

Der Präses stellt den Antrag der Synodalen Burg zur Abstimmung.

#### **Beschluss Nr. 164**

Die Synode nimmt den Antrag der Synodalen Burg bei einigen Gegenstimmen und Enthaltungen mehrheitlich an.

Der Präses ruft den Antrag Tiemann auf. Der Präses stellt klar, dass die Superintendentenkonferenz kein Verfassungsorgan ist und die Synode ihr somit keinen Auftrag erteilen kann. Der Antrag wird deshalb dahingehend umformuliert, „Die Landessynode beauftragt die Kirchenleitung, die unter Buchstabe C. III. Ziffer 7 der Vorlage 2.1.1 aufgeführten Gesichtspunkte bei der Erteilung der Dienstaufträge für Pfarrerrinnen und Pfarrer im Entscheidungsdienst anzuwenden und empfiehlt angesichts der ungleichen Verteilung, dass die Kirchenleitung an der Weiterentwicklung eines gerechteren Personalentscheidungssystems arbeitet.“ Dieser Text wird bei Annahme in der Vorlage 2.1.1 eingefügt unter II. Konkretisierungen als weiterer Punkt 2.10.

#### **Beschluss Nr. 165**

Die Synode nimmt den Antrag des Synodalen Tiemann mehrheitlich an.

Der Präses stellt die Vorlage 2.1.1 mit den übernommenen und beschlossenen Änderungen im Ganzen zur Abstimmung.

#### **Beschluss Nr. 166**

Die Synode beschließt die Vorlage 2.1.1 „In der Kirche unter den gegenwärtigen Bedingungen miteinander arbeiten – ein Positionspapier – zugleich Anträge der Kreissynoden Bochum, Dortmund-West, Herne, Lübecke“ bei 5 Gegenstimmen und 2 Enthaltungen mit folgendem Wortlaut:

### **1.2 In der Kirche unter den gegenwärtigen Bedingungen miteinander arbeiten**

#### **1.2.1 Beschluss**

#### **I. In der Kirche unter den gegenwärtigen Bedingungen miteinander arbeiten**

Die Landessynode nimmt das Positionspapier „In der Kirche unter den gegenwärtigen Bedingungen miteinander arbeiten“ zustimmend zur Kenntnis und bittet die Kirchenleitung, die Kirchenkreise und Kirchengemeinden, die darin enthaltenen Reformimpulse aufzunehmen und umzusetzen.

#### **II. Konkretisierungen**

#### **1. Personalplanung und Personalberatung**

1.1 Die Kirchenleitung wird gebeten, ein konkretes Instrumentarium zu entwickeln für die Personalplanung und -entwicklung auf der Mittelebene (vgl. S. 172).

1.2 Die Kirchenleitung wird gebeten zu prüfen, wie ein standardisierter Personalbericht (Stichtagserhebung) aller kirchlichen Körperschaften erfolgen kann (vgl. S. 173).

1.3 Die Kirchenleitung wird gebeten, unter professioneller Anleitung eine Agentur für Personalberatung einzurichten. Die Agentur soll ein internes Instrument für Personalmanagement sein (vgl. S. 173, 189 f.).

#### **2. Pfarrdienst**

2.1 Begleitung der Theologiestudierenden (S. 189)

Die Synode beauftragt die Kirchenleitung, die Begleitung der Theologiestudierenden weiter zu intensivieren.

Dazu soll das Dezernat in Zusammenarbeit mit dem Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem Amt für missionarische Dienste in Anbindung an das Gemeindepraktikum während des Grundstudiums ein studienbegleitendes Mentorat entwickeln.

Die vorgesehene Begleitung hat zum Ziel, die geistliche, persönliche und die professionelle Entwicklung zu unterstützen. Sie dient nicht der Personalauswahl. Ergebnisse des Begleitungsprozesses haben keinen Eingang in die Ausbildungsunterlagen.

2.2 Pfarrhaus (S. 191)

Angesichts der höchst unterschiedlichen örtlich bedingten Interessenslage der Gemeinden hält die Landessynode ein striktes Festhalten am so genannten Pfarrhausprinzip nicht für angemessen. Sie geht davon aus, dass einem Antrag auf Genehmigung der Einziehung des Pfarrhauses stattgegeben wird, wenn dieses vom Presbyterium beantragt und vom KSV befürwortet wird und sichergestellt ist, dass für seelsorgerliche Gespräche angemessene kirchliche Räumlichkeiten weiter zur Verfügung stehen. Die Residenzpflicht bleibt unberührt.

2.3

Eingeschränkter Dienst von Pfarrerrinnen und Pfarrern (S. 191)

Die Landessynode beauftragt die Kirchenleitung, Modelle zu entwickeln und zu fördern, die die Gestaltung des Dienstumfangs von Pfarrerrinnen und Pfarrern über die bisher geübte Praxis hinaus (Einschränkung auf 75 % oder 50 %) öffnen. Ein Dienstumfang von mindestens 50 % muss gewährleistet bleiben. Voraussetzung ist die Regelung einer angemessenen Abgrenzung zwischen Verfügbarkeit der Pfarrerin und des Pfarrers einerseits und der zur Verfügung stehenden freien Zeit andererseits, z. B. durch regelmäßig vollen Dienst bei gleichzeitiger Freizeitabgeltung durch festgelegte freie Tage oder Wochen in bestimmten Abständen, jeweils entsprechend der Beschränkung.

2.4 Kultur des Wechsels (S. 192)

Die Kirchenleitung wird beauftragt, der Landessynode einen Gesetzentwurf bezüglich „Rat zum Stellenwechsel“ vorzulegen unter Einbeziehung der gleichzeitig notwendigen Änderungen der überkommenen Regelungen zum Pfarrstellenbesetzungsrecht.

2.5 Zeitliche Befristung von Pfarrstellenbesetzung (S. 192)

Die Landessynode beauftragt die Kirchenleitung zu ermöglichen, dass im Rahmen der Personalplanung bei absehbaren Strukturveränderungen im Kirchenkreis die Übertragung von Pfarrstellen zeitlich befristet werden

kann (z. B. für die Dauer von acht Jahren). Die Landessynode befürwortet die gezielte Nutzung des landeskirchlichen Vorschlagsrechtes bei der Besetzung von Pfarrstellen.

2.6 Freistellung für einen anderen kirchlichen Dienst nach § 77 PfDG (S. 193)  
Die Landessynode geht davon aus, dass § 77 PfDG die Freistellung nicht nur für einen Dienst außerhalb der verfassten Kirche erlaubt. Die Kirchenleitung wird deshalb beauftragt, künftig die Freistellung für einen anderen kirchlichen Dienst anstelle einer Abberufung zu prüfen.

2.7 Freistellung der Pfarrer im Entsendungsdienst (S. 193)  
Die Landessynode beauftragt die Kirchenleitung, das Pfarrdienstgesetz durch gesetzvertretende Verordnung dahingehend zu ändern, dass Pfarrerrinnen und Pfarrer im Entsendungsdienst, sofern ihnen die Anstellungsfähigkeit zuerkannt ist, in gleicher Weise freigestellt werden können wie Pfarrerrinnen und Pfarrer auf Lebenszeit.

2.8 Vorgezogener Ruhestand (S. 194)  
Die Kirchenleitung wird beauftragt, durch gesetzvertretende Verordnung die Möglichkeit des Vorruhestandes auch Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamten zu ermöglichen. Darüber hinaus wird die Kirchenleitung zwecks Ermöglichung weiterer Einsparungen beauftragt zu prüfen, wie die Inanspruchnahme des Vorruhestandes attraktiver gestaltet werden kann durch Verringerung der Abschläge in der Versorgung; dabei muss der Einspar-effekt sichergestellt bleiben, z. B. durch gleichzeitige Beschränkung der Neubesetzung der Stelle auf solche Bewerberinnen und Bewerber, die bereits vollen Dienst als Pfarrerrinnen bzw. Pfarrer auf Lebenszeit ausüben.

2.9 Geschlechtergerechtigkeit  
Bei allen Maßnahmen soll das Kriterium der Geschlechtergerechtigkeit im Pfarrdienst berücksichtigt werden.

2.10 Die Landessynode beauftragt die Kirchenleitung, die unter C. III. 7. der Vorlage 2.1.1 aufgeführten Gesichtspunkte bei der Erteilung der Dienstaufträge für Pfarrerrinnen und Pfarrer im Entsendungsdienst anzuwenden, und empfiehlt angesichts der ungleichen Verteilung, dass die Kirchenleitung an der Weiterentwicklung eines gerechteren Personalsendungssystems arbeitet.

### 3. Pfarrbild

Die Landessynode bittet die Kirchenleitung, eine Arbeitsgruppe „Pfarrberuf mit Zukunft“ zur Weiterentwicklung des Pfarrbildes auf dem Hintergrund des Positionspapiers „In der Kirche unter den gegenwärtigen Bedingungen miteinander arbeiten“ und den Ergebnissen des Reformprozesses „Kirche mit Zukunft“ einzusetzen.

An der Arbeitsgruppe sind das Personaldezernat, der Theologische Ausschuss, Superintendenten, das Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung, die westfälische Pfarrvertretung, der westfälische Theologinnenkonvent, nicht-theologische kirch-

liche Mitarbeitende und Ehrenamtliche zu beteiligen.

Folgende Fragenkomplexe sollen berücksichtigt werden:

- **Wie verändern die Zielvorgaben des Kirchenbildes der EKvW das Pfarrbild und Amtsverständnis?**

Was folgt aus Mitgliederorientierung für pastorale Dienstleistungen und deren Qualitätsstandards?

Wie können Gemeindekonzeption und Konzepte für andere kirchliche Handlungsfelder mit der Dienstweisung verbunden werden (Dienstvereinbarungen etc.)? Wie lässt sich eine „Dienstgemeinschaft“ aller Mitarbeitenden unter den Stichworten: Kooperation, Delegation, Gabenorientierung, Gender, Umgangs- und Konfliktkultur beschreiben?

- **Wie könnte unter Berücksichtigung der finanziellen Herausforderungen (Rahmenbedingungen) die derzeitige Abgrenzung zwischen Pfarrstelleneinhalten und -inhabern und Pfarrerrinnen und Pfarrer im Entsendungsdienst überwinden werden durch ein für alle durchlässiges System von Pfarrstellen auf Gemeinde-, Kirchenkreis- und landeskirchlicher Ebene?**

Wie könnten in einem solchen System **Prioritäten** festgelegt und Interessen ausgeglichen werden?

Wie könnte ein solches System durch ein überarbeitetes **Besoldungsrecht** gestützt werden?

- **Was ist auf dem Hintergrund eines veränderten eigenen Berufsverständnisses bei Pfarrerrinnen und Pfarrer (wachsende Selbststeuerung bei schwindender Identifikation mit der kirchlichen Institution) nötig und förderlich, um die Identifikation mit dem kirchlichen öffentlichen Amt zu erhöhen?** Diese Reflexion sollte mit Blick auf das biblisch-theologische Fundament des Pfarramts geführt werden.

- **In der Arbeitsgruppe sollen Modelle eines geregelten Teilzeitdienstes konkret erarbeitet werden.**

Ziel der Arbeitsgruppe ist die Anregung von Maßnahmen zur Personalentwicklung, die die Übereinstimmung von Pfarrbild und kirchlichen Organisationsstrukturen mit ihren vielfältigen Berufs- und Handlungsfeldern fördern.

Parallel zur Diskussion der Strukturveränderungen und Finanzprobleme sollte eine Beschäftigung mit dem Pfarrbild auf allen Ebenen der EKvW angeregt werden.

Die Kirchenleitung wird gebeten, der Landessynode 2007 die Ergebnisse vorzustellen.

## 1.2.2 Positionspapier

### In der Kirche unter den gegenwärtigen Bedingungen miteinander arbeiten

#### A. EINLEITUNG

#### B. HAUPTTEIL

##### I. In der Kirche ...

1. Auftrag
2. Beauftragte
3. Aufgaben
  - 3.1 Wer handelt in diesen Aufgabenbereichen?
  - 3.2 Wo werden diese Aufgaben erfüllt?
  - 3.3 Wann werden diese Aufgaben erfüllt?

##### II. ... unter den gegenwärtigen Bedingungen ...

1. Zur Situation
2. Störungen und Herausforderungen
  - 2.1 aus der Perspektive von hauptamtlichen Mitarbeitenden
  - 2.2 aus der Perspektive von Theologinnen und Theologen
  - 2.3 aus der Perspektive von Ehrenamtlichen
  - 2.4 Auswirkungen auf das Klima in der Kirche insgesamt

##### III. ... miteinander arbeiten

1. Wie schaffen wir es, vertrauensvoll miteinander zu arbeiten?
  - 1.1 Kooperation
  - 1.2 Kommunikation und Interaktion
  - 1.3 Beteiligung
  - 1.4 Rahmenbedingungen
2. Wie schaffen wir es, weiterhin die Vielfalt der Aufgabengebiete und der Berufsbilder zu gewährleisten?
  - 2.1 Personalplanung
  - 2.2 Personalentwicklung und Personalberatung
  - 2.3 Fort- und Weiterbildung
  - 2.4 Weiterentwicklung kirchlicher Vergütungssysteme, des Dienst- und Arbeitsrechts, Finanzen
3. Wie schaffen wir es, angesichts der notwendigen Pluralität von Aufgaben und Personen Prioritäten zu setzen? Ziele und Kriterien

#### C. KONKRETIONEN

- I. Kriterien zur Förderung einer beteiligungsorientierten und beteiligungsorientierten Kirche durch ehrenamtliches Engagement
- II. Leitlinien zur Personalplanung und Personalentwicklung in der EKvW
- III. Förderliche Rahmenbedingungen für einen differenzierbaren Pfarrdienst

#### A. EINLEITUNG

Der Schatz der Kirche ist die gute Nachricht des Evangeliums von Jesus Christus. In der Nachfolge Jesu gibt es ein hohes Engagement von vielen ehren-, neben- und hauptamtlich Mitarbeitenden. Seine Verheißung ist die Freiheit (Johannes 8,32). Seit 1992 bis heute hat die Evangelische Kirche von Westfalen etwa ein Drittel ihrer Finanzkraft verloren. Die demografische Entwicklung wird in den kommenden Jahren dazu führen, dass unsere Kirche kleiner wird. Auf allen Ebenen führt diese Entwicklung zu schmerzhaften Konsequenzen. Stellenabbau und die Aufgabe von Gebäuden und Arbeitsfeldern sind Herausforderungen insbesondere für das Leitungshandeln.

Einfache Lösungen sind nicht zu erwarten. Dieser Text will Mut machen, das Gespräch über das Miteinanderarbeiten in der Kirche zielorientiert zu führen.

Die folgenden Überlegungen orientieren sich an den beiden Texten zum Kirchenbild der EKvW sowie an dem 2004 verabschiedeten Text zur Mitgliederorientierung. Sie wollen das grundlegende Spannungsverhältnis deutlich machen, das in Kirchen mit reformatorischer Tradition vom Ansatz her gegeben ist. Davon zu unterscheiden ist die spannungsreiche Situation, die gegenwärtig z. B. zwischen Gemeinden und gemeinsamen Diensten, zwischen den Mitarbeitendengruppen oder auch innerhalb eines Berufsfeldes selbst auftritt und eine neue Herausforderung für das gemeinsame Arbeiten in der Kirche darstellt.

So dient der Abschnitt „I. In der Kirche ...“ einer theologischen Grundlegung, die uns den geschenkten Reichtum der Gabenvielfalt als Ausdruck einer lebendigen Gemeinde Jesu Christi in Erinnerung ruft.

Die im Kirchenbild der EKvW beschriebenen gleichwertigen Kernaufgaben erfordern Kernkompetenzen, die in einer von gegenseitiger Wertschätzung getragenen Gemeinschaft ermöglicht werden. Diese umfasst Ehrenamtliche und Hauptamtliche gleichermaßen.

Im Abschnitt „II. ... unter den gegenwärtigen Bedingungen ...“ werden bewusst aus der subjektiven Perspektive der jeweils Betroffenen die Auswirkungen der gegenwärtigen Situation geschildert. Hierbei wird die Notwendigkeit von Anpassungsprozessen unterstrichen. Daran wird deutlich, dass die Menschen, die in der Kirche arbeiten, unterschiedlich von der gegenwärtigen Situation betroffen sind. Diese Unterschiedlichkeit wird hier benannt und nicht harmonisiert. Das soll helfen, offen und ehrlich mit der schwierigen Situation umzugehen, die Suche nach Lösungen gemeinsam anzugehen und Entscheidung – auch schmerzhaft – möglichst transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

Im Abschnitt „III. ... miteinander arbeiten“ werden Möglichkeiten angeboten, den aktuellen Herausforderungen aktiv und angemessen zu begegnen. Instrumente moderner Organisationslehre werden aufgeführt – und es wird Mut gemacht, sich dieser zu bedienen. Die Besonderheiten unserer westfälischen Kirchenverfassung werden dabei berücksichtigt.

In den Teil „C. Konkretionen“ sind die Arbeitsergebnisse der Projektgruppen II und III eingeflossen, die einerseits eine Umsetzung des zuvor Gesagten für die verschiedenen Mitarbeitendengruppen darstellen und andererseits die Bearbeitung der Synodenaufträge aus dem Jahr 2001 widerspiegeln.

## B. HAUPTTEIL

### I. In der Kirche ...

#### 1. Auftrag

„Die Eigenschaften der gegläubten Kirche weisen auf den zentralen Auftrag jeder sichtbaren Kirche, Menschen über alle Grenzen hinweg (Katholizität) durch die Verkündigung (Apostolizität) der einen Botschaft Gottes (Einheit) zum Vertrauen auf Gott und zu einem Leben nach seinem Willen (Heiligkeit) einzuladen und anzuleiten“ (Unsere Geschichte – Unser Selbstverständnis, S.23).

In Teil II des Kirchenbildes der EKvW „Unsere Geschichte – Unser Selbstverständnis“ wird der Auftrag der Kirche am Nicäischen Glaubensbekenntnis orientiert und im Spannungsfeld von gegläubter und sichtbarer Kirche ausgelegt. Für jedes Handeln in der Kirche und so auch für die gemeinsame Arbeit sind die grundlegenden Spannungverhältnisse bedeutsam. Weil sich die Kirche ihren Grund nicht selbst setzt, ist ihr

Wesen ihrem sichtbaren Sein immer voraus. Dass die Kirche über sich hinaus weist und für ein „Mehr“ steht, das sie selbst nie vollständig einlösen kann, hat Folgen – für die Institution Kirche **und** für die Menschen, die sich ihr zugehörig fühlen, die in ihr und für sie arbeiten. An diesem „Mehr“ orientieren sich die Erwartungen an die Kirche, die sich auf ihren Grund beziehen. Daraus erwächst für viele Menschen die Motivation, sich in der Kirche zu engagieren und in ihr zu arbeiten. Ihrem Engagement wird hohes Vertrauen entgegengebracht – selbst dann, wenn etwas nicht gelingt und Fragment bleibt.

Denn das Evangelium, die Botschaft der Kirche, gilt allen – den Nahen und Fernen, den gegenwärtigen und den kommenden Generationen. Glaube und Weltverantwortung Gebot und Gerechtigkeit“ (Barmen V).

#### 2. Beauftragte

Barmen IV: „Ihr wisset, dass die weltlichen Fürsten herrschen, und die Oberherren haben Gewalt. So soll es nicht sein unter euch; sondern so jemand will unter euch gewaltig sein, der sei euer Diener.“ (Matthäus 20, 25.26)  
Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes. Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne und dürfe sich die Kirche abseits von diesem Dienst besonders, mit Herrschaftsbefugnissen ausgestattete Führer geben oder geben lassen.

„Alle sind durch den Heiligen Geist mit jeweils besonderen Gaben beschenkt, um mit ihnen die ‚Wohltaten Gottes‘ in Wort und Tat in ihrem beruflichen wie privaten Alltag zu bezeugen. Dies ist die biblische Wurzel des ‚allgemeinen Priestertums‘ aller Glaubenden“ (Unsere Geschichte – Unser Selbstverständnis S. 24). Dieser Auftrag gilt allen Christinnen und Christen:

Aus der Einheit des Auftrags und der gleichen Würde aller Getauften resultiert der gemeinsame Dienst, der – so

Barmen IV – „keine Herrschaft der einen über die anderen“ bedeuten kann. In diesem gemeinsamen Dienst wird die Vielfalt der Gaben sichtbar. Dies macht den Dienst

immer schon spannungsreich. In seiner Gestaltung begegnen sich verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Begabungen, Voraussetzungen und Meinungen. Soll er als gemeinsamer Auftrag gelingen, ist es notwendig, angesichts der unterschiedlichen berechtigten Eigeninteressen allen die Möglichkeit zur Partizipation zu geben, die Fähigkeit zum Dialog weiterzuentwickeln, Entscheidungen und auch Kompromisse gemeinsam zu tragen. Das heißt: Diese Dienstgemeinschaft<sup>1</sup> wird immer wieder neu entwickelt. In ihr kommen die verschiedenen Ebenen – Wohnort, Pfarodie (Orts-gemeinde), Region, Lebens-, Berufs- und Freizeitwelten – ebenso in den Blick wie die Pluralität des Adressatenkreises nach Alter, Geschlecht, Schichten und sozialen Milieus, Kulturen und Religionen.

### 3. Vielfalt der Aufgaben – Vielfalt der Ämter

In Teil I des Kirchenbildes der EKvW „Unser Leben – Unser Glaube – Unser Handeln“ sind zehn handlungsleitende Ziele beschrieben, die zugleich Aufgaben der Kirche beinhalten:

1. „Wir machen uns auf den Weg zu den Menschen.“ – ... und nehmen ihre Sinn- und Lebensfragen ernst;
2. „Wir sind offen und einladend.“ – ... und stellen als gastfreundliche Kirche die vielfältigen eigenen Räume zur Verfügung;
3. „Wir feiern lebendige Gottesdienste.“ – ... und beteiligen viele daran;
4. „Wir begleiten die Menschen.“ – ... in Seelsorge und Beratung;
5. „Wir bieten Orientierung.“ – ... und tragen im Bildungshandeln zur Stärkung der Verantwortung im Dialog bei;
6. „Wir machen uns für Menschen stark.“ – ... und nehmen Anwaltschaft für Menschen in schwierigen Lebenssituationen in Staat und Gesellschaft wahr durch Begleiten und Beraten, Pflegen und Heilen, Trösten und Stärken, Fördern und Unterstützen;
7. „Wir machen Menschen Mut zum Glauben.“ – ... und teilen das Evangelium mit ihnen und bieten Gemeinschaft in der Kirche Christi an;
8. „Wir nehmen gesellschaftliche Verantwortung wahr.“ – ... und stärken Menschen- und Bürgerrechte, Menschenwürde, Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung;

<sup>1</sup> Der Begriff „Dienstgemeinschaft“ ist ein zentraler theologischer Begriff, der Eingang ins kirchliche Arbeitsrecht gefunden hat. Mit diesem Wort bezeichnet die Kirche die Gestalt ihres christlichen Handelns in der Welt als Ausdruck ihres Propriums. Mit „Dienstgemeinschaft“ wird wesentlich der Gesichtspunkt angesprochen, dass das christliche Handeln in der Welt ein gemeinschaftliches diakonisch-missionarisches Tun der Dienst- oder Arbeitgeber und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Dies bedeutet Dienstgemeinschaft nach außen, aber auch nach innen. Die „Dienstgemeinschaft“ ist ein zentraler Ansatz des kirchlichen Arbeitsrechts. Sie ist die Gestalt der beruflichen Arbeit in der Ausführung des kirchlichen Auftrags. Eine paritätisch besetzte unabhängige Kommission entwickelt Arbeitsrechtsregelungen. Diese Regelungen sind für die Arbeit- oder Dienstgeberseite verbindlich. Kommt in der arbeitsrechtlichen Kommission keine Regelung zustande, so wird die Lösung des Konflikts nicht im Arbeitskampfgesucht, sondern mit Hilfe einer dem Dritten Weg angemessenen Zwangsschlichtung durch eine unabhängige Kommission (vgl. Harald Schliemann: Dritter Weg, Tarifvertrag, kirchengemäßer Tarifvertrag, Arbeitsrechtssetzung in Kirche und Diakonie, Ein Symposium zum Prüfauftrag, Dezember 2002 in Mülheim/Ruhr, S. 7–9).

9. „Wir laden zu aktiver Mitgestaltung und Beteiligung ein.“ – ... und ermutigen zu haupt- und ehrenamtlichem Engagement in der Kirche;
10. „Wir fördern die welthweite Ökumene mit anderen Kirchen.“ – ... und stärken die Einheit der Kirchen, auch im Dialog mit anderen Kulturen und Religionen.

Alle diese Aufgaben können nur durch eine Vielfalt der Ämter und Gaben verwirklicht werden. Diese Vielfalt ist ein Reichtum in unserer Kirche. Sie wahrzunehmen verändert den Blickwinkel und die Haltung aller Mitarbeitenden untereinander. Die hier genannten Aufgaben sind Kernaufgaben. Die Personen, die sie erfüllen, erfahren darum die gleiche Wertschätzung und Anerkennung. Damit die gemeinsame Arbeit weiterhin im Mittelpunkt steht, sind Verhaltensweisen notwendig, die sowohl die je eigenen Profile fördern als auch deutlich machen, dass die eigene Arbeit Teil eines größeren gemeinsamen Auftrages ist.

„Es sind verschiedene Gaben; aber es ist ein Geist. Und es sind verschiedene Ämter; aber es ist ein Herr. Und es sind verschiedene Kräfte; aber es ist ein Gott, der da wirkt alles in allen.“ (1. Kor. 12, 4–6)

*Confessio Augustana, Artikel V  
„Vom Predigamt“*

*„Um diesen Glauben zu erlangen, hat Gott das Predigamt eingesetzt, das Evangelium und die Sakramente gegeben, durch die er als durch Mittel den Heiligen Geist gibt, der den Gläubigen, wo und wann er will, in denen, die das Evangelium hören, wirkt, das da lehrt, dass wir durch Christi Verdienst, nicht durch unser Verdienst, einen gnädigen Gott haben, wenn wir das glauben.*

*Und es werden die verdammten, die lehren, dass wir den Heiligen Geist ohne das leibhaftige Wort des Evangeliums durch eigene Vorbereitung, Gedanken und Werke erlangen.“*

Mit der Fülle der Aufgaben in Predigtdienst und Seelsorge, Kirchenmusik, Küsterdienst, Bildungsarbeit, Kinder- und Jugendarbeit, Diakonie, Leitung der Kirche, Verwaltung kommen die vielen Menschen, die in der Kirche arbeiten, in den Blick.

Es geht darum, eine Struktur des Miteinanders zu finden, in der die jeweiligen Besonderheiten anerkannt und wertgeschätzt werden und eine an den gemeinsamen Grundaufgaben ausgerichtete Kooperation der Gruppen untereinander möglich wird. Unter den Bedingungen einer modernen Gesellschaft können viele dieser Aufgaben nicht ohne eine durch Ausbildung erworbene Qualifikation und hauptberufliche Anstellung in der Kirche ausgeübt werden. Darum werden die Ausbildung zu etlichen dieser Berufe sowie die Qualifizierung in den verschiedenen Aufgabefeldern von der Kirche selbst getragen.

Die Pfarrerinnen und Pfarrer tun öffentlich das, was grundsätzlich im Sinne des allgemeinen Priestertums allen Christinnen und Christen aufgetragen ist. Durch die Berufung in das Amt der Verkündigung und der Sakramentsverwaltung stehen sie in den Augen der Öffentlichkeit für die Botschaft der Kirche von Gottes Heil in Christus: Es geht um Leben und Tod, Heil und Unheil vor Gott, um Gottes durch Menschenmund gesprochenes Wort, auf das alle angewiesen sind.

Mit allen Christinnen und Christen sind auch Pfarrerinnen und Pfarrer auf Grund der Taufe zum Zeugnis und Dienst in der Welt berufen. Das ihnen übertragene Amt verpflichtet sie zur Ausübung des Verkündigungsdienstes, aber auch dazu, die vertrauens-

volle Zusammenarbeit mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu suchen und zu fördern, seien sie haupt-, neben- oder ehrenamtlich in der Kirche tätig. Dies gilt besonders für die mit den Pfarrerinnen und Presbytern gemeinsam verantwortete Leitung der Gemeinde, wie z. B. Artikel 55 der Kirchenordnung der EKvW besagt. Dort heißt es: „Die Kirchengemeinde wird vom Presbyterium geleitet. Im Presbyterium üben die Pfarrerinnen und Pfarrer und die Presbyterinnen und Presbyter den Dienst der Leitung der Kirchengemeinde in gemeinsamer Verantwortung aus.“ (Vergleiche auch Artikel 20 der Kirchenordnung.)

#### 4. Vielfalt der Orte

In unserer Kirche gilt die reformatorische Grundentscheidung, dass es darauf ankommt, „dass die Evangeliumsverkündigung ungehindert erfolgen kann und für alle zugänglich ist“<sup>2</sup>. Die moderne Gesellschaft erfordert eine Pluralität von Orten. Für viele Menschen ist die Ortskirche zentraler kirchlicher Bezugspunkt, aber die Parochie ist nicht der einzige Ort. Lebensfähige Gemeinden sind in vielen Formen und an vielen Orten denkbar.<sup>3</sup> Die öffentliche Dimension von Kirche erfordert sowohl ihre Erreichbarkeit als auch ihre Orientierung an den sehr verschiedenen Lebenswelten von Menschen in einer modernen Gesellschaft. Insofern gibt es die Notwendigkeit der Pluralität kirchlicher Orte. Jeder dieser Orte ist immer nur Teil der Kirche Jesu Christi. Wichtig bleibt die Erkennbarkeit kirchlichen Handelns – an welchem Ort auch immer es geschieht. Menschen brauchen erreichbare und überschaubare Orte, die Leben gestalten und bewahren.

Für Menschen da zu sein, sie zu begleiten und auf sie zuzugehen, gehört zu den Kernaufgaben der Kirche. Damit kommen vor allem personale Beziehungen in den Blick, die glaubwürdig und verlässlich sind. Präsent zu sein gehört zum kirchlichen Handeln – als Zeugnissenshaft, die vom persönlichen Vier-Augen-Gespräch über den Sonntaglichen Gottesdienst bis zur Beteiligung an gesellschaftlichen Veranstaltungen reicht, von den großen Höhepunkten des Lebens wie der Hochzeit oder dem goldenen Ehejubiläum bis zu den tiefsten Abgründen von Leid, Schmerz und Tod, von der Alltagsbegegnung bis zum Konflikt in Familie, Gemeinde oder Öffentlichkeit. Präsenz bezieht sich auf **strukturelle** Aspekte wie Erreichbarkeit (z. B. Gemeindehaus und -büro, Kirche, Pfarrhaus), **inhaltliche** Aspekte wie Erkennbarkeit (Symbole, Räume, Inhalte) sowie **personale** Aspekte wie Verlässlichkeit (Kommunikation, Verhalten).

Im Alltag wie in besonderen Situationen gegenwärtig zu sein erfordert Kontinuität. Kirchliches Handeln ist deshalb beides: Es ist ausgerichtet auf die Zukunft und zugleich wird Tradition weitergegeben als das, was wichtig ist, als Antwort auf die Frage, woher wir kommen und wohin wir gehen. Dabei kommt es immer wieder zu der schmerzlichen

<sup>2</sup> Hans-Richard Reuter, Gutachten zum Pfarrbild für eine Revision der Kirchenordnung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, April 2004, 56 (im Internet zugängliche Fassung).

<sup>3</sup> Hier ist nicht nur an Gemeinden zu denken, die im Zusammenhang mit funktionalen Arbeitsfeldern der Kirche entstanden sind und entstehen – in den letzten Jahren z. B. verstärkt im Bereich der Citykirchenarbeit. Die Umstrukturierung und auch Aufhebung von Kirchengemeinden wird vermutlich, gerade wenn sie mit der Aufgabe von Kirchengebäuden und Gemeindefhäusern verbunden ist, dazu führen, dass eigenständige Gruppen – z. B. in Hausgemeinden – entstehen, die sich nur bedingt ihrer Kirchengemeinde zugehörig fühlen. Für diese und andere Fälle kennt die Kirchenordnung der EKvW keine Regelungen, da sie – abgesehen von der Anstaltskirchengemeinde – nur die territorial beschriebene Kirchengemeinde *kennt*.

Erfahrung, dass die Kirche oft gerade dort, wo sie anerkannt und am kompetentesten ist – wie beim Gottesdienst oder beim Eintreten für Gerechtigkeit –, nicht das bewirkt, was sie sich erhofft. Dennoch gilt es, das eigene Tun gezielt und so gut wie möglich zu gestalten – und darin dafür offen zu bleiben, dass wir über die Gegenwart Christi und das Wirken des Heiligen Geistes nicht verfügen.

## II. ... unter den gegenwärtigen Bedingungen ...

### 1. Zur Situation

Die gegenwärtige Situation in unserer Kirche ist dadurch gekennzeichnet, dass durch die demografische Entwicklung der Mitgliederrückgang erheblich beschleunigt wird und die damit verbundenen Einnahmeausfälle nicht mehr mit entsprechendem wirtschaftlichem Wachstum kompensiert werden können. Diese Entwicklung ist auch in den kommenden Jahrzehnten nicht umzukehren.

Es ist heute davon auszugehen, dass bis 2030 die Zahl der Kirchenmitglieder in der EKvW von 2,66 Mio. auf 1,9 Mio. sinken wird. Die Finanzkraft der Kirche dürfte sich halbieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich der Rückgang der Kirchensteuer ab 2020 beschleunigen wird, weil dann die geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Die Zahl der hauptamtlich Mitarbeitenden in unserer Landeskirche kann deshalb nicht mehr aufrechterhalten werden, sondern muss deutlich begrenzt werden. So sind in der Haushaltsrede vor der Landessynode 2004 Maßnahmen zur Begrenzung des Anstiegs der Personalkosten auf allen Ebenen eingefordert worden.

Durch die notwendigen Sparmaßnahmen werden bezahlte Arbeitsplätze mehr und mehr abgebaut. Sie können nur teilweise durch ehrenamtliche Kräfte ersetzt werden und müssen in Teilbereichen ganz gestrichen werden. Zugleich bleiben aber die Anforderungen an die Kirche, und der Bedarf an gottesdienstlicher, seelsorglicher, bildungsmaßiger, diakonischer und ethischer Begleitung bleibt erhalten.

In dieser schwierigen finanziellen Situation werden in unserer Kirche Modelle entwickelt, um die für die Zukunft der Kirche wichtigen Arbeitsbereiche zu erhalten, das Engagement der Mitarbeitenden zu stärken und durch kreative Lösungen betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Die Erschließung neuer Finanzierungsquellen und die verstärkten Kooperationen auf allen Ebenen tragen dazu bei, die Vielfalt der Aufgabengebiete und die Pluralität der Berufsbilder zu erhalten. Allerdings kann das Hauptproblem des erheblichen Rückgangs der Kirchensteuermittel damit nicht ausgeglichen werden.

Präses Buß hat vor der Landessynode 2004 darauf hingewiesen, dass sowohl „die traditionellen“ wie auch „die jungen kirchlichen Berufe“ für die Zukunft der Kirche nötig sind. Durch ihre jeweilige Fachkompetenz und ihre große Vielfalt stärken sie das Profil der gesamten kirchlichen Arbeit. Sie alle leisten ihren eigenen Beitrag dazu, dass die christliche Botschaft glaubwürdig und tatkräftig vermittelt wird.

### 2. Störungen und Herausforderungen

Die Mitarbeitenden in der Kirche, sowohl Pfarrerrinnen und Pfarrer wie auch hauptamtlich Beschäftigte wie auch die Ehrenamtlichen, leisten ihre Arbeit mit hohem Engagement und erleben sie als gut und sinnvoll. Sie sind aufmerksam für die Fragen, Sorgen und Freuden der Menschen, nehmen ihre Zweifel und Anfechtungen ernst, erschließen mit ihnen gemeinsam vom Evangelium her Antworten und Orientierung und stehen ihnen in ihren Nöten bei. Durch ihre „werbende Beispielfunktion“<sup>4</sup> laden die ehren-, neben- und hauptamtlich Mitarbeitenden zum Glauben und zur Teilhabe an Kirche ein. Deshalb geht es in der gegenwärtigen Situation vor allem darum, die Qualität der Arbeit und die nachhaltige Bedeutung von Aufgabengebieten zum Maßstab für Veränderungen zu machen und nicht zuerst die Frage nach der Finanzierbarkeit, den Kosten und damit auch nach Entlassungen. Dies nicht zu beachten bedeutet Verunsicherung und Frustration für die Mitarbeitenden und verstärkt den Verlust an Glaubwürdigkeit der Kirche. Alle in der Kirche, die Personalverantwortung tragen, sind aufgefordert, verantwortlich mit der Motivation der Mitarbeitenden umzugehen und für ein vertrauensvolles Arbeitsklima Sorge zu tragen.

Um die Vielfalt der Aufgabengebiete und die Pluralität der Berufsbilder in der Kirche zu erhalten, die ein wichtiges Merkmal für das Miteinanderarbeiten im Modell der Dienstgemeinschaft sind, sind Anpassungsprozesse nötig. Es gibt durchaus Bereiche kirchlich-diakonischen Handelns, in denen die Nachfrage wächst. In diese Arbeitsfelder und die dazugehörigen Berufsbilder zu investieren, verhindert, die notwendigen Veränderungsprozesse nur als Schrumpfungprozesse wahrzunehmen, sondern auch als Gestaltungsmöglichkeiten.

#### 2.1 ... aus der Perspektive von hauptamtlich Mitarbeitenden

Viele hauptamtlich Mitarbeitende haben Angst um ihre Arbeitsplätze, weil sie im Gegensatz zu den Pfarrerrinnen und Pfarrern nicht dieselbe Arbeitsplatzsicherheit haben. In diesem Zusammenhang wird auch das Ziel der gerechten Gemeinschaft von Frauen und Männern in der Kirche massiv gefährdet, denn über 70 % der hauptamtlich Beschäftigten in der Kirche sind Frauen. Wenn aus finanziellen Gründen Mitarbeitende entlassen werden oder ihre Bezahlung nicht mehr existenzsichernd ist, empfinden die Betroffenen dies oftmals als Missachtung ihrer hohen Professionalität und der Qualität ihrer Arbeit. Die Reduzierung und der Abbau von Stellen führen bei den verbleibenden Beschäftigten zu erheblicher Arbeitsverdichtung.

Zu begrüßen sind die Gründung von Stiftungen wie auch oder eine systematische Form des Fundraising als Finanzierungsmöglichkeiten für einzelne kirchliche Arbeitsfelder, selbst wenn Kirchensteuerbefreiungen dadurch nicht kompensiert werden können. Diese Prozesse zu unterstützen ist eine Form der besonderen Verantwortung der Kirche

4 Im Papier „Mitgliederorientierung als Leitbegriff kirchlichen Handelns“, das die Landessynode 2004 verabschiedet hat, heißt es: „Eine besondere Bedeutung kommt hierbei den ehren-, neben- und hauptamtlich Mitarbeitenden zu. Indem sie zu den Menschen gehen, ihre Wünsche und Erwartungen ernst nehmen und sie zum Glauben einladen, haben sie eine ‚werbende Beispielfunktion‘ für andere Mitglieder. Gemeinden und kirchliche Arbeitsbereiche, die die Mitgliederorientierung glaubhaft umsetzen möchten, achten dabei sowohl auf die Gaben der Mitarbeitenden als auch auf ihre zeitlichen Grenzen.“

gegenüber ihren Mitgliedern und ihren Mitarbeitenden. In diesen Zusammenhang gehört es auch, zu prüfen, unter welchen Bedingungen kirchliche Arbeit durch die Gründung von Trägergesellschaften, bei denen die Kirche eine von mehreren gleichberechtigten Partnern ist, weitergeführt werden kann.

### 2.2 ... aus der Perspektive von Pfarrerninnen und Pfarrern

Viele Pfarrerninnen und Pfarrer fühlen sich durch die Charakterisierung ihrer Berufsgruppe als größter Kostenfaktor immer stärker unter Druck gesetzt. Dabei bleibt festzuhalten: Durch Wegfall der Sonderzuwendung, Wegfall von früheren zusätzlichen Dienstaltersstufen, Änderungen im Dienstwohnungsrecht mussten sie Kürzungen akzeptieren, die je nach persönlicher und örtlicher Situation zu Gehaltseinbußen zwischen 10 % und 14 % gegenüber dem Betrag führten, der ihnen ohne die Eingriffe zugestanden hätte. Zudem vermessen sie oft eine angemessene Wertschätzung ihrer Arbeit in der Kirche, für die sie ausgebildet sind und die sie mit großem Engagement ausüben.

In der gegenwärtigen Situation werden ihnen immer mehr Aufgaben zugewiesen. Diese Entwicklung wird noch zunehmen, wenn zukünftig immer mehr andere Arbeitsplätze in der Kirche abgebaut werden. Für die Betroffenen ist dies eine Beeinträchtigung ihrer pastoral-theologischen Arbeit, die Auswirkungen auf ihre berufliche Motivation und ihre Identifikation mit dem Auftrag der Kirche haben kann.

### 2.3 ... aus der Perspektive von Ehrenamtlichen

Viele ehrenamtlich Mitarbeitende fühlen sich angesichts der wachsenden Anforderungen, die an sie gestellt werden, zunehmend allein gelassen. So empfinden z. B. Presbyterinnen und Presbyter ihre Personal- und Finanzverantwortung manchmal als immense Last. Sie bringen Kompetenzen mit, aber an vielen Stellen fehlen in den Kirchenkreisen gegenwärtig Strukturen, durch die sie systematisch bei der Erfüllung dieser Aufgaben unterstützt werden. Für manche von ihnen führt dies zur Aufgabe des Amtes, obgleich sie eigentlich bereit sind, mit großem Engagement in der Kirche zu arbeiten. Um die freiwillige Beteiligung zu verstärken, muss intensiver danach gefragt werden, wer zu welcher Aufgabe wirklich bereit und in der Lage ist. Zur Wertschätzung ehrenamtlicher Arbeit gehört es notwendig, dieses Engagement in der Kirche tatsächlich durch qualitativ hochwertige Fortbildungen und einen strukturell gesicherten Informationsfluss zu stärken. Das Potential an Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement, das bislang in der Mehrheit Frauen zeigen, erfordert verbesserte Unterstützungsstrukturen und deutlichere Aufgabenbeschreibungen.

### 2.4 Auswirkungen auf das Klima in der Kirche insgesamt

Die gegenwärtige Situation in der Kirche macht es nötig, die informellen und die strukturellen Hierarchien – z. B. zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, Pfarrerninnen/Pfarrern und nichttheologischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, Frauen und Männern – kritisch zu reflektieren. Geschlechtergerechtigkeit ist – wie es die Landessynoden 1993/1994 verstanden haben – auch eine eklesiologische Frage. Darum dürfen in der gegenwärtigen Situation das Ziel der gerechten Gemeinschaft von Frauen und Männern in der Kirche und die Notwendigkeit von Einsparungen und Umstrukturierungen nicht gegeneinander ausgespielt, sondern müssen aufeinander bezogen werden. Das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit ist in den gegenwärtigen und zukünftigen Umstrukturierungsprozessen in der Kirche in Bezug auf Arbeitsfelder, Personal- und Finanzausstattung anzustreben.

Um das Konzept der Dienstgemeinschaft innerhalb der kirchlichen Arbeitsbeziehungen zu erhalten und weiterzualifizieren, müssen die bestehenden Konflikte und Herausforderungen zwischen den unterschiedlichen Gruppen von Beschäftigten offen angesprochen werden.

Für ein Arbeitsklima, das vom Geist des Evangeliums geprägt ist, bedarf es des Vertrauens und zugleich des Raums für die vorhandenen Ängste. Wenn schon nicht alle Arbeitsplätze auf Dauer gesichert werden können, dann ist ein transparenter Prozess der Kriterienfindung und ihrer Umsetzung nötig, an dem möglichst alle beteiligt werden.

Die gegenwärtige Situation führt bei vielen Beschäftigten in der Kirche zu Verunsicherungen. Demgegenüber ist gerade die Vielfalt der Aufgabefelder und die Pluralität der Berufsbilder Ausdruck der komplexen Organisation von Kirche, wie sie in einer ausdifferenzierten Gesellschaft nötig ist. Um die notwendigen Anpassungsprozesse menschlichen und sachgerecht zu gestalten, müssen die beschriebenen Konflikte wahrgenommen werden. Mit Hilfe eines geeigneten Konfliktmanagements soll bei allen Beschäftigten die Fähigkeit gefördert werden, die Konflikte auszuhalten und gemeinsam Lösungen auszuhandeln. Dies ist die Voraussetzung dafür, wieder gemeinsam nach Wegen zu suchen, wie der Auftrag der Kirche verwirklicht werden kann. Das Konzept der Dienstgemeinschaft basiert auf dem Leitgedanken, dass die Zusammenarbeit in der Kirche vom gegenseitigen Dienen geprägt ist.

Das Miteinanderarbeiten in der Kirche schließt auch Beteiligungsregelungen für die Mitarbeitenden in wirtschaftlichen Angelegenheiten ein. Im Sinne der Beteiligungsgerechtigkeit ist sicherzustellen, dass die einmal jährliche Unterrichtungspflicht der Dienststellenleitung über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf gegenüber der Mitarbeitervertretung (MAV) nach § 34 Absatz 2 Satz 1 MVG gewährleistet ist. Hierzu gehört auch die Verpflichtung der Dienststellenleitung, einmal jährlich in einer Mitarbeitendenversammlung über die Entwicklung der Dienststelle zu informieren.

Es ist zu prüfen, ob nicht auch seitens der Kirchenkreise die Bildung von gemeinsamen MAVen gefördert werden kann. Diese könnten unmittelbar oder über einen Ausschuss für Wirtschaftsfragen<sup>5</sup> regelmäßig über die wirtschaftlichen Angelegenheiten unterrichtet werden und bei den Beratungen des KSV beteiligt werden.

### III. ... miteinander arbeiten

Die gegenwärtigen Herausforderungen und Konflikte haben Konsequenzen sowohl für den Umgang miteinander wie auch für die Gestaltung der Strukturen, in denen die Arbeit wahrgenommen wird. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit von hauptberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern richtet sich aus an dem

<sup>5</sup> Lt. MVG § 23 a. Abs. 2 kann die MAV in Einrichtungen der Diakonie mit mehr als 150 Mitarbeitenden einen Ausschuss für Wirtschaftsfragen bilden, der über die wirtschaftlichen Angelegenheiten zu informieren ist; die Dienststellenleitung hat die Pflicht, die wirtschaftliche Lage mit diesem Ausschuss zu beraten.

Grundsatz der Dienstgemeinschaft. Der Pluralität der Kernaufgaben (s. 1.3) entspricht die Vielfalt der Personen, die diese Aufgaben mit fachlicher Kompetenz hauptberuflich oder ehrenamtlich übernehmen haben. Sie handeln aus einer Fülle verschiedener Motivationen heraus, denen auch im Kontext des kirchlichen Auftrags entsprechen werden muss. Angesichts dieser Vielfalt geht es darum, Steuerungsmechanismen zu entwickeln, die sich an den Zieldimensionen des Prozesses „Kirche mit Zukunft“ orientieren: Menschen gewinnen – Mitgliedschaft stärken – Glauben vermitteln – Verantwortung übernehmen.

## 1. Wie schaffen wir es, vertrauensvoll miteinander zu arbeiten?

Vertrauen spielt für die Glaubwürdigkeit der Kirche als Ganzes wie für die individuelle und gemeinsame Arbeit eine zentrale Rolle.<sup>6</sup> Die gegenwärtige Situation ist durch ein erhebliches Maß an Unsicherheit gekennzeichnet – Unsicherheit insbesondere bezüglich der beruflichen Zukunft der Mitarbeitenden, aber auch hinsichtlich der unterschiedlichen Aufgabenverteilung in ehrenamtlicher wie hauptamtlicher Perspektive. Diese Situation erfordert ein hohes Maß an Offenheit und Kommunikation. Als Richtschnur dient uns das Evangelium: „Furcht ist nicht in der Liebe“ (1. Johannes 4,18); „Zur Freiheit hat uns Christus befreit!“ (Galater 5,1)

Es ist Aufgabe aller, die jeweiligen Gaben und Fähigkeiten der Mitarbeitenden so in den Blick zu nehmen, dass alle ihren Stärken entsprechend am Dienst der Kirche mitwirken können. Hierbei muss transparent sein, wie die Fähigkeiten und Gaben der Beschäftigten einerseits mit den Ziel- und Schwerpunktsetzungen in den jeweiligen Arbeitsbereichen verknüpft werden und wie andererseits die Selbststeuerung und Handlungsverantwortung der Mitarbeitenden gefördert wird.

Wenn Aufgabenfelder in der Kirche umstrukturiert und damit auch Arbeitsplätze abgebaut werden müssen, ist dies so zu gestalten, dass Mitarbeitende – wenn irgend möglich – nicht in die Arbeitslosigkeit entlassen werden (s. III.2.4; Beschluss der Landes-synode 2003).

### 1.1 Kooperation

Zusammenarbeit entsteht aus der Verständigung darüber, welche Aufgaben wir als gemeinsame anerkennen. Die zehn im Kirchenbild der EKvW benannten Kernaufgaben sind die Grundlage für unser Kooperationshandeln. Jede und jeder bringt die je eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen ein, damit so der gemeinsame Auftrag bestmöglich erfüllt wird. Diese Orientierung am gemeinsamen Auftrag erfordert ein hohes Maß an Partizipation aller. Insofern ist es notwendig, in überschaubaren Zusammenhängen miteinander zu kooperieren und für diese Zusammenhänge Konzeptionen zu entwickeln, in denen die Erwartungs- und Anforderungsprofile für die Mitarbeitenden formuliert werden. Damit sich die Kirche auf allen Ebenen zu einer „ermöglichenden Institution“ entwickelt, müssen die Rahmenbedingungen für mehr ehrenamtliches Engagement, für Netzwerke und selbst organisierte Zusammenschlüsse verbessert und ausgebaut werden.

6 Vgl. Wolfgang Huber, Bericht des Rates der EKD, Teil A, „Vertrauen erneuern“ für die EKD-Synode 2004.

Um die notwendigen Kooperationen zu ermöglichen, sind Planungseinheiten zu schaffen, in denen auch kooperiert werden kann. Die Erarbeitung von Gemeindekonzeptionen, die sich entweder selbst als Kooperationsverbund beschreiben können und/oder in Bezug auf andere Gemeinden – sei es im Kirchenkreis oder im Blick auf andere benennbare räumliche Größen – gehört ebenso in diesen Zusammenhang wie die Erarbeitung von Konzeptionen für Kirchenkreise resp. Gestaltungsräume, die die Gesamtheit der Kernaufgaben im Blick auf Kooperationsverbände beschreiben.<sup>7</sup> Kooperationsverbände auf der Basis von Verträgen (gegebenenfalls mit zeitlicher Befristung) ermöglichen es, auch die gemeinsamen Dienste eigenständig aufzunehmen und gleichzeitig die Autonomie der Träger (Gemeinden, Kirchenkreise) zu wahren.

### 1.2 Kommunikation und Interaktion

Kommunikation ist mehr als Information, Interaktion mehr als ein sachlich orientiertes Handeln. In beidem geht es um die Gestaltung von Beziehungen zwischen den Beteiligten, damit sich ein an der Aufgabe orientierter Prozess entwickeln kann.

Ein gelingendes Miteinander muss Regeln befolgen, die die Kommunikation sichern und einen transparenten Prozess ermöglichen. Es muss Bereitschaft vorhanden sein, verschiedene Sichtweisen anzuerkennen, konsensorientiert zu arbeiten und erreichte Kompromisse gemeinsam zu tragen. Für die einzelnen Personen spielen deshalb Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit ebenso eine Rolle wie Klarheit und Verbindlichkeit, Offenheit und die Fähigkeit, Konflikte auszutragen (vgl. dazu die „Grundsätze für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der EKvW“/Beschluss der Landessynode 2003).

### 1.3 Beteiligung

Im Dialog bzw. in der Kooperation werden immer wieder Kompromisse zwischen verschiedenen Interessen gefunden werden müssen. Die herausragende Anforderung sowohl an Dienststellenleitungen wie auch an die Mitarbeitervertretungen (MAV) wird in den kommenden Jahren die Mitwirkung an der Beschäftigungssicherung sein. Auf allen kirchlichen Ebenen werden zurzeit Maßnahmen diskutiert, wie die Sicherung der Beschäftigung erreicht werden kann und betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden können. Dabei zeigen sich die Nachteile kleiner Einheiten, die häufig keine Personalplanung und -entwicklung möglich machen. Mit der Verringerung der finanziellen Ressourcen haben sich die Arbeitsbeziehungen in der Kirche in den letzten Jahren erheblich gewandelt. Für die oftmals langjährig Beschäftigten zeigt sich dies in deutlich erhöhten Anforderungen an ihre Arbeitszeitflexibilität und an ihre Bereitschaft zur Qualifizierung und Mehrarbeit. Die Zunahme der befristeten Arbeitsverträge führt zu erheblichen Verunsicherungen und Ängsten um den Bestand des Arbeitsverhältnisses. In der Folge steigen die Anfragen und der Beratungsbedarf bei den MAVen. Gleichzeitig wird ein erhöhter Schulungsbedarf der Mitarbeitervertretungen deutlich, die wegen der beschriebenen Entwicklungen um Rat gefragt werden oder als Mitarbeitervertretung nach dem Mitarbeitervertretungsgesetz (MVG) handeln müssen. Dieser Beratungs- und Schulungsbedarf wird in Zukunft weiter ansteigen. Dabei ist eine Stärkung der Rechte der Mitarbeitervertretungen im Sinne der Angleichung ans BetrVG anzustreben. Im Übrigen ist zu prüfen, ab welcher Größe einer MAV Handlungsfähigkeit gegeben ist.

7 Vgl. Vorschläge der Projektgruppe I „Kirchenbild“ zur Erarbeitung von Gemeindekonzeptionen.

#### 1.4 Rahmenbedingungen

Die Kirche als Arbeitgeberin gewährleistetste Arbeitsplatzsicherheit und wurde unter anderem dadurch in der Vergangenheit ihrem eigenen Anspruch auf Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit gerecht. Sie will auch in Zukunft vertrauenswürdige Arbeitgeberin sein.

Um die Erfüllung aller zehn Kernaufgaben der Kirche auf der Ebene der Gemeinden, der Kirchenkreise und der Landeskirche gewährleisten zu können, ist es erforderlich, die Konzeptionen von Gemeinden, Kirchenkreisen und Landeskirche so aufeinander zu beziehen und miteinander abzustimmen, dass eine integrierte Personalplanung<sup>8</sup> und Personalentwicklung möglich wird. Es ist notwendig, die Verantwortung und die Reichweite der Verantwortung jeder Ebene – Gemeinde, Kirchenkreis, Landeskirche – präzise zu benennen und zudem deutlich zu machen, wie die verschiedenen Ebenen im Blick auf Personalplanung und -entwicklung insgesamt zusammenwirken. In Zukunft müssen die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeitenden gestärkt, Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten und berufliche Perspektiven entwickelt werden.

#### 2. Wie schaffen wir es, weiterhin die Vielfalt der Aufgabenfelder und der Berufsbilder zu gewährleisten?

Es ist deutlich, dass die zehn Kernaufgaben in verschiedenen Aufgabenfeldern erfüllt werden können, wenn die dafür notwendigen Fähigkeiten auch vorgehalten werden. Unstrittig ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt auch, dass die Kirche um ihrer Handlungsfähigkeit willen für alle Aufgaben professionell Mitarbeitende braucht. Um die Frage zu klären, wie viele Mitarbeitende bestimmter Qualifikation an welchem Ort für welche Zeit und welche Aufgaben gebraucht werden, bedarf es eines detaillierten Stellenplans auf den unterschiedlichen Ebenen.

Die Themen Personalplanung, Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung sowie dienst-rechtliche, Besoldungs- und allgemeine Finanzierungsfragen bestimmen deshalb diesen Abschnitt, der einflussreichen Charakter hat. Die erarbeiteten Ergebnisse der beiden Projektgruppen zu diesen Themen finden sich im Teil „C. Konkretionen“.

#### 2.1 Personalplanung

In der EKvW gibt es ca. 900 verschiedene Arbeitgeber, die weitgehend selbstständig handeln und in hohem Maß autonome Entscheidungen treffen können.<sup>9</sup> Eine angemessene Personalplanung aber kann im Regelfall nicht von jeder einzelnen Arbeitgeberin/jedem einzelnen Arbeitgeber angemessen wahrgenommen werden, sondern sollte auf der kirchlichen Mittel- und der Gestaltungsebene gestaltet werden.

8 Gemeint ist in diesem Zusammenhang eine Personalplanung, die die unterschiedlichen Ebenen – Landeskirche, Kirchenkreis und Gemeinde – in der EKvW einbezieht und zugleich die verschiedenen Berufsgruppen – Theologen, Hauptamtliche, Ehrenamtliche – in gleicher Weise berücksichtigt.

9 Die Probleme, die sich daraus ergeben, sind dokumentiert in: „Ergebnisse der Vorstudie zur Erhebung von Personaldaten der Beschäftigten und zur Entwicklung von Kriterien zur Personalplanung für die Evangelische Kirche von Westfalen“, 2003, S. 3f.

Das rechtliche Instrument hierfür ergibt sich aus der Finanzstruktur der EKvW und den in diesem Rahmen erlassenen kreiskirchlichen Satzungen. In diesen Satzungen kann eine angemessene Verknüpfung der Personalplanung des Kirchenkreises mit den Befugnissen der Presbyterien sichergestellt werden. Gegebenenfalls kann auch eine finanzielle Mitverantwortung für das Personal in den Gemeinden und den unterschiedlichen Arbeitsfeldern geregelt werden. Entsprechende Modelle sind der Landessynode mit der Vorlage zum Finanzausgleichsgesetz vorgestellt worden (vgl. Protokoll der Landessynode 2003). Damit könnte unabhängig von der Pluralität der Anstellungsträger und deren Selbstständigkeit eine übergemeindliche Personalplanung gesichert werden.

Darüber hinaus soll die Landeskirche alle zentralen Daten (des Ist-Standes wie des Solls, das sich durch Gemeinde- und andere Aufgabenkonzeptionen ergibt) aktuell aufbereitet zur Verfügung stellen können.

#### 2.2 Personalentwicklung und Personalberatung

Auf der Ebene der Anstellungsträger – also in den Kirchengemeinden, im Kirchenkreis und auf landeskirchlicher Ebene – muss eine zielgerichtete Diskussion unter Beteiligung aller Mitarbeitenden darüber geführt werden, welche Arbeitsfelder für die Gemeinde, den Kirchenkreis und die Landeskirche mit welchen Mitarbeitenden zukunftsfähig gemacht werden sollen. Die Ergebnisse dieses Diskussionsprozesses müssen durch das Presbyterium, den Kreissynodalvorstand und die Kirchenleitung transparent gemacht werden.

Das Landeskirchenamt stellt ausreichende Informationen über Berufsfelder im kirchlich-diakonischen Bereich bereit, die durch den demografischen Wandel reduziert bzw. zukünftig gebraucht werden (Beispiel: Erzieherinnen und Altenpflegerinnen). Dazu gehört auch, die EKvW-weite Stellenbörse für alle kirchlichen Berufe weiterzuentwickeln. Die Aufgabe einer – einzurichtenden – Agentur für Personalberatung kann sein, geeignete Qualifizierungsmaßnahmen für Personalentwicklung zu vermitteln bzw. vorhandene Angebote zu bewerten. Sie kann dazu beitragen, die verschiedenen Einrichtungen und Anstellungsträger in der EKvW im Blick auf Personalentwicklung und -beratung zu unterstützen. Sie könnte Folgendes anbieten:

- Personalbeschaffung für Anstellungsträger
- Stellenwechsel-Coaching und Stellenmarktanalyse
- Outplacement-Beratung
- Individuelle Personalberatung
- Mentoring für Frauen in der Kirche

#### 2.3 Fort- und Weiterbildung

Die Fort- und Weiterbildung ist ein zentrales Instrument der Personalentwicklung in der EKvW. Die bestehenden Fortbildungsangebote sind daraufhin zu überprüfen, ob sie den zehn Kernaufgaben des Kirchenbildes entsprechen. Die berufsspezifischen Fortbildungen sind für eine professionelle Berufsausübung in der Kirche wichtig. Grundsätzlich ist die kirchliche Arbeit aber auf allen Ebenen immer durch das Miteinander von Ehren-, Neben- und Hauptamtlichen gekennzeichnet. In diesem Sinne ist es nötig, im IAFW ein Fort- und Weiterbildungskonzept zu entwickeln, in dem die Aufgabe des Miteinanderarbeitens prägend ist (z. B. Leitungsverantwortung, Gottesdienst u. a.). Auf dieser Grundlage werden interdisziplinäre Fortbildungsangebote entwickelt, die offen sind für alle hauptamtlich und ehrenamtlich Mitarbeitenden.

#### **2.4 Weiterentwicklung kirchlicher Vergütungssysteme, des Dienst- und Arbeitsrechts, Finanzen**

Damit stellen sich große Aufgaben für die Kirche als Arbeitgeberin. Es ist zu prüfen, ob der Geltungsbereich des bestehenden Tarifrechts ausreicht. Schon der Beschluss der Landessynode 1996, mit dem auf lange Sicht ein einheitliches Dienstrecht angestrebt wurde, weist darauf hin, dass die unterschiedliche Absicherung der verschiedenen Berufsgruppen in der Kirche ein Problem darstellt. Die mittlerweile eingetretene finanzielle Situation der Kirche hat zu einer Verschärfung der Lage geführt. Es ist zu prüfen, was die Beibehaltung des unterschiedlichen Dienstrechts für Pfarrerinnen und Pfarrer und Kirchenbeamte auf der einen Seite und die übrigen kirchlichen Mitarbeitenden auf der anderen Seite in dieser Situation bedeutet.

In diesem Zusammenhang muss auch darauf hingewiesen werden, dass die Situation von Pfarrerinnen und Pfarrern im Entsendungsdienst, zumeist Frauen, eine veränderte Qualität bekommen hat. Während dieser Status mit eingeschränkten Rechten, geringem Status und geringerer Bezahlung ursprünglich auf eine begrenzte Zeit angelegt war, wird er gegenwärtig und zukünftig immer stärker für einen Großteil der Betroffenen zu einer dauerhaften Form des Arbeitsverhältnisses. Es sind Konzepte zu entwickeln, mit denen die Gleichwertigkeit der pfarramtlichen Dienste betont wird, die strukturellen Benachteiligungen des Entsendungsdienstes abgebaut werden und die Gleichstellung von Theologinnen und Theologen gefördert wird.

Auf dem Hintergrund der unterschiedlichen Finanzierungsbedingungen und Systeme für Mitarbeitende im öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis, zu dem die überwiegend kirchensteuerfinanzierten Arbeitsbereiche in der verfassten Kirche gehören, und für Mitarbeitende in einem privatrechtlichen Dienstverhältnis, zu dem die überwiegend durch öffentliche Mittel refinanzierten und unter Wettbewerbsdruck stehenden Arbeitsbereiche in der Diakonie gehören, ist die Weiterentwicklung des einheitlichen Arbeitsrechts gefähderet.

Angesichts des drastischen Kirchensteuerrückgangs einerseits und des zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks andererseits ist die Herausforderung und Ausgangslage für die Weiterentwicklung des einheitlichen Arbeitsrechts jedoch identisch. Es ist zu prüfen, wie bei der Weitergestaltung des Arbeitsrechts dafür gesorgt werden kann, dass das Arbeitsrecht in Kirche und Diakonie einheitlich geregelt bleibt.

Ebenso ist es nötig, dass sich die personellen und finanziellen Mittel an den Zielen des kirchlichen Auftrags orientieren und darüber größtmögliche Transparenz hergestellt wird. Es darf nicht dabei bleiben, dass die Entlassung von Mitarbeitenden, die die höchste Lebensaltersstufe erreicht haben, allein deshalb für einen Anstellungsträger attraktiv wird, weil die Einstellung eines jüngeren Mitarbeitenden zu Einsparungen bis zu 30 % führt. Die Lebensaltersstufen sind zu überprüfen.

Da die Kirche vor allem „personalintensiv“ ist, d. h. von und mit Menschen lebt, die sich in ihr engagieren, ist es sinnvoll, das Dienst- und Arbeitsrecht (oder die verschiedenen Dienstrechte) so zu gestalten, dass es aktiv dazu beiträgt, ein gegenseitiges Auspielen des Personals zu verhindern.

Die weitere Gestaltung des Dienst- und Arbeitsrechts sowohl für die in einem privatrechtlichen wie auch für die in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis stehenden