

Herausgeber:  
Evangelische Kirche von Westfalen  
Die Kirchenleitung  
Altstädter Kirchplatz 5  
33602 Bielefeld  
[www.ekvw.de](http://www.ekvw.de)

Gestaltung:  
Buttgereit und Heidenreich  
Strategie. Kommunikation. Design.  
Turmstraße 34  
45721 Haltern am See  
[www.b-und-h.de](http://www.b-und-h.de)  
[mail@b-und-h.de](mailto:mail@b-und-h.de)

Produktion:  
Evangelischer Presseverband  
für Westfalen und Lippe e.V.  
Cansteinstraße 1  
33647 Bielefeld  
[www.ekvw.de/pressehaus](http://www.ekvw.de/pressehaus)

Druck:  
Hans Kock  
Buch- und Offsetdruck GmbH  
Auf dem Esch 9  
33619 Bielefeld

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Kirche mit Zukunft .....	7
Was wir wollen ...	
Zielorientierungen für unsere Kirche .....	8
<b>1. Wesen, Auftrag und Aufgaben der Kirche .....</b>	<b>11</b>
1.1. Wesen und Auftrag der Kirche .....	12
1.2. Strukturreformen müssen sich am Wesen und am Auftrag der Kirche orientieren .....	13
1.3. Aufgaben der Kirche .....	13
1.3.1. Den Menschen das Evangelium nahe bringen .....	13
1.3.2. Rituelle und festliche Begleitung an den Eckpunkten des Lebens .....	14
1.3.3. Seelsorge und Beratung .....	14
1.3.4. Religiöse Bildung .....	15
1.3.5. Diakonisches Handeln .....	16
1.3.6. Gesellschaftliche Verantwortung und Weltverantwortung .....	16
1.3.7. Ökumenische Beziehungen .....	16
1.3.8. Priestertum aller Gläubigen .....	17
<b>2. Ausgangssituation .....</b>	<b>19</b>
2.1. Kirche im Umbruch .....	20
2.2. Gesellschaftliche Faktoren .....	20
2.3. Binnenkirchliche Probleme .....	21
2.4. Herausforderungen für die kirchliche Arbeit .....	22
2.4.1. Akzeptanzkrise .....	22
2.4.2. Profilkrise .....	23
2.4.3. Mitgliederentwicklung .....	23
2.4.4. Finanzsituation .....	25
2.4.5. Strukturprobleme und Reformstau .....	27
<b>3. Mitgliederorientierung .....</b>	<b>29</b>
3.1. Ein Beispiel zur Einführung .....	30
3.2. Wachsen gegen den Trend – Es geht um drei Schritte .....	30
3.3. Was heißt Mitgliederorientierung? .....	30
3.3.1. Theologische Aspekte .....	30
3.3.2. Das „Gespräch auf Augenhöhe“ .....	31
3.3.3. Arbeitsorganisatorische Aspekte .....	31
3.4. Was verhindert derzeit mehr Mitgliederorientierung? .....	31
3.5. Formen der Wahrnehmung von Kirchenmitgliedschaft .....	32
3.6. Mitgliederorientierte Angebote .....	33
3.6.1. Grundangebot .....	33
3.6.2. Differenziertes Programm .....	33
3.7. Mitgliederorientierte kirchliche Arbeit .....	34

<b>4.</b>	<b>Menschen, die in der Kirche arbeiten</b> .....	37
4.1.	Ehrenamtliche Arbeit.....	38
4.2.	Hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	42
4.2.1.	Dienstgemeinschaft.....	42
4.2.2.	Gemeinsame Personalplanung und Personalentwicklung.....	44
4.3.	Reform des Pfarrbildes.....	45
4.3.1.	Zur gegenwärtigen Situation der Pfarrerinnen und Pfarrer in Westfalen.....	45
4.3.2.	Chance des Pfarramts für die Kirche.....	46
4.3.3.	Aufgabenstellung in der Kirchenordnung und Erwartungen der Kirchenmitglieder und der Öffentlichkeit.....	46
4.3.4.	Pastoraltheologische Grundorientierung vor dem Hintergrund des Kirchenbildes.....	48
4.3.5.	Reformen auf Gemeindeebene.....	50
4.3.6.	Reformen auf Kirchenkreisebene.....	53
4.3.7.	Reformen auf landeskirchlicher Ebene.....	53
<b>5.</b>	<b>Leitungshandeln auf allen Ebenen</b> .....	55
5.1.	Problemstellung.....	56
5.2.	Verantwortliche Leitung als strategische Leitung und als Personalführung.....	56
5.3.	Strategische Leitung als Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung.....	57
5.4.	Personalführung zur Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung.....	61
5.5.	Leitungshandeln im Amt der Superintendentin und des Superintendenten.....	62
<b>6.</b>	<b>Verwaltung</b> .....	65
6.1.	Auftrag der Verwaltung.....	66
6.2.	Eckpunkte für ein Anforderungsprofil der Verwaltung.....	66
6.3.	Organisation der kirchlichen Verwaltung.....	67
6.3.1.	Gemeindebüro/Kontaktbüro.....	67
6.3.2.	Zentrale Verwaltungsdienststelle.....	67
6.4.	Ausblick.....	68
<b>7.</b>	<b>Klare Strukturen und Vernetzung</b> .....	69
7.1.	Warum etwas ändern?.....	70
7.2.	Ziele zur strukturellen Ausgestaltung mitgliederorientierter Arbeit.....	71
7.3.	Modelle für Kirchengemeinden.....	73
7.4.	Modellansätze für Gemeinsame Dienste.....	75
7.5.	Modelle für Kirchenkreise.....	76
7.6.	Modell für die Einrichtung von Gestaltungsräumen.....	79
7.7.	Diskussionsfelder.....	84
7.8.	Landeskirchliche Ebene.....	88

<b>8.</b>	<b>Erfahrungen aus den laufenden Veränderungsprozessen in den Kirchenkreisen</b> .....	89
8.1.	Situationsanalyse und Praxisberichte.....	90
8.2.	Empfehlungen.....	90
<b>9.</b>	<b>Zeitplan und Unterstützung des Reformprozesses</b> .....	93
<b>10.</b>	<b>Ausblick</b> .....	95
<b>11.</b>	<b>Anhang</b> .....	99
11.1.	Namensliste der beteiligten Personen.....	100
11.2.	Literaturempfehlungen.....	100



## Kirche mit Zukunft

Unter diesem Titel legt die Kirchenleitung der Evangelischen Kirche von Westfalen den Gemeinden und Kirchenkreisen, den Ämtern, Werken und Gruppen eine Reformvorlage zur Beratung und Stellungnahme vor. Sie wurde im Auftrag der Kirchenleitung vom Struktur- und Planungsausschuss sowie den Projektgruppen dieses Ausschusses erarbeitet. Die Ergebnisse der Reformprozesse, die in der Evangelischen Kirche von Westfalen an vielen Stellen bereits stattfinden, hat der Ausschuss in die Vorlage aufgenommen und zu konkreten Vorschlägen und Modellen weiterentwickelt. Gleichzeitig eröffnet diese Reformvorlage einen viel weiteren Horizont, weil es darum geht, alle, die zur Kirche gehören oder die wir für die Sache der Kirche gewinnen möchten, mit auf den Weg zu nehmen. Die Kirchenleitung hofft auf eine breite und engagierte Diskussion dieser Vorlage, aber auch auf die Bereitschaft, gemeinsam konkrete Schritte gehen zu wollen.

Wir erbitten die Rückäußerungen nach den Beratungen in den Presbyterien und synodalen Gremien bis zum 30. April 2001 an das Landeskirchenamt.

Kirche mit Zukunft. „Mir ist gegeben alle Gewalt im Himmel und auf Erden. Darum gehet hin und machet zu Jüngern alle Völker: Taufet sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des heiligen Geistes und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe. Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende“ (Matthäus 28, 18 ff.). Mit diesem Zukunfts- und Hoffnungswort beginnt der Abschnitt „Wesen und Auftrag der Kirche“ dieser Vorlage. Zukunft und Hoffnung verbinden sich so, dass die frohe Botschaft des Evangeliums den Horizont der verheißenen Zukunft eröffnet. Die Treue Gottes begründet unsere Hoffnung auf eine persönliche

Zukunft und eine neue Schöpfung. Daran werden sich alle Strukturreformen unserer Kirche orientieren.

Gott eröffnet uns Zukunft auf seinem Weg mit uns. Ich erinnere an Menschen wie Jakob, Josef oder Ruth aus dem Alten Testament. Ich erinnere an den Aufbruch des Volkes Israel und seine Umkehr zu Gott.

Jesus Christus hat so gelebt, dass in seiner Verkündigung in Wort und Tat uns das Reich Gottes selbst entgegenkommt. Als der Gekreuzigte und Auferstandene eröffnet er Zukunft. Wie bei den Emmaus-Jüngern öffnet er uns dazu die Augen. In diese Zukunft stellt er auch unsere Kirche.

Ich lade Sie ein, sich mit dieser Reformvorlage auseinanderzusetzen und für eine gute Zukunft unserer Kirche zu arbeiten.



Manfred Sorg

Präses Manfred Sorg

## Was wir wollen ... Zielorientierungen für unsere Kirche

Nur eine Kirche, „die ihren eigenen Auftrag auf neue Weise ernst nimmt, kann auch ihren Ort in der Gesellschaft überzeugend wahrnehmen“ (Wolfgang Huber). Zugleich wird die evangelische Kirche aber auch die Strukturen und Formen ihrer Arbeit überprüfen müssen, wenn sie zukunftsfähig werden will. Es geht auch um eine Verbesserung kirchlicher Arbeit. Sie kann nur gelingen, wenn die Kirche in ihren Strukturen den „Wandel von der Behördenstruktur und Beamtenmentalität zur mitgliederfreundlichen, unternehmerischen und d. h. zur initiativen, effektiven und flexiblen Organisation“ (Rüdiger Schloz) vorantreibt.

1. Kleingläubig und in voreuseilender Skepsis haben wir es zu lange als unveränderbar angesehen, dass die Akzeptanz der Kirche weiter schwindet, der Traditionsabbruch weiter um sich greift und die Kirchenaustritte sich auf hohem Niveau stabilisieren werden. Das wichtigste Ziel der anstehenden Strukturreform ist es, die Voraussetzungen dafür zu verbessern, dass dieser Trend gebrochen wird und die Kirche ihren Auftrag effizienter wahrnehmen kann. Dazu gehört aber auch, dass wir „unsere eigene Botschaft“ ernst nehmen, die Kirche offensiv in der Öffentlichkeit vertreten und der Durchsetzungskraft des Evangeliums wieder mehr vertrauen.

### **Wir wollen wachsen gegen den Trend!**

2. Die Bereitschaft zu Reformen wächst in der Kirche. In vielen Gemeinden und kirchlichen Arbeitsfeldern geschehen zur Zeit Aufbrüche. Viele wollen nicht mehr weitermachen wie bisher. Doch zugleich präsentiert sich die Kirche an vielen anderen Stellen in ihren Angeboten und Formen

noch wie eine Institution der Vergangenheit. Wir brauchen Innovationswettbewerbe in der Kirche, um in den eigenen Strukturen und Arbeitsformen zukunftsfähig zu werden.

### **Wir wollen eine konsequente Förderung von Ideen und Initiativen in der Kirche!**

3. Kirchliche Arbeit vollzieht sich bisher in einem breit gefächerten Veranstaltungsangebot – mit häufig parallelen Strukturen und einem oft unverbindlichen Erscheinungsbild. Als Volkskirche brauchen wir weiterhin Pluralität und ein differenziertes Angebot – aber auch ein klares Profil. Deshalb können nicht mehr alle flächendeckend alles machen.

### **Wir wollen Differenzierung und Profilierung kirchlicher Arbeit und gezielte Bündelung von Personen und Ressourcen!**

4. Bisher haben wir uns in der Kirche stark auf die Funktion der Ortsgemeinde als Kerngemeinde (Parochie) gestützt. In Zukunft gilt es, über die Parochie hinaus Zugänge zur Kirche zu schaffen und diese durch andere Formen von Gemeinde zu stärken.

### **Wir wollen eine neue Zuordnung von parochialen und regionalen Aufgaben, von gemeindlichen und funktionalen Diensten!**

5. Kirchliche Arbeit vollzieht sich, verglichen mit anderen gesellschaftlichen Arbeitsfeldern, in großer Freiheit. So begrüßenswert dieses ist, hat es auch seine Kehrseiten. Unüberprüfbar Beliebigkeit und persönliche Neigungen bestimmen die Arbeit. Es gibt zu viele Menschen in der Kirche, die ohne Überprüfung das machen,

was sie wollen. Wir brauchen in Zukunft viel mehr als bisher Zielorientierung in der kirchlichen Arbeit, die auch Formen der Überprüfung beinhaltet.

**Wir wollen verbindliche Standards und Zielvereinbarungen sowie regelmäßige Überprüfung kirchlicher Arbeit!**

6. Die Diskussion über zurückgehende Zahlen, schwindende Akzeptanz und notwendige neue Aufgaben in der Kirche schlägt sich bisher gerade bei den engagiert Mitarbeitenden als verstärkter Druck zu mehr Arbeit und größeren Anstrengungen nieder. Doch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich zurzeit mit ihrer Arbeit in der Kirche nicht wirklich gewürdigt. Sie haben ein Recht auf regelmäßige und wertschätzende Gespräche. Reformen, Umstrukturierungen und auch Einbußen müssen von Respekt vor oft langjähriger Arbeit begleitet werden. Wir brauchen eine neue Kultur der Aufmerksamkeit in der Kirche.

**Wir wollen regelmäßige, persönliche Arbeits- und Laufbahngespräche!**

7. Bisher wurden Initiative und Leistung in der Kirche zu wenig belohnt, besondere Qualifikationen und Begabungen zu wenig beachtet und gefördert. In Zukunft muss sich die Kirche um die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr bemühen, besonderes Engagement würdigen, Begabungen und Kompetenzen besser nutzen und gezielter fördern. Es kann nicht beliebig sein, ob Mitarbeitende viel oder wenig tun, Initiative ergreifen oder alles laufen lassen.

**Wir wollen eine aufmerksame Wahrnehmung und Förderung besonderer Begabungen, Qualifikationen und Leistungen in der Kirche!**

8. Die Kirche braucht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihren Arbeitsfeldern mit zeitgemäßen Mitteln auf hohem Niveau professionell arbeiten. Professionelle Fortbildung ist aber bisher in der Kirche noch zu sehr in das Belieben der Mitarbeitenden gestellt.

**Wir wollen deutliche Fortbildungspflichtung!**

9. Das größte Kapital der Kirche sind die Menschen, die in ihr arbeiten, besonders die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Mitarbeitendenentwicklung gibt es in der Kirche aber erst in Ansätzen. Ohne Zweifel wird die Kirche ihre Aufgaben in Zukunft eher mit weniger als mit mehr bezahlten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewältigen müssen. Im Blick auf die Zukunft gibt es darum für die Kirche kaum eine wichtigere Aufgabe, als Mitarbeitende zu gewinnen, zu qualifizieren, gezielt zu fördern und zu pflegen.

**Wir wollen eine zukunftsorientierte Personalentwicklung und mehr Beteiligung von „Laien“ in der Kirche!**

10. In den letzten Jahren sind in der evangelischen Kirche eine Vielzahl von Themen diskutiert, Vorlagen produziert und Beschlüsse gefasst worden, deren praktische Umsetzung entweder unendlich zäh verlief oder kaum zu deutlichen Veränderungen geführt hat. Wir müssen daher in der Kirche eine strategische Planungskompetenz entwickeln, sodass bei Vorlagen und Beschlüssen gleich mit überlegt wird, wie sie bekannt gemacht, vor Ort umgesetzt und überprüft werden können.

**Wir wollen klare Auftragsbeschreibungen und strategisches Planungsdenken auch in der Kirche!**

11. Die presbyterial-synodale Ordnung unserer Kirche ermöglicht eine breite Mitwirkung. Diese darf aber nicht dazu führen, dass drängende Entscheidungen verzögert und die notwendige Wahrnehmung von Leitung in der Kirche erschwert werden. Zwischen notwendiger Mitwirkung und schneller Entscheidungsfähigkeit gilt es eine neue Balance zu finden.

**Wir wollen Beteiligung möglichst vieler an den Entscheidungsprozessen, aber auch die Wahrnehmung von Leitung in der Kirche!**

12. Zu Recht wird in der evangelischen Kirche Wert gelegt auf die Beteiligung möglichst vieler an den Entscheidungsprozessen. Aber inzwischen ist die Vielzahl von Ausschüssen, Gremien, Arbeitsgruppen und Beiräten auch für Insider nicht mehr zu überblicken. Häufig haben die Ergebnisse dieser Gremien keine Relevanz für die Kirchenmitglieder, sondern dienen eher dem reibungslosen Ablauf des innerkirchlichen Betriebs. So entsteht der Eindruck: „Kirchenleute machen Kirche für Kirchenleute.“

**Wir wollen eine Durchforstung von Ausschüssen, Gremien, Arbeitsgruppen, Beiräten und eine Orientierung an zwingenden Anlässen und klaren Notwendigkeiten!**

13. Die Kirche begegnet ihren Mitgliedern zu oft mit der Schwerfälligkeit einer nach Zuständigkeiten und bewährten Regeln reagierenden Behörde. Auf berechnete Anfragen, neue Entwicklungen oder Einwirkungen von außen reagiert sie häufig eher defensiv oder zu spät. Um den veränderten Mitglieder- und Teilnahmeinteressen gerecht zu werden, muss die Kirche aus der Defensivmentalität herauskommen und sowohl zeitgemäße Kommunikationsformen als auch freundliche

und flexible Dienstleistungsformen im Kontakt zu ihren Mitgliedern entwickeln.

**Wir wollen Flexibilität und Initiative in der Kirche!**

14. Die Kirche braucht sich mit ihrer Arbeit in der Öffentlichkeit nicht zu verstecken. Mit vielen gemeindlichen, funktionalen und sozialen Diensten leistet sie eine unverzichtbare Arbeit für die Gesellschaft. Sie tut sich aber schwer damit, den Wert und das Gewicht dieser Arbeit auch selbstbewusst in der Öffentlichkeit zu vertreten. Eine innere Distanz kennzeichnet auch die Beziehung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Kirche. Viele von ihnen geben sich in der Öffentlichkeit nicht als Mitarbeitende der Kirche zu erkennen. Ein selbstbewusstes Eintreten für den Wert kirchlicher Arbeit und die Identifikation mit den gemeinsamen Zielen sind jedoch unumgänglich, wenn wir in der evangelischen Kirche ein Wir-Gefühl entwickeln wollen.

**Wir wollen Identifikation mit den gemeinsamen Zielen und Stärkung des Wir-Gefühls in der Kirche!**

15. Wir haben es zu lange hingelassen, dass die evangelische Kirche in der Öffentlichkeit und vor allem bei jüngeren Menschen kein überzeugendes Image hat. Die Kirche hat ein verstaubtes Erscheinungsbild. Eine Veränderung hängt nicht zuletzt auch von einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit ab. In Zukunft sollte die Öffentlichkeitsarbeit daher zu einer strategisch zu planenden und umzusetzenden Schwerpunktaufgabe jeder Gemeinde, jedes Kirchenkreises und der Landeskirche werden.

**Wir wollen eine neue professionelle Öffentlichkeitsarbeit in der Kirche!**

# 1. Wesen, Auftrag und Aufgaben der Kirche

<b>1.</b>	<b>Wesen, Auftrag und Aufgaben der Kirche</b> .....	11
1.1.	Wesen und Auftrag der Kirche.....	12
1.2.	Strukturenreformen müssen sich am Wesen und am Auftrag der Kirche orientieren.....	13
1.3.	Aufgaben der Kirche.....	13
1.3.1.	Den Menschen das Evangelium nahe bringen.....	13
1.3.2.	Rituelle und festliche Begleitung an den Eckpunkten des Lebens.....	14
1.3.3.	Seelsorge und Beratung.....	14
1.3.4.	Religiöse Bildung.....	15
1.3.5.	Diakonisches Handeln.....	16
1.3.6.	Gesellschaftliche Verantwortung und Weltverantwortung.....	16
1.3.7.	Ökumenische Beziehungen.....	16
1.3.8.	Priestertum aller Gläubigen.....	17

### Gehet hin in alle Welt

### 1.1. Wesen und Auftrag der Kirche

Christus spricht: „Mir ist gegeben alle Gewalt im Himmel und auf Erden. Darum gehet hin und machet zu Jüngern alle Völker: Taufet sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des heiligen Geistes und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe. Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.“ (Matthäus 28, 18–20)

Mit dieser guten Nachricht ist unsere Kirche unterwegs zu den Menschen, unterwegs mit der Botschaft der Hoffnung auf eine persönliche Zukunft und unterwegs mit der Verheißung einer neuen Schöpfung. Unwiderruflich ist die Liebe Gottes, die der Welt und den Menschen in Jesus Christus ein für alle Mal geschenkt ist.

Die Bibel hat für die Gemeinschaft der Menschen im Glauben verschiedene Bilder gefunden. Aus dem Alten Testament stammt das Bild vom wandernden Gottesvolk (2. Mose 13, 17–22), das auch im Neuen Testament wieder aufgenommen wird (Hebräer 13, 13). Vom Apostel Paulus ist uns das Bild des Leibes Christi überliefert (1. Korinther 12, 12). Mit den Worten „Ihr seid das Salz der Erde“ – „Ihr seid das Licht der Welt“ (Matthäus 5, 13–14) aus der Bergpredigt werden Christinnen und Christen dazu aufgefordert, wie ein Licht in der Welt Christus zu bezeugen und das Reich Gottes zu verkünden. Als „Salz der Erde“ haben sie den prophetischen Auftrag, für die Würde aller Menschen und für Gerechtigkeit einzutreten.

Neben den biblischen Texten geben auch die Bekenntnisschriften Auskunft darüber, woran die Kirche erkannt werden kann und worin ihr Auftrag liegt.

ben, welche ist die Versammlung aller Gläubigen, bei welchen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakramente des Evangelii gereicht werden.“ (Confessio Augustana Art. VII)

„Wenn nun allein der Glaube uns Anteil an Christus und allen seinen Wohltaten gibt, woher kommt solcher Glaube? Der Heilige Geist wirkt den Glauben in unseren Herzen durch die Predigt des heiligen Evangeliums und bestätigt ihn durch den Gebrauch der heiligen Sakramente.“

(Heidelberger Katechismus, Frage 65)

Die Kirche steht unter der Verheißung der Gegenwart Christi bis ans Ende der Welt. Bis dahin hat sie „den Auftrag, mit ihren Gaben und Möglichkeiten allen Menschen das Evangelium zu verkündigen, sie zur Gemeinde Jesu Christi zu sammeln, Sünden zu vergeben und von daher für das Leben aller Menschen in den Konflikten und Nöten der Gesellschaft verantwortlich einzutreten“ (\*). Diesen Auftrag soll sie so wahrnehmen, dass dabei die verschiedenen Grunddimensionen der Kirche zum Tragen kommen:

■ Zeugnis (Martyria): Als Zeugniskommunion ist die Kirche dazu da, dass Menschen dem Evangelium in ihrem persönlichen Leben begegnen können.

■ Gottesdienst (Leiturgia): Als gottesdienstliche Gemeinschaft ist die Kirche dazu da, Gott zu loben, seine Nähe zu den Menschen zu verkündigen und untereinander zu feiern.

■ Dienst (Diakonia): Als Dienstgemeinschaft ist die Kirche dazu da, Menschen mit Wort und Tat, mit Schutz und Hilfe beizustehen.

„Es wird auch gelehrt, dass alle Zeit müsse eine heilige christliche Kirche sein und blei-

(\*) Aus: Kirche mit Hoffnung, Leitlinien künftiger kirchlicher Arbeit in Ostdeutschland, Im Auftrag des Kirchenamtes der EKD herausgegeben von Helmut Zeddies, Hannover 1998, S. 6

■ **Gemeinschaft (Koinonia):** Als Kommunikationsgemeinschaft ist die Kirche dazu da, ein Ort gegenseitiger Annahme und christlicher Anteilnahme zu sein, in der die Würde jedes Einzelnen respektiert wird.

## 1.2. Strukturreformen müssen sich am Wesen und am Auftrag der Kirche orientieren

Die bisherigen strukturellen Veränderungen in der Evangelischen Kirche von Westfalen waren weitgehend bestimmt von der Notwendigkeit einer finanziellen Sanierung. Der damit verbundene Abbau von Doppelstrukturen bzw. die Zusammenlegung vergleichbarer kirchlicher Arbeitsfelder ist keine unangemessene Kürzungsmaßnahme, sondern ein Versuch, den Anschluss an eine Effektivität zu finden, die woanders längst gang und gäbe ist. Wenn die Finanzreform aber dauerhaft sein will, muss sie einhergehen mit der Umsetzung zuvor erfolgter Prioritätensetzungen. Aus der finanziellen Sanierung allein ergeben sich keine Antworten, wie der gegenwärtigen Akzeptanz- und Profilkrisis der evangelischen Kirche zu begegnen ist.

Um eine zukunftsorientierte Perspektive kirchlichen Handelns zu gewinnen, brauchen wir Leitlinien kirchlicher Arbeit, die sich am Auftrag der Kirche orientieren und zugleich der veränderten Situation in der Gesellschaft Rechnung tragen.

Das Ziel kirchlicher Strukturreform kann darum nicht einfach nur darin bestehen, kostengünstiger oder attraktiver zu werden. Die Kirche befindet sich zwar faktisch in einer Marktsituation, ihre Botschaft ist aber nicht „marktförmig“. Welche Prioritäten kirchlicher Arbeit zu setzen sind, muss darum vom Zentrum und von den Grundaufgaben der Kirche her begründet werden.

Ohne Zweifel kann aber in einer durch Säkularisierung und Pluralität bestimmten Situation nur eine menschenfreundliche, kommunikative und in ihrer Botschaft eindeutige Kirche ihrem Auftrag gerecht wird.

## 1.3. Aufgaben der Kirche

Im Einzelnen lässt sich der Auftrag der Kirche in acht Grundaufgaben knapp zusammenfassen.

### 1.3.1. Den Menschen das Evangelium nahe bringen

Es ist die grundlegende Aufgabe der Kirche, den Menschen das Evangelium nahe zu bringen, sodass sie es als begründete Hoffnung für ihr Leben und als Hilfe für ihren Alltag verstehen und annehmen können. Die Kirche hat öffentlich die Gottesfrage wach zu halten. Zu diesem missionarischen Auftrag gehört es, christliche Überzeugungen so zu vermitteln, dass auch kirchlich distanzierte Menschen darin eine persönliche Relevanz für ihr eigenes Leben entdecken können. Voraussetzungen dafür sind die Kenntnis gegenwärtiger Lebensverhältnisse und das Gespräch mit den Menschen über ihre Lebensgeschichten und Lebensvorstellungen. So sind z. B. die Erfahrungen von Frauen in vielen Dingen andere als die von Männern, die von Jungen anders als die von Alten, die von Reichen anders als die von Armen, die von Nichtbehinderten anders als die von Behinderten.

Gerade in Glaubensfragen wird die Kirche zurzeit nicht immer als hilfreich und kompetent empfunden. „Was wir den Menschen eigentlich vermitteln wollen, um ihnen die Botschaft des Evangeliums nahe zu bringen, darüber wird in den Gemeinden und unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ... offenbar wenig gesprochen.“(\*) Mehr als bisher muss es zur Aufgabe aller werden, die in der

*Missionarischer Auftrag*

(\*) *Kirche mit Hoffnung, s. o. S. 8*

Kirche mitarbeiten, mit Menschen ins Gespräch zu kommen, die religiös auf der Suche sind oder der Kirche distanziert gegenüberstehen. Der Auftrag Jesu Christi „Gehet hin in alle Welt ...“ ist dabei nicht nur an die Mitarbeitenden in der Kirche gerichtet, sondern gilt der ganzen Gemeinde. Auch die Gemeinden müssen sich mehr als bisher den Menschen öffnen, die distanziert oder ausgetreten sind.

„Jeder Verein, jede Versicherung, jede Mitgliederorganisation muss Anstrengungen unternehmen, mit den Mitgliedern zu kommunizieren, ihnen Aufmerksamkeit und Interesse entgegenzubringen. In der Kirche jedoch wird dies nicht als vorrangige Aufgabe angesehen.“(\*)

### 1.3.2. Rituelle und festliche Begleitung an den Eckpunkten des Lebens

*Begleitung an den Eckpunkten des Lebens*

Die meisten Menschen kommen mit der Kirche an den Schwellensituationen und Knotenpunkten des Lebens in Kontakt: Geburt, Abschluss der Kindheit, Hochzeit und Tod, aber auch Unfälle und Erkrankungen, Beziehungskrisen, Familienereignisse und Berufsprobleme oder Jahrestage und Festzeiten. Nach einer von McKinsey für die evangelische Kirche in München erstellten Studie verbinden 81 % der Befragten ihre Mitgliedschaft in der Kirche mit dem Wunsch, an Eckpunkten des Lebens von der Kirche rituell begleitet zu werden.

*Seelsorgliche Kirche*

Längst hat sich auch außerhalb der Kirche ein Markt gebildet, auf dem „selbstgestrickte“ Dienstleistungen und Events für die Lebensübergänge angeboten werden. Denn es zeigt sich, dass mit dem Verschwinden religiöser Symbole oft auch der Verlust menschlicher Würde im Erleben, Feiern oder Verarbeiten existenzieller Grundsituationen einhergeht.

Für die evangelische Kirche ist es darum eine wesentliche Aufgabe, durch rituelle Formen, festliche Angebote und würdige Gestaltungen den Menschen mit den Texten, Symbolen und Einsichten des christlichen Glaubens zu helfen, ihre Krisen, Höhepunkte und besonderen Zeiten im Leben zu bewältigen, zu feiern oder zu verarbeiten. Nicht selten hängt die Einstellung vieler Menschen zur Kirche davon ab, ob sie bei diesen Kontakten mit der Kirche gute Erfahrungen machen oder nicht. Die Kirche sollte die rituelle, festliche und seelsorgliche Begleitung an den Eckpunkten des Lebens darum mit besonderer Sorgfalt gestalten, damit diese Anlässe zu Begegnungen werden können, in denen neue Kontakte zu distanzierten Kirchenmitgliedern geknüpft werden und neue Bindungen wachsen können.

### 1.3.3. Seelsorge und Beratung

Von der Kirche wird zu Recht erwartet, dass sie sich um die Sorgen und Probleme der Menschen kümmert. Viele wünschen sich darum eine seelsorgliche Kirche, die bei Krankheit und Trauer, bei Familien- und Lebensfragen, bei Unfällen und in persönlichen Notlagen mit Trost, Rat und menschlicher Solidarität präsent ist.

Unsere Kirche ist herausgefordert, als seelsorgliche Kirche einen Beitrag zum Selbstsein-Können des einzelnen Menschen zu leisten, zur Selbstvergewisserung. Dabei hat die Seelsorge in der Postmoderne die von Individualisierung und Pluralisierung geprägte gesellschaftliche Situation wahrzunehmen. Aufgabe unserer Kirche ist es, die Chancen und die gesellschaftlichen Möglichkeiten für den Einzelnen zu fördern und doch gleichzeitig den nachteiligen Konsequenzen und den entstandenen Überforderungsgefahren entgegenzuwirken.

(\*) *Fremde Heimat Kirche, Die dritte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, herausgegeben von Klaus Engelhardt, Hermann von Loewenich, Peter Steinacker, Gütersloh 1997, S. 357*

Seelsorge und Beratung können helfen, Chancen zur Subjektwerdung aufzuzeigen, zwischen strukturellen/gesellschaftlichen Zwängen und selbstgesetzten/aus der eigenen Lebensgeschichte stammenden Grenzen zu unterscheiden.

Seelsorge ermöglicht einen Raum der Bewahrung, enthält aber gerade auch aus ihrer religiösen Perspektive heraus und vom christlichen Menschenbild her das Potenzial zur Veränderung: Seelsorge und Beratung ermutigen zum Verlassen eingefahrener Gleise und unterstützen die Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen. Die christliche Tradition ermutigt zum Wahrnehmen – aber auch zum Transzendieren der Endlichkeit und Fragmentarität jedes menschlichen Lebens und gesellschaftlicher Zwänge.

Seelsorge und Beratung geschehen als Krisenintervention und Lebensbeistand, im Zuhören und in konkreter Unterstützung, im zugewandten Gegenüber und im Zuspruch befreiender Vergebung – sowohl durch Besuche und Gespräche in der Gemeindegemeinschaft als auch durch die Arbeit in Beratungsstellen, Krankenhäusern und besonderen Einrichtungen.

Durch Seelsorge und Beratung lässt Kirche sich ein auf das Suchen und Fragen der Menschen und hält es bei ihnen aus, auch ohne fertige „Lösungen“ anbieten zu können. Denn Seelsorge qualifiziert sich dadurch, dass sie dem einzelnen Menschen, seinen Lebensentwürfen und seinen Fragen vorurteilsfrei begegnet und ihm bei der Suche nach den für seine Situation angemessenen Lösungen Orientierung anbietet. Seelsorgliches Profil heißt aber auch, krankmachende Strukturen deutlich zu benennen und sich an ihrer Veränderung zu beteiligen.

### 1.3.4. Religiöse Bildung

Die Verkündigung der Kirche zielt auf selbstständiges und verstandenes Christsein. Doch gegenwärtig beobachten wir eine Entwicklung, die von manchen sogar als „religiöser Analphabetismus“ beschrieben wird. Viele finden keine Worte mehr für das, woran sie selber glauben oder was sie mit der Kirche verbindet. Zugleich dünnt der Bestand an religiösem Grundwissen und Brauchtum von Generation zu Generation weiter aus. Für eine Mehrheit entscheidet sich das Verhältnis zu Religion und Kirche während der Kindheit und Jugend. Im Blick auf die Zukunftsfähigkeit der Kirche wird es daher unabweislich, die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ins Zentrum zu rücken.

Der Weg zum Glauben muss ebenso als Bildungsaufgabe verstanden werden wie das Wachsen und Bleiben im Glauben. Dazu gehört auch die Frage, wie Glaube gelebt und empfunden wird. Wer mit eigenen Worten nicht mehr sagen kann, warum sie oder er sich als Christin oder Christ versteht oder in der Kirche ist, tritt irgendwann aus. So wird es zur Bildungsaufgabe, auch erwachsenen Menschen zu vermitteln, wie ihr Leben durch den Glauben an Reichtum und Wahrheit gewinnen kann.

*Weg zum Glauben – auch eine Bildungsaufgabe*

Es sollte Sache jeder Gemeinde und aller kirchlichen Einrichtungen sein, für suchende christliche und nichtchristliche Menschen Angebote zu machen, die ihre Bedürfnisse unvoreingenommen aufnehmen und gemeinsam in der ihnen angemessenen Weise nach Orientierung fragen.

Diese Angebote müssen in ihrer Form und ihrem Inhalt den unterschiedlichen Zielgruppen mit ihrem jeweiligen Bildungshorizont angepasst werden.

Ein Beispiel: „Eine Woche leben mit Benachteiligten in sozialen Brennpunkten“ erschließt für viele Menschen neue Sichtweisen.

### 1.3.5. Diakonisches Handeln

Zu den wichtigen Aufgaben der Kirche gehört es (auch in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit), für schwache und in Not geratene Menschen Partei zu ergreifen, ihnen Schutz zu bieten und für ihre Rechte einzutreten, damit sie ein Leben in Würde führen können. Diakonisches Handeln ist eine zentrale Lebensäußerung der Kirche. Darum engagiert sich die Kirche im sozialen Bereich und meldet sich in der öffentlichen Diskussion auch bei politischen Fragen zu Wort.

#### *Kultur des Helfens*

Für hilfs- und pflegebedürftige Menschen und ihre Angehörigen müssen diakonische Angebote in Zukunft auch weiterhin als kirchliche Angebote erkennbar sein. Ihre diakonischen Aufgaben darf die Kirche in Zukunft unter keinen Umständen vernachlässigen, auch wenn sich die diakonischen Einrichtungen immer mehr in einer Wettbewerbssituation am Markt behaupten müssen. Die zunehmende Ökonomisierung spaltet die Gesellschaft. Der damit verbundenen sozialen Kälte sollte die Kirche durch eine Kultur des Helfens ein warmherziges, einfühlsames Mitgehen mit Benachteiligten entgegensetzen. Das entbindet sie nicht von der Pflicht, die Prozesse, die zu diesen Benachteiligungen führen, kritisch aufzudecken und an ihrer Überwindung mit zu arbeiten.

### 1.3.6. Gesellschaftliche Verantwortung und Weltverantwortung

Das Eintreten für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung ist eine zentrale Aufgabe für Christinnen und Christen, Gemeinden und Kirche.

Die Leistungsfähigen und Einflussreichen in Wirtschaft und Politik müssen in die Mitverantwortung für diejenigen genommen werden, die unter ungerechten

Verhältnissen leiden. Zugleich müssen die Benachteiligten ermutigt werden, für ihre Anliegen einzutreten, und befähigt werden, das ihnen Mögliche selbst beizutragen. Hierin liegt der christliche Beitrag für eine moderne, zukunftsfähige Demokratie.

Schöpfungsverantwortung zeigt sich nicht nur in einzelnen Ökoproyekten, sondern auch im bewussten Umgang mit Energie und Rohstoffen in Gemeindehäusern und Bauvorhaben. Die Entwicklungen in Medizin und Biologie stellen neue Fragen an den verantwortlichen Umgang mit Leben und Sterben. Dies betrifft nicht nur den individuellen Bereich der Seelsorge. Auch Verantwortungsträger in Krankenhäusern und wissenschaftlichen Institutionen sollten die Grundfragen christlicher Ethik immer wieder aufgreifen.

Alle diese Aufgaben zeigen, dass sich die Kirche vor Ort und regional nicht auf sich selbst zurückziehen kann. Sie braucht Kontakte zu Kommunen, Arbeitswelt, Presse und Politik, wenn sie nicht an den existenziellen Fragen vieler Menschen vorbei leben will. Dies gelingt, wenn die Kirche hierbei auch die richtige Sprache findet, durchaus „Klartext“ redet und auch in bestimmten Fällen Konflikte nicht scheut.

Angesichts der zunehmenden Privatisierung von Religion muss die Kirche ihren Öffentlichkeitsauftrag neu definieren und selbstbewusster als bisher wahrnehmen. „Die öffentliche Kirche muss selbstbewusste Eigenständigkeit nicht nur gegenüber dem Staat, sondern auch gegenüber der Wirtschaft, den Medien und anderen gesellschaftlichen Kräften entwickeln und bewahren.“(\*)

(\*) Wolfgang Huber, *Kirche – Wohin?*  
Aus: *Glaube und Lernen*,  
10. Jahrgang, 1995 – S. 103

### 1.3.7. Ökumenische Beziehungen

Die Kirche ist ihrem Wesen nach ökumenisch, auf weltweite Gemeinschaft angelegt. Jede Ortsgemeinde existiert nur als Teil der weltweiten Christenheit, darum pflegen viele Gemeinden und Kirchenkreise partnerschaftliche Beziehungen zu Christinnen und Christen in allen Kontinenten, um im Glauben voneinander zu lernen und vom spirituellen Reichtum der ökumenischen Partner inspiriert zu werden. Ihre Lebensverhältnisse und Probleme weisen häufig auf unsere Mitverantwortung zurück. Sie fordern dazu heraus, in Fragen des Welt Handels, der Kapitalverflechtungen und der Bündnisse der Machteliten uns parteilich auf die Seite der Armen und der ausgebeuteten Natur zu stellen.

„Ökumenische Beziehungen sind wie Adern und Nerven, die alle Glieder des Leibes Christi miteinander verbinden und damit für Austausch, Zirkulation und frischen Sauerstoff sorgen.“ (Rainer Groth)

Zugleich muss aber auch der Abbau der theologischen und organisatorischen Trennungen zwischen den Kirchen auf der Tagesordnung bleiben. Die Einheit der Kirche darf nicht nur Gegenstand von feierlichen Bekenntnissen sein. Die Kirchen müssen sich auch aufeinander zu bewegen, im gemeinsamen Gottesdienst und in gemeinsamen Aktionen.

Gott ist größer als alle menschliche Gotteserkenntnis. Deshalb muss die Kirche auf der Basis gegenseitiger Achtung den Dialog der Religionen suchen und um der Menschen willen konkrete Formen der Zusammenarbeit vereinbaren. Der Dialog wird aber nur dann ernsthaft geführt, wenn dabei die eigene Identität erkennbar und die Wahrheits- und Machtfragen gestellt werden.

### 1.3.8. Priestertum aller Gläubigen

Die Kirche lebt von der Mitarbeit ihrer Mitglieder. Nach reformatorischem Verständnis sind die Christinnen und Christen durch die Taufe dazu berufen und ermächtigt, die Aufgaben der Kirche selbst zu übernehmen, zu beraten und zu entscheiden. Dabei sollen Frauen und Männer, Junge und Alte aufgrund ihrer Begabungen und Fähigkeiten in den unterschiedlichen Aufgaben, Ämtern und Diensten gleichberechtigt zusammenarbeiten.

In der Praxis kann von einer Beteiligungskirche aber nicht immer gesprochen werden. In Deutschland hat sich die evangelische Kirche in einem beunruhigenden Ausmaß zur Kirche von haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt.

Die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das größte Kapital der Kirche – aber es gibt in der Kirche allenfalls in Ansätzen so etwas wie Mitarbeitendenentwicklung und Mitgliederförderung.

„Die Zukunft der Gemeinden wird durch das neue Gewicht und die neue Würdigung ehrenamtlicher Arbeit bestimmt sein. Das besondere „Profil“ einer Gemeinde wird sich vorrangig an den Gaben ausrichten, die den Gliedern dieser Gemeinde verliehen sind und die durch wechselseitige Ermutigung geweckt und in Anspruch genommen werden. Aufgabe der Pfarrerinnen und Pfarrer wie anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird es sein, solche Gaben zu entdecken und zur Entfaltung zu bringen. Die Planung von Vorhaben der Gemeinde wird sich an den Gaben orientieren, die sich wecken und in Anspruch nehmen lassen – nicht umgekehrt.“ (\*)

*Kirche ist weltweite Gemeinschaft*

*Wechselseitige Ermutigung*

(\*) Wolfgang Huber, *Kirche in der Zeitenwende, Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche*, Gütersloh 1998 – S. 327



## 2. Ausgangssituation

<b>2.</b>	<b>Ausgangssituation</b> .....	19
2.1.	Kirche im Umbruch .....	20
2.2.	Gesellschaftliche Faktoren .....	20
2.3.	Binnenkirchliche Probleme .....	21
2.4.	Herausforderungen für die kirchliche Arbeit .....	22
2.4.1.	Akzeptanzkrise .....	22
2.4.2.	Profilkrise .....	23
2.4.3.	Mitgliederentwicklung .....	23
2.4.4.	Finanzsituation .....	25
2.4.5.	Strukturprobleme und Reformstau .....	27

### Kirche in Konkurrenz

### 2.1. Kirche im Umbruch

Die evangelische Kirche befindet sich in ihren Gemeinden und gemeinsamen Diensten in einer Umbruchsituation. Sie steht in einer verschärften Konkurrenz. Sie muss einem gesellschaftlichen Wandel und Säkularisierungsprozess begegnen, auf die um sich greifende religiöse Bindungslosigkeit und den Verlust an christlichen Werten reagieren und die eigenen Strukturen den veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

### 2.2. Gesellschaftliche Faktoren

Um auf diese Situation angemessen zu reagieren, ist es unabdingbar, die gesellschaftlichen Faktoren wahrzunehmen, die die religiöse Landschaft in den letzten Jahrzehnten mitgeprägt haben.

### Säkularisierung und Wertewandel

■ In Westeuropa ist die Säkularisierung am weitesten fortgeschritten. Nirgendwo sonst haben die Religion und ihre Institutionen so sehr an privater und öffentlicher Bedeutung verloren. Das gilt insbesondere für die christlichen Kirchen. Mit ihrer religiösen Praxis gelten sie in weiten Teilen als kulturell eher irrelevant. Der früher starke und oft auch problematische kirchliche Einfluss auf das öffentliche Leben ist kaum noch wahrnehmbar. Dabei sind Religion und Kirche aus dem Leben der meisten Menschen nicht völlig verschwunden, aber in den Hintergrund gerückt. Bei Bedarf und biografischen Anlässen werden sie wieder „hervorgeholt“.

■ Wissenschaftlich-technische Fortschritte, gestiegener Wohlstand und liberale Lebenseinstellungen haben die Möglichkeiten persönlicher Lebensgestaltung für viele Menschen in Deutschland erweitert. Individualisierung und Pluralisierung sind wesentliche Kennzeichen der gesellschaftlichen Entwicklung in den letzten Jahrzehnten. Doch diese Entwicklung hat auch

ihre Kehrseiten: Einerseits sind die Chancen gestiegen, ein eigenständiges Leben führen zu können, andererseits haben traditionelle Sinnstützen aus Kirche, Familie und Beruf ihre selbstverständliche und entlastende Funktion verloren. Die eigenen Lebensziele, Lebensformen und Lebensstile selbst wählen und verantworten zu sollen – das wird von vielen auch als Überforderung empfunden.

■ Die Binde- und Prägekraft der Kirchen ist in den letzten Jahren ebenso wie die Bereitschaft zu politischem oder sozialem Engagement spürbar zurückgegangen. Die Neigung, von den Institutionen Gebrauch zu machen, ohne etwas zu ihrer Erhaltung oder Erneuerung beizutragen, bekommen auch die Kirchen zu spüren.

■ Die stärkere Gewichtung von Selbstbehauptung und Selbstbestimmung ist ein wesentliches Ergebnis des gegenwärtigen Wertewandels. Dieser Trend wird unterstützt durch die Dynamik der globalisierten Marktwirtschaft, die zunehmend auch das Klima der Gesellschaft prägt. Sie favorisiert Werte, die sich an Selbstdurchsetzung und individuellem Vorteil orientieren. Auf dem Markt muss sich alles rechnen. Die Normen, die der Selbstenfaltung und Selbstbehauptung Grenzen setzen, verlieren ihre Selbstverständlichkeit. Nicht nur junge Menschen leben heute eher einen ideologiefreien Pragmatismus, als sich an Ideen und Ideale zu binden.

Auch im Verhältnis zur Kirche muss heute die Kosten-Nutzen-Relation stimmen. Offen wird gefragt: Was bringt mir die Kirche? Was habe ich davon? Wenn diese Frage keine befriedigende Antwort findet, wird der Austritt erwogen.

■ Das Christentum ist auf die generationenübergreifende Weitergabe seiner Glaubensinhalte und seiner religiösen Praxis angewiesen. Doch die Familien sind in

Deutschland weitgehend zu Orten religiöser Sprachlosigkeit und auffallender Hilflosigkeit bei der Vermittlung von religiösen Überzeugungen geworden. War die Familie früher primärer Ort für die Tradierung des Christentums, so fällt diese Aufgabe immer mehr der Kirche selbst zu. Letztlich kann die Vermittlung von Christlichem aber nicht gelingen, wenn sie nicht durch eine soziale Gemeinschaft getragen wird.

■ Die Bundesrepublik Deutschland ist in den letzten Jahrzehnten zu einem multikulturellen und auch zunehmend multireligiösen Land geworden. Der Zuzug von Menschen anderer christlicher Prägungen (z.B. aus Russland oder Kasachstan), der Zuzug von Menschen fremder religiöser Herkunft (z.B. Islam, Buddhismus, Hinduismus) fällt bei uns in eine Situation, in der Traditionsabbrüche und Säkularisierungsprozesse eine wesentliche Rolle spielen. So ist es nicht mehr das eigentliche Problem, wie verschiedene religiöse Überzeugungen nebeneinander existieren können, sondern dass die Konfrontation mit anderen Religionen in Deutschland in einer säkularisierten Gesellschaft erfolgt. Die dadurch bedingte religiöse Indifferenz erschwert einen echten Dialog.

■ Zunehmend prägen die Medien unser Bild von der Welt. Bild- und Zeichenkultur ersetzen Wortkultur. Die Medienumwelt und die immer selbstverständlichere Computerisierung des Alltags bestimmen immer mehr die Kommunikation und die Arbeitsprozesse, aber auch das Erleben und die Aneignung der Wirklichkeit.

■ Auf allen Lebensgebieten expandiert das Wissen mit kaum vorstellbarer Intensität und Geschwindigkeit. Alle zwei bis fünf Jahre verdoppelt sich die Gesamtheit des Fachwissens in vielen Arbeitsbereichen. Ein mehrfacher Wechsel der Tätigkeitsfelder wird das künftige Berufsleben kennzeich-

nen. Doch die Wissens- und Informationsgesellschaft verschärft zugleich die sozialen Gegensätze. Wissen vergrößert den Abstand zwischen den Erfolgreichen und den anderen. Und: Die ständige Informationsflut produziert paradoxerweise Orientierungslosigkeit. Je mehr wir wissen, um so weniger wissen wir, was wichtig und was unwichtig ist.

■ Dank der niedrigen Wochenarbeitszeit und des relativen Wohlstands bei denen, die Arbeit haben, leben wir in einer Freizeitgesellschaft mit hohem Konsum und starkem Mobilitäts- und Erlebnisdrang. Die eigene Freizeit hat für die meisten Menschen einen immer höheren Stellenwert erhalten. Viel stärker als früher kollidieren daher kirchliche Veranstaltungen und Angebote mit den Freizeitinteressen weiter Bevölkerungskreise.

### 2.3. Binnenkirchliche Probleme

Die genannten gesellschaftlichen Tendenzen werden die Arbeit der Kirche auch in Zukunft beeinflussen. Sie sind nicht einfach umkehrbar, müssen aber bei allen kirchlichen Veränderungsprozessen mit berücksichtigt werden.

Zu diesen Rahmentrends kommen aber für die evangelische Kirche hausgemachte Probleme hinzu, für deren Lösung sie allein zuständig ist, auch wenn es sich dabei um längerfristige Entwicklungen handelt:

#### ■ Selbstsäkularisierung

„Auf den Prozess gesellschaftlicher Säkularisierung hat die evangelische Kirche in hohem Umfang mit einem Prozess der Selbstsäkularisierung geantwortet.“(\*) Die ethischen Forderungen der Religion wurden zum dominierenden Thema. Die Gottesfrage und die Begegnung mit dem Heiligen traten dagegen in den Hintergrund. Häufig genug

*Medienwelt und  
Freizeitgesellschaft*

*Hausgemachte  
Probleme*

(\*) Wolfgang Huber, *Auftrag und Freiheit der Kirche in der pluralistischen Gesellschaft*, in: Rudolf Weth (Hrsg.), *Was hat die Kirche heute zu sagen?*, Neukirchen-Vluyn, 1998 – S. 17

### Prozess der Selbstsäkularisierung

wurde die kirchliche Arbeit als Dienstleistung an der säkular gewordenen Gesellschaft verstanden – ohne missionarische Absichten. So lebt die Kirche heute weitgehend von der Abwärme einer Energiequelle, für deren Fortbestand sie nicht hinreichend sorgt.

#### ■ Komm-Struktur

Die kirchliche Arbeit wird immer noch zu sehr von der Erwartung bestimmt, dass Menschen zur Kirche kommen und nicht die Kirche zu den Menschen geht. Eine solche Haltung wird den Ansprüchen der Mitglieder nicht gerecht, die „Kirche bei Gelegenheit“ suchen, aber sich nicht auf Dauer vereinnahmen lassen wollen.

#### ■ Milieuerengung

Vor allem in den Gemeinden hat sich die Kirche mit viel Kraft und Zeit für die Anliegen und Bedürfnisse von Kindern und älteren Menschen eingesetzt. Darin wird sie sehr geschätzt. Manchmal führt die Konzentration auf diese Altersgruppen und bestimmte gesellschaftliche Milieus dazu, dass andere Mitgliedergruppen nur wenige Angebote bekommen. Kirchliches Gemeindeleben wächst, wenn es für alle als einladend erfahren wird.

#### ■ Binnenorientierung

Ein Großteil der kirchlichen Arbeit dient der Pflege des innerkirchlichen Betriebs – mit ausgeprägten inneren Beteiligungsverfahren und dem Hinauszögern von klaren und zügig umzusetzenden Entscheidungen.

#### ■ Innere Distanz

Von einem selbstverständlichen Wir-Gefühl sind wir in der evangelischen Kirche noch weit entfernt. Nicht erst die gegenwärtigen Strukturveränderungen haben bei vielen

Mitarbeitenden zu einer inneren Distanzierung von der „Amtskirche“ geführt, in der sie aber doch arbeiten und von der sie bezahlt werden.

Auch das Beharren auf ausgeprägtem „Kirchturmsdenken“ führt dazu, dass gesamtkirchliche Ziele und Synodalbeschlüsse nicht mitgetragen werden. Partikulare Gruppen-, Verbands- und Betroffenheitsinteressen haben sich herausgebildet. Verbindliche Übereinkünfte, Identifikation mit den gemeinsamen Zielen und Loyalität auch mit anderen als den eigenen Arbeitsbereichen sind für die Mitarbeit in der evangelischen Kirche unumgänglich.

## 2.4. Herausforderungen für die kirchliche Arbeit

Ohne Zweifel weht zurzeit der Kirche der Wind ins Gesicht. Nicht nur in der kirchlichen Öffentlichkeit, auch in den Medien wird derzeit offen von einer „Krise“ der Kirche gesprochen.

Eine Krise – das ist inzwischen eine Binsenweisheit – ist aber auch eine Chance. Sie zeigt nicht nur, was bisher falsch gelaufen ist, sondern ist auch ein Signal, dass es so nicht weitergehen kann, und bietet deshalb eine realistische Chance für Veränderungen.

### 2.4.1. Akzeptanzkrise

Die evangelische Kirche steckt wie andere Institutionen auch in einer Akzeptanzkrise. Religiöse Orientierung, Entscheidung über Kircheng Zugehörigkeit bzw. Art der Kirchenbindung sind in unserer Gesellschaft wie nie zuvor zur Sache individueller Entscheidung geworden. „Die Regie der Kirchenbeziehung liegt nicht mehr bei der Kirche, sondern bei den Bürgern.“ (\*) Damit ist nicht unbedingt eine Abkehr vom Christentum verbunden. Viele können aber die traditionellen christlichen Lehraussagen nicht mehr mit ihren

### Krise als Chance

(\*) Paul M. Zulehner, *Pastoraltheologie*, Band 1, Düsseldorf 1989 – S. 202

alltäglichen Lebenseindrücken zusammenbringen und machen sich daher einen „eigenen religiösen Reim“ auf die Fragen und Erfahrungen, mit denen sie zu tun bekommen.

Die beiden Großkirchen haben ihre Monopolstellung in Religionsfragen verloren. Es gibt einen nie da gewesenen „Markt der Möglichkeiten“ im Blick auf religiöse und kirchliche Orientierungen. Eine große Zahl von Menschen nimmt diese Angebote jedoch gar nicht wahr, sondern wandert aus in ein „religiöses Niemandsland“.

Damit verbindet sich eine Distanzierung von der Institution Kirche. Sie ist in Großstädten stärker als in ländlichen Gebieten, bei jüngeren Menschen ausgeprägter als bei älteren. Alle Institutionen befinden sich heute in einer Akzeptanzkrise. Da geht es den Kirchen nicht besser als den Parteien, den Gewerkschaften oder der Schule.

Unübersehbar hat die Kirche an Einfluss in der Gesellschaft verloren. Das belegen nicht nur die Streichung des Buß- und Bettages als gesetzlich geschütztem Feiertag und die Diskussionen um den Religionsunterricht oder die Sonntagsarbeit, sondern auch Äußerungen einer „neuen Generation“ in den Schaltstellen von Politik, Wirtschaft und Verwaltung, die Religion zur Privatsache erklären.

#### 2.4.2. Profilkrisen

Die evangelische Kirche hat eine Profilkrisen. In den letzten Jahrzehnten hat sich die kirchliche Arbeit in einem hohen Maße ausdifferenziert: Jugendarbeit, Schuldnerberatung, Mini-Gruppen, Evangelische Akademien, Basarbasteln, Arbeitsloseninitiativen, Mediotheken, Ehe- und Familienberatung, Seniorenfreizeiten, Schularbeitenhilfe, Kirchenasylgruppen, Frauenhilfe, Kulturarbeit, Telefonseelsorge – das Bild der Kirche ist bunter,

offener, vielfältiger geworden. Der Kirchentag mit seiner bunten Palette von Angeboten ist zum Symbol einer aus der Enge traditioneller Formen aufbrechenden Kirche geworden. Die Kirchenleitungen haben es als ihre Aufgabe betrachtet, dieser Vielfalt mit neuen Arbeitsbereichen und kirchlichen Einrichtungen gerecht zu werden.

Es ist jedoch nicht gelungen, die vielfältigen Aktivitäten nach innen und außen so zu verknüpfen, „dass wirklich erlebbar würde, welchen weitreichenden Dienst die Kirche für das Leben der einzelnen Menschen und für die Gestaltung unserer Gesellschaft leistet“ (\*1).

Viele Menschen fühlen sich vom pluralen Erscheinungsbild der Kirche nicht mehr angesprochen. Aus der lebenswerten bunten Vielfalt ist die Profillosigkeit geworden. Es ist nicht erkennbar, wofür wir mit diesen Angeboten als Kirche eigentlich stehen.

Dabei darf die Kirche sich nicht auf die Pflege binnenkirchlicher Strukturen zurückziehen, sondern stellt sich der Tagesordnung der Welt und gewinnt darin Profil. Pluralität und Profil gilt es zusammenzuführen und zusammenzuhalten: „Als Helferin in der Unübersichtlichkeit der aktuellen Lebenswelt muss unsere Kirche sich selbst Vielfalt leisten und darstellen können.“ Und: „Um auf dem gesellschaftlichen Marktplatz unseren Beitrag einbringen zu können, müssen wir als evangelische Kirche erkennbar, identifizierbar sein.“ (\*2)

#### 2.4.3. Mitgliederentwicklung

Die Statistik für die Evangelische Kirche von Westfalen weist stetig sinkende Mitgliederzahlen aus.

Anfang 1998 waren es 2.834.260 – und damit fast genauso viel wie 1950. Den höchsten Mitgliederstand hatte die westfälische

*Als Kirche erkennbar sein*

(\* 1) Fremde Heimat Kirche, s. o. S. 354  
(\*2) Präses Manfred Sorg, Verhandlungen der Landessynode 1996 – S. 36

# 2

Kirche übrigens 1969: Damals zählte man 3,68 Millionen. Seitdem war in knapp drei Jahrzehnten ein kontinuierlicher Rückgang um fast 850.000 Mitglieder zu verzeichnen.

Drei Faktoren haben – im Laufe der Jahre zu unterschiedlichen Anteilen – dazu beigetragen:

- der „demographische Faktor“ – das Zahlenverhältnis von Getauften und Verstorbenen,
- die Wanderungsbewegung – das Verhältnis von Wegzügen zu Zuzügen,
- das „aktive Mitgliedschaftsverhalten“ – der Saldo von Austritten und Eintritten.

Alle Zahlen für diese Faktoren weisen seit 1970 negative Vorzeichen auf. Mit einer Ausnahme: In den letzten zehn Jahren hat die westfälische Kirche einen jährlichen Wanderungsgewinn zu verzeichnen, der durch den starken Zuzug evangelischer Spätaussiedler verursacht wurde und der jetzt erkennbar zu Ende geht.

Für den „demographischen Faktor“ galt in den letzten zehn Jahren die Faustformel, dass pro Jahr in der westfälischen Kirche gut 10.000 mehr Menschen sterben als getauft werden (1998 waren es genau 10.003). Entgegen anders lautender Vermutungen ist die Bedeutung dieses Faktors nicht gestiegen, im Gegenteil. Von 1975 bis 1985 war der Sterbeüberschuss rund anderthalbmal so hoch. In der Entwicklung dieser Zahlen spiegeln sich einerseits die tatsächlichen Stärken der einzelnen Geburtsjahrgänge wider und andererseits die steigende Lebenserwartung.

Die Austrittszahlen aus der Evangelischen Kirche von Westfalen pendelten bis 1990 in einer gewissen Bandbreite um die 10.000 pro Jahr – und das 15 Jahre lang.

Mit der Einführung des Solidaritätszuschlages verdoppelten sich die Austritte

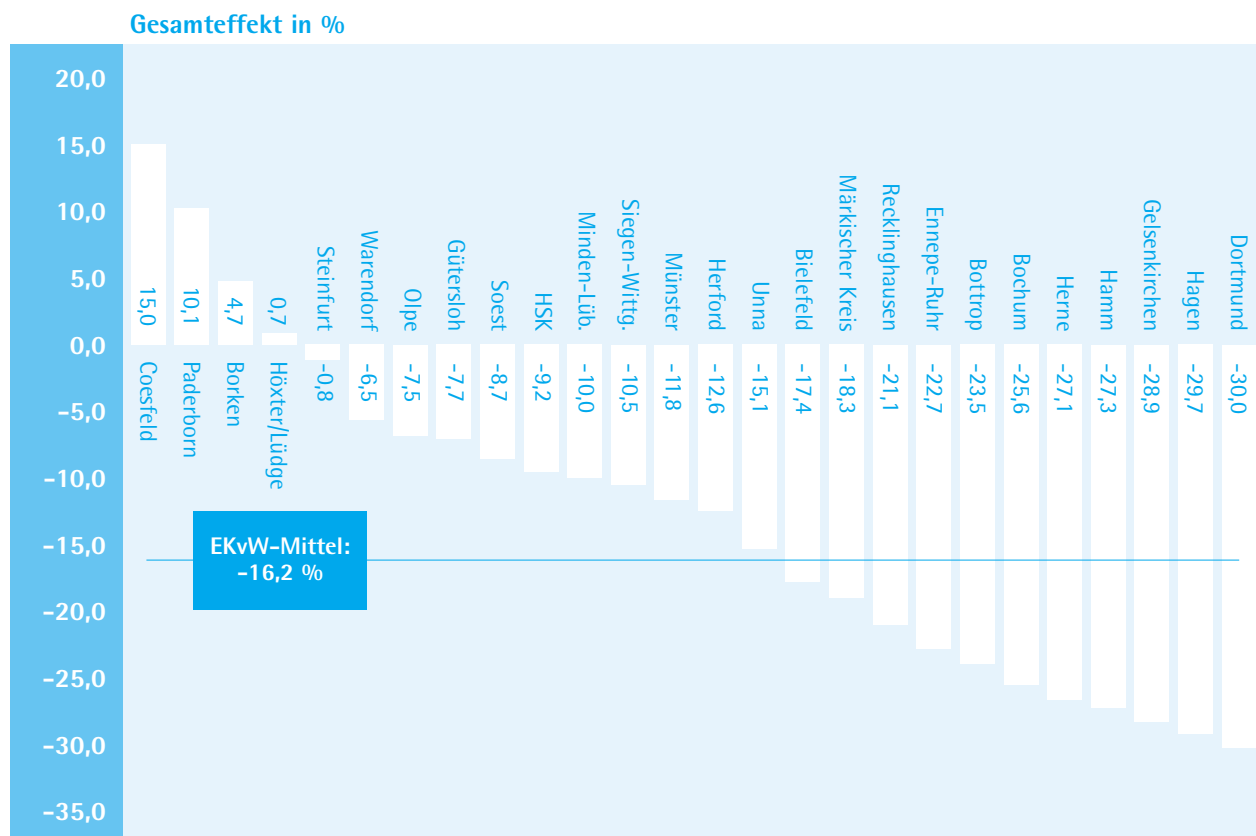
schlagartig von einem Jahr zum nächsten (1990 gab es 11.622, 1991 waren es 23.427 Austritte). Der Höhepunkt lag 1992 mit 25.177. 1998 wurden 17.133 Austritte registriert, dagegen standen 5.641 Kircheneintritte. Seit über 20 Jahren steigt die Zahl der Eintritte langsam, aber kontinuierlich (1974 traten 1.796 Menschen ein). Statistisch werden als „Eintritte“ auch Jugendliche gerechnet, die sich im Zusammenhang mit ihrer anstehenden Konfirmation taufen lassen – sofern sie bei der Taufe das 14. Lebensjahr vollendet haben.

Bis 1990 war für den jährlichen Rückgang der Mitgliederzahlen der „demographische Faktor“ der weitaus wichtigste, seit 1991 ist es der Saldo zwischen Aus- und Eintritten, wobei sich in den letzten drei Jahren diese Faktoren annähern.

Die Mitgliederentwicklung der EKvW innerhalb der Städte und Kreise bis zum Jahr 2015 zeigt ein äußerst differenziertes Bild. Die Bandbreite reicht von 15 % Wachstum im Kreis Coesfeld bis zu einem Rückgang um 30 % in Dortmund.

Die grafische Darstellung veranschaulicht die regional völlig unterschiedliche Entwicklung.

Die differenziert – aber insgesamt eindeutig negativ – verlaufende Mitgliederentwicklung in der EKvW muss Konsequenzen auf allen Ebenen haben. An der demographischen Entwicklung ist von der kirchlichen Seite allerdings keine Änderung möglich. Unsere Kirche kann jedoch einladend auf konfessionslose, ausgetretene oder kirchlich distanzierte Menschen zugehen, um sie zum (Wieder-)Eintritt zu bewegen oder neue Bindungen zu stiften.



*Mitgliederentwicklung in der EKvW bis 2015 (gegliedert nach Kreisen, kreisfreien Städten)*

## 2.4.4. Finanzsituation

Finanziell ist die Evangelische Kirche von Westfalen nicht arm, vor allem nicht im ökumenischen Vergleich. Aber sie hat zurzeit große Probleme, die in den vergangenen Jahrzehnten aufgebaute Arbeit zu finanzieren und alle in der Kirche Beschäftigten angemessen zu bezahlen.

Seit 1992/1993 wird es für alle Landeskirchen immer schwieriger, den eigenen Haushalt auszugleichen. Die Gründe für die jährlichen Mindereinnahmen der Kirche liegen in der hohen Arbeitslosigkeit und geringen Lohnzuwächsen, der veränderten Steuerpolitik des Staates, in der für die evangelische Kirche ungünstigen demographischen Entwicklung und schließlich in

den Kirchaustritten derjenigen, die kirchensteuerpflichtig sind. Hinzu kommen noch die finanziellen Kosten der kirchlichen Vereinigung von Ost und West. Zur Zeit sind es nur noch knapp 30% der Kirchenmitglieder, die überhaupt Kirchensteuer zahlen – eine Zahl, die auch bei Kirchenkritikerinnen und -kritikern immer wieder Erstaunen auslöst.

Die finanzielle Situation der Evangelischen Kirche von Westfalen wird aber auch davon bestimmt, dass die seit 1985 bekannte, für die EKvW problematische demographische Entwicklung nicht rechtzeitig genug in eine vorausschauende und bezahlbare Personalplanung umgesetzt wurde.

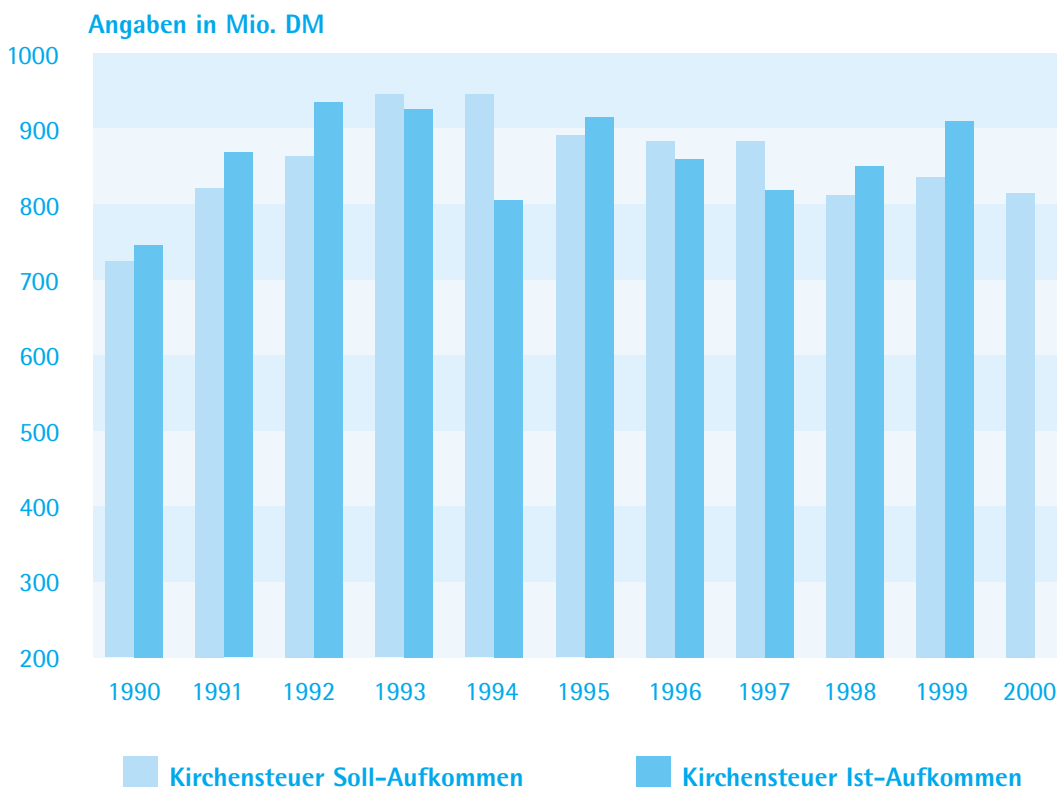
Die EKvW hat in den Jahren 1970 bis 1997 ca. 20% ihrer Mitglieder verloren, in dieser Zeit aber ihre Beschäftigtenzahl um fast 90% erhöht.

Entwicklung der Beschäftigten in der EKvW in den Jahren 1973/1997  
Quelle: Statistik des LKA

	1973	1997	Veränderung
Beschäftigte im kirchlichen und diakonischen Dienst	32.524	61.037	+87,7%
Beschäftigte im kirchlichen Dienst (verfasste Kirche)	18.027	24.024	+33,3%
Theologinnen und Theologen	1.498	2.258	+50,7%

Dabei ist zu berücksichtigen, dass über lange Zeit den sinkenden Mitgliederzahlen steigende Einnahmen aus Kirchensteuermitteln gegenüberstanden. Dieser Trend ist allerdings bereits seit einigen Jahren gebrochen (vgl. nachfolgende Abbildung).

Bezogen auf das Ausgangsjahr 1992, in dem die EKvW mit 933,1 Mio. DM das höchste Kirchensteueraufkommen hatte, ist die Finanzkraft der EKvW nahezu kontinuierlich gesunken.



# 2.

Die Finanzlage bleibt perspektivisch angespannt, auch wenn in dem einen oder anderen Haushaltsjahr eine vorübergehende leichte Erholung eintritt (wie z. B. 1999). Langfristig entscheidend bleibt die demographische Entwicklung bei den erwerbstätigen Kirchenmitgliedern. Und diese ist deutlich rückläufig.

Der erhebliche Einfluss der Mitgliederentwicklung auf die Finanzsituation wird durch folgende Beispielrechnung deutlich:

Im Mittel zahlt in der EKvW (Stand: 1999) jedes Kirchenmitglied ca. 326 DM Kirchensteuer im Jahr. Der prognostizierte Mitgliederrückgang von ca. 450.000 Mitgliedern bis 2015 bedeutet somit rechnerisch einen Rückgang der Einnahmen von bis zu ca. 150 Mio. DM bis zum Jahr 2015.

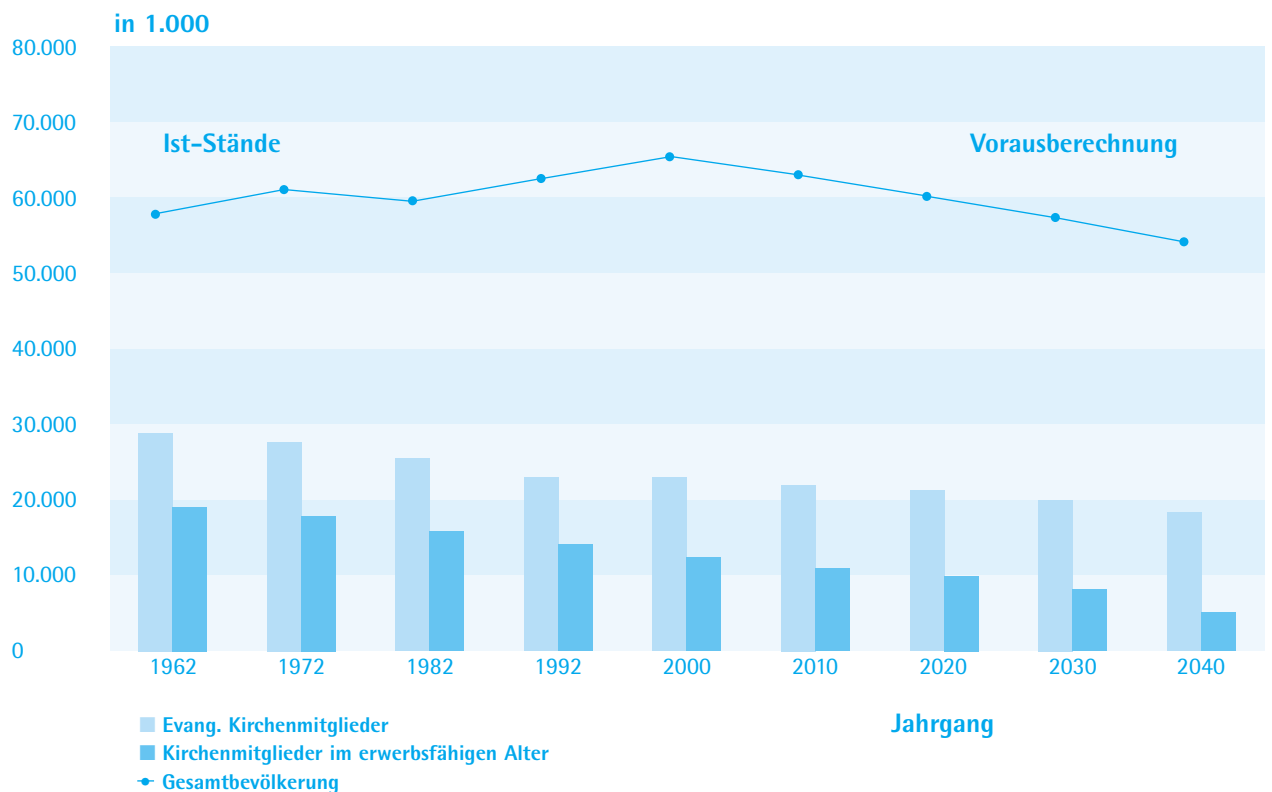
Diese ungünstige Entwicklung wird durch zwei weitere Trends noch verstärkt:

■ Solidaritätszuschlag und Steuerreformen haben gezeigt, dass die überwiegende Zahl der ausgetretenen Mitglieder auch Kirchensteuer gezahlt hat.

■ Der Anteil der alten Menschen in der Gesellschaft und in der Kirche wächst ständig, d. h., die Zahl derer, die tatsächlich auch Kirchensteuern zahlen, nimmt ständig ab (siehe Grafik).

## 2.4.5. Strukturprobleme und Reformstau

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Krisen und Herausforderungen haben gezeigt, dass die rasanten gesellschaftlichen Entwicklungen auch vor der EKvW nicht Halt machen: Der deutliche Rückgang der Mitglieder, zunächst ein Anstieg der Kirchensteuermittel, aber seit Mitte der 90er Jahre auch hier deutliche Rückgänge, das zurückgehende Beteiligungsverhalten



*Strukturelle  
Entwicklungen verlaufen  
gegenläufig zu den  
Rahmenbedingungen*

an kirchlichen Angeboten, die deutlich höhere Bereitschaft, aus der Kirche auszutreten, sind nur einige wenige Eckpunkte. Dem gegenüber stehen allerdings im gleichen Zeitraum steigende Zahlen von Stellen für hauptamtlich Mitarbeitende einschließlich Pfarrstellen, steigende Zahlen von Kirchengemeinden und steigende Zahlen von Predigtstätten und Gemeindehäusern. Die bisherige strukturelle Entwicklung verläuft also völlig gegenläufig zur Entwicklung der entscheidenden Rahmenbedingungen. Den Rückgängen vor allem im Ruhrgebiet stehen allerdings auch wachsende Gemeinden im Münsterland, Paderborn und Hochsauerlandkreis gegenüber.

Insgesamt jedenfalls gilt, dass eine Mehrzahl der Kirchenkreise mit teilweise sehr drastischen Einbrüchen der durchschnittlichen Gemeindegliederzahl rechnen muss.

Schon jetzt bestehen die Kirchengemeinden der EKvW zu drei Vierteln (ca. 500) aus Ein- bzw. Zwei-Pfarrstellengemeinden. Die kleinsten westfälischen Kirchengemeinden haben 500 Gemeindeglieder, die größte über 29.000.

Fragt man nach den Gründen für die Entstehung der kleinen Gemeinden, wird oft die ländliche Struktur oder die besondere Diasporasituation angeführt. Dies ist statistisch allerdings nicht nachweisbar:

Unabhängig von der historischen Entwicklung sind die vorhandenen großen Unterschiede von Gemeindegrößen, Pfarrstellenzahlen etc. zumindest nicht eindeutig mit den traditionellen Faktoren Stadt/Land oder Diaspora/Kerngebiet zu erklären. Besonders auffällig ist, dass im Hinblick auf die Gemeindegröße weder ein Stadt-Land-Gefälle noch ein Diaspora-Kerngebiet-Gefälle zu erkennen ist. Vielmehr scheinen regionale Traditionen und andere Kriterien eine wichtige, aber kaum abbildbare Rolle

zu spielen. So fallen im Hinblick auf die recht kleine durchschnittliche Pfarrbezirksgröße etwa die Regionen Paderborn/Höxter – Hochsauerlandkreis – Märkischer Kreis – Olpe auf.

Ein deutliches Stadt-Land-Gefälle hingegen zeigt sich vor allem im Hinblick auf 1. den Funktionspfarrstellenanteil und 2. das Austrittsverhalten:

1. In Ballungsräumen gibt es im Verhältnis zu den Gemeindepfarrstellen wesentlich mehr Funktionspfarrstellen als in den ländlichen Regionen. Wesentliche Ursachen dafür sind sicherlich zum einen die größere räumliche Nähe und damit die bessere Erreichbarkeit übergemeindlicher Angebote und zum anderen die größere Notwendigkeit und Akzeptanz spezialisierter Dienste in der Konkurrenz zu anderen nichtkirchlichen Angeboten.

2. Diese Konkurrenzsituation spiegelt sich auch im Hinblick auf das Austrittsverhalten wider: Die positive Identifikation mit der westfälischen Kirche ist in den wesentlich anonymeren Sozialstrukturen der Ballungsräume deutlich geringer als auf dem Lande, wo „die Kirche noch mitten im Dorf“ ist.

Auch im Hinblick auf die Kreissynoden sind strukturelle Veränderungen erforderlich. So haben bereits heute 11 Kreissynoden mehr als 150 Mitglieder. Bei dieser Größenordnung ist die Arbeitsfähigkeit der Synode stark eingeschränkt. Darüber hinaus zeigt die Vielzahl von Synodalbeauftragungen und Ausschüssen zwar ein reiches Bild kirchlicher Aktivitäten, macht ein zielorientiertes strategisches Handeln jedoch fast unmöglich.

# 3. Mitgliederorientierung

<b>3.</b>	<b>Mitgliederorientierung</b> .....	29
3.1.	Ein Beispiel zur Einführung.....	30
3.2.	Wachsen gegen den Trend – Es geht um drei Schritte.....	30
3.3.	Was heißt Mitgliederorientierung?.....	30
3.3.1.	Theologische Aspekte.....	30
3.3.2.	Das „Gespräch auf Augenhöhe“.....	31
3.3.3.	Arbeitsorganisatorische Aspekte.....	31
3.4.	Was verhindert derzeit mehr Mitgliederorientierung?.....	31
3.5.	Formen der Wahrnehmung von Kirchenmitgliedschaft.....	32
3.6.	Mitgliederorientierte Angebote.....	33
3.6.1.	Grundangebot.....	33
3.6.2.	Differenziertes Programm.....	33
3.7.	Mitgliederorientierte kirchliche Arbeit.....	34

#### 3.1. Ein Beispiel zur Einführung ...

Die Eltern melden im Gemeindebüro ein Kind zur Taufe an. Das heißt, sie versuchen, ihr Kind zur Taufe anzumelden. Als erstes erhalten sie die Telefonnummer des zuständigen Pfarrers. Nach einigen Versuchen erreichen sie ihn schließlich. Sie erfahren, dass ein „Tauftermin“ erst in einigen Wochen möglich ist. Sie möchten aber nicht so lange warten und schlagen vor, ob nicht auch ein Taufgottesdienst am Samstagnachmittag denkbar wäre. Solch eine Regelung ist ihnen aus einer anderen Gemeinde bekannt. Der Pfarrer lehnt diesen Vorschlag kategorisch ab. Die Taufe sei aus theologischem Verständnis ein Akt der Gemeinde. Deshalb sei eine familienbezogene Feier gegen den Geist des Evangeliums. Die Familie kann dieses Argument nur schwer nachvollziehen. Die sonntägliche versammelte Gemeinde ist ihr noch fremd. Mit den Eltern aus ihrer Krabbelgruppe könnten sie sich eher einen schönen Taufgottesdienst vorstellen. Sie haben Angst, dass das Kind am Sonntagmorgen stört. Und sie möchten nicht noch Wochen warten. Da Eltern und Pfarrer keinen Kompromiss finden, nehmen die Eltern Abstand von ihren Plänen und suchen eine Möglichkeit in einer anderen Gemeinde. Als sie den Pfarrer um das Dimissoriale bitten, spüren sie seine Verärgerung.

*Wahrnehmung  
und Wertschätzung  
aller Mitglieder*

Die Kirche hat einen großen Nachholbedarf in der Wahrnehmung und Wertschätzung aller ihrer Mitglieder. Es gehört zu den „hausgemachten“ Problemen der Kirche, dass sie den Erwartungen derjenigen Mitglieder, die sich nicht der Kerngemeinde zurechnen möchten, oft verständnislos und reglementierend begegnet. Die Kirche präsentiert sich ihren Mitgliedern oft als Behörde, die den Erwartungen ihrer Mitglieder unter Maßgabe eines (oft nur schwer nachvollziehbaren) Regelkatalogs nachkommt. Mitglieder reagieren darauf mit

zunehmender Entfremdung bis hin zum Austritt aus der Kirche. Neue Mitglieder werden so gar nicht gewonnen.

#### 3.2. Wachsen gegen den Trend – Es geht um drei Schritte:

- Die Verwirklichung von mehr Mitgliederorientierung, um allen derzeitigen Mitgliedern wieder eine positive Wahrnehmung ihrer Mitgliedschaft zu ermöglichen: „Ich bin gern in der Kirche!“
- Die Wiedergewinnung von Mitgliedern, die in der Vergangenheit ausgetreten sind.
- Die Gewinnung von Menschen, die noch nie Mitglied einer evangelischen Kirche waren.

Der erste Schritt ist der schwerste. Mit ihm kann die Kehrtwende eingeleitet werden. Die weiteren Schritte müssen dann nach und nach folgen. Deswegen steht im Vordergrund der weiteren Überlegungen die „Mitgliederorientierung“!

#### 3.3. Was heißt Mitgliederorientierung?

##### 3.3.1. Theologische Aspekte

Das Evangelium erreicht, begleitet und bewegt mehr Menschen, als Hauptamtliche oder kirchlich Engagierte in der kirchlichen Binnenorientierung oft wahrnehmen. Es gehört zum Auftrag der Kirche, die das Evangelium allen Menschen auszurichten hat, diesen Menschen und ihren Glaubensformen nachzuspüren und nachzugehen.

Mitgliederorientierung bedeutet, alle christlich geprägten Einstellungen und Denkmuster, die dem eigenen Alltag Sinn geben, wahrzunehmen und zu respektieren.

Mitgliederorientierung bedeutet auch, alle Mitglieder der Kirche als Christinnen und Christen wahrzunehmen und nicht nur die, die sich von selbst melden oder in besonderer Weise einbringen.

Mitgliederorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, es den Mitgliedern in allem und jedem recht machen zu wollen. Das Angebot der Kirche ist nicht beliebig.

### 3.3.2. Das „Gespräch auf Augenhöhe“

Nur wer mit den Menschen im persönlichen Kontakt steht, weiß auch, was sie bewegt und angeht. Den Glauben im Gespräch zu halten ist eine wichtige Perspektive der Mitgliederorientierung.

Mitgliederorientierung ergibt das Bild einer auf Charismen, Begabungen und Fertigkeiten angewiesenen Kirche, die sich an ihren Mitgliedern erfreut. Die Mitgliederorientierung der Kirche erfordert ein verlässliches Angebot kirchlicher Präsenz, um das Gespräch auf Augenhöhe zu ermöglichen.

### 3.3.3. Arbeitsorganisatorische Aspekte

Es müssen zukünftig verstärkt differenzierte Angebote entwickelt werden. Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen brauchen ein Grundangebot und differenzierte Angebote, die die unterschiedlichen Erwartungen der Menschen vor Ort aufnehmen. Diese Differenzierung der Angebote bedarf allerdings klarer und überschaubarer Strukturen, damit Mitglieder nicht von „Pontius zu Pilatus“ laufen oder telefonieren müssen. Klare Strukturen verlangen zentrale und erreichbar dezentrale Angebote und Informationswege.

Dies allerdings zeigt: Mitglieder mit Erwartungen machen auch Arbeit! Diese Erkenntnis hat Konsequenzen auf der strukturellen Ebene. Die kirchliche Angebotsstruktur muss Kontaktflächen ermöglichen und Informationsangebote vor Ort bereithalten.

### 3.4. Was verhindert derzeit mehr Mitgliederorientierung?

In dem oben geschilderten Beispiel ist die theologische Argumentation des Pfarrers in der Perspektive der Taufeltern unverständlich. Denn auch bei ihnen besteht der Wunsch nach Gemeinschaft und Gemeinde. Nur ist für diese Familie eben nicht die Sonntagsgemeinde im Blick, sondern die Gemeinschaft der Krabbelgruppe. Hier die eine Gruppe höher zu bewerten als die andere bedeutet faktisch eine Abstufung der Mitgliedschaft: Nur wer auch sonntags kommt, ist vollgültiges Mitglied.

Darüber hinaus ist der Gemeindebezug nicht der einzige Aspekt im Taufverständnis unserer Kirche. Wenn in einer Gemeinde der Gemeindebezug derart in den Vordergrund gestellt wird, sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, anderen Erwartungen Wege aufzuzeigen und z. B. einen Kontakt zu einer anderen Gemeinde zu vermitteln.

Vielleicht hat der Pfarrer ja am Samstag keine Zeit. Oder es fehlt an einem Organisten. Auch kann er offenbar keine verbindliche Auskunft etwa über die Angebote der Nachbargemeinde geben.

Organisatorische Hemmnisse kommen vor und sind auch nicht zu verhindern. Sie sollten dann aber auch als solche behandelt werden. Auf jeden Fall sollte den Eltern Hilfestellung gegeben werden, ihren Taufwunsch zu realisieren. Dies setzt die Wahrnehmung ihrer eigentlichen Interessen voraus.

*Gespräch auf Augenhöhe*

#### 3.5. Formen der Wahrnehmung von Kirchenmitgliedschaft

Mitglieder unserer Kirche nehmen ihre Beteiligung an kirchlichen Angeboten bereits heute auf sehr unterschiedliche Weise wahr. Hilfreicher als die pauschale und wertende Unterscheidung zwischen „Kerngemeinde“ und „Distanzierten“ ist es darum, die verschiedenen Mitgliedschaftsformen genauer wahrzunehmen und respektierend zur Kenntnis zu nehmen. Diese Mitgliedschaftsformen sind nicht alternativ zu verstehen, sondern werden von einigen Personengruppen durchaus kombiniert. Veränderte Lebensumstände oder besondere Situationen in der Biographie können etwa dazu führen, dass sich die Intensität der Beteiligung verändert und eine andere Form gesucht wird.

##### **1. Biographisch orientierte, an Lebenssituationen/-stationen wahrgenommene Beteiligung (kirchenbezogene Beteiligung)**

Amtshandlungen und herausragende Gottesdienste im Jahreslauf (z. B. Heiligabend) werden als kirchliche Angebote geschätzt und erwartet. Die Teilnahme am Religions- und Konfirmandenunterricht ist selbstverständlich. Kirchliche Begleitung in besonderen Lebenssituationen (Krankenhaus, Altenheim) wird gewünscht.

##### **2. Beteiligung an Kirche als dem unmittelbaren sozialen Lebensraum (ortsgemeindliche Beteiligung)**

Hierbei handelt es sich vorwiegend um die regelmäßige Teilnahme an Angeboten wie dem Sonntagsgottesdienst oder Treffen in Gruppen (Vereine und Verbände, Frauenhilfe, Chöre, Bibelkreise, Krabbel- oder Jugendgruppen, Gemeindecafés etc.). Sie sind vor allem für die Mitglieder attraktiv, die räumlich an ihren Wohnort gebunden sind. Insbesondere die Gruppenangebote leben

von dem oft jahrelangen hohen Einsatz ehrenamtlich tätiger Gemeindeglieder.

##### **3. Sachbezogene Beteiligung in Gruppen, die nicht unbedingt an den Wohnort gebunden sind**

In dieser Beteiligungsform steht das gemeinsame thematische Interesse von Gleichgesinnten im Vordergrund. Für Projekte oder Gruppen wie spezielle kirchenmusikalische Projekte, Asylgruppen oder Internetcafés werden unter Umständen weite Wege in Kauf genommen.

##### **4. Ortsunabhängige Beteiligung an Gruppen mit eigenem Frömmigkeits- und Lebensstil**

Über ein gemeinsames Interesse an einem bestimmten Thema hinaus gehen Gruppen, die sich auf einen bestimmten Frömmigkeits- und Lebensstil verpflichten, z. B. Kommunitäten, Hauskreise oder christliche Initiativgruppen wie „Suppenküchen“.

##### **5. Kompetenz- und angebotsorientierte Beteiligung im Bildungs- und Kulturbereich, in Beratung und Diakonie**

Für diese Beteiligungsform ist Kompetenz der entscheidende Faktor. Angebote von Diakoniestationen und Beratungsstellen werden als professionelle Dienstleistung verstanden, die punktuell wahrgenommen und gegebenenfalls bezahlt werden. Die Teilnahme wird von der Qualität des Angebots abhängig gemacht. Dies gilt analog für Gottesdienststrecken (z. B. „politische Predigten“) oder Kunstprojekte.

##### **6. Raum- und ressourcenorientierte Beteiligung**

Selbsthilfegruppen, „runde Tische“ oder z. B. Mieterinitiativen wünschen sich seitens der Kirche Beachtung, nicht bevormundende

Begleitung und Unterstützung durch die Bereitstellung von Räumen.

### 7. Beteiligung als Wahrnehmung sozialer Verantwortlichkeit

Eine Weise, kirchliche Mitgliedschaft wahrzunehmen, besteht in der bleibenden Bereitschaft, Kirchensteuern zu zahlen oder zu spenden. Für diese Mitglieder ist es wichtig, dass es die Kirche auch in Zukunft gibt, ohne dass sie selbst an ihren Angeboten aktiv teilnehmen. Zur gleichen Mitgliedschaftsform gehören diejenigen, die sich zu einem kurzfristigen oder längerfristigen sozialen Engagement entschließen (z. B. „Grüne Damen“).

### 3.6. Mitgliederorientierte Angebote

In unserer Kirche gibt es eine Vielfalt von Aktivitäten und Angeboten. Diese Fülle kirchlicher Angebote ist derzeit weder aus der Innenperspektive der Mitarbeitenden durchschaubar noch nach außen darstellbar. Es kommt darauf an, dass die Vielfalt kirchlicher Lebensäußerungen zu einem Netzwerk aufeinander bezogener Aktivitäten gestaltet wird, das von innen und von außen durchschaubar und darstellbar ist.

Nicht jede Gemeinde muss dieses Netzwerk in sich abbilden – im Gegenteil.

Kirche ist ein Leib mit vielen Gliedern, die aufeinander bezogen sind und gegenseitig aufeinander verweisen. Jedoch muss eine mitgliederorientierte Kirche an jedem Ort ein Grundangebot vorhalten, womit die Menschen in ihrer Kirche rechnen können.

#### 3.6.1. Grundangebot

Jede Kirchengemeinde bietet entweder (bei größeren Gemeinden) für sich allein oder (bei kleinen Gemeinden) in Kooperation mit anderen Gemeinden bzw. in einer Region

ein „kirchliches Grundangebot“, das sich an der Perspektive der Mitglieder orientiert: Was ist das Grundangebot der „Kirche vor Ort“ für jedes Kirchenmitglied? Womit darf er oder sie bei der Kirche rechnen?

Dazu gehören Gottesdienst, Kindergottesdienst, verlässliche Sprechzeiten, Beratung und Seelsorge, Gemeindebrief, Eltern-Kind-Gruppe, Jugendfreizeit, kirchlicher Unterricht usw.

Das Grundangebot darf nicht mit den Aufgaben der Pfarrerin oder des Pfarrers verwechselt werden. Auch in den Gemeinsamen Diensten, in den Ämtern, Werken und Einrichtungen ist das jeweilige Grundangebot zu bestimmen.

*Grundangebot*

Darüber muss ein Verständigungsprozess in der Evangelischen Kirche von Westfalen stattfinden, was dieses Grundangebot umfasst und auf welcher Ebene es jeweils angesiedelt werden soll.

Auf landeskirchlicher Ebene muss dazu eine entsprechende Vorlage als Diskussionsanstoß erarbeitet werden.

#### 3.6.2. Differenziertes Programm

Neben den Grundangeboten gibt es weitere Aufgaben, denen sich die Kirche in den Gemeinden wie in ihren Gemeinsamen Diensten im Blick auf die Zukunft zu stellen hat. Jede Gemeinde sollte darum überlegen, wie sie in Kooperation mit anderen Gemeinden sowie mit den Gemeinsamen Diensten differenzierte Angebote möglich macht:

a) Ein differenziertes Angebot von Gottesdiensten und anderen Formen der Spiritualität ermöglichen.

*Differenzierte Angebote*

b) Ein Programm für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ermöglichen.

c) Initiativen im Blick auf die „treuen Kirchenfernen“ verwirklichen.

d) Die Förderung, Unterstützung und Neugewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verwirklichen.

e) Ein Programm für die Wahrnehmung ihrer Bildungsverantwortung anbieten.

f) Ein Konzept für die Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen und diakonischen Verantwortung und Mitarbeit im kommunalen Raum erarbeiten und umsetzen.

g) Ein Konzept für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit erstellen und umsetzen.

#### Schlüsselaufgaben

Daneben gibt es an jedem Ort bestimmte Herausforderungen, für die die Gemeinde den richtigen „Schlüssel“ finden muss. Jedes Leitungsorgan muss solche Herausforderungen aufspüren und die weiteren daraus resultierenden Schlüsselaufgaben (z. B. Obdachlosenarbeit, Arbeitslosentreff) definieren und sie angehen. Weitere Schlüsselaufgaben sollten in Kooperation mit anderen Gemeinden und den gemeinsamen Diensten entwickelt werden.

Schließlich muss jedes Mitglied unserer Kirche an jedem Ort Auskunft darüber bekommen können, wo sie und er jedes Angebot im Nahbereich, in der Nachbarschaft, im Kirchenkreis, in der Region oder in der Landeskirche wahrnehmen kann.

Eine Kirchengemeinde muss so groß sein, dass das kirchliche Grundangebot und mindestens ein Schlüsselangebot vorgehalten werden können.

Dies schließt ein, dass die entsprechenden personellen Voraussetzungen gewährleistet sind oder geschaffen werden. Dabei ist davon auszugehen, dass Grund- und Schlüsselangebot kaum von einer Person allein bestritten werden können.

### 3.7. Mitgliederorientierte kirchliche Arbeit

Die Vielfalt der kirchlichen Angebote bedeutet keine Konkurrenz, sondern ein gleichberechtigtes Miteinander von Ortsgemeinde und gemeinsamen Diensten. Beide Ebenen bieten je für sich ein Grundangebot. Bei der Wahrnehmung von Schlüsselaufgaben hingegen bietet sich ihre Vernetzung an:

- Gemeinsame Dienste unterstützen einzelne Gemeinden.

- Gemeinden helfen sich untereinander oder nehmen exemplarisch Aufgaben wahr.

- Gemeinsame Dienste vernetzen ihre Arbeit miteinander.

Dabei erreichen die gemeinsamen Dienste oft Menschen, deren Interessen in den Angeboten der Ortsgemeinde nicht vorkommen oder die keinen Kontakt zu ihr haben möchten. Sie sprechen Kirchenmitglieder an, für die die Kirche eine fremde Heimat geworden ist. Viele Menschen sind ausschließlich in einer funktionalen Gemeinde präsent. Sie entscheiden sich bewusst für bestimmte Formen der Arbeit als Ausdruck ihres Glaubens und Handelns und identifizieren sich mit dem jeweiligen Arbeitsbereich.

Im Vergleich der Kirchenkreise ist in der Befragung deutlich geworden, dass in Ballungsräumen und Großstädten der Umfang an gemeinsamen Diensten größer ist als im ländlichen Bereich. Die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen stellen an die Kirche nicht nur in Großstädten und Zentren erhöhte Anforderungen, die sich in der Vielfalt und Differenzierung gemeinsamer Dienste widerspiegeln.

# 3.

In der öffentlichen Wahrnehmung muss die Kirche als Einheit auftreten. Dafür ist das gute Zusammenspiel und die gegenseitige Ergänzung von Ortsgemeinde und gemeinsamen Diensten unbedingt erforderlich. Die Praxis sieht vielerorts anders aus. Es mangelt an Absprachen, gegenseitiger Loyalität und Zusammenarbeit.

*Gegenseitige Ergänzung  
von Ortsgemeinde und  
gemeinsamen Diensten*

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gemeinsamen Diensten erleben häufig, dass ihre Arbeit in den Ortsgemeinden nicht genügend wahrgenommen wird. Formen der Zusammenarbeit werden nur unzureichend in Anspruch genommen. Die Ortsgemeinden ihrerseits bemängeln, dass Angebote nicht ausreichend auf die eigene Praxis zugeschnitten sind. Die Mitarbeitenden befürchten eine zusätzliche Arbeitsbelastung durch Kooperationen. Das gemeinsame Ziel, gegenseitig ergänzende Formen kirchlicher Arbeit zu entwickeln, ist nicht im Blick.

Oft wird beklagt, dass die Diakonie sich aus den Ortsgemeinden mehr und mehr entfernt habe. Einerseits wurden durch zunehmende Professionalität und Verselbstständigung der Diakonie eine Reihe von sozialen Aufgaben, die früher in der Gemeinde wahrgenommen wurden, nun durch kreiskirchliche Diakonische Werke oder andere Träger übernommen. Andererseits zeigen Gemeinden wenig Interesse an Aufgaben, die nicht in die Zuständigkeit der Presbyterien fallen. Chancen der inhaltlichen Gestaltung der Arbeit bleiben ungenutzt.

Wir brauchen die Fachleute des Nahbereiches als Standbein vor Ort, aber auch die spezialisierten Arbeitsbereiche der gemeinsamen Dienste und der Diakonie. Wenn Kirche in unserer Gesellschaft zukünftig präsent sein will und Anreize zur Partizipation ihrer Mitglieder von morgen bieten möchte, benötigen wir ein Netzwerk von gleichberechtigten Diensten und Funktionen.

*Netzwerk*



# 4. Menschen, die in der Kirche arbeiten

<b>4.</b>	<b>Menschen, die in der Kirche arbeiten</b> .....	37
4.1.	Ehrenamtliche Arbeit.....	38
4.2.	Hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	42
4.2.1.	Dienstgemeinschaft.....	42
4.2.2.	Gemeinsame Personalplanung und Personalentwicklung.....	44
4.3.	Reform des Pfarrbildes.....	45
4.3.1.	Zur gegenwärtigen Situation der Pfarrerinnen und Pfarrer in Westfalen.....	45
4.3.2.	Chance des Pfarramts für die Kirche.....	46
4.3.3.	Aufgabenstellung in der Kirchenordnung und Erwartungen der Kirchenmitglieder und der Öffentlichkeit.....	46
4.3.4.	Pastoraltheologische Grundorientierung auf dem Hintergrund des Kirchenbildes.....	48
4.3.5.	Reformen auf Gemeindeebene.....	50
4.3.6.	Reformen auf Kirchenkreisebene.....	53
4.3.7.	Reformen auf landeskirchlicher Ebene.....	53

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gottes

#### 4.1. Ehrenamtliche Arbeit

Nach biblischem Verständnis gleicht die kirchliche Gemeinschaft einem Leib mit vielen Gliedern (1. Kor. 12, 12 ff.), in dem kein Organ ein anderes ersetzen kann. Sie sind gleichberechtigt und brauchen einander. In diesem Sinne sind alle Menschen, die in der Kirche arbeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gottes; unabhängig davon, ob sie dieses gegen Bezahlung oder ohne Bezahlung tun. Ehrenamtlich Mitarbeitende stellen ihre Zeit, ihre Kraft, ihre Erfahrung und ihre Kompetenz zur Verfügung. Im Vergleich mit anderen gesellschaftlichen Institutionen ist die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitarbeit in der Kirche sehr hoch.

Immerhin ist laut Allensbach rund ein Drittel aller Deutschen grundsätzlich bereit, freiwillige soziale Arbeit zu leisten. So erklärt sich auch das große Interesse junger Menschen am freiwilligen sozialen oder ökologischen Jahr.

Unsere Kirche braucht das Ehrenamt. Für die presbyterial-synodale Struktur der westfälischen Landeskirche ist die Kooperation von Haupt- und Ehrenamt auf allen Ebenen seit ihren Anfängen wesentlich. Ehrenamtliches Engagement im Leben der Kirchengemeinden, den kirchlichen Verbänden und in diakonischen Arbeitsfeldern ist prägend für das kirchliche Selbstverständnis und den Alltag der Kirche.

In der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion ist die Bedeutung des Ehrenamtes neu entdeckt worden. Allerdings hat sich das „neue“ Ehrenamt im Selbstverständnis und seiner Ausübung verändert. In unserer westfälischen Landeskirche ist im Diskussionsprozess „Gemeinschaft von Frauen und Männern in der Kirche“ das Ehrenamt als ein Themenschwerpunkt intensiv aufgenommen worden. Die Landessynode 1994 hat „Grundsätze zur ehrenamtlichen Arbeit

in der EKvW“ beschlossen, die dem ehrenamtlichen, unentgeltlichen und freiwilligen Engagement gerade auch von Frauen gerecht werden. Ehrenamtliche Arbeit ist in unserer Kirche erwünscht und muss hohe Anerkennung erfahren.

Der Diskussionsprozess hat sich seit 1994 in unserer Landeskirche weiterentwickelt. Nachdem 1997 bundesweit von mehreren Frauenverbänden die Aktion „Nachweis ehrenamtlicher Arbeit“ durchgeführt wurde, hat die Kirchenleitung der EKvW – nach einer Erprobungsphase bei der Ev. Frauenhilfe in Westfalen – beschlossen, ergänzend zu den schon in Gebrauch befindlichen „Grundsätzen für die ehrenamtliche Arbeit in der EKvW“ Nachweisformulare über ehrenamtliche Arbeit und Fortbildung festzulegen. Diese Formulare werden in einer Broschüre abgedruckt und sollen damit allen Ehrenamtlichen zur persönlichen Verwendung sowie den Trägern ehrenamtlicher Arbeit zur Weitergabe an die in ihrem Bereich (z. B. Kirchengemeinde, Verband, Verein) ehrenamtlich Tätigen zur Verfügung stehen. Die Träger tragen die Verantwortung, dass die „Grundsätze für die ehrenamtliche Arbeit“ mit den Nachweisformularen die notwendige Verbreitung und Beachtung bei allen Haupt- und Ehrenamtlichen finden. Dieses Nachweisheft zur ehrenamtlichen Arbeit gehört in die Hände all derer, die in der westfälischen Kirche und ihren Ämtern und Werken ehrenamtlich oder hauptamtlich arbeiten und leitende Verantwortung tragen. Ist z. B. eine Kirchengemeinde Träger, kann das Presbyterium eine Verantwortliche oder einen Verantwortlichen für die ehrenamtliche Arbeit bestimmen, die oder der jeweils die sachliche Richtigkeit der Angaben für die Nachweisformulare prüft.

Ehrenamtliche Arbeit geschieht in unterschiedlichen Formen:

### Die ehrenamtliche Arbeit

Diese freiwillige, unentgeltliche Arbeit lässt eine weitgehende Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die Art und den Umfang der Aufgaben zu, wobei ein Mindestmaß an Verbindlichkeit und Kontinuität notwendig ist. Sie geschieht in Gemeinden, Initiativen, diakonischen Einrichtungen, Krankenhäusern, Beratungsstellen, Telefonseelsorge usw.

### Das Ehrenamt

Die Übernahme von Aufgaben und Verantwortung für andere bzw. für das Ganze auf Grund von Wahlen oder Berufung, z. B. Vertretung der Eltern in Tageseinrichtungen für Kinder, Mitgliedschaft in Presbyterien und Synoden, in Vorständen und Verwaltungsräten Diakonischer Werke, in Fördervereinen sowie in Organen von kirchlichen Stiftungen. Hier wird ein höherer Grad an Verbindlichkeit erwartet (in der Regel auch für längere Zeit).

Daraus lassen sich folgende Punkte ableiten:

#### ■ Motivation für ehrenamtliche Arbeit

Ehrenamtlich Mitarbeitende erleben durch ihr Tun in der Regel ein hohes Maß an persönlichem Gewinn (im Entdecken eigener Fähigkeiten; im Erkennen eigener Lebensfragen; in der Erfahrung, gebraucht zu werden usw.).

Dabei ist jedoch die Weitergabe ehrenamtlicher Aufgaben an nachfolgende Generationen in den letzten Jahren weniger selbstverständlich geworden.

Der vermehrt zu beobachtende Mangel an ehrenamtlicher Mitarbeit in der Gemeinschaft ist nicht nur auf übergreifende gesamtgesellschaftliche Entwicklungen (z. B. zunehmende Individualisierungstendenzen, Veränderung tradierter Rollen) zurückzuführen, sondern erklärt sich auch durch eine Institutionenmüdigkeit, besonders jüngerer Menschen, die sagen: Ehrenamt ja, aber nicht mehr im alten Stil, nicht diese alte Bescheidenheit; wir wollen nicht mehr Feuerwehr für alles sein!

Heute sind vorwiegend andere Motive für ehrenamtliches Engagement leitend. Einerseits wird deutlicher gefragt: Was bringt mir das? Andererseits geschieht ehrenamtliches Engagement aus dem Bewusstsein für soziale Verantwortung oder/und der Erwartung, dass das eigene Leben durch ehrenamtliche Tätigkeit bereichert wird.

Gute Beispiele, die eine neue Motivation zum Ehrenamt und zu ehrenamtlicher Arbeit in den Blick nehmen, sind „Freiwilligenagenturen“, die Aufgaben und Interessierte zusammenbringen; Beteiligung an neuen Projekten für Arme wie die „Tafeln“ in verschiedenen Städten; die Hospizinitiative oder die Gründung örtlicher Selbsthilfegruppen.

Für den Arbeitsbereich der Telefonseelsorge werden erfolgreich Ehrenamtliche zur Mitarbeit gewonnen, indem in Tageszeitungen für diese Arbeit geworben wird. Durch ein Auswahlverfahren werden geeignete Personen gefunden, die in einer umfassenden Ausbildung für ihren Dienst weiter qualifiziert werden. Auch die die Tätigkeit begleitende Supervision macht diese Aufgabe so attraktiv, dass sich immer wieder neue Menschen finden, die diesen anspruchsvollen Dienst übernehmen wollen.

*„Die Sorge um andere entspringt der Sorge um uns selbst“ (Wuthnow).*

##### ■ Berücksichtigung des hohen Anteils von Frauen an ehrenamtlicher Arbeit

Während ehrenamtliches Engagement von Männern in Kirche und Diakonie häufig durch die Übernahme von einem „Amt“ deutlich wird, stellen Frauen die Mehrheit derjenigen, die praktische soziale, helfende Arbeit im weitesten Sinne tun. Trotz Doppelbelastung durch gleichzeitige Erwerbstätigkeit und Familienarbeit, insbesondere Kindererziehung, sind viele Frauen dazu bereit. Sie können und wollen sich aber oft nicht mehr zu dauernder, langfristiger Mitarbeit verpflichtet wissen, wie es früher für viele Frauen während einer langen Familienphase selbstverständlich war. Es müssen Räume und Möglichkeiten geschaffen werden, dass sie sich, wie auch andere Personen, die ihr Engagement zeitlich befristen wollen, von ihrer Kirche angenommen und akzeptiert fühlen. Die Tendenz zu eher „projektbezogener“ ehrenamtlicher Arbeit erfordert ein Umdenken im Miteinander von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

##### Empfehlungen

##### ■ Das Miteinander Ehrenamtlicher und Hauptamtlicher

Seit dem 19. Jahrhundert kam es zu einem zunehmenden Ausbau von bezahlten Stellen. Dadurch wurden ehrenamtlich Tätige aus ihren Arbeitsbereichen in sog. Helferpositionen verdrängt. Das Ehrenamt als „selbstverständlicher Ausdruck des Glaubens“ wurde mehr und mehr von dem Ruf nach mehr Professionalität in Frage gestellt. Was aus objektiver Sicht die Qualität kirchlicher Arbeit steigert(e), erzeugt(e) bei einigen ehrenamtlich Mitarbeitenden jedoch das Gefühl, ihre Arbeit würde nur noch als „zweitklassig“ betrachtet.

Dieses Gefühl verstärkt sich noch, wenn die gleiche Arbeit auf Grund von Finanzknappheit oder starker Fluktuation wieder –

zumindest vorübergehend – teilweise oder ganz von ehrenamtlich Mitarbeitenden übernommen werden muss („Jetzt sind wir wieder gut genug!“). Hier mangelt es an überzeugenden Kriterien zur Abgrenzung von bezahlter und unbezahlter Arbeit. Ehrenamtliche Arbeit kann ebenso „professionell“ sein wie bezahlte. In Zukunft muss daher der Förderung der ehrenamtlichen Arbeit durch hauptamtlich Mitarbeitende ein stärkeres Gewicht beigemessen werden. Andernfalls könnte sich die evangelische Kirche in zunehmendem Maße zu einer Kirche entwickeln, die nur noch haupt- und nebenamtlich Mitarbeitende kennt. Verständnis für notwendige Professionalisierung ist allerdings auch von „alteingesessenen Ehrenamtlichen“ einzufordern, damit sie nicht neuen hauptamtlich Mitarbeitenden mit der Einstellung begegnen: „Dann soll's jetzt eben die bezahlte Kraft machen, aber die muss es auch doppelt so gut können wie eine Ehrenamtliche!“

Für die Gestaltung ehrenamtlicher Mitarbeit in der Zukunft werden die nachstehenden Empfehlungen gegeben:

■ Für das kirchliche Leben an allen Orten und in allen Handlungsfeldern ist ehrenamtliche Arbeit unverzichtbar!

■ Voraussetzungen für jede Form der Mitarbeit in der Kirche (bezahlt oder unbezahlt) sind christliche Grundeinstellungen sowie die Übereinstimmung mit dem christlichen Menschenbild.

■ Darüber hinaus sollte die (informelle) Anerkennung ausreichend Platz finden: z. B. Dankeschön-Feier für ehrenamtlich Mitarbeitende und deren Angehörige, Geburtstagsbesuch und -präsident, Würdigung durch Beauftragung, Einführung und Verabschiedung im Gottesdienst oder in anderer geeigneter Weise (vgl. KO Artikel 44), Öffentlichkeitsarbeit (Presse/Gemeindebrief).

# 4.

■ Je stärker der Grad der Verantwortung ehrenamtlich Mitarbeitender besonders in Leitungsgremien ist, um so (selbst)verpflichtender sollten entsprechende Fortbildungen sein (z. B. „Presbyterium als Arbeitgeber“, „Presbyter(in) als Vorsitzende(r)“, „Übernahme einer besonderen Beauftragung, z. B. als Finanzkirchmeisterin oder Baukirchmeister“).

■ Zwar erwarten die meisten ehrenamtlich Mitarbeitenden für ihr Engagement weiterhin keine Bezahlung. Es sollte aber Folgendes selbstverständlich sein und die entsprechenden Beschlüsse umgehend umgesetzt werden:

- Auslagenerstattung von Fahrt-, Porto- und Telefonkosten und für Arbeitsmaterial,
- kostenfreie oder kostengünstige Weiterbildung sowie
- ein allgemein anerkanntes System zur Anerkennung ehrenamtlich geleisteter Zeiten und erworbener Qualifikationen.

■ Ehrenamtlich Mitarbeitende sollten dabei nicht als Bittsteller auftreten müssen. Sie müssen ihr Recht nicht erst einfordern, sondern hier hat die Kirche an allen Orten und in allen Handlungsfeldern eine Bringschuld!

■ Es sollten klare Vereinbarungen darüber getroffen werden, welchen Umfang und zeitlichen Rahmen die ehrenamtliche Mitarbeit umfasst und welche Auslagen in jedem Fall erstattet werden. Außerdem muss ehrenamtlich Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Fortbildung regelmäßig angeboten (und finanziert) werden, ebenso die daraus resultierende Betreuung minderjähriger Kinder während der Fortbildung sowie die Bescheinigung der erfolgreich verlaufenen Fortbildung oder der ehrenamtlich übernommenen Aufgaben/Anrechnung ehrenamtlicher Zeiten.

■ Ebenso sollten die getroffenen Verabredungen regelmäßig überprüft werden.

■ Um rückläufigen Tendenzen entgegenzuwirken, muss eine Aufwertung ehrenamtlicher Mitarbeit (Profilierung im Kontrast zur Erwerbswelt) erfolgen, u. a. durch Beteiligung an Planungsüberlegungen, Problemlösungen, Verantwortung und Entscheidungen. Dazu sollte die landeskirchliche Richtlinie im Blick auf eine stärkere Verbindlichkeit zur Schaffung einheitlicher Rahmenbedingungen und klarer Zuständigkeiten überarbeitet werden. Die besondere Wertschätzung ehrenamtlicher Arbeit wird durch solche Formen der Beteiligung stärker zum Ausdruck gebracht.

■ Eine offene, zur Mitarbeit einladende Konzeption im jeweiligen Arbeitsfeld schafft Transparenz für haupt-, neben- und ehrenamtlich Mitarbeitende, verstärkt das „Wir-Gefühl“ und erhöht die Identifikation aller Mitarbeitenden mit ihrem jeweiligen Arbeitsbereich.

■ Zur Zielfindung, Bestandsaufnahme und Planung ist die Beteiligung Ehrenamtlicher unabdingbar, dazu muss eine ständig aktualisierte Liste aller Arbeitsbereiche, in denen ehrenamtliche Mitarbeit benötigt wird, und aller ehrenamtlich Mitarbeitenden (und der zeitliche Umfang der Mitarbeit) geführt werden. Hiermit sollte ein Mitglied des Leitungsgremiums besonders beauftragt werden. Mindestens einmal jährlich sollte eine Vollversammlung aller ehrenamtlich Mitarbeitenden einberufen werden.

■ Die Mitglieder der Leitungsgremien und hauptamtlich Mitarbeitenden dürfen ehrenamtliche Mitarbeit nicht als selbstverständlich voraussetzen, sie sollten ehrenamtlich Mitarbeitende partnerschaftlich in die Arbeit einbeziehen und mit den zeitlichen Möglichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden achtsam umgehen.

„Wir-Gefühl“

Entsprechende Regelungen in der Dienst-anweisung hauptamtlich Mitarbeitender sowie gemeinsame Fortbildungen Hauptamtlicher und Ehrenamtlicher festigen das Vertrauen und damit die Zusammenarbeit.

### Dienstgemeinschaft

■ Zunehmend ist auch den ehrenamtlich Mitarbeitenden Rechnung zu tragen, die nur für kurze Zeit (projektbezogen, z. B. Kinderbibelwoche 1 x im Jahr) mitarbeiten.

Ferner ist zu beachten, dass es Arbeitsbereiche gibt, die ein so hohes zeitliches und fachliches Engagement fordern, dass dieses nicht von unbezahlten ehrenamtlich Mitarbeitenden abgedeckt werden kann (z. B. Betreuung von Hochbetagten, Integration von Ausländern, Begleitung von Alleinerziehenden). Hier ist zu prüfen, ob von den Mitarbeitenden im Laufe der Zeit durch Erfahrung und Fortbildung entsprechende Qualifikationen erworben wurden, die eine Gegenleistung rechtfertigen – insbesondere wenn vergleichbares Engagement in anderen gesellschaftlichen Bezügen (z. B. VHS, AWO) finanziell honoriert wird.

In denjenigen Arbeitsfeldern, in denen auch Ehrenamtliche tätig sind, ist eine Kooperation von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unerlässlich. Dazu ist es notwendig, klare Profile auszuweisen von Tätigkeiten, die Fachlichkeit erfordern, und von solchen, die von Ehrenamtlichen geleistet werden können. Rollen und Aufgaben müssen klar benannt und gegenseitige Erwartungen kommuniziert werden. Eine Verdrängung ehrenamtlicher Arbeit durch Hauptamtliche darf es nicht geben. Aber auch der zunehmenden Tendenz, Hauptamtliche durch Ehrenamtliche zu ersetzen (z. B. im Bereich des Küsterdienstes, aber auch in der Jugendarbeit), muss gegengesteuert werden.

Eine Verdrängung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch andere Fach-

leute sollte ebenfalls vermieden werden (vgl. Beschluss-Nr.: 217, Landessynode 1997).

## 4.2. Hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### 4.2.1. Dienstgemeinschaft

Kirche lebt von der Mitarbeit aller ihrer Mitglieder und von der Vielfalt ihrer Gaben und Fähigkeiten. Das gilt auch für die Mitarbeit von hauptamtlich in der Kirche angestellten Frauen und Männern. Ebenso wie Pfarrerinnen und Pfarrer und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter repräsentieren die Hauptamtlichen in kirchlichen Berufen die Kirche. Viele Arbeitsfelder, in denen sich die Kirche engagiert – besonders im sozialen, pädagogischen und pflegerischen Bereich –, werden zunehmend von Qualitätsanforderungen und rechtlichen Regeln geprägt und fordern eine erhöhte Fachlichkeit. Mit ihren speziellen Qualifikationen tragen kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bei, dass die Kirche hier ihre Aufgaben angemessen und überzeugend erfüllen kann. Zugleich stellen diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Arbeitsfeldern auf besondere Weise den christlichen Glauben dar und geben ihn an andere weiter. Im klassischen Tätigkeitsfeld des gottesdienstlichen Lebens fördern hauptamtliche Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker hohe Qualitätsstandards, die Pflege liturgischer Tradition und innovative musikalische Projekte. Kirchliche Verwaltungsaufgaben auf allen Ebenen werden von Hauptamtlichen professionell ausgeführt. All diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen viele eine speziell von der Kirche entwickelte Ausbildung absolviert haben, sind dem Auftrag, den Zielen und Aufgaben der Kirche verpflichtet.

# 4.

Die verschiedenen kirchlichen Berufsgruppen von hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind zunehmend von Stellenabbau bzw. von Kürzungen des Stellenumfangs bedroht. Die Zahl der existenzsichernden Arbeitsplätze für kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt in jüngster Zeit ständig ab. Damit geht der Kirche ein Potenzial an gut ausgebildeten, fachlich qualifizierten und kirchlich engagierten Menschen verloren. Auch bei strukturellen Veränderungen muss deshalb ein bestimmter Anteil hauptamtlichen Personals erhalten bleiben. Qualifizierungsmöglichkeiten und berufliche Perspektiven müssen weiterentwickelt werden. Für das System des Zusammenwirkens der verschiedenen kirchlichen Dienste wurde das Leitbild der „Dienstgemeinschaft“ entwickelt.

„Kirchlicher Dienst ist durch den Auftrag bestimmt, das Evangelium in Wort und Tat zu verkündigen. Alle Frauen und Männer, die beruflich in Kirche und Diakonie tätig sind, wirken als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Erfüllung dieses Auftrages mit. Die gemeinsame Verantwortung für den Dienst der Kirche und ihrer Diakonie verbindet Dienststellenleitungen und Mitarbeiterinnen wie Mitarbeiter zu einer Dienstgemeinschaft und verpflichtet sie zu vertrauensvoller Zusammenarbeit“ (Präambel Mitarbeitervertretungsgesetz EKD 1992).

Bisherige Strukturen haben aber ein Miteinander oft sehr erschwert. Im Sinne der vierten These der Barmer Theologischen Erklärung vom 31. Mai 1934 gilt es, diese strukturellen Hindernisse abzubauen. Teilhabe an dem Auftrag von Kirche und an ihren Aufgaben soll unter dem Modus der Gleichberechtigung und nicht unter dem Modus der Zu- oder Unterordnung wahrgenommen werden.

Für ein echtes Miteinander der verschiedenen Berufsgruppen in der Kirche ist Ziel,

dass Vorgesetzten- und Untergebenenrollen aufgaben- und fachbezogen zugeordnet und nicht berufsständisch vorbestimmt werden.

Eine weitere Grundvoraussetzung für ein konstruktives und geschwisterliches Miteinander der verschiedenen Berufsgruppen ist die Einführung eines Personalwesens, das ausgerichtet ist nach den Kriterien „Ziel- und Aufgabenorientierung“, „Qualitätsorientierung“ und „Strukturklarheit“:

- Es müssen alle Aufgabenfelder klar und präzise beschrieben werden.
- Rollen und Zuständigkeiten verschieden ausgebildeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Arbeitsfeld müssen klar abgesprochen sein!

Die Evangelische Kirche von Westfalen hat als eine von wenigen Landeskirchen ein Gleichstellungsgesetz zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern in der kirchlichen Arbeitswelt verabschiedet. Sie hält eine effektive Umsetzung dieses Gesetzes in der Landeskirche, in den Kirchenkreisen und Gemeinden für notwendig. Denn immer noch existieren Benachteiligungen von Frauen, fehlt es an wirklicher Chancengleichheit und gleichberechtigter Teilhabe. Dies wird insbesondere an dem geringen Anteil von Frauen in Führungs- und Leitungspositionen deutlich.

*Ziel- und aufgabenorientiert*

*Gleichstellung von Frauen und Männern*

- Konzeptbezogene, transparente Stellen- und Personalentwicklungspläne, realistische mittelfristige Bedarfsplanungen auf allen kirchlichen Ebenen gehören zu den Aufgaben verantwortungsvoller und zukunftsfähiger Gestaltung. Darüber hinaus ist eine aktive Personalpolitik in Kooperation aller Anstellungsträger in einer regionalen Einheit für die Sicherung und Entwicklung von Arbeitsfeldern und für die Berufs- und Lebensplanung der Mitarbeitenden von elementarer Bedeutung.

### 4.2.2. Gemeinsame Personalplanung und Personalentwicklung

Die finanziellen und strukturellen Beratungen und Entscheidungen der vergangenen Jahre haben viele Mitarbeitende in unserer Kirche auf allen Ebenen stark verunsichert; manche haben ihren Arbeitsplatz bei der Kirche verloren bzw. als bei der Kirche ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keinen Arbeitsplatz gefunden.

*Stärkung der Kompetenz*

Zur dauerhaften Sicherung von Arbeitsplätzen in der Kirche, zur Entwicklung einer leistungsstarken kirchlichen Organisation bedarf es einer Stärkung der Kompetenz und Motivation aller im kirchlichen Dienst stehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu gehören auch die Weiterentwicklung der Formulierung von spezifischen Aufgaben und Anforderungsprofilen der kirchlichen Berufe.

Aus diesem Grund wurde eine umfassende Bestandsaufnahme zur Beschäftigungssituation durchgeführt. Die daraus gewonnenen Daten sollen zur Übersicht und Transparenz sowie zur Strategieentwicklung von Beschäftigungssicherung dienen.

Die verschiedenen Ebenen und Gliederungen in der Landeskirche müssen in Bezug auf einen innerkirchlichen Arbeitsmarkt strukturell so verbunden werden, dass die

Kirche als ein einheitlicher Arbeitgeber auftritt! Das Ziel ist ein durchlässiger Arbeitsmarkt, in dem es leichter möglich ist, von einem Aufgabenfeld in ein anderes zu wechseln. Für die Praxis bedeutet das:

- Aufgabenorientierte Personalplanung und -entwicklung für alle Berufsgruppen, einschließlich der Pfarrerinnen und Pfarrer (Sicherung von Arbeitsfeldern, keine Verdrängung), auf der gleichen Planungsebene zu betreiben. Dazu müssen die strukturellen und rechtlichen Voraussetzungen geschaffen werden.

- Personalplanung und -entwicklung muss Maßnahmen zur Förderung der Chancengerechtigkeit für Frauen integrieren, wie sie das Gleichstellungsgesetz sieht.

- Stellen sind mit denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu besetzen, die eine dem Stellenprofil entsprechende Ausbildung mitbringen (z. B. Küsterdienste nicht mit Verwaltungsaufgaben vermischen, keine Theologen in Arbeitsfeldern von Pädagogen).

- Qualifizierende berufsbegleitende Fortbildungen, Recht auf Supervision und verlässliche Berufslaufbahnplanung sind wesentliche Eckpunkte für die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

- Die „Investitionen“, die die Kirche in die Aus- und Fortbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteckt hat und das erworbene Fachwissen muss sie auch weiterhin nutzen.

- Die Engführung gemeindepädagogischer Arbeitsstellen auf die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen muss zum Nutzen auch für andere kirchliche Aufgaben (z. B. Bildungsarbeit, Beratung usw.) überwunden werden. Dazu brauchen die Anstellungsträger Informationen und Aufklärung über die verschiedenen Berufsprofile.

■ Dort, wo Stellen durch öffentliche Mittel refinanziert werden (Bildungsbereich, offene Jugendarbeit, Kindergarten usw.), muss das Interesse an den Mitarbeitenden und an deren Arbeit als kirchlicher Arbeit zu erkennen sein. Der Gefahr eines „Eigenlebens“ in diesen Bereichen ist im Rahmen von Ziel- und Konzeptionsüberlegungen entgegenzutreten. Eine Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gesamtzusammenhang der Arbeit, in die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen ist sicherzustellen.

Nicht zuletzt geht es auch um Wertschätzung und Anerkennung. Eine Kultur der Anerkennung und Mitarbeitendenförderung würde unserer Kirche gut zu Gesicht stehen und ist zu entwickeln!

### 4.3. Reform des Pfarrbildes

Im 1. Petrusbrief wird die christliche Gemeinde beschrieben als „das auserwählte Geschlecht, die königliche Priesterschaft, das heilige Volk ...“, dessen Aufgabe es ist, zu „verkündigen die Wohltaten dessen“, der sie „berufen hat von der Finsternis zu seinem wunderbaren Licht“ (1. Petr. 2,9). Innerhalb der Gemeinschaft aller Christinnen und Christen ist die Gruppe der Pfarrerrinnen und Pfarrer jedoch von der Kirche in besonderer Weise mit dem Amt zur Verkündigung des Evangeliums und zur Sakramentsverwaltung beauftragt.

Diese Aufgabe wird immer schwieriger, je weniger selbstverständlich es heutzutage ist, Mitglied der Kirche zu sein oder über den Glauben zu reden. Gerade Pfarrerrinnen und Pfarrer begegnen den oben beschriebenen Krisenphänomenen der Kirche auf Schritt und Tritt.

In nahezu allen Landeskirchen werden deshalb z. Zt. grundsätzliche Fragen zum Pfarramt diskutiert:

- Welches ist die angemessene Anzahl von Theologinnen und Theologen gegenüber der Zahl anderer kirchlicher Mitarbeitender und sinkender Gemeindegliederzahlen?

- Ist ihre Besoldungsstruktur – besonders angesichts der Finanzeinbrüche – überhaupt noch zeitgemäß?

- Sind Pfarrerrinnen und Pfarrer für ihren anspruchsvollen Beruf richtig ausgebildet?

- Sind nicht viele Pfarrerrinnen und Pfarrer für diese sich rasant entwickelnde Gesellschaft viel zu weltfremd?

- Überall wird von Qualität geredet und alle anderen kirchlichen Arbeitsbereiche werden regelmäßig überprüft – aber wem geben denn die Pfarrerrinnen und Pfarrer Rechenschaft über ihre Arbeit?

#### 4.3.1. Zur gegenwärtigen Situation der Pfarrerrinnen und Pfarrer in Westfalen

Durch die erfolgten Eingriffe in ihre Gehälter fühlen sich viele Pfarrerrinnen und Pfarrer nicht nur in besonderer Weise von finanziellen Einbußen betroffen, sondern sie sind auch in ihrer Motivation getroffen und fühlen sich in ihrem Engagement zu wenig beachtet. Verunsicherung und Vertrauensverlust kennzeichnen zurzeit für viele das Verhältnis zur Kirche. Im gewählten Amt empfinden viele die besondere Situation, im Pfarrhaus zu leben oder etwa die Schwierigkeit, freie Zeit für ihr Privatleben zu finden, als beschwerlich. Pfarrerrinnen und Pfarrer im funktionalen Dienst erleben zwar in der Regel geordnetere Arbeitsstrukturen, bekommen jedoch von Gemeindediensten oft eine Nachrangigkeit

*Kultur der Wertschätzung und Anerkennung*

bescheinigt. Jene, die sich zu eingeschränktem Dienst entschlossen oder ihn im Entsendungsdienst verordnet bekommen haben, sehen sich häufig Erwartungen und Ansprüchen gegenüber, die kaum mit dem vorgesehenen Zeitbudget in Deckung zu bringen sind.

Für die Gruppe der Pfarrerinnen und Pfarrer im Entsendungsdienst wiederum ist es wenig nachvollziehbar, warum ihre Stellen als Ursache für die Verschiebung des Finanzverteilungsschlüssels in den letzten Jahren betrachtet werden und nicht alle Stellen der gesamten Theologenschaft. Große Verunsicherung erlebt der theologische Nachwuchs durch die personalpolitisch motivierte „Notbremse“. Sie musste gezogen werden. Dies geschah, indem die Zugänge aus weiteren jungen Theologinnen- und Theologenjahrgängen beschränkt wurden. Zusätzlich wurden Auswahlverfahren eingeführt, in denen Fähigkeiten erfragt werden, die neben der im akademisch-theologischen Studium erworbenen Qualifikation für den Beruf von Pfarrerinnen und Pfarrern von Bedeutung sind.

### 4.3.2. Chance des Pfarramts für die Kirche

Wenn sich im Zuge gesellschaftlicher Entwicklungen kirchliche Strukturen und die Gestalt der Kirche insgesamt verändern, muss dies auch auf den Pfarrberuf seine Auswirkungen haben. Denn nach wie vor ist die Bedeutung der Pfarrerinnen und Pfarrer für die Entwicklung und Wahrnehmung der Kirche in der Gesellschaft sehr groß. Sie gelten als vertrauenswürdige Repräsentantinnen und Repräsentanten der Kirche in der Öffentlichkeit.

In Mitgliedschaftsbefragungen und den meisten Veröffentlichungen der letzten Jahre zum Beruf der Pfarrerinnen und des Pfarrers wird ihnen daher eine Schlüssel-

rolle für die Kirche zugemessen. Die meisten von ihnen sind sich dessen sehr wohl bewusst und setzen sich wie andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv für ihre Arbeit in den Orts- und Funktionsgemeinden ein.

Angesichts dieser Beobachtungen gilt es nun, in Abstimmung mit dem Auftrag der Kirche zu klären, in welche Richtung das Pfarramt auf dem Hintergrund der gegenwärtigen kirchlichen und gesellschaftlichen Erfordernisse weiterentwickelt werden soll.

Ziel muss sein, durch eine gute Ausbildung, Wertschätzung von Engagement, Förderung von Fähigkeiten und Klärung der Aufgaben die besonderen Chancen zu nutzen, die für die Kirche auch heute noch im Pfarramt liegen.

### 4.3.3. Aufgabenstellung in der Kirchenordnung und Erwartungen der Kirchenmitglieder und der Öffentlichkeit

Befragt man die Kirchenordnung, so zeigt sich für Pfarrerinnen und Pfarrer ein breites Aufgabenspektrum (Artikel 19 bis 21 KO):

#### A. Das Amt der Pfarrerin und des Pfarrers

##### Artikel 19

(1) Der Dienst an Wort und Sakrament geschieht vornehmlich durch die Pfarrerinnen und Pfarrer.

(2) 1Mit der Berufung zur Pfarrerin oder zum Pfarrer wird ein öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis auf Lebenszeit begründet. 2Die Begründung des Dienstverhältnisses ist in der Regel mit der erstmaligen Übertragung einer Pfarrstelle verbunden, die bei einer Kirchengemeinde, einem Kirchenkreis, einem kirchlichen Verband oder der Landeskirche errichtet ist.

(3) Für die Aufbringung der Mittel für die Besoldung und Versorgung der Pfarrerinnen und Pfarrer und die Gestellung einer Dienstwohnung ist die Körperschaft verantwortlich, bei der die Pfarrstelle errichtet ist.

(4) Die Ausbildung und die dienstrechtlichen Verhältnisse der Pfarrerinnen und Pfarrer werden durch Kirchengesetz geregelt.

#### Artikel 20

(1) 1Pfarrerinnen und Pfarrer haben den Auftrag, das Evangelium von Jesus Christus zu verkündigen und die Sakramente zu verwalteten. 2Sie haben den Dienst der Unterweisung und Seelsorge auszuüben.

(2) 1Pfarrerinnen und Pfarrer sind berufen, die Kirchengemeinde in gemeinsamer Verantwortung mit den Presbyterinnen und Presbytern zu leiten. 2Sie sind Mitglieder des Presbyteriums von Amts wegen.

#### Artikel 21

(1) 1Zu den besonderen Aufgaben der Pfarrerinnen und Pfarrer gehört die Leitung des öffentlichen Gottesdienstes und der Vollzug der Amtshandlungen. 2Sie haben den Dienst der Seelsorge, auch durch Haus- und Krankenbesuch, mit tröstendem und mahnendem Wort zu üben. 3Sie sollen das persönliche Beichtbekenntnis entgegennehmen und die Vergebung Gottes zusprechen. 4Sie sollen den kirchlichen Dienst an Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen fördern und mitwirken, dass der missionarische Auftrag der Kirche erfüllt, Liebe geübt wird und Gerechtigkeit waltet.

(2) 1Unbeschadet der Dienstpflicht gegenüber der Kirchengemeinde sind die Pfarrerinnen und Pfarrer der gesamten Kirche zum Dienst verpflichtet. 2Aufgaben, die über den Bereich der Kirchengemeinde hinausgehen, können ihnen durch die Leitungsorgane des Kirchenkreises und der Landeskirche übertragen werden. 3Pfarrerinnen und Pfarrer sind

verpflichtet, an den Pfarrkonventen des Kirchenkreises teilzunehmen.

(3) Die Amtspflichten werden im Einzelnen durch eine Dienstanweisung geregelt, die vom Presbyterium aufgestellt wird und der Genehmigung des Landeskirchenamtes bedarf.

Zu diesen Aufgaben kommen die vielen Erwartungen, teils berechnete, teils unerfüllbare. Pfarrerinnen und Pfarrer sollen sein:

*Erwartungen*

fachkundig in den verschiedenen Bereichen wie Diakonie, Pädagogik, Seelsorge usw.; engagiert Mitdenkende in den Berufs- und Familiensorgen der Kirchenmitglieder, Animatorinnen und Animatoren für geistliche ebenso wie für gesellige Wünsche der Menschen, Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner für Schulen und Krankenhäuser, PR-Fachleute für Gemeindebrief und Pressearbeit, Managerinnen und Manager, ebenso wie Mitschwester und Mitbruder, eindrucksvolles Vorbild und zugleich „eine bzw. einer von uns“.

Daraus darf jedoch nicht der überfordernde Anspruch einer Totalrolle abgeleitet werden nach dem Motto „Die Pfarrerin und der Pfarrer sind immer im Dienst“. Dies betrifft besonders die Frage des Anteils der von dienstlichen Belangen freien Zeit und die Frage der Glaubwürdigkeit.

Gerade weil im Pfarrberuf Person und Beruf so eng und untrennbar miteinander verwoben sind, müssen der Privatbereich und die arbeitsfreie Zeit einer Pfarrerin und eines Pfarrers auch durch die Kirche und ihre Leitungsgremien besonders geschützt werden. Weil dieses Problem oft nicht nur die Pfarrerin, den Pfarrer allein betrifft, soll an dieser Stelle auch wahrgenommen werden, was das Pfarramt für Pfarrfamilien bedeutet.

*Person und Beruf*

So schreibt der Pfarrfrauendienst in der EKD 1993:

„Das Pfarrhaus ... gilt als Zeichen für die Präsenz der Kirche im Lebens- und Wohnbereich der Gemeindeglieder. Dies ist ein Wert, der nicht leichtfertig aufgegeben werden darf ... Trotz der Vorteile dürfen die Nachteile der Residenzpflicht für die Pfarrfamilie nicht übersehen werden ... Oft lassen sich dienstliche und private Räume nicht trennen: eine private Häuslichkeit ist erschwert ... Die Familie erlebt eine hohe soziale Kontrolle: Die lange Tradition des Pfarrhauses prägt heute noch Erwartungen an ein moralisch vorbildliches Leben seiner Bewohner ...“ (\*1).

*Glaubwürdigkeit*

Gerade der letzte Aspekt, die Frage der Glaubwürdigkeit von Pfarrerinnen und Pfarrern (und ihren Familien), wird kontrovers diskutiert.

*Profil  
des Pfarramtes  
schärfen*

„Weil es in unserer pluralen Gesellschaft keinen anerkannten Wertekanon zu geben scheint, verstärkt sich ein Bedürfnis nach Moral und Orientierung. Und gerade, wenn es nur wenige Grundüberzeugungen gibt, die als nötig für gelingendes Zusammenleben gelten – also Schutz des Lebens, Verlässlichkeit von Bindungen, Vertrauen in Verträge und Versprechen –, wirkt die Überschreitung solcher Normen umso schmerzlicher ... Eine Institution kann nicht anonym Werte vermitteln. Immer stehen Personen für die Sache ... aber andererseits gilt: Macht euch kein Bildnis. Das gilt für alle Pfarrerinnen und Pfarrer und natürlich nicht nur im Blick auf ihre Unfehlbarkeit. Ihren makellos würdigen Wandel dürfen wir gar nicht fordern, sonst zerstören wir sie mit unseren Erwartungen, zwingen sie in die Heuchelei, erzeugen im Pfarrhaus eine Atmosphäre, an der spätestens die zweite Generation psychisch zugrunde gehen kann ... Das wirkliche Glaubenszeugnis lautet: Glaub nicht an uns, sondern glaubt an Gott. Dann kann die Form, in der Menschen

leben, authentisch sein, denn sie ist am Evangelium orientiert.“ (\*2)

#### 4.3.4. Pastoraltheologische Grundorientierung vor dem Hintergrund des Kirchenbildes

Angesichts dieser fast unübersichtlichen Fülle von Aufgaben und Erwartungen ist es dringend an der Zeit, das Profil des Pfarramtes wieder zu schärfen und klare Prioritäten zu setzen. Dies kann jedoch nur eingebettet in den allgemeinen Auftrag der Kirche geschehen.

Aus der Reformationszeit stammt die dafür hilfreiche Unterscheidung zwischen dem allgemeinen Priestertum aller Getauften (sacerdotium) und dem besonderen Amt (ministerium), zu dem eine Gemeinde Einzelne aus ihrer Mitte beruft. Beide Ämter sind einander zugeordnet und aufeinander bezogen. Das besondere Amt soll geachtet und wertgeschätzt werden, es ist notwendig, weil die Gemeinde aus Predigt und Sakrament heraus wächst und aufbaut wird (CA V). Zugleich steht das besondere Amt in der Gemeinde (CA VII) und ist Dienst in der Gemeinde neben anderen besonderen Diensten. Es ist öffentliches Amt (CA XIV). Öffentlichkeit bedeutet dabei, dass das Amt auf die ganze Gemeinde bezogen ist und in besonderer Verantwortung ihr gegenüber vollzogen wird.

Für die nähere Ausgestaltung des Pfarramtes gibt es in der aktuellen pastoraltheologischen Literatur eine Vielzahl von Vorschlägen. Es ist wenig sinnvoll, ein einziges Modell für die ganze westfälische Landeskirche vorzusehen. Vielmehr muss etwa im Rahmen eines Leitbildprozesses von Kirchengemeinden, Kirchenkreisen bzw. kirchlichen Einrichtungen geklärt werden, welches pastoraltheologische Modell im Blick auf die Mitglieder bzw. die örtlichen Voraussetzungen (z. B. Diaspora-

(\*1) Aus: *Veränderungen im Pfarrhaus, Ein Beitrag des Pfarrfrauendienstes der EKD, Mühlheim 1993 – S. 21 f*

(\*2) Aus: *Manfred Kock, Altes Bild in neuem Rahmen?, in: Kirche braucht Bildung, Hans-Martin Lübking (Hrsg.) 1998 – S. 113 f.*

Situation) das jeweils geeignetste ist bzw. welche Ansätze miteinander kombiniert werden sollten.

Aus diesen Erwägungen ergeben sich eine Reihe von allgemeinen Anforderungen an die persönliche Grundhaltung von Pfarrern und Pfarrerinnen, wie sie ähnlich auch für manche andere Berufe gelten, z. B. Glaubwürdigkeit, Verbindlichkeit, Vertrauenswürdigkeit.

■ Zu den grundlegenden Eignungsvoraussetzungen gehört ferner die Freude am Umgang mit anderen Menschen, die sich mit einer besonderen Kommunikationsfähigkeit verbindet. Daraus ergeben sich als weitere wichtige Kriterien z. B. persönliche Beweglichkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit, ein bewusster Umgang mit Stärken und Schwächen (eigenen und fremden) und mit verschiedenen Rollen, Teamfähigkeit und Kollegialität, ein flexibler Umgang mit verschiedenen Milieus.

■ Vor diesem Hintergrund wird dann auch eine angemessene missionarische Ausrichtung des pfarramtlichen Dienstes möglich, die für die Zukunft der Kirche von besonderer Bedeutung ist: die Bereitschaft zur behutsamen, werbenden, adressatenorientierten Verkündigung des Evangeliums und seiner Lebensdienlichkeit – unabhängig von bestimmten Frömmigkeitsstilen oder Altersstufen, Respekt gegenüber verschiedenen Mitgliedschaftsformen, Achtung vor Andersdenkenden, Bereitschaft zur Mitgliedergewinnung, dialogische Auseinandersetzung im gemeinsamen Suchen nach der Wahrheit.

■ Schließlich ist für Pfarrerinnen und Pfarrer die Identifikation und Verbundenheit mit der Institution Kirche unverzichtbare Voraussetzung.

Neben den notwendigen Grundhaltungen sind im Rahmen des pfarramtlichen Dienstes besondere berufsbezogene Sach- und Fachkompetenzen für die Ausübung pastoraler Aufgaben wesentlich, die folgendermaßen beschrieben werden können:

#### **Theologische Kompetenz**

Theologische Urteilskraft, Reflexionsfähigkeit, argumentative und dialogische Auseinandersetzung mit anderen Sinnanbietern, Integration von theologischen Erkenntnissen in die persönliche Existenz, Aufbau von sinnorientierenden Deutungsmustern, überzeugende Vertretung eigener Positionen

#### **Spirituelle Kompetenz**

Geistliche Orientierung, Entwicklung und Pflege persönlicher Glaubensformen und deren Weitergabe im Berufsalltag, verantwortliche Gestaltung der gottesdienstlichen Praxis in liturgischer und homelitischer Hinsicht, Mitbeteiligung der Gemeinde an der Gestaltung des gottesdienstlichen Lebens, religiöse Sprachfähigkeit

#### **Seelsorgliche Kompetenz**

Wahrnehmung des eigenen Verhaltens in kommunikativen Beziehungen (Selbsterfahrung), Sensibilität und Einfühlungsvermögen für die Situation anderer Menschen (Fremdverstehen), Fähigkeit zu bewusster und qualifizierter Gesprächsführung, Bereitschaft zu helfender Begleitung, Fähigkeit, den christlichen Glauben in seiner Lebensrelevanz in zwischenmenschliche Begegnungen einzubringen

#### **Pädagogische Kompetenz**

Berücksichtigung didaktischer und methodischer Aspekte in allen Bereichen des pfarramtlichen Dienstes, Fähigkeit zur reflektierten Eröffnung und Begleitung von Lernprozessen, Zielgruppenorientierung, Einbeziehung von psychologischen und soziologischen Erkenntnissen, pädagogisch

*Grundhaltungen  
Sachkompetenzen  
Fachkompetenzen*

verantwortete Weitergabe der christlichen Glaubensüberlieferung in der Schule, im Konfirmandenunterricht sowie in Bildungs- und Erziehungsangeboten der Gemeinde

### Soziale und diakonische Kompetenz

Wahrnehmung der sozialen, kulturellen und politischen Wirklichkeit, Kenntnis der Rahmenbedingungen des Sozialstaates, Bereitschaft zu konkretem Engagement und helfender Begleitung, Identifikation mit der diakonischen Arbeit als Lebens- und Wesensmerkmal der Kirche

### Ökumenische Kompetenz

Wahrnehmung der Weite und Vielgestaltigkeit des christlichen Glaubens und Lebens, Bereitschaft, die eigene konfessionelle Identität mit der Offenheit für das Fremde und andere zu verbinden, Bereitschaft, ökumenisches Lernen selbst zu vollziehen und bei anderen zu ermöglichen, Einbringung der ökumenischen Dimension in konkrete Handlungsvollzüge, Offenheit für das interkonfessionelle und interreligiöse Gespräch

### Kybernetische Kompetenz

Fähigkeit zu planvollem, zielgerichtetem Handeln, Selbstorganisation, Prioritätensetzung, Zukunftsorientierung, Leitungs- und Steuerungsfähigkeit, Kenntnis von verschiedenen Methoden (z. B. für die Bereiche Moderation, Bildung, Gruppenprozesse), Fähigkeit zur Kontrolle von Arbeitsergebnissen, Grundkenntnisse in Verwaltung, Finanzen, Recht und Baufragen

Beides – Haltung wie Kompetenzen – sind neben den im Theologiestudium erworbenen Qualifikationen wichtige Faktoren für die Anstellungsfähigkeit von Pfarrerinnen und Pfarrern. Sie können jedoch nicht nur einmal „gelernt“ und auch nicht nur einmal „abgefragt“ werden.

Vielmehr handelt es sich um Entwicklungsperspektiven, die in der Ausbildung

berücksichtigt und im Rahmen von Fort- und Weiterbildung regelmäßig vertieft und erweitert werden müssen.

### 4.3.5. Reformen auf Gemeindeebene

Pfarramtliche Aufgaben sind abhängig vom Arbeitsfeld.

■ Zu den pfarramtlichen Aufgaben gehören für alle gemeinsame Kernaufgaben und jeweilige Schwerpunkte. Beides lässt sich nicht allgemein und arbeitsfeldunabhängig klären, aber eine Überprüfung des Verhältnisses der gemeinsamen Kernaufgaben und persönlichen Schwerpunkte muss zur beruflichen Reflexion jeder Pfarrerin und jedes Pfarrers gehören. Dabei dürfen die Kernaufgaben nicht so bemessen sein, dass sie keine Schwerpunkte mehr zulassen. Andererseits dürfen die Schwerpunkte aber auch nicht zu einer Vernachlässigung der Kernaufgaben führen.

### Konzeption/Stellenbeschreibungen/Aufgabenklärung/Arbeitszeitgestaltung

■ Jede Gemeinde braucht eine Gemeindekonzeption, die regelmäßig überprüft und fortgeschrieben wird. Wie bei allen anderen Mitarbeitenden sollen auch für Pfarrstellen Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen erarbeitet werden. Hierbei ist zwischen Kernaufgaben und spezifischen Aufgaben zu unterscheiden (nicht jede Pfarrerin und jeder Pfarrer muss und kann für alles zuständig sein). Jede Pfarrerin und jeder Pfarrer erhält daraufhin eine Dienst-anweisung, in der ihre bzw. seine jeweiligen Aufgaben konkret beschrieben sind. Die Landeskirche soll zu ihrer Erstellung unterschiedliche Musterdienst-anweisungen anbieten.

■ Besondere Beachtung erfordert das eingeschränkte Dienstverhältnis. Für die

Überprüfbare  
Gemeindekonzeption

# 4.

## Realistischer Arbeitszeitrahmen

Wahrnehmung dieses Dienstes ist ein reduzierter Aufgabenkatalog erforderlich.

■ Der Anteil an Verwaltungs-, Leitungs- und Managementaufgaben in einer Pfarrstelle sollte einen Arbeitszeitanteil von 15 % nicht übersteigen. Eine notwendige Entlastung von Pfarrerinnen und Pfarrern von derartigen Aufgaben zugunsten pastoraler Tätigkeiten kann durch Beauftragung von geeigneten Mitarbeitenden mit geschäftsführenden Tätigkeiten in einer Einrichtung, Gemeinde oder in einem Gemeindeverbund realisiert werden. In jedem Fall sind vorhandene Dienstleistungseinrichtungen (Verwaltungen, synodale Dienste etc.) so zu organisieren und strukturieren, dass sie für entsprechende fachliche Aufgaben genutzt werden können. Darüber hinaus empfiehlt sich die Bildung von Dienstgruppen im nachbarschaftlichen Verbund als geeignetes Mittel für die Gestaltung der gemeindlichen und übergemeindlichen Arbeit:

■ Neben aufgabenbezogener Weiterbildung ist dort, wo Pfarrerinnen und Pfarrer mit Leitungsverantwortung und Personalführung beauftragt werden, eine entsprechende Qualifizierung Voraussetzung. Die Superintendentinnen und Superintendenden stellen dies durch ihre Dienstaufsicht sicher. Ein besonderes Problem ergibt sich aus möglichen Konflikten zwischen seelsorglichen Aufgaben und der Vorgesetztenrolle. Mit Pfarrerinnen und Pfarrern muss bereits in der Aus- und Fortbildung diese Rollenproblematik reflektiert werden, um damit sachgerecht umgehen zu können.

■ Im Sinne einer presbyterial-synodalen Kirche sollen in jedem Pfarramt Aufgaben auf regionaler und überregionaler Ebene (Kirchenkreis/Gestaltungsraum) vorgesehen sein. Deren Umfang muss in der Stellenbeschreibung im Verhältnis zu den anderen Aufgaben konkret beschrieben und in der Wahrnehmung sichergestellt werden.

■ Eine Arbeitszeitregelung ist im Gemeindepfarramt nur schwer möglich, da die Berufung den ganzen Menschen meint und das ganze Leben einschließt. Jedoch brauchen Pfarrerinnen und Pfarrer für sich selbst und, um qualifiziert arbeiten zu können, freie Zeiten für private Beziehungen, für die Pflege der eigenen spirituellen Praxis bzw. zur Erholung. Diese sind zwar rechtlich bereits geregelt, bekommen im Berufsalltag jedoch zur Zeit noch zu wenig Berücksichtigung. Deshalb soll bereits bei der Erstellung der Dienstanweisung darauf geachtet werden, dass der Katalog der pfarramtlichen Aufgaben mit einem realistischen Zeitrahmen einhergeht und als solcher auch von den Leitungsgremien vertreten wird. Die Vermittlung von Kenntnissen in Zeitmanagement soll durch die Ausbildungsinstitute übernommen werden.

■ Das für das öffentlich-rechtliche Dienstverhältnis allgemein geltende Leistungsprinzip muss unter Berücksichtigung der Besonderheiten des pfarramtlichen Dienstes auch für Pfarrerinnen und Pfarrer angewendet werden. In erster Linie sind daher Maßnahmen vorzusehen, die sowohl den Beschäftigungsstellen als auch den Pfarrerinnen und Pfarrern Aufschluss über die quantitativen und qualitativen Leistungen bei der Ausführung der übertragenen Aufgaben geben. Um auch im Pfarramt eine Qualitätsförderung zu erreichen, soll in regelmäßigen Abständen die pastorale Arbeit reflektiert werden, etwa durch Gemeindeberatung, Supervision, Gespräche mit der Superintendentin oder dem Superintendenden, Berichte etc.

## Besetzung von Pfarrstellen

■ „Um Maßstäbe für die Auswahl (von Pfarrerinnen und Pfarrern) nicht erst aus den Angeboten der Bewerberinnen und Bewerber entwickeln zu müssen und dann ins ‚Schwimmen‘ zu kommen, sollten vor der Ausschreibung die eigenen Erwartungen (einer

## Anforderungsprofil

Gemeinde oder kirchlichen Einrichtung) geklärt sein.

Ein Anforderungsprofil beinhaltet die Anforderungen an Eigenschaften und Fähigkeiten zukünftiger Stelleninhaberinnen und -inhaber. Es ist hilfreich, die Anforderungen eindeutig zu definieren“ ... und „im weiteren Verfahren darauf zu achten, dass“ ... das Anforderungsprofil „nicht im Laufe des Verfahrens verändert wird.“ (\*1) Neben inhaltlichen Aspekten betrifft dies auch die Frage, ob Pfarrstellen im vollen Dienstumfang oder im eingeschränkten Dienst (Stellenteilung) ausgeschrieben werden können.

■ Zur Zeit orientieren sich Gemeinden bei der Besetzung von Pfarrstellen noch vielfach an bestimmten Lebensformen (Modell der Familie) und der männlichen Berufsbiografie (Vollzeit, in der Gemeinde ehrenamtlich tätige Ehefrau). Dieses einseitige Erscheinungsbild der Pfarrerschaft gilt es zu überwinden. „Unsere Kirchenordnung regelt an verschiedenen Stellen, dass eine möglichst gleichmäßige Berücksichtigung von Frauen und Männern anzustreben ist. Entsprechendes gilt auch für Bewerberinnen und Bewerber auf Pfarrstellen, insbesondere dann, wenn vorhandene Stellen bereits (mehrheitlich) mit Frauen oder Männern besetzt sind.“ (\*2) Presbyterien, die vor der Neubesetzung einer Pfarrstelle stehen, sollen sich für diese Aufgabe sorgfältig vorbereiten und gegebenenfalls durch kompetente Personen und den KSV (vgl. § 3 Absatz 4 Gemeindepfarrstellenbesetzungsgesetz GPfBG) begleiten lassen.

### Erreichbarkeit/Residenzpflicht

■ Durch die Organisation von seelsorglichem Bereitschaftsdienst in Dienstgruppen bzw. durch versetzte Bürozeiten in benachbarten Gemeindebüros sowie bestimmte technische Hilfsmittel wird eine möglichst

hohe Erreichbarkeit organisiert. Dabei müssen auch Zeiten für die persönliche Ansprechbarkeit von Pfarrerinnen und Pfarrern vorgesehen sein. Positive Erfahrungen von entsprechenden Modellen sollen überall nutzbar gemacht werden. Die verabredeten gegenseitigen Vertretungen bei freien Tagen, Bereitschaftszeiten und Anlaufstellen sollen regelmäßig öffentlich bekannt gegeben werden, z. B. auf einer „Serviceseite“ im Gemeindebrief.

■ Die Verpflichtung, in der Gemeinde zu wohnen, soll aus Gründen der Erreichbarkeit unbedingt bestehen bleiben. Es sollte jedoch in den jeweiligen Gemeinden darüber beraten werden, wie die Problematik, die mit dem Leben im Pfarrhaus verbunden ist, gemildert werden kann. Die Verpflichtung zum Bewohnen einer Dienstwohnung kann je nach den persönlichen Gegebenheiten in unterschiedlichen Wohnformen wahrgenommen werden.

Die zunehmende Anzahl der Anfragen und Anträge von Pfarrerinnen und Pfarrern sowie der Kirchengemeinden zur Frage der Aufgabe der Dienstwohnung einer Pfarrerin oder eines Pfarrers signalisieren hohen Klärungs- und Entscheidungsbedarf. Grundsätzlich müssen Mindestanforderungen an das Wohnen aller Pfarrerinnen und Pfarrer gestellt werden, die im Charakter des Pfarramts begründet liegen: die Möglichkeit eines Seelsorgegesprächs in angemessener Atmosphäre (Vertraulichkeit) muss gegeben sein; die Wohnung muss von allen Gemeindegliedern gut erreichbar sein (Öffentlichkeit). Die Verpflichtung zum Bewohnen einer Dienstwohnung muss zukünftig in den Kirchengemeinden und Kirchenkreisen auf die jeweilige Angemessenheit hin überprüft werden. Ob die gemeindlichen Strukturen und die Gemeindearbeit Schaden nehmen, gewinnen oder unberührt bleiben, kann nicht für die gesamte Landeskirche einheitlich geregelt werden, sondern braucht die verantwortliche Prüfung in der Gemeinde und im Kirchenkreis. Hierzu ist eine neue Rechtsgrundlage zu erarbeiten.

#### Erreichbarkeit

(\*1+2) Eine Pfarrstelle wird frei ... was ist zu tun? Informationen für Presbyterien zum Pfarrwahlverfahren, hrsg. vom Landeskirchenamt der EKvW, 1999 – S. 7

### 4.3.6. Reformen auf Kirchenkreisebene

Auch auf Kirchenkreisebene ist eine Verständigung über Ziele, Angebote und Schwerpunkte notwendig. Im Rahmen einer Gesamtkonzeption muss geklärt werden, welche Angebote in Gemeinden und welche durch gemeinsame Dienste gemacht werden. Dafür ist der Kirchenkreis die Planungsebene. Gemeindedienste und gemeinsame Dienste sollen miteinander vernetzt werden.

### 4.3.7. Reformen auf landeskirchlicher Ebene

#### Aus-, Fort- und Weiterbildung

■ Die Ausbildung von Pfarrerinnen und Pfarrern muss die oben beschriebenen Qualifikationen vermitteln und die vorhandenen Begabungen vertiefen. Das entsprechende Anforderungsprofil und die Maßstäbe der Eignung müssen bereits mit Beginn des Studiums deutlich gemacht werden. Die angewandten Ausbildungskonzepte sind daraufhin in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Bereits im ersten Ausbildungsabschnitt sollte neben einem soliden, aber gestrafften Theologiestudium ein stärkerer Praxisbezug eingeführt werden. So sollte in der Mitte des Studiums ein ausführliches Gemeindepraktikum stattfinden, das sorgfältig ausgewertet werden muss, damit es zu einer frühzeitigen Klärung über das Interesse am bzw. die Eignung für den Pfarrberuf kommen kann.

■ Die neu konzeptionierte Vikariatsausbildung bedarf einer regelmäßigen Evaluation, damit Schwachstellen rechtzeitig erkannt und notwendige Veränderungen nicht zu spät eingeleitet werden. An dieser Überprüfung sollten die Gemeindepfarrerinnen und -pfarrer mehr als bisher beteiligt

werden. Um die Vikariatsausbildung nicht mit immer neuen Ausbildungselementen zu befrachten, muss ein zusammenhängendes Konzept für die Aus- und -fortbildung von Pfarrerinnen und Pfarrern entwickelt werden.

■ Fort- und Weiterbildung müssen über die ersten Amtsjahre hinaus verpflichtend sein. Für bestimmte Bereiche sollten personen- und stellenbezogene Fortbildungskonzepte entwickelt und angeboten werden.

#### Fragen der Personal- und Stellenplanung

■ Es sollten Regelungen gefunden werden, um die drohende Verfestigung von Statusunterschieden unter der Theologenschaft zu verhindern. Es sollte geprüft werden, ob bestimmte Stellen in Projekt- oder Stabsstellen umgewandelt werden können. Solche Stellen sind befristet, besitzen eine klare Aufgabenbeschreibung und unterliegen ebenso wie andere kirchliche Arbeitsfelder einer Zielvereinbarung und -überprüfung.

■ Superintendentinnen und Superintendenten, Ämterleiterinnen und Ämterleiter sowie Gemeindevorstandinnen und -mentoren müssen Empfehlungen abgeben können, die bei Bewerbungen, Beauftragungen usw. auch eine Rolle spielen.

■ Im Sinne einer „Kultur des Wechsels“ sollte – wie im EKV-Recht vorgeschlagen – mit Pfarrstelleninhaberinnen und Pfarrstelleninhabern nach 10 Jahren der „Rat zum Stellenwechsel“ bedacht werden. Häufigere Wechsel, als es zur Zeit die Praxis ist, sind sinnvoll, damit nicht einzelne Personen eine Gemeinde oder eine Einrichtung zu lange in eine Richtung prägen. Die Landeskirche soll dazu ein Westfälisches Ausführungsgesetz schaffen; das Pfarrstellenbesetzungsrecht ist dazu insgesamt zu überprüfen.

„Kultur des Wechsels“

■ Für die weitere Entwicklung in Gemeinden und Kirchenkreisen ist es sinnvoll, eine Regelung zu treffen, die es ermöglicht, einen Wechsel von Pfarrerinnen und Pfarrern herbeizuführen, wenn dies wegen Kooperation oder Fusion mehrerer Gemeinden bzw. nicht mehr gegebenem Dienstumfang in einer Gemeinde notwendig ist.

■ Es müssen Personalwahrnehmungs- und Personalförderungsstrukturen geschaffen werden, die Beratung, Information und Vermittlung nach außen ermöglichen.

##### Teildienst

■ Insbesondere Pfarrerinnen und Pfarrer, die ihre Tätigkeit im eingeschränkten Dienst versehen, bringen die Kenntnis weiterer Lebensbereiche und besondere Fähigkeiten zur Reflexion ihrer Berufsrolle mit ein. Daher ist die Möglichkeit, die pfarramtliche Tätigkeit im eingeschränkten Dienst auszuüben, weiter zu fördern. Insofern der Teildienst freiwillig und biographisch befristet wahrgenommen werden kann, führt er zu hoher Zufriedenheit. Als personal- und finanzpolitisches Instrument ist er aber problematisch, da er die Identifikation der Betroffenen mit ihrer Aufgabe und ihrer Arbeitgeberin erschwert.

■ Die gegenwärtige Beschlusslage bringt Pfarrerinnen und Pfarrer im Entsendungsdienst in zum Teil schwierige wirtschaftliche Situationen (50 % von A 12). Eine solche Beschäftigung im eingeschränkten Dienst ist in ihrem Aufgabenspektrum so zu beschreiben, dass auch Nebentätigkeiten wahrgenommen werden können.

##### Öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis

■ Pfarrstelleninhaberinnen und Pfarrstelleninhaber, die in den Ruhestand getreten sind, sollen alles vermeiden, was den Dienst ihrer Amtsnachfolgerinnen und -nachfolger erschweren kann (vgl. Pfarrdienstgesetz PfdG § 57).

■ Die Landessynode 1996 hat die Kirchenleitung beauftragt, „Wege zu prüfen,

nach denen die Grundsätze des Gleichstellungsgesetzes weitestgehend auch für Pfarrerinnen und Pfarrer, Vikarinnen und Vikare sowie Predigerinnen und Prediger zum Tragen kommen können“. Diese Überprüfung steht noch aus. Bis dazu Ergebnisse vorliegen, soll das Landeskirchenamt regelmäßig über den Anteil von Frauen und Männern in den Pfarrstellen (je nach Kirchenkreis) berichten (aktueller Zahlen Spiegel des Jahres 1999: 228 Pfarrerinnen, davon 176 mit vollem Dienst; 52 im Teildienst; 1.264 Pfarrer, davon 1.189 mit vollem Dienst; 75 im Teildienst; 1 Pfarrstellenverwalterin mit vollem Dienst; 8 Pfarrstellenverwalter mit vollem Dienst; unberücksichtigt: Pfarrerinnen und Pfarrer im Probedienst). Diese Daten belegen die Notwendigkeit der Umsetzung des Synodenbeschlusses, der 1999 nochmals bestätigt worden ist. Außerdem sind alle rechtlichen Möglichkeiten auszuschöpfen, wenn Frauen bei Ausschreibungen, der Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten und im Wahlverfahren bei gleicher Qualifikation nicht in gleicher Weise berücksichtigt werden wie Männer.

##### Dienst- und Besoldungsrecht

■ In einer Pfarrstelle wird Pfarrerinnen und Pfarrern ein Amt mit bestimmten Rechten und definierten Pflichten übertragen. In der Wahrnehmung dieses Amtes und des damit verbundenen Auftrages stehen Pfarrerinnen und Pfarrer in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis.

■ Die Besoldung von Pfarrerinnen und Pfarrern sollte am öffentlichen Dienst orientiert bleiben.

■ Bei unumgänglichen Kürzungen sollte geprüft werden, ob es einen Ausgleich geben kann, zum Beispiel durch eine Erhöhung der Urlaubs- und Fortbildungstage.

## 5. Leitungshandeln auf allen Ebenen

5.	<b>Leitungshandeln auf allen Ebenen</b> .....	55
5.1.	Problemstellung.....	56
5.2.	Verantwortliche Leitung als strategische Leitung und als Personalführung.....	56
5.3.	Strategische Leitung als Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung.....	57
5.4.	Personalführung zur Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung.....	61
5.5.	Leitungshandeln im Amt der Superintendentin und des Superintendenden.....	62

### 5.1. Problemstellung

Der Aufbau und die Struktur der Evangelischen Kirche von Westfalen sind durch die presbyterial-synodale Ordnung gekennzeichnet. Die Kirchengemeinden und Kirchenkreise regeln ihre Belange in je eigener Verantwortung. Sie sind dabei an die Kirchenordnung, weitere kirchliche Gesetze und an die allgemein gültigen staatlichen Gesetze gebunden. Die Kirchengemeinden sind zu Kirchenkreisen zusammengefasst, welche schließlich in ihrer Gesamtheit die Evangelische Kirche von Westfalen bilden. Diese unterschiedlichen Ebenen sind bei kirchlichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen aufeinander bezogen und ineinander verschränkt. Die presbyterial-synodale Ordnung hat sich bewährt. Sie bietet erhebliche Spielräume für modernes Leitungshandeln.

Die Befragung aller 33 Kirchenkreise im Sommer 1999 hat im Hinblick auf den Themenbereich Leitungsverantwortung folgende Problemstellungen aufgezeigt:

#### *Strategische Leitung in Gremien*

■ Es wird eine alle Gremien und Ebenen umfassende Leitungs- und Verantwortungskrise (zu wenig strategische Arbeit in den Gremien) gesehen, die vor allem an mangelhaften Rollenbeschreibungen und fehlender Geschäftsführung festgemacht wird.

■ Sehr häufig wurden Größe, Zusammensetzung und Wahlperiode der Leitungsgremien als Problem benannt.

■ Es wurde bemängelt, dass die Gremien aufgrund ihrer Beschäftigung mit Einzelproblemen und kleinteiligen operativen Aufgaben de facto nicht in der Lage sind, eine wirkungsvolle, strategische und konzeptionelle Leitung auszuüben.

#### *Personalführung durch Dienstvorgesetzte*

■ Es wurde festgestellt, dass Ausschüsse sehr oft keine klare Aufgabenzuweisung und keine definierte Kompetenz haben.

■ Es wurde beklagt, dass es in vielen Fällen an persönlicher Qualifikation und Kompetenz der Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber oder an Zeit für die zu erfüllenden Aufgaben fehlt. Auch Ehrenamtliche sind häufig nicht in der Lage, ihre vielgestaltigen und umfassenden Aufgaben sachgerecht wahrzunehmen.

■ Es wurde darauf hingewiesen, dass die Verwaltungsordnung in manchen Bereichen (z. B. Genehmigungspraxis) zu unflexibel ist.

### 5.2. Verantwortliche Leitung als strategische Leitung und als Personalführung

Verantwortliche Leitung wird in zweifacher Hinsicht wahrgenommen:

■ Bei der strategischen Leitung geht es um die Wahrnehmung und Analyse der aktuellen Arbeitsfelder, die Formulierung von Zielen (geistliche Leitung) und Strategien zu deren Erreichung, die Planung von Maßnahmen sowie deren Überprüfung im Hinblick auf die formulierten Ziele (Controlling).

Die presbyterial-synodale Ordnung der EKvW bindet die Wahrnehmung von strategischen Leitungsaufgaben an Gremien: Gemeinden werden durch Presbyterien geleitet, Kirchenkreise durch die Kreissynode und in deren Vertretung durch den Kreissynodalvorstand, die Landeskirche durch die Landessynode und in deren Vertretung durch die Kirchenleitung.

■ Bei der Personal- und Mitarbeitendenführung geht es um die Umsetzung der strategischen Entscheidungen in durch die einzelnen ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden zu bewältigende Maßnahmen: Dazu gehören deren Operationalisierung (Zerlegung in Teilaufgaben), die Auswahl und Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden

(Personalentwicklung), die Konfliktlösung sowie die regelmäßige Überprüfung der geleisteten Arbeit (Jahresgespräche, Controlling).

Die Kirchenordnung der EKvW bindet die Wahrnehmung von Mitarbeitendenführung an einzelne Ämter und damit Einzelpersonen (als Dienstvorgesetzte). Diese sind in der Regel auch Mitglied der Leitungsgremien: Vorsitzende der Presbyterien, Pfarrerinnen und Pfarrer, Superintendentinnen und Superintendenden sind Inhaberrinnen und Inhaber wichtiger, aber keineswegs der einzigen Leitungsämter in unserer Kirche.

### 5.3. Strategische Leitung als Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung

Wie kann strategische Leitung verantwortungsvoll wahrgenommen werden?

Wesentliche Ziele strategischer Leitung sind die Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung kirchlicher Arbeit. Dazu sind folgende Schritte erforderlich:

- Es müssen durch die Leitungsgremien Standards klar und verbindlich definiert werden. Dies betrifft Art und Umfang des Angebots (Grundangebot und Differenzierung) ebenso wie dessen Durchführung und Auswertung. Dabei sind vier Ebenen zu berücksichtigen:

- Wie repräsentieren die Angebote Auftrag und Angebote der Kirche? („Profilorientierung“)
- Für wen sind die Angebote? („Mitgliederorientierung“)
- Wer führt die Angebote aus? („Mitarbeiterorientierung“)
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? („Finanzorientierung“)

- Die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen müssen eine kontinuierliche Planung, Überprüfung und Verbesserung von Art und Umfang der Angebote ermöglichen.

- Die Leitungsstrukturen müssen dokumentiert sein und die Angebote konzeptorientiert erfolgen, um Transparenz nach innen und außen zu ermöglichen.

Wie können die Leitungsgremien in ihrem Dienst unterstützt werden?

Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Presbyterien, Kreissynoden und Kreissynodalvorstände sowie der Landessynode und Kirchenleitung müssen sich auf die wesentlichen Inhalte der kirchlichen Arbeit sowie auf die theologischen und kirchlichen Grundsatzfragen konzentrieren. Es ist notwendig, dass die Presbyterien und Kreissynoden ihre Arbeitsweise ändern und Zuständigkeiten ihres Aufgabenbereiches (Artikel 56 und 57 KO – Presbyterium/Artikel 87 KO – Kreissynoden) sowie Geschäfte der laufenden Verwaltung delegieren, und zwar

- bei Kirchengemeinden: z. B. auf Ausschüsse, die Vorsitzenden der Presbyterien, Kirchmeisterinnen und Kirchmeister, Beauftragte

- bei Kirchenkreisen: z. B. auf Ausschüsse, die Kreissynodalvorstände, die Superintendentinnen und Superintendenden, Verwaltung.

Allen leitenden Gremien soll künftig eine Geschäftsführung zugeordnet werden. In Kirchengemeinden kann dies durch entsprechende Dienstanteile einer Pfarrerin oder eines Pfarrers sowie durch ein entsprechend personell ausgestattetes Gemeindebüro erfolgen. Auf Kirchenkreisebene wird diese Aufgabe durch die Superintendentur bzw. die Verwaltung wahrgenommen.

Qualitätssicherung  
Qualitätsverbesserung

### Zusammensetzung der Presbyterien und Kreissynoden

#### Wie groß sollen die Gremien sein und wie setzen sie sich optimal zusammen?

Die bisherige personelle Stärke und Zusammensetzung der Presbyterien und Kreissynoden ist im Sinne einer effektiven und effizienten Gremienarbeit kritisch zu beleuchten. Dabei stellen sich folgende Fragen:

##### ■ Größe und Amtszeit der Gremien:

Soll neben der in Artikel 40 KO festgelegten Mindestzahl auch eine Obergrenze für die personelle Stärke eines Presbyteriums festgelegt werden? Soll es eine Obergrenze für die personelle Stärke der Kreissynoden geben?

Könnte eine Verkürzung der Amtszeit der Mitglieder der Presbyterien z. B. nach dem Vorbild der kommunalen Selbstverwaltung (4-5 Jahre) die Attraktivität dieses Amtes erhöhen?

##### ■ Zusammensetzung und Qualifikation:

Sollen auch künftig alle Inhaberinnen und Inhaber von Pfarrstellen von Amts wegen Mitglieder der Presbyterien bzw. Kreissynoden sein? Soll eine Mitgliedschaft von weiteren bei der Körperschaft hauptberuflich Beschäftigten in den Presbyterien auch künftig ausgeschlossen sein?

Wie kann gewährleistet werden, dass Begabungen und Qualifikationen von Mitgliedern der Leitungsorgane und ihrer Ausschüsse auch wirklich abgerufen werden?

Wie kann eine regelmäßige Fortbildung der Presbyterinnen und Presbyter gewährleistet sein (Artikel 113 Abs. 3 KO)?

Wie können junge Gemeindeglieder an das Amt einer Presbyterin oder eines Presbyters herangeführt werden?

##### ■ Vorsitz und Geschäftsführung:

Welche Instrumentarien müssen unterstützend geschaffen werden, damit die Übernahme des Vorsitzes im Presbyterium durch eine Presbyterin bzw. einen Presbyter zumutbar erscheint und in der Praxis häufiger realisiert wird?

Könnte es der Kontinuität und Effizienz der Arbeit im Presbyterium dienen, wenn auch geeignete und dafür besonders qualifizierte Pfarrerrinnen und Pfarrer im Vorsitz wiedergewählt werden könnten?

Erscheint es für größere Kirchengemeinden hilfreich, wenn ein „Geschäftsführender Vorstand“ des Presbyteriums gebildet wird?

Wie kann die Arbeit der Leitungsorgane zur Gemeinde und zum Kirchenkreis hin transparent gemacht werden?

#### Wie kann die Ausschussarbeit verbessert werden?

Die Kirchenordnung sieht in Artikel 73, 74 und 102 auf der Ebene der Kirchengemeinden und Kirchenkreise die Bildung von Ausschüssen vor. Diese Form der Wahrnehmung von Fachaufgaben ist im Interesse der Entlastung der Leitungsgremien und unter dem Gesichtspunkt der Effizienz des Leitungshandelns konsequent weiterzuentwickeln. Dabei ist die Anzahl der Ausschüsse klein zu halten, damit auch genügend fachlich qualifizierte Personen zur Besetzung zur Verfügung stehen.

■ Für alle Ausschüsse ist eine präzise Aufgabenbeschreibung erforderlich. Darin wird auch die Delegation von Entscheidungsbefugnissen unter Einschluss von

# 5.

Steuerungs- und Controllinginstrumenten mit Budgetierung, Zielvereinbarung, Ablauf- bzw. Qualitätskontrolle und regelmäßiger Berichterstattung geregelt. Durch diese Instrumente ist gleichzeitig die Rückkoppelung zum Leitungsorgan sichergestellt.

■ In dem Maße, in dem Umfang und Aufgaben der Gremien auf die Ausschüsse verlagert werden, steigt die Funktionalität und Fachlichkeit in der Aufgabenwahrnehmung. Im Leitungsgremium selbst wird der Blick auf das Wesentliche gelenkt. „Laufende Geschäfte“ werden bereits in der Ausschussarbeit entschieden und erledigt.

■ Die Ausschussvorsitzenden sollten zugleich Ansprechpartnerin und Ansprechpartner für das jeweilige Arbeitsgebiet sein. Damit erübrigt sich für diese Bereiche die Benennung von Beauftragten. Das bedeutet nicht, dass eine Beauftragung von Einzelpersonen für spezielle Aufgabengebiete hin-fällig wird.

■ Die Berufung von Beauftragten sollte künftig durch die Presbyterien bzw. Kreissynodalvorstände – und nicht mehr durch die Kreissynoden – erfolgen.

■ Besondere Aufgaben sollen durch eine zeitlich befristete Einberufung von Ausschüssen wahrgenommen werden („Projektteams“). Die projektorientierte Arbeit kommt nicht nur den Interessen vieler Ehrenamtlicher entgegen (Fachlichkeit), sondern ermöglicht auch eine eindeutig abgrenzbare und ergebnisorientierte Arbeit.

## Welche Impulse zur Weiterarbeit können gegeben werden?

Jede Gemeinde, jeder Kirchenkreis, die Landeskirche und jede kirchliche Einrichtung können ihre Arbeitsfelder und Angebote anhand folgender Fragen strategisch überprüfen:

■ Was gibt es und aus welchen Gründen ist es (wann) eingerichtet worden? Was sind spezifische Aufgaben- und Problemstellungen für unsere Gemeinde/Einrichtung/Gemeinsamen Dienste?

■ Wie viele Menschen kommen? Welche Menschen (Alter, Beruf, Nähe oder Distanz zur Kirche usw.) kommen?

■ Welchen Gewinn sehen diese Menschen in dem jeweiligen Angebot?

■ Wie viele Personen sind haupt-, neben- oder ehrenamtlich mit der Vorbereitung und Durchführung betraut? Wie viel Zeit investieren sie dabei? Stehen Aufwand und Ertrag in einem sinnvollen Verhältnis?

■ Welche Ressourcen (Finanzmittel, Gebäude etc.) stehen für das jeweilige Angebot zur Verfügung? Stehen Aufwand und Ertrag in einem sinnvollen Verhältnis?

■ Was läuft gut? Wo sind Schwierigkeiten?

■ Welche Ziele und welchen Stellenwert haben diese Aktivitäten im Blick auf die Grundaufgaben der Kirche? Was kommt gegenwärtig zu kurz, was kann gar nicht abgedeckt werden?

■ Was sind unsere Ideen für die Zukunft? Welche Ziele nehmen wir uns vor?

Auf der Basis dieser Ergebnisse entscheidet das Presbyterium oder das verantwortliche Leitungsorgan einer kirchlichen Einrichtung zusammen mit den Haupt- und Ehrenamtlichen (Hilfestellung von außen kann dazukommen), was bleiben, was wegfallen, was verbessert und was evtl. neu eingerichtet werden soll.

*Präzise Aufgabenbeschreibung*

*Projektteams*

Ein notwendiges Controlling kann durch jährliche Planungsgespräche ermöglicht werden. Darin wird über die Ziele, den Stand ihrer Umsetzung und über neue Ideen gesprochen. Die Ergebnisse sind zu protokollieren und beim nächsten Planungsgespräch abzufragen:

*Planungsgespräche sind notwendig*

■ Kirchengemeinden: Durch die Superintendentin und den Superintendenten oder Beauftragte werden mit jeder Gemeinde (Presbyterium) und allen Gemeinsamen Diensten in einem Kirchenkreis jährlich Planungsgespräche geführt.

■ Kirchenkreise: Durch das Landeskirchenamt (Ortsdezernentinnen und Ortsdezernenten) werden mit jedem Kirchenkreis (Kreissynodalvorstand) und allen Ämtern und Werken jährlich Planungsgespräche geführt.

### Welche notwendigen Konsequenzen müssen gezogen werden?

Presbyterien und Leitungsorgane Gemeinsamer Dienste sind zu strategischem Handeln zu befähigen.

■ Einrichtung einer Geschäftsführung zur Vorbereitung und Durchführung operativer Aufgaben.

*Leitungsorgane sind zu strategischem Handeln zu befähigen*

■ Organisation von gegenseitiger Beratung und Unterstützung.

■ Verbindlichere und flexiblere Umgestaltung der Verwaltungsordnung im Hinblick auf die Einrichtung einer Geschäftsführung für leitende Gremien.

■ Beratung und Unterstützung von Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und kirchlichen Einrichtungen bei der Erarbeitung und Umsetzung von Qualitätsprofilen durch die Ämter und Werke der EKvW.

Darüber hinaus ist auch eine Inanspruchnahme von externer Beratung sinnvoll und notwendig.

■ Verbindliche Einführung von Standards für die Durchführung der Planungsgespräche und entsprechende Qualifizierung der durchführenden Personen (Superintendentinnen bzw. Superintendenten und Ortsdezernentinnen bzw. Ortsdezernenten).

Presbyterien und Leitungsorgane gemeinsamer Dienste sind zur Wahrnehmung ihrer Aufsichts- und Controllingfunktionen zu befähigen.

■ Benennung verantwortlicher Gremien und Personen sowohl auf der Gemeindeebene als auch auf der Ebene Kirchenkreis/Kirchliche Einrichtungen, die für die Überprüfung der vereinbarten Qualitätsstandards zuständig sind.

■ Visitierung jeder Gemeinde alle fünf Jahre in einem vereinfachten Verfahren vom Kirchenkreis. Dafür sind einfache, effektive Formen vom Landeskirchenamt zu entwickeln. Für die Kirchenkreise und kirchlichen Einrichtungen werden vergleichbare Zeiten und entsprechende Formen verabredet. Dieses ist in einer überarbeiteten Visitationsordnung festzuhalten.

■ Kontinuierliche Erfassung von Erfolgen und Veränderungsnotwendigkeiten durch ein standardisiertes Berichtswesen (z. B. Jahresberichte).

Die entsprechenden Standards und Vorlagen sind vom Landeskirchenamt zu erarbeiten.

■ Entwicklung von Prüfbogen („Verbraucher-Tests“, „Feedback-Bögen“ ...) für eine Begutachtung kirchlicher Arbeit durch Teilnehmerinnen und Teilnehmer (von Veranstaltungen) und „Personen von außen“.

# 5.

■ Verbindlichere und flexiblere Umgestaltung der Verwaltungsordnung im Hinblick auf die Aufsichts- und Controllingfunktionen leitender Gremien.

## 5.4. Personalführung zur Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung

Wie kann Personalführung verantwortungsvoll wahrgenommen werden?

Qualitätsorientierte Personalführung orientiert sich an folgenden 4 Kriterien:

### ■ Aufgabenklarheit

Von Konzepten und vereinbarten Zielen ausgehend müssen für die Mitarbeitenden konkrete Aufgaben und Zuständigkeiten beschrieben und Stellenbeschreibungen (für Ehrenamtliche, Hauptamtliche, Pfarrerinnen und Pfarrer, Superintendentinnen und Superintendenten, Landeskirchenrätinnen und -räte etc.) erarbeitet werden. Diese finden ihren Ausdruck in Anforderungsprofilen (für zu besetzende Stellen) und arbeitsplatzbezogenen Dienstanweisungen. Auf diese Weise wird Transparenz gewonnen und können Konflikte überwunden werden, die strukturell angelegt sind.

### ■ Strukturklarheit

Dienst- und Fachaufsicht werden personell eindeutig geregelt und inhaltlich bestimmt. Dort, wo Leitungsverantwortung wahrzunehmen ist, wird diese in ihrem Umfang und in ihren Aufgaben definiert und schriftlich für beide Seiten transparent festgehalten. Leitende werden für ihre Leitungsaufgaben entsprechend qualifiziert. Die Einbindung in die Gesamtstruktur einer Institution soll allen Beteiligten klar und anhand eines Organigramms nachvollziehbar sein.

### ■ Zielvereinbarung und -überprüfung

Dienstvorgesetzte und Mitarbeitende (Pfarrerinnen und Pfarrer, pädagogische und andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) legen gemeinsam in Einzel- oder Teamgesprächen für bestimmte Zeiträume konkrete Planungen und Teilziele zur Umsetzung der Gesamtziele fest. Die Ziele müssen konkret, realistisch und überprüfbar sein. Das bedeutet, dass die jeweils vereinbarten Aufgaben von den Mitarbeitenden auch kompetent erfüllt werden können. Dazu ist gegebenenfalls Qualifizierung und Kompetenzvernetzung erforderlich. Nach Ablauf des Planungszeitraums wird vor der weiteren Planung die Erreichung der Ziele gemeinsam überprüft.

### ■ Personalentwicklung

Mindestens jährlich finden Mitarbeitenden-gespräche mit den jeweiligen Dienstvorgesetzten (Leitung einer Einrichtung mit Mitarbeitenden; Superintendentin oder Superintendent mit Pfarrerinnen oder Pfarrern, Ortsdezernentin oder Ortsdezernent mit Superintendentin oder Superintendent ... ) statt, in denen sich beide Seiten Rückmeldung zur Zusammenarbeit geben, Erwartungen und Wünsche offen legen und Entwicklungsmöglichkeiten thematisieren. Auch die individuelle Fortbildungsplanung, zu der beide Seiten ihre Vorstellungen einbringen, soll hierbei verabredet werden.

Die Fortbildungsverpflichtungen sind durch die jeweiligen Dienstvorgesetzten zu überprüfen. Die notwendigen Informationen werden von dem Personalwesen zur Verfügung gestellt (Personalentwicklungsdatei, Personalinformationssystem). Die Dienstvorgesetzten werden zum Führen dieser Gespräche entsprechend geschult. Auf der Leitungsebene von Kirchenkreisen oder anderen regionalen Einheiten müssen Personen benannt werden, deren Aufgabe

*Aufgabenklarheit,  
Zielvereinbarung,  
Personalentwicklung,  
Strukturklarheit*

u. a. Personalentwicklungsplanung ist (Bedarfsplanung, Nachwuchsförderung, Aktualisierung von Stellenplänen, Anforderungsprofilen, etc.). Sinnvoll ist eine Vernetzung zu den Einrichtungen für Aus-, Fort- und Weiterbildung. Personalabteilungen sollten von der Personalverwaltung zum Personalwesen entwickelt werden.

### Wie können die leitenden Personen in ihrem Dienst unterstützt werden?

#### *Delegation von Leitungsaufgaben*

Um die unmittelbar beschriebenen Aufgaben der Personalführung auch direkt wahrnehmen zu können, sollte die Zahl der einer Dienstvorgesetzten oder einem Dienstvorgesetzten unmittelbar zugeordneten Mitarbeitenden 15 Personen nicht wesentlich überschreiten. Mit dieser Leitungsspanne kann sowohl Personalentwicklung als auch Seelsorge und Aufsicht sinnvoll wahrgenommen werden.

In der Befragung der Kirchenkreise ist die Problematik der Verbindung von Aufsicht und Seelsorge im Amt der bzw. des Dienstvorgesetzten deutlich herausgestellt worden. Diese Verbindung soll auch in Zukunft erhalten bleiben. Allerdings ist dafür eine verpflichtende Qualifizierung der Amtsinhaberin und des Amtsinhabers dringend erforderlich.

Die zur Wahrnehmung von Aufsicht und Personalentwicklung notwendigen regelmäßigen Mitarbeitendengespräche sind bei den derzeit üblichen Leitungsspannen unmöglich. Die bei Superintendentinnen und Superintendenten anzutreffende Leitungsspanne von 1:30 bis 1:100 hauptamtlich Mitarbeitenden, inkl. Pfarrerinnen und Pfarrer haben vielmehr die weitgehende Abwesenheit von Leitung zur Folge.

Um eine möglichst optimale Leitungsspanne zu erreichen, ist daher die Delegation von Leitungsfunktionen dringend erforderlich. Dies wird nachfolgend am Beispiel des Amtes

der Superintendentin und des Superintendenten verdeutlicht, ist in der Sache aber auch auf Gemeindepfarrerinnen und Gemeindepfarrer bzw. alle weiteren Personen mit Dienstvorgesetztenfunktion übertragbar.

### 5.5. Leitungshandeln im Amt der Superintendentin und des Superintendenten

Aus der Kirchenordnung (Art. 112–116) lassen sich für das Amt der Superintendentin und des Superintendenten vier Kernfunktionen ableiten:

- geistliche Leitung
- Seelsorge und Beratung
- Aufsicht
- Repräsentation nach außen.

Die Befragung in den Kirchenkreisen hat darüber hinaus ergeben, dass folgende Funktionen deutlicher als bisher herausgestellt werden müssen:

- Verantwortung für die Einheit der Kirche in der Region
- Förderung der Zusammenarbeit von Kirche und Gesellschaft
- Verantwortung für eine qualifiziertere Darstellung der Kirche in der Öffentlichkeit
- Mitwirkung an Aufgaben der Landeskirche.

Diese Aufgaben und Funktionen müssen zwingend in einem Amt vereint bleiben. Dabei muss dieses Amt durch Delegation von Aufgaben, Qualifizierung der Amtsinhaberin und Amtsinhaber und durch Prioritätensetzung bei der Aufgabenerfüllung in sich gegliedert und ausgebaut werden:

- Eine Delegation von Personalführungsaufgaben (Mitarbeitendengespräche, Seelsorge und Beratung) sollte vorrangig auf die Assessorin bzw. den Assessor und deren

Stellvertretungen sowie von der Scriba oder dem Scriba und deren Vertretungen als von der Kreissynode gewählten Mitgliedern des Kreissynodalvorstandes erfolgen. Für die Übernahme von Aufgaben des einen Amtes stünden damit maximal weitere sechs Personen zur Verfügung. Darüber hinaus können weitere Aufgaben auch den übrigen Mitgliedern des Kreissynodalvorstandes, der Verwaltungsleiterin oder dem Verwaltungsleiter und anderen leitenden Personen im Kirchenkreis übertragen werden.

- Je 3–6 Stellvertreterinnen oder Stellvertreter der Superintendentin oder des Superintendenten sind dem Kreissynodalvorstand (Assessorin oder Assessor und Stellvertretungen, Scriba und Stellvertretungen) zugeordnet, um Übersichtbarkeit und Koordination auch auf der Ebene des Kirchenkreises zu gewährleisten.
- Je 10–15 Pfarrstellen werden durch die Superintendentin oder den Superintendenten oder deren Stellvertreterin oder Stellvertreter regional vernetzt und im Sinne einer modernen Personalführung begleitet.

■ Die klare und verbindliche Aufteilung und Delegation der Aufgaben im Amt der Superintendentinnen, der Superintendenten bedarf der vorhergehenden Prioritätensetzung: Was ist vorrangig und wichtig – und auf welche Aufgabe kann ganz verzichtet werden.

Diese Fragen muss ein Presbyterium oder ein Kreissynodalvorstand als Leitungsorgan entscheiden.

■ Zur verantwortlichen Wahrnehmung der mit dem Amt der Superintendentin oder des Superintendenten verbundenen Aufgaben unter Anwendung der Grundsätze moderner Leitung ist eine verpflichtende Qualifizierung der Amtsinhaberinnen und Amts-

inhaber dringend erforderlich. Es wird daher vorgeschlagen, in der Ev. Kirche von Westfalen künftig eine Fortbildungsphase für angehende Superintendentinnen und Superintendenten zwischen ihrer Wahl und ihrer Einführung verpflichtend vorzusehen. Die Verpflichtung zur Fortbildung sollte für die gesamte Amtszeit zur Regel werden. Diese gilt auch für alle Personen, auf die Aufgaben aus dem Superintendentinnen- und Superintendentenamts delegiert sind.

■ Die Kirchenordnung (Artikel 108 Absatz 2) sieht als Eingangsvoraussetzung eine fünfjährige Praxis in einer gewählten Gemeindepfarrstelle vor. Hier ist zu prüfen, ob diese Voraussetzung nicht teilweise oder ganz durch andere Praxiserfahrungen ersetzt und/oder durch zusätzliche Voraussetzungen ergänzt werden kann.

*Pflicht zur  
Qualifizierung*



## 6. Verwaltung

<b>6.</b>	<b>Verwaltung</b> .....	65
6.1.	Auftrag der Verwaltung.....	66
6.2.	Eckpunkte für ein Anforderungsprofil der Verwaltung.....	66
6.3.	Organisation der kirchlichen Verwaltung.....	67
6.3.1.	Gemeindebüro/Kontaktbüro .....	67
6.3.2.	Zentrale Verwaltungsdienststelle.....	67
6.4.	Ausblick.....	68

### 6.1. Auftrag der Verwaltung

Die im Jahre 1968 von der damaligen Verwaltungskommission im Auftrag der Kirchenleitung erarbeiteten Empfehlungen zur Organisation der Verwaltung in den Kirchengemeinden und Kirchenkreisen der Evangelischen Kirche von Westfalen haben in vielen Bereichen ihre Aktualität nicht eingebüßt. Gleichwohl hat sich die Verwaltung im Zuge der zunehmend komplexer und schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen neuen Herausforderungen gestellt und weiterentwickelt.

Auch die kirchlichen Körperschaften sind in die rechtlichen, wirtschaftlichen, sozialen und organisatorischen Gegebenheiten eingebunden und verpflichtet, sie zu beachten. Diese Beachtung und die sich hieraus ergebende Umsetzung stellen einen Schwerpunkt in der Arbeit der Verwaltung dar.

*Leitungsorgane können Aufgaben an die Verwaltung delegieren*

Somit erbringt die Verwaltung Dienstleistungen zur Erfüllung des kirchlichen Auftrages, insbesondere bei der Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungen der Leitungsorgane. Sie arbeitet dabei im Rahmen der Weisung der Leitungsorgane selbstständig und in eigener Verantwortung. Die Leitungsorgane können bei Erfüllung des kirchlichen Auftrages einzelne ihrer Aufgaben an die Verwaltung delegieren.

### 6.2. Eckpunkte für ein Anforderungsprofil der Verwaltung

Von jeder Verwaltung wird erwartet, dass sie sachgerecht, schnell und wirtschaftlich, d. h. mit dem geringst möglichen Aufwand und Verbrauch an Ressourcen arbeitet. Sie muss in ihrer Struktur möglichst einfach und überschaubar sein. Diese Ziele erfordern neben einer schlanken Verwaltungsorganisation mit klaren Regelungen der Zuständigkeiten, Entscheidungskompetenzen und Arbeitsabläufe vor allem:

- eine gründliche fachliche Ausbildung und Qualifikation der Mitarbeitenden

Den Fragen der Ausbildung und Fortbildung der Mitarbeitenden im kirchlichen Verwaltungsdienst muss besondere Aufmerksamkeit zukommen, um einen möglichst hohen Leistungszustand zu erreichen und zu sichern. Von den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern im Verwaltungsbereich sollte auch künftig die Ablegung der 2. Verwaltungsprüfung verlangt werden.

- den Einsatz von EDV und Informations- und Kommunikationstechnik (IT)

Die wirtschaftliche Verwaltung setzt eine angemessene Ausstattung der Arbeitsbereiche mit EDV und IT voraus. Auch eine möglichst lückenlose Vernetzung der Organisationseinheiten (inkl. Gemeindeebene) ist anzustreben. Es ist wünschenswert, landeskirchenweit ein umfassendes EDV- und IT-Rahmenkonzept zu entwickeln.

- zeitgerechte Verwaltungsbestimmungen

Die geltenden kirchlichen Verwaltungsbestimmungen sollten weiter vereinfacht werden, z. B. durch Rückdelegation von Aufsichtsfunktionen auf die Ebene der Superintendentinnen und Superintendenten nach dem Grundsatz „so wenig Aufsicht wie möglich und so viel Aufsicht wie nötig“.

- Qualitätssicherung

Bei jeder Verwaltung müssen die entwickelten Bearbeitungs-(Qualitäts-)Standards bezüglich ihrer Einhaltung und Erreichung regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden.

### 6.3. Organisation der kirchlichen Verwaltung

#### 6.3.1. Gemeindebüro/Kontaktbüro

In der Vergangenheit hat es sich als zweckmäßig erwiesen, Verwaltungsaufgaben, die möglichst ortsnah wahrgenommen werden sollten, in einem Pfarr- bzw. Gemeindebüro/Kontaktbüro am Ort selbst zu erledigen. Diese Regelung ist auch für die Zukunft unverzichtbar. Sie soll Pfarrerrinnen und Pfarrer von den mit der Führung des Pfarramtes verbundenen „technischen“ Arbeiten entlasten und sie möglichst in großem Umfang für ihre bzw. seine eigentlichen pfarramtlichen Aufgaben freistellen. Zu den Aufgaben eines Gemeindebüros/Kontaktbüros zählen beispielsweise

- die Erledigung schriftlicher Arbeiten
- Verwaltung kleinerer örtlicher Kassen
- die Organisation und Verwaltung von Sammlungen
- Anmeldungen von Amtshandlungen
- Terminabsprachen
- Führung der Kirchenbücher etc. ...

An die Vorhaltung von Pfarrbüros für jeden Pfarrbezirk ist grundsätzlich nicht gedacht. Das Gemeindebüro/Kontaktbüro kann je nach den örtlichen Verhältnissen in verschiedener Weise organisiert sein. Denkbar ist z. B. ein Gemeindebüro als Kontaktbüro für die Menschen im Stadtteil. Die örtliche Situation in der ländlichen Diaspora macht sicherlich eine andere Organisationsform erforderlich.

#### 6.3.2. Zentrale Verwaltungsdienststelle

Die Kirchenordnung schreibt in Artikel 104 Absatz 2 für den Kirchenkreis die Errichtung einer zentralen Verwaltungsstelle vor. Die meisten Kirchenkreise verfügen bisher über ein eigenes Kreiskirchenamt, in dem

neben den konzeptionellen und planerischen Tätigkeiten auch das operative Verwaltungsgeschäft, das nicht in einem Gemeindebüro wahrgenommen wird, für die einzelne Kirchengemeinde erledigt wird. Zu diesen operativen Verwaltungsaufgaben zählen beispielsweise

- Haushalts-, Finanz- und Wirtschaftsplanung für Kirchengemeinden und Kirchenkreis
- Personalangelegenheiten aus dem Dienst- und Arbeitsrecht
- Bau- und Liegenschaftsverwaltung
- Meldewesen, EDV und Informations- und Kommunikationstechnik (IT).

Erfahrungen zeigen, dass diese Verwaltungsaufgaben durchaus kirchenkreisübergreifend und damit effizienter wahrgenommen werden können. Räumliche Entfernungen spielen heute bei sinnvoller Nutzung der EDV und IT-Instrumentarien für die Abwicklung der nicht ortsnah gebundenen Verwaltungsaufgaben nicht mehr die Rolle wie noch Jahre zuvor. Eine kirchenkreisübergreifende Bildung der Verwaltung auf der Ebene des Gestaltungsraumes ist sinnvoll und sollte deshalb angestrebt werden.

Diese Bildung kirchenkreisübergreifender Verwaltungen könnte durch den Abschluss einer kirchenrechtlichen Vereinbarung oder durch die Bildung eines Zweckverbandes gemäß den Bestimmungen des Verbandsgesetzes erfolgen.

Im Zusammenhang mit der Bildung von zentralen Verwaltungsdienststellen auf der Ebene des Gestaltungsraumes wird je nach den örtlichen Gegebenheiten die Aufgabenzuordnung zu den Gemeindebüros zu prüfen sein.

*Kontaktbüro*

*Zentrale  
Verwaltungsstellen*

### 6.4. Ausblick

Die beschriebenen Verwaltungsmodelle und Anforderungen für deren Gestaltung wurden zunächst im Grundsatz konzipiert. Die Erarbeitung eines Detailkonzeptes für eine zentrale Verwaltungsdienststelle im Gestaltungsraum muss im Rahmen der Realisierung dieser Überlegungen erfolgen. In einem solchen Detailkonzept sind u. a. zu regeln

- die innere Aufbau- und Ablauforganisation der Gemeindebüros/Verwaltungsdienststelle sowie Schnittstellenregelungen (intern wie extern)
- die Beschreibung der Kompetenzen der einzelnen Einheiten und Stellen (Leistungs- und Führungsorganisation)
- die Personalausstattung
- die Kommunikations- und Informationsstruktur einschl. Einsatz von EDV und IT
- die Instrumente neuer Steuerung (Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung u. a. m.).

# 7

## 7. Klare Strukturen und Vernetzung

<b>7.</b>	<b>Klare Strukturen und Vernetzung</b> .....	69
7.1.	Warum etwas ändern?.....	70
7.2.	Ziele zur strukturellen Ausgestaltung mitgliederorientierter Arbeit .....	71
7.3.	Modelle für Kirchengemeinden.....	73
7.4.	Modellansätze für gemeinsame Dienste .....	75
7.5.	Modelle für Kirchenkreise.....	76
7.6.	Modell für die Einrichtung von Gestaltungsräumen .....	79
7.7.	Diskussionsfelder.....	84
7.8.	Landeskirchliche Ebene.....	88

### 7.1. Warum etwas ändern?

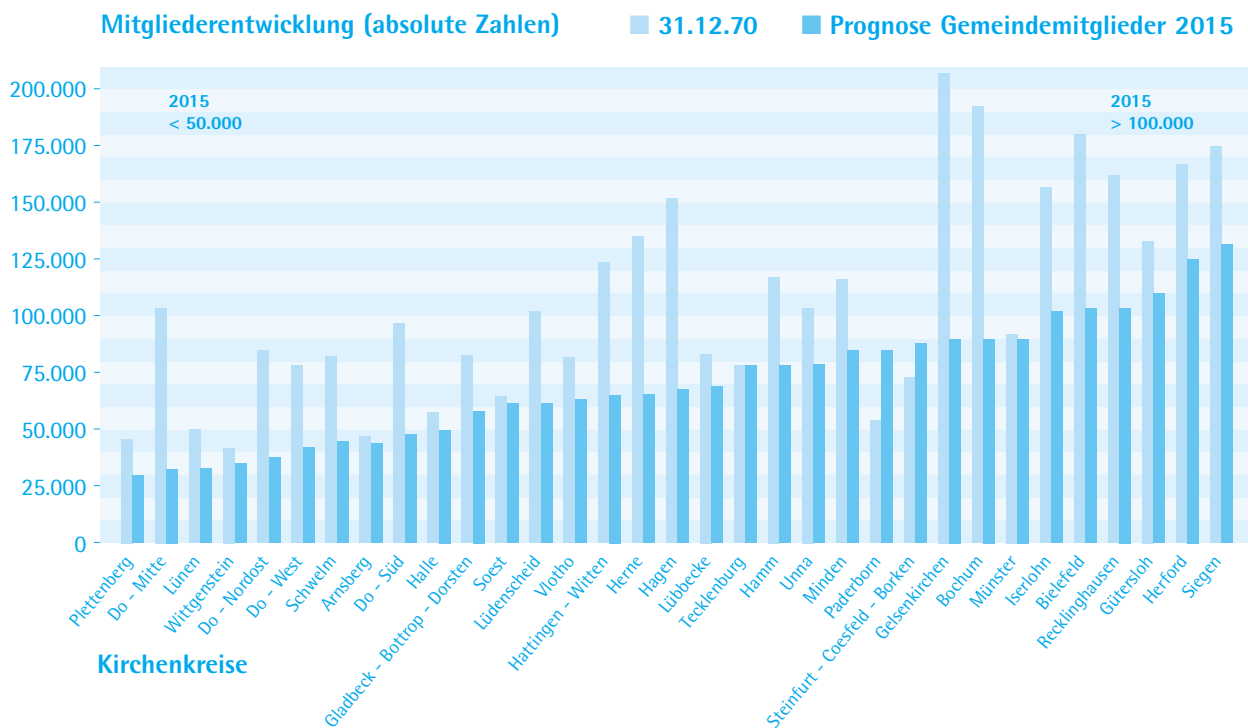
In den vorhergehenden Abschnitten wurde als Grundgedanke die Mitgliederorientierung entfaltet:

Auf allen Ebenen sollen die Mitglieder mit einem Grundangebot und differenzierten Angeboten erreicht werden. Dieses kann von kleinen Einheiten und von „Einzelkämpfern“ nicht geleistet werden. Daher müssen Wege der Vernetzung und Kooperation von Gemeinden und Kirchenkreisen gesucht werden.

Diese Profilierung der Arbeit vor Ort ist nur dann möglich, wenn sich Schritt für Schritt

benachbarte Gemeinden und Kirchenkreise zusammenschließen. Damit entstehen zwar größere Einheiten, aber nur in größeren Einheiten gibt es ein Miteinander mit verschiedenen Begabungen und Qualifikationen, die ein differenziertes Angebot und damit Nähe zu allen Mitgliedern ermöglichen.

Die Analyse der Ausgangssituation (Kap. 2) hat gezeigt, dass die meisten Gemeinden und Kirchenkreise auf Grund der Mitgliederentwicklung deutlich kleiner werden. Die damit verbundene Finanzentwicklung verkleinert die jeweils zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel. Einzelne Kirchenkreise haben darauf bereits mit Zusammenschlüssen reagiert.



Bei allen Strukturveränderungen sind natürlich die besonderen Gegebenheiten und die gewachsenen Traditionen zu berücksichtigen. Unterwegs zu den Menschen muss aber vor allem auf Zukunftsfähigkeit geachtet werden. Von daher soll diese Vorlage auch eine Ermutigung darstellen, auf dem Weg der Reformen zu neuen Kooperationsformen zu kommen, die neue Traditionen begründen.

Die Kirchenleitung hat im Frühjahr 1999 für die Strukturreformen in der EKvW folgende Leitlinien festgelegt:

- Wesentliches Kriterium für die Struktur und Organisation der kirchlichen Mittel-ebene ist der Grundsatz der Deckungsgleichheit kirchlicher und kommunaler Grenzen.

- Unbeschadet der regionalen Zusammenarbeit ist bei den Strukturüberlegungen die Bildung einer vierten Verfassungsebene nicht vorgesehen, da jede zusätzliche Ebene die Gefahr von Aufgabenüberschneidungen und -doppelungen erhöht. Vorhandene Verbandsstrukturen sind zu überprüfen.

- Die jetzige Ausprägung der Organisationsform der presbyterial-synodalen Ordnung ist zu überprüfen.

Diese wurden von der Landessynode im November 1999 bestätigt und ergänzt:

- Gestaltungsräume sollen als lebens- und zukunftsfähige Handlungsfelder erkennbar werden (d. h. auch nach 2015: zukünftiger Stand der Mitgliederentwicklung).

- Unterschiedliche kirchliche Körperschaften sind innerhalb des Gestaltungsraumes möglich.

- Das gesellschaftliche Miteinander und Gegenüber zu Städten, Kreisen und Gemeinden ist ein wichtiges Gestaltungsmerkmal.

Die notwendigen Veränderungen betreffen alle Ebenen der Kirche. Darum werden in den folgenden Abschnitten systematisch die verschiedenen Ebenen und ihr Zusammenwirken betrachtet. Diese sind die Gemeinden, die Gemeinsamen Dienste, die Kirchenkreise, die Gestaltungsräume und die Landeskirche.

Die Veränderungen müssen sich an gemeinsamen Zielen ausrichten.

## 7.2. Ziele zur strukturellen Ausgestaltung mitgliederorientierter Arbeit

Um die Mitgliederorientierung strukturell auch zu ermöglichen, lassen sich folgende Ziele formulieren:

- Erreichbarkeit von hauptamtlich Mitarbeitenden und Vertretungsmöglichkeiten bei Urlaub und Krankheit müssen gewährleistet sein:

- Dazu sind im Regelfall auf der Ebene der Kirchengemeinden mehrere Pfarrstellen miteinander zu vernetzen. Dies bedeutet mindestens zwei Pfarrstellen pro Kirchengemeinde. Für die Diaspora sind besondere Regelungen zu treffen.

- Auf der Ebene der gemeinsamen Dienste sind Kooperationen von Diensten durch Poolbildung oder kirchenkreisübergreifende Vernetzung anzustreben.

- Um darüber hinaus die Erreichbarkeit zu gewährleisten, sind in den Kirchengemeinden Gemeindebüros als Kontaktbüros mit längeren Öffnungszeiten erforderlich.

*Notwendige Veränderungen betreffen alle Ebenen der Kirche*

*Erreichbarkeit und Vernetzung*

- Fachliche Vernetzung und gabenorientierte Aufgabenwahrnehmung muss ermöglicht werden.
- Niemand soll allein einen Dienst versehen, da durch eine Person nicht alle denkbaren Aufgaben abgedeckt werden können:
  - Dies bedeutet mindestens zwei Pfarrstellen pro Kirchengemeinde und die fachliche Vernetzung der Gemeinsamen Dienste im Gestaltungsraum.
  - Pfarrerinnen und Pfarrer sollen Zeit haben für ihre pastoralen Aufgaben. Dazu sind sie von administrativen Aufgaben zu entlasten (z.B. Verwaltungstätigkeiten, Hausmeistertätigkeiten).
- Die Außenorientierung und öffentliche Wahrnehmbarkeit von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen muss verbessert werden:
  - Die Deckungsgleichheit von Ortsgemeinden mit Kommunen oder Stadtteilen gewährleistet eine Übereinstimmung mit der lebensweltlichen Orientierung der Mitglieder und verbesserte Möglichkeiten in der öffentlichen Wahrnehmbarkeit.
  - Die Gemeindebüros (Kontaktbüros) sollten einen kommunalen Bezug aufweisen, um besser wahrgenommen zu werden. Hier müssen alle für Kirchenmitglieder in dieser Region bedeutsamen Informationen abrufbar sein und unterstützende Hilfen angeboten werden:
- Durch die Profilierung von bestimmten Orten innerhalb einer Gemeinde oder eines Kirchenkreises muss ein differenziertes Programm wahrnehmbar und möglich werden.
  - Damit Differenzierung möglich wird, muss es in der Regel weniger Standorte als Pfarrerinnen und Pfarrer geben.
- Nicht an jedem Standort muss ein „volles Grundangebot“ angeboten werden. Innerhalb der Kommune oder des Stadtteiles sind viele Mitglieder durchaus mobil.
- Kirche auf dem Land muss sich anders organisieren und darstellen können als Kirche in der Stadt. Dies gilt ebenso für Diaspora und Kerngebiete.
- Zukunftsfähige und nachhaltige Größen von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen müssen verwirklicht werden:
  - Die finanzielle Basis muss groß genug sein, um auch zukünftig Investitionen tätigen zu können und auch bei sinkenden Kirchensteuermitteln die Handlungsfähigkeit sicherzustellen.
  - Die Zahl der Gemeindeglieder in Kirchengemeinden und Kirchenkreisen muss groß genug sein, damit Gremien und Ausschüsse fachlich kompetent besetzt werden können.

# 7.

## 7.3. Modelle für Kirchengemeinden

### Stadtteilgemeinde

mehr Fachlichkeit im Stadtteil vernetzen

- mindestens vier Pfarrstellen
- mindestens 10.000 Gemeindeglieder
- deutlich weniger Predigtstätten als Pfarrstellen
- ein Kontaktbüro
- gemeindliche und/oder übergemeindliche Dienste (z. B. Jugendarbeit)

### Kirche in der Kommune

Identität von Kirche und Wohn- und Lebenswelt

- mindestens drei Pfarrstellen
- mindestens 7.500 Gemeindeglieder
- weniger Predigtstätten als Pfarrstellen
- ein Kontaktbüro
- übergemeindliche Dienste (z. B. Jugendarbeit)

### Kirche auf dem Land

Ortsnähe und persönliche Erreichbarkeit

- mindestens zwei Pfarrstellen
- mindestens 4.000 Gemeindeglieder
- 2–4 Predigtstätten
- ein Kontaktbüro vor Ort
- Vertretungsregelung in der Region/ Verbund

### Kirche in der ländlichen Diaspora

Ortsnähe und flächenmäßige Begrenzung

- mindestens eine Pfarrstelle
- mindestens 1.500 Gemeindeglieder
- 1–5 Predigtstätten
- ein Kontaktbüro vor Ort
- Vertretungsregelung in der Region/ Verbund

*Im Hinblick auf die Kirchengemeinden ergeben sich aus der Umsetzung der Zielfelder vier Gemeindemodelltypen*

Die Modelle werden nachfolgend beispielhaft beschrieben. Dies versteht sich eher als Anregung und Erläuterung denn als abschließende Definition und Eingrenzung:

#### Mitgliederorientierte Modellgemeinde in der Stadt oder größeren Kommune

Die mit dem Stadtteil oder der Kommune identische Kirchengemeinde bietet in der öffentlichen Wahrnehmung eine Übereinstimmung mit lebensweltlichen Bezügen. Die relativ kurzen Wege zu den meisten Einrichtungen machen eine Konzentration auf wenige Standorte einfach. Die Erreichbarkeit wird durch ein zentral gelegenes Gemeindebüro (Kontaktbüro) mit ganztägiger Öffnungszeiten sichergestellt. Hier werden an Gemeindeglieder Informationen weitergegeben, Termine von Amts-

handlungen vereinbart und Kontakte mit den Pfarrern und Pfarrerinnen der Gemeinde hergestellt. Ehrenamtliche finden hier Materialien, einen Kopierer und andere Dinge, die sie zur Durchführung ihrer Aufgaben benötigen.

Die Differenzierung des Programms ist durch die deutliche Profilierung der Standorte gewährleistet: Während an der älteren Kirche am Sonntagmorgen ein traditioneller Gottesdienst mit Orgelmusik und geprägter Liturgie stattfindet, wird im Gottesdienstsaal des nicht weit entfernt gelegenen Gemeindezentrums am Sonntagabend ein Gospelgottesdienst geboten mit Band und Gastpredigenden. Der Kirchliche Unterricht wird gesamtgemeindlich nach Wahl sowohl wöchentlich als auch projektorientiert angeboten.

*Differenziertes Programm*

### *Besuche und Seelsorge*

Bezirksorientiert finden vor allem Besuche und Seelsorge statt. Bei Amtshandlungen können die Gemeindeglieder bei der Anmeldung grundsätzlich wählen, welche Pfarrerin und welchen Pfarrer sie wünschen. Die Größe der Gemeinde eröffnet finanzielle Spielräume zur Finanzierung von Kindergärten, Jugendarbeit, hauptamtlicher Kirchenmusik und anderen möglichen Angeboten.

### *Übergemeindliche Zusammenarbeit*

Übergemeindliche Zusammenarbeit ist sinnvoll, um über das bereits differenzierte Angebot der Gemeinde hinaus in erreichbarer Nähe Interessierten vielfältige Möglichkeiten und attraktive Angebote zu ermöglichen. Denkbar sind Kooperationen zwischen 2-4 Gemeinden (Regionalisierung). In den jeweiligen Aufgaben des differenzierten Programms arbeiten Pfarrfrauen und Pfarrer sowie ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Dienstgruppe zusammen.

### *Dienstgruppe*

Zu dieser Dienstgruppe gehören auch ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen Arbeitsbereich übergemeindlich verantworten und dafür qualifiziert sind. Die Dienstgruppe trägt die Verantwortung für die gegenseitige Vertretung und für die Durchführung der Arbeit. Die Mitverantwortung der beteiligten Presbyterien für die übergemeindliche Arbeit muss gewahrt bleiben. Dies kann z. B. dadurch geschehen, dass eine Gemeinde zwar ein bestimmtes Angebotsfeld verantwortet, aber in dem zuständigen Lenkungsausschuss auch Vertreterinnen und Vertreter der anderen Kirchengemeinden beteiligt sind (Auftragsmodell).

### **Mitgliederorientierte Modellgemeinde auf dem Land und in der Diaspora**

Die Kirchengemeinde umfasst eine oder mehrere Ortschaften. So ist in der öffentlichen Wahrnehmung eine Übereinstimmung

mit lebensweltlichen Bezügen gewährleistet. Dies legt eine ortsnahe Angebotsstruktur durch jeweils einen Standort pro Ortschaft nahe. Die Erreichbarkeit wird durch ein zentral gelegenes Gemeindebüro (Kontaktbüro) mit mindestens halbtäglicher Öffnungszeit sichergestellt. Hier werden an Gemeindeglieder Informationen weitergegeben, Termine von Amtshandlungen vereinbart und Kontakte mit Pfarrfrauen und Pfarrern der Gemeinde hergestellt. Ehrenamtliche finden hier Materialien, einen Kopierer und andere Dinge, die sie zur Durchführung ihrer Aufgaben benötigen. Darüber hinaus sind Kontaktmöglichkeiten per Telefon, Fax und Internet anzubieten und feste Gesprächszeiten sicherzustellen.

Im Vordergrund steht zunächst das Grundangebot vor Ort. Hier sind die lokalen Besonderheiten zu berücksichtigen: In einem Neubaugebiet mit jungen Familien sind andere Angebote sinnvoll als in einer Ortschaft mit Menschen, die dort seit mehreren Generationen wohnen. Der auch übergemeindliche Wechsel im Predigtendienst gewährleistet theologische und menschliche Vielfalt. Die Differenzierung des Programms ist einerseits durch die unterschiedliche Profilierung der Standorte gewährleistet. Zum anderen sind hier übergemeindliche Kontakte zu suchen. Gemeinden können so exemplarisch in einer Region bestimmte Angebote realisieren und gemeinsam dafür einladen. Der kirchliche Unterricht wird je nach Zahl der Jugendlichen gemeindlich oder übergemeindlich angeboten.

Die Bezirke orientieren sich wesentlich an den Ortschaften. Je nach Größe werden dazu auch mehrere Ortschaften zusammengefasst. Hier finden neben Besuchen und Seelsorge auch weitere kirchliche Grundangebote statt. Amtshandlungen werden in der Regel durch die Ortspfarrerin oder den Ortspfarrer durchgeführt. Die Größe der Gemeinde legt es nahe, weitere Angebote

wie Jugendarbeit, hauptamtliche Kirchenmusik oder Kindergärten gemeinsam mit Nachbargemeinden zu finanzieren.

Übergemeindliche Zusammenarbeit ist notwendig, um in erreichbarer Nähe für alle Interessierten weitere Möglichkeiten und attraktive Angebote kirchlicher Arbeit zu ermöglichen. Denkbar sind Kooperationen zwischen 4–6 Gemeinden (Regionalisierung). In den jeweiligen Aufgaben des differenzierten Programms arbeiten Pfarrerrinnen und Pfarrer sowie ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der oben beschriebenen übergemeindlichen Dienstgruppe zusammen.

#### 7.4. Modellansätze für Gemeinsame Dienste

##### Wofür stehen die Gemeinsamen Dienste?

Gemeinsame Dienste erreichen Menschen, die sich durch die ortsgemeindlichen Angebote nicht angesprochen fühlen.

Sie stehen für:

- Wahrnehmung sozialer Dienste für Problem- und Randgruppen und deren Anwaltschaft.
- Öffnung der Kirche zur zunehmend differenzierten Gesellschaft.
- Die Ergänzung der Angebote der Ortsgemeinde.

Gemeinsame Dienste sind organisiert:

- als Kooperationsangebot einzelner Gemeinden (z. B. Jugendarbeit)
- als Angebot des Kirchenkreises (z. B. Krankenhausseelsorge)

- als Kooperationsangebot verschiedener Kirchenkreise (z. B. Industrie- und Sozialarbeit)

- als Angebot der Landeskirche (z. B. Institut für Kirche und Gesellschaft)

##### Wie kann die Arbeit der Gemeinsamen Dienste strukturell verbessert werden?

- Angebote neu definieren: Es muss darum gehen, mitgliederorientierte Dienste anzubieten, die von der „Kirche bei Gelegenheit“, in besonderen Lebenslagen und Lebensabschnitten, zu thematischen Schwerpunkten, perspektivischen Schwerpunkten bis hin zu verlässlichen, kontinuierlichen und lebensbegleitenden Angeboten reichen.

- Strukturen mitgliederorientiert gestalten: Im Rahmen einer Mitgliederorientierung und Mitgliedergewinnung müssen Strukturen geschaffen werden, die Gespräche in Augenhöhe ermöglichen, damit Beziehungen und Kontakte entstehen, gelebt und gepflegt werden können. Kirche muss für die Menschen erreichbar bleiben.

Zugleich sind im Hinblick auf die Fachlichkeit und die Erreichbarkeit Pools zu bilden. Dies kann auf der Ebene der Kirchenkreise oder auch darüber hinaus sinnvoll sein. Die Pools sollten gemeinsame Angebote realisieren, eine gemeinsame Werbung organisieren und sich mit gemeinsamem Erscheinungsbild (Wiedererkennbarkeit) präsentieren.

- Profil entwickeln: In diesem Zusammenhang ist auf die deutliche Diskrepanz zwischen Innen- und Außensicht hinzuweisen. Dies ist nicht nur eine Frage der Optimierung der Öffentlichkeitsarbeit, sondern zugleich eine Anfrage an das Profil. Die EKvW wird es sich auf Dauer nicht leisten können, auf ein kompliziertes Geflecht

*Gemeinsame Dienste*

*Profil entwickeln*

kaum überschaubarer Strukturen, Zuständigkeiten, Rechtsbeziehungen und Trägerschaften zurückzugreifen. In der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Dienste liegt eine große Chance und eine große Gefahr. Pluralität sichert in der Regel die Wahrnehmung unterschiedlicher Interessen und Bedürfnislagen. Die Gefahren liegen in dem Verlust von einem gemeinsamen Profil und gemeinsamer Ausstrahlung in die Gesellschaft.

### Vernetzen und kooperieren

■ Vernetzungsmöglichkeiten und Kooperationen klären: Um Professionalität zu sichern und Synergieeffekte zu schaffen, ist gleichzeitig zu prüfen, für welche Dienste eine Bündelung sinnvoll ist. Die Dienste vor Ort sind ebenso wichtig wie die Konzentration in Regionen. In einer sich ständig wandelnden Gesellschaft sollten Strukturen Gemeinsamer Dienste so geschaffen sein, dass sie auch zukünftig flexibel und offen auf die Fragen und Herausforderungen der Menschen reagieren können.

### Welche Impulse und Fragen zur Weiterarbeit können gegeben werden?

- Wie kann die Arbeit der Gemeinsamen Dienste in angemessener Weise in der Kirchenordnung verankert werden?
- Welche Grundaufgaben Gemeinsamer Dienste muss ein Kirchenkreis, eine Region oder ein Gestaltungsraum vorhalten?
- Welche Gemeinsamen Dienste sind darüber hinaus notwendig, um der jeweiligen Konzeption eines Kirchenkreises ein Profil zu verleihen?
- Wie kann dem erhöhten Bedarf Gemeinsamer Dienste in Großstädten und Ballungsräumen Rechnung getragen werden?

■ Wo werden die Gemeinsamen Dienste strukturell angesiedelt: auf der Gemeindeebene (regional), auf der Kirchenkreisebene, auf der Gestaltungsraumbene oder auf landeskirchlicher Ebene?

■ Wie kann die Verdrängung zwischen den Berufsgruppen verhindert werden?

### Welche Konsequenzen müssen gezogen werden?

■ Eine klare Leitungsstruktur ist Voraussetzung für ein qualitätsorientiertes und vernetztes Arbeiten. Hierfür sind Modelle zu entwickeln, die die Gemeinsamen Dienste eindeutig in die vorhandene Leitungsstruktur einbetten.

■ Angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen sollte die prozentuale und strukturelle Priorität der gemeindlichen Dienste gegenüber den gemeinsamen Diensten einem ausgewogenen und landeskirchlich einheitlich definierten Verhältnis weichen. Als Messgröße hierfür kann die Zuweisung (relativer Anteil) von Kirchensteuermitteln gelten. In diesem Zusammenhang ist auch das Verhältnis von gemeindlichen Pfarrstellen zu funktionalen Pfarrstellen zu klären.

### 7.5. Modelle für Kirchenkreise

Der Kirchenkreis als Verfassungsebene dient der Vernetzung von Kirchengemeinden in einer Region. Wenn die Gemeinden im Kirchenkreis ihre Zusammenarbeit verbessern wollen, ist es nötig und sinnvoll, innerhalb des Kirchenkreises unter Beteiligung der Gemeinden Kooperationsräume zu bilden.

In der Reformphase kommen den Kirchenkreisen wesentliche Aufgaben zu:

- die Kirchengemeinden im laufenden Veränderungsprozess zu begleiten
- die Kooperation unter den Gemeinden zu verbessern
- die Leitungspersonen der Kirchengemeinden zu schulen
- die gemeinsamen Dienste zu begleiten.

Es wird vorgeschlagen, dass jede Kreissynode einen Fahrplan für den Prozess wachsender Kooperation der Kirchengemeinden aufstellt und der Kreissynodalvorstand gebeten wird, diesen Prozess zu moderieren.

Im Hinblick auf die Zahl, Größe und Struktur der Kirchenkreise ergaben sich aus der Befragung eine Reihe von Hinweisen:

### Zusammenhang zwischen der Größe und Leitung eines Kirchenkreises

Die derzeitigen Kirchenkreisgrößen variieren zwischen 37.000 und 148.000 Gemeindegliedern. Die derzeitige Leitungsspanne bei Superintendentinnen und Superintendenten liegt etwa in einer Bandbreite zwischen 1:30 und 1:100 hauptamtlich Mitarbeitenden, inkl. Pfarrerinnen und Pfarrer.

### Kooperationen und Fusionen von Kirchenkreisen

Die Bereitschaft für Kooperationen und Fusionen ist auf Kirchenkreisebene in den letzten Jahren gewachsen. Durch die Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechniken, die eine Fusion erleichtern könnten, sind die auftretenden technischen Probleme durchaus zu bewälti-

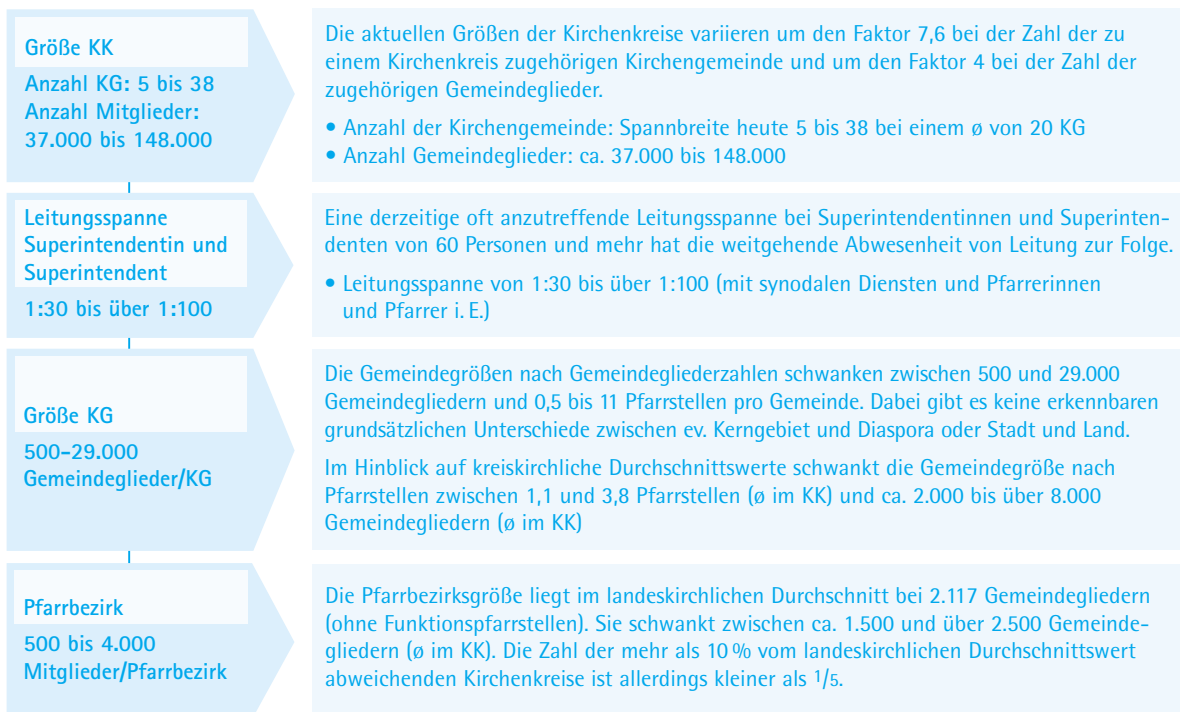
gen. Fusionen werden jedoch aus anderen Gründen oft als problematisch empfunden. Überall dort, wo derzeit Fusionen angestellt werden, hatten sie einen längeren Vorlauf von „gesteigerter Kooperation“.

### Derzeitige Schwierigkeiten in der Gesamtsteuerung im Kirchenkreis

Die derzeitige Gesamtsteuerung eines Kirchenkreises erfolgt fast ausschließlich über Finanzzuweisungen. Dort, wo Gemeindegliederpauschalen im Finanzsystem vorgesehen sind, werden diese in der Regel nicht mit inhaltlichen Kriterien verbunden. Wenn Pfarrstellenpauschalen ein Kriterium der Kirchensteuerverteilung sind, wirken diese strukturkonservierend.

Die im Zusammenhang der Befragung erhobenen Grunddaten sind im Schaubild auf der folgenden Seite zusammengefasst:

Bemessungsgrößen IST – Kirchenkreise und Kirchengemeinden



Wie kann die Zusammenarbeit in den Kirchenkreisen strukturell verbessert werden?

*Delegation von Leitungsaufgaben*

Für die Neubestimmung optimaler Größen und Grenzen von Kirchenkreisen und damit für die Fortentwicklung der bestehenden müssen folgende Aspekte bedacht werden:

- Größe eines Kirchenkreises im Blick auf Repräsentanz und Darstellung der Einheit von Kirche in einer Region
- Leitungsspanne für das Amt der Superintendentin und des Superintendents
- Anzahl und durchschnittliche Größe der zugehörigen Gemeinden.

Beispielhaft kann die sinnvolle Größe eines Kirchenkreises mit Hilfe der folgenden Bemessungsgrößen entwickelt werden:

- Je 3–6 Stellvertreterinnen und Stellvertreter der Superintendentin und des Super

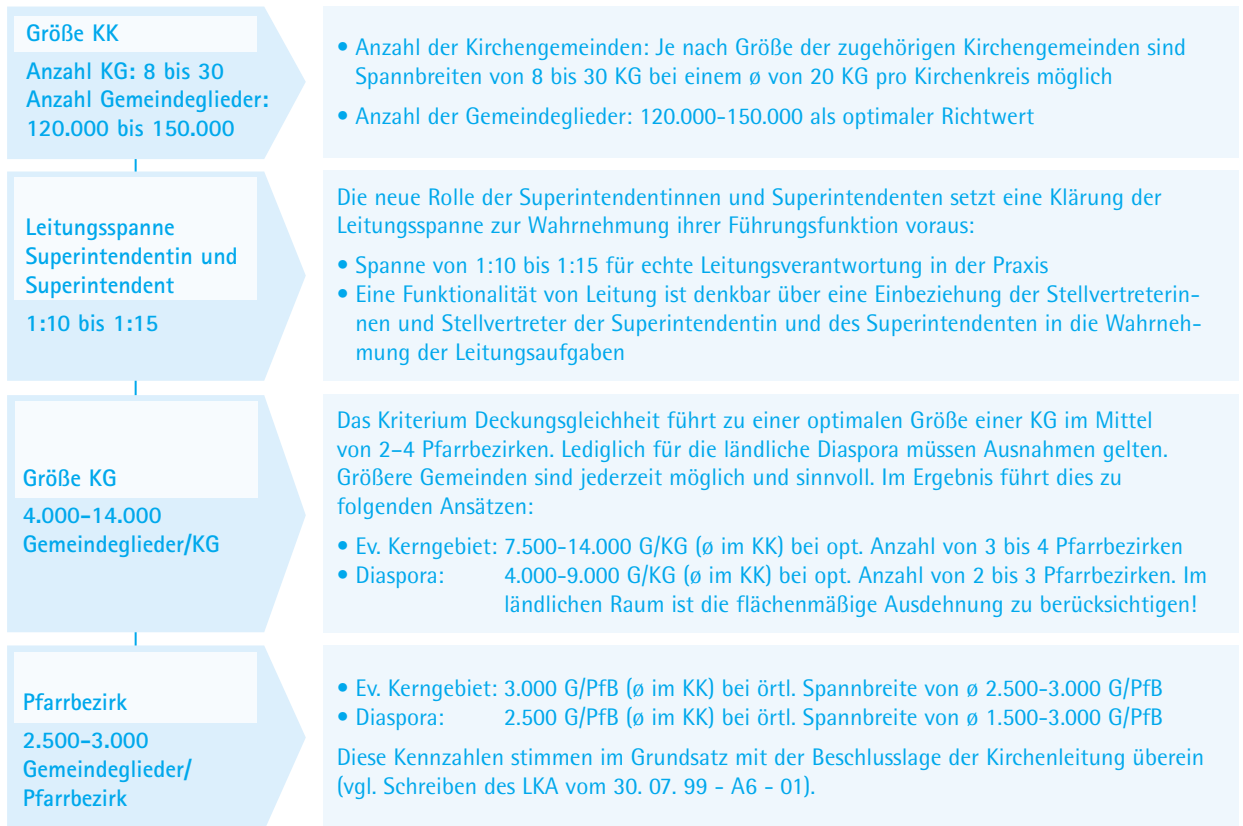
intendenten sind dem Kreissynodalvorstand (Assessorin und Assessor und Stellvertretungen, Scriba und Stellvertretungen) zugeordnet, um Überschaubarkeit und Koordination auch auf der Ebene des Kirchenkreises zu gewährleisten (interne Delegation von Leitungsaufgaben).

- Je 10–15 Pfarrstellen werden durch die Superintendentin und den Superintendents oder deren Stellvertreterin und Stellvertreter regional vernetzt und im Sinne einer modernen Personalführung begleitet.

■ Auf dieser Basis kann eine Kirchenkreisgröße von 120.000 bis 150.000 Gemeindegliedern mit regionaler Gliederung geistlich, kirchenpolitisch und administrativ effektiv und optimal geleitet und gesteuert werden. Im Ergebnis sind dann für den Bereich der EKvW im Jahr 2015 etwa 15–20 Kirchenkreise denkbar.

Das nachfolgende Schaubild führt das Zusammenwirken der Bemessungsgrößen vor Augen:

## Bemessungsgrößen SOLL – Kirchenkreise und Kirchengemeinden



### 7.6. Modell für die Einrichtung von Gestaltungsräumen

Ein Gestaltungsraum ist keine eigene Verfassungsebene, sondern bildet Nachbarschaften aus und dient der Vernetzung von Kirchenkreisen einer Region.

Ähnlich wie die Kirchengemeinden in Kooperation treten sollen, wird auch für die Kirchenkreise vorgeschlagen, miteinander Gestaltungsräume zu bilden. In ihnen können dann die beteiligten Kirchenkreise über Umfang und Tiefe ihrer Kooperation bestimmen.

Es wird vorgeschlagen, dass vorab die Grenzen der bestehenden Kirchenkreise im Wesentlichen an die kommunalen Grenzen angepasst werden. Gemäß Kirchenordnung

hat die Landessynode die Möglichkeit, entsprechende Beschlüsse zu fassen.

Im Folgenden sind also zwei Aspekte zu prüfen:

■ Werden die vorgeschlagenen Änderungen der Grenzen akzeptiert?

■ Werden die vorgeschlagenen Formen der Kooperation der Kirchenkreise akzeptiert?

Dabei ist auch zu bedenken, dass die Lösung der Grenzfragen nicht aus dem Gesichtswinkel nur einer oder weniger Kirchengemeinden bzw. Kirchenkreise betrachtet werden kann. Jede Änderung hat zum Teil weitreichende Konsequenzen für das gesamte Strukturierungskonzept.

*Gestaltungsräume bilden Nachbarschaften*

*An kommunalen Grenzen orientiert*

## Welche Kriterien müssen bei der Bildung von Gestaltungsräumen berücksichtigt werden?

- Kriterien*
- Bereits bestehende Kooperationen und Kontakte von Kirchenkreisen untereinander
  - Deckungsgleichheit von Gestaltungsraum und kommunalen Kreisen bzw. Städten
  - Unterscheidbarkeit der Gestaltungsräume von den jeweiligen Nachbarräumen
  - Annähernd gleiche Mitgliederdichte (z.B. ländlicher Raum, Ballungsraum etc.) in Abgrenzung zu den benachbarten Gestaltungsräumen
  - Ähnlichkeiten in der Gemeindestruktur (Diaspora/Kerngebiet, Stadt/Land, derzeitige Pfarrbezirksgrößen)
  - Ähnlichkeiten in der Mitgliederprognose (Wachstum/Stagnation/Absinken) innerhalb des Gestaltungsraumes
  - Effiziente Organisierbarkeit von gemeinsamen Aufgaben (synodale Dienste, Diakonie, Verwaltung).

## Welches Modell der Gestaltungsräume hat die Kirchenleitung entwickelt?

Auf der Grundlage der zuvor beschriebenen Kriterien und Grundsätze zum Gestaltungsraum hat die Kirchenleitung in ihrer Sitzung vom 21. Oktober 1999 folgende elf Gestaltungsräume beschlossen, die von der Landessynode 1999 als Zwischenergebnis bekräftigt wurden:

# 7.

Nr.:	Kirchenkreise (IST)	Kommunale Kreise, kreisfreie Städte	Ev. Einwohner (Kreise, kreisfreie Städte)	Ev. Einwohner in der kommunalen Region Gesamt	Prognose neu Jahr 2015
Sp. 1	Sp. 2	Sp. 3	Sp. 4	Sp. 5	Sp. 6
1	Steinfurt-Coesfeld-Borken, Tecklenburg, Münster, Gütersloh (WAF), Hamm (WAF)	Münster	59.253	296.887	292.537
		Warendorf	52.700		
		Steinfurt	108.227		
		Coesfeld	32.321		
		Borken	44.395		
2	Dortmund-West, -Nordost, -Mitte, -Süd	Dortmund	226.873	226.873	158.806
3	Iserlohn (MK), Lüdenscheid, Plettenberg, Siegen (Olpe)	Märkischer Kreis	180.034	196.527	162.302
		Olpe	16.493		
4	Hattingen-Witten, Schwelm, Hagen, Iserlohn (Hohenlimburg)	Ennepe-Ruhr	166.916	252.314	189.008
		Hagen	85.398		
5	Hamm, Unna, Iserlohn (Schwerte), Lünen	Unna	174.974	240.062	195.932
		Hamm	65.088		
6	Soest, Arnsberg, Paderborn, Wittgenstein (HSK)	Hochsauerlandkreis	48.382	207.308	201.052
		Soest	78.796		
		Paderborn	47.388		
		Höxter + Lüdge	32.792		
7	Gütersloh, Bielefeld, Halle	Bielefeld	164.371	284.780	246.949
		Gütersloh	120.409		
8	Herford, Minden, Lübbecke, Vlotho	Herford	170.888	384.292	341.544
		Minden-Lübbecke	213.404		
9	Bochum, Gelsenkirchen u. Wattenscheid (BO), Herne	Bochum	148.723	213.858	158.112
		Herne	65.135		
10	Gladbeck-Bottrop-Dorsten, Gelsenkirchen u. Wattenscheid (GE), Recklinghausen, Herne (Castrop-Rauxel)	Gelsenkirchen	104.016	335.282	255.772
		Bottrop	29.004		
		Recklinghausen	(RE) 129.422		
			(Castrop) 26.619		
(Dorsten) 21.025					
		(Gladbeck) 25.196			
11	Siegen, Wittgenstein	Siegen-Wittgenstein	(Siegen) 141.493	176.278	157.785
			(Wittgenstein) 34.785		
	<b>Elf Gestaltungsräume</b>	<b>26 Kreise/ kreisfreie Städte</b>		<b>2.814.461</b>	<b>2.359.799</b>

Von der Kirchenleitung beschlossene Gestaltungsräume

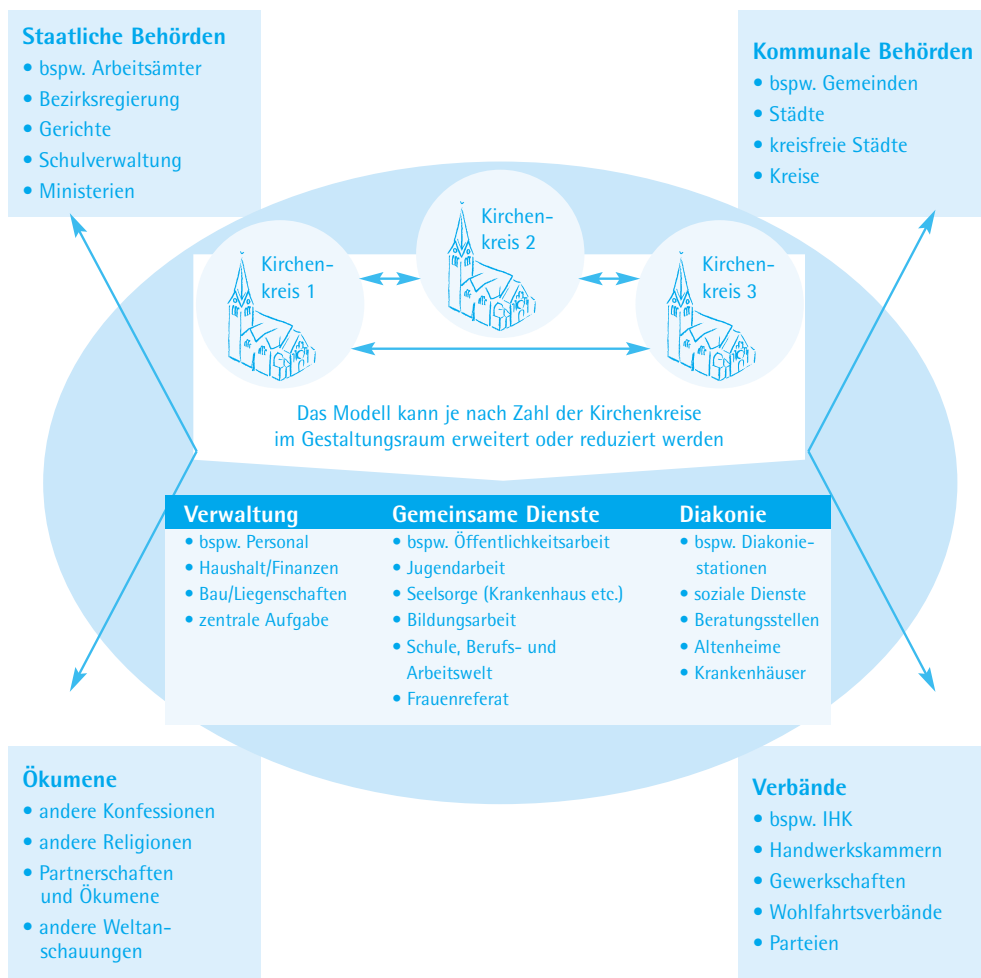
(Erläuterung der Spalten: Spalte 4: Stand: 31.12.97, Quelle: Kirchliches Meldewesen ROKD, Ausnahmen: Aufgrund erheblicher Abweichungen in Dortmund, Paderborn und Höxter wurden die nachgemeldeten kirchenkreiseigenen Zahlen verwendet; Spalte 5 ist die Summe von Spalte 4; Spalte 6: Datengrundlage ist die Bevölkerungsprognose 1996-2015/2040 Basisvariante des LDS NRW. Neuere Daten liegen nicht vor, da seit 1997 die Bevölkerungsprognose in NRW nicht mehr differenziert nach deutscher und ausländischer Bevölkerung erstellt wird. Grundlage der Geburten-/Sterbeproggnose sowie der Wanderungsbilanz ist die Landesprognose. Der Saldo Eintritte/Austritte wurde regional differenziert nach den statistischen Unterlagen des Landeskirchenamtes berechnet.)

### Wie kann die Weiterentwicklung der Kirchenkreise im Gestaltungsraum erfolgen?

Für die Zusammenarbeit der Kirchenkreise in einem Gestaltungsraum lassen sich folgende Kriterien formulieren:

- Verfassungsrechtlich selbstständige und gebietsmäßig angrenzende Kirchenkreise sind untereinander verbunden,
- mit dem Ziel, sich in einem noch festzulegenden Prozess anzunähern,
- gemeinsame Formen der Zusammenarbeit (z. B. Auftrags-, Verbundstruktur) auszubilden,
- bisher getrennt voneinander stattfindende, in der Sache übereinstimmende Aufgaben (Verwaltung, Gemeinsame Dienste, Diakonisches Werk) gemeinsam kooperativ und koordinierend zu erledigen,
- Kapazitäten und Kompetenzen effektiver und effizienter auszunutzen,
- divergierende Interessen auszutarieren,
- Gemeinsamkeiten herauszustellen,
- gegenüber Dritten gemeinsam aufzutreten
- und einen aktiven Prozess der Zusammenarbeit bis hin zur möglichen Fusion einzuleiten.

Der Gestaltungsraum modellhaft dargestellt



# 7.

## Modell A

### Auftragsstruktur

#### Besondere Kennzeichen:

- Je ein Kirchenkreis übernimmt verantwortlich einen Bereich (Verwaltung, synodale Dienste, Diakonie).
- Die Abstimmung mit den anderen Kirchenkreisen erfolgt über paritätisch besetzte Aufsichtsgremien.
- Die Mitglieder dieser Aufsichtsgremien werden von den zugehörigen Kreissynoden bestimmt.
- Die Superintendentin und der Superintendent ist Dienstvorgesetzte bzw. Dienstvorgesetzter für den von diesem Kirchenkreis verantworteten Bereich.
- Synodale Fachausschüsse können gemeinsam besetzt werden, werden aber der jeweils verantwortlichen Kreissynode zugeordnet.

## Modell B

### Verbundstruktur

#### Besondere Kennzeichen:

- Die Wahrnehmung der gemeinsamen Aufgaben erfolgt durch einen Kirchenkreisverbund.
- Es gibt ein gemeinsames Aufsichtsgremium für die Verantwortung der im Verbund wahrgenommenen Aufgaben.
- Die Mitglieder dieser Aufsichtsgremien werden von den zugehörigen Kreissynoden bestimmt.
- Je 1 Superintendentin oder Superintendent der beteiligten Kirchenkreise übernimmt den Dienstvorsitz für einen Bereich (Verwaltung, synodale Dienste, Diakonie).
- Fachausschüsse für die synodalen Dienste und Diakonie werden auf der Verbundebene gebildet.

## Modell C

### Fusion

#### Kennzeichen:

- Der Gestaltungsraum wird identisch mit dem Kirchenkreis.
- Dieser Kirchenkreis hält alle drei Bereiche vor (Verwaltung, synodale Dienste, Diakonie).
- Die zuständige Superintendentin oder der Superintendent leitet die drei Bereiche über Dienstvorsitz bzw. Vorsitz im Aufsichtsgremium.
- Leitung, Steuerung und Finanzzuweisung erfolgen über die Kreissynode und den Kreissynodalvorstand. Dabei können Fachausschüsse zur Unterstützung gebildet werden.
- Synodale Fachausschüsse können gemeinsam besetzt werden, werden aber der jeweils verantwortlichen Kreissynode zugeordnet.

#### Gemeinsame Kennzeichen:

- Es gibt einen geschäftsführenden Vorstand zur Koordination und strategischen Entwicklung der gemeinsamen Aufgaben im Gestaltungsraum.
- Mitglieder dieses Vorstandes sind (u. a.) die Superintendentinnen und die Superintendenden der Kirchenkreise.
- Eine einheitliche Ausgestaltung der kirchlichen Arbeitsfelder (bspw. Diakonie, Gemeinsame Dienste) ist anzustreben.
- Prozentual gleiche Finanzzuweisungen aus den einzelnen Kirchenkreisen an die einzelnen Bereiche.

Gesteigerte Form der Zusammenarbeit

*Innerhalb eines Gestaltungsraumes lassen sich drei Formen der Zusammenarbeit formulieren. Die Anordnung folgt einer aufsteigenden Reihe von Koordination über Kooperation bis hin zur Fusion.*

# 7

*Die zukünftige Entwicklung innerhalb der Gestaltungsräume erfolgt regional differenziert! Dabei gilt: Schritte zur Zusammenarbeit sind sinnvoll. Dies belegen die nebenstehenden Modellbeispiele für mögliche Entwicklungen.*

• **Von Modell A -> zur Fusion:**

2 Kirchenkreise, ein Kirchenkreis übernimmt die Verwaltung für beide, der andere die synodalen Dienste, die Diakonie wird gemeinsam als e. V. geführt. Nach vielen Jahren der Zusammenarbeit entscheiden sich beide Kreissynoden zur Fusion.

• **Von Modell B -> zu Teilfusionen:**

4 Kirchenkreise, in den Bereichen Verwaltung, synodale Dienste, Diakonie zusammengeschlossen im Verbund. Zunächst beschließen 2 Kirchenkreise die Fusion, der gebildete Verbund bleibt bestehen. Eine weitere Fusion unterhalb der Verbundebene ist nicht zwingend erforderlich, aber möglich.

• **Von geringfügiger Zusammenarbeit -> zu Modell A/B:**

3 Kirchenkreise mit bislang schwach ausgeprägter Zusammenarbeit beschließen eine gemeinsame Diakonie als e. V., eine gemeinsame Verwaltung als Auftragsverwaltung durch einen Kirchenkreis und gemeinsame synodale Dienste im Kirchenkreisverbund.

• **Von unterschiedlich enger Zusammenarbeit -> zu Teilfusion und Modell B:**

3 Kirchenkreise, davon arbeiten 2 bislang eng zusammen, zum dritten bestehen lose Beziehungen. Zwei Kirchenkreise beschließen die Fusion, der dritte bildet in den Bereichen Verwaltung, synodale Dienste und Diakonie mit dem neu fusionierten Kirchenkreis einen Verbund.

## 7.7. Diskussionsfelder

Die Bitte um Rückmeldungen, gerichtet an alle Kirchenkreise, hat diesen im Herbst 1999 die Möglichkeit zu einer ersten Bewertung eröffnet. Dabei zeigten sich neben einer breiten Zustimmung zum vorgelegten Konzept insgesamt „Diskussionsfelder“, d. h. Anfragen und Ablehnung von Zuordnungen im Detail (bei einzelnen Pfarrbezirken oder Kirchengemeinden) und im Ganzen (bei Kirchenkreisen).

1. Zusammenlegung zweier Gestaltungsräume
2. Andere Zuordnung ganzer Kirchenkreise zu einem Gestaltungsraum
3. Andere Zuordnung einzelner Gemeinden zu einem Gestaltungsraum

## Zusammenlegung zweier Gestaltungsräume

Wer ist betroffen?	Was ist der Vorschlag im Konzept der 11 Gestaltungsräume?	Welche Argumente sprechen für dieses Konzept?	Welche Argumente sprechen gegen das vorliegende Konzept?	Konsequenz für das Gesamtkonzept
Kirchenkreise Bochum, Herne, Gelsenkirchen und Wattenscheid, Gladbeck-Bottrop-Dorsten, Recklinghausen	Gruppierung der 5 Kirchenkreise in 2 Gestaltungsräume, dabei evtl. Teilung des KK Gelsenkirchen (Wattenscheid nach Bochum) und Teilung des KK Herne (Castrop nach Recklinghausen)	Die Aufteilung in 2 GR hätte den Vorteil, übersichtliche Strukturen mit vergleichbaren Größen innerhalb der EKvW zu schaffen. Dabei ist die Zuordnung von Gelsenkirchen-Wattenscheid zu Bochum/Herne plausibler als die zum Kreis Recklinghausen und Bottrop etc.  Für das Miteinander von 5 KK dieser Größenordnung gibt es bislang keine Vorbilder (VKK Dortmund hat etwa die Hälfte der Gemeindeglieder)	Die Teilung des KK Herne ist problematisch, da dann das besondere Profil des KK nur schwer berücksichtigt werden kann. Die Emscher-Lippe-Region hat verbindende und identitätsstiftende Prägungen. Im Bereich KDA wird über Möglichkeiten der Zusammenarbeit bereits intensiv nachgedacht.	<b>Wird der Änderungsvorschlag berücksichtigt, dann:</b>  werden die Größenordnungen in der EKvW nicht mehr vergleichbar, weil der neue Gestaltungsräume Emscher-Lippe-Region im Jahre 2015 voraussichtlich drei- bis viermal größer ist als andere GR.

## Andere Zuordnung ganzer Kirchenkreise zu einem Gestaltungsraum

Wer ist betroffen?	Was ist der Vorschlag im Konzept?	Welche Argumente sprechen für das Konzept?	Welche Argumente sprechen gegen das Konzept?	Konsequenz für das Gesamtkonzept
Kirchenkreis Lünen Kirchenkreise VKK Dortmund (aufnehmend) Gestaltungsraum Hamm-Unna (abgebend)	Zuordnung des Kirchenkreises Lünen (5 Gemeinden mit 16 Pfarrstellen und ca. 42.000 Gemeindegliedern zum Gestaltungsraum Kreis Unna – Stadt Hamm)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ähnliche Strukturdaten (Mitgliederdichte etc.) wie der Kreis Unna, nicht aber wie Stadt Dortmund</li> <li>• Zugehörigkeit zum Kreis Unna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugehörigkeit zu VKK als gewachsener Gestaltungsraum</li> <li>• Klare Bezogenheit von Lünen auf Dortmund (IHK, Polizei, Gewerkschaften, Arbeitsamt etc.)</li> <li>• Verkehrsanbindung</li> <li>• Erfahrungen aus Kommunalreform</li> </ul>	<b>Wird der Änderungsvorschlag berücksichtigt, dann:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wird das Prinzip der kommunalen Deckungsgleichheit aufgegeben</li> <li>• Gestaltungsraum Unna wird zu klein</li> </ul>

Andere Zuordnung ganzer Kirchenkreise zu einem Gestaltungsraum

Wer ist betroffen?	Was ist der Vorschlag im vorliegenden Konzept?	Welche Argumente sprechen für das vorliegende Konzept?	Welche Argumente sprechen gegen das vorliegende Konzept?	Konsequenz für das Gesamtkonzept
<p>Kirchenkreis Paderborn</p> <p>Kirchenkreis Bielefeld, Gütersloh, Halle (aufnehmend)</p> <p>Kirchenkreis Arnsberg, Soest (abgebend)</p>	<p>Zuordnung des Kirchenkreises Paderborn (identisch mit den Kommunalkreisen Paderborn und Höxter) zum Gestaltungsraum Arnsberg-Soest</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ähnliche Strukturdaten (Mitgliederdichte, Diaspora etc.)</li> <li>• Verkehrsanbindung kein Hindernis (Interregio PB-Soest: 20 min; Autobahn A 44)</li> <li>• Der GR 7 besteht nicht nur aus Bielefeld und die Logik der Bildung durch Abtrennung von WAF paßt nicht zu Paderborn (Abtrennung Diaspora von Kerngebiet)</li> <li>• Die Zuordnung des KK PB zum GR 7 (BI/GT) würde diesen unverhältnismäßig groß werden lassen (320.000 Gemeindeglieder in 2015)</li> <li>• Soest und Arnsberg stimmen dem GR zu.</li> </ul>	<p><b>Nach außen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezirksregierung Detmold (wg. Schulen)</li> <li>• Presse</li> <li>• Rundfunk u. Fernsehen</li> <li>• Wirtschaftsverbände</li> <li>• Politische Parteien</li> <li>• Verkehrsverbindungen nach Bielefeld</li> <li>• Gemeinsame Kulturprogramme</li> </ul> <p><b>Nach innen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Geschichte mit Bielefeld</li> <li>• Regelmäßige Konferenzen der Sup./Vwl</li> <li>• Zusammenarbeit der Schulerferate</li> <li>• Gemeinsam finanzierte Rundfunkarbeit</li> <li>• Regionalpfarramt Weltmission und Ökumene</li> <li>• Kooperation Jugendarbeit mit Bielefeld und Rechnungsprüfung mit Gütersloh</li> <li>• Keine gewachsenen Beziehungen nach Soest oder Arnsberg</li> </ul>	<p><b>Wird der Änderungsvorschlag berücksichtigt, dann:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wären kircheninterne Argumente (Gemeindestruktur etc.) nachrangig gegenüber externen Argumenten,</li> <li>• verringert sich bei zu großen Gestaltungsräumen das Änderungspotential in der Zukunft</li> <li>• Die Zuordnung des KK PB zum GR 7 gefährdet den GR 6 (HSK/SO): Dieser würde zu klein!</li> </ul>

Andere Zuordnung einzelner Gemeinden zu einem Gestaltungsraum

Wer ist betroffen?	Was ist der Vorschlag im Konzept?	Welche Argumente sprechen für das Konzept?	Welche Argumente sprechen gegen das Konzept?	Konsequenz für das Gesamtkonzept
<p>Kirchengemeinden Schwerte, Ergste, Westhofen (teilweise)</p>	<p>2 Gemeinden + eine teilweise mit 10 Pfarrstellen und ca. 24.000 Gemeindegliedern sollen dem KK Unna zugewiesen werden.</p>	<p>Gemeinden gehören zum Kreis Unna bzw. Hagen, sie sind kommunikativ nach Unna, Dortmund, Hagen ausgerichtet, nur kirchlicherseits bestehen Verbindungen nach Iserlohn. In Schwerte u. Ergste besteht grundsätzlich Wechselbereitschaft. Dies gilt auch im Hinblick auf die Diakonie.</p>	<p>KK Iserlohn und viele Einzelgemeinden sind dagegen. Die betroffenen Gemeinden Schwerte (mündlich) und Ergste (schriftlich) prüfen die Vor- und Nachteile noch. Argumente u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuordnung keine Antwort auf beschriebene Krisen</li> <li>• Kooperationsgefüge von Diakonie und der synodalen Dienste ist neu zu ordnen bzw. nicht mehr lebensfähig</li> <li>• Westhofen-Garenfeld: zusätzliches Problem, da Garenfeld Ortsteil der Stadt Hagen ist. Hier wird der Verlust der eigenen Pfarrstelle des Ortsteils befürchtet.</li> </ul>	<p><b>Wird der Änderungsvorschlag berücksichtigt, dann:</b></p> <p>wird das Prinzip der kommunalen Deckungsgleichheit aufgegeben,</p> <p>wird der Gestaltungsraum recht klein, wenn zusätzlich Lünen beim Raum Dortmund bleibt.</p>
<p>Kirchengemeinden Hohenlimburg, Eelsey, Berchum, Westhofen (teilweise)</p>	<p>3 Gemeinden + eine teilweise mit 7 Pfarrstellen und ca. 13.000 Gemeindegliedern sollen dem KK Hagen zugewiesen werden.</p>	<p>Gemeinden gehören zur Stadt Hagen. Im Diakoniebereich wird die Verhandlungsführung deutlich erleichtert.</p>	<p>KK Iserlohn und viele Einzelgemeinden und auch die betroffenen Gemeinden sind derzeit dagegen. Argumente s. Schwerte etc. und zusätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt keine deutliche kommunikative Präferenz für Hagen im Stadtteil Hohenlimburg.</li> </ul>	<p><b>Wird der Änderungsvorschlag berücksichtigt, dann:</b></p> <p>wird das Prinzip der kommunalen Deckungsgleichheit aufgegeben.</p>

## Andere Zuordnung einzelner Gemeinden zu einem Gestaltungsraum

Wer ist betroffen?	Was ist der Vorschlag im Konzept?	Welche Argumente sprechen für das Konzept?	Welche Argumente sprechen gegen das Konzept?	Konsequenz für das Gesamtkonzept
Kirchengemeinden Ahlen, Sendenhorst, Bockum-Hövel (teilw.) (Kreis Warendorf und Kreis Coesfeld)	2 Gemeinden und 1 Pfarrbezirk mit 7 Pfarrstellen und ca. 18.000 Gemeindegliedern sollen zum KK Münster bzw. Steinfurt-Coesfeld-Borken	Die Gemeinden gehören kommunalpolitisch zum Kreis Warendorf und Kreis Coesfeld (KG Sendenhorst gehört zu 3 Kommunalkreisen) bzw. KG Hilbeck gehört zur Stadt Werl (Kreis Soest) Sie haben andere Strukturdaten als der übrige KK Hamm (Diaspora u. Fläche). Sie sind weitgehend nach Münster orientiert (bzw. nach Werl im Falle Hilbeck).	Der Kreissynodalvorstand Hamm stimmt dem Konzept grundsätzlich zu, nennt jedoch folgende Einschränkungen: <ul style="list-style-type: none"><li>Ahlen gehört kulturell zum östlichen Ruhrgebiet</li><li>Beratungsbedarf gibt es in Sendenhorst</li></ul> (der Bezirk Herbern der KG Bockum-Hövel wird in der Stellungnahme nicht thematisiert)	<b>Wird der Änderungsvorschlag berücksichtigt, dann:</b>  wird das Prinzip der kommunalen Deckungsgleichheit aufgegeben, finden kircheninterne Strukturdaten keine Berücksichtigung
Kirchengemeinde Hilbeck (Kreis Soest)	1 Kirchengemeinde mit 1 Pfarrstelle und ca. 800 Gemeindegliedern soll zum KK Soest	Gemeinden gehören kommunalpolitisch zum Kreis Warendorf. Sie haben andere Strukturdaten als der übrige KK Gütersloh (Diaspora u. Fläche). Sie sind weitgehend nach Münster orientiert. Bisherige Zuordnung zum KK Gütersloh führt dort zu einer Dreiteilung in völlig unterschiedlich strukturierte Gebiete (Stadt BI, Kreis GT u. WAF). Durch die Ausgliederung wird eine Fusion mit KK Halle erleichtert.	Der Kirchenkreis Gütersloh ist dagegen, die betroffenen Gemeinden haben sich bislang nicht separat geäußert. Argumente u. a.: <ul style="list-style-type: none"><li>Eine Einheit von 100-120 Tsd. Gemeindegliedern sollte nicht zerteilt werden.</li><li>Es gibt keine genuinen Verbindungen und Bezüge der Warendorfer Gemeinden nach Münster</li><li>Ein bezifferbarer Einsparungseffekt ist nicht zu erkennen Bestehende Formen der Zusammenarbeit dürfen nicht vernachlässigt werden.</li></ul>	<b>Wird der Änderungsvorschlag berücksichtigt, dann:</b>  wird das Prinzip der kommunalen Deckungsgleichheit aufgegeben, finden kircheninterne Strukturdaten keine Berücksichtigung.
Kirchengemeinden Beckum, Neubeckum, Ennigerloh, Wadersloh-Liesborn, Oelde (Kreis Warendorf II)	5 Gemeinden mit 7 Pfarrstellen und ca. 17.500 Gemeindegliedern sollen vom KK Gütersloh zum KK Münster			
Kirchengemeinden Olpe, Teile von Krombach	1 Gemeinde + eine teilweise mit 3 Pfarrstellen u. ca. 7.500 Gemeindegliedern sollen dem Kirchenkreis Lüdenscheid/Plettenberg zugeordnet werden.	Bereinigung kommunaler Zuordnung, da schon jetzt ein Teil des Kreises Olpe zum KK Plettenberg gehört. KK Siegen ist reformiert, Olpe ist lutherisch (wie Plettenberg)	KG Olpe (schriftlich) und KK Siegen (mündlich) stimmen nicht zu. Argumente u. a.: <ul style="list-style-type: none"><li>Der konfessionelle Unterschied ist eine Bereicherung der theologischen Meinungsbildung.</li><li>Es gibt eine gemeinsame Tradition von der Gründung her.</li><li>Die Ausgliederung von Olpe würde einen deutlichen finanziellen Verlust für KK Siegen bedeuten.</li></ul>	<b>Wird der Änderungsvorschlag berücksichtigt, dann:</b>  wird der Gestaltungsraum MK/Olpe recht klein. Wird das Prinzip der kommunalen Deckungsgleichheit aufgegeben, finden kircheninterne Faktoren keine Berücksichtigung.
Kirchengemeinden Dorlar, Gleidorf, Winterberg, Girkhausen-Langewiese	3 Gemeinden + eine teilweise mit 4 Pfarrstellen und ca. 6.000 Gemeindegliedern sollen dem KK Arnsberg zugewiesen werden Die Gemeinde Girkhausen-Langewiese wird geteilt. Langewiese kommt zu KK Arnsberg	Die übrigen Gemeinden des Hochsauerlandkreises gehören zum KK Arnsberg. Auf dem Stadtgebiet von Winterberg bestehen z. Zt. vier verschiedene KG, die z. T. schon heute zum KK Arnsberg gehören. Die Gemeinden des HSK sind lutherisch, der KK Wittgenstein ist reformiert. Mit der Strukturreform würde nur das zusammengeführt, was auch kommunal und konfessionell zusammengehört.	KK Wittgenstein, betroffene Gemeinden und einzelne Vereine etc. stimmen nicht zu. Argument u. a.: <ul style="list-style-type: none"><li>Gemeinden fürchten evtl. weitere Maßnahmen zur Einschränkung der Zahl der Pfarrstellen.</li><li>Gewachsene gut funktionierende Strukturen</li><li>Der KK Wittgenstein ist heute schon klein (37.000). Daher würde die Herauslösung dieser Gemeinden letztlich auch das Ende der Selbstständigkeit bedeuten.</li></ul>	<b>Wird der Änderungsvorschlag berücksichtigt, dann:</b>  wird das Prinzip der kommunalen Deckungsgleichheit aufgegeben, finden kircheninterne Faktoren keine Berücksichtigung.

### 7.8. Landeskirchliche Ebene

Der Prozess der Zusammenlegung und Neugestaltung der Ämter und Einrichtungen in der EKvW wurde Ende 1998 abgeschlossen. Damit hat die Landeskirche die fachliche Vernetzung der verschiedenen Angebote bereits umgesetzt.

Leitendes Ziel dieser Maßnahmen ist die fachliche und personelle Vernetzung von Mitarbeitenden und Serviceeinrichtungen im Hinblick auf mitgliederorientierte und qualitativ hochwertige Angebote.

■ So befinden sich jetzt am Standort Haus Villigst (Schwerte) das Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung, das Pädagogische Institut und das Amt für Jugendarbeit.

■ Am Standort Haus Ortlohn (Iserlohn) wurden im Institut für Kirche und Gesellschaft Einrichtungen zusammengefaßt, die mit der gesellschaftlichen Verantwortung der Kirche verbunden sind.

■ Das Frauenreferat, die Arbeitsstelle Mission, Ökumene und Kirchliche Weltverantwortung, das Amt für Missionarische Dienste sowie das Ev. Erwachsenenbildungswerk Westfalen und Lippe e.V. sind am Standort Dortmund im Haus landeskirchlicher Dienste angesiedelt.

■ Darüber hinaus wurde 1999 das Landeskirchenamt nach einem Beratungsprozess neu strukturiert. Ziel war hier u.a. die klarere Zuordnung von Dezernaten zu Fachaufgaben und der Abbau von Doppelstrukturen.

Wesentliche Aufgabe auf landeskirchlicher Ebene wird in Zukunft die Vernetzung und Begleitung der verschiedenen Veränderungsprozesse auf allen Ebenen sein. Zur Abstimmung der Zielrichtung dieser Veränderungsprozesse ist diese Reformvorlage ein wichtiger Beitrag.

# 8. Erfahrungen aus den laufenden Veränderungsprozessen in den Kirchenkreisen

8.	Erfahrungen aus den laufenden Veränderungsprozessen in den Kirchenkreisen .....	89
8.1.	Situationsanalyse und Praxisberichte .....	90
8.2.	Empfehlungen .....	90

### 8.1. Situationsanalyse und Praxisberichte

Bei der Befragung der Kirchenkreise wurden insgesamt 126 verschiedene laufende Veränderungsprozesse benannt. Dabei wurde vor allem deutlich, dass eine alle Gremien und Ebenen umfassende Leitungs- und Organisationskrise (zu wenig strategische Arbeit in den Gremien) gesehen wird.

Die beschriebenen Veränderungsprozesse zeigen insgesamt vor allem das Bewusstsein für eine Finanzkrise. Oft wurde das Nachdenken über die Themen „Mitgliederentwicklung“ und „Identitätskrise“ sowie theologische Fragen hierdurch erst angestoßen.

Die für die Kirchenkreisebene benannten Veränderungsprozesse sind in Zielsetzung und Art der Durchführung sehr unterschiedlich. Dies wird ausgelöst von unterschiedlichen Problemstellungen (z. B. Wachstum im Münsterland, Schrumpfen im Ruhrgebiet, strukturelle Besonderheiten wie Diaspora/Kerngebiet).

Für die Gemeindeebene wurden als zentrale Probleme die Reduzierung von Pfarrstellen und die Kostensenkung innerhalb der vorhandenen Gemeinden genannt. Überlegungen zur Zusammenlegung von Gemeinden wurden bisher nur im Einzelfall auch vollzogen.

In der Vielzahl der geschilderten Veränderungsprozesse spiegelt sich die grundsätzliche Bereitschaft und Offenheit der Kirchengemeinden und Kirchenkreise für künftige Veränderungen wider.

In der Befragung wurde auch die Notwendigkeit von externer und interner Beratung für Kirchengemeinden und -kreise und die Bereitstellung von Umsetzungshilfen (z. B. Musterfahrplänen bei Fusionen etc.) deutlich.

Auf der landeskirchlichen Ebene hat eine Strukturreform stattgefunden, die zu einer Umstrukturierung des Landeskirchenamtes und der Ämter und Einrichtungen geführt hat. Verschiedene Kirchenkreise haben ihre Kooperationsbemühungen verstärkt. Einige Kirchenkreise streben einen Zusammenschluss an. Kirchengemeinden haben sich zusammengeschlossen und weitere planen den Zusammenschluss. Andere Kirchengemeinden erproben verschiedene Formen der Kooperation. Auf den verschiedenen Handlungsebenen hat eine Konzentration bei der Wahrnehmung von Aufgaben stattgefunden. Anlass für einzelne Veränderungen war die Reduzierung der Pfarrstellen. Durch eine Reihe von Leitbilddiskussionen kam es zur Schärfung des Problembewusstseins. Die Erfahrung ist, dass Veränderung sich lohnt – für Einzelne und für die Gemeinden.

### 8.2. Empfehlungen

Veränderungsprozesse brauchen Zeit. Zunächst muss das Problembewusstsein wachsen. Durch ein möglichst frühzeitiges Erkennen bedeutsamer Entwicklungen und Schwierigkeiten kann die Zeit für mögliche Reaktionen und erforderliche Konsequenzen gewonnen werden. Der erfolgreiche Umfang mit Veränderungsprozessen erfordert Kompetenzvernetzung und permanentes Lernen.

Dazu werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Aufbau einer EKvW-weiten Informationsbörse

Die Befragung der Kirchenkreise hat eine Vielzahl von Informationen über Erfahrungen mit Veränderungsprozessen erbracht. Um diese Erfahrungen besser zugänglich zu machen, wurden sie zu Gruppen zusammengefasst und in Form von Steckbriefen beschrieben. Dadurch soll es möglich werden,

# 8.

die wesentlichen Erfahrungen und möglichen Kontaktadressen auf einen Blick zu erfassen. Mit diesen Steckbriefen werden 12 Handlungsfelder abgedeckt:

1	Fusion Kirchenkreise
2	Leitbild Kirchenkreis
3	Fachbereiche im Kirchenkreis
4	Regionalisierung im Kirchenkreis
5	Neue Angebote im Kirchenkreis
6	Leitbild für die Kindergartenarbeit

7	Fusion Kirchengemeinden
8	Organisationsstruktur für eine Kirchengemeinde
9	Schließung Kirche/Gemeindehaus
10	Pfarramtliche Verbindung von Gemeinden
11	Fusion Verwaltung
12	EDV-Vernetzung Kreiskirchenamt-Gemeindebüro

Diese und ähnliche innovative Ideen sollten im Sinne einer EKvW-weiten Informationsbörse zukünftig wie folgt präsentiert werden:

- Die Homepage der EKvW ist um eine neue Rubrik „Innovative Ideen“ zu erweitern und kontinuierlich zu aktualisieren. Sie bietet neben einem Überblick über die vorhandenen Steckbriefe und weiteren Ideen auch die Möglichkeit zum Downloading von ergänzenden Kurzbeschreibungen und Kontaktadressen.

- Auf „Innovationsbörsen“ sollten einzelne Prozesse für Interessierte ausführlich dargestellt und in ihren Konsequenzen und Problemen diskutiert werden.

- Über „Unsere Kirche“ und das „Pfarrinfo“ sollten Themenstellungen, Kurzbeschreibungen und Kontaktadressen präsentiert und etwa im Rahmen von Leserbriefen auch diskutiert werden.

Neben den Anregungen durch bereits vorhandene Veränderungsprozesse sollten innovative Ideen auch gefördert werden durch Projektausschreibungen landeskirchlicher Institute (inkl. Finanzmittel und/oder Begleitung) sowie durch Ausschreibungen und Wettbewerbe der Landeskirche (vor allem zur Öffentlichkeitsarbeit).

Förderung der Kompetenzvernetzung und Innovation auf landeskirchlicher Ebene:

- In einem Projekthandbuch sollten anhand von Beispielen aus der Gemeindepraxis die sieben Schritte beschrieben werden, die bei einem Veränderungsprozess getan werden müssen:

- Schritt 1: Problembeschreibung
- Schritt 2: Zielbeschreibung
- Schritt 3: Entwicklung von alternativen Verbesserungsmöglichkeiten
- Schritt 4: Bewertung und Entscheidung
- Schritt 5: Durchführung
- Schritt 6: Evaluation
- Schritt 7: Bewertung der Ergebnisse (Controlling)

*Informationsbörse*

*Projekthandbuch*

### *Unterstützung von Veränderungsprozessen*

#### ■ Unterstützung von Veränderungsprozessen

- Professionelle Verstärkung der landeskirchlichen Beratungsarbeit als Moderations- und/oder Fachberatungsangebot zur Begleitung von Veränderungsprozessen auf Gemeinde-, Kirchenkreis- und Gestaltungsraumebene.

Verdeutlichung der zukünftigen Rolle der Ortsdezernentinnen und Ortsdezernenten.

- Förderung und Initiierung von Veränderungsprozessen durch die Ortsdezernentinnen und Ortsdezernenten

### *lernende Organisation*

- wechselseitige Vermittlung von Beschlüssen durch die Ortsdezernentinnen und Ortsdezernenten.

Ableitung von Konsequenzen aus den Veränderungsprozessen:

Es müssen die Ergebnisse der Umgestaltungsprozesse analysiert und mit dem Ziel bewertet werden, festzustellen, ob die getroffenen Entscheidungen zielführend waren oder wirkungslos blieben (d.h. es muss ein Controlling durchgeführt werden).

- Schaffung eines sicheren Rahmens für Zusammenschlüsse von Kirchengemeinden und -kreisen.
- Entwicklung eines Musterfahrplans vom Nebeneinander hin zum Zusammenschluss (Stufenmodell über zunehmend engere Kooperation) für Kirchengemeinden und Kirchenkreise.
- Festlegung eines eindeutigen Verfahrens beim Zusammenschluss von Kirchenkreisen durch die Kirchenleitung.

Einstieg in die „lernende Organisation“ durch Erarbeitung und Umsetzung eines

Konzeptes zur Personalentwicklung für Theologinnen/Theologen, Verwaltungsleitungen und Mitarbeitende:

- Konzeptentwicklung
- Erarbeitung von Stellenprofilen und deren Zuordnung zu den vorhandenen Stellen
- Zentrale Steuerung des Aus- und Fortbildungsangebotes zur zeitnahen Bereitstellung von erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen
- Verbindlichkeit bei der Durchführung von Mitarbeitendengesprächen durch die jeweiligen Vorgesetzten.
- Die Öffentlichkeitsarbeit zu den Veränderungsprozessen muss verbessert werden.
- Entwicklung eines gemeinsamen Erscheinungsbildes.
- Erarbeitung eines Angebotskataloges für die Gemeindegarbeit mit Zielgruppenbeschreibung und Umsetzungsbeispielen.

# 9. Zeitplan und Unterstützung des Reformprozesses

9.	Zeitplan und Unterstützung des Reformprozesses .....	93
----	--	----

Wir erhoffen uns ab Veröffentlichung dieser Vorlage in einem Stellungnahmeverfahren eine breite Diskussion auf allen Ebenen unserer Landeskirche.

Anfragen im Hinblick auf Moderation, Beratung und Veranstaltungsangebote können an das Projektbüro gerichtet werden.

Die Landessynode wird auf ihrer Tagung im November 2000 für sich eine erste Zwischenbilanz ziehen.

*30. April 2001* Die Presbyterien und synodalen Gremien werden gebeten, bis zum 30. April 2001 ihre Stellungnahmen zu dieser Vorlage dem Landeskirchenamt zuzuleiten.

Daraus werden von dem Struktur- und Planungsausschuss Leitlinien erarbeitet, die die Kirchenleitung zusammen mit Beschlussvorschlägen der Landessynode im November 2001 vorlegen wird.

Das schließt nicht aus, dass Kirchengemeinden und Kirchenkreise schon jetzt im Sinne der Vorschläge Kontakte suchen und Wege ebnen, um Möglichkeiten der Kooperation zu verwirklichen oder um sich zusammenzuschließen. Dazu sind vielfach Schritte bereits getan und Verfahren eingeleitet.

*Landessynode 2001* Nach der Tagung der Landessynode im Herbst 2001 ist der Veränderungsprozess nicht abgeschlossen, sondern geht in die nächste Runde. Bis zum Jahr 2005 sollen abschließende Ergebnisse erzielt werden.

Zur Unterstützung der Begleitung durch die Ortsdezernentinnen und Ortsdezernenten sollten Moderatorinnen und Moderatoren für die Beratung vor Ort beauftragt werden. Damit sollen Kirchengemeinden und Kirchenkreise auch konkrete Hilfe abrufen können.

Die landeskirchlichen Institute und Einrichtungen werden ihre Kompetenzen einbringen und Angebote entwickeln.

# 10. Ausblick

10

10. Ausblick.....	95
-------------------	----

Die Schritte zur Veränderung und zur Reform unserer Kirche waren bisher angestoßen und bestimmt von der Notwendigkeit zur finanziellen Sanierung und zum Abbau von Doppelstrukturen. Aber eine wirkliche Reform darf sich nicht auf die finanzielle Sicherung des Weiterbestehens von Kirche oder die Entwicklung einer effektiven Verwaltung beschränken. Die Reform soll für unsere Kirche Handlungsspielräume erweitern, Kräfte für die inhaltliche Gestaltung freisetzen und die öffentliche Bedeutung von Kirche stärken. Sie muss sich auf den Auftrag der Kirche konzentrieren, den Menschen in ihren Lebensbezügen das Evangelium Gottes nahe zu bringen.

Die Kirche ist kein Selbstzweck, sondern für die Menschen da. Darum muss Kirche darauf achten, welche Lebensverhältnisse die Menschen prägen, die sich mit ihren Erwartungen an die Kirche wenden. Sie muss nicht alle Erwartungen erfüllen, aber sie muss den Menschen gerecht werden, die sie formulieren, damit sie sich nicht enttäuscht abwenden.

Dies gilt zuerst für die eigenen Mitglieder der Kirche. In deren Wahrnehmung und Wertschätzung hat unsere Kirche einen großen Nachholbedarf.

Die Qualität kirchlicher Arbeit bemisst sich sowohl in der kirchlichen Binnenperspektive als auch in der Außenwahrnehmung daran, dass Menschen erkennen und wissen, womit sie bei ihrer evangelischen Kirche rechnen können. Kirche muss ihnen als erreichbare und verlässliche Partnerin begegnen.

Wir brauchen deshalb einen Prozess, der zu verbindlichen Absprachen führt, welche kirchlichen Angebote wo und von wem gestaltet werden:

- in den Gemeinden vor Ort und zwischen den Gemeinden,
- auf der Ebene der Kirchenkreise gemeinsam mit den funktionalen Diensten,
- zwischen den Kirchenkreisen in den Gestaltungsräumen gemeinsam mit den Ämtern, Werken und Einrichtungen der EKvW.

Wir brauchen eine nach innen wie außen gerichtete Öffentlichkeitsarbeit, die die Verabredungen aus diesem Prozess bekannt macht.

Wir brauchen Stationen des Innehaltens, an denen wir gemeinsam bisherige Arbeitsstrukturen und -schwerpunkte überprüfen und ggf. auf neue Erfordernisse hin abstimmen.

Unsere Kirche braucht ein Angebotsprofil, das zugleich klar erkennbar und vielfältig ist.

Alle, die sich in der Kirche engagieren und arbeiten, brauchen den verantwortungsvollen Umgang miteinander und mit den Ressourcen unserer Kirche. Dann kann Engagement in der Kirche nicht nur Arbeit, sondern auch Freude machen.

Der Veränderungsprozess der Kirche kann nicht auf die EKvW beschränkt bleiben. Manche Aufgaben, etwa im Bereich des Personalwesens oder der Öffentlichkeitsarbeit, ließen sich in der Gemeinschaft der Evangelischen Kirche in Deutschland effektiver und schneller bewältigen. Inspiration aus der weltweiten Ökumene sowie Anregungen aus dem außerkirchlichen Bereich

# 10.

können zur Stärkung und Klärung des Reformprozesses beitragen. Bei der Entwicklung von besonderen kirchlichen Arbeitsfeldern ist zudem die Abstimmung mit anderen Kirchen sinnvoll, um auch hier eine Bündelung von Ressourcen und einen verantwortlichen Einsatz von Menschen zu erreichen. Aber sowohl in der ökumenischen Partnerschaft als auch bezogen auf die Landeskirchen übergreifende evangelische Zusammenarbeit sind nach wie vor enge Grenzen gesteckt. Indem wir jetzt konkrete Schritte zur Reform unserer Kirche tun, geben wir nicht solche großen Visionen der Veränderung auf, sondern hoffen darauf, dass wir ihnen im Kleinen die Bahn bereiten können.

Wir beten darum, dass Gott uns bei unseren Schritten begleiten wird. Wir vertrauen darauf, dass wir an Jesus Christus unsere Orientierung finden für die neuen Wege, auf die wir gewiesen sind.

Wir glauben Kirche als den Einen, lebendigen Leib Christi, als Leib mit vielen Gliedern. Die Reform unserer Kirche soll sich darauf ausrichten, dass im Handeln der Kirche und in der öffentlichen Wahrnehmung ihre Einheit, das Zusammenwirken der vielen Dienste und die Lebendigkeit unserer Kirche in der Gegenwart des Geistes Christi gestärkt werden.



# 11. Anhang

<b>11. Anhang</b> .....	99
11.1. Namensliste der beteiligten Personen.....	100
11.2. Literaturempfehlungen.....	100

### 11.1. Namensliste der beteiligten Personen

- Struktur- und Planungsausschuss (SPA)
- Projektgruppe I (PG I):  
Kirchengemeinde und Kirchenkreise (Grundmodelle)
- Projektgruppe II (PG II):  
Veränderungsprozesse in der EKvW
- Projektgruppe III (PG III):  
Kirchenbild – Pfarrbild – Mitarbeitendenentwicklung
- Projektbüro (PB)
- Firma BSL  
Managementberatung GmbH (BSL)

Ackermeier, Heinz-Georg (SPA)  
 Anders-Hoepgen, Hartmut (PG III, Vorsitzender)  
 Baltus, Nikolaus (SPA)  
 Barenhoff, Günther (SPA)  
 Budde, Karl-Heinz (PG II, Vorsitzender)  
 Burkowski, Peter (SPA, Vorsitzender)  
 Buß, Alfred (PG I, Vorsitzender)  
 Dargel, Matthias (PB)  
 Drees, Kurt (SPA)  
 Drost, Alfred (SPA)  
 Dr. Ebbrecht, Günter (SPA)  
 Eberlein, Ute (PG III)  
 Espenhorst, Jürgen (PB)  
 Findorff-Otto, Oda (PG III)  
 Gaffron, Eckhard (PB)  
 Garlichs, Friedrich (SPA)  
 Grünhaupt, Siegfried W. (PG II)  
 Hadler, Elke (PG I)  
 Henrich, Gerhard (PG I)  
 Hering, Stefanie (PB)  
 Dr. Hoffmann, Hans-Detlef (SPA)  
 Iseringhausen, Gaby (PG I)  
 Jochum, Günter (PG II)  
 Johner, Klaus-Peter (SPA)  
 Kahmeyer, Heinrich (PG I)  
 Klar, Hartmut (PG I)  
 Kock, Dieter † (SPA, Vorsitzender)  
 Köster, Hans-Ulrich (SPA)  
 Kruska, Siegfried (PG II)

Luther, Ute (PG II)  
 Dr. Lübking, Hans-Martin (PG III)  
 Lock, Reinhold (BSL)  
 Piepenbrock, Marie-Luise (SPA)  
 Rudloff-Klotz, Elke (PG III)  
 Schäffer, Elisabeth (SPA)  
 Schmidt, Daniela (PB)  
 Schneider, Stefan (BSL)  
 Schwager, Robert (PG I)  
 Staschen, Christa-Marlene (SPA)  
 Dr. Strathmann-von Soosten, Ellen (PG III)  
 Weber, Christel (PG III)  
 Webers, Gerhard (PG I)  
 Dr. Will-Armstrong, Johanna (PG III)  
 Winterhoff, Klaus (SPA)  
 Wixforth, Friedhelm (Geschäftsführer)

### 11.2. Literaturempfehlungen

zu Kapitel 1: Wesen, Auftrag und Aufgaben der Kirche

Auftrag, Weg und Ziel der Gemeinde Jesu Christi in der gegenwärtigen Zeit.  
 Ein Diskussionspapier der Evangelisch-reformierten Kirche, Leer 1998

Hans-Martin Barth, Einander Priester sein.  
 Allgemeines Priestertum in ökumenischer Perspektive, Göttingen 1990

Der Dienst der ganzen Gemeinde Jesu Christi und das Problem der Herrschaft,  
 Barmen IV. Band 1, Vorträge aus dem Theologischen Ausschuss der Evangelischen Kirche der Union

Andreas Feldtkeller, Theo Sundermeier (Hg.), Mission in pluralistischer Gesellschaft, Frankfurt/Main 1999

Wolfgang Huber, Kirche in der Zeitenwende, Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche, Gütersloh 1998

Eberhard Jüngel, Referat zur Einführung in das Schwerpunktthema der EKD-Synode in Leipzig: Mission und Evangelisation, Drucksache Nr. III/2, Leipzig 1999

Kirche mit Hoffnung, Leitlinien künftiger kirchlicher Arbeit in Ostdeutschland, Im Auftrag des Kirchenamtes der EKD hrsg. von Helmut Zeddies, Hannover 1998

Matthias Kroeger, Die Notwendigkeit der unakzeptablen Kirche, Eine Ermutung zur distanzierten Christlichkeit, München 1997

Person und Institution, Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft, Frankfurt 1993

Heike Schmoll (Hrsg.), Kirche ohne Zukunft? Evangelische Kirche – Wege aus der Krise, Berlin 1999

Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland, „Reden von Gott in der Welt – Der missionarische Auftrag der Kirche an der Schwelle zum 3. Jahrtausend“, Kundgebung zum Schwerpunktthema, Leipzig 1999 (epd 49/99)

zu Kapitel 2: Ausgangssituation

Fremde Heimat Kirche, Die dritte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, hrsg. von Klaus Engelhardt, Hermann von Loewenich, Peter Steinacker, Gütersloh 1997

Eberhard Hauschildt, Milieus in der Kirche, in: Pastoraltheologie 87/1998

Klaus-Peter Joerns, Die neuen Gesichter Gottes. Was die Menschen heute wirklich glauben, München 1997

Präsenz der Kirche im Lebensraum der Stadt. Ergebnisse des Beratungsprozesses „Zukunft der Volkskirche in Dortmund und Lünen“, Dortmund 1997

zu Kapitel 4: Menschen, die in der Kirche arbeiten

Ausarbeitung der „Arbeitsgruppe Pfarrbild“ zum Berufsbild der Gemeindepfarrerinnen und Gemeindepfarrer im Auftrag der Kirchenleitung der Ev. Kirche im Rheinland 1998

Der Beruf des Pfarrers/der Pfarrerin heute. Ein Diskussionspapier zur V. Würzburger Konsultation über Personalplanung in der EKD, Würzburg 1989

Der Beruf der Pfarrerin und des Pfarrers in der Gemeinde – Überlegungen zur Zukunft des Pfarrberufs, Arbeitsergebnis der vom Evangelischen Oberkirchenrat eingesetzten „Arbeitsgruppe Pfarramt“ der Badischen Landeskirche 1998

Brigitte Enzner-Probst, Pfarrerin. Als Frau in einem Männerberuf, Stuttgart 1995

Christian Grethlein, Pfarrersein heute. Zwischen „Führer“ ins Heilige und „intellektuellem Amt“, in: Deutsches Pfarrerblatt 1/1999

Isolde Karle, Was heißt Professionalität im Pfarrberuf?, in: Deutsches Pfarrerblatt 1/1999

Krusche, Günter, Gemeindeaufbau im Spannungsfeld von Parochie und Funktionalen Diensten – Sichtweisen, Erfahrungen, Vorschläge –, in: Apsel, Günter, und Busch, Christine (Hrsg.), Verteilungskampf in der Kirche – Dokumentation einer Tagung, Schwerte und Düsseldorf 1995, S. 1-5

Susanne Natrup, Pfarramt und Ehrenamt:  
Der Pfarrer/die Pfarrerin und seine/ihre  
Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, in:  
Praktische Theologie 3/1998

Notwendiger Wandel im  
Gemeindefarrdienst, Diskussionsvorlage  
im Auftrag des Oberkirchenrates,  
Stuttgart 1995

Reuter, Hans Richard, Die Bedeutung der  
kirchlichen Dienste, Werke und Verbände  
im Leben der Kirche. Ekklesiologische  
Überlegungen, in: Evangelische Akademie  
Iserlohn, Die kirchlichen Dienste, Werke  
und Verbände, Bedeutung und Stellung in  
der Ev. Kirche. Texte zur Zukunft der  
Volkskirche II, Iserlohn 1995, S. 5-25

Schloz, Rüdiger, Spannungsfeld Parochie –  
Funktionale Dienste, – Sichtweisen,  
Erfahrungen, Vorschläge –, in:  
Apsel, Günter, und Busch, Christine (Hrsg.),  
Verteilungskampf in der Kirche –  
Dokumentation einer Tagung, Schwerte  
und Düsseldorf 1995, S. 6-25

Veränderungen im Pfarrhaus, Ein Beitrag  
des Pfarrfrauendienstes der EKD,  
Mühlheim 1993

Eckhart von Vietinghoff, Wege aus der  
Krise, Kritische Anmerkungen zum  
Berufsbild Pfarrer, in: Heike Schmoll  
(Hrsg.), Kirche ohne Zukunft? Evangelische  
Kirche – Wege aus der Krise, Berlin 1999