

Wie weiter?

Zwischenbilanz des Pfarrberufs und der theologischen Ausbildung

von
Wolfgang Nethöfel

“The art of prophecy is very difficult,
especially with respect to the future.”
Mark Twain

Das Marburger Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS)¹ stand gewissermaßen auf den Schultern der Zufriedenheitsbefragung unter den Pfarrerinnen und Pfarrern der EKHN (PfaZI). Im Institut wurde dieses Instrument weiterentwickelt zu einer Wichtigkeitsanalyse, die vom Sommer 2002 bis zum Herbst 2003 als „Leitbildbefragung zum Selbstbild“ im Auftrag des Pfarrerinnen- und Pfarrerausschusses der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW) durchgeführt wurde. Angefragt vom Pastorinnen- und Pastorenausschuss der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers ist das IWS inzwischen noch einen Schritt weitergegangen und hat die Erfahrungen und ersten Erkenntnisse der vorangegangenen Studien integriert in das Konzept einer Wirksamkeitsanalyse pfarramtlicher Tätigkeiten. Es entstand im Kontakt mit Forschern und Praktikern aus dem Bereich der Organisations- und Personalentwicklung, mit denen wir auch in anderen Projekten zusammenarbeiten, es steht im Kontext universitätsinterner Kooperation im Bereich der Innovationsforschung und es steht im Rahmen einer Modellentwicklung, in der es mir vor allem darum geht, im Rahmen eines theologisch anschlussfähigen Kreativitätsmodells quantitative und qualitative Aspekte zusammenzuführen.

Während um uns herum der Fachbereich an Modulen und gestuften Studiengängen bastelt, sind wir so alle eingebunden in die theologische Universitätsforschung und Lehre, singen ehrenamtlich für die Kirche und halten Gottesdienste, beraten die Kirche in Ausschüssen und in Reformprojekten und arbeiten als Kirchenvorstände mit Pfarrerinnen und Pfarrern zusammen: Das sind die Orte, an denen es nun an der Zeit ist für eine Zwischenbilanz des Pfarrberufs.

Festzuhalten bleibt, dass derzeit nicht einmal die EKHN-Studie hinreichend ausgewertet ist. Bei der EKKW-Studie ist die Auswertung durch eine Teilbeurlaubung und durch ein anschließendes Forschungsprojekt, bei dem das IWS und das Hans-von-Soden-Institut zusammenarbeiten, immerhin auf gutem Wege. In allen beteiligten Landeskirchen wird aber Material erarbeitet, akkumuliert sich Wissen und prägen sich Qualifikationen aus, die für die kirchliche Personal- und Organisationsentwicklung ebenso wertvoll sind wie für eine institutionelle Interessenvertretung und für die berufliche Selbstorientierung. Die besondere Konstellation von Wissen und Können, von Wertung und Handlung, von Selbst- und Fremdeinschätzung im Pfarrberuf bringt es dabei mit sich, dass im IWS methodisch wie theoretisch Entwicklungsschritte getan werden, die einen weiterführenden Forschungsdialog auch in anderen Anwendungsbereichen zustande kommen lassen.

Standardaufgabe in allen Untersuchungsphasen ist die Identifizierung kritischer Parameter professionellen Handelns im Pfarrberuf. Sie ist jeweils das wichtigste Ergeb-

¹ <http://iws-netz.de>, Mitglied im ethik.net.

nis bei der laufenden Befragungsauswertung. Sie ist das Ziel der theoretischen und methodischen Weiterentwicklung hin zu praxisrelevanten Modellen und sie ist mitlaufendes Thema bei unseren Kooperationen. Wir wissen von unseren Kreativmodellen her, dass bestimmte Datencluster auf solche Gestaltungsmerkmale der Berufspraxis verweisen, an denen jede erfolgreiche Organisationsentwicklung ansetzen muss – was sich allerdings in der Regel erst im Nachhinein erweist. Diese Suche leitet uns daher auch bei den fragilen heuristischen Bemühungen, die bei allen Zwischenschritten unumgänglich sind. Aber hier kann es sich nur um einen Werkstattbericht handeln. Ich skizziere im ersten Teil der Darstellung mit der Entwicklung von Demographie (1.1) und Kirchlichkeit (1.2) und mit den sich andeutenden Verschiebungen im Selbstbild der Pfarrerinnen und Pfarrer (1.3) den gegenwärtigen Kontext der Pfarrberufsbefragungen – Randbedingungen aller zukünftigen Entscheidungen in diesem Feld, die zusammenhängen, aber vorerst besser einzeln ins Auge zu fassen sind.

In den sich anschließenden Abschnitten versuche ich systemische Einflüsse aufzuweisen, weil reale Entscheidungen eine kategorial andere Orientierung und Beratung nahe legen. Im Hinblick auf die anstehende Weiterarbeit am Berufsbild müssen alle Phasen der Aus-, Fort- und Weiterbildung und muss die Bandbreite möglicher Berufsfelder für Theologinnen und Theologen im Blick bleiben. Ich rekonstruiere daher Pfarrberufswahrnehmungen von Wirtschaft, Universität und Kirche je für sich (2 – 4) und frage dann, gerade weil es sich erst um eine Zwischenbilanz handelt und weil das Endergebnis noch beeinflussbar ist: Was tun? (5)

1. Die Befragungen im Kontext

Die Befragungsaktionen zum Pfarrberuf gehen aus einem Kontext hervor, der jeweils die Fragestellungen bestimmt und diese situative Heuristik leitet auch die Interpretation der Ergebnisse, ehe diese jenen ursprünglichen Horizont erweitern. Dies den Beteiligten zu ermöglichen, ist eine Projektqualifikation, die man nur durch Erfahrung erwirbt, d.h. man muss Interpretations- und Vermittlungsfehler machen, aus denen man lernen kann. Auch bei dieser Kontexterweiterung, um die es eigentlich geht, kommt man mit den Befragungsergebnissen in der Hand wieder auf jenes Material zurück, das den ersten Hypothesen zugrunde lag. Es wirkt dann häufig genau so frisch, wie die noch ‚rohen‘ Daten selbst. Das ist ein merkwürdiges Zwischenergebnis. Fest steht: Die zahlreichen Untersuchungen, die den Blick auf die langwelligen Verschiebungen der Demographie und der Kirchlichkeit lenken, werden zusammen mit den Selbstbildverschiebungen von entscheidender Bedeutung für personal- und organisationspolitische Handlungsempfehlungen sein – aber sie verweisen auch im Anschluss an die Befragungen zunächst noch einmal je für sich auf die Notwendigkeit, das Pfarrberufsfeld in systemischer Betrachtung zu erschließen.

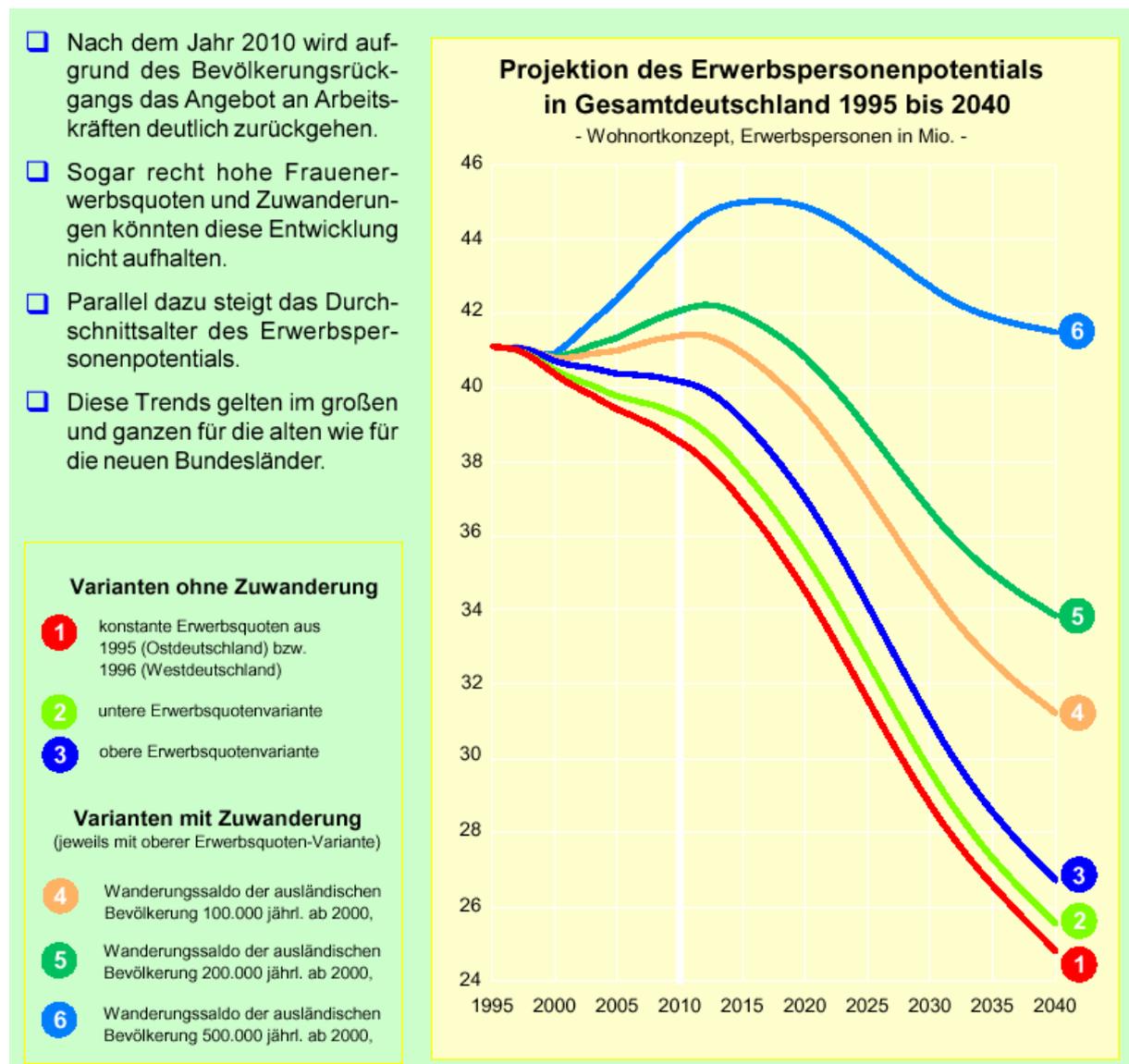
1.1 Langfristige Veränderungen im Berufsumfeld

Es hat sich herumgesprochen: Die Renten sind nicht sicher. Man hat das schon vor 30 Jahren gewusst oder man hätte es doch wissen können. Im Einzelnen sind die langwelligen Veränderungen der bundesrepublikanischen Gesellschaft aber wegen ihres Zusammenspiels gar nicht leicht zu prognostizieren.² Wer hat ‚langfristig‘ früher mit den großen Weltkriegen gerechnet? Wer dann mit der Pille oder mit der Vereini-

² Auf mögliche Triggereffekte, die in jedem Fall systematisch zu beachten sind, verweist Gerd Bosbach, Demografische Entwicklung – kein Ansatz zur Dramatik (<http://www.memo.uni-bremen.de/docs/m0404.pdf>).

gung Deutschlands? Wer weiß, wie sich die Zuwanderung auswirken wird? Alarmierend bleibt, dass viele einzelne Trends, die so beeinflusst werden könnten, dennoch in zahlreichen Szenarien derart zusammenwirken, dass sie sich als potenzielle Stressfaktoren für den Pfarrberuf identifizieren lassen. Oder anders herum: Die anstehenden systemischen Entscheidungen müssen zunächst Stabilität erzeugen, um Handlungsmöglichkeiten erkennbar werden zu lassen.

Hier ist zunächst die durch den demographischen Wandel bedingte Abnahme der Gesamt- und damit auch der Erwerbsbevölkerung in Deutschland zu nennen, die sich u.a. auf das Wirtschaftspotenzial auswirkt. Bekannt sind die spätestens nach dem Jahr 2015 auch dann noch nach unten fallenden Kurven, wenn utopisch hohe Immigrationszahlen angenommen werden.³



³ Diese grafische Zusammenfassung eines Kurzberichtes des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB-Kurzbericht 4/1999) behält ihre relative Gültigkeit, wie die Auswertung der fortgeschriebenen Daten des statistischen Bundesamts zeigt; vgl. DIE DEMOGRAPHISCHE BEDROHUNG MEISTERN 2003.

Im Zuge der zu erwartenden Veränderungen sinkt der Anteil der evangelischen Bevölkerung sowohl absolut als auch relativ. Es ist also mit einem Rückgang des zu erwartenden Kirchensteuerpotenzials zu rechnen, aus dem Pfarrgehälter finanziert werden können.

Unabhängig davon ist der langfristige Trend hin zu qualifizierten Dienstleistungsberufen zu sehen, der sich in einer höheren Nachfrage nach akademischer Berufsausbildung niederschlagen wird⁴ – wohlgemerkt: Bei einer insgesamt schrumpfenden Studierendenspopulation, in der sich noch einmal der zu erwartende Anteil evangelischer Studierender verringern wird. Der zu erwartende Druck auf das Berufsumfeld wird in planerischer Hinsicht verstärkt durch Unsicherheiten, die sich aus anderen langfristigen Veränderungsmöglichkeiten ergeben könnten. So ist zum Beispiel ein Szenario denkbar, in dem als Reaktion gegen einen wirklich spürbar werdenden Innovationsrückstand in Deutschland die Liberalisierung des Sozialmarktes weiter voranschreitet und mit Parteien und Gewerkschaften auch die Kirchen unter einer Distanzierung von Institutionen des Verbändestaates zu leiden hätten. Auch unabhängig davon aber könnte die Forderung nach Abschaffung der Kirchensteuer oder besser: für die Einführung einer Kultursteuern politisch mehrheitsfähig bzw. attraktiv für Koalitionsbildungen werden – so dass sie in jedem Fall strategisch einzuplanen ist. Bereits zuvor könnte die Kirche dabei abhängig geworden sein von einer Spenden- und Sponsoringfinanzierung auch von Kerntätigkeiten und Gehältern, die eigentlich erst nach einer langen Vorlaufzeit und auf einem sehr hohen professionellen Niveau abzukoppeln sind von Stimmungs- und Konjunkturschwankungen. Nur der Vollständigkeit halber sei hier schon die zunehmende Rahmenabhängigkeit aller kirchlichen Aktivitäten von der Europäischen Gesetzgebung genannt, die sich gerade in beruflichen Umfeldern besonders stark auswirkt.

1.2 Langfristige Veränderungen der Kirchlichkeit

Die Umkehr der Alterspyramide und der schrumpfende Anteil der evangelischen Bevölkerung verringern das strategische Finanzierungspotential kirchlicher Dienstleistungen; damit verringert sich jedoch nicht der Bedarf an ihnen, im Gegenteil. In absehbarer Zeit wirken Demographie und Kirchlichkeit zusammen als Stressfaktoren für Kirchenleitungen und Pfarrerschaft gleichermaßen. Denn auch die vierte Mitgliedschaftsstudie der EKD bestätigt zwar die langsame Erosion evangelischer Kirchlichkeit.⁵ Aber wegen der Biographieabhängigkeit kirchlicher Dienstleistungen erhöht sich für eine biographie- und milieufixierte kirchliche Praxis zunächst ein qualifizierter Bedarfsdruck an kirchlichen Dienstleistungen – bei einem sich abzeichnenden geringeren Finanzierungs- und Qualifizierungspotenzial. Betrachtet man die einzelnen Größen genauer, ergeben sich allerdings dennoch Fragen an die einfache Lesart der Daten. Sie wecken Erwartungen an die Tiefenauswertung der Daten bzw. nach vertiefenden und alternativen Studien.⁶

„Der Eindruck, dass der Wandel von der Versorgungskirche zu einer mehr durch das Engagement ihrer Mitglieder getragenen Kirche kaum vorankommt, ist beherrschend“, allerdings: „erste Anzeichen, dass im Rahmen gleichbleibender Strukturen der Transformationsprozess bereits begonnen hat, sind gleichwohl unübersehbar. Wir erleben in den evangelischen Kirchen einen schrittweise sich vollziehenden Fle-

⁴ Vgl. DOSTAL 2002.

⁵ KIRCHE - HORIZONT UND LEBENSRAHMEN 2003.

⁶ Eine solche Vertiefung bieten VÖGELE / BREMER / VESTER 2001.

xibilisierungs- und Mobilisierungsprozess, dessen Tragweite abzuwarten bleibt“.⁷ Also – packen wir’s an? Aber mit wem? „Allein in der evangelischen Kirche ist die Zahl der Pfarrer in den letzten 30 Jahren von 13.500 auf 19.000 gestiegen, wodurch sich der Anteil der auf einen Pfarrer kommenden Gemeindeglieder von 2074 auf 1210 verringert hat. Die Zahl der Kirchenmitglieder in den alten Bundesländern ist in demselben Zeitraum allerdings von 28 auf 23 Millionen gesunken. Und auch der Anteil der distanzierten Kirchenmitglieder blieb im selben Zeitraum unvermindert hoch [...] Es scheint fast, als wären die Kirchen weitgehend unfähig, Mobilisierungseffekte auf ihre Mitglieder auszuüben.“⁸ Der Zuwachs an Pfarrerinnen und Pfarrer hat allerdings auch nicht mehr kirchliche Dienstleistungen zur Folge gehabt, sondern bestimmte Tätigkeiten wurden intensiviert. Der Zeitbedarf pro Seelsorge- und Kasualgespräch hat sich teilweise ebenfalls verdoppelt. Wenn wir analysieren, wie die Pfarrerschaft ihre Tätigkeit gewichtet und bewertet, weisen unsere Umfrageergebnisse in dieselbe Richtung. Die systematische Abkoppelung der Erfolgskriterien des eigenen Tuns von Strukturfragen erhöht also nicht nur den selbstproduzierten Tätigkeitsdruck: sie weist auch den Weg in eine Organisations- als Ressourcenkatastrophe.

„Was besagt das? Haben diese Pfarrer nicht gut genug gearbeitet? Oder hat die Ausweitung des Personalbestandes vielmehr dazu geführt, dass in Zeiten eines tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandels eben jene Stabilität gewonnen werden konnte, die auch die jetzige Erhebung wieder dokumentiert?“⁹ Die ‚Was wäre wenn‘-Fragen von Klaus Tanner in der ‚Inszenierten Kontroverse‘ um jene Erhebung haben nur kurzfristig etwas Erheiterndes. In der Tat kann man nicht ausschließen, dass alles noch viel schlimmer gekommen wäre, wenn der kirchliche Personalaufwand nicht so gestiegen wäre – man kann allerdings auch das Gegenteil nicht ausschließen. Da ist es ganz gut nachvollziehbar, dass die wenigen Zahlenkundigen den Zahleninteressierten dieselbe Deutung anbieten wie die Statistiker des Bundesamtes den Politikern: ‚Langzeittrend‘, da kann man nichts machen bzw. die Kirchenleitungen hätten Beliebiges veranlassen können, ohne etwas zu bewirken. Man stelle sich einmal vor, diese Umfragen wären bis 1989 in der Sowjetunion gemacht worden: als Beratungsgrundlage für strategische Langzeitinvestitionen der orthodoxen Kirche oder gar für den Bereich des Islam. Und hier kann man eine andere Frage anschließen: Welchen Effekt bei einer analogen Entwicklung der Erfolgswahlen in einem Unternehmen jene Tannersche Deutungsvariante ausgelöst hätte.¹⁰

Die Pfarrerinnen und Pfarrer arbeiten falsch; sie vergeuden ihre Arbeitskraft. Eine andere Frage ist, wer dafür die Verantwortung trägt. Dem impliziten Handlungsauftrag kann sich jedenfalls keine verantwortliche Kirchenleitung entziehen. So oder so ist der Pfarrberuf betroffen, also von oben und von unten, von innen und von außen. Jene unspezifischen ‚Was wäre wenn‘-Fragen im Umfeld der Befragungen eignen sich schlecht als Beratungsinstrumente kirchenleitenden Handelns. Und der Pfarrberuf gewinnt dadurch auch nichts, weil sich für die Pfarrerschaft ein diffuser Erfolgsdruck und Erwartungsunsicherheit erhöhen und weil ihr Risiko wächst, zum Objekt willkürlicher, widersprüchlicher und in der Not schließlich immer radikalerer Personal- und Organisationsentscheidungen von Kirchenleitungen zu werden. Diese benötigen jedenfalls auch Informationen, die sie zuverlässig über die erwartbaren Konsequenzen zu erwägender oder geplanter Entscheidungen informieren. Was muss man tun,

⁷ POLLACK / MOXTER / TANNER 2003, 74.

⁸ Ebd., 72.

⁹ Ebd., 78.

¹⁰ Wer in sich einen Blockadereflex verspürt, denke an ein diakonisches Unternehmen oder etwa an Greenpeace.

wenn man Milieuverengungen durchbrechen, Partizipationsfrequenz und -qualität erhöhen, ja – *horribile dictu* – Mitglieder hinzugewinnen, Spenden- und Kirchensteueraufkommen erhöhen, erfolgreich missionieren, wachsen will?

Wer hier entscheidet oder berät, übernimmt (Mit-)Verantwortung für kritische Investitionsentscheidungen. Das gilt für Reformen, die kirchliche Risikoinvestitionen sind, das gilt aber eben auch für kirchliches Nichthandeln, das angesichts sich wandelnder Rahmenbedingungen einer Desinvestitionsentscheidung gleichkommt. Wenn hier nicht mit den Mitteln der Marktforschung eine professionelle Prognosefähigkeit für kirchliche Investments erreicht wird, werden mit den letzten Handlungsspielräumen der Kirchenleitungen auch die Freiheitsräume der Pfarrerschaft aufs Spiel gesetzt, gleichgültig wie man diese definiert. Es geht nicht ohne Modellversuche, deren Erfolg kritisch überprüft wird – und deren Fehlen lenkt die kritischen Blicke gleichermaßen auf die träge beharrenden wie auf die wild experimentierenden Kräfte, auf die für Strategie zuständigen Instanzen und auf die Wissenschaftler, die sie beraten.

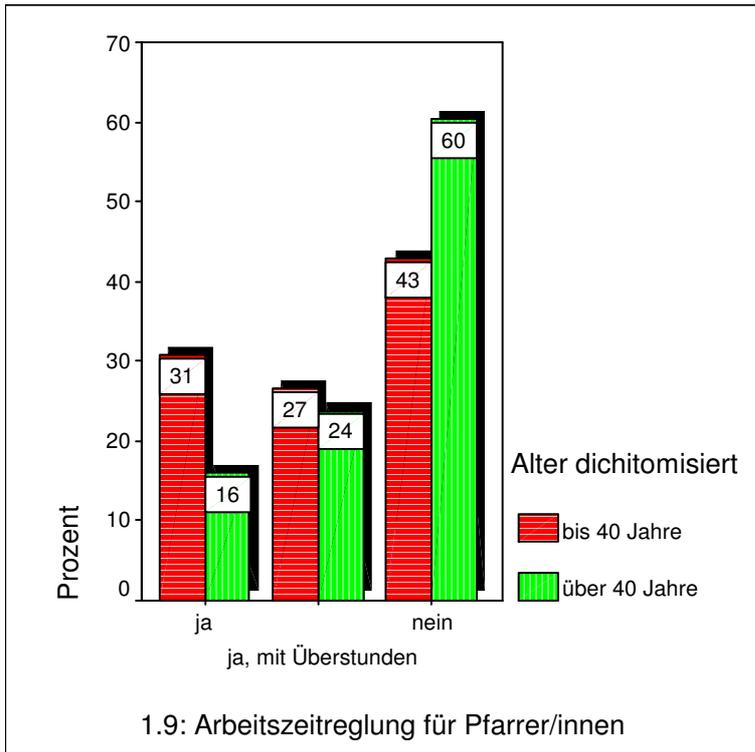
Demographie und Kirchlichkeit sind also nicht die einzigen Kräfte, die das Umfeld der Befragungen bestimmen. Sie wirken sich in Sinn- und Handlungssystemen aus, die sich uns immer wieder aufdrängen werden. Darf Kirche sich von Marktgesetzen bestimmen lassen? Dies setzt aber eine Entscheidungsfreiheit voraus, die die Kirche vielleicht gar nicht hat. Wenn sie als Verwaltung reagiert, kann sie sich nur am Bedarf orientieren und dessen Deckung planen. Erst wenn intern Budgets gesteuert werden, könnte sie überhaupt die Sprache des Marktes verstehen – und nur dann könnte sie auf Veränderungen strategisch reagieren. Dies betrifft Veränderungen der pfarramtlichen Aufgaben und ihrer Finanzierungsmöglichkeiten. Dies betrifft aber auch Veränderungen in der Pfarrerschaft selbst. Jene Reaktionsmöglichkeiten der Kirche müssen als systemisches Umfeld des Pfarrberufs rekonstruiert werden. Diese Veränderungen in der Pfarrerschaft möchte ich zuvor noch als ein spezifisches Kontextelement der Umfrage zum Thema machen. Es gibt Besonderheiten bei den Umfrageergebnissen jüngerer Menschen im Pfarrberuf. Sie werden allerdings zu Alarmsignalen, wenn man voraussetzen müsste, dass die kirchliche Personalplanung sich wie in einer staatlichen Verwaltung allein am Bedarfdeckungsprinzip orientiert.

1.3 Variabilitätstrends bei jüngeren Pastorinnen und Pastoren

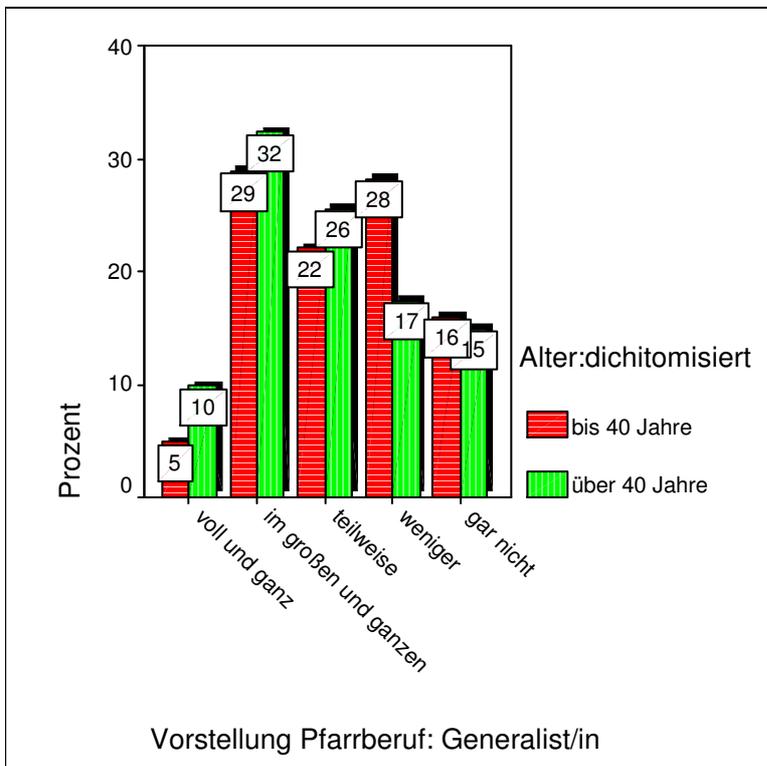
Schon die vorläufigen Ergebnisse von PfaZI lenkten den Blick auf die Berufsgruppe der jüngeren Pfarrerinnen und Pfarrer. Die Unzufriedenheit mit den landeskirchlichen Leitungs- und Verwaltungsorganen war bei den jüngeren Kolleg/innen noch stärker spürbar. Freilich waren auf dieser Auswertungsstufe spezifische Kohorteneffekte nicht auszuschließen – zum Beispiel konnten ja alle Jüngeren von bestimmten Regeln und Erfahrungen betroffen sein. Die von Peter Höhmann in Angriff genommene Tiefenauswertung relativiert diesen Befund in anderer Weise: Die Zufriedenheit ist überhaupt abhängig von der Berufssituation: von der Stadt-Land-, Voll-/Teilzeit-, Gemeinde-Funktionsamt-Differenz und dann noch einmal von der Familiengröße im mittleren Alter. Die These von einer generellen Unzufriedenheit der Jüngeren steht auf wackeligen Füßen.

Dies lenkte unseren Blick zu Beginn der PfaWi-Auswertung. Bei den nordhessischen Pfarrerinnen und Pfarrern zeigt sich: Sie sind nicht unzufriedener als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen – aber sie sind vermutlich in einer Weise anders unzufrieden, die bei einer vertieften Wichtigkeitsanalyse noch deutlicher zutage treten wird. So gibt es eine deutliche Differenz bei den Antworten auf die Frage: „Sollte es Ihrer Mei-

nung nach für alle Pfarrer/innen (Gemeinde- und Funktionspfarramt) eine Arbeitszeitregelung geben?“



Und die Vorstellung, Pfarrerin oder Pfarrer könnten oder sollten als ‚Generalist/in‘ charakterisiert werden, findet bei den Jüngeren deutlich weniger Zustimmung.



Wir werden also bei den Tiefenauswertungen die Ausgangshypothese präzisieren. Die Zufriedenheit wächst tendenziell bei Berufssituationen, die fortweisen vom klassischen Pfarrerbild. An diesem macht sich vermutlich aber auch die Unzufriedenheit mit der Organisation fest. Denn hier greifen landeskirchliche Regulierungen, während die anderen Berufsbilder gerade nicht durch ihre Regelungsferne definiert werden, wohl aber durch die Möglichkeit, sich den spezifisch auf das klassische Pfarramt ausgerichteten Regelungen der kirchlichen Organisation zu entziehen.

Von hier aus legen sich zwei Untersuchungsrichtungen nahe. Zum einen fällt noch einmal ein Schlaglicht auf die These vom ‚Professionsbruch‘, mit der Höhmann die PfaZI-Ergebnisse interpretiert. Gerade bei den Jüngeren könnten sich dann die ‚Spannungen und Konfliktlinien im Beruf‘ als Fluchtlinien aus dem klassischen Berufsbild des Gemeindepfarrers erweisen. Aber mit welcher Gemeinde? Die will ihren Pfarrer, ihre Pfarrerin. Und Flucht wohin? Kirchenleitungen wie Berufsvertretungen haben keine alternativen Leitvorstellungen. Und was wird mitgenommen? Verfügen die Kolleginnen und Kollegen überhaupt über professionelle Qualifikationen, die sich außerhalb des klassischen Pfarrberufs dauerhaft bewähren – so dass mit ihnen überlebensfähige Zukunftsformen kirchlicher Organisation denkbar werden? Diese Frageperspektiven werden uns noch beschäftigen. Deutlich ist allerdings auch, warum wir uns ihnen nicht entziehen können: Wenn sich nichts Grundlegendes ändert, wird in der folgenden Pfarramtsgeneration jener selbsterzeugte Leistungs- und Leidensdruck zunehmen, der sich an Seelsorgesituationen festmacht und der nur durch eine Änderung der Rahmenbedingungen verringert werden könnte. Hier sind Kooperationsformen unumgänglich – zu deren Entwicklung unsere Befragungsprojekte allerdings beitragen könnten.

Zum anderen aber richtet sich der Blick von der bloßen Zufriedenheit auf das Gewicht, das in die Zukunft weisende Leitbilder haben, auf die Präferenzen und Wertungen, die von ihnen gesteuert werden, auf das Interesse an bestimmten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, auf die zu erwartende Kooperation bei geplanten Veränderungsmaßnahmen. Die unterschiedlichen Zufriedenheiten mit dem Pfarrberuf werden vermutlich gesteuert durch unterschiedliche Leitvorstellungen vom Pfarramt, sie werden in jedem Fall für die Kommunikation von Organisationsveränderungen von entscheidender Bedeutung sein – und es steht zu erwarten, dass die Auseinandersetzung über die in Geltung stehenden Leitbilder vom Pfarramt auf Dauer nicht derjenige gewinnen wird, der heute institutionelle Mehrheiten organisiert, sondern derjenige, der die jüngere Generation von seinen Vorstellungen überzeugt.¹¹

Wenn wir im Projekt erfolgreich sind, ermöglichen wir es den Akteuren innerhalb der Organisation, kooperativ Veränderungen zu bewirken oder wenigstens, wie wir gelegentlich sagen, ein ‚Streiten auf höherem Niveau‘. Auf dem Weg von der Zufriedenheits- zur Wichtigkeitsanalyse, zeigte sich bereits, warum das Ergebnis der Befragungen immer auch als Infragestellung, schließlich als paradigmatische Tieferverlagerung der Ausgangsfragestellung zu deuten war. Unter den nicht vorhergesagten Clustern der Tiefenauswertung, die die Selbstverständlichkeiten der Ausgangsfragestellungen relativierten, führten uns gerade die Brüche im Selbstbild, zwischen Selbstbild und Verhalten, auf die nächste fällige Entwicklungsstufe des Modells. So wie uns die Zufriedenheitsanalyse zu den Leitbildvorstellungen verwies, so verweisen jetzt diese auf ‚tiefer‘ liegende Verhaltens- und Orientierungsmuster, die das faktische Verhalten der Pfarrerschaft steuern.

¹¹ Vgl. NETHÖFEL 2003.

Was sich so gestaltet, sind immer auch Traditionsmuster, es sind Gestalten des kirchlichen Traditionsprozesses. Aber sie wachsen aus einem Berufsfeld, das von unterschiedlichen Akteuren bestellt wird, die aufeinander reagieren. Gegenwärtig geschieht das so, dass Beteiligte und Beobachter kaum wissen können, welche Konsequenzen ihre Entscheidungen haben. Wenn wir jene Gestaltbildungen verstehen wollen, müssen wir diese agierenden Systeme besser verstehen. Die demographischen Veränderungen verweisen uns dabei auf das freie Feld der Wirtschaft, die Veränderungen im Selbstbild der Pfarrerschaft bzw. in der Kirchlichkeit auf Universität und Kirche: Systeme, die im Vergleich wie geschützte und schützende Treibhäuser wirken. Aber auch hier geht es um Veränderungen, und zwar in einer Konstellation, die entscheidend sein wird für die Zukunft der Volkskirche. Wir nähern uns ihr so, dass wir entscheidende Hinweise gewinnen können für die bevorstehenden Befragungsaktionen. In diesen wollen wir nach Wirkungen fragen: pfarramtsspezifisch.

2. Pfarrberufsperspektiven im Bereich Wirtschaft

Wie immer man den Pfarrberuf definiert, versteht, ausübt oder organisiert: Er zeichnet sich vor dem Hintergrund des Systems Wirtschaft ab – eben weil es sich um einen Beruf handelt. Das gilt auch und gerade dann, wenn man der Auffassung ist, es sei kein Beruf wie jeder andere oder es sei ein ganz besonderer Beruf.¹² Berufe sind jedoch nicht einfach bezahlte Tätigkeiten, sondern es sind regulierte Tätigkeiten. Erwartbare Standards, hier durch Abschlüsse und Titel kenntlich gemacht, erleichtern den Wirtschaftsteilnehmern die Kommunikation, ähnlich wie bestimmte Waren nicht nur durch ihren Gebrauchswert funktionieren, sondern eben als Marken. Veränderungen setzen das System unter Druck. So wie hier neue Produkte Markenstatus erreichen und alte gerade dann absteigen, wenn aus dem Marken- ein bloßer Produktname geworden ist, so werden aus Berufen Hobbys und ‚neue Berufe‘ entstehen. ‚Berufsfelder‘ sind daher, wie Kenner wissen, praktisch am besten zu definieren über die Fächerabgrenzungen von Berufsschullehrern. Es ist das Ensemble derjenigen Berufe, die sie in einer Klasse unterrichten und auf Prüfungen vorbereiten können bzw. müssen. Denn was immer sich draußen gerade an Veränderungen vollzieht: hier muss es schließlich hineinpassen.¹³

Der Pro-Bono-Auftrag ‚neue theologische Berufsfelder‘ zu untersuchen, ist von daher merkwürdig, aber er war lehrreich für uns; wir haben ihn im Institut gerne angenommen. Man erfährt zunächst, dass Kommunikation in ganz handfester Weise systemisch wichtig ist. Die Arbeitsmarktexperten, die Studierende mit geisteswissenschaftlichem Abschluss vermitteln, können anschließend über Theologinnen und Theologen nichts mehr sagen, denn die verschwinden nach der ersten erfolgreichen Vermittlung in einem Berufsfeld, wo sie dann die Zahl der dort arbeitenden ‚Werbekaufleute‘ usw. erhöhen. Plötzlich versteht man auch, warum die Nachdiplomierung wichtig war: Das theologische Examen ist kein Abschluss, mit dem normale Arbeitgeber etwas anfangen können. In der mittelständischen Wirtschaft unterscheidet man bei den akademischen Abschlüssen gerade noch zwischen der Fachschule und Fach-

¹² Es ist eine Fußnote wert, daran zu erinnern, dass der deutsche Begriff ‚Beruf‘ entscheidend durch Luthers fast polemische Übersetzung von ‚vocatio‘ geprägt wurde. Das beschleunigte allerdings nur die allgemein neuzeitliche Verschiebung von ‚professio‘ zu ‚Profession‘ und ‚professionell‘.

¹³ Hier zeigt sich auch die Interdependenz mit dem regulierten Universitätssystem: Dem so sich Bahn brechenden Berufsfeld geht die Prüfungsordnungsänderung des Berufsschullehrerstudiums voran – theoretisch; praktisch gibt es auch hier Schleifen, Trendsetter, Nachzügler und das Prinzip ‚muddling through‘, im gleich zu erwähnenden berufsagilen Österreich: Durchwursteln.

hochschule einerseits, Diplom andererseits, und dann gibt es Promovierte. Jetzt wird den ausbildenden Institutionen dringend angeraten, jeden neuen Abschluss nicht nur intern gut vorzubereiten, sondern ihn gleich auch zu kommunizieren. Und für die anstehenden inländischen Bachelor- bzw. postgraduierte Abschlüsse zeichnet sich ab: Sie werden einfach mit den bisherigen akademischen Graden gleichgesetzt werden. Auch bei Theologinnen und Theologen.

Aber wer unter den graduierten Theologinnen und Theologen kommt denn überhaupt für diesen freien Markt in Frage? Bei Modellbildungsversuchen zeigt sich, dass Kirchen und Schulen auf neue Rahmenbedingungen, Wechselwirkungen und Veränderungen wie große Tanker reagieren. Auch bei heftigen Ausschlägen am Ruder werden sie noch auf längere Zeit die großen abnehmenden Institutionen für kirchliche Abschlüsse bleiben. Gerade wenn man am System Kirche interessiert ist, erweist sich dann aber das Teilsystem Schule als interessantes Studienobjekt. Solange die jetzigen Rahmenbedingungen bestehen bleiben, scheinen diese als Abnehmer leichter berechenbar zu sein als private oder intermediäre Organisationen. Öffentliche Schulen sind dem Bedarfdeckungsprinzip verpflichtet. Wir haben hier den Sonderfall von Organisationen, für die man ein feststehendes Quasi-Ziel voraussetzen muss. Sie müssen nachfragenden Schüler/innen den vorgeschriebenen Religionsunterricht erteilen. Der Staat muss daher für die entsprechenden Lehrkräfte sorgen, und man folgert dann, dieser werde sie als Beamt/innen irgendwie alimentieren und ihnen dafür Anstellungssicherheit gewähren. – Selbst dieses Sondersystem hat aber in der Praxis anders reagiert. Bei Finanzknappheit wurden massenhaft Teilzeit- und Anstellungsverträge erfunden mit Triggereffekten auf dem Nachfragemarkt. Die Folge waren dann mehr Pfarramtsstudierende, bis die ersten Einstellungsstopps und immer mehr Zwangsstellenteilungen und Angestelltenverhältnisse bei den Landeskirchen kamen.

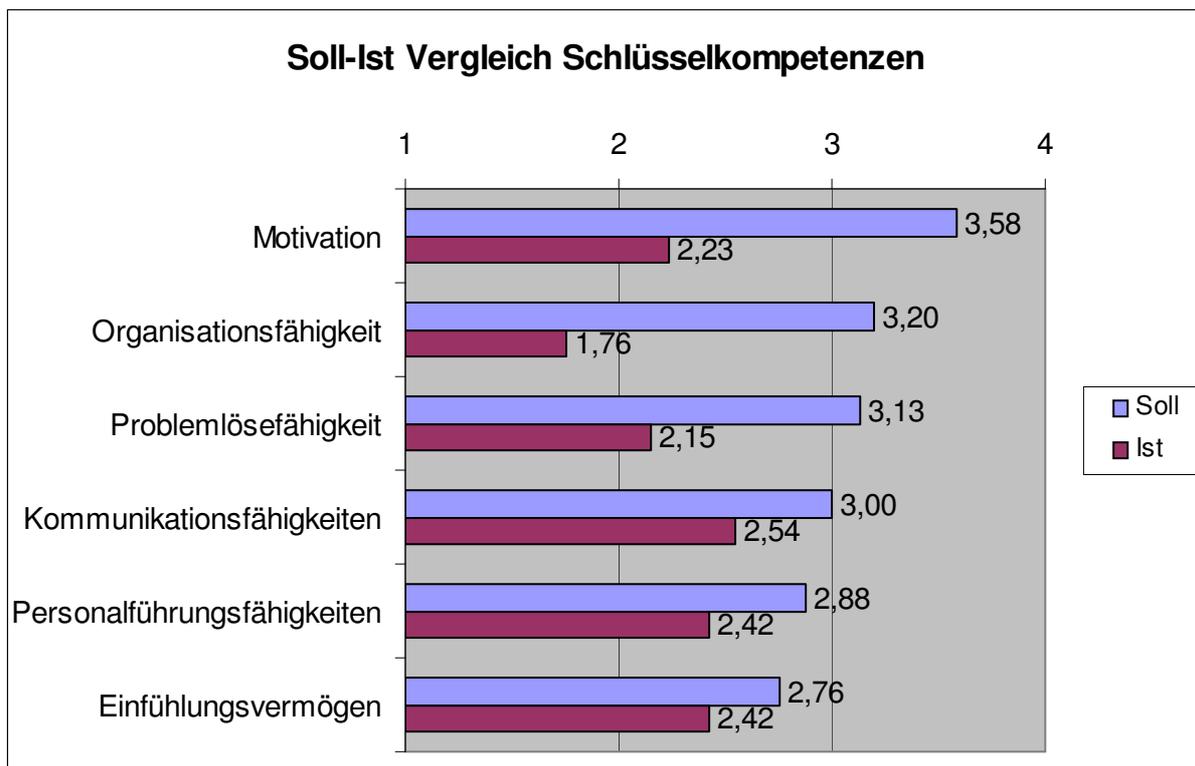
Der entscheidende Lerneffekt für das IWS lag aber auf einem anderen Gebiet. Wir verfügten zwar über eine Vielzahl von induktiv erhobenen, nach Leitvorstellungen geclusterten Pfarramtstätigkeitsmerkmalen, hatten aber systemische Abgrenzungsschwierigkeiten mit dem theologischen ‚Berufsfeld‘. Kann man (die Tauglichkeit für) ein Berufsfeld über spezifische ‚skills‘ bestimmen? Eine systematische Auswertung von vergleichenden (Meta-)Studien brachte uns einen entscheidenden Schritt voran. Wir entdeckten gerade aufgrund unserer Vorarbeiten mit den Pfarrberufsbefragungen, dass die ‚kritischen Parameter‘ bei allen Berufen nicht als ‚Kompetenzen‘ zu bestimmen sind – aber auch nicht einfach als ‚Performanzen‘, sondern dass es dabei jedes Mal um Rückmeldungen über Zielerreichungsgrade geht, die sich im Wissensmanagement einer Organisation stabilisieren. Selbst-, Team- und Vorgesetzten-einstellungen fokussieren sich in Clustern, die unter einem Namen kommuniziert werden. Wir entdeckten beiläufig, dass alle Testmessungen in der Personal- und Organisationsentwicklung Variable dieser notwendigen Beziehungen sind, Personalentwicklung sich also als Spezialfall von Organisationsentwicklung darstellen lässt – und vermutlich auch so betrieben werden sollte.

Unsere theologischen und nichttheologischen Arbeitsmarktexpertinnen und -experten befragten wir also nach Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen als spezifischen Qualifikationsmerkmalen, die in unseren internen Modellen als ‚jobdimensions‘ definiert sind. Das Felderschema der Berufe lockerten wir dazu durch eine umfangreiche induktive Liste neuer Berufe aus Österreich auf.¹⁴ Hier fragten wir noch einmal nach

¹⁴ Vgl. http://www.ams.or.at/b_info/download/nberu.pdf.

der Expertenmeinung, wofür der theologische BA- bzw. MA-Abschluss mehr oder weniger gut geeignet sei. Das Ergebnis war auch so noch erstaunlich genug. Im Unterschied etwa zu Phantasien, Theologen und Theologinnen seien prädestiniert dafür, als ‚Changemanager‘ die Wirtschaft voranzubringen, zeigte sich:

Bei den drei wichtigsten Schlüsselqualifikationen ist der Abstand zwischen den eingeschätzten Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt und den nach Expertenmeinung vorhandenen Voraussetzungen von Theologinnen und Theologen am höchsten. Zugleich liegen ihre Stärken in den drei Schlüsselqualifikationen, die nach Experteneinschätzung am schwächsten nachgefragt werden.



Aus dieser Stärke erklärt sich möglicherweise die besondere Eignung von Theologinnen und Theologen für Berufe im sozialen und pädagogischen Bereich. Denn die Auswertung der Einzelqualifikationen zeigt zwar auch, dass sie den Anforderungen des Arbeitsmarktes hinsichtlich Belastungs- und Konzentrationsfähigkeit, Zielsetzung, Entscheidungsfreude, Problemlösefähigkeit und Kundenorientierung sowie der Gestaltung von Veränderungsprozessen in besonderem Maße nicht entsprechen. Dennoch erscheinen sie v.a. im Berufsfeld ‚Soziales‘ als besonders für Managementpositionen geeignet.

Einige der Qualifikationen mit hohen Diskrepanzen zu den Anforderungen des Arbeitsmarktes besitzen eine hohe Relevanz (nur?) für die Ausübung des Pfarrberufes. Insgesamt dominieren Tätigkeitsbilder, in denen eine hohe Sinndeutungskompetenz vorausgesetzt und die in einer selbstbestimmten bzw. Face-to-Facesituation angeboten werden. Während im ersten (MA-) Bereich die dispositiven Tätigkeitsmerkmale überwiegen, wird beim Bachelor die Tätigkeit häufig mit einer praktischen Tätigkeit im Bereich der Neuen Medien assoziiert und eine entsprechende Qualifikation

selbstverständlich vorausgesetzt. Im Ganzen ist eine Tendenz zu Berufsfeldern aus dem Dienstleistungssektor erkennbar. Im Bereich der neuen Berufe erschließen sich daher insgesamt dennoch mittlere bis gute Beschäftigungsmöglichkeiten; theologisches Fachwissen spielt dabei so gut wie keine Rolle.

3. Pfarrberufsperspektiven im System Universität

Dieses Ergebnis hätte freilich nur einer engen Interpretation unseres Auftrages entsprochen. Eigentlich war ja eher nach Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit theologischer Ausbildung insgesamt gefragt. Es ging um Anpassungsreaktionen im System Kirche und Universität. Wir führten daher unsere Analysen weiter und formulierten ausbildungsbezogene Empfehlungen – so wie sie zwischen den Systemen Universität und Kirche kommuniziert und im System Wirtschaft verstanden werden können. Dann legt sich ein *Angleichungsgebot* innerhalb der BA-MA-Stufen nahe. Man muss sich bei Planungen und Vorauswahlen auf Abschlüsse ‚blind‘ verlassen können; dies wird durch Examina und Akkreditierung der Studiengänge am sichersten gewährleistet. Dieses Angleichungsgebot hebt die Qualität auf allen Stufen. Es ist aber streng bezogen auf ein *Abstandsgebot* vor allem zwischen BA- und MA-Abschluss. Der BA-Abschluss wird sich auf einer Stufe deutlich ‚unterhalb‘ des MA-Abschlusses einpendeln müssen – und sich dort nach dem Fachschul-, Fachhochschulvorbild durch spezifische Dienstleistungsqualifikationen, vielleicht im Bereich Neue Medien profilieren. Am schwierigsten für die Kommunikation im Nachfragebereich Wirtschaft wäre es, das Profil der theologischen Berufe zusammen mit einer Aufweichung dieser Zweistufigkeit zu verbinden, wie sie etwa mit dem achtsemestrigen theologischen Bachelor verbunden wäre. Dies gilt zunächst für den Bereich Wirtschaft und betrifft die Anbieter, die nach ‚neuen Berufen‘ suchen. Es dürfte aber langfristig auch das Berufsbild im Ganzen beschädigen – vor allem vor dem Hintergrund der nachwirkenden Nachdiplomierungsdebatte. Mit Blick auf die Regulierungs- und Nachfragebedingungen legen die Expertenmeinungen es zunächst nahe, weniger die Inhalte als die Form der Ausbildung zu überdenken. Engagierte Lehre in größeren Projekten, in denen Sinninterpretation und Sinnvermittlung trainiert wird, würde den sich abzeichnenden Tätigkeitsfeldern am ehesten entsprechen.

Dies waren Empfehlungen hineingesprochen ins eigene System. Denn das IWS ist ein Institut an der Philipps-Universität in Marburg, die Pfarrberufsprojekte stehen neben Leitbild- und Beratungsprojekten sowie Projekten zur Innovationsforschung. Sie sind eingebunden in Kooperationen mit anderen Zentren und in ein Konzept angewandter Grundlagenforschung, das nicht zuletzt der Lehre zugute kommt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind durch Qualifikationsarbeiten oder sogar hauptberuflich der theologischen Pfarramtsausbildung verpflichtet. Das macht die Betrachtung des Pfarrberufs aus der Perspektive des Systems Universität, die angesichts der gegenwärtigen Verunsicherungen notwendig ist, auch möglich. Hier erscheinen die eingangs dargestellten Veränderungen der Befindlichkeiten bei den Befragten, die demographischen Verschiebungen in der Bevölkerung und in der Zusammensetzungs- und Partizipationsstruktur der Kirchlichkeit zunächst unter einem ganz anderen Aspekt. Sie bilden den Hintergrund der teilweise dramatischen Veränderungen der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der akademischen Ausbildung als langwellige kulturelle Veränderungen, die sich zunächst auf die Zusammensetzung der jeweiligen Bildungskohorten auswirken, die sich überhaupt für diesen Ausbildungsgang entscheiden. Sie setzen eben nicht nur notwendige Bedingungen für den Erfolg von hastigen kirchlichen Werbemaßnahmen unter möglicherweise Interessierten voraus, sondern sie bestimmen bereits vorher mit über die Erfolgs-

möglichkeiten eines universitären Ausbildungssystems, das sich in einem radikalen Umbruch befindet. Ich skizziere diese beiden Seiten möglicher Umrisslinien im theologischen Universitätssystem nacheinander.

3.1 Verschiebungen bei den Pfarrberufsvoraussetzungen und -intentionen

Man trifft nicht ganz selten querdenkende jüngere Pfarrfrauen und Pfarrer mit komplexen Kenntnissen und Berufsvorerfahrungen, reformbereit, aber mit einem angeknacksten Grundvertrauen in die Institution Kirche. Fragt man nach, so stellt man fest, dass ihre ambivalente Berufsbiographie Ergebnis der immer noch anhaltenden sprunghaften und widersprüchlichen Einstellungspolitik mancher Landeskirchen ist. Aber diese lokalisierbare und bloß ärgerliche Ursache überdeckt, dass jene Berufsanfänger doch in mancher Hinsicht Trendsetter sind, auf die selbst eine bessere Personalplanung sich einstellen sollte. In den USA haben in manchen Universitäten bis zu 40% der Theologiestudierenden bereits längere Zeit in anderen Berufen gearbeitet,¹⁵ oft bereits mit einem anderen akademischen Abschluss.

Einen ähnlichen Weg soll der berufsbegleitende, nicht-konsequente Studiengang Evangelische Theologie (M.A.) gehen, den der Marburger Fachbereich im Moment konzipiert. Er richtet sich an Personen, die über einen B.A., ein FH-Diplom o.ä. verfügen und sich theologisch fundiert weiterbilden wollen, um etwa in den kirchlichen Vorbereitungsdienst zu gehen, oder sich für eine Anstellung im kirchlichen Bereich besonders zu qualifizieren. Von ‚klassischen‘ theologischen Universitätsstudiengängen unterscheidet sich dieser MA-Studiengang zunächst durch seine berufsbegleitende Struktur. Vor allem aber bringen die Studierenden völlig andere biographische Voraussetzungen mit. Mehrjährige Berufserfahrung gilt nämlich ebenso als Vorbedingung wie profiliertes Engagement innerhalb der evangelischen Kirche und bibelkundliche Grundkenntnisse. Verlangt werden aber auch kognitive, soziale und methodologische Qualifikationen. Vorerfahrungen fließen in das Studium ein und sie werden wohl auch in das Prüfungsgeschehen integriert werden.

Die konsensfähige Formel bei der Ausgestaltung dieses Studienganges ist: ‚gleichwertig, nicht gleichartig‘. Wenn sich die Absolventen eines solchen Studienganges dereinst um die Aufnahme in den kirchlichen Vorbereitungsdienst bewerben, werden sie den Landeskirchen jedenfalls mit einem ganz anderen Selbstverständnis gegenüberreten als die Absolventen ‚klassischer‘ Studiengänge. Die landeskirchlichen Personalabteilungen und die Kolleginnen und Kollegen im Amt werden sich unter Umständen unbequemen Vorstellungen vom Pfarrberuf gegenübersehen. Sie werden aber auch von einer ganz neuen Vielfalt von Qualifikationen profitieren können. Die weiterführenden Fragen sind: Wie ist die Möglichkeit, ja die Ermutigung zu so einer Neuentwicklung als Symptom zu deuten? Wie verändern solche Alternativen das Gesamtprofil des Pfarrberufs? Auf welche veränderten Konstellationen im Verhältnis Kirche, Universität, Profession lässt das schließen?

Der gesellschaftliche Wandel, der die Kontinuitäten des Pfarrberufs zerbricht, betrifft neben den vielfältiger werdenden institutionellen Vorgaben pastoraler Berufsbiographien auch deren individuelle Aneignung. Wer über Jahre hinweg Theologinnen und Theologen sowohl während ihrer universitären Ausbildungsphase beobachtet als auch anschließend ihre berufliche Laufbahn in Kirche, Schule und Wirtschaft verfolgt, wer mit ihnen selbst, ihren Ausbildern und ihren Vorgesetzten redet, wer dann Beobachtungen aus verschiedenen Ländern zusammenstellt, der wird folgende Trends

¹⁵ - nicht selten beim Militär.

konstatieren (die freilich durch Detailuntersuchungen bestätigt und differenziert werden müssten):

Vor den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts konnte man wohl davon ausgehen, dass der Pfarrberuf für einen Großteil der nicht-naturwissenschaftlich begabten protestantischen Bildungselite interessant war. Danach erhöhten sich die Wahanforderungen für einen Teil dieser Elite, weil dieser sich entscheiden musste, ob er seine Intentionen inner- oder außerhalb der Kirche (oder gar gegen sie) beruflich verwirklichen wollte. In den 80er Jahren und bis heute scheinen sich ein Abbröckeln des traditionellen Bildungsmilieus sowie Werte- und Prestigeverschiebungen zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen so auszuwirken, dass sich jedenfalls einige der ‚High Potentials‘ unter den Nicht-Naturwissenschaftlern von den (Soft-Skill-)Anforderungen für den Führungsnachwuchs großer Konzerne positiv herausfordern lassen, die früher mit Sicherheit einen kirchlichen Beruf ergriffen hätten.

Diesen Eindruck gewinnt man aus Einzelbegegnungen – ebenso den, dass es bei theologisch durchaus Interessierten einen Traditionsabbruch bis hin zu Entfremdungserscheinungen gibt, der in Einzelgesprächen kaum zu überwinden ist. Wer nie persönlichen Kontakt mit einem Pfarrer oder einer Pfarrerin hatte, nie ihre Wohnungen von innen gesehen hat, der kann vor einer Landeskirche als Arbeitgeber so zurückschrecken, als ob dort archaische Einweihungsriten oder der Zölibat auf ihn warteten. Vor dem Hintergrund einer institutionellen Vernachlässigung, gelegentlich muss man sagen: Verlotterung der Jugendarbeit durch die Volkskirche gewinnt die Jugendarbeit missionarischer und freikirchlicher Gemeinden eine überproportionale Bedeutung für die Zusammensetzung des theologische Nachwuchses. Das kann man an der zunehmenden Zahl von Theologiestudierenden ablesen, die dadurch zum Theologiestudium motiviert werden, obwohl sie in einem volkkirchlichen Milieu religiös sozialisiert wurden.

Wer regelmäßig mit theologischen Nachwuchsgruppen arbeitet, der beobachtet die sich daraus ergebenden Veränderungen in kollektiven Biographien als mittelfristige Kohortenverschiebungen bei den Studierenden. Sie schlagen sich ebenso in unterschiedlichen Endkonstellationen der ersten Ausbildungsstufe nieder wie der zunehmende Anteil weiblicher Studierender, der sich auch beim Pfarrernachwuchs der 50%-Grenze nähert. Einerseits warnen Außenbeobachtungen und statistische Vergleiche vor emanzipatorischer Euphorie. Es überwiegen die Indizien, dass ein zunehmender Frauenanteil mit einer relativen Ab- und Dequalifizierung des Berufsbildes im Ganzen einhergeht. Auf der anderen Seite bzw. vor diesem Hintergrund muss daran festgehalten werden, dass sowohl bei Prüfungen als auch bei Vorgesetztenbeurteilungen Theologinnen durchschnittlich besser abschneiden als Theologen und dass sie sowohl hier als auch bei Promotionen und Habilitationen genauso selbstverständlich Spitzenleistungen erbringen, wie sie sich erfolgreich auf kirchliche Führungspositionen sämtlicher Ebenen bewerben.

3.2 Das Patchworksystem der zukünftigen Pfarrberufsausbildung

Im Universitätssystem sind diese komplexen Bildungs- und Motivationsvoraussetzungen auch theologisch anschlussfähig an dessen traditionale Selbstinterpretation, in der die Einheit von Forschung und Lehre vorausgesetzt ist. Sie fordert die selbständige Produktion wissenschaftlicher Wahrheit und wer dies kann, ist erfolgreich: Er besteht Prüfungen, erwirbt akademische Qualifikationen sowie Rechte und erwirbt Anerkennung: auch im Theologenberuf, wo eben deshalb der Pfarrer, der Professor und der Bischof ‚kirchenleitend‘ gebildet tätig waren. Soweit die (alte) Theorie. In der

heutigen Universität überlebt diese Selbstinterpretation nur, wenn sie anschlussfähig ist einerseits an die Funktion der theologischen Fakultäten im staatlichen Bildungssystem. Hier produziert die Universität Abschlüsse und vergibt so Karrierechancen. Dafür erhält sie Steuermittel. Andererseits erbringt die Universität Forschungsdienstleistungen. So wirbt sie Drittmittel ein.

Die Universität, das ist das Problem, tut all dies als Verwaltung, d.h. auch sie produziert als System ebenso wie die Kirche zunächst aktenförmige Verwaltungsentscheidungen. Im gewissen Sinne ist das die einzige Sprache, die sie versteht, und das gilt trotz aller hektischer Versuche, einerseits anschlussfähig zu bleiben an das altneuzzeitliche System reiner Wissenschaft und andererseits sich erfolgreich auf einem Markt zu behaupten, der das System im Ganzen bestimmt. Er ist im theologischen Feld, wie wir gesehen haben, ein Nachfragemarkt an Qualifikationen, der durchaus Chancen hat, sich über Kirche und Schule hinaus zu entwickeln – wenn denn das theologische Universitätssystem diese Signale verstehen könnte. Man kann, wie das IWS zeigt, auch marktfähige theologische Dienstleistungen anbieten – aber als Verwaltungssystem wird die akademische Theologie immer ihre Standardinterpretation verstärken, dass an jedem scheiternden Angebot nicht ihre mangelnde Leistungsfähigkeit, sondern ein böser Markt schuld sei.

Auch die Außenbedingungen schlagen durch in der Sprache des Systems. Die Globalisierung wird spürbar als europaweite (meist: Pseudo-)Amerikanisierung des Hochschulsystems. Eine Vorstufe war das Anrechnungssystem der European Credit Transfer System- (ECTS-)Leistungspunkte, dann kam die interne Modularisierung der Studiengänge, jetzt greift deren externe Stufung durch den BA- oder MA-Abschluss bzw. die Postgraduierung. Für die Ausbildung zum Pfarrberuf bedeutet dies den Übergang in ein Patchworksystem der Ausbildung und der Abschlüsse, die den Übergang in die nicht-regulierten Berufsfelder jedenfalls erleichtern wird. Die (Binnen-)Wahrnehmung von Schule und Kirche durch die Universität wird am Schluss völlig verändert sein, weil sich die internen Anschlussmöglichkeiten vervielfältigen. Dies ist, um es vorwegzunehmen, deshalb ziemlich unabhängig von den Koppelungsbedingungen, die jene Systeme gegenwärtig zu setzen versuchen, weil beide noch eine ganze Zeitlang aneinander vorbeireden werden. Studienordnungen und (beibehaltene oder neue) Prüfungsregelungen von Kirche und Schule kommunizieren mit einem Ausbildungssystem, das sich der Logik nachfragender Arbeitsmärkte anzupassen versucht: freilich durch eine intendierte Deregulierung, die im Verwaltungssystem zunächst hybride Regulierungen erzeugt. Man sollte sich allerdings nicht täuschen: Was bleiben wird, ist der Zerfall jener alten Ordnungen, die bisher die Ausbildung zum Pfarrberuf bestimmt haben.

Die durchgeführte Modularisierung erzwingt nicht nur eine stärkere Kooperation zwischen den Fachgebieten, sondern über kurz oder lang eine Koordination des gesamten Studienangebots. Noch tiefgreifender wird aber möglicherweise die Abstimmung mit anderen Fächern sein, zu denen zunächst die Ausbildung der Lehramtstudierenden und die Mitarbeit in anderen Studiengängen zwingt. Die Zertifizierungen neuer Studiengänge entwickeln zwischen Transparenz, Show und (auch internationalem) echtem Benchmarking eine Eigendynamik, die über die spätestens bei Neuberufungen sich durchsetzenden neuen Standards das Gesicht der Fakultäten verändern wird. Die Anerkennung der BA-Abschlüsse wie der Module bringt Absolventen ganz anderer Ausbildungsgänge, Seiten- und Quereinsteiger ins Studium, die die Selbstwahrnehmung von Lehrenden und Lernenden stark verändern. Vor allem aber wird sich der rechtliche Rahmen wandeln, die institutionelle Gesamtkonstellation, durch den sich die dann vielfältigen Ausbildungspfade zum Pfarramt schlängeln werden.

Welche Sprachen gehören ins BA-, welche ins MA-, welche ins Postgraduate-/Promotionsstudium? Wann absolvieren Lehramtsstudierende den fachlichen, wann den pädagogischen Part ihrer Ausbildung – und wichtig für die aktuellen Verteilungskämpfe: Wie werden in Zukunft die Anteile gewichtet sein? Vor dem Hintergrund von Anschlussrechten wird es Anschlussprobleme neuer Art geben. Wie verhält sich ein theologischer zum diakonischen Bachelor? Und was ergibt sich durch eine Gleichstellung für die Eingangsvoraussetzung zum Master? Und weiter: Was ist der theologische Bachelor – für wen? Welche Konsequenzen hätte ein achtsemestriger theologischer Bachelor, wenn er im Gesamtsystem der Abschlüsse isoliert dastünde?

Diese Fragen führen alle über die bisherigen Grenzen des akademischen Systems hinaus, die ja alle rechtliche Schutzgrenzen waren. Eben diese werden offenkundig systematisch durchlöchert. Schon dadurch, dass Abschlussprüfungen in modularisierten BA- wie MA-Studiengängen systemwidrig sind. Das macht aber wiederum einen Wechsel des Ausgangsstudienwegs oder auch eine später erfolgende Aufstockung nicht nur möglich: Sie ist im Gesamtsystem nahe gelegt. Erwünscht ist aber vor allem eine Verkürzung der Verweildauer aller Studierenden, die eben durch jene Stufung der Abschlüsse eigentlich erreicht werden soll. Auch wenn die Kultusministerkonferenz noch für andere regulierte Masterstudiengänge Ausnahmen beschließen sollte: Dass 75% der Studierenden mit dem Bachelor abgehen sollen, bleibt eine Rahmenbedingung auch für das Theologiestudium, das sich auf dessen universitäre Entwicklungsgestalt auswirken wird! In jedem Fall werden Outputstandards vorgegeben, ein Qualifikationsprofil, mit dem alle Absolventen auf einem sorgfältig beobachteten Arbeitsmarkt möglichst hohe Vermittlungschancen haben müssen, und das Ergebnis wird in Evaluationen eingehen, die zunächst über das relative Prestige, dann über absolute Ressourcen entscheiden werden.

Im Moment sperren sich die Fakultäten dagegen, ebenso wie die Kirchen. Sie tun dies als Verwaltungen systemkonform: zunächst nicht öffentlich, sondern institutionenpolitisch. Es gibt hier sogar starke Verbündete: Auch die Juristen und Ärzte fordern für ihre regulierten Berufe europaweit den Master als Eingangsvoraussetzung. Aber angesichts sinkender Studierendenzahlen und angesichts der noch viel größeren Nachwuchssorgen in der akademischen Priesterausbildung wächst dennoch insgesamt der Außendruck aufs System. Machen wir uns zunächst ein Schlussszenario klar, wie es z.B. in den USA besteht, und versuchen wir dann, seine mögliche bundesdeutsche Gestalt in dem institutionellen Kontext zu verstehen, der sich abzeichnet: In den USA überdauert in den Großkirchen ein akademisches Gesamtsystem theologischer Ausbildung, in dem sich nach einem äußert unterschiedlich spezialisierten BA-Programm ein eher praktisch orientierter Master of Divinity-Studiengang eröffnet, der sich von einem bereits auf die weitere Universitätslaufbahn ausgerichteten Master of Theology unterscheidet. Im Prinzip aber eröffnen sich von beiden aus Post-Graduate- bzw. Doctoral-Studies, die wegen unterschiedlicher Einzelvoraussetzungen ohnehin jenseits bestimmter Grundanforderungen als Spezialprogramme parallel zur großen Arbeit vereinbart werden.

Die Universitäten sehen sich links und rechts umgeben von ungewohnten Konkurrenten, die auf fast allen Stufen den nachfragenden Kirchen dieselben formalen Abschlüsse anbieten können, sofern ihnen die Akkreditierung gelungen ist. Erkennbar wird bei den Bewerberinnen und Bewerbern ein stark differenziertes Qualifikationsangebot mit immer deutlicher unterscheidbaren Profilen. Es wird gestaltet durch die Konstellation der gewählten und geprüften Module. Mit Irritation werden die Fakultäten dann feststellen, dass die Kirchen bei der Einstellung umso weniger auf alte Loyalitäten Rücksicht nehmen, je dringender sie auf die spezifischen Abschlusskombina-

tionen angewiesen sind. Dabei werden ökonomische und Rechtskenntnisse eine immer stärkere Rolle neben den theologischen Kernfächern spielen und in diesen werden religionswissenschaftliche und ökumenische, sozialetische und diakonische Qualifikationen ein besonderes Gewicht erhalten. Mit Verärgerung könnte man sich dann vergangener Verhandlungen über Studienordnungen und Prüfungsschwerpunkte erinnern und Verbitterung wird aufkommen, wenn man dann feststellt, dass die Kirchen selbst ihre Predigerseminare als Master-(of Divinity-)Ausbildungsstätten akkreditieren lassen und dass sie Teilabschlüsse evangelikaler und freikirchlicher Ausbildungsstätten akzeptieren mit dem guten Argument, dass man sich an europäische Akkreditierungsstandards halten solle.

Einige Fakultäten werden vielleicht nicht unschuldig an diesem Szenario sein, da sie selbst Akkreditierungsbündnisse mit (an Studierenden) reichen evangelikalen Ausbildungsstätten eingehen – so wie sie zur Kooperation mit Fach- und Fachhochschulen gezwungen sein werden. Die eigentliche Gefahr wird vermutlich auch gar nicht von der Seite kommen – sondern die alten Fakultätsgestalten könnten nach oben und unten auseinandergerissen werden. Angesichts der staatlichen Schrumpfungsvorgaben in den höheren Semestern wird die katholische Praxis in den Augen der Kultusminister interessant machen, eine große Volkskirche mit wenigen Priestern führen zu können: Zölibat macht Priester rar. Das scheint die Hälfte aller theologischen Fakultäten überflüssig zu machen und verstärkt jedenfalls die Tendenzen zwischen einer ersten und einer zweiten Klasse von Fakultäten zu unterscheiden. In der einen wäre die Doppelbesetzung vorausgesetzt und einige andere Lehrstühle würden ein Profil sichern: Sie wären automatisch Anbieter von ‚Graduate Studies‘ und Orte der Lehre. Hier kämpft man mit um Elite-Spielgelder – während der Rest sich wohl oder übel auf die Ausbildung konzentrieren müsste und sich in ganz anderen Bündnissen profilieren würde, über gute akademische Lehre. Gelingt in diesem Szenario die gütliche Trennung nicht, tritt das Worst-Case-Szenario ein: ein Drei-Klassen-System, in dem Privatuniversitäten auch in der theologischen Ausbildung konkurrenzfähig werden mit ihren Abschlüssen.

Die Alternative klingt vertraut: Unter den geänderten Rahmenbedingungen lässt sich die Gestalt der theologischen Fakultäten nur bewahren, wenn die Einheit von Forschung und Lehre wieder entdeckt wird, die die deutschen Fakultäten einst groß gemacht hat. Neu entdeckt werden muss dabei vor allem die personalisierte Verantwortung für den Bildungsgang Einzelner, die selbst durch Tutorierung und Mentorierung heute noch eher weginstitutionalisiert wird. Neu entdeckt werden muss auch das akademische Profil als Markenkern, der erkennbar wird in jedem akademischen Abschluss und der als solcher auch öffentlich kommuniziert wird. Für beides finden sich interessanterweise in der Wirtschaft die deutlichsten Vorbilder.

Das von Fachleuten kaum bestrittene Resultat dieser Einzelbeobachtungen jedenfalls ist bereits heute schon ein immer differenzierter werdendes Patchworksystem von Qualifikationen und Intentionen beim theologischen Nachwuchs. Ganz unbestritten ist es, wenn man die Vielfalt dabei als ein Miteinander von blässeren und kräftigeren Farbtönen bestimmt. Die unterschiedlichen Qualifikations- und Erfahrungskonstellationen sowie die unterschiedlichen Bildungs- und Berufsbiographien schlagen sich zur Verwunderung von Personalverantwortlichen und Vertretern der mittleren Ebene in Personalgesprächen häufig als dezidierter Karrierewunsch von theologischen Berufsanfängern nieder.¹⁶ Angesichts der äußerst beschränkten Personal-

¹⁶ Dies bestätigen auch die Rohdaten der EKKW-Erhebung.

entwicklungsmöglichkeiten – oft bleibt nur der Hinweis auf die ‚Fortbildung in den ersten Amtsjahren‘ (FEA) und den Weiterbildungskatalog – lässt das Ratlosigkeit, Unbehagen, Panik auf der einen, Frustration und Demotivation auf der anderen Seite aufkommen. Und die Situation wird dadurch nicht erleichtert, dass dieser Karrierewunsch sich häufig weniger als Aufstiegs-, denn als Wunsch erweist, zunächst einmal überhaupt den differenziert ausgeprägten Fähigkeiten und Interessen entsprechend eingesetzt und in diesem Einsatz beobachtet, angeleitet und gefördert und bei erfolgreicher Arbeit anerkannt zu werden. – Aber in welchem System geschieht das in Zukunft?

4. Pfarrberufsperspektiven im System Kirche

Für einen Beobachter ist es schwierig, Pfarrberufsperspektiven im System Kirche zu erkennen. Soll er sich auf die kommunizierten Leitbilder der Landeskirche verlassen? Es gibt konservative, die die Besonderheit des Amtes betonen, und progressive, die es eher den anderen kirchlichen Beschäftigungsverhältnissen angleichen. Aber entspricht dem das Organisationsverhalten? Irritierenderweise wird dies vermutlich stärker durch Rechtstexte reguliert, die in EKD-Kommissionen und z.B. auf der VELKD-Ebene verabschiedet werden – quer zu jenen Traditionen und oft auch quer zu institutionalisierten Interessenvertretungen der Pfarramtsträger. Aber auch die berechenbaren Auswirkungen von Leitbildern sind in sich widersprüchlich. Wer als Konservativer auf Amtszucht und Residenzpflicht beharrt, scheut sich vielleicht vor wirksamer Dienstaufsicht. Und wer als Liberaler dort zunächst Freiheitsräume der Lebensführung und -organisation der Amtsinhaber zugesteht, bindet sie vielleicht hier durch Jahresgespräche und controllingfähige Zielvorgaben gemischter Teams wieder ein.

Wichtige Impulse für die hannoversche Pastor/innenbefragung resultieren aus der Zusammenarbeit des IWS mit Dr. Christine Klehe vom Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich. Dr. Klehes Forschungsschwerpunkt liegt auf dem Vergleich von Reaktionen auf verschiedene Arten von Leistungssituationen. Die Ergebnisse kommen besonders der Fragestellung nach der Wirksamkeit pastoralen Handelns zugute. Sie führt in Zusammenarbeit mit dem IWS gerade eine bundesweite Befragung unter Vikarinnen und Vikaren durch, die – unter dem Aspekt der Performanz betrachtet – auch für Pastorinnen- und Pastorenbefragungen von hoher Relevanz sein dürfte.

Ebenfalls im Vorfeld der hannoverschen Befragungsaktion führte das IWS eine explorative Befragung aller landeskirchlichen Personaldezernenten durch. Dabei fällt zunächst die extreme Bandbreite der Einschätzungen bei der Frage nach dem Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen ins Auge. Die Antworten reichen hier von ‚fast keine‘ („weil die Zukunft der Kirche in Gottes Hand liegt“) bis „unabdingbar“ („weil die Zukunft der Kirche auch abhängt von der Qualität der Mitarbeitenden“). Man wünscht sich, dies möge dieselbe Person geschrieben haben und dann jene Spannung theologisch in sich verarbeiten. Aber wir müssen wohl lernen, dies als Indiz des gegenwärtigen Professionalisierungsgrades im Personalwesen jener großen Institution zu verstehen, die theologische Qualifikationen nachfragt. Vor diesem Hintergrund müssen nämlich möglicherweise auch jene Äußerungen interpretiert werden, die beim Vergleich zwischen Personalentwicklung in Kirche und Wirtschaft die Unterschiede hervorheben. Danach hat kirchliche Personalentwicklung eine ‚geistliche Dimension‘, entwickelt eine ‚Kultur der Wertschätzung‘, ist eher personenbezogen und ‚stärkeorientiert‘. In der Tiefenauswertung werden wir auch der Hypothese

nachgehen, hier zeichne sich so etwas wie eine alternative, berechenbare Personalentwicklungskonzeption eigener Art ab.

Lehrende und Lernende im System Universität tun aber in jedem Fall gut daran, solche Äußerungen ernst zu nehmen Sie stehen ja nicht isoliert da. Wenn einen aus dem kirchlichen Umfeld die Anfrage erreicht, welche möglichen Berufsfelder sich nach einer theologischen Ausbildung erschließen, dann werden im Halbjahresabstand wechselnde und vielleicht auch sich überlagernde Kontexte dieser Anfrage erkennbar. Zunächst lautete die Frage: Wohin mit dem Nachwuchs, den wir nicht einstellen können? Dann überwog die Erkenntnis, gelegentlich schon die Erfahrung, dass die theologische Ausbildung für den fehlenden Theologennachwuchs attraktiv gemacht werden müsse – während Auftrag und Ergebnisverarbeitung dann ganz unter dem Eindruck der Unsicherheit standen, die das endlich als unvermeidbar akzeptierte System einer gestuften theologischen Ausbildung hervorrief.

Der Pfarrberuf, das zeichnet sich ab, hat immer noch ein großes Entwicklungspotenzial. Dass die protestantische Kirche als Hauptanstellungsträger es einem Beobachter schwer macht, Äußerungen verlässlich zuzuschreiben und stabile Verhaltenserwartungen aufzubauen, ist sicher nicht notwendig damit verbunden. Aber eine systemische Rekonstruktion der kirchlichen Wahrnehmung des Pfarrberufs ist selbst für einen kundigen Beobachter schwierig und risikoreich. Dass er selbst Teil des Systems ist, lässt sich allerdings dadurch bearbeiten, dass man eigene wie fremde Selbstwahrnehmungen ebenso eigenen Subsystemen der Organisation Kirche zuschreiben kann wie die institutionalisierte Interessenvertretung des Pfarrberufs. Auch dann ergibt sich noch ein komplexes Bild, aber wir können einige systemische Grundzüge erkennen, Trends beschreiben, ein Zukunftsszenario entwerfen und Schlüsse daraus ziehen, mit denen wir diese systemische Betrachtung des Pfarrberufs in praktischer Absicht abrunden können.

Auch mit Blick auf den Pfarrberuf ‚macht es Sinn‘, d.h. es erlaubt kohärente Interpretationen und erzeugt Erwartungssicherheit, wenn man die Kirchen ebenso wie die ausbildenden Universitäten zunächst als Verwaltungen betrachtet, die sich innerhalb einer bereits nachmodernen Gesellschaft verspätet modernisieren.¹⁷ Sie nehmen den Pfarrberuf institutionell als eines von zwei kirchlichen Dienstverhältnissen wahr, die jeweils noch einmal unter einem fachlichen („theologischen“) und einem rechtlichen Aspekt bearbeitet werden. Bei Entscheidungen im Personalbereich erweist sich dann neben vier versäulten Verwaltungssparten nicht selten eine fünfte auch für den Pfarrberuf als ausschlaggebend: Das Finanzdezernat erzwingt regelmäßig, wenn nicht Kooperation und Koordination, so doch die Abstimmung aller Personaldezernate. Das ist insofern konsequent, als sich die Kirchenbehörden in ihrem kirchenleitenden Handeln am Bedarf (pfarramtlicher Versorgung) ausrichten. Er legitimiert die Verteilung der vorhandenen (Personal-)Mittel.

Eigentliche personalstrategische Überlegungen sind hier ebenso systemwidrig wie bei dem zweiten großen Anstellungsträger für theologische Berufe: den Schulverwaltungen. Man berechnet eben – immer *ceteris paribus* – den zu erwartenden Bedarf und reagiert auf diesen, so gut es geht. Das Soll ergibt sich aus der zu erwartenden Zahl, allenfalls aus der abgeschätzten Nachfrage an Amtshandlungen bei der evangelischen Wohnbevölkerung: die bekanntlich ebenso naturwüchsig fällt, wie vor der lästigen Erfindung der Ökologie die Jahrhunderttide stieg. Ein wenig Unruhe kommt

¹⁷ Das gehört in die Prolegomena einer heute funktionsfähigen Ekklesiologie; NETHÖFEL 2001, 181 ff. (IV Kirche: Orientierung durch Organisation).

periodisch ins System, weil sich neben der Konjunkturentwicklung die Steuergesetzgebung als Störgröße auf die zu erwartenden Mittelzuflüsse auswirkt. Aber da hier wie dort Tanker schwimmen, ergeben sich dennoch zuverlässig aussehende Langzeitdarstellungen des zu erwartenden Personalbestandes – ein (Ab-)Fließgleichgewicht, das man dann – ebenso wie im System Universität – durch politisches Verwaltungshalten stabil halten muss.

Hierzu gehört einmal die politische Verteidigung des Kirchensteuersystems – die sich nach innen freilich organisationspolitisch so auswirkt, dass Alternativen intern nicht entwickelt, jedenfalls nicht kommuniziert werden dürfen: und das wiederum nicht zuletzt mit Blick auf die standardisierten Bedarfe, die der Pfarrberuf reproduziert. Sodann versucht ein Teil des Apparats und versuchen einige Landeskirchen, dessen fachliche Standards festzuschreiben, und zwar zunächst intern als Ausdifferenzierung eines besonderen Dienstverhältnisses. Hier kann man die um das Amtsverständnis und um die Residenzpflicht zentrierten Leitbildbemühungen einzelner Kirchenleitungen einordnen, die sich ins Kirchenamt und in die Dienstrechtskommission der EKD hinein verlängern. Sehr deutlich und eindeutig interpretierbar werden diese Richtungsimpulse in der Kommunikation mit dem universitären Ausbildungssystem. Die Gemischten Kommissionen und die Ausbildungsdezernenten suggerieren über Prüfungsregelungen, es gelte Erosion zu verhindern. Dies setzte sich schließlich zunächst in der Verleugnung, dann in der Ablehnung, jetzt in der hinhaltenden Verteidigung gegen den Bologna-Prozess fort, die in das Rückzugsgefecht einmündet, das Pfarramt gegen die Relativierung durch eine gestufte theologische Ausbildung zu verteidigen.

Das ist jedoch nicht das ganze Bild. Wenn man den Pfarrberuf ins Auge fasst, ist auffällig, wie unterschiedlich das darauf gerichtete kirchliche Verwaltungshandeln sein kann. Konzentriert man sich auf eine einzelne Landeskirche, erscheinen die Einzelaktionen regelmäßig als inkohärent bis widersprüchlich – nicht einmal die Beunruhigung der Verwaltung durch personalstrategischen Aktionismus ist durchgängig vermieden. Eine erste Stufe der Erklärungen wird sicher bei jenen Modernisierungsercheinungen ansetzen, die in Wirklichkeit Rationalisierungsversuche am bisherigen Verwaltungshandeln sind. Sie erfassen den Pfarrberuf von außen und wie zufällig und zwingen ihn ein in Controllingverfahren, hinter denen sich Sparzwänge verbergen. Werden die Schrauben noch enger gezogen, werden Kulturen zerfallen, gewachsene Solidaritäten unter den einstellenden Kirchenorganisationen stehen dann in Frage. Die Risse zwischen finanziell ‚intakten‘ und nicht mehr reaktionsfähigen Landeskirchen werden sich vertiefen, und die Trittbrettfahrerreaktionen einzelner Institutionen verselbständigen sich, die den Besitzstand retten wollen, indem sie schneller und schlauer als andere auf neue Rahmenregelungen reagieren. Warum kirchliche Prüfungen durchführen und Landeskinder einstellen müssen, wenn man europaweit die besten Master als Pfarrer einstellen kann? Warum zu groß gewordene Predigerseminare schließen, wenn man einem ganz anderen Bewerberkreis einen akkreditierten MA-Studiengang anbieten könnte ... ?

Auch diese Betrachtung ist oberflächlich. Denn der Beobachter kann die einzelnen Reaktionen deshalb nicht auf eine strategische Konzeption des Pfarrberufs zurückführen, weil Kirchen durch ihr Verwaltungshandeln verdrängen, dass sie auch (Not-for-Profit-)Unternehmungen sind. Wobei die veraltete und unzureichende theologische Selbstinterpretation, die diesen blinden Fleck verschleiern, der akademischen Theologie zuzurechnen ist, der Pfarrberuf aber die professionellen Konsequenzen trägt. Das schließt zwar nicht aus, dass kirchenleitende Persönlichkeiten auch bei der Personalplanung unternehmerische Intuitionen haben, entsprechende Gedanken

äußern und Organisationsimpulse setzen. Aber wer eine als Verwaltung organisierte, ja verfasste Kirche beobachtet, wird es für unwahrscheinlich halten, dass sich dies in Routine verwandelt, rechtsförmig wird bzw. als nicht wieder rückgängig zu machender Schritt der Organisationsentwicklung Strukturspuren hinterlässt.¹⁸

Aber tanzen diese alten Verhältnisse nicht schon, sind diese Dinge nicht schon längst in Bewegung?¹⁹ Betrachten wir den Pfarrberuf in einem möglichen Zukunftsszenario aus einer Kirchenleitungsperspektive, entwirren sich einige scheinbar gegenläufige Tendenzen und die wirklichen Alternativen heutiger Entscheidungen werden deutlicher. In einem großstädtischen Raum lassen sich gerade wegen der räumlichen Überlagerung immer klarer drei unterschiedliche Einsatzfelder unterscheiden:

- Schwerpunktangebote mit teilweise überregionaler Ausstrahlungskraft (z.B. eine zentrale Kulturkirche),
- funktional differenzierte flächendeckende Angebote (z.B. für Jugendliche, für Umweltbewegte, aber auch für standardisierbare Verwaltungsvorgänge) und
- eine parochiale Grundversorgung mit lokal gebundenen Angeboten (Gottesdienste, Besuchsdienste).

Angehörige des Pfarrberufs werden in den beiden ersten Aufgabenfeldern sehr genau nach der Art ihres Masters und ihres Diplom-Supplements vorausgewählt worden sein. Wenn die differenzierten pastoralen Anforderungen auf eine profilierte Ausbildung treffen, muss die Kirchenleitung zugreifen. Auf dem dritten Feld zählt das weniger; man kann von den standardisierbaren Erwartungen an einen Master of Divinity ausgehen. Aber z.B. in der flächendeckenden Gottesdienstversorgung der Stadt steht er (oder steht sie) neben (Männern und Frauen als) Prädikanten und Pfarrverwesern, die das auch leisten; aus der Sicht der Kirchenleitungen spielt der Abschluss hier keine tragende Rolle mehr, wie diese Aufgabe umgekehrt nicht der spezifische Aspekt bei so einem Abschluss ist. Auch von kirchlichen Verwaltungsakten werden diese MAs im Vergleich zu ihren Amtsvorgängern entlastet sein – obwohl zwei von drei ehemaligen Gemeindebüros kaum noch besetzt oder schon geschlossen sind. Da ein Intranet von überall her den Zugriff ermöglicht, finden die meisten Publikumskontakte im Kirchenladen in der Fußgängerzone statt oder in den gut zugänglichen Stadtviertelbüros, in denen auch die Funktionsräume der fusionierten oder kooperierenden alten Gemeinden liegen.

Gefragt sind ganz andere pastorale Fähigkeiten: Es geht um lokale Leitung und um die Koordination des parochialen Angebots, es geht darum, im Kontext des regionalen Schwerpunktangebots und in Zusammenarbeit mit den funktionalen Diensten die gemeinsam beschlossenen Entwicklungsziele zu erreichen. Dabei kooperieren die Gemeindepfarrerinnen und -pfarrer mit Theologinnen und Theologen, die einen BA-Abschluss haben, und sie organisieren und supervidieren das lokal gebundene ehrenamtliche Engagement, das an die alte Gemeinde-Clubarbeit anknüpft, aber vor allem im Besuchsdienst eine neue Qualität erreicht hat. Mit ihrer eigenen Präsenz können die Pfarrerinnen und Pfarrer jeweils nur Schwerpunkte setzen. Genau dies tun sie in ihrem eigenständigen Liturgie-, Seelsorge- und Bildungsangebot. Denn

¹⁸ - die wiederum nur notwendige (Controlling-)Bedingungen setzen für Wirkungen kirchenleitenden Handelns in Pfarrberufsfeldern.

¹⁹ Als Ausdruck dafür kann man die Aktivitäten des Netzwerks ‚Gemeinde und funktionale Dienste‘ ansehen. Indem es Kirchenreform-Aktivitäten bündelt und vernetzt, setzt es in gewisser Weise die Intention der Kongresse ‚Unternehmen Kirche‘ fort. Das IWS unterstützt diese Aktivitäten durch den Aufbau einer Datenbank, die Koordination einer Kirchentagspräsenz und die Übernahme von Geschäftsführungsfunktionen.

dies innerhalb einer solchen vernetzten Arbeit professionell zu tun, das war – wenn es denn gut gegangen ist – der Schwerpunkt ihrer Ausbildung.

In das Bild passt, dass in diesem Zukunftsszenario auch in der Diakonie und auf der mittleren Ebene sehr genau auf die spezifische Qualifikation geschaut werden wird, auf deren Erwerb die MA-Abschlussdokumente jeweils schließen lassen. Der Kombination von Studienfächern und ihrer Ergänzung durch die immer häufiger nachgewiesenen Zusatzabschlüsse wird Rechnung getragen (Spitzenreiter sind Betriebs-, Rechts- und Medienwissenschaften). Wo die Personalentwickler (die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Auge haben) sich nicht an früher erworbenen Abschlüssen und differenzierten Berufserfahrungen von Quer- und Seiteneinsteigern orientieren können (was freilich immer häufiger der Fall ist), planen sie mit den Berufseinsteigern langfristig Fort- und Weiterbildungsabschlüsse in losem Zusammenhang mit dem, was einst die Jahresgespräche waren. Akademisch ausgebildete Theologinnen und Theologen sind mittlerweile viel zu selten und viel zu teuer, als dass man sie flächendeckend auf den Gemeindepfarramtsstellen aus vergangenen Zeiten einsetzen könnte. Wo es solche Stellen noch gibt, greift man bewusst auf die sehr bunte Schar der theologischen BA-Absolventinnen und -absolventen zurück – eine andere Lösung ergibt sich nur bei sehr wohlhabenden einzelnen Gemeinden, die angesichts dieser Situation den Weg in eine finanzielle Unabhängigkeit von der Landeskirche gewählt haben.

Einige behaupten, die durch das Funktionspfarramt und vor allem durch Angestelltenverhältnisse längst vorgezeichnete Abspaltung eines clerus minor vom ordentlichen Pfarrberuf werde nun offensichtlich, andere sehen den alten Senior oder Oberpastor wieder auferstehen. Wenn die Kirchenleitung das Verschwinden des alten Gemeindepfarrers mit der umfassenden theologischen Ausbildung als notwendig darstellt, verschweigt sie, dass sie selbst längst über die Hälfte der kirchlichen Managementstellen, in denen sie früher selbstverständlich Theologen und Theologineneingesetzt hatte, mit Betriebswirten und anderen Spezialisten besetzt hat (die freilich nun nicht selten eine theologische Zusatzqualifikation in ihren Master eingebaut haben). Die systemische Botschaft lautet: Die Qualifikations- und die Anforderungsprofile überspielen die alten Unterschiede zwischen klassischen Studiengängen ebenso wie früher schon die zwischen unterschiedlichem Bekenntnisstand und landeskirchlicher Zugehörigkeit; europäische und die ökumenischen Anforderungen eines weltweiten Protestantismus bringen vermehrt Ausländerinnen und Ausländer in zentrale Positionen.

5. Was tun?

Was kann man auf dem Weg von der Zwischenbilanz zum Ergebnis tun, wenn man sich an den komplexen Befragungskontext erinnert und wenn bei der Interpretation der ersten Ergebnisse vor allem die systemische Abhängigkeit aller Entscheidungen sowie die Interdependenz der Entscheidungssysteme auf dem Feld der Pfarrberufe bewusst geworden ist? – Die Antwort, die sich abzeichnet, ist deutlich, denn sie hat sich jedes Mal unter neuen Aspekten aufgedrängt: Erstens: Kirchen, Berufsvertretungen und Einzelne sollten sich Ziele setzen unter Kenntnis kritischer Parameter des Pfarrberufs. Das sind Eigenschaften pfarrberuflichen Handelns, die sich bei wechselnden Systemperspektiven bewähren und die daher vermutlich auch in unterschiedlichen Szenarien sinnvoll sind. Zweitens: Diese Ziele sollten in Interaktionen, geschwisterlich, kommuniziert werden. Dann kann man drittens die Prognose wagen:

Schon das wird dazu beitragen, die interne Lebbarkeit und die externe Wirksamkeit des Pfarrberufs zu erhöhen. Im Einzelnen:

5.1 Kirchliche Handlungsoptionen

In der jetzigen Umbruchsituation kommt angesichts der Vielzahl sich ändernder Parameter in interagierenden Systemen selbst das Prinzip des ‚muddling through‘ als Prinzip von Berufs- und Personalplanung rasch an eine Grenze. Sie zeichnet sich immer dann ab, wenn Entscheidungen zu treffen sind, deren Konsequenzen die Grundlagen von Folgeentscheidungen sind: auch wenn diese sich noch gar nicht vorhersehen lassen. Die herkömmliche Ekklesiologie versagt bei der Identifizierung kritischer Parameter; dies setzt eine Theoriebildung voraus, bei der eine deduktive und eine induktive Komponente ineinander greifen. In dieser Situation tief greifenden theologischen Versagens gehen Geistliche wie ‚Kirchenfürsten‘ inzwischen je eigene Wege; unsere Modelle werden daran so bald nichts ändern.

Gerade bei den höher Qualifizierten erschwert eine immer prägnanter werdende Vielfalt von Voraussetzungskonstellationen eine schematisierte Personalplanung. Wenn kirchliche Verwaltungen den notwendigen Schritt von der Personalverwaltung zur Personalentwicklung gehen, erhöhen sich die Professionalitätsanforderungen. Aber diejenigen, die langfristig und für viele wirksame institutionelle Rahmenentscheidungen treffen, sollten dabei wenigstens über zuverlässige und gründlich ausgewertete Daten verfügen. Hierzu sind mit den jetzt begonnenen Untersuchungen auch für das Pfarramt wichtige Schritte gemacht worden. Zum anderen aber müssen in dieser Situation sich verändernder systemischer Bedingungen aufgrund theologischer Grundsatzentscheidungen strategische Ziele gesetzt und klar kommuniziert werden. Dies ist ein Dienst, der in der jetzigen Situation allen Beteiligten der Kirche im Ganzen zu Gute kommt.

Wir können aber nach dieser Zwischenbilanz weiter führende Empfehlungen geben: Da, wie wir jetzt wissen, Personal- und Organisationsentwicklung notwendig aufeinander bezogen sind – die zweite schließt die erste ein, die erste setzt die zweite immer voraus – braucht man zwischen beiden nicht zu wählen. Aber genauer gilt: Man sollte beides tun oder beides lassen. Kommuniziert man klare Organisationsziele, lassen sich modellgebunden klare Voraussetzungen für die Personalentwicklung ableiten und diese werden controllingfähig sein. Aber über die Ziele lässt sich klar streiten und synodal oder episkopal entscheiden und die klareren Planungsvoraussetzungen ermöglichen dann auch eine klarere Vertretung individueller und kollektiver Interessen.

Diese personalen, zielerkennenden Systeme werden vermutlich auch die entscheidenden Schnittstellen zu den Systemen Universität und Wirtschaft sein. Denn alle Qualifizierungs- und Abschlusssysteme laufen auf eine Individualisierung hinaus, die anders faktisch nicht zu bewältigen ist. Nur ist damit zu rechnen, dass komplex vorgebildete, hoch informierte und sehr unterschiedlich interessierte Nachfrager genau so die angebotenen Pfarrstellen beurteilen werden: nach den differenzierten Aufgabestellungen und nach der Qualität der angebotenen Controlling-, Qualifizierungs- und Gratifikationssysteme. Diese habitualisierte Differenzierung, vorprägende Berufsbilder, multikulturelle und differenzierte Zielgruppenqualifikationen werden das Pfarrerbild stärker verändern als alle Veränderungen von Rahmenordnungen und Leitbildern.

5.2 Themen, Reaktionen und Aufgaben der Berufsvertretungen

Vereine, Verbände und Ausschüsse der Pfarrerinnen und Pfarrer stehen sicher vor der Aufgabe, angesichts komplexer werdender systemischer Interdependenzen das jeweilige Profil ihrer Berufsvertretungen zu klären und bis in die rechtsverbindlichen Formulierungen hinein zu schärfen. Das gilt für die Präsenz in den entsprechenden Ausschüssen, das gilt auch für die Ausformulierung von Leitbildern, in denen in aller Regel die Formulierung von Standesrechten und -pflichten fehlt. Als institutionelle Auftraggeber der Befragungen verstärken sie ihre Position durch präzise Daten über Rahmenbedingungen der Berufsausübung, die sie in genauer Kenntnis der Interessenschwerpunkte der Kolleginnen und Kollegen vertreten können. Dies gilt bis weit in den Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung hinein.

Die Berufsvertretungen müssen sich aber vor allem auf die lebhaftere Vertretung unterschiedlicherer Interessen in der eigenen Klientel einstellen. Zwischen jüngeren und älteren Kollegen und Kolleginnen zeichnen sich dabei nicht nur unterschiedliche Interessen ab, sondern möglicherweise auch Kulturbrüche, vielleicht sogar ein Zerfall eines gemeinsamen Berufsbildes überhaupt – wenn sich dieses nicht ‚tiefer‘ verlagert zu einer Wertematrix unterhalb der gewohnten Bilder vom Gemeindepfarramt.

Sicherer als die kollektive Interessenvertretung gegenüber möglicherweise bedrohlichen Leitbildern einzelner Landeskirchen kann man einen ansteigenden kollegialen Beratungsbedarf vorhersagen: Es geht um die Institutionalisierung einer Serviceleistung: Unterstützung bei der Zielfindung Einzelner!

5.3 Handeln und mögliche Reaktionen Einzelner

Denn hierauf läuft es hinaus. Wenn man nach dieser Zwischenbilanz Berufsanfänger berät, kann man ihm oder ihr sagen: Informiere dich so gründlich wie möglich über die Systeme auf deinem Berufsfeld: Wirtschaft, Universität, Kirche. Anschließend kannst du den Vertretern dieser Institutionen noch als Personen trauen. Aber bei dem jetzigen Stand der institutionellen Verbindlichkeit von Zielsetzungen und bei der jetzigen Zielausrichtung der Organisationen: Verlasse dich nicht darauf, dass das, was du hörst, dein Berufsumfeld wirklich bestimmen wird. Setze dir vielmehr selbst verbindlich Ziele und kommuniziere sie so klar wie möglich allen anderen Systemen deiner Umgebung. Die gute Nachricht: Dann eröffnet sich für gut ausgebildete Profis ein breiter Spielraum zur Wahrnehmung differenzierter Berufsinteressen.

Ein paar klassische personale Ratschläge erhalten vor diesem Hintergrund ein größeres Gewicht und vor allem eine Perspektive: Es gilt die eigenen Stärken und Schwächen nüchtern zu beurteilen und konsequent zu nutzen bzw. Defizite gezielt zu überwinden. Auf allen Stellen sollte man Personalentwicklung einfordern (d.h. den Stand der Organisationsentwicklung überprüfen) und gegebenenfalls den Arbeitgeber wechseln. Es ist wichtig, sich in der Ausbildung und im Beruf für die professionelle Vertretung der Berufsinteressen einzusetzen. Vor allem aber muss man Netzwerke bilden und pflegen. Vernetzung ermöglicht Entkoppelung von systemischem Flimmern – und dieses kann nur überwunden werden durch ein Selbstmanagement, das eine stabile eigene Gestaltung des Pfarramts ermöglicht.

Das entspricht natürlich ziemlich genau dem, was man auch den handelnden Personen in den anderen Systemen raten könnte – in der Hoffnung, dass diese Beratung dann mit der Zeit überflüssig wird. Auf dem Weg dahin zeichnen sich in unseren Theoriemodellen und Praxisbeispielen gute Einstiegsmöglichkeiten kooperativer Personalentwicklung ab. Sie muss wenigstens auf landeskirchlicher Ebene lokale und

regionale, funktionale und institutionelle Zielsetzungen aufgreifen und einbinden können in die am Anfang wie am Ende stehenden individuellen Perspektiven. Entlang der bestimmbar kritischen Parameter, durch die alle Beteiligten in ihrem Zusammenwirken notwendig aufeinander bezogen sind, muss die Ausübung dieses schönen freien Berufes sodann eingebunden sein in ein Controllingssystem seiner Wirksamkeit. Das sichert seinen Fortbestand jedenfalls besser, als dies die jetzt vorherrschende Kombination von theologischer Überhöhung und bloßer Personalverwaltung das tut.

Das wird nur möglich, wenn alle Beteiligten sich überhaupt auf dieselbe Art von Bezugsgrößen beziehen können. Die Kommunikation über Ziele ist daher über den Einstieg in kirchliche Personalentwicklungsmaßnahmen hinaus von strategischer Bedeutung für eine zukunftstaugliche Ekklesiologie. Komplexitätsreduktion macht Sinn: theologisch – aber auch für die gute Weiterentwicklung des Pfarrberufs.

Literatur

DIE DEMOGRAPHISCHE BEDROHUNG MEISTERN. Erste Bausteine zur Erarbeitung eines nationalen integrierten Aktionsplans, Bertelsmann Stiftung (Hg.), Gütersloh 2003.

DOSTAL, WERNER / REINBERG, ALEXANDER / SCHNUR, PETER, Tätigkeits- und Qualifikationsprojektionen - der IAB/Prognos- Ansatz, in: Gerhard Kleinhenz (Hg.), IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 250, Nürnberg 2002, 547-556.

KIRCHE - HORIZONT UND LEBENSRAHMEN. Weltsichten, Lebensstile, Kirchenbindung. Vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, hg. vom Kirchenamt der EKD; Hannover 2003.

NETHÖFEL, WOLFGANG, Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt, Neukirchen-Vluyn 2001.

NETHÖFEL, WOLFGANG, Der Pfarrberuf und seine Bilder. Inhalt Form, Sitz im Leben, Deutsches Pfarrerblatt 103 (2003/5), 241-246.

POLLACK, DETLEF / MOXTER, MICHAEL / TANNER, KLAUS, Inszenierung einer Kontroverse: Deutungsalternativen von, in: KIRCHE - HORIZONT UND LEBENSRAHMEN 2003, 56-79.

VÖGELE, WOLFGANG / BREMER, HELMUT / VESTER, MICHAEL (Hg.), Soziale Milieus und Kirche (Religion in der Gesellschaft, 11), Würzburg 2001.