bewusstwerdung schmerzlicher Gefühle und Erinnerungen.
- Übertragungswiderstand. Er ist darauf gerichtet, dass Leitende bzw. Begleitende die betreffende Person auf keinen Fall verachten sollen.

- Widerstand aus dem »sekundären Krankheitsgewinn«. Vorteile ergeben sich aus dem Bestehenden. Es ist kein ausreichendes Motiv zur Veränderung vorhanden. Der vertraute Schrecken ist besser, als erschreckend unbekanntes Neues.
- ES-Widerstand (nach S. Freud) richtet sich gegen das Aufgeben altvertrauter Gewohnheiten und Muster.
- Über-Ich-Widerstand (nach S. Freud) hat unbewusste Schuldgefühle oder ein Strafbedürfnis als Auslöser: »Es darf nicht besser werden.«

5. Widerstand in Veränderungsprozessen

Widerstand steht für eine *Ambivalenz* zwischen Beharrungswunsch und Veränderungswunsch.

In der Realität existieren in allen an Veränderungsprozessen Beteiligten jeweils beide Seiten: Veränderungswunsch und Beharrungswunsch. In der Regel ist eine davon innerpsychisch dominant. Mit der Abwehr des äußeren Gegenpols, wird auch die eigene innere »andere Seite« abgewehrt.

In Veränderungsprozessen vertritt oftmals je eine Seite der Interessensvertreter/innen je einen Pol der inneren Ambivalenz: Eine Seite wird zum Träger des gemeinsamen Widerstands, eine Seite zum Träger des gemeinsamen Veränderungswunsches. Beide Parteien können sich so »ambivalenzfrei« fühlen.

Oft werden in Veränderungsprozessen die stets vorhandenen Pole von Veränderung auf der einen und Beharren auf der anderen Seite personalisiert bzw. Vertreter/innen persönlich zugeschrieben.

5.1. »Kirchliches Paradoxon«

Zu den Herausforderungen für die evangelische Kirche in Deutschland gehören seit geraumer Zeit der Verlust von Relevanz, das Schwinden von Ressourcen, der Verlust von Deutungskompetenz, der Verlust von öffentlichem Ansehen u.a.m.

Verlusterfahrungen lösen Trauerreaktionen aus, können aber auch zu unterschiedlichen Verdrängungsmechanismen führen. Als Reaktion auf die aufgezeigten Verluste sind Ausweichversuche zu beobachten, die sich sowohl in Beharrungstendenzen als auch im Verände-

rungsstreben und Formen von Aktivismus manifestieren können.

Die Verleugnung einer beängstigenden Realität ist ebenso ein Widerstandsphänomen wie vehemente Aktivitäten, die darüber hinwegtäuschen sollen, dass der Verlust sich vollzieht bzw. sich bereits vollzogen hat. In beiden Fällen steht dahinter die Angst vor dem Verlust.

Angst »befeuert« Widerstand. Je größer mögliche Ängste vor Veränderung sind, desto kraftvoller regt sich Widerstand. Die veränderungskritische Seite kennt Ängste vor:

- Erwartungen und Verpflichtungen
- Schuldvorwürfen
- Beschämung
- Verlust von Privilegien
- Manipulation
- Schwäche.

Aber auch die veränderungswillige Seite ist nicht frei von Ängsten. Hier zeigt sich Angst vor:

- Verantwortung
- Verlust von Macht
- Verlust von Privilegien
- der Täterrolle
- Verlust von moralischer Überlegenheit, u.a.m.

Sehr oft erleben sich z.B. Personen der mittleren kirchlichen Leitungsebene als Personifizierungen von Sparzwängen und Kürzungsvorgaben, als Initiator/innen von Verlusten und als Verantwortliche für Zumutungen und Härten. Oftmals verspüren sie in ihrer eigenen Person Trauer und Mitgefühl, haben Impulse von Sympathie und Widerstand gegen das, was sie initiieren sollen, können diese Impulse aber aufgrund ihrer Funktion und Rolle nicht artikulieren. Manche von ihnen erleben es als entlastend und den Veränderungsprozess befördernd, wenn sie zum einen selektiv authentisch ihr eigenes Erleben zur Verfügung stellen, zum anderen die bestehende Herausforderung und die Frage nach möglichen Lösungen »sozialisieren«, d.h. zu einem gemeinsamen Anliegen machen. Auch damit nehmen sie »Druck« aus Veränderungsprozessen.

Allerdings erfordert das auch den Mut, Tempo aus dem Prozess zu nehmen, d.h. eventuelle

Zeitvorgaben für den Veränderungsprozess zu überdenken, Menschen und Diskussionen mehr Zeit einzuräumen, zu warten, bis Gedanken »angekommen« sind und zu Ende gedacht werden konnten, insgesamt also zu entschleunigen.

6. Auslöser für Widerstand in Veränderungsprozessen

Widerstand in Veränderungsprozessen kann sich entzünden an:

- einer den Prozess beauftragenden Institution/Person
- einer bestehenden Problemformulierung bzw. Formulierung einer Ausgangssituation
- einer bestehenden Zielformulierung
- einer Dynamik der Beteiligten
- der Person des Prozessbegleiters/der Prozessbegleiterin
- der vorgeschlagenen Methodik
- dem Prozessverlauf.

Nicht selten liegen Widerstände in weit zurückliegenden Ereignissen oder geschichtlichen Zusammenhängen begründet.¹

Sofern der Auslöser für Widerstand in der Person des Prozessbegleiters/der Prozessbegleiterin liegt, hat dies seinen Grund entweder in Differenzen von Sympathie oder Empathie, im Geschlecht des/der Begleitenden oder es bestehen Übertragungsneigungen (Eltern-, Geschwister-, Partnerübertragung).

Methodische Auslöser für Widerstand können sein: Der/die Begleiter/in gibt zu wenig Halt, Schutz, Struktur oder Verständnis. Er/Sie hat zu hohe Erwartungen bezüglich der Ergebnisse, hinsichtlich der Zustimmung oder hinsichtlich der Beteiligung der Einzelnen.

7. Manifestationen von Widerstand in Veränderungsprozessen

Widerstand manifestiert sich in formalen und in beziehungs-dynamischen Aspekten. Zu den formalen Aspekten gehören:

- die Art und Weise der Beteiligung
- die Gestaltung des Prozesses
- die Gestaltung des Settings
- die formulierte Zielsetzung

- die anvisierte Zeitdauer
- die veranschlagten Kosten

Zu den beziehungs-dynamischen Aspekten gehören:

- Vermeidung gemeinsamer Themen
- Schuldzuweisungen
- Änderungserwartungen an die jeweils andere Seite
- Heilserwartungen, auch an den/die Prozessbegleiter/in
- Misstrauen gegenüber dem/der Prozessbegleiter/in

8. Widerstandsphänomene

Äußerungen von Widerstand sind vielfältig möglich. Hier einige Beispiele:

- Termine werden verpasst
- an Absprachen wird sich nicht erinnert
- Unrichtiges wird weiterverbreitet
- Verharren im Smalltalk
- Vermeidung von Unangenehmem
- Redebeiträge geraten endlos, ohne dass Wesentliches zur Sprache kommt
- Kommentare und Zwischenrufe
- es wird mit Unterstellungen gearbeitet
- Abschweifen vom Thema oder gar unvermittelter Themenwechsel
- Ziehen unlogischer Schlüsse
- Beiträge erfolgen in nüchtern-sachlicher Sprache, obwohl ein Affektausdruck zu erwarten wäre
- Verwendung von Klischees
- Missverständnisse werden bewusst vorge-täuscht

9. Umgang mit Widerstand

Widerstand ist in der Regel für diejenigen, die Veränderungsprozesse begleiten, moderieren bzw. angestoßen oder zu verantworten haben, ein Stressfaktor, den man meist entweder zu ignorieren oder zu brechen versucht. Häufig starten Initiator/innen von Veränderungsprozessen Versuche, gleichsam »pädagogisch« auf Betroffene einzuwirken, »mit Engelszungen zu

reden«, was meist zu heftigen Reaktionen führt, da sich die Widerstandsträger nicht ernst genommen fühlen. Dabei geht es weniger darum, die Inhalte zu respektieren als die dahinterliegenden Affekte.

Prozessbegleiter/innen und Verantwortliche können mit Widerständen konstruktiv umgehen, wenn sie:

- den Widerstand anerkennen
- Druck herausnehmen
- Zeit zum Nachdenken und für Entwicklung lassen
- allen Seiten Empathie für ihr Erleben des Prozesses vermitteln
- alle Seiten in ihrem Bemühen verstehen, den Prozess gestalten zu wollen – und wenn es als noch so kontraproduktiv erlebt wird
- Möglichkeitsräume öffnen
- Sorge tragen, dass alle »das Gesicht wahren« können

Dabei hilft es, den Widerstand zu erforschen:

- Welche Ängste und Befürchtungen stehen hinter dem Widerstand?
- Haben die Befürchtungen eine realistische Grundlage?
- Wie kann der Prozess gestaltet werden, um diese Befürchtungen zu relativieren?

Interventionen:

Neben den bereits erwähnten Vorgehensweisen kann es hilfreich sein, die gegenseitige Bedingtheit des Verhaltens und die Zirkularität von Handlungen und Erlebensweisen zu thematisieren, mit folgenden Zielen: Die jeweilige Stimmigkeit jeder der beiden polarisierten Standpunkte wird erfahrbar; die Relativität der jeweiligen Wahrnehmung und des Erlebens werden deutlich.

Erforderlich sind u.a. Empathie und Methoden der kreativen Darstellung, Visualisierung und Narration. Alles, was zum Perspektivwechsel einlädt, legt sich methodisch nahe. Alles, was Distanz schafft, indem z.B. Hypothesen gebildet und Alternativen gedacht werden können, kann Ängste minimieren und somit hilfreich sein.

10. Einige grundsätzliche Anmerkungen zu Veränderungen und Widerständen

Veränderung erfordert ein »optimales Angstniveau«. Damit sich etwas bewegt, braucht es Verunsicherung und Nachdenklichkeit. Lernen geschieht außerhalb der Komfort-Zone.

Grundsatz 1: Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. Widerstand gegenüber Veränderungen ist etwas Normales und Alltägliches. Treten bei einer Veränderung keine Widerstände auf, glaubt niemand an die Realisierung der Veränderung.

Merksatz: Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung.

Grundsatz 2: Widerstand enthält immer eine »verschlüsselte Botschaft«. Sträuben sich Menschen gegen Sinnvolles oder Notwendiges, tragen sie Bedenken, Befürchtungen oder haben Angst.

Merksatz: Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich.

Grundsatz 3: Ein Nichtbeachten von Widerstand führt zu Blockaden. Widerstand zeigt, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt zu verstärktem Gegendruck.

Merksatz: Denkpausen einlegen. Nochmals alles in Betracht ziehen. Den Rahmen weiten.

Grundsatz 4: Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn arbeiten. Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen, d.h. zuerst ernstgenommen und sinnvoll kanalisiert werden.

Merksatz: Druck wegnehmen, dem Widerstand Raum geben. In Dialog treten, Antennen ausfahren, Ursachen erforschen. Gemeinsame Absprachen treffen, Vorgehen neu festlegen.

11. Schlussfolgerungen

- In Veränderungsprozessen muss die gemeinsame Motivation der beteiligten Parteien immer wieder neu erarbeitet werden.
- Widerstände sorgen dafür, dass wesentliche Aspekte von Entwicklungsprozessen nicht übersehen werden.
- Widerstände sorgen dafür, dass Menschen nicht übergangen, sondern einbezogen werden können.

- Deshalb lohnt es sich, Widerstand als sinnvollen Bestandteil von Veränderungsprozessen zu entdecken.
- Die Arbeit mit den Widerständen, mit dem Ziel diese zu überwinden und gemeinsam verabredete Schritte gehen zu können, ist ein dauerhaftes Thema in Veränderungsprozessen.

Anmerkungen:

¹ Bspw. wird einem früheren Bischof der Satz zugeschrieben: »Die Vereinigung von Baden und Württemberg wird sich erst am Jüngsten Tag ereignen und auch dann erst gegen Nachmittag.«

Literaturverweise


Ahr, Michael: Wenn alle Flaggen auf Sturm stehen: Erfahrungen mit Widerständen in Veränderungsprojekten. In: Organisationsentwicklung: 1/2013.

Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt und Voigt, Bert: Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen. Frankfurt/M., New York 2002.

Kley-Hutz, Inge: Tagungsbericht: Abwehr, Widerstand und Angst vor Veränderung, 3. Deutschsprachige Internationale Psychoanalytische Tagung vom 11. bis 14. September 2008 in Berlin In: Psyche: 3/2009.

König, Karl: Widerstandsanalyse. Göttingen, Zürich 1995.

Volger, Ingeborg: Strategien des Ich - Widerstand. Materialien zur IFB-Einheit zur Paarberatung; Motivation und Widerstand bei Paaren. EZI Berlin, 2015.

Wöller, Wolfgang und Kruse, Johannes [Hrsg.]: Tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie. Stuttgart 2010. 

Auch in Zukunft ein Schlüsselberuf – Faktoren des Gelingens im Pfarramt

Von Andreas Kahnt

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

Planung und Durchführung der Fokusgruppe gehen von der Einsicht aus, dass niemand alles weiß und Antworten auf komplexe Fragen nur im intensiven Austausch mit Menschen unterschiedlicher Erfahrung und Interessen entwickelt werden können. Der Herausforderung, auch zukünftig möglichst vielen Menschen das Evangelium in Wort und Tat nahezubringen, kann nur in gemeinsamer Verantwortung von Gemeinden, Pfarrern und Pfarrerinnen und Pfarrern und Leitungsebene begegnet werden.

Zu Beginn wird ein Abschnitt aus »Mansfield Park« von Jane Austen gelesen und kurz diskutiert (London 1814, 108-111 in Auszügen). Er zeigt die Bedeutung von Geistlichen in Kirche und Gesellschaft auf und verschweigt nicht, dass die Bedeutung von Menschen im Pfarrberuf und der Beruf als solcher auch zu anderen Zeiten allgemeiner Kritik ausgesetzt war. Zugleich legt Jane Austen ein besonderes Augenmerk auf den Nutzen des Evangeliums und die prägende Kraft der Pfarrerschaft für das gesellschaftliche Miteinander.

Im Folgenden widmen sich die Teilnehmenden vorbereiteten Fragestellungen, zu denen sie Antworten notieren. Eine Auswahl:

- Sie haben Pfarrerinnen und Pfarrer im Dienst auf dem Lande erlebt. Was ist Ihnen in besonders guter Erinnerung geblieben?
 - Das Gefühl, sie ist eine von uns.
 - Vertreter einer mitteilenden Kirche
 - Zeit für Zaungespräche
 - Der Pfarrer ist ein Exot im Dorf.
 - Hier ist jemand, der ein offenes Ohr für meine Anliegen hat.
 - Die Pfarrerin hat das musikalische Leben des ganzen Dorfes bereichert.
- Der gegenwärtige Dienst von Pfarrerinnen und Pfarrern auf dem Lande ist wichtig, weil...
 - Pfarrerinnen und Pfarrer die Christinnen und Christen betreuen, die (noch) da sind.
 - sie die Jugendlichen und die Kinder erreichen.
 - sie Begleitungen in Schwellensituationen gewährleisten.
 - viele Institutionen hier nicht (mehr) präsent sind.
 - auf diese Weise Volkskirche auch künftig präsent ist.
 - sie Symbol für den Archetypus der Anwesenheit Gottes unter den Menschen sind.
 - sie ein Grundstein sind für Werte und Moral.
- Was wünschen sich Pfarrerinnen und Pfarrer im Dienst auf dem Lande?
 - Zeit für sich
 - Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Zurüstung von außen
 - aktive, kompetente, eigenverantwortlich agierende, selbstbewusste Gemeindeführer/ Kirchenräte/ Kirchenvorstände und Mitarbeitenden-Teams
 - lebendige Spiritualität
 - Mut zum Stellenwechsel
 - allgemein weniger Verwaltung
- Was wünschen Sie den Pfarrerinnen und Pfarrern im Dienst auf dem Lande?
 - ein freies Wochenende pro Monat
 - dass sie Anschluss ans kulturelle Leben behalten
 - eingespielte Vertretungsregelungen
 - dass sie an die Freiheiten glauben, die sie haben
 - Gelassenheit
 - Netzwerke (z.B. kollegiale Beratung)
 - persönliche Beziehungen in der Gemeinde

- Personen, die konstruktiv kritisieren und stärken
- Was halten Sie für den Dienst der Pfarrerrinnen und Pfarrer auf dem Lande zukünftig für unverzichtbar?
 - organisierte Zusammenarbeit (»damit keiner mehr alleine arbeitet«)
 - gewachsene Kooperation statt verfügte Regionalisierung
 - Qualität statt Quantität, Zeit und Raum für das, was dran ist
 - die Möglichkeit der Delegation von Aufgaben (Bauen, Verwaltung...) an kompetente Personen
 - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - angemessene Ausstattung mit moderner Kommunikationstechnologie, Hilfe für gute Infrastruktur (z. B. Dienstwagen)
 - Nähe zu den Kirchenmitgliedern
- Welche Unterstützung brauchen Pfarrpersonen?
 - eine Gemeindegröße, bei der Nähe zu möglichst vielen Gemeindegliedern möglich ist
 - Begleitung und Rückhalt bei der Kommunikation in der Gemeinde, was eine Pfarrperson leisten kann

Im Rundgespräch der Fokusgruppe werden die Antworten unter zwei Fragestellungen ausgewertet: Welche Faktoren helfen zum Gelingen des

pfarramtlichen Dienstes auf dem Land? Welche Ressourcen werden personell und strukturell benötigt?

Daraus ergeben sich als Faktoren des Gelingens des Pfarrdienstes (nicht nur) auf dem Lande:

- ▶ Zeit und Nähe als Qualitätsmerkmale des Pfarrberufes
- ▶ situationsbedingte Formen und Freiheit gegenüber (vorgegebenen) Programmen
- ▶ verlässliche Formen des Miteinanders für die Dienstgemeinschaft aus haupt-, neben- und ehrenamtlich Tätigen, einschließlich der einer geistlichen Gemeinschaft
- ▶ verbindliche Vertretungsregelungen für Reeneration und Privates
- ▶ eine vernünftige (weil partizipativ gewachsene und nicht »vom grünen Tisch« verfügte) Regionalisierung
- ▶ Rückhalt und Unterstützung durch eine sachkundige (geistliche) Leitung mit Führungskompetenz
- ▶ ausreichende Möglichkeiten der Substitution und Delegation von Aufgaben
- ▶ optimale Ausstattung in den Bereichen Kommunikation und Mobilität
- ▶ ausreichende Verwaltungsstellenanteile **D**

Beweglicher als andere. Motivationsförderung als Schlüsselaufgabe in Zeiten der Veränderung

Von Gerd Neumann

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

1. Die Evangelische Stiftung Hephata

»Geboren in Preußen, erstarkt im Kaiserreich, verarmt im Weltkrieg, bewahrt in der Weimarer Republik, zu Tode bedroht im Faschismus, zerbombt im Krieg, restauriert im Wiederaufbau, erstarkt im Wohlfahrtsstaat, gebeutelt vom Systemwechsel in der Sozialwirtschaft, profiliert durch konsequente Modernisierung: Die Evangelische Stiftung Hephata ist nicht ohne Fehl und Tadel. Aber sie ist wind- und wettergegerbt. Und sie hat Lust auf Zukunft.«¹

Der Internetauftritt von »HEPHATA. unternehmen mensch.« fasst mehr als 150 Jahre Unternehmensgeschichte in wenigen Sätzen zusammen. Transformationsprozesse gab es zu unterschiedlichen Zeiten. Jener mit der vermutlich größten Wandlungskraft begann vor 20 Jahren. Er machte aus einer Anstalt mit zwei Standorten ein modernes diakonisches Dienstleistungszentrum mit 130 Adressen in 23 Gebietskörperschaften Nordrhein-Westfalens. Um diese »Zeit der Veränderung« geht es im Folgenden.

2. Die Krise und zwei Phasen der Transformation

»Nur die Spitze des Eisbergs...«, »Fünf vor Zwölf!«, »Der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte« – Mitte der 90-er Jahre des vergangenen Jahrhunderts wurde offenbar, dass für die traditionsreiche, 1859 in Mönchengladbach gegründete Anstalt ein tiefgreifender Umbauprozess alternativlos war. Wie es dazu kam, kann hier nicht differenziert beschrieben werden. Es fehlte an: Zielen, Struktur, Prozessen, Ergebnis, Innovation, Leitungsstruktur, Identifikation. Oder auch: Es fehlte eine Vision. Die Gesellschaftsform einer Anstalt bedeutete ein geschlossenes System, Hierarchie, eine Sonderwelt. Sie begünstigte Fremdbestimmung, Intransparenz, Übergriffe.

Nachdem 1996 ein neuer Name, eine neue Satzung, eine neue Leitungsstruktur und ein neuer Vorstand eingeführt worden waren, erfolgte 2001 die Umwandlung der einen Stiftung in eine Stiftung und drei Gesellschaften. Dahinter verbirgt sich nicht allein die Trennung der Lebensbereiche Wohnen, Arbeit und Bildung. Vielmehr war es ein Paradigmenwechsel in der Unternehmensphilosophie: Vom Ort zur Dienstleistung (die Zeit der Anstalt / der Sonderwelt ist vorbei), aus Bewohnern werden Kunden (die Sicht auf den Menschen ändert sich), Stichworte wie Assistenz, Selbstbestimmung und Integration zeigen Werte und Haltungen, die das Handeln neu orientieren. Eine der Herausforderungen bestand darin, die dezentrale Organisation mit der zentralen Verwaltung in einer Matrixorganisation zu verbinden und eine Balance herzustellen zwischen Beweglichkeit und Struktur.

In einer zweiten Entwicklungsphase wurde im Jahr 2007 ein Leitbildprozess initiiert, der dialogisch angelegt war und alle Unternehmensbereiche erfasste. Dieses 2009 festgeschriebene Leitbild schafft Verbindlichkeit. Dieses differenzierte Leitbild – mit dem Bekenntnis z.B. zu Professionalität, Kundenorientierung und einer gelebten christlichen Unternehmenskultur – setzt Maßstäbe.

Leitbild setzt Maßstäbe ...

- Eine Aufgabe mit Sinn
- Sicherheit als großer Arbeitgeber
- gelebte Unternehmenskultur
- Professionelle + faire Arbeitsbedingungen
- Weiterbildung
- Gesundheitsmanagement



HEPHATA. unternehmen mensch.

HEPHATA

3. Meilensteine der Personalentwicklung

Zu den Meilensteinen der Personalentwicklung gehören (nicht nur in Umbruchszeiten): Kommunikation, Struktur, Prozess und Ergebnis.

Kommunikation: In allen Phasen des Veränderungsprozesses gehörte die oberste Priorität dem Dialog mit allen Beteiligten. Die Veränderungen erfolgten mit der Zusicherung einer Arbeitsplatzsicherheit, verbunden mit dem Aufzeigen von beruflichen Perspektiven.

Struktur: Wandel und Veränderung erzeugen Unsicherheit. Deshalb braucht eine Entwicklung der Unternehmensstruktur eine Balance zwischen Strukturbeständigkeit und Bewegung. Der Wandlungsprozess bei Hephata konnte gelingen, da klar identifizierte Meilensteine halfen, Erwartungen zu kommunizieren. Für jene, die die Veränderung nicht mitgehen konnten, gab es Angebote des Ausstiegs. Der Umgang mit Provokateuren und Saboteuren war geregelt.

Prozess: Sofern Veränderungsprozesse alle Ebenen eines Unternehmens betreffen, gehört den einfachen Angestellten besondere Aufmerksamkeit (»Basis mitnehmen!«). Zugleich muss Leitung vor Ort gestärkt werden. In Hephata wussten wir darüber hinaus, dass Bewegung grundsätzlich Fehlerfreundlichkeit benötigt. Korrekturen während des Prozesses erfolgten nur dort, wo sie von der Satzung gedeckt waren.

Ergebnis: Die mit der Umgestaltung verbundenen Ziele waren langfristig bekannt, für jeden nachvollziehbar und zudem mit verlässlichen Perspektiven versehen. Alle Bereiche vom Pragmatischen bis hin zur Wertebasis des gemeinsamen Arbeitens waren erfasst. Übergänge wurden kommuniziert.

4. Employer Branding

»Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. ... Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur ...«²

»HEPHATA. unternehmen mensch.« orientiert sich heute an der Strategie des Employer Branding unter den Stichworten Hygienefaktoren, Motivation und Identifikation.

Hygienefaktoren: vertragstreu in beide Richtungen, Tarifgebundenheit, Mitbestimmung nach Mitarbeitervertretergesetz, Fairness

Motivation: erkennbare Prioritäten, nachvollziehbare Steuerung, offene Kommunikation, gemeinsame und erreichbare Ziele, Übersichtlichkeit

Identifikation: erlebte Veränderung, gemeinsame Werte, qualitative Entwicklung, Vorbilder, positive Bestärkung

Als Indikatoren der Personalentwicklung gelten: Fehlzeiten, Stundensalden, Kündigungszahlen, Bewerberzahlen, Mitarbeiterbefragung, Konflikte und Auseinandersetzungen, Empfehlungsrate. Recruiting.



5. Unternehmensphilosophie

»Jeder Mensch kann einen Beitrag leisten. Davon ist die Evangelische Stiftung Hephata überzeugt. Erleben Sie gemeinsam mit Hephata, was alles geht. Erleben Sie, wie vielfältig die Beiträge sind, die Menschen mit Behinderung für sich und die Gesellschaft leisten. Entdecken Sie die Perspektiven selbstbestimmten Lebens, die mit Hephata möglich sind.

Und wenn auch Sie einen Beitrag leisten möchten - sei es als Geschäftspartner, sei es als Nutzer von Hephatas Dienstleistungen, als Mitarbeiter oder Förderer. Sie sind bei Hephata jederzeit willkommen. Wenn etwas geht, macht Hephata es möglich.«³

Anmerkungen:

¹ <https://www.hephata-mg.de/stiftung/historie> - aufgesucht am 07.03.2017.

² https://de.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding - aufgesucht am 07.03.2017.

³ <https://www.hephata-mg.de/stiftung> - aufgesucht am 07.03.2017.



100 minus 5 Prozent und nichts darüber hinaus. Der Berner »Stellenbeschrieb« als Instrument kirchlicher Personalentwicklung: Verbindlich, transparent, entlastend, präventiv

Von Dr. Stephan Hagenow

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

1. Zwischen »Künstlern und Erbsenzählern«

Es gibt sie in jeder Kirche, auf der einen Seite die »Künstler« und auf der anderen die »Erbsenzähler«. Die »Künstler« unter den Pfarrerinnen und Pfarrern finden Stellenbeschriebe, also Stellenbeschreibungen oder Dienstvereinbarungen, völlig überflüssig, weil sie ja eh rund um die Uhr für alles und jeden zuständig sind. Währenddessen versuchen die »Erbsenzähler«, jede Tätigkeit des Pfarramts zu quantifizieren und sichtbar zu machen, manchmal bis zu der Frage, ob das persönliche Gebet Teil der Arbeitszeit sei. Interessanterweise decken sich diese Extreme mit den Extremen im Führungsverständnis. Da gibt es Kirchgemeinderäte, die sich lediglich als Unterstützungsorgane der Pfarrerinnen und Pfarrer verstehen und diese schalten und walten lassen. Ein Stellenbeschrieb ist da eher hinderlich, weil er die Gestaltungsfreiheit behindert. Auf der anderen Seite finden wir Räte, die unter akuter Kontrollitis leiden und die Arbeit »ihrer« Angestellten bis ins letzte Detail überwachen und Rechenschaft verlangen. Hier wird der Stellenbeschrieb zum Zeiterfassungsinstrument und Arbeitszeitrapport missbraucht.

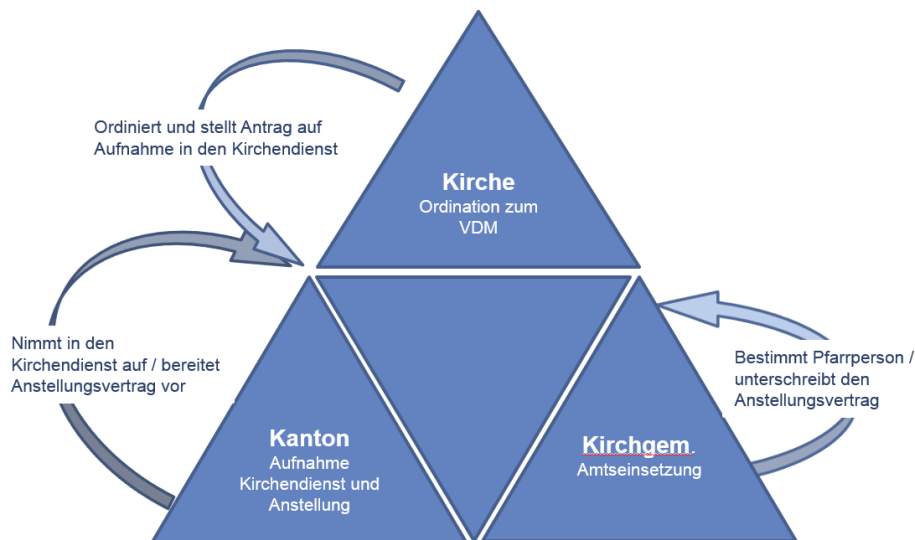
Alle – zugegebenermaßen holzschnittartigen – Extreme führen nicht nur wegen der zu erwartenden zwischenmenschlichen Schwierigkeiten in eine Sackgasse, sondern sind vor allem auch aus theologischen Gründen fragwürdig. Eine Kirchgemeinde ist nicht nur eine Organisation mit Chefs und Angestellten. Das ist sie auch, aber zuerst einmal ist sie Teil des Leibes Christi, in dem sich alle ergänzen und alle die Möglichkeit haben sollen, ihre spezifischen Begabungen und Fähigkeiten einzubringen. Hier ist gegenseitiges Vertrauen die oberste Maxime. Kirche ist nach Eberhard Hauschildt ein Hybrid¹ aus verschiedenen Sozialformen, Gruppenlogiken und theologischen Ideen. Alle Instrumente einer kirchlichen Personalentwicklung müssen sich daran messen

lassen, ob sie diesen doppelten Anspruch erfüllen. Davon abgesehen, dass alle klassischen Human-Resources-Instrumente in unsere Kirchenwelt nicht eins zu eins übertragen werden können und man sehr genau schauen muss, welche Geister in der Kirche Einzug halten sollen.

2. Zur Geschichte des Stellenbeschriebs in den Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn

Die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn (Refbejus) sind ein Synodalverband mit rund 600.000 Mitgliedern. Damit ist Refbejus die größte reformierte Landeskirche der Schweiz und Bern gleichzeitig der letzte Kanton mit einer reformierten Mehrheit (60 Prozent reformiert). Die Nähe zwischen Staat und Kirche ist bis heute eng. Der Staat entlohnt die Geistlichen und hat die Aufsicht über die Kirchgemeinden in organisatorischen Belangen. Seit zwei Jahren befindet sich die Kirche in einem großen Transformationsprozess in Richtung »Entflechtung«, aber nicht der Trennung. Bis 2020 sollen die Pfarradministration und Personalführung ganz von der staatlichen Kirchendirektion auf die Landeskirche übertragen sein. Dann verlieren die Pfarrerinnen und Pfarrer auch ihren Status als Kantonsangestellte.

Die folgende Grafik zeigt das Verhältnis der drei Institutionen Staat-Kirche-Kirchgemeinde im Kanton Bern.



Diese Hintergründe sind wichtig für das Verständnis des Stellenbeschriebs. Seit 2004 wird für jede Pfarrstelle ein Stellenbeschrieb erstellt, der die Zusammenarbeit zwischen Kirchgemeinde und Pfarramt verbindlich regelt. Der Wunsch nach klarer Regelung kam damals aus den Reihen des Pfarrvereins, einer Sektion des gewerkschaftlichen Staatspersonalverbands. Auslöser war damals, dass in einer Sparrunde des Kantons Pfarrstellen gestrichen wurden. Ferner machen die zunehmenden Teilzeitanstellungen, die auch ein Ergebnis der linearen Sparrunden sind, eine Abgrenzung und Quantifizierung der pfarramtlichen Tätigkeiten notwendig. Heute arbeiten 467 Pfarrpersonen in unserer Kirche, davon nur noch 135 in Vollzeitstellen. Die Einführung des Stellenbeschriebs ging nicht geräuschlos vonstatten. Es gab intensive Diskussionen zwischen staatlicher Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion, dem Synodalrat, dem Kirchgemeindevorstand (Vertretung der Räte) und dem ev.-ref. Pfarrverein (Gewerkschaft). Inzwischen sind der Stellenbeschrieb und das Zusammenspiel in der Personalentwicklung von Staat, Kirche und Gemeinde selbstverständlich geworden:

- Der Kanton als Arbeitgeber verlangt von seinen Angestellten einen Arbeitsvertrag mit verbindlichem Stellenbeschrieb,
- der Kirchgemeinderat erarbeitet diesen mit der Pfarrerin, beide unterschreiben den Anstellungsvertrag inklusive Stellenbeschrieb,

- und die Landeskirche setzt die inhaltlichen Rahmenbedingungen und genehmigt als Aufsichtsorgan über die Gemeinden und Pfarrer den Stellenbeschrieb.
- Beratung und Begleitung ohne Weisungskompetenz übernehmen die neun Regionalpfarrpersonen, die gleichzeitig Staat und Kirche unterstellt sind. Sie sind die Pioniere und Träger der Personalentwicklung vor Ort und haben die ersten Formulare entwickelt.

Der Stellenbeschrieb gilt für den Synodalverband Bern-Jura und ist Teil des Anstellungsvertrages. Er wird zeitgleich mit dem Anstellungsvertrag von den zuständigen Personen des Kirchgemeinderats und der Pfarrperson unterschrieben. Der Kirchgemeinderat beschreibt darin die Aufgabenbereiche. Pfarrfrauen und Pfarrer erkennen die dazugehörigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die ihnen die Erfüllung der Aufgaben ermöglichen sollen. Zentral ist auch seine präventive Funktion: Der Stellenbeschrieb soll zur Klärung der Arbeitssituation beitragen und darf dementsprechend nur das enthalten, was im Konfliktfall eingefordert werden kann. Beispiele, Berichtsteile oder Kommentare sind nicht hilfreich. Auch Absichtserklärungen und wertende Aussagen sind zu vermeiden. Der Stellenbeschrieb ist weder eine Art Leitbild noch ein Rechenschaftsbericht an den Synodalrat oder an die Kirchendirektion, sondern ein Tool zur Erfassung des zur Verfügung stehenden Zeitbudgets und der Beziehungsfelder des jeweiligen Pfarramts:

- Welche Aufgaben können definiert werden?
- Welche Schwerpunkte beinhaltet die Stelle?
- Welche Spielräume bestehen?
- Wie ist die Pfarrstelle in den gesamten Kontext der Kirchgemeinde eingebettet: Grundauftrag, Seelsorgekonzept, Zusammenarbeit mit den anderen Pfarrstellen und Kirchgemeinden und in der Region?
- Welche Fähigkeiten sind erwünscht und erforderlich, um die Aufgaben gemäß Stellenbeschreibung erfüllen zu können?
- Welche Erwartungen bestehen?

Die Pfarrperson ihrerseits soll sich anhand der Stellenausschreibung Klarheit über das Anforderungsprofil verschaffen können:

- Was für Ziele, Herausforderungen werden gesucht?
- Welche Schwerpunkte werden gewünscht?
- Welche Arbeiten sollen einen möglichst kleinen oder gar keinen Raum einnehmen?
- Was für eine Gemeindesituation wirkt anziehend auf Grund von Aufgaben, sozialer Struktur sowie kirchlicher Struktur?

Wird eine Stelle neu ausgeschrieben, erstellt der Kirchgemeinderat einen vorläufigen Stellenbeschreibung, der nach Amtsantritt des Pfarrers angepasst wird. Damit soll erreicht werden, dass sich die Wünsche einer Kirchgemeinde mit den Erwartungen der Bewerber decken. Es kommt immer wieder vor, dass beispielsweise Gemeinden Stellen mit dem Profil »Kinder- und Jugendarbeit« ausschreiben und bei genauerer Betrachtung der Ressourcen herauskommt, dass dies gar nicht oder zu wenig möglich ist. Beim genauen Hinschauen bleibt beiden Seiten viel Frustration erspart.

3. Personalentwicklung mit Hilfe der Online-Stellenbeschreibung-Plattform

Seit 2015 gibt es eine online-Plattform, auf der Stellenbeschreibungen für das Gemeindepfarramt, das Heimseelsorge-Pfarramt, für die Katechetinnen und für Sozialdiakone verfügbar sind, siehe Beispiel-Stellenbeschreibung im Anhang. Mit diesem Instrument ist es also möglich, alle Dienste einer

Gemeinde sichtbar und vergleichbar zu machen. Damit wird die Online-Plattform auch zu einem Instrument der Kulturentwicklung für Transparenz, Kommunikation und Zusammenarbeit. Es braucht ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen, weil sich alle Mitarbeitenden gegenseitig in die Karten schauen lassen müssen.

Man lasse sich die von Mitgliedern einer Arbeitsgruppe erarbeitete Präambel auf der Zunge zergehen: *»Pfarrerinnen und Pfarrer sind Diener des Wortes und Respektpersonen. Sie sind theologische Fachpersonen und zugleich Dienstleistungserbringer. Der STEBE (= Stellenbeschreibung) soll dazu dienen, ihre Talente zu fördern und sie in ihren Rollen als Geburtshelferinnen, Propheten, Hüter, Partnerinnen, Ermutiger, Animatoren und Katalysatoren zu unterstützen.«*

Der Stellenbeschreibung ist ein Vertragstext zwischen Partnern, der im Dialog von Kirchgemeinderat und Pfarrperson erstellt wird (weder als Diktat vom KGR noch Wunschprogramm der Pfarrperson). Dabei muss er die folgenden wichtigsten Funktionen erfüllen:

- Transparenz / Klarheit über die Tätigkeiten schaffen
- Schutz der Pfarrpersonen vor überhöhten Erwartungen garantieren
- Aufgabe, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen regeln
- Zusammenarbeit und Koordination definieren
- Rahmenbedingungen klären (Stellvertretung, Erreichbarkeit, Ausstattung etc.).
- Ein Stellenbeschreibung ist ein (nicht das) Führungsinstrument, um Verbindlichkeit herzustellen und strategische Entscheide zu fällen.
- Ein Stellenbeschreibung ist eine genaue Schätzung über einen längeren, mehrjährigen Zeitraum, in der Regel über drei Jahre. Er ist keine detaillierte Jahresplanung!

Durch die Online-Lösung haben alle Beteiligten jederzeit die Möglichkeit, Einsicht zu nehmen, Planungsideen auszuprobieren oder Arbeitsfelder zu verlagern.

4. Theologische Tiefendimensionen des Stellenbeschriebs

Die theologischen Leitbegriffe der Präambel machen bereits deutlich, dass der Pfarrdienst mehr ist als der Nachweis erbrachter Leistungen in den Arbeitsfeldern Gottesdienst, Unterricht, Seelsorge, Gemeindeaufbau und Verwaltungstätigkeiten. Die Grundspannung, dass der Pfarrer Teil, aber immer auch ein Gegenüber zur Gemeinde bleiben muss, spiegelt sich im Stellenbeschrieb. Von Seiten der Behörden soll auch das Signal ausgesendet werden, dass Pfarrpersonen autonom und in freier Verantwortung ihren Dienst erfüllen sollen. Es wird ein hohes Maß an Selbstmanagementfähigkeiten erwartet. Die Pfarrerin oder der Pfarrer erfüllt die »pfarramtlichen Dienste«, die tabellarisch formuliert sind, in eigener Verantwortung und Kompetenz. Das dahinterliegende Pfarrbild ist grundsätzlich positiv und nicht defizitorientiert. Und die Pfarrerin ist eine öffentliche Person, deshalb dient der Stellenbeschrieb der Transparenz über die zu leistenden Dienste, dem Schutz vor überhöhten Erwartungen und fördert die spezifischen Talente. Im Leib Christi sollen nicht alle gleich dressiert werden nach einem einheitlichen Stellenbeschrieb, sondern die Pfarrpersonen sollen ihre Begabungen und Fähigkeiten einbringen. Deshalb gibt es in jedem Arbeitsfeld Gestaltungsspielräume. Es wird nicht erwartet, dass jeder alles gleich gut kann.

Zum Pfarrberuf gehört die theologische Grundlagenreflexion und die geistliche Leitung. Dem tragen die Gestaltungsspielräume für Projektideen, theologische Reflexion, Weiterbildung und persönliche Spiritualität Rechnung. Neben der Förderung der theologischen Kompetenz und Rolle der Pfarrperson setzt der neue Stellenbeschrieb auch noch ein weiteres bedeutendes Anliegen kirchlicher Personalentwicklung um, das

Spiritualität und Gesundheit miteinander verbindet: Für die Gestaltungsspielräume, innovativen Ideen sowie für die theologische Reflexion und persönliche Spiritualität sind insgesamt je 3 bis 5 Prozent der Netto-Arbeitszeit einzuräumen. Dieser dient zur theologischen Reflexion, der Pflege der persönlichen Spiritualität und dem kreativen Denken für neue Projekte. Letztlich dient diese strategische Reserve auch der Prävention in gesundheitlicher Hinsicht. Der Stellenbeschrieb regt zur Diskussion über die Themenfelder Gesundheit, strategische Reserve und Spiritualität an und trifft inhaltliche Abmachungen bezüglich der Weiterbildung. Stellenbeschriebe über 100 Prozent werden nicht genehmigt, ebenso auch keine, die zu geringe Gestaltungsspielräume beinhalten. Gerade die, die am lautesten rufen, dass sie so überlastet sind, haben Auszeiten, Reflexion und Weiterbildung am nötigsten, wenn sie nicht ausbrennen wollen.

Haben die Stellenbeschriebe nur auf dem Papier Bestand und bilden nicht die Realität ab, verletzen die Behörden zugleich ihre Fürsorgepflicht. Im Leib Christi sollen alle aufeinander achten und sich gegenseitig stützen.

5. Der Sitz im Leben des Stellenbeschriebs

Der Stellenbeschrieb erhält einen neuen Sitz im Leben im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts der Landeskirche und der regelmäßigen Mitarbeitergespräche vor Ort, die durch die Regionalpfarrpersonen geführt bzw. moderiert werden. In diesen Gesprächen wird der Stellenbeschrieb immer wieder auf seine Gültigkeit und Aktualität überprüft. Es wurde ein neues Mitarbeitergesprächskonzept² entwickelt, in dem der Stellenbeschrieb unter verschiedenen Aspekten jedes Jahr neu angeschaut und überprüft wird:

| | | |
|---------|--|--|
| 1. Jahr | Feedbackgespräch | Kirchgemeinderat, Pfarramt, moderiert vom Regionalpfarramt |
| | Feedback zu den einzelnen Arbeitsfeldern des Pfarramts, Maßnahmen und Festlegen von Zielen, Überprüfung STEBE | |
| 2. Jahr | Standortgespräch | Regionalpfarramt-Pfarrerin/Pfarrer |
| | Persönliches, absolut vertrauliches Gespräch zu den Themenfeldern Gesundheit, Spiritualität, Motivation, Weiterbildung | |
| 3. Jahr | Organisationsgespräch | KGR-Pfarramt, moderiert vom Regionalpfarramt |
| | Kommunikationswege, Verhältnis der Ämter, Verhältnis Kirchgemeinderat-Mitarbeitende, Organisation, Kultur der Gemeinde, Ressourcen | |

Wenn der Stellenbeschrieb nur für die Schublade erstellt wird, ist er sinnlos. Schlüsselpersonen sind auch hier die Regionalpfarrpersonen, die das Instrument immer wieder in unterschiedlichen Dimensionen ansprechen können:

- Hat die Pfarrperson genügend Freiräume?
- Gelten die getroffenen Abmachungen oder gibt es stillschweigende, ungeklärte Erwartungen?
- Braucht die Kollegin Hilfe, weil sie auszubrennen droht?
- Braucht der Kollege gezielte Weiterbildung, weil es Beschwerden gibt?
- Kommt der Kirchgemeinderat seiner Fürsorgepflicht nach?
- Welche Auswirkung hat die Wohnsituation (Dienstwohnungspflicht)?
- Sind Stellenkürzungen im Stellenbeschrieb angepasst und nach außen gemeinsam kommuniziert worden?
- Sind die Bereitschaftsdienste und Vertretungen geregelt?
- Können Aufgaben von anderen Ämtern oder in der Region übernommen werden?

Der Stellenbeschrieb ist also das Endprodukt eines langen inhaltlichen Dialogs über Inhalte und keine Rechenübung. Je intensiver er gemeinsam erarbeitet wird, desto realitätsnäher ist er und hat positive Auswirkungen auf die Kommunikationskultur, die Motivation und das Gemeindeleben.

6. Erfahrungen zum Weitergeben

Die intensive Diskussion in der Fokusgruppe der Fachtagung hat gezeigt, dass viele Landeskirchen der EKD an ähnlichen Modellen arbeiten. Immer wieder wurden Fragen geäußert nach der Kontrollierbarkeit und der Realitätsnähe der Faktoren mit der tatsächlichen Arbeitszeit. Jede Kirche muss für sich die passenden Rahmenbedingungen finden. Die vielen Sparrunden hinterlassen überall alarmierende Spuren in der Motivation und der Gesundheit.

Aus dem 14-jährigen Erfahrungsschatz unserer Kirche im Umgang mit dem Instrument Stellenbeschrieb kann ich folgende Erkenntnisse weitergeben:

1. Das Instrument als solches muss in einem gemeinsamen **Dialog** aller beteiligten Organe und Verbände erarbeitet werden, wenn es eine Chance zur Umsetzung erhalten will. Es lohnt sich, über jeden Faktor und über jedes Arbeitsfeld zu diskutieren. Nur dann wird der Stellenbeschrieb Akzeptanz finden.

2. Das Instrument muss **einfach und übersichtlich** gestaltet sein. Komplizierte Exceltabellen sind eher abschreckend und nur von einer Minderheit wirklich zu bedienen, sie machen Gemeindeprozesse eher zu Rechenübungen und es besteht die Gefahr, dass die Inhalte zu kurz kommen, nicht einsichtig sind und jeder etwas Anderes versteht. Es braucht Sprache *und* Zahlen. Die Online-Lösung ist teuer, aber sehr bedienungsfreundlich und erfreut sich hoher Akzeptanz.

3. Die Sprache / das **Wording** ist absolut wichtig. Man muss sich sehr bewusst sein, welche Signale man aussenden will. Erwartet man einen »Leistungsauftrag« oder »pfarramtliche Dienste«? Die Human-Resources-Tools müssen in die kirchliche Kultur übersetzt und theologisch reflektiert werden.

4. Der Stellenbeschrieb muss einen regelmäßigen Sitz im Leben der Gemeinde haben. Er sollte **jährlich überprüft** werden in Mitarbeitendengesprächen oder in Strategierunden der Gemeindeleitung. Sehr hilfreich ist eine Außenwahrnehmung durch Beratende wie Regionalpfarrpersonen und/oder die Genehmigung durch die Landeskirche.

5. Der Stellenbeschrieb darf kein Herrschaftsinstrument sein. **Transparenz** ist notwendig, auch unter Pfarrkollegen und anderen kirchlich en Mitarbeitenden. Alle müssen Zugang zum Stellenbeschrieb haben, die ihn brauchen, um Entscheidungen zu treffen oder Ressourcen zu vergeben.

6. Der Stellenbeschrieb als **Instrument der Personalentwicklung** sollte die Themenfelder Gesundheit/Prävention, Talentmanagement, Spiritualität und Weiterbildung konkret ansprechen.

7. Der Stellenbeschrieb muss **präzise Aussagen** machen. Am eindeutigsten sind Aussagen in Form von vollständigen Sätzen. Die Verwendung von Stichworten, von »Kann-Formeln«, von unpersönlichen (»es...wird«, »werden koordiniert«), von unbestimmten (»in der Regel«, »nach Möglichkeit«, »weitgehend«) sowie von Passiv-Formulierungen ist zu vermeiden. Solche Formu-

lierungen führen erfahrungsgemäß zu Unklarheiten oder zu Aussagen mit zu großem Ermessensspielraum.

8. Der Stellenbeschrieb und dessen Anhänge (Spesenregelungen, Inventarlisten etc.) müssen aufgrund der Vergleichbarkeit der Pfarrstellen **im Kirchengebiet einheitlich** sein. Hat man sich in einem Dialog geeinigt, müssen alle Gemeinden und Pfarrpersonen mit den gleichen Kennzahlen und Faktoren arbeiten. Dabei ist der einheitliche Stellenbeschrieb so auszugestalten, dass besondere Gemeindestrukturen flexibel berücksichtigt werden können.


9. Ehrenamtliche müssen im Umgang mit dem Stellenbeschrieb **geschult** und über die dahinterliegende Philosophie **informiert** werden, damit das Instrument nicht zweckentfremdet wird.

10. Das Instrument Stellenbeschrieb muss Teil der ganzen »Betriebskultur« sein und auf die entsprechenden Pfarrleitbilder und Organisationsreglemente abgestimmt sein. Nimmt man Pfarrfrauen und Pfarrer als akademisch gebildete und autonom funktionierende Arbeitnehmende mit freier Zeit- und Aufgabeneinteilung ernst, werden sie den Stellenbeschrieb nicht als Zwang oder Einengung empfinden, sondern als hilfreiches Instrument, dass sie in ihren Begabungen fördert und sie vor überhöhten Erwartungen schützt. Wird der Stellenbeschrieb von den Behörden als Kontrollinstrument missbraucht, als Nebenkriegs-

schauplatz für zwischenmenschliche Konflikte zweckentfremdet oder von der Pfarrrschaft als Instrument der Selbstdarstellung verwendet, um sich fehlende Wertschätzung zu holen, verliert er schnell seine Bedeutung. Wer Angestellte sät, wird Angestellte ernten! Trägt der Stellenbeschrieb in einer Gemeinde zu einer Kultur des offenen und klärenden Dialogs über die zur Verfügung stehenden Zeitbudgets und die zu bewirtschaftenden Beziehungsfelder bei, sind Ehrenamtliche und Mitarbeitende gleichermaßen motiviert. Auf diese Weise kann der Stellenbeschrieb als eine **Bereicherung für das Gemeindeleben** und die Gemeindeentwicklung erfahren werden, sogar für die eingangs erwähnten »Künstler« und »Erbsehzähler«.

Anmerkungen:

¹ Vgl. Eberhard Hauschildt: *Theologische und soziologische Gründe und die Frage nach der Relevanz* (20.11.15) *Tagung in Zürich: Lebenswelten auf Distanz – wie weit reicht der Blick der Kirche?* <http://www.zhref.ch/angebote/gesellschaft-und-ethik/angebote/veranstaltungen/alle-frueheren-veranstaltungen-auf-einem-blick/tagung-lebenswelten-auf-distanz/hauschildt-theologische-und-soziologische-gruende-fuer-das-interesse-an-den-distanzierten-1.pdf> - zuletzt aufgerufen am 07.03.2017.

² Die Gesprächsbögen sind zu finden unter: <http://www.refbejuso.ch/inhalte/pfarramt/stellenbeschrieb.html> - zuletzt aufgerufen am 07.03.2017. 



Reformierte Kirchen
Bern-Jura-Solothurn
Eglises réformées
Berne-Jura-Soleure

Stellenbeschrieb (Muster)

Dieser Stellenbeschrieb ist integraler Bestandteil des Anstellungsvertrages vom 01.01.2016 zwischen der Kirchgemeinde **Paradies Hagenow** und der Pfarrperson **Johannes Patmos, Paradiesweg 7, 3000 Himmel**.

Er ist spätestens 3 Monate nach Stellenantritt bei den Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn einzureichen.

Der Stellenbeschrieb dient der Transparenz über die zu leistenden pfarramtlichen Dienste, dem Schutz vor überhöhten Erwartungen und der Förderung von Talenten. Jeder Pfarrerin und jedem Pfarrer obliegt die theologische Grundlagenreflexion und die geistliche Leitung der Gemeinde.

Der Stellenbeschrieb konkretisiert die Rahmenbedingungen und hält die besonderen Abmachungen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen fest. Er definiert Gestaltungsspielräume für Projekte und Raum für theologische Reflexion und persönliche Spiritualität.

Johannes Patmos erfüllt die Aufgaben, wie sie unter „Pfarramtliche Dienste“ tabellarisch formuliert sind, in eigener Verantwortung und Kompetenz. Für Gestaltungsspielräume, theologische Reflexion und persönliche Spiritualität sind pro 100%-Stelle mindestens 3% bis 5% der Anstellung einzuräumen.

Für die Erstellung dieses Stellenbeschriebs wurde die Beratung des Regionalpfarramts durch Willy Weisses in Anspruch genommen.

1. Diverse Angaben

Aktuelles Jahr: 2016, Geburtsjahr Pfarrperson: 1965, Anstellungsgrad: 80%

Anzahl Werktage: 203.1

Anzahl Teilzeittage: 51

Anzahl Ferientage: 22.4

Bei dieser Stelle handelt es sich um die Einzelpfarrstelle der Kirchgemeinde Paradies Hagenow mit total 80% Pfarrstellen und 50% Katechetik und/oder Sozialdiakonie. Es besteht Dienstwohnungspflicht.

Das Sekretariat der Kirchgemeinde erbringt für die Pfarrperson Johannes Patmos Dienstleistungen (siehe Punkt 3.2).

Die Amtsräume befinden sich an folgender Adresse:

Pfarrhaus

Das Inventar im Eigentum der Kirchgemeinde umfasst:

Telefon

Internet

4 Stühle / 1 Tisch

PC / Drucker

2. Personalführung, Weiterbildung

Im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts der JGK und der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn nimmt die Pfarrperson Johannes Patmos an den jährlichen Personalgesprächen teil. Bei diesen Gesprächen informiert die Pfarrperson jeweils über die Verwendung der Gestaltungsspielräume.

Die Pfarrperson Johannes Patmos setzt das in der Tabelle „pfarramtliche Dienste“ für Supervision und/oder Weiterbildung vorgesehene Zeitbudget ein. Sie berücksichtigt dabei die mit dem Stellenprofil verbundenen Schwerpunkte und Gegebenheiten. Sie widmet sich ausserdem regelmässig der theologischen Reflexion und Praxis der persönlichen Spiritualität.

3. Besondere Abmachungen

3.1. Beauftragung, Verantwortlichkeiten

Die Pfarrperson Johannes Patmos ist verantwortlich für

- die telefonische Erreichbarkeit zwischen 7 und 19 Uhr innerhalb von 3 Stunden
- die Organisation von Stellvertretungs- und Bereitschaftsdiensten bei Abwesenheit
- die Übernahme von Stellvertretungs- und Bereitschaftsdiensten bei Abwesenheit von Kolleginnen und Kollegen der eigenen Kirchgemeinde bzw. der Region
- die Erstellung der Jahresplanung zu Händen des Kirchgemeinderats die Begleitung und
- Förderung von freiwillig Mitarbeitenden
- die Umsetzung des Informationskonzepts der Kirchgemeinde
- die operative Leitung des Bereichs KUW
- die Leitung des Pfarrkollegiums
- die Leitung des Teams der Mitarbeitenden

weitere Aufgaben

Kindergottesdienst

Gestaltungsspielraum

neues Konzept Schulbegleitung

Schwerpunkt

Unterricht

Spezialaufgaben

Delegierter Bezirkssynode

Die Pfarrperson Johannes Patmos nimmt in der Regel an den Sitzungen des KGRs teil.

3.2. Sekretariat

Die Pfarrperson Johannes Patmos kann folgende Arbeiten an das Sekretariat der Kirchgemeinde delegieren:

- Führen der kirchlichen Rodel
- Reservationen der kirchlichen Räume, Belegungspläne etc.
- allgemeine Korrespondenz, Versand von Serienbriefen, Flyern etc.
- Redaktion Kirchenzettel, "reformiert.", Gemeindeblatt etc.
- Erstellen und Nachführen von Predigt-, Ferien-, Amtswochenplan

3.3. Kompensationsregelung

Unaufschiebbarer Arbeit, die zu Lasten der Freizeit geleistet wird, ist kompensationsberechtigt. Ausgefallene Freizeit wird von der Pfarrperson Johannes Patmos möglichst laufend und ohne Verzug kompensiert. Zum Ausgleich für Dienste, die an Sonn- und Feiertagen geleistet werden, bezieht die Pfarrperson Johannes Patmos jährlich, zusätzlich zu den regulären Ferien, eine Kompensationswoche, sofern genügend Dienstage geleistet werden. Kompensationswochen sind wie die Ferien in der Jahresplanung aufzuführen. Für den Bereitschaftsdienst ist eine Vertretung zu organisieren.

Kompensationswoche/n in Teilzeitstellen: Pfarrperson Johannes Patmos kann pro Jahr bis zu 5 Teilzeittage für die Arbeit einsetzen und diese en bloc als zusätzliche Kompensationswoche/n wieder einziehen.

3.4. Stellvertretungen bei Abwesenheit

Die Pfarrperson Johannes Patmos regelt planbare Stellvertretungen in erster Priorität in Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen der eigenen Kirchgemeinde bzw. Region, in zweiter Linie und insbesondere bei längerer Abwesenheit (z.B. wegen Mutterschafts- oder Studienurlaubs) mit dem zuständigen Regionalpfarramt. Insbesondere meldet er/sie Anfragen für Kasualhandlungen, für die er/sie nicht zuständig ist, dem/der Regionalpfarrer/in.

3.5. Stellvertretungen bei Krankheit

Im Krankheitsfall vertreten sich Kolleginnen und Kollegen gegenseitig. Bei längerer Dauer und in begründeten Härtefällen, kann man beim zuständigen Regionalpfarramt ein Gesuch für die Zuteilung einer externen Stellvertretung einreichen.

Bei übermässiger Belastung ist es der Pfarrperson Johannes Patmos gestattet, für die Bewältigung einer dritten oder vierten Bestattung innerhalb einer Woche die Dienste einer Kollegin oder eines externen Stellvertreters in Anspruch zu nehmen. In diesem Fall informiert die Pfarrperson Johannes Patmos den Kirchgemeinderat umgehend. Bei Bedarf kann über das Regionalpfarramt eine Adressliste bezogen werden.

3.6. Kasualhandlungen für Auswärtige

Die Pfarrperson Johannes Patmos meldet Anfragen für Kasualhandlungen, für die er/sie nicht zuständig ist, dem/der Regionalpfarrer/in. Johannes Patmos übernimmt Kasualhandlungen für auswärtige Kirchenmitglieder, sofern sie einen nachvollziehbaren Bezug zur Gemeinde geltend machen.

3.7. Betriebskosten und Spesen

Es kommt das Spesenreglement der Kirchgemeinde zur Anwendung.

| Pfarramtliche Dienste basierend auf dem Durchschnitt dreier Jahre | | | |
|--|--------|--------|-------------|
| | Anzahl | Faktor | Ergebnis |
| Gottesdienst, Kasualien | | | |
| Gemeindegottesdienste | 26 | 1 | 26 |
| Zweit- / Filialgottesdienste und Kanzeltausch | 4 | 0.5 | 2 |
| Andachten, auch Heim- und Spitalandachten | 2 | 0.33 | 0.66 |
| Bestattungen | 12 | 1.5 | 18 |
| Trauungen | 2 | 1.5 | 3 |
| Taufen | 4 | 0.25 | 1 |
| Gestaltungsspielraum, Reserve | 1 | 0.5 | 0.5 |
| Ergebnis in Tagen | | | 51.2 |
| KUW | | | |
| Anzahl Lektionen, alle Stufen, ohne Lagerlektionen | 50 | 0.24 | 12 |
| KUW-Gottesdienste, ohne die im Feld Gottesdienst aufgeführten | 2 | 0.25 | 0.5 |
| Elternabend | 1 | 0.25 | 0.25 |
| Elternbesuche | 12 | 0.25 | 3 |
| Lagertage | 3.5 | 1.25 | 4.375 |
| Vorbereitungszeit für Lagerlektionen (~6 L/Tag) | 10 | 0.09 | 0.9 |
| Teamarbeit (Koordination, Organisation, Planung, Begleitung) | 2 | 0.24 | 0.48 |
| Gestaltungsspielraum, Reserve | 1.5 | 0.5 | 0.75 |
| Ergebnis in Tagen | | | 22.4 |

| | | | |
|--|-----|------|-------------|
| Seelsorge | | | |
| Indikator für Grundauftrag, Anzahl Gemeindeglieder | 990 | 0.02 | 19.8 |
| Allgemeine Seelsorge 0.01 od. 0.004 (Dienstwohnungspflicht j/n) | 990 | 0.01 | 9.9 |
| Trauernachsorge | 12 | 0.25 | 3 |
| Besuche: Heim-, Haus-, Spitalbesuche (0.1 bis 0.15) | 20 | 0.1 | 2 |
| Jubilarenbesuche | 5 | 0.2 | 1 |
| Beratungsgespräche | 2 | 0.2 | 0.4 |
| Gruppen begleiten, Besuchergruppe | 1 | 0.75 | 0.75 |
| Gruppen ausbilden, befähigen | 1 | 1.5 | 1.5 |
| Gestaltungsspielraum, Reserve | 1 | 0.5 | 0.5 |
| Ergebnis in Tagen | | | 19.1 |
| Gemeindearbeit | | | |
| Generation 0 bis 25 | 23 | 1 | 23 |
| Generation 26+ | 10 | 1 | 10 |
| Generation 55+ | 5 | 1 | 5 |
| Generationen übergreifend, OeME etc. | 2 | 1 | 2 |
| Für die Gemeinde im Auftrag des KGR | 2 | 1 | 2 |
| Gestaltungsspielraum, Reserve | 3 | 0.5 | 1.5 |
| Ergebnis in Tagen | | | 43.5 |
| Administration, Koordination | | | |
| Allg. Administration Pfarramt | 202 | 0.09 | 18.18 |
| Kurze Sitzungen (1h) | 8 | 0.12 | 0.96 |
| Lange Sitzungen (2h) | 12 | 0.24 | 2.88 |
| Spezialaufgaben im Auftrag des KGR (z.B. Homepage, Teamleitung) | 2 | 1 | 2 |
| Gestaltungsspielraum, Reserve | 1 | 1 | 1 |
| Ergebnis in Tagen | | | 25.1 |
| Theolog. Reflexion, Weiterbildung, gesamtkirchl. Aufgaben | | | |
| Weiterbildung u/o Supervision | 3 | 0.8 | 2.4 |
| WEA Pflicht bis 2020 | 10 | 1 | 10 |
| Armeeeseelsorge, Care-Team | 0 | 1 | 0 |
| Öffentliches Amt, regionale Aufgaben | 0 | 1 | 0 |
| Persönliche Spiritualität, theologische Reflexion | 6 | 1 | 6 |
| Gestaltungsspielraum, Reserve | 2 | 0.5 | 1 |
| Ergebnis in Tagen | | | 19.4 |
| Ferien | | | |
| Anspruch gemäss Alter und Anstellungsgrad | | | 22.4 |

| Ergebnis | | | |
|--|-----------|---------|-------|
| | | Prozent | Tage |
| A Pfarramtliche Dienste | | 80.2 | 203.1 |
| B Gestaltungsfreiraum, Reserve, theologische Reflexion | min. 3-5% | 4.4 | 11.25 |

| Übertrag aus Tabelle »pfarramtliche Dienste« | Prozent | Tage |
|---|----------------|-------------|
| 1. Gottesdienst, Kasualien | 20.2 | 51.2 |
| 2. KUW | 8.9 | 22.4 |
| 3. Seelsorge | 7.5 | 19.1 |
| 4. Gemeindearbeit | 17.2 | 43.5 |
| 5. Administration, Koordination | 9.9 | 25.1 |
| 6. Theolog. Reflexion, Weiterbildung, gesamtkirchliche Aufgaben | 7.7 | 19.4 |
| 7. Ferien | 8.9 | 22.4 |
| Ergebnis | | |
| A Pfarramtliche Dienste | 80.2 | 203.1 |
| B Gestaltungsfreiraum, Reserve, theologische Reflexion | 4.4 | 11.25 |

Dieser Stellenbeschrieb ist im Rahmen des MAG, das in der Regel alle drei Jahre stattfindet, auf seine Aktualität hin zu überprüfen. Änderungen im Bereich von unter 5% der Anstellung können einvernehmlich zwischen Kirchgemeinderat und Pfarramt geregelt werden und bedürfen keiner Genehmigung durch die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn.

Für die Richtigkeit der Angaben:

Ort / Datum

Der Kirchgemeinderat/Ressort Personelles

Die Pfarrerin/der Pfarrer

Genehmigt, Bern am

Namens des Synodalrates

Fachstelle Personalentwicklung Pfarrschaft

Fünf Thesen zur Personalentwicklung im Lichte des Tages

Von Helmut Völkel

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

Personalentwicklung ist Wertschätzung, systematische Förderung und Reflexion der beruflichen Handlungskompetenz von Mitarbeitenden. Zu dieser Handlungskompetenz gehören sachliche und damit meist berufsspezifische sowie personale Aspekte (z.B. Ausstrahlung, Authentizität, Glaubwürdigkeit, Auftreten, soziale Kompetenz, Kommunikation). Vorhandene Potentiale sind ebenso im Blick wie zu erwerbende Fähigkeiten. Es bedarf einer Kultur der Anerkennung, die den ganzen Menschen mit allem, was er kann und wozu er auch nicht begabt ist, in den Blick nimmt.

Personalentwicklung ist notwendiger Bestandteil der vielfältigen Veränderungsprozesse, in denen sich kirchliche Organisation und kirchliches Leben befinden. Kirchenentwicklung und Organisationsentwicklung, Strukturdebatten und Finanzthemen implizieren immer auch personalentwicklerische Fragestellungen.

These 1: Personalentwicklung in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern orientiert sich am biblischen Menschenbild.

Dies heißt konkret:

- In der kirchlichen Personalentwicklung geht es um die ganzheitliche Betrachtung von Personen und Individuen. Personalentwicklung geschieht in begleiteter Selbstverantwortung.
- Personalentwicklung eröffnet Räume zum Wachsen und nimmt Biografien sowie Lebens- und Berufsphasen sorgfältig wahr. Deshalb geschieht Personalentwicklung potential- und damit gabenorientiert.
- Zugleich fordert der Respekt vor Mitarbeitenden, auch ihre Grenzen und Schwächen zu achten, um sie nicht zu überfordern, sie stattdessen angemessen zu fördern und sie ihren Fähigkeiten gemäß mit Aufgaben zu betrauen.
- Personalentwicklung arbeitet mit Instrumenten, die das Thema »Begrenzung« ernst nehmen wie z.B. Dienststörungen (oszillierende

48-Stunden-Woche im Jahresdurchschnitt, 6-Tage-Woche, ein freier Tag pro Woche).

- Personalentwicklung geht es um eine positive Entwicklung auch durch Brüche und Fragmentarisches hindurch.

These 2: Personalentwicklung in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern orientiert sich am Auftrag der Kirche.

Dies heißt konkret:

- Mitarbeitende werden darin unterstützt, ihren Glauben in Wort und Tat zu leben.
- Mitarbeitenden wird es leichtgemacht, sich mit der Kirche als ihrem Arbeitgeber zu identifizieren.
- Mitarbeitende werden motiviert, am kirchlichen Leben teilzunehmen und dieses mitzugestalten.

These 3: Personalentwicklung in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern sagt ja zur Professionalität.

Dies heißt konkret:

- Von Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie ihre fachlichen Kompetenzen und persönlichen Haltungen einbringen, mutig und zielstrebig.
- Von evangelischer Kirche als Arbeitgeberin wird erwartet, dass sie ihre Programme und Instrumente zielführend und effektiv einsetzt.
- Von Vorgesetzten wird erwartet, dass sie die Personalentwicklung als Teil ihrer Leitungsaufgabe- und Leitungsverantwortung sehen und wahrnehmen.
- Von Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie Verantwortung für ihre eigene persönliche, berufliche Entwicklung wahrnehmen und in ihrem Umfeld notwendige Veränderungsprozesse identifizieren und anstoßen. Sie kennen ihre Kernaufgaben und können Prioritäten und Posterioritäten setzen.

These 4: Personalentwicklung in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern ist grundsätzlich berufsgruppenübergreifend angelegt.

Dies heißt konkret:

- Unter dem gemeinsamen Dach des allgemeinen Priestertums und dem Leitgedanken des gegliederten Amtes sind die Profile der einzelnen Berufsbilder einerseits geklärt und andererseits zu einem gelingenden Zusammenspiel flexibel aufeinander bezogen.
- Personalentwicklungsbudgets werden, auf das Ganze bezogen, gerecht eingesetzt.
- Die Gemeinschaft der Berufsgruppen wird berufsgruppenübergreifend gestärkt.

These 5: Personalentwicklung in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern wird strategisch durch die kirchenleitenden Organe verantwortet und operativ und individuell vielfältig durchgeführt.

Dies heißt konkret:

- Es bedarf klarer strategischer Entscheidungen, um individuelle Personalentwicklung vor Ort sinnvoll durchführen zu können.
- Es braucht ein breites Spektrum von Lernorten, von Arbeitsformen, von Instrumenten und Programmen.
- Es braucht Leitungsverantwortliche auf allen Ebenen, die die Personalentwicklung ihrer Mitarbeitenden fördern.
- Es braucht Verantwortliche, die bewährte Formate der Fortbildung fortführen und neue entwickeln (z.B. Leiwik, Gruppensupervision, Gruppencoaching).

5 Thesen zur Personalentwicklung aus der ELKB: Sie sind nicht spektakulär, sondern schlicht und einfach. Sie sind wie Leitplanken, wie ein Geländer. Sie lassen sich einüben, erinnern, verinnerlichen. Sie sind realitätsnah, konkret, hilfreich, gut anwendbar. Sie stellen keine Dogmatik dar. Vielmehr sind sie als Leitsätze für jene bestimmt, die

ständig mit Personalentwicklungsfragen beschäftigt sind, aber auch für Personen, die sich in Personalentwicklungsfragen einarbeiten wollen.

Die Thesen können helfen, manche Erkenntnisse unserer Tagung zusammenzufassen, zu verdichten, auf den Punkt zu bringen:

Zeit zur Erfassung der Arbeitswirklichkeit nehmen. Es lohnt sich, die Arbeitswirklichkeit gut wahrzunehmen, zu analysieren, wichtige Punkte zu priorisieren und ggf. bisherige Haltungen zu korrigieren. Man kann etwas tun, um in einer komplexen Arbeitswirklichkeit seinen bzw. *den* Weg zu finden.

Es ist wichtig, das Thema Gesundheit nicht aus den Augen zu verlieren. Die Frage nach der Gesundheit in kirchlichen Berufen prägte das Gespräch in mehreren Gruppen und Beiträgen. Bewahrung der Gesundheit und Prävention gegen Krankheit gehören in die Priorität 1 von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Ohne Kräfte-Management verpuffen die Kräfte. Das Thema Kräfte-Management tauchte stark fokussiert im Blick auf Widerstände in Veränderungsprozessen auf. Wichtig ist hier auch der geistliche Aspekt: »Woher erhalte ich meine Kraft?« »Wie können aus Veränderungsangst Motivation zum Mitwirken und Freude an der Gestaltung werden?«

Es lohnt sich, Faktoren des Gelingens zu stärken. Es ist besser, Faktoren des Gelingens im Pfarrberuf zu verstärken als bei der Analyse seines Misslingens stehen zu bleiben. Eine erkennbar positive und Motivation schaffende Herangehensweise ist verheißungsvoll.

Stellenbeschreibungen wirken begrenzend, orientierend, entlastend und motivierend. Der Stellenbeschrieb der Berner Landeskirche zeigt, dass ein positiver Umgang mit dem Thema Klarheit in der Beschreibung der Aufgaben bringt und ein Beitrag dafür ist, dass Pfarrerinnen und Pfarrer ihren Dienst gut, gern und wohlbehalten tun können. **D**

Der Pfarrberuf im Spannungsfeld – Geleitwort

Von Dr. Georg Hofmeister

Gesegnet und gesendet. Lebensweltliche und empirische Einsichten zur Zukunft des Pfarrberufs. 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD, 13. September 2016, Kassel

Für den Pfarrberuf ist das Leben in Spannungsfeldern berufsspezifisch. Dies gilt beispielsweise für die Balance zwischen Erreichbarkeit und Distanz oder die enge Verschränkung von Berufs- und Privatleben, von Amt und Person. Der Pfarrberuf ist eben kein Job wie jeder andere. Dennoch haben sich in den letzten Jahren die Anforderungen nochmals erheblich verschärft.

Dies spiegelt sich vor allem beim Thema der physischen und psychischen Gesundheit von Pfarrern und Pfarrerinnen wieder. Aktuelle Studien und Befragungen zeigen zunehmende Stressfaktoren im Pfarrberuf auf. Am Rande der Belastungsgrenze zu arbeiten – und dies nicht nur in Stoßzeiten – gehört mittlerweile für viele zum Pfarralltag.

Die Strukturreformen der Landeskirchen verbunden mit Fusionen und Personalabbau, dem demographischen Wandel, mit einer älter werdenden Pfarrerschaft und Nachwuchsmangel, unklare Berufsbilder mit immer mehr administrativen Managementaufgaben, aber auch der gesellschaftliche Bedeutungsverlust von Kirche und die damit einhergehenden Veränderungen im Pfarrerbild spielen sicherlich neben individuellen Faktoren eine entscheidende Rolle.

Vor allem in den ländlich-peripheren Räumen spitzt sich diese Situation oft besonders zu. Wie ist der Dienst zu gestalten bei einer Verantwortung für fünf, zehn oder gar zwanzig Kirchengemeinden? Wie ist Kindergottesdienst, Konfirmandenarbeit und Jugendarbeit möglich in ausgedünnten ländlichen Regionen? Ist die Pfarrerin oder der Pfarrer bei fehlenden Haupt- und Ehrenamtlichen »Mädchen für alles«? Was bedeuten Residenzpflicht und Präsenzpflicht für die Ausgestaltung des Pfarrberufs im ländlichen Raum? Wie ist mit den Erwartungen umzugehen, dass wenigstens »der Pfarrer im Dorf bleiben« müsse?

Diese Themenkomplexe zu erörtern und die Konsequenzen für die Zukunft des Pfarrberufs in den ländlichen Regionen zu ziehen, ist das ungemein Wertvolle an dieser Dokumentation. Deutlich wird beim Lesen der Beiträge auch, dass die Frage der zukünftigen Gestalt der Kirche und des Pfarramtes in den ländlichen Regionen keine

Spezialthemen sind, sondern Vorreiterthemen für die Zukunft der Kirche überhaupt. In den ländlichen Regionen zeigen sich in zugespitzter Form die Fragen und Tendenzen, die die Kirche als Ganzes in Zukunft beschäftigen werden.

Daher hat die Akademie der Versicherer im Raum der Kirchen, als eine Einrichtung der Bruderhilfe-Pax-Familienfürsorge, nicht nur diese Fachtagung unterstützt, sondern sich in den letzten Jahren in verschiedenen Formen mit dem Themenbereich »Kirche in der Fläche« inhaltlich beschäftigt. So ist sie beispielsweise mit der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck Mitauftraggeber der Studie »Alternative Formen kirchlicher Präsenz in Peripherieräumen«, die im Jahr 2016 erschienen ist. Auch mit dem Bundesverband der Diakonie Deutschland hat die Akademie mehrere Tagungen zur Zukunft des Gemeinwesens im ländlichen Raum durchgeführt und diese dokumentiert. Unsere Aufgabe ist es, die Kirchen und die kirchliche Wohlfahrt in ihrer Arbeit zu unterstützen, indem wir mithelfen, die Projekte und Vorhaben unserer kirchlichen Partner zu verwirklichen. Gemeinsam nach wegweisenden Antworten auf die zentralen kirchlichen Fragen der Zukunft zu suchen, ist unser Anliegen.



**Versicherer im
Raum der Kirchen**
Die Akademie

Eine Einrichtung der Bruderhilfe • Pax • Familienfürsorge

Dass wir dieses Anliegen mit der dokumentierten Fachtagung verwirklichen konnten, dafür danken wir der Evangelischen Kirche in Deutschland. Vor allem danken wir Oberkirchenrat Dr. Konrad Merzyn und Pfarrer Jürgen Schilling vom Kirchenamt der EKD für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit bei diesem gemeinsamen Vorhaben.

Möge die vorliegende Dokumentation dazu beitragen, neue Einblicke und Perspektiven für die Zukunft des Pfarrberufs im ländlichen Raum zu eröffnen.



Land-Kirchen-Konferenz tagt zur Zukunft des Pfarrberufs

Bericht der EKD vom 29. September 2016 über die 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz in Kassel (<http://u.epd.de/rhj>)

Die evangelische Kirche steht in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess. Auch auf dem Land ist das so. »Eines der wichtigsten kircheninternen Themen der nächsten Jahre ist die zukünftige Gestalt des Pfarrberufes, nicht nur im Blick auf das Land, aber da im Besonderen.« Mit diesen Worten eröffnete Konrad Merzyn, Oberkirchenrat im Kirchenamt der EKD, die 3. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz. Wie kann die Arbeit bei einer Verantwortung für mehrere Kirchengemeinden gestaltet werden? Welche Rahmenbedingungen sind im Pfarramt hinderlich, welche Strukturen förderlich? Unter diesen Fragestellungen trafen sich 80 Delegierte aus fast allen Landeskirchen.

Der Pfarrberuf sei ein »High-Active-Job«, erläuterte Anja Granitza, die in einem Team unter Leitung von Professor Michael Herbst an der Universität Greifswald zu Arbeitsanforderungen im Pfarrberuf forscht. Es sei zwar Vieles und Schwieriges zu tun, aber durch einen hohen Entscheidungsspielraum könne der vorhandene Stress gut abgebaut werden. »High-Active-Jobs gehen in der Regel mit hoher Zufriedenheit einher.«

Dass das im Pfarramt nicht immer so ist, machte Gunther Schendel vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD deutlich. Schendel gab einen Überblick über die zahlreichen Studien zum Pfarrberuf, die in den letzten Jahren veröffentlicht wurden. Danach seien mehr als zwei Drittel der befragten Pfarrerrinnen und Pfarrer zufrieden mit dem eigenen Beruf. Gleichzeitig sei der Leidensdruck hoch: Neben der enormen Arbeitsbelastung würden die Neuordnung der Pfarrbereiche, fehlende Mitarbeiter oder das verpflichtete Wohnen im Pfarrhaus beklagt.

Dabei gebe es einen signifikanten Unterschied zwischen Stadt und Land: Auf dem Land seien hauptamtliche Mitarbeiter selten, es fehlten qualifizierte Ehrenamtliche, die Verantwortung für Gebäude und Friedhöfe beanspruche viel Arbeitszeit, der Entscheidungsspielraum sei geringer, die Trennung von Beruf und Freizeit schwieriger.

»Der Einzelne kann diese Last nicht allein stemmen.« Michael Herbst fordert deshalb kirchenleitende Konsequenzen. Neben kurativen Maßnahmen wie Mentoring und Supervision müsse bei kirchlichen Strukturreformen präventiv zukünftig stärker im Blick sein, wie die Dehnung der Zuständigkeit geschultert werden solle. Jürgen Schilling, Mitarbeiter im Projektbüro Reformprozess der EKD, wies darauf hin, dass damit die Kirchentheorie berührt sei: »Es stellt sich die Frage, welche Amtsverständnisse den Wandlungsprozess vollziehen helfen und welche blockieren, weil sie Ressourcen verdecken und Bestehendes als alternativlos erscheinen lassen.«

In Arbeitsgruppen wurden das Für und Wider von Dienstbeschreibungen, der Umgang mit Widerständen sowie Aspekte der Motivationsförderung thematisiert. Zum Abschluss der Fachtagung stellte der Münchner Oberkirchenrat Helmut Völkel Thesen zur Personalentwicklung in der Evangelisch-lutherischen Kirche in Bayern vor.

Die Land-Kirchen-Konferenz wurde auf Beschluss des Rates der EKD ins Leben gerufen. Seit 2011 finden regelmäßig Konferenzen und Fachtagungen statt. Ziel ist es, innovative Konzeptionen für evangelische Kirche in ländlich-peripheren Regionen zu entwickeln. Dabei erweisen sich Beispiele von Kirche in ländlichen Räumen als Vorreiter von wichtigen Innovationen für die Kirche überhaupt. D

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Anja Granitza

Psychologin (B.Sc.), stud. theol., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Universität Greifswald

Sabine Habighorst

Pfarrerin, Direktorin des Evangelischen Zentralinstituts für Familienberatung gGmbH, Berlin

Dr. Stephan Hagenow

Pfarrer, Leiter der Personalentwicklung Pfarrerschaft und stellvertretender Bereichsleiter Theologie der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn, Bern

Prof. Dr. Michael Herbst

Professor für Praktische Theologie, Theologische Fakultät der Universität Greifswald

Dr. Georg Hofmeister

Pfarrer, Geschäftsführer der Akademie der Versicherer im Raum der Kirchen, Bruderhilfe-Pax-Familienfürsorge, Kassel

Andreas Kahnt

Pastor, Vorsitzender des Verbandes evangelischer Pfarrerinnen und Pfarrer e.V., Westerstede

Anke Kreutz

Pfarrerin, Direktorin der Evangelischen Landjugendakademie Altenkirchen/Westerwald

Dr. Konrad Merzyn

Oberkirchenrat, Referent für Struktur und Planungsfragen im Kirchenamt der EKD, Hannover

Gerd Neumann

Leiter Personalwesen Evangelische Stiftung Hephata, Mönchengladbach

Dr. Gunther Schendel

Pastor, Referent im Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, Hannover

Jürgen Schilling

Pfarrer, Projektbüro Reformprozess, Kirchenamt der EKD, Hannover

Benjamin Stahl

Dipl.-Theol. (MA), wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Universität Greifswald.

Helmut Völkel

Oberkirchenrat, Leiter der Abteilung Personal im Landeskirchenamt der Ev.-Luth. Kirche in Bayern, München



Impressum:

Herausgeber des **Sonderdrucks**:
Kirchenamt der Evangelischen Kirche
in Deutschland
Herrenhäuser Straße 12
30419 Hannover
Internet: www.ekd.de

Zusammenstellung durch
das Gemeinschaftswerk der
Evangelischen Publizistik (GEP)
Frankfurt am Main
in: epd-Dokumentation Nr. 15–16/2017
veröffentlicht am 11. April 2017
Druck: Druckhaus Köthen

Umschlaggestaltung:
Atelier Thursch, Hannover

Als epd-Dokumentation zu bestellen bei:
Gemeinschaftswerk der
Evangelischen Publizistik (GEP)
Emil-von-Behring-Str. 3
60439 Frankfurt am Main
E-Mail: kundenservice@gep.de

oder als Sonderdruck:
Kirchenamt der EKD
Herrenhäuser Straße 12
30419 Hannover
Fax: 05 11 / 27 96 - 457
E-Mail: versand@ekd.de

KIRCHE IM AUFBRUCH

