

Pfarrberufsbilder

Inhalt, Form, Sitz im Leben

Der Verband der Pfarrerrinnen- und Pfarrervereine setzt auch nach der Verabschiedung seines Leitbildes jene Reihe von Foren fort, auf denen er die Vorentwürfe einer breiten Diskussion ausgesetzt hatte. In diesem Rahmen steht der folgende Vergleich verschiedener Leitvorstellungen vom Pfarrberuf.¹ Ich verwende dabei die Ausdrücke

- „Amtspapier“ für das Diskussionspapier der Theologischen Kammer der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck;²
- „Reformpapier“ für die „Reform des Pfarrbildes“ überschriebenen Abschnitte aus „Kirche mit Zukunft“, den „Zielorientierungen für die Evangelische Kirche von Westfalen“³, und
- „Verbandspapier“ für das Leitbild des Verbandes.⁴
- Daneben erwähne ich gelegentlich als „Synodenpapier“ die Ausführungen zum „Pfarrbild 2000“, Berufsbild-Ausführungen, die sich die Synode der Evangelischen Kirche im Rheinland zu eigen gemacht hat.⁵

Mir liegt dabei vor allem an einer Förderung der überall in Gang kommenden institutionellen Prozesse. Aus diesem Grunde werde ich mit zwei weiter führenden Beispielen schließen – und aus diesem Grunde erinnere ich vorab noch einmal daran, was „eigentlich“ ein Leitbild ist.⁶

¹ Das IV. Forum fand am 27. und 28. 2. in Eisenach statt. Einige Anregungen aus weiter führenden Gesprächen habe ich bereits in diese Darstellung aufgenommen.

² www.ekkw.de/pfarrerbild; alle erwähnten Texte können von den herausgebenden Institutionen auch in Druckversionen bezogen werden. Ich verzichte im Folgenden auf Einzelnachweise, da die Texte überschaubar sind.

³ www.ekvw.de/landeskirche/reformprozess/reform.php4.

⁴ www.pfarrverband.de/pfarrverband/berufsleitbild.

⁵ Stichwort eingeben unter www.ekir.de/cgi-bin/ekir/is.

⁶ Vgl. zum Folgenden (jeweils mit Literaturangaben): Handbuch Führungspraxis Kirche, Entwickeln, Führen, Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden, hrsg. von Friederike Höher/Peter Höher, Gütersloh 1999, S. 173-192 (Leitbildentwicklung als Element der Organisationsentwicklung); Heinz Kroehl, Corporate Identity als Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert, München 2000, sowie www.e-businessethics.com (Ethics Links).

1. „Leitbilder“, Leidbilder, Leitbilder

- „Leitbilder“

Die älteste Verwendung des Ausdrucks „Leitbild“ , die ich kenne, ist zugleich eine der eindrucksvollsten. Ernst Bloch schreibt im amerikanischen Exil, in der „jeweils so oder so beschaffene Gesellschaft und Zeit, in die die Menschen hineingeboren werden“ gebe es „überlieferte Leitbilder des Soseins, geschichtlich geformte, die den Traum von der eigenen Rolle erst fassbar machen“. „Gerade nämlich, weil Menschen noch unbestimmt sind“, schließt er daraus, „brauchen sie ein Zwischending von Spiegel und aufgemaltem Bild, wenn sie hineinsehen.“ „Leitbild“ ist also nicht nur ein schönes deutsches Wort. Es steht auch in spannenden Sinnbezügen, von denen wir heute noch lernen können. Bloch nennt als Beispiele den „Meister“, aus den Bauernkriegen den „Christenmenschen“, aber auch, natürlich, den „citoyen“ und den „Genossen“.⁷

Aber „Leitbilder“ gibt es nicht nur in Deutschland – oder doch? EU-Übersetzer etwa übersetzen oder behelfen sich bei „Leitbildern“ mit „guiding principles“ oder „principes directoires“, „conceptions directrices“ oder „objectives généraux“, mit „overall concepts“ oder „models“. Nun ist das mit den Wortbedeutungen ohnehin so eine Sache. Ich stehe dem Ruf nach Leitbildern nach meinen Erfahrungen mit kirchlichen Leitbildprozessen skeptischer gegenüber. Dort wird nach meinem Eindruck oft um Worte gestritten, um Taten zu vermeiden. Es gibt also auch so etwas wie ein Leiden an Leitbildern.

Leidbilder

Führen uns die Wortverwendungen weiter? Oder sind nicht vielmehr sie es, die uns leiden lassen? Es gibt jedenfalls recht häufig „weiche Kontexte“ des Begriffs „Leitbild“.⁸ Auf politischen Webseiten wird zur Zeit besonders häufig „das Leitbild der Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ beschworen. Davor muss man vielleicht keine Angst haben. Man muss sich vielleicht mehr sorgen um das „Leitbild Soziale Marktwirtschaft“, nachdem 1998 der „Innovationsbeirat der Landesregierung Baden-Württemberg“ immerhin den Entwurf eines umfassenden „Leitbildes für Staat und Gesellschaft, Wirtschaft und Beschäftigung, Bildung und Wissenschaft, Forschung und Technologie“ vorgelegt hat. In solchen Kontexten diskutiert man nämlich den Übergang von „Solidarität“ zu

⁷ Bloch, Das Prinzip Hoffnung III , S. 45.

⁸ Statt einer schnell veraltenden Auswahl von Netzadressen empfehle ich das Herumsurfen nach Eingabe des Wortes in eine Suchmaschine.

„Selbstverantwortung“ oder „Selbstverwirklichung“ in der Regel doch folgenreicher als auf Pfarrkonventen oder in Universitätsseminaren.

Im Netz stoßen wir aber auch den „guten Arzt“ als Leitbild oder das „Leitbild Schulleitung“, auf Leitbilder von Städten und Dörfern, Kirchen und Gemeinden, Firmen und Behörden, Vereinen und Verbänden, Schulen und Universitäten, Kliniken und Heimen. Kontextlos im Netz oder auf Faltblätter plakatiert lassen sie uns allerdings regelmäßig umso ratloser zurück, je mehr wir von ihnen lesen. Denn sie ähneln sich in der Form, mehr aber noch in den Inhalten. Einige von ihnen wirken austauschbar, wenn man nur Namen und Orte ändert.

Leitbilder

Es gibt allerdings Leitbilder, bei denen wenigstens Funktionen und Inhalte klar einander zuzuordnen sind. Ich zitiere mit Bedacht ein scheinbar fernab liegendes Beispiel. Der Schweizerische Verband „Reflexzonen-therapie am Fuß“ (VRZF) differenziert unter durchgängiger Verwendung inklusiver Sprache zwischen einem Berufs-, einem Mitglieder- und einem Verbandsleitbild:

„Reflexzonentherapeutinnen

- üben ihre Tätigkeit auf der Grundlage ihres medizinischen Erstberufes nach eidgenössischer und kantonaler Gesetzgebung aus;
- können ihren Beruf als Selbständigerwerbende auf eigene Rechnung oder als Angestellte bei einer Therapeutin, einer Ärztin oder in einem Spital/Klinik/Rehabilitationszentrum ausüben.

VRZF-Mitglieder

- sind kompetente, engagierte und motivierte Berufsleute, die ihre Arbeit laufend reflektieren, sich fortbilden und ihr theoretisches Wissen vertiefen;
- legen Wert auf ihre fachliche Kompetenz und auf ihre Selbständigkeit in Beruf und Gesellschaft;
- suchen den Austausch mit anderen Therapeutinnen für Supervision und Intervention.

Der VRZF

- ist ein bedeutender, unabhängiger Berufsverband innerhalb des schweizerischen Gesundheitswesens.
- Er nimmt die Anliegen und Interessen seiner Mitglieder gegenüber Behörden und Kostenträgern sowie gegenüber der Öffentlichkeit wahr;
- unterstützt seine Mitglieder in fachlichen, betriebswirtschaftlichen und politischen Belangen;

- unterstützt und motiviert die Mitglieder zu Fort- und Weiterbildungen, welche die Qualität dieser Behandlungsmethode fördern.“⁹

In deutschen Unternehmen fasst das kommunizierte Leitbild innerhalb einer Pyramide unterschiedlich formulierter und gestalteter Ziele Bereiche zusammen, die vom Unternehmenszweck bis in die operativen Zielsetzungen hinein rechnen können. In amerikanischen Unternehmen fehlt hingegen gerade der Oberbegriff Leitbild. Man unterscheidet dort das „mission statement“, das eine Unternehmensdefinition enthält, vom „vision statement“, das anknüpfungsfähige Kernziele bündelt und vom „statement of core values“, in dem Normen zusammengefasst sind, die in jedem Fall bei der Umsetzung beachtet werden müssen. Und daraus werden dann einerseits strategische und operationale Ziele, andererseits „codes of conduct“, Betriebsvereinbarungen usw. abgeleitet.

Schon jene Zielpyramide steht allerdings im Kontext eines Organisationsentwicklungs-, mindestens eines „Corporate Identity- (CI-) Prozesses“ und ist nur als dessen Produkt angemessen zu verstehen. Die CI-Konzeption ist gerade im Gegensatz zu isolierten Corporate Design-Konzeptionen entstanden. Man muss also einerseits unterscheiden zwischen:

- corporate values,
- corporate culture,
- corporate image und
- corporate design,

man muss aber andererseits wissen, dass alle diese Elemente durch einen Prozess verbunden sind. Es gibt einen Transmissionsriemen zwischen dem Identitätskern einer Organisation und ihrem Erscheinungsbild, so dass die Unternehmensidentität sich ausprägt in einem durchaus risikoreichen Rückkoppelungsprozess zwischen innen und außen.

Was den Prozess der Leitbildentwicklung im engeren Sinne angeht, so gibt es eine Skala, die von mustergültig misslungenen zu mustergültig gelungen Idealtypen reicht; die Praxis liegt immer dazwischen. Im Diakonischen Werk der EKD stand – wie es häufig geschieht – die Institution anschließend vor der Aufgabe, das professionell gestaltete Arbeitsergebnis eines relativ kleinen Kreises von Aktiven nachträglich zu implementieren. Bei der Caritas wurde der „Top Down“-Beschluss des Vorstandes in einem sehr intensiven und professionell moderierten „Bottom Up“-Prozess auf allen Ebenen der Organisation zunächst gefragt: „Wie versteht ihr euch?“ Dieses Ausgangsmaterial wird nicht unverändert bleiben – aber es wird der Startpunkt eines anderen CI-Prozesses sein.

⁹ www.reflexzonentherapie.ch/html/leitbild1.html.

„starke“ Leitbildtheorie

Wo steht der Verband mit seinem Leitbild? Mit dieser Zielfrage vergleiche ich im folgenden unterschiedliche Leitbildvorstellungen des Pfarrberufs. Ich beschränke mich dabei Einzelbeobachtungen, aber die Auswahl soll nicht willkürlich sein. Ich habe eine „starke“, voraussetzungsreiche Theorie, in der die Leitbilder von Pastorinnen und Pastoren die Funktion haben, personale Systeme und Organisationen unserer christlichen Traditionsgemeinschaft „strukturell zu koppeln“, sie füreinander „anschlussfähig“ zu machen. Nach dem jetzt vollzogenen Leitmedienwechsel zur vernetzten Informations- und Kommunikationstechnik geraten geprägte Rollen- und Organisationsgestalten notwendig in eine Krise. Die Neuorientierung an zentralen Traditionsmustern aber gelingt oft leichter, wenn man an Vermittlungsgestalten: Leitbildern ansetzt.¹⁰

„schwache“ Leitbildtheorie

Ich setze jedoch ein mit einer „schwachen“, einer Gattungstheorie des Leitbildes. Sie hat den Vorteil, dass sie anschlussfähig ist an das gegenwärtig noch vorherrschende theologische Paradigma, dessen harter Kern die Historische Kritik ist. Der Inbegriff dessen, was hier zu leisten ist (und fast schon den Rahmen dieses Paradigmas sprengt), ist der äußerst präzise Gattungsbegriff von Hermann Gunkel. Viele erinnern Elemente seiner klassischen Formulierung, nach der „solche Gattungen da anzunehmen sind, wo wir zu gleicher Zeit gewahren:

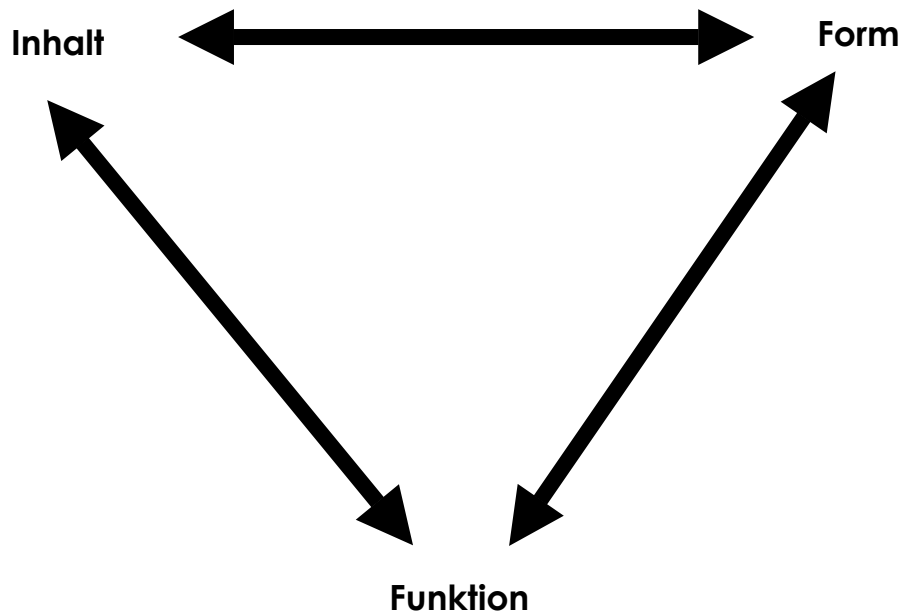
1. einen bestimmten Schatz von Gedanken und Stimmungen,
2. eine deutliche Formensprache, in der diese sich äußern,
3. einen Sitz im Leben, aus dem Inhalt und Form erst verstanden werden können.“¹¹

Das Modell, in dem Gunkel gedacht und von dem aus er die israelitische Literaturgeschichte als Geschichte ihrer Gattungen entworfen hat, lässt sich dann als dreistelliges Relationsmodell darstellen.¹²

¹⁰ Ich habe dies zuletzt zusammenfassend dargestellt in Wolfgang Nethöfel, *Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt*, Neukirchen 2001.

¹¹ Hermann Gunkel, *Die Geschichte der israelitischen Literatur* (1925), Nachdruck Darmstadt 1963, S. 57.

¹² Dieses Arrangement lässt ahnen, wie exemplarische Erfahrungen gelingenden und misslingenden Lebens über Generationengrenzen hinweg in verschiedenen Medienkonstellationen gespeichert und aktualisiert werden können.



Es dient im folgenden als Vergleichsmodell – wobei sich unter jedem Gattungsaspekt seine Haupteigenschaft bemerkbar machen wird, den Zusammenhang aller drei Aspekte methodisch kontrolliert zu erschließen.

2. Drei Pfarrberufsbilder im Gattungsvergleich

In der folgenden Zusammenschau geht es weder um eine Würdigung einzelner Leitvorstellungen vom Pfarrberuf noch um deren vergleichende Bewertung. Dazu kenne ich die jeweiligen Kontexte nicht genau genug. Es gibt jedoch bei allen dreien genügend Hinweise, dass sie professionell und im Bewusstsein erstellt worden sind, dass in einem komplexen Konzeptions- und Rezeptionsprozess Inhalt, Form und Funktion eines Leitbildes beachtet werden müssen. Vielleicht kann gerade deshalb ein Gattungsvergleich die Leitbildarbeit fördern.

Inhalte

Im Amtspapier und im Reformpapier geht es um das Pfarramt „im ganzen“. Das Verbandspapier beschränkt sich schon im Titel auf „Pfarrerinnen und Pfarrer in der Gemeinde“. Übereinstimmend benennen alle Leitbilder zentrale und übergreifende Aufgabenfelder des Pfarramtes: Evangeliumsverkündigung und Sakramentsverwaltung werden unterschiedlich spezifiziert, immer werden Seelsorge, pädagogische (missio-

narische), (sozial-) diakonische und kybernetische Funktionen unterschieden.

Das Sprach- und Traditionsmaterial, in dem diese Themen entfaltet werden, ist jedoch sehr unterschiedlich. Das umfangreiche Amtspapier zitiert Bibeltex-te, die CA und ältere Kirchenordnungen. Diese Zitate unterbrechen die Argumentation in einer nüchternen Fachsprache. Die stilistische Mischform, die so entsteht, verdichtet sich im diskurstragen-den Ausdruck „Gegenwart des Heils“. Der sehr viel kürzere Ausschnitt des Reformpapiers zitiert gleich zu Beginn den 1. Petrusbrief, beruft sich auf die CA und zitiert dann vergleichsweise sehr ausführlich das Aufga-benspektrum, das die geltende Kirchenordnung enthält. Ein problemati-sierender Diskurs arbeitet sich ab an der Spannung von berechtigten und unberechtigten Erwartungen und Kompetenzanforderungen.

Das Verbandspapier stellt die Aufgabenfelder im Anschluss an die For-mulierung „Pfarrerinnen und Pfarrer in der Gemeinde“ unter Kurzformeln („als Predigerinnen und Prediger“, „und der diakonische Auftrag“) und charakterisiert sie dann durch personalisierende Zuschreibungen (z.B. „sind qualifizierte Gesprächspartnerinnen und –partner“). Das Papier verzichtet als einziges fast völlig auf traditionelles Sprachmaterial. Es hält sich durchgehend auf einer gleichsam säkularisierten Ausdrucksebene. Dies sei hier als erstes Ergebnis festgehalten – obwohl es natürlich vom Inhalt des Leitbildes auf dessen Formulierung verweist und uns darüber hinaus fragen lässt, von welchem „Sitz im Leben“ man hier ausgeht.

Das Amtspapier erwähnt neben „der absehbaren demographisch be-dingten(n) Entwicklung“ „die geringere Anzahl der Theologiestudieren-den“. Das Reformpapier bezeugt eben so wie das Synodenpapier be-reits den Schock, den plötzlich auseinander klaffende Beschäftigungssi-tuationen in der Pfarrerschaft ausgelöst haben. Das Verbandspapier nennt das Problem der „erzwungenen Teilbeschäftigungsverhältnisse“ im Zusammenhang der Themen

- öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis,
- Besoldung,
- Unversetzbarkeit,
- Teilbeschäftigungen,
- Residenz-, Präsenz- und Dienstwohnungspflicht,
- Ausbildung sowie
- Fortbildung und Weiterbildung.

Sie stehen hier außerhalb des eigentlichen Leitbildtextes. Man erfährt im Verband aber beiläufig, dass sie seiner Formulierung vorausgingen, so dass man das Begründungsverhältnis auch umgekehrt sehen könne.

Hängt das Pfarrberufsbild nicht überhaupt im sondern am Pfarrhaus?¹³ Jedenfalls sind die in den „Erläuterungen“ des Verbandspapiers genannten Themen „Subthemen“ aller Leitbilder, die durch Umfang und Arrangement der zu Tage liegenden Inhalte eher verdeckt werden; sie generieren „Subtexte“ durch ihren Zusammenhang. Vorläufig sei als zweites Ergebnis der zusammenschauenden Lektüre lediglich die Möglichkeit festgehalten, solche Hypothesen zu formulieren.

Nimmt man die in den Papieren unterschiedlich gehandhabte Differenzierung in Gemeinde- und Funktionspfarramt dazu, dann wird die spezifische Leistung oder jedenfalls der Leistungsanspruch des Amtspapiers deutlich. Es entfaltet die Einheit dieser Differenz in einem Diskurs über das Pfarramt als Profession, in dem Orientierungsmaßstäbe auch für das Subthema der dienstrechtlichen Regelung ausdrücklich benannt und begründet werden.

Formen

Wie die Inhalte der Aufgabenfelder zur Sprache kommen, unterscheidet sich also von Papier zu Papier erheblich. Vielleicht kommt die Ambivalenz dieser Formen am besten in den Thesen zum Ausdruck, mit denen der Verband die Diskussion über sein Leitbild eröffnen möchte. In ihnen werden die in den Leitthesen differenzierter beschriebenen Kompetenzen fast provozierend als Eigenschaften dargestellt:

- „Pfarrerinnen und Pfarrer leben in der Gemeinde, sie
- überzeugen durch geistlich-theologische Kompetenz
 - stiften zum Glauben an ...“.

Und wenn nicht? Das Reformpapier schlägt in der Einleitung des Abschnitts über das Pfarrberufsbild den Bogen von den „Krisenphänomenen der Kirche“ zur Frage nach der Qualitätssicherung der pfarramtlichen Tätigkeit. Die sich daran anschließende Situationsanalyse leitet über zu den Verpflichtungen der Kirchenordnung und zu den Erwartungen der Gemeinde. Und die erforderlichen Kompetenzen werden am Schluss ganz ähnlich wie und möglicherweise sogar inspirierend für das Verbandspaper gegliedert und zusammengestellt.

Der sprachliche Unterschied zum Verbandspaper ist fein, aber nicht klein.¹⁴ Die katalogisierten „Sach- und Fachkompetenzen“ sind auf

¹³ Vgl. die vom Rat und von der Kirchenkonferenz der EKD herausgegebenen „Empfehlungen zu Fragen des Pfarrhauses“ vom September 2002 (www.ekd.de/EKD-Texte/2078_pfarrrhaus_2002.html).

¹⁴ Als „theologische Kompetenz“ werden z.B. genannt: „(t)heologische Urteilskraft, Reflexionsfähigkeit, argumentative und dialogische Auseinandersetzung mit anderen Sinnanbietern, Integration von theologischen Erkenntnissen in die persönliche Existenz ...“.

„Grundhaltungen“ bezogen wie „Kommunikationsfähigkeit“, „eine angemessene missionarische Ausrichtung des pfarramtlichen Dienstes“ und „die Identifikation und Verbundenheit mit der Institution Kirche“. Sie erscheinen hier schroff als „unverzichtbare“ bzw. „grundlegende Eignungsvoraussetzungen“ – während sie am Schluss geschrumpft sind zu „wichtige(n) Faktoren für die Anstellungsfähigkeit“ und „Entwicklungsperspektiven, die in der Ausbildung berücksichtigt und im Rahmen von Fort- und Weiterbildung regelmäßig vertieft und erweitert werden müssen“. Was das Verbandspapier mit seinen Zuschreibungen überspielt, wird hier als Widerspruch offenkundig.

Aber nicht nur hier steuert der Subtext die Gestaltung. Im Amtspapier werden die normativen Vorgaben der Tradition im Verständnis von „Amt“ versammelt und dann als Professionalitätsanforderungen aktualisiert; die „Sorge um das ewige Heil“ soll beides integrieren. Durchaus vergleichbar mit den beiden anderen Papieren werden anschließend für die „Handlungsfelder“ im einzelnen und die „Pfarramtsführung“ im ganzen Rahmenbedingungen, „individuelle Anforderungen“ und „strukturelle Erfordernisse“ thematisiert.

Kritiker haben sich an den Vorgaben gerieben, die das Papier dabei macht. Die Interpretation des Amtsbegriffs durch die Professionskonzeption ist ein mutiger theologischer Beitrag zur Sache.¹⁵ Er entfaltet sich in einem klar erkennbaren theologisch-begrifflichen Diskurs. Aber was bedeutet genau dies in einem Diskussionspapier der Theologischen Kammer? Das Amtsverständnis, auf das es sich bezieht, ist ebenfalls, um es zurückhaltend auszudrücken, theologisch hoch spezifisch. Es ist aber eher traditional formuliert und wird durch eine Argumentation, die sich auf ihn bezieht wie ein Kommentar, noch einmal in eine besondere Stellung gerückt.

Das Amtspapier thematisiert zu Beginn eines jeden Abschnitts klar und deutlich, dass und wie es von der Einheitlichkeit des Pfarramtes ausgeht. Es schreibt zwar einerseits einem zentrierenden Amtsverständnis selbst entlastende Funktionen zu, formuliert aber andererseits auch Anforderungen an ein „kirchenleitendes Handeln“, das den „strukturellen Erfordernissen“ eines solchen Verständnisses gerecht wird. Bei einer fairen Beurteilung sollte jedenfalls beachtet werden, dass auch dies singulär ist.

Auffallend ist jedoch die Diskrepanz zwischen den Formulierungen für die „individuellen Anforderungen“ die für alle „Handlungsfelder“ gelten und denen, auf die es bei der „Pfarramtsführung“ ankommt. Für jene

¹⁵ Das Papier bezieht sich dabei auf Isolde Karle, Was heißt Professionalität im Pfarrberuf?, Deutsches Pfarrblatt 99, 1999, 5-9; vgl. dies. Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft, Gütersloh 2001.

Felder werden im Papier (wie ähnlich auch sonst) als Schwerpunkte genannt:

- Wahrnehmen
- Verstehen
- Verbundenheit zeigen und
- Frömmigkeit bilden.

Bei der „Pfarramtsführung“ lesen wir als Zwischenüberschriften:

- „Die Gegenwart des Heils und die Präsenz der Amtsträger: Residenzpflicht und Erreichbarkeit“ bzw.
 - „Die Vollständigkeit des Heils und die Begrenzung der Amtstätigkeit: Teildienst und Befristung“,
- und schließlich, wo es um die Zuordnung von Gemeinde- und Funktionspfarramt geht:
- „Die Einheit des Heils und die Vielfalt der Amtsführung: Zusammenarbeit“.

Dies sind Kernthesen, in denen sich auch das argumentative Grundmuster des Papiers verdichtet. Inhalt und Form weisen aber auch hier gemeinsam voraus auf den „Sitz im Leben“ der Papiere, der ja nicht zuletzt von den unterschiedlichen und sich zum Teil überschlagenden Maßnahmen geprägt wurde, mit denen die einzelnen Landeskirchen jeweils die Einstellungssituation gestalten wollten.

Ich möchte aber zuvor wenigstens noch die unterschiedliche Darstellungsform der Leitbild-Papiere ansprechen. Obwohl in der Printform zunächst die Unterschiede zwischen ihnen auffallen, überwiegen dann doch die Gemeinsamkeiten, mit denen sie sich von anderen kirchlichen Texten abheben. Zwar ist das Reformpapier eingebettet in den größeren Text „Kirche mit Zukunft“, überall aber gibt es neben den Einleitungstexten der Herausgeber weitere begleitende, kommentierende und die Rezeption erleichternde Texte. Hier wird erzählt und anschaulich gemacht; der Verbandstext ist bunt und schreckt selbst vor Bildern nicht zurück. Durchgängig ist auch das Layout von Didaktik bestimmt. Wie immer man die einzelnen Varianten ästhetisch beurteilt: wir finden überall mehrspaltigen Druck, starke Gliederung, Zwischenüberschriften, Randglossen usw.

Schließlich ist noch zu erwähnen, dass alle „Papiere“ eigentlich keine sind. So wie sie ja zunächst als elektronische Datei entstanden sind¹⁶, benutzen alle Leitbilder auch das Netz als Verbreitungsmedium, haben Teil am dort üblichen Medienmix und sind eingebunden in die elektroni-

¹⁶ Das ist ein Hilfsargument für meine „starke“ Theorie“ des Leitbildwandels im Hintergrund aller Papiere.

sche Mehrwegkommunikation, die Teil des Rezeptionsprozesses ist. Am deutlichsten ist dies ausgeprägt beim Reformpapier.¹⁷

Dies bringt uns endgültig zu den

Funktionen.

„Sitz im Leben“ im Leben aller Papiere sind durch Verfahren legitimierte Prozesse kirchlicher Institutionen. Man kann dies daran ablesen, dass sie alle einleitend diese Verfahren beschreiben und die autorisierende Instanz benennen. Dies gilt auch für das Verbandspapier. Solche Papiere haben allerdings in der Regel formale Gattungseigenschaften, wie man sie in katholischen Amtspapieren, aber auch in Denkschriften studieren kann. Nur Amts- und Reformpapier zitieren jedoch in der klassischen Konzilstadtion die Vorpapiere, auf die sie sich beziehen, und entfalten ihren Inhalt unter explizitem Rückbezug auf biblisches und andere Traditionsmaterial wie Bekenntnisse und Verordnungen. Sie tun dies, obwohl sie heute in einem synodalen Legitimierungsprozess stehen, der auch Laiinnen und Laien involviert und in dem – wie die didaktische Form auch zeigt – großer Wert auf Verständlichkeit und Vermittlung dieser Inhalte gelegt wird.

Vor diesem Hintergrund muss man sagen, dass das Verbandspapier durch seine sprachliche Form möglicherweise vielen viele Sachverhalte erhellen mag, paradoxerweise aber eben dadurch seine Funktion verdunkelt. Es artikuliert zwar implizit und in den „Konsequenzen“ auch explizit berufsständische Interessen, d.h. es wendet sich außer an die Mitglieder doch wohl zunächst an eine theologisch ebenfalls professionalisierte Kirchenleitung. Traditionales Sprachmaterial verwendet es jedoch lediglich, wenn es die Adressaten als „Schwestern und Brüder“ anredet. Diese Zielgruppe wird dann auch noch nach Gemeinde- und Funktionspfarramt differenziert. Anschließend wird aber so formuliert, als ob (oder weil stattdessen? oder auch, weil?) das Pfarramt der Gemeinde erklärt werden solle.¹⁸

Diese Besonderheit des Verbandspapiers verdeckt jedenfalls teilweise, was die Präsenz der historischen Inhalte und Formen gegenwärtig hält: Alle Leitbildformulierungen haben Rechtsfunktionen, die sich rekonstruieren lassen, wenn sie nicht benannt oder in Prozessen thematisiert werden. So hat sich die Synode der EKvW im November 2001 das von der Kirchenleitung vorgelegte Reformpapier des Struktur- und Planungsausschusses in der Weise zu eigen gemacht, dass sie eine eigene

¹⁷ www.ekvw.de/landeskirche/reformprozess/.

¹⁸ Auf einer Veranstaltung, auf der für kirchliche Berufe geworben wurde, funktionierte dieser Text hervorragend.

Projektgruppe zur Weiterarbeit an der „Reform des Pfarrbildes“ eingesetzt hat. Was das intern bedeutet, welche Vorgaben dabei sprachlich aktiviert wurden und welche unterschiedlichen Rechtskonsequenzen damit auf dem Plan stehen, habe ich bereits angedeutet.

Das Arbeitsergebnis soll „Eingang finden in Kirchen- und Pfarrdienstordnungen. Das ist sicherlich der härteste Prozess im gegenwärtigen Kontext der Papiere. Er erschließt sich allerdings nicht in dem Ausschnitt, auf den wir uns bezogen haben, als ob er ein Leitbild wäre, sondern durch den Gesamtkontext von „Kirche mit Zukunft“. Aus einem Diskussionspapier, das zu Rückäußerungen aufruft, ist eine Synodenvorlage der Kirchenleitung geworden. Schritte hin zu größerer Verbindlichkeit zeichnen sich ab; eine Projektgruppe ist bereits auf dem Weg. Für den „Subtext“ der zu erwartenden Überarbeitung ist sicher nicht unwichtig, dass auf der Synodaltagung im November des vorigen Jahres beschlossen wurde, erstmals wieder alle westfälischen Vikare in den Pfarrdienst zu übernehmen.

Der Umsetzungsprozess ist im Amtspapier weicher angesprochen. Ob es ein ganz anderer sein wird oder nur in einem früheren Stadium ist, geht aus den einleitenden Bemerkungen nicht hervor. Bischof Hein, der als Vorsitzender der Theologischen Kammer von seinem Amtsvorgänger mit der Erarbeitung beauftragt wurde, nennt das Papier eine „Diskussionsvorlage“ in einem „'synodalen' Gespräch“. Das Adjektiv steht zwar in Anführungszeichen. Aber die Theologische Kammer bzw. der vorbereitende Unterausschuss hat ähnlich wie in Westfalen Gespräche mit dem Pfarrerausschuss und der Dekanekonferenz geführt und Pfarrkonferenzen informiert. Dies wird fortgesetzt, und weitere Gespräche mit Synoden, Kirchenvorständen und kirchlichen Gruppen finden statt.¹⁹

Blicken wir auf den Prozess von Produktion und Rezeption im Ganzen, stehen alle Papiere wie einige der jüngeren Denkschriften und Gemeinsamen Worte in einer Tradition, die der Ökumenische Rat begründet hat. Sie beginnen mit einem Diskussionspapier, das erst nach einer öffentlichen Rezeptionsphase – heute natürlich: einschließlich Internet-Diskussion – zur Verabschiedung des endgültigen Papiers bzw. der maßgeblichen Synodenvorlage führt. Diese Phase war beim Verbandspapier zwar mindestens so breit angelegt war wie bei den anderen Papieren. Aber allein dem Verband ist es gelungen, den institutionellen Legitimationsprozess abzuschließen.

¹⁹ Interessant ist, dass es auch in der EKKW einen „Struktur- und Entwicklungsausschuss“ gibt, der sich ebenso wie die Theologische Kammer auf die Studie „Bezeugung des Evangeliums“ von 1997 beruft, die ja immerhin den Untertitel trägt: „Perspektiven der Arbeit der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck in den nächsten Jahren“. Man darf gespannt sein, ob und wie diese beiden Prozesse ineinander laufen – gerade was die Geltungsfunktion betrifft.

Dies widerspricht den Sätzen nicht, mit denen in der Einleitung des Verbandsleitbildes auf die wesentliche Unabgeschlossenheit auch dieses des Prozesses hingewiesen wird: „Dabei sind wir uns bewusst, dass das vorliegende Leitbild nur eine Momentaufnahme sein kann. Es muss immer wieder überprüft, weiter entwickelt und neu formuliert werden ... Diese Voten werden uns helfen, das Leitbild aktuell zu halten und es immer wieder auf den aktuellen Stand zu bringen.“ Man darf nämlich erwarten, dass ähnliche Klauseln in allen beschlossenen Leitbildern enthalten sein werden.

Das eingangs zitierte funktional ausdifferenzierte Leitbild des Schweizerischen Berufsverbandes ist Grundlage für die Verbandsarbeit als Interessenvertretung, und es wendet sich darüber hinaus in unterschiedlicher Weise an die Mitglieder so wie – in deren Interesse – an die Öffentlichkeit. Wenn der Leitbildprozess der Verbandes bei den Vorstellungen der Mitarbeiterschaft und bei der Gemeinde einsetzt und dann sprachlich bei ihnen verbleibt, provoziert das die Frage nach der institutionellen Logik des Prozesses. Interessanter ist aber sicherlich die Frage, wie sich dieses Leitbild in seinem Rechts- und Verpflichtungscharakter zu jenen anderen Pfarrberufs-Leitvorstellungen verhalten wird, nachdem auch die Landeskirchen sie zu einem ähnlichen institutionellen Abschluss gebracht haben werden. Welche Funktion kann ein Leitbild für die Interessenvertretung eines Berufsstandes in einem solchen Prozess haben?

Vor diesem Hintergrund wende ich mich – ausgehend von zwei Beispielen aus dem kirchlichen Bereich – dem Leitbildprozess als "normalem" Kontext von Leitbildern zu. Er ist konfliktrichtig.

3. Leitbilder im Kontext: zwei weiter führende Beispiele

ein Leitbild als Leitmodell

Das „schwache“ Kriterium der Gattungskritik für einen guten Leitbildprozess ist die paradigmatische Anschlussfähigkeit der Leitbildtexte.²⁰ Nun haben zwar auch alle hier ins Auge gefassten Pfarrberufsbilder Reaktionstexte erzeugt, Reform- und Synodenpapier sind durch ihren Traditionsbezug sogar „intertextuell“ konzipiert. Aber im Rahmen eines IWS-Projektes mit einem großen diakonischen Träger entstanden bereits in

²⁰ In der „starken“ Theorievariante kann man sich auch methodisch gleich auf das allen Varianten und möglichen Rezeptionen zugrunde liegende Orientierungsmuster konzentrieren.

der Vorverständigungsphase Papiere ganz anderer Art.²¹ Sie erinnern insgesamt eher an das Ensemble vertragsförmiger Selbstbindungen im Kontext der CI-Prozesse amerikanischer Unternehmen.

Bis heute wirkt in der Organisation vor allem ein Text nach, der als Ergebnis einer Zukunftswerkstatt mit dem Führungspersonal und nach Coachinggesprächen mit den Leitenden entstand. In ihm ist auf nicht einmal einer Seite aufgelistet, welche Schlüsselergebnis-Zahlen bis zum Jahre 2005 erreicht werden sollen, wofür dieser Träger dann in der Stadt, in der Region, in Deutschland und in Europa bekannt und wofür er dann innerhalb der Diakonie und in Europa anerkannt sein soll. Ich empfehle gern, in solchen Papieren „realistisch ehrgeizig“ zu sein.

In der Zentrale wie in den Einrichtungen waren allerdings noch die Ergebnisse vorangegangener Beratungsmaßnahmen zu verarbeiten. „Organisationsentwicklung“ war daher ein Tabuwort. Ich wollte – aus bekannten Gründen – im kirchlichen Raum nicht unter der Fahne „Leitbildprozess“ segeln. Damals erfand ich das „Leitmodell“. Es konnte als Leitbild formuliert, vor allem aber sollte es implementiert werden durch eine Vielzahl kohärenter Maßnahmen. Dies ließ, ich würde heute sagen: typischerweise alte Formulierungsversuche wieder institutionell wichtig werden, es generierte konkurrierende Vorschläge, eine Vorlagenserie des Redaktionsausschusses, von der Steuerungsgruppe initiierte Probekonkretisierungen in einzelnen Einrichtungen; inzwischen gibt es auch ein in Geltung gesetztes Leitbild.²²

Der Gattungsvergleich zeigt, dass es hier nicht um einzelne Inhalte gehen kann. Ein sehr viel besseres Indiz ist – nicht nur in unserem Beispiel – die Anschlussfähigkeit an Texte, die aus demselben Prozess hervorgehen. Dies reicht von der CI-Konzeption über Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen bis hin zu Betriebsvereinbarungen, die sich implizit und explizit auf jenen Text oder genauer: auf jenes Modell als Orientierungsmuster beziehen. Es wirkt gestaltbildend in Veränderungsprozessen der Organisation, denn:

Funktionierende Leitmodelle

- inspirieren strategische Visionen, Zielsetzungen und Rahmenpläne,
- sind Ausgangsbasis für die interne und externe Selbstdarstellung (CI),
- orientieren in Veränderungsprozessen, bei Entscheidungskonflikten unter Unsicherheit und in Krisen,
- sind die Grundlage für Konsensprozesse,

²¹ Das Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS) an der Philipps-Universität Marburg wirkt im Rahmen des IWS-Netzwerks (www.ethik.net).

²² www.johanneswerk.de/docs/de/ueberuns/ueberuns_de_8.php3.

- sind Maßstab bei Regelungen, Schwerpunktsetzungen und Alltagskonflikten und
 - erleichtern die Alltagsverständigung in komplexen Situationen.
- Wir sind damit aber schon im Übergang zur harten bzw. „starken“ Leitbildtheorie, an der ich mich als Theologe und an der wir uns im IWS orientieren.

Im Rückblick zeigt sich dann, warum uns im Gattungsvergleich die Rechtsform der Texte so stark beschäftigt hat, und sei sie noch so schwach ausgeprägt. Die rechtsförmige institutionelle Anschlussfähigkeit der Texte sagt etwas über die Prozessfunktion des zugrunde liegenden Orientierungsmodells aus. Die Erfahrung lehrt, dass dann bald „Schluss mit lustig“ ist. Die erwähnten Papiere aus unserem ersten Beispiel bezeugen Konsense, aber sie bezeugen auch Konflikte. Es ging eben nicht um bloße Leitbildformulierungen, sondern um den Identitätskern der Einrichtung, aus der folgenreich Zielplanungen so abgeleitet wurden, dass über Geld und Macht entschieden wurde. Es ging um die Interessen von Klienten und Klientinnen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und, das konnte man hier so gut wie nie vergessen, um das gemeinsame Überleben auf dem Gesundheitsmarkt.

Ich will hier nicht verschweigen, dass dieser Prozess auch für das IWS beratertypisch verlief: Das Leitbild ist nicht explizit an ein Leitmodell gekoppelt, und wir waren bei seiner abschließenden Formulierung nicht mehr dabei – aber das Werk geht erfolgreich und gut orientiert auf das Jahr 2005 zu.²³

von „PfaZi“ zu „PfaWi“

Mit diesem Ergebnis kann ich, kann das IWS gut leben. Aber wir versuchen natürlich, aus Erfahrungen zu lernen. Als uns der Pfarrerinnen- und Pfarrerausschuss der EKKW beauftragte, eine Befragungsaktion im Anschluss an die Pfarrerinnen- und Pfarrerbefragung in der EKHN durchzuführen, haben wir uns sofort den institutionellen und Prozesskontext dieser Aktion vergegenwärtigt.²⁴ Nach intensiven Gesprächen zeigt sich immer klarer, dass beide Aktionen im Kontext von Prozessen standen, in

²³ Wir hätten gewarnt sein können. Es gibt „Gründe ..., weshalb Organisationen wechselnde Firmen oder teams von Unternehmensberatern beschäftigen, die sich vor der Durchführung von Reformen zurückziehen; denn das erleichtert das Vergessen vorheriger Versuche und den Neuanfang“. (Niklas Luhmann, Organisation und Entscheidung, Opladen/ Wiesbaden 2000, S. 340 f. – unter Berufung auf Nils Brunsson/ Johan P. Olsen, The Reforming Organization, London 1993)

²⁴ Vgl. www.pfarrberuf-heute.de; www.pfazi.de und die Ausschuss-Seiten www.pa-ekkw.de und www.pfarrerausschuss-ekhn.de.

denen um Leitvorstellungen des Pfarrberufes gerungen wurde. Wir haben daraus Konsequenzen gezogen:

Erstens haben wir diese impliziten Leitvorstellungen explizit gemacht, indem wir die Pfarrer-Zufriedenheitsbefragung (interne Abkürzung „PfaZi“) methodisch weiterentwickelten zu einer Wichtigkeitsanalyse („PfaWi“). Im neuen Fragebogen sind einerseits das Amtspapier, andererseits das Verbandspapier verarbeitet. Zweitens haben wir uns in einem intensiven Abspracheprozess mit unserem Auftraggeber das Mandat erbeten, in der Vorbereitungs- und in der ersten Zeit nach der Auswertung als Makler im Kommunikationsprozess aufzutreten, in den auch die (hier: finanzierende) Kirchenleitung involviert ist – mit dem Argument, dass dies langfristig im Interesse aller Beteiligten liegt. Die Wichtigkeitsanalyse ist ein machtvolles Instrument, das man sowohl zur Interessenvertretung und gleichsam im „Kampf der Leitbilder“ einsetzen kann als auch im Rahmen sinnvoller Personalplanung. Unser Hauptargument lautet also zugespitzt: Man kann danach auf höherem Niveau streiten, und man streitet um die richtigen Dinge.

Der bisherige Prozessverlauf hat das eindrucksvoll bestätigt. Weil wir jenes Befragungsinstrument im Rahmen einer prozessorientierten Konzeption eingesetzt haben, die zunächst einmal die Heuristik steuert, konnten wir in einem gemeinsamen Lernprozess mit dem Ausschuss das Befragungsschema immer genauer auf die Besonderheiten dieser Landeskirche ausrichten und ergänzen.

Auch dies geschah nicht ohne Hintergrund. Man pflegt zwischen den hessischen Schwesterkirchen die kleinen Differenzen. Es wird niemanden in Kassel wirklich traurig stimmen, dass wir mit 59,3 % die sehr beachtliche Rücklaufquote der EKHN-Befragung von 55,1 % übertroffen haben – wobei der Fragebogen nicht einfacher geworden ist. Aber erst im spezifischen Umfeld des Pfarrberufes in der EKKW kann sich die Orientierungskraft und damit die Qualität der konkurrierenden Leitbildvorstellungen erweisen, über deren gegenwärtige Orientierungsfunktion der Pfarrerinnen- und Pfarrerausschuss ebenso wie die Kirchenleitung bald sehr genau unterrichtet sein werden.

vorläufiger Schluss

Gute Leitbilder können sicher das Pfarrberufsbild weiter klären. Sie tun dies nicht zuletzt, indem sie die vernachlässigte Frage nach dem Sitz im Leben zu stellen zwingen. So will ich gerne meine generelle Leitbildskepsis modifizieren. Aber, das zeigt die Gattungsanalyse und das zeigen die Anwendungsbeispiele: das wird sicher nicht ohne weitere Anstrengungen, und das wird nicht konfliktfrei möglich sein. An Fortschritten im Prozess sind aber alle Zielgruppen interessiert, an die auch jener Schweizer

Berufsverband seine sorgfältig differenzierten Leitbildbotschaften adressiert hat. In der Analogie dazu geht es um Verbandsmitglieder, um Verbands-Konfliktpartner wie Kirchenleitungen und schließlich um jemanden wie mich, der als Kirchen- (Vorstands-) Mitglied vielleicht so etwas wie Öffentlichkeit ist.

Die Fragen zu denen der Gattungsvergleich der vorliegenden Pfarrberufsbilder herausfordert, sind auf dem Forum in Eisenach nach der Verabschiedung des Leitbildes teils auf die Tagesordnung gesetzt worden, teils brachen sie in den Diskussionen auf: Fungiert der Verband als Pfarrergewerkschaft oder als Berufsverband, oder ist er beides oder nichts von beidem und etwas Drittes? Wenn dies „leitbildreif“ klar wäre – welche Gattungseigenschaften hätte dann ein Pfarrerkodex, in dem Standesgrundsätze formuliert wären? Mit welchen Bildungs- und Berufsbiographien ist in Zukunft zu rechnen – und was folgt daraus für die Zukunft eines Berufsbildes, bei dem gegenwärtig Residenzpflicht und Parochialbezug die entscheidenden Themen zu sein scheinen.²⁵

Welche strategischen Verbandsoptionen zeichnen sich hier ab oder bei Themen wie Weiterbildung und Personalgespräche? Wenn man sich hier einig sein sollte und wenn im Konsens formulierbar ist, um welche Rechte oder Pflichten, Chancen oder Bedrohungen es hier vordringlich geht – was bedeutet dies dann für Verbandsmitglieder in ihren Dienstverhältnissen, was für Verbandsdelegierte in Kommissionen? Die Antworten sind von entscheidender Bedeutung – nicht nur für die Ausrichtung der Verbandsarbeit, sondern auch für die Zukunft des Pfarrberufsbildes und für die evangelischen Kirchen insgesamt.

²⁵ Das Leitmodell im ersten Beispiel würde Pfarrerinnen und Pfarrern aufgrund ihrer Ausbildung und ihrer Bezahlung Leitungskompetenzen zuweisen, mit denen sie in mehreren europäischen Ländern im Wechsel mit Ökonomen, Juristen und Medizinern kirchliche Führungspositionen einnehmen können müssten.