# Standards für die Aus- und Weiterbildung der evangelisch-reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer:

## Kompetenzstruktur-modell

Beschlossen durch die evangelisch-reformierten Deutschschweizer Kirchen des «Konkordats über die Ausbildung der Pfarrpersonen und ihre Zulassung in den Kirchendienst» am 28.11.2013

Herausgeber: Konkordatskonferenz Gestaltung: Liliane Jakob, A+W Gestaltungskonzept: Raffinerie AG, Zürich Illustrationen: Lina Müller Druck: Druckerei Robert Hürlimann AG, Zürich

# Feu sacré statt Burnout

Das Kompetenzstrukturmodell (KSM) ist entstanden als Zielbild für die reformierte Pfarr-Ausbildung im Konkordat. Zwölf Kompetenzen, die im Pfarramt wesentlich sind; strukturiert in fünf Bereiche. Damit entwirft das Modell Entwicklungslinien für Pfarrerinnen und Pfarrer und befreit vom Zwang, allen Aufgaben und Ansprüchen als «Superpfarrer» entsprechen zu müssen: Menschen mit unterschiedlichen Begabungen können in diesem Beruf ihren jeweils richtigen Ort finden, an dem ihre Charismen aufblühen. Dazu soll dieses Modell beitragen. So nährt es das Feu sacré und vermeidet, dass unausgesprochene Erwartungen das innere Feuer auslöschen. Damit wird das KSM auch brauchbar für Standortbestimmungen, Weiterbildungen und für Pfarrwahlkommissionen.

Thomas Schaufelberger
Leiter Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer, A+W

Juliane Hartmann
Beauftragte Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer, A+W

Ursula Vock
Beauftragte Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer, A+W

# Kompetenz-strukturmodell

Das neue Kompetenzstrukturmodell für das evangelisch-reformierte Pfarramt umfasst zwölf Standards in fünf Bereichen.

ES EIGNET SICH FÜR:

- die Ausbildung der Pfarrerinnen und Pfarrer
- die Qualifikation und Zulassung in den Kirchendienst
- die Weiterbildung der Pfarrerinnen und Pfarrer
- die persönliche Standortbestimmung, Potenzialanalyse
- die Personalentwicklung und kollegiale Gespräche
- die Gespräche über Pfarrstellen und Pfarrprofile in Kirchenpflegen und Pfarrwahlkommissionen

## Glaubwürdig leben

- Leben aus dem Evangelium
- Berufsidentität
- Selbstmanagement

## Lösungen entwickeln

- Hermeneutische Reflexion
- Kreativität

## Beziehungen gestalten

- Beziehung und Empathie
- Team- und Konfliktfähigkeit

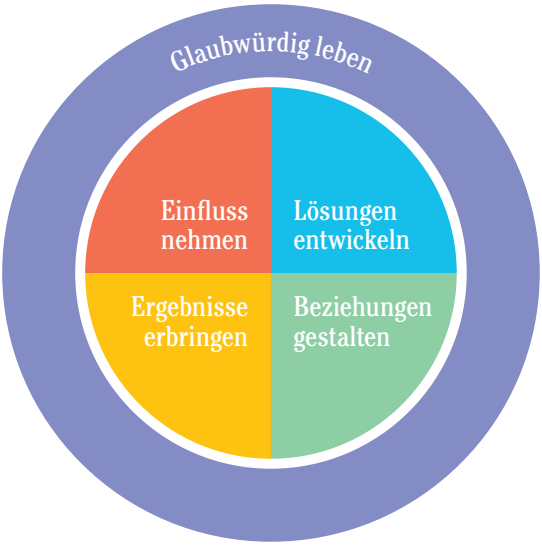
## Ergebnisse erbringen

- Ziel- und Ergebnisorientierung
- Planung und Organisation

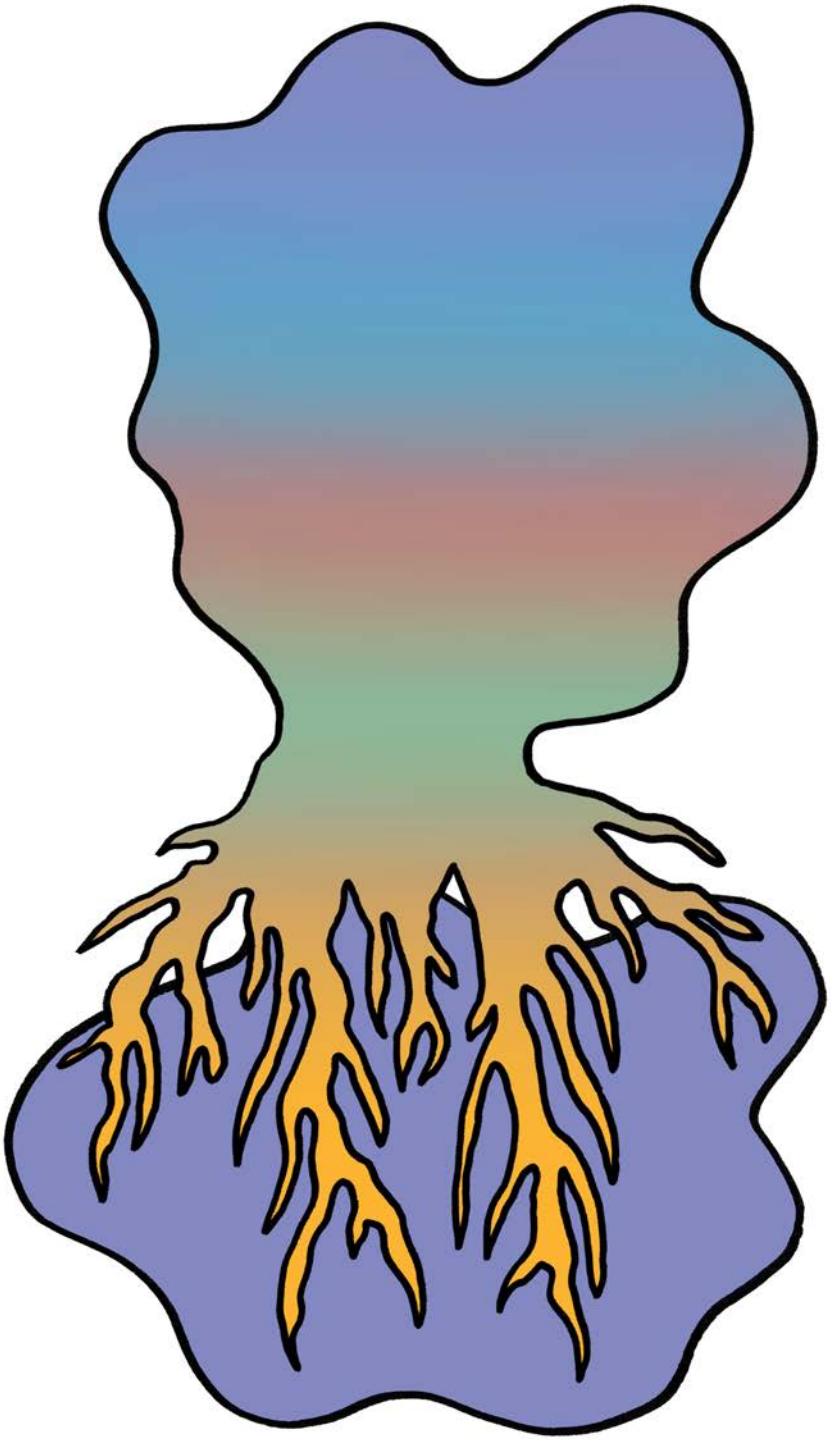
## Einfluss nehmen

- Leitung
- Auftritt und Repräsentation
- Kommunikation

Die Kommunikation des Evangeliums ist im Grunde genommen immer eine «unmögliche Möglichkeit», die vom Wirken des Geistes Gottes abhängig ist. Zum Pfarrberuf gehört also immer eine innere Mitte und Haltung, die im Evangelium, in der gelebten Glaubenspraxis, in der Stille verankert ist. Ausserdem gehört zum Pfarrberuf auch die ethische Haltung der intellektuellen Redlichkeit. Schliesslich ist eine theologische Existenz im Sinne Karl Barths Voraussetzung für das Pfarramt.
Im Wissen darum, dass dies letztlich nicht geprüft werden kann, aber zentral ist für die Ausübung des Pfarrberufs, wurde der Versuch unternommen, diese Haltung mit grosser Sorgfalt verhaltensorientiert zu beschreiben und sie dadurch beobachtbar zu machen.




Die Paradoxie des pastoralen Handelns bleibt bewusst, gleichzeitig wird die Herausforderung angenommen, sowohl über die grundlegende Haltung im Pfarrberuf wie auch über die zu prüfenden Kompetenzen eine Terminologie zu entwickeln.
Damit ist deutlich, dass alle Bereiche des Kompetenzstrukturmodells immer von der grundlegenden theologischen Urteilskraft und von einer religiösen Grundhaltung der Pfarrperson durchdrungen sein müssen.



# 1 Leben aus dem Evangelium

Die Pfarrperson lebt und entwickelt ihr eigenes geistliches Leben, das in der evangelisch-reformierten Tradition verwurzelt ist, und setzt es in Beziehung zu anderen spirituellen Formen. Aus dieser Praxis schöpft sie Kraft und Motivation für ihr pfarramtliches Handeln.

### FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt verschiedene Traditionen der Glaubenspraxis in der Kirchengeschichte;
- kennt spirituelle Ausdrucksformen aus unterschiedlichen Konfessionen und Religionen;
- kennt die fachwissenschaftliche Diskussion zu Wirkung und Funktion von Spiritualität.

### LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

Die Pfarrperson

- ist bereit, eine kontinuierliche Glaubenspraxis einzuüben und diese weiterzuentwickeln;
- ist bereit, die eigene geistliche Erfahrung mit anderen zu teilen;
- ist bereit, Frömmigkeitsstile von anderen zu respektieren.

### KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- hat Erfahrungen mit unterschiedlichen Formen von Spiritualität gemacht und diese für sich selber reflektiert;
- kann das eigene «kleine Evangelium» nachvollziehbar formulieren;
- verbindet eigene Glaubenspraxis und Handeln erkennbar.

# 2 Berufsidentität

Die Pfarrperson entwickelt eine Berufsidentität, in der die eigene Persönlichkeit mit den Anforderungen an die Rolle der Pfarrperson authentisch zusammenspielt.

### FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt verschiedene pastoraltheologische Konzepte und ihre Wirkungsgeschichte;
- kennt die psychologischen Grundlagen der Persönlichkeit und Modelle der Persönlichkeitsentwicklung;
- kennt Theorien zu Rollen, Rollengestaltung und Diversität;
- kennt die gegenwärtigen kirchlichen Erwartungen ans Pfarramt.

### LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

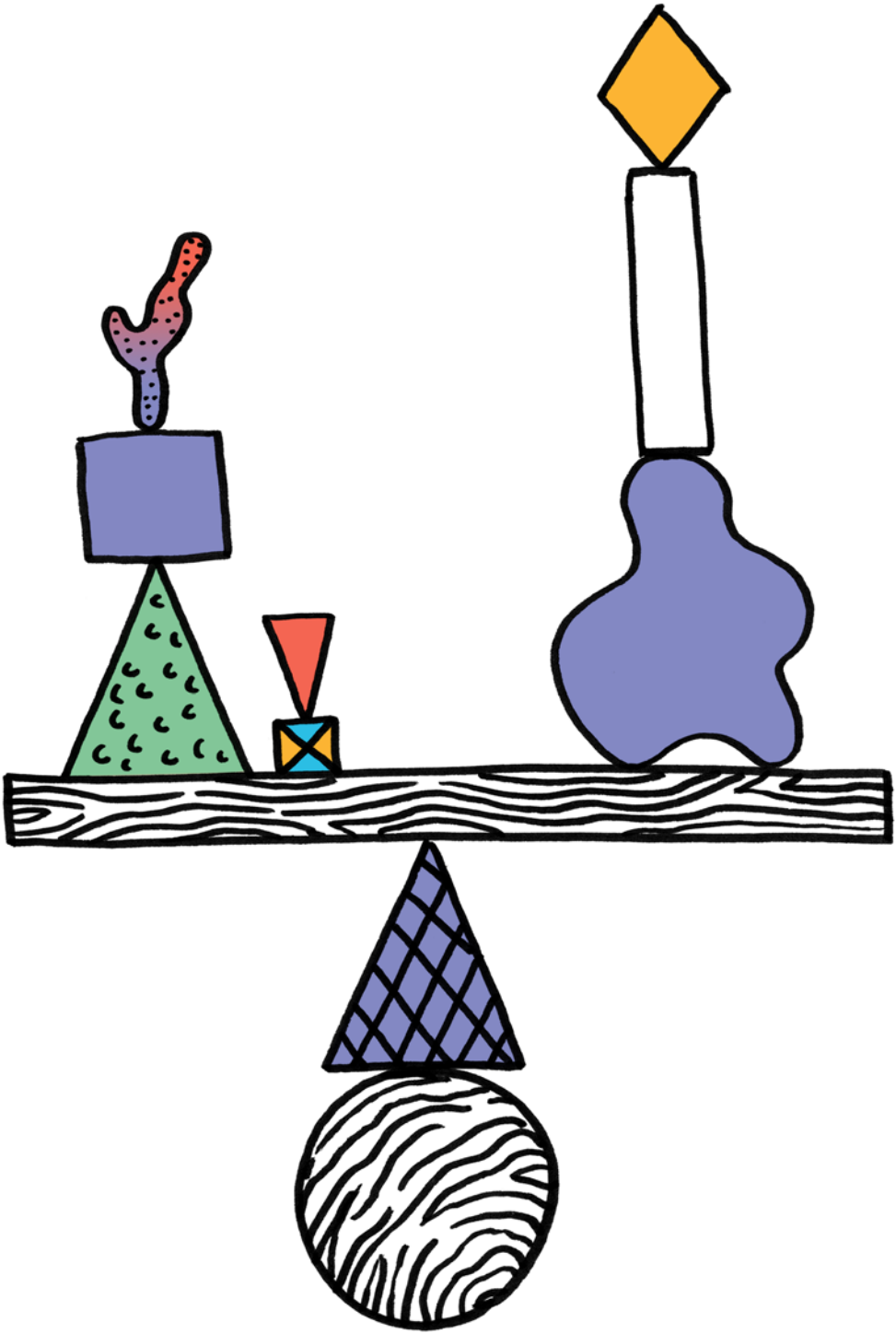
Die Pfarrperson

- ist bereit, an der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten;
- ist bereit, sich einem Amt mit öffentlicher Präsenz zu stellen;
- ist bereit, sich persönlich und engagiert in den Dienst einzubringen;
- ist bereit, das Ordinationsgelübde zu erfüllen.

### KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- kennt eigene Stärken und Schwächen und kann sie realistisch einschätzen;
- bringt eigenes Reden und Handeln in Übereinstimmung;
- nimmt Fremdeinschätzung wahr, ordnet sie ein und nutzt sie zur Weiterentwicklung;
- geht mit Projektionen, Anforderungen und Ansprüchen an Person, Rolle und Geschlecht angemessen um.



# 3 Selbstmanagement

Die Pfarrperson nutzt ihre vielfältigen Ressourcen und verfügt über theologisch reflektierte Strategien, um die Anforderungen des Berufes zu bewältigen. Sie nimmt auf ihre physischen und psychischen Kräfte Rücksicht.

## FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt Modelle und Konzepte zu Lebensbalance, Selbstwirksamkeit und Selbststeuerung;
- kennt Strategien des Energiemanagements sowie des Umgangs mit Stress;
- kennt Modelle und Theorien der Gesundheitsförderung.

## LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

Die Pfarrperson

- ist bereit, auf die eigene Lebensbalance zu achten;
- anerkennt, dass es Situationen gibt, die eine Distanzierung von persönlicher Betroffenheit erfordern;
- ist bereit, eigene Interessen in ein Verhältnis zu übergeordneten Zielen zu setzen;
- ist bereit, Beratung in Anspruch zu nehmen.

## KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- trifft Massnahmen, die der Erweiterung und dem Erhalt der Ressourcen dienen;
- reagiert angemessen auf Stress;
- geht mit Fehlern konstruktiv um;
- erkennt Grenzen persönlicher Einflussnahme und kann schwierige Situationen innerlich bewältigen.

# 4 Hermeneutische Reflexion

Die Pfarrperson setzt ihr theologisches Wissen ein, um Lebenswelt, Kultur und Gesellschaft zu reflektieren, zu analysieren und im Horizont des Evangeliums zu deuten.

### FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- verfügt über akademisches Wissen in Bibelwissenschaften, Historischer Theologie, Systematik (Dogmatik und Ethik), Praktischer Theologie (Poimenik, Religionspädagogik, Homiletik/Liturgik, Kybernetik, Diakonie), Religionswissenschaft;
- kennt Modelle und Konzepte der reformierten Ekklesiologie sowie der Hermeneutik;
- hat philosophische, (religions-)soziologische, pädagogische und psychologische Grundkenntnisse.

### LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

Die Pfarrperson

- ist bereit, den eigenen theologischen Standpunkt im ständigen Dialog zu entwickeln;
- ist bereit, Vielfalt und reformierte Tradition anzuerkennen, wertzuschätzen und einzubeziehen;
- ist bereit, Menschen in ihren Lebenswelten und gesellschaftlichen Entwicklungen mit Neugier und Offenheit zu begegnen.

### KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- kann Bezüge zwischen Theologie und Lebenswelten herstellen;
- formuliert eigenständige theologische Erkenntnisse, welche relevant sind für die Entwicklung der Kirchgemeinde und Gesellschaft;
- kann den Kontext wahrnehmen, verhält sich anschlussfähig und vollzieht den Perspektivenwechsel.

# 5 Kreativität

Die Pfarrperson erkennt Potentiale für innovative Projekte und zukunftsweisende Konzepte in allen Handlungsfeldern des Pfarramts. Sie nutzt dazu ihre theologische Urteilsfähigkeit, gesellschaftliche Analyse und Wahrnehmung des kirchlichen Kontextes.

### FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt Modelle und Konzepte der Gemeindeentwicklung;
- kennt lösungs- und ressourcenorientierte Methoden für alle Handlungsfelder des Pfarramts.

### LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

Die Pfarrperson

- ist bereit, Veränderungen zu gestalten;
- ist bereit, sich auf Wagnisse einzulassen, Fehler zu riskieren und neue Handlungsmöglichkeiten zu erschliessen;
- ist bereit, innovative Ziele zu definieren und im Hinblick darauf konzeptionelle Arbeit zu leisten.

### KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- erkennt Möglichkeiten und Chancen, um das Evangelium ins Spiel zu bringen;
- entwickelt angemessene Lösungen für Probleme im Dialog mit Betroffenen;
- ist in der Lage, Konzepte und Projekte zu entwickeln.

# 6 Beziehung und Empathie

Die Pfarrperson baut aus Verantwortung gegenüber dem Evangelium wertschätzende Beziehungen zu unterschiedlichen Menschen auf. Sie trägt dazu bei, dass eine von Vertrauen, gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägte Gemeinschaft gelebt wird.

## FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt Versöhnung und Vergebung als zentrale Begriffe der Beziehungsgestaltung aus der reformierten Tradition;
- kennt Modelle und Konzepte der Kommunikation;
- kennt die psychologischen Grundlagen der Empathie und des wertschätzenden Handelns.

## LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

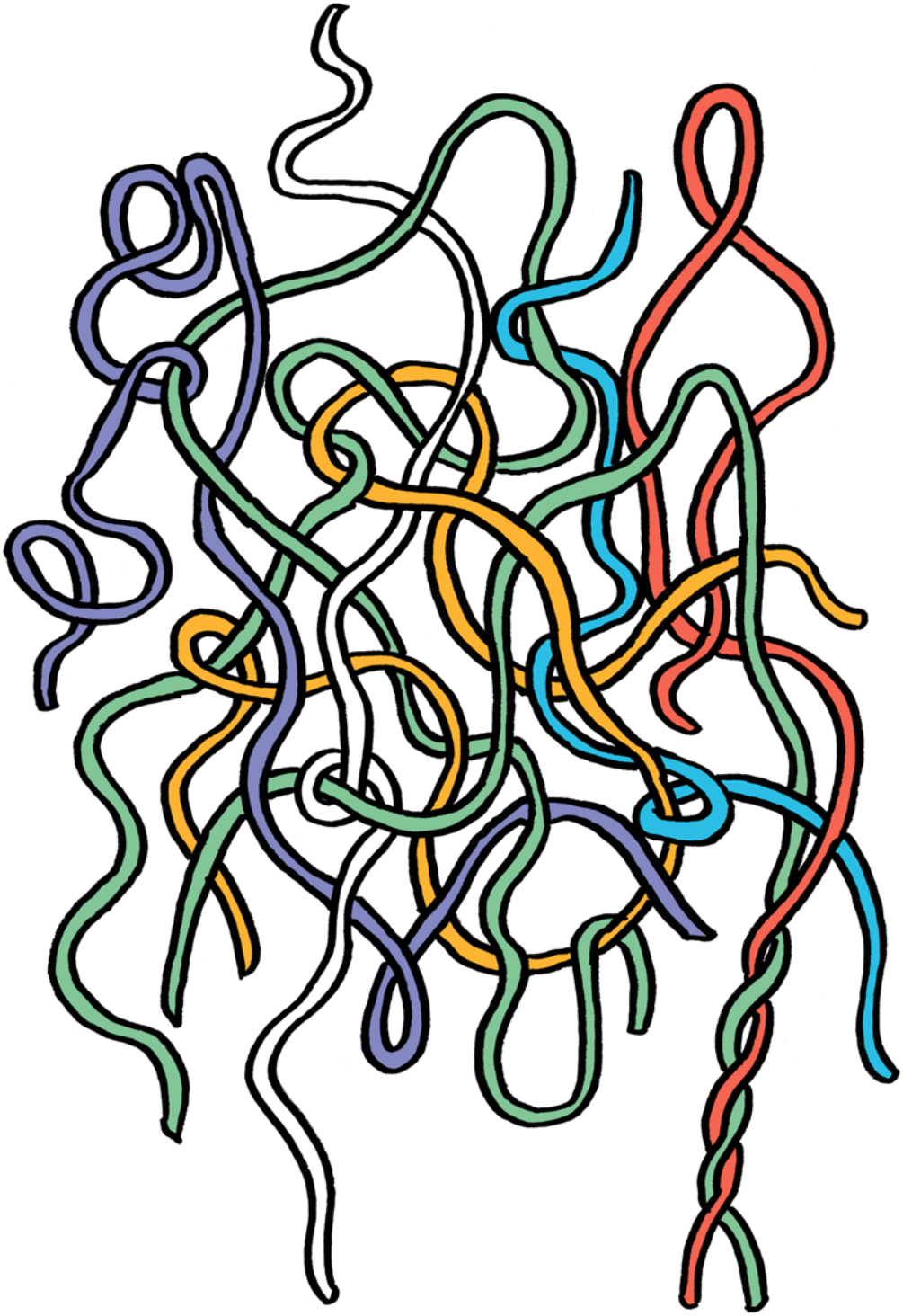
Die Pfarrperson

- ist bereit, sich aktiv auf verschiedene Menschen und Gruppierungen einzulassen und bemüht sich um vorurteilsloses Verstehen;
- ist bereit, sich mit den eigenen Urteilen kritisch auseinanderzusetzen;
- ist bereit, mit gewachsenen Strukturen und Traditionen respektvoll umzugehen.

## KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- hört Menschen zu, drückt Wertschätzung aus, erkennt ihre Bedürfnisse;
- passt die persönliche Nähe und Distanz der Situation an;
- reflektiert eigene intuitive Wahrnehmungen im Kontakt mit Menschen;
- reagiert angemessen auf non-verbales Verhalten.
- verbindet eigene Glaubenspraxis und Handeln erkennbar.



# 7 Team- und Konfliktfähigkeit

Die Pfarrperson bringt sich als Theologe oder Theologin aktiv in die Teamarbeit ein. Sie unterstützt die zielorientierte Zusammenarbeit. Sie erkennt Konflikte und trägt zu Lösungen bei.

## FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt Modelle kooperativen Handelns und partizipativer Prozesse sowie zur Gruppendynamik;
- kennt Modelle und Konzepte der Konfliktlösung.

## LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

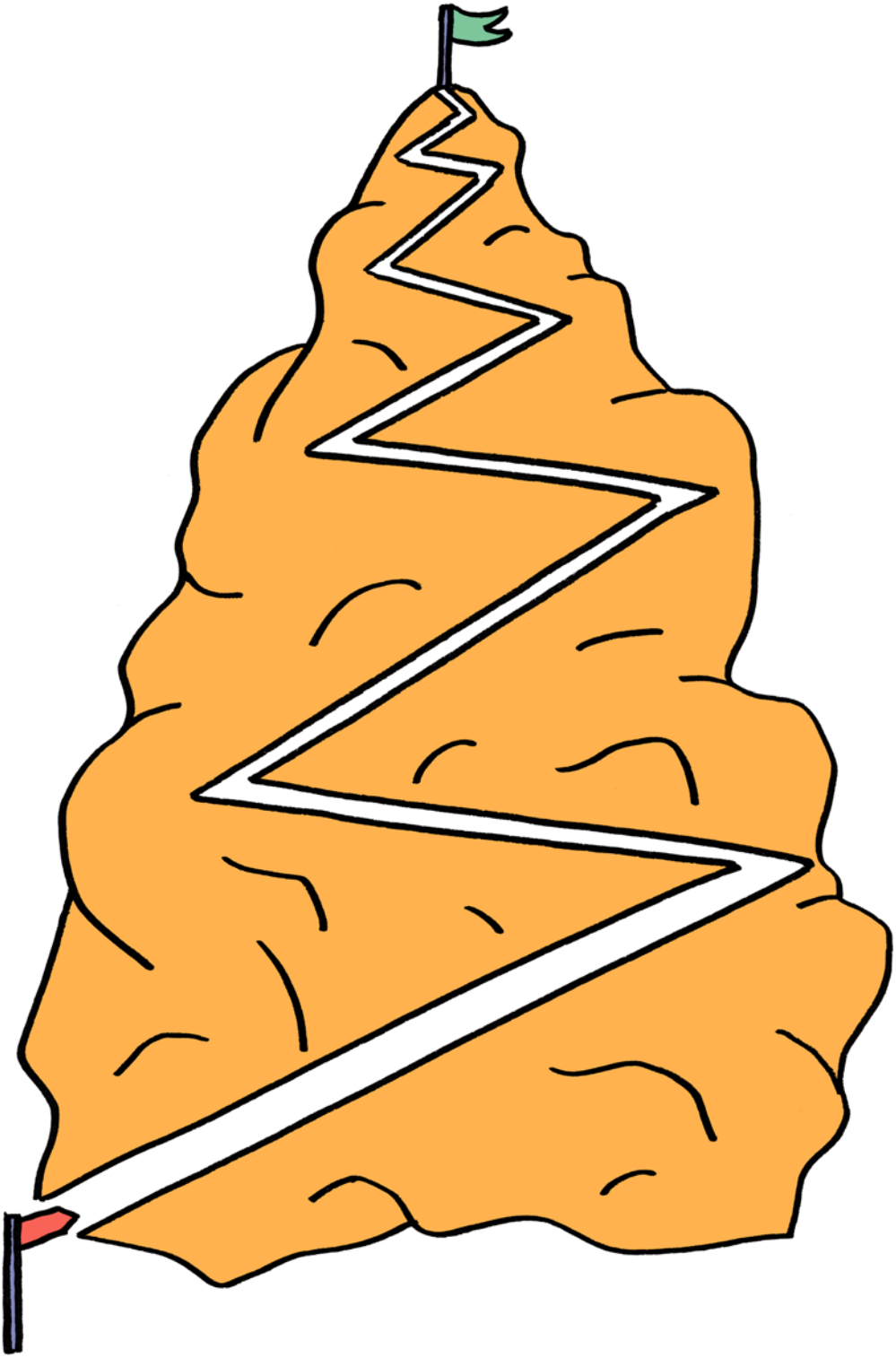
Die Pfarrperson

- ist bereit, die eigene Tätigkeit als Teamarbeit zu verstehen;
- ist bereit, andere Leistungen anzuerkennen, ohne sich selbst abzuwerten;
- ist bereit, sich kritisch und konstruktiv in die bestehende Organisation einzubringen;
- ist bereit, Konflikte als Lebensrealität anzuerkennen.

## KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- verzichtet auf unnötige Selbstprofilierung;
- spricht Unangenehmes und Konflikte an;
- kooperiert wertschätzend mit Pfarrkolleginnen und Pfarrkollegen, anderen Mitarbeitenden, Behörden und Freiwilligen;
- verfügt über ein Handlungsrepertoire, um mit Gruppenprozessen produktiv umzugehen.



# 8 Ziel- und Ergebnisorientierung

Die Pfarrperson behält die aufgrund ihrer theologischen Urteilskraft gesetzten Ziele im Fokus. Sie steuert und überwacht deren Umsetzung und achtet auf angemessene Qualität.

### FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt lösungs- und ressourcenorientierte Ansätze;
- kennt die Wirksamkeit von strategischem Denken;
- kennt kooperative Methoden von Problemlösungszyklen und Zielfindung;
- kennt Grundlagen von Projektmanagement.

### LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

Die Pfarrperson

- ist bereit, in allen pfarramtlichen Handlungsfeldern zielorientiert zu arbeiten;
- ist bereit, Prozesse und Projekte systematisch zu steuern und zu überwachen;
- nimmt eine ressourcen- und lösungsorientierte Grundhaltung ein.

### KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- setzt überprüfbare und realistische Ziele und definiert Qualitätsstandards;
- führt Vorhaben zu ihrem Ende;
- evaluiert ihr Handeln systematisch und kriterienbezogen, auch unter Einbezug Dritter;
- nutzt Synergien, um Projekte voranzutreiben und Handlungsspielräume zu eröffnen.

# 9 Planung und Organisation

Die Pfarrperson plant, setzt und priorisiert Ziele systematisch und ressourcengerecht – im Auftrag, das Evangelium zu verkündigen. Sie gestaltet Prozesse in Absprache mit den zuständigen Behörden und Teammitgliedern.

## FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt Strategien des Zeit- und Arbeitsmanagements;
- kennt Planungs-, Prioritäten- und Zielsetzungsprozesse;
- kennt Aufbau-, Ablauforganisation und Entscheidungsprozesse ihrer reformierten Landeskirche.

## LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

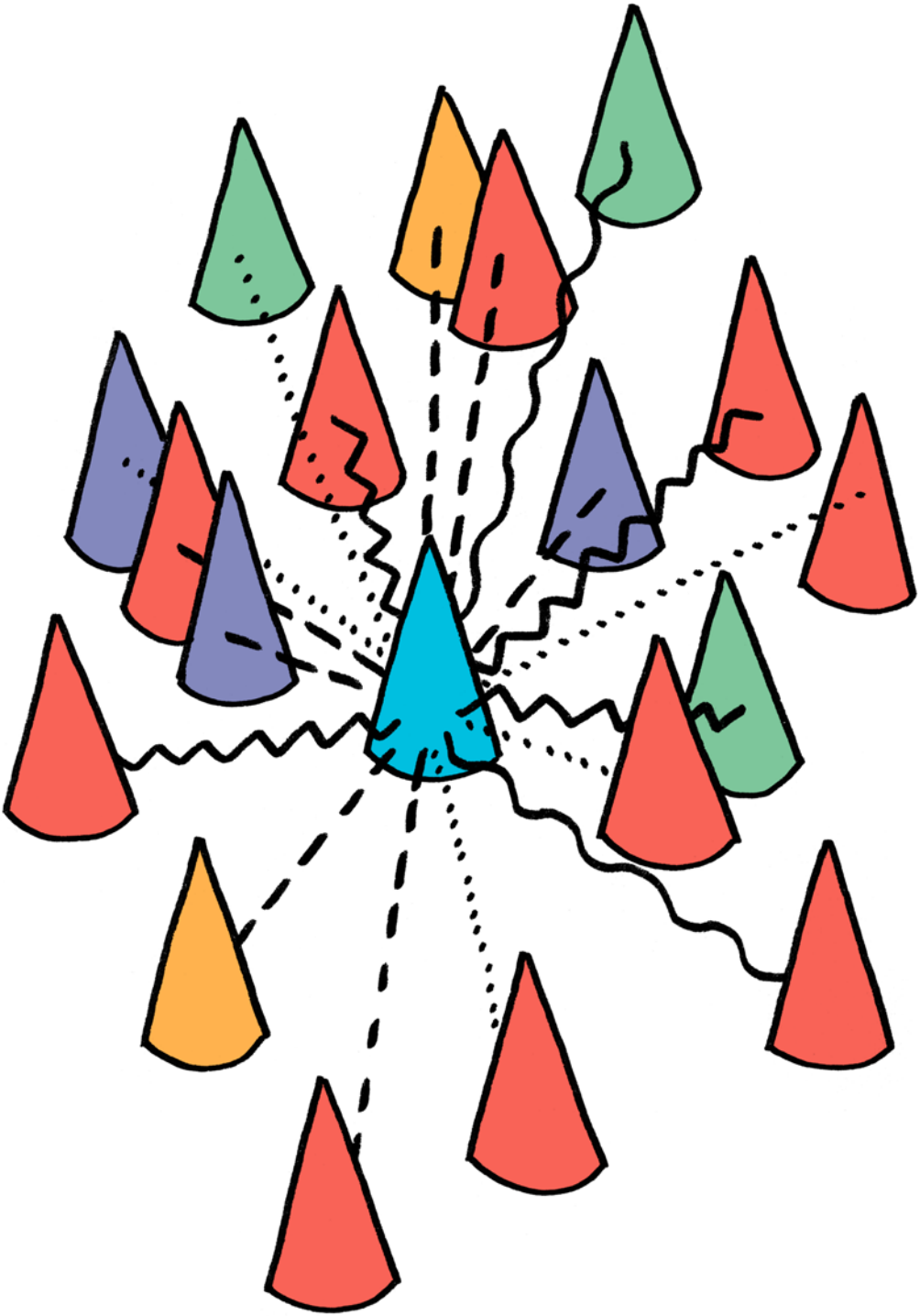
Die Pfarrperson

- ist bereit, Zeit und Arbeit vorausschauend zu planen und transparent zu machen;
- ist bereit, übergeordnete Planungsprozesse zu berücksichtigen.

## KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- plant und organisiert die eigene Tätigkeit und die Mitwirkung Dritter;
- nutzt technologische Möglichkeiten, um Arbeiten sinnvoll und effizient auszuführen;
- respektiert die gegebenen Rahmenbedingungen (Zeit, Budget, Infrastruktur, Abläufe) und setzt sich für deren Optimierung ein;
- nutzt ihre Zeit und die Zeit anderer zielführend.



# 10 Leitung

Die Pfarrperson übernimmt – theologisch reflektiert – Leitungsverantwortung in Gesprächen, Gruppen, Projekten und Prozessen. Sie motiviert und begeistert, erkennt und fördert Talente. Sie entscheidet situationsgerecht oder führt zu Entscheidungen.

## FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt ekklesiologische Modelle von Führung und Gemeindeorganisation und pastoraltheologische Ansätze der Leitung im Pfarramt;
- kennt die psychologischen Grundlagen von Leadership und Führung;
- kennt Konzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie;
- kennt die Leitungsstrukturen und die rechtlichen Grundlagen von Führung und Leitung ihrer Landeskirche.

## LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

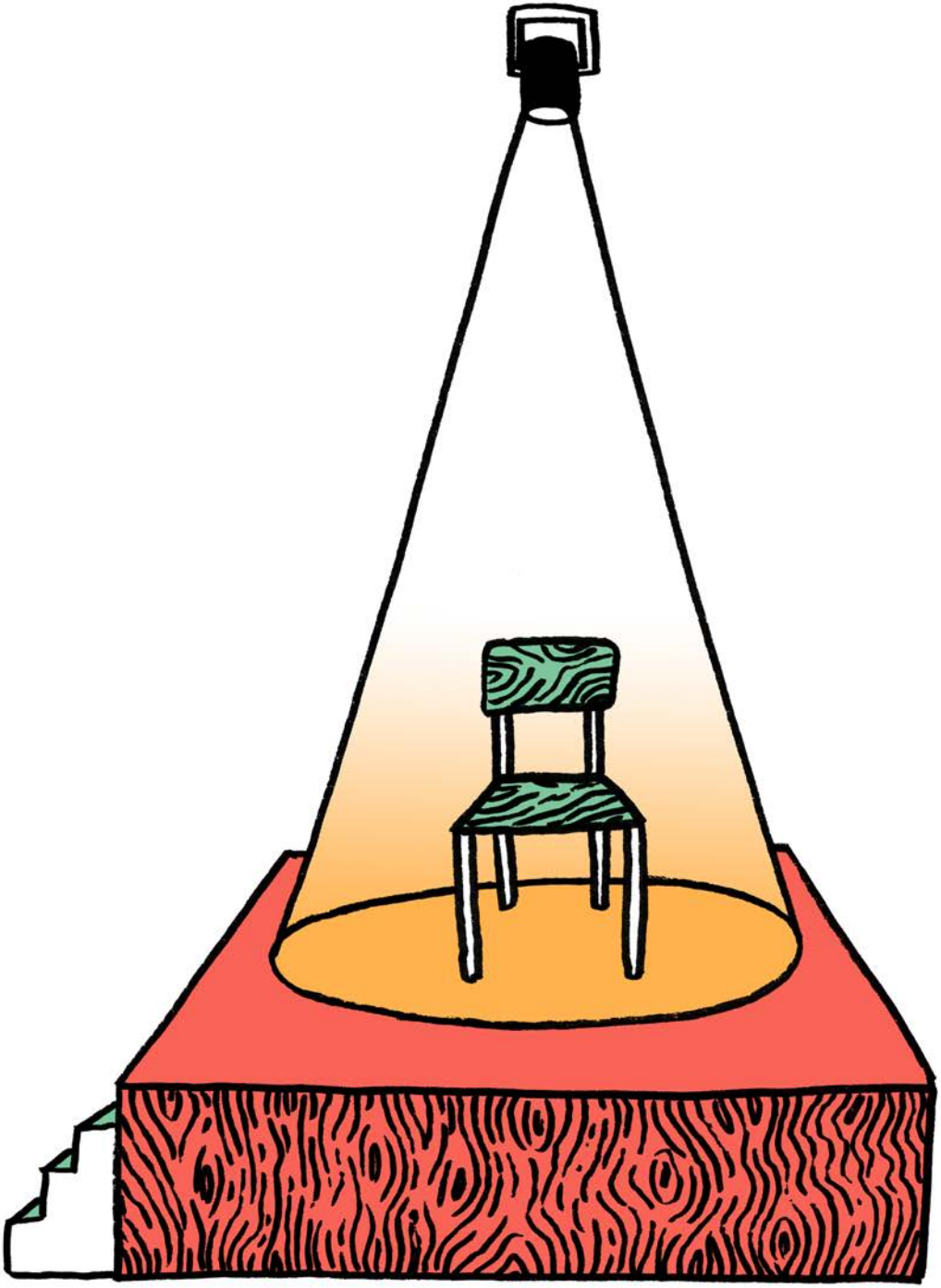
Die Pfarrperson

- ist bereit, je nach Situation Führung zu übernehmen oder sich führen zu lassen;
- ist bereit, die Führungsrolle gemäss der jeweiligen Kirchenordnung auszufüllen;
- ist bereit, gestaltend Einfluss zu nehmen.

## KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- leitet Sitzungen und Arbeitsgruppen zielführend, entscheidet, wo nötig und sinnvoll;
- formuliert den eigenen Standpunkt klar und überzeugt auf der Basis von Vertrauen und Argumenten;
- setzt Ziele und nutzt Delegation, um zu motivieren und zu fördern;
- setzt partizipative Methoden ein, um vorhandenes Potenzial zu nutzen.



# 11 Auftritt und Repräsentation

Die Pfarrperson vertritt die reformierte Kirche und das Pfarramt in der Öffentlichkeit auf überzeugende und gewinnende Art – im Dienst der Kommunikation des Evangeliums.

### FACHWISSEN

Die Pfarrperson
- kennt Grundlagen der Auftrittskompetenz und Körperdynamik;
- kennt verschiedene Ausdrucksformen, um Wirkung zu erzielen.

### LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

Die Pfarrperson
- ist bereit, aktiv Beziehungsnetze in verschiedene Lebenswelten zu knüpfen und zu pflegen;
- ist bereit, sich zu exponieren und im Mittelpunkt zu stehen;
- ist bereit, anderen mit Respekt und Achtung zu begegnen.

### KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson
- begegnet Menschen mit Offenheit;
- nimmt sich Zeit für Gespräche;
- bringt sich und die evangelische Position ins Gespräch;
- gestaltet Auftritte situationsgerecht;
- nutzt nonverbale Kommunikation zur Unterstützung der Wirkung von Worten.

# 12 Kommunikation

Die Pfarrperson kennt Grundlagen von Kommunikation und kommunikativem Handeln. Sie nutzt ihre Fähigkeit, theologisch reflektiert zu kommunizieren in Liturgie, Katechese, Seelsorge und Gemeindebau.

## FACHWISSEN

Die Pfarrperson

- kennt Grundlagen von verbaler und nonverbaler Kommunikation;
- kennt die wichtigsten Theorien der Rhetorik.

## LERN- UND UMSETZUNGSBEREITSCHAFT

Die Pfarrperson

- ist bereit, das eigene Kommunikationsverhalten zu reflektieren und stetig weiterzuentwickeln.

## KÖNNEN ALS WISSENSBASIERTES HANDELN

Die Pfarrperson

- kommuniziert verständlich und adressatengerecht;
- setzt visuelle Mittel situationsgerecht ein;
- spricht lebendig und anschaulich.

# STEP
# Standortbestimmung im entwicklungsorientierten Pfarrprofil

STEP ermöglicht, das persönliche Pfarrprofil mit einer online durchgeführten Selbst- und Fremdbefragung einzuschätzen und die Ergebnisse für eine persönliche Standortbestimmung zu verwenden. Grundlegend für STEP ist das Kompetenzstrukturmodell, welches für die Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer entwickelt wurde.

## ZIELPUBLIKUM

Pfarrerinnen und Pfarrer, Verantwortliche Personalentwicklung, Kirchgemeindebehörden, Pfarrwahlkommissionen, Studierende

## VERWENDUNGSZWECK

Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer, persönliche Standortbestimmung, Weiterbildungs- und Laufbahnberatung, Personalentwicklung, Mitarbeitenden-Gespräche, Entwicklung von Pfarrstellen-Profilen, Grundlage für Diskurs über Entwicklung des Pfarramts.

## INSTRUMENTE ZUM KOMPETENZSTRUKTURMODELL

Folgende vier Instrumente zum Kompetenzstrukturmodell ergänzen STEP. Sie eigenen sich beispielsweise zur Entwicklung von Anforderungsprofilen für Pfarrwahlkommissionen, für Standortgespräche, für die Pfarrteam-Entwicklung und für Gemeindeentwicklungs-Prozesse:

- Einschätzungsbogen für Einzelpersonen und Teams
- Coachinggespräch zu zweit
- Einschätzung und Entwicklung von Kompetenzen in Pfarramt und Gemeinde
- Einschätzungsbogen für Pfarrwahlkommissionen

Informationen, Anmeldung und Download: www.bildungkirche.ch/step

# Buchtipp: **Perspektiven für das Pfarramt**

Theologische Reflexionen und praktische Impulse zu Veränderungen in Berufsbild und Ausbildung

DAS BUCH ZUM KOMPETENZSTRUKTURMODELL

Das Kompetenzstrukturmodell ist zusammen mit den aktuellsten pastoraltheologischen Ansätzen, Bildungstheorien und Erfahrungen aus der Praxis ein wertvolles, brauchbares und nötiges Instrument.

Herausgeber: Thomas Schaufelberger, Juliane Hartmann (Hg.)
Verlag: TVZ, Zürich
Jahr: 2016
Seiten: 240
ISBN: 978-3-290-17837-6
www.bildungkirche.ch/kompetenzstrukturmodell

Aus- und Weiterbildung
der Pfarrerinnen
und Pfarrer
Blaufahnenstrasse 10
CH-8001 Zürich

Konkordat für die
Ausbildung der reformierten
Pfarrerinnen und Pfarrer
und ihre Zulassung
zum Kirchendienst