

## «SIND SIE ZUFRIEDEN?»

### DIE DOMESTIZIERUNG DES PFARRBERUFS DURCH DIE KIRCHLICHE ORGANISATION

Die christliche Kirche hat sich im Laufe ihrer Geschichte sehr unterschiedlicher Medien bedient, um Klarheit über ihre jeweilige gesellschaftliche Lage wie ihre institutionelle Situation zu erhalten und um von daher Orientierung für ihr Handeln zu gewinnen. Neben den direkten Austausch durch wechselseitige Besuche und gelegentliche Regionalversammlungen tritt schon bald der briefliche Kontakt; die bischöfliche Visitation wird durch kirchliche Rechtsprechung und ein immer ausgefeilteres Berichtswesen ergänzt. Seit langem gehören auch öffentliche Äusserungen, ja publizistisch inszenierte Debatten zu den Medien kirchlicher Selbstverständigung; und nicht zuletzt sind es die verschiedenen Formen theologischer Lehre, in denen die Kirche ihre äusseren und inneren Verhältnisse zu klären bemüht ist.

Wie sich die Kirche als soziales Phänomen, als erfahrbare und zu gestaltende Institution versteht, das wird nun nicht nur in den expliziten Inhalten solcher Verständigungsprozesse deutlich, sondern das manifestiert sich – implizit – auch in den jeweils bevorzugten Kommunikationsmedien. Durch apostolische Rundbriefe und geschwisterliche Besuche konstituiert sich ein Netz von Gemeinden, die sich auf die Strukturen der Gesellschaft einlassen und zugleich alles von Gottes Herrschaft erwarten. Durch katechetische Instruktion, hierarchische Jurisdiktion und rationale Administration zielen die europäischen Grosskirchen auf Bewahrung der sozialen Ordnung und markieren den staatsförmigen, ja überstaatlichen Herrschaftscharakter der Institution. Und wenn die Kirchen der Reformation dezidiert auf das Wort der Predigt und auf die theologische Lehre (*doctrina*) als Medien der Selbstverständigung setzen, so begreifen sie sich offenbar vor allem als Bildungsinstitutionen, die ihre soziale Bedeutung durch Stärkung eines eigenständigen, individuellen Glaubens gewinnen wollen.

Zu den Medien kirchlicher Selbstverständigung<sup>1</sup> gehört nun seit einigen Jahrzehnten auch die sozialwissenschaftliche Befragung. Waren es

---

<sup>1</sup> Das Interesse an den Medien kirchlicher Kommunikation, an ihrer spezifischen Gestalt und den damit *implizierten* Inhalten und Wirkungen, ist im Konzert der theologischen Wissenschaft charakteristisch für die Praktische

seit Beginn des 20. Jahrhunderts Einzelinitiativen und regional begrenzte Erhebungen, mit denen man Aufschluss etwa über den kirchlichen Rückhalt in der Arbeiterschaft oder die religiösen Überzeugungen der Eliten gewinnen wollte, so hat diese soziologische Selbstaufklärung in den 1960er und 1970er Jahren systematischere Gestalt und hohe Aufmerksamkeit gefunden. «Wie stabil ist die Kirche?», so fragte 1972 ein Grossprojekt der Evangelischen Kirche in Deutschland. Seither werden im Zehnjahresabstand die kirchlichen Erfahrungen und Einstellungen der Mitglieder erhoben, und nicht zuletzt ihre Erwartungen an das institutionelle Handeln. Die Ergebnisse haben das Selbstbild der Grosskirchen, und insbesondere die Wahrnehmung des *Pfarrberufs* als eines «Schlüsselproblems»<sup>2</sup> für deren Stabilität erheblich geprägt.

In jüngster Zeit wird zudem versucht, auch die innere und äussere Lage der Pfarrerinnen und Pfarrer auf diese Weise aufzuklären: 2001 führte der Pfarrerausschuss der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau eine «Zufriedenheitsbefragung» unter allen Geistlichen der Landeskirche durch; dieses Verfahren fand rasch Nachahmung in anderen Regionen. 2004 befragte die hannoversche Landeskirche ihre Pastorinnen und Pastoren nach Arbeits- und Wohnzufriedenheit, nach ihrem Berufsbild und ihrer Einschätzung der Kirchenleitung. Die Erhebung wurde sozialwissenschaftlich begleitet und kirchlich umfassend diskutiert, und zwar nicht zuletzt im Blick auf das Verhältnis der Befragten zur Gesamtkirche.

Auch dieses vergleichsweise neue Medium kirchlicher Selbstverständigung, die empirische Frage nach der Zufriedenheit der Mitglieder bzw. der Pastoren, lässt sehr präzise erkennen, wie die deutschen evangelischen Landeskirchen ihre soziale Verfasstheit derzeit verstehen. Im Folgenden möchte ich die These entfalten, dass die Grosskirchen sich in diesen Befragungen als *soziale Organisationen* wahrnehmen – und zwar wiederum nicht nur in der inhaltlichen Auswertung, sondern zunehmend auch durch die spezifische Anlage jener Erhebungen.

Auf diese Weise rückt nicht zuletzt der Pfarrberuf in eine neue Perspektive: Der Pfarrer, die Pfarrerin sind nicht nur dem kirchlichen Bekenntnis, ihrem Verkündigungsauftrag und ihrer Gemeinde verpflichtet, sondern werden – immer ausdrücklicher – auch als Funktionsträger einer kirchlichen Organisation in Anspruch genommen. «Sind Sie zufrieden?» – das ist nicht nur eine Frage an die Mitglieder der Kirche, die

---

Theologie. – Für klärende Hinweise zum Ganzen danke ich Regina Fritz und Stefan Grotefeld.

<sup>2</sup> Vgl. H. Hild (Hg.): *Wie stabil ist die Kirche? Bestand und Erneuerung. Ergebnisse einer Umfrage.* Gelnhausen 1974, S. 281f.

diese vornehmlich im Blick auf die Pfarrer beantworten, und so lassen sich auch nicht nur die Pfarrerinnen und Pfarrer selbst im Blick auf ihre Berufstätigkeit befragen. Dass die Kirche sich zunehmend organisationsförmig begreift, kommt vielmehr auch in der Umkehrung der Fragerichtung zum Ausdruck: Nun wird die Zufriedenheit mit der pastoralen Arbeit auch zum Thema einer *Kirchenleitung*, die nach den inneren und äusseren Verhältnissen der Gesamtkirche fragt, um deren Handeln zu orientieren und zu steuern.

Das skizzierte Wechselverhältnis zwischen einer zunehmend als Organisation agierenden Grosskirche und einer zunehmend funktionalen, dezidiert gesamtkirchlich orientierten Sicht des Pfarrberufs soll im Folgenden in seinen Eigenarten, Gründen und Implikationen nachgezeichnet werden, und zwar anhand von fünf unterschiedlichen, kirchlich bedeutsamen Fassungen der Schlüsselfrage «Sind Sie zufrieden?». Abschliessend ist zu bedenken, was die Dominanz dieser Fragestellung für die anderen, herkömmlichen Medien der kirchlichen, besonders der pastoralen Selbstverständigung bedeutet, nicht zuletzt für die ausdrücklich *theologische* Lehre und Reflexion.

## 1. «Welchen Eindruck hatten Sie von dem Pfarrer?» Das Bild des Pfarrberufs nach den Kirchenmitgliedschaftsstudien der EKD

Ende der 1960er Jahre wurde das kirchliche Selbstgefühl bekanntlich durch steigende Austrittszahlen verunsichert sowie durch den Eindruck, die gesellschaftliche Akzeptanz der Kirche sei durch den zeitgenössischen Wertewandel hin zu mehr sozialer und individueller Selbstbestimmung erheblich gefährdet. Auf diesem Hintergrund gaben die Landeskirchen in Hessen-Nassau und in Bayern sowie die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) eine neuartige sozialwissenschaftliche Untersuchung in Auftrag, die nicht – wie bisher üblich – nach dem Grad der (Nicht-)Übereinstimmung mit den Glaubens- und Handlungserwartungen der Institution fragen, sondern umgekehrt, aus der Perspektive der Mitglieder, das Profil und die Motive der kirchlichen Zugehörigkeit erheben sollte, dazu institutionsspezifische Einstellungen – etwa zur Taufe oder zur Kirchensteuer – und nicht zuletzt ihre Erwartungen an das kirchliche Handeln.

Die Ergebnisse wurden 1974 unter dem Titel «Wie stabil ist die Kirche? Bestand und Erneuerung» veröffentlicht und wirkten in der inner-

kirchlichen Diskussion z.T. ausgesprochen überraschend.<sup>3</sup> Denn die Mitglieder gaben überwiegend zu Protokoll, sie fühlten sich mit der Kirche inhaltlich und emotional recht stark verbunden; nur eine kleine Minderheit kündigte an, möglichst bald austreten zu wollen. Die Zustimmung zur kirchlichen Lehre und zum kirchlichen Handeln verband sich jedoch bei der grossen Mehrheit der Mitglieder mit einer dezidierten Distanz zu den Ausdrucks- und Gesellungsformen des Gemeindelebens. Die Untersuchung machte die Existenz eines weit verbreiteten *Musters distanzierter Kirchlichkeit* unübersehbar, das – allen kirchenreformerischen Aktivierungsimpulsen zum Trotz – auf einer sehr selektiven Wahrnehmung der Institution beharrt.<sup>4</sup> Es sind vor allem die Amtshandlungen, dazu der Weihnachtsabend und einige andere Feste, die Anlass zur Teilnahme geben. Von der Kirche wird – neben den entsprechenden Gottesdiensten – die Vermittlung der christlichen Lehre in Konfirmations- und Religionsunterricht erwartet sowie eine anlassorientierte, diakonisch-seelsorgliche Zuwendung.

Die empirische Profilierung dieser *«treuen Kirchenfernen»*, wie sie später genannt wurden,<sup>5</sup> stellt die theologische Reflexion bis heute auf eine harte Probe; und sie hat auch die Weiterentwicklung des soziologischen Instrumentariums der EKD-Befragungen motiviert.<sup>6</sup> Die grosse Mehrheit der Mitglieder betont ihre generelle Zustimmung zur christlichen Lehre, verweigert sich jedoch jeder konkreten Bekenntnisformulierung. Sie hält die kirchliche Verkündigung und Seelsorge für höchst wichtig, nimmt sie aber selbst nur ganz gelegentlich in Anspruch.

Vor allem aber das *Bild des Pfarrerberufs*, das diese Erhebung zu erkennen gibt, hat Irritation ausgelöst und – gerade deswegen – erhebliche innerkirchliche Wirkung entfaltet. Auf der einen Seite stellen die Mitglieder dem Pfarrer ein gutes, ja ein hervorragendes Zeugnis aus: Wer sich an ein Gespräch mit dem Pfarrer erinnert, hat zu 30% einen «sehr

---

<sup>3</sup> Vgl. ebd. Zum zeitgeschichtlichen und kirchensoziologischen Hintergrund vgl. A. Feige: Kirchenmitgliedschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Gütersloh 1990, S. 157ff., S. 200ff.

<sup>4</sup> Vgl. zuletzt G. Kretzschmar: Distanzierte Kirchlichkeit. Eine Analyse ihrer Wahrnehmung. Neukirchen-Vluyn 2001.

<sup>5</sup> Vgl. Studien- und Planungsgruppe der EKD: Fremde Heimat Kirche. Ansichten ihrer Mitglieder. Erste Ergebnisse der dritten EKD-Umfrage über Kirchenmitgliedschaft. Hannover 1993, S. 15ff.

<sup>6</sup> Vgl. J. Hermelink: Die IV. Mitgliedschaftsuntersuchung der EKD im Blickfeld kirchlicher und wissenschaftlicher Interessen. In: W. Huber/J. Friedrich/P. Steinacker (Hg.): Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft. Gütersloh 2006, S. 13–39.

guten», zu fast 60% einen «guten Eindruck» gehabt.<sup>7</sup> Auch im Rückblick auf den Konfirmandenunterricht wird dem Pfarrer eine höchst wichtige, und mehrheitlich positiv besetzte Rolle zugeschrieben. Der Pfarrer erscheint in dieser Erhebung in der «Schlüsselposition» für die kirchliche Zufriedenheit der Mitgliedschaft, und zwar auch und gerade der gemeindedistanzierten Gruppen. Dieser soziologische Sukkurs hat das pastorale Selbstbild seither nicht wenig geprägt und gestärkt.

Auf der anderen Seite stiess das Handeln des Pfarrers im Einzelnen jedoch durchaus auf Kritik: Mit der Gestaltung des Konfirmandenunterrichts, auch mit dem sozialen und politischen Engagement der kirchlichen Amtsträger waren keineswegs alle zufrieden. Dazu kommt, dass nur weniger als die Hälfte der Mitgliederangaben, mit ihrem Gemeindepfarrer überhaupt persönlichen Kontakt zu haben; Hausbesuche hatten nur etwas mehr als ein Drittel erlebt.<sup>8</sup> Vielmehr wurde das pastorale Agieren, vor allem anlässlich von Amtshandlungen, nicht selten aus der Ferne erlebt. Die Auswertung folgert:

«Es ist offenbar die *Person* des Pfarrers, die Zustimmung auf sich zieht, nicht so sehr sein amtliches Handeln. Andererseits gilt die Sympathie natürlich nicht den Personen als Individuen, sondern Personen als *Pfarrern*. Vermutlich ist es die *personale Präsenz* der Kirche an wichtigen Schnittpunkten und Übergängen [des individuellen und sozialen Lebens], auf die es ankommt».<sup>9</sup>

In der Auswertung jener ersten grossen Mitgliedschaftsumfrage hat die Differenz zwischen der Einschätzung der pastoralen *Person*, mit der man durchweg sehr zufrieden ist, und ihres konkreten *Handelns*, das auch Kritik hervorruft, zur Forderung nach einer stärkeren «Berufsfeldorientierung» und «Klientenorientierung» geführt – heute wird in diesem Sinne von «mehr Mitgliederorientierung» gesprochen. Um den Erwartungen besser zu genügen, müsse «vor allem die nachuniversitäre Ausbildungsphase» gestärkt und die akademische Theologie radikal neu verstanden werden.<sup>10</sup> Auch eine «rationale Personalpolitik» wird schon 1974

---

<sup>7</sup> H. Hild (Hg.): *Wie stabil ist die Kirche?* (vgl. Anm. 2), S. 69. Diese Werte haben sich in den folgenden Umfragen noch etwas gesteigert; über 90% gehen derzeit mit einem «guten» oder «sehr guten» Eindruck aus der Begegnung mit der Pfarrerin, dem Pfarrer; vgl. W. Huber u.a. (Hg.): *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge* (vgl. Anm. 6), S. 451.

<sup>8</sup> Vgl. H. Hild: *Wie stabil ist die Kirche?* (vgl. Anm 2), S. 59ff., S. 344f.

<sup>9</sup> Ebd. (Hervorhebungen im Original).

<sup>10</sup> A.a.O., S. 283.

angemahnt, um die Ausbildung, den begabungs- und situationsgerechten Einsatz und die Weiterbildung des pastoralen Personals systematisch anzugehen.<sup>11</sup>

Dabei redet die Studie durchaus nicht einer reinen Bedürfnisorientierung das Wort; vielmehr fordert sie eine genuin theologische Begründung des pastoralen Handelns ein – aber doch eben so, dass diese Begründung *auch* die Perspektive der Mitglieder zu reflektieren habe.<sup>12</sup> Dieser Impuls, die Zufriedenheit der Adressaten durchgehend im Blick zu behalten, hat die pastoraltheologische, ja die praktisch-theologische Debatte im Ganzen nachhaltig geprägt. Besonders die Kasualien werden seit den 1970er Jahren in neuer Weise zum Thema: Die Pfarrerinnen und Pfarrer sollen hier so handeln, dass die – hohen – Erwartungen der Mitglieder aufgenommen und dem Auftrag der Kirche entsprechend transformiert werden.<sup>13</sup> Nicht allein die «personale Präsenz» (s.o.), sondern ein spezifisches *berufliches Handeln* der pastoralen Amtsträger steht dafür ein, die Relevanz der Kirche im Leben ihrer Mitglieder «zufriedenstellend» zu sichern.

## 2. «Sind Sie zufrieden mit der beruflichen Kommunikation und Zusammenarbeit?» Das Bild von Pfarrberuf und Kirche in den Mitarbeiter-Jahresgesprächen

Seit Mitte der 1990er Jahre sehen sich die Grosskirchen in einer neuartig krisenhaften Lage. Mit der Wiedervereinigung hat die Bedeutung der Kirche für das öffentliche wie das private Leben auch in Westdeutschland an Selbstverständlichkeit verloren. In den 1990er Jahren erhöht sich die Austrittsrate nochmals; auch in den alten Bundesländern steigt die Zahl der Konfessionslosen in der zweiten Generation, die mit der Kirche biographisch nichts mehr verbinden. Auch demographische Veränderungen wirken auf die Grosskirchen ein: Die Zunahme älterer Menschen in der Bevölkerung führt dazu, dass immer mehr Mitglieder

---

<sup>11</sup> Vgl. a.a.O., S. 282.

<sup>12</sup> Vgl. a.a.O., S. 278f., S. 283. Die entsprechenden Passagen tragen deutlich die Handschrift Ernst Langes, vgl. dazu E. Lange: Die Schwierigkeit, Pfarrer zu sein (1973). In: Ders.: Predigen als Beruf. Aufsätze zu Homiletik, Liturgie und Pfarramt. München <sup>2</sup>1982, S. 142–166.

<sup>13</sup> Vgl. den Überblick der Diskussion bei W. Gräb: Rechtfertigung von Lebensgeschichten. Erwägungen zu einer theologischen Theorie der Amtshandlungen. In: PTh 76 Jg. 1987, S. 21–38; sowie bei Chr. Albrecht: Kasualtheorie. Tübingen 2006, S. 36ff.

nicht kirchensteuerpflichtig sind. Dazu werden die kirchlichen Finanzen durch hohe Transferleistungen für die östlichen Landeskirchen sowie durch mehrere Einkommenssteuerreformen geschwächt.

Es ist also ein ganzes Bündel von Ursachen, keineswegs nur die Zahl der Austritte, die die deutschen Grosskirchen seit etwa zehn Jahren in finanzielle Schwierigkeiten geführt haben. Inzwischen müssen alle Landeskirchen in grossem Umfang Stellen abbauen, Gemeinden und Kirchenkreise zusammenfassen, Einrichtungen schliessen. Zum ersten Mal seit langer Zeit erlebt die Kirche, dass ihre materiellen Ressourcen knapp sind – in ganz neuer Weise muss sie sich daher auch in *ökonomischer* Hinsicht über sich selbst verständigen.

In der Folge ist in der Kirche bekanntlich eine ganze Reihe von Massnahmen diskutiert und erprobt worden, die der Erwerbswirtschaft entstammen. Während sich ein kirchliches «Marketing», das die Angebote von Gemeinde und Dekanat systematisch vernetzt und – etwa durch Kampagnen – nach aussen bekannt macht, bisher kaum durchgesetzt hat, ist die erwerbsökonomisch inspirierte *innere Reorganisation* weit fortgeschritten: die Umstellung der Kostenrechnung auf doppelte Buchführung, die Budgetierung von Einrichtungs- und Kirchenkreis-Etats, ein systematisches «Fundraising». Nicht zuletzt die kirchliche *Personalpolitik* wird mehr und mehr rationalisiert, einerseits durch Präzisierung der Anforderungen – Gemeinden machen in Anzeigen und Bewerbungsgesprächen deutlich, welches pastorale Profil sie erwarten, und vereinbaren entsprechende Dienstordnungen – und andererseits durch den Ausbau von Supervisions- und (z.T. verpflichtenden) Fortbildungsangeboten.

In diesen Kontext gehört, dass seit Ende der 1990er Jahre viele Landeskirchen aus der erwerbswirtschaftlichen Personalführung das Instrument der *Mitarbeiter- oder Personalentwicklungsgespräche* rezipiert haben: ein regelmässiges, meist jährliches Gespräch mit dem/der Vorgesetzten über die berufliche Situation der Einzelnen und die Planung arbeitsorganisatorischer Veränderung sowie individueller Fortbildung.<sup>14</sup> In den Anleitungen für diese Gespräche, die nicht zuletzt Pfarrerinnen und Pfarrer mit ihrem Superintendenten zu führen haben, taucht eine Reihe von Fragen auf, die letztlich die pastorale *Zufriedenheit* betreffen:

- «Haben Sie die vereinbarten Aufgaben erfüllen können?»
- «Hat sich Ihre Dienstanweisung bewährt?»
- «Wo sehen Sie Ihre eigenen Stärken?»

---

<sup>14</sup> Vgl. etwa R. Nagel/M. Oswald/R. Wimmer: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Stuttgart 1999, <sup>4</sup>2005.

- «Sind Sie zufrieden mit der beruflichen Kommunikation und Zusammenarbeit?»
- «Sind Sie zufrieden mit dem Stil der Führung», etwa was die individuelle Förderung, den Umgang mit Konflikten oder die «Vermittlung des kirchlichen Auftrags» betrifft?<sup>15</sup>

Wie in anderen Grossorganisationen wird auch im kirchlichen Raum eine «zufriedenstellende» Vermittlung zwischen beruflichen Erfahrungen und Erwartungen, zwischen persönlichen und kollegialen Ansprüchen, auch zwischen individuellen Interessen und institutionellen «Aufträgen» nun dadurch erwartet, dass zwischen Führungsperson und Mitarbeiterin *verbindliche Ziele* vereinbart werden. Der Grad der Zielerreichung, hinsichtlich vereinbarter Aufgaben, organisatorischer Veränderungen oder persönlicher Kompetenzerweiterung, kann dann – im gemeinsamen Rückblick anlässlich des nächstjährigen Gesprächs – die individuelle wie auch die institutionelle Zufriedenheit mit der jeweiligen Berufstätigkeit verlässlich markieren.

Während dieses Führungsinstrument den Angestellten in Kindertagesstätten, in Sekretariaten und Verwaltungsstellen oft schon von anderen Arbeitgebern vertraut ist, stellt es für Diakone und Kirchenmusikerinnen, vor allem aber für Pfarrerrinnen und Pfarrer eine erhebliche Neuerung dar. Die systematische Einführung von Mitarbeiter- oder «Jahresgesprächen»<sup>16</sup> in den Landeskirchen, vorangetrieben vor allem von den Laien in Synoden und Kirchenleitungen, zielt insofern vor allem auf eine Veränderung der pastoralen Berufstätigkeit.<sup>17</sup> Das Handeln dieser Schlüsselpersonen soll stärker als bisher auf – gemeinsam definierte – Ziele ausgerichtet werden, die die individuellen «Stärken» berücksichtigen, aber auch die Interessen anderer Mitarbeitender in Gemeinde und Kirchenkreis. Die Jahresgespräche sollen das pastorale Handeln klarer auf seinen sozialen Kontext beziehen und die Einzelnen nicht zuletzt auf den «kirchlichen Auftrag» verpflichten.

Die Einführung formeller Jahresgespräche für Pastorinnen und Pastoren konkretisiert insofern die bereits in den 1970er Jahren, etwa an-

---

<sup>15</sup> Sämtliche Zitate aus dem Leitfaden der hannoverschen Landeskirche (2005): [www.evka.de/jahresgespraeche/intern/getBin.php3?id=24](http://www.evka.de/jahresgespraeche/intern/getBin.php3?id=24); vgl. a. [www.evka.de/jahresgespraeche/intern/getBin.php3?id=45](http://www.evka.de/jahresgespraeche/intern/getBin.php3?id=45) (Handreichung) sowie die Homepage im Ganzen (letzter Zugriff August 2007).

<sup>16</sup> So lautet die Bezeichnung in der hannoverschen Landeskirche.

<sup>17</sup> Vgl. zum institutionellen Kontext der Jahresgespräche H. Lindner: Kontinuität und Systematik. Auf dem Weg zur Personalentwicklung in evangelischen Kirchen. In: PrTh 37 Jg. 2002, S. 253–264.

lässlich der empirischen Befragungen formulierte Einsicht, für die Zufriedenheit der Mitglieder stelle der Pfarrberuf das «Schlüsselproblem» dar und dieses Problem sei vor allem durch die Steigerung der beruflichen *Kompetenz*, der Ziel- sowie der «Klientenorientierung» der Berufstätigen zu bearbeiten. Dazu hat sich nun offenbar die Überzeugung verbreitet, eine allseits zufriedenstellende Wirkung des pastoralen Handelns werde durch eine formal geregelte Einbindung in die «berufliche Kommunikation und Zusammenarbeit» vor Ort und in der Gesamtkirche eher sichergestellt als durch die Stärkung der je individuellen Handlungsorientierung und -gewissheit.

So überrascht es nicht, dass die Einführung solcher regelmässiger Personalgespräche unter den Pfarrerinnen und Pfarrern zunächst auf heftigen Widerstand gestossen ist.<sup>18</sup> Denn diese Gespräche scheinen das Besondere des pastoralen Handelns – oder allgemeiner: des verkündigenden oder darstellenden Handelns in der Kirche – zu nivellieren und in seiner Substanz zu gefährden: Muss ein Pfarrer, der – kirchenverfassungsrechtlich verbrieft – in seiner Lehre und Predigt unabhängig, nur dem Bekenntnis verpflichtet ist, auch diese Dimensionen seines Handelns nun gegenüber einem «Vorgesetzten» und gegenüber einem allgemeinen «kirchlichen Auftrag» rechtfertigen, ganz wie eine Erzieherin oder ein Verwaltungsleiter? Ist – umgekehrt – die spezifisch «geistliche» Leitungsaufgabe der Superintendentin durch solche Gespräche angemessen oder doch besser zu erfüllen? Und wie verhalten sich die individuell vereinbarten Ziele zu den Zielen einer Kirchengemeinde oder dem Profil eines Dekanats? Das Instrument des Jahresgesprächs betrifft offenbar fundamentale Aspekte des kirchlichen Handelns, seiner unvertretbar individuellen Verantwortung wie seiner Koordination durch wechselseitige Beratung und/oder durch vertikale Führungsstrukturen.

Umso mehr erstaunt es, dass diese Gespräche inzwischen, wenige Jahre später, weithin akzeptiert sind. Von den in der hannoverschen Landeskirche (2004) befragten Pastorinnen und Pastoren halten über 60% die Jahresgespräche für «eher» oder sogar «sehr wichtig».<sup>19</sup> Die Gespräche

---

<sup>18</sup> Die – exemplarische – Debatte in der hannoverschen Landeskirche ist in zwei Tagungsprotokollen gut dokumentiert: W. Vögele (Hg.): Auf dem Prüfstand. Personalentwicklung in der Kirche [Loccumer Protokolle 51/01]. Rehburg-Loccum 2002; W. Vögele/Chr. Hartmann (Hg.): Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen [Loccumer Protokolle 52/03]. Rehburg-Loccum 2004.

<sup>19</sup> Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS) Marburg (Hg.): Antworten – Fragen – Perspektiven. Arbeitsbuch zur Pastorinnen- und Pastorenbefragung

werden demnach als Ort regelmässiger Wahrnehmung und Wertschätzung seitens der Leitungspersonen geschätzt und sie werden als (in der Regel) kompetente Begleitung bei der «Reflexion», der «Planung und Prioritätensetzung» des eigenen beruflichen Handelns gesehen. Die Fragen des Superintendenten nach den vereinbarten Aufgaben und Zielen, nach der Zusammenarbeit in Gemeinde und Kirchenkreis, auch nach dem gesamtkirchlichen Auftrag – dies alles wird inzwischen offenbar positiver gesehen, weil es die schwer überschaubare Fülle der pastoralen Aufgaben und Projekte zu ordnen und zu gewichten hilft.

«Sind Sie zufrieden? – mit Ihrer Arbeit, Ihren Kollegen und Mitarbeiterinnen, mit der Begleitung durch Leitungspersonen und -gremien?» Die Jahresgespräche, in denen solche Fragen vorkommen, werden offenbar als ein hilfreiches Instrument der Verständigung über das pastorale Handeln wahrgenommen, weil andere, herkömmliche Medien dabei zu versagen scheinen. Im Pfarrkonvent kommt es selten zu Gesprächen, die die eigene berufliche Tätigkeit konstruktiv reflektieren; das Instrument der Visitation bleibt stumpf, weil es zu selten genutzt und bürokratisch zu aufgebläht wirkt. Und auch die theoretische Reflexion der pastoralen Arbeit, wie sie die Praktische Theologie versucht, vermag – trotz vieler Fortbildungsbemühungen – die Ebene der individuellen Berufsausübung kaum mehr orientierungskräftig zu erreichen.

Im Blick auf die gegenwärtige Sozialgestalt des christlichen Glaubens erscheint die rasche Akzeptanz der Jahresgespräche jedoch auch deswegen interessant, weil dieses neue Medium kirchlicher Selbstverständigung – durch seine Form, durch das spezifische *Verfahren* des Austauschs – ein eigentümliches, in gewisser Weise neuartiges Bild der kirchlichen Verhältnisse im Ganzen zu erkennen gibt. Das Instrument des Jahresgesprächs ordnet das pastorale Handeln explizit in einen gesamtkirchlichen Tätigkeitszusammenhang ein, der – durch die Fragen nach «beruflicher Zusammenarbeit» innerhalb und ausserhalb der Gemeinde – in sich differenziert und koordinierungsbedürftig erscheint und der im Einzelnen wie im Ganzen als zielorientiert begriffen wird, wenn die Frage nach den individuellen Arbeitszielen durchgehend mit den «Ziele[n] der Kirchengemeinde/Einrichtung (Konzeption)» verbunden wird<sup>20</sup>. Eine Landeskirche, deren Schlüsselfiguren in dieser Weise regelmässig befragt werden, erscheint dann geradezu als *Musterbeispiel einer sozialen Organisation*:

---

der Evang.-luth. Landeskirche Hannovers, Hannover Juli 2005, 56 (Frage 3.4).  
Zum Folgenden vgl. a.a.O., Frage 3.5.

<sup>20</sup> Zitate aus dem hannoverschen Leitfaden zur Vorbereitung der Jahresgespräche (vgl. Anm. 15).

- Sie verfolgt bestimmte, *benennbare Ziele*, die sich aus einem allgemeinen, hier dem «kirchlichen Auftrag» ergeben;
- sie strukturiert sich in inhaltlich und beruflich *differenzierte* Arbeitsbereiche und fragt systematisch nach deren Koordination;
- sie vollzieht diese Koordination *asymmetrisch*, in einer Logik von Führung und Geführtwerden<sup>21</sup>, von Fragen – «Sind Sie zufrieden? Kennen Sie Ihre Stärken und Erfolge?» – und Antworten seitens der einzelnen Handlungsträgerin;
- die Jahresgespräche sind – mit ausführlichen Vorbereitungsbögen, Zielvereinbarung und standardisierter Aufzeichnung – hoch *formalisiert*;
- das Instrument fragt nach der Erreichung der vereinbarten Ziele, macht also die erkennbare *Wirkung* des jeweiligen Handelns – und zwar im Zusammenhang aller Handlungsträger – zum Massstab beruflicher Aufgabenerfüllung.

### 3. Was die Pfarrerrinnen und Pfarrer tun sollen Erwartungen der Mitglieder an das berufliche Handeln

Die Wandlung des kirchlichen Selbstbildes zu einer ziel- und wirkungsbewussten Organisation,<sup>22</sup> wie sie im Verfahren der Jahresgespräche besonders deutlich wird, geht allerdings nicht allein auf die jüngsten Knappheitserfahrungen und die damit verbundene Öffnung für betriebswirtschaftliche Instrumente zurück. Die Frage nach den gesellschaftlichen und individuellen Effekten des kirchlichen Handelns ist vielmehr, wie oben skizziert, schon im Ansatz der grossen Mitgliedschaftserhebungen impliziert, wenn diese die institutionelle Verbundenheit, die Erfahrungen und Erwartungen der Mitglieder zum Thema machen und daraus – wenn auch sehr vorsichtig – Handlungsempfehlungen für die Grosskirche ableiten. Dass die Interpretation der Ergebnisse schon damals, in den 1970er Jahren, von einer spezifischen Sichtweise der kirchlichen Sozialgestalt geprägt war, lässt sich – im Rückblick wohl leichter – am Umgang mit der Schlüsselstellung des Pfarrberufs erkennen.

Aus dem Ergebnis, dass nicht der persönliche Kontakt mit dem Pfarrer und auch nicht die Beurteilung seines individuellen beruflichen, etwa

---

<sup>21</sup> Vgl. das Standardwerk von O. Neuberger: Führen und geführt werden. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart 1995; die 6. Auflage hat den Titel «Führen und führen lassen», Stuttgart 2002.

<sup>22</sup> Zum soziologischen und theologischen Kontext dieses Wandels vgl. die Diskussion bei R. Preul: Kirchentheorie. Berlin/New York 1997, S. 204–212.

pädagogischen oder seelsorglichen Könnens das Bild des Pfarrberufs seitens der Mitglieder prägt, hatte die Auswertungsgruppe – wie oben zitiert – zunächst den Schluss gezogen, es sei die «personale Präsenz der Kirche an wichtigen Schnittpunkten und Übergängen [...], auf die es ankommt»<sup>23</sup>. Mit anderen Worten, von Bedeutung für Zufriedenheit und Verbundenheit mit der Institution ist vor allem ein allgemeines Bild, gleichsam eine *Rollenzuschreibung* für die pastorale Person, die traditionell mit Kasualien, Festgottesdiensten sowie bedarfsweiser seelsorglicher Zuwendung verknüpft wird, und *nicht* die je individuelle Interpretation dieser Rolle durch einzelne Pfarrerinnen und Pfarrer.

Gleichwohl hat die Auswertung doch die Praxis- und «Klientenorientierung» der pastoralen Aus- und Fortbildung in den Vordergrund gerückt, also das je individuelle Berufsverständnis zum Thema gemacht. Die *allgemeine* Wirkung des pastoralen Handelns wird auf diese Weise mit der je *persönlichen* Kompetenz der Handelnden verknüpft – eine Verbindung, die sich nicht aus den skizzierten Ergebnissen der Umfrage ergibt, sondern offenbar geleitet ist von der zeitgenössischen, dezidiert «funktionalen» Interpretation des Pfarrberufs.<sup>24</sup> Von einer solchen funktionalen, an den messbaren Wirkungen des beruflichen Handelns orientierten Sichtweise ist es dann nur ein kleiner Schritt zur Formulierung von kirchlichen und pastoralen *Zielen*, die regelmässig überprüfbar sind, und zur Forderung nach erhöhter *Effizienz* dieses berufsspezifischen Wirkungszusammenhangs.

Der Wandel des kirchlichen Selbstbildes zur Organisation, der oben anhand der Jahresgespräche skizziert wurde, zeichnet sich demnach schon in der Art und Weise ab, in der die sozialwissenschaftlich erhobenen Erfahrungen und Erwartungshaltungen der Mitglieder, ihre «Zufriedenheit» mit der kirchlichen Institution, seinerzeit praktisch-theologisch ausgewertet wurden. Dies geschah im Kontext eines zutiefst verunsicherten Selbstbildes der Kirche, der ihre Relevanz in der Gesellschaft wie in individuellen Lebensvollzügen fraglich geworden war; und es ist offenbar dieser *Verlust institutioneller Selbstgewissheit*, der die Frage nach den Funktionen und Wirkungen des kirchlichen Handelns, nach seiner gezielten Stärkung und insofern nach einer organisatorischen Steuerung des pastoralen Handelns entstehen lässt.

Dass die Perspektive der Mitglieder selbst nicht ohne weiteres auf die gegenwärtig verbreitete organisatorische Vereinnahmung des pastoralen Berufs hinausläuft, ist auch den Auskünften zur relativen Wichtigkeit

---

<sup>23</sup> H. Hild: Wie stabil ist die Kirche? (vgl. Anm. 2), S. 69.

<sup>24</sup> Vgl. K.-W. Dahm: Beruf: Pfarrer. Empirische Aspekte zur Funktion von Kirche und Religion in unserer Gesellschaft. München 1971, <sup>3</sup>1974.

von «einzelnen Aufgaben im Beruf einer Pfarrerin bzw. eines Pfarrers» zu entnehmen. Diese Frage wurde – neben der Frage nach den Erwartungen an die Kirche im Ganzen – in der neuesten, der vierten Kirchenmitgliedschafts-Untersuchung von 2002 erstmals eigens gestellt.<sup>25</sup>

Die Befragten halten – in Ostdeutschland übrigens fast durchgehend stärker – vor allem die folgenden pastoralen Aufgaben für wichtig: Begleitung an den Wendepunkten des Lebens (Taufe, Konfirmation usw. – über 85%); seelsorgliche und sozial-diakonische Zuwendung zu den Nöten und Fragen der Menschen (80%); ansprechende Gottesdienstgestaltung und Verkündigung der christlichen Botschaft (über 75%); «im Lebenswandel ein Vorbild für die Gemeinde sein» (über 70%, im Osten über 80%); Beteiligung anderer haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen, auch der einzelnen Gemeindeglieder am Handeln der Gemeinde (von über 50% gewünscht). Regelmässige Hausbesuche werden dagegen nur von knapp 30% der Befragten (in Ostdeutschland: 37%) für wichtig gehalten, das ist der vorletzte Rang.

Auf den ersten Blick bestätigt dieses Ergebnis die These, in der Sicht der pastoralen Aufgaben konzentrierten sich die Erwartungen der Mitglieder an die Kirche im Ganzen: In Rangfolge und Zustimmung zu den Spitzenplätzen – Kasualien, Gottesdienst und Predigt, Seelsorge und Diakonie – sind die Erwartungen an die Pfarrer/innen deckungsgleich mit denen an die gesamte Kirche<sup>26</sup>. Insofern scheint der Pfarrberuf in der Tat eine Schlüsselstellung für die gesellschaftliche Lage der Kirche einzunehmen. Freilich ist diese These in zweierlei Hinsicht zu präzisieren.

Zum einen wird die kirchliche Sozialgestalt zwar durchaus als ein in sich differenzierter, arbeitsteiliger Zusammenhang wahrgenommen. Eben in dieser Hinsicht umfasst die Kirche aus der Sicht der Mitglieder aber doch deutlich mehr als das *pastorale* Leben und Handeln: Wenn mehr als die Hälfte der Befragten, und zwar aller Milieus und Altersstufen, auch andere Personen beruflich und ehrenamtlich am Handeln der

---

<sup>25</sup> Vgl. zum Folgenden W. Huber u.a. (Hg.): Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge (vgl. Anm. 6), S. 452; dazu die Graphik und die Interpretation bei R. Schloz: Kontinuität und Krise – stabile Strukturen und gravierende Einschnitte nach 30 Jahren. A.a.O., S. 51–88, S. 78f.

<sup>26</sup> Vgl. zu den Erwartungen an die Kirche R. Schloz: Kontinuität und Krise. (vgl. Anm. 25), S. 58f.; dazu W. Huber u.a. (Hg.): Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. (vgl. Anm. 6), S. 457.

Kirche beteiligt sehen wollen<sup>27</sup>, so wird die Kirche offenbar als eine Organisation begriffen, deren Relevanz und Wirkung von einer grossen Vielzahl professioneller und «laienhafter» Beiträge abhängt. Um diese vielfältige Beteiligung zu eröffnen, sind Pfarrerinnen und Pfarrer von zentraler Bedeutung – aber es ist eben nicht so sehr ihr eigenes Handeln, das den Charakter der Kirche als Organisation ausmacht.

Diese Relativierung des konkreten pastoralen Handelns legt sich zum anderen auch nahe angesichts der geringen Erwartung an regelmässige Hausbesuche, vor allem aber der recht hohen Erwartung an eine *vorbildliche Lebensführung*. Man wird diese Erwartung wohl nicht nur als moralische verstehen oder gar auf ein bestimmtes «Leitbild» von Ehe und Familie verengen dürfen, sondern darin den Wunsch nach einer erkennbar vom Glauben geprägten, insofern exemplarisch christlichen Lebensführung erkennen. Dass Pastorinnen und Pastoren sich zunehmend mit der Erwartung «spiritueller» Anleitung und einer entsprechenden eigenen Praxis konfrontiert sehen, lässt sich u.a. an der starken Nachfrage nach einschlägigen Fortbildungen erkennen. Das aber heisst, dass von der Pfarrerin nicht nur ein bestimmtes berufliches Handeln, sondern wesentlich eine bestimmte, die ganze Person umfassende *Lebensform* erwartet wird. Die Wirkung einer solchen Lebensform, einer «geistlichen Haltung» zu messen oder gar – für die einzelne Pfarrperson! – zielbewusst zu optimieren, dürfte jedoch weder angemessen noch aussichtsreich sein. Hier gerät das organisationsbestimmte Verständnis des geistlichen Berufs an eine klare Grenze.

#### 4. «Pastoraler Separatismus». Die Unzufriedenheit der Kirchenleitungen mit der pastoralen Berufstätigkeit

Die gleichwohl zunehmende Einbindung des Pfarrberufs in organisationsförmige kirchliche Selbstbilder und Handlungsstrategien zeigt sich nicht nur in den Jahresgesprächen, sondern prägnant auch in neueren Programmtexten aus kirchenleitender Perspektive. Exemplarisch hierfür erscheint das Impulspapier «Kirche der Freiheit», das der Rat der EKD im Juli 2006 publiziert hat, das seither die innerkirchliche Reformdebat-

---

<sup>27</sup> Vgl. die detaillierte Analyse bei C. Schulz: Ehrenamt und Lebensstil. Neue Daten zu Mitarbeit und Beteiligung in Kirche und Diakonie. In: PTh 95 Jg. 2006, S. 369–379. Dieses Ergebnis bedeutet allerdings keineswegs, dass alle, die die Möglichkeit zu kirchlicher Mitarbeit wichtig finden, diese Möglichkeit auch in Anspruch nehmen wollen.

te in hohem Masse bestimmt<sup>28</sup> – und in dem die Kirche ganz selbstverständlich als «Organisation» bezeichnet wird.<sup>29</sup>

Das Impulspapier bemüht sich dezidiert um eine positive Sicht der gegenwärtigen kirchlichen Lage: Das steigende gesellschaftliche Interesse an religiösen Fragen und Positionen «ist günstig» (14); auch die innerkirchliche Lage «macht Mut», weil sich unter den Mitarbeitenden «eine neue Aufbruchstimmung [...] feststellen lässt» (17). Insbesondere das hohe Ansehen «der Geistlichen» (18), der hohe Standard ihrer Ausbildung und ihrer Kompetenzen werden hervorgehoben (72).

Auch das Impulspapier ist aber doch wesentlich von dem Eindruck geprägt, die Bedeutung der Kirche in Gesellschaft und individueller Lebensführung nehme kontinuierlich ab. Daher stellt der Rat der EKD das Ziel in den Vordergrund, Menschen erneut oder erstmals im christlichen Glauben – und darum auch in der Kirche – «zu beheimaten» (50ff); die evangelische Kirche muss daher ihre «Beheimatungskraft» verbessern (vgl. 49ff.). Die ungewöhnliche Wortverbindung markiert das doppelte Interesse der Reformschrift, nämlich auf der einen Seite eine *selbstverständliche*, gleichsam vorbereitete Bindung an die Institution zu stärken, und auf der anderen Seite die dafür nötigen, wirkungsvoll *gezielten* organisatorischen Massnahmen zu benennen:

«Beheimatungskraft ist eine geistliche Qualität, die sich zwar nicht berechnen oder herstellen lässt, deren Fehlen aber jederzeit zu spüren ist. Beheimatungskraft hat mit den qualitativen Ansprüchen an theologisches, liturgisches und seelsorgerliches Handeln zu tun; hierin liegt deshalb eine entscheidende Herausforderung.» (50)

Es sind dann vor allem – auf dem Hintergrund der Mitgliederbefragungen wenig überraschend – die Kasualien, denen eine solche beheimatende Kraft zugeschrieben wird:

«[E]ine verlässlich niveauvolle Gestaltung von Tauf- und Traugottesdiensten mit einladender Atmosphäre ist nicht nur für das Bild von der Kirche, sondern ebenso für den Zugang zum christlichen Glauben»

---

<sup>28</sup> Kirche der Freiheit. Ein Impulspapier des Rates der EKD. Hannover 2006; auch [www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf](http://www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf). Seitenhinweise im folgenden Text beziehen sich auf diese Schrift. Zur Diskussion vgl. die entsprechende Internetseite der EKD: [www.ekd.de/ekd\\_kirchen/zukunftskongress.html](http://www.ekd.de/ekd_kirchen/zukunftskongress.html) (letzter Zugriff August 2007).

<sup>29</sup> Vgl. etwa a.a.O., S. 40f., S. 64, S. 86, S. 89ff.

ben über eine lange Lebensspanne hinweg von prägender Bedeutung.» (51)

Es ist deutlich, dass ein solcher beheimatender Zugang zu Glauben und Kirche vornehmlich von den *Pfarrern und Pfarrerinnen* abhängt, die ja die Kasualien gestalten. Unter deren «beruflichen Fähigkeiten», die derzeit vor allem «gestärkt und gefördert» werden sollen, wird darum zuerst eine «theologische wie seelsorgerliche Amtshandlungskompetenz» genannt (73). Es ist, auch im Ganzen, wiederum ein kompetentes «theologisches, liturgisches und seelsorgerliches Handeln» seitens der Pfarrer (50, s.o.), an dem die kirchliche Bindungswirkung festgemacht wird.

Das Impulspapier formuliert wiederholt den Eindruck, nicht immer sei das pastorale Handeln hinreichend an seiner beheimatenden Aufgabe orientiert, die konkret «mit Wiedererkennbarkeit, Verlässlichkeit, Zugewandtheit und Stilbewusstsein zu tun» habe (50). Hier wird deutlich, wie sehr vor allem die *organisatorische* Wirkung jenes beruflichen Handelns im Blick ist: Es soll person- und gemeindeübergreifend wiedererkennbar und verlässlich sein, damit die Adressaten die «Zugewandtheit» der Pfarrerin nicht auf die jeweilige Situation beschränkt sehen, sondern sie der Kirche – und dem christlichen Glauben – *im Ganzen zurechnen*.

Erst recht wird dieses Interesse dort erkennbar, wo jene Kriterien für die Qualität des pastoralen, vor allem des kasuellen Handelns im Blick auf ihre Überprüfbarkeit konkretisiert werden. So meint einer der Autoren des Impulspapiers, Oberkirchenrat Thies Gundlach von der EKD, in einem Interview:

«Man kann handwerkliche Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Wiedererkennbarkeit des Evangelischen, die Erreichbarkeit, Vor- und Nachsorge überprüfen. Dabei geht es nicht darum, den Inhalt der Verkündigung zu kontrollieren, aber *wie* etwas gesagt wird, das kann man beurteilen.»<sup>30</sup>

Hier ist eine bedenkliche Verschiebung der Qualitätsmassstäbe zu beobachten: Nach reformatorischer Überzeugung ist es ja gerade der *Inhalt* der Verkündigung, die Reinheit der Lehre (*doctrina*), die intersubjektiv

---

<sup>30</sup> Thies Gundlach in einem Streitgespräch mit Klaus Weber, dem Vorsitzenden des Verbandes deutscher Pfarrerinnen- und Pfarrervereine, in: *chrismon* 11 Jg. 2006, S. 51–54, hier S. 52.

zu beurteilen sein muss – freilich durch die hörende Gemeinde<sup>31</sup>. Wenn der Oberkirchenrat versichert, nicht den Inhalt der pastoralen Verkündigung «kontrollieren», wohl aber so etwas wie ihre Dienstleistungsqualität – handwerkliche und infrastrukturelle Sorgfalt, die Wiedererkennbarkeit eines bestimmten Profils – «beurteilen» zu wollen, dann zeigt sich auch, wer hier als Subjekt eines solchen Urteils gedacht ist: nicht die Gemeinde vor Ort, und wohl auch erst in zweiter Linie die Gemeinschaft der Ordinierten<sup>32</sup>, sondern übergeordnete Leitungsinstanzen – sei es die Superintendentin bei Visitation oder Jahresgespräch, sei es eine externe, überregionale Instanz, der es um die «Wiedererkennbarkeit des Evangelischen» gehen muss<sup>33</sup>.

Den Kern der kirchenleitend spürbaren Unzufriedenheit mit den Pfarerinnen und Pfarrern bildet denn auch der Vorwurf, viele lebten «in einer selbstbezüglichen Situation, in der sie nur noch ihrem eigenen Gewissen und der Zustimmung durch eine Kerngemeinde folgen»<sup>34</sup>; sie huldigten einem «pastoralen Separatismus», statt «sich gesamtkirchlichen Zielvorstellungen anzuschliessen» (72, vgl. 50f).

Im Sinne des Impulspapiers gehören zu solchen «gesamtkirchlichen Zielvorstellungen» vor allem die (erneute) Beheimatung möglichst vieler Menschen und daher die Akzentuierung des «missionarischen Auftrags der Kirche». Mit Hinweis auf eine diesem Thema gewidmete EKD-Synode (Leipzig 1999) heisst es, semantisch wie syntaktisch aufschlussreich: «Nicht leere Kassen oder eine leer laufende Organisation fordern heraus, sondern leere Herzen – und Kirchen» (41). Wiederum wird der

---

<sup>31</sup> Vgl. nur den klassischen Text von M. Luther: Daß eine christliche Versammlung oder Gemeinde Recht und Macht habe, alle Lehre zu beurteilen und Lehrer zu berufen, ein- und abzusetzen. Grund und Ursache aus der Schrift (1523). WA 11, S. 408–416.

<sup>32</sup> Vgl. Kirche der Freiheit (vgl. Anm. 28), S. 51 zur «Beurteilungskultur im Blick auf die geistliche Qualität».

<sup>33</sup> Vgl. auch die beiden, gerade in ihrer Aufeinanderfolge aufschlussreichen Sätze aus dem Impulspapier: «Zu Unrecht herrscht in der Pfarrerschaft eine Scheu davor, Kolleginnen und Kollegen in ihrer geistlich-liturgischen Arbeit offen, fair und nachvollziehbar zu beraten. Dienstaufsicht, die sich gerade in einer solchen Hinsicht mit der Fachaufsicht verbinden muss, wird in diesem Kernbereich zu selten ausgeübt.» Kirche der Freiheit. (vgl. Anm. 28), S. 51.

<sup>34</sup> Dieser Vorwurf geht offenbar zurück auf ein Ergebnis der hannoverschen Pastorinnen- und Pastorenbefragung von 2004/05, derzufolge sich die Befragten im Berufsalltag vor allem orientieren «an meinem Gewissen» (51%), «an meinem Glauben» (43%), «am Evangelium» (36%) und «an meiner Gemeinde bzw. Arbeitsumfeld» (30%), vgl. IWS (Hg.): Antworten – Fragen – Perspektiven (vgl. Anm. 19), S. 11.

Bezug auf die Verbreitung des Glaubens, der die Herzen erfüllt, sofort ergänzt und überlagert durch den Bezug auf die sichtbare, erfahrbar «leere» Kirche.

Für die Probleme einer scheinbar leeren, und faktisch eben doch finanziell und organisatorisch bedrängten Kirche wird der Pfarrberuf nun seitens der Kirchenleitung ganz und gar haftbar gemacht. Das zeigt schliesslich auch die Liste der beruflichen Fähigkeiten, die vor allem gestärkt werden sollen. Neben die bereits erwähnte «Amtshandlungskompetenz» treten hier

- die «missionarische Innovationskompetenz, um mit neuen Angeboten Menschen zu erreichen»;
- eine «gabenorientierte Motivations- und Qualifikationskompetenz, die das Engagement der Ehrenamtlichen fördert»;
- «qualifizierte Führungskompetenz, die die Bereitschaft zur geistlichen Leitung und [...] zur Begeisterung für neue Ziele verbindet» (73).

Wiederum sind hier ausschliesslich pastorale Kompetenzen im Blick, die – mittelbar oder unmittelbar – der Stärkung der kirchlichen Organisation dienen, sei es durch missionarische Gewinnung von Mitgliedern, sei es durch die Effektivierung und «geistliche Leitung» ehrenamtlicher Mitarbeit und schliesslich durch eine konsequente Zielorientierung allen kirchlichen Handelns.

Bedenklich erscheint hier nicht nur, in welcher Massivität das pastorale Handeln für die kirchliche Organisationsentwicklung in Anspruch genommen, ja gleichsam domestiziert wird. Bedenklich erscheint auch, wie sehr auf diese Weise andere, «klassische» pastorale Aufgaben in den Hintergrund rücken: Die seelsorgliche Kompetenz oder die Weitergabe des Glaubens durch komplexe Bildungsprozesse, schliesslich auch eine theologisch verantwortete Entfaltung der Glaubensinhalte in öffentlicher Rede – dies alles scheint ganz selbstverständlich oder jedenfalls nicht steigerungsbedürftig und ist daher für eine Kirchenleitung, der es um die konsequente Modernisierung und Funktionalisierung der Kirche zu tun ist, nicht weiter bedenkenswert.

## 5. «Wie zufrieden sind Sie mit der Kirchenleitung?» Das Bild der Kirche in den Pastorenbefragungen

Das bisher Ausgeführte könnte den Eindruck entstehen lassen, die immer strikere Einbindung in die strukturellen, auch die ökonomischen Imperative der Gesamtkirche sei dem Pfarrberuf vor allem von aussen, gleichsam fremdbestimmt widerfahren, und er müsse sich gegen eine solche Domestizierung nachhaltig wehren.<sup>35</sup> Demgegenüber ist festzuhalten, dass die Orientierung des pastoralen Berufs an seiner sozialen Wirkung und an den Bedingungen einer kirchlichen, durch formale Regeln und Führungsstrukturen bestimmten Organisation auch in der Pfarrerschaft selbst betont wird. Dies lässt sich etwa den pastoralen Selbstbefragungen entnehmen, die in den letzten Jahren in drei Landeskirchen durchgeführt wurden. Hier erscheint die Frage «Sind Sie zufrieden?» in einer nochmals charakteristisch anderen Akzentuierung.<sup>36</sup>

Der Pfarrerausschuss, die Ständesvertretung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), hat im Jahre 2001 nach der Zufriedenheit mit der Wohnsituation im Pfarrhaus, mit Arbeitszeiten, Vakanzregelungen und dem Verwaltungsaufwand gefragt.<sup>37</sup> Thematisiert wurde auch die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, die Einbindung in die Reformprozesse der EKHN und die Zufriedenheit mit der Kirchenverwaltung, im Blick auf ihre «Bearbeitung von Anfragen» und die «Unterstützung bei Problemen vor Ort».

Die Ergebnisse im Einzelnen – etwa die (für alle Beteiligten) überraschend hohe Zufriedenheit mit dem Beruf und seiner Vielfalt, meist auch mit dem Wohnen im Pfarrhaus; oder die (weniger überraschende) Unzufriedenheit mit der Kirchenverwaltung, auch einzelnen leitenden Personen und Gremien – sollen hier nicht weiter kommentiert werden.

---

<sup>35</sup> So argumentiert etwa seit längerem Chr. Möller, vgl. zuletzt ders.: Ich weiß, woran ich glaube. Halt und Perspektive in der Krise. In: DtPfbI 106 Jg. 2006, S. 565–574.

<sup>36</sup> Vgl. das Arbeitsbuch des IWS (Marburg) zur hannoverschen Befragung (s.o. Anm. 19); zu den hessischen Befragungen vgl. (etwas tendenziös): V. Drews/W. Nethöfel u.a.: «Weichgespült» oder «Stonewashed»? Stand und Funktion kirchlicher Mitarbeiterbefragungen in den Landeskirchen. In: DtPfbI 104 Jg. 2004, S. 473–474. S. 479–480.

<sup>37</sup> Vgl. D. Becker/R. Dautermann (Hg.): Berufszufriedenheit im heutigen Pfarrberuf. Ergebnisse und Analysen der ersten Pfarrzufriedenheitsbefragung in Korrelation zu anderen berufssoziologischen Daten. Frankfurt a. Main 2005; erste Informationen im Internet: [www.pfarrberuf.iws-marburg.de/dokumente\\_pfazi.html](http://www.pfarrberuf.iws-marburg.de/dokumente_pfazi.html) (letzter Zugriff August 2007).

Bemerkenswert erscheint jedoch eine durchgehende *Ausrichtung auf die Kirchenleitung*, und zwar nicht nur bei den Fragen, sondern auch in der Auswertung der Antworten: Immer wieder ist die Erwartung erkennbar, die Kirchenleitung müsse, nachdem sie die Probleme der Pfarrer gleichsam objektiv präsentiert bekommen habe, nun doch rasch und wirksam für Abhilfe sorgen.

Auch die Befragungen in Kurhessen (2003) und Hannover (2004) waren seitens der jeweiligen Pfarrervereine explizit als politische Instrumente gedacht: Durch «wissenschaftliche» Daten über die pastorale (Un-)Zufriedenheit mit dem Pfarrhaus, der Gehaltsstruktur, der gemeindlichen «Regionalisierung» oder der Leitungskompetenz von Superintendenten oder Landeskirchenamt sollten die kirchenleitenden Organe zu einer produktiven Reaktion genötigt werden. Dass eine Verbesserung der pastoralen Zufriedenheit vor allem von der *Kirchenleitung* abhängen soll, diese Voraussetzung wird auch hier erstaunlicherweise nicht in Frage gestellt, weder in den Fragen noch im Prozess der Auswertung.

In Hannover war auch die Kirchenleitung selbst an der Befragung beteiligt, weil man die ausdrückliche Hoffnung hegte, die Pfarrerschaft durch ein «objektives» Bild ihrer Einstellungen gleichsam zu pazifizieren.<sup>38</sup> Ein dezidiert kirchenleitendes Interesse, und zwar an einer gesamtkirchlichen, einvernehmlichen Steuerung des pastoralen Handelns sowie an seiner Aussenwirkung, wird auch an den neu eingefügten Fragen deutlich: «Woran orientieren Sie sich im Berufsalltag?» «Wodurch gewinnen Sie neue Kirchenmitglieder?»<sup>39</sup>

In Hannover wurde auch erheblich genauer danach gefragt, wie die Leitungskompetenz einzelner Instanzen, von Kirchenvorstand über Superintendentin und Landessynode bis zur Landesbischofin, beurteilt wird: Von wem sieht sich die einzelne Pastorin in ihrem beruflichen Handeln vor Ort, auch bei der Gewichtung und der Reflexion dieses Handelns am ehesten unterstützt?<sup>40</sup>

Die Antwortenden trauen den Leitungsinstanzen – abgesehen von der Bischofin – zwar erschreckend wenig zu<sup>41</sup>; andererseits richtet jedoch

---

<sup>38</sup> Vgl. M. Kronast/S. Griesel u.a.: Pfarrberuf zwischen Selbststeuerung und Organisation. Die Daten der Pastorinnen- und Pastorenbefragung in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers erlauben einen detaillierten Blick auf das pastorale Selbstverständnis. In: DtPfbI 105 Jg. 2005, S. 525–535, bes. S. 534f.

<sup>39</sup> Vgl. IWS (Hg.): Antworten – Fragen – Perspektiven (vgl. Anm. 19), S. 58 (Frage 5.1) bzw. 62 (Frage 7.2).

<sup>40</sup> Vgl. a.a.O., S. 55f. (Frage 3.1–3.3).

<sup>41</sup> Vgl. a.a.O., S. 26–30.

auch die hannoversche Pastorenschaft ihre Erwartungen in erstaunlichem Masse auf leitende Instanzen und lässt entsprechend tiefe Enttäuschungen erkennen. Die Unterstützung der eigenen beruflichen Tätigkeit, auch deren professionelle Weiterentwicklung wird vor allem von externen Massnahmen erwartet: der Bestandssicherung der Pfarrstellen, einer klaren Abgrenzung des Arbeitsfeldes, der Reduktion des Verwaltungsaufwandes und der Ausweitung von Sabbat-Zeiten<sup>42</sup>. Obwohl gelegentlich auch die Bedeutung der Fortbildung und des kollegialen Austauschs hervorgehoben wird<sup>43</sup>, zeigen doch die meisten Antworten wie der höchst aufwändig inszenierte Auswertungsprozess<sup>44</sup> selbst, dass wiederum überwiegend die leitenden Instanzen in der Pflicht gesehen werden, die Zufriedenheit des pastoralen Personals zu garantieren bzw. zu erhöhen. Dass dies auch Sache der Ordinierten selbst sein könnte, ihrer Konvente und Standesvertretungen, das kommt allenfalls am Rande in den Blick. Diese pastorale Ausrichtung auf die «Obrigkeit» kann als Relikt staatskirchlicher Verhältnisse interpretiert werden; im Kontext des «modernen» Instrumentariums einer Zufriedenheitsbefragung dokumentiert sie jedoch wohl eher, wie sehr auch Pfarrerrinnen und Pfarrer sich inzwischen als Teil eines Systems von Führung und Geführtwerden – und insofern als Mitglieder einer Organisation – verstehen.

## 6. Schlussfolgerungen: Der Wandel in den Medien pastoraler Selbstbeschreibung als Problem der Theologie

Nach dem Durchgang durch einige derzeit gängige Formen kirchlicher Selbstverständigung komme ich auf meine Eingangsfrage zurück: Was besagt es für die Situation der gegenwärtigen Kirche und vor allem des pastoralen Berufs, dass dieser in steigendem Masse zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher (Selbst-)Befragung wird?

Joachim Matthes, der religionssoziologische «spiritus rector» der EKD-Kirchenmitgliedschafts-Erhebungen, hat diese Frage bereits 1996 in einer religionsvergleichenden Interpretation jener Studien gestellt. Er wies darauf hin, wie unwahrscheinlich, wie erklärungsbedürftig es aus

---

<sup>42</sup> Vgl. a.a.O., S. 55 (Frage 3.2), 57 (Frage 3.8).

<sup>43</sup> Vgl. a.a.O., S. 55 (Frage 3.2. Item a), S. 56 (Frage 3.3, Item g); vgl. dazu auch K.-W. Dahm: Lust und Frust im heutigen Pfarrberuf. In: DtPfBl 105 Jg. 2005, S. 232–237.

<sup>44</sup> Vgl. P.-A. Ahrens: Auswertung der landeskirchlichen Diskussion über das Arbeitsbuch zur Pastorinnen- und Pastorenbefragung der Evang.-luth. Landeskirche Hannovers [Texte aus dem SI]. Hannover 2006.

der Aussenperspektive etwa asiatischer Religionsgemeinschaften erscheint, dass die kirchliche Institution eine Klärung ihrer eigenen Situation in einer so methodisch aufwändigen, höchst indirekten Weise unternimmt:

«Was ist das für eine religiöse Wirklichkeit, die, um sich ihrer selbst zu vergewissern, an ihre einzelnen Elemente in der Gestalt von «Mitgliedern» meint herantreten zu müssen, mit einem ausgeklügelten Korpus von Fragen zu dem, was die «Mitglieder» an diese religiöse Wirklichkeit bindet? Und wer sind, ja doch wohl ebenfalls Bestandteil dieser religiösen Wirklichkeit, jene, die sich diese Fragen ausdenken, sie formulieren, und ja auch die Regeln setzen, nach denen die Antworten [...] auszuwerten und zu bewerten seien?»<sup>45</sup>

Was also bedeutet es für die institutionellen wie die gesellschaftlichen Verhältnisse der evangelischen Grosskirchen, wenn ihre Handlungsorientierung und -gewissheit nicht mehr aus der religiösen bzw. der beruflichen Kommunikation der Beteiligten zu erwachsen scheint? Und woran liegt es, dass die kirchlich-theologische Binnenkommunikation sich selbst (!) so weit von der Lebensführung der Christen entfernt sieht?

Ebenso lässt sich nun fragen, was es für den *pastoralen Beruf* besagt, wenn seine Orientierung nicht mehr mittels der klassischen Instrumente professioneller Selbstverständigung zu gelingen scheint, wenn also der Pfarrkonvent, die Visitation, das kollegiale Gespräch unter den Ordinierten und (nicht zuletzt) dessen inhaltlich-*theologische* Ausrichtung ergänzt und mitunter ersetzt werden durch die (sozialwissenschaftliche oder auch hierarchische) Frage nach der Zufriedenheit mit den Pfarrern und nach deren Zufriedenheit selbst<sup>46</sup>. Vier Vermutungen seien dazu skizziert.

- Die Rezeption des sozialwissenschaftlichen Instrumentariums markiert den binnenkirchlichen Eindruck eines *wachsenden Abstandes* zwischen dem Alltag beruflichen Handelns, den Verhältnissen «vor Ort» einerseits und einer Kirchenleitung andererseits, die jenes vielfältige Handeln, das im Namen der ganzen Kirche geschieht, zu koordinieren hat. Die verbreitete Frage nach der Zufriedenheit belegt

---

<sup>45</sup> Vgl. J. Matthes: Die Mitgliedschaftsstudien der EKD im Spiegel asiatischer Gesprächspartner. In: PTh 85 Jg. 1996, S. 142–156, S. 144.

<sup>46</sup> Ausdrücklich nach der Zufriedenheit der Mitglieder wie der Kirchenmitarbeitenden hat auch gefragt: M. Bruhn/A. Grözinger (Hg): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie. Freiburg (CH) 2000, bes. S. 43ff., S. 107ff.

insofern, dass die Grosskirche in wachsendem Masse als eine vertikal differenzierte, insofern hierarchische und komplexe *Organisation* gesehen wird, die wenig direkten Austausch zwischen den Ebenen kennt.

- Zwischen kirchlicher Leitung und individuellem Berufsbild scheint vor allem deshalb eine perspektivische Differenz zu herrschen, weil die Relevanz des pastoralen Handelns nicht (mehr) ohne weiteres und allein vor Ort – in Gemeinde, Schule oder Krankenhaus – wahrzunehmen ist. Angesichts der moderngesellschaftlichen Vielfalt von Lebenswelten und individueller Mobilität, auch angesichts der wachsenden Bedeutung massenmedialer Zugänge zur Wirklichkeit kann die soziale Wirkung des pastoralen Berufs nur in einer Perspektive erkennbar werden, die den Horizont individueller Erfahrung durch empirische wie hermeneutisch-theologische Forschung dezidiert *erweitert*.
- Die Frage nach der Zufriedenheit mit dem pastoralen Handeln dokumentiert das Selbstbild einer Kirche, die sich ihrer sozialen Einbettung wie ihrer materiellen Stabilität immer stärker unsicher ist und die den entsprechenden Handlungsdruck recht ungefiltert und wenig reflektiert an ihre pastoralen Funktionsträger weitergibt. Diese Individualisierung gesamtkirchlicher Handlungsimperative liegt einerseits in einer protestantischen Tradition nahe, die nicht nur die Vergewisserung des Glaubens, sondern auch die Leitung der Kirche auf das Wort Gottes gründet und die die verlässliche Präsentation dieses Wortes im Pfarramt konzentriert hat. Andererseits zeigt die gegenwärtige Domestizierung des pastoralen Berufs doch eine neue Qualität, vor allem in der Fokussierung auf messbare Ziele und entsprechende Kompetenzen sowie in der Stärkung zentraler gegenüber lokalen Leitungs- und Beurteilungsinstanzen.
- Das Gewicht der sozialwissenschaftlich oder betriebswirtschaftlich formalisierten Frage nach der Zufriedenheit wächst jedoch nicht nur seitens der Kirchenleitung, sondern auch, wie die Pfarrerbefragungen belegen, in der pastoralen Selbstverständigung. Offenbar wird die eigene Berufstätigkeit inzwischen als derart *unübersichtlich* wahrgenommen, dass ihre Strukturierung weniger von theologischer Reflexion oder kollegialer Beratung im Kreis der Ordinierten erwartet wird und dass auch pastoralpsychologische Selbstklärung oder Supervision nicht hinreichend erscheinen. Vielmehr gewinnt offenbar auch in der Perspektive der Berufstätigen selbst die Frage nach der

«objektiven» Wirkung des eigenen Handelns, und daher nach der Zufriedenheit der verschiedenen Adressaten, der «Zielgruppen», eine wachsende Bedeutung; insofern die kirchenleitenden Instanzen bei der Beantwortung *dieser* Frage hilfreich erscheinen, wird ihre Unterstützung gerne genutzt.

Die skizzierte Entwicklung zu einem Selbstbild, das Mitgliederbindung, Zielorientierung, interne Komplexität und zentrale Leitungsinstanzen betont, das die Kirche also insofern als «Organisation» begreift,<sup>47</sup> hat offenbar vielfältige kulturelle, institutionelle und nicht zuletzt berufsspezifische Ursachen. Aus dieser komplexen Gemengelage ergibt sich auch die zunehmende Einbindung der pastoralen Berufstätigkeit in «gesamtkirchliche Zielvorstellungen»<sup>48</sup>, die seitens der Leitung formuliert werden, durchaus mit einer gewissen Folgerichtigkeit. Diese Entwicklung soll hier nicht weiter kritisiert oder gar beklagt werden, zumal ihre genauere Beschreibung allererst zu leisten wäre. Stattdessen sei abschliessend das Augenmerk darauf gerichtet, dass die wachsende innerkirchliche Bedeutung sozialwissenschaftlichen bzw. betriebswirtschaftlichen Fragens nach der «Zufriedenheit» nicht zuletzt verstanden werden muss als Hinweis auf ein Versagen des klassischen Mediums kirchlicher, vor allem pastoraler Selbstverständigung: Es ist der Ausfall *theologischer Reflexion* und deren Kommunikation in Fortbildung und Konventsarbeit, der die gegenwärtige Domestizierung des Pfarrberufs begleitet, wenn nicht gar erst ermöglicht.

Dieser Bedeutungsverlust theologischer Verständigung zeigt sich etwa darin, dass kirchliche Leitungsinstanzen die pastorale Arbeit kaum mehr nach der *inhaltlichen* Klarheit des unterrichteten, gepredigten und in Person präsentierten Wortes beurteilen, also – mit der Gemeinde – nach dem «recte docetur» (CA VII) fragen, sondern nach der Zufriedenheit der Mitglieder, die sich in deren «Verbundenheit» oder «Beheimatung» umsetzen soll. Die Ersetzung religiöser durch institutionelle Selbstvergewisserung, die J. Matthes bei den Mitgliedschaftsstudien vermutet<sup>49</sup>, zeigt sich auch darin, dass inhaltlich-theologische Kriterien der Berufstätigkeit – spätestens nach dem Theologischen Examen – ersetzt werden durch Kriterien emotionaler Bindung und insofern zunehmend institutionszentriert erscheinen.

---

<sup>47</sup> Eine fundamentaltheologische Würdigung eben dieser Entwicklung hat E. Herms: Religion und Organisation. In: Ders.: Erfahrbare Kirche. Tübingen 1990, S. 49–79, versucht.

<sup>48</sup> Kirche der Freiheit (vgl. Anm. 28), S. 72.

<sup>49</sup> Vgl. J. Matthes: Mitgliedschaftsstudien (vgl. Anm. 45), S. 144.

Auch die Aufgaben und Grenzen der *Kirchenleitung*, insbesondere ihre Unterstützung, Orientierung und Entlastung des pastoralen Handelns «vor Ort» scheinen kaum noch theologisch beschreibbar zu sein. Es fällt bislang erkennbar schwer, betriebswirtschaftliche Instrumente wie das Jahresgespräch in ein klares Verhältnis zu den herkömmlich, eher theologisch (oder juristisch) konturierten Aufgaben kirchlicher «Aufsicht» (*episkopé*) zu stellen.<sup>50</sup>

Schliesslich scheint auch die Verständigung der pastoral Berufstätigen selbst nur durch ausserordentlich vage «Berufsbilder», wie sie die Pfarrerbefragungen nutzen<sup>51</sup>, geleitet werden zu können, oder durch eher pastoralpsychologisch oder eben sozialwissenschaftlich begründete Selbstbeschreibungen<sup>52</sup>; eine theologische Reformulierung solcher Berufsbilder gelingt bislang weder in der Praktischen Theologie befriedigend noch im kollegialen Gespräch vor Ort.

Dieser Bedeutungsverlust von (im engeren Sinne) pastoraltheologischer Reflexion ist nicht ohne weiteres den Pfarrerinnen und Pfarrern zuzurechnen; auch die kirchenleitenden Instanzen sind hier wohl eher Getriebene. Die prätheologische Frage «Sind Sie zufrieden?» verdankt ihre Attraktivität vielmehr dem verbreiteten Eindruck, dass die herkömmliche, praktisch- wie systematisch-theologische Lehre von der Kirche bislang deren gegenwärtige soziale Gestalt und die daraus resultierenden Erfahrungen und Probleme des pastoralen Berufs nicht (oder noch nicht) angemessen wahrzunehmen vermag. Um die inhaltliche Relation, auch die kritische Distanz zwischen pastoralem Beruf und kirchlicher Organisation orientierungskräftig zu beschreiben, ist offenbar eine erneute interdisziplinäre Anstrengung der Theologie wie ihrer Nachbarwissenschaften erforderlich. Erst auf dieser Basis kann die Frage nach der «Zufriedenheit» einen angemessenen, und das heisst: einen begrenzten Platz in der kirchlichen Selbstverständigung erhalten.

---

<sup>50</sup> Vgl. M. Schindehütte: Theologische Überlegungen zum Thema Personalentwicklung. In: W. Vögele/Chr. Hartmann (Hg.): Personalentwicklung und Leitungsaufgaben (vgl. Anm. 18), S. 55–68.

<sup>51</sup> Vgl. IWS (Hg): Antworten – Fragen – Perspektiven (vgl. Anm. 19), S. 9–11, S. 54 (Frage 2.2).

<sup>52</sup> Vgl. etwa M. Klessmann: Pfarrerbilder im Wandel. Neukirchen-Vluyn 2001.