



**FEG**

Freie Evangelische Gemeinden  
in der Schweiz

# Pastor sein



**Plädoyer für die Konzentration auf das  
Kerngeschäft**

© Theologische Kommission, FEG Schweiz, Witzbergstrasse 7, 8330 Pfäffikon, 1. Juni 2011  
Im Auftrag der Leitung FEG Schweiz erarbeitet durch die Theologische Kommission (Jürg Buchegger, André Felker, Gerhard Prigodda, Stephan Reutimann) unter Mitarbeit von Stefan Schweyer.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>Kernaufgabe „verkündigen und führen“</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Der Pastor verkündigt</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Verkündiger: Biblische Grundlagen</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. Verkündiger: Herausforderungen</b> .....	<b>7</b>
1.2.1. Das Wort verkünden – erzählen – lebendig werden lassen .....	8
1.2.2. Verkündigung und Anschaulichkeit .....	8
1.2.3. Ohnmacht und Vollmacht in der Verkündigung .....	9
<b>1.3. Durch Verkündigung und Lehre(n) führen</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4. Pastoren rüsten aus und (er)bauen so Gemeinde</b> .....	<b>11</b>
<b>Praxistipps „Pastor verkündigt“</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Der Pastor führt</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1. Führung: Biblische Grundlagen</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2. Führung: Herausforderungen</b> .....	<b>15</b>
2.2.1. Als Persönlichkeit und Vorbild führen.....	15
2.2.2. Führen und allgemeines Priestertum .....	15
2.2.3. Führen in der Schweizer Demokratie .....	16
2.2.4. Der Umgang mit Macht in führender Position .....	16
<b>2.3. Der Pastor führt glaubwürdig</b> .....	<b>17</b>
<b>Praxistipps „Pastor führt“</b> .....	<b>18</b>
<b>Pastor sein: berufen – begabt – ausgebildet</b> .....	<b>19</b>
<b>3. Der Pastor ist berufener Christ</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1. Christ und Berufener: Biblische Grundlagen</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2. Christ und Berufener: Herausforderungen</b> .....	<b>20</b>
3.2.1. Die Herausforderung des Pastor als vorbildlicher Christ .....	20
3.2.2. Die besonderen Herausforderungen des Berufs Pastor .....	22
<b>3.3. Der Pastor lebt seine Berufung als Christ im Beruf</b> .....	<b>25</b>
<b>Praxistipps „Pastor ist berufener Christ“</b> .....	<b>25</b>
<b>4. Der Pastor ist begabt und begrenzt</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1. Die Persönlichkeit</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2. Persönliche Möglichkeiten und Grenzen erkennen</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3. Möglichkeiten ausschöpfen und Grenzen akzeptieren</b> .....	<b>28</b>
<b>4.4. Anforderungsprofil Pastorenpersönlichkeit</b> .....	<b>29</b>
<b>Praxistipps „Pastor ist begabt und begrenzt“</b> .....	<b>30</b>
<b>5. Der Pastor ist gelehrter Lernender</b> .....	<b>31</b>
<b>5.1. Bildungslandschaft</b> .....	<b>31</b>
5.1.1. Um was geht es bei „Bildung“? .....	31
5.1.2. Die Akteure im Bildungsprozess.....	31
<b>5.2. Bildung: Biblische Grundlagen</b> .....	<b>32</b>
5.2.1. Erkenntnisse .....	32
5.2.2. Bedeutung für heute .....	32
<b>5.3. Pastoren sind ausgebildet und lassen sich weiterbilden</b> .....	<b>34</b>
5.3.1. Ausbildung .....	34
5.3.2. Weiterbildung.....	36
<b>Praxistipps „Pastor ist gelehrter Lernender“</b> .....	<b>36</b>
<b>6. Fazit</b> .....	<b>37</b>
<b>Die Kernaufgabe des Pastors ist „verkündigen und führen“</b> .....	<b>37</b>
Der Pastor verkündigt .....	37
Der Pastor führt .....	37
<b>Der Pastor soll berufen, begabt und ausgebildet sein</b> .....	<b>37</b>
Der Pastor ist berufener Christ.....	37
Der Pastor ist begabt und begrenzt.....	38
Der Pastor ist gelehrter Lernender .....	38
<b>Bibliographie</b> .....	<b>39</b>
<b>Zitierte Literatur</b> .....	<b>39</b>
<b>Ergänzende Literatur</b> .....	<b>41</b>

## Einleitung

„Vor einiger Zeit kam ich unterwegs mit einem Mann ins Gespräch. Am Schluss fragte er mich, was ich für einen Beruf hätte. Bevor ich antworten konnte, sagte er: „Sie sind entweder Lehrer oder Pfarrer“. Obwohl wir nicht über Gott sprachen, ich keinen Talar oder Anzug trug und wir uns ganz fremd waren, sah er in mir einen Lehrer oder Pfarrer. Noch heute bin ich über diese Treffsicherheit erstaunt.“ (G. Prigodda) - Offensichtlich hatte der Mann ein spezifisches Berufsbild eines Pastors vor Augen, so wie andere eine typische Vorstellung haben, wer ein Schreiner, Arzt, oder Musiker ist.

Woran erkennt man heutzutage einen Pfarrer? Wie kann man heute mit Freude Pastor sein? Welche Erwartungen hat unsere Gesellschaft und haben insbesondere die Kirchenmitglieder an einen Pastor und seinen Beruf? Wie schnell sich die Anforderungen und das Berufsbild in der jüngeren Geschichte geändert haben (und oft zu einer Überforderung werden), analysiert Grossmann treffend:

„Noch vor 50 Jahren ... stand die Fähigkeit zu predigen, einsam an der Spitze der Anforderungen, die an den Pastor gestellt wurden. Deshalb nannte man ihn zu der Zeit auch „Prediger“. Das Miteinander in der Gemeinde war weitgehend autoritär organisiert, und so wurde die Sozialkompetenz des Pastors höchstens an der Frage gemessen, ob er ausreichend viele Hausbesuche machte. Langsam veränderte sich das Bild und der früher verwendete Begriff „Prediger“ wurde durch die Bezeichnung „Pastor“ ersetzt, ein Wort, das die Bandbreite der Aufgaben, die in einer heutigen Gemeinde mit diesem Amt verbunden sind, viel besser zum Ausdruck bringt.“ Das Hauptproblem dieser Entwicklung: „Das Anforderungsprofil für den Dienst des Pastors ist so umfassend geworden, dass man sich fragen muss, ob ein normaler Mensch dieser Aufgabe überhaupt noch gerecht werden kann. ... Wenn Pastoren ... scheitern, dann scheitern sie im Allgemeinen an der Bandbreite des Anforderungsprofils - häufig im Bereich der Sozialkompetenz.“<sup>1</sup>

Pastoren müssen heute „Pfarrer sein unter Markt-Bedingungen“. Anstellende Gremien und Gemeindeglieder haben breitgefächerte Vorstellungen, wie das „Chef sein im Haus des Herrn“<sup>2</sup> durch ihren Angestellten gelebt werden soll. Die Theologische Kommission der Freien Evangelischen Gemeinden (FEG) in der Schweiz erhielt den Auftrag, vertieft über den Beruf des Pastors, die an ihn gestellten Erwartungen und die von der Bibel vorgegebenen Anforderungen nachzudenken. Die Ausarbeitung sollte einerseits in der Bibel verwurzelt sein und gleichzeitig die aktuellen Fragen im Schweizer Kontext der Freien Evangelischen Gemeinden einbeziehen. - Entstanden ist ein **Profil für (Haupt)Pastoren einer FEG in der Schweiz**, das den gegenwärtigen Herausforderungen und Belastungen gewachsen sein will. Wir haben versucht, die **Kernaufgaben/-kompetenzen** eines Pastors zu eruieren. **Begleitet werden wir von Timotheus**, dem Jungpastor, dem sein Mentor einmal schrieb: „Lass dir durch die Gnade, die uns in Jesus Christus geschenkt ist, alle Kraft geben, ´die du für deine Aufgaben brauchst`. Gib die Botschaft, die du von mir gehört hast und deren Wahrheit dir von vielen Zeugen bestätigt wurde, an vertrauenswürdige und zuverlässige Menschen weiter, die ebenfalls fähig sind, andere zu lehren. Und sei als ein guter Soldat Jesu Christi bereit, zusammen ´mit mir für das Evangelium` zu leiden.“ (2. Tim 2,1-3)



Die Kapitel 1 (Verkündiger) und 2 (Führung) bilden das Herzstück und beschreiben, was mit „verkündigen und führen“ gemeint ist. Die Kapitel 3 (Christ und Berufener), 4 (begabte und begrenzte Persönlichkeit) und 5 (gelehrter Lernender) drehen sich um notwendige Voraussetzungen für den Beruf eines Pastors. Die Hauptaufgabe, so **unsere These**, muss verkündigen und führen sein. Genauer: **Pastoren in Freien Evangelischen Gemeinden der Schweiz sind entlohnte Verkündiger als Teil der pastoralen Führung einer Gemeinde, die ihre Begabung(en) gemäss Eph 4,12 einsetzen: Sie haben die Aufgabe, diejenigen, die zu Gottes heiligem Volk gehören, für ihren Dienst auszurüsten, damit ´die Gemeinde`, der Leib von Christus, aufgebaut wird.** - Es ist unser Anliegen und Wunsch, dass die folgenden Ausführungen eine praktische Hilfe für die Gemeinden und ihre Pastoren, für die anstellenden Gremien in ihrer Aufgabe als Arbeitgeber und für zukünftige Pastoren sind. Damit auch in Zukunft möglichst alle unsere Pastoren motiviert und „mit Freude Pastor sein“ können.

<sup>1</sup> Grossmann, Siegfried 2005. *Pastor zwischen Aufgabe und Begabung*, 45-46.

<sup>2</sup> Aufsatztitel von H.M. Dober und Haupttitel eines Buches von U. Müller-Weissner.

## Wichtige Vorbemerkungen

**Wir gehen davon aus, dass die Anstellung eines hauptberuflichen Pastors biblisch gut begründbar und in den Schweizer FEGs zu Recht weiterhin das übliche Modell sein wird.** Die FEG Schweiz war auf Denominationsebene in ihrer Geschichte von Anfang an kongregationalistisch verfasst und die Leitung einer Ortsgemeinde hat eine presbyterianische Form, in der ein (hauptverantwortlicher) Pastor den Dienst eines Ältesten ausübt. Im freikirchlichen Kontext kann und darf man natürlich grundlegend die Frage stellen: „Wozu Pfarrer..., wenn doch alle Priester sind?“ (Artikeltitel von I. Karle). Allerdings sind wir überzeugt, dass für die Anstellung eines Pastors die biblische Möglichkeit gegeben ist, die eigene Geschichte an diesem Punkt sich bewährt hat und dass in unserer Schweizer (Führungs)Kultur trotz umwälzender gesellschaftlicher Entwicklungen weiterhin auch dieses Modell für den dynamischen Gemeindebau förderlich sein wird. Aus diesen Gründen werden der Beruf und die Anstellung eines Pastors nicht grundsätzlich in Frage gestellt.

**Ist ein „Pastor“ einer FEG nicht einfach ein „Hirte“?** Das Problem mit dieser „einfachen Sicht“ ist, dass die Bezeichnung „Hirte“ in der Bibel eine doppelte Bedeutung hat und daher stets definiert werden müsste. Meint „Hirte“ eine geistliche Gabe wie in Eph 4 (wohl nahe bei dem, was heute mit Seelsorge bezeichnet wird), oder eine Funktion, die im Neuen Testament mit den Ältesten und Leitern verbunden ist (Apg 20,28; Hebr 13,17; 1. Petr 5,2+4)? Aus diesem Grund ist der Versuch, die Kernaufgaben eines Pastors simpel mit „Hirte“ zu umschreiben, nicht wirklich hilfreich. Wenn wir unten betonen, dass der Pastor in erster Linie Verkündigen und Leiten (im Bild des Hirten: Füttern und Führen) soll, so ist eine damit verbundene, ausgeprägte Hirtenbegabung eine von verschiedenen Kombinationen seiner Kernkompetenzen mit den in Epheser 4,11 genannten Gaben (vgl. dazu unten S.14 + Abb.3).

**Mit dem Wort „Pastor“ meinen wir hier in erster Linie den hauptverantwortlichen Pastor einer Gemeinde.** Natürlich gilt von dem Gesagten sehr vieles ebenso zum Beispiel für einen Jugendpastor oder andere Angestellte einer Gemeinde. Wir beobachten aber, dass in der Praxis für die Entwicklung einer Gemeinde (und auch für die Zusammenarbeit mehrerer Angestellten) der hauptverantwortliche Pastor die zentrale Rolle einnimmt. Aufgrund dieser strategischen Überlegungen haben alle Ausführungen in diesem Paper zuerst den *hauptverantwortlichen* Pastor im Auge, auch wenn der Einfachheit halber vom „Pastor“ gesprochen wird.

**Alle Biblischen Begründungen sind bewusst knapp gehalten** und ein starker Akzent auf die Anwendung biblischer Vorgaben im Kontext Schweizerischer Freier Evangelischer Gemeinden gelegt. Wir verweisen hier ausdrücklich auf das Literaturverzeichnis, weil dort ersichtlich wird, dass weit mehr als die im Text zitierte Literatur beachtet wurde. Und weil dort der interessierte Leser für manche nur knapp begründete Behauptung eingehendere und detaillierte Argumentationen finden wird. Wir erinnern auch daran, dass in früheren Ausarbeitungen der Theologischen Kommission FEG Schweiz insbesondere **das Thema Führung im Kontext der christlichen Kirche im Arbeitspapier „Wer leitet die Gemeinde?“ (2001)** ausführlicher behandelt wurde (vgl. zudem die **weiteren Arbeitspapiere „Geistliche Leitung der Gemeinde durch Männer und Frauen. Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion“ (2006)** und **„Prophetie heute“ (2005)**).

Alle **Bibeltexte** sind - wo nicht anders vermerkt - nach der Neuen Genfer Übersetzung zitiert.

# Kernaufgabe „verkündigen und führen“

## 1. Der Pastor verkündigt

Wie oben in der Einleitung skizziert, haben sich die Aufgaben(bereiche) der hauptverantwortlichen Pastoren in den letzten Jahrzehnten nicht nur verändert, sondern vor allem *verbreitert*. Diese zu grosse Bandbreite des Anforderungsprofils, die überfordernden Erwartungen und die immense Arbeitsvielfalt ist *eine* der Hauptursachen für Scheitern und burn-out in diesem Beruf. Es ist deshalb dringend notwendig, die wirklich unverzichtbaren Fachkompetenzen, Anforderungen und Aufgaben eines Pastors neu zu bestimmen. Gefragt ist eine theologisch begründete Prioritätensetzung. Der Aufbau dieses Papers zeigt bereits, dass wir **für die Berufskompetenz die Schwerpunkte auf die beiden Fähigkeiten Verkündigung (Kp. 1) und Führung (Kp. 2) gelegt** haben. Was ist damit gemeint und wie ist das zu begründen?

### 1.1. Verkündiger: Biblische Grundlagen

Ein Blick auf Timotheus und seinen Dienst zeigt, dass der Verkündigung der Botschaft Gottes und der Sorge um die „gesunde“ Lehre grosses Gewicht zugemessen wird: „Ich bitte dich eindringlich vor Gott und vor Jesus Christus, ...: Verkünde die Botschaft `Gottes`! Tritt für sie ein, ob sie erwünscht ist oder nicht. Decke Schuld auf, weise zurecht, ermahne und ermutige, und lass es dabei nicht an der nötigen Geduld und an gründlicher Unterweisung fehlen. Denn es kommt eine Zeit, da werden die Menschen der gesunden Lehre `des Evangeliums` kein Gehör mehr schenken. ...“ (2. Tim 4,1-3a) Timotheus soll seinen „Auftrag als Verkündiger des Evangeliums“ unbeeinträchtigt erfüllen und seinen Dienst mit ganzer Treue tun (4,5).



Von der Bibel her ergeben sich bei der Frage nach den Kernaufgaben des hauptverantwortlichen Pastors drei Aspekte:

- a) Auf der einen Seite ergibt die biblisch-theologische Nachfrage, dass auch der moderne Pastor (=ausgebildeter, vollzeitlich Angestellter) im Blick auf seine Kernaufgaben nicht mehr als *ein geistbegabter* (Kerntext: **Epheser 4,7-16**; vgl. auch die Leib- und Geistbegabungsstellen in Röm und 1. Kor) und zurüstender *Mitchrist* einer Gemeinde (Priestertum aller Gläubigen) sein soll. Demnach müsste *seine Kernaufgaben möglichst seinen Gaben entsprechen*, würden die Hauptaufgaben also von Pastor zu Pastor sehr unterschiedlich sein<sup>3</sup>.
- b) Gleichzeitig - und ebenfalls biblisch begründbar - ist der Pastor in unseren Gemeinden *Teil der verantwortlichen Leiterschaft* und damit biblisch gesprochen an den *Ältestendienst* mit seinen „Kernaufgaben“ *Verkündigung, Lehre, Hirte sein, Gebet und Dienst am Wort* zu binden. Kerntext ist hier **1. Timotheus 5,17** mit der Aussage, dass sich offenbar wenigstens einer der Ältesten „mit ganzer Kraft in der Verkündigung und Lehre einsetzen“ solle<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Betont wird diese Linie (Begabung) bei Lehnert, V.A. 2004. *Amt und Dienst - Vom Einzelkampf zur Charismenkoordination*.

<sup>4</sup> Betont ist diese Linie bei Iff, Markus 2008. *Pastorendienst in FeG*, vgl. „Pastorendienst als herausgehobener Ältestendienst“. So auch Mauerhofer, Armin 1998. *Gemeindebau*, 98ff und Jesus Mitte der Predigt, 64; Ohlemacher, Jörg 2004. *Was sind „geistliche Voraussetzungen“ für ein „geistliches Amt“*, 146; Lehnert, Volker A. 2004. *Amt und Dienst – vom Einzelkampf zur Charismenkoordination*, 3; siehe auch die Zusammenfassung der Umfrage „Pfarrberuf im Wandel. Ergebnisse der ersten Zufriedenheitsbefragung der PfarrerInnen in der EKHN.“ Folie 18; ebenfalls ist diese Akzentsetzung das Ergebnis bei Kronast, Manuel, Michael Paul, Veronika Drews, Steffen Grie-

Wilfried Sturm erläutert hilfreich die komplexe innerbiblische und frühchristliche Entwicklung der Dienste in der Gemeinde und weist darauf hin, dass auf lokaler Ebene die Ältesten früh einzelne Funktionen der eher übergemeindlichen Dienste der Apostel, Propheten, Lehrer und Evangelisten übernommen haben. Zudem werde deutlich, dass die Ältestenaufgabe bereits im Neuen Testament in besonderer Weise mit dem Hirtendienst verbunden wurde (Apg 20, Hebr 13,17 „wachen“, 1. Petr 5,1-5). - Wenn also schon bald nach dem Erlöschen des exklusiven Aposteldienstes die Ältesten ein Stück weit deren Aufgaben übernommen haben, dann könnte vielleicht die interessante Aussage der Apostel in **Apostelgeschichte 6,4** („ganz auf das *Gebet* und den *Dienst des Wortes* konzentrieren“) auch via Ältestendienst auf den Kernauftrag unserer heutigen Pastoren bezogen werden. (beachte auch „*Wer leitet die Gemeinde?*“)

c) Schliesslich kann man sich fragen, wo im Neuen Testament ein gemeindeleitender Dienst als vollzeitlich Angestellter zu finden ist. Sturm<sup>5</sup> und andere erkennen die frühesten Ansätze für einen hauptverantwortlichen Pastor in der Bibel in den Hinweisen bei Paulus auf ein „Recht auf Lebensunterhalt“ für diejenigen, die das Wort „säen“ (1. Kor 9,9 vgl. V.11 zu „säen“). Die deutlichsten biblischen Hinweise für diese Entwicklung hin zum *entlohnnten Mitarbeiter* reden klar von „Ältesten ... [die] eine Verkündigungs- und Lehrtätigkeit ausüben“ **1. Timotheus 5,17**. Dabei steht hinter dem Gedanken der Entlohnung die alttestamentliche Stelle 5. Mo 25,4 (dem dreschenden Ochsen nicht das Maul verbinden). Nimmt man diese drei Aspekte zusammen, so lässt sich von der Bibel her festhalten:



Der Dienst der FEG-„Pastoren“ lässt sich aufgrund der biblischen Koordinaten folgendermassen definieren: Sie sind entlohnte **Verkündiger (und Lehrer) als Teil der pastoralen Führung** (Ältester) einer Gemeinde (1.Tim 5,17), die ihre Begabung(en) gemäss Eph 4,12 einsetzen: Sie haben die Aufgabe, diejenigen, die zu Gottes heiligem Volk gehören, für ihren Dienst auszurüsten, damit ´die Gemeinde`, der Leib von Christus, aufgebaut wird.

Ungeklärt - und exegetisch und historisch für die damalige Zeit nicht weiter zu erhellen - bleibt eine wichtige Praxisfrage: **Wie genau ist die** durch Anstellung, Ausbildung und Zugehörigkeit zum Ältestendienst einem Pastor „von Amtes wegen“ zufallende **Führungsaufgabe mit seinen individuellen Begabungen** (z.B. Eph 4,11 Apostel, Propheten, Evangelisten, Hirten, Lehrer) **zu verbinden?** Unten unter Pkt.1.3. findet sich dazu ein *praktischer Lösungsvorschlag*.

## 1.2. Verkündiger: Herausforderungen

Neben den biblischen Vorgaben - und bevor wir praktische Schlüsse für die heutigen Anforderungen an einen Pastor in einer FEG ziehen -, ist auch das Lebensgefühl und die Lebens- und Denkweise des modernen Menschen zu bedenken, in dessen Gesellschaft sich der Pastor (und die christliche Gemeinde) bewegt und gehört werden will.

Wenn es stimmt, dass der Pastor in erster Linie Verkündiger ist (und Führung wahrnimmt - vgl. dazu unten Kp. 2), so ist zu fragen: Was sind die aktuellen Herausforderungen im Blick auf die Verkündigung:

---

sel 2005. *Antworten - Fragen - Perspektiven. Ein Arbeits-Buch zur Pastorinnen- und Pastorenbefragung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers*, 18. Laut Synodalrat Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn 2005. *Dienstanweisung für Pfarrerinnen und Pfarrer*, 4 kommt als zweiter Hauptschwerpunkt Seelsorge zur Kernaufgabe des Pastoren hinzu. Ähnliches ergab auch eine Umfrage im BEFG, siehe Grossmann, Siegfried 2005. „*Pastor zwischen Aufgabe und Begabung*“, 44. Auch im Artikel über *Zwingli – Amtsverständnis 2000* hält C. Schnabel daran fest, dass die Verkündigung die Hauptaufgabe des Pastoren ist. Ebenso sieht Gene Getz in „*Kompetent leiten und führen*“ die Aufgaben des Pastors in der Verkündigung, Leitung und Seelsorge, obwohl sein Buch eigentlich die Leiterschaft im Fokus hat.

<sup>5</sup> *Das Neue Testament kennt keine Prediger*, 4.

### 1.2.1. Das Wort verkünden – erzählen – lebendig werden lassen<sup>6</sup>

a) Die epochalen gesellschaftlichen Veränderungen im Bereich Kommunikation und Medien erschweren es dem Pastor, seine Kernkompetenz wirksam wahrzunehmen, weil Verkündigung naturgemäss stark *wort- und informations-lastig* ist. Dem gegenüber verfällt eine Gesellschaft, die Gott verabschiedet hat und die bestreitet, dass es für alle gültige Orientierung und Norm geben könnte, in eine rastlose Sinnsuche durch *Erlebnisse* (Erlebnisgesellschaft). **Der heutige Mensch will nicht informiert als vielmehr unterhalten werden** (Entertainment; Infotainment; Reality; Event).

b) Weder Anpassung noch Rückzug sind **angemessene Reaktion auf diese Entwicklung**, sondern angemessene **Kontextualisierung**. Positiver Anknüpfungspunkt für die (Wort)Verkündigung könnte die Erzählstruktur vieler biblischer Texte sein. Die gilt es bei der „Informationsweitergabe“ zu erhalten und konstruktiv zu nutzen, anstatt in Reduktion auf Satzaussagen (Pkt.1, 2, 3...) einzuebnen. Hempelmann meint deshalb: „Christliche Überzeugungen und Werte lassen sich in einer postmodernen Lebenswelt nicht theoretisch vermitteln, argumentativ begründen und philosophisch absichern; sie lassen sich aber dort *darstellen und plausibilisieren*, wo Menschen christuszugewandt leben und das Wort des Lebens in ihrem Leben eine anschauliche Gestalt gewinnt.“ (S. 103f)

c) Konkreter: „Wer ... die Wahrheit des Evangeliums verkündigen will, ... der wird für dieses Wahrheitszeugnis ... **zwei Ebenen** unterscheiden müssen:

(1) Auf der Ebene ... der **gedanklichen Auseinandersetzung** wird er an der Einheit der Wahrheit festhalten und für sie ... argumentieren.

(2) Auf der ... Ebene ... der **Begegnung und des Zusammenlebens** mit anderen Menschen wird er darauf setzen, den anderen „zum Christus zu werden“ (M. Luther) oder mit Paulus formuliert: ein Brief Christi zu sein; mit Petrus gesprochen: „frag-würdig“ zu leben, so zu leben, dass andere ihn nach dem Grund seiner Hoffnung fragen (vgl. 1. Petr 3,15). ... Natürlich darf hier keine falsche Alternative zwischen Wort- und Tatzeugnis aufgerichtet werden. Aber es könnte ... sein, dass es heute wieder einmal mit Priorität auf das Gewinnen anderer allein durch den Lebenswandel ankommt.“ (Hempelmann, 154)

**Inhaltlich** kann und will christliche Verkündigung keine Abstriche machen und die ganze Botschaft der Bibel bezeugen. Und auch beim **Wahrheitsanspruch** braucht sich ein Pastor nicht zu verstecken. Ironischerweise werden ja Toleranzforderungen und Beliebigkeitsansprüche mit der völlig intoleranten Sicht vertreten, dass man „auf gar keinen Fall“ mehr absolute Wahrheiten vertreten darf. Wir müssen (und du sollst auch) tolerant und beliebig sein, aber wehe Du siehst das anders! Wer solche Machtansprüche stellt, der darf ruhig auch die Einladung und den Wahrheitsanspruch von Jesus hören: Ich bin der Weg, die Wahrheit und das Leben...

### 1.2.2. Verkündigung und Anschaulichkeit

Eng damit zusammenhängend (und beschleunigt durch die technischen Fortschritte im Bereich Kommunikation und Medien) sind die Herausforderungen der Präsentation unserer „Informationen“.

---

<sup>6</sup> Der folgende Abschnitt folgt im wesentlichen Hempelmann, Heinzpeter 2009. *Nach der Zeit des Christentums. Warum Kirche von der Postmoderne profitieren kann und Konkurrenz das Geschäft belebt* und nennt daher in Klammern Seitenverweise auf dieses Buch - vgl. auch Hempelmann, Heinzpeter 1994. *„Nicht in gewinnenden Worten, sondern im Beweis des Geistes und der Kraft“ - das Wort vom Kreuz weitersagen*, 138-187 - Reppenhagen, Martin und Michael Herbst, Hg. 2008, *Kirche in der Postmoderne* - Postman, Neil 1988, *Wir amüsieren uns zu Tode* - Schulze, Gerhard 1995, *Die Erlebnisgesellschaft*.



### a) Herausforderung Medienzeitalter, Medienangebot und Medienkonsum

Einerseits: Die Prägung der Menschen durch das Medienzeitalter darf nicht unterschätzt werden. Eine junge Generation mit **verändertem Kommunikationsverhalten** wächst heran. Die technischen Möglichkeiten unterstützen dabei einen Trend, der mit inhaltlichem Vakuum zu tun hat: „Je mehr die intellektuelle, mentale, kognitive Orientierungslosigkeit in ihrer Bedeutung zurücktritt, umso mehr gewinnt die Erlebnisdimension an Bedeutung.“ (Hempelmann, 57+60) Die **negativen Auswirkungen und damit Herausforderungen für den Verkündiger**: „Wer unterhalten, weil gehört werden will, darf keine Hintergründe darstellen; das wäre langweilig. Er darf nicht erörtern, das würde nur verunsichern und eben nicht amüsieren. Er darf aber vor allem nicht infrage stellen.“ (47) „Auch für den religiös-kirchlichen Bereich gilt: Religion und Glaube, Gottesdienst wie Gemeindezugehörigkeit stehen unter dem Erlebnis-Imperativ: Sie müssen es auch emotional „bringen“.“ (58)

### b) Verkündigungsformen und Kommunikationsfähigkeiten erweitern

Das bedeutet: Auch hier ist weder Verweigerung noch Anbiederung die richtige Reaktion, sondern angemessene Kontextualisierung. Pastoren als Verkündiger lernen schon bei Jesus, dass er „anschaulich“ gesprochen, gegenständlich illustriert und in Geschichten und Erzählungen verpackt gelehrt hat. Hier gilt es den eigenen, **zur Person passenden Stil zu finden**. Angesichts der Welt, in der ihre Zuhörer leben, sind Pastoren gut beraten, auch hier - bei der Verpackung ihrer Botschaft - ihr Bestes zu geben. Sie sollten die eigenen Verkündigungsformen und Kommunikationsfähigkeiten optimal erweitern, ohne dabei dem Anspruch zu erliegen, ein einziger Verkündiger könne alle Zuhörer erreichen. Unterschiedliche Verkündiger ermöglichen es, dass möglichst viele Menschen auf möglichst viele Arten mit dem Evangelium in Berührung kommen (M. Herbst).

### c) Ein guter Verkündiger bleiben und nicht Unterhalter werden

Andererseits gilt: Auch gegenüber dem aktuellen Lebensgefühl gilt es festzuhalten: „Glaube ist seinem - protestantischen - Wesen nach zunächst eine kognitive [den Verstand miteinschliessende, JB] Angelegenheit. Er verlangt Konzentration, Kontinuität und Kognition...“ „Der christliche Glaube hat eine Information, eine Nachricht weiterzugeben. Er ist *eu-angelion*, eine gute Nachricht, und setzt als solche die Weitergabe von Information voraus.“ (Hempelmann, 47) Ein Pastor soll deshalb **kompetent mit Sprache** (in gesprochenem Wort und Schrift) **umgehen** können. Und er bleibt deshalb ein Verkündiger, ein „Diener am göttlichen Wort“<sup>7</sup> und kann und soll nicht zum Entertainer werden.

### 1.2.3. Ohnmacht und Vollmacht in der Verkündigung

Damit die Verkündigung nicht leeres Wort und ohne verwandelnde Kraft bleibt, muss Gottes Geist und Macht in unseren menschlichen Worten wirksam werden. Das Wort Gottes, die Worte der Bibel sind Ausgangspunkt und Grundlage für die Verkündigung. Der **Heilige Geist** überwindet die menschliche Ohnmacht und **verbindet sich mit dem biblischen Wort**. Wo das geschieht, ereignet sich **Vollmacht**. „Der Geist spricht und ich rede“ hat Rudolf Bohren in seiner Predigtlehre formuliert. Pastoren haben keine Vollmacht aus sich selbst. Der Geist ist der Geber des vollmächtigen Wortes (Röm. 15,18). In Vollmacht reden, heisst weitergeben, was man empfangen hat. Vollmacht ist also eine Gabe, die nicht verdient oder errungen, die auch nicht selbstherrlich angemaßt werden kann (2Kor. 10,8; 13,10).

Als Verkündiger sind Pastoren Boten und sie bleiben so lange zu ihrem **Botschafterdienst** geschickt, als sie in der Abhängigkeit von ihrem Herrn bleiben. Diese Abhängigkeit drückt sich in

---

<sup>7</sup> Die seit Calvin geläufige Bezeichnung evangelisch-reformierte Pfarrer als VDM = Verbi Divini Minister, d. h. ‚Diener am göttlichen Wort‘, stünde also auch heute jedem hauptverantwortlichen Pastor gut an.

der persönlichen Hingabe des Lebens und ganz konkret im Gebet aus. So muss besonders die Verkündigung, die Vorbereitung und Durchführung begleitet sein vom **Gebet und der Bitte um Vollmacht**. Durch Gottes Gnade wird so auch heute mitten in den genannten Herausforderungen das geschehen, was in Apostelgeschichte 2,37 als Wirkung der Pfingstpredigt des Petrus berichtet wird: „Da sie aber das hörten, ging's ihnen durchs Herz und sprachen zu Petrus und zu den andern Aposteln: Ihr Männer, liebe Brüder, was sollen wir tun?“

### 1.3. Durch Verkündigung und Lehre(n) führen

Wie bereits oben erwähnt, machen die biblischen Texte zwar deutlich, dass „Pastoren“ sowohl Führungsaufgaben, als auch ihren Gaben entsprechende Aufgaben wahrnehmen müssen. Es blieb aber offen, **wie die Ansprüche „Führung“, Verkündigung und Lehre (1Tim 5,17) und Begabung (Eph 4,11ff) in der Praxis miteinander verbunden** gewesen sind oder heute zu verbinden sind. Dass zu den Kernaufgaben eines Pastors neben der Verkündigung auch Führungsaufgaben gehören, das zeigen auch praktische Gemeindeumfragen<sup>8</sup>, die wissen wollten: „Was sollen Pastoren und Pastorinnen können?“ Die Umfrage von 1999 im Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden in Deutschland ergab zum Beispiel drei Kompetenzbereiche (mit ihren Unterkompetenzen)<sup>9</sup> und zeigte folgendes (Wunsch)Bild, wobei die „Leitungskompetenz“ des Pastors an erster Stelle erscheint:

- Leitungs- und Sozialkompetenz 658
- Theologische und seelsorgerliche Kompetenz 577
- \*Evangelisation wurde in der Umfrage an anderer Stelle thematisiert
- Glaubens- und Persönlichkeitskompetenz 476

Kritisch kann hier natürlich gefragt werden: Wollen die Gemeinden also in erster Linie einen Leiter und nur in zweiter Linie einen Verkündiger? Was bedeutet das praktisch? Wir meinen, dass auch aus diesen Gründen **neben die Forderung „Der Pastor ist Verkündiger“ gleichwertig die Forderung „Der Pastor nimmt Führung wahr“** zu stellen ist. Kp. 2 dieses Papers (unten) greift deshalb das Thema „Führung“ gesondert auf.

Wir fragen an dieser Stelle vorerst aus dem Blickwinkel „Verkündigung“, wie diese Hauptaufgabe der Verkündigung mit der anderen Hauptaufgabe der Führung praktisch verbunden werden kann. Dazu **zwei Thesen und Ausführungen zum Stichwort „Führen durch Verkündigung“** (unter Aufnahmen der Gedanken aus J. Reimers gleichnamigem Buch):

Die Kernaufgabe des FEG-Pastors ist die aus der biblischen Offenbarung genährte (1. Tim 4,6), vollmächtige Verkündigung und Lehrtätigkeit (vgl. 1. Tim 4.11+16 und 2. Tim 2,15+24) ...

- weil diese (biblisch-theologische) Kompetenz aufgrund seiner Ausbildung einzigartig (nicht durch andere ersetzbar) ist
- weil diese vollzeitliche Tätigkeit als Angestellter biblisch gut begründbar (Eph 4; 1. Tim 5; Apg 6) ist
- weil sie historisch bewährt ist.

<sup>8</sup> Die sogenannte Würzburger Konsultation von 1989 (vgl. *Der Beruf des Pfarrers/der Pfarrerin heute*) erarbeitete als Grundlage für die gesamte weitere Pfarrbilddiskussion folgende drei Kompetenzen als für den Beruf unabdingbar: - Theologische Kompetenz (dazu gehört auch „apologetische Kompetenz“ = etwas vermitteln)  
- Missionarische Kompetenz (glaubensweckende, evangelistische Kompetenz)  
- Kybernetische Kompetenz (Fähigkeit zum Gemeindeaufbau)

<sup>9</sup> Grossmann, Siegfried, *Pastor zwischen Aufgabe und Begabung*, 44-45.

FEG-Pastoren nehmen (als Älteste) ihre Führungsaufgabe durch Verkündigung ihren Gaben gemäss als „Apostel“, Propheten, Evangelisten, Hirten und Lehrer wahr (Eph 4,11). Sie sind dazu mit einer überdurchschnittlichen Kommunikationsfähigkeit (Blackaby: „linguistic intelligence“) ausgestattet und bilden diese weiter.

Wichtig ist dabei: Mit „Lehrtätigkeit“ ist nicht intellektuell-abgehobenes Theologentum oder trockene Lehr(er)vorträge gemeint, sondern das, was neutestamentlich mit dem Begriff „Lehre, lehren“ verbunden ist. Lehre im biblischen Sinne ist im Grunde ein praktisches, fundiertes Erziehungsprogramm für Christen. In christlichen Gemeinden soll vollmächtig gelehrt werden, so dass Leben verändert werden und Menschen in ihrer Beziehung zu Gott wachsen können. Dabei vertrauen Christen betend auf die lebensspendende Kraft und umgestaltende Auswirkung von Gottes Wort. Reimer zitiert Erdlenbruch, der meint, die Lehrmüdigkeit der Evangelikalen habe zwei Gründe: a) weil der Pietismus einseitig die Erfahrung betont und b) weil „Lehre“ meist einseitig als Apologetik (Verteidigung des Glaubens; Rechtgläubigkeit etc.) verstanden wird. Hier müssen Pastoren Ausgewogenheit erzielen und es besser machen.

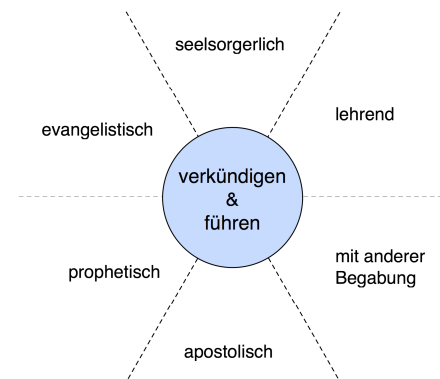


Abb. 1 Kernaufgaben „Führung & Verkündigung“

**Der Pastor ist als Verkündiger immer auch Leiter, insofern biblisch-theologisch verstanden Führung eng mit der Bibel, Verkündigung und „Lehre“ verbunden ist.** Alle weiteren Aufgaben und Kompetenzen wie z.B. organisatorische und administrative Leiterschaftsaufgaben, therapeutisch-begleitende Seelsorge, ausgeprägte Evangelisations- oder Lehrbegabungen usw. bleiben diesen Kernaufgaben eines Pastors nachgeordnet. (Abb. 2)

Das schliesst selbstverständlich nicht aus, dass Gemeinden auch Personen mit anderen Ausbildungen und Begabungsschwerpunkten vollzeitlich anstellen. Die Ausführungen zum „Pastorenbild“ in diesem Paper konzentrieren sich wie eingangs erwähnt auf die Anstellung einer gemeindeprägenden, hauptverantwortlichen Person. Geht es um diesen hauptverantwortlichen Pastor, so muss diese Person ihren Schwerpunkt bei der Verkündigung und Lehre<sup>10</sup> setzen.

Diese **Verknüpfung von Führungsverantwortung und Verkündigung** wird wie bereits erwähnt in den biblischen Texten nur indirekt deutlich, weil wir zu wenig Hintergrundwissen über die praktische Zusammensetzung und Arbeitsweise der Führungsgremien der ersten Gemeinden besitzen. Der praktische Vorschlag einer „kerygmatischen Leitung“ (Johannes Reimer) weist uns in die richtige Richtung und ist für unsere Fragestellung nach dem heute notwendigen Profil unserer Pastoren hilfreich.

## 1.4. Pastoren rüsten aus und (er)bauen so Gemeinde

**Eph 4,7-16 macht deutlich**, dass Gott der Gemeinde unterschiedlich begabte Personen „gibt“, die in einer Art Multiplikatordienst ihre Mitchristen zum Dienst zurüsten und anleiten. Es ist unbestritten, dass alle fünf erwähnten Begabungen ihren Dienst am Mitchristen letztendlich durch eine gewisse Form der „Verkündigung“ - mit Worten - ausgeübt haben. Dabei ist keines-

<sup>10</sup> Reimer, Johannes 2004. *Leitung durch Verkündigung* - er nennt das auch „kerygmatische Leitung“.

wegs nur an die gottesdienstliche Predigt zu denken. Aber „Verkündigung in jeder Form“ gehört zur praktischen Hauptaufgabe dieser Personen. Auch wenn exegetisch nicht gezeigt werden kann, dass diese Personen damals zwingend Führungsfunktionen in der Gemeinde wahrgenommen haben müssen, so ist doch deutlich, dass ein angestellter Pastor sinnvollerweise seine Begabung(en) in der Art und Weise von Eph 4 einbringen soll. Das setzt starke geistliche (da Geistesgaben) und kommunikative (da an Weitergabe „mit Worten“ gebunden) Begabungen voraus. Das bedeutet aber auch, dass ein Pastor nicht alle fünf genannten Zurüstungsbegabungen in sich vereinen muss! Seine Verkündigung wird entweder eine eher apostolische Verkündigung oder eine evangelistische, eine stärker prophetische, eine seelsorgerliche oder eine lehrhafte Verkündigung sein. Zu Recht folgert Reimer daraus: **Jeder Pastor braucht ein Verkündigungsteam oder gezielte (!) Ergänzung und ein Minimum an Planung der Verkündigung** (vgl. ausführlicher dazu J. Reimer).

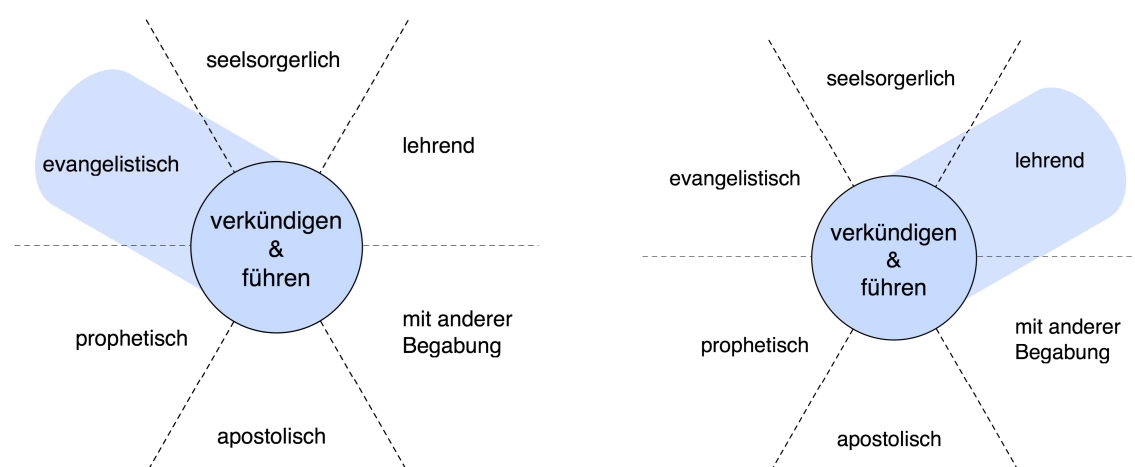


Abb.2  
Zwei Beispiele für die Verbindung der 2 Kernkompetenzen „verkünden und führen“ mit individueller Begabung

Heisst das, dass für den Dienst eines Pastoren jede der fünf Begabungen gleich geeignet ist? Allein aufgrund von Eph 4 sehr wohl, allerdings weist Reimer an dieser Stelle zu Recht darauf hin, dass aus praktischen Gründen bei einem Pastor das Gewicht der Führungsaufgabe durch die Anstellung „automatisch“ verstärkt wird. Damit rücken die Anforderungen aus 1. Timotheus 3 (Fähigkeit des „Lehrens“ für Älteste) und die Aussage in 1. Timotheus 5,17 (Verkündigung und Lehre) in den Vordergrund. Reimer erinnert auch daran, dass Jesus in Mt 28,18ff die Aufgabe der Jünger und Gemeinde ua. mit „lehrt sie alles halten...“ zusammenfasst und dass es von den ersten Christen heisst, sie „blieben beständig in der Lehre der Apostel...“ (143). Dieser Fokus auf die Verkündigungs- und Führungsverantwortung begegnet uns auch in den Aussagen zum Dienst des Timotheus. Dies gilt es bei der Berufung von Pastoren zu beachten. Und das ergänzt die Fragestellung, ob der Pastor „Apostel“, Prophet, Evangelist, Hirte oder Lehrer (Eph 4,11) sein soll: Er soll eine der fünf genannten Gaben ausgeprägt besitzen und gleichzeitig durch eine überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeit seine gemeindeprägende Führungsaufgabe kompetent und gerne wahrnehmen können.

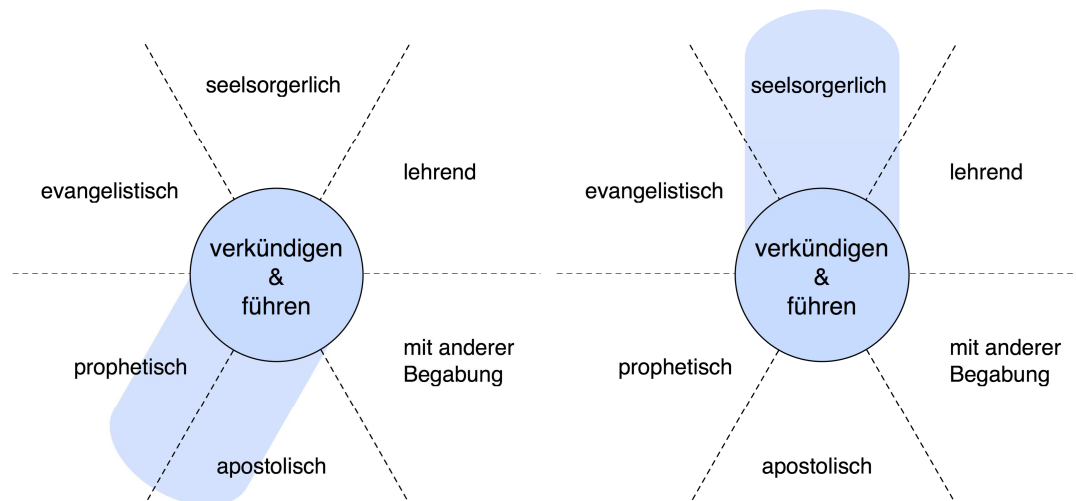


Abb. 3 Die zwei Kernkompetenzen + Gabenkombination - rechts: Ein **Pastor mit starker Hirtengabe**

Neben der Beantwortung der Frage, „Was“ genau ein Pastor alles können und tun soll, **markiert die Wozu-Aussage in Eph 4 eine äusserst wichtige, theologisch begründeten Prioritätensetzung**: ... *damit die Heiligen zugerüstet werden zum Werk des Dienstes. Dadurch soll der Leib Christi erbaut werden, ...*(Eph 4,12). Diese Aussage macht deutlich:

FEG-Pastoren konzentrieren ihre Zeit und Kräfte auf Aufgaben und Veranstaltungen, die der „Entfaltung, Förderung und Koordination des Allgemeinen Priestertums“ dienen. Ihr Beruf „ist ein Dienstbefähigungsdienst“ an ihren Mitchristen. In diesem Sinne sind sie sich selbst multiplizierende Gemeindebauer (Eph 4,12).

**Als Gemeindebauer** (*oikodome(o)*, gr. Aufbau, erbauen, vgl. Eph 4,12) **machen Pastoren nicht alles selbst, sondern bilden die Baumannschaft aus** und begleiten sie. Sie konzentrieren sich also auf **Wirksamkeit, anstatt in Betriebsamkeit** unterzugehen! Ihr Dienst hat einen Multiplikationseffekt. Mit der Anstellung des Pastors überträgt die Gemeinde „keineswegs den ihr selbst anvertrauten Dienst in professionelle Hände, sondern sie lässt sich durch einen besonderen Dienst ihrerseits zum Dienst ausrüsten.“<sup>11</sup> Das entspricht der „Dienstanweisung“, die auch Timotheus erhalten hatte: „Gib die Botschaft, die du von mir gehört hast und deren Wahrheit dir von vielen Zeugen bestätigt wurde, an vertrauenswürdige und zuverlässige Menschen weiter, die ebenfalls fähig sind, andere zu lehren.“ (2.Tim 2,2)



## Praxistipps „Pastor verkündigt“

- Werte als Pastor Deine Verkündigungstätigkeit und -begabung aus: Was liegt mir? Wie viel meiner Arbeitszeit widme ich Verkündigungsvorbereitung und -diensten? Welche Art der Verkündigung entspricht meiner Begabung und Persönlichkeit? Inhaltliche Stärken/Schwächen? usw.
- Nutze Weiterbildungsangebote, z.B. die „Predigtwerkstatt FEG Schweiz“ zur Standortbestimmung und Förderung Deiner Predigtfähigkeiten
- Binde Deine Leitung in die Verantwortung für die Verkündigung mit ein – Erstelle einen (inhaltlichen) Verkündigungsplan (was, wann, warum) und lasse (durchschnittlich) 1 Sonntag im Monat jemand anderen predigen (gezielte (!) Ergänzung suchen)
- Nutze regelmässig „Predigtfeedback-Bogen“ durch ausgewählte Personen und werte diese aus

<sup>11</sup> Lehnert, V.A. 2004. *Amt und Dienst - Vom Einzelkampf zur Charismen-koordination*, 58.

## 2. Der Pastor führt

Liest man die Anweisungen des Paulus an Timotheus, so fällt auf, dass zur Verantwortung in einer Gemeinde neben der ausgeprägten Betonung heilsamer Lehre und Verkündigung ebenso stark das Wahrnehmen von Leitung und Führung gefordert wird. Und zwar beginnend in der eigenen Familie (1. Tim 3,4.12). Solche Führungserfahrung und -bewährung ist dann auch Voraussetzung für Leitungsaufgaben in der Gemeinde vor Ort. - Das Thema „Leiterschaft“ liegt seit einigen Jahren auch in der Pastorenausbildung im Trend. Einige theologische Ausbildungsstätten haben sich „Leadership“ auf die Fahne geschrieben. Trotzdem wird es für die Ortsgemeinden ein immer schwieriges Unternehmen, geeignete Leiterpersönlichkeiten für die Aufgabe des Pastors zu finden. Bisweilen findet sich auch die Überzeugung: Ein bibeltreuer Pastor wird die Gemeinde zwangsläufig gut führen. In der Praxis zeigt sich deutlich, dass dies ein Trugschluss ist.



In christlichen Kreisen ist viel von „Leiterschaft“ die Rede und wird für die hauptverantwortlichen Personen und ihre Aufgabe der Ausdruck „Leiter“ und „Leitung“ gebraucht. „Leiterschaft“ ist allerdings eine ausserhalb des christlichen Sprachschatzes ungebräuchliche Übersetzung des englischen Wortes *leadership*! Wir gebrauchen hier daher den Ausdruck „Führung“. **Die beiden Tätigkeitsworte „leiten“ und „führen“ werden unterschiedslos benutzt und meinen die ,zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben‘.**<sup>12</sup> Es geht für einen Leiter beim Leiten um erklären, begeistern, überzeugen, helfen, ermöglichen, vorleben. Management schliesslich meint lernbare Fähigkeiten, mit denen man seine Führungsaufgabe wahrnehmen kann.<sup>13</sup>

**Führung und Leitung ist demnach die Kombination zwischen diesen lernbaren Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Leiters.** Es ist die Aufgabe des Pastors gemeinsam mit dem Führungsgremium der Gemeinde die Absichten Gottes zu erkennen und seine Kraft dafür einzusetzen, dass diese umgesetzt werden können.

Der (Haupt)Pastor sollte deshalb nicht so sehr „Manager“ sein, sondern eine Persönlichkeit mit Führungsfähigkeiten, durch die die Gemeinde in Bewegung gesetzt wird und bleibt. Aus diesem Grund sprechen wir davon, dass der Pastor Führung<sup>14</sup> wahrnehmen muss.

### 2.1. Führung: Biblische Grundlagen

Die Ausführungen im FEG-Arbeitspapier „Wer leitet die Gemeinde?“ zum Thema „Leitung“ in der Bibel zeigen, dass **Gott selbst der Urheber von Leitungsstrukturen** ist. In seinem eigenen Wesen, in der Schöpfung, im Verhältnis von Mann und Frau und den unterschiedlichen Formen der Organisation des Gemeinwesens im Alten Testament spiegelt sich die **heilsame Notwendigkeit von Führung und Leitungsverantwortung**. Als bekanntes Beispiel sei Mose erwähnt, der von seinem Schwiegervater aufgefordert wird, sich vermehrt auf seine Führungsaufgaben zu konzentrieren und sich nicht im Alltagsgeschäft zu verlieren. Schon bei ihm wird vermerkt, dass

<sup>12</sup> Vgl. Buchholz, Siegfried 2000. *Glaubwürdig führen*, 19.

<sup>13</sup> Dies umfasst unter anderem die effiziente Leitung von Sitzungen, Selbstorganisation, Mitarbeiterförderung, Prozessmanagement und Projektmanagement. - hilfreich: Malik, Fredmund 2006. *Führen, Leisten, Leben*.

<sup>14</sup> Nach Clinton ist Führung „ein dynamischer Prozess, in dem ein Mann oder eine Frau mit den von Gott gegebenen Fähigkeiten eine bestimmte Gruppe von Menschen Gottes in Bezug auf seine Absichten mit dieser Gruppe beeinflusst“ (Clinton, Robert 1992. *Der Werdegang eines Leiters*, 14).

er demütig eine „**dienende Führung**“ wahrnahm, womit er bereits der wichtigen **Akzentsetzung von Jesus** zu diesem Thema entspricht (Mk 10,43ff).

In der ersten Gemeinde in Jerusalem kristallisierte sich früh Petrus als Anführer der Jünger heraus (Mk 1,36; Lk 9,32). Er tritt als Wortführer (Apg 1,15-26; 2,14-41 etc.) und Visionär auf (Apg 10,1-33). Später übernimmt Jakobus die Aufgabe des Gemeindeleiters. In den von Paulus gegründeten Gemeinden werden selbstverständlich Älteste mit ihren Führungsaufgaben eingesetzt (Apg 14,23) und offenbar hat auch der junge Timotheus eine solche Führungsaufgabe inne. Titus wird aufgefordert, in jeder Gemeinde (auf Kreta) Älteste einzusetzen (Tit 1,5). Die neutestamentlichen Texte machen auch deutlich: Das Fehlen von Führung fördert Missstände, die die Einheit der Gemeinde in Gefahr bringen (1. Kor 11,20-34). Paulus stärkt mehrfach die Autorität der örtlichen Leiterschaft (1. Kor 16,15-18; 1. Thess 5,12-13). Die Führung einer Gemeinde ist ein Dienst neben vielen anderen (1. Kor 12,28b) und gleichzeitig verbunden mit einer besonderen Verantwortung vor Gott. Wie wir bereits gesehen haben, fördert solche Führung die Freisetzung vorhandener Begabungen und dient damit dem Aufbau der Gemeinde (Eph 4,11-13). (zu Fragen der neutestamentlichen Leitungsstruktur und -dienste siehe „*Wer leitet die Gemeinde?*“)

Oben (unter Kp. 1) wurde deutlich gemacht, dass ein Pastor insbesondere durch unterschiedlichen Formen der Verkündigung Führung wahrnimmt. In diesem Kapitel beleuchten wir diese **doppelte Kernaufgabe von Verkündigung und Führung unter dem Blickwinkel Führung**. Welche Herausforderungen stellen sich hier dem Pastor und wie nimmt er in seinem Beruf glaubwürdig Führung wahr?

## 2.2. Führung: Herausforderungen

Ein Pastor bewegt sich im Blick auf seine Führungsverantwortung in vier Problemfeldern.

### 2.2.1. Als Persönlichkeit und Vorbild führen

Wir verweisen hier auf das unten zum Thema „Christ sein/Vorbild“ (3.2.1.) und „Persönlichkeit“ Ausgeführte (4.1.). Buchholz erinnert daran: „Das wichtigste Fundament für Aufgaben mit Führungsanforderungen sind bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften. Wichtigster Ort für die Vermittlung dieser Eigenschaften ist das Elternhaus. Führung besteht nach heutiger Erkenntnis aus zwei Komponenten: Kompetenz und Persönlichkeit. Dabei sind nur etwa 25 Prozent Kompetenz, der Rest ist Persönlichkeit. Kompetenz lernt man in der Schule, Persönlichkeit in der Familie. Mit etwa sieben Jahren ist der Prozess der Persönlichkeitsformung so gut wie abgeschlossen.<sup>15</sup> Ob man später eine gute Führungskraft wird, ist in der Regel danach schon entschieden. Das heisst: Die Grundlagen für Führungsqualität werden in den ersten Lebensjahren gelegt. Wenn sie fehlen, können sie später nur ergänzt werden, wenn Christus die Persönlichkeit erneuert, einen anderen Weg kennen wir nicht.“<sup>16</sup>

### 2.2.2. Führen und allgemeines Priestertum

Da in einer freikirchlichen Ekklesiologie das „Priestertum aller Gäubigen“ (1. Petr 2,5.9) stark betont ist, bleibt oft ungeklärt, ob und in welchem Sinne der Pastor Führung wahrnehmen soll und darf. Das theologische Papier der FEG „*Wer leitet die Gemeinde?*“ versucht die **Stellung des Pastors** auch **innerhalb des von der Gemeinde anerkannten Führungsgremiums** zu definieren.<sup>17</sup> Es ist für eine Gemeindeleitung ratsam mit ihrem Pastor die dort genannten Punkte zu diskutieren und **der Gemeinde klar mitzuteilen, welche „Stellung“ der Pastor und die ein-**

<sup>15</sup> Dies ist nicht so zu verstehen, dass Christus nicht an unserer Persönlichkeit wirkt. Jedoch verändert er in der Regel unsere Grundpersönlichkeit (menschenorientiert – sachorientiert; extrovertiert – introvertiert) nicht.

<sup>16</sup> Buchholz, Siegfried 2000. *Glaubwürdig führen*, 20.

<sup>17</sup> Siehe das Papier „*Wer leitet die Gemeinde?*“, besonders Seite 30f.

**zelen Mitglieder der Gemeinleitung einnehmen.** Durch dies wird deutlich ersichtlich in welchem Bereich ihm **Führungsverantwortung mit welchen Kompetenzen** zusteht. Eine klare Definition der Stellung des Pastors ist auch deshalb notwendig und wichtig, weil es eine Tatsache ist, dass ein Pastor die Entwicklung einer Gemeinde wesentlich beeinflussen wird. Wir beobachten, dass wachsende Gemeinden von Pastoren geleitet werden, die glaubwürdige Führung wahrnehmen. Auch die Gemeinde nimmt ihn in einer Sonderstellung wahr und erwartet von ihm Führung. Natürlich kann man das Akzeptieren von Führung nicht einfordern. Der Pastor muss sich die Anerkennung seiner Führung auch ein Stück weit in der Praxis verdienen. Trotzdem ist es ratsam, seine Sonderrolle bei einer Anstellung zu berücksichtigen. Wünscht sich eine Gemeinde durch ihren Pastor Führung, dann sollte dies klar kommuniziert und der Gestaltungsfreiraum dafür geschaffen werden. Wollen Gemeinden ihren Pastoren keine oder wenig Führungsverantwortung und -kompetenzen übertragen, so erweist sich dies oft als Wachstumshindernis. Der Pastor ist durch seine regelmässige Verkündigungstätigkeit in einer ausgezeichneten Position für die Führung einer Gemeinde (vgl. oben Kp. 1). Die Führungsaufgabe des Pastors ist umso entscheidender, je grösser eine Gemeinde ist.

### 2.2.3. Führen in der Schweizer Demokratie

Wer in einer Gemeinde führen will, muss die kulturellen Gegebenheiten kennen. Die Schweiz weist einige Besonderheiten auf, die ihre Auswirkungen auf die Führung einer Gemeinde haben<sup>18</sup>. Russenberger nennt in einer Forschungsarbeit **sieben Schweizer Führungswerte**.<sup>19</sup> Schweizer – auch Schweizer Christen! – wollen die Möglichkeit zur Mitsprache und Mitentscheidung haben. „Hinter dem kulturellen Wert der Demokratie steht der unaufhörliche Drang nach Freiheit und Eigenständigkeit. Begleitet wird dieser Kampf durch ein latentes Misstrauen gegenüber Machtträgern jeder Form“ (68). Diese Situation treffen wir auch in unseren Gemeinden an. Die Machtdistanz<sup>20</sup> ist eher gering. Je höher die Machtdistanz ist, desto weniger ist es erlaubt offene Kritik zu üben. Bei hoher Machtdistanz werden die wichtigen Entscheide von den Führungsgremien erwartet, bei tiefer wollen alle daran beteiligt sein. Die Schweiz hat eher eine tiefe Machtdistanz, leicht unter Deutschland (34f). Und je geringer die Machtdistanz ist, umso stärker muss die Anerkennung einer Führungsstellung durch dessen Inhaber verdient werden. Die durchschnittliche Schweizer Gemeinde verlangt also einerseits nach Führung. Gleichzeitig will sie die Zügel nicht zu sehr aus der Hand geben. Dies **verlangt vom Pastor und seinem Team einen kooperativen Führungsstil**. Dies bedeutet, dass er die Gemeinde immer wieder in die Führungsarbeit mit einbezieht. Schweizer wollen mitreden, mitarbeiten und mitentscheiden (93). Dazu braucht es eine **offene Informationspolitik**, die Ausarbeitung von verschiedenen Problemlösungen für wichtige Entscheidungen und vieles mehr. Nach Russenberger ist daher das Prozessmanagement *das* „Führungsinstrument Nr. 1“ für Schweizer Gemeinden. Führen durch Prozesse kommt der Schweizer Mentalität entgegen.

### 2.2.4. Der Umgang mit Macht in führender Position

Schlussendlich ist auch der christliche Leiter gefordert, mit seiner Macht angemessen umzugehen. Der Pastor besitzt in jedem Fall eine gewisse Macht. Dabei ist **Macht** (δύναμις) die Fähig-

<sup>18</sup> Ein grosser Teil der Literatur über Führung in freikirchlichen Gemeinden stammt von US-amerikanischen Autoren (Bill Hybels, Gene Getz, John MacArthur, John Maxwell, Robert Clinton, Rick Warren ...) und kann nicht ohne weiteres auf die Schweizer Kultur übertragen werden.

<sup>19</sup> Er nennt: 1. Schweizer stehen zusammen gegen fremde Herrschaft. 2. Die Glorifizierung der selbstständigen Gemeinden, Talschaften und Regionen. 3. Der Stärkere fühlt sich verpflichtet, dem Schwächeren zu helfen. 4. Der „Gotthard-“, oder „Réduitmythos“ als Machtbesitz. 5. Die bewaffnete Neutralität. 6. Das Rote-Kreuz-Denken. 7. Der „Röstigraben“ (Russenberger, Michael 2005. *Führungskultur in der Schweiz*, 64ff). - Die Seitenangaben in Klammern im folgenden Abschnitt beziehen sich auf diese Studie.

<sup>20</sup> Mauk Mulder (1976) prägte als erster den Begriff der Machtdistanz, vgl. *The Daily Power Game*.



keit etwas bewusst zu bewegen, **Vollmacht** (ἐξουσία) die Berechtigung etwas zu tun. Jesus Christus hatte Macht und Vollmacht (Lk 4,36) und hat sie an seine Apostel weitergegeben (Lk 9,1). Der Pastor hat aus soziologischer Sicht Macht über die Gemeindeglieder.<sup>21</sup> Sobald die Gemeindeglieder sich ihrem Pastor unterordnen, erlauben sie ihm Macht über sie zu haben. Er steht in der Herausforderung korrekt mit seiner Macht umzugehen. Schliesslich besitzt er die Macht, Menschen zu fördern oder auch einer notwendigen Entwicklung im Wege zu stehen. Der Pastor ist herausgefordert seine Macht zum Wohl des Reiches Gottes einzusetzen und nicht für fremde Zwecke zu missbrauchen.

Wo diese Fragen der Führungsverantwortung und -kompetenzen des Pastors geklärt sind, lässt sich **mit Freude arbeiten**. Als Pastor darf man dann nicht nur von Gott her Beeinflussung und Veränderung von Menschen und Gemeinden durch seinen Dienst erwarten, sondern hat auch von den Menschen die „Erlaubnis“, ja den Auftrag heilsame Veränderung in Gang zu setzen, Ziele zu erreichen und Visionen umzusetzen! Es gehört zu den Freuden des Pastorendienstes, wenn man zu Gottes Ehre „etwas bewegen darf“. Gleichzeitig kann natürlich in einem solchen Kontext vom Pastor auch ein **Leistungsausweis** gefordert werden. Russenberger belegt in seinem Forschungsprojekt, dass Führung auch im christlichen Bereich weitgehend resultats- und erfolgsorientiert ist. „Wer Resultate vorweisen kann, wird als guter Leiter anerkannt.“ (124). Natürlich hat ein rein „weltliches Erfolgsdenken“ auch höchst problematische Seiten. Wir sollten deshalb besser von einem **wirksamen Dienst**, als von Resultaten oder Erfolgen sprechen. Jedenfalls gilt aber positiv auch für den Beruf des Pastors: „Ein Arbeiter ist seines Lohnes wert.“, mit Betonung auf *Arbeiter!* Der Pastor soll daher gegenüber seinem (menschlichen) Arbeitgeber Rechenschaft über seine „Arbeit“ geben können. Denn für diese wird er schliesslich entlohnt (1. Tim 5,17f).

### 2.3. Der Pastor führt glaubwürdig

Die grösste Herausforderung ist in vielen Gemeinden aber wohl, dass **der Pastor seine ihm von der Gemeinde zugewiesene Führungsaufgabe überhaupt mit Freude wahrnimmt**. Sein Gebetsleben, persönliche Stille und Ruhe, das Innegewandte und Studium der Bibel sind entscheidende Faktoren um Gottes Stimme zu hören. Nur wer auch Gottes Stimme vernimmt, kann seine Führungsverantwortung geistgeleitet wahrnehmen. Das Geheimnis guter Führung ist in einer engen Verbindung mit dem Allmächtigen (Joh 15,1ff) begründet, diese schenkt geistliche Kraft und Vollmacht für den Dienst.

Der Pastor prägt eine Gemeinde entscheidend. Durch seinen Dienst besitzt er grossen Einfluss, auf welche Art und Weise er ihn auch immer geltend macht. Mangelnde Führung ist oft Selbstschutz (z.B. wegen Angst vor Verletzungen): „Immer mehr Leiter hören auf zu leiten, immer mehr Verantwortungsträger hören auf Verantwortung zu tragen. Man flüchtet in die Rolle des Moderators, der es allen recht machen will“<sup>22</sup>. Diesem Trend gilt es entgegenzutreten. Nach einer Studie von Jim Collins zeichnet folgendes einen ausgezeichneten Leiter aus: Er besitzt **eine paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft**. Seine Art von Führung zeichnet sich unter anderem aus in seiner Zurückhaltung gegenüber öffentlichem Lob, ruhigem Handeln, in seiner Auswahl der richtigen Mitarbeiter und vor allem auch darin, dass bei Erfolgen die Mitarbeiter und Gott gelobt werden. Gleichzeitig **übernimmt ein glaubwürdiger Leiter bei Problemen oder Niederlagen die volle Verantwortung** und fragt sich, wo er als Führungskraft Fehler begangen hat. Kurz gesagt verweist ein solcher Leiter bei Erfolg auf seine guten Mitarbeiter und die günstigen Umstände, bei Misserfolgen

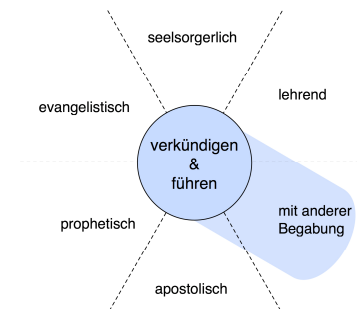
<sup>21</sup> Die Macht des Pastors liegt in seiner Autorität begründet. Er hat (1) formale Autorität, abgeleitet von der Organisationsstruktur; (2) personale Autorität, abgeleitet von seinen Eigenschaften als Person; und (3) funktionale Autorität, abgeleitet von seiner fachlichen Kompetenz.

<sup>22</sup> Hahn, Winfried 2010. *Narzissmus in Kirche und Gemeinde*, 24.

sucht er die Fehler bei sich selbst.<sup>23</sup> Auf die Gemeindesituation angewendet bedeutet dies: Der Pastor ist in ein Team (die Gemeindeleitung) eingebettet, welches gemeinsam die Verantwortung übernimmt. Vermutlich ist es genau diese Art von Führung, die in einer Gemeinde auch gerne akzeptiert wird.

Es ist deutlich geworden, dass der hauptverantwortliche Pastor in jedem Fall Führung ausübt und dies mehr oder weniger gut tun kann. Was müssen Gemeinden also beachten und was sollte ein Pastor an Führungseigenschaften und -fähigkeiten mitbringen, damit sein Dienst geistliche Frucht hervorbringen kann?

- Pastoren werden nicht nur in eine Gemeinde „berufen“, sondern ihnen werden konkrete Führungsverantwortung und -kompetenzen übertragen. Zuständig dafür ist das hauptverantwortliche Leitungsgremium der Gemeinde, das im Auftrag der Gemeinde handelt.
- Pastoren wissen um ihre Führungsverantwortung, nehmen sie aktiv mit ihrer persönlichen Begabung wahr. Dabei spielt die „Verkündigung in jeder Form“ eine zentrale Rolle (siehe Kp. 1). Pastoren arbeiten in einem Führungsteam (Älteste, Diakone), das sie auch an diesem Punkt ergänzt.
- Pastoren führen kulturspezifisch und erwerben sich das fachliche Handwerkszeug für eine prozessorientierte Führung<sup>24</sup>.
- Pastoren führen die Gemeinde zur Dienstfähigkeit (Eph 4,12) und verstehen ihre Führungsaufgabe als Dienst und nicht als Ausübung von statusbedingter Macht.



Auch der begabte und glaubwürdig führende Pastor arbeitet in dem Bewusstsein der persönlichen Abhängigkeit und Begrenztheit. Die Freude gelungener Führung besteht in erster Linie darin, ein Werkzeug in Gottes Hand für andere Menschen sein zu dürfen: „Auf wen kommt es denn nun an? Doch nicht auf den, der pflanzt, oder auf den, der begießt, sondern auf den, der das Wachstum schenkt, auf Gott.“ (1. Kor 3,7).

## Praxistipps „Pastor führt“

- Klärt wo nötig in der Gemeindeleitung, welche Führungsverantwortung und -kompetenzen der Pastor und die Mitglieder der Gemeindeleitung wahrnehmen sollen.
- Prozessorientierte Führung (Führung mit Zielen) kann erlernt werden. Fehlt dieses Wissen kann eine Gemeindeleitung auch einen externen Berater hinzuziehen.
- Jährliche Fördergespräche unterstützen das Gelingen einer guten Zusammenarbeit zwischen Pastor und Gemeindeleitung. Nutzt die Vorlagen der FEG Schweiz für das Fördergespräch.
- Wer sich intensiver mit dem Bereich „Führung“ beschäftigen will, für den gibt es innerhalb der FEG Schweiz jedes Jahr Weiterbildungsangebote für Pastoren und Gemeindeleitungen. Eine intensivere Auseinandersetzung bietet der Ausbildungslehrgang „Leiter-Entwicklungs-Programm Basic“ ([www.ifge.ch](http://www.ifge.ch)). Eine vertieftere Ausbildung mit Masterabschluss bietet die Akademie für christliche Führungskräfte ([www.acf.ch](http://www.acf.ch)) an.

<sup>23</sup> Collins, Jim 2003. *Der Weg zu den Besten*, 37.

<sup>24</sup> Iff, Markus 2008. *Zum Verständnis des Pastorendienstes in Freien evangelischen Gemeinden*, 164-5: „Der Pastorendienst als Dienst der Leitung der Gemeinde kann und sollte in der Dialektik von Prozessregulation und Prozessfreigabe realisiert werden. Zur Ausführung gehört die Fähigkeit, Offenheit für Gottes Handeln und unternehmerisches Management aufeinander zu beziehen und kybernetische Planung im Sinne eines spirituellen Gemeindemanagements konstruktiv miteinander zu verbinden und nicht alternativ einzusetzen.“

## Pastor sein: berufen – begabt – ausgebildet

### 3. Der Pastor ist berufener Christ

Auch wenn das in freikirchlichem Kontext selbstverständlich erscheint, so ist doch grundlegend festzuhalten, dass die persönliche Beziehung zu Gott durch den Glauben an Jesus Christus entscheidende Voraussetzung für die Aufgabe eines Pastors ist. Von Timotheus wird uns berichtet, dass er wohl durch das Zeugnis seiner Mutter und Grossmutter zu seinem „lebendigen Glauben“ kam (2. Tim 1,5). Wenn wir unsere biblisch-theologischen Überzeugungen zur rettenden Umkehr von der Sünde, dem Glauben an Jesus Christus, der Taufe der Glaubenden und dem Wirken und der Gabe des Heiligen Geistes ernst nehmen, dann dürfen wir von einem Pastor sicher erwarten, dass er wie Timotheus bezeugen kann, unter welchen Umständen er Christ geworden ist.

In diesem Abschnitt geht es um den Pastor in seiner Beziehung mit Gott, um die besonderen Herausforderungen im Leben als Berufs-Christ und um die Frage der (besonderen?) Berufung zu diesem Beruf, zu dem „vollzeitlichen Dienst für Gott“.

#### 3.1. Christ und Berufener: Biblische Grundlagen

Nach dem Neuen Testament „ist der Vorgang der Berufung identisch mit dem Christwerden ... Christ wird man durch Berufung.“<sup>25</sup>

Wie Timotheus, hat ein Pastor deshalb auch heute eine einzige und entscheidende „Berufung“: Er ist als Sünder von Gott aus Gnade in die Lebensgemeinschaft und Nachfolge von Jesus Christus berufen (2. Tim 1,9; vgl. auch Röm 1,6f ua.). Das trägt und schenkt lebenslang Freude auch im Beruf des Pastors!

Diese Berufung verpflichtet Christen zu einer entsprechenden Lebensführung (der empfangenen Berufung würdig leben Eph 4,1). Deshalb ermahnt Paulus den Timotheus auch, anderen Christen ein Vorbild im Glauben, in der Liebe, im Lebenswandel und der Lauterkeit, d.h. in seiner Beziehung zu Gott vorbildlich sein. Das ist nur möglich, wenn er selber aus der Gnade Gottes lebt (siehe 1. Tim 4,12; 2. Tim 1,5.6; 2,1). Gott fordert also auch von einem Pastoren nicht mehr, als von jedem anderen Christen: Dass er eine lebendige, enge Beziehung mit Jesus pflegt (Joh 15,1ff; 21,15-17; 1.Tim 1,5)<sup>26</sup> und seinen Dienst treu ausübt (1.Tim 1,12-14; 1. Kor 4,1-2; siehe auch Mt 25,14-30). So kann er seinen Beruf ein Stück weit unabhängig von den menschlichen Rollenerwartungen ausüben. Er kann ein Diener Gottes sein, der seine Vollmacht von Gott, aus dem Wort Gottes, der Bibel, und der Beziehung zu Jesus Christus erhält, wie das auch Paulus in seinen Briefen immer wieder betont (exemplarisch dazu 1. Tim 1,1 oder auch 2. Tim 1,1).

Da ein Pastor in der Sprache des Neuen Testaments den „Dienst eines Ältesten“ ausübt, gelten für ihn selbstverständlich auch die Charakterbeschreibungen von Ältesten und Diakonen in den Pastoralbriefen (1. Tim 3,1-10 (2. Tim 2,22-26); Tit 1,5-9). Dort fällt auf, dass der Pastor zusammen mit den übrigen Ältesten einfach gesagt „vorbildlicher Christ“ sein soll! (Vgl. auch unten 4.1. und zu den einzelnen Anforderungen die detaillierteren Ausführungen in „*Wer leitet die Gemeinde*“, 38-48)

<sup>25</sup> Herwig, Michael 1978. Art. *Berufung (Ruf, Beruf)*, 62.

<sup>26</sup> Mauerhofer, Armin 2005. *Jesus - Mitte der Predigt*, 67-79.

**Die Berufung zum Heil ist für jeden Christen immer zugleich eine Berufung zum Dienst.** Besonders deutlich erkennen wird das bei Paulus: Seine Bekehrung ist gleichzeitig Berufung zum Dienst der Heidenmission (Apg 9). Auch von Timotheus erfahren wir, dass er durch eine besondere „Berufung“/ „Führung durch den Heiligen Geist“ und Begabung einen besonderen Auftrag erhielt (1. Tim 1,18-19a und 2. Tim 1,6), auch wenn die dort genannten Umstände nicht mehr ganz zu erhellen sind. Nach dem Zeugnis des Neuen Testaments beruft/führt Gott jeden Christen in seine Mitarbeit. Sein Werk auf dieser Erde will er durch Menschen tun. Seine Schöpfung soll gepflegt und erhalten werden. Und die durch das Kommen des Reiches Gottes offenbar gewordenen Kräfte wirken bereits jetzt an der Erneuerung seiner Schöpfung mit. In diesem Sinn haben alle Christen eine „Berufung“ als Mitarbeiter am Reich Gottes, auch wenn sie diese in ihren ganz unterschiedlichen (weltlichen) „Berufen“ praktisch ausüben.<sup>27</sup> Von daher ist die Berufung/Führung in die Mitarbeit von der Berufung zum Christsein zu unterscheiden. Das bedeutet auch, dass der Pastorenberuf, wie jeder andere Beruf auch, keineswegs eine Verpflichtung auf Lebzeiten sein muss. Die Unterscheidung eröffnet auch die Möglichkeit neuer, von Gott(es Geist) gewirkte „Berufungen“/„Führungen“ in einen neuen Dienst wie zum Beispiel in Apg.13,2.

## **3.2. Christ und Berufener: Herausforderungen**

### **3.2.1. Die Herausforderung des Pastor als vorbildlicher Christ**

Die besonderen Herausforderungen eines Pastors im Zusammenhang mit seinem Christsein hängen mit seiner Doppelrolle zusammen. Im biblischen Bild des Hirten und der Herde gesprochen ist er nämlich „als Christ“ ein Schaf in der Herde des guten Hirten Jesus (Joh 10) genauso wie jeder andere Christ auch. Gleichzeitig ist er allerdings analog zu Joh 21,15ff auch ein Hirte der Gemeinde, eben ein „Pastor“<sup>28</sup>.

Ist von diesem „Berufschristen“ nicht mehr zu verlangen als vom durchschnittlichen Christen? Diese besondere Herausforderung ist für jeden Pastor zuerst einmal eine grosse Chance, kann aber auch Ausgangspunkt für Konflikte werden.

Es ist vom Artikel über das Amtsverständnis Zwinglis bis hin zu modernen Umfragen der Landeskirchen hinein unbestritten, dass ein **charakteristisches Merkmal für den Beruf des Pastors sein Vorbild in einer christlichen Lebensführung** sein muss, welche lauter spricht als seine Worte. Auch die Handreichung „Was Gemeinden und Pastoren beim Pastorenwechsel beachten sollten“ der FEG hält unter dem Anforderungsprofil des Pastoren als erstes fest: „*1. geistliche Kompetenz*“. Gemeint ist: „*Pastoren leben in einer wachsenden Beziehung zu Jesus Christus. Sie bemühen sich um geistliche Autorität durch ein Christsein, bei dem Wort und Tat übereinstimmen. Sie sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst.*“<sup>29</sup>

Diese Forderung nach einem vorbildlichen Christsein für Verantwortungsträger der christlichen Gemeinde sollte also zu den „schönen“ Seiten des Pastorseins gehören. Paulus schreibt nicht von ungefähr: „*Wenn sich jemand um ein leitendes Amt in der Gemeinde bemüht, strebt er nach einer grossen und ehrenvollen Aufgabe.*“ (1. Tim 3,1) Dazu gehört die öffentlich geforderte christliche Lebensführung, weil dies ein positiver Ansporn zu einem Leben in der Heiligung sein kann.

---

<sup>27</sup> Zur verschlungenen theologiegeschichtlichen Entwicklung der Berufungsvorstellung im mittelalterlichen Mönchstum, die Reaktion Luthers und die erneute Betonung der biblischen Rangordnung von „Berufung“ und „Beruf“ durch Karl Barth (bürgerlicher Beruf und soteriologisch begründete Berufung sind zu unterscheiden, und die christliche Berufung hat Vorrang vor jedem bürgerlichen Beruf), vgl. die einschlägigen Lexikonartikel zum Stichwort „Berufung“.

<sup>28</sup> Die Bezeichnung Pastor leitet sich von lat. *pastor* ab und bedeutet wörtlich „Hirte“. Zur Frage, ob und wie die Bezeichnung Pastor mit der biblischen Bezeichnung und Begabung des „Hirten“ zusammenhängt, siehe unten.

<sup>29</sup> „Was Gemeinden und Pastoren beim Pastorenwechsel beachten sollten“ 2010, 12.

Gleichzeitig ist solch **öffentlich eingefordertes und beobachtetes „Vorbildsein“ nicht unproblematisch**. Denn „Vorbildsein“ ist ein sehr dehnbarer Begriff. Auch „eine wachsende Beziehung zu Jesus“ wird nicht von allen Christen gleich definiert oder bemessen. Die lautstarke Forderung nach einem „vorbildlichen Leben“ des Pastors kann für manche Gemeindemitglieder sogar als Rechtfertigung eigener Schwächen oder als Ausrede für Defizite im eigenen geistlichen Leben benutzt werden<sup>30</sup>. Trotzdem darf vom Pastor ein Leben nach den ethischen Maßstäben der Bibel verlangt werden. Dabei gilt es zu beachten, dass je nach Gemeinde und (Auslegungs)Tradition einige Fragen der Lebensführung und christlicher Ethik in verschiedenen Gemeinden unterschiedlich verstanden und gelebt werden. Darüber gilt es rechtzeitig offen auszutauschen und auch die unausgesprochenen Verhaltensregeln und Erwartungen dem Pastor gegenüber transparent zu machen. Wo nötig und möglich können Kriterien messbar gemacht werden, ohne dass dabei die Gnade ausgeblendet wird oder der Charakter einer Person unberücksichtigt bleibt.

Der Pastor soll als Christ seine Botschaft im privaten und beruflichen Alltag vorleben. Er weiss, dass er als öffentliche Person in besonderer Weise beobachtet wird und seine Lebensweise ein Stück weit exemplarischen Vorbildcharakter hat. Das fordert ihn zu einer frohen Lebensführung „in der Heiligung“ heraus, die täglich von der Gnade lebt.

Da natürlich **auch Pastoren Fehler** machen und sündigen, stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob bei einem Vergehen oder Sündigen für sie **ein strengerer Massstab** gilt? Grundsätzlich und normalerweise gilt auch für den Pastor ein und dieselbe Gnade wie für jeden reuigen Sünder. Allerdings darf ein Pastor nicht nur 1. Tim 5,17 einfordern: „Älteste, die ihre Verantwortung für die Gemeinde so wahrnehmen, wie es sein soll, haben doppelte Anerkennung verdient, besonders dann, wenn sie eine Verkündigungs- und Lehrtätigkeit ausüben.“ (vgl. auch Hebr 13,17-18). Sondern für ihn gilt ebenso: „...wenn sich ein Ältester tatsächlich etwas zuschulden kommen lässt, dann weise ihn vor der ganzen Gemeinde zurecht, damit alle ein warnendes Beispiel vor Augen haben“ (V.20). In diesem Sinne kann es durchaus sein, dass Verfehlungen eines Pastors (und auch seiner Mitältesten) strengere Konsequenzen nach sich ziehen. Bei gravierenden Verfehlungen gilt es auch ganz menschlich-praktisch zu fragen, wie weit zerstörtes Vertrauen trotz Umkehr und Vergebung wieder erneuert werden kann. Ist dies psychologisch gesehen eine Überforderung, so ist es weiser, in einem neuen Umfeld mit Gottes Hilfe und Gnade eine neue Herausforderung anzunehmen, um mit Freuden Pastor zu bleiben.



Der Pastor darf das Christsein sozusagen zum Beruf machen. Er soll sich ohne schlechtes Gewissen und aus Überzeugung während seiner Arbeitszeit hauptsächlich „dem Gebet und dem Dienst des Evangeliums (Wort)“ (Apg 6,4) widmen können. Das ist ein Privileg und das gehört zu den freudemachenden Seiten des Pastorseins.

<sup>30</sup> Herbst, Michael 2008. *Geistlich leiten – auf klarem Kurs*, 4, schreibt mit einer Prise Humor: „In einer Gemeinde sagt nach der Wiederbesetzung der Pfarrstelle eine Frau zum Pastor: „Wie schön, dass jetzt wieder Licht im Pfarrhaus brennt. Da wissen wir, dass in unserem Dorf wieder gebetet wird.“ Ein ganz frommer Satz, möchte man meinen, stutzt dann vielleicht und wird nachdenklich: Das heißt doch: Für das Beten haben wir einen Pfarrer eingestellt, unsere Aufgabe ist es nicht.“

### 3.2.2. Die besonderen Herausforderungen des Berufs Pastor

Wie bereits oben erklärt, gibt es für den Beruf des Pastors, wie in anderen Berufen auch, eine Berufung. Zwar wird das Thema Berufung zum Pastorendienst in der Literatur bei vielen Autoren angeschnitten<sup>31</sup> und es gibt verschiedene „Berufungs“-Traditionen<sup>32</sup>, aber Form und Art wählt Gott allerdings oft so persönlich und besonders, dass keine Berufungsdogmatik daraus abgeleitet werden kann. Allerdings ist die konkret erfahrene Berufung / Führung des Heiligen Geistes in den vollzeitlichen Dienst für viele Pastoren eine starke Hilfe in schweren Zeiten.

Die besondere Berufung/ Führung durch den Heiligen Geist ist es letztendlich auch, die eine Person in den vollzeitlichen Dienst als Pastor hineinführt. Und ein Pastor erlebt Gottes Führung/Berufung im Blick auf seinen Dienstort und den Weg in eine bestimmte Gemeinde. Ein Wechsel der Arbeitsstelle gestaltet sich in diesem Beruf diesbezüglich mehrdimensionaler als in anderen Berufen. Die üblichen Kriterien (Familienkonstellation; geographischer Ort; Wohn- und Ausbildungsmöglichkeiten; Anstellungsbedingungen, Anforderungsprofil und Lohn) spielen dabei in jedem Fall auch eine wichtige Rolle. Darüber hinaus sind aber weitere Faktoren entscheidend, die mit dem Stichwort „Führung“/„Berufung“ bezeichnet werden. Schlussendlich soll Gottes Reden dazu führen, dass bei Beginn eines Dienstverhältnisses sowohl die Gemeinde, als auch der Pastor von Gott verstanden haben, dass diese Anstellung von Gott gewollt ist. (zu diesem Thema vgl. weiter in „Was Gemeinden und Pastoren beim Pastorenwechsel beachten sollten“)

**Pastoren sind** biblisch gesprochen **berufene/geführte**, begabte, **angestellte Älteste einer Gemeinde** (vgl. dazu oben unter 1.1.).

In der Ausübung des Berufs Pastor stellen die **Festlegung der Arbeitszeit und die Gestaltung der Zeiteinteilung** (zusammen mit Präsenz- und Residenzpflicht) **eine besondere Herausforderung** dar. Denn der Pastor ist als Christ (wie jeder Christ) immer im Dienst. Im Alltag eines Pastors folgt daraus die unvermeidliche Vermischung der *privaten* Pflege des geistlichen Lebens (das Bibellesen ebenso wie das Beten) mit denselben *beruflichen* Aktivitäten und Arbeiten eine Herausforderung werden. Einige Mitchristen bewundern zum Beispiel den Pastor, weil er sich den ganzen Tag mit Gott und der Bibel beschäftigen kann und glorifizieren den Beruf unrealistisch. Andere beneiden ihn, weil er das als Arbeitszeit rechnen darf (die Frage ist nicht ob, sondern wie viel Gebet Dienstzeit ist) und sie schüren an dieser Stelle Missverständnisse und Missgunst. Eine klare Regelung (ggf. sogar im Rahmen eines Arbeitsvertrags) von Arbeitszeiten (sowie Präsenz- und eventuelle Residenzpflicht) und Freizeit können verhindern, sich unnötig rechtfertigen zu müssen. Bei Unsicherheiten kann auch geregelt werden, welche Aktivitäten, die die übrigen Gemeindemitglieder in ihrer Freizeit ausüben, für den Pastor als Teil des Berufs während der Arbeitszeit Platz haben. Inhaltlich (was genau tut der Pastor und soll er während seiner Arbeitszeit tun?) können die gelebte Spiritualität (Gebet), Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen möglichst konkret in einem Pflichtenheft festgehalten werden. Auch aussergemeindliche Engagements und Ehrenämter (z.B. in der Politik) des Pastors gilt es offen miteinander abzusprechen, da auch in einer Freikirche der Pastor ein Stück weit „öffentliche Person“

<sup>31</sup> Iff, Markus 2008. *Zum Verständnis des Pastorendienstes in Freien evangelischen Gemeinden*, 165-6 spricht zum Beispiel von Berufung, Begabung, Beauftragung und Bestätigung. In der Beauftragung des Pastoren erkennt die Gemeinde die Berufung und die Begabung des Pastors an. „Berufung“ definiert Iff als: „Der betreffende soll die innere Gewissheit der Führung vom Herrn haben.“

<sup>32</sup> Spurgeon zum Beispiel hält in seinen Ratschlägen für Prediger fest, dass eine solche Berufung von Gott kommen muss. Dabei kann ein junger Mann diese anhand folgender Kriterien prüfen: 1. „feuriges“ Verlangen nach dem Beruf des Pastoren, 2. Lehrbegabung, 3. Bekehrung von Ungläubigen und 4. Positive Reaktion der Predigt bei den Gläubigen. (Spurgeon, Charles H. 1986. *Ratschläge für Prediger*, 12-18).

ist. Seine öffentlichen Aktivitäten in der Freizeit werden immer auch mit seinem Beruf in Verbindung gebracht. Die **Gemeindeleitung tritt an dieser Stelle als Arbeitgeber auf** und ist gefordert, kompetent ihre Verantwortung wahrzunehmen. Auch der Pastor ist bemüht, in diesen Fragen gemeinsam eine Lösung suchen.

Auch der Pastor benötigt „als Schaf“ (Doppelfunktion, siehe oben) eine Weide. Sonst besteht die Gefahr, dass er durch das ständige Geben sozial, emotional und geistlich „verhungert“. Daher stellt sich die Frage: **Wo soll der Pastor „weiden“, auftanken, ausspannen**, empfangen statt geben, Privatmensch sein, Freundschaften pflegen? Welche Rolle spielt dabei seine Familie, die selbst mit ihm auch ein Stück im „Schaufenster“ steht?

Entscheidend ist wohl, dass in den meisten Gemeindesituationen der Pastor hier (ebenso wie in anderen Arbeitsbereichen) eigenverantwortlich handeln muss. Sein **Beruf erfordert hier eine sehr hohe Selbstkompetenz**. Im Blick auf seine Kraftreserven (auf allen Ebenen) muss er sich immer wieder selbstkritisch fragen: Werde ich in meiner Arbeit von Gott geführt oder von den Menschen getrieben? Bill Hybels fordert hier zu recht, dass es besonders wichtig ist, dass der Pastor sich als Leiter vor allem selber leitet. Er stellt dabei aber auch fest, dass dies gerade im Pastorenberuf besonders schwierig ist.<sup>33</sup> Herbst schreibt zur Gefahr des „Aufgefressenwerdens“ in diesem Beruf treffend: *„Allerdings funktioniert so etwas häufig nach dem Prinzip von Pott und Deckel: ‚Der Pfarrer versorgt die Gemeinde und die Gemeinde verzehrt den Pfarrer.‘“<sup>34</sup>*

Erster (Weide-)Ort und Kraftquelle für den Pastor bleibt die persönliche **Gottesbeziehung**: *„Der Dienst von Pfarrerinnen und Pfarrern wird dadurch möglich, dass sie Gottes heilsame Zuwendung zu den Menschen auch für sich selbst gelten lassen. Um sich dafür offen zu halten, brauchen Pfarrerinnen und Pfarrer Zeiten und Orte der Stille, des Schweigens und des Hörens, Möglichkeiten zum Gespräch und zur Begegnung mit Gott. Deswegen sollen Pfarrerinnen und Pfarrer die ihnen jeweils persönlich angemessene Form der Spiritualität suchen und einüben können. Ihr Dienst braucht die persönliche Erfahrung einer gelebten Frömmigkeit, zu der auch Zeiten des Zweifels und der Gottverborgenheit gehören.“<sup>35</sup>*

Ein Ort der Geborgenheit soll auch unbedingt die **Familie**, wenn der Pastor verheiratet ist, seine **Ehefrau** und im Idealfall auch der Umgang und die Zeit mit den eigenen **Kindern** sein. Zu den Freuden des Pastorenberufs gehört, dass er ein Stück weit flexibler als andere seine Arbeitszeiten planen kann. Wegen vieler Abenddienste kann der Pastor als Ehemann und Vater auch tagsüber seine Familie sehen und Zeit mit ihr verbringen. Viele haben ihren freien Tag an einem Wochentag. Meist wird er über Mittag zu Hause zu sein, was bei vielen Gemeindegliedern nicht möglich ist. Diese Freiheiten und Möglichkeiten gehören zu den Freuden des Pastorenberufs.

Die Tatsache, dass der Pastor nicht nur „professioneller Christ“, sondern **sein Beruf auch Profession**<sup>36</sup> (von lateinisch *professio* „Beruf“) ist, kann für Ehefrau und Kinder natürlich auch zur Belastung werden. „Profession“ meint im Unterschied zu „Beruf“ solche Tätigkeiten, deren Berufsausübende von der Gesellschaft auch nach Feierabend in der Rolle ihres Berufes wahrgenommen und damit identifiziert werden (wie z.B. auch der Arzt). Für einen Pastor ist dies (hoffentlich) bei der Berufsauswahl ein Stück weit klar gewesen. Er hat sich damit für ein Leben im „Schaufenster“ entschieden.

Seine Kinder nicht, und seine Frau vielleicht nicht so bewusst! Es ist aber in diesem Beruf sehr wichtig, dass auch die Frau den Beruf ihres Mannes und konkrete Führungen für den Dienst un-

<sup>33</sup> Hybels, Bill 2002. *Mutig führen*, 203-221.

<sup>34</sup> Herbst, Michael 2008. *Geistlich leiten – auf klarem Kurs. Zwischen Pastorenkirche und Führungsschwäche*, 4.

<sup>35</sup> Rink, Sigurd 2005. *Perspektiven des Pfarrberufs*, 41.

<sup>36</sup> Siehe Literaturliste zu Karle, Isolde, insbesondere: Karle, Isolde 2001. *Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft*.

terstützend mitträgt. Denn auch sie wird ein Stück weit über ihren Mann und den „Beruf ihres Mannes“ wahrgenommen und als „Pastorenfrau“ identifiziert. Für den Pastor und seine Frau gilt daher, dass jeder seine eigene Persönlichkeit kennt und in Jesus Christus verankert. Das bedeutet auch, dass nach der persönlichen Beziehung zu Gott, die Ehe vor dem Beruf des Pastorenehepaares steht. Im Bewusstsein des „gemeinsamen Dienstes“ – was in manchem auch ein Privileg für das Ehepaar sein darf – kann und sollte man zusammen die entstehenden familiären und beruflichen Spannungen angehen.

Rink schreibt über die Spannungen: *„Der Pfarrdienst steht in der Spannung zwischen Beruf und Privatleben. Wegen berufsspezifischer Anforderungen lässt sich keine vollständige Trennung vertreten, aber auch keine vollständige Identifizierung. Die Spannung wirkt sich insbesondere in drei Bereichen aus. Sie erfordert zunächst eine Bestimmung des Verhältnisses von eigenem Glaubens- und Lebensstil einerseits und komplexer und oft diffuser Erwartungen von außen (,Lebensführung’) andererseits. Darüber hinaus ergibt sich die Notwendigkeit einer Klärung des Verhältnisses von Dienstlichem und Nicht-dienstlichem (,Freizeit’). Oft fokussiert sich die Spannung in der Diskussion um das Wohnen im Pfarrhaus (Residenzpflicht).“*<sup>37</sup> Die Präsenzpflcht kann analog zur Residenzpflicht zu unangenehmen Konsequenzen im Familienleben führen.

Auch die **Erwartungshaltung** einzelner Gemeindeglieder an die Familie des Pastors kann enorm sein. Hier gilt es den Druck nicht weiterzugeben, sondern miteinander, gegebenenfalls auch mit der Gemeindeleitung, die Erwartungen zu „prüfen“. Ebenso kann die Erwartung der Familie an den Pastor als Ehemann und Vater (erweitert: als Bruder und Sohn etc.) sehr hoch sein, was manchmal zu unerwarteten Krisen führt. Die angeführten, möglichen Problemfelder zeigen, dass die Pastorenfamilie zusammen mit den Verantwortlichen der Gemeinde unbedingt Sorge um das Wohlergehen der Pastorenehe und -familie tragen muss! Denn hier ist auf der menschlichen Ebene der entscheidende Ort des „Auftankens“.

Schliesslich können und sollen auch **Freunde und Freundschaften** „Weiden“ für den Pastor sein. Tiefe Freundschaften innerhalb des hauptverantwortlichen Gemeindegremiums ermöglichen einen offenen Austausch auch über problembeladene Bereiche der Gemeindegemeinschaft. Soweit das Seelsorgegeheimnis nicht betroffen ist, kann der Pastor hier auch über das reden, was ihn emotional belastet und so Entlastung erfahren. Auch eine tiefere Beziehung zu einem „Berufskollegen“ in der Nähe hilft, berufsbezogene Sorgen mit einem verständnisvollen Gegenüber zu teilen.

**Der Pastor braucht eine „Weide“, Orte und Menschen zum Auftanken und er sorgt eigenverantwortlich dafür.** Die Pflege der Gottesbeziehung, der eigenen Ehe und den Familienbeziehungen, sowie Freundschaften in und ausserhalb der Gemeinde sind dabei wichtig. Sie schaffen Ausgleich und wo nötig Distanz zu manchmal auch belastenden Situationen im Beruf. Zwar kann die „Profession“ Pastor für die Familie und im Blick auf Freundschaften zu (Beziehungs)Problemen führen. Aber die vielen Freiheiten und Möglichkeiten zur Gestaltung von kräftespendenden Beziehungen in diesem Beruf überwiegen bei weitem.

Sucht man Freundschaften innerhalb der Gemeinde, kann manchmal ein überhöhtes Pastorenbild oder eine Art „Rollenkonflikt“ (der Pastor gehört allen, wie kann ich da eine besondere Beziehung eingehen?) dazu führen, dass Menschen sich nicht wirklich vertieft auf eine freundschaftliche Beziehung einlassen (können). Das gilt es zu beachten und auch bei entstandenen Freundschaften eine bleibende Distanz bei gewissen Themen oder Punkten zu respektieren. Keinesfalls

<sup>37</sup> Ebd., 38.



darf der Pastor in seinem Beruf aber „einsam“ sein. Das zerstört jede Freude an der Arbeit und widerspräche zutiefst dem, was wir als Christen über erlöste Beziehungen und Gemeinschaft predigen!

### **3.3. Der Pastor lebt seine Berufung als Christ im Beruf**

Angesichts der besonderen Herausforderungen des Pastorenberufs muss ein Pastor sich jeden Tag neu seiner Identität vor Gott vergewissern. Durch Jesus Christus ist er berufen als begnadigtes Kind. „In Christus“ darf er sein Leben vorbildlich führen und in der Kraft des Heiligen Geistes seinen Auftrag als Diener und Haushalter Gottes treu ausführen. Das macht ein Stück weit unabhängig von (den Erwartungen und Meinungen der) Menschen.

Die Erwartungen an die Lebensführung von Ältesten und Diakonen gelten selbstverständlich auch für den Pastor. Weil diese aber von Christen und Gemeinden in der Praxis unterschiedlich „verstanden“ werden, bleibt eine kontinuierliche Selbstreflexion, wo nötig Absprachen mit dem Arbeitgeber und eine offene Kommunikation bezüglich der Erwartungen ständig notwendig. Timotheus wusste, was ihn erwartete (1.Tim.4,1-2; 2.Tim.3,10-12 & 4,1-4) und konnte seinen Weg so gelassen gehen. Er wurde aber auch von Paulus in der Fürbitte begleitet und für den Dienst ermutigt, zum Beispiel auf das zu sehen, was wir in Christus haben (1. Tim.1,18; 4,12-16; 5,12.20; 2. Tim.1,1-11; 2,1-14; 3,14-17; 4,7-8+17-18). Eine Unterstützung, die ein Pastor durch aktive Inanspruchnahme von Coaching oder Mentoring auch heute erhalten kann.

Der Beruf des Pastors bringt auch eine Menge Privilegien mit sich. Das Christsein ist sozusagen zum Beruf gemacht, die intensivere Pflege des eigenen geistlichen Lebens ist Teil der Arbeitszeit, die persönlichen Wachstumsmöglichkeiten im Glauben sind durch die beruflichen Tätigkeiten enorm und im Grunde besteht meist eine sehr grosse Flexibilität und Eigenverantwortung im Umgang und der Planung von Arbeits- und Freizeit.

Somit sind die geschilderten Spannungsfelder und spezifischen Herausforderungen dieses Berufs kein Kampf gegen Windmühlen, sondern Herausforderungen, die man im Bewusstsein um Gottes Hilfe getrost angehen kann. Die Aufforderung, die Paulus dem Timotheus schrieb, ist daher für jeden Pastor nicht nur Aufgabe, sondern auch Verheissung: „So sei nun stark, mein Sohn, durch die Gnade in Christus Jesus.“ 2. Tim 2,1

#### **Praxistipps „Pastor ist berufener Christ“**

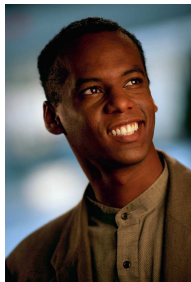
- Habe den Mut, dir Arbeitszeit für das Gebet zu nehmen („die Seele füllen und die Sinne schleifen lassen“) und plane einen Tag der Stille im Monat ein (Apg.6,4).
- Mache deiner Familie nicht nur durch Worte deutlich, dass sie nach Gott an erster Stelle in deinem Leben steht (ja, vor dem Beruf). Man darf und sollte (nicht nur als Vorbild) an der eigenen Ehe arbeiten, mal ein Eheseminar besuchen oder auch die Bücher, die man für die Ehevorbereitung vorschlägt immer mal wieder selber oder gemeinsam mit der Ehefrau lesen und die Prinzipien nicht nur herausarbeiten, sondern auch praktisch anwenden ☺.
- Eine Zweierschaft, eine Freundschaft mit einem Nichtchristen und ein Mentor sind nicht nur theoretisch wichtige Beziehungen.

## 4. Der Pastor ist begabt und begrenzt

Das Sein des Pastors ist der zentrale Aspekt in seinem Dienst. Leitung/Führung besteht aus den zwei Aspekten „Kompetenz und Persönlichkeit“. Dabei entfallen etwa 25% auf Kompetenz und 75% auf die Persönlichkeit.<sup>38</sup> Damit ist eindeutig klar, dass Führung viel stärker durch die Persönlichkeit geprägt wird, als durch fachliche Kompetenz.<sup>39</sup>

### 4.1. Die Persönlichkeit

Das die Person eines Pastors stärker wirkt als seine Taten oder Worte, ist keine neue Einsicht. Paulus fordert von seinem Mitarbeiter Timotheus, bei der Wahl von Gemeindeleitern besonders auf deren Persönlichkeit zu achten: „Einem Pastor darf man nicht vorwerfen, er hätte mehrere Frauen, er könne nicht klar denken und andere würden ihn verachten. Vielmehr muss er für sein offenes Haus und seine Lehrfähigkeit bekannt sein. Keiner darf ihm nachsagen, er trinke zu viel Alkohol und werde schnell handgreiflich. Niemand sollte an seinem Wohlwollen, an seiner



Kompromissfähigkeit und Freigebigkeit zweifeln. Über seine Rolle als Haupt der Familie und seine Kindererziehung dürfen keine grossen Debatten geführt werden. Wenn ein Pastor schon hier versagt, wie will er dann eine Gemeinde führen? Er sollte auch nicht als Neubekehrter in das Pastorenamt gewählt werden, denn er könnte leicht über seinen Stolz stolpern. Nicht zuletzt ist die Meinung vom Dorf über den Kandidaten wichtig. Eine gezielte Kampagne könnte ihn nämlich menschlich und glaubensmässig zu Fall bringen“ (Eigene Übertragung von 1. Tim 3,1-7).<sup>40</sup>

Wie alles im Leben braucht auch die Reifung der Persönlichkeit Zeit. Könnte diese noch nicht entsprechend ausreifen, sollte niemand – trotz fachlicher Kompetenz – als Hauptpastor berufen werden. Dem Kandidaten würden ja im schlimmsten Fall 75% fehlen, die er für seine Leitungsaufgabe dringendst bräuchte. Wer offensichtlich Zeit der Reife benötigt, sollte sie sich tatsächlich auch gönnen.

Wie könnte ein Reifungsprozess der Persönlichkeit gefördert und angestossen werden? Massgebend wird die enge Verbindung zu Jesus sein, wie das Weinstockgleichnis erklärt (Joh 15). Ein gereifter Leiter lebt aus den Ressourcen von Jesus. Er lässt sich in das Kraftfeld von Jesus hineinziehen, sodass an und in ihm die göttliche Kraft und Frucht sichtbar wird.

Reifung geschieht im Spannungsfeld von **Gabe und Aufgabe**. Dies wird auch am Stichwort „üben“ deutlich. „Übe dich darin, Gott zu respektieren“ ist ein Aufruf an Timotheus (1. Tim 4,7). Übung macht ja bekanntlich den Meister – auch in der Charakterschule, denn „säe einen Gedanken, und du erntest eine Tat; säe eine Tat, und du erntest eine Gewohnheit; säe eine Gewohnheit, und du erntest eine Haltung; säe eine Haltung, und du erntest einen Charakter; säe einen Charakter, und du erntest eine Lebensspur“. Der ausgeformte Charakter hat seinen Ursprung im Den-

<sup>38</sup> Buchholz, Siegfried 2000. *Glaubwürdig führen*, 20.

<sup>39</sup> Stängle, Lars. *Reife Persönlichkeit entwickeln*, 2.

<sup>40</sup> Tit 1,6-9 unterstreicht diese Forderung: „Einen Pastor darf man z.B. nicht vorwerfen, er wäre geschieden und hätte wieder geheiratet. Zudem hätte er liederliche und freche Kinder. Alles drehe sich nur um ihn selber, er sei leicht reizbar, trinke zu viel Alkohol, werde schnell handgreiflich und sei dazu noch habgierig. Dagegen sollte ein Pastor für sein offenes Haus und seine Offenheit für das Gute bekannt sein. Er muss einen gesunden Verstand haben, gerecht handeln, jesusgemäss glauben und sich beim Essen, der Sexualität und den Emotionen in der Hand haben. Er darf das Wort ja nicht loslassen, um damit ermahnen und zurechtweisen zu können.“ (Eigene Übertragung).

ken. Damit beginnt die Kette im oben genannten Ausspruch. Das muss der Autor von Paulus „gestohlen haben“, der ebenfalls zum neuen Denken aufruft (Röm 12,2). Zum Glück muss niemand so bleiben, wie er ist. Charakterreifeung ist möglich und für einen Pastor nötig. Hier können der Ehepartner, enge Freunde, ein Mentor oder Mitälteste wertvolle Hinweise geben, welche Werte verinnerlicht wurden oder noch reifen müssten.

Wer Hauptleiter sein will, benötigt eine reife Persönlichkeit. Mit Freude Pastor sein ist ja nur möglich, wo ein Leiter entsprechend seiner Herausforderung ausgerüstet ist. Wer die Messlatte – aus welchen Gründen auch immer – tiefer legt, erweist der Gemeinde und dem überforderten Jungpastor einen Bärenienst.



Dies trifft ebenfalls auf die gesamte Gemeindeleitung zu. Wer Ältester sein will, benötigt eine gereifte Persönlichkeit. Wem sie fehlt, fehlt doch immerhin 75% an grundlegendem Rüstzeug für seine Leitungsaufgabe. Eine konstruktive Zusammenarbeit wird sich erst mit diesen Voraussetzungen ergeben.

## 4.2. Persönliche Möglichkeiten und Grenzen erkennen

Reife entsteht auch in einer ehrlichen Selbstreflexion. Eine gereifte Persönlichkeit hat sich mit ihren Möglichkeiten und Grenzen auseinandergesetzt. Das betrifft folgende Gebiete:

Zuerst sind da **körperliche** Grenzen und Freiräume. Kraft, Dynamik und Kreativität sind bei jedem Menschen reichlich und doch unterschiedlich vorhanden, aber nicht unbegrenzt. Der Tag-; Nacht- und Wochenrhythmus bietet grosse Entfaltung und gewährt gleichzeitig dem Körper die nötige Entspannung. Spätestens nach 8-10 Arbeitsstunden und nach sechs Arbeitstagen steht ein gottgewolltes „Time out“ an. Leib, Seele und Geist müssen durchatmen, regenerieren und entspannen.

Neben dem biologischen Aspekt erfährt ein Pastor auch **psycho-soziale** Grenzen und Möglichkeiten. Er ist überreich beschenkt und gleichzeitig auch immer eingeschränkt. Die Herkunftsfamilie, soziale Umstände, Ausbildung, Lebenserfahrungen und Krisen machten ihn reich, prägten die Persönlichkeit und hinterliessen gleichzeitig manches Defizit. Vieles lief glatt und rund, anderes dagegen eher harzig und mühsam. Das hinterlässt Spuren in der Seele. Die oft schmerzhaft erlebbaren Mängel sollten aber über das vorhandene Kapital nicht hinwegtäuschen.

Der Pastor ist eine begabte und begrenzte Person. So fällt ihm (und der Gemeinde) die **Auseinandersetzung mit Grenzen und Möglichkeiten** zu. Entscheidend ist, wie ehrlich er in diesem Prozess ist.

Weiter sind im **geistigen und geistlichen** Bereich Gaben und Grenzen eine Realität. Der Pastor ist kein Alleskönner, kein Alleswischer; er ist kein Superstar. Kein Mensch erhält eine komplette Palette der möglichen Gaben. Jeder hat etwas für das Gemeinwohl erhalten, wie Paulus es in 1. Kor 12 eindrücklich beschreibt. Der Pastor ist einer von Vielen, aber gleichzeitig trägt er eine besondere Verantwortung innerhalb der Vielen.



Das Gemisch aus möglichen Gaben und wahrscheinlichen Grenzen ist oft nur schwer durchschaubar. Im Hören auf Gott und auf Mitmenschen wird ein Pastor klarer sehen und entscheiden können. Ein **Mentor** wird hier unschätzbare Hinweise und Hilfestellung geben. Als Gesprächsgrundlage könnte sich dabei ein Persönlichkeitstest anbieten. Eine erste Selbsteinschätzung gelingt zum Beispiel bereits mit dem kostenlosen

Test „Big Five“ (<http://de.outofservice.com/bigfive>) oder mit dem „Career Test“ (<http://career-test.de/testtraining>). Der „Big Five“ Test ist ein allgemeiner, der Career Test dagegen ein berufsbezogener Persönlichkeitstest.<sup>41</sup>

Mit einem Test und im Dialog mit seinem Arbeitgeber könnte der Pastor herausfinden, ob das eigene Profil dem Anforderungsprofil entspricht. Ist die Herausforderung zu gross und kann der Leiter nicht über sich hinauswachsen oder ergänzende Mitarbeiter gewinnen, ist der Konflikt vorprogrammiert. Im Gespräch mit Gott, Mitmenschen und einem Mentor sollten Weichen möglichst ehrlich und rechtzeitig gestellt werden.

### **4.3. Möglichkeiten ausschöpfen und Grenzen akzeptieren**

Reife entsteht weiter dort, wo persönliche Möglichkeiten ausgeschöpft und Grenzen respektiert werden.

Da Gott die **körperlichen** Grenzen und Freiräume kennt, sprach er von sechs Arbeits- und einem Ruhetag. Mindestens einen erholsamen Tag benötigt auch der Pastor. Die Realität sieht, zu mindestens im Raum der Landeskirchen, erschreckend anders aus. Pfarrer arbeiten durchschnittlich 63 Std. pro Woche, 9 Stunden pro Tag, 7 Tage die Woche.<sup>42</sup> Pastoren gehen voran, bewegen Dinge und investieren Zeit und Kraft in andere. Wie wollen sie das langfristig durchhalten, wenn die eigenen Akkus nicht genügend aufgeladen werden?

Schnell werden im Dienst auch die **psycho-sozialen** Grenzen und Möglichkeiten sichtbar. Plötzlich gilt es Konflikte zu bewältigen, die von der eigenen Lebensgeschichte her selber problembehaftet sind. Oder bei der seelsorgerlichen Beratung wird dem Pastor klar, dass er in derselben Not feststeckt wie der Ratsuchende. Viele Pastoren kämpfen allein und einsam. Man will gerne der Starke sein, sich keine Blöße geben und oft „es sich und anderen beweisen“. Wie befreiend ist es, mit einem Mentor oder einem Berufskollegen über Freud und Leid auszutauschen. Wie befreiend ist es, gemeinsam zu beten, Lösungen zu suchen und selber reifen zu können.

Auch im **geistigen und geistlichen** Bereich sind Gaben und Grenzen eine Realität. Ein Pastor darf führen, gestalten, entwerfen, planen, organisieren, prägen, studieren, kommunizieren, werben, moderieren, motivieren, etc. Auf dieser herrlichen Spielwiese kann er seine spezifischen Gaben voll entfalten. Dabei bieten Literatur, PC und Internet eine Fundgrube von Ideen und (Arbeits)Hilfen und eröffnen ungeahnte Möglichkeiten. Diese vielen Möglichkeiten decken andererseits auch Grenzen auf. Was ein Pastor alles nicht nutzt, was brach liegen bleibt und wo seine Schwächen liegen, offenbart dieser vielfältige Arbeitsplatz. Schnell zeigt sich sein (fehlendes) Organisations-, Delegations-, und Motivationstalent. Wie kommt er mit Grafikprogrammen, Exceltabellen und PowerPoint zurecht? Kennt er die biblischen Grundsprachen, die Kirchengeschichte und die aktuelle Weltpolitik? Könnte er ein Gemeindehaus bauen, Finanzen verwalten und Sterbende begleiten? Kennt er die modernen Kommunikationsmöglichkeiten und widersteht

---

<sup>41</sup> Wer die Wahl für einen Persönlichkeitstest hat, hat auch die Qual. Welche der verschiedenen Angebote sind geeignet und aussagekräftig? A. Müllerschön untersuchte die neun häufigsten in der Schweiz verwendeten Persönlichkeitstests. Sechs Verfahren (MPA, MBTI, DISG, Insights Discovery, Thomas System und Insights MDI Leadership-Check) berufen sich auf die Persönlichkeitstypologie von C.G. Jung bzw. auf die Theorie „Emotions of Normal People“ von Marston (1928). Die Typenlehre nach C. G. Jung gilt in Fachkreisen als „antiquiertes Modell ohne empirische Belege“ und der Ansatz von Marston wird als „typologischer Ansatz ohne empirische Forschung“ bezeichnet“. Sie basieren auf theoretisch veralteten und wissenschaftlich ungesicherten Modellen. Von einem Einsatz wird daher abgeraten. Vgl Müllerschön, Albrecht 2006. „*Persönlichkeitstests auf dem Prüfstand*“, 7-8 - [<http://www.muellerschoen-focus.de/fileadmin/pdf/PersoenlichkeitstestsPruefstand.pdf>]. Weitere Hintergrundinfos und Bewertungen gängiger Test unter: <http://career-test.de/einstellungstest/einstellungstests-beispielfragen.html>.

<sup>42</sup> Dieter Becker: „Arbeitszeiten im heutigen Pfarrberuf“ in Deutsches Pfarrerbericht - Heft: 2 / 2010 [[http://pfarrerverband.medio.de/pfarrerbericht/dpb\\_print.php?id=2767](http://pfarrerverband.medio.de/pfarrerbericht/dpb_print.php?id=2767)]

er den Versuchungen im Internet und auf der Gemeindebühne? Kann er zeitgemäss verkündigen, ohne mit der Zeit zu gehen? Und tut er denn selber, was er seiner Gemeinde predigt?

Pastoren müssen lernen, in ihrem Beruf **mit ihren persönlichen Möglichkeiten und Begrenzungen versöhnt zu leben und fröhlich zu arbeiten.**

Die Möglichkeiten und Herausforderungen im Beruf des Pastors sind enorm. Es verwundert nicht, wenn die Süddeutschen Zeitung am 9. April 2009 titelt: „Burn-out-Syndrom: Priester mit Seelsorgen“. Und weiter: „Einsamkeit, Überforderung, Erschöpfung: Noch nie war die Zahl der ausgebrannten katholischen Geistlichen so hoch wie heute. Immer mehr Priester brauchen eine Therapie.“<sup>43</sup> Das ist nicht nur schlecht, denn in der Krise kann ein Mensch sehr lernfähig werden. Hier werden manche heisse Eisen angefasst, die zu einer fruchtbaren Auseinandersetzung führen.

Natürlich muss es nicht immer so weit kommen. Ein Pastor muss nicht alles tun, denn das Gute (z.B. Mahlzeitendienst) kann der Feind des Besten (z.B. Gebet und Verkündigung) sein - vgl. Apg 6,4. Aber Vorsicht! „Das Beste“ kann nicht allgemeingültig definiert werden, da es Gottes Wille für eine bestimmte Person, an einem bestimmten Ort und zu einer bestimmten Zeit ist. Für die Diakone war der Mahlzeitendienst „das Beste“, für die Apostel dagegen nicht. Für einen Pastor sind die Leiter in Jerusalem, die sich „nur“ auf **Gebet** und Verkündigung konzentrierten, aber ein bleibendes Vorbild.<sup>44</sup> Wie heisst es doch so schön und richtig von H. von Keller: „Das Gebet ersetzt keine Tat, aber das Gebet ist eine Tat, die durch nichts ersetzt werden kann“.

Im ehrlichen Kontakt mit Gott, Mitmensch und Mentor kann ein Pastor seine Grenzen akzeptieren und seine Gaben ausschöpfen lernen. Der Dienst muss durch eigene Grenzen zudem nicht ärmer werden, wie Paulus es eindrücklich in 2. Kor 12,9 sagt. Am schwächsten Punkt kann ein Leiter zum Durchlassventil Gottes und seiner Gnade und Kraft werden. So stehen weder Möglichkeiten noch Grenzen der Freude am Dienst im Weg.

#### **4.4. Anforderungsprofil Pastorenpersönlichkeit**

Für einen Pastor kristallisieren sich aus diesen drei Themen nun drei Punkte heraus.<sup>45</sup>

- Pastoren leben in einer wachsenden Beziehung zu Jesus Christus und lassen ihre Persönlichkeit davon prägen. Sie bemühen sich um ein Christsein, bei dem Wort und Tat übereinstimmen.
- Pastoren zeichnen sich durch eine gesunde Selbsteinschätzung aus. Sie kennen ihr Persönlichkeits- und Gabenprofil und sind team- und kritikfähig.
- Hauptpastoren pflegen einen Lebensstil, bei dem sie geistlich, körperlich und emotional fit bleiben. Dabei pflegen sie familiäre und freundschaftliche Beziehungen.

Pastoren haben eine gereifte Persönlichkeit mit überdurchschnittlicher Selbstkompetenz. Sie sind belastbar, flexibel und können sehr selbständig arbeiten.

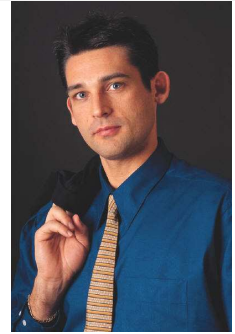
<sup>43</sup> Süddeutsche Zeitung 9. April 2009: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/burn-out-syndrom-priester-mit-seelsorgen-1.402262>. Ähnliche Aussagen in: Iris Kuttler 2007. *Pfarrer in der Krise?*, 12-20.

<sup>44</sup> Die Konzentration findet ihren Ausdruck auch in einer gewissen Bescheidenheit: Röm 12,3; 1. Tim 3,2.

<sup>45</sup> Diese entsprechen in überarbeiteter Form dem FEG-Papier „Was Gemeinden und Pastoren beim Pastorenwechsel beachten sollten“ (2010), 12-13.

## Praxistipps „Pastor ist begabt und begrenzt“

- Mache einen Persönlichkeitstest: <http://de.outofservice.com/bigfive> oder <http://career-test.de/testtraining>
- Diskutiere den Test mit Familie, Gemeindeleitung, Mentor
- Frage Deine Familie und Gemeindeleitung, wo Deine Persönlichkeit reifen müsste
- Reserviere Dir jeden Tag eine stille Stunde mit Gott
- Beginne mit einem leichtem Ausdauertraining



## 5. Der Pastor ist gelehrter Lernender

Welche Rolle spielt schliesslich für den Dienst eines Pastors die (Aus)Bildung? Timotheus war für seine Verkündigungs- und Führungsaufgabe hervorragend ausgebildet (2. Tim 3,10–16):

- Er kennt die Heilige Schrift, er hat sie von Kind auf gelernt (V.15)
- Er hat in Paulus einen vorbildlichen Lehrer (V.10)
- Er kennt das Evangelium, er hat es von Paulus gelernt (V.14)



Wenn wir Timotheus zum Vorbild für heutige Pastoren nehmen, dann können wir sagen: **Ein Pastor ist ein Gelehrter**. Er braucht eine solide Grundausbildung, die ihn zum Dienst befähigt.

Es wird aber sofort klar: Eine Grundausbildung macht noch niemanden zum Pastor. Timotheus konnte sich auf dieser Ausbildung nicht ausruhen. Vielmehr mahnt Paulus ihn: „Bleib dran!“ (V.14), „Kämpfe den guten Kampf des Glaubens!“ (1. Tim 6,12). Das heisst: Ein Pastor ist noch nicht am Ziel seiner Lebensreise angekommen, er ist zusammen mit den Mitchristen unterwegs (z. B. Phil 3,12). Zeit seines Lebens befindet er sich in einem Wachstumsprozess (z. B. Kol 1,10; 2. Petr 3,18). Mit anderen Worten:

**Der Pastor ist ein lebenslang Lernender** – wie jeder Mensch auch.

Dieser lebenslange Lernprozess<sup>46</sup> baut auf der Grundausbildung auf, also auf der Heiligen Schrift, auf dem Evangelium von Jesus Christus. Ohne diese Grundlage kommt man nicht zur „Erkenntnis der Wahrheit“, selbst wenn man „ständig lernt“ (2. Tim 3,7). Auf der Grundlage der Heiligen Schrift aber ist der lebenslange Lernprozess möglich und sinnvoll, denn es ist die Heilige Schrift, die uns von Gott gegeben ist „zur Belehrung, zur Zurechtweisung, zur Besserung und zur Erziehung in der Gerechtigkeit“ (2. Tim 3,16).

### 5.1. Bildungslandschaft

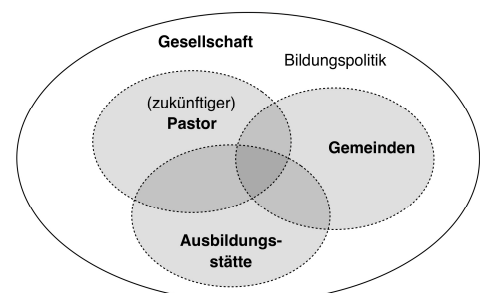
#### 5.1.1 Um was geht es bei „Bildung“?

Lernprozesse erfolgen oft informell, durch persönliche Erfahrungen und deren Verarbeitung. **Formale Bildungsangebote** fördern und unterstützen diese Lernprozesse. Die folgenden Überlegungen beschränken sich auf den Bereich der formalen Bildung. Dabei unterscheiden wir – entsprechend unserer Beobachtungen bei Timotheus – zwei Bereiche:

- **Ausbildung:** Was muss jemand bereits gelernt haben, um den Beruf des Pastors ausüben zu können? Welche formale Ausbildung braucht er? (siehe dazu Punkt 5.3.1)
- **Weiterbildung:** Wie kann der lebenslange Lernprozess durch die Nutzung von Weiterbildungsangeboten gestaltet werden? (siehe dazu Punkt 5.3.2)

#### 5.1.2 Die Akteure im Bildungsprozess

Formale Bildungsangebote sind eingebettet in einen **Bildungskontext**. Jeder „Akteur“ bringt dabei seine eigenen Bedürfnisse und Interessen ins Spiel. Hier seien nur die allerwichtigsten genannt:



<sup>46</sup> Knowles, Malcolm S. 2007. *Lebenslanges Lernen*.

- Die **gesellschaftliche Bildungspolitik** gibt einen bestimmten Rahmen, in welchem formale Bildung erfolgen kann. In der Schweiz gehört zu diesem Rahmen die allgemeine neunjährige Schulbildung. Der Erwerb einer beruflichen Qualifikation erfolgt entweder über den Weg einer Berufslehre oder via Matura über ein Studium. Diese zweipolige Ausbildungsstruktur hat Auswirkungen auf die theologische Ausbildung. Einerseits gibt es die eine Berufslehre voraussetzende theologischen Seminare, die stärker auf Know-how-Vermittlung ausgerichtet sind, andererseits das eine Matura voraussetzende akademische Theologiestudium, bei dem die theologische Forschungstätigkeit im Vordergrund steht.<sup>47</sup>
- Die **Gemeindeverbände** haben ein Interesse an für den Gemeindedienst möglichst optimal ausgebildeten Pastoren. Sie betreiben zu diesem Zweck eigene Ausbildungsstätten und/oder nutzen andere Angebote.
- Die **Ausbildungsstätten** ihrerseits zeichnen sich in der Regel durch ein bestimmtes Profil aus (denominationelle Bindung, theologische Akzentsetzung, Verbindung von „Theorie“ und „Praxis“) und sind daran interessiert, dass Pastoren (und Gemeinden) in diesem Sinne geprägt werden. Ausbildungsstätten sind in der Regel bestrebt, durch öffentliche Akkreditierung ihrer Ausbildung die Position im bildungspolitischen Umfeld zu behaupten und/oder zu verstärken.
- Die (zukünftigen) **Pastoren** bringen ihre je eigene Persönlichkeit und Geschichte mit. Generell lässt sich sagen, dass sie an einer Ausbildung interessiert sind, die sie als Personen fördert und ihre beruflichen Chancen verbessert.

Es ist unmöglich, in einem einzigen Bildungsmodell all diesen Interessen und Bedürfnissen gerecht zu werden. Dazu sind die individuellen und institutionellen Bedürfnisse zu vielfältig. Trotzdem soll versucht werden, einige orientierende Leitlinien bereitzustellen. Dabei soll uns zunächst die Frage beschäftigen, was im Hören auf die biblischen Texte zu lernen ist (Punkt 5.2). Dann soll es darum gehen, Leitlinien für die Aus- und Weiterbildung von Pastoren der FEG Schweiz zu formulieren (Punkt 5.3).

## 5.2. Bildung: Biblische Grundlagen

### 5.2.1 Erkenntnisse

Wir beschränken uns hier auf eine summarische Darstellung der Erkenntnisse, die aus der Bibel zu gewinnen sind.<sup>48</sup>

- Formale Bildungsprozesse haben in Bezug auf die Ausübung ‚geistlicher‘ Berufe und für die Auswahl entsprechender Personen geringe Bedeutung. Personale, soziale und geistliche Kompetenzen sind viel wichtiger (z. B. Apg 6,3; 1. Tim 3,1–13; Tit 1,5–9).
- Lernen findet im Kontext von Familie und Volk Gottes statt (z. B. Deut 6).
- Lernen ist eng verknüpft mit einer gottgemässen Lebensgestaltung (z. B. Esra 7,10; 2. Tim 3,14–17).
- Lernen findet oft in einem Meister-Schüler-Verhältnis statt, so bei Jesus und seinen Jüngern, auch bei Paulus und seinen Mitarbeitern (vgl. auch 2. Tim 2,2).

### 5.2.2 Bedeutung für heute

Welche Bedeutung haben diese Erkenntnisse für die Gegenwart? Zunächst ist festzuhalten, dass der Bildungskontext der biblischen Zeit sich doch wesentlich vom heutigen Bildungskontext unterscheidet. Bildungskonzepte lassen sich daher nicht eins zu eins kopieren. Es wäre unter

<sup>47</sup> Eine gute Übersicht bietet Ott, Bernhard 2007. *Handbuch Theologische Ausbildung*, 77-123.

<sup>48</sup> Eine gute Übersicht bietet ebd., 125-156. - Zu Jesus siehe Riesner, Rainer 2007 (Neudruck der 3. Aufl. von 1988). *Jesus als Lehrer*.



diesen Umständen auch zu einseitig, das von Jesus und Paulus praktizierte Meister-Schüler-Verhältnis als *das* ideale Bildungsmodell festzuschreiben.<sup>49</sup> Vielmehr geht es um eine „Kontextualisierung“ in die gegenwärtige Bildungslandschaft.<sup>50</sup> Vergleicht man einige knackige biblische Kurzbeschreibungen „theologischer Ausbildung“, werden gemeinsame Aspekte erkennbar.

a) Der Schriftgelehrte Esra (Esra 7,10.27)

<i>Denn Esra hatte sein Herz darauf gerichtet, die Weisung des HERRN zu ergründen</i>	Sachkompetenz (Erforschung der Thora)
<i>und zu halten</i>	Personale Kompetenz (Gehorsam)
<i>und in Israel Satzung und Recht zu lehren</i> (Esra 7,10)	Kommunikative Kompetenz (Lehre)
<i>... um das Haus des HERRN in Jerusalem zu verherrlichen ...</i> (Esra 7,27)	Zielangabe

b) Jesus und seine Jünger (Mt 28,16–19)

<i>Die elf Jünger aber gingen nach Galiläa, auf den Berg, wohin Jesus sie befohlen hatte. Und als sie ihn sahen, warfen sie sich nieder; einige aber zweifelten. Und Jesus trat zu ihnen und sprach: Mir ist alle Macht gegeben im Himmel und auf Erden.</i>	Personale Kompetenz (Anerkennung von Jesus als Herrn, Zweifel, Verheissung Jesu)
<i>Geht nun hin und macht alle Völker zu Jüngern:</i>	Zielangabe
<i>Tauft sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes,</i>	Handlungskompetenz (Taufen)
<i>und lehrt sie alles halten,</i>	Kommunikative Kompetenz (Lehre)
<i>was ich euch geboten habe.</i>	Inhaltliche Kompetenz (Jesu Lehre)

c) Paulus und Timotheus (2. Tim 2,1–2)



<i>Du nun, mein Kind, werde stark in der Gnade, die in Christus Jesus ist!</i>	Personale Kompetenz (Christusbeziehung)
<i>Was du vor vielen Zeugen von mir gehört hast,</i>	Inhaltliche Kompetenz (Evangelium)
<i>das vertraue zuverlässigen Menschen an,</i>	Kommunikative Kompetenz (Lehre)
<i>die dann fähig sein werden, wieder andere zu lehren.</i>	Zielangabe

Die Darstellung orientiert sich hier an der besonders prägnanten Beschreibung des Schriftgelehrten Esras (siehe oben, Beispiel a):

- „Die Weisung des HERRN ergründen.“ Theologische Ausbildung ist **inhaltlich auf die Offenbarung Gottes konzentriert**. Jesus hat seine Jünger belehrt und ihnen so inhaltliche Kompetenz vermittelt (siehe beispielsweise die Reden Jesu im Matthäus-Evangelium). Für heute heisst das: Theologiestudium ist durch eine intensive Beschäftigung mit der Bibel

<sup>49</sup> Die Gefahr eines solchen Vorgehens besteht darin, gegenwärtige Vorstellung einer „praxisorientierten“ Ausbildung in die Texte hineinzulesen, die da gar nicht stehen. Das zeigt exemplarisch Wick, Peter 2006. *Verborgenes und Befohlenen: Schriftgelehrsamkeit und Jüngerschaft bei Matthäus. Exegetische Beobachtungen zum Verhältnis von Theorie und Praxis und Perspektiven für die Ausbildung in den kirchlichen Dienst im heutigen (hoch)schulpolitischen Umfeld*, 259–271. Vgl. auch Schirmacher, Thomas 2000. *Ausbilden wie Jesus und Paulus*, 7–45.

<sup>50</sup> In diese Richtung denkt Ott, Bernhard 2007. *Handbuch Theologische Ausbildung*, 156–159.

ausgezeichnet. Diese Beschäftigung erfolgt so, dass die Bibel dem theologischen Denken und der eigenen Frömmigkeitspraxis immer vorgeordnet bleibt.<sup>51</sup>

- „*und zu halten.*“ Theologische Ausbildung ist **mit personaler Christusbefolgung** eng verbunden. In der Nachfolge Jesu gehören Hören und Tun eng zusammen (Mt 7,24–25; Jak 1,22ff). Dabei geht es nicht darum, den Fächerkanon mit „Persönlichkeitsbildung“ oder „Spiritualität“ zu ergänzen, sondern es geht um eine Dimension, welche die gesamte Ausbildung durchzieht. Diese Verbindung zu suchen ist eine Aufgabe für jede Form theologischer Ausbildung, unabhängig von Ausbildungsphilosophie und bildungspolitischer Verortung. Die dreifache Regel Luthers für das Theologiestudium fasst zusammen, worum es dabei geht:<sup>52</sup>
  - Gebet (*oratio*): Das Gebet ist das Bekenntnis, dass wir nicht aus eigener Kraft verstehen und handeln können, sondern dass wir ganz auf Gott und seinen Geist angewiesen sind. Das gilt für die Ausbildungszeit genauso wie für die Gemeindepraxis.
  - Bibelstudium (*meditatio*): siehe dazu oben.
  - Anfechtung (*tentatio*): Anfechtung meint dabei die Bewährung in der Nachfolge. Zentral ist dabei die Erfahrung, dass sich in der Anfechtung nicht die eigene Standfestigkeit bewährt, sondern die Zuverlässigkeit des Wortes Gottes.
- „*und in Israel Satzung und Recht zu lehren.*“ Theologische Ausbildung vermittelt **Lehr-Kompetenzen** (oder man könnte auch sagen: missionarische Kompetenz). Es gehört zum zentralen Auftrag der Jünger, die Lehre Jesu weiterzugeben (vgl. Mt 28,19; 2. Tim 2,2). Die inhaltliche Kenntnis und die personale Christusbefolgung bilden dafür unabdingbare Voraussetzungen. Weiter gehört zu den Lehr-Kompetenzen:
  - Die Kenntnis des Kontextes („*in Israel*“), auf heute übertragen also das Verstehen der Gesellschaft und die Fähigkeit zur Kontextualisierung.
  - Kommunikative Kompetenzen (Verkündigungs-Kompetenzen). Dabei ist „Lehren“ als ein vielgestaltiges kommunikatives Geschehen zu verstehen (predigen, verkündigen, evangelisieren, ermahnen, ermutigen, berichten, bezeugen, erzählen etc.).
  - Da mit der Lehre auch Führung wahrgenommen wird (siehe Kapitel 2 und 3), gehört zur Lehrkompetenz auch ein Basiswissen über Führungsprozesse.

## 5.3. Pastoren sind ausgebildet und lassen sich weiterbilden

### 5.3.1 Ausbildung

Die Ausbildung der Pastoren muss primär der **Vermittlung dieser drei Schlüsselqualifikationen** dienen.

- Christus-Nachfolge (darin enthalten: Persönlichkeitsschulung)
- Bibelkenntnis<sup>53</sup>
- Lehr-Kompetenz (und die damit verbundene Führungs-Kompetenzen)

In der **theologischen Grundausbildung** wächst der angehende Pastor in der Christusbefolgung, lernt die Bibel sehr gut (umfassend) kennen und erwirbt die für den Gemeindedienst wichtigsten Lehr- und Führungskompetenzen.

<sup>51</sup> ebd., 165-170.

<sup>52</sup> Hahn, Eberhard 2008. *Theologische Ausbildung zwischen Wissenschaft und Glaube*, 7-14.

<sup>53</sup> Für eine theologische Ausbildung an einer bibeltreuen Ausbildungsstätte plädiert deshalb zu Recht A. Mauerhofer in *Jesus - Mitte der Predigt*, 61.

Zusätzlich kann man noch anfügen: Die Ausbildung muss so gestaltet sein, dass sie zur Weiterbildung befähigt, d.h. dass sie inhaltliche Grundlagen und methodische Kompetenzen vermittelt, so dass der Pastor in der Lage ist, weiterführende Lernprozesse selber zu organisieren.

**Sekundär ist die Frage der Vorbildung, des akademischen Ausbildungsniveaus und der Ausbildungsphilosophie.** Die Ausbildung ist nur einer der Faktoren für einen „erfolgreichen“ Pastorenberuf und dabei nicht einmal der entscheidende. Wichtiger sind wohl Faktoren wie die Christus-Nachfolge, die Begabung und die Persönlichkeit (siehe dazu besonders Kap. 3 + 4). So gesehen kann eine formale Ausbildung niemanden „automatisch“ zum Pastoren machen, aber sie kann auf dem Weg des Pastorwerdens mehr oder wenig unterstützen.

Die verschiedenen Ausbildungsangebote haben je ihre Vorteile (und entsprechend auch Schwächen). Die wichtigsten Stärken sollen genannt werden, wobei leicht feststellbar ist, dass die Stärken der einen die Schwächen der andern ist.

- Vorteile einer anwendungsorientierten/berufsausgerichteten theologischen Ausbildung:
  - Setzt in der Regel keine akademische Vorbildung voraus
  - Grosse Nähe zwischen beruflichem Kontext und Ausbildung
  - Präzise Adressierung aktueller Bedürfnisse
  - Schnelle Lernerfolge
- Vorteile einer grundlagenorientierten/akademischen theologischen Ausbildung:
  - Gründliches Erlernen der biblischen Sprachen
  - Hohe Kompetenz zu eigenem theologischen Reflektieren
  - Nachhaltige Ausbildung für sehr unterschiedliche und wechselnde Kontexte
  - Kritische Wahrnehmung gesellschaftlicher Entwicklungen

Auch wenn es manche Ansätze zur Verbindung beider „klassischen“ Formen gibt, so ist doch festzuhalten, dass ein „Mix“ nicht ohne Abstriche auskommt und dass der Erwerb aller Vorteile ohne deutliche Verlängerung der Ausbildungszeit nicht zu haben ist. **Eine ideale Ausbildung, die den Erwerb aller Kompetenzen ermöglicht, gibt es nicht.**

Nun zeigt die Erfahrung, dass sowohl von den Möglichkeiten wie auch von der Motivation her es viel wahrscheinlicher ist, im Bereich der Weiterbildung sich auf anwendungsorientierte Bildungsangebote zu konzentrieren als auf grundlagenorientierte. Mit andern Worten: Es braucht ein sehr hohes Engagement, um sich im Nachhinein Grundlagenwissen anzueignen, das man in der theologischen Erstausbildung nicht erhalten hat. Eine grundlagenorientierte Ausbildung ist in der Regel ein guter Ausgangspunkt für Weiterbildungsprozesse.

Von daher ist zu empfehlen, eine in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten **möglichst hohe akademische Erstausbildung** zu wählen.

In unserem Bildungssystem ist eine gewisse Distanz von beruflichem Kontext und Ausbildung unvermeidlich. Die Frage bleibt offen, wie in unserem Kontext die nachwachsende Pastorengeneration stärker von erfahrenen Pastoren lernen und so die Vorteile des zu biblischen Zeiten favorisierten „Meister-Schüler-Modells“ nutzen kann. Mögliche Lösungsansätze:

- Begleit- und Betreuungsangebote parallel zum Studium.
- Eine gut strukturierte und auf die Aufgabe eines Pastors ausgerichtete Vikariats/Kandidatenzeit.
- Begleitung junger Pastoren durch erfahrene Pastoren.

Die Schwierigkeit besteht darin, dass die FEG Schweiz aufgrund der Autonomie der lokalen Gemeinden, die auch Anstellungs- und Personalfragen betrifft, keine verbindlichen Richtlinien zu Ausbildung und Betreuung von Pastoren aufstellen und durchsetzen, sondern höchstens Empfehlungen abgeben kann. Es liegt dann im Ermessen der auszubildenden Pastoren und der Ge-

meinden, diese Empfehlungen anzunehmen. In einem Gemeindeverband wie die FEG müssten daher **die Gemeinden hier verstärkt Verantwortung für die Ausbildung des Nachwuchses übernehmen**. Es bleibt daher zu wünschen, dass solche Empfehlungen zumindest so weit auf Resonanz stossen, dass Ausnahmen sehr gut überlegt und gut begründet werden.

### 5.3.2 Weiterbildung

Es ist zu empfehlen, dass Pastoren formale Weiterbildungsangebote nutzen und dass es dafür auch eine verbandsinterne<sup>54</sup> oder gemeindeinterne Regelung gibt. Formale Weiterbildungsangebote unterstützen den lebenslangen Lernprozess. Weiterbildungsangebote sollten individuell, bedürfnis- und zielorientiert gewählt werden, am besten in Absprache von Pastor und Gemeinde/Verband. Je nach Situation und Bedürfnis kann es um die Förderung unterschiedlicher Kompetenzen gehen:

- **Inhaltliche Kompetenzen:** Theologische Inhalte besser verstehen, Sachfragen klären, Kulturstudien etc.
- **Personale Kompetenzen:** Sich selber besser kennenlernen, Grenzen und Gaben erkennen, Work-Life-Balance, Geistliches Leben ordnen etc.
- **Soziale Kompetenzen:** Beziehungsthemen, Umgangsformen etc.
- **Kommunikative Kompetenzen:** Lehrfähigkeit, Rhetorik, Didaktik etc.
- **Führungskompetenzen:** Führungsprozesse, Führungsknowhow erwerben, Strategien entwickeln etc.

Die Weiterbildung kann unterschiedlichen Zwecken dienen:

- **Kompetenzen vertiefen:** Besser werden in dem, worin man schon gut ist. Weiterbildungsangebote helfen, „am Ball zu bleiben“.
- **Kompetenzen erwerben:** Besser werden in dem, wo man Lücken hat. Besonders geeignet in Bereichen, in denen man mit einem zeitlich und umfangmässig definierten Angebot klare Kompetenzen erwerben kann, z. B. im methodischen oder didaktischen Bereich oder in einem konkreten Bereich der Gemeindepraxis.
- **Berufsfeld erweitern:** Weiterbildungsangebote sind auch dann angebracht, wenn sich zeigen sollte, dass der Beruf als Pastor auf eine bestimmte Zeit beschränkt ist. Dann helfen Weiterbildungsangebote zur Vergrößerung der beruflichen Chancen.

### Praxistipps „Pastor ist gelehrter Lernender“

- Entscheidend: Als Pastor bist Du (meist) selbst für das „lebenslange Lernen“ und deine Weiterbildung verantwortlich! Setze darum hier eine Priorität, plane (Zeit), organisiere (z.B. Geld), nimm dir die Zeit und handle entsprechend.
- Besuche als Pastor die Pastorenkonferenzen und plane deine jährliche Weiterbildungswoche in Absprache mit der Gemeindeleitung gleich mit der Ferienplanung zusammen.
- Lese monatlich ein Buch, das im Zusammenhang mit deiner Tätigkeit den Horizont erweitert und den Tiefgang vertieft.
- Beziehe deine Gemeindeleitung bzw. Verantwortliche, Berufskollegen und Fachleute mit ein, wenn es um deine Aus- und Weiterbildung als Pastor geht und höre auf sie.

<sup>54</sup> Vgl. dazu: *Weiterbildung der vollzeitlichen Mitarbeiter/innen in Gemeinden und Bund FEG*. Anhang zu den Gehalts- und Spesenempfehlungen FEG Schweiz 2004.

## 6. Fazit

Was sind also die Voraussetzungen, damit der Beruf des (hauptverantwortlichen) Pastors kompetent und mit Freude ausgeübt werden kann? Selbstverständlich spielt das **Arbeits-Umfeld**, die konkrete **Gemeinde(situation)**, die **Zusammenarbeit mit dem verantwortlichen Gremium** (Ältestenrat), sowie mit den anderen Mitarbeitern und Verantwortlichen in der Gemeinde eine sehr wichtige Rolle. Wir haben hier lediglich versucht, ein realistisches Profil des Pastors zu entwerfen, der den gestiegenen Anforderungen einer Anstellung in einer FEG in der Schweiz gerecht wird und der den speziellen Herausforderungen dieses Berufes gewachsen ist. Was muss ein Pastor selbst mitbringen? Dabei ist deutlich geworden:

### **Die Kernaufgabe des Pastors ist „verkündigen und führen“**

#### **Der Pastor verkündigt**

- Der Pastor ist ein Verkündiger von Gottes Wort, welches er selbst erleben und weitergeben soll, ohne dabei die Menschen nur zu unterhalten. Die vollmächtige Verkündigung und Lehre ist die eine Kernaufgabe seines Dienstes und er benötigt dazu eine überdurchschnittliche Fähigkeit zur Kommunikation.
- Der Dienst der FEG-„Pastoren“ lässt sich aufgrund der biblischen Koordinaten folgendermassen definieren: Sie sind entlohnte Verkündiger (und Lehrer) als Teil der pastoralen Führung (Ältester) einer Gemeinde (1.Tim 5,17), die ihre Begabung(en) gemäss Eph 4,12 einsetzen: Sie haben die Aufgabe, „diejenigen, die zu Gottes heiligem Volk gehören, für ihren Dienst auszurüsten, damit ‚die Gemeinde‘, der Leib von Christus, aufgebaut wird“.

#### **Der Pastor führt**

- Pastoren werden nicht nur in eine Gemeinde „berufen“, sondern ihnen werden konkrete Führungsverantwortung und -kompetenzen übertragen. Zuständig dafür ist das hauptverantwortliche Leitungsgremium der Gemeinde, das im Auftrag der Gemeinde handelt. Pastoren sind Teil in einem Führungsteam (Älteste, Diakone), das sie auch an diesem Punkt ergänzt.
- Pastoren wissen um ihre Führungsverantwortung als zweite Kernaufgabe. Sie nehmen sie aktiv mit ihrer persönlichen Begabung wahr und übernehmen damit Verantwortung. Dabei spielt die „Verkündigung in jeder Form“ eine zentrale Rolle.
- Pastoren führen kulturspezifisch und erwerben sich das fachliche Handwerkszeug für eine prozessorientierte Führung.
- Pastoren führen die Gemeinde zur Dienstfähigkeit (Eph 4,12; 2. Tim 2,2) und verstehen ihre Führungsaufgabe als Dienst und nicht als Ausübung von statusbedingter Macht.

### **Der Pastor soll berufen, begabt und ausgebildet sein**

#### **Der Pastor ist berufener Christ**

- Der Pastor ist zuerst und vor allem aus Gnade von Gott in die geistgewirkte, persönliche Beziehung zu Jesus Christus berufen worden. Und er wurde als Christ von Gott geführt in seinen Beruf als Pastor und übernimmt damit eine „schöne und grosse Aufgabe“ 1. Tim 3,1.
- Er muss sich bei dieser Berufswahl bewusst sein, dass sein Beruf sein ganzes Leben prägt (Profession). Alle Beziehungen, diejenige zu Gott, zu seiner Familie und zu seinen Freunden

hängen ständig sehr direkt mit seiner Berufstätigkeit zusammen und können sich auch verändern. Mehr als bei anderen Berufen prägt der Beruf des Mannes/Vaters auch die Ehebeziehung und das Leben von Kindern in der Pastorenfamilie. Daher ist es für verheiratete Pastoren besonders wichtig, eine gemeinsam getragene Sicht für den Pastorenberuf zu erhalten.

- Der Pastor braucht eine „Weide“, Orte und Menschen zum Auftanken und er sorgt eigenverantwortlich dafür. Die Pflege der Gottesbeziehung, der eigenen Ehe und den Familienbeziehungen, sowie Freundschaften in und ausserhalb der Gemeinde sind dabei wichtig. Sie schaffen Ausgleich und wo nötig Distanz zu manchmal auch belastenden Situationen im Beruf. Zwar kann die „Profession“ Pastor für die Familie und im Blick auf Freundschaften zu (Beziehungs)Problemen führen. Aber die vielen Freiheiten und Möglichkeiten zur Gestaltung von kräftespendenden Beziehungen in diesem Beruf überwiegen bei weitem.

## Der Pastor ist begabt und begrenzt

- Wichtig ist für die Persönlichkeit des Pastors: Eine charakterliche Reife (biblische Voraussetzung), eine gesunde Selbsteinschätzung und Selbstannahme (Voraussetzung für emotionale Stabilität) und die ausgeprägte Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten (berufliche Voraussetzung)
- Sie kennen insbesondere ihr Persönlichkeits- und Gabenprofil. Sie sind team-, konflikt- und kritikfähig und lassen Ergänzung zu.
- Pastoren gestalten ihre verschiedenen Lebensbereiche so, dass sie geistlich, körperlich und emotional fit bleiben. Dabei pflegen sie familiäre und freundschaftliche Beziehungen.

## Der Pastor ist gelehrter Lernender

Für den Pastorendienst gilt die Notwendigkeit einer Aus- und Weiterbildung:

- Der Pastor ist theologisch gut ausgebildet.
  - Die theologische Grundausbildung erfolgt auf einem den Möglichkeiten und Fähigkeiten des Pastors entsprechenden möglichst hohen akademischen Niveau.
  - In der theologischen Grundausbildung wächst der angehende Pastor in der Christuskirche nach, lernt die Bibel sehr gut (umfassend) kennen und erwirbt die für den Gemeindedienst wichtigsten Lehr- und Führungskompetenzen.
- Der Pastor bildet sich kontinuierlich weiter.
  - Der Pastor vertieft und erweitert seine inhaltlichen, personalen, sozialen, kommunikativen und lehrmässigen Kompetenzen.

-----

Der Beruf des Pfarrers genießt auch heute noch (nach Arzt zweit-) höchstes Ansehen. Und „Freude“ ist ein unverkennbares Merkmal dieser Aufgabe: „Wir sind nur Mitarbeiter, und unser Ziel ist es, zu eurer Freude beizutragen. Was den Glauben betrifft, steht ihr ja auf festem Grund.“ 2. Kor 1,24 Als „Helfer der Freude“ soll aber auch jeder Pastor mit Überzeugung bekennen können: „Dass ich so voller Freude und Stolz von meinem Dienst für Gott reden kann, hat seinen Grund einzig und allein in Jesus Christus.“ Röm 15,17 Damit das in unserer Zeit gelingt, ist unseres Erachtens im Blick auf mögliche Tätigkeiten und Aufgaben eine klare Selbstbeschränkung notwendig.



**Pastor sein ist auch heute ein Beruf, der Freude macht. Trotz steigender Herausforderungen gelingt das durch Konzentration auf die Kernaufgaben „verkündigen & führen“.**

## Bibliographie

### Zitierte Literatur

- Becker, Dieter ua., Hg. 2009. *Arbeitszeiten im heutigen Pfarrberuf. Empirische Ergebnisse und Analysen zur Gestaltung pastoraler Arbeit*, Empirie und kirchliche Praxis 5. Frankfurt: AIM Verlags-  
haus. - Zusammenfassung in Deutsches Pfarrblatt 2/2010 unter  
[http://pfarrerverband.medio.de/pfarrerblatt/dpb\\_print.php?id=2767](http://pfarrerverband.medio.de/pfarrerblatt/dpb_print.php?id=2767) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Blackaby, Henry T. und Richard, 2001, *Spiritual Leadership. Moving People on to God's Agenda*.  
Nashville: Broadman & Holman.
- Buchholz, Siegfried 2000. *Glaubwürdig führen*, in Praxis 2/2000, 19-21.
- Clinton, Robert 1992. *Der Werdegang eines Leiters*. Murten: VKG. - Noch immer ein Muss für jeden der sich  
mit Leadership auseinandersetzen will. Enthält eine ausführliche Studie über biblische und zeitgenössische Führungspersönlichkeiten.
- Collins, Jim 2003. *Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*. München: DTV. - Derzeit bestes säkulares Buch über Führung. Räumt mit Mythen über Führung auf. „Pflichtliteratur“ für jeden in einer Leitungsfunktion
- Der Beruf des Pfarrers/der Pfarrerin heute. Ein Diskussionspapier zur V. Würzburger Konsultation über Personalplanung in der EKD*. Hannover, 1989.
- Getz, Gene A. 2006. *Kompetent leiten und führen. Gottes Plan für die Leitung der Gemeinde*. Marburg: Francke Buchhandlung GmbH. - Viele gute Impulse für die Leitung einer Gemeinde; vertritt die Ekklesiologie der Brüderbewegung (Darbyisten)
- Grossmann, Siegfried 2005. *Pastor zwischen Aufgabe und Begabung*, in: Haubeck, Wilfrid, Wolfgang Heinrichs und Michael Schröder, Hg., *Zwischen Hirtendienst und Management. Gemeinde leiten heute*, in Theologische Impulse 11, Witten: Bundes Verlag, 44-56.
- Hahn, Eberhard 2008. *Theologische Ausbildung zwischen Wissenschaft und Glaube*, in JETH 22, 7-14.
- Hempelmann, Heinzpeter 2009. *Nach der Zeit des Christentums. Warum Kirche von der Postmoderne profitieren kann und Konkurrenz das Geschäft belebt*. Giessen-Basel: Brunnen.
- Hempelmann, Heinzpeter 1994. *„Nicht in gewinnenden Worten, sondern im Beweis des Geistes und der Kraft“ - das Wort vom Kreuz weitersagen, in Gott kennen ist Leben*. Neuhausen: Hänssler Verlag, 138-187.
- Herbst, Michael 2008. *Geistlich leiten – auf klarem Kurs. Zwischen Pastorenkirche und Führungsschwäche*, Vortrag am Willow-Creek Leitungskongress in Bremen vom 9.-11.11.2006, in ders., *Deine Gemeinde komme*, 2. Aufl. Holzgerlingen: Hänssler Verlag, 13-46.
- Herwig, Michael 1978. Art. *Berufung (Ruf, Beruf)*, in Evangelisches Gemeindelexikon, hg. von H. Burkhardt, E. Geldbach und K. Heimbucher, Wuppertal: R. Brockhaus, 62.
- Iff, Markus 2008. *Zum Verständnis des Pastorendienstes in Freien evangelischen Gemeinden, in: Pastorinnen. Aspekte zu einem aktuellen Thema*, in Theologische Impulse 17, Witten: Bundesverlag.
- Karle, Isolde 2001. *Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft*. 2. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.- Dissertation aus Blickwinkel Professionstheorie
- Kaspar, Walter 2007. *Diener der Freude. Priesterliche Existenz – priesterlicher Dienst*. Freiburg: Herder.
- Knowles, Malcolm S. u. a. 2007. *Lebenslanges Lernen. Andragogik und Erwachsenenlernen*. 6. Aufl. München: Elsevier.
- Kronast, Manuel, Michael Paul, Veronika Drews, Steffen Griesel 2005. *Antworten - Fragen - Perspektiven. Ein Arbeits-Buch zur Pastorinnen- und Pastorenbefragung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers*, Hg. IWS Marburg. Hannover, Juli 2005. Siehe auch  
[www.evika.de/befragung/diskussionsbeitraegeruecklaufbogen.pdf](http://www.evika.de/befragung/diskussionsbeitraegeruecklaufbogen.pdf) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Kuttler, Iris 2007. *Pfarrer in der Krise? Zusammenhänge zwischen Arbeitsanforderungen im Pfarrberuf und dem Burnout-Syndrom*. Siehe auch [http://kops.uni-konstanz.de/volltexte/2008/4964/pdf/Pfarrer\\_in\\_der\\_Krise.pdf](http://kops.uni-konstanz.de/volltexte/2008/4964/pdf/Pfarrer_in_der_Krise.pdf) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Lehnert, Volker A. 2004. *Amt und Dienst – Vom Einzelkampf zur Charismenkoordination. Zur aktuellen Pfarrbilddiskussion*, in ThBeitr 35/3, 125–139.
- Malik, Fredmund 2006. *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt: Campus Verlag.

- Mauerhofer, Armin 2010. *Gemeindebau nach biblischem Vorbild. 2. Verbesserte und überarbeitete Aufl.* Nürnberg: VTR. - umfassende Gemeindebaulehre zu (fast) allen Themen des Gemeindebaus - aus Sicht Freier Evangelischer Gemeinden
- Mauerhofer, Armin 2005. *Jesus - Mitte jeder Predigt. Christozentrische Auslegungspredigt.* Hammerbrücke: jota Publikationen. - Predigtlehre mit Betonung der christologischen Mitte der Theologie - für unser Teilthema „Verkündiger“ von Interesse
- Müller-Weissner, Ulrich 2003. *Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche - eine Praxishilfe.* Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Müllerschön, Albrecht 2006. *Persönlichkeitstests auf dem Prüfstand* - unter: <http://www.muellerschoen-focus.de/fileadmin/pdf/PersoenlichkeitstestsPruefstand.pdf> [aufgerufen am 1.1.2011]
- Mulder, Mauk 1977. *The Daily Power Game*, Leiden: Martinus Nijhoff.
- Ohlemacher, Jörg 2004. *Was sind „geistliche Voraussetzungen“ für ein „geistliches Amt“?*, in ThBeitr 35, 140-152.
- Ott, Bernhard 2007. *Handbuch Theologische Ausbildung*, Wuppertal: R. Brockhaus. - Das Standardwerk zu Fragen rund um die Theologische Ausbildung - als Nachschlagewerk konzipiert - Autor ist Lehrer am Theologischen Seminar Bienenberg (Mennoniten Europa)
- Pfarrberuf im Wandel. Ergebnisse der ersten Zufriedenheitsbefragung der PfarrerInnen in der EKHN. 2001* - Siehe auch: [www.pfazi.de](http://www.pfazi.de) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Postman, Neil 1988 (orig.: 1985). *Wir amüsieren uns zu Tode. Urteilsbildung im Zeitalter der Unterhaltungsindustrie*, 18. Aufl., Frankfurt a.M.: Fischer, 1988.
- Reimer, Johannes 2008. *Leiten durch Verkündigung. Eine unentdeckte Dimension.* edition AcF 7. 2. Aufl. Giessen: Brunnen Verlag. - praxisorientierter Diskussionsbeitrag zu „Predigt als Führungsmittel“
- Reppenhagen, Martin und Michael Herbst Hg. 2008. *Kirche in der Postmoderne*, BEG 6, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlag.
- Riesner, Rainer 2007. *Jesus als Lehrer. Eine Untersuchung zum Ursprung der Evangelien-Überlieferung.* WUNT II 7. Neudruck der 3. erw. Aufl. 1988 Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Rink, Sigurd 2005. *Perspektiven des Pfarrberufs.* Ein Diskussionspapier zur Konsultation in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, im Auftrag der Kirchenleitung erarbeitet von der Projektgruppe „Berufsbild des Pfarrers/der Pfarrerin“, Süd-Nassau - [www.kirchenfenster-bonus.de/i\\_upload/hbk/wegweiser/formulare/pfarrerbild\\_05.pdf](http://www.kirchenfenster-bonus.de/i_upload/hbk/wegweiser/formulare/pfarrerbild_05.pdf) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Russenberger, Michael 2005: *Führungskultur in der Schweiz: Eine sozio-historische Studie.* Giessen: Brunnen (Edition ACF 10). - Lesenswert für jeden, der Schweizer führen will. Russenberger erarbeitet ausführlich die Schweizer Führungswerte und fragt nach der Relevanz im kirchlichen Kontext.
- Schirmmacher, Thomas 2000. *Ausbilden wie Jesus und Paulus*, in *Ausbildung als missionarischer Auftrag*. Hrsg. Müller, Klaus W. und Thomas Schirmmacher. Bonn: Verlag für Kultur und Wissenschaft, 7–45.
- Schnabel, C. 2000. Art. *Zwingli – Amtsverständnis.* Zwingli von A bis Z unter <http://www.zh.ref.ch/a-z/zwingli/lexikon-a> [aufgerufen am 1.1.2011]
- Schulze, Gerhard 1995 (orig.: 1992). *Die Erlebnisgesellschaft. Kulturosoziologie der Gegenwart*, 5. Aufl., Frankfurt a.M.-New York: Campus.
- Spurgeon, Charles H. 1986. *Ratschläge für Prediger.* 4.Aufl. Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag.
- Stängle, Lars. *Reife Persönlichkeit entwickeln. Anforderungen an die Führungspersönlichkeiten der Zukunft*, in Faktor C, Christen in der Wirtschaft, 22-26 - Siehe auch [www.unternehmen-entwickeln.com/downloads/Lars%20Staengle%20-%20Anforderungen%20an%20Fuehrungspersoenlichkeit.pdf](http://www.unternehmen-entwickeln.com/downloads/Lars%20Staengle%20-%20Anforderungen%20an%20Fuehrungspersoenlichkeit.pdf) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Sturm, Wilfried 1996. *Das Neue Testament kennt keine Prediger*, in *Gemeindegruss 7/1996*, 3-4.
- Synodalrat Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn: *Dienstanweisung für Pfarrerinnen und Pfarrer*, Bern: 24. August 2005.
- Was Gemeinden und Pastoren beim Pastorenwechsel beachten sollten. Handreichung für Gemeindeleitungen und Pastoren* 2010. hg. vom Kontaktpastorenteam FEG Schweiz. Januar 2010.
- Wer leitet die Gemeinde* 2001. hg. von der theologischen Kommission des Bund FEG Schweiz. November 2001.
- Wick, Peter 2006. *Verborgenes und Befohlenes: Schriftgelehrsamkeit und Jüngerschaft bei Matthäus.* Exegetische Beobachtungen zum Verhältnis von Theorie und Praxis und Perspektiven für die Ausbildung in den kirchlichen Dienst im heutigen (hoch)schulpolitischen Umfeld, in *Die Erneuerung von Kirche und Theologie verpflichtet*. Hrsg. Nanz, Philipp. Freundesgabe für Johannes Heinrich Schmid. Riehen: St. Johannis-Druckerei, 259–271.



## Ergänzende Literatur

- Ahrens, Petra-Angela 2006. *Auswertung der landeskirchlichen Diskussion über das Arbeitsbuch zur Pastorinnen- und Pastorenbefragung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers*, Texte aus dem SI. Hannover.
- Becker, Eve-Marie 2007. *Amt und Autorität im frühesten Christentum - aus evangelischer Sicht*, in: Logos - Logik - Lyrik. Engagierte exegetische Studien zum biblischen Reden Gottes, FS Klaus Haacker, hg. von V.A. Lehnert und U. Rösen-Weinhold, ABG 27, Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, 71-86.
- Bierly, Steve und Stockmayer, Johannes 2001. *Hilfe, ich bin Pastor einer kleinen Gemeinde*. Asslar: Gerth. - Das Buch beschreibt ausgezeichnet die Herausforderungen und Schönheiten des Einzelpfarramts. Lesenswert.
- Blömer, Michael 1998. *Die Kirchengemeinde als Unternehmen: Die Marketing- und Managementprinzipien der US-amerikanischen Gemeindegrowthbewegung*. Münster: Lit (Hamburger theologische Studien Band 18). - Dissertation. Differenzierte Auseinandersetzung mit dem evangelikalen Erfolgsdenken.
- Böhlemann, Peter und Michael Herbst 2001. *Geistlich leiten. Ein Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Böhm, Kathleen und Michael Herbst, Steffen Fleßa 2008. *Arbeitszufriedenheit im Pfarrberuf. Eine Studie in der Pommerschen Evangelischen Landeskirche*, in Pastoraltheologie mit Göttinger Predigtmeditationen 2008/97, 6. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 206–221.
- Böttrich, Christfried 1999. *Gemeinde und Gemeindeleitung nach Epheser 4*, in ThBeitr 30, 137-150.
- Breitenbach, Günter 1994. *Gemeinde leiten: eine praktisch-theologische Kybernetik*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Burghoff, Hartmut 2010. *Kann ein Pastor glücklich sein? Wandel des Berufsbildes und Berufszufriedenheit von Pastoren heute*. Nürnberg: VTR Verlag für Theologie & Religionswissenschaften.
- Dahm, Karl-Wilhelm 1999. *Pfarrberuf zwischen Selbstbild und Gemeindeerwartung*. Hauptergebnisse einer Erhebung über Pfarrbild, Pfarrberuf und Pfarrhaus (Frühjahr 1998) in der EKiR, in Ausführungen zum Berufsbild der Gemeindepfarrerinnen und Gemeindepfarrer und Umsetzung der Dienstrechtsreform in das Dienst- und Besoldungsrecht der Pfarrerrinnen und Pfarrer, hg. von der EKiR, Düsseldorf, 19-49.
- Dahm, Karl-Wilhelm 1974. *Beruf: Pfarrer - Empirische Aspekte zur Funktion von Kirche und Religion in unserer Gesellschaft*. 3. Aufl. München: Claudius Verlag GmbH.
- Dahm, Karl-Wilhelm 1992. Art. *Pfarrer, Pfarramt*, in EKL, 3. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1150-1159.
- Das Amt des Pfarrers und der Pfarrerin in der modernen Gesellschaft. Ein Diskussionspapier der Theologischen Kammer der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck* 2001. Kassel: Evangelischer Medienverband.
- Das Amt des Pfarrers und der Pfarrerin in der modernen Gesellschaft. Eine Studie der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck* 2004. Didaskalia 53, überarbeitete und erweiterte Neuausgabe, Kassel: Evangelischer Medienverband.
- Demerouti, E. 1999. *Burnout. Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Dober, Hans Martin 2009. *Pfarrer sein unter Marktbedingungen. Das geistliche Amt zwischen Management und Unternehmertum*, in DtPfBl 4, 196-201.
- Douglass, Klaus 2001. *Die neue Reformation. 96 Thesen zur Zukunft der Kirche*. Stuttgart: Kreuz Verlag, 131-152.
- Douglass, S. B. & Bruce Cook 1976. *Führungsaufgaben im christlichen Dienst*. Herausgeber: Campus für Christus. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler.

- Drews, Veronika, Steffen Griesel, Wolfgang Nethöfel 2004. *"Weichgespült" oder "Stonewashed"?* – *Stand und Funktion kirchlicher Mitarbeiterbefragungen in den Landeskirchen*, in: Deutsches Pfarrerblatt 104; Heft 9, September 2004.
- Dünnebeil, Wolfgang 1995. *Pastor sein ist auch nicht leicht; seinen Pastor verstehen lernen*. Marburg: Francke. - Autor FEG Deutschland.
- Dünnebeil, Wolfgang 2002. *Der Pastor zwischen Berufungsverständnis und Angestelltenverhältnis*, in Theologische Impulse 5: Die Leitung der Gemeinde. Das Miteinander von Pastoren und Ältesten. Witten: Bundes Verlag. - Autor FEG Deutschland.
- Dünnebeil, Wolfgang 2004. *Wenn die Herde den Hirten jagt . . . Für ein harmonisches Miteinander von Pastor und Gemeinde*. Gießen: Brunnen-Verlag. - Autor FEG Deutschland; bedingt lesenswert.
- Eickhoff, Klaus 2009. *Harmlos - Kraftlos - Ziellos. Die Krise der Predigt - und wie wir sie überwinden*. Wuppertal: SCM R. Brockhaus.
- Eisinger, Thomas 2009. *Theologische Ausbildung und Persönlichkeitsentwicklung. Eine exemplarische Konzeptentwicklung am Beispiel des Theologischen Seminars der Liebenzeller Mission*. Bonn: Verlag für Kultur und Wissenschaft.
- Evangelisch - reformierte Landeskirche Aargau 2001. *Berufsbild Pfarrerin und Pfarrer*. Siehe auch: [http://www.ref-ag.ch/download\\_pdf/diverses/Berufsbild\\_Pfarrkapitel\\_Aargau.pdf](http://www.ref-ag.ch/download_pdf/diverses/Berufsbild_Pfarrkapitel_Aargau.pdf) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Evangelisch - reformierter Pfarrverein des Synodalverbandes Bern-Jura: *Leitbild zum Auftrag und zur Stellung des Pfarrerin und des Pfarrers zu Beginn des 21. Jahrhunderts*. Bern: 1998.
- Evangelisch - reformierter Pfarrverein des Synodalverbandes Bern-Jura: *Ratgeber Pfarramt*. Bern: 2001.
- Evangelisch - reformierter Synodalverband Bern-Jura: *Kirchenordnung vom 11. September 1990*. Bern: 1990.
- Evers, Will und Welko Tomic 2003. *Burnout among dutch reformed pastors*. Journal of Psychology and Theology, 31(4), 253-272.
- Ford, Leighton 1997. *Leiten wie Jesus. Menschen führen und verändern*. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler.
- Foyle, Marjory F. 1995. *Gestreßt, verletzt und ausgebrannt. Risiken und Nebenwirkungen des vollzeitlichen Dienstes*. Gießen: Brunnen.
- Gafga, Hedwig, Eduard Kopp und Reinhard Mawick 1998. *Sieben Erfolgsrezepte. Kleine Typenlehre des deutschen Pfarrers, der deutschen Pfarrerin: zwischen Andacht, Strassenkampf und Hexenschuss*, in Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt 39, 31-32.
- Gärtner, Heiderose 2003. *Ein klares Berufs-Leitbild als Werbung für Nachwuchs*, in Deutsches Pfarrblatt 4, 171-173.
- Gärtner, Michael 2000. *Vom Wanderprediger zum königlichen Beamten - auf der Suche nach einem neuen Pfarrerbild*, in Pfälzisches Pfarrerblatt 7/8, 252-259.
- Getz, Gene A. 2003. *Elders and Leaders: God's Plan for Leading the Church: A Biblical, Historical and Cultural Perspective*. Chicago: Moody Press. - deutsche Übersetzung siehe oben unter „zitierte Literatur
- Goleman, Daniel 2003. *Emotionale Führung*. Berlin: Ullstein. - Populäre Führungspsychologie, die trotz Einschränkungen lesenswert ist. Stark im Bereich Sozialkompetenz.
- Grethlein, Christian 2009. *Pfarrer - ein theologischer Beruf!* Edition chrismon, Frankfurt: Hansisches Druck- und Verlagshaus.
- Grethlein, Christian 2001. *Pfarrer(in)sein als christlicher Beruf. Hinweise zu den veränderten Rahmenbedingungen einer traditionellen Tätigkeit*, in ZThK 98, 372-398. - beschreibt fundiert die geschichtlichen Veränderungen des Pfarrberufs
- Grosch, W. N., & Olsen, D. C. 2000. *Clergy burnout: An integrative approach*, in Journal of Clinical Psychology, 56(5), 619-632.
- Grözinger, Albrecht 2000. *Das Amt der Erinnerung – Überlegungen zum künftigen Profil des Berufs der Pfarrerinnen und Pfarrer*, in ders. Ist die Kirche noch zu retten? Anstiftung für das Christentum in postmoderner Gesellschaft. 3. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 134-141.

- Hahn, Winfried 2010. *Narzissmus in Kirche und Gemeinde*, in De Ignis Magazin. Ausgabe Nr. 39, 24-25.
- Hall, T. W. 1997. *The personal functioning of pastors: A review of empirical research with implications for the care of pastors*, in Journal of Psychology and Theology, 25(2), 240-253
- Haubeck, Wilfrid, Wolfgang Heinrichs und Michael Schröder, Hg., 2002. *Die Leitung der Gemeinde. Das Miteinander von Pastoren und Ältesten*. Theologische Impulse 5. Witten: Bundes Verlag. - verschiedene Vorträge der Theologischen Rüstwoche der FEG Deutschland
- Haubeck, Wilfrid, Wolfgang Heinrichs und Michael Schröder, Hg., 2005. *Zwischen Hirtendienst und Management. Gemeinde leiten heute*, Theologische Impulse 11, Witten: Bundes Verlag. - Sammlung wichtiger Aufsätze zum Thema Gemeindeleitung (und damit auch Pastor sein) aus der Sicht der FEG Deutschland
- Haubeck, Wilfrid 2002. *Zum Verständnis von Ältesten und Pastoren*, in Die Leitung der Gemeinde. Das Miteinander von Pastoren und Ältesten, in Theologische Impulse 5, Witten: Bundesverlag.
- Hofius, Otfried 2008. *Gemeindeleitung und Kirchenleitung nach dem Zeugnis des Neuen Testaments. Eine Skizze*, in ders. Exegetische Studien, WUNT 223. Tübingen: Mohr Siebeck, 218–239.
- Howell, Don 2003. *Servants of the Servant. A biblical Theology of Leadership*. Eugene: Wipf & Stock.
- Hybels, Bill 2002. *Mutig führen: Navigationshilfen für Leiter*. Asslar: Gerth. - enthält gute und praxiserprobte Impulse zum Thema Führen und Führung.
- Josuttis, Manfred 1991. *Der Pfarrer ist anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie*. 4. Auflage. München: Kaiser. - Ältere, offene Auseinandersetzung eines deutschen Prof. für Praktische Theologie mit dem Pfarrberuf, die hilft, sich mit dem Pastorenberuf auch in Freikirchen auseinanderzusetzen.
- Karle, Isolde 1999. *Was heißt Professionalität im Pfarrberuf?*, in Deutsches Pfarrblatt 1/99, 5-9.
- Karle, Isolde 2000. *Pastorale Kompetenz*, in PTh 89, 508-523.
- Karle, Isolde 2003. *Pfarrerinnen und Pfarrer in der Spannung zwischen Professionalisierung und Professionalität*, in Deutsches Pfarrblatt 103, 629-634.
- Karle, Isolde 2009. *Wozu Pfarrerinnen und Pfarrer, wenn doch alle Priester sind? Zur Professionalität des Pfarrberufs*, in DtPfBl 1, 3-9.
- Kellner, Thomas 2001. *Kommunikative Gemeindeleitung: Theologie und Praxis*. 3. Aufl. Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag. - Stärke des Buches: Der Teil über biblische Führungspersönlichkeiten, in denen der Autor zwischen Legitimation, Rollen, Organisation, Konflikten und Ergebnissen unterscheidet.
- Klempnauer, Günther 2001. *Führungsstil nach biblischem Vorbild* in Buchholz, Siegfried, *Gottes Grenzgänger zwischen Management und Menschlichkeit*. Holzgerlingen: Hänssler.
- Klessmann, Michael 2001. *Konkurrenz und Kooperation im Pfarramt*, in PTh 90, 368-383.
- Klessmann, Michael 2001. *Pfarrbilder im Wandel. Ein Beruf im Umbruch*, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener - verschiedene Aufsätze des Autors zum Thema, die die neuere Forschung aufgreifen - darin z.B. ders., Theologiestudium und Persönlichkeitsentwicklung. Anmerkungen zur Beratungspflicht für Theologiestudierende in der EKIR, 85-91.
- Kmet, Luboslav 2009. *Burnout und Weltpriester. Eine quantitative und qualitative empirische Vergleichsstudie zum Burnout-, Belastungs- und Erholungserleben im Leben und Beruf eines Weltpriesters*. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.
- Knieling, Reiner 2001. *Konkurrenz in der Kirche als theologische und geistliche Herausforderung*, in ThBeitr 31, 117-124.
- Kronast, Manuel 2005, *Antworten Fragen Perspektiven*, Ein Arbeits-Buch zur Pastorinnen- und Pastorenbefragung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, Marburg: Institut für Wirtschafts- und Sozialethik. Siehe auch [http://www.kirche-von-morgen.de/du-bist-oldenburg/zukunft\\_des\\_pfarraamtes.htm](http://www.kirche-von-morgen.de/du-bist-oldenburg/zukunft_des_pfarraamtes.htm) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Kronast, Manuel, Steffen Griesel, Wolfgang Nethöfel 2005. *Pfarrberuf zwischen Selbststeuerung und Organisation*, in Deutsches Pfarrblatt 117; Heft 10. Siehe auch [www.pfarrberuf-heute.de](http://www.pfarrberuf-heute.de) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Lange, Ernst 1987. *Der Pfarrer in der Gemeinde heute*, in ders. Predigen als Beruf. Aufsätze zu Homiletik, Liturgie und Pfarramt. Hg. Rüdiger Scholz. 2. Aufl. Kaiser: München, 96-141.
- Lange, Ernst 1987. *Die Schwierigkeit, Pfarrer zu sein*, in ders. Predigen als Beruf. Aufsätze zu Homiletik, Liturgie und Pfarramt. Hg. Rüdiger Scholz. 2. Aufl. Kaiser: München, 142-166.

- Lehnert, Volker A. und Felicitas A. 2006. *Ehe im Pfarrhaus. Zwischen Küche, Kirche, Kanzel-schwalben*, in DtPfbI 6, 304-307.
- Luther, Henning 1984. *Pfarrer und Gemeinde. Protestantische Gedanken zu einem ungeklärten Ver-hältnis*, in EvTh 44, 26-45.
- Luther, Martin 1987. *Wie man Kirchendiener wählen und einsetzen soll. An den Rath und Gemeinde der Stadt Prag, 1523 - Übersetzung von „De instituendis ministris Ecclesiae“*, in WA 12, 169-196, durch Paul Speratus, 1524, in Dr. Martin Luthers sämtliche Schriften. Hg. Johannes Georg Walch. Bd. 10. St. Louis, Mo. 1880-1910. Nachdruck Gross Oensingen 1987, 1554-1603.
- MacArthur, John 2004. *The Book on Leadership*. Nashville: Nelson Books. - MacArthur veranschaulicht meist gut die Qualität des paulinischen Führungsstils. Er schafft ein frisches Portrait von Paulus mit teilweise überraschenden neuen Gesichtszügen. Das Buch ist inspirierend und ermutigend.
- MacArthur, John, 2005. *Pastoral Ministry. How to Shepherd biblically*. Nashville: Nelson Books.
- Marshall, Tom 1993. *Erfolgreiche Leiterschaft: (K)ein Ding der Unmöglichkeit?* Biel: Jugend mit einer Mission.
- Maxwell, John C. 2002. *Leadership: Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien*. Giessen: Brunnen (Edition ACF 3). - Motivierendes Buch, lesenswert. Teilweise zu vereinfachend.
- Maxwell, John C. 2007. *Charakter und Charisma. Die 21 wichtigsten Qualitäten erfolgreicher Füh-rungspersönlichkeiten*, 4. Aufl. Giessen: Brunnen Verlag (Edition ACF 4). - Motivierendes Buch, lesenswert. Teilweise zu vereinfachend.
- Müller, Hans Martin 1999. „Pfarramt aller Gläubigen?“ *Zum Verhältnis von Predigtamt und allge-meinem Priestertum*, in ThBeitr 30, 125-136.
- Müller, Ulrich 1986. *Vom Auftrag des Pfarrers. Eine Dienstanweisung für die Pfarrer des evange-lisch-reformierten Synodalverbandes*. Synodalrat des evangelisch-reformierten Synodalverban-des Bern-Jura. Bern.
- Nethöfel, Wolfgang 2003. *Der Pfarrberuf und seine Bilder. Inhalt, Form, Sitz im Leben*, in Deut-sches Pfarrerberblatt 103, 2003/5, 241-246.
- Osthof, Friederike, Nadja Papis-Wüest und Rolf Kühni 2006. *Berufsbild Pfarrer / Pfarrerin*, hrsg. vom Pfarrverein des Kantons Zürich. Siehe auch [www.pfarrverein.ch/\\_upload/D178-Berufsbild\\_Druckfassung.pdf](http://www.pfarrverein.ch/_upload/D178-Berufsbild_Druckfassung.pdf) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Pachmann, Herbert 2011. *Pfarrer sein – Pfarrerin sein. Ein Beruf und eine Berufung im Wandel*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Petersen, Harald 2005. *Ohne mich läuft nichts*. Haan: Brockhaus Verlag.
- Petry, Bernhard 2001. *Leiten in der Ortsgemeinde. Allgemeines Priestertum und kirchliches Amt - Bausteine einer Theologie der Zusammenarbeit*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Petry, Bernhard 2002. *Wie wir uns denken, so schallt es heraus. Pastorale Selbstbilder und die Zu-sammenarbeit mit Ehrenamtlichen*, in PTh 91, 2002/3, 95-105.
- Pfarrerinnen und Pfarrer in der Gemeinde. Leitbild mit Erläuterungen und Konsequenzen*, hg. vom Verband der Vereine Evangelischer Pfarrerinnen und Pfarrer in Deutschland e.V., 2002.
- Prelicz, Thomas. 2005. *«Prediger werden, Prediger sein, Prediger bleiben?»*, MA-Arbeit Institut für Gemeindebau und Weltmission, Zürich.
- Prime, Derek und Begg, Alistair 2004. *On Being a Pastor. Understandig Our Calling and Work*. 5. Aufl. Chicago: Moody Publishers. - Ausgezeichnetes Buch über den Pastorendienst, welches ausführlich das geistliche Leben behandelt. Das derzeit beste Buch über Berufung und Arbeit eines Gemeindepastors. Lei-der nur in Englisch erhältlich.
- Rammenzweig, Guy W. 2001. *Coram. Ein Handbuch für die Arbeit von Pfarrerinnen und Pfarrern auf dem Weg ins nächste Jahrhundert*. Düsseldorf: Medienverband der evangelischen Kirche im Rheinland.
- Reicke, Jost und Tichler, Jürg 1998. *Dynamisch Leiten*. Missiologica Evangelica 10. Bonn: VKW.
- Richards, Lawrence O.A. 1989. *Theology of church leadership*. Grand Rapids: Zondervan.
- Rothen, Paul Bernhard 2009. *Das Pfarramt. Ein gefährdeter Pfeiler der europäischen Kultur*. Swiss: Forschung und Wissenschaft 5. Zürich: LIT. - Eine geistreiche Argumentation für ein amtsorientiertes Pfarrverständnis. Analyse und Bewertung von „anderen“ Pfarrbildern. Kulturgeschichtlich hat sich das Pfarramt als eine religiöse Ordnungsmacht etabliert. Theologisch lässt sich eine solche Macht in Römer 13 einzeichnen.

- Rudow, B. 1994. *Eine Konzeption zur Belastungs-Beanspruchungs-Erholungs-Sequenz*, in R. Wieland-Eckelmann, H. Allmer, K. W. Kallus & J. H. Otto (Hrsg.) *Erholungsforschung. Beiträge der Emotionspsychologie, Sportpsychologie und Arbeitspsychologie*. Weinheim: Psychologische Verlags Union.
- Sanders, Oswald 1985. *Verantwortung, Leitung, Dienst. Führungsaufgaben in Gemeinde und Mission*. Kreuzlingen: Dynamis Verlag und Wuppertal: R. Brockhaus Verlag – orig.: *Spiritual Leadership*, 1967 - langjähriger Bestseller für Leitungsfragen und Leitungsteams in christlichen Kreisen.
- Schneider, Nikolaus und Volker A. Lenhert 2009. *Berufen - wozu? Zur gegenwärtigen Diskussion um das Pfarrbild in der Evangelischen Kirche*. Neukirchen: Neukirchener Verlag. - sehr lesenswertes, informatives Büchlein des Präses und des Dezenten für theol. Aus- und Fortbildung der Evang. Kirche im Rheintal mit Anregungen, die auch für den freikirchlichen Pastor interessant - [www.Pfarrberuf.de](http://www.Pfarrberuf.de)
- Schmid, Reinhard und Claire Barmettler 2006. *Erfolg im Beruf. Lehr-, Arbeits- und Beratungsinstrument für Erwerbstätige*. 2. Aufl. Bülach: S&B Institut für Berufs- und Lebensgestaltung. - Aktuelles Tool in der Schweizer Wirtschaft zur Standortbestimmung, Berufsberatung und Karriereplanung - kann im Eigenstudium benutzt werden (mit Fragebogen etc.) oder in Zusammenarbeit z.B. mit einem Mentor
- Schniewind, Julius 1981 (orig. 1947). *Die geistliche Erneuerung des Pfarrerstandes*, in ders. *Geistliche Erneuerung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 123-147.
- Schwarzwaller, Klaus, Michael J. Albrecht, Silke Noline Hansen, Sabine Karwath, Carsten Krabbes, Rudolf Landau, Susanne Zingel 2008. *Gottes Zeugen und Hirten der Gemeinde. Ein Pastoralcatechismus*, mit einem Geleitwort von Altbischof Klaus Engelhardt. Kamen: Hartmut Spenner Verlag.
- Sein Licht leuchten lassen. Zur Erneuerung von Gemeinde und Pfarrerschaft. Ein Votum des Theologischen Ausschusses der Arnoldshainer Konferenz* 1988. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener, 49-65 - vgl. darin z.B. Klaus Douglass, *Die Erneuerung des geistlichen Lebens - theologische Existenz der Pfarrerschaft heute*, 66-102.
- Seitz, Manfred 1979. *Der Beruf des Pfarrers und die Praxis des Glaubens. Zur Frage nach einer neuen pastoralen Spiritualität*, in ders., *Praxis des Glaubens. Gottesdienst, Seelsorge und Spiritualität*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 218-226.
- Stanley, Andy 2007. *Next Generation Leader. Was man wissen muss, wenn man die Zukunft gestalten will*. Giessen: Brunnen Verlag.
- Stott, J.R.W. 1979. *Der Verkündiger*. Witten: Bundesverlag. - Klassiker zum Thema Pastor als Verkündiger und Prediger - von einem der bekanntesten und besten englischen evangelikalen Theologen
- Synodalrat Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn: *Leitbild Pfarrerin/Pfarrer*, Bern: Juni 2005.
- Synodalrat Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn: *Standesregeln Pfarrerin/Pfarrer*, Bern: Oktober 2005.
- Thomas, W.H. Griffith 1979. *Leben und Arbeit im geistlichen Dienst*. Marburg: Francke.
- Tomic, W., Tomic, D. M., & Evers, W. 2004. *A question of burnout among reformed church ministers in the Netherlands*, in *Mental Health, Religion & Culture*, 7(3), 225-247.
- von Heyl, A. 2003. *Zwischen Burnout und spiritueller Erneuerung. Studien zum Beruf des evangelischen Pfarrers und der evangelischen Pfarrerin*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Wagner, Peter 1991: *Eine wachsende Gemeinde leiten*. Lörrach: Wolfgang Simson Verlag. - Immer noch lesenswert. Einzige Einschränkung: Der Pastor wird in eine Überverantwortung gedrängt.
- Wohlbald, D. 2003. *Korrelate des Burnout-Syndroms: Arbeitsstress, Gruppenprozessmerkmale und Kontrolle*. Siehe auch: [www.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2003/971](http://www.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2003/971) [aufgerufen am 1.1.2011]
- Zapf, D., H. Mertini, C. Seifert, C. Vogt, A. Isic und A. Fischbach 2003. *Frankfurt emotion work scales - Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit FEWS Version 4.1*. J.W. Goethe-University Frankfurt: Department of Psychology.
- Zwingli, Huldrych 1995. *Auslegung und Begründung der Thesen oder Artikel (1523)*, in Huldrych Zwingli, *Schriften* Bd. 2, im Auftrag des Zwinglivereins. Hg. Brunnschweiler, Thomas und S. Lutz. Zürich: TVZ.
- Zwingli, Huldrych 1995. *Der Hirt (1524)*, in Huldrych Zwingli, *Schriften* Bd. 1, im Auftrag des Zwinglivereins. Hg. Brunnschweiler, Thomas und S. Lutz, Zürich: TVZ.

**Weitere Internetseiten**

[aufgerufen: 28.04.2011]

<http://pfarrberuf.iws-marburg.de/home.html>

[www.pfarrberuf-heute.de/Impressum.htm](http://www.pfarrberuf-heute.de/Impressum.htm)

[www.kirche-von-morgen.de/du-bist-oldenburg/zukunft\\_des\\_pfarramtes.htm](http://www.kirche-von-morgen.de/du-bist-oldenburg/zukunft_des_pfarramtes.htm)