

Arbeitspapier pastorales Berufsbild und Netzwerkzusammenarbeit

Leitungsteam Viva Kirche Schweiz, 2024

Unser Motto «Wir leben Kirche!» bedeutet für uns, lebendige Kirche zu sein – für uns selbst und für die Menschen an den Orten, in die Jesus uns stellt. Ansteckend zu leben, ist möglich, wenn wir unsere Lokalkirchen so organisieren, dass wir neben den biblischen Massstäben auch das gesellschaftliche Empfinden, die Generationsunterschiede und veränderten Gewohnheiten unserer zukünftigen Angestellten im Auge behalten. Wir stellen uns der Tatsache, dass Viva Kirchen in Zukunft teilweise auf andere Art organisiert sein werden, wenn sie lebendige Kirchen bleiben wollen. Mit diesem Arbeitspapier setzen wir uns deshalb mit dem Berufs-bild der pastoralen Mitarbeitenden und der Vernetzung unserer Gemeinden auseinander.

Teamkonstellationen schaffen Raum für neue Pastoren- und Pastorinnen-Bilder

Vor allem Jüngere, aber auch viele der früheren Generationen, wollen je länger je weniger allein als pastoral angestellte Mitarbeitende in einer Gemeinde agieren. Das klassische Modell des Gemeindepastors oder der -pastorin, die sich als sprichwörtliche «eierlegende Wollmilchsau» um alles und alle von Jung bis Alt kümmert, gibt es heute noch – und ist für Einzelne nach wie vor attraktiv. Aber offensichtlich bewerben sich zunehmend weniger Leute auf solche Stellen. **Immer mehr pastorale Personen wünschen sich in einem Team zu arbeiten**, in dem sie sich **gabenspezifisch und in klar umrissenen Aufgabengebieten** engagieren können.

Gleichzeitig ist es auffallend, dass die **Bedürfnisse betreffend Höhe der Stellenprozente** diverser werden. Eine Teamkonstellation schafft diesbezüglich grössere Flexibilität: Je höher die Zahl der total zur Verfügung stehenden Stellenprozente, desto eher können individuelle Bedürfnisse nach hoher oder niedriger Anstellung erfüllt werden.

Im Weiteren ist es so, dass ein einzelner pastoraler Mitarbeiter oder eine pastorale Mitarbeiterin in der Regel nicht bei allen Gemeindegliedern gleich gut ankommt. Auch in Fragen zwischenmenschlicher «Chemie» und Sympathie kann ein pastorales Team Entspannung bringen.

Es empfiehlt sich und ist auch im Vergleich zu anderen «Branchen» angesagt, pastorale **Anstellungen zukünftig noch konsequenter gemäss der jeweiligen Funktion zu definieren**. Bis zu einem gewissen Grad kennen wir dies beispielsweise bereits bei «Jugendpastoren und -pastorinnen». Zukünftig sollen die Funktionen in Absprache mit der Gemeindeleitung durchgängig klar genug benannt sein, dass man weiss, wofür eine Person grossmehrheitlich angestellt ist. Gleichzeitig müssen die Funktionen allgemein genug sein, dass man in ihrer Benennung nicht den Überblick verliert. Die Funktionen richten sich nach den Begabungen, der Ausbildung und den Stellenprozenten. Die Funktionsbezeichnungen dürfen dabei nicht so verstanden werden, dass die jeweilige Aufgabe exklusiv an eine angestellte Person delegiert wird.

Mögliche Funktionen sind in der Regel: Lehre, Seelsorge, Coaching, Gemeindeleiter oder Gemeindeleiterin, Senioren, Evangelisation, Jugend, Kinder, Musik, Administration. – Das genannte klassische Bild des Gemeindepastors umfasst oft mehr oder weniger alle dieser Funktionen.

Speziell in Teamkonstellationen (in grösseren Gemeinden und in Netzwerken), aber auch in Gemeinden mit nur einer angestellten Person, ist es sinnvoll, die Berufsbezeichnung Pastor oder Pastorin mit den entsprechenden Funktionsbezeichnungen zu ergänzen. Dies klärt, wofür die Person angestellt ist und welche **Erwartungen** man an sie stellen kann und darf. Es geht also um **Klarheit und Schutz**. Es spricht für sich, dass dies in der Regel nicht mehr als drei bis vier Funktionen sein können. Die Funktionen sollten etwa 80 Prozent des Aufgabenprofils benennen. Das Ziel ist Klarheit mit Augenmass.

Einige Beispiele:

- Die Berufsbezeichnung eines leitenden Pastors einer Gemeinde ist vielleicht «Pastor: Gemeindeleiter, Lehrer, Coach» oder «Pastor: Gemeindeleiter, Lehrer, Senioren». Ein solcher Pastor wäre also in der Gemeindeführung und würde regelmässig im Gottesdienst der Gesamtgemeinde predigen.
- Die bisherige Jugendpastorin würde zur «Pastorin: Jugend, Kinder» oder je nach Aufgaben «Pastorin: Jugend, Musik». Es könnte sein, dass sie alle paar Wochen im Gottesdienst der Gesamtgemeinde predigt, dies wäre aber nicht eine ihrer Hauptaufgaben.
- Es könnte sein, dass eine entsprechend begabte Person als «Pastorin: Lehre» angestellt würde, was bedeutet, dass sie predigt und Bibelstunden und Unti-Lektionen hält, aber wenig Leitungs- und Seelsorgeverantwortung trägt. Sie würde vielleicht durch eine Person ohne gründliche theologische Ausbildung ergänzt, die als «Pastor: Gemeindeleiter, Coaching» angestellt und auch entsprechend ausgebildet wäre.
- Die Funktion «Administration» könnte einem Pastor oder einer Pastorin zugewiesen sein, oder zum Beispiel einer «Mitarbeiterin Administration».

Netzwerkzusammenarbeit kann helfen, sich als Gemeinde langfristig gesund und effektiv zu entwickeln

Positive Aspekte der Netzwerkzusammenarbeit

Netzwerkzusammenarbeiten von lokalen Gemeinden sind ein möglicher Ansatz, dass pastorale Mitarbeitende in einem Team arbeiten können. Daneben schafft eine Netzwerksammenarbeit die Chance, auf den erhöhten, strategisch visionären Leitungsbedarf zu reagieren, Synergien zu nutzen und einander in einer gesunden Entwicklung zu fördern. Schon einer dieser Aspekte wäre eigentlich Grund genug, sich als Gemeinde auf Vernetzung einzulassen:

1. **Antwort auf Bedürfnis nach Teamzusammenarbeit:** Postmodern geprägte Pastoren und Pastorinnen wollen zunehmend weniger als Einzelkämpfer arbeiten, sondern in Gemeinschaft mit anderen. Innerhalb eines Netzwerkes können sich pastorale Mitarbeitende verschiedener Ausprägung mit unterschiedlichen Begabungen ergänzen. Je nach Vernetzungsintensität (siehe unten) können sie auch über die Gemeindegrenzen hinweg zusammenarbeiten. Netzwerke schaffen Raum für neue Pastorinnen- und Pastoren-Bilder. Auch die Nachwuchsförderung setzt in der Regel einen Teamkontext voraus. So können in Netzwerken auch «Ausbildungsplätze» für Neueinsteiger und Neueinsteigerinnen sowie Praktikumsplätze geschaffen werden.
2. **Antwort auf erhöhten, strategisch-visionären Leitungsbedarf:** Wir haben in der heutigen Zeit mit ihren schnellen Veränderungen einen erhöhten strategisch-visionären Leitungsbedarf in unseren

Gemeinden. So gut wie jede Gemeinde braucht strategische und visionäre Leitung, wobei nicht alle Pastoren und Pastorinnen dies zu geben vermögen. Diese Situation kann durch Netzwerke zum Teil kompensiert werden. Pastoren und Pastorinnen mit hohem strategisch-visionärem Leitungspotential könnten diesbezüglich mehreren Gemeinden in einem Netzwerk dienen. Oder die Organisation von gemeinsamen strategisch-visionären Anlässen wie Konferenzen, Gästegottesdiensten, evangelistischen oder diakonischen Aktionen und dergleichen könnte auf Netzwerksebene stattfinden, sodass die einzelnen Lokalkirchen hier weniger gefordert wären.

3. **Synergien nutzen in einem gemeinsamen Auftrag:** Es liegt eine Chance darin, wenn sich Gemeinden einer Region in ihrem Bemühen zusammenschliessen, diese Region für Jesus zu erreichen. So werden Synergien genutzt. Wir müssen uns immer wieder fragen, wie wir unseren gemeinsamen Auftrag am effektivsten und mit Relevanz erfüllen können. Es mag Situationen geben, in denen dies jede Lokalkirche für sich besser tun kann, in anderen Bereichen wäre eine Netzwerkzusammenarbeit jedoch effektiver. Das primäre Ziel einer Netzwerkzusammenarbeit ist die Stärkung des Gemeindebaus vor Ort, sodass unser gemeinsamer geistlicher Auftrag für die ganze Region besser erfüllt wird. Damit dies effektiv geschehen kann, braucht es eine gemeinsame Reich-Gottes-Sicht für die gemeinsame Region.
4. **Gründung neuer Gemeinden:** Eine besondere Form der Synergie kann in der gemeinsamen Neugründung einer Kirche in einer bisher kaum erreichten Region oder Bevölkerungsgruppe liegen. Die Innovationskraft kann gefördert werden, weil mehrere Kirchen zusammen mehr Ressourcen freisetzen können als eine Kirche allein.
5. **Langfristige Inspiration und Gesundheit:** Eine Vernetzung kann den Lokalkirchen durch gegenseitigen Austausch und beidseitige Ermutigung helfen, im jüngerschaftlichen, seelsorgerlichen und evangelistischen Auftrag motiviert und gesund zu bleiben. Gemeinden können in der Gefahr stehen, selbstgenügsam zu werden und sich auf den sprichwörtlichen «Lorbeeren» auszuruhen. Das Festhalten am Erfolgsrezept von gestern soll nicht den morgigen «Erfolg» verhindern. Eine Vernetzung kann dazu animieren, «blinde Flecken» zu erkennen und sich als Gemeinde langfristig gesund zu entwickeln.

Vernetzung von Lokalkirchen neu denken

Spricht man über Netzwerkzusammenarbeit lokaler Kirchen, löst dies oft eine der folgenden drei Assoziationen und Erinnerungen aus, die je nach Erfahrungen positiv oder negativ gewertet werden:

1. **Fusionen im säkularen Bereich:** Gemeindeglieder haben als Selbstbetroffene oder von aussen erlebt, dass Firmen, Ämter, Schulen, Vereine, militärische Einheiten oder sonstige Organisationen zusammengeschlossen wurden. Je nachdem, wie koordiniert, harmonisch und effektiv solche Zusammenschlüsse erlebt wurden, oder aufgedrückt, chaotisch und unsinnig, beeinflusst dies die Haltung zu möglichen Vernetzungen von Gemeinden.
2. **Fusionen von Landeskirchen:** Aufgrund des sukzessiven Mitglieder- und Kirchensteuerrückgangs werden örtliche Landeskirchen vielerorts zu regionalen Einheiten fusioniert. Dies geht oft mit der Empfindung von Zwang von oben, dem Verlust der örtlichen Verankerung und der Empfindung von einem Sterben auf Raten einher. Spricht man von Netzwerkzusammenarbeit lokaler Gemeinden, kann dies leicht ähnlich rückwärtsgewandt aufgefasst werden.
3. **Das frühere Modell von Aussenstationen:** Bis in die 1990er-Jahre kam es öfter vor, dass grössere Chrischona Gemeinden sogenannte Aussenstationen hatten, welche vom Pastor der Haupt-Gemeinde

«mitbedient» wurden. So konnten auch Gemeinden «versorgt» werden, die sich keinen Pastor hätten leisten können, was positiv war. Gleichzeitig fühlten sich manche Aussenstationen als Gemeinden zweiter Klasse und eine gemeindebauliche Vorwärtsstrategie war unter diesen Umständen mancherorts kaum möglich. Spricht man von Vernetzung von Gemeinden, kann dies je nach gemachter Erfahrung leicht als Rückschritt in diese Richtung wahrgenommen werden.

Es ist wichtig, solche Empfindungen zu kennen. Gleichzeitig ist es entscheidend, dass es bei der in diesem Papier beschriebenen Netzwerkzusammenarbeit lokaler Viva Kirchen nicht um verordnete, rückwärtsgewandte und abwertende Zusammenschlüsse geht. Vielmehr geht es um **eine visionäre Sicht, die vorwärtsgewandte Steigerung der Effektivität und um den gabenorientierten Einsatz** der angestellten Mitarbeitenden.

Netzwerkzusammenarbeit ist nicht neu

In unserem Verband denkt man schon seit einigen Jahren über Vernetzung lokaler Kirchen nach. Bereits im April 2011 lautete das Thema der Retraite der Pastoren und Pastorinnen der Region Ostschweiz «**Vernetzt arbeiten**». Als Grundlage des Austauschs dienten damals fünf Thesen¹, nämlich:

1. weil wir Christen und Gemeinden zusammen **ein gemeinsames Volk** bilden
2. weil wir Christen und Gemeinden zusammen **mehr Stosskraft entwickeln** können
3. weil wir Christen und Gemeinden **einander ergänzen** könnten
4. weil wir **einen gemeinsamen Auftrag** haben
5. weil die **Bibel Vernetzung kennt und lehrt**

Man sprach über Aspekte wie:

- **Diakonische Nöte** der Gesellschaft in gemeinsamen Projekten angehen
- Ressourcen **teilen**
- eine **regionale Reich-Gottes-Sicht** gewinnen.

Diese Punkte haben nichts von ihrer Gültigkeit und Inspirationskraft eingebüsst. Es ist dieser Retraite und dem Aufgreifen dieser Fragen an weiteren Orten zu verdanken, dass seither diverse Netzwerke entstanden sind.

Modelle von Netzwerkzusammenarbeit

Spricht man von der Vernetzung lokaler Gemeinden, ist es wichtig zu verstehen, dass es verschiedene Intensitäten von Netzwerkzusammenarbeit gibt. Diese Netzwerke können unterschiedlich aussehen, im Groben sind sie aber gemäss den folgenden Kategorien unterscheidbar. Selbstverständlich kann es Mischformen geben.

Es hat sich gezeigt, dass es schwierig sein kann, wenn ein Netzwerk zum Beispiel aus einer klar grösseren und zwei klar kleineren Kirchen besteht. Die grössere Gemeinde wird dadurch quasi zur Gönnerin der kleineren Gemeinden, was für alle kontraproduktiv sein kann: Die grössere Gemeinde wird leicht zur «Almosengeberin», die kleineren zu «Almosenempfängerinnen». Dieses Gefühl ist für alle Kirchen nicht animierend. Es ist oft inspirierender, wenn ein Netzwerk aus etwa gleich grossen Lokalkirchen besteht oder beispielsweise aus zwei grösseren und einer kleineren. Dadurch kann man **sich auf Augenhöhe gegenseitig anspornen**.

Die folgenden Modelle müssen in der Regel in der hier wiedergegebenen Reihenfolge durchlaufen werden. Der Weg zu C) führt über A) und B). Es kommt nur selten vor, dass eine Stufe übersprungen werden kann. Für eine Stufe ist in der Regel mit zwei bis fünf Jahren zu rechnen.

¹ Die hier genannten Punkte stammen aus der damals benutzten Vortrags-Präsentation von Michael Russenberger.

Es ist nicht das Ziel, dass alle Netzwerke bei Modell E) landen, sondern dort, wo es **für ihre Situation am meisten bringt**. Die oben genannten Aspekte der Netzwerkzusammenarbeit kommen jedoch erst etwa ab C) nachhaltig zum Tragen. Über Denominationsgrenzen hinweg scheint maximal B) realistisch. Es ist aber beispielsweise denkbar, neben einer Netzwerkzusammenarbeit innerhalb von Viva Kirchen auf Niveau C) mit anderen Kirchen auf Niveau A) zusammenzuarbeiten.

A) Gemeinden, die ohne Netzwerk arbeiten

- eigenständige Gemeindefarbeiten mit eigenen strategischen und operativen Gemeindefleitungen, Budgets usw.
- eigene Konzepte, Schwerpunkte und Strategien
- gelegentliche Synergienutzung durch Kanzeltausche, gemeinsame Anlässe
- Pastoren und Pastorinnen sind durch Dienstgruppen und gemeinsame Bürotage verbunden.

B) Mehrere Gemeinden – mehrere Standorte – ein Netzwerk

- eigenständige Gemeindefarbeiten mit eigenen strategischen und operativen Gemeindefleitungen, Budgets usw.
- Gottesdienste je Standort
- unterschiedliche Konzepte, Schwerpunkte und Strategien
- gelegentliche bis intensive Synergienutzung durch Kanzeltäusche, gemeinsame Anlässe, Kurse, Predigtserien, Livestream-Predigten, Senioren-Arbeit, Unti-Arbeit, Jugendgefässe usw.
- Die Pastoren und Pastorinnen sind durch Dienstgruppen und gemeinsame Bürotage verbunden.
- gemeinsames Netzwerk-Leitungsgremium, z.B. aus pastoralem Mitarbeitenden und GL-Mitglied
- Option in einem fortgeschrittenen Stadium: Gemeinsame Netzwerk-Anstellungen für spezifische Aufgaben und Projekte innerhalb des Netzwerkes, beispielsweise für Konferenzen, Kurse, evangelistische und diakonische Aktionen sowie gemeinsame Jugend- oder Senioren-Gefässe. (Dies wird beispielsweise im Netzwerk Oberthurgau so umgesetzt: www.netzwerk-oberthurgau.ch).

C) Mehrere Gemeinden – mehrere Standorte – ein pastorales Team

- eigenständige Gemeindefarbeiten mit eigenen strategischen und operativen Gemeindefleitungen, Budgets usw.
- Gottesdienste je Standort
- zum Teil abgesprochene Konzepte, Schwerpunkte und Strategien
- intensive Synergienutzung durch gemeinsame Anlässe, Kurse, Predigtserien, Livestream-Predigten, Senioren-Arbeit, Unti-Arbeit, Jugendgefässe usw.
- Die Pastoren und Pastorinnen agieren gabenspezifisch in den verschiedenen Gemeinden, haben aber eine Gemeinde, für die sie besonders zuständig sind. Sie sind durch gemeinsame Bürotage miteinander verbunden. Mit Augenmass wird darauf geachtet, dass jede Gemeinde in etwa so viel «pastorale Zuwendung» erhält, wie sie finanziert.
- gemeinsames Netzwerk-Leitungsgremium (z. B. aus pastoralem Mitarbeitenden und GL-Mitglied)

D) Eine Gemeinde – ein pastorales Team – mehrere Standorte

- zusammengeschlossene Gemeindefarbeiten mit gemeinsamer strategischer Gemeindefleitung, Budget usw.
- Gottesdienste und operative Gemeindefleitung je Standort
- Möglichkeit, neue Gemeinden zu gründen

- weitgehend gleiche Konzepte, Schwerpunkte und Strategien
- intensive Synergienutzung durch gemeinsame Anlässe, Kurse, Predigtserien, Senioren-Arbeit, Uni-Arbeit, Jugendgefässe usw.
- Die Pastoren und Pastorinnen agieren gabenspezifisch in den verschiedenen Standorten, haben aber einen Standort, für die sie besonders zuständig sind. Sie sind durch gemeinsame Bürotage verbunden.

E) Eine Regio-Gemeinde – ein pastorales Team – ein Hauptstandort – 2-4 Nebenstandorte

- zusammengeschlossene Gemeindefarbeiten mit gemeinsamer strategischer Gemeindeleitung, Budget usw.
- Gottesdienste am Hauptstandort
- gemeinsame Konzepte, Schwerpunkte und Strategien
- an Nebenstandorten Kleingruppen, Möglichkeit, neue Gemeinden zu gründen, Glaubenskurse, Jungscharen, Teilnahme an Dorfanlässen, Mitwirkung an Allianzanlässen usw.
- Die Pastoren und Pastorinnen agieren gabenspezifisch in den verschiedenen Standorten, jeder Standort hat einen Pastor, der sich besonders zuständig fühlt und vielleicht auch dort wohnt. Sie sind durch gemeinsame Bürotage verbunden.

Es ist Zeit, sich diesen Themen zu stellen

Als Leitungsteam der Viva Kirche Schweiz sprechen wir schon seit ungefähr 2010 von den Chancen und der wachsenden Notwendigkeit der Netzwerkzusammenarbeit und angepasster pastoraler Berufsbilder. **Wir sind gerne bereit, die Gemeindeleitungen durch gemeindespezifische Beratung und Coachings sowie durch gemeindeinterne oder regionale Vorträge und Diskussionen zu unterstützen.**

Wir sind überzeugt, dass es nicht mehr reicht, als Gemeindeleitungen unverbindlich über die hier aufgeworfenen Fragen auszutauschen. Die gemeindestrategische, evangelistische und personelle Situation akzentuiert sich in einer Weise, dass die Gemeindeleitungen herausgefordert sind, zu den in diesem Arbeitspapier beschriebenen Fragen Stellung zu beziehen:

- Welche Empfindungen haben wir zum Thema Netzwerkzusammenarbeit als Viva Kirchen? Von welchen Erfahrungen werden sie geprägt?
- Wie denken wir über den Effekt der Synergienutzung und die gemeinsame Reich-Gottes-Sicht für unsere Region?
- Wie sehen wir den wachsenden strategisch-visionären Leitungsbedarf als Lokalkirche? Welche Chancen sehen wir diesbezüglich in einer Vernetzung?
- Wie lautet unsere Antwort auf das wachsende Bedürfnis nach Teamzusammenarbeit von pastoralen Mitarbeitenden?
- Wie wollen wir auf die Thematik neuer Pastoren- und Pastorinnen-Bilder reagieren?
- Welche Modelle von Netzwerkzusammenarbeit könnten wir uns in unserer Region stand heute vorstellen? Welche wären längerfristig hilfreich und anzustreben?
- Welche Unterstützung seitens der Viva Kirche Schweiz würden wir begrüßen?
- Welche Schritte werden wir in den kommenden zwölf Monaten konkret angehen?