Evangelische Kirche
in Hessen und Nassau
13. Kirchensynode

Drucksache **Nr. 55/26**

ekhn2030 - Auf dem Weg zu einer neuen Gestalt des hauptamtlichen Verkündigungsdienstes im Nachbarschaftsraum

Theologische Analysen und Impulse zur kirchenmusikalischen und zur gemeindepädagogischen Profession

Einbringung auf der Synode durch:

Oberkirchenrat André Witte-Karp,

Landeskirchenmusikdirektor Stefan Küchler,

Oberkirchenrat Dr. Holger Ludwig

Einleitung

Die 13. Kirchensynode der EKHN hat auf ihrer 9. Tagung im November 2025 folgenden Materialantrag an die Kirchenleitung überwiesen: „Die Kirchensynode bitte die Kirchenleitung den Text ‚Auf dem Weg zu einer neuen Gestalt des Pfarramts im Nachbarschaftsraum. Theologische Analysen und Impulse' aus der Drs. 50/25 weiterzuführen und auf die Gemeindepädagogik und die Kirchenmusik, also alle Professionen des hauptamtlichen Verkündigungsteams zu beziehen. Die Kirchenleitung wird gebeten die Beschreibung der pfarramtlichen Leitungsverantwortung durch Ausführungen der Leitungsverantwortung des gemeindepädagogischen und kirchenmusikalischen Dienstes zu ergänzen."

Dazu wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, bestehend aus OKR Jens Böhm und OKR André Witte-Karp (Vorsitz), Martin Biehl, OKR Dr. Holger Ludwig, Prof. Dr. Julia Koll, Landeskirchenmusikdirektor Stefan Küchler, OKR Dr. Peter Meyer und Prof. Dr. Christian Mulia. In das abschließende fünfte Kapitel sind Überlegungen aus dem Sounding Board Verkündigung eingeflossen, die Axel Conrad, Thomas Eberl und Dr. Johannes Geng beigetragen haben.

Dem Antrag entsprechend gliedert sich die Vorlage in folgende Schritte:

1. Der eine Dienst, verschiedene Ämter in unterschiedlichen Berufen oder Tätigkeiten
2. Rechtliche Grundlagen und Grundbestimmung des kirchenmusikalischen und gemeindepädagogischen Dienstes
3. Der hauptamtliche kirchenmusikalische Dienst
4. Der gemeindepädagogisch-diakonische Dienst
5. Leitungsverantwortung und Entwicklung interprofessioneller Zusammenarbeit

1. Der eine Dienst, verschiedene Ämter in unterschiedlichen Berufen oder Tätigkeiten[1]

Evangelium kommuniziert sich[2] in vielfältiger Weise, auf verschiedene Arten und durch unterschiedliche Mittel – z. B. in der gottesdienstlichen Feier, der Predigt, durch die Sakramente, in den Kasualien, in der Seelsorge, im Bildungshandeln, dem Einsatz für Gerechtigkeit oder im solidarischen Hilfehandeln[3] sowie in vielen Formen der Begegnung zwischen Menschen.

---

[1] Entwurf eines Kirchengesetzes zum hauptamtlichen Verkündigungsdienst (Drucksache G 20/2022), 19.

[2] „Das Evangelium wird daher nur dort kommuniziert, wo es sich im Kommunizieren von Menschen selbst kommuniziert. Kommunikation des Evangeliums gibt es nur als *Selbstkommunikation des Evangeliums* in, mit und unter menschlicher Kommunikation, also in einem überkreuzten Kommunikationsprozess, in dem sich in der Kommunikation zwischen Menschen Gottes Gegenwart für die Menschen diesen mitteilt und verständlich macht" (Ingolf Dalferth, Evangelische Theologie als Interpretationspraxis. Eine Systematische Orientierung (ThLZ.F 11/12), Leipzig 2004, 110).

[3] Vgl. Hans-Richard Reuter, Botschaft und Ordnung. Beiträge zur Kirchentheorie, Leipzig, 2009, 43f. Sie dazu auch Christian Grethlein (a.a.O. 2012, 169f): „Evangelium ereignet sich in kommunikativen Vollzügen verbaler und nonverbaler Art". Grethlein spricht von drei Modi der Kommunikation des Evangeliums: Lehr- und Lernprozesse, gemeinschaftliches Feiern und Helfen zum Leben. Er bezeichnet dies als die „wesentlichen Ausdrucksformen christlicher Nachfolge".

Der Auftrag aller Christ*innen ist es, das Evangelium in Wort und Tat in ihren jeweiligen Lebensbezügen zu bezeugen (vgl. Art. 4 KO). Dieser Auftrag wurzelt im Allgemeinen Priestertum aller Getauften, weil Christ*innen vor Gott zum einen mit gleicher Priesterwürde begabt sind, das heißt, alle sind, ohne dass ein Mittler nötig ist, zur direkten Gemeinschaft mit Gott berufen und können im Gebet mit Gott sprechen. Zum anderen sind sie mit der Vollmacht zum Priesterdienst als Bezeugung der in Christus eröffneten Gottesbeziehung ausgestattet.[4] Dieser Auftrag kann darum als der eine Dienst aller Christ*innen in der Welt und für die Welt bezeichnet werden. Diesem einen Dienst aller Christ*innen sind die spezifischen Dienste und Ämter zugeordnet, die sich im Laufe der Geschichte in den Kirchen ausgebildet haben. Denn es ist Aufgabe allen kirchlichen Handelns, die strukturellen Bedingungen dauerhaft und regelmäßig sicherzustellen, die dazu beitragen, dass das Evangelium bezeugt wird und sich kommunizieren kann. Jedes Amt hat seinen speziellen, ihm eigenen Wert durch die Besonderheit seiner bestimmten Aufgabe.[5]

Als im 16. Jahrhundert die bekenntnismäßigen Grundlagen der evangelischen Kirche gelegt wurden, waren kirchliche Berufe nicht in Sicht. Vordringlich war die Absage an eine geistliche Zweiklassengesellschaft aus Priester- und Laienstand: Alle Getauften haben an der Berufung teil, das Evangelium zu bezeugen, mit Worten und Taten. Mit Blick aufs gemeinsame kirchliche Leben musste es dann darum gehen, die Gemeindepraxis zuverlässig, konfliktfrei und verantwortlich zu regeln. Primäre Bedeutung dafür hatten die öffentliche Auslegung der Heiligen Schrift und die Leitung öffentlicher Gottesdienste. An die Stelle einer herausgehobenen Weiheordnung trat deshalb das Verständnis von einem kirchlichen Amt, das sich allein durch die Erfüllung seiner Funktion auszeichnet: durch Wort und Sakrament Glauben zu ermöglichen. Ausgehend von diesem Grundverständnis haben sich in den Kirchen des Protestantismus – je nach konfessioneller Prägung – unterschiedliche Gefüge von aufeinander bezogenen Ämtern und Diensten entwickelt, für Verkündigung, Leitung, Katechese, Diakonie u.a.[6] In den deutschen Territorialkirchen hat sich das ordinierte Pfarramt von einem zunächst katechetisch und gottesdienstlich bestimmten Beruf zum kirchlichen Universalberuf entwickelt.

Diese historische Entwicklung ist bis heute folgenreich und führt zur theologischen Klärungsaufgabe, die praktischen Funktionen, beruflichen Rollen, Kompetenzen und theologischen Bewertungen der verkündigungsbezogenen Dienste klarer zu bestimmen und aufeinander zu beziehen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die gegenwärtige Neuordnung im Reformprozess ekhn2030 besondere Bedeutung. Sie findet auch organisatorisch eine konkrete Gestalt: Pfarrer*innen, Kirchenmusiker*innen und Gemeindepädagog*innen eines Nachbarschaftsraums bilden ein hauptamtliches Verkündigungsteam. Begrifflich wie praktisch rückt damit die Gemeinsamkeit der drei Berufsgruppen in den Fokus: Sie nehmen an den vielfältigen Formen kirchlicher Verkündigung teil und tragen gemeinsam Verantwortung für den einen Dienst und dessen Gestaltung.

Gerade die Betonung dieser Gemeinsamkeit macht jedoch zugleich eine genauere Bestimmung der jeweiligen Profile erforderlich. Die Bezeichnung als hauptamtliches Verkündigungsteam weist daher

---

[4] Vgl. Hans-Richard Reuter: Botschaft und Ordnung. Beiträge zur Kirchentheorie, Leipzig, 2009, 133: „Durch das allgemeine Priestertum aller Getauften werden dem Amtspriestertum jede besondere geistliche Würde und alle Vollmachtsprivilegien bestritten. Zum allgemeinen Priestertum gehören Luther zufolge Gebet, Fürbitte, Bezeugung des Evangeliums und der Gottesdienst im Alltag des christlichen Lebens."

[5] Vgl. Hans-Richard Reuter: Botschaft und Ordnung. Beiträge zur Kirchentheorie, Leipzig, 2009, 138: Es empfiehlt sich zu unterscheiden zwischen dem „einen Dienst aller Christinnen und Christen und den (die kontinuierliche Ausübung dieses Dienstes in der verfassten Kirche garantierenden) Ämtern."

[6] Vgl. Mario Fischer (Hg.): Amt, Ordination, Episkopé und theologische Ausbildung, im Auftrag des Rates der Gemeinschaft Evangelischer Kirchen in Europa hg. von Mario Fischer [Leuenberger Texte 13], 2. erw. Aufl., Leipzig 2020.

nicht nur auf das gemeinsame Aufgabenfeld hin, sondern macht auch die Notwendigkeit deutlich, die jeweiligen berufsspezifischen Profile sowie deren Überschneidungs- und Unterscheidungsbereiche in den Blick zu nehmen. Die Verständigung über den gemeinsamen Auftrag und das je eigene Profil bildet eine wesentliche Voraussetzung für eine gelingende teambezogene Arbeit. Eine solche Verständigung schafft die Grundlage dafür, Gemeinsamkeit nicht als Aufhebung beruflicher Unterschiede, sondern als produktives Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen zu verstehen. Sie ermöglicht nicht nur ein gutes Zusammenwirken innerhalb des Verkündigungsteams, sondern auch die gemeinsame Entwicklung kirchlichen Lebens mit anderen Akteur*innen.

2. Rechtliche Grundlagen und Grundbestimmung des kirchenmusikalischen und gemeindepädagogischen Dienstes

In der Kirchenordnung der EKHN werden der hauptberufliche kirchenmusikalische Dienst und der gemeindepädagogische Dienst nur am Rande thematisiert. In ihrem Artikel 6 werden neben den (kirchlichen) Diensten allgemein speziell die „Dienste der Verkündigung, der Leitung und weiterer Dienste“ genannt, die qua Kirchengesetz in Form von öffentlichen Ämtern geordnet werden. Mit der Wahrnehmung des Verkündigungsdienstes sind Pfarrer*innen (und Pfarrdiakon*innen) beauftragt. Prädikant*innen, Lektor*innen und – qua kirchengesetzlicher Regelung – Kirchenmusiker*innen und Gemeindepädagog*innen haben an diesem Dienst teil (vgl. Artikel 8). Systematisch ergibt sich aus der Kirchenordnung also die Einordnung als Teilhabe am Dienst der kirchlichen Verkündigung. Teilhabe wird in weiteren Rechtstexten unterschiedlich konkretisiert.

Die Präambel des Kirchenmusikgesetzes der EKHN nennt „Singen und Musizieren“ als eine der Formen der Verkündigung, mit denen die Kirche Jesu Christi Gott „lobt und bezeugt“. Sie weist dem kirchenmusikalischen Dienst dafür besondere Verantwortung zu. § 2 des Gesetzes stellt fest: „Die Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker wirken an der öffentlichen Verkündigung und am Aufbau der Gemeinde mit.“

Das Gemeindepädagogengesetz der EKHN benennt als seine Zielsetzung: „Der gemeindepädagogische Dienst hat teil am Verkündigungsdienst der Kirche. Die EKHN nimmt, um ihren Aufgaben entsprechen zu können, Mitarbeitende in den gemeindepädagogischen Dienst. Sie nehmen gemeinsam mit anderen Ämtern den Auftrag der Kirche in Verkündigung, Seelsorge und Unterricht sowie in diakonischer Arbeit und Bildungsarbeit wahr“ (§ 1 GpG).

Gemäß § 7 der Kirchenmusikverordnung der EKHN werden Kirchenmusiker*innen in einem Gottesdienst eingeführt. Ihr Dienst geht gemäß § 8 mit der selbstständigen Verantwortung für den jeweiligen Arbeitskontext einher.

Für den gemeindepädagogischen Dienst ist geregelt: „Die Gemeindepädagoginnen und Gemeindepädagogen werden zu Beginn ihres Dienstes in einem Gottesdienst in der Regel durch die Dekanin oder den Dekan in das Amt eingeführt und auf den Grundartikel sowie die Ordnungen der Kirche verpflichtet“ (§ 6 GpG).

Die Lebensordnung der EKHN verpflichtet Liturg*innen dazu, Gottesdienste gemeinsam mit Kirchenmusiker*innen zu planen (Randnummer 114).

Der kirchenmusikalische wie der gemeindepädagogische Beruf werden in der EKHN also fest mit der Praxis der Verkündigung verbunden. Sie wirken an der öffentlichen Verkündigung mit und haben am Verkündigungsdienst teil.

Diese Mehrfachbestimmung deutet eine größere, unabgeschlossene Debatte an: Der theologische Status der Beauftragung von Berufsgruppen und Diensten mit der öffentlichen Verkündigung in den evangelischen Kirchen in Deutschland wird unterschiedlich bewertet. Allgemein, so der ökumenische Konsens, setzt ein Auftrag zur öffentlichen Verkündigung u.a. die ordentliche Berufung im Vollsinn („Ordination“) voraus. Für jüngere Formen multiprofessioneller und ehrenamtlicher Mitwirkung oder Teilhabe am Dienst der Verkündigung haben sich deshalb Formen der Beauftragung entwickelt, die sowohl ihre Nachbarschaft zu wie auch den Abstand von der Ordination signalisieren.

3. Der hauptamtliche kirchenmusikalische Dienst

3.1 Wie es zur gegenwärtigen Professionsgestalt kam

In der jüdisch-christlichen Religionsgeschichte spielt das Element der Musik eine konstitutive Rolle. Musik dient der akustischen Markierung des Heiligen, sie ruft zum Gottesdienst, gilt als Medium zum Lobe Gottes und trägt dazu bei, die frohe Botschaft zu verbreiten. Musik ist eine lebendige Ausdrucksform existenziell-religiöser Gefühle und zugleich ein Sinnträger, der das Leben begleitet und prägt. In diesem Sinn beschreibt etwa Paulus die Rolle der Musik (Kol 3,16): *„Lasst das Wort Christi reichlich unter euch wohnen: Lehrt und ermahnt einander in aller Weisheit mit Psalmen, Lobgesängen und geistlichen Liedern, singt Gott dankbar in euren Herzen.“*

Diese vielen Funktionen prägen die christliche Kirchengeschichte, im geistlichen Leben des Einzelnen wie in der Gemeinschaft. Zugleich kennt das evangelische Christentum seit seinen Anfängen unterschiedliche Haltungen zu Musik und Musizieren: Vor allem in der lutherischen Reformation wurden Gemeindegesang und Gesangbücher als zentrale Medien des Gottesdienstes und der Glaubenserziehung gefördert. Einige reformierte Strömungen hegten grundsätzliche Skepsis gegenüber der Musik oder votierten gar für Abstinenz, befeuert von der Angst, das biblische Wort könne von Musik überlagert oder zurückgedrängt werden. Zwischen diesen beiden Polen bewegt sich kirchliches Musizieren bis heute, wenn zum Beispiel einerseits unbefangen auf populäre außerkirchliche Musik und musikalische Stile zurückgegriffen wird oder andererseits auf den Eigenheiten geistlicher Musik beharrt wird. Das Streben nach möglichst kunstvoller Komplexität gibt es genauso wie die Forderung nach stilistischer Einfachheit.

Für die Ebene der Akteur*innen ist festzuhalten: Kirchliches Musizieren ist über die Jahrhunderte hinweg sehr unterschiedlich organisiert worden. Nur selten handelte es sich um eine selbstständig und exklusiv versehene Aufgabe. Im evangelischen Kontext sorgte meist die Obrigkeit für die Pflege geistlicher Musik und dafür, dass Kirchorte mit musikalischen Profis versorgt wurden. Daraus ergeben sich fließende Übergänge zu höfischen oder bürgerlichen Aufgaben und Musiken. In dieser Tradition stehen auch Musiker, deren Namen heute als Inbegriff evangelischer Kirchenmusik gelten (wie J.S. Bach, G.P. Telemann und viele andere). Verbreitet wurden der Kantoren- und der Schuldienst in Personalunion verbunden. Erst im 19. Jahrhundert befördern die Gründung bürgerlicher Kirchengesangvereine und die Entwicklung der Posaunenchöre sowie der Rückgriff auf musikalische Formen der Vergangenheit die Herausbildung eigenständiger professioneller kirchenmusikalischer Arbeit. Daraus entwickelt sich

dann Anfang des 20. Jahrhunderts das Berufsfeld Kirchenmusik, mit den klassischen Aufgaben Chorleitung und Orgeldienst.

Mittlerweile hat sich der kirchenmusikalische Beruf analog zu anderen modernen Berufen weit ausdifferenziert. Neben die klassischen Aufgaben des Orgelspiels wie der Chorleitung treten zahlreiche weitere Arbeitsbereiche, je nach gemeindlichem Kontext und individueller Profilierung, so z.B. Kinder- oder Jugendchorleitung, Bandcoaching, Pop- und Gospelchorleitung, Bläserchorleitung, Instrumentalensemble- oder gar Orchesterleitung, Unterrichtstätigkeit, Musikvermittlung sowie weitreichende Aufgaben in Management, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising und Kommunikation.

Im Fokus dieses Papiers steht der kirchenmusikalische Beruf. In seiner Beschreibung klingt aber bereits an: Kirchenmusik in der EKHN ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Sie ruht wesentlich auch auf den Schultern von ca. 20.000 Ehrenamtlichen. Hinzu kommen in der EKHN ca. 1.500 nebenberufliche Kirchenmusiker*innen. Ihr Engagement reicht vom gelegentlichen Mitmusizieren bis hin zur qualifizierten Chor- und Orchesterleitung. Den Hauptberuf üben zurzeit 110 Kirchenmusiker*innen aus. Sie haben ein spezialisiertes Kirchenmusikstudium (Bachelor/Master) absolviert und stehen i.d.R. im Anstellungsverhältnis zu den Dekanaten. Sie sind für die kirchenmusikalische Arbeit in ihrem Zuständigkeitsbereich verantwortlich und wirken dazu mit den jeweiligen Leitungsgremien zusammen. Zu ihren beruflichen Aufgaben gehört es u. a., die Arbeit der Ehren- und Nebenamtlichen zu ermöglichen, sie zu begleiten und anzuleiten. Ein Novum im Zuge von ekhn 2030: Auch Kirchenmusiker*innen können nun als berufene Mitglieder dem Leitungsgremium ihres Nachbarschaftsraums angehören (§ 25 Kirchengemeindeordnung).

Der moderne Kirchenmusikberuf lässt sich schlüssig an die reformatorische Grundidee zurückbinden: Der kirchenmusikalische Beruf löst den Bedarf der Gemeindepraxis ein, Musik als wesentliche Dimension religiösen Ausdrucks auf professionellem Niveau zu pflegen – und zwar in allen Spielarten, von konzertant bis im engeren Sinne gottesdienstlich, von individueller bis zu gemeinsamer Praxis. Die Kommunikation des Evangeliums erfolgt in musikästhetischen Ausdrucksformen von Klage, Bitte, Dank und Lob. Der Kirchenmusikberuf sorgt dafür, dass in kirchlich verantworteten Öffentlichkeiten ästhetisch anschlussfähig und theologisch verantwortet musiziert wird. Dies garantiert eine umfassende akademische Ausbildung: An die Seite des künstlerischen und pädagogischen Bereichs, der bereits den Umgang mit und die Interpretation von geistlichen Texten einübt, tritt im Studium ein wissenschaftlicher Bereich, der im Rahmen der sog. „kirchlichen Fächer“ theologische Kompetenz entwickelt. Bereits in den Kursen im Rahmen der nebenberuflichen kirchenmusikalischen Qualifikation ist die Vermittlung von theologisch-liturgischen Grundlagen Teil der Ausbildungsinhalte.

Der berufliche Auftrag bringt es mit sich, dass Kirchenmusiker*innen relativ eng an für ihre Tätigkeit geeignete Räume und Instrumente gebunden sind und sich die Qualität ihres Dienstes mit festen Ensembles und Gruppen verbindet.

3.2 Diverse Aufgaben – ein Professionsprofil

Als Proprium des kirchenmusikalischen Berufs lassen sich die Mitverantwortung für gottesdienstliches Leben und die Verantwortung für kulturelle Bildungsprozesse im weitesten Sinne als zwei Brennpunkte definieren, die aufeinander bezogen sind und bleiben müssen. Kirchenmusiker*innen stellen ihre kultur- und künstlerisch-ästhetische, aber auch ihre pädagogische Expertise in den Dienst der

Verkündigung der evangelischen Kirche. Mit dieser Kernverantwortung arbeiten Kirchenmusiker*innen auf vielen Feldern kirchlichen Lebens an Ausdrucks- und Kommunikationsformen des evangelischen Glaubens.

3.2.1. Gottesdienstliches Leben

Kirchenmusiker*innen bringen umfassende Kenntnisse der Liturgik und Hymnologie in die gottesdienst-kulturelle Gestaltungsaufgabe ein. Darüber hinaus haben sie die Aufgabe, den Gemeindegesang anzuleiten und musikalisch zu führen. Durch die Auswahl der Lieder und Instrumentalstücke sowie durch ästhetische Gestaltungsprozesse (z.B. in der Improvisation) formen sie wesentlich die gottesdienstliche Dramaturgie und prägen die Atmosphäre des Gottesdienstes.[7] Die auf Worte bezogene Dimension der Verkündigung ist auch in dieser Hinsicht nicht von ihrer Form zu lösen. Ein evangelischer Gottesdienst wird als intensiv erlebt, wenn Wort und Klang, Hören und Sprechen, Musizieren und Musikerleben, Texte und Stile einander ergänzen und vertiefen. Ein solches Feiern bezieht Teilnehmende leiblich wie emotional in das Gottesdienstgeschehen ein, ermöglicht Teilhabe-, Resonanz- und Transzendenzerfahrungen.

3.2.2 Gemeinschaftsstiftung

Kirchenmusiker*innen gestalten Musik als vielfältiges Kommunikationsgeschehen auf verschiedenen Ebenen (verbal, non-verbal, ästhetisch-klanglich). In der gemeinsamen musikalischen Arbeit in Chören und Ensembles wirkt ihre Arbeit gemeinschaftsstiftend, ermöglicht Selbstwirksamkeitserfahrungen und Erfolgserlebnisse. Durch die Musik führen sie Menschen zusammen. Ihre Arbeit wird damit zu einem wesentlichen Faktor für Gemeindeaufbau und -entwicklung, weil sie auch Menschen jenseits der Gemeindegrenzen erreicht, wie Studien zur gesellschaftlichen Relevanz kirchenmusikalischer Arbeit zeigen.[8]

3.2.3. Kulturelle und religiöse Bildung

Aktives Musizieren fördert die Persönlichkeitsentwicklung. Kirchenmusiker*innen regen kulturelle und religiöse Bildungsprozesse an, die emotionale wie religiöse Ausdrucksfähigkeit und Kreativität steigern und eine sensible Wahrnehmung des*der Anderen fördern. In der Erfahrung gemeinsamer Klanggestaltung und im Aufeinander-Hören erhalten Menschen die Möglichkeit, sich und ihre Fähigkeiten gemeinsam sinnstiftend einzusetzen. Darüber hinaus beeinflussen Kirchenmusiker*innen durch die Probenarbeit, aber auch durch die Erteilung von Instrumentalunterricht direkt die Entwicklung musisch-kultureller Fähigkeiten des Einzelnen.

3.2.4 Künstlerisch-ästhetische Orientierung

Im Rahmen ihrer künstlerischen Tätigkeit stellen Kirchenmusiker*innen eine große Vielfalt an Erfahrungs- und Wahrnehmungsmöglichkeiten bereit. Sie eröffnen sinnliche Wahrnehmungen von

---

[7] Wie zentral Kirchenmusik im Erleben der Feiernden ist, erweisen zahlreiche empirische Studien.

[8] Vgl.: Daniel Hörsch / Christian Fuhrmann: Soziokulturelle Relevanz der Kirchenmusik, Erfurt/Berlin 2024; Julia Koll: Kirchenmusik als Sozioreligiöse Praxis, Leipzig 2016; Stefan Küchler: Warum singe ich in einem kirchlichen Chor? 2014; Petra-Angela Ahrens: BeGeisterung durch Gospelsingen, Hannover 2009.

Glaubensinhalten, kunstvolle, rituelle, festliche und liturgische Verdichtungen des Lebens und regen zum Ausprobieren von Neuem, Un-Erhörtem an.

Musik kann allerdings auch manipulativ eingesetzt werden, darum ist eine Prüfung musikalischen Handelns im Hinblick auf die Gesichtspunkte von Werkästhetik, Produktionsästhetik und/oder Rezeptionsästhetik unabdingbar. Eine solche Analyse ist eine wichtige Aufgabe der Kirchenmusiker*innen, beginnend bei der Auswahl von Liedern und größeren musikalischen Werken für Gottesdienst wie Konzert bis hin zu inhaltlich sensibler Probenarbeit.

3.2.5 Kybernetische (kirchenleitende) Wirksamkeit

Schließlich hat der kirchenmusikalische Beruf kybernetische Prägekraft.

Ein Aspekt ergibt sich aus der Verknüpfung von ästhetischer, pädagogischer und religiöser Praxis. Kirchenmusik verbindet Menschen, macht theologische Inhalte emotional erfahrbar und verschränkt unterschiedliche Zielgruppen des Gemeinwesens. In diesem Sinne stellt kirchenmusikalisches Leitungshandeln Anschlüsse zu Liturgik, Pädagogik, Diakonie und Kirchenentwicklung her.

Kirchenmusiker*innen verantworten zudem die fachliche, organisatorische und personelle Führung kirchenmusikalischer Arbeit auf Gemeinde-, Dekanats- oder gesamtkirchlicher Ebene. In folgenden Hinsichten geht musikalische Expertise in den Schnittbereich mit Managementaufgaben und theologischer Verantwortung über:

- musikalische Leitung & Ensembleführung (Dirigieren und künstlerische Leitung von Chören, Kinderchören, Posaunenchören, Orchestern und Bands inklusive Aufgaben im Bereich der Menschenführung und Persönlichkeitsentwicklung),
- musikalische Gestaltung von Gottesdiensten,
- organisatorisches Management (Organisation von Konzerten und Veranstaltungen),
- Personalverantwortung,
- Nachwuchsförderung (Ausbildung und Begleitung von ehren- und nebenamtlichen Musikern, z.B. in der C- oder D-Ausbildung)
- Leitung von Fachgremien sowie Fachberatung von Mitarbeiter*innen,
- Kooperation & Kommunikation (im Verkündigungsteam und mit Gremien),
- Anwendung rechtlicher und administrativer Grundlagen (Anwendung von Kirchengesetzen und anderer Rechtsnormen, Haushaltsplanung) sowie
- Musikvermittlung (zielgruppenspezifisch wie milieuübergreifend).

3.3 Der hauptamtliche kirchenmusikalische Dienst im Zusammenwirken mit nebenamtlichen Kirchenmusiker*innen und ehrenamtlich Engagierten

Kirchenmusiker*innen üben ihren Beruf mit vielen anderen kirchlich Engagierten und Mitarbeitenden aus. Sie verantworten dieses Zusammenwirken und sind dafür eigens qualifiziert.

Kirchenmusik wird von vielen ehrenamtlich in Chören und Ensembles Engagierten getragen. Aufgabe der hauptberuflich Mitarbeitenden im kirchenmusikalischen Dienst ist es, deren Fähigkeiten zu fördern, weiterzuentwickeln und zur Entfaltung zu bringen.

Als für die gesamte kirchenmusikalische Arbeit in ihrem Zuständigkeitsbereich Verantwortliche sind hauptberuflich tätige Kirchenmusiker*innen für die Aus- und Weiterbildung der nebenberuflich tätigen Kirchenmusiker*innen zuständig. Diese bilden im Rahmen ihrer Tätigkeit in der Regel nur Teilbereiche des kirchenmusikalischen Lebens ab.

Die beruflichen Anforderungen wie musikalische Leitung, Ensembleführung, Durchführung von Konzerten und weiteren Veranstaltungsformaten, Begleitung sowie die Aus- und Weiterbildung von ehren- und nebenamtlichen Musikern setzen eine umfassende Ausbildung auf der Ebene eines Studiums voraus. Themenfelder aus dem Bereich des Managements werden in speziell dafür konzipierten Ausbildungskursen zum Berufseinstieg von Seiten der *Konferenz der Direktorinnen und Direktoren Kirchenmusik in der EKD* angeboten, z.B. zur Planung von Konzerten und Veranstaltungen, zu Personalverantwortung, zur Fachberatung von Mitarbeiter*innen und zur Gremienleitung.

Der kirchenmusikalische Beruf ist eng mit der jüngeren Kirchengeschichte verbunden: Kirchenmusik fand und findet vielfältig statt. Sie wurde zunehmend auch professionalisiert und in einem konturierten kirchenmusikalischen Hauptberuf gebündelt. Daraus resultiert das anspruchsvolle und in sich differenzierte Berufsbild, das heute vor Augen steht. Der Reformprozess in der EKHN nimmt diese Entwicklung auf, indem der kirchenmusikalische Beruf als Teil des hauptamtlichen Verkündigungsteams, im Verhältnis zum Leitungsorgan und in Bezug auf alle Mitarbeitende verortet wird. Das bedeutet auch eine Fortentwicklung, eine neue Phase für den Beruf, für die mit ihm verbundene Verantwortung und das künftige Aufgabenspektrum.

4. Der gemeindepädagogisch-diakonische Dienst

4.1 Wie es zur gegenwärtigen Professionsgestalt kam

„Die Kirche braucht andere Mitarbeiter" – mit diesen Worten warben Dieter Aschenbrenner und Gottfried Buttler bereits 1970 für eine Professionalisierung und damit für die Entwicklung eines eigenen Berufsbildes – der dann so bezeichneten Gemeindepädagogik. Dabei sollten „die theologischen, sozialen und andere Berufe in der Kirche … ihren spezifischen Funktionsschwerpunkt besitzen"[9] Ziel war es, ein „Ineinandergreifen von Arbeitsvollzügen der verschiedenen Mitarbeiter [sic] zu erreichen".[10] Für diese sollten aufgrund ihrer Qualifikation eine „jeweils unverwechselbare Sachkompetenz" und „eindeutig festgelegte … Verantwortlichkeit für bestimmte Funktionen in klar umschriebenen Arbeitsfeldern"[11] definiert werden. So könnte dann das Pfarramt „nicht mehr … als Ein-Mann-System mit untergeordneten *Helfern*, sondern nur als differenzierte Dienstgemeinschaft"[12] gestaltet werden. Dabei sollte „…angesichts von gesellschaftlichen Veränderungen und schwindender Bindekraft der Institution Kirche das dominierende Pfarramt um gut qualifizierte, gleichberechtigte und eigenständige Mitarbeitende" ergänzt werden und die kirchliche Beschränkung auf die Parochie durch ein neues Denken in Regionen „überwunden werden".[13]

Unter dem doppelten Handlungsdruck, Ressourcen einzusparen und Kirche zu innovieren, werden die damaligen Reformüberlegungen durch die Bildung von Kooperationen in Nachbarschaftsräumen einerseits und der Zusammenarbeit in Teams andererseits wieder aufgenommen und weitergeführt. Hierbei ist folgende Einsicht leitend: Kirchen- und Ämterentwicklung hängen unlöslich miteinander zusammen ebenso wie der vorgenommene *Strukturwandel* einen entsprechenden *Kulturwandel* erforderlich macht.

„Die Theologie muss die Pädagogik als ihre Handlungswissenschaft begreifen lernen. Die Pädagogik muss sich der Theologie bedienen, sie beanspruchen. Das Verhältnis darf nicht additiv, sondern es muss integrativ gedacht werden."

Mit dieser Darstellung der Bezogenheit von Theologie und Pädagogik führte 1974 Eva Heßler den Begriff „Gemeindepädagogik" ein.[14] Der Begriff sollte den bisher eher gebräuchlichen Begriff der Katechetik ablösen. In dieser integrativen Bestimmung lassen sich die *theologisch-hermeneutische* Perspektive des Pfarrdienstes und die *theologisch-pädagogische* Perspektive der Gemeindepädagogik als eigenständige und aufeinander bezogene Perspektiven auf den gemeinsamen kirchlichen Auftrag

---

[9] Dieter Aschenbrenner und Gottfried Buttler: Die Kirche braucht andere Mitarbeiter. Vom Universaldilettanten zum Spezialisten. Analysen, Thesen und Materialien zum Berufsbild und zur Ausbildung des kirchlichen Mitarbeiters im Gemeindedienst, Stuttgart 1970, 51.

[10] Ebd.

[11] Ebd.

[12] A.a.O., 50

[13] Anne Pieroth: Gemeindepädagogische Möglichkeitsräume biographischen Lernens. Eine empirische Studie zur Rolle der Gemeindepädagogin im Lebenslauf. Schriften aus dem Comenius-Institut Bd. 11, Münster, 2004, 74. Vgl. dazu auch Matthias Spenn, Michael Haspel, Hildrun Keßler u.a., Lernwelten und Bildungsorte der Gemeindepädagogik. Bedingungen, Bezüge und Perspektiven. Münster 2008, 9.

[14] Heßler tat dies damals für die ostdeutschen Kirchen. Vgl. Götz Doyé und Thomas Böhme, Von der Katechetik zur Gemeindepädagogik. In: Peter Bubmann, Hildrun Keßler, Christian Mulia u.a., Gemeindepädagogik. Berlin/Boston ²2019, 124

verstehen.[15] Bei der alle in der Kirche Tätigen integrierenden Grundaufgabe Orte, Situationen und Gelegenheiten zu schaffen, in denen sich das Evangelium kommunizieren kann, differenziert sich die Aufgabe daher in unterschiedlichen Handlungsfeldern, an denen je nach Auftrag und Qualifikation unterschiedlich partizipiert wird.[16] Für die Gemeindepädagogik in einem *dimensionalen*[17] Verständnis heißt das, dass „die gesamte Gemeinde[18] als Raum der Bildung und des Lernens in den Blick zu nehmen. Alles kirchliche Handeln in Predigt, Diakonie usw. hat auch eine pädagogische Dimension".[19] Insofern sind auch andere Hauptamtliche (wie Pfarrer*innen und Kirchenmusiker*innen) und Ehrenamtliche gemeindepädagogisch wirksam. Diese Perspektive immer wieder erneut einzubringen, ist Aufgabe und Auftrag der im Bereich der Gemeindepädagogik Tätigen. Ihre Handlungskompetenzen vornehmlich in zielgruppenorientierten Angeboten wie die Arbeit mit Kindern, Konfirmand*innen und Familien zu verorten (*sektorale* Sichtweise), wäre demnach eine unzulässige Verkürzung.

4.2 Diverse Aufgaben – ein Professionsprofil

Im Anschluss an den Praktischen Theologen Christian Grethlein[20] ordnet der EKD-Text 118 die für den gemeindepädagogischen Dienst erforderlichen Kompetenzen drei „Modi der Kommunikation des Evangeliums" zu: Bilden, Unterstützen und Verkündigung.[21]

4.2.1 Bilden und Unterstützen

Der Bildung – verstanden als „kommunikative Vermittlung von wirklichkeitserschließendem Wissen und handlungsorientierenden Gewissheiten bzw. Tugenden, die ein Leben in verantworteter Freiheit ermöglichen"[22] kommt daher eine besondere Bedeutung für das gemeindepädagogische Handeln zu. Im Schwerpunkt des „Bildens" geht es sowohl darum, allgemeine Bildungsprozesse von Menschen zu initiieren und zu begleiten als auch darum, Menschen die christliche Religion in evangelischer Perspektive erschließen zu helfen.

---

[15] Vgl. Christian Mulia, Kirche im Übergang – Regionalisierung, Demokratisierung und volkskirchliche Pluralität. Kybernetische Reformansätze in den 1960er- und 1970er Jahren. In: Johannes Greifenstein (Hg.): Praxisrelevanz und Theoriefähigkeit. Transformationen der Praktischen Theologie um 1968, Tübingen 2018, .38 – der hier von theologisch-hermeneutischen und theologisch-sozialdiakonischen Qualifikationen von Pfarrer*innen bzw. Gemeindediakone*innen spricht.

[16] Vgl. Gottfried Adam und Rainer Lachmann: Neues Gemeindepädagogisches Kompendium (Arbeiten zur Religionspädagogik Bd. 40), Göttingen 2008, 21.

[17] Als „Dimension" verstandene Gemeindepädagogik bedeutet, dass gemeindepädagogisches Handeln kein isolierter Arbeitsbereich (Sektor) der Kirche ist, sondern diese Perspektive die gesamte kirchliche Arbeit durchzieht. Gemeindepädagogik in einer dimensionalen Betrachtungsweise fragt, „wie generell alles kirchliche Handeln auf Menschen wirkt, ob die kirchlichen Strukturen sich als lernförderlich oder -hinderlich erweisen." (Vgl. Nicole Piroth, Gemeindepädagogische Möglichkeitsräume biographischen Lernens. Eine empirische Studie zur Rolle der Gemeindepädagogin im Lebenslauf, Schriften aus dem Comenius-Institut Bd. 11, Münster 2004, 74).

[18] So Adam/Lachmann, a.a.O. 22 im Jahr 2008 – besser wäre gegenwärtig von dem „gesamten Sozialraum der Kirchengemeinde bzw. Nachbarschaftsraum" zu sprechen.

[19] A.a.O., 22.

[20] Vgl. Christian Grethlein: Praktische Theologie, Berlin/Boston ²2016, 165-169.

[21] Vgl. dazu auch Entwurf eines Kirchengesetzes zum hauptamtlichen Verkündigungsdienst (Drucksache G 20/2022), 20.

Neben der Teilnahme am Bildungsprozess der Gesellschaft sind aber auch das solidarische Hilfehandeln und der Einsatz für Gerechtigkeit für die Kirche als in der Gesellschaft wirksame Handlungsgemeinschaft kennzeichnend und unverzichtbar.[23] Darum ist neben der *pädagogischen* Dimension im gemeindepädagogischen Handeln auch die *diakonische* Dimension hervorzuheben. Gemeindepädagogisches Handeln ist daher stets auch lebenswelt- und gemeinwesenorientiert im Sozialraum zu verorten. Dies wird auch durch die durch das Bachelorstudium erworbene Doppelqualifikation (mit staatlicher und kirchlicher Anerkennung) in Gemeindepädagogik/Diakonik einerseits und Sozialer Arbeit andererseits deutlich.[24] Gemeindepädagogik hat daher „konkrete Orte, Sozialräume und Lebensgeschichten im Blick. Sie verbindet (sozial-) pädagogische und theologische Perspektiven, konkretes pädagogisches und soziales Handeln".[25] Der gemeindepädagogische Dienst bringt hier insbesondere eine religionspädagogisch-theologische und eine pädagogisch-sozialraumhermeneutische Perspektive in die gemeinsame Arbeit ein.

Aufgrund ihrer zweifachen Expertise in Sozialer Arbeit/Sozialpädagogik und Gemeindepädagogik/Diakonik bringen die Absolvent*innen eine Sensibilität für gesellschaftliche Herausforderungen mit, die für die anstehenden kirchlichen Transformationsprozesse von Bedeutung sind: Vielfalt von Lebensformen, sozialökologischer Wandel und Nachhaltigkeit, Inklusion und Teilhabe, weltanschaulicher Pluralismus und (Post-) Säkularität.[26]

Der Schwerpunkt des „Unterstützens" nimmt dabei die Herausforderungen aus dem Einsatz für Gerechtigkeit und des solidarischen Hilfehandelns auf, in dem sowohl die Wahrnehmung von „Menschen und sozialen Gruppierungen in ihren Nöten und systematischen Benachteiligungen" (EKD-Texte 118, 39) geschärft wird, als auch Unterstützungssysteme entwickelt und Vernetzungen geschaffen werden, um Ausgrenzungen und Stigmatisierungen entgegenzuwirken und Teilhabe zu ermöglichen.

Gemeindepädagog*innen tragen zum christlichen *Empowerment* und damit zur Förderung der Selbstwirksamkeit der jeweiligen Individuen in einem Leben aus Glauben bei: durch religiöse Bildungsangebote (*Befähigung*) sowie durch Schaffung von lernförderlichen und partizipationsoffenen Umgebungen bzw. durch den Abbau von Exklusion und Diskriminierung (*Bevollmächtigung*).[27]

---

[23] Reuter, 2009, ebd.

[24] Dies folgt den bereits Ende der 1990er Jahre ausgesprochenen Empfehlungen der EKD, Kirchenamt der EKD (Hg.): Grundsätze einer kirchlichen Berufsbildungsordnung für die gemeindebezogenen Dienste, Hannover 1996, 20f. Vgl. das Studienangebot der Evangelischen Hochschule Hessen (EHH): https://www.eh-hessen.de/studiengaenge/diakonikgemeindepaedagogik-und-soziale-arbeit-ba/

[25] So Mike Breitbart und Renate Zitt: Innovationen im gemeindepädagogischen Dienst. Arbeitspapiere aus der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt Nr. 3, Darmstadt 2006, 47. Vgl. dazu auch Carsten Gennerich, Rollenengagements in der Gemeinde und im Dekanat. Empirische Befunde und mögliche Profilierungsperspektiven. In: Ders. Und Roland Lieske (Hg.), Berufsprofile der Gemeindepädagogik, Leipzig, 2020, 156f.,

[26] Vgl. das erweiterte Thementableau in: Bubmann, Peter u. a. (Hg.): Gemeindepädagogik. Perspektiven auf Bildung in Kirche, Diakonie und Gesellschaft, 3., vollst. überarb. Aufl., Berlin/Boston 2027 (im Erscheinen).

[27] Vgl. Georg Bucher: Art. Empowerment (2024), in: Das Wissenschaftlich-Religionspädagogische Lexikon im Internet, 1-15; https://doi.org/10.23768/wirelex.400003.

Gemeinschaftsstiftende Elemente wie die Arbeit in und mit Gruppen sind auf der Schnittmenge zwischen „Bilden und Unterstützen“ zu verorten. Bilden und Unterstützen sind zwar auch Ausdruck der Kommunikation des Evangeliums in Wort und Tat, im Mittelpunkt steht dabei aber das jeweilige Gegenüber mit seinen Bedürfnissen und Entwicklungsmöglichkeiten, weshalb die Handlungen nicht in erster Linie ausdrücklich darauf zielen, Glauben zu wecken und zu fördern – auch wenn dies natürlich durch das (gemeinde-) pädagogisch-diakonische Handeln geschehen kann.

4.2.2 Verkündigen

Die Teilnahme und Teilhabe an Bildungsprozessen sowie helfendes und unterstützendes Handeln wird gesellschaftlich auch von anderen Akteur*innen wahrgenommen. Das spezifisch kirchliche Handeln zielt dabei darauf, das Evangelium in Wort und Tat zu bezeugen und besonders in den Bereichen, die von Staat und Gesellschaft übersehen oder vernachlässigt werden, exemplarisch Aufgaben anzunehmen und ein eigenes Profil zu entwickeln. Mitarbeitende im gemeindepädagogischen Dienst bezeugen durch ihr Handeln so stets auch ihren eigenen Glauben auf der Grundlage der allgemeinen Priesterwürde aller Christ*innen und ihrer Vollmacht zum gegenseitigen Priesterdienst.

Im gemeindepädagogisch-diakonischen Dienst sind aber auch Formen des verkündigenden und seelsorgerlichen Handelns von Bedeutung. Dazu praktizieren Mitarbeiter*innen Formen von zielgruppenspezifischer Spiritualität und leiten dazu an. Darüber hinaus kann für entsprechend qualifizierte Mitarbeitende für besondere Aufgaben auch eine weitergehende Beauftragung zur öffentlichen Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung sowie auftrags- und ortsgebunden für die Vornahme von Bestattungen erteilt werden – wie z.B. für den Dienst in Krankenhäusern und ähnlichen Einrichtungen.

4.2.3 Kybernetische (kirchenleitende) Wirksamkeit

Die spezifische Fachlichkeit des gemeindepädagogischen Dienstes begründet eine eigenständige kybernetische Verantwortung. Sie zeigt sich wesentlich in partizipativer und ressourcenorientierter Prozessleitung von Bildungs-, Gruppen-, Beteiligungs- und Entwicklungsprozessen.

„Mit seinem der sektoralen Gemeindebetrachtung entgegenstehenden dimensionalen Blick auf den ‚Lebensraum Kirche´ entwirft der gemeindepädagogische Dienst eine gemeindliche Gesamtperspektive und trägt prozessorientiert, ressourcengenerierend und -orientierend eine wichtige Verantwortung für die Gemeindeentwicklung“[28] und erschöpft sich damit nicht in der Durchführung einzelner Angebote. Die religionspädagogisch-theologische, pädagogische und sozialraumbezogene Expertise des Gemeindepädagogischen Dienstes befähigt dazu, Beteiligung zu ermöglichen, Ressourcen von Menschen und Sozialräumen zu erschließen und gemeinsam neue Formen kirchlichen Lebens zu entwickeln.

Für die Zusammenarbeit im Verkündigungsteam bedeutet dies, dass Leitungsverantwortung qualifikations-, kompetenz- und aufgabenbezogen zu bestimmen ist. In multiprofessionellen Teams bringen die unterschiedlichen Berufsgruppen ihre jeweilige professionelle Expertise in die gemeinsame

[28] EKHN: Der eine Dienst – eine kurze berufstheoretische Skizze, Darmstadt 2024. https://verkuendigungsteam.ekhn.de/inhaltliche-impulse-und-material/teamentwicklung

Verantwortung ein. Wo Mitarbeitende des gemeindepädagogischen Dienstes aufgrund ihrer Qualifikation und fachlichen Kompetenz Verantwortung für Bildungs-, Beteiligungs-, Sozialraum- oder Entwicklungsprozesse übernehmen und ihnen diese Aufgaben durch Auftrag und Stellenprofil übertragen sind, ist damit auch die entsprechende Prozess- und Leitungsverantwortung zu verbinden.

4.3 Öffnung des gemeindepädagogischen Dienstes für weitere Berufsgruppen und die besondere religionspädagogisch-theologische Expertise von Gemeindepädagog*innen

Vor dem Hintergrund, dass in interprofessionellen Teams aufgrund der unterschiedlichen Qualifikation und Fachexpertise die jeweils spezifischen Perspektiven in die Erfüllung der Aufgaben eingebracht werden, ist die Öffnung des gemeindepädagogischen Dienstes für Mitarbeitende weiterer sozialer oder pädagogischer Berufe zu sehen.

Der EKD-Text 118 hatte 2014 daher festgestellt: „Im Bereich der diakonisch-gemeindepädagogisch Tätigen überschneiden sich die kirchlichen Arbeitsfelder markant mit solchen anderer sozialer Bezugssysteme (zum Beispiel von Schule oder kommunaler Jugend- und Seniorenarbeit), aus denen sich weitere Mandate für das berufliche Handeln ergeben. Auch wenn dies ähnlich für weitere kirchliche und diakonische Berufe gilt (zum Beispiel für das Lehramt), ergibt sich daraus für die diakonisch-gemeindepädagogischen Dienste doch eine spezifische Leistung für je verschiedene Zielgruppen und Aufgabenfelder. Diese Kompetenz ist in der sich weiterentwickelnden und an Bedarfen orientierten Berufslandschaft der Kirche mit ihrer Diakonie für eine menschennahe Verkündigung, ein lebensrelevantes religiöses Lernen und die Erfahrung gelebter Nächstenliebe unverzichtbar. Die diakonisch-gemeindepädagogisch Tätigen bringen diese Fähigkeiten in die Umsetzung von Gemeindekonzepten und diakonischen Zielen ein.“[29]

Mit der Änderung des Gemeindepädagogengesetzes (GPG) und der Gemeindepädagogenverordnung (GPVO) im Jahr 2023 wurde das Berufsbild des gemeindepädagogischen Dienstes für unterschiedliche Berufsgruppen geöffnet. Neben Gemeindepädagog*innen können seither auch Mitarbeitende mit anderen pädagogischen, sozialarbeiterischen oder sozialwissenschaftlichen Grundqualifikationen im gemeindepädagogischen Dienst tätig sein.

Gemeindepädagog*innen bringen insbesondere religionspädagogisch-theologische Expertise in die gemeinsame Arbeit ein. Mitarbeitende mit den genannten anderen Grundqualifikationen tragen zur fachlichen Vielfalt im gemeindepädagogischen Dienst bei. Auf diese Weise können in den Nachbarschaftsräumen und Dekanaten unterschiedliche professionelle Kompetenzen entsprechend den jeweiligen Aufgaben und sozialräumlichen Bedarfen zusammenwirken.

Entscheidend wird sein, dass alle Mitarbeitende, sofern sie es nicht aufgrund ihrer Grundqualifikation schon sind, durch Fortbildungen für den kirchlichen Auftrag und die jeweils daraus folgenden Aufgaben sensibilisiert und befähigt werden.

[29] Kirchenamt der EKD 2014, 16-19, 16.

5. Leitungsverantwortung und Entwicklung interprofessioneller Zusammenarbeit

5.1 Leitungsverantwortung, Macht und Berufsbilder

Zum Professionsprofil des hauptamtlichen kirchenmusikalischen wie des gemeindepädagogischen Dienstes gehört es, Leitungs- und Führungsverantwortung zu übernehmen. Das zeigt sich bereits in der Gestaltung des eigenen Arbeitsbereichs und in der Zusammenarbeit mit anderen: in der Reflexion von Aufgaben und Arbeitsabläufen, in der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, in der Ausrichtung auf Ziele, im Zusammenwirken mit Ehrenamtlichen und in der Verantwortungsübernahme für Mitarbeitende.

Gerade im kirchlichen Kontext ist dabei zu berücksichtigen, dass Leitungsbefugnisse häufig auf verschiedene Personen und Gremien verteilt sind. Leitungs- und Führungsverantwortung sind daher nicht zwangsläufig an eine bestimmte Berufsgruppe oder eine formale Leitungsposition gebunden. Befugnisse werden über Gremien oder Hierarchieebenen hinweg verteilt. Dem Pfarrberuf wird traditionell eine besondere Leitungs- und Führungsverantwortung zugeschrieben. In jüngeren Reformprozessen der EKHN werden Leitungs- und Führungsaufgaben aber zunehmend als eigenständige Funktionen beschrieben. Damit eröffnen sich zugleich neue Möglichkeiten, Leitungs- und Führungsverantwortung innerhalb der verschiedenen kirchlichen Berufsgruppen wahrzunehmen und zu verteilen.

Fragen nach der Leitungsverantwortung werden schnell zu *Macht*fragen. Lange galt im Protestantismus gerade auch für die Leitung der Kirche: Das Wort Gottes sollte sich selbst Wirkung verschaffen (sine vi, sed verbo – ohne äußere Machtmittel, allein durch die Überzeugungskraft des Wortes). Geistliche und rechtliche Leitung wurden faktisch getrennt. Rechtliche Organisationsfragen wurden an eigenständige Ämter delegiert (Bischöfe, Älteste) oder gleich ganz der Obrigkeit bzw. der Regierung übertragen. Umso handfester wurde in evangelischen Kirchen unter dem Vorzeichen ‚geistlich' und insbesondere von Geistlichen Macht ausgeübt. Auf der anderen Seite blieb die Gestaltungsmacht kirchlicher Strukturen theologisch unhinterfragt. Die Folgen traten in besonders drastischer Weise in der Machtverstrickung und im Versagen der Kirchen im Nationalsozialismus hervor.

Dagegen fordert die Kirchenordnung der EKHN, „auf allen Ebenen geistlich und rechtlich in unaufgebbarem Zusammenwirken" zu leiten (Art. 5 KO). Ausdrücklich nicht erledigt hat sich dadurch die Machtfrage: Leitungshandeln bedeutet immer und unausweichlich den Umgang mit Macht. Machtkritik zielt darauf, die Ausübung von Macht an legitime Ziele zu binden und ihr Grenzen zu setzen. Dazu gehört, Leitungshandeln transparent zu halten und Kontrolle zu ermöglichen.

In diesem Zusammenhang ist auch zu benennen: Der kirchenmusikalische wie der gemeindepädagogische Beruf sind von der Teilhabe an formalisierten Leitungsrollen lange Zeit nahezu ausgeschlossen geblieben. Mit Blick auf die berufliche Praxis in hauptamtlichen Verkündigungsteams birgt das auch heute Konfliktpotenzial.

Festzuhalten ist an dieser Stelle auch, dass die Berufsgruppen in den hauptamtlichen Verkündigungsteams der EKHN zu höchst ungleichen Quoren vertreten sind. Ein hauptamtliches Verkündigungsteam besteht nicht automatisch aus Vertreter*innen aller drei Berufe und Pfarrpersonen bilden in allen Teams die Mehrheit (110 Kirchenmusiker*innen, ca. 280 Gemeindepädagog*innen, über 1.000 Pfarrpersonen in den Stellenbudgets der Dekanate).

Der sensible Umgang mit der Machtfrage schließt daher den offenen Umgang mit der Entwicklung, der Gestalt und der Funktion des Pfarrberufs ein. Hier ist aufzuzeigen, dass der auf seine theologische Kernfunktion bezogene Pfarrberuf eine besondere „Verantwortung für das Ganze der Kirche“[30] trägt. Zugleich ist festzuhalten, dass diese spezifische Perspektive eine von mehreren Perspektiven darstellt, die im multiperspektivischen Zusammenwirken im Team zur Geltung kommen.[31] Dieses Verständnis ermöglicht es auch klar und kritisch zu benennen, wo und wenn die so beschriebene Funktion des Pfarrberufs mit einer wahrgenommenen „pastoralen Macht“ in Spannung steht.

In der Vorlage zum Entwurf eines Kirchengesetzes zum hauptamtlichen Verkündigungsdienst heißt es: *„Den gegenwärtigen Herausforderungen – nicht nur in der Kirche (!) – kann aber nicht mehr durch einzelne Generalisten, die allein gelassen werden, begegnet werden, sondern es braucht Kooperation (verschiedener), die jeweils ihre Perspektive einbringen, um so zu sinnvollen Lösungen zu gelangen.“* [32]

Dafür grundlegend ist nicht nur die Überzeugung, dass „sich das Evangelium in vielfältigen Formen kommuniziert, zu dem (gemeinde-) pädagogische oder kirchenmusikalische Berufe eigene Zugänge eröffnen können, sondern auch der Einsicht, dass eine größere Vielfalt der Perspektiven sowie des jeweiligen fachlichen Wissens hilfreich ist, um die aktuellen Herausforderungen wahrzunehmen, zu deuten und entsprechend zu handeln.“[33]

Der Begriff des „Verkündigungsteams“ verbindet damit den Anspruch, Verkündigung als gemeinsame Aufgabe der Kommunikation des Evangeliums zu verstehen, die die einzelne Person und die einzelne Beruflichkeit übersteigt. Ein Team ist dabei mehr als die Addition seiner Mitglieder: Im Zusammenspiel unterschiedlicher beruflicher Gaben und Kompetenzen entstehen Perspektiven, Arbeitsweisen und Angebote, die aus einer einzelnen beruflichen Perspektive heraus nicht oder nur schwer möglich wären.

Damit ist nicht zuletzt die je eigene kybernetische Wirksamkeit des kirchenmusikalischen wie des gemeindepädagogischen Dienstes angesprochen (siehe unter 3.2.5; 4.2.3). Die Beteiligung von Mitgliedern des Verkündigungsteams an den entsprechenden Leitungsorganen ist also nicht lediglich als formale Vertretung zu verstehen, sondern als Möglichkeit, die unterschiedlichen professionellen Perspektiven in die gemeinsame Verantwortung für die Entwicklung des kirchlichen Lebens einzubringen (für den Nachbarschaftsraum: § 25 Kirchengemeindeordnung).

5.2 Das Zusammenwirken im hauptamtlichen Verkündigungsdienst als Gestaltungsaufgabe

Aktuelle empirische Untersuchungen wie die auf der Befragung kirchlicher Akteur*innen basierende Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD (SI) zur Mehrberuflichkeit in evangelischen

---

[30] Vgl. Auf dem Weg zu einer neuen Gestalt des Pfarramts im Nachbarschaftsraum. Theologische Analysen und Impulse. Vorlage der Kirchenleitung (Drucksache 50/2025), 4.

[31] Hilfreich ist hier das aus der St. Gallener Managementlehre stammende Modell der Multirationalität (zur näheren Ausführung vgl. Auf dem Weg zu einer neuen Gestalt des Pfarramts im Nachbarschaftsraum. Theologische Analysen und Impulse. Vorlage der Kirchenleitung (Drucksache 50/2025), 12).

[32] Entwurf eines Kirchengesetzes zum hauptamtlichen Verkündigungsdienst (Drucksache G 20/2022), 17.

[33] Ebd.

Kirchen zeigen, dass eine Zusammenarbeit der kirchlichen Berufsgruppen „auf Augenhöhe“ bislang nur teilweise gelingt und häufig durch das Bestreben überlagert wird, die Aufgabenbereiche von eingesparten oder vakanten Pfarrstellen zu kompensieren.[34] Die Studie stellt fest: „In der großen Mehrheit der Fälle ist die Leitvorstellung der Kompensation von Arbeitsvolumen für die Gestaltung des Teams prägend.“[35] Vor diesem Hintergrund, aber auch mit Blick auf die Geschichte kirchlicher Berufe und wechselseitige Bilder von Berufsrollen wird deutlich, dass Handeln im mehrberuflichen Team und interprofessionelles Zusammenwirken echte Gestaltungsaufgaben sind.[36]

Damit die unterschiedlichen Perspektiven und fachlichen Kompetenzen ihre Wirkung entfalten können, braucht es Formen der Zusammenarbeit, die den Austausch und die gemeinsame Wirksamkeit gezielt fördern. Entscheidend ist dabei, dass die Zusammenarbeit nicht allein organisatorisch verankert wird. Es geht darum, „gemeinsam eine Haltung zu entwickeln, in der das Arbeiten im Miteinander, das gegenseitige Tragen und auch Ertragen in vertrauensvoller Verbundenheit im Vordergrund steht und in der die Teammitglieder ihre Ressourcen nicht in der singulären Amtsautonomie oder der Kraft der eigenen Person suchen, sondern in der Kooperation miteinander und der grundsätzlichen Bereitschaft auch von anderen zu lernen.“[37]

Die hier beschriebene Haltung entsteht nicht von selbst, sondern muss entwickelt werden. Dies gilt insbesondere, wenn Berufsgruppen zusammenarbeiten, die historisch teilweise unterschiedlichen hierarchischen Logiken und Zuständigkeiten unterlagen, in denen Selbständigkeit ein hohes Gut ist und die Arbeit als Einzelne teilweise sogar idealisiert wurde.[38] Erforderlich ist die Einübung einer Teamfähigkeit, die möglichst schon in der Ausbildungsphase beginnt, etwa durch fachübergreifende Studierendenwochenenden, und im Rahmen der Fortbildung in den ersten Berufsjahren fortgeführt wird, beispielsweise durch die ab 2027 angebotenen interprofessionellen Leitungsmodule. Zugleich braucht es im konkreten Arbeitsalltag Gelegenheiten, die Zusammenarbeit und die damit verbundenen Herausforderungen gemeinsam zu reflektieren.

Hohe Qualität im Tun entsteht im Zusammenspiel von professioneller Fachlichkeit, gegenseitiger Anerkennung und interprofessioneller Zusammenarbeit. Die Mitglieder des Teams sind dabei grundsätzlich gleichberechtigt und gleichwertig. Unterschiedliche professionelle Verantwortlichkeiten stehen nicht in einem hierarchischen Verhältnis zueinander, sondern ergänzen sich im gemeinsamen Auftrag. Dazu gehört insbesondere, sich in den Verkündigungsteams offen über untergründig wirkende Machtdynamiken auszutauschen und klare Regeln für die Entscheidungsfindung zu verabreden.

---

[34] Vgl. Schulz, Claudia/Spieß, Tabea (2025): Multiprofessionelle Teamarbeit in der Kirche. Kooperation zwischen funktionaler Differenzierung und gemeinsamer Verantwortung, Baden-Baden, 74-86.

[35] Schulz/Spieß 2025, 127.

[36] Schulz/Spieß 2025, 149.

[37] Entwurf eines Kirchengesetzes zum hauptamtlichen Verkündigungsdienst (Drucksache G 20/2022), 18.

[38] Vgl. Auf dem Weg zu einer neuen Gestalt des Pfarramts im Nachbarschaftsraum. Theologische Analysen und Impulse. Vorlage der Kirchenleitung (Drucksache 50/2025), 6.

Je nach Ausgangssituation und Zusammensetzung der Teams gelingt dies aktuell in unterschiedlichem Maße. Hier befindet sich die EKHN auf einem organisationsweiten Lernweg. Dieser betrifft nicht nur die Frage, wie unterschiedliche Berufsgruppen zusammenarbeiten, sondern auch die Frage, wie Teams ihre Zusammenarbeit zunehmend eigenständig gestalten und Verantwortung übernehmen können. Damit rückt die Selbstorganisation der hauptamtlichen Verkündigungsteams in den Blick.

5.3 Auf dem Weg zu selbstorganisierten Teams

Die Kombination aus spezialisierter Fachlichkeit, ausgeprägter Selbständigkeit und einem gemeinsamen Auftrag legt nahe: Hauptamtliche Verkündigungsteams lassen sich als selbstorganisierte Teams verstehen, entwickeln und gestalten. Selbstorganisation betrifft dabei einerseits die interne Organisation des Teams – von Rollen und Verantwortungsverständnis bis hin zur Entscheidungsfindung. Andererseits hat die Art und Weise, wie ein Team sich selbst organisiert, unmittelbare Auswirkungen auf Führung und Führungsverständnis.[39]

Selbstorganisation setzt voraus, dass Teams nicht nur gemeinsam arbeiten, sondern ihre Zusammenarbeit selbst zum Gegenstand der Reflexion und Gestaltung machen. Arbeit im Team erfordert daher Arbeit am Team. Daraus ergibt sich die Aufgabe, wichtige Faktoren für eine verlässliche und tragfähige Teamarbeit gemeinsam zu entwickeln.

Dazu gehört zunächst, Selbstorganisation als einen zentralen Bestandteil der gemeinsamen Arbeit zu verstehen: Sie ist kein Zusatz zur eigentlichen Arbeit des Teams, sondern eine Voraussetzung dafür, dass die Potenziale interprofessioneller Zusammenarbeit tatsächlich wirksam werden können. Die gemeinsame Verantwortung für den Verkündigungsdienst bedeutet daher, dass das Team seine Zusammenarbeit innerhalb eines geklärten Rahmens eigenständig gestaltet. Es entscheidet, wie es seinen Auftrag erfüllt, wie Aufgaben und Verantwortung verteilt werden, wo gemeinsames Arbeiten sinnvoll ist und wo Einzelverantwortung oder kleinere Arbeitsgruppen wirksamer sind. Selbstorganisation ermöglicht damit, die unterschiedlichen beruflichen Kompetenzen nicht lediglich nebeneinander einzusetzen, sondern sie in eine gemeinsame Praxis zu überführen.

Damit Selbstorganisation gelingen kann, braucht das Team zugleich einen verbindlich gesetzten Rahmen. Selbstorganisation ist nicht allein „eine Frage des Teams“, sondern eine zentrale Herausforderung für Leitung und Führung. Sie müssen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass das Team innerhalb dieses Rahmens eigenständig handeln und Verantwortung übernehmen kann.

Ausdruck findet das in verlässlichen Rahmenbedingungen. Ein unverzichtbares Instrument hierfür ist die Erstellung von gemeinsamen Dienstordnungen.[40] Neben Dienstordnungen stellen klare

---

[39] Vgl. zum Folgenden: „Hauptamtliche Verkündigungsteams arbeiten [eigen]verantwortlich, zielorientiert, auftragsgemäß und selbstorganisiert. Ein Thesenpapier des Sounding Boards Verkündigungsteam“ (https://bkcdn.ekhn.de/data/3041-transformation/_material/Thesen-zu-Selbstorganisation-und-hVKT.pdf). – Das Sounding Board Verkündigungsteam unterstützt die Einführung von Verkündigungsteams in der EKHN. Mitglieder sind fachlich Zuständige der Berufsgruppe, Vertreter*innen aus Dekanaten sowie die Leitungen des Stabsbereichs Transformationsmanagement und des Regionalbüros Vernetzte Beratung.

[40] Vgl. Auf dem Weg zu einer neuen Gestalt des Pfarramts im Nachbarschaftsraum. Theologische Analysen und Impulse. Vorlage der Kirchenleitung (Drucksache 50/2025), 10.

Zuständigkeiten für die Dienst- und Fachaufsicht sowie die Verantwortung von Leitungsorganen verlässliche Rahmenbedingungen her.

Als Dienstvorgesetzte aller Mitglieder eines hauptamtlichen Verkündigungsteams[41] tragen Dekan*innen Verantwortung dafür, dass sich das Team organisieren kann. Gerade weil Selbstorganisation eine hohe Verantwortung in das Team gibt, müssen Aufgabenrahmen, Zuständigkeiten, Mandate und Grenzen dieser Verantwortung verlässlich geklärt sein. Zugleich tragen die Dienstvorgesetzten Verantwortung dafür, die Dynamik des Teams im Blick zu behalten, Entwicklungen und Konflikte frühzeitig wahrzunehmen und das Team bei Bedarf durch geeignete Moderation, Unterstützung oder Klärung zu begleiten.

Leitungsorgane tragen Verantwortung für die strategischen Überlegungen und Entscheidungen. Dazu gehört, die Expertisen des hauptamtlichen Verkündigungsteams in die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen verlässlich einzubinden und die Mandate zu klären (s. unter 5.1).[42]

Innerhalb dieses Rahmens und auf Grundlage ihrer professionsbezogenen Expertise übernimmt das hauptamtliche Verkündigungsteam Verantwortung dafür, die gemeinsamen Ziele auszugestalten und in die Praxis zu übersetzen. Dabei geht es nicht allein um die Koordination einzelner Angebote, sondern um die gemeinsame Entwicklung kirchlichen Lebens und Handelns. Für den kirchenmusikalischen und gemeindepädagogischen Dienst bedeutet dies, dass die hier vertretenen Dimensionen der Verkündigung nicht als jeweils abgegrenzte oder nur ergänzende Arbeitsfelder verstanden werden, sondern als Teil einer gemeinsamen Kirchenentwicklung im Nachbarschaftsraum.

Damit diese gemeinsame Verantwortung wahrgenommen werden kann, sind für eine gelingende Selbstorganisation drei Faktoren besonders entscheidend: geklärte Rollen, vereinbarte Ziele und angemessene Kommunikationsräume.

Geklärte Rollen: Verantwortlichkeiten werden vom Team möglichst klar beschrieben und mit einem entsprechenden Mandat verbunden. Eine Rolle umfasst die Verantwortung für eine Aufgabe und zugleich den notwendigen Entscheidungsspielraum, um diese Aufgabe wahrnehmen zu können. Das Team kann selbst entscheiden, welche Aufgaben dauerhaft oder auf Zeit einzelnen Personen, kleinen Arbeitsgruppen oder dem gesamten Team zugeordnet werden. Neben einer rotierenden Sprecher*innenfunktion, die in jedem Fall eingerichtet sein sollte,[43] können weitere Verabredungen zur Moderation von Sitzungen, zu organisatorischen Aufgaben u.a.m. getroffen werden.

Vereinbarte Ziele: Es reicht nicht, die Zusammenarbeit lediglich organisatorisch zu regeln. Ein selbstorganisiertes Team wird wirksam, wenn es sich über seinen Auftrag und seine konkreten Ziele verständigt und regelmäßig überprüft, wie diese erreicht werden. Dazu gehört auch die gemeinsame Entscheidung darüber, welche Aufgaben im Team, in kleinen Arbeitsgruppen oder in Einzelverantwortung

---

[41] Vgl. die Neufassung in § 40 Abs. 3 Dekanatssynodalordnung, die zum 1.1.2027 in Kraft tritt.

[42] Vgl. Auf dem Weg zu einer neuen Gestalt des Pfarramts im Nachbarschaftsraum. Theologische Analysen und Impulse. Vorlage der Kirchenleitung (Drucksache 50/2025), 11.

[43] Vgl. Auf dem Weg zu einer neuen Gestalt des Pfarramts im Nachbarschaftsraum. Theologische Analysen und Impulse. Vorla-ge der Kirchenleitung (Drucksache 50/2025), 7.

wahrgenommen werden. Auf diese Weise verbindet Selbstorganisation die Freiheit zur eigenständigen Gestaltung mit einer gemeinsamen Verantwortung für die Wirksamkeit des Verkündigungsdienstes.

Angemessene Kommunikationsräume: Selbstorganisation setzt verbindliche Kommunikation und angemessene Entscheidungsverfahren voraus. Das Team braucht regelmäßig Zeit, um nicht nur operative Fragen zu bearbeiten, sondern auch die eigene Zusammenarbeit zu gestalten und zu reflektieren: Wie arbeiten wir zusammen? Wie füllen wir unseren gemeinsamen Auftrag aus? Welche Ziele verfolgen wir und wie überprüfen wir deren Erreichung? Wo ist gemeinsames Arbeiten sinnvoll, wo braucht es Einzelverantwortung oder kleinere Arbeitsgruppen? Um diesen Fragen nachzugehen, kann es sinnvoll sein, zwischen operativen Besprechungen und solchen Gesprächsräumen zu unterscheiden, in denen das Team seine Strukturen, Rollen, Ziele und Entscheidungswege gemeinsam gestaltet.

Die Reflexion des gemeinsamen Auftrags reicht über die organisatorische Gestaltung der Zusammenarbeit hinaus: Verkündigungsteams dienen der Kommunikation des Evangeliums, ihr Auftrag ist geistlich begründet. Zur Selbstorganisation gehört deshalb ebenfalls die Frage, wie das Team sein eigenes geistliches Leben gestaltet: Wo sind wir nicht bloß Anbietende von Andacht, Gemeinschaft und Erlebnis, sondern erfahren dies selbst – als Einzelne und als Team?

Gelingt Selbstorganisation, kann das Verkündigungsteam seine besonderen Potenziale entfalten. Die Mitglieder stützen sich gegenseitig, machen sich Mut zu notwendigen Veränderungen, setzen gemeinsam kreative Energie frei und können Innovation vorantreiben. Selbstorganisation hilft damit, die Potenziale interprofessioneller Zusammenarbeit zu heben und unterschiedliche berufliche Gaben zu einer gemeinsamen kirchlichen Praxis des hauptamtlichen Verkündigungsdienstes zu verbinden.