

Seligkeit des Anfangs, die auch in der Überleitung zu »dona nobis pacem« nicht grundlegend aufgehoben wird.

Der grundlegende Unterschied zum Protes- tanten Bach lässt sich m.E. noch an anderer Stelle aufzeigen, nämlich bei der Vertonung von »et incarnatus est« in der h-Moll-Messe bzw. in der Großen c-Moll-Messe, einer Text- passage, die beide Komponisten, jeweils auf ihre Weise akzentuieren. Bach vertont sie nachträglich als eigenen Chorsatz und muss darum die Textverteilung im vorhergehenden Satz entsprechend abändern.⁷ Er versteht diesen Text im Sinne von Phil. 2,5ff: Christus gibt in der Menschwerdung ein Stück von sich selbst her. Sie ist ein Abstieg, ein Gang in die menschliche Niedrigkeit, die am Kreuz endet. Dem entspricht die Tonart h-Moll wie auch die ständigen Abwärtsbewegungen, so wie die Kreuzesfiguren in der Bewegung der Violinen. Mozart dagegen setzt in der c-Moll- Messe diesen Text in ein strahlendes F-Dur, komponiert ihn als Sopranarie, äußerst virtu- os, in ständigem Wechselgesang mit drei Holzbläsern. Hier werden weihnachtliche Elemente aufgegriffen, und Maria stimmt einen Jubelgesang an.⁸ Mozart versteht also diese Aussage von Weihnachten her: Die Menschwerdung Gottes ist in seinen Augen für den Menschen Anlass zu höchster Freude, sie bringt ein Stück Himmel auf Erden, ein Stück Seligkeit, denn Gott kommt zum Men- schen – dasselbe gilt auch für die Eucharistie. Mit diesem Satz, der in der Instrumentierung unvollendet ist, beendet Mozart – absichtlich oder zufällig – die Vertonung des Credo. Auf jeden Fall wollte er diese Aussage noch verto- nen, und sie stellt einen besonderen Höhe- punkt dar, den er nicht mehr zu überbieten brauchte.

Anmerkungen:

- 1 Zit. nach Gärtner, Heinz: Mozart und der »liebe Gott«, München 1997, S. 206f.
- 2 Vielleicht machte er auf dieser Reise die ersten inten- siveren Begegnungen mit Protestanten, und zwar nicht nur im Leipziger Thomaskantorat. Zuvor besuchte er bei seinem Aufenthalt in Dresden den Musikliebhaber Christian Gottfried Körner, Jurist im sächsischen Staatsdienst, Freund von Schiller und Vater von Theodor Körner. Er war Spross einer The- ologieprofessorenfamilie. Sein Vater war Superinten- dent an der Thomaskirche und Professor in Leipzig, die Mutter stammt aus der Theologenfamilie Olea- rius. Mozarts Gastgeber war somit von seiner Her- kunft her gut lutherisch geprägt.
- 3 Hannsler, Bernhard: Das Mess-Ordinarium, in: Prinz, Ulrich (ed.): Johann Sebastian Bach Messe h- Moll, Kassel/Basel/London/New York, S. 8–16; hier S. 15.
- 4 Luther, Martin, Deutsche Messe 1526 (WA 19, S. 99 = BoA 3, S. 306).

- 5 Blankenburg, Walter: Einführung in Bachs h-Moll- Messe, Kassel/Basel/London 2. Aufl. 1975, S. 38f.
- 6 Hammer, Karl: W.A. Mozart – eine theologische Deutung, Zürich 1964, S. 408ff.
- 7 Marshall, Robert L.: Beobachtungen am Autograph der h-Moll-Messe, in: Prinz (Anm. 3), S. 68–82; hier S. 73ff.
- 8 Hammer (Anm. 6), S. 419f.

Projekt

Zwischen Lust und Frust

Erfahrungen auf einem Berufsfeld im Re- formstress

Wolfgang Nethöfel / Friedhelm Schneider

Im vergangenen Jahr unternahm Friedhelm Schneider mit seiner Firma »K.IM.« eine On- linebefragung zur Berufszufriedenheit von Pfarrerinnen und Pfarrern, die u.a. auch im Pfarrerblatt ausgeschrieben war. Die Ergeb- nisse, die er gemeinsam mit Wolfgang Nethö- fel ausgewertet hat, legt er hier vor.

1. EKD-Reform – ambivalente Signale fürs Pfarramt

Die Datenqualität der landeskirchlichen Per- sonalbefragungen hat sich fortlaufend verbes- sert. Nach der Zufriedenheit (EKHN) und der Wichtigkeit (EKKW) könnte sich nun der Bereich der Selbstwirksamkeit (ELKH) im Pfarramt für alle erschließen, die das wissen wollen. Wir müssten ihn zwar abgleichen mit der gefühlten Wirksamkeit in Gemeinden; es gibt keine vergleichbaren Daten über die Mit- arbeitenden, die nicht im Pfarrdienst stehen, und die Implementierungsphase nach der Befragung verliert in den Landeskirchen höchst unterschiedlich. Im Prinzip wäre es möglich, in einem nächsten Schritt aus den Befragungs- daten ein Personalplanungs- und Entwick- lungsinstrument zu machen. Aber es gibt bis- her nirgendwo klare Zielvorgaben für das Pfarramt, an denen sich jene Daten messen ließen. So können sich weder die Pfarrerinnen und Pfarrer an ihnen orientieren noch können Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie der Per- sonaleinsatz auf ihrer Grundlage geplant wer- den. Es ist nach den Befragungsauswertungen des IWS aber eben diese doppelte Orientie- rungslosigkeit, die die Kommunikation zwi- schen Pfarramt und Kirchenleitung erschwert. Die Umfragen zeigen, dass sie als mangelnde Verlässlichkeit interpretiert wird.¹

Unter diesen unklaren Rahmenbedingungen drohen sich die ambivalenten Signale, die vom EKD-Reformprozess ausgehen, negativ auf die Reformbereitschaft der Pfarrerinnen und Pfarrer auszuwirken, gleichgültig welches »Leuchtfeuer« nun zum Thema werden soll.² Die Programmschrift »Kirche der Freiheit« nennt zwar Zahlen, aber man kann die Kon- sequenzen für den Pfarrberuf nicht einschät- zen. Einerseits wird den Pfarrerinnen und Pfarrern zugesichert, dass sie hoch qualifiziert sind und dass ihr Beruf die Gesamtorganisa- tion trägt. Andererseits fühlen sie sich abquali- fiziert durch abstrakte Qualitätsforderungen und bedroht durch Controllinginstrumente, die an teilweise absurd hohen Zielvorgaben geeicht werden könnten. In der Alltagspraxis

»Pfarrerinnen und Pfarrer würden gern zwei Drittel ihrer Zeit den nach außen gerichteten Kerntätigkeiten widmen.«

haben sie jene Differenzen zu überwinden, auf das die zusammenfassende Auswertung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD (SI) ebenso hinweist³ wie jüngst der Religions- monitor der Bertelsmann-Stiftung⁴.

Auch in den neuen Bundesländern ist die Religiosität noch beachtlich, und sie bleibt in der jüngeren Generation stabil. Aber sie bleibt ebenso diffus wie die relativ hohe Wertschät- zung der Institution Kirche – während die Verweigerung manifest ist, sich auf die verbindlichen gemeindlichen Organisationsan- gebote einzulassen, die Pfarrerinnen und Pfarrer entwickeln. An deren Erfolg aber wer- den sie gemessen werden, und vor allem mes- sen sie sich daran selbst so lange, bis sie erst unzufrieden und dann krank werden.

Hinzu kommt die trotz gelegentlicher Kon- junktur-Zwischenhochs immer stärker spür- bar werdende Langzeitbelastung durch eine verspätete Organisationsreform, die heute nicht mehr von Modernisierungsinvestiti- onen geprägt ist, sondern von der überfälli- gen Anpassung an eine scheinbar naturhaft

Prof. Wolfgang Nethöfel, Jahrgang 1946, seit 1993 Sozialethiker an der Philipps-Universität Mar- burg und Direktor des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS, s. www.iws-marburg.de).

Friedhelm Schneider, Pfarrer und Immobilienfach- wirt IMI, Erfahrung in Pfarramt und Kirchenverwal- tung (Finanzbereich); kirchl. Immobilienprojekte; 2001 Gründung von K.IM. © Kirchliches Immobilien- management – Integriertes Gemeindemanage- ment; Beratung in gemeindlichen und regionalen Steuerungs-, Entscheidungs- und Veränderungs- prozessen (s. www.k-im.net).

zurückgehende Kirchlichkeit einer alternden Bevölkerung unter Globalisierungsdruck: durch Sparzwang auf allen Ebenen.

2. Die K.IM.-Onlinebefragung

2.1 Umfang und Art pfarramtlicher Tätigkeit

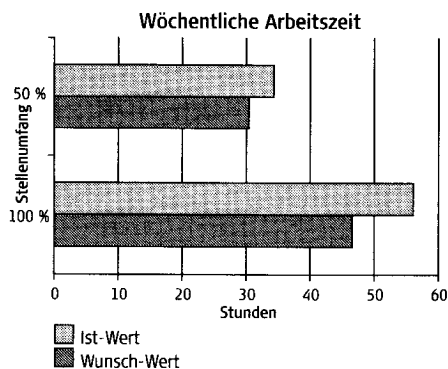
Hier könnte jene K.IM.-Onlinebefragung hilfreich sein, auf die im Deutschen Pfarrerrblatt hingewiesen wurde und deren Ergebnisse jetzt vorliegen.⁵ Modernisierungsreformen zielen auch in kirchlichen Organisationen auf eine Straffung der Verwaltungstätigkeit und auf einen effizienteren Ressourceneinsatz.⁶ Neben den materiellen Ressourcen bietet sich in unserem Zusammenhang vor allem die verfügbare Arbeitszeit der Haupt- und Ehrenamtlichen als Ansatzpunkt aller in die Zukunft weisenden Planungen auf der Gemeindeebene an. Und es unterliegt keinem Zweifel, dass dabei Umfang und Art pfarramtlicher Tätigkeit Schlüsselfunktionen darstellen. Sie liegt im Schnittpunkt des geforderten »Aufbruchs in den kirchlichen Kernangeboten«⁷ und des »Aufbruchs bei allen kirchlichen Mitarbeitenden«⁸. Ehe man sich aber auf die intendierte Steigerung von Effektivität und Effizienz in diesem Bereich konzentriert, lohnt es sich vielleicht einmal, jenen Zukunftsfonds genauer zu betrachten, aus dem die Wechsel bezahlt werden müssten, den eine mündige Kirche ausstellt, wenn ihre synodalen Gremien Zielvorgaben auf das Jahr 2030 verbindlich machen. Wie viel freies Kapital steht da überhaupt zur Verfügung?

Um exemplarisch die Belastbarkeit der Voraussetzungen zu prüfen, von denen bei den großen Reformvorhaben ausgegangen wird, fragte K.IM. einmal nach dem Umfang, sodann nach der Art der Tätigkeit im Pfarramt. In beiden Fällen wurde zusätzlich neben der realen Situation noch nach dem gewünschten Umfang bzw. der angestrebten Schwerpunktsetzung gefragt. Technische Fragen nach Stellenumfang und Art der Pfarrstelle dienten zur Eingrenzung. In der hier dargestellten Auswertung sind lediglich die Gemeindepfarrstellen mit vollem und halbem Dienstauftrag berücksichtigt. Ferner wurde erfragt, ob die Angaben auf Protokollierung zurückgingen oder eher auf Schätzungen beruhten. Die Unterschiede zwischen Protokollierenden und Schätzenden sind sehr gering und daher bei der Darstellung zu vernachlässigen.

2.2 Wunsch und Wirklichkeit

In der ersten Fragegruppe wurde zunächst nach der wöchentlichen Arbeitszeit gefragt. Bei den Vollzeitstellen der Gemeindepfarrer liegt die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit bei 55 Wochenstunden, bei den halben Stellen bei 33 Stunden. Die Ergebnisse der

Schätzenden liegen mit einem kleinen Plus von 5% über den Werten der Protokollierenden; beide werden durch die zuletzt im Rahmen der Hannoverschen Befragung repräsentativ erhobenen Zahlen bestätigt.⁹ Die Angaben liegen mithin deutlich über den üblichen Wochenarbeitszeiten von 40 bzw. 20 Stunden: um ca. 40% bzw. ca. 50% bei halben Stellen.



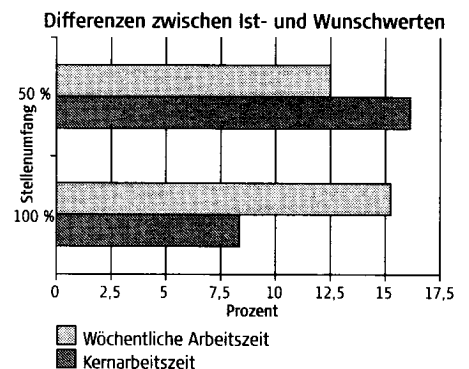
In der zweiten Fragegruppe wurde nach der Zielorientierung der pfarramtlichen Tätigkeit gefragt. Um »Kirche für andere« oder – wie inzwischen auch die Politik für sich in Anspruch nimmt – »nahe bei den Menschen« zu sein, sollte »Außenorientierung statt Selbstgenügsamkeit« auch für die Pfarramtstätigkeiten gelten.¹⁰ Gefragt wurde nach dem Anteil der Kernarbeitszeit an der Gesamtarbeitszeit, wobei jene erläutert wurde als »eigentliche oder inhaltliche Tätigkeit an Menschen / Gemeindegliedern einschließlich der Vorbereitungszeit«. Diese Formulierungen führten in einigen Fällen zu Rückfragen.¹¹

Zunächst wollte K.IM. wissen, wie hoch der Anteil der Kernarbeitszeit an der Gesamtarbeitszeit ist. Durchschnittlich stehen bei den Vollbeschäftigten im Pfarramt 57% der Arbeitszeit für die Kernarbeit zur Verfügung, 70% bei den Pfarrämtern auf halben Stellen. Dabei streuen die einzelnen Angaben recht breit. Als Ursachen können unterschiedliche zusätzliche Funktionen angenommen werden: Vorsitz des Kirchenvorstandes, regionale Ämter, Tätigkeiten in synodalen Gremien usw. Diese wurden nicht separat abgefragt, weil im Rahmen dieser Fragestellung nur der Durchschnittswert selbst relevant war.

Unter beiden Aspekten (Dauer und Art der pfarramtlichen Tätigkeit) wurde anschließend nach dem Verhältnis von Wirklichkeit und Ideal gefragt. Als zweite Ergebnisdimension lassen sich dann Differenzen erkennen. Bei einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 55 Wochenstunden liegt die wöchentliche Wunscharbeitszeit bei 47 Stunden. Die Abweichung beträgt also immerhin 15% (12% bei halber Stelle). Ähnlich verhält es sich bei dem Verhältnis zwischen realem und erwünschtem Kernarbeitsanteil an der Gesamttätigkeit. Hier beträgt die Abweichung rund 8,5% (16% bei

halber Stelle). Wenn man das umrechnet auf den Anteil an der Gesamtarbeitszeit bedeutet das: Die Pfarrerinnen und Pfarrer würden gern zwei Drittel ihrer Zeit diesen nach außen gerichteten Kerntätigkeiten widmen.

Stellenumfang	Wöchentl. Arbeitszeit	Kernarbeitsanteil
50 %	12,5	16,2
100 %	15,2	8,5



2.3 Belastungs- und Frustrfaktor konvergieren

Zweifellos lässt allein der Umfang der Tätigkeit im Pfarramt auf eine vergleichsweise hohe Belastung der Pfarrerinnen und Pfarrer schließen. Bezogen auf eine ganze Berufsgruppe dürfte vor dem Hintergrund eines lang andauernden und tief greifenden Reformprozesses die Lösung ernsthafter Probleme durch eine bloße Ausweitung der tariflichen Arbeitszeit ausgeschlossen sein. Vielmehr muss man hier von einem eigenständigen Belastungsfaktor sprechen, gerade weil auch die gewünschte Arbeitszeit oberhalb tariflicher Normalarbeitszeiten liegt.

Das spricht zwar für eine hohe Motivation dieser Beschäftigtengruppe. Aber gerade vor diesem Hintergrund wirken die auf den ersten Blick nicht dramatisch erscheinenden Differenzen zwischen der gewünschten und der faktischen Schwerpunktbildung bei der Arbeit im Pfarramt doch alarmierend. Bedenkt man, dass die Antwortenden am Ende der Dienstleistungskette einer Großorganisation stehen, scheint bei ihnen das Verhältnis der Backoffice-Zeiten zum Zeiteinsatz »beim Kunden« stets recht hoch zu sein – ohne dass man unterstellen könnte, dass der genannte Wunschanteil mehr bezeuge als die »Einsicht in die Notwendigkeit« von Verwaltungsarbeit. Neben dem Belastungsfaktor wirkt also unabhängig davon, aber diesen im Effekt verstärkend, ein Frustrfaktor.

2.4 Pfarramtliche Verunsicherung

Rings ums Pfarramt ist es unruhig, und dies betrifft eben nicht Veränderungen auf den Arbeitsfeldern. Die universitäre Ausbildung zum Pfarramt muss ausgehen von einer Vielfalt religiöser und schulischer Bildungsergebnisse. Sie ist selbst geprägt von der Modularisierung aller Studiengänge, und sie konkurriert mit gestuften Abschlüssen im Berufsfeld, deren Absolventen von den Landeskirchen zunehmend mit pfarramtlichen Kerntätigkeiten beauftragt werden. Die Berufseinsteiger sehen sich aber mit ganz unterschiedlich ausgeprägten landeskirchlichen Einstellungssituationen konfrontiert. Sie können immer weniger von gesamtkirchlicher Solidarität und noch nichts von einer EKD-weiten Bewerbungschance erwarten. Der Pfarrberuf »verweiblicht« zusehends, aber wie werden, wie sollten die einstellenden Kirchen darauf reagieren? Wie sehen überhaupt die strategischen Einstellungsszenarien aus?¹² Gibt es ernsthafte Planungen, die den demographischen Wandel berücksichtigen, einen Plan B nach Wegfall der Kirchensteuer? Koordinieren sich die Potenziale der einstellenden Landeskirchen, werden sie sich wenigstens abschätzen lassen? Und wie soll man im Worst-case-Szenario den Wert der eigenen Ausbildung auf dem Arbeitsmarkt einschätzen?

Auch im Bereich kirchlicher Personalentwicklung ist es eher eine unklare Gemengelage als eine manifeste bedrohliche Entwicklung, die beunruhigt. Das belegen auch die Arbeitszeitprotokolle, auf die sich immerhin 40 % der Antwortenden bei ihren Antworten beziehen. Da sie auf Fragen nach der Zufriedenheit mit Art und Umfang der Berufstätigkeit reagierten, muss auch diese Prozentzahl nicht repräsentativ für die Berufsgruppe sein. Aber wer sich mit ihr auch in qualitativer For-

»Die meisten Pfarrerinnen und Pfarrer finden es o.k., Zugpferde und Arbeitstiere im Stall des Herrn zu sein, aber sie wollen nicht zu Hofdeppen werden.«

schung beschäftigt, weiß dass hier etwas im Busch ist. Immer häufiger wird in Gesprächen erzählt, dass man solch ein Protokoll führe. Kurze Zeit später werden stolz die Originale gezeigt und schließlich werden einem Kopien geradezu aufgedrängt – unter der Einforderung der Verschwiegenheit und der Anonymität, aber natürlich mit der Erwartung zu beachten und zu würdigen, was da so genau und konsequent aufgezeichnet wurde.

Es ist der »Sitz im Leben«, die soziale Funktion dieser Gattung, die den Beobachter der Gesamtorganisation irritiert, gerade weil hier

der Befund zunächst eindeutig zu sein scheint. Wie schon jene Szenen zeigen, haben diese Protokolle genau zwei offene Botschaften und nur einen Hauptadressaten. Der Kirchenleitung soll bei Gelegenheit gesagt werden können: Wir sind nicht faul – schaut wie lange wir arbeiten! Und wir sind nicht schuld, wenn wir scheitern – schaut womit ihr uns von der Arbeit abhaltet!

3. »Leitende geistliche Angestellte«?

3.1 Pro: »für den Bestand und die Entwicklung von Bedeutung«

Trotz jener Unsicherheit über die Wahrnehmung der pfarramtlichen Tätigkeit durch die Kirchenleitenden, die im Umfeld der Befragung zu beobachten ist, wird der Beobachter zunächst von einem übergreifenden Konsens ausgehen, der Fragen wie Antworten trägt: Kirche legitimiert sich durch das, was Pfarrerinnen und Pfarrer tun sollten. Dann ist es konsequent, dass sie sich als »leitende geistliche Mitarbeitende« verstehen und auch so bezeichnet werden.¹³ Nun ist die Berufung auf diesen Status in unserem Zusammenhang ein zweischneidiges Argument. In der freien Wirtschaft verwenden es Arbeitgeber oft, um Überstundenzahlungen zu vermeiden. Aus der Arbeitnehmerposition kann man Dispositionsfreiheit und angemessene Vergütung einfordern. Wir oft kann auch hier die Überprüfung scheinbarer Vergleichbarkeiten den Blick auf die Rahmenbedingungen des eigenen Handelns schärfen und die Diskussion möglicher oder notwendiger Veränderungen voranbringen.

In der Tat enthalten Arbeitsverträge eines leitenden Angestellten oft eine Klausel, nach der dieser »dem Arbeitgeber – unabhängig von den betriebsüblichen Arbeitszeiten – seine volle Arbeitskraft widmen und seine Interessen fördern (wird)«, wie es in einschlägigen Verträgen oft heißt. Das Arbeitszeitgesetz gilt nicht; bei Auseinandersetzungen geht man eher von jenen 48 Stunden Wochenarbeitszeit aus, auf die man sich im Pfarramt einstellen würde, wenn dieser Rahmen tatsächlich sinnvoll gefüllt werden könnte. In eine ähnliche Richtung scheinen ja auch – unabhängig von konkreten Arbeitszeitregelungen – jene Loyalitätsverpflichtungen zu weisen, an denen sich nicht zufällig das staatliche wie das kirchliche Arbeitsrecht orientieren. Und gibt nicht auch das Betriebsverfassungsgesetz Hinweise, die wie maßgeschneidert klingen? Es ist leitender Angestellter, wer »regelmäßig ... Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst«. »(F)alls ... noch Zweifel bleiben« ori-

entiert man sich bei der Statusbestimmung an einem Gehalt oberhalb des »Dreifache(n) der Bezugsgröße nach § 18 des Vierten Buches Sozialgesetzbuch«.¹⁴ Das wären für 2008 in den alten Bundesländern € 7455, in den neuen Bundesländern € 6300 monatlich.

3.2 Contra: Unterscheidungsmerkmale erodieren

Hierauf reagieren Pfarrerinnen und Pfarrer sicherlich unterschiedlich erheitert. Im Umfeld der Befragung werden vielmehr solche Rechnungen aufgemacht: Wenn ein Pfarrer 55 Stunden, sein Küster 39 Stunden arbeitet, dann verdienen beide letztlich pro Arbeitsstunde in

»Die entscheidende Frage bleibt, wie Kirchenleitung und Pfarrerschaft gemeinsam die Angst überwinden, die sie von den notwendigen Veränderungsschritten abhält.«

etwa gleich viel. Weil der eine für seine Tätigkeit keinerlei Ausbildung braucht, also bereits im Alter von 15 Jahren ins Berufsleben eintreten könnte, gilt das sogar bei einem Vergleich des Lebens-Arbeitszeitverdienstes. Oder: Mit 55 Stunden arbeitet man im Gemeindedienst, 40% mehr – verdient also entsprechend weniger – als ein Kirchenbeamter derselben Gehaltsgruppe, der sich im Dienst an beamtenübliche Regelzeiten hält und halten kann. Bei gemeinsam geleiteten Freizeiten stehen anderen Hauptamtlichen (z. B. dem Gemeindepädagogen) gesetzlich Überstundenausgleich und sogar einen Zeitzuschlag auf den üblichen Lohn zu, nicht aber dem Pfarrer.¹⁵

Den Menschen im Pfarramt geht es also weniger um das Volumen von Arbeitszeit und Entgelt als um die differentielle Bewertung der damit erbrachten Leistung innerhalb der Gesamtorganisation. Dass die Abstände immer schneller immer geringer werden steht aber in der Wahrnehmung dieser Berufsgruppe offensichtlich im Widerspruch zu Behauptungen, auf sie käme es überhaupt und gerade bei Kirchenreformvorhaben entscheidend an. Während nun die Achtung vor dem Berufsstand langsam zurückgeht, während die berufsständischen Privilegien Stück für Stück abgebaut werden, wachsen zwar die internen Anforderungen. Aber die internen Unterscheidungsmerkmale erodieren nicht nur, sondern sie kippen hier und da. Die Kirchenleitungen verringern die Unsicherheiten nicht, die beim Berufseinstieg, bei Zwischenbeurteilen und bei Konflikten von Laiengremien ausgehen, sondern sie verstärken sie durch ihr sprunghaftes Einstellungsverhalten. Jetzt wird vielleicht sogar noch ein Teil der

Besoldung abhängig gemacht von falsch gemessenen Istwerten (etwa bei der Gottesdienstbeteiligung) und unrealen Sollvorgaben (etwa bei der Taufquote).

Im gegenwärtigen Reformkontext wirft die aktuelle Befragung außerdem ein Schlaglicht auf die Klagen über ständig wachsende materielle Belastungen wie die oft überhöhte Ansetzung des Wertes eines geldwerten Vorteils von Dienstwohnungen durch die Finanzämter¹⁶. Kürzungen bei Reparaturpauschalen, den Wegfall von Sonderzahlungen und – erneut aktuell – steigende Heizkosten in den oft überalterten und meist schlecht isolierten Pfarrhäusern. Was in den abgeschlossenen Befragungen immer wieder auf die Berufszufriedenheit drückte, profiliert sich nun deutlicher. Vielleicht wird es sich dramatisieren, so kann man befürchten, wenn mit den EKD-Reformen Ernst gemacht wird. Die meisten Pfarrfrauen und Pfarrer finden es o.k., Zugpferde und Arbeitstiere im Stall des Herrn zu sein, aber sie wollen nicht zu Hofdeppen werden – so könnte man nach dieser Umfrage die Wahrnehmung aus der Pfarramtsperspektive zusammenfassen.

3.3 Fehlen Controllingvorgaben?

Allerdings könnte auch hier eine Gegenrechnung durch Kirchenleitungen aufgemacht werden. Was die Höhe des Gehalts angeht, kann man neben den immer noch bestehenden Vorteilen, die vor allem für junge und größere Familien das Pfarrhaus oft als eine gute Wahl erscheinen lassen, vor allem auf die Arbeitsplatz- und Versorgungssicherheit verweisen, die von Anfang an besteht. Beamte pflegen zu übersehen, dass deren relativer Wert in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist. Weil Kündigungs- und Berufsunfähigkeitsrisiko selbst bei späteren Neueinstellungen immer größer werden, müssen junge Leitende in der freien Wirtschaft sich mit einem beträchtlichen Teil ihres zunächst höher erscheinenden Gehalts dagegen versichern, um sich und ihre Familien ähnlich abzusichern wie das bei jungen Beamten von Anfang an der Fall ist. Die Anforderungen an Extensität und Intensität der Tätigkeit sind gerade für Berufsanfänger hart bis brutal und gefährden oft die Akteure selbst wie ihre Familien. Das ist gewiss kein Vorbild für eine kirchliche Organisationskultur – aber bei einem fairen Vergleich wird man berücksichtigen müssen, dass Jahresgespräche und leistungsbezogene Besoldungselemente, wie sie in der freien Wirtschaft üblich sind, heute etwa auch bei Universitätslehrern üblich werden, wenn sie – bei abgesenkten Grundvergütungen! – neu eingestellt werden. Solche Controllingvorgaben können aus der Leitungsperspektive kirchlicher Organisationen aber auch deshalb sinnvoll oder gar geboten erscheinen, damit Pfarrfrauen und Pfarrer beim Festlegen ihrer Arbeitsschwerpunkte stärker regionale und überregionale Strukturvorgaben beachten, von denen ihre Arbeits-

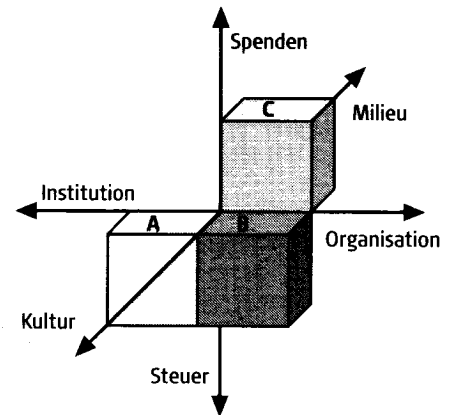
möglichkeit abhängt, obwohl sie sich nicht in Selbst- oder Umfeldbestätigungen auswirken. Die bisher vorliegenden Befragungen belegen ja auch die Schwierigkeiten von Pfarrfrauen und Pfarrern, sich überhaupt an organisatorischen Vorgaben zu orientieren – selbst wenn es sich um Entlastungsangebote handeln könnte. In der Vergangenheit blieb trotz eines Anstiegs der Planstellen ein messbarer Organisationserfolg aus, ohne dass gleichzeitig die Berufszufriedenheit gewachsen wäre. Das kann man unterschiedlich interpretieren¹⁷, aber vielleicht, so kann man nachdenkliche Stimmen »von oben« hören, sind engere Vorgaben ja auch heilsam, um die destruktiven Selbstüberforderungs- und Selbstabschottungsmechanismen zu durchbrechen, die im Pfarramt fast so oft zu Burn-out-Symptomen führen wie im Lehramt – in dem der Hauptbelastungsfaktor eben nicht die Arbeitszeit ist.

4. Kirchliche Zukunftsszenarien

4.1 Die Entwicklungsparameter (Institutionalisierung, Finanzierung, Inkulturation)

Die aktuelle Umfrage im aktuellen EKD-Reformkontext erhellt ein Berufsumfeld im Umbruch.¹⁸ Vieles ist in Bewegung, und sicher ist nur ein Teil der Entwicklungen überhaupt durch persönliche Berufsentscheidungen oder durch Leitungshandeln zu entscheiden. Langfristige Planungen sollten sich allerdings immer einerseits an festen Grundsätzen orientieren, andererseits an unterschiedlichen Szenarien, deren Veränderungsparameter von Großorganisationen immer wieder möglichst genau identifiziert und kontinuierlich beobachtet werden, aber eben auch in angemessener Weise in die Organisation hinein kommuniziert werden müssen.

Als Fazit von Experteneinschätzungen geht das IWS in seinen Analysen davon aus, dass Institutionalisierung, Finanzierung und Inkulturation strategisch entscheidende Entwicklungsparameter für das Pfarramt sein werden. Ausgehend vom gegenwärtigen Maximum und den erkennbaren Trends kann man sich am ehesten abnehmende Tendenzen vorstellen – und EKD-Reformen, die diese Entwicklung allenfalls verlangsamen, selbst wenn sie erfolgreich sind. In einem dreidimensionalen Potenzialmodell wäre dann die gegenwärtige Situation eher durch Institutionalisierung als durch Organisationsbildung charakterisiert, eher durch Steuer- als durch Spendenfinanzierung, eher durch kulturprotestantische Identifikation mit dem Mainstream als durch Milieudifferenzierung in die Nischen hinein (A). Eine erfolgreiche EKD-Reform hätte eine stärkere Organisationsentwicklung innerhalb der bisherigen kirchlichen Institutionen zu intendieren (B) – vielleicht um freikirchliche Szenarien gerade zu vermeiden (C).



Aber ein realistisches Szenario, in dem zugleich die Finanzierungsgrundlage sich ändert: z. B. nach Wegfall der Kirchensteuer, zeigt, dass sich hier die Frage stellt, wie sich Organisationsgrad und zentrale Regelungskompetenz der EKD zueinander verhalten, ob sich der Finanzausgleich zwischen den Landeskirchen wirklich von ihren jeweiligen Organisationsleistungen abkoppeln lässt – und schließlich: wie sich in den ganz unterschiedlichen Konstellationen die Bindekraft des Kulturprotestantismus auswirken wird, auf den die EKD auch im Reformkontext zu setzen scheint.

Überblicken wir die Entwicklungslinien, so zeichnen sich einerseits unterfinanzierte, kulturell geschlossene, öffentlich-rechtlich verfasste Kirchenszenarien ab, wie wir sie aus den Staaten Ost- und Südeuropas kennen, andererseits privat finanzierte und organisierte, kulturell differenzierte Gemeinden, wie wir sie vor allem aus der Pfingstbewegung anderer Kontinente kennen. Natürlich können solche Szenarien nebeneinander bestehen, allerdings nicht spannungsfrei, und vor allem ist kaum an eine einheitliche Pfarrerschaft über alle diese Konstellationen hinweg zu denken. Noch interessanter ist aber vielleicht, dass bei vielen der Zwischenszenarios die Spontanbewertung kippt. Die Unabhängigkeit von staatlichen Finanzierungsquellen kann auch Reichtum bedeuten, der stärkere Organisationsgrad eine andere Form der Institutionalisierung verschleiern. Umgekehrt kann eine staatliche Grundfinanzierung auch organisatorische Freiheiten eröffnen, während die Spendenabhängigkeit möglicherweise in eine neue Form der Kulturabhängigkeit zwingt.

4.2 Das Pfarramt der Zukunft: Manager oder Kleinunternehmer?

Wahrscheinlicher sind Szenarien zwischen A und B, in denen eine Absolventin oder ein Absolvent mit Masterabschluss dann in der Tat Leitungsperson einer Großorganisation ist. Sie wird sich allerdings zuständig sehen für einen Bereich, der mehrfach so groß ist wie ein bisheriger Gemeindebezirk. Sie wird für die gottesdienstliche, seelsorgerliche und diakonische

Versorgung des gesamten Bezirkes verantwortlich sein. Sie wird unmittelbar zuständig sein für zentrale gottesdienstliche Veranstaltungen, für hervorgehobene Kasualhandlungen, für schwierige seelsorgerliche Einsätze und für die Repräsentation der Kirchenregion in der Öffentlichkeit. Vor allem aber wird diese Person zwischen Organisations- und Handlungszuständigkeit unterscheiden können und sich bewähren müssen in der Führung und stets erneuten Motivation eines nicht kleinen Kreises von Mitarbeitenden, innerhalb dessen sie oft wiederum Personalverantwortung delegieren muss.

In den anderen Szenarien treten je nach Entwicklungsrichtung ganz andere Herausforderungen und andere Kompetenzanforderungen an das Pfarramt hervor. Während Pfarrerrinnen und Pfarrer im Typ B eher wie leitende Angestellte eines Großunternehmens handeln, werden sie im Typ C eher wie selbständige Unternehmer oder allenfalls wie Franchise-Nehmer agieren. Sollten sie oder er formal verbeamtet oder angestellt sein, besteht hier kein Zweifel, dass es sich um »leitende geistliche Mitarbeitende« handelt. Denn wer in diesem Rahmen handelt, ist für die Folgen seines Tuns nicht nur irgendwie verantwortlich, er erfährt sie. Wir können an einen freikirchlichen Pfarrer denken, an einen Missionar, der auf sich gestellt ist oder an Paulus. Es ist interessant, dass sich dann bestimmte Fragen gar nicht mehr oder jedenfalls sehr anders stellen:

Die Frage nach dem Volumen der Arbeitszeit: Wenn er oder sie zu wenig arbeitet, leidet die Gemeinde oder sie entwickelt sich nicht. Wenn er oder sie zu viel arbeitet, leidet zunächst der Pfarrer oder die Pfarrerin, dann in der einen oder der anderen Reihenfolge die anderen Mitarbeitenden oder die Familien – und schließlich leidet die Gemeinde auch.

Die Frage nach der Art der Arbeit: Ob er oder sie das Falsche tut oder ob das Mischungsverhältnis zwischen Backoffice- und Kundenzeit nicht stimmt, läuft auf dasselbe hinaus. Wenn das Mischungsverhältnis stimmt, gibt es keine Managertätigkeit als falsche oder uneigentliche Tätigkeit im Pfarramt. Vielleicht ist das auch der Grund, warum einige Pfarrerrinnen und Pfarrer sich nicht auf die entsprechende Fragestellung einlassen wollten, jedenfalls sollten sich weder Pfarrerschaft noch Kirchenleitung an dieser Stelle eine abstrakte Unterscheidung einreden lassen. Sondern sie sollten gemeinsam um das richtige Mischungsverhältnis kämpfen.

Das gilt auch für das Verhältnis zu funktionalen, regionalen und überregionalen Aspekten pfarramtlicher Tätigkeit. Denken wir wieder an Paulus – oder umgekehrt an diakonische, sozialdiakonische oder ökumenische Defizite mancher Freikirchen. Was hier nicht getan wird, findet nicht statt und wirkt sich früher oder später auf die lokale Gemeinschaft aus. Nur Kirchen für andere sind auch für sich Kirche!

Wenn man im Pfarramt dieses Typs »gut« handelt, handelt man unternehmerisch. Man wird die Rahmenbedingungen des eigenen Tuns gestalten – wie es ein »geistlich leitender Mitarbeitender« eigentlich immer, auch unter anderen Rahmenbedingungen tun sollte.

5. Fazit: »Wertschöpfung durch Wertschätzung«

Vielleicht liegt darin das Erfolgsgeheimnis der Pfingstkirchen, die weltweit die am stärksten wachsende religiöse Bewegung überhaupt sind. Viele unter uns wissen, dass sie sich nicht mehr mit den alten Klischees abschließend beurteilen lassen. Ihr Arbeitsstil fordert vielmehr Klischees pfarramtlichen wie kirchenleitenden Handelns heraus und des Umgangs miteinander, wenn es um die Zukunft unserer Landeskirchen geht. Pfarrerschaft und Leitung sollten sich gemeinsam auf diese Entwicklungen vorbereiten: sei es um solche Szenarien zu verhindern, sei es um in ihnen zu bestehen, sei es gar, um sie wahrscheinlicher werden zu lassen und sie gemeinsam zu gestalten. Das Unbehagen an einer unklaren Kommunikation über Ziele und Standards, an der Unkenntnis verlässlicher Soll- und Istdaten und an der Unfähigkeit, damit umzugehen, wenn diese sich abzeichnen, verbindet die Pfarrerrinnen und Pfarrer mit ihrer Kirchenleitung.

Die entscheidende Frage bleibt – und das ist ein Ergebnis der vorangegangenen Befragungen, das sich jetzt wieder bestätigt hat –, wie Kirchenleitung und Pfarrerschaft gemeinsam die Angst überwinden, die sie von den notwendigen Veränderungsschritten abhält. Und auch die Antwort, die sich in der gegenwärtigen Situation deutlicher abzeichnet, hätte sich schon früher erkennen lassen können: Im Schnittpunkt aller weiterführenden Lösungen muss sich eine funktionierende Technik dichter Rückmeldungen mit einer verlässlichen Kultur der Wertschätzung überschneiden.¹⁹ Der Weg, Ziele und Mittel, Strategie und Taktik, Identität und Wandel zusammenzuführen, ist hier und heute ein professionelles, von wechselseitigem Vertrauen und Anerkennung getragenes 360°-Feedback über das Erreichen und die Erreichbarkeit klar kommunizierter Ziele. Pfarrerrinnen und Pfarrer wissen aus eigener Erfahrung und aus Beispielen in ihrem Umfeld, dass konkrete Ergebnisverbesserungen in Richtung der Reformziele in aller Regel eine längere Vorbereitungszeit pro Maßnahme erfordern – oder eine Veränderung der erfolgshemmenden Rahmenbedingungen. Wird dies aber im Rahmen gelingender Rückmeldegespräche wiederholt zur Sprache gebracht, werden sich entweder die Zielsetzungen ändern oder die Zahlen. Oder aber es gibt sich ein benennbares Leitungsproblem, das Rahmenbedingungen, Personaleinsatz

oder die strategische Zielsetzung selbst betreffen kann. In beiden Fällen gilt eine Erfolgsformel, die sich im Pfarramt alltäglich bestätigt, die aber auch vielleicht nicht zufällig eine gute Kirchenleitung ein gutes Stück näher an erfolgreiches Management rücken ließe: »Wertschöpfung durch Wertschätzung.«

Anmerkungen:

- 1 Vgl. zum Folgenden die Links der Website: pfarrberuf.iws-marburg.de.
- 2 Um kirchliche Personalentwicklung geht es auf einer Fachtagung des Netzwerks Kirchenreform während des KVI-Kongresses am 4. Juni in Mainz (»Wertschöpfung durch Wertschätzung«), um Reformverfahren »Zwischen Fusion, Kooperation und Abschottung« am 12.–14. September in Neudietendorf (näheres s. www.netzwerkkirchenreform.de).
- 3 Vgl. W. Nethöfel, Fakten! Fakten? Fakten. Sozialtheologische Horizontverengung und reformpraktische Korrekturen nach dem Emmerterschen Gesetz, in: epd-Dokumentation 25/2007, 29f.
- 4 Vgl. Religionsmonitor 2008, Bertelsmann-Stiftung (Hg.), Gütersloh 2007, sowie www.religionsmonitor.com.
- 5 DPfribl 5/2007, 272f.
- 6 Bereits 2004 wurden von K.IM. bei einem Modellprojekt in der EKHN 2004 erhebliche Rationalisierungspotenziale im Bereich der Gebäudebetriebskosten nach DIN 18960 nachgewiesen; vgl. Friedhelm Schneider, Das Modellprojekt Kirchliches Immobilienmanagement, in: Wolfgang Nethöfel / Klaus-Dieter Grunwald (Hg.), Kirchenreform jetzt! Projekte, Analysen, Perspektiven (Netzwerk Kirche 1), Hamburg 2005, 261–281, bes. 264.
- 7 Kirche der Freiheit – Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, Kirchenamt der EKD (Hg.), Hannover 2006, 48–61.
- 8 Kirche der Freiheit, 65–75.
- 9 55,5 bzw. 32,6 Stunden; vgl. die Angaben unter pfarrberuf.iws-marburg.de.
- 10 Kirche der Freiheit, 45.
- 11 In den IWS-Pfarrberufsbefragungen wurden einzelne Tätigkeiten abgefragt und nachträglich geclustert.
- 12 Vgl. Manuel Kronast / Steffen Griesel / Wolfgang Nethöfel, Pfarrberuf zwischen Selbststeuerung und Organisation, in: DPfribl 10/2005, 525–535.
- 13 Kirche der Freiheit, 71.
- 14 § 5 Abs. 3 und 4 BetrVG.
- 15 Vgl. dazu z. B. in der EKHN: KDAVO § 32 und § 33.
- 16 Man beachte als Dienstwohnungsinhaber zum Thema das Urteil des BFH vom 17.08.2005 (IX R 10/05), das die Festlegung des niedrigsten Wertes gemäß Mietspiegel erlaubt (damit ist ein Urteil des FG von 1993 aufgehoben, das den Ansatz des Mittelwertes des Wohnortes bestimmte).
- 17 Vgl. Detlef Pollack / Michael Moxter / Klaus Tanner, Inszenierung einer Kontroverse. Deutungsalternativen, in: Kirche – Horizonte und Lebensrahmen. Weltansichten, Lebensstile, Kirchenbindung. Vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, hg. vom Kirchenamt der EKD, Hannover 2003, 56–79.

- 18 Vgl. Kronast / Griesel / Nethöfel, a.a.O.
 19 So das Fazit der IWS-Studie für die EKD: »Leistung durch Besoldung? Dienstrechtlich relevante Motivationsfaktoren im kirchlichen öffentlichen Dienst (Marburg 2007); vgl. die o.a. Website unter »Studien«.

Notiert

Albrecht Goes – ein Jahrhundertzeuge

Helmut Zwanger

Es ist still geworden um Albrecht Goes. Hunderter-Jubiläen bringen jedoch ein Erinnern und Würdigen in größerer Weite, unter anderen Gesichtspunkten und in umfassenderem Horizont hervor. Das gilt auch für Goes zu seinem 100. Geburtstag am 22. März 2008. Die Wiederbeschäftigung mit Goes, die relecture seiner rund 50 Veröffentlichungen bei einer Gesamtauflage von rund 900.000 Exemplaren lohnt, wie Helmut Zwanger zeigt.

»Ich wurde am 22. März 1908 im Pfarrhaus Langenbeutungen in Württemberg geboren und habe – nach dem frühen Tod meiner Mutter – einige wichtige Jahre meiner Kindheit in Berlin verbracht. Von den Eltern und Voreltern her haben vier Elemente den eigenen Lebensgang und wohl auch die eigene Arbeit wesentlich mitbestimmt: Theologie und Philologie, Mathematik und Politik. Nach dem vierzehnten Lebensjahr habe ich die Seminare Schöntal und Urach besucht, danach das Tübinger Stift, und habe in Tübingen und Berlin Theologie studiert. Von 1930 bis 1952 war ich Pfarrer in Württemberg. Fünf Kriegsjahre führten mich, zuerst als Soldat, dann als Lazarett- und Gefängnispfarrer, auf die östlichen und südöstlichen Kriegsschauplätze. Seit 1953 lebe ich als freier Schriftsteller in Stuttgart-Rohr. Fragte man mich nach ständigen Begleitern, so müßte ich neben der Bibel an erster Stelle Goethes und Mozarts Werk nennen, müßte von dem »strengen Glück« sprechen, das Hölderlins und Mörikes Dasein für mich bedeutet, und müßte bezeugen, wie viel ich den humanistischen Geschenken aus der Welt von Hofmannsthal und Thomas Mann verdanke, wie viel Martin Buber und Hermann Hesse, Wilder und Camus, wie viel aber auch den Fragegeistern Kafka und Brecht.«

Mit diesen Worten fasst Goes seine Biografie zusammen. Was darin alles steckt an Schätzen, die es im Jubiläumsjahr zu heben gäbe! Der Ort Langenbeutungen pflegt heute mit einem kleinen Museum die Erinnerung an seinen berühmtesten Sohn. Glückliche Kindheitstage hat Goes dort verbracht; später verdichtet er das mit schmerzhaften Erfahrungen in einem seiner Schlüsselgedichte: »Die unlösbare Kette«, 1961 entstanden und 1963 Martin Buber gewidmet.

*Als wir im Thujabaum schaukelten einst,
 Weißt Du noch, Bruder,
 Und die Mutter rief unsre Namen hinauf
 In den Baumwipfel, Bruder,
 Dachte sie wohl, daß Streit uns erwarte,
 Denn auch sie, die Tapf're
 Wußte zu streiten –
 Süß war, mild noch und nahe der
 Apfelbaumduft um Jakobi,
 Bitter des Nußbaums Arom.
 Tisch und Bank war bereit,
 Vieles lernen die Knaben:
 Sprachen und Länder und Zeit
 Und den pythagoräischen Lehrsatz.
 Einen Lehrsatz noch nicht:
 NUSSBAUMHOLZ IST GUT FÜR GEWEHR-
 SCHÄFTE.*

*Später dann, die Platanenallee,
 Und wir führten die Nachen,
 Ausruhend jetzt, in das grüne
 Dunkel am Hölderlinturm.
 Eure Stimmen waren mit uns:
 Rahel, Susanne –
 Eure Namen:
 Rahel, Susanne –
 Heiter dir, Bruder – doch mir
 Bang und flüsternd geliebt.
 Schöne, vorläufige Namen. Und
 Keiner hat uns wissen lassen
 DEN DEFINITIVEN SAMMELNAMEN
 ANNE FRANK.*

*Aber jetzt, wenn das Quittenbaumlaub
 Noch im Novemberlicht
 Seligkeit gaukelt und Glück,
 Unschuld der Kreatur –
 Wem gehört diese letzte,
 Die vergessene Frucht
 Dort in der Krone?
 Rahel, Susanne, Bruder im Thujabaum –
 Jetzt freilich würgt am Halse sogleich die
 Unablösbare Kette:
 BAUMFRUCHT FRUCHTKERN KERN-
 HAUS
 BLAUSÄURE AUSCHWITZ.*

Das Gedicht zeigt, was Albrecht Goes 1947 »Schuldssorge« genannt hat. Es weist zurück auf den jungen Pfarrer 1934, damals völlig verstört. Einer seiner theologischen Lehrer, Gerhard Kittel, schrieb 1933 »Die Judenfrage« mit den vier Optionen:

Dr. Helmut Zwanger, Jahrgang 1942, Studium der Evang. Theologie in Heidelberg und Tübingen, wiss. Assistent bei Hartmut Gese und Eberhard Jüngel, Promotion über Karl Barth; engagiert im jüdisch-christlichen Dialog und in der Friedens- und Kirchenasylarbeit; jüngste Veröffentlichung: »Albrecht Goes, Freund Martin Bubers und des Judentums. Eine Hommage« (Klopfer & Meyer Tübingen 2008)

Wir drucken Ihren Gemeindebrief!



Vertrauen Sie uns den Druck Ihrer Zeitung an! Wir haben über 25 Jahre Erfahrung im Druck von Gemeindebriefen und garantieren Ihnen höchste Qualität, gute Betreuung, pünktliche Lieferung und günstige Preise.

Wenn Sie Fragen haben, rufen Sie einfach unsere Kundenbetreuerin Frau Döring an, Sie hilft Ihnen gerne weiter.

Preisbeispiele für Gemeindebriefe DIN A5, 80g SM, 2-fach geheftet, zzgl. 7% Mehrwertsteuer.

DIN A5

Stück A5	500	1000	2000	3000	4000
8 Seiten	€ 113,-	€ 147,-	€ 216,-	€ 285,-	€ 354,-
12 Seiten	€ 140,-	€ 183,-	€ 269,-	€ 355,-	€ 442,-
16 Seiten	€ 167,-	€ 218,-	€ 322,-	€ 426,-	€ 530,-
20 Seiten	€ 193,-	€ 254,-	€ 375,-	€ 497,-	€ 618,-
24 Seiten	€ 220,-	€ 290,-	€ 429,-	€ 567,-	€ 706,-
28 Seiten	€ 247,-	€ 325,-	€ 482,-	€ 638,-	€ 795,-

Seitenzahl in 4er-Schritten und Auflage in 50er Schritten staffelbar. Andere Formate jederzeit möglich. Ausführliche Informationen unter

www.horn-druck.de

Höchste Qualität • Gute Betreuung
 Pünktliche Lieferung • Günstige Preise

horn
 Druck & Verlag

Stegwiesenstraße 6-8 • 76646 Bruchsal
 Tel. 07251/9785-35 • Fax 07251/9785-48
 E-Mail: r.doering@horn-druck.de