



Das Pfarrbild kommt ins Rollen

Das Kugellager



Vorwort

Wie wollen wir als Pastor*innen die Evangelische Kirche zukünftig gestalten? In welchen Strukturen den Glauben an Gott sichtbar werden lassen? Wie möchten wir als Generation, die auch im Jahre 2030 noch aktiv im Amt ist, arbeiten? Welche vielfältigen kirchlichen Formen der Zukunft kann es in unserer Kirche geben, welche kreativen Ideen haben wir dazu?

Mit diesen absolut anregenden Fragen startete 2016 das Werkstattprojekt des Kirchenkreises Hamburg-Ost „U45“. Wir, das sind elf Pastor*innen unter 45 Jahren, begeben uns mit der Organisationsentwicklung des Kirchenkreises in einen Prozess, in dem wir Kirche von der Zukunft her denken wollen und zwar mit der „Theorie U“ nach C. Otto Scharmer.

Ein thematischer Punkt innerhalb der „Theorie U“ lautet: schnell aus dem Moment der Idee heraus erste Modelle entwickeln und ausprobieren.

Das Kugellager-Modell entstand genau so, schnell aus der Idee heraus. Ein Kennenlernen, eine Lernreise und einige Fortbildungswochen sind ihm voraus gegangen. Es ist daher vorläufig. Mit dieser Ausführung möchten wir herzlich einladen, sich kritisch damit auseinanderzusetzen. Es ist ein notwendiger und mit großer Arbeitsfreude und Teamgeist entstandener Beitrag, sich der momentanen Herausforderung kirchlicher Strukturen zu stellen und sie als Chance für die Kirchenentwicklung zu begreifen.

In unserem Dienst möchten wir gemeinsam Arbeit bewältigen, Lasten tragen und Erfolge feiern. Unser Dienst soll aber auch eine deutliche Begrenzung erfahren, um gesund zu bleiben und Freiräume für das Private zu haben. Das Kugellager-Modell erscheint uns als ein Angebot das möglich zu machen.

In diesem Beitrag geht es in einem ersten Schritt um eine kurze Situationsbeschreibung, die Darstellung der Theorie U und die Ausführung durch das Werkstatt-Projekt.

In einem zweiten inhaltlichen Teil wird das Kugellager-Modell als Perspektive pastoraler Arbeit dargestellt. Es erfährt zusätzlich noch drei inhaltliche Schwerpunkte: die Kraft kirchlicher Orte, die Idee der geistlichen Zentren/Ateliers und die Organisationsform. Mit einer Problemanzeige, einer Idee der Umsetzung und einem Dank schließt diese Ausführung.

The background of the page is decorated with numerous reflective, metallic spheres of varying sizes, scattered across the top and left sides. The spheres are highly reflective, showing highlights and shadows that give them a three-dimensional appearance. The title 'Inhaltsverzeichnis' is centered in a white box over the top part of the page.

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	Seite 2
1.	Erste Einblicke	Seite 4
1.1	Situationsbeschreibung	Seite 4
1.2	Wer hat hier etwas entworfen und wie ist es dazu gekommen? Der Arbeitsprozess U45 und die Theorie U.	Seite 5
2.	Das Kugellager-Modell und seine Schwerpunkte	Seite 6
2.1	Wie geschieht pastorale Arbeit in der Perspektive des Kugellagers?	Seite 7
2.2.	Die Kraft kirchlicher Orte und Konsequenzen	Seite 11
2.3.	Geistliche Zentren/Ateliers	Seite 12
2.4.	Organisationsform	Seite 13
3.	Problemanzeigen: Was muss bearbeitet werden?	Seite 14
4.	Prozessdesign: Wie könnte der Weg zur Umsetzung des Modells gelingen?	Seite 15
5.	Abschluss und Dank	Seite 17
	Literatur	Seite 18



1. Erste Einblicke

1.1 Situationsbeschreibung

Die Evangelische Kirche in Deutschland steht vor umfangreichen Veränderungsprozessen. Weltweit wächst zwar das Christentum, unsere Kirche hingegen wird kleiner, hat weniger selbstverständlichen gesellschaftlichen Einfluss, zugleich aber auch weniger Mitarbeitende und bald weniger Gebäude.

Mit Ulrike Wagner-Rau beobachten auch wir in dieser gegenwärtigen religiösen Lage eine Widersprüchlichkeit im Hinblick auf unseren Pfarrberuf.

So geht zum Beispiel die Zahl der Konfirmand*innen zurück, das Inanspruchnehmen einer kirchlichen Bestattung (zumindest im städtischem Umfeld) ebenso. Dagegen zeigt sich aber eine verstärkte Anfrage an Kirche, zum Beispiel im Bereich Seelsorge und Lebensberatung, bei lebensnahen Projekten und sozialer Arbeit, mit KiTas und Schulen, in den Stadtteilen. Jede einzelne Kasualie wird zudem aufwändiger und vielfältiger, da auch sie im besonderen Maße Kommunikation des Evangeliums an Lebensübergängen ist und ihr seitens der Vollziehenden eine große Bedeutung zukommt. Zudem kommen in vielen Bereichen erhebliche, teils ausufernde Verwaltungstätigkeiten hinzu.

Themen, die uns beschäftigen und wohl auch die Zahl der Theologiestudierenden sinken lassen, sind die Residenzpflicht, die 7-Tage-Woche, fehlende Arbeitsplatzbeschreibungen, Vereinzelung, das Gefühl der Allzuständigkeit (selbst für Hausmeistertätigkeiten) und eine deutlich erhöhte Zahl an Sitzungen, welche die gemeindliche Organisation prägen. Auch die durchaus vorhandenen Belastungen für die Familien und Partner*innen spielen dabei eine Rolle.

Es ist auch die Wahrnehmung eines Spannungsfeldes von den Strukturen der Kirche als Organisation und dem Beharrungsvermögen vieler Gemeinden auf bestehende Formen. In dieses Spannungsfeld hinein fallen nun (nicht nur) im Kirchenkreis Hamburg-Ost mit 116 Gemeinden und rund 433.000 Kirchenmitgliedern die Pensionierungswelle (fast die Hälfte der Pastor*innen geht in den Ruhestand) und auch die Frage nach dem Umgang mit den vielen kirchlichen Gebäuden.

Und dennoch erleben wir und die größte Zahl der Pastor*innen den Beruf als erfüllend und sinnvoll. Eine große Zufriedenheit ist trotz der Anforderungen gegeben, wie auch die Umfrage unter den Pastor*innen im Norden aus dem Jahr 2010 zeigt.

Sich also dieser zugegeben nicht einfachen Ausgangslage zu stellen und sie mit einer positiven Haltung, aktiv mitzugestalten, ist unserer Meinung nach unumgänglich.

Wir haben als Werkstatt-Gruppe erlebt: Wenn alle Grenzen in unseren Köpfen fallen dürfen, entsteht ein Gestaltungsspielraum, der mit großer Freude gefüllt werden kann.

Das Projekt hat für uns einen größeren Prozess in Gang gesetzt und zeigt die Notwendigkeit des Nachdenkens über Pastoraltheologie, Kirchen- und Gemeindebilder.

1.2 Wer hat hier etwas entworfen und wie ist es dazu gekommen? Der Arbeitsprozess U45 und die Theorie U.

Im Jahr 2030 wird es voraussichtlich nur noch gut die Hälfte der heutigen Pastor*innen geben. Was bedeutet dies für die pastorale Arbeit derer, die auch noch 2030 aktiv im Dienst sind? Der Kirchenkreis Hamburg-Ost hat aufgrund dieser Fragen das Projekt „U45“ ins Leben gerufen. Im Frühjahr 2016 riefen Pastor Jürgen Wisch und Pastor Jan-Eric Soltmann (OE) Pastor*innen der Zielgruppe auf, sich an diesem Prozess zu beteiligen. Im September 2016 formten sie eine Gruppe aus elf Beteiligten, die sich mit dem Anliegen und der Herangehensweise identifizieren konnten. Mittlerweile sind wir U45. Dabei steht das „U“ auch für die Methode, die diesem Prozess zugrunde liegt, die „Theorie U“ von C. Otto Scharmer. Im Folgenden wird diese Theorie in der notwendigen Kürze erläutert.

Wesentlich für diese Theorie ist der Ansatz, von der Zukunft her zu denken und sich dem Unverfügbaren zu öffnen. Dazu ist es nötig, sich alter Denkmuster und Grundstrukturen bewusst zu werden, um sich dann von ihnen zu lösen. In Veränderungsprozessen braucht es Raum für neue Perspektiven, für einen frischen Blick auf die Realitäten – auch von außen.

Der Weg, der in fünf Bewegungen als Form des Buchstabens U dargestellt ist, beginnt links oben im U mit der Phase der „gemeinsamen Intentionbildung. Den gemeinsamen Grund entdecken und freilegen.“ Danach, in einer zweiten Bewegung, geht es vor allem um „gemeinsame Wahrnehmung: das gemeinsame Hinschauen. Damit werden Routinen des Handelns durchbrochen. Hierfür ist es hilfreich, sich an Orte zu begeben, die für die Fragestellung oder Situation relevant sind, in denen Aspekte der Zukunft praktisch angeschaut werden können.“ Um unser Denken zu öffnen, haben wir uns ganz bewusst verwirren lassen: Wir unternahmen in dieser zweiten Prozessphase eine so genannte Lernreise. Haben

dabei Einrichtungen und Institutionen besucht, die sich ebenfalls in Veränderungsprozessen befinden und vor neuen Herausforderungen stehen. Welche Wege werden gegangen? Wie werden Entscheidungen getroffen? Im Verteidigungsministerium in Berlin, im Schauspiel Leipzig, in der autonomen Szene im Veranstaltungsraum und Café „Südblock“ in Berlin-Kreuzberg, bei dem Projekt REFO (Reformationskirche) Moabit, bei dem Verein Viva con Agua und der Hamburger Sparkasse? Und was könnte das mit uns zu tun haben?

Mit diesen Eindrücken sind wir in eine nächste Phase, in die Mitte des Us gegangen, in das so genannte „Presencing“. Die darin verankerte „gemeinsame Willensbildung“ und Ideenfindung entsprang vor allem aus der Einkehr und dem Rückzug in die Stille. Das Ziel dabei war es, aus der Verwirrung neue Inspiration zu gewinnen, sich der eigenen Kraftquellen bewusst zu werden und dem Unverfügbaren einen Raum zu geben. Wir haben versucht, Zukunftspotential zu erspüren und Neues wachsen zu lassen. Das ist gelungen. Wir tauchten aus der Mitte des Us wieder auf. In den sich anschließenden sehr verdichteten Kommunikations- und Arbeitsprozessen, dem so genannten „Prototyping“, haben wir ein Konzept zukünftiger pastoraler Arbeit entwickelt, das wir im Folgenden darstellen und mit großer Lust und Neugier im letztem Schritt der Theorie U der „Umsetzung des Neuen“ ausprobieren möchten.



2. Das Kugellager-Modell und seine Schwerpunkte

6

In diesem Schritt wird es direkt sehr konkret. Hier finden sich die Ideen der Gruppe: Viele Eindrücke der Lernreise, unsere Lust an der Teamarbeit, der Kommunikation des Evangeliums und auch die Erkenntnisse der Praktischen Theologie der letzten Jahre/Jahrzehnte lassen sich hier entdecken; all das wird nicht explizit benannt. Es handelt sich um den ersten, schnellen kreativen Wurf aus dem Moment heraus.

2.1 Wie geschieht pastorale Arbeit in der Perspektive des Kugellagers?

Die Fülle und Vielzahl pastoraler Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche soll in einem Modell beschrieben werden, das der Welt der Technik entlehnt ist. Wir bezeichnen es als „Kugellager“ und beschreiben damit das ordinierte geistliche Amt.

Ein Kugellager hat die Funktion, Wellen und Achsen zu stützen und Kräfte aufzunehmen, sie zu bündeln und weiter zu leiten. Es verringert auch die Reibung zwischen Rad und Achse. Es besteht aus einem festen Innenring, an dem die Kugeln sitzen und einem Außenring. Dreht man nun den flexiblen Außenring des Kugellagers, so ist alles beweglich dank der Kugeln, doch das Lager bleibt gleichzeitig durch den Innenring fest und liefert Halt. In jedem Rad gibt es solch ein Kugellager, das mit weniger Energie und Kraft mehr bewegen kann.

So wollen wir es auch für unser Modell: mit weniger Energie mehr bewegen und Reibung, gar Aufreibung stärker vermeiden. Den Gemeinden, den Kirchenmitgliedern festen Halt, also Sicherheit durch unseren Dienst geben, flexibel auf Veränderungen reagieren und damit attraktiv für die jüngere Generation sein.

Wenngleich sich Dienstaufträge in Aufgaben und Umfang unterscheiden, ist es das eine geistliche Amt, das alle Ordinierten bekleiden. Wie sie sich gegenseitig ergänzen und wie das Amt aussehen kann, verdeutlicht der Blick auf die Technik. Das eine Amt mit all seinen Aufgaben ist bildlich dargestellt in einem Kugellager.

Hier liegen auf dem Innenring verschiedene bewegliche Kugeln. Wir ordnen zunächst diesen Kugeln die verschiedenen spezifisch pastoralen Aufgaben zu. So steht eine Kugel im Kugellager des pastoralen Dienstes einer Person zum Beispiel für die Konfirmand*innen-Arbeit oder die Arbeit mit Senior*innen.



Die Bewertung der „eigentlichen“ Aufgaben im Vorfeld der Umsetzung führt es mit sich, dass einige Beschäftigungsfelder als nicht spezifisch pastoral klassifiziert werden. Welche Aufgaben können auch von anderen Professionen ausgeführt werden und das womöglich sogar besser?

Direkt scheint es unserer Meinung nach naheliegend, dass viele Aufgaben im Gemeinde(-haus)management und der Verwaltung von einem*r Geschäftsführer*in

übernommen werden können, weil diese keine theologische Ausbildung, sondern vor allem organisatorisches Geschick und Fachwissen erfordern. Hausmanagement und viele der Verwaltungstätigkeiten sind damit nicht durch Kugeln im Kugellager symbolisiert, gehören unserer Auffassung nach nicht zum genuin pastoralen Handlungsfeld.

Überhaupt soll die Frage nach der theologischen Dimension jeder Aufgabe – jeder möglichen Kugel im Kugellager – leitend sein, um alles herauszufiltern, was nicht von Pastor*innen geleistet werden muss und auf andere Berufsgruppen übertragen werden oder eventuell auch wegfallen kann. Die Beschäftigung mit der Frage, welche Aufgaben genuin pastorale Tätigkeiten sind, soll uns im Fortgehen des Projektes weiterhin beschäftigen und auch zu einer gesamtkollegialen praktisch-theologischen Diskussion führen.

Pastorale Tätigkeiten werden also beschrieben und gewichtet, um ihrem Aufwand entsprechend eingeordnet werden zu können. Wie groß der jeweilige Dienstumfang ist (wieviele Kugeln das Lager zum Drehen bringen), kann den persönlichen Anforderungen, einer Lebensphase, familiären Herausforderungen oder anderen Umständen Rechnung tragen und angepasst werden. Kugeln können entnommen und durch andere ersetzt werden. So entsteht zum einen in jedem Fall ein Grundstock an pastoralen Aufgaben, die das Kugellager, übertragen den Dienst, in Bewegung setzt. Das bedeutet für den je eigenen Dienst eine gewisse Sicherheit und Klarheit in Arbeitsstrukturen, ganz im Sinne des festen Innenrings des Kugellagers.

Ebenso zeigt sich aber auch die Flexibilität dieses Modells im Sinne des beweglichen Außenringes, da es die Möglichkeit gibt, den Dienst individuell anzupassen. Wir gehen sogar noch weiter: Ein Stellenwechsel im herkömmlichen Sinn ist mit diesem Modell nicht mehr nötig, der Dienstumfang kann individuell reduziert oder aufgestockt werden. (Veränderungen im Berufsleben sind absolut zu begrüßen; jedoch muss sich dazu der Lebensmittelpunkt nicht mehr zwangsläufig verändern.)

Das machen auch folgende Ausprägungen des Modells möglich:

1. Das Zusammenspiel der einzelnen Kugeln in jedem Kugellager findet zwischen generellen und spezialisierten pastoralen Arbeitsbereichen/Funktionen statt, so dass die Trennung zwischen Gemeindepfarramt und Funktionspfarrstelle aufgehoben wird. Jede*r gewährleistet mit seinem*ihrem Dienst den Fortbestand sowohl der Arbeit in den Gemeinden als auch in den Einrichtungen des Kirchenkreises. In jedem Kugellager befinden sich Kugeln, die generelle und spezialisierte Funktionen des Amtes symbolisieren. Jede*r darf dabei gabenorientiert und somit lustvoll arbeiten. Besondere Gaben



sollen einen großen Wirkungskreis entfalten können. So kann zum Beispiel die Konfi-Zeit mit einer Art Jugendpastor*in für eine ganze kirchliche Region angeboten werden. Pastor*innen sind damit weder komplett ortsgebunden noch ortsentrückt, weil sie mit einem namhaften Anteil ihres Dienstes gemeindliche Aufgaben, aber auch funktionale Aufgaben versehen. Das weist deutlich über die Parochie als einzige Bezugsgröße pastoraler Arbeit hinaus, verhindert Konkurrenz zwischen den Dienstformen und ermöglicht in Abgrenzung zum „Kirchturmdenken“ ein teamorientiertes Arbeiten, so dass auch kleine Gemeinden (dann ohne Pastor*in) in der Fläche pastoral versorgt werden. Die Kommunikation des Evangeliums, die auch jenseits der kirchengemeindlichen Strukturen geschieht, ist an dieser Stelle der zu Grunde liegende praktisch-theologische Leitbegriff, der die Vielfalt der Kommunikationsmodi des christlichen Glaubens beinhaltet.

2. Mehrere Pastor*innen arbeiten eingebunden in Teams und sind kollegial aufeinander bezogen. Hier ist es gut vorstellbar, die Regionen und sogar Propsteien als pastorale Dienstgemeinschaften zu betrachten und die dort wirkenden Pastor*innen als ein Team.

In regelmäßigen Coachings werden Gaben und Talente ebenso eruiert wie Veränderungen in der persönlichen Dienstwahrnehmung und -ausübung. Fortbildungen und Supervisionsgruppen sind notwendiger Bestandteil jedes pastoralen Dienstes. Beobachtet und reflektiert wird darüber hinaus das gemeinsame Wirken der Teams im jeweiligen Zuständigkeitsbereich. Lasten sollen so gleichmäßig wie möglich verteilt werden, wobei berücksichtigt wird, was die Einzelnen als belastend empfinden. Zudem ist es wichtig, dass auch die als besonders reizvoll und schön empfundenen Aufgaben in fairer Weise im Team aufgeteilt werden. Die Reflexion der pastoralen Tätigkeit ist damit eine feste Kugel im Kugellager.

3. Für den Wirkungsbereich einer*s Pastors*in sind nicht mehr die Grenzen der Kirchengemeinden ausschlaggebend. Die ‚Ortskirchengemeinde‘ wird natürlich als zur Zeit prägende Gemeindeform vorausgesetzt. Damit Kir-



chengemeinden allerdings auch in Zukunft ihren Aufgaben (Artikel 19 der Verfassung der Nordkirche) gerecht werden können, kann es aber nicht dabei bleiben, dass sie primär über ihre Begrenzung definiert werden.

Wir brauchen neue starke Gemeindebilder und -formen, die nach inhaltlichen Kriterien definiert und ausgestaltet werden.

Wir wollen Kirchengemeinden von ihren Zentren her denken (kirchliche Orte, geistliche Zentren, Anlaufstellen im Stadtteil etc.) und diese miteinander vernetzen, statt Kirchengemeinden durch Denkmuster, die aus dem Parochialprinzip resultieren („meine Gemeinde, deine Gemeinde“), voneinander abzugrenzen.

Denn innerhalb eines größeren Wirkungsrahmens fällt es leichter, die Effizienz durch Bündelung ähnlicher oder gleicher Aufgaben zu steigern. Wie genau dann die Zuordnung Pfarrteam-Gemeinde aussieht, wie der Kirchengemeinderat/ das Presbyterium aussehen muss und wer dann leitet, wenn nicht die eine Amtsperson, ist eine Frage, die auch in der Zukunft eine Rolle spielen wird und sich hier nicht endgültig klären lässt, jedoch noch unter 2.2. noch Beachtung findet.

4. Verliert die Ortskirchengemeinde ihre begrenzende Funktion für das pastorale Wirken, so hat das auch einen Effekt auf die Residenzpflicht. Pastorale Lebens- und Arbeitsprofile sind nicht mehr nur an die Parochie gebunden. Vorstellbar ist ein positives Recht auf eine Dienstwohnung, was insbesondere in Hamburg (im großstädtischen Raum wegen der hohen Mieten) eher als Chance, denn als Last zu betrachten ist. Die lokale Anbindung an eine Gemeinde ist sodann die Möglichkeit, verstärkt in dieser Gemeinde Dienst zu tun und wichtige Beziehungsarbeit zu leisten. Die freie Wahl der Wohnsituation ist Teil der erhöhten Selbstbestimmung von Pastor*innen über ihren Lebensentwurf.

Mit diesem Modell und seinen Ausprägungen kommt, wie in einem Kugellager, etwas ins Rollen: Aufgaben werden gebündelt, effizienteres und teamorientiertes Arbeiten wird möglich, ein stärkeres geistliches Profil, das sich viele wünschen, wird durch die Reflexion der pastoralen Arbeit eröffnet. Auf Veränderungen in der kirchlichen Landschaft kann flexibel reagiert werden, dennoch gibt es für Gemeinden, generell für die Kirchenmitglieder, Sicherheit in der Klarheit der Zuständigkeiten und Arbeitsstrukturen der Pastor*innen.

2.2. Die Kraft kirchlicher Orte und Konsequenzen

Das Kugellager-Modell pastoraler Arbeit nimmt die Ortsgemeinde als funktionale und emotionale Größe ernst, überhöht die Parochie aber nicht zum absoluten Prinzip. Vielmehr wohnt der Denkbewegung des Kugellagers auch der Wunsch inne, dass (im städtischen Raum ohnehin unsichtbare) Grenzen zugunsten eines größeren Bezugsrahmens überwunden werden. Ebenso gibt es im Kugellager selbst lokal gebundene, gemeindliche Tätigkeiten und Arbeitsbereiche, die sich nicht einer bestimmten Ortsgemeinde, dafür einem anderen kirchlichen Ort (wie zum Beispiel der spezialisierten Seelsorge an bestimmten Orten) zuordnen lassen. Orte, an denen das Evangelium kommuniziert wird und die eine Strahlkraft besitzen, rücken so neben den gemeindlichen Tätigkeiten ohne Konkurrenz ins Blickfeld kirchlicher Arbeit und Leitung.

Im technischen Bereich stützt das Kugellager Welle/Rad und Achse. Praktisch-theologisch gesehen stützt das Kugellager-Modell ebenso, nämlich die jeweilige Ortsgemeinde, die sich dazu entschließt, sich an diese Arbeitsweise anzuschließen und die weiteren kirchlichen Orte und Projekte ebenso. Diese sind ja im Kugellager, in dem einen Dienst, mit enthalten.

Spannend ist allerdings im hier vorliegenden Modell das Zusammenwirken von Kirchengemeinderat und Pastor*in. Es erfährt wesentliche Veränderungen, denn durch die Lockerung des dienstlichen Verhältnisses zur Ortsgemeinde entstehen Machtverschiebungen zugunsten des ehrenamtlichen Teils des Kirchengemeinderates. Die Amtsperson tritt nicht als Vorsitz mit hervorgehobener Stellung auf,



dafür stärker beratend in Erscheinung und coacht den Kirchengemeinderat, der von Ehrenamtlichen oder einer geschäftsführenden Person geleitet wird. Es geht stärker darum, was die Menschen vor Ort für ihre Gemeinde wollen. So rückt der Fokus des pastoralen Wirkens in der Gemeinde/Region wieder stärker auf Verkündigung und Seelsorge. Ein größerer Gestaltungsspielraum für pastorales Wirken, der nicht auf die vereinskirchlich geprägte Mitgliedschaft ausgelegt ist, eröffnet sich somit.

Im Zuge der neuen Verhältnisbestimmung zwischen Kirchengemeinde und Pastor*in stehen alle Bereiche des gemeindlichen Lebens auf dem Prüfstand und müssen sich der Frage aussetzen „Ist das Kirche, oder kann das weg?“ Gemeint ist damit eine Konzentration auf den „Markenkern Kommunikation des Evangeliums“ oder auch das Profil, über das sich die Gemeinde/Region/das Team verständigt; unter der Maxime, dass Gemeinde immer exemplarisch und Kirche vorläufig ist. Die Kirchengemeinde sieht sich im besten Fall auf kirchlicher Ebene als Teil einer Region und im lokalen Zusammenhang als Kooperationspartner für andere gesellschaftliche Akteure des Stadtteils/der Stadt/des Dorfes.

Das Verständnis von „Gemeinde“ und „Kirche“ im Sinne der Gemeinschaft aller Getauften tritt deutlich hervor. Die Sendung der Kirche zu allen Menschen (eines Stadtteils, einer Stadt, eines Dorfes) spielt dabei auch eine wichtige Rolle.

2.3. Geistliche Zentren/Ateliers

Im Modell des Kugellagers arbeiten die Pastor*innen als Dienstgemeinschaft im Team, das sich lokal wiederfindet in einem „Geistlichen Zentrum“ oder „Geistlichen Atelier“. Der Arbeitsplatz ist nicht einzeln im eigenen Dienstzimmer eines Gemeindehauses, gedacht ist an eine ansprechende Bürogemeinschaft, um in eine Zusammenarbeit der kurzen Wege und Kreativität zu kommen. Auch an einen Ort mit entsprechender Außenwirkung und/oder geistlichem Leben ist zu denken.

Als so genannte Co-Worker*innen inspirieren und unterstützen sich die Pastor*innen dort in ihrem gemeinsamen Wirken. Die Arbeitsweise, wie sie unter 2.1. im Punkt 2. beschrieben wurde, wird hier ausgeführt: Bündelung von Energien, Aufgabenverteilung, Strukturschaffung, Coaching, Supervision etc. Die innere Kommunikation im Team hat einen hohen Stellenwert. Um arbeitsfähig zu sein und zu bleiben, braucht das Team verlässliche Absprachen für die täglichen Geschäfte, ebenso wichtig sind aber Reflexion, Transparenz untereinander und Wertschätzung für die Arbeit des Anderen. Es wird deutlich, dass jede*r Verantwortung für das Ganze hat.

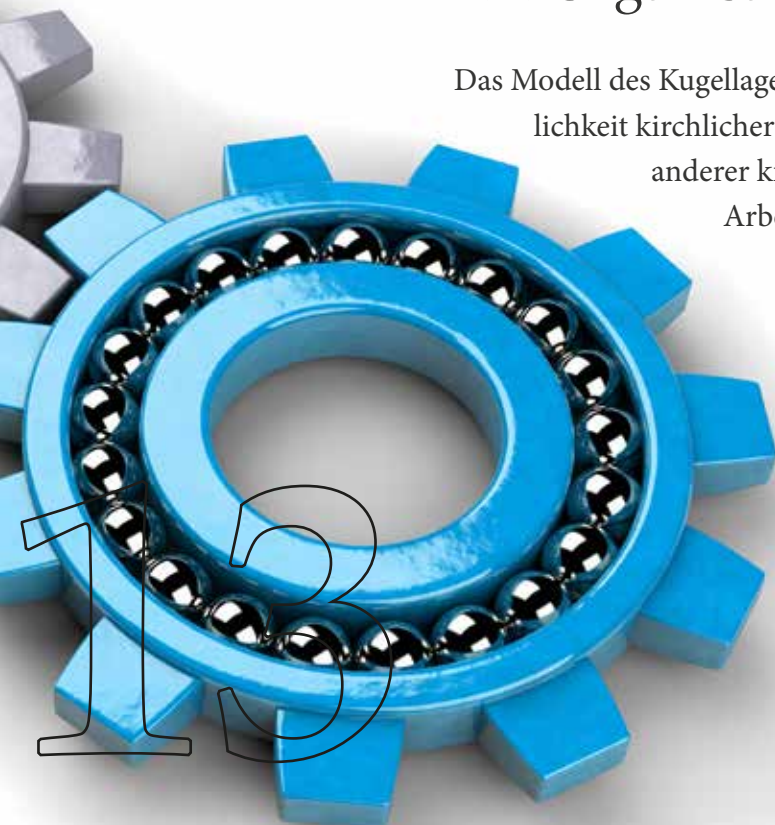
Monatlich gibt es so genannte „Innovations-Meetings“. Das sind Treffen, in denen ohne den Alltag im Nacken und ohne Ergebnisdruck gemeinschaftlich gedacht, in die Zukunft gesponnen und inhaltlich diskutiert werden kann. Für diese Treffen geht das Team bewusst raus „in die Welt“ und verlässt die kirchlichen Binnenräume, um neue Ideen zu entwickeln.

Im Geistlichen Zentrum/Atelier entsteht ein gemeinsames geistliches Leben. Hier ist auch ein Experimentierfeld für neue geistliche Formen und Ideen. Vielfalt, Vorläufigkeit und Unvollkommenheit sind auch hier ausdrücklich erlaubt. Ausgehend vom Geistlichen Zentrum/Atelier wirken die Pastor*innen des Teams je nach ihren generellen und spezialisierten Arbeitsbereichen, an den jeweiligen kirchlichen Orten. Im Atelier erarbeitete Konzepte können zum Beispiel an verschiedenen Standorten auch von verschiedenen Personen umgesetzt werden. Dabei ist an Religionspädagogik in Kitas, Seniorenheimgottesdienste, Konfi-Zeit, Elternarbeit, Erwachsenenbildung, besondere geistliche Formen, Fortbildungen für die Kirchengemeinderäte und einiges mehr zu denken.

Zunächst wird hier im Rahmen des Kugellager-Modells aus praktischen Gründen (Anstellungsträgerschaft) nur die Zusammenarbeit der Pastor*innen im Geistlichen Zentrum/Atelier beschrieben. Es sollte durchaus ein nächster Schritt sein, Überlegungen anzustellen, ob alle/einige hauptamtlich Mitarbeitende und ebenso auch Ehrenamtliche im Geistlichen Zentrum/Atelier zusammenarbeiten.

2.4. Organisationsform

Das Modell des Kugellagers und seiner Schwerpunkte ist eine weitere Möglichkeit kirchlicher Organisationsformen. Die Ortsgemeinde sowie ein anderer kirchlicher Ort und dessen Leitung sind frei, sich dieser Arbeitsweise anzugliedern. Eine Gemeinde, die finanziell gut aufgestellt ist und keine Notwendigkeit zur regionalen Zusammenarbeit sieht, sich sogar sträubt, muss diesen Weg nicht gehen und kann dann pastoral eigenständig bleiben. Eine andere Gemeinde hingegen, die keine*n Pastor*in mehr hat oder findet, kann auf der Leitungsebene und hinsichtlich der vereinskirchlichen Veranstaltungen ebenso selbstständig bleiben, wird aber pastoral an das geistliche Zentrum/Atelier angegliedert und profitiert von dessen Kompetenzen.



3. Problemanzeigen: Was muss bearbeitet werden?

Dieser Beitrag ist eine erste Skizze und kann nur grob die wesentlichen Konturen abbilden. Es liegt in der Natur der Sache, dass Feinheiten und Details erst im Zuge einer breiteren Diskussion herausgearbeitet und im Verlauf des praktischen Vollzugs auf ihre tatsächliche Tauglichkeit überprüft werden können. Einige Herausforderungen und Fragestellungen zeichnen sich schon jetzt deutlich ab und werden im Folgenden kurz benannt. Hier muss eine weitergehende Arbeit am Modell und damit praktisch-theologische Reflexion ansetzen:

Welche Kriterien und Maßstäbe für die „Kernaufgaben“ pastoraler Arbeit lassen sich finden? Wie genau wird ein kirchlicher Ort definiert? Welche Bilder für Kirche, Gemeinde und den pastoralen Dienst sind für uns leitend?

Was bedeutet es unter den Bedingungen der momentanen Gesellschaft Geistliche*r zu sein, welche theologischen Themen werden wichtig sein?

Ganz konkret in der Umsetzung des Kugellager-Modells fragen wir weiterhin: Wie gelingt pastorale Zusammenarbeit in einem Team ohne Fusion auf der Gemeindeebene? Inwiefern können Aktivitäten außerhalb der eigenen Pfarodie als die eigenen betrachtet werden? Wie groß oder wie klein muss ein Team an einem Geistlichen Zentrum/Atelier sein, um gut zu arbeiten; denken wir in den Maßstäben einer heutigen Region, einer Propstei, oder findet sich das Team jenseits dieser verfassten Strukturen?

Wie werden die pröpstlichen Funktionen in diesem Modell ausgestaltet?

Der wöchentliche Sonntagsgottesdienst an allen Orten beansprucht einen überproportionalen Anteil an Ressourcen. Aber ist Gottesdienst wirklich die Mitte der Gemeinde?

Wie gelingt im vorliegenden Modell öffentlich sichtbare Präsenz und Beziehungspflege? Es ergeben sich eine Reihe von Überlegungen zur Öffentlichkeitsarbeit. Was bedeutet ein positives Anrecht auf eine Dienstwohnung für die Gemeinden und den Kirchenkreis? Hier sind pragmatische und lebensstaugliche Ideen erforderlich.

4. Prozessdesign: Wie könnte der Weg zur Umsetzung des Modells gelingen?

Für die Umsetzung wird generell ein hoher Kommunikationsaufwand nötig sein, sowohl in der Vorbereitung als auch in der Ausgestaltung. Dies ist auf allen Ebenen gut im Blick zu behalten.

Ein Plan für den Start und die Vorbereitung des Modells sollte folgende Schritte gehen:

1. Es muss eine Grundakzeptanz im Pröpst*innenteam geben: „Wir unterstützen die Testphase dieses Modells in Erprobungsräumen und stehen als Leitung und Vorgesetzte der Pastor*innen dahinter.“
2. Es müssen geeignete und dazu bereite Erprobungsräume gefunden werden, in denen bei Pastor*innen und Kirchengemeinden eine Bereitschaft zum Ausprobieren gegeben ist und die im Detail überzeugt werden, sich auf dieses Modell für einen definierten Zeitraum (von fünf Jahren) einzulassen.
3. Es braucht dann einen Beschluss des Kirchenkreisrates, in dem der finanzielle Rahmen, nötige Bestimmungen zu Rechtsfragen und personelle Ausstattung des Projektes geregelt werden.
4. Dann erfolgt eine Beschlussfassung der beteiligten Gemeinden mit der Erklärung der verbindlichen Teilnahme in dem Erprobungszeitraum (ggf. Kooperationsvertrag, Exit- und Anschluss-Bedingungen, gemeinsame Anstellungsverhältnisse etc.).
5. Nun erfolgt eine Aufgaben-Erfassung, in der die Gemeinden/anderen kirchlichen Orte und Pastor*innen die zu leistenden Aufgabenbereiche und ihren Umfang festlegen und eine Zuordnung von Aufgabenbereichen auf die Pastor*innen geschieht. Hierbei braucht es intensive Unterstützung durch die Organisationsberatung bzw. die Personalentwicklung und einen Blick auf die kommunikative Einbeziehung der Ehrenamtlichen in den Gemeinden.

In der dann folgenden Ausgestaltung sind folgende Bedingungen wichtig:

1. Es sollten angesichts der Mehrbelastung, die bei der Umsetzung einer solchen Veränderung entsteht, Anreize für die Beteiligten geschaffen werden. Dazu gehört das Angebot intensiver Prozessbegleitung in Form von Organisationsberatung und Coaching, die Bereitstellung zusätzlicher pastoraler Arbeitskapazität für die Anfangszeit, die Bereitstellung von Geschäftsführer*innen. (Für mehrere Gemeinden in enger Kooperation mit den Gemeindebüros wird zum Beispiel vom kirchlichen Verwaltungszentrum ein Geschäftsführer eingesetzt.) Die damit angefragten Einrichtungen (Abteilung OE, KVZ,

Öffentlichkeitsarbeit) sollten sich verpflichten, eine klar benannte Kapazität ihrer Arbeit dafür einzuplanen.

2. Die Laufzeit sollte bei fünf Jahren liegen. Eine Zwischenevaluation nach zwei Jahren ist wichtig, um nötige Anpassungen rechtzeitig vornehmen zu können. Ein Pastor*innen-Wechsel in dieser Zeit wäre spannend, weil sich daran zeigen könnte, ob das System des Kugellagers die dann nötige Neujustierung leisten kann.
3. Die Veränderungsprozesse und möglichen Konflikte und Verunsicherungen, die dabei entstehen, erfordern eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Ein klares Commitment der Leitung sollte durchgängig bestehen, auch und gerade da, wo etwas noch nicht „rund“ läuft.
4. Es muss sorgfältig (mit Hilfe von „Aufsicht und Recht“) über das Kontrakt-design und mögliche Rechtskonflikte nachgedacht werden.
5. Eine gute Rollenklärung (Leitung, Beratung, Coaching) auf den verschiedenen Ebenen muss erarbeitet und abgestimmt werden. Die Leitungsrolle im Kugellager des Pastor*innen-Teams sollte (durch Wahl in diesem Kreis) jeweils für zwei Jahre besetzt werden.



16

5. Abschluss und Dank

Zurück zu den Einstiegsfragen: Wie möchten wir als Generation, die auch im Jahre 2030 noch aktiv im Amt ist, arbeiten? Welche vielfältigen kirchlichen Formen der Zukunft kann es in unserer Kirche geben, welche kreativen Ideen haben wir dazu?

Darauf haben wir eine erste, wenn auch vorläufige, Antwort gegeben und hoffen auf Verbreitung, Auseinandersetzung, Kritik und vor allem: auf das Anregen der Diskussion um die Zukunft kirchlicher Arbeit in der Nordkirche. Wir danken allen, die dieses Projekt auf der Leitungsebene möglich gemacht und dann auch durchgeführt haben und freuen uns auf das, was noch kommen wird und soll.

Am vorletzten Tag unserer Lernreise war ein Teil der Gruppe zu Gast beim Verein Viva con agua in Hamburg. Dort hing ein Poster an der Wand mit dem Satz: „Alle sagten, es geht nicht; dann kam einer, der wusste das nicht und hat es gemacht.“

Erarbeitet von der Gruppe U45 Pastorinnen und Pastoren im Kirchenkreis Hamburg-Ost, Sommer 2017

Anne Arnholz
Meike Barnahl
Jil Becker
Anja Botta
Alexander Braun
Jan Bollmann
Friedrich Degenhardt
Dr. Heiko Landwehr
Matthias Liberman
Christian Schack
Martina Ulm

Personalentwicklung
Jan-Eric Soltmann, Jürgen Wisch

17



Literatur

Sonja Keller, „Vieles ist im Fluß. Vieles wird neu werden.“

Die Organisationsthematik und das Amt des Pastors als theologisch leitendem Hermeneuten, in: Pth 106 (2017), S. 28-37. 2017.

Ernst Lange, „Bilanz 65“, in: ders. Kirche für die Welt, München/Gelnhausen, 1981, S. 63-160.

Gothart Magaard und Wolfgang Nethöfel (Hrsg.), Pastorin und Pastor im Norden. Antworten – Fragen – Perspektiven. Ein Arbeitsbuch zur Befragung der Pastorinnen und Pastoren der Ev.-Luth. Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche und der Pommerschen Ev. Kirche, Berlin 2011.

C. Otto Scharmer, Katrin, Käufer, Führung der der leeren Leinwand, in: Organisationsentwicklung Heft 2/2008, S. 4-11.

Ulrike Wagner-Rau, Pfarrberuf und religiöser Wandel, in: Pth 105 (2016), S. 169-184.