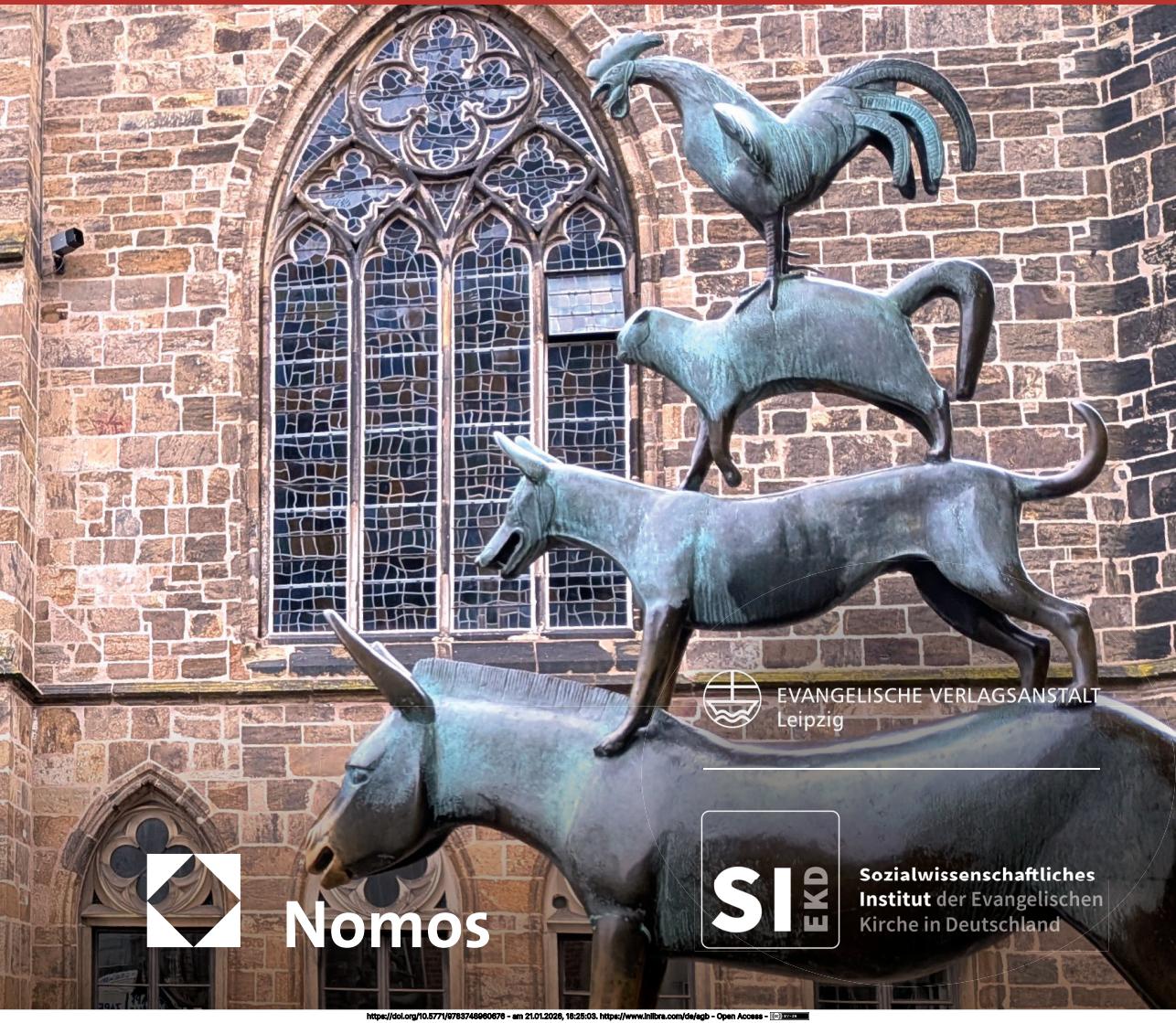


Claudia Schulz | Tabea Spieß

# Multiprofessionelle Teamarbeit in der Kirche

Kooperation zwischen funktionaler Differenzierung  
und gemeinsamer Verantwortung



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT  
Leipzig



Nomos



Sozialwissenschaftliches  
Institut der Evangelischen  
Kirche in Deutschland



In der Reihe *SI-Studien aktuell* werden empirische Studien aus dem Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD sowohl als gedrucktes Buch als auch über Open Access zur Verfügung gestellt. Die Studien bewegen sich an der Schnittstelle von Theologie, Sozialwissenschaften und Sozialethik beziehungsweise Kirche, Gesellschaftspolitik und Öffentlichkeit.

*Das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI)* bearbeitet empirisch in interdisziplinärer Verbindung von Theologie und Sozialwissenschaften kirchen- und religionssoziologische, gesellschaftspolitische und soziale Fragen. Die Forschungsergebnisse der Projekte werden als Broschüren, in Buchreihen und auf der Institutswebseite ([www.siekd.de](http://www.siekd.de)) veröffentlicht. Träger des SI ist die EKD in Kooperation mit der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers.

## **SI-Studien aktuell**

herausgegeben vom  
Sozialwissenschaftlichen Institut  
der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI)

Band 7

Claudia Schulz | Tabea Spieß

# Multiprofessionelle Teamarbeit in der Kirche

Kooperation zwischen funktionaler Differenzierung  
und gemeinsamer Verantwortung



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT  
Leipzig



Nomos



Sozialwissenschaftliches  
Institut der Evangelischen  
Kirche in Deutschland

© Titelbild: Sebastian Renz

**Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.**

1. Auflage 2025

© Claudia Schulz | Tabea Spieß

Publiziert von

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Walzseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Walzseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-7560-3183-2

(Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden)

ISBN (ePDF): 978-3-7489-6067-6

(Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden)

ISBN (Print): 978-3-374-08040-3

(Evangelische Verlagsanstalt)

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748960676>



Onlineversion  
Nomos eLibrary



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

Gedruckt auf Papier aus verantwortungsvoller und nachhaltiger Forstwirtschaft.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Thema – Kontext – Methode</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Multiprofessionelle Zusammenarbeit erforschen: Eine Einleitung</b>	<b>11</b>
Claudia Schulz / Tabea Spieß	
<b>1.1.1 Mehrberuflichkeit als Prinzip der Teamarbeit:</b>	
Die Thematik dieser Studie	11
<b>1.1.2 Explorative Annäherung und fachliche Interessen:</b>	
Die Fragestellung und ihre Ebenen	13
<b>1.1.3 Forschung in Partnerschaften: Die Beteiligten an diesem Projekt</b>	15
<b>1.1.4 Das Vorgehen der Studie: Ergebnisse im Überblick</b>	19
<b>1.2 Diskurse über Multiprofessionalität: Zentrale Entwicklungen und aktuelle Forschungsthemen</b>	<b>20</b>
Tabea Spieß	
<b>1.2.1 Die Entwicklung multiprofessioneller Teamarbeit in verschiedenen Disziplinen</b>	21
<b>1.2.2 Zentrale Themenfelder der multiprofessionellen Zusammenarbeit</b>	24
<b>1.2.3 Hindernisse und Konflikte in der multiprofessionellen Zusammenarbeit</b>	27
<b>1.2.4 Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit</b>	28
<b>1.3 Empirische Zugänge: Methodische Schritte im Forschungsprozess</b>	<b>29</b>
Claudia Schulz / Tabea Spieß	
<b>1.3.1 Explorativer Zugang und methodologische Verortung</b>	29
<b>1.3.2 Forschungsschritte, Methoden und Sampling</b>	30
<b>1.3.3 Von den Forschungsdaten bis zur Auswertung</b>	34

<b>2. Analysen multiprofessioneller Teamarbeit</b>	<b>37</b>
<b>2.1 Arbeitsprozesse im multiprofessionellen Team:         Strukturen und Dynamiken</b>	<b>39</b>
Tabea Spieß	
2.1.1 Die Personen: über Augenhöhe und gemeinsame Verantwortung	40
2.1.2 Die Haltungen und Fähigkeiten zur Zusammenarbeit	61
2.1.3 Die Arbeitsstrukturen	65
2.1.4 Die Rolle der Leitungspersonen und ihre Herausforderungen	69
2.1.5 Die mehrberufliche Zusammenarbeit im Team	71
<b>2.2 Typen der Zusammenarbeit: Vielfalt in den Dimensionen         der Teamarbeit</b>	<b>72</b>
Tabea Spieß	
2.2.1 Dimensionen multiprofessioneller Teamarbeit	72
2.2.2 Typen multiprofessioneller Teams	74
2.2.3 Die Wirksamkeit der Dimensionen	84
<b>2.3 Wirkmächtige Konstruktionen: Teamarbeit         im Spannungsfeld der Vorstellungswelten</b>	<b>87</b>
Claudia Schulz	
2.3.1 Einführung: Konstruktionen gelingender Arbeit in der Kirche	87
2.3.2 Vier Konstruktionen der Leistung multiprofessioneller Teamarbeit	88
2.3.3 Konstruktionen in der Praxis: Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien	102
2.3.4 Konflikte zwischen Konstruktionen – Potenziale von Konstruktionen	108
2.3.5 Rückblick: Die Macht der Konstruktionen und Potenziale der Veränderung	114
<b>3. Thematische Schwerpunkte – spezifische Analysen</b>	<b>117</b>
<b>3.1 Berufsprofile in multiprofessionellen Teams:         Zwischen Flexibilisierung und Profilierung</b>	<b>119</b>
Claudia Schulz	
3.1.1 Empirische Zugänge zu Beruf und Kompetenz	119
3.1.2 Voraussetzungen und Leitvorstellungen der Multiprofessionalität	122
3.1.3 Die Berufsgruppen und ihre Situation in der Zusammenarbeit der Berufe	130
3.1.4 Berufsprofile in der multiprofessionellen Teamarbeit	152
3.1.5 Zukunftsperspektiven für Berufsprofile hin zur Mehrberuflichkeit	169

<b>3.2 Ehrenamt im Gefüge der Mehrberuflichkeit: Kirchliches Engagement in gemeinsamer Verantwortung</b>	<b>172</b>
Claudia Schulz	
3.2.1 Das Ehrenamt als Beitrag zur Mehrberuflichkeit	172
3.2.2 Das Ehrenamt als Faktor der Dynamik im multiprofessionellen Team	175
3.2.3 Das Ehrenamt in geteilter Verantwortung	181
3.2.4 Das Ehrenamt im Gefüge von Delegation und Distinktion	185
3.2.5 Rückblick	192
<b>3.3 Macht im Team: Strukturen der Machtverhältnisse</b>	<b>194</b>
Tabea Spieß	
3.3.1 Informelle Macht im Team: Status, Beziehungen und Zuschreibungen	195
3.3.2 Formelle Macht im Team: Strukturelle Grundlagen und Steuerungsmöglichkeiten	199
3.3.3 Der einen Macht, der anderen Leid: Das Gefühl der Machtlosigkeit	203
3.3.4 Schlussbemerkung	204
<b>3.4 Beratung und Supervision für multiprofessionelle Teamarbeit: Potenziale und Klärungsbedarfe</b>	<b>205</b>
Claudia Schulz	
3.4.1 Naheliegend: Beratung und Supervision stützen multiprofessionelle Teamarbeit	206
3.4.2 Hilfreich: Beratung und Supervision als Schutz und Stabilisierung auf steinigen Wegen	208
3.4.3 Konfliktär: Widerstände und Vorbehalte in Beratung und Supervision	210
3.4.4 Ungeklärt: Auftrag und Funktion von Beratung und Supervision	213
3.4.5 Zukunftsweisend? Chancen und Klärungsbedarfe für Beratung und Supervision	215
<b>3.5 Kirchenentwicklung inbegriffen: Wie multiprofessionelle Zusammenarbeit die Kirche verändert</b>	<b>218</b>
Claudia Schulz	
3.5.1 Perspektive auf Ortsbezogenheit und kirchliche Region	218
3.5.2 Perspektive auf Kooperation und geteilte Verantwortung	221
3.5.3 Perspektive auf Inhalte, Themen und Ziele	225
3.5.4 Perspektive auf Rollen, Zuständigkeiten und Kompetenzen	227
3.5.5 Rückblick: Potenziale und der Weg zur Veränderung	228

<b>4. Rückblick und Ausblick</b>	<b>231</b>
<b>4.1 Auf einen Blick: Potenziale und Hindernisse der multiprofessionellen Arbeit</b>	<b>233</b>
Claudia Schulz	
4.1.1 Potenziale multiprofessioneller Arbeit im Überblick	233
4.1.2 Die Kehrseite: Risiken und Nebenwirkungen multiprofessioneller Arbeit	235
<b>4.2 Vom Detail zum großen Ganzen: Wichtigste Erkenntnisse über multiprofessionelle Teamarbeit</b>	<b>239</b>
Claudia Schulz / Tabea Spieß	
4.2.1 Was man von hier aus sehen kann: Forschung als Leuchtturm-Blick	239
4.2.2 Alles gesagt? Die wichtigsten Erkenntnisse	242
4.2.3 Zwischen Welten: Wie geht es weiter mit der Multiprofessionalität?	246
4.2.4 Rubik's Cube: Multiperspektivische Betrachtung der Kirche	249
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>253</b>

## 1. Thema – Kontext – Methode



## 1.1 Multiprofessionelle Zusammenarbeit erforschen: Eine Einleitung

Claudia Schulz / Tabea Spieß

### 1.1.1 Mehrberuflichkeit als Prinzip der Teamarbeit: Die Thematik dieser Studie

Zahlreiche Landeskirchen sind aktuell mit erheblichen Transformationsprozessen befasst. Sie stellen organisatorische Strukturen, die räumliche Verfasstheit ihrer Gemeinden und das personelle Tableau ihrer Hauptamtlichen auf den Prüfstand. Seit einigen Jahren werden Konzeptionen entwickelt, die die Zusammenarbeit von Fachkräften mit verschiedenen Berufen als strategische Option entwickeln.<sup>1</sup> Auch die Einbindung von Ehrenamtlichen als Fachkräfte ist seit Jahrzehnten in der Diskussion.<sup>2</sup> Aktuell entstehen – in der Kirche wie in anderen fachlichen Kontexten – immer neue Modelle multiprofessioneller Teamarbeit und Orte zu deren Reflexion.<sup>3</sup> Personelle Ressourcen und die Gestaltung von Arbeitsplätzen sind ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Überlegung. Dabei ist auf den ersten Blick zu sehen, wie sehr verschiedene Interessen und Ziele das Nachdenken bestimmen: Wo für die einen die Umwandlung von Pfarrstellen in Stellen für andere Fachkräfte eine mögliche Lösung von finanziellen Problemen und Problemen der Nachwuchsgewinnung bedeutet, blicken andere vor allem auf Berufe, diskutieren Berufsprofile und deren Potenziale oder erhoffen sich für Berufsgruppen neben dem

1 Hier lohnt ein Blick zurück in die Geschichte dieser Bewegung, angefangen bei der Einsicht, dass der Einsatz der Pfarrperson in der Gemeinde als „Ein-Mann-Betrieb“ wenig sinnvoll ist (Simpfendorfer 1968: 98; vgl. Daiber 1985; Behnken/Held/Ostertag 2011), über die innerkirchlichen Reformprozesse um Ausbildung und Berufe, z.B. im Raum der DDR (Kasparick 2019a) bis hin zu Überlegungen einer fachlichen Neubestimmung kirchlicher Berufe und Beauftragungen (Lindner 1990; Bubmann 2008; Kasparick 2019b). Für eine Übersicht über Entwicklungslinien im Raum der EKD vgl. Schendel 2020, für den ökumenischen Kontext vgl. Lelle/Schendel 2021.

2 Beispielhaft die Debatten in den 1960er-Jahren; vgl. Bormann 1969 oder Gerner 1969.

3 Bekannt wurde im kirchlichen Raum der Band mit Reflexionen rund um eine Tagung im Jahr 2021, vgl. Hofmeister et al. 2022.

Pfarrberuf neue Arbeitsplätze und Gestaltungsräume, möglicherweise auch eine Aufwertung. Außerdem locken die Innovationspotenziale, die mit den neuen Konzepten verbunden sein können.

Damit sind entsprechend verschiedene, jeweils starke Interessen mit einer Entwicklung zu mehr konzeptionell ausgestalteter Zusammenarbeit von Fachkräften aus unterschiedlichen Berufen verbunden. In der Debatte, vor allem in Landeskirchen, die sich bereits für eine planmäßige Einführung multiprofessioneller Zusammenarbeit entschieden haben, ist eine positive Sicht auf die Mehrberuflichkeit in Teams vor Ort dominant, also die vorausgesetzte Überzeugung, multiprofessionelles Arbeiten sei positiv zu bewerten und ein sinnvoller Entwicklungsschritt in Transformationsprozessen. Wo solche Konzepte umgesetzt werden, liegt es nahe, genau hinzuschauen und zu fragen, welche Chancen und Schwierigkeiten damit verbunden sind. Auf der Basis empirischer Forschung Einsichten in die Binnenstrukturen multiprofessioneller Teams zu bieten und damit einen Beitrag für eine offene Diskussion zu leisten, ist das Ziel dieses Forschungsprojekts.

Multiprofessionelle Zusammenarbeit ist für die Arbeit jeder Kirchengemeinde oder kirchlichen Region der Normalfall. Eine Pfarrperson sieht sich immer gemeinsam mit anderen Personen am Werk, die in Haupt- oder Ehrenamt die Arbeit mitgestalten. Oft sind mehrere hauptamtliche Kräfte vor Ort tätig, so dass Formen der Zusammenarbeit gefunden werden müssen. In Konzepten der multiprofessionellen Zusammenarbeit ist nun neu, dass diese Teams selbst eine Funktion erhalten als Gruppe von Fachkräften, die (in der Regel bzw. in der Theorie) gleichberechtigt sind, einander nicht vorgesetzt oder weisungsberechtigt. Meist sind außerdem bisherige Pfarrstellen umgewandelt und mit Fachkräften aus anderen Berufen besetzt, was vielfach in der Konsequenz das Aufgabenspektrum einer Pfarrperson in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, die Tätigkeiten der einzelnen Teammitglieder als gemeinsames Ganzes in den Blick zu nehmen und sie den vorhandenen Berufsrollen zuzuordnen. Wo beispielsweise eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft nun Aufgaben übernimmt, die zuvor eine Pfarrperson hatte, muss das Team bestimmen, in welcher Logik die Tätigkeiten den nun vorhandenen Berufsprofilen zugewiesen werden.

So steht in den Teams viel zur Diskussion: Ziele, Tätigkeiten und Aufgaben, Rollen und Funktionen, Profile und Persönlichkeiten, außerdem der gemeinsame Auftritt des Teams in der Gemeinde, die Sichtbarkeit und vielfach damit

auch Aspekte von Macht und Einfluss.<sup>4</sup> Was im Team „nach innen“ gestaltet wird, trifft auf Wahrnehmungen und Zuschreibungen der Gemeindemitglieder oder der Menschen vor Ort. Diese tragen ihre Erwartungen und Vorannahmen an das Team heran und stellen Teams damit durchaus vor Herausforderungen.

Damit sind, wo multiprofessionelle Teams sich bilden, zentrale Prozesse des Berufslebens, aber auch des Gemeindelebens in Bewegung gekommen. Es bilden sich Schnittstellen zu anderen aktuellen Themen der Kirchenentwicklung; die Organisation des Gemeindelebens in Nachbarschaft und Region, Kooperationen mit Diakonie und anderen Organisationen im Gemeinwesen, die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, die Fluidität beruflicher Zugänge zum Pfarrberuf und anderen kirchlichen Berufen und Perspektiven auf Funktionen von Kirche und ihren Gemeinden insgesamt.

### **1.1.2 Explorative Annäherung und fachliche Interessen: Die Fragestellung und ihre Ebenen**

Einige wissenschaftliche Arbeiten im Feld der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der Kirche haben in den vergangenen Jahren wichtige Informationen gesammelt und den Boden für eine umfassende empirische Forschung bereitet. Dazu gehören Arbeiten mit historischen und berufsgruppenspezifischen Sichtungen (Kasparick/Keßler 2019), ebenso erste Sondierungen zur Erforschbarkeit multiprofessioneller Zusammenarbeit (Schulz 2019). Von hier aus wurde die Fragestellung für diese Studie entwickelt. Im Vordergrund stand das Ziel, Erkenntnisse über Tiefenstrukturen der aufgabenbezogenen Zusammenarbeit von Fachkräften verschiedener Berufe im kirchlichen Raum zu gewinnen. Der Fokus lag dabei auf der Kirchengemeinde bzw. der vor Ort relevanten Organisationseinheit im übergemeindlichen Kontext (Gemeindeverbände, Region).

In drei Ebenen sollte die empirische Forschung Ergebnisse liefern: Erwartet wurden erstens Erkenntnisse über Abläufe, Prozesse und Teamstrukturen der mehrberuflichen Zusammenarbeit. Zweitens waren Einblicke in die Handlungslogiken einer an Aufgaben orientierten, funktional differenzierter Arbeit eines Teams angestrebt, die dazu helfen, die leitenden Vorstellungen „hinter“ den Prozessen zu erkennen und in ihrer Wirksamkeit zu verstehen.

---

4 Für den Bereich der sozialen Handlungsfelder findet sich dieser Kosmos exemplarisch entfaltet bei Karić/Heyer/Hollweg/Maack 2019.

hen. Drittens waren Einsichten in die Bedeutung von Berufsprofilen in der multiprofessionellen Zusammenarbeit gefragt, also Erkenntnisse über konkrete fachliche Chancen der Mehrberuflichkeit sowie Potenziale zur weiteren Profilierung und Weiterentwicklung kirchlicher Berufe.

Hierin kommt der besondere Gewinn einer explorativen Sozialforschung zum Tragen: Es sollte zum einen ein grundlegendes Verständnis für die Prozesse multiprofessioneller Zusammenarbeit gewonnen werden und darin der Blick auf die typischen Schritte und Faktoren der Arbeit im Team frei werden. Zum anderen können auf diesem Weg Chancen der Teamarbeit dichter beschrieben und Faktoren für deren Gelingen ausgemacht werden – ebenso wie umgekehrt Störfaktoren und Hindernisse klarer erkennbar sind. Von hier aus können Fachkräfte in der Leitung und Beratung multiprofessioneller Teams hilfreiche Einblicke erhalten. Auf kirchenleitender Ebene erhalten Verantwortliche für die Weiterentwicklung der Teamarbeit Erkenntnisse darüber, wie die Zusammenarbeit strukturell gefördert und im gesamtkirchlichen Kontext, etwa in Aus- und Weiterbildung oder Anstellungs- und Beauftragungsstrukturen, weiterentwickelt werden kann.

Mit dieser Fragestellung und der Entscheidung für eine explorative Forschung ist zugleich die Entscheidung gegen eine hypothesenprüfende Forschung gefallen. So kann diese Studie keine Auskunft darüber geben, ob multiprofessionelle Teamarbeit nun „funktioniert“ oder „etwas nützt“, ebenso wenig über Ressourcengewinne für die Arbeit vor Ort oder die Zufriedenheit der Teammitglieder und ihrer Gemeinden. Implizit sind jedoch auf Basis dieser Studie etliche Aussagen darüber möglich, wie die Teamarbeit ihr Potenzial entfalten kann und worin es besteht.

In der Diskussion über Multiprofessionalität im kirchlichen Raum werden zuweilen die Begriffe „multi-“, „inter-“ und „transprofessionell“ unterschieden. Dies spielt in anderen disziplinären Kontexten eine wichtige Rolle, etwa wenn es um die Bedeutung einer Berufsgruppe in der Zusammenarbeit geht oder wenn damit strukturelle Veränderungen im Arbeitsbetrieb gemeint sind und Berufsbilder bewusst verändert werden sollen (Wider 2013: 11; Mahler et al. 2014; Brandenburg/Großmann/Betz 2024: 36–37). Konzeptionen im kirchlichen Raum wählen verschiedene Begriffe, wobei sie das Anliegen teilen, die Arbeit der Fachkräfte verschiedener Berufe vor Ort in einer bewussten Teamarbeit stärker aufeinander zu beziehen, die Verantwortung aller Teammitglieder zu fördern und Berufe neben dem Pfarrberuf klarer einzubinden.

In dieser Studie haben wir uns für eine unvoreingenommene Erkundung zunächst am weiten Begriff der Multiprofessionellen Teamarbeit im Sinne einer mehrberuflich gestalteten, bewussten Zusammenarbeit von Fachkräften im kirchlichen Raum orientiert, weil noch offen war, welche Art von Zusammenarbeit wir im Feld vorfinden und wie die Teamarbeit mit unterschiedlichen Berufsgruppen gestaltet und gelebt ist. Unabhängig davon, welche Begriffe die jeweilige Landeskirche oder das jeweilige Team verwenden, untersuchen wir dort, wo wir diese Mehrberuflichkeit vorfinden, inwiefern sie sich in einer konkreten Bezugnahme aufeinander, in operativer Zusammenarbeit und gemeinsamer Verantwortung ausdrückt und inwiefern die Abläufe, Prozesse und Teamstrukturen dieses Miteinander befördern und bestimmen.

In der Sichtung der empirisch vorfindlichen Praxis in Teams, die sich als mehrberufliche Teams verstehen, wird schließlich deutlich, dass im Operativen die Arbeit dominiert, die Fachkräfte allein erbringen. Nur ein kleiner Teil der Arbeit findet tatsächlich gemeinsam statt. Die Zusammenarbeit meint dann vor allem die Form des Aufeinander-bezogen-Seins im Team, die Haltung gegenüber der Arbeit insgesamt und die strategische Besetzung von Stellen mit Fachkräften jenseits des Pfarrberufs.

### 1.1.3 Forschung in Partnerschaften: Die Beteiligten an diesem Projekt

Das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI) war mit seinen engen Kontakten zu Landeskirchen und deren Entwicklungsprozessen von Anfang an über die Studie mit uns im Gespräch und hat den Großteil der Arbeit bis hin zur Publikation finanziert. Im Lauf der Konzeptionsarbeit für diese Studie konnten drei Landeskirchen gewonnen werden, der Studie den Feldzugang zu bestehenden Teams zu öffnen: die Evangelische Kirche von Westfalen, die Evangelische Landeskirche Anhalts und die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck. Sie haben die Studie finanziell unterstützt und während der Projektlaufzeit begleitet. Dies ermöglichte einen vielfältigen Zugang zum Feld und zugleich den Anschluss der Forschung zu konkreten Entwicklungsinteressen der Kirchen vor Ort.

Mit den drei Landeskirchen waren zugleich unterschiedliche konzeptionelle Zugänge zur multiprofessionellen Teamarbeit zugänglich. So konnten wir die Wechselwirkungen zwischen landeskirchlicher Struktur und Teamarbeit ebenso erkunden wie die Bedeutung bestimmter Rahmenbedingungen. Zudem bieten alle drei Landeskirchen Einsichten in regionale Färbungen und verschiedene Frömmigkeitsprofile, was die Studie sehr bereichert

hat. Nicht zuletzt waren die Gespräche mit Verantwortlichen aus den Landeskirchen während des Erhebungs- und Auswertungsprozesses ausgesprochen förderlich für die Analysen.

Die *Evangelische Kirche von Westfalen* hat bereits seit dem Jahr 2015 einen Prozess umgesetzt, in dem unter der Überschrift „Das Pfarramt in der Dienstgemeinschaft unserer Kirche“ der Auftrag des Pfarramts und seine Kernaufgaben neu diskutiert wurden. Die Altersstruktur der Pfarrpersonen und die Entwicklung der Studierendenzahlen waren ebenso ein Antrieb wie die Veränderungen in Kirche und Gesellschaft, die sich in das kirchliche Handeln hinein auswirken. Die zentralen Aufgaben der Kirche wurden den Kernkompetenzen im Pfarrberuf zugeordnet – gleichzeitig wurde bekräftigt, dass die aus den zentralen Aufgaben der Kirche erwachsenden Aufgaben in der Arbeit vor Ort über die Pfarrpersonen hinaus von Mitarbeitenden in Haupt- und Ehrenamt in der „Dienstgemeinschaft“ geleistet werden.<sup>5</sup> Zu Beginn dieses Prozesses wurde bereits das „Multiprofessionelle Team“ als Form der Zusammenarbeit festgelegt und in den Folgejahren in einem Pilotprojekt mit 17 Teams umgesetzt, in denen die zentralen Aufgaben der Kirche gemeinsam erbracht werden sollten.

Auf Basis dieser Erfahrungen wurde ein Konzept entwickelt, wie zukünftig in allen Bereichen der Landeskirche bisher Pfarrpersonen zugewiesene Aufgaben auch von Fachkräften anderer Berufe übernommen werden können. Das Konzept, das 2021 von der Landessynode verabschiedet wurde, sieht für „Interprofessionelle Pastoralteams“, wie der aktuelle Titel lautet, zusätzlich zu Pfarrpersonen Fachkräfte der Gemeindepädagogik, Verwaltung und Kirchenmusik vor. Diese Hauptamtlichen übernehmen nicht nur die fachlichen Aufgaben ihres Berufsfeldes, sondern dezidiert „pastorale Dienste“ bzw. Leitungsfunktionen.<sup>6</sup> Heute existieren bereits knapp einhundert dieser Teams. Gemeinden bzw. Personalplanungsräume können sich entscheiden, freie Pfarrstellen je nach zur Verfügung stehenden Mitteln mit anderen Fachkräften zu besetzen und ein „Interprofessionelles Pastoralteam“ an den Start zu bringen.

Die *Evangelische Landeskirche Anhalts* hat ebenfalls im Jahr 2015 die Beratungen für die personelle Entwicklung der Landeskirche begonnen, ist aber einen anderen Weg gegangen. 2018 wurde das Verbundsystem eingeführt als eine Option, die Gemeinden wählen können, die sozialräumlich verbunden

---

<sup>5</sup> Eine eigene Website der Landeskirche für die Arbeit in „Interprofessionellen Pastoralteams“ führt zu Hintergründen und zentralen Konzepten und Beschlüssen: <https://ipt.ekvw.de/>.

<sup>6</sup> Vgl. Konzeption der Interprofessionellen Pastoralteams; <https://ipt.ekvw.de/inhaltliches-konzept/>.

sind und nun auch personell stärker zusammenrücken möchten. Hier werden dann mit einem erweiterten Personalschlüssel neben dem Pfarrberuf weitere Stellen für pädagogische, kirchenmusikalische, diakonische Fachkräfte sowie Verwaltungskräfte besetzbare, für die in kleinen Gemeinden nur geringe Stellenanteile zur Verfügung stehen würden. Wo aktuell viele Pfarrpersonen in den Ruhestand eintreten, könnten vermehrt Stellen für andere Fachkräfte zur Verfügung stehen, die Aufgaben in den Gemeinden übernehmen.<sup>7</sup> Ein Kirchengesetz von 2023 bildet den Rahmen und legt fest, wie ein Kirchengemeindeverbund sowie darin der Mitarbeitendenverbund arbeiten (Evangelische Landeskirche Anhalts 2023). Bis 2030 sollen alle Gemeinden der Landeskirche in einem Kirchengemeindeverbund organisiert sein. Kern der Konzeption ist die Zuordnung aller Stellen im Mitarbeitendenverbund zum Pfarramt, darüber hinaus sind alle Mitarbeitenden des Teams „für die dem Pfarramt zugeordneten Kirchengemeinden und die Erfüllung des Verkündigungsauftrages je nach ihren Aufgaben verantwortlich“ (a.a.O., § 2 (2)). Das ursprüngliche Anliegen, diakonische Fachkräfte mit aufzunehmen, wurde zurückgestellt. Die Begriffe „multiprofessionell“ und „Team“ werden nicht genutzt, wobei die Regelungen zur Dienstaufsicht für das Team, die bei der mittleren Leitungsebene liegt, ähnlich wie in Westfalen umgesetzt sind. Die Landeskirche geht davon aus, mit der Veränderung von Aufgaben in der Gemeinde nicht nur einzelne Gemeinden erhalten zu können, sondern auch eine Veränderung der Berufsbilder zu befördern sowie eine Erhöhung der Zahl der Stellen zu erreichen, die etwa für die Gemeindepädagogik zur Verfügung stehen werden. Dies wird als Chance verstanden, „Raum für Neuanfänge mit bisher kirchenfernen Menschen zu finden“ (Evangelische Landeskirche Anhalts 2017: E).

Die *Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck* hat ebenfalls einen umfassenden landeskirchlichen Entwicklungsprozess seit 2015 als Ausgangspunkt ihrer Konzeption multiprofessioneller Zusammenarbeit genommen. Weil in diesem Prozess sowohl Ressourcenfragen als auch die Kirchenentwicklung zum Thema wurden und werden, kommt hier neben der kleiner werdenden Zahl von Pfarrpersonen und dem Bemühen um personelle Neugestaltung eine hohe Aufmerksamkeit für andere Berufsgruppen, vor allem für Diakon:innen, als fachliches Interesse zum Tragen. Multiprofessionalität ist verknüpft sowohl mit einem Transformationsprozess, in dem Kirchengemeinden sich auf Kooperationsräume und Regionen hin ausrichten (sollen), als auch mit

---

<sup>7</sup> Vgl. die konzeptionellen Überlegungen in: Evangelische Landeskirche Anhalts 2017.

einer neuen Sicht auf kirchliche Fachkräfte, die gemeinsam aus- und fortgebildet werden und miteinander arbeiten sollen.

Ein Modellprojekt hatte darum 2019 gemeinsame Lernprozesse kirchlicher Fachkräfte in multiprofessionellen Settings zum Ziel. Schließlich konnten im Jahr 2023 aus Mitteln unbesetzter Pfarrstellen erste Stellen für Diakon:innen in Kooperationsräumen besetzt, ein Begleitprozesses ermöglicht und ein Konsultationsprozesses zur Klärung der kirchlichen Ämter und Berufe entwickelt werden (Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck 2021). In dieser Phase wurden und werden die Fachkräfte in den Regionen, in denen sie eingesetzt waren, mit ihren Teams extern begleitet. Die Verantwortlichen von Seiten der Landeskirche übernehmen die Steuerung und Reflexion des Prozesses. Mit der klaren Anbindung dieser Maßnahme an die Entwicklung kirchlicher Berufe, hier spezifisch des Diakonats, ist die Besetzung von Stellen streng gebunden an die Berufung der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte ins Diakon:innenamt, was eine Doppelqualifikation aus einer sozialen und theologischen Ausbildung voraussetzt. Die fachlichen Chancen des Einsatzes dieser Fachkräfte für eine veränderte Kultur der Zusammenarbeit stehen konzeptionell im Vordergrund, wodurch sich die Konzeption einer Arbeit multiprofessioneller Teams in der EKKW deutlich von denen anderer Landeskirchen unterscheidet.

Mit diesem Feld aus konzeptionell sehr unterschiedlich gestalteter Multiprofessionalität bot sich der Studie ein breiter Zugang zu Teams unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Vor allem die Unterschiede zwischen quasi selbstverständlich gebildeten Teams aus Fachkräften, die zuvor bereits in dieser Konstellation gearbeitet hatten, wenn auch in anderen Stellenkonstellationen und räumlichen Strukturen (wie im Fall der Ev. Landeskirche Anhalts), und bewusst und mit hoher Aufmerksamkeit auf die Prozesse gestarteten Teams (wie in der Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck) waren beträchtlich. Zugleich konnten wir in dieser Gesamtfläche Teams in unterschiedlichen Stadien ihrer Zusammenarbeit untersuchen und in unterschiedlicher Breite der beteiligten Berufsfelder. Zugleich treten in der Vielzahl der in dieser Studie untersuchten Gemeinden und Gemeindeverbünde die landeskirchlichen Unterschiede zurück, weil in allen Landeskirchen Teams in verschiedenen Stadien ihrer Zusammenarbeit existieren, in verschiedener Intensität Beratung in Anspruch nehmen und sich in mehr oder weniger konzeptionell entwickelten Bahnen bewegen. Die Studie konnte darin vor allem die dynamischen Elemente der Teamentwicklung in den Blick nehmen, die Prozesse

der Teambildung und der damit verbundenen Aushandlungsprozesse ebenso wie Prozesse des routinierten Miteinanders.

#### **1.1.4 Das Vorgehen der Studie: Ergebnisse im Überblick**

Die Konzeption der empirischen Arbeit dieser Studie hat die Struktur der Ergebnisse wesentlich bestimmt: Nach einer Feldforschung in zwei Etappen, und zwar einer grundlegenden Sichtung des Feldes und anschließend einer Phase der intensiven Erhebung in einzelnen Fallgemeinden bzw. Gemeindeverbünden, konnte das Material sowohl nach Prozessen der Teamarbeit als auch nach konkreten Einzelfragen ausgewertet werden. Die Abfolge der dargestellten Ergebnisse folgt dieser Logik: Der erste Teil schließt den wissenschaftlichen Kontext der multiprofessionellen Teamarbeit auf,bettet die Studie in aktuelle Diskurse und fachliche Anliegen ein und gibt einen Überblick über die methodische Konzeption und Umsetzung der Studie. Anschließend bietet der zweite Teil den Zugang zu zentralen Erkenntnissen über Arbeitsprozesse und Teamstrukturen, eine Übersicht über Typen der Teamarbeit in einem schematischen Modell sowie eine Analyse der dafür tragenden Konstruktionen. Darin kommen zahlreiche Einzelfragen der Teambildung, Aushandlungsprozesse und strukturelle Fragen zur Sprache.

Im dritten Teil werden schließlich, quer zu den beschriebenen Teamstrukturen, spezifische Fragen der multiprofessionellen Teamarbeit zum Thema: Einzelne Berufsgruppen und ihre Situation in der Teamarbeit sowie Menschen, die ehrenamtlich in der Kirche engagiert sind, sind Gegenstand vertiefter Analysen. Weitere Beiträge fokussieren Machtstrukturen in Teams sowie die Bedeutung von Beratung und Supervision. Die bisherigen Ergebnisse werden auf ihre Bedeutung für die Kirchenentwicklung hin beleuchtet. Ein abschließender vierter Teil enthält eine Übersicht über Chancen und Herausforderungen multiprofessioneller Teamarbeit und eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Ende März 2025 wurden die Ergebnisse dieser Studie zunächst bei einer Fachtagung „Kirche im Team – Interprofessionelles Arbeiten in der kirchlichen Praxis“ vorgestellt und erörtert, anschließend in diversen Fachkontexten der beteiligten Landeskirchen und darüber hinaus diskutiert. Eine solche kommunikative Weiterarbeit wünschen wir uns für unsere Ergebnisse. Wir bedanken uns für die Unterstützung, die wir erfahren haben, vor allem für die Offenheit all derer, die wir vor Ort befragten und in ihrer Arbeit begleiten durften.

## 1.2 Diskurse über Multiprofessionalität: Zentrale Entwicklungen und aktuelle Forschungsthemen

Tabea Spieß

Die Erforschung multiprofessioneller Zusammenarbeit in Teams hat in den vergangenen Jahren viel Aufmerksamkeit erhalten. Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen setzen sich damit auseinander, wie, aus welchen Gründen und mit welchen Zielsetzungen und Erfolgen multiprofessionelle Teams im jeweiligen Feld miteinander arbeiten. Während im Bereich der Praktischen Theologie bislang vor allem Teams aus Pfarrpersonen Gegenstand der Forschung waren (Nierop 2016), liegen aus dem Bereich des Gesundheitswesens und der Pädagogik Studien vor, welche die Zusammenarbeit unterschiedlicher Berufsgruppen in den Blick nehmen.<sup>8</sup> Der wissenschaftliche Diskurs zu Multiprofessionalität steht in engem Zusammenhang zu gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen. In der Gesundheitsversorgung führten beispielsweise zunehmender Kostendruck und Anforderungen an die Qualitäts sicherung sowie im Bildungsbereich die Einführung von schulischen Inklusions- und Ganztagskonzepten zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit multiprofessionellem Arbeiten. Auch wissenschaftliche Entwicklungen, wie die stärkere Betonung von interdisziplinären Forschungsansätzen, spielen eine Rolle für die Entwicklung des Forschungsfeldes.

In diesem Kapitel wird unsere Forschung in den Kontext multiprofessioneller Forschungen eingeordnet. Dafür werden Anschlussstellen für die Analyse multiprofessioneller kirchlicher Teams zu Themen und Fragestellungen, die in anderen Disziplinen diskutiert werden, aufgezeigt. Zunächst, im ersten Abschnitt, werden Entwicklungen in anderen Forschungsbereichen gebündelt. Daraufhin werden zentrale Themen aufgegriffen, die in der aktuellen Forschung zu multiprofessionellen Teams in verschiedenen Disziplinen diskutiert werden. Abschließend werden Hindernisse und Konflikte sowie Gelingensfaktoren multiprofessionellen Arbeitens aufgezeigt. In vielfältigen Zusammenhängen wird gezeigt, wie Themen und Diskussionen aus anderen Disziplinen für die Analyse kirchlicher multiprofessioneller Teams fruchtbar wirken und wichtige Lerneffekte ermöglichen.

---

<sup>8</sup> Beispielhaft aus unterschiedlichen Disziplinen: Lützenkirchen 2005, Weltzien et al. 2016.

### 1.2.1 Die Entwicklung multiprofessioneller Teamarbeit in verschiedenen Disziplinen

Multiprofessionelles Arbeiten ist nicht neu; vielmehr haben schon seit Jahrzehnten verschiedene Berufsgruppen immer wieder in Teams zusammengearbeitet.<sup>9</sup> In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit multiprofessioneller Teamarbeit haben sich im Laufe der Zeit und je nach Arbeitsfeld unterschiedliche Schwerpunkte und Entwicklungen gezeigt.<sup>10</sup>

In der Gesundheitsversorgung wurde zunächst im Rahmen einer angestrebten besseren Patient:innenversorgung und als Folge einer zunehmenden Ausdifferenzierung der medizinischen Fachrichtungen die Notwendigkeit erkannt, im Rahmen von Interdisziplinarität und Multiprofessionalität spezialisierte Bereiche miteinander zu vernetzen. Auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Effektivität der Patient:innenversorgung wurde die mehrberufliche Zusammenarbeit von ärztlichen, pflegerischen und therapeutischen Fachkräften gefördert (Antoni 2010).

In den 1990er-Jahren hat sich der Diskurs um multiprofessionelles Arbeiten auf die Erziehungswissenschaften und das Arbeitsfeld Schule ausgeweitet. Eine entscheidende Rolle spielte dabei die Annahme, dass komplexe soziale Problemlagen veränderte Anforderungen an ihre professionelle Bearbeitung stellen und durch die Einbeziehung verschiedener Fachdisziplinen effektiver und adäquater adressiert werden können. Dies führte zu einer stärkeren Spezialisierung und Arbeitsteilung innerhalb der Berufsrollen (Heyer et al. 2019: 9). Konzepte des multiprofessionellen Arbeitens gelten, so die Idee, als Antwort auf zunehmend heterogene Unterstützungsbedarfe (Weimann-Sandig 2022: 1). Bei der multiperspektivischen Bearbeitung komplexer Problemlagen – etwa im Bereich Obdachlosigkeit oder bei Suchtproblematiken – arbeiten Fachpersonen aus Sozial- und Gesundheitswesen wie Sozialarbeiter:innen, Psycholog:innen, Psychiater:innen, Pflegefachpersonen und Gesundheitsdienste zusammen, um soziale, psychologische und gesundheitliche Faktoren zu berücksichtigen. Bei der Bewältigung von Gewaltproblematiken ist häufig die Zusammenarbeit zwischen Jurist:innen, Polizei, Psycholog:innen und sozialen Fachdiensten erforderlich.

---

9 Multiprofessionalität kann in Teams, Organisationen oder Netzwerken gefunden werden, siehe dazu Bauer (2018: 732 ff.). Vgl. zu den Spezifika der Teams im kirchlichen Kontext Kapitel 2.1 in diesem Band.

10 Zum Diskurs über Mehrberuflichkeit und die Entwicklungen im deutschsprachigen Raum und darüber hinaus vgl. den Überblick bei Ewers/Walkenhorst (2019).

Der Diskurs um Multiprofessionalität im Bildungsbereich ist eng mit bildungspolitischen Veränderungen ab den 2000er-Jahren verknüpft. Zu nennen sind hier insbesondere die Weiterentwicklung von schulischen Ganztagskonzepten und inklusiver Beschulung. Die multiprofessionelle Zusammenarbeit wird in Bildungspolitik und Erziehungswissenschaft als wichtiger Baustein gesehen, um diesen Entwicklungen zu begegnen (Bauer/Fabel-Lamla 2020: 91). In diesem Kontext kooperieren Fachpersonen aus verschiedenen pädagogischen Berufen, darunter Lehrkräfte, pädagogisches Fachpersonal, Fachkräfte der Sonder- und Heilpädagogik, Schulpsycholog:innen sowie therapeutische Fachkräfte wie Ergotherapeut:innen oder Logopäd:innen, miteinander. Sowohl von Seiten der Bildungspolitik als auch der Erziehungswissenschaften werden vielfältige und diverse Erwartungen an die Multiprofessionalität herangetragen. Dies sind beispielsweise, neben einer verbesserten Bearbeitung von komplexen Problemlagen, die effektivere Unterstützung von Kindern und Jugendlichen, ein Mehrwert durch das Zusammenarbeiten unterschiedlicher Berufsgruppen sowie die berufliche Weiterentwicklung der beteiligten Fachkräfte (Fabel-Lamla 2025: 3). Inwiefern Multiprofessionalität zum Erreichen dieser Ziele tatsächlich beiträgt „und sich letztlich positiv auf die Qualität von Schule und Unterricht auswirkt, ist jedoch empirisch bisher kaum fundiert nachgewiesen“ (Bauer/Fabel-Lamla 2020: 92).

In den vergangenen Jahren hat sich der wissenschaftliche Diskurs über multiprofessionelle Teamarbeit stark intensiviert. Gesellschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Globalisierung und der Einsatz neuer Kommunikationsmittel haben die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen erleichtert. Im Gesundheitswesen wird davon ausgegangen, dass Multiprofessionalität zu einer verbesserten Versorgungsqualität im Sinne von besseren Ergebnissen für die Patient:innen und erhöhter Sicherheit beiträgt. Darüber hinaus werden Prozesse effizienter und somit kostengünstiger, insbesondere durch eine kürzere stationäre Verweildauer (Benson 2010: 11).

Gleichzeitig wurde in den Debatten auch deutlich, dass Konzepte multiprofessionellen Arbeitens auch kritisch bewertet werden und Widerstände evoziert. Am Beispiel des Gesundheitswesens wird gezeigt, dass multiprofessionelle Prozesse als „Unterordnung unter den Primat der Ökonomie“ empfunden werden: „Durch Politik und Ökonomie sieht die medizinische Profession eine Schwächung der ärztlichen Autonomie und des ärztlichen Status als gegeben, auf die sie mit verstärkten Anstrengungen, ihre Machtposition beizubehalten, reagiert“ (Lützenkirchen 2005: 319). Zum anderen wird ein Widerspruch darin gesehen, „dass auf der einen Seite durch den zunehmenden ökonomi-

schen Druck die Arbeitsbelastung dichter und größer wird, auf der anderen Seite die Erforderlichkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit wächst, für die in erheblichem Rahmen Zeit aufgewendet werden muss bzw. müsste“ (Lützenkirchen 2005: 319).

Soziologisch kann an die Diskurse zur arbeitsteiligen Gesellschaft angeknüpft werden (Stichweh 1996 in Anknüpfung an Abbott 1988): Wo die Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft ihre Autonomie weitgehend verloren haben, ist die formale Organisation der Ort, an dem die Arbeitsteilung zwischen Berufen neu organisiert wird und an dem Spezialisierungen wieder zusammengefügt werden müssen.

Seit einiger Zeit wird diskutiert, wie multiprofessionelle Elemente in die Ausbildungspraxis des Bildungs- und Gesundheitswesens integriert und damit Kompetenzen für die multiprofessionellen Zusammenarbeit vermittelt werden können. Erste praktische Ansätze zur Förderung der mehrberuflichen Perspektive wurden bereits umgesetzt. Der Ausbildungsphase kommt hierbei besondere Bedeutung zu, da nach Abschluss der Ausbildung das Handeln primär von den berufsbezogenen Denkmustern geprägt ist und eine Abweichung hiervon eher selten stattfindet (Brandenburg/Großmann/Betz 2024: 44). Es wird allerdings konstatiert, dass für die konzeptionelle Einbindung von Lerninhalten zu multiprofessioneller Zusammenarbeit in die Ausbildung von Lehrkräften noch weitere sowohl theoretische als auch empirische Erkenntnisse fehlen (Bauer/Fabel-Lamla 2020).

In engem Zusammenhang mit dem Diskurs um die Professionalisierung<sup>11</sup> einzelner Berufsgruppen steht die Beobachtung, dass in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten in verschiedenen sozialen, pädagogischen, therapeutischen und pflegerischen Berufsfeldern verstärkt Prozesse der Akademisierung stattfinden. Zunächst in der Sozialen Arbeit, aber auch in der Elementarpädagogik sowie in Pflege- und Therapieberufen kommt es zunehmend zu einer Hochschulausbildung. Dadurch wandeln sich sowohl das berufliche Selbstverständnis als auch die gesellschaftliche Anerkennung dieser Berufe im Sinne einer deutlichen Aufwertung. Tätigkeiten, die zuvor als unterstützend oder ausführend wahrgenommen wurden, entwickeln ein neues professionsorientiertes Selbstbewusstsein.

---

<sup>11</sup> Vgl. hierzu Dick (2016).

Die Akademisierung der Sozialen Arbeit ist bereits seit mehreren Jahrzehnten etabliert. Inzwischen besitzt ein großer Teil der in diesem Bereich tätigen Personen einen Hochschulabschluss. Im Gegensatz dazu befinden sich die Akademisierungsprozesse in der Kindheitspädagogik sowie in den Pflege- und Therapieberufen noch in einer weniger gefestigten Phase (Sander/Dangendorf 2024: 7). Absolvent:innen eines pflegerischen oder pflegewissenschaftlichen Studiums orientieren sich häufig in Richtung Pflegemanagement oder Pflegepädagogik. Im Bereich der direkten Patient:innenversorgung, der so genannten „Pflege am Bett“, ist der Anteil akademisch ausgebildeter Pflegekräfte hingegen nach wie vor gering (Sander/Dangendorf 2024: 8f.). Ein berufliches Selbstverständnis für Personen mit einem pflegewissenschaftlichen Abschluss ist bislang höchstens eingeschränkt ausgeprägt (Sander/Dangendorf 2024: 9).

Auch im Blick auf kirchliche Berufe hat ein Akademisierungsprozess stattgefunden. Diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte haben heute in der großen Mehrheit einen Hochschulabschluss, und auch viele Mitarbeitende im Verwaltungsmanagement, die im Kontext der multiprofessionellen Teams tätig sind, sind akademisch ausgebildet.

### **1.2.2 Zentrale Themenfelder der multiprofessionellen Zusammenarbeit**

Welche Themen werden im Kontext multiprofessioneller Zusammenarbeit aktuell erforscht und diskutiert? Insbesondere unterschiedliche Ausprägungen und Formen mehrberuflicher Kooperation stehen im Fokus der Forschungen unterschiedlicher Disziplinen. In Modellen oder anhand von Typenbildungen wird dabei nach Ausprägungen der Zusammenarbeit differenziert (Zumwald 2022, Mink et al. 2022, Schulz 2019). Auch die Bedingungen für das Zustandekommen einer Kooperation oder ihr Ausbleiben werden analysiert, ebenso die Ausgestaltung und Aushandlungsprozesse im Miteinander (Breuer/Reh 2010, Breuer 2015, Hochfeld/Rothland 2022). Die Perspektive der Adressat:innen von multiprofessioneller Kooperation, wie im schulischen Bereich die Perspektive der Kinder und Jugendlichen, ist jedoch weitgehend unerforscht (Fabel-Lamla 2025: 4).

#### ***1.2.2.1 Interaktionsdynamiken im mehrberuflichen Miteinander***

Die Bedeutung so genannter Leitprofessionen und ihr Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeit in multiprofessionellen Teams wird in der Forschungsliteratur vielfach thematisiert. Mit dem Vorhandensein einer Leitprofession stellt sich die Frage, inwiefern sie ein Arbeitsfeld und seine fachlichen Paradigmen prägt. Die Theologie kann zu den klassischen Leitprofessionen gezählt

werden (Mieg 2016: 27). Angesichts des multiprofessionellen Settings in den Teams liegt es nahe zu analysieren, inwieweit auch im kirchlichen Kontext die fachlichen Paradigmen einer dominierenden Profession die Strukturen und Interaktionen der mehrberuflichen Zusammenarbeit in einer Kirchengemeinde oder Region prägen.

Ein charakteristisches Merkmal der Leitprofessionen sind die institutionalisierten Formen der Interessenvertretung und gefestigten Netzwerkstrukturen innerhalb der jeweiligen Organisation. Während es für Pfarrpersonen etablierte Zusammenschlüsse wie Pfarrverbände gibt, bestehen auf Seiten anderer Berufsgruppen nur wenige und fragmentarische Zusammenschlüsse. Hier zeigt sich ein „Hierarchiefälle“ (Lelle/Schendel 2021: 154), dem mit einer entsprechenden Stärkung der anderen Berufsgruppen aktiv entgegengewirkt werden müsste.

Kennzeichnend für die Leitprofession ist, dass sie „den besonderen Wissenskorpus dieses Systems verwaltet und gegenüber anderen im System arbeitenden Berufen eine Kontroll- sowie Delegationsfunktion einnimmt.“ (Bauer 2014: 275) Im Verhältnis der Berufsgruppen zueinander zeigen sich mögliche Ansatzpunkte für die Analyse der Machtstrukturen und Verantwortungszuweisungen in kirchlichen multiprofessionellen Teams.

Neben dem Prinzip der Leitprofession existieren auch fachliche Leitlogiken, die das Handeln in multiprofessionellen Settings prägen. So ist im Gesundheitswesen eine „Behandlungslogik“ vorherrschend und „die Schule ist in ihrer inneren Logik stark auf den Unterricht und die unterrichtsbezogenen Anforderungen ausgerichtet“ (Bauer 2018: 735). Es stellt sich die Frage, ob im kirchlichen Kontext eine dominante fachliche Logik feststellbar ist oder ob unterschiedliche Logiken nebeneinander existieren oder möglicherweise miteinander konkurrieren. Zeigen sich Begründungsmuster, in deren Zusammenhang spezifischen Aufgaben und Tätigkeiten im gemeindlichen oder regionalen kirchlichen Kontext die vordringliche Bedeutung zugesprochen wird, während andere Bereiche ihren Nutzen stärker deutlich machen müssen?<sup>12</sup>

Auch im Hinblick auf die fachliche Identität, die die beteiligten Berufsgruppen immer wieder aushandeln und auch in Abgrenzung zu den anderen Berufsgruppen herstellen müssen (Bauer 2014: 274), kann die Leitprofession eine große Rolle spielen. Die Herausbildung professioneller Identität kann

---

12 Vgl. zu den Konstruktionen Kap. 2.3 in diesem Band.

entweder „durch eine spezifische Identifikation mit den von Leitprofessionen vorgegebenen Konzepten und in der Übernahme deren Handlungslogiken“ (Bauer 2014: 282) stattfinden. Oder sie entsteht „in einer klaren Abgrenzung von den definitorischen Zugängen und dem Selbstverständnis anderer Professionen und in der Bestimmung der eigenen professionellen Identität als Gegensatz“ (Bauer 2014: 281).

In der mehrberuflichen Zusammenarbeit können die Teammitglieder ihr Arbeitsfeld weitgehend eigenverantwortlich gestalten, insbesondere in der Beziehung zu den Adressat:innen ihrer Arbeit. Gleichzeitig sind die Teammitglieder in der Ausführung ihrer Arbeit voneinander abhängig, wobei dies für die Leitprofessionen in geringerem Umfang gelten kann. Dies wird am Beispiel von Schulsozialpädagog:innen verdeutlicht: „Während im schulischen Feld LehrerInnen beispielsweise ihr Kerngeschäft des Unterrichtens nach wie vor meist ohne Einbeziehung anderer Berufsgruppen durchführen können, sind SchulsozialpädagogInnen [...] an vielen Punkten auf die Information und Unterstützung der Lehrkräfte angewiesen.“ (Bauer 2014: 277) Dies erschwert die Abgrenzung gegenüber der Leitprofession und das Einbringen eigener fachlichen Perspektiven (Bauer 2014: 277 f.).

### *1.2.2.2 Strukturen und Abläufe in multiprofessionellen Teams*

Die Zusammenarbeit in einem multiprofessionellen Team erfordert eine Vielzahl an Ressourcen und ist sehr voraussetzungsreich. Auf individueller Ebene sind zahlreiche Kompetenzen notwendig, die für die Arbeit in einem mehrberuflichen Team von Bedeutung sind. So müssen die beteiligten Fachkräfte in der Lage sein, Aushandlungsprozesse miteinander zu führen und dabei „die eigenen fachlichen Perspektiven und Positionen einzubringen, aber auch die der anderen Professionen wahrzunehmen, ohne sich diesen unterzuordnen.“ (Bauer 2018: 736) Zu diesen Aushandlungsprozessen gehört die Klärung und Abstimmung von Grenzen, Aufgaben, Zuständigkeiten, einer gemeinsamen Verantwortungsübernahme und der jeweiligen beruflichen Autonomie (Breuer/Reh 2010). Petra Bauer verweist auf die Arbeiten von Allen (2000, 2001), in denen die Mechanismen der Grenzarbeit im medizinischen Bereich analysiert werden. „Die Aufrechterhaltung von Grenzen wird in dieser Perspektive als wichtiges Instrument zur Stabilisierung von Ordnung betrachtet, in dem Zuständigkeiten und Aufgabenstellungen der beteiligten Professionen auf dieses Weise auch in komplexen Settings kontinuierlich voneinander abgegrenzt werden.“ (Bauer 2014: 279) Durch diese Grenzarbeit werden demnach Zuständigkeiten in multiprofessionellen Teams ausgehandelt, die Zusammenarbeit abgestimmt und „ordnungsstiftende Funktionen wie z.B.

die Aufrechterhaltung von Hierarchien und – mit symbolischen Bedeutungen und Wertungen versehen – z.B. die Markierung von Statusdifferenzen“ hergestellt (Bauer 2014: 279).

Die Gestaltung multiprofessioneller Zusammenarbeit erfolgt oft eher implizit als explizit. In der Beobachtung von Sequenzen praktischer Zusammenarbeit wird deutlich, dass die Kooperation oftmals „sehr stark auf impliziten Aufgabenzuschreibungen (wer macht was) und hierarchievermittelten Zuordnungen (wer hat was zu sagen)“ beruht (Bauer 2014: 282, Langemeyer 2012). Die Form der Kooperation wird also durch routinierte Abläufe ebenso geprägt wie durch ausgehandelte Grenzen (Bauer 2014: 282 f.).

Mit Blick auf die kirchlichen Teams werden die Fragen nach Aushandlungsprozessen zwischen den Teammitgliedern, der Etablierung von Hierarchien oder dem Manifestieren von Statusunterschieden sowie der Prägung durch routinierte Abläufe und tradierte Vorstellungen von Aufgabenverteilungen aufgenommen und in diesem Forschungsprojekt empirisch untersucht.

### **1.2.3 Hindernisse und Konflikte in der multiprofessionellen Zusammenarbeit**

In der Forschungsliteratur werden Kooperationshindernisse und Ursachen für konflikthaftes Zusammenarbeiten analysiert. Zu den bedeutsamen strukturellen Faktoren zählen beispielsweise die unterschiedlichen Statuszuweisungen der Teammitglieder. Aber auch die fehlende Kenntnis der berufsspezifischen Ansätze anderer Berufsgruppen kann zu Unverständnis und Konflikten führen (Bauer 2018: 735). Ebenso tragen gegenseitige Vorbehalte zwischen den Berufsgruppen, geringe wechselseitige Wertschätzung sowie ein hierarchisch geprägter Umgang miteinander zu Konflikten bei. Des Weiteren werden Konflikte zwischen neu in das Team aufgenommen Personen und Kolleg:innen, die schon länger am Ort arbeiten, thematisiert. Hier besteht die Gefahr, dass neue Teammitglieder über geringe Gestaltungsspielräume verfügen und sich an bestehende Praktiken anpassen müssen, was zu Unzufriedenheit und Frustration führen kann (Züchner/Fuchs-Rechlin/Müller 2018: 44). Aufgeworfen wird allerdings auch die Frage, ob Konflikte zwangsläufig als problematisch zu bewerten sind oder ob sie auch eine wichtige Funktion bei der Klärung und Aushandlung von Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten erfüllen und somit ein wichtiger Baustein für eine gelingende multiprofessionelle Kooperation sind (Fabel-Lamla 2025: 4).

#### 1.2.4 Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Auf struktureller Ebene wird in der Fachliteratur die Bedeutung ausreichender Ressourcen betont: Für eine effektive Zusammenarbeit in mehrberuflichen Teams sind Zeit, Sachmittel und soziale Ressourcen erforderlich (Bauer 2018: 736). Vor dem Hintergrund der gegenwärtig hohen Arbeitsbelastung vieler kirchlicher Mitarbeitenden stellt sich die Frage, wie die vorhandenen Ressourcen genutzt und organisiert werden. Welche Ressourcen sind für die Teams relevant, welche besitzen oder benötigen sie? Sind diese Ressourcen ausreichend vorhanden und passend oder gibt es einen strukturellen Mangel?

Zentrale Voraussetzungen für gelingende Kooperationen bilden unterstützende Rahmenbedingungen wie festgelegte Zeiten für Besprechungen und Abstimmungen, passende Räumlichkeiten sowie „strukturelle Absicherungen, zum Beispiel die Entwicklung einer Konzeption“ (Fabel-Lamla 2025: 4f.). Auch wird im Team erstellten Vereinbarungen über die Zusammenarbeit eine große Bedeutung zugeschrieben, um eine gleichrangige mehrberufliche Kooperation zu ermöglichen (Fabel-Lamla, 2024: 76f.). Von besonderer Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Entwicklung einer konstruktiven Kooperationskultur. Die Forschung zeigt, dass eine multiprofessionelle Kooperationskultur an vielen Stellen noch wenig entfaltet ist. Häufig sind niedrigschwellige Kooperationsformen wie der Austausch von Informationen und Materialien oder eine reine Arbeitsteilung anzutreffen, während anspruchsvollere Formen der Zusammenarbeit seltener umgesetzt werden (Hochfeld/Rothland 2022: 476).

## 1.3 Empirische Zugänge: Methodische Schritte im Forschungsprozess

Claudia Schulz / Tabea Spieß

### 1.3.1 Explorativer Zugang und methodologische Verortung

Die Arbeit multiprofessioneller Teams in der Kirche ist ein weitgehend neuer Forschungsgegenstand, auch wenn bereits seit über zehn Jahren Erfahrungen aus der Praxis vorliegen. Immer mehr Landeskirchen haben auf Grundlage unterschiedlicher konzeptioneller Ansätze Teams etabliert, die bewusst mehrberuflich und mitunter auch in veränderten Verantwortungsstrukturen in Gemeinden oder Regionen arbeiten. Die Erfahrungen sind zum Teil bereits ausgewertet und als Grundlage für Prozesse der Strukturveränderungen genutzt. Die vorliegende Studie zielt trotz der zahlreichen lokalen Spezifika im Feld multiprofessioneller Teamarbeit in der Kirche darauf ab, wichtige Strukturen und Elemente dieser Teamarbeit im Allgemeinen zu identifizieren, die kontextübergreifend beobachtet werden können und Relevanz für multiprofessionelle Teamarbeit entfalten. Hier geht es nun darum, diese Relevanz umfassend zu analysieren und die Ergebnisse für die unterschiedlichen Interessenbereiche aufzuschließen.

Methodologisch ist dieses Projekt im Paradigma der explorativen Sozialforschung verortet und verfolgt einen explorativen Ansatz. Der Einsatz qualitativer Methoden ermöglicht es, ein tiefgehendes Verständnis der Abläufe, Strukturen und Konstruktionen innerhalb multiprofessioneller kirchlicher Teams zu gewinnen. Da es sich um ein empirisch bislang kaum erforschtes Feld handelt, steht das Interesse im Vordergrund, relevante Kategorien zu identifizieren, anhand derer die Arbeit in multiprofessionellen kirchlichen Teams beschrieben und überdacht werden kann. Eine standardisierte Befragung kam aufgrund der bislang noch nicht vorhandenen zentralen Kategorien und Faktoren als Erhebungsinstrument für dieses Projekts nicht in Frage. Vielmehr berücksichtigt das Forschungsdesign die Notwendigkeit, zunächst die Situation im Forschungsfeld zu erkunden und in der Arbeitssituation der Teams Informationen zu generieren.

Den methodologischen Rahmen des Projekts bildet die Grounded-Theory-Methodologie (Glaser/Strauss 1967). Damit können aus dem Material heraus theoretische Aussagen über die Sinnzusammenhänge getroffen werden, in denen Fachkräfte ihre Arbeitsbereiche gestalten und Formen der Zusammen-

arbeit entwickeln und umsetzen. Die Orientierung am Material entspricht der Forschung anhand von Fallrekonstruktionen, die im Folgenden anhand der beiden Forschungsschritte und ihren jeweiligen Methoden entfaltet wird.

### 1.3.2 Forschungsschritte, Methoden und Sampling

Die Studie wählt ein zweistufiges Vorgehen: Zunächst wird im *ersten Forschungsschritt* das Feld multiprofessioneller Teamarbeit erkundet und vermessen. Das Interesse gilt der jeweiligen Situation in den Landeskirchen und in den unterschiedlichen Regionen und Gemeinden vor Ort, darin auch den „weichen“ Faktoren wie der Stimmung in den Teams oder der Zufriedenheit von Fachkräften unterschiedlicher Berufsgruppen. Das Ziel ist, eine möglichst genaue Vorstellung von der aktuellen Situation insgesamt zu bekommen und zu verstehen, welche relevanten strukturellen Faktoren zu berücksichtigen sind.

Zu diesem Zweck fand eine erste explorative Datenerhebung zwischen Mai 2023 und Oktober 2023 statt. Anhand der von den Landeskirchen zur Verfügung gestellten Daten über bestehende multiprofessionelle Teams konnten wir Kontakt zu Fachkräften aufnehmen. Zusätzlich ließ sich der Zugang auf der Basis eigener Recherche im Feld, auch aufgrund von Hinweisen von Kontaktpersonen, stetig erweitern. Auch die Präsenz der Forscherinnen vor Ort hat zu einem guten Feldzugang geführt und Möglichkeiten für spätere Besuche, Gruppendiskussionen und Interviews eröffnet. Generell stießen wir mit unserem Forschungsanliegen bei potentiellen Gesprächspartner:innen auf eine große Bereitschaft, über multiprofessionelle Teams zu sprechen und uns bei Veranstaltungen die Möglichkeiten der teilnehmenden Beobachtungen zu geben. Dies hat den Zugang zum Feld erleichtert, auch weil die Befragten die Interviews als gute Gelegenheit gesehen haben, ihre Erfahrungen weiterzugeben.

Auf diese Weise konnten wir einen vertieften Überblick gewinnen, Kontakte zu Teams knüpfen und zahlreiche informelle Gespräche sowie Interviews mit Fachkräften und Verantwortlichen auf unterschiedlichen Leitungsebenen führen. Außerdem ergänzten Gruppendiskussionen nach dem Gruppendiskussionsverfahren die Erhebung (Bohnsack/Przyborski/Schäffer 2010). Sie waren mit Mitarbeitenden aus einer Berufsgruppe, mit Fachkräften der mittleren Leitungsebene und mit Mitarbeitenden aus landeskirchlichen Fachabteilungen für Berufsgruppen und Personal jeweils homogen zusammengesetzt.

Im Zuge dieser ersten Erkundung konnten bereits mögliche Fälle für den zweiten Forschungsschritt ausgewählt werden, also multiprofessionelle Teams in Gemeinden oder gemeindeübergreifende Teams, die mit einer Fallrekonstruktion intensiver untersucht werden sollen. Hier war eine Prüfung der Eignung wichtig, damit schließlich nur Teams mit einer wahrnehmbaren multiprofessionellen Zusammenarbeit untersucht werden und nicht solche, die das lediglich behaupten, aber eine Zusammenarbeit der Berufsgruppen nur punktuell aufweisen.

Zusätzlich bot der erste Forschungsschritt die Gelegenheit, die inhaltliche Breite berufs- und professionssoziologischer Diskussion auch für die Analyse der Zusammenarbeit kirchlicher Berufe nutzbar zu machen. In Gesprächen mit Pflegewissenschaftler:innen, die über Erfahrung in der Praxis, aber auch in der fachlichen Debatte über Multiprofessionalität verfügen, konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, was die strukturelle Einbindung der Teamarbeit in die Organisation, die Voraussetzungen und typischen Hindernisse im Feld der Gesundheitsversorgung angeht. Hier konnte auch in einer Diskussion über die Unterschiede zwischen den Feldern von Gesundheitssystem und Kirche und deren Implikationen erste Schärfungen vorgenommen werden, weil deutlich war, dass die jeweiligen Interessenlagen bei der Einführung der Teamarbeit und die strukturellen Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit stark beeinflussen.

Im *zweiten Forschungsschritt* ermöglichten Fallrekonstruktionen (Fabel-Lamla/Tiefel 2003) von ausgewählten multiprofessionellen Teams eine weitreichende Einsicht in die komplexen Zusammenhänge der Teamarbeit. Die Auswahl der Fälle erfolgte, soweit das möglich war, nach dem Verfahren des Theoretical Samplings als Charakteristikum der Grounded Theory (vgl. Glaser/Strauss 1967: 45–78; Strübing 2008: 31–34), also im Wechselbezug von Erhebung und Auswertung mit dem Bestreben zur Erfassung größtmöglicher Verschiedenheit in Dimensionen, die sich im Verlauf der Auswertung als wirkmächtig erweisen. Entsprechend waren Erhebungs- und Auswertungsprozesse zeitlich verschränkt. Insgesamt dürfte eine ausreichende Breite der Untersuchung über Gemeinden in stark lokaler oder überlokaler Handlungsweise, in städtischen oder ländlichen Kontexten, über gefestigte und neu erstellte Strukturen und verschiedene Besetzungen der Teams erreicht sein. Angestrebt war, Gemeinden auszuwählen, in denen eine intensive Zusammenarbeit mehrerer Berufe in einem Arbeitsfeld beobachtet werden kann. In der EKKW sind in dieser zweiten Forschungsphase alle Teams einbezogen, die im Projektmodell gestartet sind, insgesamt sieben regional tätige Teams.

In der Auswahl der Teams sind also zunächst solche Teams berücksichtigt, die bewusst als multiprofessionelles Team ihre Arbeit aufgenommen haben, und sich als funktionierend und intensiv zusammenarbeitend darstellen. Um Erkenntnisse auf Basis vielfältiger Teamerfahrungen zu gewinnen, haben wir Teams berücksichtigt, die erst seit weniger als zwei Jahren miteinander arbeiten, und ebenso deutlich länger bestehende Teams. Vermieden wurde eine Untersuchung von Teams, die aus Ehepartnern bestehen, sowie von Teams mit Personen, die gleichzeitig mit Vorgesetzten oder relevanten kirchlichen Fachstellen persönlich verbunden sind.

Im weiteren Forschungsverlauf zeigte sich jedoch, dass es nur wenige Teams gibt, die intensiv und mit einer bewussten Arbeitsteilung unter Berücksichtigung der jeweiligen Qualifikationen und Kompetenzen mit geteilter Verantwortlichkeit für die Gemeinde oder Region arbeiten. Dies ist aufgrund der häufig konzeptionell schwachen Ausrichtung eines multiprofessionellen Teams, der hohen Arbeitsbelastung aller in der Gemeinde Tätigen und der entsprechend geringen zeitlichen Ressourcen für die Reflexion der Teamarbeit durchaus nachvollziehbar. Dennoch ergab die Analyse unterschiedliche Muster multiprofessioneller Zusammenarbeit, die auch in Teams mit nur punktueller Zusammenarbeit sichtbar und bedeutsam sind. An dieser Stelle mussten wir unsere Konzeption im Forschungsverlauf der Praxis in den Gemeinden anpassen – und konnten dafür unterschiedliche Faktoren des Gelingens und Dimensionen der Zusammenarbeit in einem heterogenen Feld in der Breite analysieren.

Innerhalb der drei beteiligten Landeskirchen wurden gezielt Befragungen in den jeweils verschiedenen Regionen einer Landeskirche geplant, um die Breite von Stadt und Land, verschiedenen Mentalitäten und traditionellen Färbungen, auch im Bereich der Frömmigkeit, mit aufzunehmen. Auch eine breite Bezugnahme auf verschiedene Berufsgruppen war angestrebt (Pfarrberuf, Kirchenmusik, diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte, Verwaltung etc.), wenn möglich auch unter Berücksichtigung neuer Berufe in kirchlichen Handlungsfeldern, etwa im Quartiers- oder Veranstaltungsmanagement.

Dabei gab es große Unterschiede in der Teamstruktur vor Ort: In der Evangelischen Landeskirche Anhalts gehören Mitarbeitende aus der Gemeindeverwaltung und Kirchenmusik zum Team eines Verbunds. Auch die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck bezieht bewusst alle Mitarbeitenden und auch leitende Ehrenamtliche in der Region in die Zusammenarbeit der neuen Teams ein. In der Evangelischen Kirche von Westfalen sind die Teams

dagegen im engeren Sinn als „Interprofessionelle Pastoralteams“ verstanden: Neben dem Pfarrberuf gehören meist diakonisch-pädagogische Fachkräfte dazu, nur selten sind Angehörige anderer Berufsgruppen dabei, obwohl dies konzeptionell gewollt oder zumindest ermöglicht ist. So gab es während der Laufzeit der Studie keine Kirchenmusiker:innen als Teil eines Teams. Weitere Berufe, die nicht zu den klassischen kirchlichen Berufen gehören, sind kaum zu finden. Hier haben wir im Rahmen des Möglichen mit Fachkräften Interviews durchgeführt und ebenso die Perspektive von Kirchenmusiker:innen aufgenommen.

Eine zentrale Perspektive bei der Erforschung kirchengemeindlicher Abläufe und Strukturen ist die der ehrenamtlich Tätigen, hinsichtlich der Arbeit der multiprofessionellen Teams insbesondere die der Ehrenamtlichen mit gemeindeleitender Funktion. Diese Perspektive findet sich auch im Forschungsdesign wieder. Im Rahmen der umfangreichen Feldaufenthalte wurden vielfältige Gespräche mit Gemeindemitgliedern und insbesondere Gruppendiskussionen mit Personen geplant und umgesetzt, die als Mitglieder gemeindeleitender Gremien die Gründung multiprofessioneller Teams beschlossen und die Einführung der Teams begleitet haben sowie den praktischen Arbeitsalltag der Teams erleben.

Die Erhebung im zweiten Forschungsschritt fand zwischen September 2023 und Mai 2024 statt – mit einigen Nacherhebungen bis Dezember 2024. Insgesamt war das Forschungsteam mit 32 Gemeinden in Kontakt, zum Teil intensiv in einer Fallrekonstruktion, zum Teil in ergänzenden und entsprechend partiellen Erkundungen. Methodisch bildete die Teilnehmende Beobachtung, verbunden mit ausgedehnten Aufenthalten im Feld, den Kern dieses Forschungsschritts (Lüders 2003). Dies wurde fallbezogen ergänzt durch Interviews und Gruppendiskussionen mit vollständigen Teams, mit Fachkräften und Ehrenamtlichen, aber auch durch die Sammlung von Dokumenten, die vor Ort oder online verfügbar waren. Als Zwischenform zwischen der Teilnehmenden Beobachtung und einem Interview wurde vielfach das zwanglose Gespräch am Rand von Veranstaltungen und offiziellen Terminen oder bei spontanen Treffen eingesetzt. Hier konnten gezielt an Personen aus der Gemeinde oder aus dem Team Fragen gestellt und mit ihnen Themen diskutiert werden. Dieses Vorgehen hat es ermöglicht, in der Präsenz vor Ort über mehrere Tage hinweg die Arbeit der Teams aus mehreren Perspektiven wahrzunehmen und vielfältige Einblicke zu erhalten, auch durch die Aufmerksamkeit auf die Umgebung des Teams, etwa einen Kirchengemeinderat, Ehrenamtliche oder Teilnehmer:innen von Veranstaltungen.

In der Arbeit an den Fällen haben weitere Telefonate oder per Videokonferenz durchgeführte Interviews die Sicht auf die Teams und ihre Gemeinden und Regionen vervollständigt. Hier konnte, vielfach im Kontext mit der parallel angesetzten Arbeit an der Auswertung, Fragen und Unklarheiten noch einmal eingespielt und neue Informationen erhoben werden. Zusätzlich und außerhalb der rekonstruktiven Arbeit mit den als „Fall“ ausgewählten Teams sind in diesem Forschungsschritt weitere Interviews mit Fachkräften eingesetzt, die sich nach einer Phase der Mitarbeit in einem multiprofessionellen Team gegen die Weiterarbeit in diesem Kontext entschieden haben. So konnten auch Aspekte von Konflikten und Scheitern noch einmal besser beleuchtet werden.

### 1.3.3 Von den Forschungsdaten bis zur Auswertung

Die Teilnehmende Beobachtung im Feld ist in Form von ausführlichen Protokollen festgehalten. Leitfadengestützte Interviews im Feld vor Ort und auch in Form von Videokonferenzen wurden in der Regel als Audiodatei gesichert und anschließend verschriftlicht. Wenn wir im Voraus nicht ahnten, dass sich ein langes und umfassendes Gespräch ergeben würde, oder auch auf Wunsch der Befragten, wenn diese einer Aufzeichnung nicht zustimmen mochten, wurden Gespräche nachträglich protokolliert. Kurze und längere Gespräche zwischen Tür und Angel oder von uns besuchte Teamtreffen oder Mitarbeiterkonferenzen konnten in Form von Protokollen erfasst werden wie auch die Beobachtungen. Bei umfassenden Feldaufenthalten sind mehrere Gespräche und Beobachtungen in einem längeren Bündel-Protokoll festgehalten.

Für die Transkription der aufgezeichneten Interviews galten insbesondere folgende Regeln (Dresing/Pehl 2018: 21–22): Die wörtliche Transkription erfolgte überwiegend mit der Transkriptionssoftware noScribe. Dabei sind Dialekte ins Schriftdeutsch übertragen. Gleichzeitig fand eine Glättung der Texte statt mit einer leichten Angleichung von Sprache und Grammatik an das Schriftdeutsch, ohne den jeweiligen Sprachduktus zu verändern. Für die Publikation in diesem Buch haben wir zur besseren Lesbarkeit weitere Glättungen vorgenommen, etwa die Kürzung von Wortdopplungen. Mit der Transkription erfolgte auch die Anonymisierung des Interviewmaterials, wodurch alle personenbezogenen Angaben, die Rückschlüsse auf Personen oder Orte und Gemeinden erlauben, verfremdet wurden. Ebenfalls sind Begriffe, aus denen Rückschlüsse auf bestimmte Landeskirchen gezogen werden können, durch einheitliche Begriffe für alle drei Landeskirchen ersetzt. Damit sprechen wir beispielsweise von „Kirchenkreis“, „Kirchengemeinderat“ oder „Dekanin“.

auch wenn die jeweiligen Bezeichnungen vor Ort andere sind. Für die Publikation von Auswertungsergebnissen haben wir außerdem Rahmenbedingungen oder konkrete Projekte, anhand derer mit etwas Rechercheaufwand auf eine bestimmte Landeskirche oder sogar Gemeinde geschlossen werden kann, sachgerecht verfremdet.

In der Auswertung sind wir gemäß der Grounded Theory iterativ vorgegangen: Datenerhebung und Datenauswertung greifen in einem wechselseitigen Prozess ineinander. Auf der Grundlage erster Datenerhebungen wurden, unterstützt von der Software MAXQDA, in mehreren Schritten aus dem Material erste Codes und daraus vorläufige Kategorien gebildet und in weiteren Prozessschritten immer weiter angepasst, verfeinert und geordnet. Dies war verzahnt mit der weiteren Erhebung, um Fälle mit großen Abweichungen vom bereits Bekannten zu finden und neue Fragen zu verfolgen. Dieses Vorgehen erfolgte, bis eine theoretische Sättigung erreicht und keine neuen Erkenntnisse mehr zu erwarten waren.

Ergänzend zur Datenauswertung im Team der Forscherinnen fanden Diskussionen mit Fachkräften der kirchlichen Praxis statt, ebenso regelmäßige Treffen im Wissenschaftlichen Beirat des Projekts. Hier trafen sich Verantwortliche aus den drei beteiligten Landeskirchen und Wissenschaftler aus dem Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD mit den Forscherinnen und teilten Informationen über den Stand und aktuelle Entwicklungen in der multiprofessionellen Arbeit in den Landeskirchen. Erste Beobachtungen aus der Analyse des empirischen Materials konnten gemeinsam gesichtet und eingruppiert werden. Diese multiperspektivische und konstruktive Sicht auf die gemeinsamen Themen und ein zirkuläres Arbeiten zwischen offenen Fragen, Feldforschung und Analysen hat die Studie über die Jahre der Projektlaufzeit stark befördert.



## 2. Analysen multiprofessioneller Teamarbeit



## 2.1 Arbeitsprozesse im multiprofessionellen Team: Strukturen und Dynamiken

Tabea Spieß

In kirchlichen multiprofessionellen Teams sind vielfältige Faktoren wirksam, die das Miteinander und die gemeinsame Arbeit prägen. Wo Menschen aus unterschiedlichen Berufen miteinander arbeiten, spielen immer wieder spezifische Themen eine Rolle, wenn es um die Beschreibung der Zusammenarbeit geht: Welche Faktoren sind wichtig, wenn es um gelingende Teamarbeit geht oder wenn konflikthafte Situationen beschrieben werden? Diese Themen haben wir induktiv aus dem Datenmaterial herausgearbeitet und systematisiert. Damit soll analysiert werden, wie gelingende Prozesse, aber auch Schwierigkeiten in Teams beschrieben und erklärt werden können. Vier Faktoren wurden extrahiert, die für die Prozesse in den Teams bedeutsam sind und Wirkung zeigen. Diese vier Faktoren werden in diesem Kapitel entfaltet.

Der erste Faktor umfasst Themen, die mit der personellen Konstitution der Teams zusammenhängen. Im Schaubild ist dies mit der Überschrift „Teammitglieder“ dargestellt. Der zweite Faktor heißt „Haltungen und Fähigkeiten zur Zusammenarbeit“ und bezieht sich auf die Bereitschaft und Kompetenzen, die Menschen im Zusammenhang mit Teamarbeit besitzen. Der dritte Faktor sind die „Arbeitsstrukturen“. Hier geht es unter anderem um Fragen der Aufgabenverteilung und der Arbeitsabläufe. Der vierte Faktor heißt „Leitungspersonen“. Hiermit sind in der Regel Pfarrpersonen der mittleren kirchlichen Ebene gemeint. Sie spielen eine besondere Rolle: Sie gehören nicht unmittelbar zum multiprofessionellen Team, haben aber vielfältige Verbindungen mit den Teammitgliedern und können auch in einer Vorgesetztenfunktion eine Rolle für die Teams spielen. Diese vier Faktoren sind im Zusammenhang der Teamprozesse mit entscheidend für die jeweils spezifische Form der Zusammenarbeit.

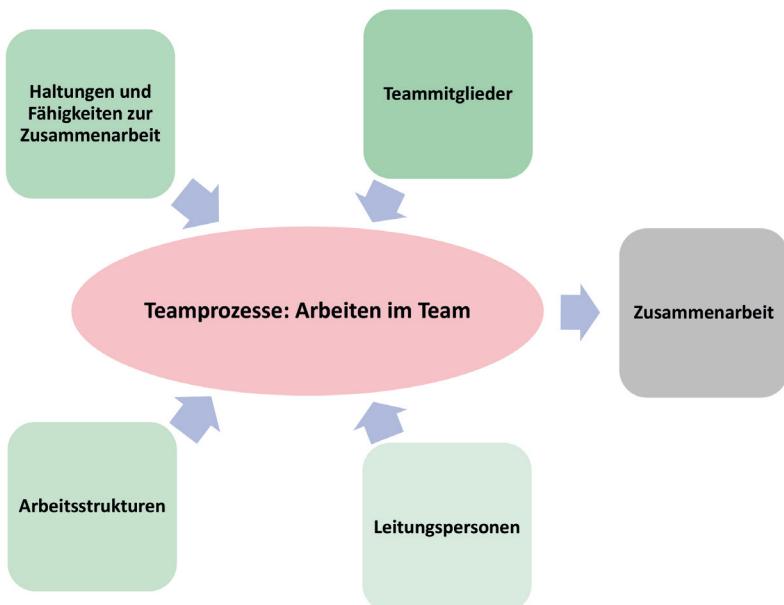


Abbildung 1: Teamprozesse: Arbeiten im Team

### 2.1.1 Die Personen: über Augenhöhe und gemeinsame Verantwortung

Die Gründung eines Teams ist, wie bereits dargestellt, stark von den landeskirchlichen Kontexten geprägt: An einigen Orten wird eine Pfarrstelle umgewandelt und eine neue Stelle für eine Person aus Gemeindemanagement, Kirchenmusik oder Gemeindepädagogik entsteht, an anderen Orten werden zusätzliche Profilstellen für Diakon:innen geschaffen. An wieder anderen Orten wird landeskirchenweit und schon seit einiger Zeit im Verbundsystem multiprofessionell zusammengearbeitet. Unabhängig von diesen spezifischen Kontexten konnten wir im Datenmaterial zentrale Aspekte identifizieren, die eine Rolle spielen, wenn es um die personelle und strukturelle Beschaffenheit des Teams geht.

Diese Faktoren werden im Folgenden dargestellt. Der erste Abschnitt befasst sich mit der Frage, wer eigentlich zum multiprofessionellen Team in einer Gemeinde oder einer Region gehört. Im zweiten Abschnitt wird das Miteinander im Team thematisiert: Welche Rolle spielt die berühmte „Chemie“ zwischen den Teammitgliedern? Im dritten Abschnitt geht es um die oft genannte Augenhöhe. Dahinter steckt die Frage, wie Hierarchie und Steuerung in den multiprofessionellen Teams funktioniert. Der vierte Abschnitt befasst sich mit dem Thema der gemeinsamen Verantwortung eines Teams für die Belange der gesamten Gemeinde. Diese Faktoren werden im folgenden Schaubild dargestellt.

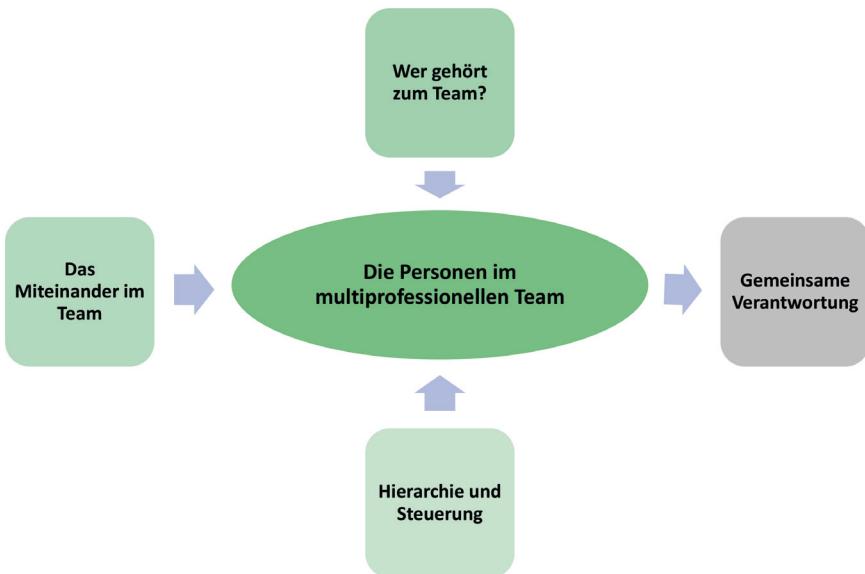


Abbildung 2: Die Personen im multiprofessionellen Team

### *2.1.1.1 Wer gehört zum multiprofessionellen Team?*

Die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Personen, die in einer Gemeinde oder Region arbeiten, zum multiprofessionellen Team gehören, stand zu Beginn der Auswertung nicht im Fokus unserer Betrachtungen, weil sie uns formell eindeutig geklärt schien. Jedoch stellte sich im Verlauf der Datenanalyse heraus, dass es in der Praxis ein bedeutendes Thema ist, das einer weitergehenden Klärung bedarf. Auch wenn sich die multiprofessionellen Settings in den untersuchten Landeskirchen unterscheiden, so findet sich doch in verschiedenen Kontexten für die Teams die Frage, welche der Personen, die vor Ort für die Kirche arbeiten, konkret zum mehrberuflichen Team gehören. Wenn bewusst ein multiprofessionelles Team eingesetzt wird, gehören in der Regel die Pfarrpersonen der Gemeinde, des Gemeindeverbunds oder Kooperationsraumes alle zum Team.

Im anhaltischen Verbundsystem gehören neben den Pfarrpersonen mindestens jeweils eine Person aus Kirchenmusik, Gemeindepädagogik und Verwaltung zum Team eines Gemeindeverbundes.

In der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck bemerkten wir in Bezug auf die Personen im Team eine größere Flexibilität – man kann auch sagen: Die Teams haben größere Spielräume bei der Definition ihres Teams, oder es bestehen mitunter auch Unklarheiten oder unterschiedliche Annahmen über

die Zugehörigkeit zum Team. In Kurhessen-Waldeck wurden, wie bereits dargestellt, die Stellen für die „Diakon:innen in der Region“ neu geschaffen und ausgeschrieben. Die Kooperationsräume haben sich auf diese Stellen beworben und dafür Konzepte eingereicht. Die Frage, welche Personen nun konkret zum multiprofessionellen Team eines Kooperationsraumes gehören, stellt sich manchen Teams nun in der alltäglichen Praxis. Je nach Situation werden unterschiedliche Antworten gefunden: Die Kooperationsräume klären die Frage, wer zum multiprofessionellen Team gehört, unterschiedlich. Zum Beispiel können alle Hauptamtlichen des Kooperationsraumes gemeint sein, aber auch Personen, die aufgrund ihrer Funktion sinnvollerweise zum Team gehören. Ehrenamtliche gehören nicht zum hauptamtlichen Team, aber es wird vielfach postuliert, sowohl von Seiten der Landeskirche als auch vor Ort, dass auch die Ehrenamtlichen „mitgenommen“ und mitgedacht werden müssen, wenn es um Multiprofessionalität geht.<sup>13</sup>

Auf der Hand liegt, dass ohne ein klares Team-Verständnis aller Beteiligten auch keine gemeinsame Arbeit im Team entwickelt werden kann: Wenn sich die Mitarbeitenden nicht als Team begreifen, können auch keine gemeinsamen Arbeitsprozesse mit Teambezug bewusst angestoßen und gestaltet werden. Wo sich die Pfarrpersonen im Wesentlichen wie gehabt vorrangig um ihre jeweiligen Gemeinden oder Bezirke kümmern, entsteht keine Zusammenarbeit in einem multiprofessionellen Team, die von engem Austausch, gemeinsamer konzeptioneller Arbeit und geteilter Verantwortlichkeit geprägt ist. Hier spielt auch eine Rolle, dass die Diakon:innen-Stellen in der EKKW zusätzlich geschaffen wurden. Dadurch musste nicht die Arbeit, die zuvor eine Pfarrperson erledigt hat, auf einer umgewandelten Stelle neu verteilt werden, sondern es wurde auf Ebene des Kooperationsraumes eine zusätzliche Kraft eingestellt. So war es für einige hauptamtliche Pfarrpersonen aus dem Arbeitsalltag und mit Blick auf die in der Gemeinde zu verrichtenden Aufgaben zunächst erst einmal nicht erforderlich oder nicht naheliegend, einen gemeinsamen Arbeitsmodus zu entwickeln. Beobachten konnten wir in einem Beispiel, dass die Pfarrpersonen, zusammen mit gemeindepädagogischen Fachkräften und anderen Haupt- und Ehrenamtlichen, im Wesentlichen weiter wie zuvor mit Blick auf ihre Gemeinde gearbeitet haben, aber ein übergemeindliches Team, das kooperierend arbeitet, bestand im Selbstverständnis nicht. Die neue Diakonin nimmt als zusätzliche Hauptamtliche aus Sicht des Pfarrers vielleicht an der einen oder anderen Stelle etwas Arbeit ab – und das eine oder andere in Kooperation findet on top statt. Ein Team-

---

13 Vgl. den Text zu Ehrenamtlichen, Kap. 3.2 in diesem Band.

verständnis ist aber nicht zu beobachten. Die Auseinandersetzung über/mit dem Team kommt erst durch den begleitenden und verpflichtenden Beratungsprozess zustande. Allerdings prallen an dieser Stelle unterschiedliche Vorstellungen aufeinander, denn die Berater:innen starten ihren Beratungsprozess mit der Grundannahme, dass es ein übergemeindliches multiprofessionelles Team gibt, und aufgrund ihrer Vorinformationen über den Kooperationsraum verfügen sie über eine feste Vorstellung darüber, welche Personen zu diesem Team gehören. Hier treffen nun die Annahmen und Vorstellungen der Berater:innen einerseits auf den nicht vorhandenen Teambegriff andererseits, was für den Beratungsprozess eine Herausforderung darstellt.

Etwas anders stellt sich die Frage nach den Teammitgliedern in der Evangelischen Kirche von Westfalen dar. In der Konzeption der westfälischen Landeskirche gibt es die Begrifflichkeiten „Interprofessionelle Pastoralteams“ (IPPT) sowie „Multiprofessionelle Teams“ (MPT). Zum Interprofessionellen Pastoralteam gehören bestimmte hauptamtliche Personen in einer Gemeinde. In der Regel kommt ein IPPT zustande, wenn eine Pfarrstelle im Rahmen von Gemeindefusionen oder -kooperationen, Ruhestandseintritten oder Neubesetzungen nach Vakanzen umgewandelt wird. Sie wird dann mit einer Person mit anderem Beruf neu besetzt; in den meisten Fällen sind es Mitarbeiter:innen aus Gemeindepädagogik oder Verwaltungsmanagement, aber es könnten auch Hauptamtliche der Kirchenmusik oder Quartiersmanager:innen sein. Diese Person gehört dann mit den Pfarrpersonen der Gemeinde zum IPPT. Die umgewandelte Stelle ist beim Kirchenkreis angesiedelt, die Dienst- und Fachaufsicht liegt bei der Superintendentur. Die Person ist auch Mitglied des Pfarrkonvents des Kirchenkreises, der dann mitunter seinen Namen in einen Begriff ändert, der auch andere Berufsgruppen einschließt. Zum Multiprofessionellen Team werden oftmals über das IPPT hinaus alle Personen, die in der Gemeinde tätig sind, gezählt: Gemeindesekretär:innen, Jugendmitarbeiter:innen, Kirchenmusiker:innen, die in der Gemeinde angestellt sind.<sup>14</sup>

Häufig gibt es in den Gemeinden bereits eine Gemeindepädagogin oder einen Diakon. Wenn dann eine Pfarrstelle umgewandelt wird, sind zwei Personen mit oft ähnlicher Ausbildung am gleichen Ort tätig, aber mit unterschiedlichen Positionen im Gefüge der Gemeinde: So kann es eine Gemeindepädagogin geben, die Teil des IPPTs ist, während eine Kollegin als Jugendmitarbeiterin in der gleichen Gemeinde nicht Teil des IPPTs ist. Für die Gemeinden oder

---

<sup>14</sup> In einer früheren Phase der Entwicklung multiprofessioneller Teamarbeit in Westfalen waren die neu zusammengesetzten Teams „Multiprofessionelle Teams“ genannt worden, weswegen sich manche Teams immer noch als solche bezeichnen.

Teams stellt sich dann die Frage, wie diese unterschiedlichen Status gehabt werden. Wie wird zum Beispiel die Dienstbesprechung gestaltet, wer gehört dazu? Gibt es unterschiedliche Runden, die sich treffen? In den Gruppendiskussionen kommen diese Fragen zur Sprache. Die Tatsache, dass die Personen auf der IPPT-Stelle Mitglieder des Presbyteriums und des – wie auch immer bezeichneten – Pfarrkonvents sind, wird als unterscheidendes Merkmal genannt. Hier zeigt sich die formal gegenüber den anderen Mitarbeitenden hervorgehobene Position mit Anspruch der Gemeinde-Mitleitung. Aber es ist in der Gruppendiskussion ein Ringen darum, wer dazu gehört und wie diejenigen, die nicht Teil des IPPTs sind, gesehen werden: „*und es ist natürlich eine Krux und auch eine Frage, was ist mit den anderen Professionen, die eben auch ihre guten Dinge einbringen, die ja, es stimmt ja, wir sind ja mehr. Wo ist der Unterschied? Wie wird das beschrieben? Wer sind wir?*“ (Gd. 4, Abs. 103). Diskursiv gelöst werden die Fragen in der Gruppendiskussion nicht.

Unabhängig von der jeweiligen landeskirchlichen Situation kann es zu Konflikten führen, wenn die diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte und Verwaltungskräfte, die im multiprofessionellen Team mit konzeptioneller Verantwortung arbeiten, in eine vergleichsweise hohe Entgeltgruppe eingruppiert werden. Durch die Differenz im Gehalt zu beispielsweise einer Jugendreferentin, die ohne Hochschulabschluss und mit weniger Verantwortung in der gleichen Gemeinde arbeitet, können Probleme zwischen den Mitarbeitenden entstehen, die möglicherweise gar nicht immer offen konflikthaft ausgetragen werden, sondern unter der Oberfläche mitlaufen und manchmal hervorbrechen. Wenn eine Fachkraft zusätzlich eingestellt wird, können sich auch in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen und der damit verbundenen Arbeitslast Ungleichheiten zu den Kolleg:innen, die bereits in den Gemeinden oder Regionen arbeiten, zeigen. Zusätzliche Kräfte können sich im Rahmen ihrer Schwerpunkte Aufgaben suchen, die ihren Interessen entsprechen, und können mit größeren Freiheiten Dinge neu entwickeln. Die anderen arbeiten unter dem normalen Druck mit vergleichsweise weniger Spielräumen.

Die Frage nach Vertretungsregelungen innerhalb multiprofessioneller Teams erhält Aufmerksamkeit, weil sie exemplarisch verdeutlicht, wie ambivalent und konfliktbehaftet die Zughörigkeit zum Team gestaltet sein kann. In einer idealtypischen multiprofessionellen Zusammenarbeit wäre zu erwarten, dass Vertretungen innerhalb des Teams organisiert und umgesetzt werden, soweit dies von den Tätigkeiten her möglich ist. Eine solche Regelung könnte ein Indikator dafür sein, dass sich die Zusammenarbeit in einem Team von der Zusammenarbeit mit anderen Hauptamtlichen in der Gemeinde unterscheidet.

An mehreren Stellen wird in den Interviews und Gruppendiskussionen betont, dass die Vertretung innerhalb einer Gemeinde oftmals herausfordernd ist, da beispielsweise die Gemeindepädagogin die Vertretung der Pfarrerin nicht übernehmen kann, weil sowohl die Arbeitszeitregelungen als auch die Arbeitsbereiche eine solche Vertretung nicht zulassen. Auch in Teams, denen von außen zugeschrieben wird, dass sie „gut funktionieren“, und die das auch selbst so wahrnehmen, ist die vollständige Vertretung der Pfarrperson nicht gewährleistet und die Durchführung der Kasualien wird in diesen Fällen von anderen Pfarrpersonen übernommen.

Ein Beispiel aus den erhobenen Daten thematisiert eine konkrete Vertretungssituation näher. So wurde ein Diakon in seiner Abwesenheit von einem anderen Diakon vertreten, der ebenfalls beim Kirchenkreis angestellt war. Es wurde also nicht innerhalb des multiprofessionellen Teams eine Vertretungsregelung gefunden. Hier sind die Berufszugehörigkeit (Diakon) und das Anstellungsverhältnis (Kirchenkreis) ausschlaggebend für die Vertretungspraxis, nicht die Zugehörigkeit zum Team in der Gemeinde. Möglicherweise hat der Diakon generell viel Kontakt zum Kollegen, deswegen war es vielleicht für ihn nahe liegend, die Vertretung so zu klären. Möglicherweise spielt auch die Arbeitsbelastung der Pfarrpersonen eine Rolle.

Hier ist die grundsätzliche Frage angesprochen, inwiefern die eigene Gemeinde den primären Bezugsrahmen darstellt oder ob eine überregionale Perspektive eingenommen wird. Häufig wird kritisiert, dass das Denken auf die eigene Gemeinde begrenzt bleibt („um den eigenen Kirchturm herum“). Die übergemeindliche Kooperation erfolgt hier, weil es erforderlich ist, um die Versorgung sicherzustellen. Dies wird so zusammengefasst: „*dass das gemeindeübergreifende Denken da funktioniert, wo die Not groß ist.*“ (Gd. 8, Abs. 18) In einem weiteren Beispiel zeigt sich, dass Pfarrpersonen über die Grenzen der eigenen Gemeinde hinweg kooperieren, um sich gegenseitig vor allem bei Beerdigungen zu entlasten. Eine Zusammenarbeit oder Entlastung zwischen den verschiedenen Berufsgruppen findet jedoch nicht statt.

Die Frage der Zugehörigkeit zum multiprofessionellen Team ist weit mehr als eine formale oder organisationale Frage. Sie berührt unter anderem auch grundlegende Fragen des Miteinanders und auch der Wertschätzung. Sie ist somit auch eine symbolische Frage, die das Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden prägt und gleichzeitig auch für Konfliktpotential sorgen kann. Ob jemand als dem Team zugehörig oder nicht zugehörig beschrieben wird, kann von den Beteiligten als Ausdruck der Auf- oder Abwertung verstanden

werden. Ein Diakon berichtet, dass der Pfarrer seiner Gemeinde grundsätzlich alle Hauptamtlichen zum multiprofessionellen Team zählt. Dies interpretiert der Diakon aber nicht als wertneutral, sondern vielmehr als eine Herabsetzung seiner besonderen, im Vergleich zu den anderen Hauptamtlichen hervorgehobenen Rolle im Team. Er nimmt beim Pfarrer eine grundsätzlich kritische Haltung gegenüber den multiprofessionellen Ansätzen wahr, die sich dann darin äußert, „*meine Position zu nivellieren*“, wie der Diakon es ausdrückt (Gd. 4, Abs. 103). Die formale Rolle mit Zugehörigkeit zum „engeren Team“ und mit Anspruch der Gemeinde(mit)leitung wird in dessen Wahrnehmung nicht anerkannt und vielmehr übergangen. Diese Wahrnehmung der Abwertung könnte vermieden werden, indem die Pfarrperson eine Grenze zieht und das Team im engeren Sinne und das Team im weiteren Sinne auch im Sprachgebrauch und in der Alltagspraxis unterscheidet. Doch eine solche Grenzziehung kann ihrerseits als ausschließend empfunden werden. Möglicherweise resultiert die Entscheidung, alle Hauptamtlichen als Teammitglieder zu bezeichnen, aus dem Anliegen, niemanden auszugrenzen. Die Art und Weise, wie über die Zugehörigkeit zum Team gesprochen wird, kann also kommunikativ eine Inklusion oder Exklusion darstellen. Ob durch explizite Grenzziehung oder durch eine wahrgenommene Abwertung – das Thema birgt Potenzial für Konflikte.

Insgesamt wird deutlich, dass die Frage, welche Personen dem mehrberuflichen Team angehören, nicht nur im Hinblick auf organisationale Fragen relevant ist, sondern auch Implikationen für das soziale Miteinander unter den Hauptamtlichen in einer Gemeinde oder Region mit sich bringt.

### 2.1.1.2 Das Miteinander im Team

Im Datenmaterial wird immer wieder deutlich, dass die „passende Chemie“ zwischen den Teammitgliedern als Faktor für gelingende Teamarbeit betrachtet wird.<sup>15</sup> Ein gutes Miteinander auf persönlicher Ebene kann jedoch anders herum auch dazu führen, dass Konflikte, die aus Gründen wie struktureller Ungleichheit oder hierarchischen Problemen entstehen, nicht strukturell so bearbeitet werden, wie es für eine nachhaltige Lösung erforderlich wäre.

Doch zunächst wird deutlich, wie wichtig die sozialen Verbindungen für die Mitarbeitenden sein können. Dies gilt insbesondere für Hauptamtliche, die sich selbst als Teamplayer beschreiben. Einige Teams können ihre Zusammen-

---

<sup>15</sup> Häufig wird dabei allerdings nicht definiert, was genau unter gelingender Teamarbeit verstanden wird.

setzung insofern beeinflussen, indem sich Menschen in einem Team zusammenfinden, die sich vorher bereits kennen und persönlich und/oder fachlich schätzen. Dazu finden sich im kirchlichen Leben unterschiedliche und vielfältige Beispiele. In einer von uns untersuchten Beispielgemeinde kannte die Pfarrerin die Diakonin bereits durch die Arbeit an gemeinsamen kleineren Projekten über die Grenzen der eigenen Gemeinde hinweg, bevor die Diakonin sich dann auf die Stelle im multiprofessionellen Team beworben hat. In einer anderen Beispielgemeinde hat sich der Pfarrer auf die vakante Pfarrstelle in der Gemeinde des Gemeindepädagogen beworben, den er aus punktueller gemeinsamer übergemeindlicher Arbeit kannte. Wenn die Stelle mit besonderen Herausforderungen verbunden ist, wie in diesem Fall einer sehr großen Gemeinde mit vielen einzelnen Ortschaften, kann in der Konstellation mit einer bestimmten anderen Person ein Anreiz liegen, eine vakante Stelle zu übernehmen. Die Team-Konstellation macht die Stelle dann trotz offensichtlich hohem Arbeitspensum attraktiver.

Für das Miteinander im Team kann auch eine Rolle spielen, in welcher Hinsicht die Teammitglieder einander ähnlich oder unähnlich sind. Es kann ein Effekt der sozialen Homophilie entstehen, nämlich dass Teammitglieder sich gut verstehen und sich mögen, weil sie einander im Hinblick auf Merkmale wie Alter oder Geschlecht oder Weltanschauungen und Wertevorstellungen ähnlich sind. Ein Pfarrer beschreibt, dass der Kontakt zum Kirchenmusiker auch deswegen für die gemeinsame Arbeit so fruchtbar ist, weil sie einander ähnlich sind. Mit leuchtenden Augen und spürbarer Begeisterung berichtet er davon, wie sich seine Situation verändert hat, seit der Kirchenmusiker Teil des Teams ist. Wir protokollieren seine Beschreibung, in der zugleich viele Dimensionen von Zusammenarbeit aufgezeigt werden: „*Er hat einen Kirchenmusiker, gleich alt, ganz toll, der ist ein Freund geworden. Der macht auch etwas im Gottesdienst, nimmt wichtige Teile und man ist nicht mehr alleine, man macht den Gottesdienst zusammen und hat dann auch ein Feedback, Kritik, Mitdenken, kann gemeinsam etwas entwickeln, ein Konzept machen*“ (Int. 11, Abs. 10–11).

Wir sehen aber auch Fälle, in denen durch strukturelle Unterschiede im Verhältnis der Teammitglieder Asymmetrien entstehen. Damit ist gemeint, dass das Team im Hinblick auf das Alter, die Berufserfahrung oder das Geschlecht der Teammitglieder sehr divers ist. Auch in Verbindung mit der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Berufsgruppen kann dann eine sozial emergente Hierarchie entstehen, ein asymmetrisches Verhältnis zwischen den Teammitgliedern. Wo eine Person im Team über deutlich mehr Berufserfahrung verfügt, schon lange am Ort arbeitet und über ausgeprägte Kontakte zu anderen

Menschen innerhalb und außerhalb der Gemeinde verfügt, kann dem deutlich jüngeren und neu ins Team gekommenen Kollegen die Rolle als „Ergänzung“ und „Lernendem“ zugeschrieben werden. Vielfalt im Team führt selbstverständlich nicht zwangsläufig zu Konflikten. Vielmehr zeigen viele Berichte und Beobachtungen, dass Unterschiedlichkeit in Merkmalen wie Alter, Berufserfahrung oder Geschlecht entweder zumindest keine Störfaktoren für die gemeinsame Arbeit darstellen – oder auch bereichernd wirken.

Wie oben bereits angedeutet, geht eine Deutung von guter, zufriedenstellender Teamarbeit davon aus, dass ein gutes Miteinander zwischen den Teammitgliedern ein wesentlicher Faktor dafür ist. Häufig wird dabei über „Vertrauen“ gesprochen. In der Forschungsliteratur zu Teamarbeit gilt Vertrauen als „Kernressource“ (Philipp 2014: 20) dafür, dass die Teammitglieder sich für die Gruppe engagieren und Zusammenhalt entsteht. Auch in unseren Daten wird die Bedeutung von Vertrauen oft betont. Anhand der Gruppendiskussionen lassen sich im Folgenden zwei verschiedene Logiken, die mit dem Thema Vertrauen verknüpft werden, aufzeigen. Die erste Logik betont die Bedeutung von Vertrauen und persönlichen Beziehungen als Grundlage für gelingende Zusammenarbeit. Die zweite Logik hebt hingegen die Relevanz von klaren Absprachen, Standards und professionellen Strukturen hervor und sieht funktionierende Zusammenarbeit in verbindlichen Regeln und Verfahren verankert. Bei den Perspektiven werden im Folgenden kontrastierend nebeneinander gestellt.

In der ersten Logik wird betont, dass Vertrauen die Grundlage für die Teamarbeit ist. In einer Gruppendiskussion mit Pfarrpersonen wird Vertrauen mit den strukturellen Ungleichheiten zwischen ihnen und diakonisch-gemeinde-pädagogischen Mitarbeitenden, die zuvor im Gespräch zur Sprache gekommen sind, verknüpft: Ein gutes Miteinander und Vertrauen sollen helfen, strukturelle Unterschiede, wie die Mitbestimmung in der Gemeindeleitung, ungleiche Bezahlung und unterschiedliche Arbeitszeitregelungen, auszugleichen. Durch die strukturelle Ungleichheit ist Vertrauen wichtig für die Vermeidung oder Klärung von Konflikten.

*Für mich steht gar nicht unbedingt inter- oder multiprofessionell im Vordergrund. Erstmal ist man ein Team, und da muss es eine Vertrauensgrundlage geben, wie in den klassischen Pfarrteams letztendlich auch, oder in der Arbeit mit Ehrenamtlichen. Wenn das nicht stimmt, dann braucht man gar nicht im Team arbeiten, und gerade wenn man auf diese strukturellen Schwierigkeiten, die ja eben auch schon angesprochen wurden, guckt, ist es noch wichtiger, dass man da einfach sich offen austauschen kann, ohne dass gleich, wenn man ein-*

*mal unterschiedlicher Meinung ist, dass man nicht gleich an die Decke geht, dass es nicht direkt irgendwelche Revierkämpfe gibt, sondern man einfach ganz normal über die Sachen sprechen kann (Gd. 5, Abs. 25).*

Interessant ist, dass in dieser Perspektive mit der positiven Bewertung des Vertrauens die negative Wahrnehmung von formalen Absprachen einhergeht: Als Gegenbild zum Vertrauen wird im weiteren Gesprächsverlauf die „*schriftliche Kooperation*“ genannt, also die formal festgehaltene und geklärte Zusammenarbeit (Gd. 5, Abs. 26). Der Beziehungsarbeit wird hier mehr Bedeutung zugeschrieben.

Diese beschriebene Logik finden wir auch in Gruppendiskussionen von Gemeindepädagog:innen. Hier wird dieses Konzept aber kritisch hinterfragt und es wird ein Gegenentwurf eröffnet. Auch hier gibt es die Logik, dass eine gute zwischenmenschliche Beziehung, sich miteinander zu verstehen und gut zu kennen, das Relevanteste für eine gelingende Zusammenarbeit ist. Und anders herum wird es auch für dysfunktionale Teams als Beobachtung vorgetragen: Wenn ein Team nicht funktioniert, dann da, wo die Chemie nicht mehr stimmt. Dysfunktionalen Teams wird zugeschrieben, dass es gar nicht primär um die Arbeitsinhalte geht, wenn Schwierigkeiten im Team entstehen, sondern dass Personen nicht mehr miteinander auskommen: „*Und in der Regel ist es dann die untergeordnete hierarchische Ebene, die dann den Arbeitsplatz verlässt.*“ (Gd. 4, Abs. 20) Hier zeigt sich die Selbstwahrnehmung des Gemeindepädagogen als strukturell (hierarchisch) unterlegen und vulnerabler. Auch wenn es formell in den multiprofessionellen Teams diese Hierarchie nicht gibt, so ist doch möglich, dass sie so empfunden wird – und dass die Wahrnehmung ist: Die Pfarrpersonen sitzen fester im Sattel der Gemeinde.

Im Diskurs der Gruppe wird aber auch eine Gegenposition formuliert. Gerade weil diese Vertrauensbasis nicht in allen Teams besteht, so diese Perspektive, ist es unabdingbar, dass es Regelungen, Absprachen und Verfahren gibt. Auf ihrer Grundlage funktionieren die Arbeitsabläufe. Ein Vertrauensverhältnis im Team ist dann ein schöner Zusatz: „*Also es ist schön, wenn ich Vertrauen haben kann. Das ist ja in jedem anderen Arbeitsverhältnis auch so, aber gut ist es, wenn es trotzdem bei den Sachthemen funktioniert, weil es einen Rahmen gibt dafür.*“ (Gd. 4, Abs. 18) Subsummiert wird dies unter dem Begriff der „*Professionalisierung*“, womit Planungs-, Reflexions- und Evaluationsmaßnahmen gemeint sind (Gd. 4, Abs. 16). Kritisiert wird, dass die Beziehungsebene in der Kirchengemeinde zu viel Bedeutung besitzt. „*Standards*“ und „*Professionalisierung*“ werden dafür als Lösung angesehen.

*Und da finde ich es sehr schön, dass du sagst, so Standards oder Professionalität würden da natürlich einiges einfacher machen, ne? Weil mir geht es ja gar nicht darum, emotional alles aufzubrechen oder alle auf eine Wellenlänge zu bringen, sondern es geht darum, dass Arbeitsabläufe gut kommuniziert werden können und dass das für die Arbeit, die wir gemeinsam machen, gut läuft. Wenn man sich darauf einigen könnte, ich habe immer den Eindruck, dass dieses Emotionale in Kirchengemeinde einen so großen Raum einnimmt, dass eben für diese Abläufe oder Standards weniger Anteil bleibt, und das finde ich, also kenne ich so aus meiner Arbeit vorher nicht. (Gd. 4, Abs. 22)*

Auffällig ist, dass die unterschiedlichen Sichtweisen auf Vertrauen und Regelungsbedarf bei den verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Das erste Konzept, das Vertrauen als Schlüssel für die Klärung von Schwierigkeiten im Team sieht, findet sich vorrangig bei den Pfarrpersonen. Für sie ist das persönliche Gespräch der naheliegende und plausibelste Ansatz, um Konflikte zu bearbeiten – auch in Bezug auf die strukturellen Unterschiede zwischen den Berufsgruppen. Im Gegensatz dazu betonen Gemeindepädagog:innen in unterschiedlichen Kontexten immer wieder die Bedeutung von Klarheit und bindenden Absprachen. Sie stellen dieses Bedürfnis nach klaren Regeln bewusst dem Vertrauen gegenüber. Auch bei Führungskräften der mittleren Ebene wird der Wunsch nach klaren Regelungen besonders deutlich. Dies zielt darauf ab, dass verbindliche Regelungen, beispielsweise über die Aufgabenverteilung, Klarheit schaffen und Konflikte vermeiden. Wo Gemeindepädagog:innen im Konfliktfall Dekan:innen in deren Vorgesetztenfunktion ansprechen, können Irritationen entstehen, die sich auf unterschiedliche Erwartungshaltungen zurückführen lassen können: Während die Dekanin möglicherweise davon ausgeht, dass das Team Konflikte auf Basis der getroffenen Vereinbarungen eigenständig löst, und das Gespräch eher als seelsorgerliche Begleitung versteht, könnte die Gemeindepädagogin konkrete Unterstützung oder Lösungsvorschläge erwarten, die in ihrer Wahrnehmung dann ausbleiben. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Fragen des Vertrauens im Datenmaterial vielschichtig adressiert werden. Insbesondere werden die beiden Logiken deutlich: Die eine setzt auf Vertrauen und das persönliche Gespräch, die andere auf klare Regelungen und Strukturen.

#### *2.1.1.3 Hierarchie und Steuerung im Team*

Fragen von Hierarchie, Einfluss und Steuerung im Team begegnen uns im empirischen Material in vielfältigen Zusammenhängen und stehen in engem Zusammenhang mit den strukturellen Ungleichheiten zwischen den Haupt-

amtlichen verschiedener Berufsgruppen.<sup>16</sup> Welche Auswirkungen können daraus für die Dynamik der Zusammenarbeit im Team entstehen? Auch das Thema „Augenhöhe“ im Miteinander spielt im Datenmaterial eine zentrale Rolle.

Zunächst sollen die besonderen Merkmale der kirchlichen Teams im Hinblick auf hierarchische Strukturen aufgeführt werden. Kirchliche Teams unterscheiden sich von Teams in Unternehmen oder anderen Organisationen insbesondere dadurch, dass es in vielen kirchlichen multiprofessionellen Teams keine formale Hierarchie im Team gibt. Die Teammitglieder sind einander formal gleichgestellt und verfügen generell über einen hohen Grad an Autonomie hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer Arbeit. Dies stellt einen wichtigen Unterschied zu anderen Organisationen dar, in denen oftmals eine Leitungshierarchie vorhanden ist. In kirchlichen multiprofessionellen Teams gibt es keine explizite Teamleitung: Es gibt keine Person im Team, der Führungsaufgaben übertragen wurden, etwa den Aufbau des Teams, das Entwickeln gemeinsamer Ziele oder die Klärung der Arbeitsabläufe. Ein Teil dieser Aufgaben kann bei den Personen der mittleren kirchlichen Führungsebene liegen, die jedoch nicht Teil des Teams sind. Diese Struktur kann variieren, wenn ein Teammitglied nicht beim Kirchenkreis, sondern in der Kirchengemeinde angestellt ist. In diesem Fall übernimmt eine Pfarrperson die Dienst- und Fachaufsicht, während die Führungskräfte der anderen Teammitglieder auf Ebene des Kirchenkreises oder, mit Blick auf die Fachaufsicht, bei der Landeskirche angesiedelt sind.

Kirchliche Teams sind folglich in hohem Maß auf Selbstorganisation angewiesen. Selbstorganisierte Teams ohne formale Hierarchien sind jedoch nicht frei von sozial entstehenden Hierarchien. Diese sind nicht formal legitimiert, sondern vielmehr übernimmt die Person die Führung, die das meiste Wissen in dem Bereich hat, der aufgrund des Status die Expertise zugeschrieben wird oder die die größte Begeisterung für ein Thema hat. Diese Führungsrolle kann themenspezifisch sein und immer wieder wechseln. Dennoch gibt es in den kirchlichen Teams zwischen den Teammitgliedern *strukturelle Ungleichheiten*, die wahrgenommen werden und die Dynamik entfalten. Die Pfarrpersonen arbeiten überwiegend im Beamtenverhältnis, was ihnen eine starke Absicherung bietet, mit oftmals hoher Stundenzahl und oft entgrenzter Arbeitszeit. Diese Entgrenzung kann es auch bei anderen Hauptamtlichen in der Kirche geben, aber die Arbeitszeit ist jedenfalls formal im Arbeitsvertrag mit einer festen Stundenzahl geregelt. Die gemeindepädagogischen Mitarbeiter:innen

---

16 Vgl. zu Machtverhältnissen die Analysen in Kap. 3.3.

haben Arbeitszeitgrenzen und das Recht auf geregelte Arbeitszeiten. Durch die unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen können in der gemeinsamen Arbeit Spannungen entstehen. Für die Pfarrpersonen kann dadurch in der Zusammenarbeit die gleichrangige Arbeit in Frage gestellt werden, wenn sie dabei sich als diejenigen erleben, die im Endeffekt für alles zuständig sind, weil diese Regelungen nicht für sie gelten:

*Also für alles dann zum Schluss wieder zuständig, wo andere dann Feierabend machen. Also das sind dann eben, dann merkt man eben auch, das macht was mit uns. Selbstzuschreibung von Berufsethik, und so weiter, gerät ein Stück weit ins Wanken im alltäglichen Gespräch und das muss immer wieder ausgehandelt werden, dass man da Verständnis füreinander hat und vielleicht so etwas wie ein gemeinsames Arbeitszeitkonto. Immer wieder zuallererst im Blick hat, was sind die gemeinsamen Dinge und wie können wir das dann zuordnen, wofür jeder dann zuständig ist. (Int. 1, Abs. 25)*

Eine strukturelle Ungleichheit besteht auch bezüglich des Stimmrechts im gemeindeleitenden Gremium wie dem Kirchengemeinderat. Die Pfarrpersonen haben es in der Regel qua Amt, sie können auch den Vorsitz innehaben, die anderen kirchlichen Mitarbeiter:innen in der Regel nicht. Hier gibt es wie mit dem Kirchengemeindeleitungserprobungsgesetz in Westfalen neue Ansätze, dies zu verändern.

In einigen Teams gibt es eine Rollenungleichheit. Dies kann beispielsweise der gestalt sein, dass für die Pfarrpersonen die eigene Rolle klar ist, während die neu ins Team gekommene Verwaltungsmitarbeiterin oder diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft die Rolle und Position im Team noch finden muss. Ein Gemeindepädagoge formuliert es so: „*Die Pfarrer sind ein eingespieltes Team, alle haben ihre Rolle, meine Position ist ungeklärt*“ (Prot. 46, Abs. 52). Auch zwischen den Berufsgruppen kann eine Ungleichheit bestehen: Die Pfarrpersonen sind in fast allen Teams in der Überzahl. Oder wie ein Interviewpartner es ausdrückte: „*total in der Übermacht*“ (Int. 28, Pos 15). Hier besteht also auch eine strukturelle Ungleichheit in den Teams.

Auch wenn diese Ungleichheiten bestehen, die strukturell bedingt sind und im Miteinander wirksam werden können, soll in den Teams Gleichrangigkeit zwischen den Mitarbeitenden bestehen. Diese Gleichrangigkeit wird oftmals unter dem Begriff „Augenhöhe“ gefasst. Über „Augenhöhe“ wird im Zusammenhang mit multiprofessionellen Teams viel gesprochen, es ist ein zentrales Thema in den Gruppendiskussionen und Interviews. Was konkret unter

dem Begriff „Augenhöhe“ verstanden wird, ist sehr unterschiedlich. Einige Bedeutungen können sein: fachlicher Respekt voreinander, freundlich-höflicher Umgang miteinander, Machtgleichheit.

Die verschiedenen Verständnisse und Bedeutungsebenen von „Augenhöhe“ werden in einer Gruppendiskussion kontrastierend diskutiert, und die Diskusbewegungen sollen hier nachgezeichnet werden. In einem Wortbeitrag wird ein erstes Verständnis von „Augenhöhe“ deutlich. Dieses ist gekennzeichnet durch formale Faktoren, welche in unserem Fall eine Ungleichheit zwischen den Berufsgruppen deutlich machen. Zwischen diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeitenden und Pfarrpersonen besteht dieser Argumentation zufolge keine „Augenhöhe“, „weil sie einen völlig anderen Aufgabenbereich haben, weil sie andere Rechte, Pflichten und einen anderen Dienststatus haben.“ Vielmehr gebe es gerade in den Teams Probleme, in denen trotz dieser faktischen Unterschiede „Augenhöhe“ proklamiert und damit die Unterschiede nivelliert werden (Gd. 8, Abs. 19). Dies ist ein Verständnis, das auf inhaltliche und formale Faktoren des Anstellungsverhältnisses abstellt. Und wenn man diese Faktoren negiert und nicht berücksichtigt, dann entstehen Schwierigkeiten im Team (welche genau das sind, wird an dieser Stelle in der Gruppendiskussion nicht weiter ausgeführt).

Von diesem Ansatz wird in der Gruppendiskussion ein anderes Verständnis abgegrenzt: „Augenhöhe“ kann demzufolge auch bestehen, wenn die Angehörigen der unterschiedlichen Berufsgruppen nicht die gleichen Rechte und Pflichten besitzen. In der Gruppendiskussion wird nicht explizit formuliert, wie genau diese andere Konzeption aussieht. Denkbar ist, dass damit etwas wie eine „menschliche Gleichrangigkeit“ gemeint ist, eine Freundlichkeit im Umgang miteinander, ebenso wie möglicherweise ein fachlicher Respekt zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen. Das können wir hier nicht genau sagen.

Im weiteren Verlauf der Diskussion wird der erste Ansatz daraufhin argumentativ weiter entfaltet. Es wird deutlich, dass in diesem Verständnis mit „Augenhöhe“ nicht gemeint ist, dass Personen unterschiedlicher Berufsgruppen lediglich freundlich-respektvoll miteinander umgehen. Vielmehr wird formal auf die Kirchenordnung Bezug genommen. Demnach werde die Kirchengemeinde in gemeinsamer Verantwortung von Kirchengemeinderat und Pfarrpersonen geleitet. Bezugnehmend auf diese gemeinsame Verantwortung wird eine besondere Qualität der „Augenhöhe“ konstruiert, die abgegrenzt wird von dem freundlichen oder fachlich-respektvollem Umgang zwischen

Pfarrpersonen und Kirchenmusiker:innen oder zwischen Pfarrpersonen und Gemeindediakon:innen.

Die Gruppe führt den Konflikt zwischen diesen beiden Ansätzen so zum Ende, dass das Konzept der Landeskirche zu Multiprofessionalität zur Sprache kommt. Demnach sollen die Teammitglieder „*Anteil haben [...] an der Gesamtverantwortung für den pastoralen Dienst in der Gemeinde*“ und sich darin von anderen hauptamtlichen Angestellten, die nicht dem Pfarrdienst angehören, unterscheiden. Es sei also eine „*Augenhöhe wie im Pfarrteam*“ gedacht, wenn auch mit unterschiedlichen Aufgaben, Ausbildungswegen, Arbeitszeiten und Bezahlungen (Gd. 8, Abs. 27).

Hier wird also mit der besonderen Position der Person als Mitglied des multiprofessionellen Teams im Gefüge der Hauptamtlichen in der Gemeinde argumentiert und mit ihrer mit-gemeindeleitenden Funktion. Dies ist ebenfalls eine Argumentation mit starkem Bezug auf die formale Situation. Die Mit-Verantwortung für die Gesamtgemeinde tritt hier an die Stelle der oben genannten „gemeinsamen Rechte und Pflichten“ als Merkmal von „Augenhöhe“.

Deutlich wird in dieser Suchbewegung der Gruppe, dass die Gleichrangigkeit zwischen Hauptamtlichen aus Gemeindepädagogik, Verwaltung oder Kirchenmusik hergestellt werden muss. Entweder durch ein Verständnis von „Augenhöhe“, das davon ausgeht, dass Angehörige von Berufsgruppen mit unterschiedlichen Rechten und Pflichten im Team gleichrangig miteinander arbeiten können. Oder durch die formale Bedeutung als mit-verantwortliche Person für die Gemeindeleitung. Auffällig ist, dass bei diesen Argumentationen die Referenzgröße für die „Augenhöhe“ die Pfarrperson ist. Maßstab sind also entweder die Rechte und Pflichten der Pfarrpersonen oder die Verantwortlichkeit für das gemeindliche Leben.

Für das Herstellen einer *fachlichen Augenhöhe* wird als wichtig betrachtet, dass die Beteiligten aus allen Professionen hinreichend Fähigkeiten und fachliches Wissen mitbringen, um sich ebenbürtig austauschen zu können. Ehrenamtliche betonen, dass das fachliche Standing aller Beteiligten bei der Gründung eines multiprofessionellen Teams wichtig ist. Die fachliche Augenhöhe formulieren sie so: „*dass es einen gemeinsamen Duktus gibt. Dass sie die Argumentationslinie halten können.*“ (Gd. 23, Abs. 23)

Eine Rolle hierfür spielt auch, dass das hierarchisch geprägte Bild von Pfarrpersonen einem gesellschaftlichen Wandel unterliegt und sich verändert (hat).

Wo sich die Hauptamtlichen unterschiedlicher Berufsgruppen auf „Augenhöhe“ begegnen, wurde ein altes, die Autorität der Pfarrperson betonendes Verständnis abgelöst. An die Stelle tritt ein Miteinander, das einen stärkeren Charakter von Gleichheit besitzt.

Gleichzeitig führt die (partielle) Gleichrangigkeit nicht unbedingt dazu, bei den Pfarrpersonen das Gefühl, „am Ende für alles verantwortlich zu sein“, aufzuheben. Das Gefühl der Verantwortlichkeit und der Leitung findet sich bei ihnen an vielen Stellen. Auch bei Pfarrpersonen der mittleren Leitungsebene besteht mitunter die Vorstellung, dass die Pfarrperson als leitende Person sich um das Wohlergehen der anderen Mitarbeitenden kümmern muss. Eine Pfarrperson, die einen Kirchenkreis leitet, schreibt die Leitung des Teams unhinterfragt den Pfarrpersonen zu und verknüpft es mit dem Ansatz der Fürsorgepflicht. Demzufolge sei es Personalführungsaufgabe des Pfarrers oder der Pfarrerin, dafür zu sorgen, den diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeitenden ein Umfeld zu schaffen, in dem sie „*gut arbeiten*“ und „*sich entfalten können*“ (Gd. 8, Abs. 63). Das multiprofessionelle Team bietet in dieser Vorstellung nicht nur Entlastung für die Pfarrpersonen, sondern bringt gleichzeitig und sogar primär eine Leitungsaufgabe mit sich. Hier wird deutlich, dass in dieser Idee keine Gleichrangigkeit im Team besteht, sondern ein klares Machtgefälle. Der Pfarrperson wird die Teamleitung zugeschrieben – und die Macht und die Fähigkeit, die „Leitplanken“, den Orientierungsrahmen zu gestalten, innerhalb derer die Gemeindepädagog:innen ihre Arbeit ausführen. Mitunter gehört zur Konstellation, dass ein Pfarrer Dienst- und/oder Fachaufsicht eines anderen Mitgliedes des multiprofessionellen Teams ist. Dies kann ein Konfliktfeld darstellen, wird mitunter aber auch als unproblematisch betrachtet.

Das Fehlen einer Fürsorgepflicht im Team auf Augenhöhe fällt diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeiter:innen auf. Hier kann es für Irritationen sorgen, wie sich an einem Beispiel zeigen lässt. Eine Diakonin beschreibt die gemeinsame Arbeit an einer Predigt mit einem Pfarrer. Sie schickt ihm ihren Teil mit der Bitte um Anmerkungen und Kommentare. Der Pfarrer gibt ihr jedoch kein Feedback, sondern arbeitet ohne weitere Absprache an seinem Teil der gemeinsamen Predigt. Die Diakonin empfindet dies als „*schlechten Stil*“ und unkooperativ und hält für sich selbst fest, dass sie diesen Stil nicht übernehmen müsse (Prot. 46, Abs. 59). Aus einem anderen Blickwinkel könnte man die Situation auch anders wahrnehmen und als Ausdruck von Augenhöhe und fachlicher Anerkennung bewerten. Es ist anzunehmen, dass der Pfarrer sich einem Pfarrkollegen gegenüber ebenso verhalten würde. Verbesserungsvorschläge macht er möglicherweise aus fachlichem Respekt ihr

gegenüber nicht. Die negative Bewertung der Situation durch die Diakonin ist bemerkenswert. Möglicherweise liegt bei ihr ein Verständnis von Kooperation und Kommunikation im Team vor, das davon ausgeht, dass zum gemeinsamen Halten einer Predigt ein intensiverer Austausch im Entstehungsprozess gehört. In ihrer Deutung ist fachliches Feedback immer möglich und gut, ohne die Augenhöhe in Frage zu stellen.

Die dahinter stehende Frage ist, ob kollegialer Austausch Ausdruck von Hilfe ist: Bedeutet kollegialer Austausch, dass eine Person der Unterstützung bedarf? Oder wird es als selbstverständliche Form von Teamarbeit angesehen? Hier gibt es die dargestellten unterschiedlichen Deutungen. In einer anderen Beispielgemeinde gibt ein älterer Pfarrer dem jüngeren Diakon regelmäßig Tipps und Verbesserungsvorschläge. Der jüngere Kollege begründet dies damit, dass der ältere Kollege „*länger im Geschäft*“ ist und über „*mehr Lebenserfahrung*“ verfügt (Int. 30, Abs. 28). Deutlich wird – und der Diakon bestätigt dies –, dass die Beratung nur von der Pfarrperson ausgeht. Umgekehrt, dass der Diakon dem Pfarrer Verbesserungsvorschläge macht, ist es derzeit kaum vorstellbar; sie schließen es für die Zukunft aber nicht aus. Daraus wird deutlich, dass es sich jedenfalls in der aktuellen Situation nicht um einen wechselseitigen gleichrangigen Austausch handelt.

Für eine hauptamtliche Fachkraft aus Gemeindepädagogik, Verwaltung oder Kirchenmusik, die in ein bewusst multiprofessionell zusammengesetztes Team wechselt und damit in eine Position kommt, in der sie mitverantwortlich Entscheidungen für die gesamte Gemeinde treffen soll, kann dies eine große strukturelle Veränderung darstellen. Mit dem Wechsel in eine Leitungsposition im Rahmen des multiprofessionellen Teams findet mitunter eine größere Umstellung im Hinblick auf die Position im Team und im Gefüge der Hauptamtlichen statt. Neue Gestaltungsmöglichkeiten können bedingen, dass gewohnte Sicherheiten wegfallen und neue Unsicherheiten entstehen. Als Mitglied des Teams besteht eine größere Verantwortung als zuvor. Während zuvor viele Rahmenbedingungen durch Pfarrpersonen gestaltet wurden, liegt es nun stärker im eigenen Aufgabenbereich, diese selbst zu schaffen und zu gestalten. Nun kann bei dieser Person das Gefühl entstehen, dass sie sich allein gelassen fühlt, es kann eine Verletzung entstehen – oft eher unterschwellig als im offenen Konflikt. Eine Herausforderung besteht darin, zu entscheiden, inwiefern man Pfarrpersonen aus dem Team um Unterstützung bittet, ohne die neu gewonnene Augenhöhe ungewollt zu verlassen oder in alte Rollenmuster zurückzufallen. Die Sorge, den Anspruch auf Gleichrangigkeit zu gefähr-

den, erfordert ein hohes Maß an Sensibilität und Kommunikation im Team, um ein Gefühl der Isolation zu vermeiden.

Der Wechsel aus der stärker weisungsgebundenen Position in die Mit-Leitungsposition schafft innerhalb des Teams neue Dynamiken und es kann eine Konkurrenzsituation entstehen. Dies zeigt sich beispielsweise, wenn ein Teammitglied seine bisherigen Arbeitsbereiche nicht abgeben möchte und ein Ringen um Zuständigkeitsbereiche entsteht. Diese Herausforderungen betreffen gleichermaßen Teams, die sich neu finden, als auch Teams, bei denen eine Verwaltungskraft oder Gemeindepädagogin zuvor bereits in der Gemeinde tätig war. Für sie sind mit dieser neuen Position Veränderungen in der eigenen Rolle verbunden, die weitreichend und konflikthaft sein können.

Die Frage nach Leitung und Verantwortung in der Gemeinde umfasst auch die formalen Instrumente der Steuerung, die den einzelnen Mitgliedern zur Verfügung stehen. So sind insbesondere das Stimmrecht und der Vorsitz im Kirchengemeinderat Mittel der Steuerung, durch die über die Belange der Gemeinde mitentschieden wird. Für diakonisch-gemeindepädagogische Mitarbeitende, die in der Regel nicht über Sitz und Stimme im Kirchengemeinderat verfügen, bedeutet das Fehlen des Stimmrechts einerseits eine fehlende Möglichkeit der Mitbestimmung und Gestaltung. Gleichzeitig verbinden sie damit mitunter aber auch eine Entlastung: Sie sind nicht verpflichtet, an allen Sitzungen teilzunehmen, was eine Überlastung der Kapazitäten darstellen könnte. Aus dieser Perspektive empfinden sie es als stimmig und Schutz vor Überforderung. Deutlich wird an dieser Stelle, dass die Übernahme von Gemeindeleitungsfunktionen auch von individuellen Ressourcen abhängt. Im Allgemeinen spielt bei den Gemeindepädagog:innen und Verwaltungsmitarbeiter:innen die Frage der Leitung und der Vereinbarkeit mit der Arbeitszeit eine große Rolle. So entsteht bei der Klärung der Moderation von Teamsitzungen bei den Diakon:innen die Frage, wer von den Personen die Arbeitszeit für diese Sitzungsmoderation hat. Wenn die Moderation in die Arbeitszeit passt, dann kann sie übernommen werden (im spezifischen Fall).

#### ***2.1.1.4 Gemeinsame Verantwortung für das gemeindliche Geschehen***

In den multiprofessionellen Teams spielt die Frage der geteilten oder gemeinsamen Verantwortung für das gemeindliche Leben eine große Rolle. Sie stellt eine große Veränderung der bisherigen kirchenrechtlichen Grundlagen und bisherigen Praxis dar. Bevor die empirischen Ergebnisse dazu dargestellt werden, soll zunächst der kirchenrechtliche Aspekt erläutert werden.

Die Verantwortung für das gemeindliche Geschehen liegt formal nach den kirchenrechtlichen Ordnungen beim gemeindeleitenden Gremium und den Pfarrpersonen. In Westfalen beispielsweise lautet die Kirchenordnung in Artikel 55, Absatz 2: „Die Kirchengemeinde wird vom Presbyterium geleitet.“<sup>17</sup> Im Presbyterium üben die Pfarrerinnen und Pfarrer und die Presbyterinnen und Presbyter den Dienst der Leitung der Kirchengemeinde in gemeinsamer Verantwortung aus.“ Dass nun Multiprofessionalität in der Leitung vorgesehen ist, ist entsprechend eine große Veränderung. Diese Veränderung in der Verantwortlichkeit entfaltet in mancherlei Hinsicht eine intensive Wirkung und evoziert bei einigen, insbesondere Pfarrpersonen, starken Widerstand. In der Evangelischen Kirche von Westfalen wird dieser kirchenrechtliche Ansatz mit dem Kirchengemeindeleitungserprobungsgesetz (KGLEG), das die Landessynode im November 2024 beschlossen hat, noch weiterentwickelt: Im Rahmen dieses Erprobungsgesetzes erhalten Kirchengemeinden mehr Gestaltungsspielräume in ihrer Leitung. Ihnen steht es frei, das Presbyterium durch ein neues Organ, das „Gemeindeleitung“ heißt, zu ersetzen. Pfarrpersonen sind in diesem Gremium nicht mehr automatisch Mitglied, sie können sich jedoch, ebenso wie andere Personen des IPPT, dafür wählen lassen.<sup>18</sup> Das Gremium wählt aus seiner Mitte den Vorsitz und die Stellvertretung (§9, Abs. 1 KGLEG). Hier sind keine Berufsbezeichnungen genannt, der Vorsitz steht also allen gewählten Mitgliedern dieses Gremiums offen. In der Begründung des KGLEG heißt es mit Blick auf die Zusammensetzung der Gemeindeleitung: „Hier wird ein neues Pfarrbild ausprobiert, das der Pfarrerin oder dem Pfarrer nicht von Amts wegen die Leitungsaufgabe der Kirchengemeinde zuweist.“<sup>19</sup>

Die Übernahme gemeinsamer Verantwortung bedeutet also im kirchlichen Kontext eine große Veränderung, die sich je nach Landeskirche unterschiedlich gestaltet. Betrachtet man Modelle der Teamentwicklung wie die „Kasseler Teampyramide“ (Kauffeld 2001, Philipp 2014: 38), die zur Bildung und Entwicklung von Teams genutzt wird, wird deutlich, dass die gemeinsame Verantwortungsübernahme Resultat mehrerer, aufeinander aufbauender Ebenen ist. Die Teampyramide besteht aus vier Stufen: Die erste ist die Orientierung an gemeinsamen Zielen, die zweite die erfolgreiche Aufgabenbewältigung, die dritte die Kommunikation und der Zusammenhalt im Team. Die vierte Stufe ist dann die gemeinsame Verantwortungsübernahme, die damit durchaus ambitioniert und voraussetzungsreich ist. Die Teampyramide ist ein

---

<sup>17</sup> <https://www.evangelisch-in-westfalen.de/service/fuer-gemeinden/aktuelles/detailansicht/news/neue-wege-der-gemeindeleitung-geebnet/>, Zugriff: 13.9.2025.

<sup>18</sup> <https://www.kirchenrecht-westfalen.de/begrundung/55607.pdf>, S. 7, Zugriff: 13.9.2025.

Phasenmodell. Wenn die Ziele klar sind, können die Aufgaben bewältigt werden, dann entsteht auch ein Zusammenhalt in der Gruppe und dann kann gemeinsam Verantwortung übernommen werden. Im kirchlichen Kontext ist nun fraglich, ob diese Aspekte passend übertragen werden können. Dennoch lässt sich festhalten, dass die gemeinsame Verantwortungsübernahme hohe Anforderungen mit sich bringt, die mit den genannten anderen Faktoren in einer Wechselwirkung stehen. Dies verdeutlicht noch einmal, wie weitreichend und anspruchsvoll die Veränderungen durch die multiprofessionelle Teamarbeit sind.

Generell stehen die multiprofessionellen Teams vor der Aufgabe, jeweils „praktikable Formen einer gemeinsamen Verantwortungsübernahme“ zu entwickeln (Bauer 2018: 736). Wie diese gemeinsame Übernahme von Verantwortung aussieht, muss in jedem Team ausgehandelt werden. Beispiele aus anderen Fachbereichen verdeutlichen, wie unterschiedlich diese Aufteilung aussehen kann. Eine empirische Studie aus der Erziehungswissenschaft zeigt, welche unterschiedlichen Formen der Verantwortungsaufteilung Teams aus Lehrkräften und Erzieher:innen gefunden haben (Breuer 2011; Breuer und Reh 2010). „Während sich ein Team beispielsweise für eine zeitliche Aufteilung der fachlichen Verantwortung entscheidet (Lehrer:innen sind für den Vormittag, Erzieher:innen für den Nachmittag zuständig), teilt das zweite Team die Schüler:innengruppen auf (Lehrer:innen sind für die gesamte Klasse verantwortlich, Erzieher:innen kümmern sich um einzelne Kinder oder kleine Gruppen). Andere Teams wählen eine Aufteilung nach Aufgaben (Lehrer:innen übernehmen den Hauptteil des Unterrichts, Erzieher:innen übernehmen zuarbeitende Tätigkeiten).“ (Bauer 2018: 736) Auch im kirchlichen Kontext müssen die Aufgaben und Zuständigkeiten aufgeteilt und Verantwortlichkeiten geklärt werden. In der Praxis können wir auch das Modell beobachten, dass die Pfarrerin „das große Ganze“ verantwortet und die Jugendmitarbeiterin ihren eigenen Bereich verantwortlich gestaltet.<sup>19</sup> Das entscheidende Moment in den multiprofessionellen Konzeptionen ist jedoch, dass die Verantwortung nicht nur für den eigenen Aufgabenbereich übernommen werden soll, sondern anteilig für das Geschehen in der gesamten Gemeinde. So gibt es auch in der kirchlichen Praxis Teams, in denen die Gesamtverantwortung für das gemeindliche Leben geteilt wird.

Dennoch finden wir im Datenmaterial zahlreiche Berichte, in denen den Pfarrpersonen die Verantwortlichkeit zugeschrieben wird. Insbesondere die

---

<sup>19</sup> Vgl. hierzu auch die „Typen der Zusammenarbeit“ in Kap. 2.2 in diesem Band.

Pfarrpersonen selbst schildern, dass letztlich die Gesamtverantwortung doch bei ihnen liegt. Als ein Beispiel wird eine Alltagssituation wie die Urlaubsvertretung herangezogen. Während die Pfarrperson sich um die musikalische Gestaltung der Gottesdienste kümmert, wenn der Kirchenmusiker im Urlaub ist, macht sich umgekehrt der Kirchenmusiker keine Gedanken über die Vertretung der Pfarrerin im Gottesdienst, wenn diese abwesend ist. Mit diesem Beispiel illustriert eine Pfarrerin die Wahrnehmung, dass Pfarrpersonen das gemeindliche Geschehen breiter im Blick haben: „*Also super Idee mit auf Augenhöhe arbeiten, aber letzten Endes verlassen sich alle darauf, dass die Pfarrer am Ende alles regeln, so. Ob einem das gefällt oder nicht.*“ (Int. 1, Abs. 38)

In der Diskussion dieses Themas spielen auch die unterschiedlichen Anstellungsverhältnisse zwischen Pfarrpersonen und Personen aus Verwaltung, Gemeindepädagogik und Kirchenmusik eine Rolle. Auf der einen Seite wird das Argument vorgebracht, dass die Pfarrpersonen entgrenzte Arbeitszeiten haben und dass damit häufig faktisch die Gesamtverantwortung „*für alles*“ bei ihnen liege. Wiedergegeben und umschrieben wird diese Haltung so: „*Mal ehrlich, jetzt sollen wir auf Augenhöhe arbeiten, aber am Ende schließen wir abends noch die Kirche zu und werden zur Verantwortung für alles gezogen, während der andere nach 39 Stunden Schluss macht.*“ (Int. 11, Abs. 16) Gleichzeitig sei es nicht passend, dass eine Person mit geringerem Einkommen als die Pfarrperson die gleiche Verantwortung trage: „*Umgekehrt hatten andere den Spruch, wie denn Augenhöhe sein könnte, wenn sie so deutlich weniger verdienen als der Pfarrer, aber gleiche Verantwortung für die Gemeinde auf sich nehmen sollen.*“ (Int. 11, Abs. 16)

Deutlich wird, dass die Frage der Gesamtverantwortung für das Geschehen vor Ort eine Frage von Gewicht ist, die für Einzelne starke Veränderungen erfordern und für Reibung und Widerspruch sorgen kann. Es zeigt sich in der Datenauswertung jedoch auch, dass es insbesondere im Verwaltungsbereich Fachkräfte gibt, für die Stellen ohne operative Leitungsfunktion wenig attraktiv sind. Man gewinnt sie für die kirchliche Mitarbeit nur mit der Möglichkeit der Verantwortungsübernahme. Auch die Abwanderung von Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer Qualifikation außerhalb von Kirche mehr Entscheidungsbefugnisse haben, aber in der Gemeinde nicht in einer faktischen Leitungsfunktion eingesetzt werden, ist eine Gefahr. Veränderte Formen der Verantwortungsübernahme, die vor Ort auch gelebt werden, sind für die Kirche aus dieser Perspektive eine Möglichkeit zur Gewinnung von Fachkräften mit spezifischen, in der Organisation gefragten Kenntnissen.

### 2.1.2 Die Haltungen und Fähigkeiten zur Zusammenarbeit

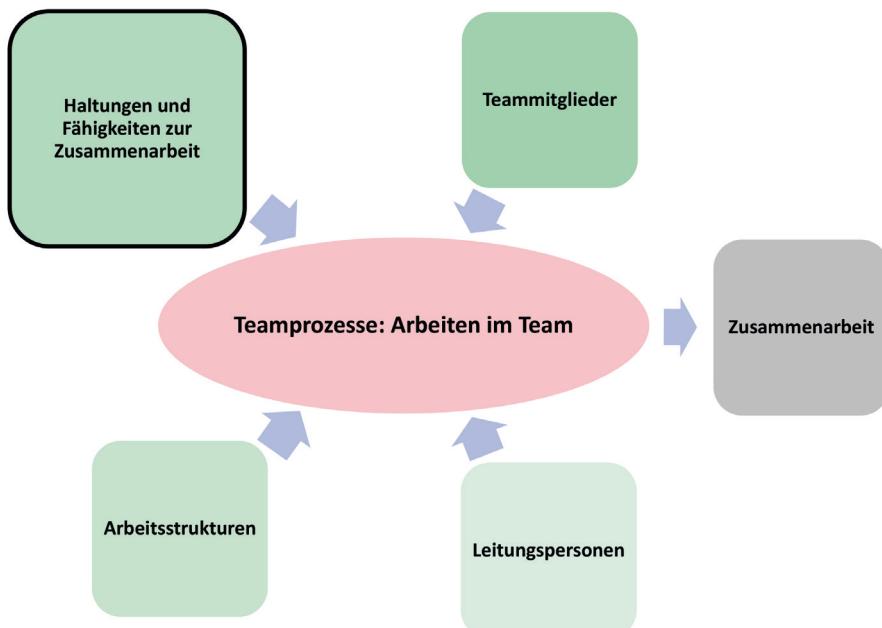


Abbildung 3: Teamprozesse: Arbeiten im Team – Haltungen und Fähigkeiten zur Zusammenarbeit

Die erfolgreiche Arbeit in multiprofessionellen Teams setzt spezifische Haltungen und Kompetenzen voraus. In der Forschung zu mehrberuflicher Teamarbeit wird konstatiert, dass eine gelingende Zusammenarbeit von den Beteiligten erfordert, „die eigenen fachlichen Perspektiven und Positionen einzubringen, aber auch die der anderen Professionen wahrzunehmen, ohne sich diesen unterzuordnen.“ (Bauer 2018: 736) Die Erweiterung der Gemeindeleitung auf Personen, die nicht gewählte Mitglieder des Kirchengemeinderats oder Pfarrpersonen sind, sondern aus anderen Berufsgruppen kirchlicher Mitarbeitender stammen, bedeutet eine weitreichende Veränderung. Multiprofessionelles Arbeiten im Team und multiprofessionelle Leitung erfordern von den beteiligten Personen die Bereitschaft, bisherige Strukturen und Abläufe in Frage zu stellen und eine neue Kultur des Arbeitens im Team zu etablieren. Dabei sind zwei Aspekte besonders relevant: Wichtig sind zum einen individuelle Haltungen und Wertvorstellungen sowie zum anderen die Kultur „als überindividueller Wertehorizont“ in der Organisation (Philipp 2014: 27). In Bezug auf die kirchengemeindliche Praxis bedeutet dies auch, wie oben schon angedeutet, dass Pfarrpersonen Verantwortung teilen und Macht abgeben müssen, dass aber auch die Organisation Gestaltungsräume für andere Berufsgruppen öffnen muss. Auch ehrenamtliche Personen im kir-

chenleitenden Gremium müssen mitunter ihre Vorstellung von Leitung in der Kirchengemeinde verändern, das tradierte Bild von Pfarrpersonen erweitern und sich für multiprofessionelle Lösungen öffnen. Und die Hauptamtlichen aus Gemeindepädagogik, Gemeindemanagement oder Kirchenmusik müssen Leitungsfunktionen und -verantwortung auch übernehmen wollen.

Zunächst soll in diesem Abschnitt analysiert werden, inwiefern bei der Implementierung multiprofessioneller Teams die Bereitschaft, bisherige Strukturen und Abläufe in Frage zu stellen, als innere Haltung erforderlich ist. Danach werden Strategien untersucht, die dazu führen können, dass die angestrebte Zusammenarbeit in der Praxis unterlaufen wird.

In der kirchlichen Praxis wird deutlich, dass die Umsetzung multiprofessioneller Konzepte dann schwierig ist, wenn an einem traditionellen Rollenbild der Pfarrpersonen festgehalten wird und dies mit einer kritischen Einstellung gegenüber multiprofessioneller Teamarbeit auf Augenhöhe und geteilter Verantwortlichkeit einhergeht. Die Anerkennung der Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit einer veränderten Arbeitsweise ist dann an dieser Stelle nicht gegeben – ein Aspekt, der jedoch für die praktische Umsetzung von Teamarbeit wichtig ist (Philipp 2014: 19). Die Argumentation, die zum tradierten Rollenbild gehört, lautet häufig, dass schon immer multiprofessionell gearbeitet wurde, allerdings unter der Gesamtverantwortung der Pfarrperson. Aus verschiedenen Perspektiven finden wir im Datenmaterial Berichte darüber, in welcher Form Pfarrpersonen die Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen bislang gewohnt sind und welche Herausforderungen ein multiprofessionelles Team für sie bedeuten kann. Gewöhnlich, so berichten sie, ist die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen kirchlichen Mitarbeitenden (im Gemeindesekretariat, aus der Kirchenmusik oder aus der Gemeindepädagogik beispielsweise) fester Bestandteil des Arbeitsalltags. Die Leitungsfunktion im (meist gemeindlichen) Arbeitskontext wird dabei von vielen Pfarrpersonen als fester Bestandteil ihrer Rolle verstanden. Die anderen Berufsgruppen sehen sie dann als hierarchisch nachgeordnet und von ihnen ein Leitungshandeln erwartend. In der Beschreibung dieser klaren Hierarchie wird deutlich, wie eine gleichrangige Zusammenarbeit kaum möglich ist. Bei einem Feldforschungsaufenthalt protokolliert eine Person aus dem Forschungsteam im Gespräch mit Pfarrpersonen den Satz: „*Das können wir gar nicht*“ – gemeint ist die Zusammenarbeit mit geteilter Verantwortung (Int. 16, Abs. 18).

Doch nicht nur in den Rollen und Verantwortlichkeitsstrukturen ist eine Offenheit für Veränderung erforderlich. Darüber hinaus benötigen die mul-

tiprofessionellen Teams auch eine Offenheit für inhaltliche Veränderungsprozesse. Eine neue Person im Team bringt neue Impulse mit. Bisherige Abläufe, Prozesse und Schwerpunkte werden in Frage gestellt, neue Ansätze und Ideen vorgebracht. Mitunter haben die neuen Mitarbeitenden vorher außerhalb von Kirche und Diakonie gearbeitet – insbesondere Fachkräfte für Verwaltungs- oder Gemeindemanagement, aber auch diakonisch-gemeindepädagogische Mitarbeitende. Wenn die Impulse der neuen Mitarbeitenden aufgenommen werden, führt dies bei ihnen zu Zufriedenheit und dem Gefühl eines produktiven Miteinanders. Wir können aber auch beobachten, welche schwierigen Situationen entstehen, wenn dieser Prozess nicht erfolgreich ist. Hier gibt es unterschiedliche Wege, wie die neuen Teammitglieder damit umgehen. Eine Möglichkeit ist es, dass sie sich auf die konkreten Ansätze konstruktiver Zusammenarbeit konzentrieren, die sie wahrnehmen, und diese ausbauen. Die Hoffnung oder Erwartung dabei ist, dass sich mit der Zeit so immer mehr Möglichkeiten ergeben, um in weiteren Kontexten wirksam zu werden. Es gibt aber auch Beispiele, wo die neuen Teammitglieder so frustriert waren, weil ihre Impulse nicht aufgenommen wurden und sie nicht das Gefühl hatten, konstruktiv wirksam werden zu können und Dinge voranzubringen, verändern zu können und auch Entscheidungen herbei führen zu können, dass das Team in der Konstellation nicht weiter zusammenarbeiten konnte.

Einige multiprofessionelle Teams werden oder wurden im Rahmen einer Supervision oder eines Teamcoachings begleitet. Auch hier spielt es eine große Rolle, ob die beteiligten Personen offen für Veränderungen sind. Wenn keine Offenheit besteht und kein hinreichendes Commitment für den Beratungsprozess existiert, werden diese Beratungsprozesse nicht gut angenommen und sind nicht zielführend. Bei manchen Teammitgliedern lässt sich dies beispielsweise beobachten, wenn der Ruhestand naht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit dem Arbeiten in multiprofessionellen Teams bisherige Rollen, Strukturen und Abläufe angepasst werden müssen. Dies erfordert eine Offenheit von allen Beteiligten. Wenn diese nicht gegeben ist oder die Teamarbeit nicht als sinnvoll oder notwendig angesehen wird, können sehr konflikthafte Situationen entstehen, die mitunter eine Zusammenarbeit auch beenden lassen.

In der Analyse der Arbeitskonstellationen und -abläufe vor Ort werden Faktoren deutlich, die zu Problemen in der Zusammenarbeit führen. Einige Schwierigkeiten sind in der spezifischen Situation, in der das Team startet, angelegt. In der westfälischen Landeskirche starten multiprofessionelle Teams

in der Regel, weil eine Pfarrstelle in eine diakonisch-gemeindepädagogische Stelle umgewandelt wird. Mit dem Wegfall der Pfarrstelle sehen sich die verbleibenden Pfarrpersonen einer noch größeren Arbeitsbelastung ausgesetzt, insbesondere in Bezug auf Gottesdienste und Kasualien. In dieser Situation muss nun die Arbeit im neuen Team strukturiert und aufgeteilt werden, und zwar unter der Annahme, dass eine gleichberechtigte Teamarbeit stattfindet. In diesen Übergang bringen die Personen jeweils eigene Erwartungen an die multiprofessionelle Zusammenarbeit mit.<sup>20</sup> Divergierende Erwartungshaltungen an die multiprofessionelle Teamarbeit können dann jedoch zu Schwierigkeiten im Team führen: Wenn einige Teammitglieder sich eine enge Zusammenarbeit wünschen, die aufgrund der unterschiedlichen beruflichen Hintergründe als potentiell bereichernd gedacht wird, geht es anderen vor allem um das Abgeben belastender oder ungeliebter Aufgaben oder schlicht um die Bewältigung aller anfallenden Aufgaben und der Versorgung möglichst aller „Zielgruppen“ in der Gemeinde unter hoher Arbeitslast. Eine konstruktive Zusammenarbeit, die alle Teammitglieder zufrieden stellt, kann dann kaum zustande kommen.

Auf der anderen Seite wirkt einer Zusammenarbeit im Sinne eines gemeinsamen Gestaltens entgegen, wenn die bereits vorher vor Ort tätigen Teammitglieder nicht bereit sind, von ihren „alten“ Aufgaben etwas abzugeben. Wenn ihre Erwartung ist, die bisherigen eigenen Arbeitsbereiche ohne Änderungen fortzuführen, und der Wunsch nach einer teamorientierten Neuausrichtung der Arbeit fehlt, dann kann die neue Person sich eigene Schwerpunkte suchen, die sie im Wesentlichen alleine oder im Einzelfall mit anderen bearbeitet. Dies führt vor allem zu einem Nebeneinander-her-Arbeiten, bei dem nur punktuell Elemente von Zusammenarbeit möglich sind.

In einigen multiprofessionellen Teams lassen sich destruktive strategische Verhaltensweisen von Teammitgliedern beobachten. Ein Element davon ist das strategische Verhalten in Sitzungen, das dazu dient, absichtlich keine Entscheidungen herbeizuführen und die Abläufe zu entschleunigen: In der Diskussion eines Themas wird eine Einigung auf konkrete Beschlüsse von Sitzungsteilnehmenden verhindert, stattdessen werden alle Punkte sehr detailreich diskutiert, ohne zu einem Ergebnis zu kommen, man verliert sich in langen Debatten um die Tagesordnung und so weiter. Wenn ein Konsens gefunden ist, dann zerfasert das Gespräch wieder, wenn es darum geht, das Gesagte in

---

<sup>20</sup> Vgl. die unterschiedlichen Konstruktionen, die mit multiprofessioneller Teamarbeit verbunden werden, in Kap. 2.3 in diesem Band.

konkrete Absprachen zu fassen. Eine konstruktive Zusammenarbeit findet hier dann nicht statt. Frust entsteht vor allem, wenn einige Mitarbeitende aus dem Team einen höheren Entscheidungsdruck sehen und Themen voranbringen wollen.

### 2.1.3 Die Arbeitsstrukturen

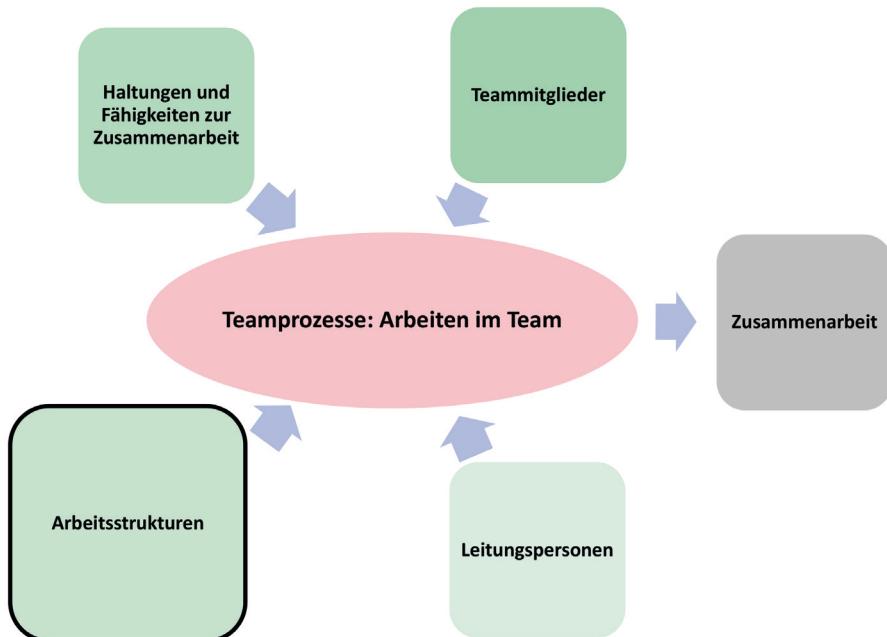


Abbildung 4: Teamprozesse: Arbeiten im Team – Arbeitsstrukturen

Mit der Einsetzung eines multiprofessionellen Teams stellen sich weiterhin Fragen über die Arbeitsstrukturen. Wie werden Aufgaben verteilt und Zuständigkeiten geklärt? Welche Arbeitsstrukturen bestehen bereits, welche werden neu entwickelt und erweisen sich als sinnvoll? In diesem Abschnitt werden zunächst die unterschiedlichen Modi der Sitzungen und Besprechungen als zentrale Elemente der Arbeitsstrukturen analysiert. Danach wird auf die Frage eingegangen, welche unterschiedlichen Ansätze sich in den Daten dazu finden, wie der Prozess der Aufgabenverteilung strukturiert werden soll.

Wichtige Instrumente der Zusammenarbeit sind, wie erwartet, Besprechungen und Sitzungen. Es gibt verschiedene Besprechungsrunden, in denen sich die Teams jeweils organisieren. Zum einen gibt es natürlich Dienstbesprechungen im multiprofessionellen Team. Die Frequenz variiert dabei von wöchentlich-

lich bis monatlich. In einer größeren Runde gibt es Dienstbesprechungen mit den anderen Mitarbeitenden in der Gemeinde (mit der Gemeindesekretärin etc., das ist dann die große Dienstbesprechung). Diese kann vierteljährlich sein. Dann gibt es auf regionaler Ebene berufsspezifische Besprechungen (Pfarrkonvente). In einigen Kirchenkreisen werden diese unbenannt in „Pastoralkonvente“ oder „Kirchenkreiskonferenz“, aber dies ist nicht immer unumstritten. Wenn es Widerstand gibt, dann weil Pfarrpersonen argumentieren, dass sie einen eigenen Raum für die Diskussion von berufsspezifischen Fragen brauchen.

Bei Hauptamtlichen, die nur in geringem Stundenumfang in einer Gemeinde sind, ist es immer eine Abwägung, ob sie in dieser knappen Arbeitszeit an den Besprechungen teilnehmen. Als Lösung wird beispielsweise praktiziert, dass eine Teilnahme nur an einigen Sitzungen wie zum Beispiel einmal monatlich stattfindet.

Insgesamt merkt man, dass viele Abläufe noch im Entstehen sind und sich finden müssen. Vieles findet auch bilateral oder zwischen Tür und Angel statt: „*und das ist ja jetzt so ein kleines Team, dass man sich auch in die Tür stellen kann und sagen kann, komm, das ist jetzt irgendwie neu und da müssen wir jetzt noch mal gucken*“ (Int. 24, Abs. 28). Es wird auch deutlich, wie groß die Bedeutung der Sitzungen als Ort der Zusammenarbeit ist. Zu Sitzungen kann gehören, dass eine Person (oder eine Gruppe von Mitarbeitenden) Vorschläge, Konzepte oder Ideen als Vorlage erarbeitet und den anderen vorlegt. Wenn zur Arbeitsform des Teams sehr stark das Format „Vorlage“ gehört, dann bedeutet das für alle Teammitglieder, auch für die diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeitenden, dass sie diese Arbeitsform auch übernehmen müssen, wenn sie Themen besprechen, Vorschläge machen möchten. Grundsätzlich ist die „Arbeitsform: Vorlage“ durchaus auch eine voraussetzungsreiche Art der Arbeitsform: Das Erstellen einer Vorlage erfordert zeitliche Ressourcen und ist manchen Menschen oder Berufsgruppen möglicherweise weniger zugänglich als anderen. Wer mit seinen Ideen aber vorkommen möchte, muss dieses Format nutzen.

An dieser Stelle soll die Diskussion um die Beibehaltung von Pfarrkonferenzen noch einmal aufgenommen werden. Folgende Gründe und Argumente werden für die Beibehaltung der Pfarrkonferenzen aufgeführt: Zum einen werden themenspezifische Gründe vorgebracht. Wegen der „eigenen Themen“, die die Pfarrpersonen zu besprechen haben, sei die Pfarrkonferenz erforderlich. Zum zweiten wird hierarchiespezifisch argumentiert: gemäß dem Mot-

to „wir sind Arbeitgeber“ als Dienstvorgesetzte der Fachkräfte, die nicht im Rahmen des Leitungsteams arbeiten, und müssen uns entsprechend austauschen. Für eine gemeinsame Besprechung anstelle der berufsgruppenspezifischen Pfarrkonferenz werden folgende Argumente genannt: erstens, dass es bereichernd ist sowie inhaltlich sinnvoll, dass alle Personen alle Informationen erhalten, und zweitens, dass die Zahl der Sitzungen nicht zu hoch werden darf.

Die Umbenennung mancherorts in Pastoralkonvente oder Kirchenkreiskonferenz wird damit begründet, dass die weitreichende Veränderung, dass nicht nur ehrenamtliche Kirchengemeinderatsmitglieder und Pfarrer:innen die Verantwortung für die Gemeinde tragen, auch in der Bezeichnung sichtbar gemacht werden soll. Die Umbenennung also als bewusster Akt der Anerkennung des Wandels:

*Ich kann das [gemeint sind Argumente für die Beibehaltung der „Pfarrkonferenz“] gut hören und trotzdem war es für uns hier wichtig, diesen Systemwechsel zu vollziehen und an der Stelle auch abzubilden, und zwar abzubilden von den gemeinsamen Aufgaben her, also nicht vom Berufsbild, sondern von der gemeinsamen Aufgabe, Verantwortung in der Kirchengemeinde zu übernehmen. Und die ist eben jetzt eine geteilte, zwischen Pfarrerinnen und Pfarrern und den anderen im multiprofessionellen Team, und das wollten wir hier gerne zeigen. (Gd. 8, Abs. 73)*

Gleichzeitig bleibt die Frage offen, wo Räume für Pfarrpersonen sind, um eigene Themen zu besprechen:

*Sondern ich habe versucht herauszufinden, was ist eigentlich das Problem? Also warum ist das so schwer, Abschied zu nehmen von den Pfarrkonferenzen und ich sage mal, von der geschlossenen Gesellschaft unter Pfarrerinnen und Pfarrern, und es war überhaupt in keiner Weise eine Beargwöhnung derjenigen, die da neu zukommen, sondern eher die Frage, wo bleiben denn wir mit unseren ganz ureigenen Themen. Also wo kommt das eigentlich vor? Ich sage mal mit Josuttis der Pfarrer ist anders. Also hat das noch irgendwo einen Ort, die Besonderheiten dieser Berufsgruppe? Die Frage ist auch weiter offen, aber der Pastoralkonvent ist etabliert. Das ist gut. Das läuft gut. Die privatrechtlich angestellten Menschen kommen gerne und sind willkommen. Aber die Frage, wie ist das eigentlich mit der Eigenart des Pfarramtes, ist offen. (Gd. 8, Abs. 71)*

Diskutiert wird an manchen Stellen darüber hinaus, ob es für die diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte berufsspezifische Konferenzen braucht.

Häufig jedoch werden die diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte als Gäste in die Pfarrkonferenz eingeladen. Ob sie der Einladung folgen und an der Sitzung teilnehmen, wird unterschiedlich gehandhabt. Die Einladung als Gast in die Pfarrkonferenz wird ambivalent bewertet und kann als Zeichen einer fehlenden Gleichstellung mit den Pfarrpersonen gedeutet werden – aber auch als Möglichkeit, durch die eigene Teilnahme die „*Wichtigkeit der multiprofessionellen Zusammenarbeit zu demonstrieren*“ (Int. 43, Abs. 53).

Interessant ist, dass sich die Abgrenzung zwischen den Berufsgruppen im praktischen Alltag dadurch etwas auflöst, dass die Hauptamtlichen Inhalte miteinander besprechen müssen. Dadurch entstehen zwischen ihnen zusätzliche Kontaktflächen und die Grenzen zwischen den Berufsgruppen werden unklarer. „*Also ich merke, die Inhalte schieben sich zwischen diese Standesbewusstseinsgeschichten.*“ (Gd. 29, Abs. 36)

Neben dem Thema der Sitzungen und Besprechungen ist die Frage der Aufgabenverteilung ein wichtiges Thema für die Arbeitsprozesse in den mehrberuflichen Teams. Zu dem Modus, in dem Aufgaben und Zuständigkeiten geklärt werden, finden sich in der Analyse unserer Daten zwei unterschiedliche Ansätze. Bei dem einen Ansatz steht das Bedürfnis nach Klarheit und festen Strukturen im Vordergrund der Klärung von Zuständigkeiten, bei dem anderen die Präferenz für fluide, anpassungsfähige Prozesse. Anders formuliert: Die Frage ist, ob es sich bei der Verteilung der Aufgaben um einen einmaligen Prozess handelt, der zu Beginn einer Zusammenarbeit geklärt wird und der nur im Ausnahmefall, wenn es zwingende Anlässe dafür gibt, wieder aufgenommen wird – und alle Mitarbeitenden arbeiten weitgehend in den Zuständigkeitsstrukturen, die initial festgelegt wurden. Oder ist es ein immer wiederkehrender Prozess und die Tätigkeitsbereiche werden nach einer bestimmten Zeit wieder neu verhandelt?

Einige Hauptamtliche, für die festgelegte Strukturen wichtig sind, betonen die Bedeutung der Arbeitsplatzbeschreibung. Ihr kommt aus dieser Perspektive die Funktion zu, Klarheit und damit Sicherheit zu schaffen. Auf die Arbeitsplatzbeschreibung können Mitarbeitende verweisen, wenn sie den Eindruck haben, dass ihnen zusätzliche Arbeit zugewiesen werden soll. Insbesondere in Situationen des Umbruchs und der Veränderungen ist dieser Bezug hilfreich, um die eigene Position zu stärken und eine klare Position zu halten, wie ein Gemeindepädagoge es ausdrückt: „*bei dem, was alles anliegt und was gemacht werden soll*“ (Int. 52, Abs. 10). Insbesondere bei diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften findet sich immer wieder dieses Motiv, dass sie

Schutz davor suchen, dass ihnen Arbeit in einem ungerechten Verteilungsprozess zusätzlich aufgebürdet wird.

Abschließend lässt sich zu den Arbeitsstrukturen sagen, dass sich an vielen Stellen zeigt, dass unterschiedliche Prozesse zeitlich parallel stattfinden. Während die Gründung von multiprofessionellen Teams eine Möglichkeit ist, die Arbeit in der Kirche neu aufzustellen, wird in den Interviews auch immer wieder deutlich, dass weitere strukturelle Veränderungsprozesse das Thema der multiprofessionellen Zusammenarbeit überlagern. An vielen Stellen hören wir, dass Themen wie Gemeindefusionen, Gebäudethemen, Personalplanungsfragen (Stellenabbau) auf gemeindlicher und regionaler Ebene aktuell sind. Vielfach stoßen wir auf eine Unsicherheit mit Bezug auf die gegenwärtige strukturelle Situation, die sich zusammenfassen lässt mit: „Aber wer weiß, wie lange wir so noch arbeiten, denn weitere Veränderungen stehen an.“ Diese Unsicherheit erschwert Teambuilding-Prozesse, zumal für die Arbeit im Team auch weniger Ressourcen (Zeit und Arbeitskraft) verfügbar sind. Vielmehr kann auch ein Gefühl der Überforderung und der fehlenden Selbstwirksamkeit entstehen. Manchen hilft es in dieser Situation der Unsicherheit, in ein Team eingebunden zu sein: „*Aber es ist auch manchmal ermüdend in diesen Prozessen. Da ist es immer ganz schön, wenn man da eben auch nicht alleine unterwegs ist.*“ (Int. 26, Abs. 150) Dennoch zeigt sich in den Interviews und Gruppendiskussionen, wie stark das Gefühl ist, von Strukturfragen überrollt zu werden, die außerhalb des Alltags viele Ressourcen zur Gestaltung der Veränderungsprozesse erfordern. Gleichzeitig geht das „Tagesgeschäft“ unter hoher Arbeitslast weiter – deutlich wird, wie groß der Bedarf an Räumen zur Reflexion und Bearbeitung der strukturellen Veränderungen ist.

#### 2.1.4 Die Rolle der Leitungspersonen und ihre Herausforderungen

Das Konzept für multiprofessionelles Arbeiten der westfälischen Landeskirche sieht vor, dass die Personen auf der umgewandelten Pfarrstelle nicht bei der Gemeinde, sondern beim Kirchenkreis angestellt werden. In der Gemeinde gibt es so keine Vorgesetzten-Struktur, sondern die Dienst- und Fachaufsicht liegt bei der Superintendentur. (In Einzelfällen ist offenbar die Anstellungsträgerschaft bei der Gemeinde, aber die Dienstaufsicht bei der Superintendentur.) In der EKKW liegt die Fachaufsicht für die Personen auf den Projektstellen bei beim Dekanat, die Dienstaufsicht bei der Landeskirche. Dadurch spielen vor allem Leitungspersonen der mittleren Führungsebene auch eine Rolle im Kontext dieser multiprofessionellen Teams.

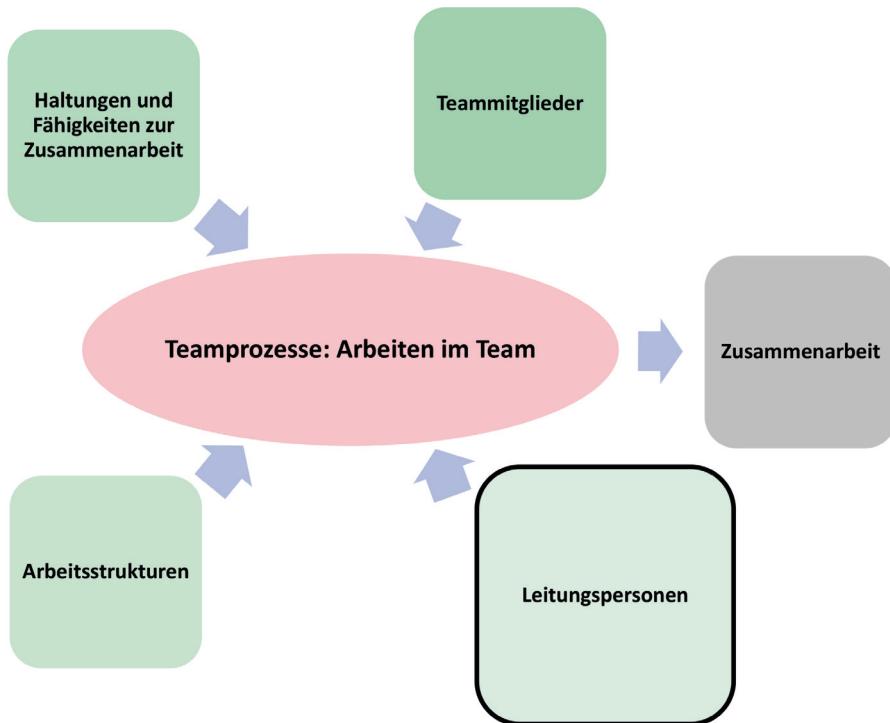


Abbildung 5: Teamprozesse: Arbeiten im Team – Leitungspersonen

Positiv wird von einigen bewertet, dass es keine Vorgesetzten-Strukturen in der Gemeinde gibt. Für die gemeinsame Arbeit „auf Augenhöhe“, mit gemeinsamer Verantwortung, ist das ein wichtiger Punkt, wie eine Diakonin im Gespräch beschreibt. Damit geht allerdings auch einher, dass von den Pfarrpersonen niemand ein „*Mandat zur besonderen Kooperation*“ hat, als fachliches Gegenüber der Diakonin zu fungieren. Diesen Austausch muss die Diakonin also bei Bedarf suchen und entwickeln. Kritisch wird angesprochen, dass die Fachaufsicht auf Ebene des Kirchenkreis bei einer Pfarrperson liegt. Aus Sicht anderer Berufsgruppen wird die Frage aufgeworfen, ob der Dekan oder die Dekanin als Pfarrperson sinnvollerweise eine fachliche Vorgesetzte einer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft sein kann: „*Weil der Dekan ihre Arbeit fachlich kaum begleiten kann*“. (Int. 14, Abs. 11)

Auch aus Perspektive der Kirchenkreis-Leitungen werden durch eine Dekanin, die für ein multiprofessionelles Team zuständig ist, Problemanzeichen deutlich gemacht. Als erster Punkt wird eine starke Arbeitsbelastung durch die Dienstaufsicht für zu viele Personen vorgebracht. Wenn im Dekanat die Dienstaufsicht für sehr viele Personen angesiedelt ist, sei eine „*bessere und intensivere*

*Begleitung und Support“ in der Gemeinde gegeben. Die Leitungsperson selbst könnte dies jedoch kaum gewährleisten. (Gd. 8, Abs. 20)*

Darüber hinaus schreibt die Dekanin Mitarbeitenden anderer Berufsgruppen zu, bei Konflikten auch vorschnell zu ihr zu kommen, die eigene Position im jeweiligen Konflikt darzulegen und möglicherweise Unterstützung und Konfliktvermittlung zu erwarten. Gerade bei persönlichem Kontakt über längere Zeit wird bei den diakonischen Fachkräften ein Gefühl des Vertrauens zu ihr verortet, so dass die Dekanin als Ansprechperson dann eben auch in Anspruch genommen wird. Die Erwartung dieser Führungskraft ist hingegen, dass eine eigenständige Konfliktlösung im multiprofessionellen Team geleistet wird.

### 2.1.5 Die mehrberufliche Zusammenarbeit im Team

In diesem Kapitel wurden relevante Faktoren für die multiprofessionelle Zusammenarbeit analysiert: die Personen im Team, die Kooperationsbereitschaft, die Arbeitsstrukturen sowie die Rolle der Leitungspersonen. Diese Elemente spielen eine Rolle für die Arbeitsprozesse im Team. Im Ergebnis werden unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit sichtbar. Im Forschungsprozess haben sich zwei Dimensionen als entscheidend herausgestellt, um zu beschreiben, wie die Zusammenarbeit ausgeprägt ist: zum einen, wie intensiv im Team miteinander gearbeitet wird, und zum anderen die Frage, inwiefern zum Grundprinzip der Teamarbeit gehört, dass das Wirken unterschiedlicher Berufsgruppen sichtbar wird. Beide Dimensionen können als Kontinuum betrachtet werden: die Arbeit kann enger im Team stattfinden oder weniger eng. Und die multiprofessionellen Elemente können stärker oder weniger stark zum Tragen kommen. Diese Überlegungen sind Grundlage der Entwicklung von „Typen der Zusammenarbeit“, an denen die unterschiedlichen Ausprägungen der Zusammenarbeit gezeigt werden können.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Kapitel 2.2 in diesem Band.

## 2.2 Typen der Zusammenarbeit: Vielfalt in den Dimensionen der Teamarbeit

Tabea Spieß

In multiprofessionellen Teams zeigen sich im kirchlichen Alltag vielfältige Formen der Zusammenarbeit. Die Analyse der erhobenen Daten macht deutlich, dass sich zwei zentrale Dimensionen identifizieren lassen, anhand derer sich beschreiben lässt, wie die multiprofessionelle Zusammenarbeit ausgeprägt ist. Zum einen ist relevant, wie intensiv die Zusammenarbeit im Team ist. Zum anderen spielt eine Rolle, inwiefern ein multiprofessioneller Charakter in der Zusammenarbeit vorfindbar ist. Damit ist gemeint, ob die Teammitglieder ihre jeweils unterschiedlichen berufsspezifischen Kompetenzen und Perspektiven einbringen können.

Auf Basis dieser beiden Dimensionen wurden methodische Elemente der Typenbildung genutzt, um unterschiedliche Muster der Zusammenarbeit aus dem empirischen Material herauszuarbeiten. (Kelle/Kluge 2010) So konnten verdichtete Muster identifiziert werden, die in diesem Kapitel als Typen nachgezeichnet werden.

### 2.2.1 Dimensionen multiprofessioneller Teamarbeit

In der Datenanalyse hat sich gezeigt, dass sich die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams vor allem in zwei zentralen Aspekten unterscheidet: Zum einen darin, wie eng oder regelmäßig die Teammitglieder miteinander arbeiten, zum anderen darin, inwieweit multiprofessionelle Elemente in der Zusammenarbeit eine Rolle spielen. Diese beiden Dimensionen bilden also die Grundlage für die Analyse der Zusammenarbeit in den Teams:

- (1) *Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess* und
- (2) *Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit.*

Diese beiden Dimensionen sollen nun näher charakterisiert werden.

Zu (1): Die Dimension „Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess“ bezeichnet die etablierten und routinierten Abläufe im Team. Hier geht es nicht darum, dass im Arbeitsalltag das kirchliche Leben ausnahmslos gemeinsam gestaltet wird, denn dies ist aufgrund der hohen Arbeitsbelastung in der Regel gar nicht möglich, sondern vielmehr um eine kooperative Grundhaltung, die sich

in der Arbeit des Teams widerspiegelt. Dazu gehören beispielsweise die folgenden Aspekte: Findet ein regelmäßiger Austausch zwischen den Teammitgliedern statt? Wie aktiv werden Informationen miteinander geteilt? Werden Tätigkeiten gemeinsam geplant und koordiniert? Wird konzeptionell miteinander gearbeitet? Sind die Arbeitsbereiche miteinander verknüpft, werden Schnittstellen gemeinsam bespielt oder gibt es gemeinsame Bereiche? Werden Entscheidungen im Team getroffen?

Die Dimension „Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess“ lässt sich als Skala oder Kontinuum verstehen, auf dem wie mit einem Regler unterschiedliche Ausprägungen angezeigt werden können. Die beiden Pole dieses Kontinuums sind „intensive Zusammenarbeit“ auf der einen und „kaum Zusammenarbeit“ auf der anderen Seite. Der mittlere Bereich wird als „punktuelle Zusammenarbeit“ bezeichnet.

- *Intensive Zusammenarbeit:* Die Arbeit im Team ist von enger Zusammenarbeit geprägt. Sie ist dann gekennzeichnet von einer Kultur des Miteinanders, von einer gemeinsamen konzeptionellen Arbeit, von einer gemeinsamen Entwicklung von Themen oder Projekten.
- *Punktuelle Zusammenarbeit:* Es gibt situative Zusammenarbeit im Team. Grundsätzlich haben die Hauptamtlichen eigene, klar definierte Bereiche. Es gibt jedoch Bereiche in der Arbeit, in denen gemeinsam etwas bearbeitet wird.
- *Kaum Zusammenarbeit, lediglich Weitergabe von Informationen:* Das Miteinander im Team beschränkt sich auf die Weitergabe von Informationen, Terminabstimmungen oder allgemeine Planungen für die Gemeinde oder Region. Es finden regelmäßige gemeinsame Teamsitzungen statt, in denen aus den jeweils definierten zuständigen Bereichen berichtet wird. Ein gemeinsames Gestalten findet hier nicht statt.

Zu (2): Die Dimension „Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit“ bezeichnet das zugrundeliegende Grundprinzip der Teamarbeit: Spielen im Standard der Zusammenarbeit berufsspezifische Kompetenzen eine Rolle? Werden fachspezifische Überlegungen als Maßstab in der Zusammenarbeit herangezogen?

Die Dimension „Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit“ lässt sich ebenfalls als Skala oder Kontinuum verstehen, auf dem ein Regler verschoben

werden kann. Die beiden Pole dieses Kontinuums sind „regelhafte Berücksichtigung von Beruflichkeit und Berufsrollen“ auf der einen und „schwache Berücksichtigung von Beruflichkeit und Berufsrollen“ auf der anderen Seite. Kennzeichnend für die mittlere Zone zwischen diesen beiden Polen ist die punktuelle Berücksichtigung von Beruflichkeit und Berufsrollen.

- *Regelhafte Berücksichtigung von Beruflichkeit und Berufsrollen:* In der Zusammenarbeit wird regelhaft berücksichtigt, dass die Teammitglieder unterschiedliche Ausbildungsprofile besitzen und unterschiedliche Kompetenzen einbringen. Die jeweilige spezifische Fachlichkeit wird wahrgenommen und sichtbar, und unterschiedliche Kompetenzen werden ggf. gezielt genutzt und eingesetzt.
- *Punktuelle Berücksichtigung von Beruflichkeit und Berufsrollen:* In der Zusammenarbeit werden unterschiedliche fachliche Kompetenzen und berufsspezifische Zugänge sichtbar. Die jeweiligen Fachprofile werden aber nicht regelhaft berücksichtigt.
- *Geringe Berücksichtigung von Beruflichkeit und Berufsrollen:* In der Zusammenarbeit im Team spielen unterschiedliche fachliche Kompetenzen und unterschiedliche Ausbildungsprofile nur punktuell eine Rolle.

### 2.2.2 Typen multiprofessioneller Teams

Anhand dieser Dimensionen lassen sich Typen von Teamarbeit entwickeln. Die folgende Darstellung basiert auf den genannten zwei zentralen Dimensionen: Auf der x-Achse ist die Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess dargestellt. Die Beschriftungen zeigen, dass Teamarbeit als intensiver Prozess stattfinden kann, eine punktuelle Zusammenarbeit sein kann oder durch einen wenig interaktiven und wenig kontinuierlichen Charakter geprägt ist. Auf der y-Achse findet sich die Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit. Die Ausprägungen sind zum einen die stärkere Berücksichtigung der Mehrberuflichkeit, zum zweiten in der mittleren Zone die punktuelle Berücksichtigung von Beruflichkeit und Berufsrollen und zum dritten eine geringe Berücksichtigung von Multiprofessionalität.

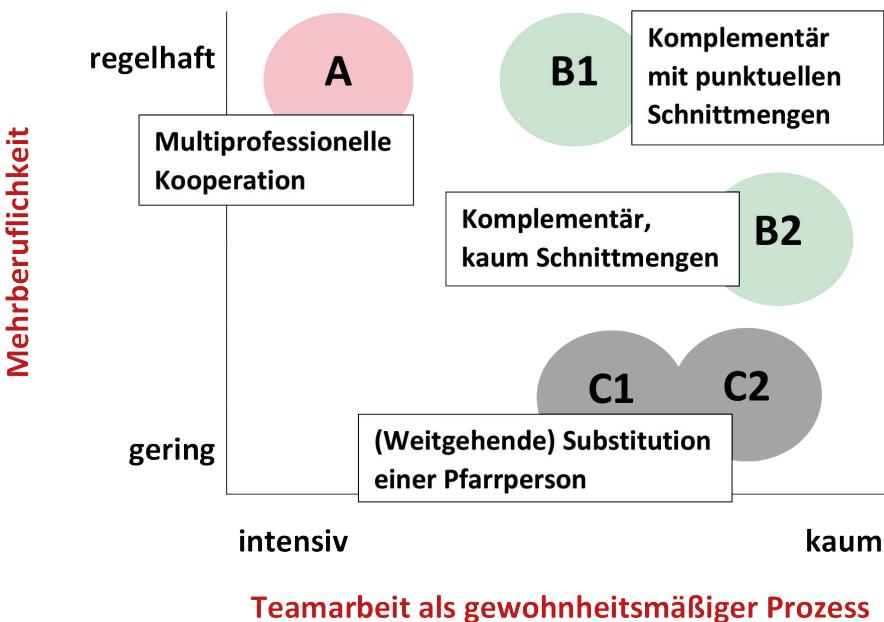


Abbildung 6: Typen multiprofessioneller Teams

In das Koordinatensystem können vier Typen eingeordnet werden:

Oben links: Typ A: Multiprofessionelle Kooperation

Oben Mitte: Typ B1: Komplementär mit punktuellen Schnittmengen

Mitte rechts: Typ B2: Komplementär mit kaum Schnittmengen

Unten Mitte und rechts: Typ C1 und C2: (Weitgehende) Substitution einer Pfarrperson

### 2.2.2.1 Typ A: Multiprofessionelle Kooperation

Starke Ausprägung bei „Teamaarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess“ starke Ausprägung bei „Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit“:

Der Typ „Multiprofessionelle Kooperation“ charakterisiert sich im Hinblick auf die oben dargestellten Dimensionen dadurch, dass zum einen viele Dinge im Team gemeinsam entwickelt werden und zum anderen in der Grundhaltung des Teams deutlich wird, dass verschiedene Berufsgruppen am Werk sind und unterschiedliche Kompetenzprofile der beteiligten Personen berücksichtigt werden.

Im Team miteinander zu arbeiten bedeutet für diese Teams, dass standardmäßig Themen miteinander diskutiert oder Projekte gemeinsam entwickelt werden. Es findet innerhalb des Teams generell viel Kommunikation statt. Dies erfordert Zeit, insofern ist es nicht permanent im Alltag möglich. Die Grundhaltung im Team ist jedoch kooperativ und es besteht eine Kultur des Miteinanders, die von allen Teammitgliedern unterstützt wird. Diese Kultur muss aufgebaut und in der praktischen Umsetzung eingeübt werden.

Zur Mehrberuflichkeit lässt sich in diesem Muster beobachten, dass die unterschiedlichen Kompetenzen der Teammitglieder geschätzt und gezielt eingesetzt werden. In den Interviews und Gruppendiskussionen zeigt sich, dass die Teammitglieder selbst mitunter gar nicht so sehr auf die unterschiedlichen Berufsgruppen abzielen und eher Persönlichkeitsfaktoren in den Vordergrund stellen. Trotzdem wird in der Aufgabenverteilung und bei gemeinsamer Arbeit durch Unterschiede in der Herangehensweise zwischen den Berufsgruppen deutlich sichtbar, dass unterschiedliche Professionen am Werk sind.

Die Arbeitsaufteilung entspricht einer funktionalen Differenzierung und orientiert sich an der traditionellen Prägung der Aufgabenverteilung zwischen den Berufsgruppen. Gleichzeitig werden bei der Aufgabenverteilung die unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualifikationen berücksichtigt. Wenn eine Person beispielsweise Vorerfahrungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit oder Fundraising hat, dann könnte diese Aufgabe auch in diesem Team bei ihr angesiedelt sein. Die diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte haben ihren jeweiligen fachlichen Schwerpunkt, wie die Pfarrpersonen auch. Sie übernehmen teilweise auch traditionelle Kernaufgaben der Pfarrpersonen, zum Beispiel im Bereich der Gottesdienste. Die Kasualien und der Hauptteil der Gottesdienste liegen bei den Pfarrpersonen.

Wie funktioniert die Aufgabenverteilung konkret? In einer Beispieldgemeinde wird berichtet, dass sich viele Aufgaben durch die unterschiedlichen „Neigungen“ wie von selbst verteilen, indem zum Beispiel jungen Hauptamtlichen die Kompetenz für Jugendarbeit zugeschrieben wird. In dieser Beispieldgemeinde führt dies zu allgemeiner Zufriedenheit. Unliebsame Themen wie Verwaltungs- oder Gebäudefragen sind eher das Problem. Die Beispieldgemeinde handhabt das so, dass in diesen Bereichen die Zuständigkeiten immer wieder getauscht werden, zum Beispiel im jährlichen Turnus. Generell gibt es eine gewisse Flexibilität in den Zuständigkeiten und Aufgaben: Bei Bedarf werden die Aufgabenbereiche angepasst. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn ein Thema oder Bereich unerwartet deutlich mehr Arbeitszeit erfordert

als zunächst gedacht. Gemeinsame Arbeit im Team, bei der wirklich etwas gemeinsam gestaltet wird, gibt es vor allem bei der Konfirmand:innenarbeit oder im Rahmen von Projekten. Durch die hohe Arbeitsauslastung im Alltag und die knappen zeitlichen Ressourcen wird deutlich, dass die gemeinsame Arbeit immer auch ein Luxus ist.

Teams, die aus mehreren Personen bestehen, weisen aufgrund ihrer größeren Mitgliederzahl eine Vielzahl an erweiterten Möglichkeiten auf. So kann mit einer größeren Anzahl an Teammitgliedern auch die Anzahl der potenziellen Kontaktflächen zu Gemeindemitgliedern steigen. Dies ermöglicht beispielsweise eine breitere Vernetzung innerhalb der Gemeinde. Darüber hinaus führt die Vielfalt der in einem größeren Team vertretenen Berufe und Kompetenzen, wenn diese zum Tragen kommen, zu einer gesteigerten Wirksamkeit und einer Vielfalt an Perspektiven. Aus einer Gemeinde wird zum Beispiel von einem Festgottesdienst berichtet, den der Gemeindepädagoge und der Pfarrer zusammen gestaltet haben. Hier wird exemplarisch erläutert, wie beide Personen unterschiedliche Ansätze in den Gottesdienst eingebracht und damit unterschiedliche Gemeindemitglieder und unterschiedliche Bedarfe angesprochen haben.

*Und den Festgottesdienst haben wir uns geteilt. Da, finde ich, hat er dann aber auch eine schöne Mischung bekommen. Wir haben uns auch zum Teil getrennt, dass die Kinder unten ein Extraprogramm hatten. Also es ging ein bisschen über die Predigt hinaus. Aber dann auch wirklich manchmal bewusst zu sagen, wir machen etwas zusammen. Bringen unsere Fähigkeiten oder auch Herzensangelegenheiten ein. Mischen es gemeinsam. Und es ist noch mehr, dass man mehr Leute ansprechen kann. Weil ich glaube, die Art Gottesdienst zu feiern, ist zwischen mir und dem Pfarrer, glaube ich, ziemlich weit. Aber an der Stelle können wir das super zusammenfügen. Und wo, glaube ich, die Gemeinde dann an der Stelle auch was hat. Ich meine, klar, jedem macht man es eh nie recht. Aber wo man da eigentlich wirklich gut sagen könnte: Jeder bedient so ein bisschen was aus den Fähigkeiten. (Int. 26, Abs. 104)*

Die Gottesdienstgestaltung findet hier im mehrprofessionellen Team statt. Die beteiligten Personen, ein Pfarrer und ein Gemeindepädagoge, besitzen unterschiedliche Kompetenzen und bringen unterschiedliche fachliche Aspekte ein. In dem Beispiel sind es aber nicht nur Fachkompetenzen, sondern auch persönliche Vorlieben, „Herzensangelegenheiten“, die bei der Gottesdienstgestaltung im Team eine Rolle spielen. Deutlich wird, dass sich alle beteiligten Personen vollumfänglich in die Gottesdienstplanung einbringen können.

Dabei gibt es auch divergierende persönliche Vorstellungen eines gelingenden Gottesdienstes oder unterschiedliche Vorlieben der Gottesdienstgestaltung. Dennoch gelingt die gemeinsame Gestaltung. In der Folge dieser konstruktiven Zusammenarbeit entstehen mehr Spielräume und mehr Möglichkeiten, unterschiedliche Personen aus der Gemeinde anzusprechen.

Zu der kooperativen Grundhaltung dieses Typs gehört auch die grundsätzliche Annahme innerhalb des Teams, gemeinsam das pastorale Gestalten in der Gemeinde zu verantworten. Grundhaltung ist, dass alle Teammitglieder für die ganze Gemeinde verantwortlich sind. Und auch wenn sie operativ vor allem ihr Arbeitsfeld bedienen, stehen sie innerlich für die ganze Gemeinde.

In den Interviews und Gruppendiskussionen wird beschrieben, wie wichtig es ist, dass für jedes Arbeitsfeld geklärt ist, wer die Haupt-Ansprechperson ist – auch wenn mehrere Hauptamtliche in diesem Arbeitsfeld (miteinander) arbeiten. Diese Klärung wird nicht nur intern für das Team als wichtig bewertet, sondern auch für die Gemeindemitglieder, die dann wissen, welche Person für welches Thema anzusprechen ist.

Ein möglicher Effekt intensiver Zusammenarbeit im Team ist das Verschwinden der klaren Grenzen zwischen den Berufsgruppen. Dies kann dazu führen, dass die spezifischen Profile und Kompetenzen der einzelnen Berufsgruppen nicht mehr eindeutig erkennbar sind. Dies ist eine Gefahr bei Teams, die stark kooperativ arbeiten. Die Spezifika der Beruflichkeit treten dann in den Hintergrund, was eine Verunklarung der Rollen und Zuständigkeiten zur Folge haben kann – und auch einen Verlust in der ausdifferenzierten beruflichen Identität.

In einem beispielhaften Team mit sehr ausgeprägter Kooperation zeigt sich deutlich, wie zentral die bewusste Entscheidung für die gemeinsame mehrberufliche Verantwortungsübernahme für das kirchliche Geschehen vor Ort ist. Hier wurde eine Grundentscheidung für eine stark kooperative Teamarbeit getroffen, die sich dann auch in den Arbeitsstrukturen widerspiegelt. In dieser Gemeinde arbeiten diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte und zwei Pfarrpersonen miteinander. Die Aufgabenverteilung findet nach fachlichem Profil und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kompetenzen statt. Die Durchführung der Kasualien und der Mehrzahl der Gottesdienste liegt bei den Pfarrpersonen, die pädagogischen Mitarbeitenden haben fachliche Schwerpunkte. Die fachlichen Zuständigkeiten der Pfarrpersonen über die Kasualien und Gottesdienste hinaus sind im Team abgestimmt. Im Team bestehen eine

kooperative Grundhaltung und ein Gefühl der Verantwortung bei allen Beteiligten. In der alltäglichen Arbeit gibt es aufgrund der hohen Arbeitsbelastung viele Tätigkeiten, die routiniert alleine oder gemeinsam mit Ehrenamtlichen ausgeführt werden. Es gibt aber immer wieder Räume, in denen die Teamarbeit reflektiert wird, gemeinsame Projekte geplant werden und die Zuständigkeitsbereiche bei Bedarf angepasst werden. Ein Beispiel für einen Arbeitsbereich, in dem die Kooperation beispielhaft beobachtet werden kann, ist die Kinder-, Jugend- und Familienarbeit. Hier wurde ein Modell entwickelt, in das sich alle Teammitglieder mit ihren eigenen Schwerpunkten einbringen können. Die Arbeit wird damit bewusst entlang der jeweiligen Kompetenzen so aufgeteilt, dass sich die Arbeitsbelastung auf mehrere Schultern verteilt.

Von den Hauptamtlichen in diesem Team wird die Situation als sehr zufriedenstellend empfunden. Kritisch kann jedoch angefragt werden, inwiefern sich die bestehenden Arbeitsfelder oder beruflichen Spezifika im Rahmen einer Flexibilisierung aufzulösen beginnen. Hier könnte sich die Struktur der Zusammenarbeit in eine Richtung entwickeln, die als Transprofessionalität bezeichnet werden kann. Transprofessionalität bezeichnet eine Form der Zusammenarbeit, bei der die traditionellen Grenzen zwischen verschiedenen Berufsfeldern zunehmend verschwimmen (Schendel 2020: 4). In der Zusammenarbeit unterschiedlicher Berufsgruppen kann dies zu einer Verunklarung von Berufsprofilen führen.

#### *2.2.2.2 Typ B1: Komplementär mit punktuellen Schnittmengen*

Mittlere Ausprägung bei „Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess“ und starke Ausprägung bei „Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit“:

Der Typ „Komplementär mit punktuellen Schnittmengen“ charakterisiert sich im Hinblick auf die oben dargestellten Dimensionen dadurch, dass zum einen eine punktuelle Zusammenarbeit im Team stattfindet. Im Wesentlichen bleibt aber eine traditionelle Aufteilung zwischen den Berufsgruppen bestehen, bei der die Grenzen auch ziemlich deutlich bleiben. Zum anderen wird in der Grundhaltung des Teams deutlich, dass verschiedene Berufsgruppen am Werk sind und unterschiedliche Kompetenzprofile der beteiligten Personen berücksichtigt werden.

Die Arbeit in diesen Teams ist durch punktuelle Zusammenarbeit gekennzeichnet. Es besteht ein Grundverständnis der Hauptamtlichen dafür, gemein-

sam für die Gemeinde oder die Kirche vor Ort tätig zu sein. Jede Person aus diesem Team ist für einen eigenen Bereich verantwortlich. Punktuell finden Kontakte und Zusammenarbeit mit dem Bereich einer anderen Person statt.

Wenn eine Pfarrstelle umgewandelt und mit einer Person aus einer anderen Profession besetzt wird, ist zu Beginn der Blick vieler Beteiligter auf die mehrberufliche Zusammenarbeit häufig von Pragmatismus geprägt. Im Vordergrund steht oftmals die Hoffnung auf Entlastung aufgrund der hohen Arbeitslast. Dennoch wird im Laufe der Zeit deutlich, dass es sich um ein mehrberufliches Team handelt: Die Unterschiede zwischen den Berufsgruppen sind im Team spürbar und werden auch nach außen sichtbar.

Die Zuständigkeiten und Aufgaben werden innerhalb des Teams entlang der traditionellen Prägung zwischen den Berufsgruppen verteilt. Die Arbeitsbereiche werden komplementär aufgeteilt: Die Pfarrpersonen übernehmen das traditionelle pfarramtliche Geschäft (beispielsweise aufgeteilt in Seelsorge-Bezirke). Eine andere Profession, beispielsweise eine diakonisch-gemeinde-pädagogische Fachkraft, bespielt verantwortlich abgegrenzte Felder. Es gibt auch gemeinsame Bereiche. Ein Beispiel ist die Konfirmand:innenarbeit: Hier entwickelt und verantwortet zum Beispiel die Diakonin das Gesamtmodell. Sie übernimmt eine Gruppe, ebenso der Pfarrer, und der Konfirmationsgottesdienst wird gemeinsam gestaltet. Schnittstellen entstehen beispielsweise auch, wenn die Gemeindepädagogin die Öffentlichkeitsarbeit verantwortet und den Gemeindebrief gestaltet. Mitarbeiter:innen aus der Gemeindepädagogik übernehmen nur in kleinen Anteilen traditionelle Kernaufgaben der Pfarrpersonen. Wenn sie etwas übernehmen, erfolgt dies oft in einer Verknüpfung mit pädagogischer Arbeit.

Die Person, die komplementär zu der Pfarrperson arbeitet, aber gemeinsame Schnittstellen hat, kann auch eine Verwaltungskraft sein. Verwaltungsmanager:innen oder Gemeindemanager:innen übernehmen Tätigkeiten von Pfarrpersonen, die diese oft als theologisch-fachfremd wahrnehmen und entsprechend als Belastung empfinden. Die Verwaltungskraft arbeitet eigenverantwortlich in ihrem Kernkompetenzbereich. Gleichzeitig gibt es Austausch, Kontakte, gemeinsames konzeptionelles Arbeiten mit den anderen Haupt- und Ehrenamtlichen in der Gemeinde und mit anderen Verwaltungskräften im Kirchenkreis oder Bezirk. Die Verwaltungskraft wird vor Ort als direkte Entlastung wahrgenommen: Durch ihren fachlichen Hintergrund gestaltet sie das Arbeitsfeld professioneller und nimmt den Pfarrpersonen damit oftmals ungeliebte Arbeit ab. So entstehen für die Pfarrpersonen Spielräume in

anderen Arbeitsbereichen (Seelsorge, Gottesdienste), was wiederum häufig zu ihrer Berufszufriedenheit beiträgt.

In einer Beispielgemeinde dieses Typs arbeiten diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte und Pfarrpersonen. Als das Team mit dem Wegfall von Pfarrstellen und der bewussten Einstellung einer Gemeindepädagogin gestartet ist, wurden die Aufgaben initial verteilt und seither nicht grundlegend verändert. Maßgeblich für die Tätigkeitsbereiche der Gemeindepädagogin waren die in der Stellenausschreibung genannten Arbeitsbereiche. Die Aufgabenverteilung entspricht weitgehend den traditionellen beruflichen Rollen. Die Gemeindepädagogin ist eigenverantwortlich für die Arbeit mit Gemeindegruppen zuständig (wie für die Arbeit mit älteren Menschen), koordiniert die Konfirmand:innenarbeit und übernimmt weitere gemeinsame Aufgaben. Die Konfirmand:innenarbeit und die Öffentlichkeitsarbeit sind in diesem Team Beispiele für eine punktuelle Zusammenarbeit. Hier entstehen Schnittstellen, an denen die Hauptamtlichen ihre jeweiligen beruflichen Kompetenzen einbringen können. Nach außen, auch dem Kirchengemeinderat gegenüber, tritt das Team sehr geschlossen auf, auch wenn es intern konflikthafte Situationen gibt.

#### *2.2.2.3 Typ B2: Komplementär mit kaum Schnittmengen*

Geringe Ausprägung bei „Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess“ und mittlere Ausprägung bei „Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit“:

Der Typ „Komplementär mit kaum Schnittmengen“ charakterisiert sich im Hinblick auf die oben dargestellten Dimensionen dadurch, dass der Kontakt im Team vor allem durch eine gemeinsame grundlegende Planung und die Weitergabe von Informationen gekennzeichnet ist. Ein gemeinsames Gestalten findet kaum statt. In der Grundhaltung des Teams spielt nur punktuell eine Rolle, dass verschiedene Berufsgruppen am Werk sind.

Für die Teams, die sich diesem Typ B2 zuordnen lassen, sind wenige gemeinsame Schnittstellen im Arbeitsalltag kennzeichnend. Die wichtigste Kontaktfläche für diese Teams sind die Besprechungen – und sie sind auch mehr oder weniger die einzigen Schnittstellen gemeinsamer Arbeit. Die Teammitglieder berichten dabei einander von ihren klar voneinander abgegrenzten Arbeitsfeldern. Ein gemeinsames Gestalten gibt es kaum, im Wesentlichen ist es ein Arbeiten nebeneinander in einer Gemeinde oder einem regionalen Bereich.

Die Aufgaben werden entsprechend der traditionellen Prägung verteilt und sind komplementär zueinander. Wie bei dem Typ B1 zuvor schon beschrieben, betreiben auch hier Pfarrpersonen das traditionelle pfarramtliche Geschäft, möglicherweise aufgeteilt in Seelsorge-Bezirke oder bei größeren regionalen Verbänden in Gemeinden. Eine andere Profession, häufig aus der Gemeindepädagogik, bespielt eigenverantwortlich ein abgegrenztes Feld. Häufig ist das die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen oder älteren Menschen. Mitunter behält eine Pfarrperson den entsprechenden Arbeitsbereich in ihrem Bezirk und gibt ihn nicht ab, wenn sie ihn gerne behalten möchte.

In einer Beispielgemeinde dieses Typs hat die Aufgabenverteilung einmal initial stattgefunden, und bei dieser Aufgabenverteilung wird berücksichtigt, dass unterschiedliche Berufe am Werk sind. Im Arbeitsalltag ist die Option, regelhaft mehrberuflich miteinander zu arbeiten, nicht zu beobachten. Es gibt kaum Bereiche, in denen ein multiprofessionelles Arbeiten stattfindet. In dieser Beispielgemeinde gibt es eine Stelle für einen Gemeindepädagogen und mehrere Pfarrstellen. Weil das gemeinsame Gestalten weitgehend fehlt, wird auch kaum im gemeinsamen Arbeiten sichtbar, welche fachspezifischen Kompetenzen beispielsweise der diakonisch-gemeindepädagogische Mitarbeiter mitbringt. Er übernimmt, abgesehen von einigen Gottesdiensten, keine spezifische Arbeit einer Pfarrperson, also beispielsweise keine Kasualien. Und anders als die Pfarrpersonen übernimmt er keinen Seelsorgebezirk, sondern arbeitet in seinem Bereich mit einer spezifischen Zielgruppe kirchlicher Arbeit. Die gemeinsame Verantwortung im Team für das pastorale Geschehen bezieht sich hier im Wesentlichen auf Absprachen über Abläufe und Aufteilungen. Die Mehrberuflichkeit kommt an einigen Stellen in der Alltagspraxis zum Tragen und wird sichtbar: Dass ein Gottesdienst des Gemeindepädagogen „anders“ ist als ein Gottesdienst der Pfarrerpersonen, zeigt sich in den Bewertungen der Gemeindemitglieder.

In unseren Interviews und Gruppendiskussionen haben wir von Gemeindepädagog:innen viel Frustration und Enttäuschung gehört. Dies lässt sich häufig mit dem Nebeneinander-her-Arbeiten in diesem Muster erklären. Die Gemeindepädagog:innen leiden unter fehlendem Miteinander<sup>22</sup> und fehlender Sichtbarkeit. Sie haben oftmals den Eindruck, dass ihre Arbeit innerhalb des Teams nicht wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Gleichzeitig gibt es bei den Gemeindepädagog:innen ein Bedürfnis nach Schutz davor, dass

---

<sup>22</sup> Dies kann selbstverständlich auch bei anderen Berufsgruppen der Fall sein, wenn mehr Teamarbeit gewünscht ist.

ihnen zusätzliche Arbeitsfelder übertragen werden. Die in der Arbeitsplatzbeschreibung festgehaltenen Tätigkeitsbereiche schützen davor, weitere Aufgaben zugeteilt zu bekommen.

#### *2.2.2.4 Typ C1 und C2: (Weitgehende) Substitution der Pfarrperson*

Mittlere oder geringe Ausprägung bei „Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess“ und geringe Ausprägung bei „Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit“:

Der Typ „Substitut einer Pfarrperson“ charakterisiert sich im Hinblick auf die oben dargestellten Dimensionen dadurch, dass der Kontakt im Team entweder durch punktuelle Zusammenarbeit (C1) oder lediglich durch eine gemeinsame grundlegende Planung und die Weitergabe von Informationen gekennzeichnet ist (C2). In der Grundhaltung des Teams spielt kaum eine Rolle, dass verschiedene Berufsgruppen am Werk sind.

Für diesen Typ „(Weitgehende) Substitution einer Pfarrperson“ ist kennzeichnend, dass ein Gemeindepädagoge oder eine Diakonin ein funktionales Äquivalent zur Pfarrperson ist. Die diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft übernimmt, bezogen auf einen Seelsorge-Bezirk oder Gemeindebereich, umfassend traditionelle Kernaufgaben der Pfarrpersonen, beispielsweise im Bereich Gottesdienst und Kasualien. Die diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft und die Pfarrperson arbeiten substitutiv. Sie fühlen sich gemeinsam verantwortlich für die Gemeinde oder den geographischen Bereich.

Wir haben zwei Ausprägungen des Typs „Substitution einer Pfarrperson“ identifiziert (C1 und C2), die sich in der Intensität der gemeinsamen Arbeit unterscheiden. In der einen Ausprägung (C2) übernimmt eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft einen geographischen Bereich, die Pfarrperson(en) einen anderen Bereich. Die Hauptamtlichen arbeiten weitestgehend parallel zueinander, ohne sich überschneidende Bereiche. Sie informieren sich über ihre Arbeit und besprechen Belange beider Bereiche. In der anderen Ausprägung (C1) gibt es mehr Kontakte miteinander, eine stärkere Zusammenarbeit im Team, jedenfalls punktuell. Im Team miteinander zu arbeiten bedeutet dann, dass die Personen generell froh sind, manchmal mit anderen gemeinsam zu arbeiten und die Möglichkeit zum Austausch zu haben. So können dann beispielsweise Unterschiede in der Berufserfahrung ausgeglichen werden.

In einem Beispiel aus der kirchlichen Praxis arbeitet eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft im Team mit Pfarrpersonen. Die Gemeindepädagogin übernimmt neben Gottesdiensten und Kasualien auch noch in geringem Umfang Aufgaben, die traditionell gemeindepädagogische Tätigkeiten sind. Das Ausbildungsprofil spielt nur punktuell eine Rolle, die klaren Grenzen zwischen den Berufsgruppen verschwimmen. Dies liegt allerdings nicht an einer intensiven Zusammenarbeit, bei der sich situativ die Unterschiede zwischen den Professionen aufheben (wie bei Typ A beschrieben). Vielmehr liegt es an der Berufsrolle der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft, die der einer Pfarrperson sehr nah ist, auch wenn in den gemeindlichen Kontexten immer der Beruf genannt wird.

Indem eine Person aus einer anderen Berufsgruppe die Pfarrersaufgaben übernimmt, müssen die anderen Pfarrpersonen diese Aufgaben nicht übernehmen. Für sie kann dadurch ein Gewinn von Spielräumen für andere pastorale Tätigkeiten, die ihnen wichtig sind, entstehen.

Der Typ „(Weitgehende) Substitution der Pfarrperson“ wird von vielen Seiten kritisch betrachtet, da es als wenig gelungen gilt, diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte als „kleine Pfarrpersonen“ einzusetzen. Auch von vielen Gemeindepädagog:innen wurde dies in unterschiedlichen Zusammenhängen als kein wünschenswertes, sondern vielmehr bedrohliches Szenario beschrieben. Die Rolle als „kleine Pfarrperson“ führt zu einer unzulässigen Verengung ihrer vielseitigen Kompetenzen und wird dem eigentlichen beruflichen Profil nicht gerecht.

### 2.2.3 Die Wirksamkeit der Dimensionen

Im Rahmen unserer Analyse multiprofessioneller kirchlicher Teamarbeit nutzen wir die Begriffe „komplementär“ und „substitutiv“, um zwei grundlegende Formen der Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zu bezeichnen. In komplementären Settings ergänzen sich die verschiedenen Berufsgruppen in ihren jeweiligen Kompetenzen. In substitutiven Konstellationen hingegen übernehmen Mitarbeitende einzelner Berufsgruppen Aufgabenbereiche, die traditionell andere Berufsgruppen innehaben. Diese unterschiedlichen Ausprägungen haben jeweils spezifische Implikationen und Konsequenzen.

In einigen Teams mit komplementärem Setting, in denen Aufgabenfelder an diakonisch-gemeindepädagogische Mitarbeitende übertragen werden, ist die Entlastung der Pfarrpersonen ein großes Thema. Manche Pfarrpersonen

wünschen sich eine wiederkehrende Verständigung über die Aufteilung der Aufgabenbereiche, die letztendlich zu ihrer weiteren Entlastung führt. Bei Gemeindepädagog:innen ist hier das Bedürfnis nach Schutz vor einer Ausweitung ihrer Aufgabenfelder und damit vor eigener Überlastung durch klare Abgrenzung vorherrschend. In anderen Teams kann ein anderer Mechanismus beobachtet werden: Die Zuständigkeiten sind klar voneinander abgegrenzt und die Frage des Zuschnitts wird nicht aufgegriffen. Allerdings bekommt die Gemeindepädagogin eine Vielzahl von „kleineren“ Aufgaben in diesem Rahmen übertragen, beispielsweise Gottesdienstvertretungen oder andere Veranstaltungen. Durch die Vielzahl dieser „kleineren“ Dinge entsteht bei ihr eine starke Belastungssituation.

Ein großes Konfliktfeld hängt bei Teams, die komplementär arbeiten, mit strukturellen Ungleichheiten zwischen den Teammitgliedern zusammen. In Teams des Typ A können wir beobachten, wie damit umgegangen wird, dass die Pfarrperson strukturelle Privilegien besitzt. In einer Beispiegemeinde weiß die Pfarrperson um diese Privilegien und es werden Strategien entwickelt, wie diese im Team nicht wirksam werden. Hier wird ein wichtiges Element eines kooperativen Teams sichtbar. In einer anderen Beispiegemeinde hingegen lässt sich beobachten, wie die Pfarrperson im Diskurs ihre Privilegien nicht anerkennt und das Thema beiseite wischt. Mitunter werden strukturelle Benachteiligungen absichtlich ausgespielt – ein Beispiel ist dafür die Macht, die mit dem Vorsitz des Kirchengemeinderats oder anderer Gremien einher geht und sich darin ausdrückt, dass bestimmt werden kann, welche Themen auf die Agenda kommen und welche nicht berücksichtigt werden.

Viele Konflikte bei komplementären Teams entstehen um Fragen der Wertschätzung, Anerkennung und Sichtbarkeit. In der Wahrnehmung der gemeindepädagogischen Fachkräfte kommt den Pfarrpersonen häufig eine größere Wertschätzung beispielsweise kirchlicher Führungskräfte (die auf der mittleren Leitungsebene im Kirchenkreis ja auch selbst Pfarrpersonen sind) zugute. Am Beispiel einer Visitation wird entfaltet, wie aus Sicht einer Gemeindepädagogin der Pfarrperson die Gesamtverantwortung für die gesamte Gemeinde und damit auch alle Arbeitsbereiche zugeschrieben wird. In der Folge erhält die Pfarrperson die Wertschätzung für ein Projekt, das im Arbeitsbereich der Gemeindepädagogin angesiedelt ist. Für sie zeigt sich daran eine Geringschätzung ihrer Arbeit und mangelnde Sichtbarkeit.

Ein Kennzeichen substitutiv arbeitender Teams ist die starke Betonung der parochialen Aufteilung. Die Personen arbeiten in geographischen Bereichen,

die aufgeteilt sind. Wenn trotz dieser Aufteilung der Wunsch nach Verantwortlichkeit für Themen, die die ganze Gemeinde betreffen, besteht, können themenspezifisch Verantwortungsbereiche aufgeteilt werden. Die parochiale Aufteilung wird dann ergänzt durch Zuständigkeiten einzelner Hauptamtlicher für ein Thema in der Gesamtgemeinde.

Insgesamt zeigt sich, dass anhand der beiden Dimensionen „Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess und „Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit“ unterschiedliche Logiken in der Teamarbeit herausgearbeitet werden können. Deutlich wird im Vergleich des kooperativen Typs A mit den anderen Typen, wie entscheidend die grundlegende Haltung im Sinne einer Offenheit für multiprofessionelles Arbeiten im Team und die bewusste Entscheidung für eine Teamkultur im Sinne einer aktiven Förderung der Mehrberuflichkeit sind.

## 2.3 Wirkmächtige Konstruktionen: Teamarbeit im Spannungsfeld der Vorstellungswelten

Claudia Schulz

### 2.3.1 Einführung: Konstruktionen gelingender Arbeit in der Kirche

Fachkräfte und Verantwortliche vor Ort reflektieren die potenziellen Chancen der multiprofessionellen Teamarbeit: Was kann sie leisten, wofür wird sie gebraucht, was sind ihre Vorteile gegenüber der bisherigen Arbeitsweise? Aber die Einschätzungen und Bewertungen der Dimensionen ihrer möglichen Leistungen und Erfolge sind nur zum Teil das Ergebnis der Reflexion empirisch vorfindlicher Verhältnisse oder Prozesse. Vielmehr wirken sich vor allem die Vorstellungen aus, die die Erwartungen und Bewertungsmuster der Bewertenden prägen, und die Zuschreibungen, die sie vornehmen. Damit eine Teamsituation bewertet werden kann, müssen Konstruktionen dessen vorhanden sein, worauf es dabei ankommt, welche Bedeutung einzelne Prozesse haben und wohin insgesamt alles führen soll. Diese Konstruktionen, also komplexe Vorstellungen davon, was für die kirchliche Arbeit wichtig und richtig, gelingend und weiterführend sei, bilden den Hintergrund konkreter Bewertungen.

In der Analyse von bewusst multiprofessionell gestalteten kirchlichen Settings zeigt sich die Wirkmacht solcher Konstruktionen – recht unabhängig von der Teamsituation vor Ort. Eine Arbeitssituation kann für eine Person unangemessen, nicht zielführend und darin stark belastend sein, von anderen Fachkräften aber positiv bewertet werden – je nachdem, welche Vorstellungen im Hintergrund wirksam sind. So erweisen sich für die Feldarbeit und die Analyse des empirischen Materials zwei Analysestränge als die zwei Seiten einer Medaille von mehrberuflicher Teamarbeit in der Kirche: die Analyse der vorfindlichen Prozesse, Strukturen, Handlungsmuster oder Teammodelle einerseits und die Analyse der im Hintergrund wirksamen Konstruktionen oder Ideologien andererseits. Solche Konstruktionen „hinter“ den Darstellungen und Bewertungen von Befragten in unterschiedlichen Positionen zu entschlüsseln und mit dem anderen Strang der vorfindlichen Prozesse in Beziehung zu bringen, ist das Ziel dieses Kapitels.

In den untersuchten Teams finden sich vier zentrale Konstruktionen von multiprofessioneller Arbeit, die sich auf unterschiedliche Dimensionen der Zusammenarbeit und ihres Kontextes in der Gemeinde oder in der Region beziehen:

on beziehen. Diese wirken sich zum Teil gemeinsam auf die Gestaltung und Bewertung von Arbeitsprozessen aus, zum Teil geraten sie miteinander in Konflikt, was wiederum für das Verständnis der Konstruktionen aufschlussreich ist. Die exakten Auswirkungen von Konstruktionen lassen sich nicht beschreiben, vor allem, weil im sozialen Handeln kaum im Einzelfall die Wirkung eines Gedankengebäudes erfasst werden kann. Jedoch kann die Bedeutung einzelner Konstruktionen gerade im Vergleich stark unterschiedlicher Teams in verschiedenen Landeskirchen gut herausgestellt werden. Im Folgenden (Abschnitt 2.3.2) wird zunächst jede einzelne Konstruktion in ihren Dimensionen entfaltet und in ihren Bezügen zu konkreten Prozessen mehrberuflicher Teamarbeit in der Kirche dargestellt.

Mit dieser Analyse wird ein auf den ersten Blick nicht naheliegender Zugang gewählt: In der Zusammenarbeit von Menschen mit verschiedenen Berufen sind ja zunächst die Prozesse im Vordergrund, das konkrete Arbeiten und seine Strukturen, die Abläufe und ihre kommunikative Einbettung. Der Fokus auf die Konstruktion, also die Vorstellungswelt „hinter“ dem konkreten Tun, blendet dieses vorübergehend aus, um die ideologische Dimension erkennen zu können. Im darauffolgenden Schritt (Abschnitt 2.3.3) werden dann am Beispiel des Handlungsfeldes Konfirmandenarbeit die praktischen Ausprägungen einer Vorstellung von Teamarbeit sichtbar. Abschließend ist der Fokus auf deren Umsetzungen in der operativen Arbeit gerichtet, wo deutlich wird, in welchen Momenten und auf welche Weise sich Konstruktionen gegenseitig verstärken oder auch in Konflikt miteinander geraten können (Abschnitt 2.3.4).

### **2.3.2 Vier Konstruktionen der Leistung multiprofessioneller Teamarbeit**

Wo eine Gemeinde, ein Gemeindevorstand oder eine Region auf eine Zusammenarbeit im Team zugeht, sich also dafür entscheidet, über das klassische Miteinander unterschiedlich ausgebildeter Fachkräfte in der Kirche hinaus in einem bewussten Bezug zueinander zu arbeiten, werden die Leistungen, die damit erreicht werden können und sollen, in verschiedenen Dimensionen beschrieben. Hier entsteht ein Zusammenhang mit den Konstruktionen, die bereits in den landeskirchlichen Modellen der Teamarbeit oder Verbundarbeit angelegt sind. Wenn etwa die Einführung von multiprofessioneller Teamarbeit vor allem den Mangel an Pfarrpersonen oder Schwierigkeiten, deren Stellen zu finanzieren, bewältigen sollte, haben vielfach Leitungskräfte der mittleren Ebene und ebenso die Fachkräfte in den Gemeinden solche Deutungen einer Sinnhaftigkeit der mehrberuflichen Arbeit übernommen. Gleichzeitig haben Fachkräfte, sowohl aufgrund beruflicher Prägung oder kirchentheore-

tischen und konzeptionellen Überlegungen in der Aus- und Fortbildung als auch geprägt durch die bisherigen Berufserfahrungen, ihre persönliche Sicht auf die Kirche, die Sinnhaftigkeit einzelner kirchlicher Arbeitsfelder und die Bedeutung einzelner Prozesse.

Die vier zentralen Konstruktionen des Gewinns einer Zusammenarbeit von Fachkräften im Team richten sich deswegen (1) auf die „Versorgung“ des kirchlichen Feldes vor Ort mit Personal und/oder zentralen Tätigkeiten, (2) auf die qualitative Verbesserung der Arbeit vor Ort durch die Mehrberuflichkeit, (3) auf Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Fachkräften, die je nach voriger Situation geschaffen oder weiterentwickelt werden können, sowie (4) auf die Innovationspotenziale, die mit der multiprofessionellen Teamarbeit geschaffen und/oder genutzt werden können.

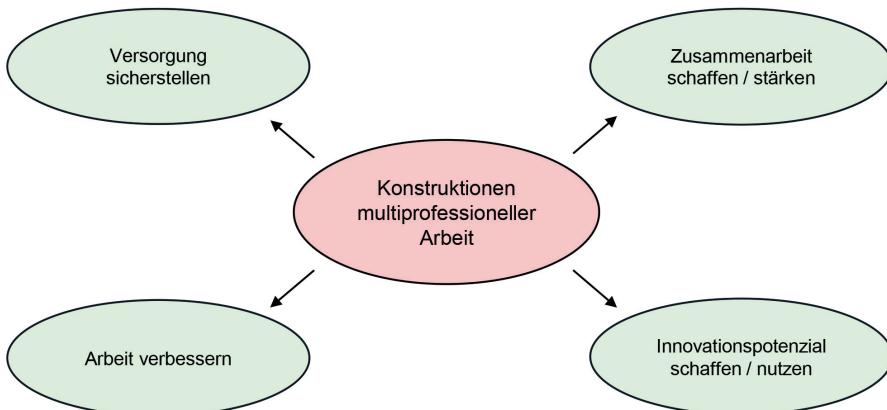


Abbildung 7: Konstruktionen multiprofessioneller Teamarbeit

### 2.3.2.1 Versorgung kirchlicher Handlungsfelder

Die „Versorgung“ des kirchlichen Feldes vor Ort wird so oder so ähnlich wörtlich von nahezu allen der von uns untersuchten Teams als Aufgabe für die Hauptamtlichen benannt. Sehr häufig wird diese auch als eine zentrale Bedeutungsdimension multiprofessioneller Arbeit konstruiert. Die Konstruktion einer solchen „Versorgung“ geht von einer objektiv vorfindlichen Grundgesamtheit von Arbeit aus, die in einer Kirchengemeinde oder einer kirchlichen Region auf jeden Fall geleistet werden muss, ähnlich einer Ackerfläche, die einer gewissen Bewirtschaftung bedarf, damit sie nicht brachliegt. Dabei wird zwischen der Grundversorgung und weiteren erstrebenswerten Engagements unterschieden. Letztere sind ebenfalls wichtig und verbessern insgesamt die Leistung, sind aber nicht zwingend erforderlich.

Die Grundgesamtheit von zwingend zu leistender Arbeit wird einerseits durch die (a) Kategorie der „Kernaufgaben“ vermessen, das meint im gemeindlichen Kontext etwa regelmäßige Gottesdienste und Kasualien, andererseits durch die (b) Kategorie der Ziel- oder Altersgruppen, die „erreicht“ werden müssen, wenn die Arbeit insgesamt als gelungen angesehen werden soll. Sind Gemeinden stark ländlich bzw. von einer geringen Zahl an Kirchenmitgliedern in einer größeren Fläche geprägt, wird das „Erreichen“ nicht mehr in jedem Fall als flächige Abdeckung verstanden. Hier wird dann eine gewisse Grundabdeckung der Fläche mit Angeboten, mit denen potenziell alle Mitglieder erreicht werden können, als Äquivalent gesehen. Eine dritte Perspektive auf die „Versorgung“ ist weniger mit dem Bild der Fläche zu erfassen als mit der (c) Vorstellung einer bestimmten Bearbeitungstiefe im kirchlichen Feld, die notwendig ist, um ein gewisses „Soll“ an ausreichender Leistung zu erreichen. Dies meint den Erhalt eines bestimmten fachlichen Niveaus, auf dem Veranstaltungen der Gemeinde ausgebracht werden müssen oder auf dem Seelsorgegespräche potenziell stattfinden können müssen, damit eine gewisse „Versorgung“ festgestellt werden kann. Diese drei Teilbereiche der „Versorgung“ finden sich in der Deutung möglicher Leistungen multiprofessioneller Arbeit. Wie beobachten, erwarten oder vermuten nun Fachkräfte und andere Menschen in den Gemeinden eine „Versorgung“ des kirchlichen Raums auf dem Weg multiprofessioneller Arbeit? Welche Konstruktionen werden damit verbunden?

(a) Die Konstruktion von „Kernaufgaben“ unterscheidet zwischen eben diesen zentralen Prozessen kirchlicher Arbeit und anderen, die als ergänzend und damit als weniger vordringlich interpretiert werden. Hier beobachten oder erwarten Befragte eine verbesserte Leistung, indem Pfarrpersonen sich auf „Kernaufgaben“ besser konzentrieren können, wenn weitere Fachkräfte sich zusätzlich um andere Handlungsfelder bemühen. Denn Pfarrpersonen, so das Verständnis in dieser Deutung, sehen sich permanent mit zusätzlichen Aufgaben oder weitergehenden Erwartungen konfrontiert, für die sie einen Teil ihrer Arbeitszeit aufwenden müssen, wodurch die „Kernaufgaben“ in den Hintergrund zu rücken drohen. Dies gilt vor allem mit Blick auf die Zukunft, wo mehr Kirchenmitglieder von weniger Pfarrpersonen „versorgt“ werden müssen, während die Zahl der Beerdigungen und der Umfang neuer Aufgaben voraussichtlich steigen wird. Hier wird mit der Mehrberufigkeit eine erhöhte Kapazität erwartet oder beobachtet: durch landeskirchliche Förderung, durch höhere Stundenkontingente von Berufsgruppen mit geringeren Gehaltserwartungen oder durch Synergien, die dadurch entstehen, dass die anfallende Arbeit unter den Fachkräften besser nach Fähigkeiten verteilt und mit einem niedrigeren Aufwand erledigt werden kann.

Zwei Konfliktlinien sind in dieser Konstruktion bereits angelegt, von denen in der Analyse der Berufe im Gefüge der Teamarbeit (vgl. Abschnitt 2.3.4) noch die Rede sein wird: Zum einen ist die Mehrberuflichkeit hier klar ausgehend vom Pfarrberuf aus konstruiert, von dem aus die Arbeit entweder direkt geleistet oder abgeleitet werden muss. Damit droht ein Gefälle zwischen den Berufsgruppen, die Unterscheidung in zentrale und zusätzliche Berufe im kirchlichen Feld, was eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe erschwert. Zum anderen wird damit eine Rangfolge von Tätigkeiten konstruiert, die zahlreiche Arbeitsfelder zur potenziell verzichtbaren „Kür“ gegenüber der „Pflicht“ werden lässt. Wo etwa allzu viele Kasualien anfallen, die in der Regel von Pfarrpersonen übernommen werden, rutschen diese in eine Verpflichtung, die ihnen und dem ganzen Team wichtige Spielräume in der Gestaltung der Arbeit nimmt. Besonders verdichtet sich diese Konflikträchtigkeit, wo die Steigerung von Kapazität durch ein mehrberuflich zusammengesetztes Team entsteht, in dem vor allem der Pfarrberuf von weniger zentralen Tätigkeiten „entlastet“ werden soll.

Entlastung wird hier zum zentralen Leitbegriff der Teamarbeit. Sie kann zeitlich gedacht sein, indem andere Personen grundsätzlich anfallende Arbeiten übernehmen und dadurch anderen Fachkräften, meist Pfarrpersonen, Spielräume schaffen. Sie kann aber auch personell gedacht werden, wobei die mehrberufliche Zusammenarbeit der traditionellen Arbeitsteilung in Gemeinden ähnlich gestaltet ist, wo in Gemeindesekretariaten, von Küster:innen oder pädagogischen Kräften Arbeiten zur Entlastung der Pfarrperson übernommen werden, ohne dass Hauptamtliche als ein gemeinsam verantwortliches Team gesehen werden. Entlastung kann jedoch auch tatsächlich auf Teamebene gedacht sein: Hauptamtliche nehmen sich gegenseitig Arbeit ab, wo das in der gemeinsamen Betrachtung passend erscheint, weil sie für eine Person aktuell zeitlich oder inhaltlich stark belastend ist oder zum jeweiligen Berufsprofil weniger passt.

(b) Die Vorstellung, mit Hilfe von mehrberuflicher Zusammenarbeit vor allem die „Versorgung“ mit Blick auf Ziel- oder Altersgruppen sicherstellen zu können, hat etwas stärker die Fähigkeiten im Blick, die für die Arbeit mit Menschen in verschiedenen Lebenssituationen hilfreich sind. Auch hier sind wieder beide Sichtweisen möglich: Die „Versorgung“ kann stattfinden, indem zusätzlich eingesetzte Kräfte aus anderen Berufen die Arbeit mit Ziel- oder Altersgruppen übernehmen, während Pfarrpersonen vor allem bei Gottesdiensten und Kasualien bleiben. Ebenso kann Mehrberuflichkeit ihren Mehrwert darin entfalten, dass in der Zusammenarbeit Spielräume entstehen, damit

angesichts der anfallenden Tätigkeiten wieder Raum ist für neue Überlegungen, kreative Gedanken und Projektarbeit. Dies kommt dann allen Teammitgliedern zugute. Hier findet gegenseitige Entlastung statt, die abgesehen von der faktischen Übernahme von Arbeit auch darin bestehen kann, dass die Hauptamtlichen weniger stark das Gefühl haben, „Leerstellen“ oder „blinde Flecken“ zu haben, wie es Befragte ausdrücken. Das Bewusstsein, wichtige Bereiche nicht „abgedeckt“ zu haben oder vielen Menschen am Ort nicht gerecht zu werden, wird als wichtiger Belastungsfaktor bewertet, der durch ein mehrberufliches Team von Hauptamtlichen abgemildert werden kann. Überdies beobachten einige Befragte, wie in der Zusammenarbeit von beruflich unterschiedlich geprägten Hauptamtlichen solche wenig beachteten Handlungsfelder durch die neuen fachlichen Möglichkeiten erstmalig in den Blick kommen, etwa im Feld der Quartiersarbeit oder in der Wahrnehmung spezifischer Probleme vor Ort und daraus entstehender Bedarfe.

(c) Eine Sicherung von „Versorgung“ im Sinne einer Sicherung des fachlichen Standards vor Ort ist ebenfalls dann vor Augen, wenn es um den Einsatz von Fachkräften aus kirchlichen Berufen geht. Hier steht im Mittelpunkt, dass Absolvierende von diakonischen/gemeindepädagogischen Ausbildungsgängen, anders als in der Regel Ehrenamtliche, über eine fachliche, theologische und pädagogische Ausbildung verfügen. Hier steht allerdings nicht ein Zugewinn an Fachlichkeit, sondern der Erhalt fachlich hochwertiger Arbeitskapazität im Vordergrund. Wie oben unter (a) besteht auch hier ein Konfliktpotenzial, wenn die Arbeitskapazität ausgehend von der Pfarrperson als Maßeinheit beschrieben wird, die (potenziell hilfreiche) Verschiedenheit der Fachlichkeit meist ausgeblendet und das finanzielle Einsparpotenzial allzu sehr in den Vordergrund rückt. Hier besteht, so betonen Befragte aus verschiedenen Berufsgruppen immer wieder, die Gefahr, über die Mehrberuflichkeit vor allem eine Gruppe von „kleinen Pfarrern“ heranzuziehen.

Insgesamt rechnen Personen, die multiprofessionelle Teamarbeit vorrangig in der Konstruktion der „Versorgung“ und ausgehend von Bedarfen der Sicherung und Aufrechterhaltung bestehender Angebote reflektieren, weniger stark mit intensiven Teamprozessen, als das in den anderen Konstruktionslinien der Fall ist. Die Vergleiche in den Abschnitten 2.3.3 und 2.3.4 werden das zeigen.

### 2.3.2.2 Verbesserung von Arbeitsprozessen

Mit der Konstruktion, durch die enge Zusammenarbeit von Fachkräften aus verschiedenen Berufen vorrangig die Prozesse zu verbessern und fachlich zu erweitern, sind ebenso vielfältige Dimensionen einer solchen Verbesserung verbunden. Hauptamtlich in einer Gemeinde Tätige, die wir im Projekt getroffen haben, betonen diese auf die Qualität der Arbeit insgesamt ausgerichteten Erwartungen oder Erfahrungen der Veränderung vielfach. Dabei fällt auf, wie sehr es hier offenbar um ein Thema geht, bei dem eine gewisse politische Korrektheit erwartet wird. Fast alle Befragten erwähnen mindestens nebenbei, es gebe ja durch die Zusammenarbeit von Pfarrpersonen mit Fachkräften aus anderen Berufen einen fachlichen Gewinn, der entweder mit der Vielfalt von Persönlichkeiten und Fachprofilen erreicht werden kann oder aber durch ein Mehr an Leistung, Qualität und Reichweite der Arbeit. Immer wieder bleiben diese Feststellungen aber im besten Fall ohne Zusammenhang zu konkreten, wesentlich breiteren Darstellungen, etwa zur erreichten „Versorgung“, oder sie stehen sogar im Kontrast zu Schilderungen der Arbeitsprozesse im multiprofessionellen Team. Ein Beispiel aus einem Protokoll einer der Forscherinnen soll dies verdeutlichen:

*Nach einem Gottesdienst, zwischen Tür und Angel, frage ich eine der Pfarrerinnen der Gemeinde, wie sie denn die Arbeit im mehrberuflichen Team findet. Sie äußert sich zuerst kritisch zu der nicht gegebenen strukturellen Gleichrangigkeit zwischen den Teammitgliedern, etwa in der ungleichen Bezahlung und dem zum Teil nicht gegebenem Stimmrecht im Kirchengemeinderat. Ansonsten sei es doch „ziemlich cool, dass die Arbeit jetzt nach Kompetenzen und Neigungen aufgeteilt werden“ könne. Auf die Rückfrage, wie denn diese Aufteilung im Team konkret geschieht und wie Entscheidungen nach Kompetenzen gefällt werden, erklärt sie: „Die Diakonin hat ganz klare, abgesteckte Bereiche, die sie selbst bearbeitet, sie übernimmt [ein Arbeitsfeld]“. Auf nochmalige Nachfrage, wie die Aufteilung der Arbeit geschieht, wenn es nach Kompetenzen und Neigungen geht, erklärt sie, sie selbst habe diese Aufteilung bei ihrem Antritt der Stelle vor einigen Jahren bereits vorgefunden. Sie führt weiter aus, dass die Diakonin hier einen für die Gemeinde sehr wichtigen Bereich ausfülle, und nennt zahlreiche Einzelheiten. Es sei wunderbar, „dass diese Aufgabe gut versorgt ist“. Auf die Frage, ob denn speziell dieses Arbeitsfeld die besondere Begabung oder Neigung der Diakonin sei, antwortet die Pfarrerin, das wüsste sie gar nicht so genau. Sie benennt noch die vorige Tätigkeit der Diakonin in einem anderen Bereich der Gemeinde. (Prot. 4, Abs. 10)*

In diesem Beispiel wird sichtbar, wie stark die ideologische Seite der Betrachtung der Teamarbeit ist und wie stark der Gewinn der Mehrberuflichkeit – hier als Gewinn durch Orientierung an Fähigkeiten und Neigungen diskutiert – von der Konstruktion, dem eigenen Verständnis von Sinnhaftigkeit, geprägt ist. Im Ergebnis finden sich zahlreiche Bewertungen, die aber bei einer Nachfrage nicht mit Konkretionen oder Erfahrung gefüllt werden können. Weder kann die Pfarrerin die Tätigkeit der Diakonin mit deren spezifischen Neigung oder besonderen Begabung in Bezug setzen, noch hat sie den Prozess der Aufgabenverteilung miterlebt und kann beschreiben, wie dieser kompetenzorientiert vonstatten ging. Auch gibt es zwischen ihnen keine intensive Zusammenarbeit im Team, in der die Pfarrerin die Kompetenzen der Diakonin erleben oder einbeziehen könnte. Offenbar handelt es sich bei dieser Bewertung mehrberuflicher Teamarbeit um eine Art Formel, mit der eine grundsätzliche Wertschätzung der Arbeit der Diakonin mit einer grundsätzlichen Übereinstimmung mit dem Prinzip der Kompetenz- oder Neigungsorientierung gekoppelt ist. Diese Formel bedarf für die Pfarrerin keiner Kopplung an konkrete Prozesse oder Erfahrungen. Sie transportiert auf klare Weise die Bewertung der Pfarrerin, ermöglicht den Forscherinnen aber keinen Zugang zu dahinter liegenden Erlebnisdimensionen oder Reflexionsprozessen.

Für eine empirische Studie mit dem Ziel, Prozesse von mehrberuflich zusammengesetzten Teams zu verstehen und die damit verbundenen Konstruktionen zu entschlüsseln, ist dies eine Herausforderung. Wenn befragte Fachkräfte in großer Zahl den fachlichen Gewinn mehrberuflicher Teamarbeit betonen, muss dies Beachtung finden, auch wenn an vielen Stellen der Verdacht nahe liegt, es handle sich hier um bloße Floskeln, um „Richtigkeiten“, die gesagt werden, um die Erwartungen der Forscherinnen zu erfüllen oder weil dies insgesamt in der kirchlichen Landschaft aktuell so erwartet wird. In der weiteren Auswertung stehen jedoch nicht einzelne Aussagen im Vordergrund, sondern die komplexen Teamsituationen vor Ort. Dort stehen dann einzelne Stellungnahmen (wie die oben beschriebenen) neben Beobachtungen und Gesprächen, die es erlauben, die Arbeit aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

Im beschriebenen Beispiel haben die Forscherinnen Gespräche mit mehreren Hauptamtlichen der Gemeinde sowie mit Mitgliedern des Kirchengemeinderats geführt und in einigen Bereichen die Arbeit beobachtet. Hier zeigt sich, dass – bei aller Formelhaftigkeit der Äußerungen – doch etliche Dimensionen einer fachlichen Verbesserung der Arbeit zu entdecken sind, über die reine „Versorgung“ hinaus. In dieser wie in vielen anderen der untersuchten Gemeinden lassen sich diese Dimensionen so unterscheiden:

- (a) Der Gewinn durch die personelle Vielfalt in einem größeren Team bildet die Basis: Unterschiedliche Menschen haben jeweils andere Zugänge zu Menschen, jeweils eigene Ideen und Kommunikationsoptionen. So kann das Team insgesamt eine größere Schnittstelle zu Menschen am Ort bedienen, eine größere Vielfalt an Perspektiven in die Arbeit einbringen und die Gemeinde auf diese Weise bereichern. Diese Dimension lebt zwar von den Unterschieden zwischen den Teammitgliedern, hat aber weniger die Mehrberuflichkeit im Blick.
- (b) Der Gewinn durch erweiterte Kompetenzen, wie sie durch Mitarbeitende und ihre in Aus-, Fort- und Weiterbildung oder früheren Berufserfahrungen erworbenen und entwickelten Kompetenzen sichtbar werden, zuweilen auch durch die erreichte Spezialisierung in einem Aufgabengebiet. Dies wird häufig mit diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeitenden verknüpft und deren in dieser Fachrichtung erreichten Fähigkeiten oder erlernten Arbeitsweisen und -methoden. Weniger häufig wird die so erreichte Verbesserung der Arbeit mit konkreten Kompetenzen einer Person in Verbindung gebracht. Wenn dies aber der Fall ist, dann wird der Gewinn plastisch deutlich: Jemand beherrscht bestimmte Methoden, kann Zielgruppen umfassender ansprechen, Projekte besser sozialräumlich-vernetzend planen oder hat es gelernt, zu einem Thema Menschen aus verschiedenen Bereichen der Gemeinde oder des Ortes zusammenzuführen. Genannt werden hier auch weitere Berufsgruppen wie Verwaltungsmitarbeitende, Kirchenmusiker:innen oder andere Fachkräfte.

Wo diese Konstruktion „Verbesserung der Arbeit des Teams durch Mehrberuflichkeit – spezifisch durch zusätzliche Kompetenzen“ benannt oder in Gruppen diskutiert wird, eröffnen sich zugleich zwei Diskursfelder, in denen diese Form von Verbesserung zugleich hinterfragt, relativiert oder in andere Konstruktionen eingeordnet werden muss: Zum einen nehmen viele Hauptamtliche hier einen Abgleich mit dem Kompetenzprofil von Pfarrpersonen vor und versuchen zu klären, inwieweit diese Kompetenz, die etwa durch einen Diakon oder eine Kirchenmusikerin ins Team eingetragen ist, nicht zumindest teilweise bereits in Person einer Pfarrperson zur Verfügung stand: Auch die Pfarrerin verfügt mit ihrer Ausbildung in Schulpädagogik über einschlägige pädagogische Fähigkeiten, sie hat ebenso Erfahrung in der Arbeit mit Kindern und Familien oder ist selbst sehr musikalisch. Zum anderen wird die Dimension der Verbesserung durch Kompetenz sprachlich übereingesetzt mit Begriffen wie „Gaben“, „Neigungen“ oder der „Persönlichkeit“. Dadurch wird eine grundlegende Verknüpfung von Kompetenz mit einer Ausbildung, mit Fort- und Weiterbildung oder Berufserfahrung in Frage gestellt. Strittig

ist offenbar, selbst bei Nutzung des Kompetenzbegriffs, inwieweit eine Kompetenz etwas ist, das zum Beispiel durch ein Studium oder andere Ausbildungsgänge erworben wird, oder inwieweit sie quasi von Natur aus gegeben ist, als etwas, das in der Person verankert liegt und nur genutzt und weiterentwickelt werden muss. Implizit wird hier diskutiert – und zwar in beiden Diskursfeldern gleichermaßen –, inwiefern ein Gewinn durch ein Mehr an Kompetenz tatsächlich durch Mitarbeitende mit anderen Berufen als dem Pfarrberuf gewonnen wird oder ob der Kompetenz-Zuwachs schlicht durch weitere Personen im Team erreicht werden kann, die quasi automatisch andere Kompetenzen mitbringen.

(c) Der Gewinn durch einen Zuwachs an Leistungsfähigkeit oder eine Steigerung der Qualität mit der Arbeit des mehrprofessionellen Teams wird entweder als Folge des größeren Teams oder der Mehrberuflichkeit interpretiert. Nun gerät der „Output“ der gemeinsamen Arbeit in den Blick. Es geht nicht primär um gelingende Prozesse von Arbeit oder Aufgabenverteilung, vielmehr entfalten Befragte ihr Verständnis vom (erwarteten oder erlebten) Effekt der Teamarbeit: Der Zuwachs an potenziell bespielbaren Kontaktflächen durch mehr Personal von unterschiedlicher beruflicher Prägung kann sich in der Gemeinde durch eine größere Zahl von Kontakten und die dann mögliche Einbindung von mehr ehrenamtlich tätigen Personen in die Gemeindefarbeit auswirken. Hierdurch erwarten sowohl Hauptamtliche als auch Ehrenamtliche eine Steigerung der Leistung insgesamt, etwa durch mehr Projekte und Veranstaltungen oder in latenter Form durch eine größere Zahl von Menschen, die sich im Kommunikationsfeld der Gemeinde am Miteinander beteiligen, sich dafür interessieren, mitdenken und sich anlassweise intensiver einbringen. Stellen sich beispielsweise mehrere Personen für Jugendliche als Identifikationsangebote mit Kirche zur Verfügung, wird eine bessere Verknüpfung verschiedener Arbeitsfelder der Gemeinde, vor allem über mehrere Jahre, erwartet, etwa indem die Arbeit mit Kindern und Familien, die Arbeit rund um die Konfirmation und die Jugendarbeit sowie die Arbeit mit jungen Erwachsenen miteinander in Zusammenhang stehen, bereits bestehende Kontakte genutzt und ausgebaut werden können (siehe Beispiel in Abschnitt 2.3.3.3). In diesem Feld wirken sich vor allem Erwartungen und Zuschreibungen stark aus: Nur selten bewerten hier die Befragten tatsächlich erlebte Entwicklungen. Vielmehr äußern sie ihre Vorstellung von erstrebenswerten Verbesserungen und Entwicklungen der Gemeinde, beschreiben deren Potenziale und erwartbare Erfolge.

### 2.3.2.3 Zusammenarbeit ermöglichen und Teamstrukturen stärken

Viele Befragte haben sich im Vorfeld der eigenen Mitarbeit in einem gezielt eingesetzten mehrberuflichen Team vor allem die Möglichkeit der intensiven Teamarbeit, der engen Zusammenarbeit mit anderen Hauptamtlichen auf derselben Verantwortungsstufe versprochen. In etlichen Gesprächen beschreiben Befragte dies als tatsächlichen Effekt der Veränderung. Das bedeutet für sie den Abschied vom Dasein als Einzelkämpfer:in im eigenen Arbeitsfeld und vielmehr ein Gefühl von Zusammengehörigkeit und Bezogenheit auf ein gemeinsames Ganzes. Als Verbesserung ist dies außerdem konstruiert, indem mit dem veränderten Team-Setting zugleich eine Erweiterung beruflicher Möglichkeiten verbunden wird. Ein Pfarrer, der nach einigen Jahren auf einer Einzelpfarrstelle im ländlichen Bereich nun in einem Team von Fachkräften aus verschiedenen Berufen arbeitet, beschreibt begeistert die Veränderung, die sich besonders mit Blick auf einen weiteren Kollegen in der konkreten Zusammenarbeit ergeben hat: Der Kollege aus einer anderen Berufsgruppe übernimmt Teile der Arbeit, die er zuvor allein bewältigen musste. Die Arbeit wird, obwohl sie größtenteils in unterschiedlichen Aufgabenbereichen und nur sporadisch gemeinsam erbracht ist, als Zusammenarbeit erlebt, als Produkt des gemeinsamen Wollens und Entwickelns. „*Man ist nicht mehr alleine, man macht [die Arbeit] zusammen und hat dann auch ein Feedback.*“ (Int. 11, Abs. 10) So fühlt sich der Pfarrer nicht mehr allein der Gemeinde gegenüber, von der er sich in traditioneller Weise als Pfarrer respektiert, aber auch mit größerer Distanz betrachtet sieht. Zur emotionalen und alltagspraktischen Erleichterung kommen noch die Chancen, die sich aus seiner Sicht daraus ergeben, dass sich die Mitglieder des Teams Rückmeldung geben und offen Kritik äußern können. Unabhängig vom Grad der operativen Zusammenarbeit lässt sich die Arbeit im Team als gemeinsame Aufgabe verstehen, was seine Arbeitszufriedenheit stark verbessert.

Über die Darstellung faktischer Veränderungen und konkreter Verbesserung der Arbeitssituation beschreibt dieser Pfarrer zugleich seine Konstruktion von gelungener Arbeit: Sie ist dort auszumachen, wo die Handlung der einzelnen Fachkraft sich im Team in einen gemeinsamen Arbeitsprozess einordnet. Hier wird das Miteinander im Team selbst zum Qualitätsmerkmal, das sich nicht erst durch verbesserte Ergebnisse erweisen muss, sondern das in sich selbst begründet liegt. Diese Konstruktion ist für einige der befragten Fachkräfte damit verbunden, dass Arbeit auch im Operativen – quasi im Modus der Transprofessionalität – gemeinsam geleistet wird. Hier gehört auch eine gewisse Flexibilität in der Rollenübernahme durch verschiedene Fachkräfte mit zur Verbesserung auf dem Weg der Zusammenarbeit. Solche gemeinsa-

men operativen Flächen sind vor allem Gottesdienste, zu denen Fachkräfte mit verschiedenen Berufen etwas beitragen, die Arbeit mit Konfirmand:innen oder Senior:innen sowie besondere Gemeindeprojekte. Insgesamt – mit Blick auf die von uns untersuchten Arbeitsfelder und Prozesse – dürfte aber die operative Zusammenarbeit eher den Sonderfall im Arbeitsalltag ausmachen.

Die Konstruktion der Veränderung und Verbesserung der Arbeit durch eine mehrberufliche Teamarbeit wird allerdings in etlichen Teams benannt, während in der Folge die Zusammenarbeit darin gesehen wird, dass als Folge eines Prozesses der Aufgabenverteilung alle Teammitglieder ihre klar abgesteckten Arbeitsbereiche übernehmen. Diese Aufgabenverteilung geschieht gemäß den jeweiligen Fähigkeiten und Berufsrollen. Wie im oben unter Abschnitt 2.3.2.2 zitierten Beispiel der Pfarrerin und ihrer Sicht auf die Diakonin bietet allein eine Verteilung quer zur traditionellen pastoralen Aufgabenteilung nach Seelsorgebezirken und daraus abgeleiteten ergänzenden Tätigkeiten in Kirchenmusik oder pädagogischer Arbeit für sie einen Fortschritt: Fachkräfte aller Berufsgruppen können nun Bereiche eigenverantwortlich übernehmen und bearbeiten. Für Pfarrpersonen kann das bedeuten, sich aus Arbeitsfeldern zurückziehen und sich stattdessen auf andere Felder konzentrieren zu können, für Angehörige anderer Berufe kann das mit der neuen Verantwortlichkeit eine Aufwertung bedeuten, aber auch die Chance, die eigenen Kompetenzen wirklich umfassend nutzen zu können, weil man sich auf ein thematisches Feld konzentrieren kann, das gut zur eigenen Qualifikation passt.

Dieses Verständnis von (neuartiger) Zusammenarbeit war für uns als Forscherinnen irritierend: Der Prozess der Aufgabenverteilung ist, wenn er maßgeblich von dieser Konstruktion einer Verbesserung durch mehr Zusammenarbeit bestimmt ist, in den Gemeinden in der Regel abgeleitet von der traditionellen Aufgabe von Pfarrpersonen: Sie geben, wie sie es ausdrücken, Arbeitsfelder ab, etwa indem der Diakon nun die Senior:innenarbeit vollständig übernimmt und verantwortet. Die Pfarrpersonen behalten ihre bisherigen Tätigkeiten, die sich bei mehreren Pfarrstellen nach Seelsorgebezirken oder Regionen voneinander abtrennen lassen. Die Kommunikationsplattform für das Team ist meist ein System aus Besprechungen, und die Zusammenarbeit besteht darin, dass das Team insgesamt für eine gemeinsame Großgemeinde verantwortlich ist und sich die Teammitglieder gegenseitig intensiv informieren.

In Gemeinden, in denen Fachkräfte diese Art der Konstruktion einer Verbesserung ihrer Arbeit durch die Einführung der multiprofessionellen Teamarbeit vertreten, ist eine Sollbruchstelle auszumachen: Selbst wenn in einem

solchen Modell die Teammitglieder der Meinung sind, eine starke Zusammenarbeit implementiert und damit eine Verbesserung erreicht zu haben, und mit der Aufgabenteilung in abgegrenzte Bereiche zufrieden sind, bietet das Modell insgesamt eher wenig Flexibilität. Wenn Bereiche klar abgesteckt sind, bedeutet eine Überschreitung der Grenzen einen Bruch der ursprünglichen Logik der Zusammenarbeit und häufig für manche Teammitglieder eine Verunsicherung. Vor allem Fachkräfte im diakonisch-gemeindepädagogischen Feld fürchten eine Überlastung durch Zusatzaufgaben im fremden Arbeitsfeld – oder sie sind enttäuscht darüber, lediglich auf ihren fachspezifischen Teil der Gemeindearbeit begrenzt zu werden.

Eine Mischform aus gemeinsamer operativer Arbeit, die den meisten Teams nur punktuell möglich ist, weil dies einen erhöhten Personaleinsatz und Abstimmungsaufwand bedeutet, und der Arbeit in abgegrenzten Bereichen bildet die Teamstruktur, wie sie im Typus der „Multiprofessionellen Kooperation“ dargestellt ist: Hier sind einerseits Arbeitsfelder klar zugeordnet, andererseits bleibt die Grundstruktur der Zusammenarbeit flexibel: Im Team wird die Aufgabenverteilung immer wieder gesichtet und korrigiert, vor allem aber werden einzelne Arbeitsfelder gezielt gemeinsam entwickelt und bespielt und es erfolgt eine punktuelle Mitwirkung der Fachkräfte in Arbeitsfeldern von anderen Teammitgliedern. Diese Arbeitsweise erfordert eine enge Abstimmung und vertrauensvolle Zusammenarbeit, ermöglicht aber insgesamt die größte Spielfläche für das Zusammenwirken verschiedener Berufe. Diese Konstruktion eines Gewinns durch Mehrberuflichkeit wird hier von Pfarrpersonen gern im Kontrast zur Einzelpfarrstelle entwickelt, von Fachkräften aller Berufe als Gegenstück zur traditionellen Trennung von Aufgabenbereichen für verschiedene Berufsgruppen sowie zur Delegation von Teilaufgaben von Pfarrpersonen an Fachkräfte anderer Berufsgruppen.

#### *2.3.2.4 Innovationspotenziale schaffen*

Die vierte Konstruktionslinie der Veränderung durch mehrberufliche Zusammenarbeit im kirchlichen Raum ist in einem zunächst weniger konkreten Bereich zu finden. Hier stehen die Innovationspotenziale im Vordergrund, die erreicht werden sollen oder können. In erster Linie geht es um veränderte Orientierungen, wobei die Teamarbeit eine starke symbolische Funktion erhält. Mit ihr sollen weitreichende Veränderungen in der kirchlichen Arbeit möglich oder denkbar werden, zumindest potenziell und längerfristig, häufig auch gedacht als Abkopplung von bisherigen Vorstellungen und begrenzenden Gewohnheiten oder Ansprüchen. Den Horizont bilden Fragen der Kirchenentwicklung, etwa der Zukunft von kirchlicher Arbeit vor

Ort und der Einbindung von verschiedenen Haupt- und Ehrenamtlichen in die gemeinsame Arbeit.

Zunächst benennen also die Befragten die Dimensionen, in denen ein Wandel von Orientierungen stattfinden kann: Für die aktuellen Entscheidungen über die gemeinsam zu leistenden Tätigkeiten soll die Aufmerksamkeit erst einmal von eben diesen Tätigkeiten hin auf die zentralen Aufgaben oder die grundlegenden Ziele der Gemeinde oder der kirchlichen Region insgesamt gerichtet werden: Was soll die Kirche am Ort bedeuten? Welche Leistungen soll sie erbringen und welche sind zentral? Interessen und Beteiligungswünsche der Menschen sollen in den Fokus genommen werden – und Vorrang vor dem Nachdenken über Ziel- oder Altersgruppen bekommen. Darin steckt der Wunsch, die Fülle der als gegeben bewerteten Aufgaben zumindest ab und zu bewusst beiseitezulegen, damit grundlegende Überlegungen, strategische oder theologische Reflexion ausreichend Raum bekommen. Und es steckt darin gleichermaßen die Vermutung, dass die bisher gängigen Sortierprinzipien, etwa die Festlegung eines Pflichtprogramms für Kirchengemeinden aus Gottesdienst, Kasualien und Arbeit mit bestimmten Zielgruppen (v.a. Kinder, Jugendliche, Familien, Senior:innen) innovative Entwicklungen behindern können und deswegen ein Denkraum für Entwicklungsarbeit geschaffen werden muss.

Damit sind in dieser Konstruktion von mehrberuflicher Teamarbeit als Innovationsfaktor grundsätzliche strategische Fragen kirchlicher Arbeit erfasst. Wo (zumindest zeitweise) einzelne Prozesse der Tätigkeit in den Hintergrund treten, werden nun neue Denkweisen in Bezug auf kirchliche Arbeit möglich: Mit der gemeinsamen Verantwortung im Team, in dem nicht von einer Profession aus gedacht wird, sondern das Team für Schnittstellen und Bezüge sorgt, spielt die Eigenverantwortung der Täglichen eine wichtige Rolle, die grundsätzlich geteilte Verantwortung des Teams für das Ganze und ein Mit-einander im Team ohne Weisungsbefugnis und erhebliche Differenzen in Status und Macht, soweit dies jeweils strukturell machbar ist. Die Flexibilität in der Teamarbeit soll optimal genutzt werden können, um Aufgaben kompetenz- oder neigungsorientiert und im Zweifel auch quer zu bestehenden Berufslogiken oder traditionellen Rollen zu teilen.

In einer solchen Zusammenarbeit rücken traditionelle Rollen in den Hintergrund. Das bedeutet mehr Berücksichtigung von persönlichen Fähigkeiten oder Neigungen in der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten und ebenso eine potenzielle Durchlässigkeit für unterschiedliche Berufsbil-

der – über die bisher etablierten Berufe mit einer Ausbildung, die auch theologische Inhalte umfasst wie in der Gemeindepädagogik und -diakonie oder der Kirchenmusik, hinaus. Potenziell können nun auch Verwaltungsfachkräfte oder Fachkräfte für Öffentlichkeitsarbeit oder andere Aufgaben einzogen werden, auch wenn hier besondere Aufmerksamkeit auf die Einfassung der Arbeit in den spezifisch kirchlichen Kontext nötig ist. Das bedeutet zugleich einen Abschied vom Gedanken einer höheren Verantwortung der Pfarrperson für die gemeinsame Unternehmung oder auch den Abschied vom Gedanken, dass ein einzelner Beruf, etwa der der Pfarrperson, ein Schlüsselberuf sei. Die bisherigen Teamkonzepte in den untersuchten Landeskirchen haben die Abkehr von einer Vorgesetztenstruktur innerhalb einer Gemeinde bereits umgesetzt, so dass Pfarrpersonen schon jetzt in der Regel nicht mehr weisungsberechtigt sind gegenüber den Fachkräften, die als Mitglieder der mehrberuflichen Teams definiert sind. Dennoch geht diese Konstruktion noch einen Schritt weiter und fokussiert die grundsätzliche Abkehr von der Vorstellung, jemand trage allein durch die eigene Berufsrolle für die Arbeit des Teams eine Letztverantwortung.

Zugleich wird in diesem Prozess die Rolle von Ehrenamtlichen an Bedeutung zunehmen, und zwar weniger, weil denen bei einer kleiner werdenden Zahl von Hauptamtlichen nun eine noch wichtigere Rolle zukommen muss, sondern weil mit einer veränderten Zusammenarbeit der Berufstätigen im Team auch die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen neue Aufmerksamkeit bekommt. Sind Berufstätige unterschiedlicher Fachrichtungen gemäß ihren Fähigkeiten für das Gemeinsame verantwortlich, liegt es nah, dies ebenso konsequent auf das Ehrenamt auszuweiten. Eine Gemeindepädagogin benennt dies am Beispiel der Arbeit an strukturellen Veränderungen in der Gemeinde: Indem das Team das Anliegen breit in der Gemeinde zur Diskussion stellt und einen Prozess organisiert, der die Entscheidungen des Kirchengemeinderats vorbereitet, hilft dies dazu, „*diesen Teamgedanken auch zu übertragen, mit dem Kirchengemeinderat in die Gemeinde rein. Dass nicht von oben irgendwie auferlegt wird, sondern dass die Gemeinde auch das Gefühl hat, wenn sie will, kann sie mitdenken und mitredenden.*“ (Int. 26, Abs. 43)

Potenziell – wenn auch in den von uns untersuchten Teams nur in kleinen Formen sichtbar oder nur als Vision formuliert – werden hier Möglichkeiten eröffnet, Strukturen und Strategien neu zu überdenken. Auch die räumlichen Aspekte kirchlicher Arbeit geraten in den Blick: Teamarbeit bietet – zumindest optional – die Chance, überörtliche Arbeit zu entwickeln und Strukturen der Zusammenarbeit größer zu denken. Wo zahlreiche Teams sich Verände-

rungsprozessen in der eigenen Gemeinde stellen müssen (Gebäudekonzepte, personelle Wechsel oder Kürzungen etc.) und sich zugleich auf Kreisebene in neue Kooperationen oder Fusionen bewegen, wird diese Öffnung der Denkräume als hilfreiche Dimension mehrberuflicher Zusammenarbeit bewertet.

In diesem Sinn sehen viele Befragte die Zusammenarbeit im mehrberuflichen Team als Motor für Innovation – vor allem indem in der Zusammenarbeit eine Art Lernweg beschritten wird, auf dem kirchliche Fachkräfte ihre Fähigkeiten entwickeln, die Aufmerksamkeit auf Prozesse und die gemeinsame Arbeit am Ganzen zu richten. Damit werden Veränderungen in der Arbeit weniger als einzelne, anspruchsvolle Herausforderungen betrachtet, sondern eher als Normalfall, der die Arbeit von Professionellen in der Kirche kennzeichnet und für den eine gewisse Fluidität eingeübt werden sollte.

### **2.3.3 Konstruktionen in der Praxis: Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien**

Der Weg von der Vorstellungswelt in Konzepte für die Arbeit vor Ort ist kurz. In den von uns untersuchten Gemeinden und Regionen lässt sich leicht nachzeichnen, wie Fachkräfte ihre Arbeit gestalten, ausgehend von ihren Konstruktionen von multiprofessioneller Teamarbeit und deren Leistungen. Dabei folgt eine Fachkraft selten nur einer Konstruktion, sondern arbeitet mit persönlichen Vorstellungen, die sich aus mehreren Konstruktionen der Multiprofessionalität speisen. Am Beispiel der kirchlichen Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien soll nun deutlich werden, wie aus Konstruktionen Praxis-Konzepte werden – und darin aus Potenzialen mehrberuflicher Zusammenarbeit konkrete Mehrwerte. Dafür werden Erzählungen über Entwicklungen im Zuge der multiprofessionellen Teamarbeit herangezogen, die uns Fachkräfte in verschiedenen Landeskirchen im Rahmen der Studie zur Verfügung gestellt haben. Manchmal konnten wir über ein Projekt Berichte aus verschiedenen Perspektiven erhalten, so dass daraus tatsächlich eine mehrberufliche Gesamtschau geworden ist. Im Vordergrund stehen weniger die tatsächlichen Handlungen und Veranstaltungen (die wir ja nicht selbst beobachten oder überprüfen konnten), sondern die Konstruktionen dahinter, also die Vorstellungen, Erwartungen und abschließenden Bewertungen der Fachkräfte, die uns aus dem Praxisfeld berichtet haben.

#### **2.3.3.1 Gesicherte Versorgung im Handlungsfeld „Kinder, Jugend und Familie“**

In einer Region mit vielen kleinen Gemeinden in der Nähe einer größeren Stadt sehen Fachkräfte die Schwierigkeit, mit der Reduzierung von Pfarrstel-

len die Konfirmandenarbeit nicht wie gewohnt ortsbezogen umsetzen zu können. Die multiprofessionelle Arbeit hatte zunächst mit der Entscheidung für eine pädagogische Fachkraft begonnen, die in mehreren Gemeinden arbeitet. Im Zuge dieser ersten Umstrukturierung wurde eine verstärkte Kommunikation der Pfarrpersonen mit den diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften geschaffen. Die Pfarrpersonen profitieren jetzt davon, dass die anderen Fachkräfte bereits gewohnheitsmäßig überlokal arbeiten, was in den anstehenden Debatten über Fusionen von Gemeinden oder neuen Kooperationen einen ersten Impuls bedeutet. Ein neues Konzept für die Konfirmandenarbeit wird entwickelt: Den Rahmen bildet ein System aus mehreren Treffen aller Jugendlichen zum Start, zum Abschluss und zu besonderen Höhepunkten des Jahrgangs. Dazu werden die wöchentlichen Treffen von Kleingruppen vor Ort angeboten, wobei die verantwortlichen Pfarrpersonen mit ihren thematischen Einheiten rotieren und nur einen kleinen Teil der Arbeit tatsächlich in „ihrer Gemeinde“ leisten, viel Zeit für die Vorbereitung sparen, aber dennoch vor Ort sichtbar sind.

Auf diesem Weg können die Pfarrpersonen, wie sie betonen, die Versorgung ihrer Gemeinden mit einem Angebot vor Ort sicherstellen, obwohl sie in kleinerer Besetzung arbeiten. Für sie bedeutet eine so enge Zusammenarbeit unter den Pfarrkolleg:innen eine enorme Veränderung, zu der sie nur bereit waren, weil das bisherige Modell nicht aufrechterhalten werden konnte. Auch das „Abgeben“ von Teilen der eigenen Arbeit an diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte ist für sie ungewohnt. Weil in dieser kooperativen Gestaltung der Konfirmandenarbeit keine klare Hierarchie von Leitung und Zuarbeit mehr gegeben ist, sondern alle eigenständig in ihren fachlichen Schwerpunkten Verantwortung übernehmen, verschieben sich zudem die Machtverhältnisse und alle sind abhängig von guten Absprachen und der Zuverlässigkeit der anderen Teammitglieder. Die diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte müssen ebenso Veränderungen in Kauf nehmen, weil das neue Modell Mehrarbeit von ihnen fordert. Aber sie gewinnen die Möglichkeit, mit dem neuen Modell die direkte Verbindung zwischen der Arbeit mit den Kindergruppen und der Arbeit mit Konfirmand:innen und später mit der Jugendarbeit zu gestalten und damit über die Jahre ein überörtliches Netzwerk kirchlicher Angebote aufzubauen. So haben alle Berufsgruppen einen Gewinn an Ressourcen, müssen aber ihre bisherigen Modelle aufgeben und ihre Arbeit umstrukturieren.

### 2.3.3.2 Hochwertigere Arbeit durch Mehrberuflichkeit

In einer Gemeinde in enger Kooperation mit ihren Nachbargemeinden hat eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft ihre Arbeit aufgenommen. Mit ihrem Start sollte bewusst die persönliche und fachliche Vernetzung zwischen den Gemeinden gestärkt werden. In den ersten Überlegungen, wie der Gemeindepädagoge dieses Vorhaben konkret umsetzen könnte, kam auch hier die Konfirmandenarbeit in den Blick. Hier entstand ein neues Modell, in dem bewusst die verschiedenen Kompetenzen der beteiligten Fachkräfte zur Geltung kommen sollten, wie der Gemeindepädagoge es im Rückblick darstellt:

*[Ich] würde da gerne noch mal auf unser [Modell der Konfirmandenarbeit] eingehen. Das war einfach schön zu sehen. Wir hatten erst mal ein kleines Team gebildet, um die Konfi-Zeit zu strukturieren. Das bestand aus einem Pfarrer, einer Jugendmitarbeiterin und mir als Gemeindepädagogen. Wir sind dann, wirklich anhand unserer Profession haben wir überlegt, was brauchst du für eine gute Konfi-Zeit? Und der Pfarrer konnte einbringen, was ist theologisch nötig. Die Jugendmitarbeiterin hatte so den Überblick, was bieten sie überhaupt schon an von der Evangelischen Jugend. Und ich bin ja Pädagoge, [...] also zwischen den beiden konnte ich eigentlich ganz gut agieren. Und letztendlich haben wir Module uns überlegt. Und es ist jetzt so, dass die Pfarrerinnen und Pfarrer weiterhin in ihrer Gemeinde sind und ihren Konfi-Unterricht strukturieren. Ich bin als Gemeindepädagoge die Schnittstelle und vernetze alle miteinander und habe den Überblick darüber, was passiert jetzt als nächstes. Und gucke dann, dass alles läuft, die nächsten Treffen nochmal. Und ja, da muss ich sagen, habe ich erlebt, dass es multiprofessionell wunderbar funktionieren kann. Es kamen dann im nächsten Schritt noch die [Verwaltungskräfte] dazu, weil über die die Anmeldung lief. Also ich biete auch noch Module an zusammen mit einer Pfarrerin, ist auch nochmal eine ganz spannende Kombi, um dann nochmal die theologische Tiefe einfach mit in mein Modul reinzubringen. Weil wir ja nur so eine Basisausbildung haben, würde ich jetzt sagen. (Gd. 29, Abs. 49)*

In dieser Darstellung wird deutlich, wie aus Sicht des Gemeindepädagogen die Vielfalt der unterschiedlichen Kompetenzen zunächst wahrgenommen und dann die Breite der fachlichen Möglichkeiten bewusst eingesetzt werden kann. Die jeweiligen Beiträge der einzelnen Fachkräfte verortet er auf der Ebene der Ausbildung (z.B. in der „theologischen Tiefe“ bei den Pfarrpersonen oder in der Vernetzungskompetenz bei sich als pädagogischer Kraft), auf der Ebene der Funktion im Gefüge (Verwaltungskräfte sind für die administrative Abwicklung zuständig) sowie auf der Ebene der Position oder Erfahrung (z.B. in der Feldkenntnis der Jugendmitarbeiterin). Den Aufwand der Koor-

dination im laufenden Betrieb, damit „*alles läuft*“ bewertet er als eigenständige Tätigkeit, für die er sich kompetent sieht. In der Schilderung ist deutlich die Zufriedenheit mit einem solchen Gewinn durch Multiprofessionalität zu sehen: Kompetenzen werden wahrgenommen und gezielt eingesetzt, im bewährten Gefüge (zwischen Konfirmandenarbeit und Jugendarbeit als bislang getrennten Feldern) entsteht neuer Raum für ihn als neuen Kollegen, gleichzeitig bestehen Entwicklungsmöglichkeiten, indem er als Fachkraft im Kontakt mit kompetenten anderen Fachkräften lernen kann, hier in eigenen Modulen in Zusammenarbeit mit einer Pfarrerin. Damit leistet Multiprofessionalität in seiner Deutung einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung – oder hat zumindest das Potenzial dafür. Andere Konstruktionen, etwa die Vorstellung einer gesicherten Versorgung der Arbeit oder einer innovativen Umgestaltung hin zu einer regionalen Arbeit mit Synergieeffekten, haben hier ebenso Raum, indem das neue Modell all das zu leisten vermag.

### *2.3.3.3 Intensivere Zusammenarbeit im Team*

In einer Gemeinde in einer Kleinstadt hatten sich bereits vor vielen Jahren alle evangelischen Kirchengemeinden zusammengeschlossen. Mit dem Abschmelzen der Pfarrstellen und der Einrichtung von Stellen für diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte hat das Team ein neues Modell der gemeinsamen Gestaltung der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien entwickelt. Das Ziel war, einen gemeinsamen Bogen zu spannen zwischen den Arbeitsfeldern, die meist nur von einer oder zwei Fachkräften bearbeitet werden, damit im Erleben der Menschen in der Stadt daraus ein gemeinsames Ganzes wird und die Kontakte langfristig gehalten werden können. Im Gespräch mit dem Team berichten immer wieder Fachkräfte davon, wie daraus Synergien entstehen: Taufeltern haben Kontakt zum Pfarrer, aus der von einer Diakonin gestalteten Arbeit mit Kindern und der Zusammenarbeit mit dem Kindergarten wächst die Familienarbeit, wo die Pfarrerin die Gottesdienste übernimmt. Die Jugendarbeit, in der ein Erlebnispädagoge aktiv ist, ist mit der Konfirmandenarbeit verzahnt. Durch Projekte gibt es außerdem Bezüge zu Schulen und Vereinen. Kontakte vertiefen und vervielfältigen sich, weil die Gemeindemitglieder immer auf mehrere Hauptamtliche treffen, die sie als Team erleben. Eine Mutter aus der Familienarbeit entwickelt ein ehrenamtliches Engagement und lässt sich in den Kirchengemeinderat wählen.

Diese Aufteilung entlastet die Teammitglieder vom Anspruch, den eigenen Arbeitsbereich immer allein bewältigen zu müssen. Vor allem aber bezeichnen sie diese Form der Zusammenarbeit als großen Gewinn: Es geht nicht darum, operativ häufig etwas miteinander zu tun. Das kommt vor und wird

von allen geschätzt, aber dafür ist auf der Strecke keine Zeit. Die gemeinsame Gestaltung von Schnittstellen sorgt aber für ein Miteinander, das alle positiv bewerten: Der Pfarrer übernimmt eine Einheit zum Abendmahl mit Konfirmand:innen, während die Diakonin insgesamt die Arbeit verantwortet. Sie kann auf seine Kompetenz zurückgreifen. Für ihn ist der Aufwand gering, verschafft ihm aber eine Kontaktfläche, die er in seiner Arbeit braucht und die für die Jugendlichen alle Beteiligten erlebbar macht. Der Pfarrer, der mit Jugendlichen wenig anfangen kann, übernimmt andere Aufgaben, wovüber die anderen froh sind. Die diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte fühlen sich mit ihren Kompetenzen ernst genommen – sie wissen aus der Begegnung mit anderen, dass das nicht selbstverständlich ist. Die intensive Teamarbeit funktioniert, weil alle für ihre Bereiche die Verantwortung tragen, einander aber einbeziehen und das Ganze gemeinsam entwickeln. In der gemeinsamen Sichtung der Arbeit äußern sich alle sehr zufrieden über diese Form der Zusammenarbeit. Vor allem ein Pfarrer blickt zurück auf die frühere Gemeinde und zeigt sich erleichtert, dass die Zeit als Einzelkämpfer vorbei sei und die Arbeit im Team viel mehr Spaß mache.

#### *2.3.3.4 Innovationspotenziale im Arbeitsfeld*

In einem sehr strukturschwachen Gebiet mit nur noch wenigen Kirchenmitgliedern hat ein Team von kirchlichen Fachkräften ein Programm quer zur üblichen Gemeindearbeit entwickelt. Weil jeweils in den Orten nur wenige Kinder und Jugendliche wohnen, ist das Programm in der Stadt entstanden, in der fast alle Jugendlichen die Schule besuchen. Fachkräfte mit Kompetenzen in der Musik-, Erlebnis- und Religionspädagogik und eine Pfarrerin arbeiten zusammen und gestalten, meist in Ferienwochen, ein mehrtagiges Angebot, in dem sich eine große Gruppe von Kindern und Jugendlichen rund um ein biblisches Thema trifft. Sie machen miteinander Musik, spielen, bauen Bühnenbilder, hören biblische Geschichten. Am Ende steht ein gemeinsames Event an einem Sonntag, eine musikalische Darbietung, gerahmt von einer Andacht und damit in einer geistlichen Gestaltungsform, zu der ein weiterer Pfarrer dazukommt. Die anderen Pfarrpersonen der umliegenden Gemeinden haben in diesem Projekt ansonsten keine berufliche Funktion, manchmal kommen sie dazu, um die Gruppe musikalisch oder in anderer Form zu unterstützen oder die Stimmung mitzuerleben.

In diesem Programm kooperiert die Kirche mit Schulen und Kommunen, bei Bedarf auch noch mit weiteren Playern am Ort. Mit der ungewöhnlichen Wahl der Orte für die Zusammenarbeit – man trifft sich in Räumen der Kirche, der Schule oder der Kommune, für die Veranstaltungen nutzen die Ver-

antwortlichen ein Theater oder die Stadthalle – tritt dieses Vorhaben aus dem üblichen Kanon der kirchlichen Aktivitäten heraus. Die Kirche erscheint eingewoben in ein Netz aus Aktiven in Stadt und Region, bindet über die Grenze der Kirche hinaus Menschen in die Arbeit ein und wird öffentlich erlebbar. Damit bedeutet es eine Erprobung neuer Formate der Zusammenarbeit und neuer Wege der Kooperation. Auch in Bezug auf die Zusammenarbeit kirchlicher Fachkräfte bietet das Programm Neuerungen: Die gemeinsame Arbeit wird getragen und verantwortet von einem Team, in dem einzelne Fachkräfte nach Kompetenz und Neigung mitmachen können und sich damit neue Arbeitsformen erschließen. Eine Gemeindepädagogin berichtet begeistert von der Aufbruchstimmung, die damit unter den Aktiven entsteht: „*Jeder bringt ein, was er und sie kann*“. Das bedeutet „*Vernetzung, Bewegung, Aufbruchsstimmung*“.  
(Int. 54, Abs. 16)

Mit diesem Programm ist durchaus eine Art Entlastung für die Fachkräfte in den Gemeinden auf den Dörfern und in den einzelnen Stadtteilen erreicht: Sie wissen die Kinder- und Jugendarbeit mit diesem Angebot gut versorgt und erleben, dass etwas Mitreißendes geschieht, während sie im Alltag eher den Eindruck haben, gegen die Schrumpfung arbeiten zu müssen. Auch wird das Potenzial unterschiedlicher Berufe optimal genutzt und es entsteht – zumindest in großen Abständen für die Zeit einer Veranstaltung und ihrer Vorbereitung – ein Ort für intensive Teamarbeit. Das innovative Potenzial allerdings, so klar es hier für eine einladende kirchliche Arbeit und ihre Entwicklung hin zu neuen Formen der Beteiligung genutzt wird, findet nur schwer Anschlussstellen in der sonstigen Arbeit. Es wird geschätzt – die große Zahl der beteiligten Kinder und Jugendlichen ist beachtlich.

Aber die Bedeutung des Programms für die kirchliche Arbeit ist umstritten: Ist dies ein vollwertiger Teil der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit, wenn es nicht regelmäßig stattfindet, wenn es nicht in jedem Moment klar ein Angebot der Kirche ist, sondern in der Stadthalle oder im Theater Raum findet? Ist die Veranstaltung am Sonntag mit einer geistlichen Einführung, einer kurzen Besinnung und einem abschließenden Gebet ein vollwertiger Gottesdienst – oder muss eine Pfarrperson nicht parallel noch einen „richtigen“ Gottesdienst anbieten? Denn: „*Wenn Pfarrer und Talar fehlen, werde es schwierig.*“ (Int. 54, Abs. 17) Die Integration der zunächst erfolgreichen Idee bleibt eine Herausforderung.

### 2.3.4 Konflikte zwischen Konstruktionen – Potenziale von Konstruktionen

Im Überblick über die vier Konstruktionen ist schon spürbar, dass diese nicht ohne weiteres miteinander kombinierbar sind und zuweilen auch miteinander in Konflikt geraten. Zentral steht dabei die Konstruktion, in der eine „Versorgung“ des kirchlichen Raums mit Angeboten oder Tätigkeiten im Mittelpunkt des Interesses steht. Diese Konstruktion erweist sich im Forschungsfeld als dominant gegenüber den anderen drei Konstruktionen und gerät mit ihnen immer wieder in eine Spannung, während diese drei anderen leichter miteinander in Verbindung gebracht, gleichzeitig vertreten und Umsetzungsprozessen im Arbeitsfeld zugrunde gelegt werden können. Im Folgenden sind darum die drei Spannungslinien, jeweils zwischen der Konstruktion der „Versorgung“ kirchlicher Handlungsfelder vor Ort und einer der anderen Konstruktionen, genauer betrachtet.

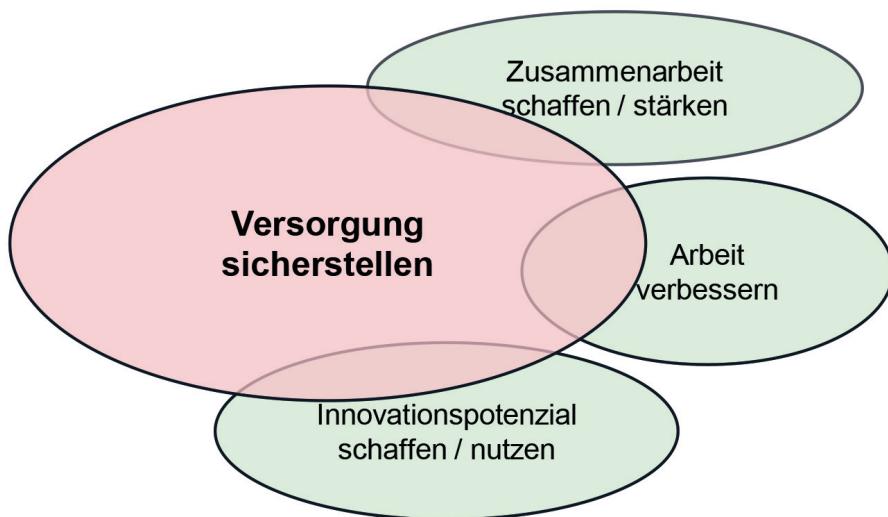


Abbildung 8: Dominanz und Konflikt im Feld der Konstruktionen

#### 2.3.4.1 „Versorgung“ der Gemeinde – und eine profilierte Fachlichkeit?

Die Spannung zwischen der Konstruktion, auf dem Weg der mehrberuflichen Zusammenarbeit positive Veränderungen hin zu einer besseren „Versorgung“ der Kirchengemeinde zu erreichen, und der Konstruktion, auf diesem Weg eine Verbesserung der Arbeit zu erreichen, entsteht im Kern durch die Knappheit der Ressourcen: Muss eine Gemeinde oder ein Gemeindeverbund auf eine oder mehrere Pfarrstellen verzichten, wird mit einem mehrberuflich zusammengesetzten Team aus Sicht vieler Beteigter zunächst die „Versorgung“ mit den Aufgaben, die jeweils als Kern der Gemeindearbeit bewertet werden, sichergestellt.

Im Beispiel: Wo zuvor drei Pfarrpersonen auf 2,75 Stellen (Vollzeitäquivalente) gearbeitet haben, bilden nun eine Pfarrerin und ein Diakon auf vollen Stellen das mehrberufliche Team. Reflexhaft werden die durchschnittlich anstehenden Gottesdienste und Kasualien der Pfarrerin zugerechnet. Rund um die Ausschreibung und Gestaltung der Stelle für den Diakon erhebt sich automatisch die Frage, was von der insgesamt anfallenden (und nun zu reduzierenden) Arbeit auch der Diakon machen könnte. Dass dieser zukünftig die Arbeit mit Senior:innen, Kindern, Jugendlichen und Familien übernimmt, dazu auch Familiengottesdienste und Andachten im Pflegeheim, wird begrüßt – aber diese Arbeit wird leicht als zusätzlich und weniger wesentlich für das Leistungsprofil der Gemeinde betrachtet. Der Diakon sieht sich schon nach einiger Zeit stark belastet, weil diese Arbeitsbereiche sehr umfassend sind, zudem bekommt er immer wieder Anfragen, ob er nicht auch weitere Gottesdienste oder auch Trauerfeiern übernehmen könnte, etwa zur Urlaubszeit der Pfarrerin.

Die Pfarrerin hingegen hat subjektiv allein durch die Kasualien weiterhin viel mit Senior:innen und den anderen Ziel- oder Altersgruppen zu tun und empfindet die Entlastung nicht in dem Umfang, wie eine neubesetzte Pfarrstelle sie entlastet hätte. Abgesehen davon hat sie zuvor sehr gern Familiengottesdienste gefeiert und die Zusammenarbeit mit den Eltern genossen, während sie sich nun auf das „Pflichtprogramm“ begrenzt sieht, während der Kollege die „Kür“ übernimmt. Hier geraten Teams in eine Situation, die eine Pfarrerin, die in einem mehrberuflichen Team arbeitet, mit Blick auf derartige Gemeindesituationen so kommentiert: „*Aus der Perspektive der Pfarrperson, die dann Kasualien machen muss, ist natürlich die Frage, je nachdem, wie viele Pfarrpersonen übrig bleiben, [...] habe ich natürlich auch keine Lust, nur auf dem Friedhof zu stehen.*“ (Int. 26, Abs. 90)

Dass an dieser Stelle der Eindruck entsteht, die Spielräume seien durch die Teamarbeit kleiner und das Pensum größer geworden, ist häufig durch die vorausgegangenen Kürzungen von personellen Ressourcen erwartbar. Und es greift ein simpler Mechanismus, nach dem Menschen in einer Situation hoher Belastung eher weniger Kreativität oder innovative Kraft aufbringen, um im Setting der Mehrberuflichkeit nach neuen Ressourcen zu suchen und die Zusammenarbeit umfassend zu überdenken. Dass hier die Wertschätzung für fachliche Potenziale des Diakons, etwa durch Kenntnisse in Erlebnispädagogik oder Senior:innenarbeit, zu kurz kommt, nicht zuletzt, indem die Pfarrerin sich selbst nahezu dieselben Fähigkeiten zuschreibt, schließlich hat sie über viele Jahre diese Arbeit ebenso geleistet (und zusätzlich Kasuali-

en und Gottesdienste übernommen), ist in diesem Denkmuster quasi folgerichtig. Hier entsteht aus der sowohl in den Konstruktionen vorhandenen als auch in der praktischen Arbeit ablesbaren Spannung ein potenzieller Konflikt zwischen Berufsgruppen, ohne dass die fachliche Seite der Mehrberuflichkeit überhaupt in den Fokus geraten wäre.

Wird die Arbeit insgesamt – in einer berufstheoretisch begründeten Sicht oder aus einer traditionellen Haltung heraus – vom Pfarrberuf aus gedacht, formatiert und bewertet, scheint der Gewinn durch andere Personen, deren fachliches Profil, potenziell bereichernde Perspektiven und erweiterte Kommunikationsoptionen neutralisiert. Dann steht in einem Gottesdienst, den der Diakon übernimmt, nicht dessen fachspezifischer Zugang im Vordergrund, sondern die Tatsache, dass ein Gottesdienst überhaupt übernommen wird und nicht zusätzlich von der Pfarrperson geschultert werden muss. Spätestens wenn der Diakon, der nicht oft Gottesdienste übernimmt, für diese Arbeit einen im Vergleich zur Pfarrerin erhöhten Stunden-Aufwand hat, ist der Schluss daraus, dass eine Fachkraft, die keine Pfarrperson ist, in Bezug auf die reine „Versorgung“ weniger breit einsetzbar ist und insgesamt – so wird es dann bewertet – weniger leisten kann.

Mit Blick auf dieses Spannungsfeld lässt sich die Hypothese aufstellen, dass Mehrberuflichkeit dort potenziell konfliktträchtig ist, wo Teams von der Konstruktion der „Versorgung“ ausgehen und in ihr verbleiben. Denn hiermit ist programmiert, dass die Arbeit von Fachkräften neben dem Pfarrberuf vor allem als Ergänzung, Entlastung oder Kompensation betrachtet wird, kaum oder nur zu seltenen Gelegenheiten als fachliche Bereicherung. Fachliche Potenziale rücken in den Hintergrund. Hier wird dann der Mangel an wechselseitiger Wertschätzung leicht zum Problem und die Mehrberuflichkeit ist im besten Fall akzeptabel.

#### *2.3.4.2 „Versorgung“ der Gemeinde – und eine prozesshafte Teamarbeit?*

Betrachtet man die Konstruktion, mit der die Einführung eines mehrberuflichen Teams geschätzt wird, weil hier grundsätzlich eine intensivere Zusammenarbeit und damit mehr Gemeinsames möglich wird, ergibt sich ein ganz ähnliches Bild: Gehen Teammitglieder davon aus, dass vor allem bestimmte, etablierte Tätigkeiten übernommen werden müssen, und denken sie auf diese Weise die Gewinne durch die Zusammenarbeit mit dem Anspruch der „Versorgung“ zusammen, dann werden zugleich die Teamprozesse vielfach als Belastung erlebt. Wenn bislang die Arbeit von einer Pfarrperson aus, die prinzipiell fast alle Aufgaben übernimmt, strukturiert war, kann die Neuge-

staltung hin zur Teamarbeit als Verlust an Einfluss und Möglichkeiten gedeutet werden. Was in der Verteilung von Aufgaben vorher klar war, wird nun potenziell in Frage gestellt oder muss begründet werden. Arbeitskapazitäten und der Aufwand für jede Tätigkeit müssen überblickt werden, damit eine Verständigung über eine sinnvolle und für alle tragbare Aufgabenverteilung gelingen kann.

Überdies haben Teams, wenn sie sich von einem reinen Pfarr-Team zu einem mehrberuflich zusammengesetzten Team verändern, den Eindruck, einen erhöhten Aufwand an Absprachen als bisher zu haben. Menschen aus unterschiedlichen Berufsgruppen bringen unterschiedliche Arbeitslogiken und Routinen mit sich, halten Unterschiedliches für selbstverständlich und benötigen Zeit und Energie, sich über das Gemeinsame zu verständern. Während sich Pfarrpersonen die Aufgaben nach Seelsorgebezirken teilen können, entsteht nun ein erheblicher Aufwand in der Aufgabenverteilung. Manche Teams versuchen diesen dadurch zu verringern, dass sie, wie das oben unter 2.3.2.2 beispielhaft beschriebene Team, ein Modell der „Versorgung“ nachbauen und allen Teammitgliedern ihre klar abgegrenzten Felder zuweisen. Mit einer klaren Trennung von Arbeitsfeldern entstehen dann zuweilen Doppelstrukturen: Fachkräfte sammeln „ihre Ehrenamtlichen“ um sich oder entwickeln ohne gute Absprachen zuweilen Angebote, die Dopplungen erzeugen. Und dann entsteht aufs Ganze gesehen eine Mehrarbeit, die tatsächlich das Potenzial des Teams insgesamt absenkt.

Auch hier geraten Spannungen durch die Wirksamkeit beider Konstruktionen leicht zum latenten Konflikt zwischen Berufsgruppen: Für Pfarrpersonen ist es ein gewohnter Vorgang, Tätigkeiten nach räumlichen Zuständigkeiten voneinander abzugrenzen und einander dennoch im Bedarfsfall zu vertreten. Wenn aber nach Kompetenzen unterschiedlicher Berufe die Arbeit quer zur Berufslogik geteilt werden und gleichzeitig ohne hierarchische Rangordnung stattfinden soll, hat das Team kein vertrautes Muster der Zusammenarbeit, sondern muss dieses erst entwickeln und die veränderte Zusammenarbeit erlernen. Etliche Pfarrpersonen haben zwar der Einführung der mehrberuflichen Teamarbeit vor Ort zugestimmt, wundern sich aber dann, dass sie die Teamarbeit in der Praxis erst verstehen und entwickeln müssen und auf diesem Weg die eine oder andere Hürde zu überwinden ist.

Beispielhaft deutlich wird das in einem Gespräch mit einem Pfarrer, den wir am Rand einer Veranstaltung nach der Zusammenarbeit in seinem Team fragen können. Er arbeitet noch nicht lange in dieser Konstellation und die Auf-

gaben sind noch nicht endgültig aufgeteilt. Auf die Frage hin, wie sich denn die Zusammenarbeit gestaltet, betont er zunächst, das „*multiprofessionelle Arbeiten [...] ist halt so ein Name, das ist gerade modern.*“ Angesprochen darauf, dass er es ja gewohnt sei, mit anderen zusammenzuarbeiten, bestätigt er das: „*Genau, ich habe Reinigungskräfte, Sekretärin.*“ Mit einem Augenzwinkern fügt er hinzu: „*Ich sage immer schon, wo es langgeht.*“ (Prot.16, Abs. 18) Angesprochen auf den Anspruch, im Team nun auf Augenhöhe zu arbeiten, berichtet er, wie es für ihn mit seiner beruflichen Sozialisation als Pfarrer tatsächlich gar nicht so einfach sei, mit Gleichgestellten zu arbeiten. Alle anderen Fachkräfte seien in der Hierarchie deutlich unter ihm angesiedelt und erwarteten, dass er leite. Die anderen Pfarrer arbeiteten in ihren räumlich abgetrennten Bereichen. Wie soll da jemand auf Augenhöhe mit hinein? Sein Fazit: „*Das können wir gar nicht. Und wir müssen ja die Arbeit auch sinnvoll teilen.*“ (Ebd.) Hier teilt zwar das Team die Arbeit mit einer pädagogischen Fachkraft, aber bei aller Freude über die Verstärkung wird der Aufwand deutlich, den es erfordert, Strukturen der Zusammenarbeit zu entwickeln, wenn eine andere Fachkraft nicht weisungsgebunden arbeitet, wie es üblicherweise Reinigungs- und Verwaltungskräfte oder auch Küster:innen tun. Denn selbst wenn die Aufgaben geteilt werden, bedarf es darin eines ständigen Mitdenkens, einer erhöhten Aufmerksamkeit aller für das Gemeinsame.

In einer Gruppendiskussion verhandeln diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte die Chancen einer Zusammenarbeit im mehrberuflichen Team, und sie empfinden das Problem, das der zitierte Pfarrer für seinen Berufstand formuliert, gleichfalls, deuten es aber unterschiedlich. Der im Folgenden zitierte Ausschnitt stammt aus einem Gesprächsabschnitt, in dem die Gruppe die von ihrer Landeskirche gewünschte „Schärfung“ von Berufsprofilen diskutiert, die durch Multiprofessionalität geschaffen werden kann. Für sie spielt das Miteinander der Fachkräfte dabei die entscheidende Rolle:

*Silke: Das Wort Schärfung hat mich auch am meisten angesprochen, aber ich glaube, diese Schärfung wird nur kommen, wenn Haltung sich ändert, das haben wir ja jetzt hier schon mehrfach angesprochen und ich glaube, es muss auf der, also die, die für uns entscheiden, sind eben in der Regel alles Pfarrer und Pfarrerinnen, und da muss eine Haltungsänderung passieren, dass die auch schärfen wollen, dass die, ja, dieses Miteinander wollen und eben nicht nur Nutzen.*

*Karin: Aber ich glaube, diese Haltung verändert sich auch, wenn bei einigen Kollegen nicht mehr das Gefühl ist, es wird an ihrem Stuhl gesägt, ne? Also ich glaube, durch die Schärfung der Berufsprofile kann auch ganz klar nochmal*

*deutlich werden, ich will nicht die kleine Pfarrerin sein. Und das würde, glaube ich, die Arbeit vor Ort auf eine andere Ebene, auf einer anderen Ebene helfen, ja.*

*Rolf: Ich glaube, das ist ja eingangs des Gesprächs schon mal angeklungen, die Pfarrer und Pfarrerinnen werden zu Einzelkämpfern erzogen. Also diese, die sobald man ordiniert ist, kann man alles, alles. Und bei uns ist es so, dass wir immer zu Teamplayern erzogen worden sind oder die Ausbildung: Macht es zusammen, vernetzt euch, sprecht euch ab! So. Das sind eben zwei völlig unterschiedliche Stoßrichtungen [...]. (Gd. 4, Abs. 75–78)*

Diese Fachkräfte vermuten, dass es vor allem für Pfarrpersonen einen erhöhten Aufwand bedeutet, sich in der Arbeit im Team einzufinden. Eine angemessene „*Haltung*“ ist gefragt, die eben nicht nur den Nutzen einer weiteren Arbeitskraft (etwa in der Konstruktion der „*Versorgung*“) sieht, sondern auch die Vorteile der Zusammenarbeit mit einer anderen Person und deren Potenzial. Das (unterstellte) Gefühl der Bedrohung der Position muss überwunden werden und die Fähigkeit zur Kooperation über die reine Trennung von Arbeitsfeldern hinaus muss erst entwickelt werden. In dieser Deutung transportieren die Fachkräfte die Konstruktion, Teamarbeit sei allein um der Möglichkeit von Zusammenarbeit mit anderen, verschiedenen Kräften willen positiv zu bewerten – und sie stellen fest, wie dies mit den Routinen derer, die bislang als allzuständige Einzelpersonen gearbeitet haben, kollidiert.

Die hier beschriebene Spannung entsteht hauptsächlich durch tatsächlich notwendige kommunikative Herausforderungen, die mit der Teamarbeit verbunden sind. Prozesse müssen neu entwickelt werden, Muster der Zusammenarbeit gefunden und angepasst. Verstärkt wird die Spannung aus Sicht vieler Menschen, die wir befragt haben, durch unterschiedliche Traditionen der Ausbildung und die bisherige berufliche Prägung.

#### **2.3.4.3 „*Versorgung*“ der Gemeinde – und die Nutzung innovativer Potenziale?**

Das vermutlich größte Potenzial für Spannungen zwischen unterschiedlichen Konstruktionen vom Nutzen der mehrberuflichen Teamarbeit findet sich zwischen der Konstruktion einer „*Versorgung*“ und dem der Innovationspotenziale auf dem Weg der Teamarbeit. Denn von der Teamarbeit versprechen sich Fachkräfte vor allem, dass sich auf diesem Weg viele als überkommen und hinderlich bewertete Strukturen überwinden lassen, die Arbeit neu gedacht und geformt werden kann und damit neue Potenziale gewonnen werden. Wenn im Voraus bereits feststeht, welche Arbeit „*versorgt*“ werden muss, dann sind in der Regel damit bereits Entscheidungen darüber

gefällt, worauf es in der kirchlichen Arbeit vor Ort ankommt und wie sie strukturiert sein sollte.

So wird an verschiedenen Orten der Befragung sichtbar, wie gerade im Prozess der Einführung der Teamarbeit ein Nachbilden der bisherigen „Versorgung“ mit einer neuen Zusammensetzung von Fachpersonal dazu führt, dass Diakon:innen zu Hilfspersonal für die Pfarrpersonen werden oder schlicht deren Aufgaben so weit als möglich übernehmen. Fachkräfte aus allen Berufsgruppen kritisieren das scharf, wie etwa ein Pfarrer, der in einer Gruppendiskussion unter Pfarrpersonen gerade die Veränderung der Kirche und die notwendigen Prozesse als Kontext der Teambildung benennt:

*Und eben auch das rechtliche, das begriffliche Chaos, ja. Und die Aufgabenfindung, also wir haben glaube ich inzwischen alle verstanden, dass die Pfarrpersonen nicht mehr alles machen können, wir haben auch verstanden, dass die anderen Berufsgruppen nicht einfach alles machen können, was vorher Pfarrpersonen gemacht haben. Wir tun uns aber schwer damit, die Aufgaben zu benennen für alle Beteiligungsgruppen. (Gd. 5, Abs. 18)*

Wenn ein Team unter der Maßgabe der „Versorgung“ die gemeinsame Arbeit aufnimmt mit dem Ziel, das Bisherige in der neuen Besetzung zu schaffen, verhindert das die Klärungen, die mit der Schrumpfung der Kirche und ihren finanziellen Möglichkeiten nötig werden. Das Potenzial, das darin besteht, die Leistungen der Kirche in der Vielfalt verschiedener Berufe noch einmal in der Breite zu diskutieren, wird verschenkt. Und längerfristig werden Berufstätige jenseits des Pfarrberufs dadurch frustriert, dass sie lediglich als Ersatzkräfte tätig sein sollen, während andere Kompetenzen nicht abgerufen werden. Auch Pfarrpersonen, das wird in der zitierten Diskussion deutlich, erleiden durch dieses Übergewicht des Ideals von „Versorgung“ eine Überbeanspruchung, indem ihnen die Möglichkeit der innovativen Neugestaltung der gemeinsamen Arbeit durch die Teamgründung verwehrt bleibt.

### 2.3.5 Rückblick: Die Macht der Konstruktionen und Potenziale der Veränderung

In der Analyse der Vorstellungswelt von Fachkräften über zu erwartende Leistungen und Bedeutungen der multiprofessionellen Teamarbeit zeigt sich die Macht dieser Konstruktionen in der Gestaltung der Arbeit vor Ort. Konstruktionen können inspirieren und motivieren, eigene Überzeugungen in handlungsleitende Modelle überführen und die Fachkräfte, aber ebenso weitere

Verantwortliche in den Gemeinden, in ihrer Arbeit unterstützen. Sie können die Aufmerksamkeit für bedeutsame Aspekte der Arbeit schärfen – aber ebenso können sie Entwicklungen verhindern und Potenziale blockieren. Vor allem wurde deutlich, wie nach unseren Beobachtungen in den Gemeinden vor Ort die Konstruktion der „Versorgung“ im Gefüge der Konstruktionen dominant wirkt – andere Konstruktionen rücken in den Hintergrund oder werden in ihrer Bedeutung herabgesetzt.

Vielfach konnten wir wahrnehmen, wie die Perspektiven auf die neue Teamkonstellation vor allem durch den Druck geprägt sind, die Arbeit zu bewältigen und sich vor Überlastung zu schützen. So formulieren etliche der beteiligten Fachkräfte, wie für sie die neue Zusammenarbeit zunächst mit dem Wunsch nach Teamarbeit und Innovation sowie einer Verbesserung der Arbeit verbunden war. Aber in der Gestaltung der Arbeit, im Abgleich des Gewünschten mit den Erwartungen, Gewohnheiten und konkreten Anforderungen, zeigt sich die „Versorgung“ als Notwendigkeit, der nicht zu entkommen ist. Hier stehen immer wieder die Erwartungen von außen durch Gemeindemitglieder, aber auch durch den Kirchenkreis und schließlich die vorhandenen personellen Ressourcen, den Wünschen und Idealen etlicher Fachkräfte entgegen. Statt hier einen Konflikt zwischen gegenläufigen Zielen für die Gemeinarbeit auszutragen, wird das Erwartete – eben eine „Versorgung“ der Gemeinde mit allen als zentral betrachteten Leistungen – den abweichen den Konstruktionen mancher Fachkraft entgegengestellt und als selbstverständlich und unabdingbar behauptet. Innovation – auch im Sinn eines Abschieds von solchen lieb gewonnenen Selbstverständlichkeiten – ist hier kaum mehr möglich.

Deutlich wird in den oben beschriebenen Beispielen, wie sehr die Innovation in der Arbeitsverteilung und konkret in der Gestaltung von Teamprozessen von einer Haltung des Ausprobierens und Gestaltens getragen werden muss, damit sie angesichts von hoher Arbeitsbelastung weiterverfolgt werden kann. Eine solche Haltung einzuüben und mit ihr schließlich Veränderungen umzusetzen, das erfordert Aufmerksamkeit und eine gewisse Investition an Zeit und Energie, wie das üblicherweise vor allem am Anfang eines neuen Teamprozesses möglich ist. Überdies ist die Änderung von Haltungen und das Einüben neuer Prinzipien ausgesprochen voraussetzungsvoll – auch dies wird eher zu Anfang eines Teamprozesses akzeptiert als während einer routinierten Zusammenarbeit, weil bestehende Strukturen der Arbeit angepasst werden müssen. Darum, so wagen wir zum Ende unserer Feldforschung zu vermuten, dürfte es für eine Teamarbeit, die mit der Multiprofessionalität

tatsächlich mehrere ihrer spezifischen Potenziale nutzen will, hilfreich sein, einen gemeinsamen Start zu gestalten. Dies kann bei Teams, in denen mehrere Fachkräfte bereits zusammen gearbeitet haben und neue dazustossen, in einer bewusst geplanten Phase des Neustarts mit entsprechenden Zeitfens tern für den Austausch und gemeinsame Planung geschehen. Wo Teams vollständig neu zusammengestellt werden, ist dies ebenso ratsam und vielfach leichter umsetzbar. Zentral sind hier die Rahmenbedingungen: Die Anfor derungen von außen müssen dem Team ausreichend Zeit für den gemeinsa men Start lassen. Hier sind Vorgesetzte und der Kirchengemeinderat gefragt, außerdem ist eine Begleitung durch Supervision oder Teamcoaching hilf reich. Eine Teamarbeit, die von neuen Ideen geleitet sein und außer einer wie auch immer gestalteten „Versorgung“ des Arbeitsfelds noch weitere Poten ziale entwickeln soll, braucht Vorbilder und gelebte Visionen, Informationen über Spielräume, Muster und Modelle für neue Arbeitsformen und die nöti gen Ressourcen für eine Zeit des Einfindens, der Doppelstrukturen und des Mehraufwands.

3.

## Thematische Schwerpunkte – spezifische Analysen



## 3.1 Berufsprofile in multiprofessionellen Teams: Zwischen Flexibilisierung und Profilierung

Claudia Schulz

### 3.1.1 Empirische Zugänge zu Beruf und Kompetenz

Die Forschung über Berufe und ihre Profile gleicht im Feld der multiprofessionellen Teamarbeit einer Erkundung im dichten Gestrüpp: Vor Ort finden sich Beobachtungen, Erfahrungen oder Haltungen in Bezug auf Berufe in der Kirche. Diese verbinden sich mit berufspolitischen Positionen, mit Deutungen der geschichtlichen Hintergründe oder verschiedenen und zuweilen gegenläufigen Gestaltungsinteressen von Berufsgruppen, Leitungsverantwortlichen oder Berufsverbänden. Wir Forschende möchten verstehen, wie in Teams, die bewusst in einer multiprofessionellen Konstellation miteinander arbeiten, ein Gemeindepädagoge oder eine Pfarrerin das Miteinander der Berufe erleben, berufsspezifische Kompetenzen und ihre Bedeutung für das Gemeinsame wahrnehmen und auf spezifische Berufsprofile einerseits und die Zusammenarbeit von Fachkräften mit verschiedenen Ausbildungen andererseits blicken. Im Feld begegnen uns aber vor allem Positionen, in denen Erfahrungen bereits überlagert sind von den Reflexionen, die Fachkräfte im multiprofessionellen Team offenbar permanent leisten.

Fachkräfte schreiben sich selbst und anderen Kompetenzen zu und reflektieren den Bezug von beobachteten Kompetenzen zu Ausbildung, Berufsgruppe oder Berufserfahrung der Betreffenden. Vielfach bezweifeln sie, dass Unterschiede zwischen den Kompetenzen der Fachkräfte auf den Beruf oder die Ausbildung zurückzuführen sind. Häufig wird auch in Frage gestellt, ob Kompetenzen überhaupt berufsspezifisch und wesentlich durch eine Ausbildung entwickelt werden. Viele Befragte vermuten einen stärkeren Zusammenhang mit der Persönlichkeit, Begabung, Neigung oder dem Interesse einer Fachkraft – oder sie sehen Kompetenz ganz schlicht als Produkt der bisherigen Berufserfahrung oder praxisbezogenen Fort- und Weiterbildung.

Eine erste Erkenntnis lässt sich schnell gewinnen: Deutlich ist, dass unter den Menschen, die wir im Rahmen der Studie interviewt oder in Begegnungen im Feld gesprochen haben, kein Konsens über den Zusammenhang zwischen den Kompetenzen einer einzelnen Fachkraft und deren Beruf oder Ausbildung, Fort- oder Weiterbildung besteht. Meist werden Faktoren der persönlichen Begabung herangezogen (*„Der Axel ist sehr musikalisch.“*) oder bisherige Berufserfahrung als relevant gedeutet (*„Ich habe auf meiner vorigen Stelle schon Familienarbeit gemacht.“*). Es werden biografische Faktoren benannt (*„Er ist ja auch jünger und näher an den Themen der Jugendlichen dran.“*) oder persönliche Interessen einer Fachkraft an einem Arbeitsfeld als Begründung dafür gesehen, dass sie nun die Arbeit in einem bestimmten Feld übernimmt. Es finden sich sogar Voten dafür, die Ausbildung einer Fachkraft (und damit die formal erworbenen Kompetenzen) in der Aufgabenverteilung weniger zu berücksichtigen als ihre aktuellen Interessen und Neigungen.

Eine zweite Erkenntnis aus der Sichtung des Materials: Offenbar bestimmen standardisierte oder klischeehafte Zuschreibungen von Kompetenzen an Berufsgruppen die Darstellungen der Fähigkeiten verschiedener Fachkräfte. Geradezu schematisch wird in Bezug auf diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte von deren „Methodenkompetenz“ gesprochen und deren „lebensnaher“ Zugang zu Menschen betont, ohne dass dies konkret gefüllt würde, etwa mit Beispielen, Beobachtungen oder Deutungen einzelner Situationen. Ebenso wird Pfarrpersonen eine hohe Kompetenz in der Gottesdienstgestaltung und insbesondere der Predigt zugeschrieben und auf deren Routine im Bereich der Kasualien verwiesen – auch hier nur selten in Bezug auf die konkrete Bedeutung dieser Kompetenz, sondern vor allem dann, wenn es um die Aufteilung von Tätigkeiten geht. Möglicherweise überlagern hier die klassischen Berufsrollen eine echte Wahrnehmung und Ausdeutung von Kompetenz.

Damit werden Aufgabenbereiche einer Berufsgruppe zugewiesen und ihr damit auch die nötigen Kompetenzen zugeschrieben, ganz unabhängig davon, ob diese Kompetenzen tatsächlich sichtbar werden oder nur vermutet sind. Vor allem in Bezug auf pädagogische Fachkräfte steht auffallend häufig die Zuschreibung von Kompetenzen durch Fachkräfte anderer Berufsgruppen in keinem erkennbaren Zusammenhang mit einer Beschreibung oder Deutung der gemeinsamen Arbeit, etwa indem deutlich würde, wie denn eine bestimmte Kompetenz wie beispielsweise die Fähigkeit, mit „anderen Methoden“ an eine Aufgabe heranzugehen, die Arbeit prägt, zu Erfolgen führt oder

die Zusammenarbeit der Berufe ausmacht.<sup>23</sup> An vielen Stellen führte das zu der Frage, ob möglicherweise, wenn die Kompetenzen einer Fachkraft im Team nicht umfassend erkundet, dargestellt oder wahrgenommen werden, sondern nur pauschal zugeschrieben, viele mit der Ausbildung entwickelte Kompetenzen im Arbeitsfeld entsprechend unsichtbar bleiben und gar nicht abgerufen werden können.

So fußen unsere Analysen der Bedeutung von berufsspezifischen Kompetenzen im Wesentlichen auf unserer Beobachtung und Deutung im Feld, wo wir direkten Einblick in die Tätigkeit bekommen haben. Daneben haben sich aber gerade der grundlegende Zweifel an der Relevanz berufsspezifischer Kompetenzen einerseits und die Praxis standardisierter Zuschreibung von Kompetenzen andererseits als wichtiger Gegenstand der Untersuchung erwiesen: Um zu verstehen, wie sich die Zusammenarbeit von Fachkräften aus unterschiedlichen Berufen gestaltet, sind Klischees, Deutungen und Zuschreibungen ebenso von Bedeutung wie die im Feld beobachteten Kompetenzen.

Auch wenn berufsspezifische Kompetenzen, gebündelt zu komplexen Berufsprofilen, in ihrer Bedeutung schwer erforschbar sind, ist sichtbar, wie sich Fachkräfte, vor allem die diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte, durchaus wünschen, dass ihr berufliches Profil Bedeutung haben, erkennbar und in seinen Potenzialen verstanden werden möge.<sup>24</sup> Immer wieder äußern Gemeindepädagog:innen das Anliegen, dass sich mit der stärkeren Einführung multiprofessioneller Arbeit vor Ort in der Kirche insgesamt, in den leitenden Gremien und bei Mitgliedern anderer Berufsgruppen das Verständnis für ihr Berufsprofil stärken möge. Der berufspolitische Einsatz von Fachstellen, Initiativen und Verbänden wird immer wieder als wichtig und hilfreich bewertet.

Eine dritte Erkenntnis steht in Zusammenhang mit den beschriebenen standardisierten Zuschreibungen: Im Feld der Zusammenarbeit verschiedener Berufe im Raum der Kirche scheint sich eine Political Correctness ausgebildet zu haben, nach der es zum guten Ton gehört, zu betonen, die Vielfalt der Berufe sei wichtig und die Zusammenarbeit potenziell gewinnbringend. Wo immer stärker eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit erwartet wird, ist

---

23 Dies entspricht den Erkenntnissen aus anderen Forschungsfeldern, etwa den erziehungswissenschaftlichen Studien von Petra Bauer, die einen schwachen bzw. zu vernachlässigenden Zusammenhang von Profession und beruflichem Einsatz im Rahmen der Multiprofessionalität feststellt; vgl. exemplarisch Bauer 2021: 372.

24 Schäfer (2021: 39–41) arbeitet in ihrer Studie zu Berufsgruppen in multiprofessionellen Teams in der Kinder- und Jugendhilfe mit dem Begriff der Anerkennung.

es nicht verwunderlich, wenn die allseits geteilten Bewertungen die eigenen Wahrnehmungen und Deutungen im Arbeitsfeld mindestens mitbestimmen, wenn nicht zum Teil überlagern.

Unsere Analysen der fachlichen Vielfalt als Bestandteil der Teamarbeit werden in drei Etappen dargestellt: Abschnitt 2 beleuchtet zuerst, was Berufe, Berufsprofile und Berufsgruppen in der konkreten Arbeit im Feld bedeuten, in welchen Mustern von Wahrnehmung und Deutung die Fachkräfte damit umgehen, wie sie darüber sprechen und welche Perspektiven sich als wesentlich erweisen. Abschnitt 3 betrachtet die Situation einzelner Berufe im Gefüge und zentrale Diskurse in der Zusammenarbeit. Und schließlich fokussiert Abschnitt 4 die Prozesse der Profilierung – der Schärfung oder auch der Verunklarung – von Berufsprofilen. Hier kommen abschließend auch Überlegungen zur zukünftigen Entwicklung der Berufe in der Zusammenarbeit zur Sprache.

### 3.1.2 Voraussetzungen und Leitvorstellungen der Multiprofessionalität

#### 3.1.2.1 Ausgangspunkte und Zielrichtungen der Rede über Beruf und Kompetenz

Ein Überblick über die unterschiedlichen Perspektiven, aus denen die von uns befragten Menschen mit kirchlichen Berufen und den darin eröffneten Kompetenzfeldern umgehen, zeigt die Breite der Deutungen: *Mitglieder multiprofessioneller Teams* sind durch ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit vor Ort geprägt. Für sie steht im Vordergrund, wie die Arbeit aufgeteilt und bewältigt werden kann, welche Möglichkeiten sich aus der Zusammenarbeit ergeben, aber auch, welche Möglichkeiten und Einschränkungen sich zeigen, wenn die Teammitglieder mit ihren Kompetenzen unterschiedlich einsetzbar sind oder sich nur teilweise wechselseitig vertreten können. Für sie sind Strukturen, Machtverhältnisse und Spielräume entscheidend sowie die persönliche Berufszufriedenheit.

Zu unterscheiden von diesen sind *Beschäftigte, die nicht zum multiprofessionellen Team gehören*, etwa in der Administration, Technik und Reinigung. Je nach landeskirchlicher Konzeption zählen auch Fachkräfte der Kirchenmusik oder andere pädagogische Mitarbeitende zu dieser Gruppe. Sie betrachten das Team, auch wenn es zahlreiche Schnittstellen gibt, gewissermaßen von außen. Vor allem im Bereich der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte gerät die Formation des Teams häufig in die Kritik, weil die Gren-

ze zwischen Teammitgliedern und anderen Mitarbeitenden innerhalb einer Berufsgruppe verläuft, etwa die Gemeindepädagogin Teammitglied ist, während der Jugendreferent nicht dazu gerechnet wird.

*Ehrenamtlich Engagierte* reflektieren die Situation im Team vor allem dann, wenn sie in verantwortlicher Position in der Gemeinde mitarbeiten, etwa im Kirchengemeinderat oder in der Verantwortung für einen Aufgabenbereich. Sie nehmen vor allem die Arbeitsabläufe in den Blick, die Chancen auf eine gelingende Arbeitsgestaltung in der Gemeinde, die Transparenz der Teamstrukturen und Zuständigkeiten sowie die Kommunikation in der Gemeinde. Hier spielt vor allem die Atmosphäre eine Rolle, die Kultur des Miteinanders, die auf Gemeindemitglieder – und zuerst die ehrenamtlich Engagierten – ausstrahlt.

Auf der mittleren Leitungsebene, in *Dekanaten oder Superintendenturen*, sind vor allem die Gesamtabläufe in einer Gemeinde im Blick. Dass die Zusammenarbeit funktioniert in dem Sinn, dass ein Team insgesamt die Arbeit der Kirchengemeinde bewältigt, ist höchstes Interesse. Dies bedeutet auch eine gelingende und finanzierte Stellenbesetzung vor Ort. Überdies interessieren die Spielräume und Einschränkungen, die sich mit den neuen Optionen der Stellenbesetzungen ergeben, also die Flexibilität der Ausgestaltung von Pfarrstellen einerseits, die in den Vordergrund rückende Versorgung der Kasualien andererseits sowie die Bedeutung der multiprofessionellen Teamarbeit für die Organisationsentwicklung, also in Bezug auf künftige Kooperationen oder Fusionen von Gemeinden oder auf die Bildung von regionalen Räumen mit verstärkter Zusammenarbeit.

Schließlich haben die *Verantwortlichen auf der Ebene der Landeskirchen* ähnliche Perspektiven wie die regionalen Leitungsebene, hier rücken jedoch stärker strukturelle Fragen in den Vordergrund, etwa Gesetze und Ordnungen für Rechte und Pflichten der Beschäftigten, Regelungen der Vergütung und Eingruppierung oder auch der Umgang mit Ausbildungsformen und Notwendigkeiten der Anerkennung oder Nachqualifizierung. Hier geht der Blick vor allem vom Einzelfall zur Gesamtform, zum Nachdenken über die Strukturen von Berufflichkeit und Zusammenarbeit vor Ort. Auch werden berufspolitische Entwicklungen vor allem auf dieser Ebene wahrgenommen und teilweise mitgesteuert. Diese Perspektiven sind verbunden mit dem Blick auf Gestaltungsoptionen der Landeskirche insgesamt, auf die Stellensituation vor allem im Pfarrberuf, Fragen nach Ausbildung und Fachkräftegewinnung, aber auch auf Strukturwandel und größere strategische Vorhaben.

Spannend wird die Vielfalt der Ebenen dort, wo Befragte die multiprofessionelle Teamarbeit aus verschiedenen Perspektiven betrachten: Viele Fachkräfte vor Ort sind zugleich berufspolitisch aktiv, bringen Erfahrungen aus Gremien oder anderen Verantwortungsbereichen mit. Ehrenamtliche sind zwar in ihrer Gemeinde nicht bezahlt beschäftigt, können aber auf Erfahrungen im Beruf zurückgreifen und übertragen diese Perspektiven häufig auf das Engagement und die Zusammenarbeit von Fachkräften in der Gemeinde. Verantwortliche auf der mittleren Leitungsebene sind selbst Fachkräfte in kirchlichen Berufen, meist im Pfarrberuf.

In der Analyse wird deutlich, wie stark die jeweiligen Konstruktionen von „Beruf“, „Kompetenz“, „Ausbildung“, „Begabung“ oder „Neigung“ aus der eigenen Berufserfahrung entwickelt werden. Wo etwa Fachkräfte mit einem Beruf, in dessen Ausbildungskontext häufig von Kompetenzen die Rede ist (etwa diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte oder Kirchenmusiker:innen), auf ihr Arbeitsfeld blicken, wird offensichtlich, dass sie auch die eigenen Kompetenzen darstellen können und die ihrer Kolleg:innen präzise beobachten. Andere Berufsgruppen schreiben Erfolge von Fachkräften stärker deren Persönlichkeit oder einem individuellen Interesse zu. Im Folgenden stehen darum nun zunächst die unterschiedlichen Zugänge zur Mehrberuflichkeit im Vordergrund.

### *3.1.2.2 Leitvorstellungen für die Bildung multiprofessioneller Teams*

In der Evangelischen Kirche von Westfalen wird ein multiprofessionelles Team (als „Interprofessionelles Pastoralteam“) gebildet, indem eine freiwerdende Pfarrstelle mit einer Fachkraft aus Gemeindepädagogik, Verwaltung oder Kirchenmusik besetzt wird. In den Perspektiven auf diesen Vorgang lassen sich Leitvorstellungen rekonstruieren, die auch für Prozesse anderer Landeskirchen aufschlussreich sind, wo Stellen für Fachkräfte zusätzlich zugewiesen werden (etwa in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck) oder wo Teams durch den Zusammenschluss von Gemeinden zu einem Verbund entstehen (wie in der Evangelischen Kirche Anhalts). Wo eine Stelle frei wird, ist die Frage zu beantworten, was die Neubesetzung und die Umstellung auf ein multiprofessionelles Team leisten sollen. Im Gespräch über diesen Prozess, der in den untersuchten Gemeinden erst kurze Zeit oder bereits viele Jahre zurückliegt, zeigen sich zwei zentrale Leitvorstellungen, die für die Verantwortlichen vor Ort orientierend waren: die Leitvorstellung der Kompensation von Arbeitsvolumen sowie die Leitvorstellung der Verbesserung von Arbeitsprozessen. Der folgenden Analyse liegen Interviews und Gruppendis-

kussionen mit Fachkräften in Teams und ebenso mit Ehrenamtlichen zugrunde, die am Prozess der Bildung von Teams beteiligt waren.

Die *Leitvorstellung der Kompensation von Arbeitsvolumen* prägt nach unserer Wahrnehmung die Mehrzahl der Prozesse – auch wenn in vielen Fällen zusätzlich weitere Überlegungen zum Tragen kamen. Hier steht die Vorstellung im Zentrum, dass Arbeit, die zuvor eine Pfarrperson geleistet hat, nun von einer anderen Fachkraft übernommen werden soll. Das Bestreben ist es, diese Tätigkeit im Sinn einer Versorgung des kirchlichen Handlungsfeldes<sup>25</sup> auch in Zukunft abzusichern. Dafür werden in der Regel die Aufgaben so verteilt, dass Tätigkeiten, die der spezifischen Kompetenz und Beauftragung im Pfarramt bedürfen, bei einer Pfarrperson verbleiben, während andere Tätigkeiten, für die auch andere Fachkräfte qualifiziert sind, von diesen übernommen werden. Im Vordergrund der Umverteilung von Tätigkeiten steht die Nähe einer anderen Berufsgruppe zum Pfarrberuf: Die Kompetenzen, die es Fachkräften anderer Berufe ermöglichen, Teile der Arbeit von Pfarrpersonen zu übernehmen, sind dann zentral. Diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte und Verwaltungskräfte sind besonders naheliegend, wobei für die erste Gruppe die Qualifikation eine Nähe zur Tätigkeit im Pfarrberuf herstellt und für die zweite Gruppe ein Arbeitsbereich von Pfarrpersonen zur Übernahme definiert werden kann.

Weil in diesem Vorgang die Besetzung von Pfarrstellen von der bislang durch Pfarrpersonen geleisteten Tätigkeit aus gedacht ist, entsteht der Wunsch nach „Entlastung“ der verbliebenen Pfarrperson. Weil Pfarrpersonen den Großteil der Kasualien (oder auch alle Kasualien) übernehmen und in der Regel die Zuständigkeit für den sonntäglichen Gottesdienst behalten, die Zahl der Pfarrpersonen aber sinkt, wird das „Abgeben“ von Arbeit an Fachkräfte anderer Berufsgruppen wesentlich. Je klarer Fachkräfte mit anderen Berufen Tätigkeiten übernehmen können, die traditionell stark auf eine Pfarrperson bezogen sind, etwa Gottesdienste, desto deutlicher wird die Zusammenarbeit als „Entlastung“ der Pfarrpersonen wahrgenommen. Wo eine Verwaltungskraft Aufgaben übernimmt, die vorher eine Pfarrperson hatte, steht der Gedanke im Vordergrund, dass es durch die Übernahme von Tätigkeiten den Pfarrpersonen möglich bleibt, ihre genuin pastorale Arbeit zu tun.

---

<sup>25</sup> Vgl. die Unterscheidung von Konstruktionen der Multiprofessionalität, Kapitel 2.3 in diesem Band.

Zwei weitere Aspekte dieser Kompensation von Arbeitsvolumen sind bedeutsam: Zum einen ist in vielen Fällen die Stellenbesetzung eine Frage der finanziellen Ressourcen. Oft dient die Einrichtung eines multiprofessionellen Teams dazu, mit geringeren finanziellen Ressourcen dennoch die personellen Ressourcen zu halten, die Arbeit also mit einem geringeren Einsatz von Lohnkosten zu sichern, indem Fachkräfte anderer Berufsgruppen ein niedrigeres Gehalt bekommen. Dies liegt vielfach an deren formal niedrigerer Qualifikation. Aber auch wo eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft über einen MA-Abschluss verfügt, erfolgt die Eingruppierung in eine niedrigere Entgeltstufe, als das bei Pfarrpersonen der Fall ist, abgesehen von den finanziellen Unterschieden, die sich zwischen Beamtenverhältnis und privatrechtlichem Dienstverhältnis ergeben.

Zum anderen reicht die niedrige Zahl der Berufsanfänger:innen im Pfarrdienst nicht aus, um alle freien Pfarrstellen zu besetzen. So ist die Mehrberufflichkeit ein Weg, Personal für freie Stellen zu gewinnen. In diakonisch-gemeindepädagogischen Berufen und auch im Bereich der Verwaltung können damit die Hürden für den Zugang zu Stellen in der Gemeinde abgesenkt und Fachkräften aus verwandten Bereichen die Eingliederung ermöglicht werden, bei Bedarf unterstützt durch eine berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung. Für manche Gemeinde bedeutet die Sicherheit, eine pädagogische Fachkraft binden zu können, während eine Stellenbesetzung mit einer Pfarrperson ungewiss ist, einen Gewinn.

In dieser Leitvorstellung der Kompensation von Arbeitsvolumen stellen wir eine gewisse Doppeldeutigkeit der Mehrberufflichkeit fest: Wo der Mangel im Vordergrund steht – an finanziellen oder personellen Ressourcen im Pfarrberuf selbst –, erfolgt die Stellenbesetzung mit einer Fachkraft aus anderen Berufen als eine Art Notlösung. Gleichzeitig wird der Wert der Mehrberufflichkeit betont, der in der Chance liegt, die Möglichkeiten im Personaleinsatz zu verbreitern oder neue Zugänge für die Gestaltung der Arbeit vor Ort zu gewinnen. Die multiprofessionelle Teamarbeit ist unter dieser Leitvorstellung eine logische Folge der Veränderung, aber nicht zentraler Gegenstand der Veränderung. Die wichtigste Aufgabe des Teams ist hier die Beibehaltung des benötigten Arbeitsvolumens nach einer Neu- oder Umverteilung der anliegenden Tätigkeiten.

Dem gegenüber steht die *Leitvorstellung der Verbesserung von Arbeitsprozessen*. Darin soll die personelle Veränderung eine Verbesserung der Arbeit vor Ort mit sich bringen. Hier prägen sich die Konstruktionen aus, die bereits als zentrale Konstruktionen des fachlichen Gewinns einer Zusammenarbeit

von Fachkräften im Team beschrieben wurden (vgl. Abschnitt 2.3.2.2 in diesem Band): Nicht die Versorgung steht im Vordergrund, sondern alle Aspekte, die tragend werden, wenn Menschen mit anderen, neuen oder ergänzenden Kompetenzen in die Arbeit eingebunden werden, etwa die Erweiterung von Kompetenz im Team, eine engere Zusammenarbeit sowie Innovationsimpulse durch die Mehrberuflichkeit. An vielen Stellen wirkt sich die Überzeugung aus, dass Pfarrpersonen für viele Tätigkeiten in der Regel nicht gut qualifiziert sind, etwa für Erlebnispädagogik, Vernetzungsarbeit im Sozialraum, Personalführung, Verwaltungsprozesse oder Öffentlichkeitsarbeit, was mit Fachkräften aus anderen Berufen kompensiert werden kann. Ebenso sehen manche Verantwortliche die Mehrberuflichkeit als Gelegenheit, die nötigen Transformationen in der Kirchengemeinde voranzubringen: Um das Bestehende noch einmal neu zu betrachten, Abläufe und Strukturen zu verändern, braucht es zusätzliche Fähigkeiten, die Personen mit einem anderen fachlichen Hintergrund mitbringen können.

Mit Blick auf das untersuchte Feld lässt sich feststellen: In der großen Mehrheit der Fälle ist die Leitvorstellung der Kompensation von Arbeitsvolumen für die Gestaltung des Teams prägend. Ganz überwiegend reflekterieren Fachkräfte wie verantwortliche Ehrenamtliche die Einrichtung des Teams unter der Maßgabe der bislang durch Pfarrpersonen geleisteten Arbeit. Diese soll auch weiterhin, nach einer Neuverteilung der Aufgaben unter Personen mit verschiedenen Berufen, verlässlich geleistet werden. Damit bildet der Pfarrberuf quasi die Formatvorlage für den Einsatz der neuen Fachkräfte aus anderen Berufen (vgl. unten Abschnitt 3.1.3.1).

In der Praxis bieten zahlreiche Teams – oder einzelne Fachkräfte – Konstruktionen, die sich aus beiden Leitvorstellungen speisen, wie im folgenden Beispiel deutlich wird. In einer Gemeinde mit mehreren Pfarrstellen werden durch personelle Wechsel Stellen frei, zugleich stehen weniger finanzielle Mittel zur Verfügung. Der Kirchengemeinderat entscheidet, eine freie Pfarrstelle mit einer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft zu besetzen.

In der Analyse finden sich nun unterschiedliche Deutungen dieses Prozesses: Mitglieder des Kirchengemeinderats berichten, wie damals ihre Frage war: „Wie bekommen wir mit weniger Personal das gestemmt, was gestemmt werden muss?“ Für sie war es „schlicht und ergreifend ein Ausweg aus der Not.“ Es sei keinesfalls irgendein Gedanke gewesen an den Sinn anderer Berufe. Es ging nur darum, die Arbeiten der Pfarrpersonen in andere Hände auszulagern, um die Ressourcen zu vergrößern. Im Rückblick war das die richtige Entschei-

dung: „*Wir haben aus der Not eine Tugend gemacht.*“ (Gd. 21, Abs. 11 und 12) Die neu geschaffene Mehrberuflichkeit und die nun nötige, aber nicht immer reibungsfreie Zusammenarbeit im Team reflektieren sie so: „*Das muss man sich mal vorstellen. [...] Die haben völlig unterschiedliche Ausbildungen.*“ Sie konstatieren die verschiedenen Ausbildungsniveaus, die sich in der Bezahlung auswirken, aber keine Klarheit über eine sinnvolle Aufgabenverteilung geben. „*Was sollen die machen? Darauf hat niemand nachgedacht. Es wurde alles ausgebündet. Einfach mal loslegen.*“ (Gd. 21, Abs. 15)

Im Gespräch mit den Mitgliedern des Teams stellt die Pfarrperson ihr Interesse so dar:

*Also ich sag mal jetzt ganz ehrlich, die Tendenz war vom Kirchengemeinderat, erst mal zu sagen, nehmen wir natürlich einen Pfarrer, Pfarrerin. Da wissen wir, was wir haben. Und dann haben wir das gemacht. Und dann erst zu sagen, okay, shit, wir bekommen ja nicht, wenn zwei gehen, zwei neue, sondern wir bekommen ja nur anderthalb. Und mir war immer wichtig, nochmal zu gucken, was geht eben auch anders. Und hab gesagt: Wie wäre es denn, wenn wir sagen, wir machen noch was ganz anderes und stellen Gemeindearbeit nochmal auf andere Füße? (Gd. 25, Abs. 5)*

Die Pfarrerin stellt hier klar, wie, angeregt durch die Ressourcenknappheit, ihr Interesse an einer Weiterentwicklung der Gemeindearbeit das Vorgehen geprägt hat. Mit einer beruflichen Ausweitung sollte sich auch eine Neugestaltung der Arbeit insgesamt erreichen lassen. Im Prozess wurde vor der Stellenbesetzung eine erste Klärung von Aufgaben notwendig:

*Wir haben dann relativ lange dazu gearbeitet im Kirchengemeinderat, ich glaube ein halbes Jahr. Und dann gab es eine Kampfabstimmung. Machen wir jetzt, schreiben wir anderthalb Pfarrstellen aus oder schreiben wir eine Pfarrstelle aus und nehmen die halbe Stelle für einen Gemeindepädagogen und was kriegen wir dafür? Und nicht alle, aber die Mehrheit hat dann gesagt, okay, wir probieren das aus. Und dann [...] war die Frage, was soll denn diese Person, die dann kommt, die entweder Diakon oder Gemeindereferent, Gemeindepädagoge ist, was soll die denn machen? (Gd. 25, Abs. 5)*

In Folge wurden aus dem Tableau der Tätigkeiten der Pfarrpersonen einzelne Bereiche ausgewählt, die für eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft plausibel erschienen. Die Stelle wurde entsprechend ausgeschrieben und die Fachkraft übernimmt bis heute die damals ausgewählten Bereiche.

Gegenwärtig führt genau diese Aufteilung zu einem Diskurs im Team: Sollte die Mehrberuflichkeit nicht besser dafür genutzt werden, immer wieder die gemeinsamen Aufgaben zu überdenken und Arbeit nach Kompetenzen und Interesse neu aufzuteilen? Dann, so ist die Sorge aus Sicht des diakonisch-gemeindepädagogischen Personals, könnten noch viele weitere Tätigkeiten von Pfarrpersonen abgegeben werden, eine Überlastung wäre die Folge. Hier wird eine Art natürliche Grenze zwischen „Pfarrersarbeit“ und anderer Arbeit als Schutz interpretiert.

### *3.1.2.3 Schlüsse für die Weiterarbeit*

Die strukturellen Rahmenbedingungen der Einrichtung eines multiprofessionellen Teams tragen wesentlich dazu bei, die vom Team zu leistende oder zu koordinierende Gemeindearbeit vom Pfarrberuf abzuleiten. Häufig sind die freien Stellen direkt oder indirekt von Pfarrstellen abgeleitet, indem Pfarrstellen abgebaut und Stellen für Fachkräfte anderer Berufe aufgebaut werden. Eine echte Aufteilung der Tätigkeiten und Zuständigkeiten im Team als Ergebnis eines Teamprozesses ist zwar wünschenswert, kann aber erst nachgelagert stattfinden.

So ist es wenig verwunderlich, wenn der Übergang in die Mehrberuflichkeit von der Vorstellung geprägt ist, dass Pfarrpersonen etwas von ihrer Arbeit abgeben. Damit wird zum einen die Deutung konserviert, diese Arbeit sei insgesamt genuin die einer Pfarrperson. Hier bleibt implizit auch die Qualifikation der Pfarrperson als Normalqualifikation gesetzt, von der andere Qualifikationen abgeleitet werden. Zum anderen bleibt in dieser Deutung das Muster der Delegation stabil, es besteht die Gefahr, dass in der Vorstellung vieler Menschen die von anderen Fachkräften übernommene Arbeit zukünftig weiterhin in der Letztverantwortung der Pfarrperson bleibt.

Für die weitere Forschungsarbeit ergeben sich daraus wichtige Schlüsse: Zunächst ist einmal mehr die Kraft der Konstruktionen zu berücksichtigen. Die jeweiligen Leitvorstellungen prägen die Prozesse und bestimmen darüber, welche Möglichkeiten ein neues Team hat, verschiedene Optionen zu nutzen, die Zusammenarbeit neu zu entwickeln und Mehrberuflichkeit in der Breite zu nutzen. Im Weiteren ist damit umzugehen, dass die Fachlichkeit der neu hinzugewonnenen Berufe meist nicht im Vordergrund der Prozesse stand und steht. Wenn nicht die Frage ist, was andere Berufe beitragen können, sondern inwiefern diese die Arbeit der Pfarrperson leisten können, ist eine Berufsgruppe nicht nur anhand ihrer fachlichen Potenziale, sondern auch anhand ihrer aktuellen Situation innerhalb der landeskirchlichen Struk-

turen zu beschreiben. Nur so kann die Situation von Teams in ihrer Komplexität beschrieben und verstanden werden.

### **3.1.3 Die Berufsgruppen und ihre Situation in der Zusammenarbeit der Berufe**

Die Berufsgruppen, aus denen sich multiprofessionelle Teams zusammensetzen, befinden sich, abgesehen von den Unterschieden zwischen den Landeskirchen, in verschiedenen Situationen, was ihre Mitwirkung in einem multiprofessionellen Team beeinflusst. Hier soll nun in jeder Berufsgruppe zuerst der Blick auf Ausbildungskontexte und strukturelle Arbeitsbedingungen gerichtet werden, bevor Zuschreibungen von Kompetenzen spezifisch der beiden wichtigsten Berufsgruppen für die Teamarbeit in den Fokus kommen, im Pfarrberuf sowie in der Gruppe der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte. Neben ihnen und den Fachkräften der Kirchenmusik und der Verwaltungstätigkeiten finden sich weitere Berufe, die ebenfalls bereits an multiprofessionellen Teams beteiligt sind oder waren, etwa Fachkräfte im Veranstaltungs- oder Quartiersmanagement. Diese finden hier keine Berücksichtigung, weil über Einzelfälle und bereits beendete Versuche hinaus nicht ausreichend Erkenntnisse vorliegen, um tragfähige Aussagen machen zu können.

#### *3.1.3.1 Die Situation der Pfarrpersonen*

Pfarrerinnen und Pfarrer verfügen in der großen Mehrheit über eine einheitliche universitäre Ausbildung und ein Vikariat. Nur eine Minderheit ist auf alternativen Wegen mit einer Nachqualifikation ins Amt gekommen. Auch sind die Beschäftigungsformen für Pfarrpersonen recht einheitlich. Zwar unterscheiden sich Gemeinden erheblich voneinander und haben die Regionen ganz unterschiedliche Prägungen, die zentralen Tätigkeiten einer Pfarrperson sind jedoch weitgehend einheitlich. Neben einem als Grundauftrag verstandenen Programm von Sonn- und Feiertagsgottesdiensten, Kasualien, Schulunterricht und Konfirmandenarbeit, der Verantwortung oder Mitwirkung im Kirchengemeinderat und der Zuständigkeit für die Seelsorge bleiben aus Sicht der meisten Fachkräfte in diesem Feld nur geringe Spielräume für weitere Arbeit mit Gruppen oder für Projektentwicklung.

Da der Abschluss dem MA-Niveau entsprechend vergütet wird und die Mehrheit der Pfarrpersonen im Beamtenverhältnis arbeitet, liegt das Einkommen dieser Berufsgruppe meist deutlich über dem anderer Berufsgruppen in der Kirche. Mit dem Beamtenverhältnis geht einher, dass Arbeitsstunden nicht erfasst und im Fall von Überstunden ausgeglichen werden können. Vielmehr

ist mit der Tätigkeit in der Regel verbunden, dass die Pfarrperson vor Ort ihre Arbeitskraft eigenständig einsetzt und reguliert. Dies entspricht einer Beschäftigung als Freiberufler:in oder Führungskraft, die für das Ganze ihrer Arbeit verantwortlich ist (Erichsen-Wendt/Ruck-Schröder 2022: 94). Pfarrpersonen sind häufig in der Rolle der Dienstvorgesetzten für weiteres Personal in der Kirchengemeinde (außerhalb des multiprofessionellen Teams), etwa in der Jugendarbeit, der Verwaltung, Kirchenmusik, Technik oder anderen Bereichen. Viele Pfarrpersonen sind zugleich Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende ihrer Kirchengemeinderäte und darin doppelt – im Amt der Pfarrperson sowie als Verantwortliche für das Leitungsgremium – rechtlich in der Verantwortung für die Gemeinde.

In vielen Fällen arbeiten Pfarrpersonen in Einzelpfarrstellen in einer Ortschaft oder einem Stadtteil. Auch nach Fusionen, in Verbünden, Regionen oder pfarramtlichen Verbindungen bleiben meist die Zuständigkeiten auf abgegrenzte Gebiete (Seelsorgebezirke) erhalten, in denen Pfarrpersonen eine „Grundversorgung“ sicherstellen. Viele unserer Befragten beschreiben das als eine erhebliche Last, weil Kasualien und Gottesdienste nicht flexibel sind und man Belastungs-Spitzen nicht ausgleichen kann, aber ebenso, weil bei der demografischen Struktur der Kirche in den kommenden Jahren mit einer weiter steigenden Zahl von Beerdigungen gerechnet werden muss. In der Vergangenheit gab es bereits Konzepte für eine stärkere Zusammenarbeit mehrerer Pfarrpersonen im Team, jedoch bleibt für die Mehrheit der Pfarrpersonen aktuell die Beschäftigung mit einem hohen Anspruch an singulärer Zuständigkeit der Normalfall. Andere Berufsgruppen sind in Gemeinden meist ebenfalls vertreten, aber selten mit größeren Stellenanteilen. Wo es volle Stellen gibt für pädagogische oder diakonische Arbeit, Kirchenmusik oder Technik und Service, sind zugleich mehrere Stellen für Pfarrpersonen vorhanden. Darüber hinaus sind die meisten Sonderstellen und Referate der Kirche mit Pfarrpersonen besetzt (Klinikseelsorge, Beauftragungen, Abteilungsleitungen der Landeskirche). Kirchenkreise werden von Pfarrpersonen geleitet und in weiteren Leitungsmätern sind ebenfalls Pfarrpersonen in der Mehrheit. Diese starke Sichtbarkeit des Berufs spiegelt sich in hohen Bekanntheitsquoten der Personen wider, die vor Ort im Pfarrberuf tätig sind.<sup>26</sup>

In dieser Situation erscheint es logisch, dass in einem multiprofessionellen Team eine strukturelle Ungleichheit zwischen dem Pfarrberuf und anderen

---

26 Ergebnisse der aktuellen Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung zur Bekanntheit von Pfarrpersonen und anderen kirchlichen Mitarbeitenden finden sich reflektiert bei Pohl-Patalong et al. 2024: 392–408.

Berufen besteht. Die besondere Stellung des Pfarrberufs ist allerdings vielfach diskutiert und auch kritisiert, sowohl in der inhaltlichen, theologischen Diskussion<sup>27</sup> als auch in der Debatte um die strukturelle Gestaltung von Pfarrberuf und Pfarrstellen. Hier geht es vor allem um die Frage, ob es einsichtig ist und wie es begründet werden kann, dass der Pfarrberuf eine so herausgehobene Stellung in den Gemeinden hat. Im empirischen Material steht in auffällig vielen Gesprächen das Verständnis des Pfarrberufs im Vordergrund. Es wird vielfach mit der Reflexion einer Teamsituation genannt, sei es mit positiver Konnotation, wo Befragte ihre Position vom Pfarrberuf als „Schlüsselberuf“ beschreiben, oder mit einer negativen, als Kritik an dieser Position, die als nicht schlüssig oder gar als hinderlich für die Arbeit im Team oder für die Kirchenentwicklung insgesamt bewertet wird.

Die Vorstellung des Pfarrberufs als „Schlüsselberuf“ findet sich im empirischen Material in vierfacher Erscheinungsform: Sie ist erstens bezogen auf die Konstruktion einer spezifischen *Position* der vollumfänglichen Zuständigkeit und Verantwortung, zweitens gekoppelt an die herausgehobene *Funktion*, in der die Berufsrolle als besonderes Amt verstanden ist, drittens verbunden mit spezifischen, besonders bedeutsamen *Aufgaben* und viertens gedeutet als Bündel spezifischer *Verhaltensweisen oder Arbeitsstile*, die Pfarrpersonen zugeschrieben werden. Manche dieser Aspekte werden vor allem von außen, von Personen in verschiedenen Arbeits- und Leitungsebenen benannt. Vor allem für die letzten drei finden sich sowohl Reflexionen von Pfarrpersonen über den eigenen Beruf und die an ihn geknüpften Vorstellungen als auch Reflexionen von Ehrenamtlichen in den Gemeinden oder Fachkräften anderer Berufsgruppen.

Die erste und wichtigste Vorstellung ist die einer zentralen Position einer Pfarrperson in letzter Zuständigkeit für die Kirche im Allgemeinen und die Gemeinde im Besonderen. In dieser haben Pfarrpersonen eine Art Letztverantwortung und damit verbunden auch eine automatisch zugewiesene Leitungsfunktion, die sie auch als Mitglied eines multiprofessionellen Teams nicht verlieren und auch nicht delegieren können. Mit der grundsätzlichen Regelung, dass Pfarrpersonen mit dem Kirchengemeinderat in Verantwortung für die Gemeinde sind, also (fast in jeder Konstellation) stimmberechtigtes Mitglied und häufig auch in der Funktion des oder der Vorsitzenden, ist diese Position legitimiert. Zugleich wird sie durch die Vorgesetztenfunktion gestützt, die

---

<sup>27</sup> Vgl. dazu etwa die Debatte im Pfarrverein Westfalen (<https://pfarrverein-westfalen.de/interprofessionelle-pastoralteams-in-der-ekvw/>) oder das Themenheft „Pfarrer:innen-Mangel?“ der Zeitschrift Praktische Theologie Heft 4/2025. Für die ehemalige DDR vgl. Kasperick 2019a: 63–64.

Pfarrpersonen häufig darüber hinaus haben, wenn auch in der Regel nicht direkt innerhalb des multiprofessionellen Teams. Auch dort, wo sich Pfarrpersonen als kooperativ beschreiben, sprechen sie davon, Sekretärinnen oder Reinigungskräfte zu „haben“. Dass sie Anweisungen erteilen und die Arbeit anderer Fachkräfte bestimmen, prägt ihre Arbeit.

Ein Pfarrer, der uns bei einem Gemeinde-Rundgang sein Modell der sozialräumlichen Arbeit vor Ort vorstellt, betont dabei immer wieder, wie großartig ihn die Gemeindepädagogin bei seinen Vorhaben „unterstützt“. Als wir nach der Zusammenarbeit der Teammitglieder fragen, betont er, sie arbeite selbstverständlich ganz eigenständig und eigenverantwortlich (Int. 12, Abs. 13). Es passe einfach alles sehr gut zusammen, ihre Tätigkeit sei ein toller Schub für das neue Konzept. Eine Pfarrperson auf der mittleren Leitungsebene beschreibt, wie es die Aufgabe der Pfarrperson in einer Gemeinde sei, mit Blick auf andere Berufe im multiprofessionellen Team dafür zu sorgen, „*dass sie gut arbeiten können, dass sie sich entfalten können*“ Dass die Pfarrperson im Team nicht in der Vorgesetzten-Rolle ist, spielt für ihn keine Rolle, weil die herausragende Position der Pfarrperson von der formalen Gleichrangigkeit unberührt bleibt (Gd. 8, Abs. 63).

An anderer Stelle findet sich, von einer Pfarrperson auf der mittleren Leitungsebene, eine noch deutlichere Positionierung der Pfarrperson und damit eine gewisse Nachrangigkeit anderer Berufe beschrieben, gerade mit Blick auf ein multiprofessionelles Team und eine Gemeinde, in der die Pfarrperson den ersten Vorsitz des Kirchengemeinderats an ein ehrenamtliches Mitglied übergeben wollte:

*Ich würde ansonsten sagen, wenn eine Gemeinde oder Gemeindemitglieder jetzt den Wunsch haben, beispielsweise von einem Pfarrer begleitet zu werden oder besucht zu werden oder sonstiges, dann finde ich das auch erstmal eine respektable Erwartung, die man haben darf. [...] Und ich finde, in diese Erwartung von Menschen passt für mich auch der Kirchenordnungsteil, der sagt, Pfarrerinnen und Pfarrer und der Kirchengemeinderat leiten in gemeinsamer Verantwortung. Wir haben so eine Gemeinde, [...] wo wir einen ehrenamtlichen Vorsitz haben. Da habe ich mit der Kollegin, als sie das geregelt hat, [...] habe ich mit ihr schon von vornherein gesprochen, es wird trotzdem in der Gemeinde eine Erwartung geben, dass sie die Gemeinde leitet und repräsentiert, und sie wird darauf angesprochen werden, wenn irgendwas nicht in Ordnung ist und wenn es eben auch administrativer, liturgischer Dinge ist. Weil die Erwartung der Menschen so ist, dass die Pfarrperson die zentrale Ansprechperson der*

*Gemeinde ist und in Leitungsverantwortung steht. [...] Und aus dieser Leitungsverantwortung, der Erwartung, die Gemeinde, die wir da gegenüber, an die Pfarrperson haben, würde ich die Pfarrperson eben nicht so gerne so schnell entlassen. Und auch nicht sagen, das müssen meine Diakone und Diakoninnen auffangen. Also können sie, wenn die sich alle einig sind, aber ich finde, da stehen Pfarrerinnen und Pfarrer in der Verantwortung, auch Gemeindeerwartungen zu entsprechen, da muss nicht die Gemeinde umerzogen werden, dass die für diesmal andere Erwartungen haben sollen. (Gd. 8, Abs. 34)*

Hier wird nun die Position in Leitung oder Letztverantwortung bereits verknüpft mit der *zweiten Vorstellung der herausgehobenen Funktion des Pfarrberufs bzw. des Pfarramts*. Im Zitat erscheint diese Schlüssel-Funktion gesetzt: In der Pfarrperson wird die Kirche erkennbar und ansprechbar. Hier ist mit der Berufs-Rolle (theologisch häufig argumentiert als „Amt“) eine personale Erkennbarkeit gesichert, die nicht nur theoretisch, theologisch oder in organisationaler Logik funktioniert, sondern weil sich hier die Logik der Funktion im Amt und die Prägung und Erwartung der Gemeinde entsprechen. So knüpft sich an das Pfarramt vielfach auch die „Identität einer Gemeinde“, wie es eine Pfarrperson ausdrückt. Zwar können andere Fachkräfte diese Funktion teilweise erfüllen, sie bleibt jedoch wesentlich der Pfarrperson zugeschrieben.

Über diese Vorstellung besteht keineswegs ein Konsens unter Pfarrpersonen, auch nicht in höheren Leitungsebenen. Verschiedene Gruppendiskussionen spiegeln das Ringen der Vorgesetzten darum, wie einerseits die Verantwortung unter Teammitgliedern aus verschiedenen Berufen geteilt werden, aber zugleich dem vorhandenen Anspruch an das Pfarramt Rechnung getragen werden kann. Zwar ist deutlich, wie stark der Wunsch nach einer Veränderung traditioneller Rollenbilder ist, zugleich wird – äquivalent zum Beamtenverhältnis, in dem Arbeitszeit nicht begrenzt ist – das Pfarramt als Lebensform betrachtet, die mehr ist als eine Berufstätigkeit und eine umfassende Haltung bedeutet, die die Person ganzheitlich prägt. Eine Pfarrperson auf der mittleren Leitungsebene drückt es so aus: „Ob einzelne Menschen da mit der diaconischen Ausbildung das für sich auch so leben, so ähnlich, das ist ja noch mal wieder was anderes. Aber es sind zwei Paar Schuhe.“ (Gd. 8, Abs. 21)

So bedeutet, bei aller strukturellen Veränderung durch multiprofessionelle Teamarbeit, die Arbeit im Pfarramt eine Haltung, die von anderen Berufsgruppen nicht erwartet werden kann. Die spezifische Erwartung gegenüber der Pfarrperson, dass diese „das Gesicht der Kirche“ sei, wie es immer wieder genannt wird, wird faktisch nicht vermindert durch die Besetzung einer Pfarr-

stelle mit einer Fachkraft im Diakonenamt. In einer Gemeinde, in der ein Diakon Aufgaben übernimmt, die traditionell einer Pfarrperson zugeschrieben werden, wurde das besonders deutlich: Die Gemeindemitglieder bezeichneten im Nachgespräch zu einem Gottesdienst ihren Diakon, der im Gottesdienst einen schwarzen Talar trägt, immer wieder als „*Pfarrer*“, auch wenn sie mehrfach betonen, man dürfe ihn nicht so nennen (Int. 26, Abs. 16). Weder die Amtsbezeichnung „*Diakon*“ war für diese Gemeindemitglieder relevant noch der Name des Diakons, lediglich seine Funktion.

Der Pfarrberuf ist also im multiprofessionellen Team von vielen als die „Leitprofession“ in der Kirche verstanden, die mit der Autorität der klassischen Professionen daherkommt (Karle 2001), fachliche Leitlinien vorgibt und sicherstellt, dass diese auch von anderen eingehalten werden (Bauer 2014: 275).<sup>28</sup> Damit bekommt der Pfarrberuf eine implizite Vorrangstellung, indem Arbeiten anderer Berufe von diesem abgeleitet werden. Allerdings nähern sich in der Kirche die Berufe im Zuge der akademisch-theologischen Ausbildung diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte und der pädagogischen Ausbildungsanteile im Vikariat einander in Inhalt und Niveau immer weiter an, wodurch sich eine Spannung zwischen zugeschriebener Bedeutung und faktischer Vorrangstellung des Pfarrberufs aufbaut. Noch dazu ist für etliche gemeindliche Arbeitsfelder wie Organisation, Öffentlichkeitsarbeit oder Pädagogik der Pfarrberuf als Leitprofession nicht plausibel.

Die hohe symbolische Bedeutung des Pfarramts transportiert nach Analyse unserer Gespräche auch die *dritte Vorstellung der besonders bedeutsamen Aufgaben*, die mit dem Pfarrberuf verbunden sind. Die Schlüssel-Funktion zeigt sich darin, dass mit ihr überwiegend Aufgaben einhergehen, die entsprechend als Schlüssel-Aufgaben verstanden werden. Hier steht der Gottesdienst an erster Stelle, der in seiner Funktion als (zumindest symbolisches) Zentrum des gemeindlichen Lebens auch als zentraler Ort der Sammlung der Gemeinde konstruiert wird. Pfarrpersonen werden mit ihrer umfangreichen theologischen Ausbildung als zuständig für eben diese Aufgaben des kirchlichen Lebens gedacht. Vor allem die anderen Berufsgruppen in multiprofessionellen Teams setzen sich stark mit dieser Konstruktion auseinander, weil sie darin implizit eine Abwertung ihrer Tätigkeit sehen: Wo Fachkräfte aus verschiedenen Berufsgruppen in enger Zusammenarbeit ein Projekt entwickelt haben, das in eine gemeinsame geistliche Schlussveranstaltung in der Kirche einmündet, bei der Pfarrpersonen nur zu kleinen Anteilen einge-

---

28 Vgl. hierzu der Überblick über Themen und Diskurse in Kapitel 1.2.2.1.

bunden sind, erleben sie es als Kränkung, wenn diese Veranstaltung nicht als Gottesdienst ausgeschrieben werden darf. Eine Gemeindepädagogin schließt daraus: „Was nicht mit Pfarrer und Talar abläuft, zählt nicht.“ (Int. 54, Abs. 17) Neben dem Talar gehört auch die Predigt zu den Merkmalen, die einen Gottesdienst klar der Pfarrperson zuordnen, selbst wenn dies auch von anderen, entsprechend ausgewiesenen Menschen übernommen werden kann.

Die Vorstellung bestimmter zentraler und damit der Pfarrperson zugeordneter Aufgaben führt in ein diskursiv stark bearbeitetes Feld. Zahlreiche Konflikte, Frustrationserfahrungen oder Abwertungserfahrungen in multiprofessionellen Teams sind damit verbunden. Dabei ist deutlich, dass es sich bei dieser Vorstellung und der daraus erwachsenden Pfarrerzentrierung selten um eine bewusste Ausgrenzung anderer Berufsgruppen handelt, sondern dass sich hier traditionelle Prägungen, implizite Erwartungen von Kirchenmitgliedern und theologische Deutungen von Amt und Beruf überlagern. Damit werden zentrale Aufgaben der Kirche dem Pfarrberuf zugewiesen, umgekehrt werden diese durch die Übernahme durch Pfarrpersonen als Kern kirchlicher Tätigkeiten gedeutet. Diese Wechselbeziehung, wie etwa in der Pfarrer- und Gottesdienstzentrierung sichtbar, stellt in der Folge eine gleichberechtigte und im Vorfeld offene Aufteilung von Aufgaben unter Mitgliedern eines multiprofessionellen Teams automatisch mindestens teilweise in Frage, was sich in unseren Gesprächen im Feld immer wieder gezeigt hat. So bringt ein Pfarrer, der auf überregionaler Ebene für multiprofessionelle Teams verantwortlich ist, am Ende einer langen Diskussion über multiprofessionelle Teamarbeit auf den Punkt, wie aus seiner Sicht, trotz aller Innovationspotenziale, das Eigentliche kirchlicher Arbeit im Zentrum und damit auch bei der Pfarrperson verbleibt:

*Ich halte es gerade, ganz ehrlich, auch für deutlich erkennbar, wenn wir unseren Gemeinden irgendwann die Frage stellen, wenn das Geld ganz knapp geworden ist: Was soll übrigbleiben? Dann sagen die: Die Frau, die unseren Friedhof verwaltet, und der Pfarrer, der unsere Oma besucht. Also da wäre ich bei aller Vielfalt der Profession und bei aller Wertschätzung der anderen Berufe, Kirche soll was mit Kindern und Jugendlichen machen und so weiter und so fort. Aber die Frage, wie weit können wir die Zahl der Pfarrstellen herunterfahren, die hat eine kritische Untergrenze. Da gibt es, da gibt es eine Marke, wo dann, ich glaube nach wie vor, dass da der Schlüsselberuf berechtigt ist. Ob man das mag oder nicht. Ob man das richtig findet oder nicht, aber in der Wahrnehmung der Menschen, [...] wenn ich mal gucke, was die Lebensweise der Menschen und die Kultur und gerade auch die Menschen, die nicht zur Gemeinde*

*gehören, die identifizieren Kirche oft mit den Pfarrpersonen. Und wenn wir die aus der Welt schaffen, glaube ich, machen wir uns unsichtbar. (Gd. 1, Abs. 62)*

Neben dem Gottesdienst sind hier nun Kasualien (v.a. die Beerdigung) sowie die seelsorgerliche oder repräsentative Kontaktarbeit mit den Menschen am Ort die zentralen Momente, die der Pfarrperson zugeschrieben werden, und zwar als Folge der Pfarrperson als zentrale Identifikationsmöglichkeit der Kirche nach innen und außen. Die spezifisch den Pfarrpersonen zugeschriebenen Tätigkeiten dienen in Diskussionen um geeignete Formate von Dienstbesprechungen zuweilen die Beibehaltung von „Pfarrerdienstbesprechungen“ und „Pfarrkonventen“, weil ein spezifisches Tätigkeitsprofil auch spezifische Räume für den Austausch erfordere.

Die vierte Vorstellung von bestimmten Verhaltensweisen oder Arbeitsstilen, die die Pfarrpersonen kennzeichnen, werden ebenfalls sowohl von diesen selbst mit einer gewissen Selbtkritik oder Selbstironie vorgetragen als auch von Fachkräften anderer Berufe oder von Ehrenamtlichen kritisch betrachtet. Die zentrale Position des Pfarrberufs erleben viele der von uns Befragten verknüpft mit einem spezifischen Verhalten: Dem Bewusstsein der eigenen Bedeutung oder Macht entspricht, so die Darstellungen, ein Handeln als Einzelkämpfer:in oder ein Auftreten mit dem Habitus der umfassenden Zuständigkeit oder Verantwortlichkeit. Dazu passt es, wenn andere Berufsgruppen klar abgegrenzte, eigene Aufgabenbereiche haben, das große Ganze aber im Wirkungsbereich der Pfarrperson verbleibt, wie es im obigen Zitat konstruiert wird: Aufgabe anderer Berufe kann „was mit Kindern und Jugendlichen“ sein, aber andere Berufe gelangen nicht in die Zone des Eigentlichen der Kirche.

Hier ist es für ein Team schwer, zur Haltung zu einer geteilten Verantwortung vorzudringen. Dafür wäre eine genaue Kenntnis der Kompetenzen der anderen Berufsgruppen nötig und eine hohe Aufmerksamkeit für andere Teammitglieder. Beides war im traditionellen Pfarrberuf weniger gefordert, weil eine eigene Parochie ermöglichte, alleinverantwortlich zu arbeiten. Delegation, in unseren Gesprächen meist „Arbeit abgeben“ genannt, ist die dieser Haltung entsprechende Handlung, wobei die mit dem Pfarrberuf verbundene Macht häufig daran festgemacht wird, dass implizit die Verantwortung (oder: Entscheidungsgewalt) bei der Pfarrperson verbleibt. Erschreckend war für uns, mit welcher sprachlichen Wucht Ehrenamtliche und Fachkräfte aus anderen Berufen ihre Deutungen eines für Pfarrpersonen typischen Verhaltens vortragen, wenn sie in der Befragungssituation unter sich sind. Es ist von „pfarrherrlichen Allmachtsphantasien“ die Rede (Gd. 29, Abs. 48), von einem „überge-

*sunden Selbstbewusstsein*“ mit dem „*viel heiße Luft*“ als besondere Kompetenz dargeboten wird (Gd. 4, Abs. 56), oder von „*Platzhirschen*“ (Gd. 23, Abs. 85), die es anderen Berufen kaum möglich machen, in Verantwortung zu gehen.

Die Konstruktionen zur Bedeutung der Pfarrperson und ihres Berufs für das berufliche Gefüge vor Ort enthalten häufig Vermutungen, wie es zu diesen Vorstellungen über eine Schlüsselstellung des Berufs kommt – ebenfalls von Seiten der Pfarrpersonen selbst sowie von anderen Personen. Im Kern werden Geschichte und Tradition als wesentliche Faktoren vermutet: Der Beruf der Pfarrperson ist historisch als zentraler Beruf gewachsen und theologisch ausgedeutet, über Jahrhunderte etabliert und den Menschen überregional vertraut. Das führt dazu, dass „*die Leute im Dorf einfach den Pfarrer sehen*“ wollen (Int. 16, Abs. 14), und darüber hinaus die gesamte Struktur, theologisch wie sachlich begründet, an Pfarrpersonen ausgerichtet ist. Die berufliche Sozialisation führt in der so strukturierten Kirche und mit einer sehr langen Ausbildung von Pfarrpersonen zu einer Einübung entsprechender Verhaltensmuster von Anfang an. Dies führt, so die uns von Pfarrpersonen dargestellte Vermutung, zu einer beruflichen Formatvorlage, die eine erhebliche Individualität erlaubt: „*Wir Theologinnen und Theologen sind ja manchmal auch zarte Künstlerinnen und Künstler vor dem Herrn, das heißt also, wir haben da so ein Gen der Eitelkeit in uns.*“ (Gd. 5, Abs. 26) In der Pause einer Teambesprechung, in der mehrere Pfarrpersonen untereinander und mit Fachkräften anderer Berufsgruppen heftig über Zuständigkeiten, Macht und Aufgabenverteilung diskutiert haben, kommt ein Pfarrer auf uns zu und bemerkt: „*Wir sind alle Vulkankegel!*“ (Prot. 46, Abs. 34) Diese Bemerkung war als eine kleine Erklärung gemeint für das, was wir hier gerade erlebt hatten. Die jeweilige Macht einer Pfarrperson, die pastorale Arbeit im eigenen Seelsorgebezirk nach eigenem Dafürhalten zu gestalten, macht es im Team schwer, zu gemeinsamen Perspektiven zu finden. Zudem, auch das stellen Mitglieder aller Berufsgruppen fest, transportiert der Pfarrberuf, in dem Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit kaum zu trennen sind und geregelte Arbeitszeiten selten vorkommen, die Aura des Besonderen, die sich in vielen kleinen Details wie Pfarrhäusern und Dienstkleidung spiegelt. Nicht nur Ehrenamtliche und Fachkräfte anderer Berufsgruppen kritisieren dieses Gefüge von Wirkmechanismen, auch Pfarrpersonen beschreiben die Belastung, die sich für sie daraus ergibt, die den Druck erhöht und Strukturen statisch hält.<sup>29</sup>

---

29 Solche Spannungen und zuweilen Unvereinbarkeiten zwischen Berufsgruppen und ihren Handlungslogiken, aber auch an der Schnittstelle zu engagierten Ehrenamtlichen, werden auch in anderen Forschungsfeldern wie etwa in der Erziehungswissenschaft vielfach beschrieben; exemplarisch Steiner 2010: 33–34.

Die Ungleichheit zwischen dem Pfarrberuf und anderen Berufen, die sich aus dieser speziellen Situation der Berufsgruppe der Pfarrpersonen in einem multiprofessionellen Team ergibt, bedeutet eine gewisse Hypothek für das theoretisch gleichberechtigte Miteinander der Fachkräfte.<sup>30</sup> Zentral für Teamarbeit ist jedoch für viele Beteiligten vor allem die Frage nach der Teamfähigkeit von Pfarrpersonen. Damit ist jenseits der Fähigkeit, sich in Arbeitsprozessen mit anderen Menschen abzustimmen, sich aufeinander zu beziehen und gegenseitig zu berücksichtigen, vor allem die Dimension gemeint, die in vielen unserer Gespräche mit dem Begriff der „Augenhöhe“ zum Ausdruck gebracht wurde: Es bedarf im Team einer Haltung, mit der andere Teammitglieder als ebenbürtig anerkannt werden. Hier scheint das größte Potenzial für Konflikte zwischen Berufsgruppen zu liegen, weil Pfarrpersonen in den Augen vieler anderer Fachkräfte zumindest latent davon ausgehen, dass sie eine höhere Position im Gefüge haben – was ja vielfach damit korreliert, dass auch andere Menschen am Ort oder in der Gemeinde diese Haltung teilen oder der Pfarrperson sogar massiv entgegenbringen.

Daraus ergibt sich eine hohe Anforderung an Pfarrpersonen für die Teamarbeit: Während alle Teammitglieder sich zunächst auf die Arbeit in gemeinsamer Verantwortung einrichten und neue Abläufe zur gegenseitigen Information und gemeinsame Tätigkeiten entwickeln müssen, sind Pfarrpersonen zusätzlich damit konfrontiert, auf der einen Seite traditionellen Erwartungen und der Zuschreibung einer herausgehobenen Rolle durch Gemeindemitglieder zu begegnen, während sie auf der anderen Seite die Arbeit im Team von (in vielen Bereichen) gleichberechtigten Fachkräften einüben sollen.

### *3.1.3.2 Die Situation der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte*

Diese Berufsgruppe stellt sich als heterogene Gruppe dar, was sich schon darin zeigt, dass es keine einheitliche Berufsbezeichnung und kein klares Berufsbild gibt. Verschiedene Bezeichnungen wie Gemeindepädagog:in, Diakon:in, Religionspädagog:in oder Jugendreferent:in versuchen zu umreißen, welche Kernkompetenzen sich hier finden. Dies sind im Wesentlichen theologische Kompetenzen, zur Doppelqualifikation verbunden mit weiteren Kompetenzen aus den Sozialberufen.<sup>31</sup> Die Abschlüsse und Qualifikationsniveaus sind uneinheitlich. Eine große Zahl der Fachkräfte verfügt nach einem Studium

---

<sup>30</sup> Dazu aufschlussreich die Analyse der Arbeitsprozesse im multiprofessionellen Team, vgl. Kapitel 2.1 in diesem Band.

<sup>31</sup> Für Details zu aktuellen Inhalten, Standards und dem begrifflichen Spektrum vgl. EKD 2021. Für einen breiten Überblick vgl. EKD 2014. Zu Konstruktionen und inhaltlichen Ausprägungen der Berufsgruppe vgl. Schulz 2013b.

an einer Evangelischen Hochschule über einen Studienabschluss, überwiegend auf BA-Niveau (oder als FH-Diplom), eine kleine, aber wachsende Zahl erreicht das MA-Niveau. Etliche Fachkräfte, vor allem jüngere, bringen eine Doppelqualifikation aus Pädagogik und Theologie mit, etwa einen Studienabschluss in Religions- und Gemeindepädagogik oder Diakonik bzw. Diakoniewissenschaft, verbunden mit der Qualifikation in der Sozialpädagogik. Andere haben zunächst eine Ausbildung zur Erzieherin oder zum Erzieher absolviert oder bringen eine Qualifikation einer freien pädagogisch-theologischen Ausbildungsstätte mit und nutzen danach verschiedene Weiterbildungsangebote, um als Diakon:in auch in der Kirche arbeiten zu können. Und schließlich kommt eine immer größere Zahl von Fachkräften im Quereinstieg aus anderen Berufsfeldern und erlangt über eine Nachqualifikation die Anstellungsfähigkeit in der Kirche. Je nach Landeskirche mündet dies in einheitliche Berufsbezeichnungen ein, etwa die der Gemeindepädagogin oder des Diakons, wobei sich nahezu überall noch andere, ältere Bezeichnungen finden, auch weil zahlreiche ältere Fachkräfte ein größeres Spektrum abbilden.<sup>32</sup> Die Eingruppierung in die kirchliche Tarifstruktur ist ebenso breit wie das Tableau der Qualifikationen, wobei sie quasi immer niedriger ausfällt als bei den Pfarrpersonen, auch weil selbst Personen mit einem MA-Abschluss die TVÖD-Entgeltgruppe 13 nur selten erreichen, im Kontext der Kirchengemeinde nie. Personen dieser Berufsgruppe in Leitungssämttern sind selten.

Mit der Doppelqualifikation, also einer Qualifikation, die ein berufliches Spektrum weit über die kirchliche Arbeit hinaus eröffnet, steht diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften der allgemeine Arbeitsmarkt offen. Auch wenn eine Erwerbstätigkeit außerhalb der Kirche auch im Pfarrberuf vorkommt, ist dies doch im Feld der diakonisch-gemeindepädagogischen Qualifikationen eine selbstverständliche und häufig genutzte Alternative. In den meisten Landeskirchen gab es immer wieder Phasen, in denen kaum Stellen für diese Berufsgruppe zur Verfügung standen. Zahlreiche Fachkräfte, die heute in der Kirche arbeiten, haben zuvor viele Berufsjahre in kommunalen oder frei-gemeinnützigen Organisationen verbracht, etwa in der Jugend- oder Behindertenhilfe oder in ganz anderen Bereichen. Auch das erhöht die Heterogenität dieser Berufsgruppe, so dass es nicht möglich ist, auf gemeinsame Traditionen, eine einheitliche berufliche Sozialisation oder Kompetenz zu schließen. Tragfähiger ist vielfach eine gemeinsame Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft von Diakon:innen. Die Anerkennung von beruflichen Qualifikationen für die heutige Tätigkeit ist keine Selbstverständlichkeit. In vielen

---

<sup>32</sup> Etwa der Beruf der Katechetin, der Gemeindeschwester oder des Predigers.

Landeskirchen benötigen Personen, die schon als Diakon:innen tätig sind, über eine theologische Qualifikation verfügen und darin auch homiletische Kompetenzen erworben haben, zusätzliche Qualifikationen, um Gottesdienste übernehmen oder vollumfänglich in der Kirche arbeiten zu können. Weitere Zertifikate sind nötig für Abendmahl oder Kasualien. Von einheitlichen Regelungen oder einer durchsichtigen Anrechnungs- und Anerkennungspraxis kann nicht gesprochen werden, auch wenn sich Verantwortliche in Landeskirchen und Ausbildungsstätten darum auf EKD-Ebene bemühen.

Insgesamt ist diese Berufsgruppe also vielfältig und darin schwer zu überblicken. Es gibt in vielen Landeskirchen keine belastbaren Zahlen über diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte, auch weil diese auf unterschiedlichen Ebenen beschäftigt und unterschiedlich eingruppiert sind. In den Gemeinden liegt ihre Zahl deutlich unter der der Pfarrpersonen. Durch die verschiedenen Funktionen und Berufsbezeichnungen ist ihre Erkennbarkeit gering und ihre Identität als eine Berufsgruppe im Vergleich zu Pfarrpersonen oder Kirchenmusiker:innen schwach ausgeprägt. Ein Merkmal, das diese Berufsgruppe mehrheitlich kennzeichnet, ist die Berufung, Einsegnung oder Ordination in das Amt der Diakonin oder des Diakons. Hier wird versucht, ein biblisch hergeleitetes zweites Amt heranzuziehen, um zu verdeutlichen, dass diese Berufsgruppe tragend für das Gefüge kirchlicher Arbeit vor Ort ist und dieser Beruf mit einem kirchlichen Auftrag verbunden wird (Zeeb 2016).

Wo diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte in multiprofessionellen Teams arbeiten, übernehmen sie in aller Regel Aufgaben im pädagogischen Bereich, in der Arbeit mit älteren Gemeindemitgliedern, Kindern, Jugendlichen oder Familien. Manche haben Aufgaben mit stärker sozialdiakonischer Prägung oder bilden die Schnittstelle zu Pflege-Einrichtungen, Schulsozialarbeit oder Quartiersarbeit. Für viele von ihnen gehört eine sporadische Übernahme von Gottesdiensten zur Tätigkeit, etwa da, wo es an die pädagogische Arbeit anschließt. Für manche sind es auch regelmäßige Gottesdienste oder die Beteiligung an Kasualien. Eine seltener Variante einer Tätigkeit diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte im multiprofessionellen Team ist die Arbeit in der Rolle einer Pfarrperson, indem die Fachkräfte für eine Pfarodie oder einen Seelsorgebezirk die pastorale Versorgung vollständig übernehmen. Hier fällt es den Teammitgliedern schwer zu beschreiben, inwiefern die spezifische pädagogisch-diakonische Kompetenz die Arbeit im Team bereichert – oder eine Anreicherung des Teamgefüges mit zusätzlichen Kompetenzen wird innerhalb des Settings überhaupt nicht angestrebt. Diese – wenigen – Fälle bilden die Grenzlinie zu einer weiteren, in vielen Landeskirchen

zu beobachtenden Entwicklung, in der größere Zahlen diakonisch-gemeindepädagogischer (und anderer) Fachkräfte in die Nachqualifikation für den Pfarrberuf aufgenommen werden, um hier die Zahlen für die kommenden Jahre zu erhöhen.

In der multiprofessionellen Teamarbeit sind diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte gegenüber Pfarrpersonen aktuell deutlich in der Minderheit. Dies ist zuweilen konzeptionell so gewollt, an anderen Orten ergibt es sich aus der faktisch vorfindlichen Zahl von Pfarrpersonen und ausgewiesenen Stellen für diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte. In den kommenden Jahren dürfte durch die zahlreichen Pfarrpersonen, die altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden, die Zahl der Stellen für diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte ansteigen. Allerdings ist zugleich die Zahl der Menschen begrenzt, die über eine Qualifikation für die Arbeit in der Kirche verfügen und zu einem Wechsel in den kirchlichen Kontext bereit sind.

Wo in unseren Gesprächen und Beobachtungen im Feld über diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte gesprochen wird, sind zahlreiche Zuschreibungen wahrzunehmen, die deren Kompetenz und den Beitrag zum gemeinsamen Ganzen vor Ort umreißen. Solche Zuschreibungen sind über Pfarrpersonen selten zu hören – offenbar ist das Kompetenzprofil von Pfarrpersonen als klar wahrgenommen und es erscheinen in Folge nur besonders ungewöhnliche Kompetenzen erwähnenswert.

In zwei Bereichen erfolgen die Zuschreibungen an diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte im Wesentlichen: Erstens verfügen diese nach den Schilderungen über eine besonders hohe *Alltags- und Lebensnähe*: Ehrenamtliche verweisen auf typische Gestaltungsmerkmale wie eine Kinderbuch-Kiste für einen Gruppenraum und dessen insgesamt als einladend interpretierte Einrichtung. Häufig werden solche Bewertungen im Kontrast zu Pfarrpersonen formuliert, wie in einer Diskussion unter Mitgliedern eines Kirchengemeinderats. Hier resümiert eine Befragte mit Blick auf den Arbeitsraum der Diakonin: „*Das ist das Nabbare, nicht der Pfarrer im Klassischen, der hat sein Pfarrzimmer im Pfarrhaus.*“ (Gd. 21, Abs. 114) Der daran anschließende Gesprächsverlauf kreist um die verschiedenen Einsatzbereiche der hier erwähnten Diakonin und mündet immer wieder in kurze Zusammenfassungen wie etwa: „*Das ist auf jeden Fall mehr Menschlichkeit als im ganzen Pfarramt, also unsere Pfarrer.*“ (Gd. 21, Abs. 140) Oder: „*Man merkt das selbst ihren Gottesdiensten an, wenn sie die hält. Sie holt die Gemeinde glaube ich sehr viel mehr in ihren Alltagsfragen ab, als das ein Teil unserer Pfarrer tut.*“ (Gd. 21, Abs. 152) In anderen Gesprächen

benennen auch diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte diesen Aspekt, häufig gepaart mit einer Deutung der eigenen Kompetenz der Lebenswelt-Kenntnis im Vergleich zur Pfarrperson: „*weil ich nämlich genau mit meinem Blick gucken kann auf die Zielgruppe und mir rausnehme, zu denken, dass ich da besser hinschauen kann, als es der Kollege Pfarrer kann.*“ (Gd. 29, Abs. 83)

Zweitens steht bei diesen Bewertungen die *Kommunikation* der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte im Mittelpunkt und eine stark partizipative Arbeitsweise: Ihr Stil wird als ansprechend, einladend, ermöglicht und vernetzend beschrieben. Die bereits zitierten Ehrenamtlichen aus dem Kirchengemeinderat beschreiben ihre Diakonin so: „*Da ist so ein Mitnehmen irgendwie, und so ein Abholen, ja, eben eine Kommunikation.*“ Und dann: „*Wenn sie für irgendwas verantwortlich ist, dann ist sie es nicht alleine, sondern holt alle mit ins Boot.*“ (Gd. 21, Abs. 158 f.) Im Folgenden benennen die Befragten die zahlreichen Kontakte, die die Diakonin zu anderen Gruppen oder Organisationen am Ort pflegt, die Zusammenarbeit und gegenseitige Bereicherung, die sie damit ermöglicht, sowie die Beteiligungsoptionen, die sie damit für eine breite Gruppe von Interessierten eröffnet. Die Fachkräfte selbst verknüpfen ihre Kompetenz häufig mit Arbeitsformen, die sie für typisch halten: „Ich bin die Vernetzerin.“ Sie schildern ihre Aktivitäten als „Einfädeln“, „Rückmelden“ oder „Ausgleich“, als Herstellen des Gemeinwesenbezugs für eine Aktivität der Gemeinde und ein sozialräumliches Denken. Deutlich ist, wie hier zuweilen eine Kompetenz, etwa die Kenntnis kommunikativer Methoden oder die Fähigkeit, diese in einer Situation erfolgreich anzuwenden, wie ein Persönlichkeitsmerkmal erscheint. So ist zwar die Zuschreibung eines bestimmten Tätigkeitsprofils an diese Berufsgruppe recht einheitlich, nicht aber der damit hergestellte Zusammenhang von Berufsgruppe, Ausbildung und Kompetenz.

Die Potenziale, die sich aus der Einbindung diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte für die Zusammenarbeit der Teams ergeben, waren für uns im Feld gut erkennbar: Pädagogische Kompetenzen und Kenntnisse über Methoden der Beteiligung, des Empowerment oder der Arbeit mit Ausrichtung auf den Sozialraum waren zu beobachten. In Wortbeiträgen dieser Fachkräfte in Teamsitzungen oder in Gruppendiskussionen wurde deutlich, wie sie die Perspektive der verschiedenen Zielgruppen, aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen oder Fragen der Lebenswelt in die Arbeit einbinden oder in die gemeinsame Arbeit einspielen konnten. Die Verbreiterung von Optionen, die eine Gemeinde durch diese Mehrberuflichkeit gewinnt, war mit Händen zu greifen. Interessanterweise wurden jedoch die Kompetenzen der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte selten durch Mitglieder

anderer Berufsgruppen oder Ehrenamtliche erfasst. Zwar wurde schematisch der Mehrwert der Mehrberuflichkeit betont, aber dass einzelne Kompetenzen spezifisch benannt und in ihrer Wirkung beschrieben wurden, konnten wir nur selten feststellen. Dies mag daran liegen, dass das Berufsbild mit der enormen Heterogenität der Berufsgruppe so breit ist, dass einzelne Elemente nicht wahrgenommen werden können und andere Beruftätige in der Kirche nur ganz grob oder eher als Annahme denn als Beobachtung von diesem Mehr an Kompetenzen sprechen können. Zuweilen konnten auch Mitglieder dieser Berufsgruppe nicht genau benennen, was sie spezifisch zur Teamarbeit beitragen. Sie waren sich aber immer sicher, dass sie „ganz anders an die Dinge herangehen“, als etwa Pfarrpersonen es tun.

Der faktische Gewinn einer Mehrberuflichkeit, die diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte einbindet, wurde von vielen Befragten kritisch diskutiert. Dass Fachkräfte dieser Berufsgruppe grundsätzlich etwas beizutragen haben und über wichtige Kompetenzen verfügen, stand dabei außer Frage. Ob diese aber tatsächlich spezifisch sind oder lediglich das Ergebnis einer etwas anderen, schmäleren oder praxisorientierteren Form der Ausbildung, darüber bestand kein Konsens. Ein Pfarrer auf der mittleren Leitungsebene verfügt über eigene Erfahrungen in multiprofessionellen Teams. Er bringt diese zuletzt genannte Haltung präzise zum Ausdruck:

*Ich habe tatsächlich so eine kleine pfarramtliche Arroganz, merke ich so bei mir an der Stelle. Ich habe die umfanglichere Ausbildung und ich gucke erst mal, was die anderen mitbringen und wo die spezialisiert sind. Also ich kann mich an meine Pfarrstelle in [Ort B] erinnern, da habe ich mit einer ganz tollen Diakonin zusammengearbeitet. Das wäre ja blöd gewesen, ich wäre in den Bereich Altenarbeit gegangen, das war bei ihr super gut aufgehoben, und jetzt dann in meiner zweiten Pfarrstelle war ich mit einem Diakon in Kontakt, der hat hervorragend die Jugendarbeit gemacht. Also bin ich da dann, obwohl das lebensbiografisch bei mir durchaus noch gepasst hätte, bin ich ein Stück weit aus der Jugendarbeit da rausgegangen, weil ich gedacht habe, da bin ich jetzt auch durch Zusatzausbildungen, die ich gemacht habe, da bin ich jetzt flexibler und mache das, was gebraucht wird. (Gd. 8, Abs. 85)*

Diese große Wertschätzung der eigenen Ausbildung und vergleichsweise geringe Erwartungen an vergleichbare oder andere Kompetenzen auf Seiten der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte haben wir bei Pfarrpersonen vielfach wahrgenommen. Selbst im Feld der pädagogischen Kompetenz erleben manche Pfarrpersonen ihre Ausbildung in der Schulpädagogik

als Äquivalent zur gemeindepädagogischen Qualifikation. Möglicherweise ist dies das Spiegelbild zur oben beschriebenen Situation im Pfarrberuf: Wo eine Berufsgruppe gewohnt ist, grundsätzlich für die Arbeit im Ganzen zuständig und entsprechend befähigt zu sein, verfügt sie weniger über die Fähigkeit, die Kompetenz anderer Fachkräfte wahrzunehmen oder den Gewinn einer Zusammenarbeit einzuschätzen. Zugleich ist es für sie nicht leicht, das Kompetenzprofil diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte als schwach vertretene Berufsgruppe klar zu verstehen und entsprechend zu nutzen.

Insgesamt führt diese Situation unter Gemeindepädagog:innen oder anderen Personen aus der Berufsgruppe der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte in multiprofessionellen Teams in vielen Fällen nur zu einer mittleren oder geringen Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Team. Vielfach werden die guten Beziehungen und gelungenen Settings gelobt, in denen sie vor Ort arbeiten, oder die Freiräume und Verantwortung, die sie für ihre Arbeit bekommen. Vor allem für Personen, die noch nicht so lange in einem multiprofessionellen Team arbeiten, wird die Tätigkeit auch als berufliche Entwicklungsmöglichkeit geschätzt. Die strukturellen Probleme der Stellen, die schwächere Position gegenüber den im Kirchengemeinderat stimmberechtigten und besser abgesicherten Pfarrpersonen, die traditionelle „Höherwertigkeit“ einer Pfarrperson und die vergleichsweise geringen Möglichkeiten führen immer wieder zu einer Frustration, die eine grundlegende Zufriedenheit mit der Tätigkeit dämpft.

Vor allem die berufspolitische Perspektive führt etliche diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte zu einer kritischen Haltung: Nach vielen Jahren, in denen nur wenige Stellen für die Berufsgruppe ausgewiesen wurden, fühlen sie sich nun als „Lückenbüsser“, weil sie davon ausgehen, dass die neuen Stellen nur durch den Mangel an Pfarrpersonen (oder an den finanziellen Mitteln für diese) ermöglicht wurden, aber nicht durch die Überzeugung kirchenleitender Personen oder der Verantwortlichen in den Gemeinden, eine pädagogische Kraft könnte Wichtiges zur gemeinsamen Arbeit beitragen. Eine Gemeindepädagogin drückt es so aus:<sup>33</sup>

*Ich sage immer, wir sind die Stöpsel, dass das Wasser aus der Kirche jetzt nicht ganz rausläuft, und dann die Ehrenamtlichen gehören auch noch mit in diese Stöpselposition und die ehrenamtlichen Prädikanten auch. Und sobald Pfar-*

<sup>33</sup> Dieser Diskussionsgang wird mit Blick auf das Ehrenamt im Kontext multiprofessioneller Teamarbeit ausführlicher betrachtet, vgl. Kapitel 3.2.4 in diesem Band.

*rer:innen wieder da wären und Geld genug da wäre, wären wir halt weg. Das zeigt aber, dass man nicht in Profession denkt, dass man nicht sagt, was bringen diese Leute mit, seien es jetzt Sozialarbeiter, Pädagogen oder ich als Erzieherin und Diakonin, was haben die denn für eine Sicht der Dinge, die unsere Arbeit bereichern kann. (Gd. 4, Abs. 55)*

Im Folgenden erzählt die Gemeindepädagogin, wie sie vor einem Wochenende mit dem Kirchengemeinderat, an dem eine wichtige Weichenstellung beraten werden sollte, mehrfach im Team ihre Kompetenzen in der konzeptionellen, didaktischen oder methodischen Entwicklung angeboten hat, um das Wochenende gut vorzubereiten. Sie berichtet, wie die Pfarrpersonen dieses Angebot ignoriert (oder nicht verstanden) haben und das Thema spontan – und wenig effektiv – in einer reinen Sitzungsform behandelten. Derartige Erzählungen wurden uns vielfach vorgetragen, vor allem, um uns zu verdeutlichen, wie schwer es ist, die Kompetenz dieser Berufsgruppe sichtbar zu machen. Auch Pfarrpersonen monieren, dass diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte in die Rolle von Ersatzkräften rutschen, die notfalls Aufgaben der Pfarrpersonen übernehmen, wenn eine Mangel-Situation eintritt. Weil durch die geringer werdenden finanziellen Mittel damit zu rechnen ist, dass zukünftig weitere Stellen abgebaut werden müssen, viele Aufgaben aber bleiben, könnte das ein Einfallstor für Ausbeutung werden – oder für die Einführung eines „klerus minor“ mit geringer qualifizierten und niedriger eingruppierten Diakon:innen, wie ein Diakon es ausdrückt:

*Ich habe die Sorge, dass wir Diakoninnen und Diakone Hilfspfarrer werden, die am Ende alles tun, was Pfarrpersonen auch tun, nur für weniger Geld. Und das schwelt so als Damoklesschwert über mir. (Gd. 26, Abs. 77)*

Eine weitere Gefahr, die viele Pfarrpersonen sehen, ist die Verhinderung von Innovation gerade durch die Mitwirkung diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte: Wo diese viele Aufgaben der Pfarrpersonen übernehmen, besteht die Gefahr, dass die Gemeinden in Zeiten des Stellenabbaus nicht auch Transformationen einleiten, sondern einfach nur versuchen, das Gewohnte mit den geringeren finanziellen Mitteln zu sichern.

Hier wird deutlich, dass die Einbindung diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte in multiprofessionelle Teams als Teil einer umfassenden Umstrukturierung der kirchlichen Arbeit durchaus mit Prozessen der Verdrängung oder Verschiebung von Konstellationen verbunden ist. Auf der einen Seite drohen sie, schlicht in die Rolle von Pfarrpersonen zu rutschen, ohne dass

ihr fachliches Profil konzeptionell eingebunden oder die Bezahlung angeglichen würde. Auf der anderen Seite sind die diakonisch-gemeindepädagogischen Berufsbilder selbst in einer Phase, in der Professionalität und Kompetenzprofile geklärt und weiterentwickelt werden.<sup>34</sup> Hier ist diese Berufsgruppe in Abgrenzung zu anderen, geringer vergüteten Kräften in einer Gemeinde, wie eine Gemeindepädagogin das im Gespräch darlegt:

*Die kommen ganz oft als 450€-Kraft, als 520 jetzt, also als Geringverdienende in die Gemeinde rein, wo dann auch schon im einen oder anderen Kirchengemeinderat mal gesagt wird: Ja, dann nehmen wir doch zwei davon. Dann können wir ja unsere Gemeindepädagogin rauschmeißen. Die kosten ja dann immer noch nur noch die Hälfte. Also ich glaube schon, dass es wichtig ist, das Profil zu schärfen. Die Frage ist halt nur, an welcher Stelle kann das sein. Also wo muss auch irgendwann mal klar werden, dass die Theologen, die Theologin, eine andere Profession haben als die [diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft im multiprofessionellen Team]. Und da würde ich sagen, also das fällt bei uns in der Gemeinde, das ist da schon sehr, sehr dünn diese Grenze. (Gd. 4, Abs. 60)*

Hier sieht sich die Berufsgruppe diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte schließlich bedroht durch das Ehrenamt, das aus Sicht mancher Kirchenmitglieder die vermeintlich einfachen Tätigkeiten leicht übernehmen könne. So ist es nicht verwunderlich, dass selbst engagiert für ihre Berufsgruppe eintretende diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte trotz hohen Interesses an der Entwicklung von Potenzialen für ihren Beruf nicht ausschließlich optimistisch wirken. Eine Gruppendiskussion unter Mitgliedern dieser Berufsgruppe endet damit, dass die Teilnehmenden sich zum Schluss um ein ausgeglichenes Resümee bemühen. Nachdem mehrere Personen sich abschließend sehr kritisch über die Situation ihrer Berufsgruppe äußern, bilden diese beiden Voten den Abschluss:

*Katrin: Ich hoffe, es war nicht zu frustrierend. Eigentlich hätte man noch einen jungen Menschen dazu nehmen müssen, der irgendwie noch enthusiastisch, frisch im Team ist und erzählt, wie super toll das alles ist.*

*Max: Ich hätte da etwas zu sagen, also ich bin wirklich sehr, sehr froh mit meiner Stelle. Es ist alles cool, aber [...] das war ich aber auch, als ich noch als Jugendreferent angestellt war, das hat immer mit Menschen zu tun, mit denen*

<sup>34</sup> In einem Großprojekt zur Professionalisierung diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte wurden diese Fragen empirisch und theoretisch umfassend bearbeitet; vgl. Schulz 2016: 97–99.

*ich zusammenarbeite. Sobald es irgendwo knirschen würde, wäre ich weg. Also das weiß ich aber. Es gibt eben mehr Generäle als Soldaten in der Kirche. Das ist jetzt schade, aber da bin ich der Soldat und nicht der General, ja. [...] Aber, wie gesagt, ich bin sehr, sehr froh und glücklich, dass ich hier in der Gemeinde arbeiten darf. Ich finde diese Leute großartig, ich habe meine Begeisterung für Beerdigungen entdeckt. Das ist eine tolle Arbeit. (Gd. 4, Abs. 118f.)*

### **3.1.3.3 Die Situation der Kirchenmusik**

Fachkräfte für Kirchenmusik sind akademisch ausgebildet, wenn sie im Hauptamt beschäftigt sind. Eine Varianz in den Niveaustufen und Schwerpunkten der Ausbildung korreliert mit einer breiten Vielfalt von Einsatzbereichen von der musikalischen Gestaltung von Gottesdiensten bis zu herausgehobenen Stellen mit besonderem künstlerischen Anspruch. Insgesamt sind aber die Zahlen der Stellen im Hauptamt in den Landeskirchen im Vergleich mit anderen Berufsgruppen klein. In der Evangelischen Kirche von Westfalen finden sich knapp 100 Stellen im Umfang von mindestens 50 % in über 400 Kirchengemeinden. Die Mehrheit der Stellen ist als nebenberufliche Beschäftigung ausgewiesen. Damit decken die hauptamtlichen Beschäftigten jeweils eine große Fläche ab und kümmern sich um die Versorgung mit nebenberuflichen oder ehrenamtlich arbeitenden Kräften. In anderen Landeskirchen ist die Quote an kirchenmusikalischen Fachkräften im Verhältnis meist etwas höher, aber auch hier treten die Fachkräfte kaum in Erscheinung, wenn es um die Entwicklung der Mehrberuflichkeit geht.

Die kirchenmusikalischen Fachkräfte verfügen neben Kompetenzen im Feld der Musik auch über Kenntnisse in Theologie, Liturgik und Pädagogik. Mit der Ausbildung ergeben sich dadurch Schnittstellen zu anderen kirchlichen Berufsgruppen. Theoretisch sind solche Schnittstellen in großer Zahl vorhanden: Kirchenmusiker:innen können nicht nur in Gottesdiensten oder Konzerten wirken, sie können auch Andachten übernehmen oder mit Gruppen pädagogisch arbeiten. Sie können mit Projekten und ihrer erheblichen Vernetzungskompetenz an der Gemeindeentwicklung mitwirken und haben meist eine große Zahl von Kontakten zu Gemeindemitgliedern verschiedener Altersstufen.

In der Analyse der Situation multiprofessioneller Teams überrascht darum, dass Fachkräfte für Kirchenmusik hier fast keine Rolle spielen. In der Evangelischen Kirche von Westfalen existiert kein Team unter Beteiligung der Kirchenmusik. In der Evangelischen Kirche Anhalts gehören sie im Verbund zum Team, treten aber nur selten in der Zusammenarbeit im Team mit anderen

Fachkräften in Erscheinung. In der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck sind sie ebenfalls hier und da mit zu den multiprofessionellen Teams gezählt, es gibt aber Reibungsflächen mit den Anstellungsverhältnissen, weil die Fachkräfte auf unterschiedlichen Ebenen angestellt sind, in der Gemeinde oder auch beim Kirchenkreis. Auch hier treten sie nicht in Erscheinung, wenn es um die Entwicklung einer Zusammenarbeit geht.

In den Gesprächen im Feld werden immer wieder Gründe dafür aufgeführt, warum die kirchenmusikalischen Fachkräfte keine höhere Bedeutung für die Entwicklung von Mehrberuflichkeit bekommen. Einen Grund nennen uns die Fachkräfte selbst: Bereits jetzt sind sie für viele Gemeinden oder Gemeindeteile zuständig, Absprachen und multiprofessionelle Zusammenarbeit sind für ihre Berufsgruppe an der Tagesordnung, etwa was die Vernetzung mit anderen musikalischen Fachkräften angeht, mit Lehrkräften für Musik an den örtlichen Schulen, mit den Beschäftigten, die in den Gemeinden für Gebäude und Technik zuständig sind, oder eben mit Pfarrpersonen und der Gemeindepädagogik. Ihr Potenzial für weitere Teamarbeit scheint darum überschaubar, häufige Besprechungen und eine noch engere Zusammenarbeit würde für sie eine Überlastung bedeuten – auf Kosten ihrer eigentlichen Arbeit, die keine andere Berufsgruppe übernehmen kann. Aber auch andere Hypothesen sind zu hören: Pfarrpersonen schildern kirchenmusikalische Kräfte zuweilen als desinteressiert, was das Gesamtgefüge der Gemeindearbeit angeht. Sie seien, so der Vorwurf, auf ihr abgegrenztes Gebiet fokussiert und in diesem als „Einzelkünstler“ unterwegs, weniger auf Kooperation oder auf die gemeinsame Gestaltung der Gemeinde ausgerichtet. Sie möchten Musik machen – und der Gemeindeentwicklungseffekt einer attraktiven Chorarbeit ist für sie nur begrenzt interessant. Und schließlich werden diesen Fachkräften auch Beharrungskräfte mit dem Anspruch auf traditionelle Gottesdienste zugeschrieben, die regelmäßig Innovationen behindern.

Offenbar ist die Beziehung zwischen Fachkräften für Kirchenmusik und anderen kirchlichen Berufsgruppen ein Entwicklungsfeld. Studien zeigen die enorme Enttäuschung von Kirchenmusiker:innen darüber, dass ihre liturgische oder pädagogische Kompetenz ignoriert wird und sie auf das „Musikmachen“ reduziert werden, in Prozesse der Gestaltung von Gottesdiensten nicht einzogen sind, sondern eher als Hilfskräfte betrachtet, denen die Pfarrperson einige Tage vor dem Gottesdienst die Lieder zukommen lässt. Ebenso lässt sich das Bewusstsein solcher Schnittstellen in der Kirchenmusik deutlich zeigen, während Pfarrpersonen eher davon sprechen, mit der Kirchenmusik die Bereiche gut abgegrenzt und die Informationskanäle gut etabliert zu haben,

wobei von einem fachlichen Miteinander, einer wechselseitigen Nutzung der Potenziale nicht die Rede sein kann (Schulz 2019: 158). Auch in der aktuellen Untersuchung wird uns mehrfach von solchen Potenzial-Zonen berichtet, in denen eine Arbeit über die Berufsgruppen hinweg bereits gelingt oder ganz naheliegend wäre, wo es in all diesen Fällen aber Schwierigkeiten gibt, weil diese Zusammenarbeit eben nicht umfassend eingerichtet ist und ein echtes multiprofessionelles Miteinander nicht gelingt.

Ob es in der aktuellen strukturellen Situation, den Anstellungsmodi und den Zuständigkeiten für kirchenmusikalische Fachkräfte echte Optionen gibt, sie in multiprofessionelle Teams stärker einzubinden, lässt sich auf unserer Datenlage nicht beurteilen. Die Potenziale sind jedoch eindeutig vorhanden, ebenso finden sich immer wieder Fachkräfte verschiedener Berufsgruppen, die sich eine engere Zusammenarbeit mit der Kirchenmusik explizit wünschen, jedoch nicht wissen, wie sie realisiert werden könnte. Hier mögen Überlegungen zur Entwicklung der Ausbildung weiterführend sein, etwa zu einer Zusammenarbeit der Ausbildungsstätten mit gemeinsamen Ausbildungsteilen für alle kirchlichen Fachkräfte.

#### *3.1.3.4 Die Situation der Verwaltungskräfte*

Verwaltungskräfte in der Kirche haben mehrheitlich keine spezifisch auf die Kirche ausgerichtete Ausbildung. Sie sind damit im beruflichen Gefüge schwer vergleichbar mit Fachkräften, deren Ausbildung bereits die Arbeit in der Kirche fokussiert, (auch) theologische Inhalte enthält und in die Arbeit in kirchlichen Strukturen einführt. Weil kirchliche Verwaltungskräfte außerdem häufig keine akademische Ausbildung haben, sind sie in den Tarifstrukturen niedriger eingruppiert und in der Gemeinde einer Pfarrperson unterstellt, an deren Weisung sie gebunden sind. Eine professionelle Eigenständigkeit ist hier vielfach nicht mitbedacht worden, was die Einbindung in multiprofessionelle Teams behindert.

In der Evangelischen Kirche Anhalts sind Verwaltungskräfte in der Bildung von Verbünden mit in die Teams hineindefiniert worden. Ihre damit erhöhte Präsenz in Teambesprechungen wird positiv bewertet, weil das Chancen eröffnet auf eine verbesserte Kommunikation in komplexen Gemeindesituationen. Die Verwaltungskräfte treten aber nach außen nicht als mitverantwortliche Teammitglieder in Erscheinung. Ähnlich verhält es sich in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck. Hier sind mit einer Reform zusätzliche „Verwaltungsassistenzen“ auf regionaler Ebene eingesetzt worden, die nun per Definition Teil der Multiprofessionellen Teams sind, sie arbei-

ten aber als Assistenz anderer Berufsgruppen, vor allem der Pfarrpersonen. Wo sie nun einerseits weisungsgebunden arbeiten – und dies möglicherweise auch genau so tun möchten –, gleichzeitig aber in die Teamverantwortung mit hineingedacht werden, entsteht eine Spannung, die im Einzelfall zu Konflikten führen kann.

Die Einbindung von Verwaltungskräften in multiprofessionelle Teams erfordert darum ein Umdenken: Nun sind Fachkräfte gefragt, die Verantwortung fürs Ganze übernehmen. In der Evangelischen Kirche von Westfalen ist eine Mitgliedschaft von Verwaltungskräften auf einer Verantwortungsstufe mit den anderen Teammitgliedern möglich. Hier sind in der Regel akademisch ausgebildete Kräfte beschäftigt, als Verwaltungskraft oder mit einem Organisations- und Managementauftrag. Ihre Beteiligung an multiprofessionellen Teams ist aber bislang selten. Dies liegt vermutlich daran, dass bei der Umwidmung einer Pfarrstelle in eine Verwaltungsstelle eine größere Zahl von weiteren Pfarrpersonen nötig ist, damit diese Form der Arbeitsverteilung sinnvoll wird. Dies ist nur in großen Gemeinden gegeben.

Kritisch wird diskutiert, wie sich die Arbeit in Verwaltung und Management in die Arbeit in der Gemeinde einfügt. Zunächst besteht – verständlich angesichts der oben beschriebenen Ableitung der Arbeit aller Teammitglieder von der Tätigkeit einer Pfarrperson – die Problematik, dass der „pastorale Gehalt“ der Verwaltungsarbeit schwer begründet werden kann. Es gelingt, wo die Verwaltungsarbeit als Teil der Arbeit einer Pfarrperson definiert wird. Wenn nun mehrere Pfarrpersonen jeweils „ihren“ Anteil an der Verwaltung „abgeben“ und eine Fachkraft ihnen auf diese Weise ermöglicht, mehr Leistung im Pfarrberuf im engeren Sinn zu erbringen, können diese indirekt als „pastoral“ arbeitende Fachkräfte verstanden werden. Das passt aber aufgrund ihrer Fachlichkeit nur wenig zum Berufsbild von Verwaltungskräften, wenngleich sie diese gut in eine gemeinsame Verantwortung des Teams für die Gemeindearbeit einbringen können.

Ein Ausweg wird dort gefunden, wo die Fachkraft für Verwaltungsarbeit im multiprofessionellen Team auf einer Vorgesetzten-Ebene angesiedelt ist, etwa in einer sehr großen Kirchengemeinde. Mit der Verantwortung für alle Verwaltungsabläufe und alle anderen Mitarbeitenden in Verwaltung, Service und Technik kann, gekoppelt an ein entsprechend höheres Gehalt, ein Mitglied im Team in verantwortlicher Rolle arbeiten. Dass Pfarrpersonen ein Übermaß an immer weiteren Aufgaben an diese Fachkraft abgeben, droht eher nicht, da diese für die Übernahme von Gottesdiensten oder pädagogischer

Arbeit nicht qualifiziert ist. Die klare Trennung der Arbeitsbereiche verhindert Konflikte, verhindert aber auch, dass sich Verwaltungskräfte in größerem Umfang inhaltlich im Team einbringen können und gemeinsam mit anderen die Gemeindearbeit gestalten.

Interessant ist die Perspektive der Fachkräfte aus anderen Berufen auf das Kompetenzprofil der Verwaltungskräfte. Grundsätzlich ist hier ein großer Respekt zu finden gegenüber Kenntnissen über Grundlagen und Abläufe von Verwaltungsprozessen, Anträge und Abrechnungen, Prozesse und Organisation. Viele Fachkräfte betonen, es sei ein großer Gewinn, dass diese Arbeiten von einer Person übernommen werden, die sich damit wirklich auskennt, Anforderungen überblickt und wichtige Prozesse absichert. Zugleich ist eben doch, vor allem in kleineren Gemeinden, die Verwaltungsaufgabe latent als Aufgabe der Pfarrperson verstanden. Weil diese aber häufig kaum Kenntnisse über Verwaltungsabläufe hat, ihr die Arbeit aber dennoch zugetraut wird, ist dann doch die Fachlichkeit einer Verwaltungskraft kaum im Blick. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Tatsache, dass eine andere Person dieses Arbeitsvolumen übernimmt und damit die Pfarrperson entlastet. Diese latente Geringschätzung ist für die Zusammenarbeit im Team wenig förderlich, wo sich unterschiedliche Kompetenzprofile gegenseitig bereichern sollen.

### **3.1.4 Berufsprofile in der multiprofessionellen Teamarbeit**

Mit Blick auf die Berufsprofile ist in der bisherigen Analyse bereits Vieles deutlich geworden: Zum Ersten ist – mit Blick auf das Feld insgesamt – die Situation der Berufsgruppen, die in multiprofessioneller Teamarbeit zusammenarbeiten, extrem heterogen, was die reine Zahl der in dieser Berufsgruppe Tätigen angeht, ihre strukturelle Situation, ihr Ansehen oder die Perspektiven auf die mit ihr verbundenen Kompetenzen. Zum Zweiten sind die Berufsgruppen unterschiedlich stark fachlich profiliert. Das liegt vermutlich einerseits an Unterschieden in Sichtbarkeit und Klarheit eines Berufsprofils, weil die Berufe unterschiedlich stark in Interessenvertretungen organisiert sind und ihre Anliegen voranbringen können. Andererseits mag es an den Kenntnissen oder Erfahrungen liegen, die Fachkräfte anderer Berufsgruppen auf ein Berufsprofil haben. Zum Dritten gibt es unter Mitgliedern der Berufsgruppen jeweils spezifische Perspektiven auf die fachlichen Potenziale ihrer Mitwirkung in einem multiprofessionellen Team.

Dabei war auch das Verständnis eines Berufsprofils Gegenstand der Analyse: Während manche Befragten unter einem Berufsprofil vor allem das Spektrum

der Aufgaben verstehen, die Fachkräfte aus einer Berufsgruppe üblicherweise übernehmen, oder auch die konkreten Berufsrollen, in denen Fachkräfte vor Ort üblicherweise arbeiten, blicken andere vor allem auf Kompetenzen und, damit verbunden, spezifische Stile oder Blickrichtungen, mit denen die Fachkräfte insgesamt Tätigkeiten angehen oder das Arbeitsfeld betrachten. Dies entspricht dem in der Arbeits- und Berufssoziologie etablierten Verständnis von Beruf, in dem einerseits die Kompetenz, Qualifikation oder Zertifikate im Fokus sind, andererseits die erwerbsmäßige Tätigkeit auf dieser Basis, also das Einbringen von Kompetenz oder Zertifikaten in den Arbeitsprozess (Luckmann/SpronDEL 1972: 13; Pfadenhauer 2003: 21–23).

Entsprechend dem oben beschriebenen Zögern, mit dem viele Befragte Fähigkeiten eher mit der Persönlichkeit einer Fachkraft, ihren Begabungen oder Interessen in Verbindung bringen als mit berufsbezogenen Kompetenzen, soll nun analysiert werden, wie der Aspekt der Kompetenz im Feld der multiprofessionellen Zusammenarbeit konstruiert ist, welche Vorstellungen die von uns Befragten äußern und welche großen Deutungs- und Konfliktlinien sich zeigen lassen. Im Mittelpunkt stehen die beiden Berufsgruppen der Pfarrpersonen und der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte, weil die beiden im Zentrum stehen, wenn multiprofessionelle Teams gebildet werden sollen, und andere Berufe in diesen Teams bislang noch die Ausnahme sind. Den ersten Schritt bildet eine grundlegende Sichtung der Bedeutung von Berufsprofilen. Es folgt eine Analyse speziell der Diskurse über die Existenz oder Bedeutung eines klaren und erkennbaren Berufsprofils der eigenen oder fremden Berufsgruppe sowie über die Prozesse, die in den Augen der Befragten zum weiteren Umgang mit den Berufsprofilen in Bezug auf die Teamarbeit wesentlich sind. Abschließend kommen zukünftige Entwicklungen zur Sprache, zum einen wie sie von Befragten selbst diskutiert werden, zum anderen wie sie aus unserer Sicht bearbeitet werden könnten, um multiprofessionelle Teamarbeit effektiv und für die Beteiligten zufriedenstellend zu gestalten.

### *3.1.4.1 Wahrnehmung und Deutung von Berufsprofilen in der Teamarbeit*

Dass es erhebliche Unterschiede zwischen den Profilen der kirchlichen Berufsrichtungen gibt, ist offensichtlich. Schon die Existenz unterschiedlicher Ausbildungssysteme oder Anstellungsmodi sowie die Arbeit eigener Berufsverbände oder Vertretungen in den Landeskirchen offenbaren die fachlichen Unterschiede. Allerdings kommt das Thema mit wenigen Ausnahmen, wo einzelne Berufsgruppen-Vertreter:innen, etwa in einem Berufsverband oder Interessengruppen, besonders engagiert sind, in der Praxis wenig zur Sprache.

Selten hat eine Person, mit der wir gesprochen haben, von sich aus über ein Berufsprofil oder Kompetenzen gesprochen. Wo wir danach gefragt haben, führte das in aller Regel nur dann zu Darstellungen, die über knappe Positionierungen oder Klischees hinausgehen, wenn wir intensiv und konkret nachgefragt haben. Die Befragten haben sich, wohl angesichts der Tatsache, dass über multiprofessionelle Teamarbeit immer wieder gesprochen wird und es selbstverständlich ist, die Sicht darauf zu äußern, freundlich bereit gezeigt, Berufsprofile mit uns zu besprechen. Es war aber deutlich, dass die Befragten abgesehen von wenigen Ausnahmen keinen ausgeprägten Bedarf zeigten, die eigene Haltung zu bedenken oder in der Gruppe zu diskutieren.

Auffällig war, dass das Berufsprofil der Pfarrpersonen besonders wenig zur Diskussion steht, lediglich als Vergleichsfolie zum Profil der diakonisch-gemeindepädagogischen Berufe diente. Es scheint durch die zumeist einheitliche Ausbildung und die dieser Berufsgruppe traditionell zugeschriebenen Tätigkeiten klar umrissen zu sein und kaum einer Debatte zu bedürfen. Umgekehrt steht unter den diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften durchaus die Abgrenzbarkeit des Pfarrberufs zu Diskussion: Wenn andere Fachkräfte Tätigkeiten übernehmen, die vorher Pfarrpersonen zugeordnet waren, bedarf nicht nur das Profil der neu hinzugekommenen Berufsgruppe der Klärung, sondern ebenso das des Pfarrberufs. Was ist der Kompetenzbereich, der diesen Beruf ausmacht, und welche Tätigkeiten sollen entsprechend der Pfarrperson zugeordnet bleiben – auch in der Konstellation als gleichberechtigtes Team? Diese Frage wird gestellt, aber kaum diskutiert.

Das Berufsprofil der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte war aus zwei Gründen für Befragte ein wichtiges Thema: Zum einen ist ein starkes berufspolitisches Interesse beobachtbar, mit den Veränderungen hin zur Teamarbeit auch das Profil dieser Fachkräfte zu umreißen und durch eine gezielte Steuerung zu schärfen, die Berufsgruppe insgesamt besser zu positionieren und neue berufliche Optionen für sie zu erschließen. Zum anderen wurde das Berufsprofil vor allem dort zum Thema, wo diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte am Anfang einer neuen Tätigkeit Klärungsbedarf hatten oder sich in Situationen befanden, in denen Konflikte oder belastende Strukturen den Bedarf an weiterer Klärung hervorgerufen hatten.

Ob in der Praxis ein spezifisches Berufsprofil existiert, beobachtbar und relevant ist, darüber gab es jenseits der Selbstverständlichkeiten wie Ausbildungskontext, Berufsbezeichnung oder Vergütung unter Befragten keinen Konsens. Die meisten Befragten betonen die Schwierigkeit, die es bedeutet, das Berufs-

profil der diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte klar zu beschreiben, erwähnen jedoch Unterschiede im Vergleich zum Pfarrberuf. Ebenso bezweifeln die meisten gleichzeitig, dass von einem klar erkennbaren Berufsprofil dieser Fachkräfte gesprochen werden könne und ein solches von großer Bedeutsamkeit sei.

Als Elemente eines Berufsprofils der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte beschreiben viele Befragte, vor allem die Fachkräfte dieser Berufsgruppe selbst sowie Ehrenamtliche, einen Unterschied in der Perspektive der Fachkräfte auf die Tätigkeit in der Kirche. Sie bringen, so die Darstellung, häufig auch Kenntnisse aus anderen, außerkirchlichen Arbeitsfeldern mit oder verfügen über einen scharfen Blick für die Lebenswirklichkeit der Menschen. Das führt zu einer Perspektive auf die Arbeit, die nicht von Kirche oder Pfarramt aus denkt, sondern entwickelt ist als „*Reinversetzen, was könnte denn gut für die Menschen sein, um das, was so Kontaktflächen genannt wird, zu schaffen*“, wie eine Diakonin es ausdrückt (Gd. 27, Abs. 61).

Sie sind, so die Zuschreibungen, meist bereits Teamarbeit gewohnt und arbeiten selbstverständlich mit anderen Fachkräften zusammen, geben Informationen weiter, vernetzen sich und sorgen für gute Zusammenarbeit. Hier steht für die Befragten vor allem die Haltung dieser Fachkräfte im Vordergrund, mit der sie weniger auf das eigene Handeln schauen, sondern vor allem andere einladen, einbinden, stärken und ermutigen. Darüber hinaus werden in einigen Fällen die oben beschriebenen spezifischen Kompetenzen der Sozialraumorientierung oder Netzwerkarbeit genannt, Methodenkenntnis und Alltagsnähe (vgl. oben unter 3.1.3.2). Dazu passen dann Aufgaben, die stark pädagogisch geprägt sind, mit einer hohen Anforderung an Kommunikationsfähigkeit, häufig in Gruppen oder mit vielen verschiedenen Partnern, auch außerhalb der Kirchengemeinde.

In einer Gemeinde konnten wir dies exemplarisch festmachen, zunächst in der Beobachtung und anschließend im Nachgespräch mit dem Diakon. Dieser hat für einen größeren Gemeindebereich die Projektarbeit mit einer speziellen Zielgruppe von Erwachsenen übernommen, trifft sich mit Interessierten, lotet mit ihnen deren Interessen aus, entwickelt mit der Gruppe Veranstaltungsformate und begleitet die Teilnehmenden dabei, diese in eigener Verantwortung umzusetzen. Er vernetzt, wo das nötig ist, andere Hauptamtliche mit diesem Arbeitsfeld, kümmert sich um Räume, Technik und Öffentlichkeitsarbeit. Bei einer dieser Veranstaltungen, die wir besuchen konnten, hatte er die Pfarrerin eingeladen, die am Ort wohnt und in deren Seelsorgebezirk die

Veranstaltung stattfindet. Zu Beginn ergreift die Pfarrerin das Wort, begrüßt, stellt den Diakon vor und gibt das Wort an ihn weiter. Er begrüßt seinerseits und führt in den Abend ein. Mit ihm gemeinsam steht ein Ehrenamtlicher vorn, der ebenfalls im Namen der Vorbereitungsgruppe ein paar Worte zu Beginn sagt. Im Weiteren übernehmen der Diakon und die Mitglieder dieser Gruppe die Regie und führen durch den Abend. Zum Abschluss ergreift wieder die Pfarrerin das Wort, dankt dem Diakon, überreicht ihm ein kleines Präsent für seine Mühe, bevor sie noch einmal das Wort an ihn weitergibt.

Im Anschluss an die Veranstaltung hatten wir Gelegenheit für ein kurzes Nachgespräch mit dem Diakon. Dabei interessierte uns die Struktur von Verantwortlichkeit für die Veranstaltung und die Arbeit mit der Gruppe. Wir benannten unsere Verwunderung darüber, dass er uns seine Arbeit als eigenverantwortliche Tätigkeit beschrieben hatte, was wir auch beobachten konnten, dass aber dennoch die Pfarrerin die Anwesenden begrüßt und dem Kollegen im Anschluss dankt, sogar mit einem kleinen Präsent, als sei sie die Letztverantwortliche und sein Engagement ein nettes Entgegenkommen. Der Diakon schilderte uns noch einmal seinen Ansatz des Empowerments für die Zielgruppe und sein Vorgehen der Begleitung von Menschen, die dann in Eigenverantwortung tätig werden, um ihre Interessen in der Gemeinde zu verfolgen. Die Pfarrerin, so erklärt er schließlich, habe ebenfalls mit der Zielgruppe hin und wieder Kontakt und habe früher auch schon Veranstaltungen angeboten, allerdings habe sie die immer allein vorbereitet. Es sei nicht sein Interesse, sie außen vor zu halten, das gebe schlechte Stimmung im Team, es sei ungünstig für seine Arbeit, wenn sie sich an den Rand gedrängt fühle. Es komme schließlich „*auf die Menschen an*“, die zu den Veranstaltungen kommen. (Prot. 15, Abs. 20) Es sei für ihn in Ordnung, wenn die Pfarrerin nach ihrem Bedürfnis dabei sein könne und bei Interesse auch begrüßen und verabschieden. Im Vordergrund stehe sein pädagogisches Anliegen, das er leichter verfolgen kann, wenn keine Konkurrenzsituation entsteht.

Zugleich haben wir an unzähligen Stellen Darstellungen verschiedener Fachkräfte gehört, das Berufsprofil der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte sei nicht klar zu beschreiben – und überdies in der Zusammenarbeit nur mäßig relevant. In einer Gruppendiskussion mit einem Team beschreibt die Diakonin im Team ihre Sicht auf die pädagogische Arbeit und macht in ihrer Orientierung an den Menschen einen Unterschied zur Denk- und Arbeitsweise der Pfarrpersonen aus. Dagegen benennt die Pfarrerin vor allem die Vorteile, die die Zusammenarbeit im Team aus ihrer Sicht hat. Sie sei zwar jetzt stark auf Gottesdienste und Kasualien konzentriert, spüre aber

den Schwung, den ihr die Arbeit mit einer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft gibt. Sie schildert das am Beispiel eines neuen Projekts, das sie zusammen entwickelt haben:

*Ich muss ehrlich sagen, ich habe super Bock auf diese Projekte. Ich habe auch super Bock auf dieses [neue Projekt]. Weil das was ist, was schon seit Jahrzehnten in mir schlummert, das Kirche mal so arbeiten müsste. Gleichzeitig weiß ich, dass meine Aufgaben andere sind. Also so dass ich, wenn die Beerdigungen knallen, bei uns knallen im Moment die Beerdigungen rein, das ist meine Aufgabe, da muss ich, das ist meine Pflicht. Ich kann jetzt nicht nur noch Kür machen, sondern die ist auch da. Gleichzeitig weiß ich aber, dass ich nicht außen vor bin bei der Kür, das ist so ein Geben und Nehmen. (Gd. 27, Abs. 31)*

Wir fragen mehrfach nach der Bedeutung der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft oder danach, „was es mit dem Pfarrberuf macht, wenn eine Diakonin dazukommt“, und erreichen keinerlei Aussagen über Unterschiede zwischen den Berufsprofilen oder zwischen der neuen Berufskonstellation und ihrer früheren Zusammenarbeit allein unter Pfarrpersonen. Schließlich bietet die Pfarrerin uns die Deutung, in der einfach alle Fachkräfte auf ihre Weise zum Gemeinsamen etwas beitragen:

*Ist nicht unser Kern, Evangelium zu teilen? [...] Und dann würde ich sagen, ist doch der Kern der Aufgabe eines Diakons auch nur Evangelium zu teilen. Also nur in Anführungsstrichen. Und da ähnelt es sich ja dann auch wieder. Also ich weiß, worauf Sie hinaus wollen. Ich bin allerdings keine Pfarrperson, die von sich glaubt, alles zu können. Also dieses Pfarrbild, der Pfarrer ist der Allesköninger. Und ich kann auch alles immer noch ein bisschen besser als [die Diakonin]. Nein, ich glaube ja, das macht was. Aber ich glaube, das macht auch was mit dem Pfarrberuf, wenn ich sage, mein Kirchenvorstandsvorsitzender ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, und dem übergebe ich natürlich die Haushaltsplanung. Also ich weiß, worauf Sie hinaus wollen. Ich kann Ihnen da nur nicht antworten, weil ich schon immer anders gestrickt war. (Gd. 27, Abs. 84–86)*

In diesem Sinn ist die Diakonin für diese Pfarrerin nichts anderes als jede andere Fachkraft, die automatisch immer ein anderes Kompetenzprofil mitbringt als sie selbst. Die Pfarrerin grenzt sich zwar von einem exklusiven Verständnis des Pfarrberufs ab. Aber über die Kompetenzen der Diakonin spricht sie an keiner Stelle und führt auch nicht aus, was genau diese zur gemeinsamen Unternehmung, hier in der Projektarbeit, beitragen kann. Im Zentrum steht die Tatsache, dass die neue Fachkraft und die neue Form der Zusammenar-

beit sich sehr deutlich auf das gesamte Team positiv auswirken. Ihr eigenes Berufsprofil wird geprägt durch Tätigkeiten, die niemand anderes übernehmen kann, wie etwa die Beerdigungen, und die deswegen ihr zufallen.

In einer anderen Gemeinde finden wir dieselbe Gleichzeitigkeit von deutlicher Wertschätzung für die Zusammenarbeit mit einer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft mit der Position, es gehe hier nicht um Kompetenzen und Unterschiede zwischen Berufsgruppen seien wenig von Bedeutung. Im Vordergrund steht die Konstruktion, ähnlich wie im vorigen Fall, es stehe nicht „die Profession“, sondern die Person im Zentrum. Eine der Pfarrpersonen beschreibt die Berufsgruppen-Konstellation im multiprofessionellen Team so: „*Ich glaube, dass wir alle Generalistinnen und Generalisten sind. Insofern da auch der Reiz drin ist zu sagen, man ist nicht auf einen Bereich beschränkt. Sondern wir sind eben alle in mehreren Bereichen unterwegs.*“ (Gd. 26, Abs. 29) Später deutet sie das Miteinander der Berufe in ihrem Team:

*Ich habe das für mich nie an den Professionen festgemacht, sondern an den Personen. Weil wir natürlich in vielen Arbeitsgebieten gleich unterwegs sind. Und dass da einfach eine Person mehr da ist, [...] jemand, der ganz anders mitspinnt. Nicht anders, sondern der einfach mitspinnt und da einfach andere Ideen manchmal reinbringt, als ich sie habe. Und das hat nichts nur mit der Profession Diakon zu tun, sondern mit der Person, die es ist, und die Ideen, die sie mitbringt. [...] Manche denken eher strategisch, manche denkt von daher oder mal ganz so. Das liegt für mich eher in der Person, nicht in der Profession.* (Gd. 26, Abs. 99)

Die diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft teilt die Auffassung, es gehe vor allem um die Person. Allerdings, so ihre These, werde durch die berufliche Sozialisation, vor allem bei Pfarrpersonen und ihrer sehr langen Ausbildung, eine Haltung antrainiert, die das Verhalten im Beruf prägt. In einem langen Gesprächsgang diskutieren die Fachkräfte die Bedeutung der Unterschiede zwischen Berufsgruppen und erarbeiten drei wesentliche Unterschiede, die sich auf die gemeinsame Arbeit auswirken: Erstens übernehme eine Pfarrperson Tätigkeiten, die eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft mit ihrem *Kompetenzprofil* nicht übernehmen kann, etwa Beerdigungen oder die Einheit „Abendmahl“ in der Konfirmandenarbeit. Dabei werden allerdings die Kompetenzen der Berufsgruppen nicht im Ansatz ausgeführt. Zweitens gebe die Frage der *Lizenz* einen Ausschlag, wie es in der Professionstheorie genannt wird (Schütze 1992: 140). Da manchen diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften die Zulassung zur Übernahme eines Gottesdienstes oder

einer Kasualie fehle, müsse das dann die Pfarrperson übernehmen. Äquivalent wird auch das Tragen des Talars mit dieser Lizenz verknüpft. Und drittens bestimme die *Ausbildungsrichtung* und die daraus folgende Berufsgruppenzugehörigkeit, welche Aufgaben diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte übernehmen und welche nicht. Denn, darin sind sie sich einig: Wenn jemand Aufgaben, die eher zum Pfarrberuf gehören, übernehmen möchte, wäre ja die Ausbildung zur Pfarrperson folgerichtig. Wer also diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft wird, möchte etwas anderes.

Hier ist eine Haltung transportiert, die sich in vielen Gesprächen wiederfindet: Grundsätzlich stehen die Personen im Vordergrund. Wohl auch durch die sehr unterschiedlichen Kompetenzprofile der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte bedingt, lassen sich aus Sicht der Befragten die konkreten Berufsprofile nicht grundsätzlich ausmachen oder gar Zuordnungen von Arbeitsfeldern vornehmen. Die individuelle Kompetenz spielt die zentrale Rolle, wobei sich alle an den Lizenerfordernissen orientieren und an vielen Stellen die typischerweise zum Pfarrberuf gerechneten Kernaufgaben immer dort auch entsprechend zuordnen, wo eben nicht alle dasselbe machen können oder wollen. Zur Sprache kommt jedoch unter diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften, etwa in Gesprächen dieser Berufsgruppe außerhalb ihres Arbeitsfeldes, dass diese mangelnde Klarheit der Berufsprofile grundsätzlich ein Problem darstellen kann. Zwar ist Flexibilität in den Teams positiv bewertet und wird die Durchlässigkeit unter den Berufsgruppen dort begrüßt, wo es um eine Neuauftteilung von Aufgaben im Team geht, aber wo das Profil einer Fachkraft nicht deutlich wird, lässt sich auch deren Mehrwert kaum beschreiben und droht das Verständnis als Ersatzkraft oder als Unterstützung der Pfarrperson.

### *3.1.4.2 Profibildung, Profilschärfung oder Profildiffusion*

Um den Möglichkeiten der Profilschärfung der Berufsgruppen auf die Spur zu kommen, soll der Blick auf die grundsätzliche Frage gerichtet werden, in welchen Prozessen und an welchen Orten sich Berufsprofile klar zeigen oder darstellen lassen, wo sie sich schärfen und welche Prozesse oder Situationen eher eine Verunklarung oder Flexibilisierung der Profile bedeuten. Unter einem Berufsprofil verstehen wir die Gesamtheit der Tätigkeiten sowie der Kompetenzen, beruflichen Haltungen und Arbeitsweisen, die einer Berufsgruppe zugeschrieben sind (vgl. beispielhaft VEDD 2019). Die Analyse einer Verunklarung bedeutet noch keine Bewertung, sondern erkundet zunächst die Prozesse der Veränderung. Ob und inwieweit Verunklarung und Flexibilisierung eine Chance oder Gefahr sein können, wird anschließend diskutiert.

Zunächst ist festzuhalten, dass von den in dieser Studie Befragten selten die Schärfung oder Klärung von Berufsprofilen im Zuge der Mehrberuflichkeit im Team beschrieben wird, sondern vielmehr umgekehrt der Prozess einer Verunklarung der Profile: Viele berichten von Momenten in ihrer Arbeit, die vor allem zur Verunklarung beitragen. Den Extremfall bilden hier die Teams, in denen diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte schlicht wie Pfarrpersonen eingesetzt werden. Darüber hinaus konnten wir beobachten, wie zuweilen Profilmerkmale des Pfarrberufs relativiert werden: Viele Elemente der traditionellen Tätigkeit von Pfarrpersonen werden in Einzelfällen (manchmal auch von Pfarrpersonen selbst) wie ein Handwerk verstanden, das sich erlernen und damit an andere Berufsgruppen delegieren lässt, etwa die Übernahme von Beerdigungen. Auch die Anforderungen an spezifische Kompetenzen, etwa für die Predigt, werden relativiert, so dass eine Andacht, die regelmäßig andere Fachkräfte oder auch Ehrenamtliche übernehmen, der Predigt als sehr nahe verstanden wird. Eine vertiefte theologische Reflexion gelinge vor allem mit mehreren Personen mit verschiedenen Perspektiven – und damit rückt die vertiefte exegetische, hermeneutische oder systematisch-theologische Kompetenz als Kernkompetenz theologischer Reflexion in den Hintergrund. Offenbar gibt es für Personen mit einer größeren Distanz zu diesen Aufgaben eine gewisse Hemmschwelle, und klassische Tätigkeiten von Pfarrpersonen erscheinen für andere Fachkräfte unantastbar. Wer aber näher heranrückt, mit solchen Tätigkeiten häufig zu tun hat oder im gleichen Arbeitsfeld Zuständigkeiten hat, baut die Schwelle ab und entwickelt Optionen, weitere Tätigkeiten umzuverteilen.

Plausibilisiert wird die Verunklarung auch historisch, mit Verweis auf frühere Jahrzehnte, in denen bereits Aufgaben an diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte vergeben wurden – später dann aber wieder von Pfarrpersonen übernommen, als von diesen eine für die Anforderungen der Gemeinden zu große Zahl im Dienst war. So berichtet es eine Gruppe von Diakon:innen im Gespräch über die Berufsgruppe in ihrer Landeskirche. Hier werden Aufgaben als potenziell delegierbar betrachtet – und die dazu passende Person sei nach individueller Passung auswählbar und ggf. ergänzend zu qualifizieren. Und zuletzt, auch das betonen Fachkräfte verschiedener Berufsgruppen, könne über die berufsbiografische Strecke eine Angleichung von Kompetenzen der Berufsgruppen geschehen: Eine Pfarrerin, die als Jugendliche und junge Erwachsene in der Jugendarbeit engagiert und später im Pfarrberuf ein Jahrzehnt lang für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen verantwortlich war, könnte, so die Vermutung, ähnliche Kompetenzen mitbringen wie die spezifisch ausgebildeten diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte. Umgekehrt

baue ein Gemeindepädagoge, der über Jahre in seiner Arbeit mit Jugendlichen oder Senior:innen Gottesdienste hält und hier auch Kasualien übernimmt, möglicherweise Kompetenzen auf, die ihn in diesem Feld kaum von der Pfarrperson unterscheidbar machen. Hier vermuten einige Fachkräfte, es sei auf dem aktuell eingeschlagenen Weg der Mehrberuflichkeit im Team langfristig eine berufsbiografische Annäherung der Berufsprofile die Folge.

Auch wenn diese Studie keine längerfristigen Prozesse der Profilschärfung oder Profilverunklarung abbilden kann, haben wir dennoch Orte ausmachen können, die zur Profilschärfung beitragen. Dies sind vor allem Aufgabenfelder für diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte, die spezifisch mit Blick auf die multiprofessionelle Teamarbeit entwickelt wurden, etwa sozialräumlich angelegte oder quartiersbezogene Projekte oder Bereiche kirchlicher Arbeit, die auf Lebensweltnähe, Partizipation, Vernetzung und Empowerment aufbauen wie die Arbeit mit Familien. Hier ist die Tätigkeit direkt am Kompetenzprofil der Berufsgruppe orientiert, häufig mit dem Ziel, bewusst den fachlichen Beitrag dieser Berufsgruppe zu nutzen.

Das Kompetenzprofil von Pfarrpersonen wird von Befragten dort am deutlichsten klar benannt, wo es um die Bereiche geht, in denen – aus ihrer jeweiligen Sicht – deren Kompetenzen deutlich sichtbar werden und die darum, trotz aller Neuverteilung von Aufgaben, bei ihnen verbleiben sollen: Kasualien, der agendarische Gottesdienst, repräsentative Aufgaben oder Einsätze in heiklen Krisen- und Katastrophenfällen. Die Konstruktion dieses Profils erfolgt dabei in der Regel als eine Beschreibung der zu bewahrenden Zone eines ansonsten in vielen Bereichen zur Diskussion stehenden Profils. Dies wird von Pfarrpersonen vielfach als Verlust bewertet, weil sie sich als „Allrounder“ verstehen, und paradigmatisch mit einem typischen Prozess verknüpft: In der multiprofessionellen Teamarbeit übernehmen nun Mitglieder anderer Berufsgruppe, was zu deren Berufsprofil gut passt, und überlassen der Pfarrperson, was sie selbst nicht leisten können. Dann werden diese übrigen Tätigkeiten als typisch für das Berufsprofil der Pfarrpersonen verstanden, während diese das Gefühl haben, ihnen werde etwas „weggenommen“, was genuin ebenso zu ihrem Tätigkeitsumfang gehört. Sätze wie „Dafür bin ich nicht Pfarrer geworden!“ bringen auf den Punkt, dass dieses Berufsprofil im Kontext der multiprofessionellen Teamarbeit einer Schärfung im Sinn einer Wiedervervollständigung oder komplexen Neufassung bedarf.

Umgekehrt sind Orte der Verunklarung vor allem solche Schnittstellen, wo etwa Gottesdienste oder Seelsorge mit bestimmten Themen, Gruppen oder

Anlässen verbunden sind. Dies korreliert allerdings damit, dass zahlreiche Fachkräfte gerade diese flexible Ausgestaltung von Beruflichkeit besonders schätzen oder als wünschenswert beschreiben. Eine Arbeitssituation, die von Durchlässigkeit und individueller Aufteilung geprägt ist, wird auch von einem Teil der Pfarrpersonen als chancenreich und persönlich bereichernd wahrgenommen, weil aus ihrer Sicht hier Innovationen leichter zu entwickeln sind, eigene Begabungen besser genutzt werden können und der Kontakt zu einer größeren Zahl von Menschen gestaltet werden kann.

Auf Ebene der Landeskirchen wird durchaus wahrgenommen und als Herausforderung interpretiert, dass hier mit dem Wunsch der Berufstätigen im Pfarrberuf nach einer Schärfung der Berufsprofile einerseits und einer Flexibilisierung der Einsatzmöglichkeiten andererseits eine unlösbare Spannung vorliegt. Eine Person mit Verantwortung für die Ausgestaltung beruflicher Einsatzmöglichkeiten berichtet von der Erfahrung mit Nachwuchskräften im Pfarrberuf:

*Da gibt es welche die sagen: Ich möchte gerne in einem multiprofessionellen Team arbeiten. Weil die denken, da ist auch eine größere Lebendigkeit von Kirche da. Das kann ich nachvollziehen, weil bei den Jungen, also bei Vikaren und Vikarinnen, Studierenden gibt es das [mit Blick auf Gemeindepädagog:innen]: Moment mal, die machen doch die coolen Aufgaben, machen nur die spannenden Projekte. Die machen die spannende Kirche und ich soll das Langweilige machen? Da habe ich die Tendenz zu sagen, wenn du das als langweilig empfindest, was vor allem Dingen von dir theologisch gefragt wird, auch nochmal in einer anderen Weise Leitung wahrzunehmen, dann überleg doch mal, ob das der richtige Beruf für dich ist. [...] Überleg doch mal, ob der Zugang einer Gemeindepädagog:in, einer Diakon:in nicht für dich der bessere wäre. (Gd. 2, Abs. 82)*

Die Sichtung des Materials zeigt, dass zwei Dimensionen einer Profilierung der Berufe zu unterscheiden sind: Zum einen geht es um eine Profilierung des Berufsbildes als Bündel von Kompetenzen und typischen Tätigkeiten. Zum anderen geht es um den profilierten Einsatz von Fachkräften einer Berufsgruppe in der Praxis. Dieser kann an den typischen Tätigkeiten der Berufsgruppe orientiert und auf die in diesem Beruf erwartbaren Kompetenzen bezogen oder ganz anders gelagert sein. Die auf landeskirchlicher Ebene verantwortliche Person spricht von den Berufsprofilen selbst und schreibt hier selbstverständlich der Pfarrperson die theologische Arbeit oder Leitungsverantwortung zu, die Projektarbeit oder Arbeit mit neu zu erschließenden Gruppen der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft. Die Nachwuchskräfte im Pfarrberuf, von denen diese Person berichtet, sprechen vom operativen Ein-

satz im Arbeitsfeld und äußern Interesse, selbst ebenso mit der Entwicklung von Projekten und dem Erschließen neuer Kommunikationsräume befasst zu sein – und nicht auf die Tätigkeiten reduziert zu werden, die übrigbleiben, wenn pädagogische Kräfte gemäß ihrer Kompetenz eingesetzt worden sind. Wie viele Pfarrpersonen, die wir gesprochen haben, sehen sie sich möglicherweise als „Allrounder“.

In der empirisch vorfindlichen, kirchlichen Welt sind diese beiden Dimensionen kaum voneinander zu trennen. Während die Zuschreibung bestimmter Kompetenzen an eine Berufsgruppe vor allem „von oben“ erfolgt, durch Ausbildungsverantwortliche und Verantwortliche für Berufsgruppen und deren Profilierung, erfolgen andere Zuschreibungen „von unten“ aus dem konkreten Erleben heraus. Berufsprofile werden darum häufig auf der Basis konkreter Berufstätigkeit konstruiert und zugeschrieben. Wo Pfarrpersonen vielfach ohne oder mit nur wenigen Kolleg:innen aus anderen Berufen arbeiten (müssen) und für das umfassende Tätigkeiten-Spektrum einer Gemeinde tätig sind, gehen Nachwuchskräfte davon aus, dass in diesem Sinn „alles“ zum Tätigkeitsfeld einer Pfarrperson gehört. Entsprechend schwer fällt der Rückzug auf einen definierten Kern des Pfarrberufs oder der Verzicht auf Tätigkeiten, die in multiprofessionellen Teams von anderen Berufsgruppen übernommen werden.

Deutlich ist in der Analyse, dass für die kirchliche Praxis und das Gelingen ihrer Prozesse sowie zur Sicherstellung von Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte sowohl die Schärfung der verschiedenen Berufsprofile als auch deren Verunklarung oder eine individuelle Flexibilisierung Vorteile mit sich bringen können. Die folgende Gegenüberstellung bündelt dies und bezieht die unterschiedlichen Faktoren aufeinander:

#### Die *Schärfung* der Berufsprofile ...

- hilft dabei, das besondere *Kompetenzprofil* einer Berufsgruppe wahrzunehmen, die Kompetenzen gezielt zu nutzen und entsprechende Räume für Tätigkeiten zu erschließen,
- ermöglicht es, ein *Berufsprofil* auf längere Sicht erkennbar zu machen und das Wissen über die damit verbundenen Kompetenzen in der Breite zu vermitteln, was vor allem im Feld der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte bedeutsam ist,

- dient dem *Schutz der Fachkräfte* davor, als Hilfskräfte zur Kompensation des personellen Mangels in einem anderen Kompetenzbereich herangezogen zu werden, ohne dass sie eigenständig und gemäß ihren Kompetenzen agieren können,
- fördert den *Respekt* der Fachkräfte verschiedener Berufsgruppen vor den jeweils anderen Kompetenzprofilen und deren Möglichkeiten,
- vermeidet *Konkurrenz* im Arbeitsfeld, die sich auf Zuständigkeit oder Verantwortlichkeit für Tätigkeitsbereiche beziehen kann, und verhindert *Übergriffe* in Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche anderer Berufsgruppen,
- sichert den *Bestand von Kompetenzen* als Ressource der Kirche, indem Stellen einer Berufsgruppe vor Ort im Kontext der Ressourcenknappheit weniger ersetzbare oder verzichtbar erscheinen,
- steigert die *Attraktivität* eines Berufs, wenn dieser mit seinem Kompetenzprofil etabliert und anerkannt ist.

*Eine Verunklarung oder Flexibilisierung* dagegen ...

- ermöglicht viel *Freiheit* im Einsatz personeller Ressourcen vor Ort,
- bietet Spielraum zur *Entwicklung individueller Begabungen* der Fachkräfte über die Grenzen von Berufsprofilen hinaus,
- regt zur *Zusammenarbeit* von Fachkräften verschiedener Berufsgruppen in Konzeption und operativer Tätigkeit an und schafft damit *Erfahrungsräume* von Inter- und Transprofessionalität,
- verstärkt die *Durchlässigkeit* und die Zugänge für Fachkräfte in einem weiten Spektrum unterschiedlicher Abschlüsse und verschiedener Berufskontexte als Potenzial der Kirche,
- fördert ein Arbeiten der Fachkräfte in *gleichberechtigen Teams*, indem keine Berufsgruppe auf die als zentral betrachteten Tätigkeiten festgelegt ist, während andere als Ergänzung gesehen werden,

- ermöglichen den Berufsgruppen neben dem Pfarrberuf die *Erschließung noch breiterer Tätigkeitsfelder*, auch in Feldern, die traditionell der Pfarrperson zugeschrieben sind.

In dieser Aufzählung wird bereits deutlich, dass eine Chance umgekehrt auch ein Risiko bedeuten kann und dass ein Gewinn einen Verlust für andere bedeuten kann. Hierin werden zum einen Konkurrenzen zwischen Berufsgruppen spürbar, etwa indem der Zuwachs an Möglichkeiten für diakonisch-gemeindepädagogische Kräfte eine Einbuße an Prestige, Macht und Spielraum für Pfarrpersonen bedeuten kann. Es werden zugleich Effekte innerhalb einer Berufsgruppe sichtbar, etwa wenn diakonisch-gemeindepädagogische Kräfte in der Gefahr der Überlastung stehen, wenn sie sich viele Tätigkeitsfelder neu erschließen. Letztlich sind hier strategische Entscheidungen gefragt, wie Berufsgruppen sinnvoll eingesetzt und gestärkt werden können, welche Ziele mit einer Schärfung oder Flexibilisierung erreicht werden sollen und welche Risiken zu tragen sind, weil sich sonst die Chancen nicht nutzen lassen.

### *3.1.4.3 Konfliktfelder und Potenziale*

Wenn Teams die Arbeitsverteilung, Schnittstellen und die Bedeutung von Berufsrollen untereinander aushandeln müssen, bedeutet das potenzielle Konflikte. Weil die Arbeitssituation zahlreiche Belastungen mit sich bringt, ist es notwendig, gut begründete, für alle Teammitglieder plausible Konzepte vorzuhalten, mit denen im Team festgelegt ist, welche Tätigkeitsbereiche die Fachkräfte haben sollen und inwiefern eine Überschreitung dieser Bereiche angebracht und gewollt ist. Dass diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte sich dort, wo ihr Profil nicht geklärt ist, zuweilen als Unterstützung der Pfarrperson bewertet sehen, wurde bereits dargestellt. Umgekehrt entstehen Überlastung und Ärger auch dort, wo diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte zusätzlich zu „ihren“ Aufgaben noch weitere aus dem Profilbereich der Pfarrperson übernehmen sollen, ohne dass diese ihrem Berufsprofil zugerechnet werden.

Eine Gemeindepädagogin beschreibt das für ihr Arbeitsfeld der Seniorenanarbeit, das im Team sowohl der Pfarrperson als auch ihr zugeordnet wird. Sie verstärkt die pädagogische Arbeit und übernimmt liturgische Aufgaben, wenn das im Arbeitsfeld gefragt ist. Die Pfarrperson erwartet von der Diakonin vor allem diese liturgische Arbeit und verspricht sich davon Entlastung bei den Gottesdiensten im Pflegeheim, billigt ihr aber nicht die Verantwortung für diese Gottesdienste oder Andachten zu, da es sich „eigentlich“ um das Aufgabenfeld der Pfarrperson handele. Hier wird ein Konflikt um Ein-

fluss und Gestaltungsmacht als Konflikt zwischen Berufsgruppen sichtbar, der zur Frustration führt, weil deren Profile ungeklärt sind:

*Es muss zu einer Schärfung führen und nicht dazu, dass es sich auflöst, weil wir dann wirklich bei so einem klerus minor sind und das der Berufsgruppe der Gemeindepädagog:in, Diakon:in nicht zuträglich ist. Sondern ich habe mich entschieden, ich ziehe mich aus manchen Gottesdienstarbeiten einfach ein Stück zurück und gucke, was ist das, was ich im Kern gelernt habe. Was nicht unbedingt abgefragt wird, aber das kann ich ja für mich in meiner Freiheit nochmal entscheiden, das zu schärfen, um eben keine kleine Pfarrerin zu sein. Das bin ich ja auch nicht und kann vieles ja auch nicht, habe ich nicht gelernt, habe andere Sachen gelernt. (Gd. 29, Abs. 73)*

Neben der Kenntnis des eigenen Kompetenzprofils bedarf es in einer solchen Konstellation auch des Wissens um die Kompetenzen der anderen Berufsgruppen, damit diese wertgeschätzt und genutzt werden können. Dass dies nicht einfach ist, weil diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte durch vielfältige Ausbildungskontexte und unterschiedliche Arbeitskontakte innerhalb wie außerhalb der Kirche geprägt sind und das jeweilige Profil darum aufmerksam wahrgenommen werden muss, wird in den Gesprächen immer wieder deutlich. Hier ist zu vermuten, dass Konflikte entstehen, wenn Pfarrpersonen den Eindruck bekommen, für die Profilbildung der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte werden dem Profil des Pfarrberufs Bereiche entnommen und „umgewidmet“. Wenn, wie wir vielfach beobachtet haben, Pfarrpersonen sich in einer Zuständigkeit für die komplette Gemeindearbeit sehen oder als „Allrounder“ grundsätzlich für alle Tätigkeiten einsetzbar verstehen, erscheint es als Verlust oder als Infragestellen der eigenen Kompetenz, wenn andere Fachkräfte Tätigkeitsbereiche als ihrem Profil zugehörig beanspruchen und im Team dafür auch die Verantwortung übernehmen möchten.

Auf Seiten der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte entstehen Konkurrenzsituationen, wenn sie Aufgaben übernehmen, die zuvor von Pfarrpersonen geleistet wurden oder in anderen Gemeinden von diesen geleistet werden. Ein Dekan beschreibt, was er in Teams beobachtet, die eng aufeinander bezogen sind, Aufgaben kreativ untereinander aufteilen und im Operativen regelmäßig an einzelnen Aufgaben zusammenarbeiten:

*Ich glaube aber, es gibt eben auch dieses Verwaschen, also wenn wir an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten und ein bisschen zu den konkurrierenden Antei-*

*len. Warum kriegst du so viel mehr Geld, warum war deine Ausbildung so viel kürzer, warum hast du Freizeit und ich nicht. (Gd. 8, Abs. 81)*

Wenn Tätigkeitsbereiche nicht aufgrund der Kompetenzprofile der Berufsgruppen voneinander unterschieden sind, sondern Fachkräfte eben die Vielfalt der Kompetenz für etwas Gemeinsames nutzen, entsteht der unmittelbare Vergleich von Einkommen, strukturellen Möglichkeiten und Macht. Dies kann ein Team belasten.

Das Grundproblem der latenten Bedrohung des eigenen Profils und der eigenen Gestaltungsoptionen durch andere Berufsgruppen wird im Feld der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräfte noch einmal gesteigert, wenn auf der anderen Seite der Fläche ihres Engagements die Abgrenzung zum Ehrenamt ansteht. Vielfach bildet sich das Berufsprofil dieser Fachkräfte aus Tätigkeiten, die wenig anspruchsvoll erscheinen und in denen nicht immer sichtbar wird, welche fachlichen Anforderungen mit der Tätigkeit verbunden sind, etwa die Begleitung einer Gruppe von Ehrenamtlichen oder die Gestaltung von Begegnungsräumen. Fachkräfte berichten von Überlegungen von Kirchengemeinderäten, solche Tätigkeiten auf Ehrenamtliche zu verlagern oder geringfügige Beschäftigungen für Hilfskräfte zu vergeben, um die hohen Kosten einer Fachkraft zu sparen. Ist ein Fachprofil unscharf, droht ein Konflikt um den Bestand der Fachlichkeit. Ähnliches, wenn auch nicht in Form konkreter Planungen, war für uns auch zu beobachten, wo Ehrenamtliche mit der Schilderung all der Kompetenzen ihrer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft zu der Frage kommen, wozu es denn die Pfarrperson brauche, wenn doch die Diakonin so umfassend einsetzbar sei.

Orte für solche Konflikte finden sich, wenn die Räume einer Berufsgruppe mit der multiprofessionellen Arbeit geteilt werden sollen, etwa Besprechungen und Konferenzen. Beispielsweise wird die „Pfarrerdienstbesprechung“ einer Gemeinde oder die „Pfarrkonferenz“ eines Kirchenkreises geöffnet für diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte, die Mitglieder in multiprofessionellen Teams sind. Dies schafft zum einen Konflikte, wo nun die Abgrenzung von diakonisch-gemeindepädagogischen und anderen Fachkräfte außerhalb der Teams, also mit einem niedrigeren Status, deutlich manifestiert wird. Zum anderen entsteht an vielen Orten eine Debatte um die Bezeichnung dieser Zusammenkunft und damit die Frage, ob deren Charakter weiterhin wesentlich vom Pfarrberuf bestimmt sein oder geweitet werden soll.

In vielen Gesprächen konnten wir ausloten, inwiefern solche Entwicklungen als Verlust interpretiert werden, weil Pfarrpersonen den Raum verlieren, „ihre eigenen Themen“ unter sich zu besprechen, oder ob die gemeinsame Verantwortung für die Arbeit insgesamt in den Fokus gerät. Viele der untersuchten Gemeinden oder Kirchenkreise arbeiten bereits zur (relativen) Zufriedenheit aller, etwa indem ein theologisches Thema wie die Taufe zum Thema aller Berufsgruppen im Team gemacht wird, weil es ja letztlich alle Fachkräfte in ihren Arbeitsfeldern betrifft. Überdies scheint die Frage der Zugehörigkeit zum Team und ebenso zu einer Berufsgruppe – und damit die Anerkennung als vollwertiges Teammitglied mit eigener Fachlichkeit – über Besprechungen und Konferenzen ausgehandelt zu werden, wie eine Diakonin es benennt. Sie arbeitet als Mitglied des multiprofessionellen Teams, während noch andere pädagogische Mitarbeiterinnen mit einer geringeren Qualifizierung im Gemeindeverbund tätig sind. Die fachliche Nähe ihrer Tätigkeit zu denen der Pfarrpersonen führt zur Diffusion, während die Organisation der Konferenzen von einer klaren Abgrenzbarkeit ausgeht:

*Ich erlebe das schon so, dass ich von anderen Seiten abgegrenzt werde. Also so Teile der Pfarrer, der Pfarrpersonen, sagen, wir wollen jetzt aber unter uns sein. Oder da sind ja die Diakoninnen, du gehörst ja da zu dem Block. Das weicht sich aber mittlerweile durch diese Inhalte, die wir zu verhandeln haben, auf. Weil ich halt andere Dinge noch mit den Pfarrpersonen zu klären habe als die Gemeindereferentinnen, die auch Diakoninnen sind. Also ich merke, die Inhalte schieben sich zwischen diese Standesbewusstseinsgeschichten. Wir Pfarrer, wir Diakone, wir Jugendmitarbeiter. (Gd. 29, Abs. 36)*

Ein anderer Ort für Konflikte oder zumindest für eine von Konflikten bedrohte Situation ist die Verständigung über das Tragen liturgischer Gewänder. Einige diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte berichten, wie sie den schwarzen Talar tragen, um die Rolle zu verdeutlichen, in der sie – wie die Pfarrpersonen – sind, wenn sie die Verantwortung für einen Gottesdienst tragen. Sie möchten ihr Amt und damit die Ebenbürtigkeit im Team zum Ausdruck bringen und ihre Funktion in der Gemeinde, wo sie nicht dieselbe Berufsrolle, im Gottesdienst aber dieselbe Funktion haben wie eine Pfarrperson und ebenso eine Berufung in ihr Amt. Andere entscheiden sich dafür, gerade keinen Talar und keine Albe zu tragen, weil deren Nutzung ihre Distanz zu den Gemeindemitgliedern betonen, die sie nach ihrem Verständnis ihrer Berufsrolle gerade vermeiden möchten. Oder sie nutzen die Albe, gedeutet als liturgisches Gewand speziell für Diakon:innen, gerade um eine Rollendiffusion

zu vermeiden und zu zeigen, dass – auch bei gleicher Funktion – die Berufsrollen grundverschieden sind:

*So lange ich mit Herr Pastor angesprochen werde, solange werde ich sagen: Nein, ich bin der Diakon. Und deshalb verweigere ich mich auch nach wie vor, Talar zu tragen. Ich habe keinen und wenn nicht schriftlich dazu aufgefordert werde, werde ich mir auch keinen kaufen. Bislang habe ich noch alles mit der Albe hingekriegt und das ist mir eben auch wichtig, dass nach außen zu zeigen: Ich bin Diakon. Ich bin da ganz froh und glücklich, [...] auch ein bisschen stolz darauf, auf meine Einsegnung zum Diakonenamt, das bedeutet mir ganz viel und es braucht nicht mehr. (Gd. 4, Abs. 101)*

Hier wird sichtbar, wie mit der liturgischen Kleidung nicht nur die Klärung der Berufsrolle, sondern auch der kirchlichen Ämter, Wertigkeiten und Funktionen zur Diskussion stehen. Von Gemeindemitgliedern wurde uns gegenüber die Frage der liturgischen Kleidung mehrfach thematisiert, vor allem wo in einem Gottesdienst unterschiedliche liturgische Kleidung zu sehen ist oder nur ein Teil der Fachkräfte eine solche tragen. Ebenso wird auch der schwarze Talar zum Thema, wo eine Fachkraft keine Pfarrperson ist. Hier entsteht Diffusion, wo Menschen den Diakon als Pfarrer wahrnehmen – und ihn auch mit seiner liturgischen Kleidung als solchen einordnen. Offenbar hat die liturgische Kleidung im multiprofessionellen Team das Potenzial sowohl zur Rollenklärung als auch zur Verunklarung.

### 3.1.5 Zukunftsperspektiven für Berufsprofile hin zur Mehrberuflichkeit

Mit Blick auf die Zukunft diskutieren die von uns befragten Fachkräfte, wie sich die Schwierigkeiten in der Klärung von Berufsprofilen, Rollen und Funktionen im Team langfristig lösen lassen, vor allem in der Ausbildung neuer Generationen von Fachkräften. Sie bedenken die oben gelisteten Vor- und Nachteile einer schärferen Profilierung der Berufsgruppen sowie einer stärkeren Durchlässigkeit zwischen Berufs- und Kompetenzprofilen. Im Ergebnis finden sich zwei Richtungen, in denen Fachkräfte nach einer Lösung für eine insgesamt schwache wechselseitige Wahrnehmung und die Nutzung fremder Kompetenzen einerseits sowie für Verwirrung und Konflikte andererseits suchen.

Eine stärkere Annäherung der Berufsprofile erscheint einem Teil der Befragten als erstrebenswert: Pfarrpersonen sollen bereits im Studium verstärkt sozialpädagogische Kompetenzen erwerben, diakonisch-gemeindepädagogi-

sche Fachkräfte mehr liturgische Kompetenzen oder Leitungskompetenzen. Ähnlich für das Feld der Kirchenmusik: Hier soll der Anteil gemeindepädagogischer und theologischer Ausbildungsinhalte erhöht werden, damit Kirchenmusiker:innen stärker gemeindepädagogisch und für Andachten und Gruppenarbeit einsetzbar sind. Ebenso sollen musikalische Kompetenzen in der Ausbildung der Pfarrpersonen und Gemeindepädagog:innen verstärkt werden. Über eine solche Verschränkung von Kompetenzfeldern erhoffen sich die Befragten zweierlei: Mit einer flexibleren Einsetzbarkeit des Personals sollen in Zeiten von Kürzungen, Fusionen und Regionalisierung Stellen abgesichert und die vorhandenen Kräfte besser einsetzbar gemacht werden. Gleichzeitig erhoffen sich die Fachkräfte durch eine höhere Kenntnis in den Kompetenzfeldern der anderen Berufsgruppen mehr Wertschätzung füreinander. Denn nur, wer auch weiß, was Fachkräfte aus anderen Berufsgruppen können, weiß auch, wie diese Kompetenzen mit den eigenen vernetzt werden könnten hin auf ein gemeinsames Ganzes, so die Deutung der Befragten.

Allerdings birgt eine solche Bewegung aufeinander zu auch das Risiko der Verunklarung von Profilen, was Berufsprofile gefährden könnte. Eine Diakonin benennt diesen Prozess als unmittelbaren Effekt einer Annäherung der Berufe bereits in der Ausbildung:

*Es ist mir schön egal, ob ein Pfarrer Altgriechisch und Hebräisch kann, kein Pfarrer, den ich je kennengelernt habe, hat irgendwie den Predigttext aus dem Originaltext erhoben. Das macht keiner. Die müssten auch alle viel stärker eine sozialpädagogische Ausbildung bekommen, aber das würde dann eben bedeuten, dass es immer schwerer wird, die Berufsgruppen voneinander zu unterscheiden. (Gd. 4, Abs. 78)*

Hier wird schon deutlich, welche Vorbehalte umgekehrt mit der Annäherung verbunden sein können: Vor allem verhindere eine solche Annäherung, dass alle die Berufsprofile in Zukunft klar erkennbar sind und in der Teamarbeit eine klare Rolle bekommen, was aus Sicht vieler Befragter die Basis für eine gelingende Zusammenarbeit ist. Manche Befragte betonen explizit die Gefahren einer solchen Annäherung der Berufsprofile: Sie entspringe dem Wunsch, diakonisch-gemeindepädagogische und kirchenmusikalische Fachkräfte auch weiterhin wenig ernstnehmen zu müssen, wenn in Zukunft Pfarrpersonen bereits im Studium die Haltung erlernen, es sei erstrebenswert, über alle nötigen Kompetenzen zu verfügen, um die Arbeit in der Gemeinde im Grunde allein bewältigen zu können. Ebenso kann, wie andere vermuten, eine solche Annäherung die Bedeutung des Pfarrberufs schmälern, wenn

andere Berufsgruppen den Großteil ihrer Arbeit für eine niedrigere Vergütung ebenso leisten können.

Vermutlich sind Klarheit und Erkennbarkeit von Berufsprofilen kaum verzichtbar, wenn Fachkräfte in Zukunft frühzeitig lernen sollen, mit anderen Berufsgruppen zusammenzuarbeiten, weil nur darin ein Verständnis von Kompetenzprofilen entwickelt werden kann. Das Wissen darum, was der eigene Beruf zu einem gemeinsamen Ganzen beiträgt, scheint basal für die Arbeit eines Teams. Dass sich im gemeinsamen Tun dann die Kompetenzen über die berufsbiografische Strecke hinweg einander annähern, Fachkräfte die Perspektiven anderer Berufsgruppen zumindest in Teilen übernehmen können und insgesamt eine gewisse Annäherung der Kompetenzen stattfindet, ist erwartbar. Hilfreich für eine gelingende Zusammenarbeit wäre jedoch, neben dem Bewusstsein für das eigene Berufsprofil das Wissen zu erwerben, was das Berufsprofil der anderen Fachkräfte ausmacht und wo sich in der Zusammenarbeit Schnittstellen bieten.

## 3.2 Ehrenamt im Gefüge der Mehrberuflichkeit: Kirchliches Engagement in gemeinsamer Verantwortung

Claudia Schulz

Wenn ein multiprofessionelles Team seine Arbeit aufnimmt, geht dem in der Regel einiges an Engagement von Seiten des Kirchengemeinderats voraus. So sind ehrenamtlich tätige Gemeindemitglieder von Anfang an Teil der Veränderung – und so ist erwartbar, dass der Prozess hin zur bewussten Mehrberuflichkeit im Team auch das Ehrenamt berührt. Kirchengemeinderäte entscheiden vielfach über die Stellenzuschnitte und -besetzungen. Sie wirken an den Strukturen der Zusammenarbeit an vielen Stellen mit. Ehrenamtliche haben in ihrem Engagement zumeist einen organisatorischen Bezug zu Hauptamtlichen und deren fachlicher Konstellation, so dass die Veränderung hin zu einem multiprofessionellen Team auch sie betrifft. Dies hat sich in der empirischen Forschung vielfach bestätigt.

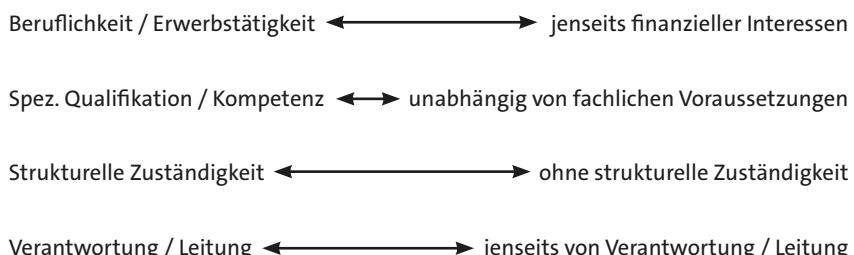
Ebenso fällt etwas anderes auf: Überall dort, wo von Arbeit in der Kirche im Kontext eines beruflichen Engagements die Rede ist, erheben sich regelmäßig Fragen, wie es denn in diesem Kontext um das Ehrenamt bestellt sei. Weil das Ehrenamt zweifellos eine zentrale Säule der kirchlichen Arbeit vor Ort ist, die in Zeiten der Schrumpfung an Bedeutung gewinnen dürfte, lässt sich über „Arbeiten in der Kirche“ nicht sprechen, ohne auch das ehrenamtliche Engagement zu berücksichtigen (Lämmlin/Rebenstorf/Renneberg 2024: 40). Im Mittelpunkt dieses Auswertungsschritts steht darum die Frage, welche Rolle das Ehrenamt – das freiwillige Engagement in kirchlichen Strukturen in seinen vielfältigen Erscheinungsformen – für die Arbeit in multiprofessionellen Teams als Baustein kirchlicher Organisationsentwicklung spielt. Vier Aspekte, die in der Analyse des Materials an Bedeutung gewonnen haben, bilden die Themen der folgenden Abschnitte.

### 3.2.1 Das Ehrenamt als Beitrag zur Mehrberuflichkeit

Mit der Mehrberuflichkeit im Team der Hauptamtlichen bekommt neue Aufmerksamkeit, was von Anfang an ein wichtiges Prinzip christlicher Kirchen war: Menschen arbeiten gemeinsam mit dem, was sie jeweils persönlich und fachlich zu bieten haben. Dass das Feld zwischen Haupt- und Ehrenamt vielfältig ist, auch wenn die Dichotomie zwischen den beiden Kategorien dem gängigen Sprachgebrauch entspricht, wird schon seit vielen Jahren dis-

kutiert.<sup>35</sup> Petra-Angela Ahrens und Claudia Schulz haben ein Modell entwickelt, in dem vier Dimensionen des Ehrenamts betrachtet werden (Ahrens/Schulz 2024: 4–8).<sup>36</sup> An diesen lässt sich zeigen, wie zwar Pole einer Haupt- oder Ehrenamtlichkeit in Reinform existieren, eine große Zahl von Personen aber zwischen den Polen eingeordnet werden müssen. Nur selten kann von einer klaren Ausprägung die Rede sein, vielmehr sind Nuancen auf einem Kontinuum zu beachten (Brunner 2022: 132–136). Damit werden aus den vier Dimensionen nun die „Vier Kontinua des Engagements in der Kirche“:<sup>37</sup>

#### Vier Kontinua des Engagements in der Kirche



Im Extrem wird das Hauptamt beschrieben als (1) Beruflichkeit zum Zweck des Erwerbs, als gekennzeichnet durch (2) eine spezifische Qualifikation oder Kompetenz für die Tätigkeit, durch (3) eine mit den Aufgaben zugewiesene strukturelle Zuständigkeit für einen bestimmten Ausschnitt des Tätigkeitsfeldes, durch die diese verlässlich abgesichert werden, sowie in Berufen mit höheren Qualifikationen meist auch (4) durch die Verantwortung für das Tätigkeitsfeld oder die Teilaufgaben. Umgekehrt ist das Ehrenamt im Extrem als (1) unabhängig von finanziellen Interessen entwickelt, ebenso (2) unabhängig von vorausgesetzten Qualifikationen, (3) ohne die strukturell und längerfristig übertragene Zuständigkeit und (4) Verantwortung für bestimmte Aufgaben. In der Praxis gibt es selbstverständlich zahlreiche Grautöne: Menschen, für die ein finanzieller Ausgleich im Rahmen der Ehrenamtpauschale stattfindet, für deren Ehrenamt bestimmte Qualifikationen erforderlich sind, die mit ihrer Tätigkeit eine strukturelle Zuständigkeit für einen Arbeitsbereich erhalten oder in verantwortlichen Positionen ein Ehrenamt ausüben.

35 Wegweisend der von Eberhard Hauschildt entwickelte Überblick in seinem Aufsatz „Allgemeines Priestertum und ordiniertes Amt, Ehrenamtliche und Berufstätige. Ein Vorschlag zur Strukturierung verwickelter Debatten“ (2013). Ebenso weiterführend seine Ergänzung im Beitrag „Neue Muster im Zusammenspiel der Ämter, Dienste und Engagierten“ (2017).

36 In Abweichung von den etablierten Kennzeichen für das Ehrenamt, vgl. BMFSFJ 2019: 6; siehe auch Schulz 2025: 22.

37 Die Bezeichnungen der Dimensionen / Kontinua sind sprachlich leicht verändert.

Im Sinn dieser empirischen Wahrnehmung ist es sinnvoll, auch in der Analyse von multiprofessioneller Teamarbeit von vielen Zwischenformen auf den Kontinua auszugehen. In der konzeptionellen Entwicklung von Multiprofessionalität sticht hier vor allem die Dimension der Qualifikation ins Auge: Ehrenamtliche in Gemeinden haben Kompetenzen in erheblichem Umfang zu bieten. Diese ebenso ins Gefüge der Arbeit einzubeziehen wie die Kompetenzen der Hauptamtlichen scheint vielversprechend. Wo nun die Breite fachlicher Kompetenz von diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften oder Fachkräften für Kirchenmusik, Verwaltung und Management ins Spiel kommen, könnte das eine Gelegenheit sein, auch die Architektin oder den Juristen im Kirchengemeinderat, die Lehrerin in der Seniorenbildung oder den Handwerker im Gemeindealltag aufmerksamer wahrzunehmen.

In der Analyse des empirischen Materials ist die Ausbeute von Situationen, Positionierungen oder Beobachtungen allerdings sehr gering, in denen diese Perspektive auf Ehrenamtliche als (potenzielle) Fachkräfte zu finden ist. Zwar werden sie vielfach am Rand genannt als wichtige Personen im kirchlichen Leben, die hier und dort ihre Expertise eintragen. Diese wird als unverzichtbar bewertet. Aber die Ehrenamtlichen erhalten in der Darstellung der Arbeit des Teams insgesamt, der Aufgabenverteilung in speziellen Arbeitsfeldern oder in Überlegungen, wie personelle Ressourcen gesteuert und genutzt werden können, keine Aufmerksamkeit. In der Darstellung von Hauptamtlichen erscheinen Ehrenamtliche als „Umwelt“ des Teams von Hauptamtlichen, als Gegenüber, aber nicht als Partner:innen, während die Arbeit der Hauptamtlichen als entscheidend angesehen wird.

Etwas anders sieht es von Seiten der Ehrenamtlichen aus: In Gesprächen mit Ehrenamtlichen im Kirchengemeinderat in verschiedenen Gruppendifiskussionen präsentieren diese sich selbst als professionelle Partner:innen der Hauptamtlichen. Sie schildern, wie sie im Fall einer langfristigen Erkrankung der Gemeindepädagogin Teilaufgaben in Andachten oder der pädagogischen Arbeit „ehrenamtlich übernommen“ haben – und äußern sich enttäuscht darüber, dass die Gemeindepädagogin bei der Planung einer weiteren Fehlzeit eine Fachkollegin aus dem Kirchenkreis um Vertretung gebeten hat, statt (wie bereits erprobt) auf die Mitwirkung der Ehrenamtlichen zurückzugreifen (Gd. 21, Abs. 109). So reihen sie sich gedanklich ein in die Gruppe der Mitarbeitenden in der Gemeinde, die mit ihrer Kompetenz zur Verfügung stehen und bereit sind, diese zum Wohl des Ganzen einzusetzen.

In einem anderen Kirchengemeinderat, in dem die Befragten ihre Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit des hauptamtlichen Teams schildern, kommen diese schließlich auf ihre Sicht auf die zukünftige Gestalt der Kirche zu sprechen. Ein Befragter bringt es auf den Punkt: „*Der ewige Personalmangel killt die Kirche, da hilft auch kein Projekt!*“ (Gd. 23, Abs. 34 f.) Im Weiteren entwickelt die Gruppe spontan ihre Vorstellung von Arbeitsstrukturen, in denen qualifizierte Ehrenamtliche zielführend eingesetzt werden: mit einem Arbeitsplatz in der Gemeinde, den nötigen Ressourcen und einer formal geregelten Zuständigkeit, etwa für Bauangelegenheiten oder andere Felder. Das nur anlassbezogene Einbeziehen von Ehrenamtlichen müsse überführt werden in Strukturen, in denen fachliche Kompetenzen systematisch genutzt werden – und in denen die ehrenamtlich Tätigen als Mitverantwortliche angesehen sind. Diese Ehrenamtlichen sehen sich und andere, gut qualifizierte Kirchenmitglieder ebenso als personelle Ressource, wie auch die Hauptamtlichen es sind, und wünschen sich Strukturen, die eine professionelle Mitarbeit Ehrenamtlicher ermöglichen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Bedeutung Ehrenamtlicher als Fachkundige mit in der Regel begrenzten zeitlichen Möglichkeiten zwar theoretisch zur Sprache kommt, indem Arbeit in der Kirche grundsätzlich betrachtet wird. Der empirische Befund ist allerdings ernüchternd: Das Prinzip des fachlichen Zugewinns durch Zusammenarbeit mit Fachkräften auch jenseits des Pfarrberufs mag auch gerade über das Hauptamt hinaus theoretisch plausibel erscheinen. Wo nun eine erhöhte Aufmerksamkeit für die Kompetenzen anderer Berufe praktiziert wird, sich alle in die flexiblere, kompetenzorientierte Aufgabenteilung im Team einüben, könnte eine intensivere Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen erleichtert werden. Das bleibt allerdings – aus Sicht der Hauptamtlichen – eine theoretische Überlegung. Möglicherweise hängt dies zunächst damit zusammen, dass die Wahrnehmung von Kompetenzen von Kirchenmitgliedern auch innerhalb der multiprofessionellen Teams noch nicht besonders ausgeprägt ist. Indem die Mehrberuflichkeit stärker als Gestaltungsprinzip der Zusammenarbeit entwickelt wird, könnten sich damit auch die Optionen für Ehrenamtliche vervielfältigen, als Fachkräfte wahrgenommen und einbezogen zu werden.

### 3.2.2 Das Ehrenamt als Faktor der Dynamik im multiprofessionellen Team

Für das Team der multiprofessionell zusammenarbeitenden Fachkräfte sind die Ehrenamtlichen ein stetiges Thema: Der Kirchengemeinderat und Entscheidungen, die dort getroffenen werden, Menschen, die in einem Angebot

mitarbeiten, oder Kirchenmitglieder, deren Erwartungen sich die Hauptamtlichen gegenübersehen, brauchen Aufmerksamkeit. In den Gesprächen mit den Fachkräften war deutlich, wie Ehrenamtliche von den Hauptamtlichen als Gegenüber konstruiert werden, das eine Funktion für das Team erhält. Etliche Hauptamtliche berichten uns, dass sie es als Aufgabe für sich als Team von Hauptamtlichen sehen, mit den Ehrenamtlichen gut umzugehen, diese angemessen zu informieren und „mitzunehmen“ und insgesamt die Prozesse so zu gestalten, dass Ehrenamtliche gut „eingebunden“ werden können.

Mehrfach konnten wir ein solches Nachdenken über das Ehrenamt selbst beobachten. Viele Teams verstehen ihre Besprechungen vorrangig als Austausch oder Abstimmung über die jeweiligen, vorrangig getrennten Arbeitsbereiche der Teammitglieder untereinander, aber weniger als Fläche für gemeinsame Aktivität oder deren Planung. Hier bietet die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen eine Aufgabe, die gemeinsam bedacht werden muss, und es wird das gemeinsame Nachdenken zur Chance, Dinge im Team zusammen zu entwickeln: Wie informiert man über eine unangenehme Neuerung wie drohende finanzielle Kürzungen oder den nötigen Gebäuderückbau? Wie gelingt es, zwar weitgehend transparent zu arbeiten, aber dennoch besonders heftige Entwicklungen abzumildern, so dass Ehrenamtliche nicht frustriert werden? Wie können anspruchsvolle Veränderungen von den Hauptamtlichen so vorbereitet oder vorab geklärt werden, dass Ehrenamtlichen nicht die Last aufgebürdet wird, die nötigen Prozesse selbst zu entwickeln? Wie lassen sich unabwendbare Fusions- oder Regionalisierungsprozesse so erfassen, dass Ehrenamtliche nicht den Eindruck bekommen, die vertraute kirchliche Arbeit am Ort sei umfassend bedroht? Und wie lassen sich Gremien unter hoher Beteiligung von Ehrenamtlichen so gestalten, dass diese Mitarbeit attraktiv und interessant ist, aber andererseits nicht als Einladung gesehen wird, über die durch Hauptamtliche geleistete Arbeit zu beraten oder sich gar in diese einzumischen? Denn, auch darüber sind sich die Hauptamtlichen weitgehend einig: Ehrenamtliche sollen unterstützen, beraten und darin einen Resonanzraum für hauptamtliches Engagement bilden, aber nicht mehr als nötig die Arbeit der Hauptamtlichen reflektieren, in Frage stellen oder gar stören.

Um das zu erreichen, müssen gemeinsame Sitzungen gründlich vorbereitet und heikle Themen im Team vorab weitreichend diskutiert werden. Und indem das Team die eigene Arbeit mit und für Ehrenamtliche reflektiert und plant, entsteht ein gemeinsames Engagement, das die Teammitglieder miteinander verbindet. Hierin kann auch dort, wo Teams Schwierigkeiten damit haben, als mehrberufliches Team zu einer organischen Zusammenarbeit zu

finden, neue Gemeinsamkeit entstehen. Es formt sich ein „Innenraum“, der gegenüber der Umwelt gestärkt und notfalls geschützt werden muss. Es gilt, die Unterstützung durch Ehrenamtliche zu stärken und zu bewahren, und zugleich, deren Potenzial für eigenwillige Verhaltens- oder Sichtweisen oder auch Ansprüche, die für Hauptamtliche hinderlich werden, zu begrenzen. Dass Ehrenamtliche vielfach in verantwortlichen Positionen sind, etwa im Kirchengemeinderat oder in Kreis- oder Landessynoden, macht diese Aufgabe zuweilen heikel. Das Ziel ist nicht, Ehrenamtliche in ihrem Einfluss zu beschränken, sondern, diesen positiv für die hauptamtliche Arbeit zu nutzen und Konflikte zu vermeiden.

Vielfach existieren Ungleichheiten zwischen Teammitgliedern in Bezug auf Macht und Einfluss in einem gemeinsamen Gremium mit Ehrenamtlichen: Pfarrpersonen haben dort Stimmrecht oder leiten sogar die Sitzung, während andere Berufsgruppen höchstens das Recht zur Anwesenheit haben. Dies mag zuweilen für Konflikte sorgen, im gemeinsamen Blick auf Sitzungen und die Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen auf dieser Fläche führt es aber nach unseren Analysen vor allem zur beschriebenen Stabilisierung des Teams nach innen: Damit eigene Vorhaben akzeptiert und finanziert werden, gilt es, die Arbeit des Teams gemeinsam und einheitlich darzustellen und zu plausibilisieren.

Mitglieder der multiprofessionellen Teams nehmen hier die Ehrenamtlichen als „erste Kirchenöffentlichkeit“ wahr. Ehrenamtliche erleben die Arbeit der Hauptamtlichen meist als erste und können eine erste Rückmeldung geben. Mit ihnen und an ihnen lässt sich Neues ausprobieren – oder unter ihnen regt sich der erste Unmut oder Widerstand. Sie sind mit ihrer Arbeitskraft und ihrem Potenzial der lokalen Kommunikation die wichtigste Ressource für hauptamtliche Arbeit. Deswegen sehen sich die Hauptamtlichen der Problematik gegenüber, dass sie vielfach von der Mit- oder Zuarbeit von Ehrenamtlichen abhängig sind, dass aber zugleich für die anfallenden Aufgaben nicht ausreichend Ehrenamtliche engagiert sind – und dass diese mit Blick auf zukünftige Einsparungen im personellen Bereich nicht langfristig verlässlich und in großer Zahl zur Verfügung stehen. Auch diese Herausforderung eint zuweilen die Teams und fördert das Gefühl des Zusammenhalts.

In Interviews mit Ehrenamtlichen bekommen wir diesen Effekt gespiegelt: In einigen Fällen konnten wir sowohl mit Mitgliedern des Kirchengemeinderats als auch mit Mitgliedern des multiprofessionellen Teams sprechen. Und in allen diesen Fällen fanden sich deutlich differierende Perspektiven auf Prozes-

se der gemeindlichen Arbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt. Sowohl Ehrenamtliche als auch Teammitglieder berichteten uns, dass sie sich wesentlich für die Bildung eines multiprofessionellen Teams eingesetzt, wichtige Entscheidungen vorangebracht oder Rahmenbedingungen gesichert haben. In mehreren Fällen berichteten uns ehrenamtliche Kirchengemeinderäte gleich den Hauptamtlichen, dass sie die Anträge oder nötigen Konzepte geschrieben haben. Beide Gruppen erleben sich selbst in diesem Prozess im Rückblick als wirkmächtig und verantwortlich. Aber die ehrenamtlichen Mitglieder des Kirchengemeinderats berichten ebenso, dass sie sich mit Blick auf das multiprofessionelle Team in seiner aktuellen Form als machtlos erleben: Die Teammitglieder stellen die eigene Arbeit in der Regel geschlossen vor, Konflikte im Team werden nach Möglichkeit vor dem Kirchengemeinderat verborgen.

In einer Gemeinde konnten wir die Rolle der Ehrenamtlichen in einem Teamkonflikt von Nahem betrachten: Der Teamkonflikt wurde im Kirchengemeinderat sichtbar und es wurden Interventionen im Team mit externer Unterstützung vereinbart. Im Gespräch mit uns verdeckten die Hauptamtlichen nach Möglichkeit, dass der Konflikt aktuell noch ungelöst ist und die vereinbarte Intervention nicht greift. Ein diakonisch-gemeindepädagogischer Mitarbeiter macht deutlich, dass er nicht schlecht über sein Team sprechen möchte, und gibt nur indirekt zu verstehen, dass nicht alle Teammitglieder gleichermaßen an der Bearbeitung des Konflikts mitarbeiten und es noch weitere Bemühungen brauche. Ein anderes Teammitglied äußert sich grundsätzlich zufrieden über die Situation im Team, räumt aber ein, dass es aus terminlichen Gründen aktuell Verzögerungen gebe, die sich aber demnächst überwinden lassen werden. Unter den ehrenamtlichen Mitgliedern des Kirchengemeinderats hingegen hören wir die Wut darüber, dass das Problem zwar im Gremium besprochen wird, dann aber das Team – wie es so oft der Fall sei – alles Weitere unter sich lösen wolle und sich gegenüber den Ehrenamtlichen abschottele. Sie sehen sich in der Verantwortung für das Team, weil sie das neue Modell gewollt und entwickelt hatten. Dass sie nun aber kaum noch eine Möglichkeit haben, für ein gelingendes Miteinander zu sorgen oder zumindest dazu beizutragen, vielmehr ganz ohne Eingriff (oder auch: Zugriff) bleiben, frustriert sie.

Noch in einer weiteren Dimension spielen Ehrenamtliche für die Dynamik im multiprofessionellen Team eine Rolle: Mitglieder verschiedener Berufsgruppen füllen ihre Rolle in Bezug auf Ehrenamtliche unterschiedlich. In den Gesprächen mit einzelnen Team-Mitgliedern und ebenso in berufsgruppenspezifischen Diskussionen wird deutlich, wie Pfarrpersonen stärker beschrei-

ben, wie sie – als Mitglied eines Kirchengemeinderats oder auch als deren Vorsitzende – vor allem um eine gute Arbeitsbeziehung mit Ehrenamtlichen bemüht sind, um die Prozesse in der Gemeinde gestalten zu können und ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung zu haben. Dagegen betonen diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte eher ihre Rolle als Verantwortliche für eine Kultur der Beteiligung, für Prozesse, in denen Interessierte die Arbeit in ihrem Sinn entwickeln und gestalten können, während Hauptamtlichen die Aufgabe zukommt, den Prozess der Partizipation zu gestalten, den Rahmen für Vorhaben zu sichern und wo nötig Unterstützung zu bieten. Diese Differenz findet sich nicht regelmäßig in den Teams, sondern vor allem dort, wo Teammitglieder ihre fachspezifische Rolle im Team und am Arbeitsplatz beschreiben und wo vor allem Fachkräfte, die keine Pfarrpersonen sind, ihren besonderen Beitrag im Gefüge beschreiben wollen.

In manchen der untersuchten Gemeinden wurde eine neu eingesetzte Fachkraft, die keine Pfarrperson ist, sondern über Kompetenzen in Pädagogik und Organisation verfügt, explizit damit beauftragt, mit ihrer Arbeit gezielt Ehrenamtliche verstärkt anzusprechen und einzubinden. Hier wird das Rollenbild einer hauptamtlichen Kraft, vor allem Menschen in ihrem Gestaltungswillen zu stärken, zum Teil des Konzepts multiprofessioneller Arbeit. Im Feld konnten wir beobachten und im Gespräch verifizieren, dass eine in der Praxis sichtbare fluide Zusammenarbeit von hauptamtlichen Fachkräften verschiedener Professionen tatsächlich einladend auf Gemeindemitglieder wirkt, sich ebenfalls in tragenden Rollen in Prozesse einzubringen und neue Verantwortung zu übernehmen. Hier scheinen die unter den Hauptamtlichen genutzten Chancen, neue Aufgaben zu übernehmen und sich an nicht Vertrautes heranzuwagen, auch Ehrenamtlichen die Chance zu bieten, die eigenen Möglichkeiten zu erweitern. Konkret beschrieb uns eine Ehrenamtliche, wie sie zunächst einige Hilftätigkeiten übernommen hatte, dann aber im Gespräch mit Mitgliedern des multiprofessionellen Teams ermutigt wurde, Verantwortung im Kirchengemeinderat zu übernehmen und sich auch im Gottesdienst an kleine Aufgaben heranzuwagen.

Die Gemengelage verschiedener Rollenbilder führt in Bezug auf Ehrenamtliche immer dann zum Konflikt, wenn verschiedene implizite Modelle einer Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen vorhanden sind:

Ein klassisches Modell, das sich als „Support-Modell“ beschreiben lässt, impliziert die Erwartung einerseits, dass Ehrenamtliche die Arbeit der Hauptamtlichen unterstützen mögen, und die Bereitschaft der Hauptamtlichen anderer-

seits, Ehrenamtliche mit allem zu versorgen, was sie ihrerseits benötigen. In diesem Modell gehen Hauptamtliche zuweilen davon aus, dass Ehrenamtliche vor allem auf Einzelpersonen bezogen tätig sind, so dass eine hauptamtliche Fachkraft „ihre Ehrenamtlichen hat“ und mit ihnen im engen Kontakt ist. In diesem Modell beschreibt eine Diakonin, die mit der Zusammenarbeit in ihrem multiprofessionellen Team unzufrieden ist, die Möglichkeiten, die Ehrenamtliche ihr bieten: „*Es gibt entsprechend keine Vertretung oder kein Mitdenken. Das hole ich mir wirklich von extern oder von Ehrenamtlichen. Das ist ja nochmal so eine andere Ebene, aber nicht im hauptamtlichen Team. Also auch so inhaltliche Fragen zu bedenken, ist im hauptamtlichen Team eigentlich nicht der Ort.*“ (Gd. 4, Abs. 62) Für diese Fachkraft bieten Ehrenamtliche einerseits das, was (in ihren Augen) eigentlich das Team leisten sollte, nämlich eine Fläche zur gemeinsamen inhaltlichen Arbeit und die gegenseitige Absicherung im Vertretungsfall. Ehrenamtliche bieten andererseits aber mit der „*anderen Ebene*“ eine zusätzliche Option, die Arbeit von außen zu betrachten und neue Sichtweisen einzubeziehen, möglicherweise auch die Chance, noch einmal offener oder intensiver zu sprechen als mit den direkten Kolleg:innen.

Dagegen liegt dem „Empowerment-Modell“ die Annahme zugrunde, dass etliche Gemeindemitglieder eigene Interessen in Bezug auf das Gemeindeleben haben und bereit sind, diese eigenständig zu verfolgen. Hier kommt den Hauptamtlichen die oben beschriebene Aufgabe zu, Menschen zur Umsetzung eigener Wünsche einzuladen und zu begleiten, während den Ehrenamtlichen die eigentliche Gestaltungsmacht zugeschrieben wird. Dieses Modell findet sich in bescheidenerem Umfang dort, wo Hauptamtliche von dieser Konstellation zwar ausgehen, aber damit rechnen und leben, dass Ehrenamtliche nicht immer zuverlässig die selbst entwickelten Aufgaben auch übernehmen und dass ihr Interesse an eigener Aktivität und ihr Wille zur Übernahme der nötigen Verantwortung weder berechenbar noch stabil sind. Hier erscheinen Ehrenamtliche vielmehr in einer Position von potenziell Engagierten, wobei Hauptamtliche viel Aufmerksamkeit dafür aufbringen müssen, jeweils einzuschätzen, wie weit das tatsächliche Engagement-Potenzial denn reicht.

Grundsätzlich bietet diese Perspektive auf Ehrenamtliche als Mit-Engagierte mit eigenen Interessen den Fachkräften auch Entwicklungspotenzial für das Team: Wenn die Gemeindemitglieder oder andere Interessierte als (potenziell) eigenständig Engagierte mit Gestaltungswillen betrachtet werden, bekommt auch das Team die Möglichkeit, gemeinsam mit Ehrenamtlichen zu arbeiten und auf die Zuordnung von „eigenen“ Ehrenamtlichen der Fachkräfte zu verzichten.

Zum Konflikt kommt die Arbeit mit den verschiedenen Modellen der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt, wenn daraus Folgen für die Zusammenarbeit im Team erwachsen. Im Feld hatten wir Gelegenheit, Situationen zu beobachten, in denen Fachkräfte mit verschiedenen Konstruktionen ehrenamtlicher Zuarbeit oder Verantwortungsübernahme gleichzeitig unterwegs waren. In konkreten Entscheidungen darüber, wer eine Veranstaltung eröffnet, wer wen vorstellt und begrüßt, wer wen öffentlich als Verantwortliche oder Guest bezeichnet, wer anschließend wem dankt und ein Geschenk für das Engagement überreicht, werden grundlegend verschiedene Vorstellungen offensichtlich.

### 3.2.3 Das Ehrenamt in geteilter Verantwortung

In konkreten Szenen in der gemeindlichen Praxis wird – in der Analyse der Forschenden – zugleich die Frage verhandelt, wer beispielsweise für eine Veranstaltung verantwortlich ist und wer im Auftrag und mit der Letztverantwortung anderer handelt.

*Ein Diakon, neu im multiprofessionellen Team, übernimmt den Arbeitsbereich Erwachsenenbildung. Er möchte aber nicht, wie es die Pfarrerin bisher getan hatte, einzelne Veranstaltungen vorbereiten und durchführen, sondern bezieht die Interessierten am Ort in die Planung mit ein. Schließlich bildet sich eine Gruppe von Menschen, die sich für ein Thema stark begeistern. Gemeinsam wird entschieden, wie die erste Veranstaltung laufen soll. Details werden geplant und der Diakon übernimmt die Anteile der Planung, die für Ehrenamtliche weniger leicht umsetzbar sind, etwa die Raumbuchung im Gemeindehaus, die Absprachen mit dem Küster und die Öffentlichkeitsarbeit für die Werbung. Am Veranstaltungsbereich erleben wir, wie zu Beginn die Ortsfarrerin begrüßt. Hinterher erfahren wir vom Diakon, dass das so üblich sei, und die Pfarrerin habe ja auch bislang solche Abende gestaltet. Man wolle sie nicht „ausbooten“. Anschließend begrüßt der Diakon die Teilnehmenden und informiert, dass eine Gruppe den Abend gemeinsam vorbereitet habe. Weitere Personen kommen nach vorn und zeigen sich als Verantwortliche, werden aber nicht namentlich vorgestellt. Am Ende der Veranstaltung verabschiedet der Diakon die Teilnehmenden und dankt dem Vorbereitungs-Team. Schließlich spricht die Pfarrerin das Schlusswort und überreicht dem Diakon ein kleines Präsent. (Prot. 15)*

In dieser Szene zeigt sich die Interpretation von Gesamtverantwortung (bei der Pfarrperson), Verantwortung für die Veranstaltung (beim Diakon) und Verantwortung für Teilaufgaben (bei den Ehrenamtlichen). Im Konzept des

Diakons spielt jedoch die Pfarrperson keine Rolle, während er die Ehrenamtlichen als eigenständig Verantwortliche für den Abend sieht. Dass Ehrenamtliche zwar Leistung erbringen und auch als Verantwortliche benannt werden, insgesamt aber die Tendenz besteht, Hauptamtliche immer in der Gesamtverantwortung auch für einzelne Veranstaltung zu denken, ist als Muster bereits bekannt. Möglicherweise wird dies jedoch verstärkt im Miteinander von kirchlichen Berufen, die untereinander nicht immer als gleichrangig betrachtet werden.

Dass die Ortsfarrerin die Letztverantwortung trägt, ist ein Bild, das vielfach Gemeindemitglieder ebenso transportieren wie Berufstätige in der Kirche. Wenn nun der Diakon ein Arbeitsfeld übernimmt, das zuvor die Pfarrerin in ihrer Verantwortung hatte, birgt der Übergang seine Fallstricke. Zum einen, indem es eben doch keine vollständige Übertragung des Arbeitsbereichs gibt, wie im zitierten Fall, und die letzte Entscheidungsmacht, die Deutungshoheit als Erst- und Letzt-Sprechende der Veranstaltung sowie der öffentliche Auftritt in Verantwortung bei der Pfarrperson verbleiben. Zum anderen, indem plausible fachliche Gründe gegen eine reine Übertragung von Arbeitsbereichen und für eine Verschränkung von Zuständigkeiten sprechen: Wo die Pfarrerin zuvor durch die Begleitung einer Familie im Trauerfall oder durch den Konfirmandenunterricht bereits Kontakte geknüpft hat, kann es für das fachliche Gefüge durchaus sinnvoll sein, auch die Pfarrperson am Veranstaltungsabend sichtbar zu machen, Kontinuität zu sichern und Kontakte zu stärken.

Die Verantwortung für das konkrete Handeln zu teilen, nicht nur zwischen Pfarrperson und anderen Fachkräften, sondern auch mit Ehrenamtlichen, bleibt in der Praxis eine Herausforderung – die möglicherweise im Miteinander der Berufsgruppen eine Entsprechung oder auch Verstärkung findet.<sup>38</sup> In den Konzeptionen der kirchlichen Arbeit insgesamt, in Kirchen- und Kirchengemeindeordnungen, tragen Ehrenamtliche eine zentrale Verantwortung. So sind sie in Gemeinden und Regionen tätig, in Kirchengemeinderäten und Synoden in leitender Funktion. An den Prozessen zur Entwicklung und Einführung eines multiprofessionellen Teams sind sie beteiligt, indem sie vor Ort die Entscheidungen treffen, die Stellenprofile entwickeln und die Personalauswahl vornehmen. In der Evangelischen Kirche von Kurhessen-

---

38 Hier weiterführend auch die Überlegungen von Todjeras (2023: 110–112). Er problematisiert die Einbindung von Prädikant:innen in das pastorale Team und diskutiert damit zugleich die theologischen Fragen von Amt, Beauftragung und Zuständigkeit sowie Fragen der organisatorischen Einbindung.

Waldeck sind Ehrenamtliche in der Region, in der die neue Fachkraft eingesetzt wird, unmittelbar an der Entwicklung der Stelle beteiligt, und in einem „Kooperationsrat“ wirken sie mit in der Begleitung der gemeinsamen Arbeit mehrerer Gemeinden, die durch die Stellenbesetzung stärker miteinander verbunden werden.

Wie oben beschrieben legen die Beobachtungen im Feld der gemeindlichen Arbeit nahe, unter Ehrenamtlichen in verantwortlichen Positionen wie etwa im Kirchengemeinderat von einem erheblichen Gestaltungswillen und einer großen Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung auszugehen. Vermutlich fühlen sich Ehrenamtliche wie in den genannten Beispielen durchaus häufiger zuständig und wirkmächtig, als das von den Hauptamtlichen wahrgenommen und berücksichtigt wird. Von hier aus lassen sich diese Befunde nun mit den vier Dimensionen aus dem oben beschriebenen Modell der „Vier Kontinua des Engagements in der Kirche“ (nach Ahrens/Schulz 2024) abgleichen. Ein einzelnes Engagement kann in seinen unterschiedlichen Dimensionen zwischen den jeweiligen Polen verortet werden.<sup>39</sup> Hier zeigt sich, dass mit dem Ehrenamt in vielen Fällen eine Verantwortung übertragen wird (Dimension 4) wie im konkreten Beispiel der Veranstaltung. Die Ehrenamtlichen haben eigenständig ihre Interessen zum Ausdruck gebracht, die Veranstaltung gewollt, geplant und schließlich gemeinsam durchgeführt. Der Diakon hatte zuvor, auch wenn er grundsätzlich für das Feld der Erwachsenenbildung zuständig sein mag, mit seiner partizipativen Arbeitsweise die Verantwortung in Teilen abgegeben und sich auf Unterstützungsleistungen beschränkt. Im Auftreten der Hauptamtlichen in diesem Setting wird jedoch sichtbar, dass mindestens die Ortsfarrerin, vielleicht auch der Diakon, insgeheim davon ausgehen, dass es eine zentrale Verantwortung für den Abend (beim Diakon) und eine Art Letztverantwortung (bei der Pfarrerin) gibt.

An dieser Stelle kommt die organisationale Gesamtstruktur der kirchlichen Arbeit in den Blick: Sandra Habeck hat in einer empirischen Studie untersucht, wie Ehrenamtliche in die Organisation und ihre Strukturen eingebunden werden und zu welchem Grad sie Verantwortung tragen können (Habeck 2015). Dabei unterscheidet sie verschiedene Organisationstypen: die „Ehrenamtsarbeit als organisationales Zentrum“, die „Ehrenamtsarbeit in der Peripherie von Organisationen“, eine „komplementäre Kooperativ-Struktur von Haupt- und Ehrenamtsarbeit in Organisationen“ sowie die „Ehrenamtsarbeit in symbiotischer Durchdringung der Organisation“ (Habeck 2015: 103–107).

---

<sup>39</sup> Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 1.

Entscheidend ist hier, ob sich das Ehrenamt im Zentrum der Organisation befindet oder eher an deren Rand stattfindet, und ebenso, wie sich die Struktur der ehrenamtlichen Arbeit zur Struktur der hauptamtlichen Arbeit verhält. In den Extremen gesprochen: Bildet das Ehrenamt die Grundstruktur der Organisation, während das Hauptamt ergänzend gedacht ist – oder dient das Ehrenamt umgekehrt zur Ergänzung hauptamtlicher Arbeit, die zunächst eigenständig entwickelt ist? In Habecks Studie zeigen Kirchengemeinden unterschiedliche Strukturen, auch wenn sie formal auf gleichen oder ähnlichen Ordnungen fußen. Mit Blick auf die Rolle des Ehrenamts in Bezug auf multiprofessionelle Teams lässt sich danach fragen, ob in der Struktur der Gemeinde die Ehrenamtlichen als zentral Verantwortliche, die ihre Gemeinde gestalten, gesehen werden oder ob sich die Hauptamtlichen als Verantwortliche sehen, die zur Ergänzung auf die ehrenamtliche Mitarbeit zählen.

Mit Blick auf die von uns untersuchten Gemeinden, in denen wir die gemeinsame Arbeit aus verschiedenen Perspektiven betrachten konnten, wird deutlich: Zuweilen sehen sich Ehrenamtliche in zentraler Verantwortung, etwa im Kirchengemeinderat gemeinsam mit den Pfarrpersonen der Gemeinde. Sie haben beispielsweise die Entscheidung für ein multiprofessionelles Team getroffen und sehen sich in der Verantwortung dafür, dass es nun auch gut arbeiten kann und produktiv ist. Zugleich können sich die Hauptamtlichen ihrerseits selbst in der zentralen Verantwortung sehen, während sie den Kirchengemeinderat „mitnehmen“ oder die Gestaltungswünsche oder die Kritik der Ehrenamtlichen aushalten müssen. Dies kann zum Konflikt führen, wo diese beiden Sichtweisen aufeinanderprallen, wo sich etwa die Ehrenamtlichen im oben beschriebenen Fallbeispiel fragen, warum sie im Eingangsteil der Veranstaltung im Gegensatz zu den Hauptamtlichen nicht namentlich vorgestellt werden oder warum der Diakon ein Präsent bekommt – der sich seinerseits fragen mag, warum dies dem Ortpfarrer als sinnvolles Handeln erscheint.

Deutlich wird jedoch, jenseits aller subjektiven Einschätzungen, dass die Ehrenamtlichen Entscheidungen treffen, die das Team unmittelbar beeinflussen, etwa die Entscheidung, keine der Pfarrpersonen im Team für den ersten Vorsitz zu wählen, so dass nicht ein Teammitglied Macht darüber erhält, ob ein Anliegen eines anderen Teammitglieds in der Sitzung Raum bekommt. Ebenso fallen Entscheidungen über Budgets, die die Hauptamtlichen benötigen, stärker zusammenzuarbeiten oder ihre Arbeitsformen zu verändern. Der Kirchengemeinderat muss zuweilen über Vergütungsgruppen entscheiden, Vertretungsreglungen billigen und kann über den Einsatz von prozessbegleitenden

Instrumenten wie Supervision oder Coaching befinden. Natürlich steckt darin auch ein erhebliches Potenzial, die Arbeit des Teams auszubremsen, neue Entwicklungen zu stören oder hierarchische Unterschiede und das unveränderliche Machtgefälle zwischen den Berufsgruppen-Mitgliedern zu verfestigen. Gleiches gilt für Ehrenamtliche in weniger formal geregelten Positionen: Auch sie können Hauptamtliche verschiedener Professionen wertschätzen und sie als gleichberechtigt akzeptieren – aber ebenso die Teamarbeit belasten, indem sie immer wieder die Pfarrperson als zentral Verantwortliche adressieren. Sie können bereit sein, auf verschiedene Teammitglieder bezogen zu arbeiten und damit die Zusammenarbeit ihrerseits stärken – oder darauf bestehen, vor allem mit „ihrer“ hauptamtlichen Kraft zusammenzuarbeiten. Als diejenigen Gemeindemitglieder, die die Arbeit der Hauptamtlichen besonders stark wahrnehmen, gleichzeitig aber in der Regel zahlreiche Kontakte zu weniger oder nicht engagierten Mitgliedern haben, sind sie in zentraler Funktion, was die Einbettung eines multiprofessionellen Teams in die Kirchenöffentlichkeit hinein angeht.

### 3.2.4 Das Ehrenamt im Gefüge von Delegation und Distinktion

Die bedeutende Rolle, die Ehrenamtliche im Gefüge der multiprofessionellen Arbeit spielen, ist bereits deutlich geworden. Auch wurde sichtbar, wie die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt von der fachlichen Prägung und den Systemlogiken von Hauptamtlichen geprägt ist. Während jedoch Ehrenamtliche in der Reflexion von Hauptamtlichen selten ihrerseits als Fachkräfte wahrgenommen werden, die als solche in die Mehrberuflichkeit einbezogen werden könnten, sind Ehrenamtliche dennoch Teil des Prozesses von Aufgabenteilung und Delegation. Überall dort, wo Aufgaben in der Logik der Delegation übergeben werden, spielen Ehrenamtliche ebenso eine Rolle im Gefüge wie hauptamtliche Fachkräfte verschiedener Berufsgruppen.

Im Miteinander von Pfarrpersonen mit diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften war bereits das Phänomen bezeichnend, dass, betrachtet man beide Berufe in der Praxis, die Schnittmenge erheblich ist. In Konstellationen, in denen eine Aufgabe, wie etwa die Planung und Durchführung eines Familiengottesdienstes, einer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft zugeordnet wird, ist dieselbe Aufgabe ebenso als Aufgabe einer Pfarrperson denkbar. Häufig ist diese Aufgabe der Pfarrperson bereits aus einer früheren Tätigkeit oder aus der Zeit vor der Einführung des multiprofessionellen Teams vertraut und wird von ihr als potenziell „ihre“ betrachtet. Hier lässt sich im Miteinander der Berufe eine Art „Leiter“ beobachten, auf der üblicherwei-

se Tätigkeiten „nach unten“, also von einer höher eingruppierten und/oder umfassender ausgebildeten Fachkraft abgegeben werden, die für vergleichsweise einfach oder nicht profiliert für die eigene Berufsgruppe gehalten werden. Vor allem findet dies von Seiten der Pfarrpersonen an Fachkräfte aus anderen Berufsgruppen statt. Ebenso werden Tätigkeiten von Hauptamtlichen verschiedener Berufe an Ehrenamtliche übertragen, für die die eigenen Ressourcen nicht ausreichen und für die kein anderes hauptamtliches Personal zur Verfügung steht. So kann das Arbeitsfeld Familiengottesdienst von der Pfarrperson, die grundsätzlich für Gottesdienste verantwortlich ist, als Teilbereich nun der Gemeindepädagogin übertragen werden, während diese die Gestaltung des Seniorennachmittags oder einzelner Nachmitten ihrerseits an Ehrenamtliche überträgt. Neben unentgeltlich arbeitenden Ehrenamtlichen gehören auch Engagierte, die eine Aufwandsentschädigung erhalten, oder geringfügig beschäftigte Kräfte in dieses Gefüge, die in der Regel keine Fachkräfte für die Arbeit sind, die sie übernehmen.

Weil auf diese Weise an vielen Stellen Übertragung von Aufgaben an Ehrenamtliche in denselben Prozessen geschieht, wie die, in denen Hauptamtliche Aufgaben untereinander teilen und einander weitergeben, lohnt es sich, die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen als Teil des Gefüges zu berücksichtigen. Zur Diskussion stehen erstens die Frage nach Qualität und Qualifikation, zweitens die Frage nach Zugängen und Zugangsbeschränkung und drittens die Frage nach Macht und Einfluss. Alle drei Fragen werden, zum Teil gleichzeitig, von Hauptamtlichen mit Blick auf andere Hauptamtliche und ebenso mit Blick auf Ehrenamtliche diskutiert:

Qualität und Qualifikation sind Gegenstand der Reflexion immer dann, wenn Hauptamtliche verschiedener Professionen darüber nachdenken, wie Arbeitsbereiche abgegeben werden können oder andere in die eigene Arbeit einzogen werden können. Mit Blick auf multiprofessionelle Teams fragen sich Fachkräfte, inwieweit eine Fachkraft der anderen Berufsgruppe die Aufgabe gleichwertig erfüllt – oder ob und in welchem Bereich Abstriche hinzunehmen sind. Besonders intensiv konnten wir diese Überlegungen bei Pfarrpersonen wahrnehmen, auch in der mittleren Leitungsebene. Dass die eigene Ausbildung, ein langes Theologiestudium mit Vikariat, ungleich länger und möglicherweise auch anspruchsvoller sei, betonen viele Befragte. Dies wird vielfach in Bezug auf konkrete Arbeitsbereiche diskutiert, etwa in Bezug auf Seelsorge oder Gottesdienst. Umgekehrt diskutieren Fachkräfte anderer Berufsgruppen, inwieweit sie diese Differenz ebenfalls wahrnehmen und welche Bedeutung sie für den Berufsalltag hat. In die Wertschätzung für die umfassende theolo-

gische Ausbildung der Pfarrpersonen mischen sich zuweilen Zweifel an der Sinnhaftigkeit einer intensiven Befassung mit Themen, die im Berufsalltag eine überschaubare Relevanz haben, vor allem die alten Sprachen.

In der Reflexion der Weitergabe von Tätigkeiten an andere Fachkräfte oder Ehrenamtliche spielen Qualitätsfragen eine entscheidende Rolle. Pfarrpersonen möchten rechtfertigen, warum Gottesdienste auch von Gemeindepädagogen:innen übernommen werden und in welcher Hinsicht etwas an Ehrenamtliche delegiert werden kann. Führungskräfte der mittleren Leitungsebene diskutieren, wie mit dem Qualitätsverlust umzugehen sei, der entsteht, wenn in multiprofessionellen Teams Gemeindepädagog:innen mit ihrer gegenüber Pfarrpersonen weniger umfangreichen Qualifikation in der Gemeinde für Seelsorge zuständig sind, etwa in den Feldern Senior:innen oder Familien. Hier wird vor allem der Nachteil, die (angenommene) unweigerlich geringere Qualität der Arbeit nach der Weitergabe an Fachkräfte anderer Berufe, gegen den Vorteil, die erweiterten personellen Ressourcen durch Multiprofessionalität, diskutiert. Auch wenn im Fazit die Zustimmung zur Weitergabe solcher Aufgaben an andere Berufsgruppen immer klar überwiegt, ist doch deutlich, welches Gewicht das Nachdenken über Qualität hier bekommt.

Die Frage nach der Qualität wird ebenso – mit fast fließenden Übergängen – auf das Ehrenamt bezogen. So berichtet ein Pfarrer, der in einem multiprofessionellen Team arbeitet, von einem Dialog unter Pfarr-Kolleg:innen über die Mitarbeit von Prädikant:innen. Es werde „*das Niveau gesenkt*“. Aber weil es zum einen nicht ausreichend theologisch gut ausgebildetes Fachpersonal gebe und zum anderen die Prädikant:innen „*volksnah*“ seien und damit in ihrer Predigt möglicherweise auf ihre Weise „*wirksamer*“, sei das Abgeben von gottesdienstlicher Tätigkeit plausibel (Int. 22, Abs. 20 f.). Diese Reflexion des Pfarrers ist Teil seiner Darstellung der multiprofessionellen Teamarbeit und wird uns auf unsere Frage nach unterschiedlichen Kompetenzen der Fachkräfte hin berichtet. Interessant ist, wie hier die Mitarbeit der ehrenamtlich tätigen Prädikant:innen als Argument für die Akzeptanz der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft auch im Feld von Gottesdiensten dient, und zwar in einem typischen Muster. Das zentrale Argument bleibt der Zugewinn an personellen Ressourcen – es gibt nicht genug Pfarrpersonen und/oder deren Arbeit ist nicht in bisherigem Umfang finanziert. Insofern ist die Mitarbeit von anderen Fachkräften ein Gewinn. Andere Aspekte werden zusätzlich erwähnt, wie hier der Zugewinn an „*Volksnähe*“ mit einer vage vermuteten „*Wirksamkeit*“.

Dasselbe Muster findet sich dort, wo Aufgaben an Ehrenamtliche übertragen werden, etwa das Halten einer Andacht oder die Durchführung einer Krippenspiel-Probe. Auch hier reflektieren Pfarrpersonen, aber auch andere Fachkräfte, wie mit der Mitarbeit von Ehrenamtlichen regelmäßig Qualitätseinbußen hingenommen werden müssen. Ehrenamtliche erscheinen nicht in gleichem Maß zuverlässig wie andere Hauptamtliche, verfügen über weniger Verständnis für den größeren Zusammenhang eines Vorhabens und auch nicht über das nötige Detailwissen in konkreten Situationen. Sie erscheinen deswegen sehr häufig nicht als gleichwertiger Ersatz für hauptamtliche Kräfte. Wenn Eltern sich beispielsweise ehrenamtlich im Krippenspiel einbringen, fehle ihnen der Blick für die Dramaturgie, die Wahrnehmung des Spiels durch Zuschauende und die Einbettung in den Gottesdienst. So obliege es in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen letztlich den Hauptamtlichen, die Arbeit insgesamt im Blick zu behalten und dafür zu sorgen, dass auch qualitativ weniger Hochwertiges wieder gut eingebunden werde. In dieser Letztverantwortung liegt der entscheidende Unterschied im Umgang mit Fachkräften anderer Professionen und Ehrenamtlichen: Wenn Aufgaben an hauptamtliche Teammitglieder abgegeben werden, ist zumindest grundsätzlich damit auch die Verantwortung weitergegeben – auch wenn sich weiterhin etliche Fachkräfte, vor allem Pfarrpersonen, in einer Letztverantwortung für das Ganze sehen.

Die Frage nach Zugängen und Zugangsbeschränkungen wird immer dann diskutiert, wenn die Weitergabe von Aufgaben an andere begründet werden muss. Diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte, das ist hier der zentrale Aspekt, haben ebenso wie Pfarrpersonen theologische Kompetenzen im Studium erworben, weshalb einschlägige Aufgaben an sie übertragen werden können. Strittig ist unter Pfarrpersonen, inwieweit im Feld der Homiletik – zwischen Andacht und Hauptgottesdienst – die Lizenzen von Gemeindepädagoginnen oder Diakonen gültig sind, ob sie sich nur auf kleine Formate beziehen und wie die Grenzen zu ziehen seien. Umgekehrt, auch das ist Gegenstand der Debatte, sind gerade Andachten eine Schnittstelle zum Ehrenamt: Hier können auch von nicht theologisch Ausgebildeten Aufgaben übernommen werden. Hier geraten also die Bemühungen einerseits, Berufsprofile gegeneinander abzugrenzen und zugunsten der Qualität Zugänge zu beschränken, in Konflikt mit dem Wunsch nach Beteiligung – einerseits von anderen Fachkräften im hauptamtlichen Team, andererseits von Ehrenamtlichen in der gemeinsamen Arbeit in der Gemeinde.

Ein Sonderfall in dieser Debatte um das Ehrenamt im Aufgabenspektrum des multiprofessionellen Teams sind Prädikant:innen: Sie sind einerseits ehren-

amtlich tätig und ohne Option auf Zugänge zu hauptamtlichen Tätigkeiten, andererseits verfügen sie über eine umfassende Ausbildung und sind über die Organisation der Arbeit wie eine Berufsgruppe formiert und gut vertreten. Speziell in multiprofessionellen Teams, in denen diakonisch-gemeindepädagogische Kräfte häufig auch Aufgaben im Feld Gottesdienst übernehmen, brauchen viele hauptamtliche Fachkräfte zusätzlich eine Ausbildung als Prädikant:in. Zwar werden aktuell akademische Ausbildungsformate als ausreichend auch für die Arbeit im Gottesdienst anerkannt, aber für ältere Qualifikationen oder Zugänge über andere Ausbildungswege braucht es Lösungen. Dann finden sich Hauptamtliche in einer Ausbildung für Ehrenamtliche wieder – während umgekehrt ehrenamtliche Prädikant:innen erleben, wie manche der Kursteilnehmenden (als Gemeindepädagog:innen) in der Gemeinde für ihre Arbeit vergütet werden. Dies wird als Bedrohung für das Gefüge der Prädikant:innen sowie der Beruflichkeit in der Kirche gesehen, und die Überlagerung von Schnittstellen zwischen Haupt- und Ehrenamt einerseits und Qualifikationsstufen andererseits schafft Verwirrung, Konkurrenz und Enttäuschung. Führungskräfte der verschiedenen Ebenen betrachten dies tatsächlich als einen Webfehler der aktuellen Entwicklung und wünschen sich konzeptionelle Lösungen.

Die Frage nach Macht und Einfluss erhebt sich vor allem dort, wo Tätigkeiten oder Verantwortlichkeiten mit einer hierarchischen Vorstellung verknüpft werden. Dies ist häufig zwischen Mitgliedern verschiedener Berufsgruppen der Fall, aber auch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, vor allem in Situationen, in denen die Weitergabe von Tätigkeiten oder ganzen Arbeitsbereichen im Modus der Delegation geschieht. Dies meint ein Muster, in dem grundlegend die Verantwortung und Zuständigkeit bei einer Person verbleibt, entweder real oder in der Vorstellungswelt der Beteiligten. Werden Tätigkeiten delegiert, wird damit Gestaltungsmacht übertragen, aber es bleibt vielfach unklar, in welchem Umfang damit Verantwortung oder Zugriffsrechte verbunden sind. Auch führt das dazu, dass insgesamt der Eindruck entsteht, einige Positionen seien stabiler als andere. Geschieht die Weitergabe von Tätigkeiten aus Interesse an der Erweiterung personeller Ressourcen und nicht aufgrund von Beteiligungsinteressen oder dem Interesse an einer Verbreiterung von Möglichkeiten durch Zusammenarbeit mit anderen, liegt es für viele Befragte nah, die Situation als prekär und sich selbst als wenig mächtig einzuschätzen. Einige Beispiele sollen dieses Spannungsfeld verdeutlichen:

Eine Gruppe von diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften diskutiert die eigene berufliche Situation, vor allem angesichts der Tatsache, dass mit

dem Eintritt in das multiprofessionelle Team Aufgaben, die zuvor der Pfarrperson zugeschrieben waren, nun an sie abgegeben wurden. Etliche Teilnehmende der Diskussion teilen den Eindruck einer gewissen Prekarität oder Fragilität der Situation:

*Britta: Ich möchte nochmal einmal auf das, was Bernd sagte, also diese Befürchtung, dass, wenn der Personalengpass weg ist, dann unsere Stellen auch wieder weg sind, das ist bei mir keine Befürchtung, sondern, ja, das sehe ich so klar und deutlich. Wir sind da jetzt die Lückenbüßer, wo ich nochmal ein ganz bisschen Verständnis für meine direkten Kolleginnen und Kollegen entwickeln kann, ist, da kommt in den Arbeitsbereich, für den du qualifiziert bist, kommt eine Billiglohnkraft. Weil im Grunde genommen sind wir ja eine Billiglohnkraft in vielen Bereichen und wir tun auch noch Dinge, womöglich noch in einer ganz anderen Art und Weise, die den Menschen viel näher ist als das, was die dafür tun, die eigentlich dafür ausgebildet sind. Und da entwickle ich noch so ein bisschen Verständnis und denke, ja, Lohndumping fand ich im Sozialarbeitsbereich auch nicht schön, als dann plötzlich ganz viele Erzieherinnen auf diplomierte Sozialarbeiterstellen eingestellt wurden. Ich kann das vom Sachverhalt her verstehen, in meiner Einstellung zum Team sage ich aber ganz bewusst, ich will ja gar nicht nach Pfarrerbesoldung oder ich will ja gar nicht nach Beamtenverhältnis, [...] aber immer dieses Gefühl zu haben, ich bin nur die Billiglohnkraft und werde komisch beäugt, das macht es, glaube ich, schwierig mit der Augenhöhe. Und halt das Gefühl zu haben, ich bin nur Lückenbüßer und wenn wir jetzt dann auf noch mehr Gemeindemitglieder pro Pfarrer hoch sind und dann wieder ordentlich genug Pfarrer haben, dann verschwindet wieder dieses Arbeitsfeld. Das ist natürlich einfach frustrierend an der Stelle.*

*Monika: Das ist eben auch, glaube ich, diese Sichtweise. Also ich empfinde das auch. Ich sage immer, wir sind die Stöpsel, dass das Wasser aus der Kirche jetzt nicht ganz rausläuft und dann die Ehrenamtlichen gehören auch noch mit in diese Stöpselposition und die ehrenamtlichen Prädikanten auch, und sobald Pfarrer:innen wieder da wären und Geld genug da wäre, wären wir halt weg. [...]*

*Claus: Ja, würde ich ein dickes Ausrufezeichen dahinter machen, ein ganz dickes. [...] (Gd. 4, Abs. 54–56)*

Das Gefühl der hierarchischen Leiter vom Pfarrberuf zu anderen Fachkräften im hauptamtlichen Team spiegelt die Gruppe hier deutlich. Spannend ist jedoch, dass die Fachkräfte auch das Ehrenamt ebenso in diesem Gefüge sehen. Auch sie sind Teil einer impliziten Unterordnung, die auch eine impli-

zite Bedrohung der eigenen Position bedeutet, und zwar in beide Richtungen: Die hauptamtlichen Fachkräfte jenseits des Pfarramts sehen sich von Pfarrpersonen bedroht, weil (so empfinden sie die Situation) alle Tätigkeiten im Gefüge eigentlich dieser Berufsgruppe zugeschrieben sind. Ebenso wird eine dauerhafte Bedrohung des Pfarrberufs vermutet, die dadurch entsteht, dass nun immer mehr Tätigkeiten aus diesem Profil von anderen Fachkräften oder von Ehrenamtlichen übernommen werden, und zwar für eine geringere Bezahlung und mit flexibleren Arbeitsverhältnissen. Was hier als Vermutung präsentiert wird, bewahrheitet sich in anderen Gesprächen dieser Studie. Pfarrpersonen sehen, wie andere Fachkräfte auch ohne eine lange Ausbildung Bereiche übernehmen und immer mehr Rechte bekommen, außerdem müssen sie vor allem solche Tätigkeiten abgeben, die mit viel sozialer Interaktion verbunden sind, während Tätigkeiten wie Kasualien oder Administration bei ihnen verbleiben und der Spielraum sich immer weiter verringert. Eben diese Kritik richten Hauptamtliche auch gegen das Ehrenamt, in dem Menschen sich Tätigkeiten wählen, die sie gern ausüben, während alles Übrige bei Hauptamtlichen verbleibt.

Die Sorge davor, ersetzt zu werden, ist aus bestehenden Forschungen bereits bekannt. So war in einer Studie zur Professionalität im Diakonat (Schulz 2013a) im Bereich von diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften zu beobachten, wie sie sich damit auseinandersetzen, wie auf der einen Seite der Beruf mit der Akademisierung und stärkeren Professionalisierung an fachlicher Bedeutung gewinnt, auf der anderen Seite jedoch zugleich sein Profil verändert: Einfache Aufgaben wie das „Kaffeekochen“, gemeinschaftsbezogene praktische oder organisatorische Tätigkeiten werden einerseits als wesentlich für eine den Menschen zugewandte, kirchliche Arbeit betrachtet, gleichzeitig als zu wenig anspruchsvoll, um sie den Fachkräften zuzuweisen. Hier wird nach Ehrenamtlichen gesucht oder es werden Hilfskräfte mit einer geringfügigen Beschäftigung eingestellt. Dies führt in Gemeinden manchmal dazu, dass Mitglieder sich fragen, warum es denn die Fachkraft in einer höheren Entgeltgruppe braucht, wenn auch Hilfskräfte die Aufgaben des Gemeindepädagogen erledigen können. In Zeiten von Kürzungen führt das unter den Fachkräften zum Gefühl, leicht ersetzbar zu sein, und zur Sorge um den Arbeitsplatz. Solche Betrachtungen sind zugleich eine Quelle von Verunsicherung für die Fachkräfte, wenn im Zuge der Professionalisierung diakonisch-gemeindepädagogischer Berufe neu justiert werden muss, wo im Gefüge kirchlicher Berufe, Niveaustufen und Beauftragungen bestimmte Berufsgruppen positioniert werden sollen und wie sich das zur Mitwirkung Ehrenamtlicher verhält (Schulz 2013a: 363–372).

Auch in dieser Studie sind ähnliche Reflexionen erkennbar: Fachkräfte beschreiben, wie in einer Gemeinde die Arbeit einer früheren Diakonin als geringfügige Beschäftigung an eine Ehrenamtliche vergeben wird. Dies betrifft zwar nur wenige Arbeitsstunden und das aktuelle Modell hauptamtlicher Arbeit steht an keiner Stelle zur Diskussion. Aber das Gefühl der Bedrohung ist deutlich. Werden in der Arbeit multiprofessioneller Teams Tätigkeiten grundsätzlich daraufhin überprüft, wer sie übernehmen kann, dann entfallen Sicherungen, die die Gestaltungsmacht und den fachlichen Einfluss von Hauptamtlichen bewahren, wenn Ehrenamtliche beteiligt werden.

### 3.2.5 Rückblick

Eine Zusammenschau der Akteur:innen über berufliche oder nicht-berufliche Positionen im Feld kirchlicher Arbeit hinaus ist aufwändig und konnte in dieser ersten Sichtung der ehrenamtlichen Arbeit mit und neben multiprofessionellen Teams nur begonnen werden.<sup>40</sup>

Im Gefüge von Ehrenamt und Hauptamt lohnt es sich, anhand von Dimensionen des Engagements potenzielle Konfliktlinien zu erkennen: Fachliche Kompetenz, strukturelle Zuständigkeit sowie Leitungsverantwortung sind jeweils im Ehrenamt wie im Hauptamt verortet. Wo das Modell einer grundsätzlichen Multiprofessionalität über das Hauptamt hinaus auf das Miteinander von Engagierten aller Art ausgeweitet wird, entsteht die Chance, Ressourcen umfassend in den Blick zu nehmen und auf günstige Weise zu nutzen. Es könnte sein, dass der Umgang mit Ehrenamtlichen, der Umfang ihrer Einbindung und der Übertragung von Gestaltungsmacht an alle Haupt- und Ehrenamtlichen als Indikator dafür dient, inwieweit die Multiprofessionalität in einem personellen Gefüge bereits als leitende Idee umgesetzt ist. In jedem Fall gehört ein Blick auf das Ehrenamt in eine Analyse der Zusammenarbeit vor Ort mit hinein.

Dass im Miteinander von Hauptamtlichen verschiedener beruflicher Prägungen und Ehrenamtlichen mit sehr unterschiedlichen Interessen und Wünschen nach Beteiligung und Gestaltungsmacht auch Konflikte entstehen oder sich Gefühle von Hierarchie, Prekarität und Ungleichbehandlung breitmachen, scheint unvermeidlich. Auch faktische Unterschiede in Qualifikation und Zugangsmöglichkeiten sind in jeder Konstellation vorhanden. Die-

---

40 So resümieren Hanna Kasparick und Hildrun Keßler am Ende ihrer umfassenden Betrachtungen im Feld der Multiprofessionalität mit Blick auf das Ehrenamt, dass „eine zusammenstimmende Theorie“ eben dieser Akteur:innen „erst noch gefunden werden“ müsse (Dies. 2020: 278).

se jedoch wahrzunehmen, ehrlich darüber ins Gespräch zu gehen und einen günstigen Umgang mit einer Situation zu entwickeln, dürfte sich lohnen und die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft aller Beteiligten erhöhen. Dann kann gerade die Mitarbeit von Ehrenamtlichen einen entscheidenden Impuls zur Organisationsentwicklung in der Gemeinde bieten.

### 3.3 Macht im Team: Strukturen der Machtverhältnisse

Tabea Spieß

Machtstrukturen spielen für die mehrberufliche Zusammenarbeit eine große Rolle. Durch die Zusammensetzung der Teams mit Personen aus unterschiedlichen Berufsgruppen werden Fragen der Machtverteilung berührt. Eine Zusammenarbeit im Team „auf Augenhöhe“ bedeutet eine Verschiebung von Macht zwischen den Berufsgruppen. In den empirischen Daten zeigt sich an vielen Stellen, wie virulent Machtfragen für die Beteiligten sind und wie stark die Auswirkungen von nicht erkannten oder nicht bearbeiteten Machtstrukturen für die Teamarbeit wirksam werden können.

Das Thema „Macht“ ist derzeit im Kontext der Aufarbeitung von Machtmissbrauch ein aktuelles und bedeutsames Thema für die evangelische Kirche. Insbesondere durch die Erkenntnisse der im Januar 2024 vorgestellten ForuM-Studie, die sexualisierte Gewalt in der evangelischen Kirche und Diakonie dokumentiert und analysiert, ist das Bewusstsein für Machtkonstellationen gewachsen. Es wurde deutlich, wie wichtig es ist, bestehende Machtstrukturen transparent zu machen und unterschiedliche Formen von Macht wahrzunehmen. In diesem Text werden daher Aspekte von Macht innerhalb der Teams analysiert.

Die ForuM-Studie benennt die Faktoren, die sexualisierte Gewalt innerhalb der evangelischen Kirche ermöglichen und fördern. Neben anderen Aspekten kommen spezifische strukturelle Faktoren zum Tragen: „ein Fehlen von Kontrollmechanismen, klaren Strukturen sowie Verantwortlichkeiten“ (Forschungsverbund ForuM 2024: 746) sowie „unklare und undurchsichtige Zuständigkeiten“ (S. 735) in der institutionellen Struktur. Als weitere Faktoren darüber hinaus sind das in der evangelischen Kirche vorfindliche „Selbstbild der Progressivität“ zu nennen, das von einer „Haltung der demokratisch-föderalen Partizipation“ ausgeht (S. 742), sowie ein Bild, das „eine hierarchiearme beziehungsweise frei(er)e Struktur in der evangelischen Kirche betont“ (S. 745). Insbesondere die angesprochene Verantwortungsdiffusion hat in der kirchlichen Öffentlichkeit Aufmerksamkeit erhalten. Verantwortungsdiffusion birgt das Risiko, dass Machtstrukturen intransparent bleiben: Wenn Zuständigkeiten unklar verteilt sind, fehlen wirksame Kontrollmechanismen, um Machtmissbrauch effektiv entgegenzuwirken.

In den Geistes- und Sozialwissenschaften gibt es vielfältige Definitionen von Macht. Klassisch ist die Definition Max Webers: „Macht bedeutet jede Chan-

ce, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1922: 28). Aus unseren Daten ergibt sich, dass wir zwischen Elementen formeller Macht, die sich aus klar zugewiesenen Aufgaben und Positionen ergeben, und informeller Macht differenzieren. Letztere wird unter anderem durch persönliche Netzwerke, informelle Informations- und Kommunikationswege oder das Ausspielen persönlichen Charismas ausgeübt. Informelle Mechanismen spielen aufgrund der wenig hierarchischen Kultur in der evangelischen Kirche eine wichtige Rolle. Die oben angesprochene Diffusion von Zuständigkeiten, ungeklärte Verantwortlichkeiten und vermeintlich hierarchiefreie Kontexte führen dazu, dass es hier viele Facetten gibt, die Machtausübung ermöglichen.

In unserem Datenmaterial finden wir diverse Erzählungen und Situationen, in denen sich Machtmechanismen und -konstellationen zeigen. Ziel dieses Beitrags ist, sie zu systematisieren und analytisch zu bündeln und damit sichtbar zu machen. Es geht auch darum, zu einer Bewusstseinsschaffung für Machtfragen beizutragen und in anderen Kontexten, in denen Macht missbräuchlich genutzt wird, stärker sensibilisiert zu sein.

Hauptamtliche vielfältiger Berufsgruppen sowie auch Ehrenamtliche können über informelle Macht verfügen, wie in Abschnitt 2 gezeigt wird. In Abschnitt 3 geht es um formelle Macht, die aufgrund der Verknüpfung mit der strukturellen Position in der Kirche vor allem bei Pfarrpersonen liegt. Abschließend wird aufgezeigt, dass daraus – als „andere Seite der Medaille“ – bei anderen auch das Gefühl der Machtlosigkeit resultieren kann.

### **3.3.1 Informelle Macht im Team: Status, Beziehungen und Zuschreibungen**

In den empirischen Daten dieses Forschungsprojekts lassen sich zahlreiche Facetten informeller Machtmechanismen identifizieren, die in Arbeitsbeziehungen wirksam werden können. Gerade über persönliche Beziehungen und Vertrauen, fachliche Expertise und Wissen, berufsspezifischen Status, Charisma und Persönlichkeit oder Netzwerke kann informelle Macht ausgeübt oder spürbar werden. Auch das Thema Geschlecht kann eine relevante Rolle spielen. Diese informellen Machtmechanismen können im kirchlichen Kontext in vielfältigen Settings vorkommen. Angehörige unterschiedlicher Berufsgruppen und auch Ehrenamtliche können diese Mechanismen in Kraft setzen. Insbesondere aufgrund der oben beschriebenen häufig unklaren Strukturen mit hoher Autonomie für die Mitarbeitenden kommt den informellen Machtformen eine große Bedeutung zu.

Ein spezifischer Aspekt informeller Machtausübung lässt sich in den Daten erkennen, der sich über bestehende Asymmetrien in den Beziehungen zwischen den handelnden Personen manifestiert. Unterschiede hinsichtlich der Berufserfahrung oder der Anzahl an Dienstjahren können zu unausgeglichenen Machtverhältnissen zwischen Hauptamtlichen führen. Diese Unterschiede können einen großen Einfluss auf das Machtgefüge und die Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team haben. Nicht festgelegt ist dabei, zwischen welchen Berufsgruppen diese Asymmetrien auftreten und wirksam werden können: So kann beispielsweise ein Gemeindepädagoge mit langjähriger Erfahrung vor Ort seine Kenntnisse der strukturellen Gegebenheiten und seine lokalen Kontakte gegenüber einer jungen, neuen Pfarrerin gezielt einsetzen.

Aus einer machtsensiblen Perspektive lässt sich der Wunsch einiger Gemeindepädagog:innen nachvollziehen, Abläufe und Zuständigkeiten nach klaren Regelungen und nicht auf Vertrauensebene und über persönliche Absprachen zu klären. In solchen Absprachen besteht die Gefahr, dass Macht über asymmetrische Beziehungen ausgeübt wird – etwa indem eine hauptamtliche Person einer anderen auf nett verpackte Weise zusätzliche Aufgaben überträgt.

Darüber hinaus stellen Netzwerke eine bedeutende Quelle informeller Macht dar. Personen können durch Netzwerke Zugang zu Informationen und Ressourcen erhalten oder diese gezielt verteilen und dadurch ihren informellen Einfluss stärken. In den Daten wird sichtbar, dass Mitglieder verschiedener Berufsgruppen über individuelle Netzwerke verfügen und diese gezielt nutzen. In einer Gruppendiskussion wird deutlich, inwiefern die ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen in einer Kirchengemeinde als wichtige Ressource für die Hauptamtlichen gesehen werden. An dem Beispiel zeigt sich, wie aus Sicht eines Gemeindepädagogen die Pfarrperson ihre Position nutzt, um über Einladungen für Veranstaltungen die Kontakte zu Ehrenamtlichen aufrecht zu halten, ihren Zugang zu ihnen zu steuern und gleichzeitig ihm den Zugang in dem spezifischen Kontext nicht zu eröffnen.

*Was ich als Problem erlebe, dass ich mich so von meinem Verständnis schon als Mitarbeiter der Gemeinde fühle, aber es hochhoheitliche Bereiche gibt, wo ganz klar ist, also da hältst du dich raus. Das ist ein Teil Ehrenamtsarbeit der Gemeinde, was schwierig ist, weil ich einfach auch mit vielen Ehrenamtlichen zu tun habe, aber so Einladungen für gemeindliche Ehrenamtsfrühstücke sehr gezielt überhaupt mit mir abgesprochen, schon mal überhaupt nicht, beziehungsweise es dann auch Äußerungen gab, als ich da anfangs einmal nachfragte, dass es für mich auch wichtige Diensttermine seien: Ja, wenn wir das mit dir auch noch*

*absprechen müssen, dann ... Also ich im Grunde meine Ehrenamtlichen selbst pflege, weil es da kein gemeinsames Konzept gibt. (Gd. 4, Abs. 38)*

In diesem Beispiel zeigt sich, wie der Zugang zu Ehrenamtlichen als Konfliktbereich markiert wird. Die Person spricht von „meinen“ Ehrenamtlichen, als finde eine personale Zuordnung zu Hauptamtlichen statt. Die Pfarrperson verwehrt dem Gemeindepädagogen den Zugang zu den gemeinsamen Treffen mit dem Argument einer zu komplexen Organisation. So werden hier viele Aspekte von Ressourcen und Macht informeller Ausprägung sichtbar.

Netzwerke spielen auch im Sinne der gemeindeübergreifenden Vernetzung von Hauptamtlichen eine Rolle. Die Mitglieder der jeweiligen Berufsgruppen sind häufig lokal oder überregional miteinander vernetzt. Besonders ausgeprägt ist diese Vernetzung bei Pfarrpersonen, die sich in berufsbezogenen Treffen wie dem Pfarrkonvent sowie in fachspezifischen Verbänden und Berufsvereinen organisieren. Dadurch entsteht eine öffentliche Sichtbarkeit dieser Berufsgruppe, die von den anderen Berufsgruppen in diesem Maße bislang nicht erreicht wird. Die Interessenvertretung durch Verbände für diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte gewinnt erst allmählich an Bedeutung.

Informelle Macht kann sich auch durch die Anerkennung von Expertise und fachlichem Wissen manifestieren. So können Personen aufgrund spezifischer Kenntnisse oder besonderer Fähigkeiten eine Machtposition innerhalb des Teams einnehmen. Dies zeigt sich beispielsweise bei Kirchenmusiker:innen, deren besondere Fachkompetenz im kirchenmusikalischen Bereich von den Teammitgliedern anerkannt wird. Durch die klare Abgrenzung ihres Aufgabenbereichs sind sie in der Regel keiner direkten Konkurrenz im Team ausgesetzt. Ihre Tätigkeiten bleiben ihnen vorbehalten, andere Aufgabenbereiche wie die Durchführung einer eigenständigen Andacht werden ihnen selten übertragen. Daran zeigt sich aber auch, warum Kirchenmusiker:innen bei umgewandelten Pfarrstellen, die mit einer Person aus einer anderen Berufsgruppe besetzt werden, nicht zum Zuge kommen: Sie stellen durch ihr spezifisches Profil keine unmittelbare Entlastung der verbleibenden Pfarrpersonen dar.

Pfarrpersonen haben, abgesehen von ihrer formellen Position im kirchlichen Gefüge, durch ihren Status als Pfarrperson eine Machtposition. Diese speist sich unter anderem aus dem Habitus, kulturellen Normen innerhalb der Organisation, der Reputation der Berufsgruppe und der Wirkung als Leitprofession. Im Zusammenspiel mit den formellen Elementen wird der Macht der

Pfarrpersonen zusätzliches Gewicht verliehen. In unseren Daten zeigen sich unterschiedliche Situationen, an denen dies entfaltet werden kann.

Eine Strategie, in der der Status als Pfarrperson zum Tragen kommt, ist das Aussitzen von Anliegen anderer Personen, das Verschleppen von Terminen und Ausbremsen von Prozessen. In vielfältigen Kontexten zeigt sich, dass so die Zusammenarbeit im Team oder die Verbesserung der Situation bei Problemen im Team unterlaufen wird. Als Beispiel dient ein Auszug aus der bereits zitierten Gruppendiskussion, in der ein Gemeindepädagoge seine Erfahrungen beschreibt.

*[...] dass Pfarrer und Pfarrerinnen vor allen Dingen, wenn sie schon etwas älter sind, die haben das ja überhaupt nicht mehr gelernt, dass irgendeiner mit ihnen arbeitet, der ihnen nicht unterstellt ist. Und gerade dieser Genpool, das fand ich ein schönes Wort, das ist so implementiert und ich erlebe das auch, dass sie das umsetzen und tun, die können machen, was sie wollen, die haben keine Konsequenzen zu erwarten. Schon dieses Wort: DIE zeigt so ein bisschen, wo ich da stehe. Ich erlebe Gespräche, wo der Dekan dabeisitzt und vereinbarte Dinge, die uns bei der Zusammenarbeit helfen sollen, die werden einfach auch ausgesprochenerweise nicht umgesetzt, sondern es wird gesagt: Nein, da investiere ich keine Kraft rein, das mache ich nicht, obwohl der Kirchengemeinderat das gesagt hat und der Dekan. (Gd. 4, Abs. 24)*

Hier deutet der Gemeindepädagoge die Situation so, dass eine Pfarrperson ihren Status nutzt, um Prozesse zu verzögern, und die Auseinandersetzung in einem Konflikt vermeidet. Auch in anderen Situationen zeigte es sich beispielsweise daran, dass Pfarrpersonen die Team-Supervision verweigern und die Termine nicht wahrnehmen.

Des Weiteren wird der Status der Pfarrpersonen im Zusammenspiel mit Rollenverständnissen, Zuschreibungen und etablierten Gewohnheiten deutlich, wenn Situationen entstehen, in denen über die Wirksamkeit einzelner Berufsgruppen, die Einbringung spezifischer Kompetenzen und den Zugang zu gestaltenden Tätigkeiten entschieden wird. Dies lässt sich an einem Beispiel verdeutlichen: Eine Gemeindepädagogin berichtet von einem Arbeitswochenende mit dem Kirchengemeinderat, in dem gemeindespezifische Fragen bearbeitet werden sollten. Sie bot den Pfarrpersonen im Vorfeld an, dieses Wochenende – auch vor dem Hintergrund ihrer Methodenkenntnisse – (mit) vorzubereiten. Dieses Angebot wurde jedoch nicht aufgegriffen. Vielmehr entsteht in ihrer Erzählung der Eindruck, dass die Pfarrpersonen nicht aktiv

Gegenargumente vorbrachten, sondern das Angebot unbeachtet ließen. Hier zeigt sich, wie in diesem Fall seitens der Pfarrpersonen entschieden wird, welche Kompetenzen zur Geltung kommen und in welcher Form andere Berufsgruppen sich einbringen können. Die dahinterliegende Fragestellung lautet also: Wer entscheidet, an welchen Stellen andere Berufsgruppen Verantwortung übernehmen und wirksam werden können? Das Beispiel verdeutlicht, wie in diesem Fall die Planung des Kirchengemeinderats-Wochenendes aus Gewohnheit oder Rollenzuschreibung nahezu automatisch bei den Pfarrpersonen liegt und sie aufgrund ihres Status in der Position sind, anderen entweder Zugang zu gewähren oder zu verwehren.

Der Status der Pfarrpersonen führt dazu, dass sie von anderen kirchlichen Mitarbeitenden oder Ehrenamtlichen häufig als intuitiv als Ansprechperson wahrgenommen werden, die im Mittelpunkt stehen und auf die sich die Aufmerksamkeit richtet. Hier wird deutlich, dass dies auch mit einer Erwartungshaltung gegenüber den Pfarrpersonen verbunden sein kann, nämlich in der jeweiligen Situation angemessen öffentlich sichtbar zu agieren. Diese Wahrnehmung der Pfarrpersonen im Mittelpunkt kann bei anderen Berufsgruppen die Tendenz, sich weniger stark beachtet zu fühlen und sich möglicherweise öffentlich stärker zurückzuziehen, verstärken.<sup>41</sup>

Doch nicht nur Einzelpersonen können Macht ausüben. Auch Teams können als Kollektiv über Macht nach außen verfügen. Im geschlossenen Auftreten gegenüber anderen Personen oder Gremien wie dem Kirchengemeinderat kann diese Macht auch bestehen, wenn es innerhalb des Teams im Allgemeinen viele Konfliktbereiche gibt. Die nach außen signalisierte Einigkeit verstärkt die Wirkung. Interne Uneinigkeiten oder Aushandlungsprozesse treten in den Hintergrund. Das Team kann sich in dieser Geschlossenheit gegen Interventionen des Kirchengemeinderats durchsetzen. Indem interne Diskrepanzen für Außenstehende nicht transparent gemacht werden, kann auch keine offene Aushandlung unterschiedlicher Argumentationen stattfinden.

### 3.3.2 Formelle Macht im Team: Strukturelle Grundlagen und Steuerungsmöglichkeiten

Die formelle Macht ist an Positionen gebunden und beruht auf hierarchischen Strukturen. Ein Beispiel dafür ist eine Position mit Personalverantwortung,

---

<sup>41</sup> Dies lässt sich am Beispiel einer Visitation zeigen, in dem eine Gemeindepädagogin beschreibt, wie die Pfarrperson automatisch als verantwortliche Person gesehen wird. Vgl. Text zu den Teamtypen, Abschnitt 2.2.3 in diesem Band.

das geschäftsführende Pfarramt oder der Vorsitz im Kirchengemeinderat. In der Kirche vor Ort ist die formelle Macht insbesondere bei Pfarrpersonen und bei Dekan:innen zu finden, aber auch Ehrenamtliche können sie über Funktionen im Kirchengemeinderat innehaben. Die Entscheidungsbefugnis von diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften bezieht sich vor allem auf den eigenen Arbeitsbereich, der in der Regel eigenständig und eigenverantwortlich gestaltet wird.

Mit der Position verknüpft sind zumeist Entscheidungen über Finanz- und Baufragen. Das Wissen über finanzielle Gestaltungsspielräume und Entscheidungen über wesentliche Entwicklungsfragen der Kirche vor Ort geben eine machtvolle Position. Derzeit liegt der Zugang zu diesen Informationen vor allem bei Pfarrpersonen, insbesondere bei geschäftsführenden Pfarrpersonen, und Ehrenamtlichen in der Gemeindeleitung. Wenn neue Formen der Gemeindeleitung ermöglicht werden, wie mit dem Kirchengemeindeleitererprobungsgesetz in der Evangelischen Kirche von Westfalen<sup>42</sup>, dann können diese Positionen für Mitarbeitende aus pädagogischen Berufen, Fachkräfte der Verwaltung oder der Kirchenmusik oder aus anderen Berufsgruppen geöffnet werden. Dies ermöglicht eine erhebliche Verschiebung von Machtverhältnissen und kann für Pfarrpersonen einen Verlust an Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten bedeuten.

### *3.3.2.1 Die Macht der Pfarrpersonen*

Es gibt eine Macht der Pfarrpersonen, die sich aus der strukturellen Rolle und der tradierten Position ergibt. In unseren Daten können wir verschiedene Dimensionen identifizieren, in denen sich diese strukturelle Macht ausdrückt.

Zunächst zeigt sich eine Machtposition, die sich in der Kontrolle über Mitarbeitende manifestiert. So besteht eine Steuerungsmöglichkeit vor allem dann, wenn Mitarbeitende gegenüber einer Pfarrperson verpflichtet sind, ihre Arbeitszeit mittels „Stundenzetteln“ auszuweisen. Während einige Mitarbeitende einer umfassenden Kontrolle über die Arbeitszeitdokumentation durch Pfarrpersonen unterliegen, sind Stellen für Mitarbeitende der multiprofessionellen Teams in den in die Studie einbezogenen Landeskirchen so strukturiert, dass die Pfarrpersonen keinen Zugriff auf die Arbeitszeiterfassung dieser Mitarbeitenden haben. Mitglieder des multiprofessionellen Teams sind in dieser Konstruktion nicht der Pfarrperson gegenüber zur Rechenschaft über

---

<sup>42</sup> Vgl. [https://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/user\\_upload/Beschluss\\_KLEG\\_Herbstsynode\\_2024.pdf](https://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/user_upload/Beschluss_KLEG_Herbstsynode_2024.pdf) (Zugriff: 13.9.2025).

ihre Arbeitszeit verpflichtet. Wir können in einer spezifischen Situation beobachten, wie dies in einer entsprechenden Konstellation bei der Pfarrperson zu großer Unruhe führt, da sie nur bestimmte Mitarbeitende der Gemeinde über die Arbeitszeiterfassung steuern kann, während beispielsweise eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft als Mitglied des multiprofessionellen Teams von dieser Kontrolle ausgenommen ist. Es zeigt sich, dass Fragen von Transparenz und Rechenschaftspflichten im Arbeitsalltag mit Machtpositionen und Kontrolle über die Arbeitsabläufe zusammenhängen.

In bestimmten Konstellationen liegt bei der Pfarrperson allerdings nicht nur die Kenntnisnahme der Arbeitszeiten, sondern auch das Abzeichnen und Genehmigen der Arbeitsinhalte einer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft. Die Pfarrperson erhält so ein Steuerungsinstrument, indem sie mit ihrer Entscheidung Einfluss darauf nehmen kann, welche Arbeitsinhalte, Themen und Aufgaben priorisiert oder umgesetzt werden.

Ein weiterer Aspekt von Macht geht mit dem Vorsitz des Kirchengemeinderats einher. Die vorsitzende Person hat eine bedeutende Funktion bei der Festlegung der Tagesordnung. So kann diese Person in ihrer Rolle als Gatekeeper maßgeblich beeinflussen, welche Themen auf die Agenda gesetzt werden, und kann bestimmte Anliegen gezielt priorisieren oder gegebenenfalls verzögern oder unterlaufen.

Darüber hinaus verfügen die Pfarrpersonen über ein hohes Maß an Autonomie in ihrer Arbeit. Im Arbeitsalltag ist einiges durch Gottesdienste und Kasualien vorgegeben, aber davon abgesehen können sie weitgehend frei über ihre Arbeitszeiten verfügen, die Inhalte und Schwerpunkte ihrer Arbeit gestalten, (in Zusammenarbeit mit dem Kirchengemeinderat) über finanzielle Budgets verfügen und die eigene Beteiligung an Themen und Veranstaltungen festlegen.

Im Vergleich der Positionen von Pfarrperson und diakonisch-pädagogischen Mitarbeiter:innen wird an unterschiedlichen Beispielen im Datenmaterial die Wahrnehmung deutlich, dass die Pfarrpersonen die mächtigere Position in der Gemeinde haben und „fester im Sattel“ sitzen – damit ist gemeint, dass sie sich mehr herausnehmen und sich mehr leisten können. Hier spielen die strukturellen Ungleichheiten zwischen den Hauptamtlichen verschiedener Berufsgruppen eine Rolle.<sup>43</sup> Entfaltet wird diese Thematik an einer kon-

---

43 Vgl. zu den strukturellen Ungleichheiten auch Abschnitt 2.1.2.3 in diesem Band.

flikthaften Situation, in die zur Konfliktlösung die Dekanin hinzugezogen wurde. Die Pfarrerin unterläuft jedoch die Absprachen oder Anweisungen der Dekanin, die der Konfliktklärung dienen sollten. In der Wahrnehmung der Gemeindepädagogin kann sich die Pfarrperson viel herausnehmen. Die Gemeindepädagogin empfindet die Pfarrperson einer Position von Sicherheit: In Konfliktsituationen könne ihr nichts passieren. Anders als die Einschätzung der Gemeindepädagogin zur eigenen Position, die als vulnerable beschrieben wird. Dies verdeutlicht das folgende Zitat, das die Fortsetzung des oben bereits genannten Redebeitrags ist:

*Und es sagt aber niemand was und dann sitze ich immer daneben und denke, erstens ist es sinnvoll und es würde uns helfen. Und wenn ich jetzt das Gleiche sagen würde wie du, dann hätte ich wahrscheinlich die Abmahnung auf dem Tisch. Also da ist, obwohl die Struktur eindeutig geklärt ist, dahinter gibt es ja ein ganz anderes Thema und sie ist eben nicht geklärt. Und ich empfinde auch, dass Dekan:innen ihre Aufgabe nicht so wahrnehmen, wie ich sie ihnen zuschreiben würde. Also ich erlebe nicht, dass Vorgesetzte, dass so jemand auch mal sagt: Moment, das haben wir aber vereinbart und das machen wir jetzt auch so. Oder modifizieren sie es meinetwegen, sondern es wird dazu geschwiegern und ich erlebe mich da manchmal als sehr so hilflos. (Gd. 4, Abs. 24)*

In diesem Redebeitrag wird auch die Rolle der Führungskräfte der mittleren Ebene angesprochen. Hier zeigt sich schon die große Bedeutung der Dekan:innen für die Konfliktbearbeitung in den multiprofessionellen Teams.

Wir können in den Daten zwei Reaktionen auf diese beschriebene formelle Machtposition identifizieren. Die erste Reaktion findet auf individueller Ebene statt. Eine Pfarrperson versucht einer Gemeindepädagogin Aufgaben zu delegieren. Die Gemeindepädagogin verweigert dies aber und übernimmt die delegierten Aufgaben nicht, sondern entscheidet eigenständig über ihren Arbeitsbereich. Aus Sicht der Pfarrperson stellt sie so keine Entlastung für die Gemeinde dar. Wo die Gemeindepädagogin stattdessen konzeptionell arbeitet, entsteht jedoch auch keine kooperative Dynamik, weil die Pfarrperson an dieser Stelle keine konzeptionelle Arbeit von ihr erwartet. So laufen ihre Konzeptionen ins Leere. Es zeigt sich, wie schwierig es ist, hier ein gemeinsames Arbeiten zu entwickeln.

Die zweite Reaktion findet auf Ebene der Teams statt und bedeutet, dass Pfarrpersonen im Team auf ihre Macht verzichten. Ein Beispiel: Im Vorfeld von Kirchengemeinderatssitzungen finden Absprachen statt, damit keine Person

ohne Stimmrecht bei Themen, die für sie relevant sind, übergeangen wird. Hier hängt der Machtverzicht mit einer Haltung der Zusammenarbeit zusammen.

### *3.3.2.2 Die Macht der Dekan:innen*

Als Führungskräfte auf Ebene des Kirchenkreises sind Dekan:innen in einer Machtposition. Neben Aspekten der Personalverantwortung können sie, je nach landeskirchlicher Konzeption und Gesetzeslage, für die Qualität der Konzepte zu multiprofessioneller Teamarbeit in ihren Kirchenkreisen verantwortlich sein. Darüber hinaus verfügen sie über bedeutende symbolische Macht. Dekan:innen besitzen umfangreiche Gestaltungsspielräume, wenn es darum geht, Themen zu benennen und auf die Agenda zu setzen, Diskurse zu initiieren sowie Gespräche zu führen. Ihre Unterstützung ist für multiprofessionelle Teamarbeit unerlässlich – oder anders herum gesagt: Es ist spürbar, wenn sie es nicht stützen oder sogar entgegenwirken.

Wie diese Führungsaufgaben ausgeführt werden, hängt jedoch stark vom Verhältnis zu den Pfarrpersonen ab. Wie oben bereits dargestellt, zeigt sich, dass die Durchsetzung von Entscheidungen erschwert wird, wenn die Pfarrpersonen bei den Dekan:innen keine formale Vorgesetztenfunktion sehen.

### *3.3.3 Der einen Macht, der anderen Leid: Das Gefühl der Machtlosigkeit*

Es lassen sich jedoch auch Elemente der Machtlosigkeit erkennen, die aus der Position der Pfarrpersonen entstehen. In unseren Daten finden wir dieses Gefühl der Hilf- oder Machtlosigkeit vor allem gegenüber der Machtposition von Pfarrpersonen. Zum einen äußert sich diese Machtlosigkeit bei Kolleg:innen im Pfarrberuf, wenn einzelne Teammitglieder nicht zur Kooperation bereit sind. Die Autonomie, die dem Berufsbild der Pfarrpersonen innewohnt und sich in einem hohen Maß an Selbstbestimmung zeigt, kann bei denjenigen, die sich einen teamorientierten Arbeitsstil wünschen, zu Frustrationen und Enttäuschungen führen. Auch innerhalb des Pfarrkollegiums lassen sich also unkooperative Verhaltensweisen beobachten, die zu Konflikten führen können. Darüber hinaus erleben Gemeindepädagog:innen und andere Mitarbeitende, dass im Konfliktfall Absprachen mit der Leitungsebene durch Pfarrpersonen unterlaufen werden können. Dies löst, wie im Zitat oben offen benannt, bei ihnen ein Gefühl der Macht- oder Hilflosigkeit aus. Weiterhin könnte sich auch bei Dekan:innen ein Gefühl der Machtlosigkeit einstellen, wenn sie ihre Möglichkeiten des Agierens auf das Führen von Gesprächen begrenzt sehen. Und schließlich kann im Kirchengemeinderat ein Gefühl der Ohnmacht entstehen, wenn etwa das Team oder einzelne im

Team nicht bereit sind, Supervision wahrzunehmen, und dadurch keine weitere Möglichkeit für den Kirchengemeinderat besteht, steuernd einzugreifen. Es zeigt sich, dass einzelne Personen an vielen Stellen Prozesse blockieren können und damit sehr mächtig sind.

### 3.3.4 Schlussbemerkung

Die Analyse der Machtstrukturen innerhalb der multiprofessionellen Teams verdeutlicht, dass ein erheblicher Teil der Machtbeziehungen auf informeller Macht sowie auf Statusvorstellungen, Zuschreibungen und interpersonalen Beziehungen beruht. Insbesondere die informelle Macht von Pfarrpersonen speist sich auch aus tradierten Berufsrollen und etablierten Erwartungen. Durch die Verlagerung von Entscheidungsprozessen ins Informelle und bislang schwach ausgeprägten formellen Entscheidungsbefugnisse anderer Berufsgruppen in der Gemeindeleitung ergeben sich häufig Benachteiligungen gegenüber den Pfarrpersonen.

Deutlich wird, wie sehr kulturelle Normen das multiprofessionelle Miteinander und das Handeln von Hauptamtlichen in der Organisation prägen. Die ausgeprägte Konzentration auf Pfarrpersonen ist Ausdruck einer dominanten Leitkultur, der sich einzelne nur schwer entziehen oder widersetzen können. Eine Kultur des offenen Dialogs, in der Machtverhältnisse und Verantwortlichkeiten transparent und kritisch reflektiert werden, ist daher erstrebenswert.

### 3.4 Beratung und Supervision für multiprofessionelle Teamarbeit: Potenziale und Klärungsbedarfe

Claudia Schulz

Wie sollen Teams vor Ort nachhaltig in den Modus der multiprofessionellen Zusammenarbeit kommen, wenn sie nicht eine Begleitung haben, die sie mit dem Blick von außen auf diesem Weg unterstützt? Für Menschen mit Vorerfahrung mit Beratung oder Supervision stellt sich diese Frage unweigerlich angesichts der Anforderungen, die eine solche Zusammenarbeit mit sich bringt. Die Herausforderungen durch die Teamarbeit sind erheblich – inmitten einer kirchlichen Landschaft, die stark durch Tradition geprägt ist, gerade in Bezug auf Berufsrollen und Formen der Zusammenarbeit. Wo vielfach der Pfarrberuf als Leitprofession betrachtet und entsprechend als leitend und zentral oder als Ausgangspunkt aller Innovationen angenommen wird,<sup>44</sup> bedeutet die Umstellung auf die Arbeit in einem Team, in dem jetzt alle Mitglieder die Verantwortung für die gemeinsame Arbeit übernehmen, einen Weg ins Ungewisse. Nicht zuletzt sind die Veränderungen, die mit einer solchen Teamarbeit für die Gemeinden und ihre Strukturen und Muster der Zusammenarbeit verbunden sind, von erheblicher Tragweite. So ist es kein Zufall, dass einige Landeskirchen in ihrer Entwicklung von Konzepten für Multiprofessionalität bereits die Zusammenarbeit mit Beratungsinstituten eingeplant hatten.

In der Diskussion unserer Forschungsergebnisse mit Praktiker:innen in kirchlichen Handlungsfeldern haben sich schnell Nachfragen ergeben, welche Rolle eine Beratung für Teams spielen kann. Darum haben wir schließlich einen Auswertungsschritt hinzugefügt und das empirische Material dieser Studie zum Themenfeld untersucht. Auf allen Ebenen spielen Gemeindeberatung, Coaching und Supervision eine Rolle, Teams und einzelne Fachkräfte erzählen uns von ihren Erfahrungen, Kirchengemeinderät:innen berichten über Beratungsprozesse und über die Möglichkeiten, ihr Team auf diese Weise zu stärken. Sie diskutieren, welchen Nutzen einschlägige Maßnahmen haben können – und welche Probleme sie beobachten. Leitungspersonen auf der mittleren Ebene und ebenso Verantwortliche auf Ebene der Landeskirchen formulieren die Notwendigkeit einer Begleitung von Gemeinden und Teams und diskutieren Optionen einer obligatorischen Begleitung von Prozessen.

---

44 Vgl. die Ausführungen zum Forschungsstand im Feld der Multiprofessionalität in der Kirche in Kap. 1.2 in diesem Band.

Die Dimensionen, in denen sich diese Erfahrungen und Reflexionen abbilden, sind im Folgenden entfaltet. Die Abschnitte bündeln zunächst (1.) die Notwendigkeit von Beratung im weitesten Sinn, wie sie in der Analyse naheliegend schien, anschließend (2.) die Funktion der Beratung als Schutz von Teams und Einzelpersonen sowie (3.) Fiktionen und Widerstände der Beteiligten gegen Beratungsprozesse. Schließlich werden (4.) grundlegende Bestimmungen der Funktion und strukturellen Einbindung der Beratung zum Thema sowie abschließend (5.) Zukunftsfragen für die Gestaltung der Beratung und ihrer Implementierung in Prozesse der multiprofessionellen Teamarbeit.

Häufig werden im Feld die Begriffe „Beratung“, „Organisationsentwicklung“, „Supervision“ oder auch „Coaching“ nicht scharf voneinander unterscheiden. Vielfach ist ohne präzise Zuordnung die Rede von einer „Begleitung von außen“. Darum ist die Bezeichnung in dieser Darstellung von Erkenntnissen jeweils daran orientiert, was die Befragten selbst benennen bzw. wie es in der Analyse präzise erscheint, oder es ist der Begriff der „Beratung“ wie ein Oberbegriff genutzt. Wo im Einzelnen eher eine Organisationsberatung und wo eher eine Supervision oder ein Coaching angezeigt wäre, bleibt damit unbeachtet.

### **3.4.1 Naheliegend: Beratung und Supervision stützen multiprofessionelle Teamarbeit**

Beratung oder Supervision in Anspruch zu nehmen, scheint die logische Folge vieler Einsichten zu sein, die mit dieser Studie gewonnen wurden. Wo Vorgesetzte bereits Erfahrung mit der Einführung von multiprofessioneller Teamarbeit haben, haben sie eine umfassende Vorstellung von den Leistungsbereichen von Beratung, wie eine für Konzeptfragen verantwortliche Person das im Gespräch mit uns ausdrückt:

*Also erstmal haben die ja die Empfehlung von uns, nehmt euch externe Beratung dazu, weil diese Frage: Wie arbeiten wir zusammen? Also wo der Kirchengemeinderat mit dem Team, als auch das Team untereinander, das ist ja tatsächlich Neuland, weil wie die Pfarrpersonen mit dem Kirchengemeinderat gearbeitet haben, das hängt so viel von den einzelnen Personen ab. Es gibt zwar immer ein Pfarrteam da, aber die wenigsten Pfarrteams waren Teams. Und von daher ist das wirklich ein Kulturwandel, und die meisten machen wirklich positive Erfahrungen damit, dass da jetzt jemand von außen draufschaut mit ihnen. Dass die sowohl das Konzeptionelle als auch die praktische*

*Arbeit miteinander entwickeln. Dass die zum Beispiel das [kirchliche Pla-nungstool], das sowohl für die Gemeindepädagogik als auch für die Pfarre-rinnen und Pfarrer da ist, dass die das eben miteinander ausfüllen und nicht jeder für sich. Und dann: Ich mach meines so – und wie der andere das macht, ist mir doch egal. Sondernd dass das miteinander gesehen wird, dass die gemein-samen Aufgaben gesehen, aber dass auch die Aufgaben gesehen werden, die Einzelne verantworten. Auch eigenständig verantworten. [...] Also insgesamt merken sie, das tut uns gut, dass wir da den externen Blick haben und bera-ten werden. (Gd. 2, Abs. 34)*

Hier sind unterschiedliche Ebenen mit der externen Begleitung verknüpft: Zunächst ist ganz schlicht für viele Beteiligte die Arbeit im Team eine Neuerung, für die sie Informationen, Strukturen und neue Routinen brauchen. Diese *inhaltliche Dimension* ist verknüpft mit der *performativen Dimension*: Die neue Arbeitsform muss eingeübt werden, idealerweise in einem Prozess mit Reflexionsschleifen, wo eine Fachkraft, die nicht unmittelbar beteiligt ist, mit ihrer Außenperspektive unterstützen kann. Bestehende Tools kön-nen genutzt, neue gefunden oder entwickelt werden. Eine eigens für diesen Prozess des Einübens bereitgestellte Fläche mit dem nötigen zeitlichen Frei-raum bietet eine enorme Unterstützung.

Eine dritte Dimension ist hierin bereits angedeutet: die *ideologische Dimensi-on*, in der die für die Teamarbeit nötigen Überzeugungen erfasst sind. Was an anderer Stelle für den nötigen Abschied von der Versorgungslogik hin zu einer Ziel- und Aufgabenorientierung galt, heißt nun in Bezug auf die Arbeitsform: Fachkräfte müssen, je nach Prägung oder bisheriger Gewohnheit, von den Denkweisen Abschied nehmen, die die eigene Arbeit in den Fokus stellt. Die Denkweise muss von „*Ich mach meines*“ zur stärkeren Wahrnehmung anderer verändert werden, auch dort, wo einzelne Fachkräfte ihren Bereich eigenständig bearbeiten. Auf einer tieferen Ebene bedeutet das auch die Veränderung von der Selbstbezogenheit und einem „*Ist mir doch egal*“ hin zu einer empa-thischen Hinwendung zu Kolleg:innen und einer gemeinsamen Verantwor-tungsübernahme bzw. hin zum Teilen von Verantwortung. Hier wäre dann wohl von einer emotionalen oder auch *persönlichen Dimension* zu sprechen, in der sich Veränderungen bekannterweise mühsam gestalten. Deutlich ist hier bereits, dass es sich bei den beschriebenen Prozessen nicht um schnelle Korrekturen oder bloße Entscheidungen handelt, sondern dass es um einen „*Kulturwandel*“ geht, wie im Zitat genannt, für dessen stabile Umsetzung eine umfassende Befassung und neue Formen nötig sind. Hier dürften Anleitung und Begleitung eine Hilfe sein.

In einer Gruppendiskussion mit Diakon:innen und Gemeindepädagog:innen fügt eine Teilnehmerin, an die inhaltlichen und persönlichen Aspekte der Teamarbeit anknüpfend, noch die *professionelle Dimension* an:

*Es braucht wirklich so ein professionelles Reflexionsvermögen, und in meiner vorherigen Stelle, so ein diakonischer Träger, der ist natürlich durchstrukturiert mit Standards und so weiter, Verfahrensabläufen, was mir manchmal zu standardisiert war. Jetzt in der Gemeinde wünschte ich mir so ein Stück Professionalität zurück, also Evaluationsschleifen, Maßnahmenplanung, Projektplanung. Also einfach so ein Handwerkszeug, was es ja gibt, aber was vielleicht zu selten zur Anwendung kommt. Also wirklich eine Professionalisierung und eine Reflexion auf einer Ebene, die vielleicht auch so ein bisschen nüchtern ist und Augenhöhe hat. Das wäre für mich ein wichtiger Baustein für ein Gelingen von Interprofessionalität. (Gd. 4, Abs. 16)*

Die mit einer externen Beratung verbundene gemeinsame Reflexion der Arbeit und damit das Training für Kritikfähigkeit und Veränderungsbereitschaft stellt für die Gemeindepädagogin die nötige Qualität der Arbeit her. Dafür stellt ihr früherer Arbeitgeber, eine diakonische Organisation, das Vorbild dar, wie auch viele andere Befragte aus dem Vergleich mit Unternehmen derartige Forderungen nach Standards und einem Engagement für deren Sicherung ableiten. Für viele Fachkräfte stellt die gemeinsame Arbeit des Teams mit einer externen Beratung daher eine Gelegenheit dar, im multiprofessionellen Setting gemeinsam zu arbeiten, die Selbstreflexion zu stärken und die jeweiligen Kompetenzen, professionellen Gewohnheiten und Standards kennen zu lernen.

### **3.4.2 Hilfreich: Beratung und Supervision als Schutz und Stabilisierung auf steinigen Wegen**

Eine etwas andere Sicht auf die Beratung wird spezifisch von diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkräften benannt und in unseren Gesprächen breit entfaltet. Wo diese Fachkräfte gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit im multiprofessionellen Team eine Beratung erlebt haben, sprechen sie davon ganz überwiegend sehr positiv. Sie beschreiben diese Unterstützung als einen entscheidenden Faktor für das neue Team, wie Andrea, eine gemeindepädagogische Fachkraft, es ausdrückt: „Also ich persönlich kann mir nicht vorstellen, dass wir ohne diese Begleitung so erfolgreich wären, wie wir das ja auch sind.“ (Gd. 29, Abs. 88) Im weiteren Gespräch beschreiben Andrea und Gabi, eine Kollegin, dass vor allem das Verständnis für die unterschiedlichen fachlichen Zugänge

der Fachkräfte zum gemeinsamen Arbeitsfeld erst entwickelt werden musste – wobei diese Entwicklungsaufgabe den Beteiligten zuvor selbst nicht klar war:

*Ich habe das hier am Anfang [des Beratungsprozesses] so erlebt, dass es [den Pfarrpersonen] erst einmal aufgegangen ist, um was es geht in dieser Stelle. Das hätte ich alleine nie so transparent machen können. Die Chance hätte ich gar nicht gekriegt. Und ich sehe das so, ohne [den Beratungsprozesses] wäre das von vornherein zum Scheitern verurteilt gewesen. Und [der Beratungsprozess] schafft eigentlich die Grundlage, dass man da wirklich an diesem Thema überhaupt arbeiten kann. Nicht aus Böswilligkeit von den Pfarrpersonen, sondern man hat einfach versucht, da irgendwie noch [die Stelle zu besetzen], die dann Aufgaben abarbeiten kann. (Gd. 29, Abs. 91)*

Deutlich ist, wie gerade die Bindung an die gewohnten Prozesse und der Wunsch, in der neuen Besetzung dennoch zu alten Routinen zurückzukehren, aus Sicht dieser Fachkräfte den Neuansatz mit dem Teammodell bedrohen. Was sie hier als Beharrungskräfte den Pfarrpersonen zuschreiben, die zunächst lernen müssen, was die Zusammenarbeit mit Fachkräften anderer Ausprägung bedeutet, gilt schließlich auch für sie selbst: Wäre es nur ihre Aufgabe gewesen, das Neue im Teamprozess zu verdeutlichen und bei Bedarf einzufordern, wären sie dem nach eigener Deutung nicht gewachsen gewesen – und vermutlich hätte es in der Routine der Tagesgeschäfts kaum Möglichkeiten gegeben, dies umfassend zu entfalten. Auch vermuten sie, dass sie in der Kommunikation mit Pfarrpersonen die Gelegenheit nicht erhalten, sich Gehör zu verschaffen und die eigenen professionellen Perspektiven sichtbar zu machen. So bietet der Beratungsprozess nicht nur eine Anleitung für die Verständigung im neuen Team, sondern er schafft die Fläche, auf der die Verständigung von allen Beteiligten eingeübt werden kann. Er hilft den Beteiligten zu verstehen, dass mit der multiprofessionellen Teamarbeit komplexere Anliegen zu bearbeiten sind als die schlichte Frage der Verteilung von Arbeit.

Ein weiteres typisches Hindernis für die multiprofessionelle Teamarbeit benennen Fachkräfte damit ebenfalls: In manchen Fällen mussten die vor Ort tätigen Hauptamtlichen einen Wechsel oder eine Stellenkürzung kompensieren oder bekamen die Chance, mit dem Einsatz einer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft ihre empfundene Überlastung abzufedern. Nachdem die Besetzung erfolgt ist, scheint der Vorgang für sie abgeschlossen, sie rechnen nicht mit einem Prozess des Einübens von Zusammenarbeit – und sie haben auch keine Kapazitäten dafür eingeplant. So erscheint ein Beratungsprozess wie eine externe Steuerung der neuen Zusammenarbeit, in der qua-

si von außen Zeiträume für die Verständigung und Freiräume für die nötige Anpassung der Teamprozesse verordnet werden. Damit wirkt das Berater:innen-Team als Schutz der neuen Fachkräfte jenseits des Pfarrberufs im Ungleichgewicht der Berufsgruppen und als Sicherung eines bewussten Neuanfangs:

*Ich glaube, dass das ein wichtiges Moment ist, dass die einzelnen, besonders die Pfarrpersonen, die ja bisher immer alleine das meiste zu sagen hatten, wenn die so alleine gelassen worden wären, dann wäre es so gekommen, da kommt eine [Stellenbesetzung] und die Landeskirche ist weit weg. Und wir haben unsere Stelle und der Rest ist dann Makulatur. (Gd. 29, Abs. 88)*

Ähnliches beschreiben Fachkräfte an anderer Stelle, wo es darum geht, eine Arbeitsverteilung zwischen der traditionellen Rollenaufteilung und einem flexibleren Modell auszubalancieren. Hier wird Beratung als Hilfestellung erlebt, um einerseits eine Flexibilisierung von Berufsrollen zu ermöglichen und Durchlässigkeit zu schaffen, andererseits zu verhindern, dass dies nicht nur ein Verschieben von Tätigkeiten von Pfarrpersonen hin zu den diakonisch-pädagogischen Kräften meint, sondern eine gemeinsame Aushandlung von Kapazitäten und Aufgaben.

Diese implizite Schutzfunktion eines Beratungsprozesses erscheint in vielen weiteren Facetten, etwa dort wo im Vorfeld nicht alle Verantwortlichen vor Ort die Einstellung einer diakonisch-gemeinde-pädagogischen Fachkraft befürwortet hatten und der neuen Fachkraft nun einige Skepsis entgegenschlägt. An anderer Stelle berichten uns Fachkräfte, dass sie in ihrem Team von unserer Forschung profitieren, wie sie das auch im Beratungsprozess erlebt haben: Jemand schaut von außen genau hin, das wirkt wie eine Garantie für eine gewisse Aufmerksamkeit im Team, die viele diakonisch-gemeinde-pädagogische Fachkräfte im Teamalltag zuweilen vermissen. Auch Pfarrpersonen äußern, wenn auch nicht explizit mit Blick auf die Beratung, das Bedürfnis nach Schutz vor einem Verlust von Tätigkeiten, die für ihre Arbeitszufriedenheit wichtig sind. Sie fürchten, dass ihnen nach und nach alle pädagogischen Anteile der Arbeit abhandenkommen, wenn sie im Team mit pädagogischen Fachkräften arbeiten. Auch hier könnte die Begleitung eines Teams für einen Ausgleich sorgen und eine geeignete Arbeitsverteilung aushandeln helfen.

### 3.4.3 Konfliktär: Widerstände und Vorbehalte in Beratung und Supervision

Wie zu erwarten war, stößt ein Beratungs- oder Supervisionsprozess auch auf Skepsis oder Widerstände. Die Teilnahme an Beratung oder Supervision

„setzt ja auch einen gewissen Willen voraus, und der ist leider nicht bei allen Kollegen vorhanden“ (Gd. 29, Abs. 90), wie eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft es ausdrückt. Wo Hauptamtliche sich auf eine veränderte personelle Zusammensetzung einlassen und erst später realisieren, dass damit auch eine Veränderung ihrer Arbeitsweise und die Teilnahme an einem Beratungsprozess verbunden sein sollen, kommt es zu Widerständen. Dann wird der zeitliche Aufwand als zu hoch erlebt und die Reflexion und das damit verbundene Infragestellen der bisherigen Abläufe, mit denen man grundsätzlich zufrieden war, wirken bedrohlich. Ein Pfarrer bringt in seinem Bericht die Atmosphäre im Beratungsprozess in seinem Team auf den Punkt:

*Die haben jetzt halt Fragen, dann sitzt man zusammen, bekommt Papier und Stift und soll schreiben. Was bringe ich ein ins Team, so das Übliche, was man dann so auf Kärtchen schreibt. Das wird dann an der Wand gesammelt. Und da sagen halt Kollegen, die in vier Jahren in den Ruhestand gehen, was soll ich da jetzt noch? Da sind nicht alle so motiviert dabei. (Prot. 16, Abs. 9)*

Im Beratungsprozess werden vielfach erstmals Fachkräfte gemeinsam als Team angesprochen, die sich bislang so nicht empfunden hatten. Hier bedeutet das Auftreten als Team gegenüber den Beratungskräften eine erste Gelegenheit, die neue Struktur eindrücklich zu erleben und erstmalig umzusetzen. Wer mit dieser Struktur nicht einverstanden oder noch unentschieden ist, wie diese zur eigenen Berufsrolle passt, sieht sich einer Herausforderung gegenüber. Ob es die Aufgabe ist, in solchen Fällen auf dem Weg der Beratung die beteiligten Fachkräfte zu einer neuen Form der Zusammenarbeit zu bewegen, bleibt zu diskutieren.

Eine weitere Problemzone entsteht, wo auf dem Weg eines Beratungsprozesses verschiedene Aufträge miteinander abgeglichen werden sollen: Während die Landeskirchen Konzeptionen für multiprofessionelle Teamarbeit entwickeln und grundsätzlich davon ausgehen, dass die mit ihnen verbundenen Beratungsorganisationen diese in eine Teamarbeit vor Ort übersetzen helfen, haben die leitenden Gremien vor Ort mit ihrer Entscheidung für die Teamarbeit ebenfalls Erwartungen. Die Fachkräfte, die schließlich das Team bilden, geben ihrerseits Aufträge an die Beratenden. So wird in diesem Gefüge nicht immer deutlich, ob die Beratung vor allem zur Sicherung der neuen Struktur dienen soll, wie oben von Gemeindepädagog:innen eingefordert, ob sie eine arbeitsfähige Einheit formen soll, wie manche Kirchengemeinderäte es erhoffen, oder ob Beratung vor allem den Fachkräften dazu dient, die Veränderung zu bewältigen. Dass eine Diffusion von Aufträgen und Zielen im Prozess wenig hilfreich ist, versteht sich von selbst.

In einigen Fällen konnten wir beobachten, wie sich die beteiligten Fachkräfte in unterschiedlichen Phasen der Veränderung befinden: Während die einen erwarten, mit der Beratung zügig neue Teamstrukturen entwickeln zu können, sind andere zurückhaltend. Sie erkennen die Notwendigkeit zur Veränderung nicht bzw. gehen davon aus, noch einige Jahre im bisherigen Modell weiter arbeiten zu können. Eine Pfarrerin berichtet von einem sich über eine längere Zeit schleppenden Beratungsprozess:

*Aber wenn jetzt für das multiprofessionelle Team regelmäßig ein Treffen kommt oder gar ein ganzer Tag, den man investieren muss [...], das fällt manchen richtig schwer. Und ich glaube, wir werden auch Schwierigkeiten haben, da halbwegs vollzählig bei diesen Terminen zu sein. [...] Also es ist jedenfalls noch unklar, was wir jetzt alle davon profitieren können und ob wir das jetzt schon brauchen. Wahrscheinlich, wenn wir in ein paar Jahren zwei Stellen weniger haben, dann werden wir natürlich noch viel mehr kooperieren müssen noch. [...] Aber im Augenblick wurstelt halt jeder immer noch so ein bisschen vor sich hin wie vor zehn Jahren. (Int. 28, Abs. 85)*

In einem größeren Team hören wir über eine längere Zeit von verschiedenen Seiten Berichte über den Beratungsprozess und können so die Entwicklung nachzeichnen. Als zunächst, wie eine Pfarrerin es schildert, „erst einmal alle auf einen Anfangsstand gebracht werden müssen“ (Int. 43, Abs. 17), gestaltet sich der Prozess sehr mühsam, weil sich etliche erst an den Gedanken einer Neugestaltung der Zusammenarbeit gewöhnen müssen und viel Zeit damit verbracht wird, den Sinn der Beratung zu klären. Nach einiger Zeit, auch flankiert durch neue Zahlen zur künftigen Stellenentwicklung im Kirchenkreis, entsteht schließlich eine Art ideologischer Konsens mit der Bereitschaft, die Zusammenarbeit gemeinsam zu entwickeln. Ein Pfarrer blickt recht positiv zurück auf einen Prozess, den er selbst nicht für dringlich gehalten hatte, und bemerkt, es sei „tatsächlich gar nicht schlecht, um das Zusammenwachsen mal bewusster anzugehen. Sonst hätten sie darüber immer nur am Rande und bei Gelegenheit mal nachgedacht. Also jetzt eben etwas konzentrierter, was der Dringlichkeit angemessen sein dürfte.“ (Prot. 16, Abs. 16)

Eine andere Art von Widerstand konnten wir in einer Gemeinde erfahren, in der die Arbeit im multiprofessionellen Team aus Sicht vieler Beteiligter nicht zufriedenstellend läuft. Der Gemeindepädagoge erlebt seine Kompetenzen als im Team wenig wahrgenommen. Er nutzt darum selbst Supervision für seine Arbeit, um einen guten Umgang mit einer unbefriedigenden Situation zu finden, wie er uns berichtet. Der Kirchengemeinderat beobachtet, dass die

Pfarrpersonen weitgehend ohne Bezug zueinander arbeiten und der Gemeindepädagoge wenig Teamarbeit erlebt. Hier wird darum eine Supervision für das Team beschlossen, die wiederum durch einzelne Teammitglieder ausgebremst wird, wie eine Kirchengemeinderätin es beschreibt:

*Das hat, soweit ich informiert bin, rudimentär funktioniert. Da sind auch ewig die Termine geplatzt, aus welchen Gründen auch immer. Irgendeiner hat es immer platzen lassen, und dann fand es nicht statt, obwohl wir gedacht hatten, dass wir einen Weg, weil wir als Kirchengemeinderat den Eindruck hatten, dass die Kommunikationsstruktur in unserem Team nicht gut war. (Gd. 21, Abs. 75)*

Die Pfarrpersonen der Gemeinde äußern sich unabhängig voneinander uns gegenüber recht zufrieden mit dem bestehenden Modell. Es müsse immer mal wieder nachjustiert werden, das geschehe in der Supervision, aber da sei es aufgrund von Urlaub und Krankheit verschiedener Teammitglieder schwer, Termine zu finden. Von Seiten der Vorgesetzten auf der mittleren Leitungsebene hören wir, es sei wichtig, dass das Team Konflikte eigenständig löse (und sich bei Bedarf Supervision hole), während das Dekanat für Seelsorge an den Mitarbeitenden zuständig sei. So mag eine Beratung oder Supervision potenziell eine Schutzfunktion für die Fachkräfte entwickeln, diese ist jedoch deutlich abhängig davon, dass alle Teammitglieder ein gewisses Interesse an dem gemeinsamen Prozess haben.

### 3.4.4 Ungeklärt: Auftrag und Funktion von Beratung und Supervision

In allem Chancenreichtum einer Begleitung durch Beratung und Supervision fällt auf, wie wenig die einzelnen Funktionen der Beratung voneinander unterschieden sind. Was genau eine Beratung, eine Organisationsentwicklung, eine Supervision oder ein Coaching leisten soll, bestimmt sich nur sehr begrenzt durch die sachliche Bestimmung der Methoden, die ihrerseits in der Fachwelt unterschiedlich gefasst werden.<sup>45</sup> In den oberen Abschnitten sind bereits zahlreiche, zuweilen gegenläufige Funktionen aus den verschiedenen Perspektiven deutlich geworden, die nicht alle mit den geläufigen Standards für eine gute Beratung vereinbar sein dürften:

So kann Beratung eine Art *fachliche Entwicklungshilfe* darstellen, zum einen mit Informationen darüber, wie, in welchen Schritten und mit welchen Tools Teamarbeit umgesetzt werden kann, zum anderen mit der Vermittlung zen-

<sup>45</sup> Exemplarisch hier die vielfältige Bestimmung von Supervision, vgl. Schulz 2013c: 7–11.

traler Elemente wie etwa die Wahrnehmung von Kompetenzen und beruflichen Rollen sowie die Entwicklung von Reflexionsfähigkeit. Darin kann die Beratung eine *Anleitung* bieten, in der Beratende Vorkenntnisse von multiprofessioneller Teamarbeit mitbringen und den Prozess der Teambildung initiieren oder stärken. Insofern kann mit der Beratung auch eine ideologische *Steuerung* umgesetzt werden, indem das, was in einer Konzeption für das multiprofessionelle Team gewollt ist, nun auch verlässlich in die Arbeit in den Teams einmündet und davor geschützt wird, nach kurzer Zeit wieder in Vergessenheit zu geraten und durch die vertrauten Abläufe in den Hintergrund gedrängt zu werden. Hierin mag auch die bereits erwähnte *Schutzfunktion* enthalten sein, vor allem für Berufsgruppen jenseits des Pfarrberufs, mit der diese vor einem gewohnheitsmäßigen Vorrang von Pfarrpersonen oder auch vor der Übermacht von Erwartungen, etwa in Bezug auf die „Versorgung“ der Gemeinde mit bestimmten Leistungen, bewahrt werden können und die nötige Aufmerksamkeit auf die von ihnen eingespielten Kompetenzen erhalten.

Die Beratung kann außerdem als *Klärungshilfe* für Teams dienen, um zu einer gemeinsamen Zielfindung und aufgabenbezogenen Planung zu kommen. Wenn sich, wie bereits dargestellt, für viele bereits in der Gemeinde tätigen Pfarrpersonen die Notwendigkeit einer Beratung nicht erschließt oder auch der Umfang der nötigen Veränderung mit der Teamarbeit nicht erkannt oder nicht gewollt ist, dann ist die Auftragsklärung wesentlich, um eine gemeinsame Basis für eine Beratung auszuhandeln, die für alle Beteiligten hilfreich ist. Eine solche Klärung kann auch dort eine Hilfe sein, wo unterschiedliche Aufträge von Seiten der Landeskirche, des Kirchenkreises, der leitenden Gremien und der einzelnen Teammitglieder harmonisiert werden müssen – oder Dissonanzen benannt und ausgetragen. In manchen kirchlichen Regionen wird bereits vorausgesetzt, dass die Arbeit im multiprofessionellen Team das zukünftige Format sein wird, in das alle Gemeinden mittelfristig einmünden werden. Hier kann Beratung eine *Anpassungshilfe* darstellen für Fachkräfte, die sich mit der neuen Form anfreunden müssen oder wollen.

Die Paradoxien und Irritationen, die diese Sammlung von Funktionen einer Beratung mit sich bringt, sind auf den ersten Blick zu sehen: Beratung kann im besten Sinn sowohl neue Spielräume und Prozesse eröffnen, etwa wo geschützte Räume zum offenen Denken und Probieren zur Verfügung stehen, sie kann aber ebenso begrenzen und kontrollieren. Sie kann an den Klient:innen orientiert sein und ebenso Teil einer externen Steuerung sein, indem beispielsweise Menschen als Team angesprochen werden, die sich noch nicht als Teil eines Teams verstehen. Wo verschiedene Ziele und Wünsche mit dem

neuen Team verbunden sind, aber nicht geklärt wird, wie diese miteinander in Verbindung gebracht und ggf. gegeneinander ausverhandelt werden können, kommen Kräfte zum Tragen, die letztlich die Teamarbeit behindern, etwa indem Einzelne einen Beratungsprozess behindern oder die Bezugnahme auf Ziele verweigert wird.

### 3.4.5 Zukunftsweisend? Chancen und Klärungsbedarfe für Beratung und Supervision

So scheinen diese Auftragsklärungen und Funktionsbestimmungen einer Beratung wesentlich, damit alle Beteiligten wissen, was im Beratungsprozess geschehen soll. Von Seiten der Fachkräfte in der Organisationsberatung und Supervision besteht das deutliche Interesse, nicht nur selbst Kompetenzen in Bezug auf multiprofessionelle Teamarbeit zu erwerben und Einblick in typische Teamprozesse zu bekommen, sondern auch mit Blick auf die Fachlichkeit in der Beratung wesentliche Klärungen vorzunehmen: Ist Beratung vor allem auf die Organisation bezogen, in der das Team arbeiten soll? Denn nur bei einer gelungenen Passung von gemeindlicher Leitungsstruktur und den hier entwickelten Konzepten und Teamarbeit unter Hauptamtlichen lassen sich flüssige Prozesse gestalten. Oder ist die Beratung auf die Fachlichkeit der Hauptamtlichen ausgerichtet, auf berufliche Schwerpunkte und Prozesse der Arbeitsgestaltung? Oder geht es zentral um die beteiligten Personen, um die Teamdynamik und die (nicht nur kognitive, sondern auch emotionale) Akzeptanz der neuen Teamsituation und der Perspektiven aller Beteiligter? Die Klärung der genannten Fragen jedoch ist anspruchsvoll, so wie auch etliche Aspekte der multiprofessionellen Teamarbeit in Strukturen und Konzeptionen noch entwicklungsbedürftig sind.

Parallel dazu muss die Feststellung, dass Beratung, welcher Form auch immer, die Prozesse unterstützen kann, auch mit einer Klärung von Rahmenbedingungen verbunden sein: Wie können Beratungsprozesse finanziert werden und welche Räume lassen sich in der operativen Arbeit schaffen, damit die Teams auch die Zeit und die innere Freiheit haben, sich auf Neues einzulassen und neue Formen zu entwickeln? Lassen sich Modelle für ein „Startpaket“ entwickeln, mit dem neue Teams eine gewisse Zahl von Tagen freigestellt werden können für den begleiteten Weg in die Zusammenarbeit? Und wie können Beratungsprozesse so geplant werden, dass die entwickelten Teamstrukturen nachhaltig sind, regelmäßige Reflexionsschleifen und Nachjustierungen verlässlich möglich werden – und eben nicht die gewohnten Formen nach wenigen Wochen das Neue überlagern?

Zur Debatte steht außerdem die Frage, aus welchem Kompetenzbereich Fachkräfte für die Beratung eingesetzt werden sollen. Neben der Suche nach der geeigneten Fachrichtung der Beratung – eher auf Organisationszusammenhänge oder auf Einzelpersonen fokussierend – spielt die Zusammensetzung von Beratungsteams eine wichtige Rolle. Während eine geschlechtergemischte Zusammensetzung von Beratungsteams vielfach etabliert ist, kommen nun weitere Überlegungen dazu, etwa im Programm der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck, wo die Teams jeweils aus einer Pfarrperson und einer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft zusammengesetzt wurden. Hier kommen unterschiedliche Überlegungen zum Tragen, in welcher Hinsicht Diversität innerhalb eines Beratungsteams von Nutzen sein kann: Sollen schlicht unterschiedliche berufliche Welten als Erfahrungsschatz eingespielt werden oder soll es bereits im Beratungsteam im Vorfeld des Einsatzes Klärungen zur Multiprofessionalität geben: Was „bewirkt“ Multiprofessionalität im Beratungsprozess und welche Vorannahmen über eine solche Zusammenarbeit sind im Team vorhanden?

Darüber hinaus wurde uns gegenüber mehrfach angemerkt, es könne von Vorteil sein, wenn auch Beratungs-Fachkräfte hinzugezogen würden, die üblicherweise außerhalb der kirchlichen Arbeitswelt tätig sind. Denn persönliche Verbindungen, auch über Partner:innen, kollegiale Bezüge und frühere Arbeitsstätten, sind in vielen kirchlichen Regionen so zahlreich, dass die Nähe der Beratenden zum Beratungsfeld zu groß sein könnte. Nicht zuletzt rückte in unseren Gesprächen die Frage ins Zentrum, inwieweit es wichtig sei, dass Beratende selbst über breite Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich multiprofessioneller Teamarbeit verfügen. Viele Berater:innen haben Kompetenzen im Bereich der Teamentwicklung und der beruflichen Diversität, sind aber wenig vertraut mit einer gemeinsamen Verantwortungsübernahme von Fachkräften in einer Kirchengemeinde. Das führt offenbar zu manchen Irritationen, wenn Teams nach ihren Zielen gefragt werden oder zur Entwicklung gemeinsamer Ziele aufgefordert werden, während sie sich im „Hamsterrad“ einer etablierten Gemeindearbeit verorten oder vorformulierten Zielen eines Kirchengemeinderats gegenübersehen und die Idee, gemeinsam Ziele zu entwickeln, wenig plausibel finden. Möglicherweise bedarf es für die Beratung von multiprofessionellen Teams der Kenntnis dieser komplexen Situationen, die sowohl mit der Logik der Organisationsberatung betrachtet als auch mit Methoden klienten- und teamzentrierter Beratung bearbeitet werden müssen. Und vermutlich ist die klassische Auftragsklärung nicht anders zu machen als in der Gesamtschau der Aufträge, denen sich ein Team gegen-

übersieht – ganz abgesehen von den individuellen Wünschen und Vorbehalten der Fachkräfte.

Schließlich bleibt die heikle Frage, ob eine Beratung beim Beginn der Arbeit im multiprofessionellen Team – oder sogar schon im Prozess der Entwicklung – verpflichtend sein sollte. Viele unserer Gesprächspartner:innen auf Ebene des Kirchenkreises oder der Landeskirche haben das befürwortet. Eine Dekanin drückt das so aus:

*Die Dynamik irgendwie ist in diesen Teams relativ hoch und da passieren viele Dinge, die so an anderen Stellen vielleicht nicht passieren, aber im zwischenmenschlichen Bereich muss sich manches eben zurecht ruckeln, [...] insofern ist es, glaube ich, nicht von ungefähr, dass wir sagen, dass da die Kommunikation sehr wichtig ist, weil wir natürlich an manchen Stellen merken, dass es eben nicht so erfolgt, wie es wünschenswert ist. Insofern [befürworte] ich den Vorstoß der Landeskirche X, die sagen, dass solche Teams immer supervisorisch begleitet werden sollen, gerade so am Start eines Teams, weil ich glaube, diese Grundfragen müssen einfach mal auf den Tisch kommen, um es gar nicht erst zu Verhärtungen kommen zu lassen und sich dessen bewusst zu sein, was da für Schwierigkeiten manchmal auf einen zukommen. (Gd. 7, Abs. 14)*

Die typischen Widerstände, die mit einer verpflichtenden Beratung einhergehen, wurden bereits beschrieben. Zutreffend ist jedoch aus unserer Perspektive die Diagnose, dass jedes Team sich großen Herausforderungen gegenüber sieht, was ein Umdenken, Wahrnehmen des Anderen und Entwickeln neuer Arbeitsformen betrifft. Dass es quasi immer hilfreich ist, diesen Prozess bewusst, mit einer kompetenten Begleitung und den nötigen Freiräumen anzugehen, wurde deutlich. Gleichermaßen gilt vermutlich auch für die mittlere Leitungsebene: Auch hier sind Fachkräfte gefordert, in der Begleitung und Steuerung von Prozessen dafür zu sorgen, dass sachgerechte Formen der Zusammenarbeit möglich werden können – während sie selbst in aller Regel kaum mit einer solchen multiprofessionellen Zusammenarbeit über die Grenzen der eigenen Berufsgruppe vertraut sind. Wo die mittlere Leitungsebene zumeist mit Pfarrpersonen besetzt ist, die in ihrer Sicht, andere Berufe seien „ergänzend“ unterwegs, kaum eine Korrektur erhalten können, könnte dies eine erhebliche Hilfe bedeuten für die Teams, die in der unteren Ebene ans Werk gehen.

### 3.5 Kirchenentwicklung inbegriffen: Wie multiprofessionelle Zusammenarbeit die Kirche verändert

Claudia Schulz

Verschiedene Analysestränge dieser Studie verweisen auf das Veränderungspotenzial, das eine mehrberufliche Zusammenarbeit für die Gemeinde oder die kirchliche Region hat. Bei genauerem Hinsehen gibt es Effekte auf die Organisation, ihre Strukturen und Prozesse, auf Haltungen und langfristig auf die Kultur, in der gearbeitet wird. Einige Veränderungen sind in den Prinzipien der multiprofessionellen Teamarbeit begründet, an anderer Stelle handelt es sich vor allem um Potenzial, das erkannt und genutzt werden muss, um Wirkung zu entfalten. Dieses Kapitel bündelt bisherige Ergebnisse und nimmt gezielt Veränderungspotenziale in den Blick, damit sie in der Gesamtschau noch einmal genauer verstanden und bei Bedarf gezielt genutzt werden können.

#### 3.5.1 Perspektive auf Ortsbezogenheit und kirchliche Region

Der erste Blick auf Veränderungen durch mehrberufliche Zusammenarbeit führt zu der damit verbundenen Ausrichtung kirchlicher Arbeit auf den Ort und die Region. Multiprofessionelle Teamarbeit bedeutet einen starken Impuls für die Arbeit der Kirchengemeinde in Bezug auf den Sozialraum: Fachkräfte mit sozialpädagogischen Ausbildungsanteilen verfügen häufig über konzeptionelle und methodische Kompetenzen, die dazu helfen, den Ort, die Lebenswelt der Menschen und die soziale Einbindung der Kirche insgesamt in die Arbeit einzubeziehen. Werden solche Fachkräfte in verantwortlichen Positionen eingesetzt, können deren Kompetenzen zum Tragen kommen, die Menschen am Ort in den Blick genommen werden und Kooperationen und Vernetzungen selbstverständlich werden. Wo Fachkräfte mit Berufen, die auch außerhalb der Kirche einsetzbar sind, das Team verstärken und nicht nur Arbeiten von anderen Berufsgruppen übernehmen, sondern eine Chance haben, ihre Arbeit eigenständig zu entwickeln, dort kann die Gemeinde oder Region in neuem Licht betrachtet und die Arbeit mit anderen Methoden entwickelt werden. Kirchenmitglieder mit einer geringen Bindung an die Kirche und einer schwachen Beteiligung am kirchlichen Leben sowie Menschen ohne Kirchenmitgliedschaft können stärker in den Blick kommen und zum Gegenüber der Kommunikation der Kirchengemeinde werden.

Ebenso deutlich wirkt sich multiprofessionelle Teamarbeit mit Blick auf die Region aus: Vielfach ist die Teamarbeit auf die Region hin entwickelt, entweder indem das Team mit dem Zusammenschluss oder in einer Kooperation verschiedener Gemeinden gebildet wurde oder indem es bewusst hin auf die Stärkung einer Region geplant wurde. In einigen Gemeinden oder Gemeinde-Kooperationen konnten wir beobachten, wie die Einstellung einer zusätzlichen Fachkraft dazu genutzt wird, Kooperationen zwischen Menschen aus verschiedenen Gemeinden bzw. Gemeindeteilen oder kirchlichen Arbeitsfeldern zu stärken und die Bildung einer gemeinsamen Gemeinde oder Region voranzubringen. Dies gelingt nicht immer auf Anhieb, es braucht Zeit zur Entwicklung und einen geduldigen Umgang mit Hindernissen. Aber das Potenzial für derartige Entwicklungen ist gegeben und das Bewusstsein für nötige Veränderungen geschaffen.

Eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft mit einer Beauftragung für eine bestimmte Zielgruppe (z.B. jüngere Menschen, Familien, ältere Menschen) oder eine Querschnittsaufgabe (z.B. Projektarbeit, Kommunikation) hat automatisch mit Personen aus unterschiedlichen Bereichen zu tun und kann eine Brücke bilden zwischen Bereichen, die noch stark in den bisherigen Strukturen verwurzelt sind. Hier kann Gemeinsames oder Neues ausprobiert werden, und mit guten Erfahrungen können solche neuen Kontakte und Routinen zur Vorlage für andere Bereiche werden, die dann ebenfalls stärker zusammenrücken. Ein Gemeindepädagoge formuliert seine Position und Aufgabe so:

*Dieser Blick von außen [...] ein anderer Blick, den ich mitbringe. Das habe ich heute Morgen beim Dekan nochmal gehört, dass die da einfach sehr dankbar drüber sind. Der auch nochmal sagt, die Pfarrer sind in der Regel als Einzelkämpfer erzogen worden in den letzten Jahrzehnten. Und das ist einfach so. Die neue Generation Vikare beneide ich nicht unbedingt für ihre Aufgabe, weil die das auch aufbrechen müssen. Aber sie haben ja auch uns jetzt so als Kollegen. Und ja, das wird an vielen Seiten spannend, weil der Blick der Kirchengemeinderäte und anderer doch gerne ein bisschen auf der Kirchengemeinde bleiben möchte. Wenn sie jetzt die ganzen Reformprozesse angucken, so langsam wird das, glaube ich, allen sehr, sehr deutlich. Und das erschreckt zum einen. Es sind aber auch viele Leute aus den Gemeinden [...] da sehr positiv gestimmt und sagen, ja, lasst uns mal drauf gucken, wie das noch was für die Zukunft sein kann und auch für junge Menschen sein kann. Kirche und Gottesdienst und alles, was dazu gehört, kann ja so nicht weitergehen. (Gd. 29, Abs. 54)*

In der Analyse des empirischen Materials war deutlich, wie diese Funktion einer diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft zwar erhebliches Potenzial mit sich bringt, aber auch zu einer echten Belastungsprobe werden kann, wenn sich nicht das Team insgesamt für die Kooperation unter Gemeinden oder Gemeindeteilen verantwortlich sieht. Wenn nur eine der Fachkräfte für die regionale Perspektive und Gemeinden Verbindendes zuständig ist, während andere in ihren Bereichen unverändert weiterarbeiten, kann das bei der neuen Fachkraft zu Überlastung und dem Eindruck einer geringen Wirksamkeit und Kollegialität führen. Das Innovationspotenzial kann sich nur entfalten, wenn über den Einsatz einer pädagogischen Fachkraft hinaus im Team für Anschlussstellen dieser Arbeit und gute personelle Anbindung gesorgt ist. Die Herausforderung für übergemeindliches Denken und Arbeiten gilt, das zeigt die Analyse, in zwei Richtungen zugleich und gestaltet sich darin anspruchsvoll: Zum einen muss das Team selbst bereit sein, ihre Arbeit in einer solchen Perspektive zu gestalten. Zum anderen gilt es, Überzeugungsarbeit zu leisten und nach und nach Veränderungsprozesse in den Gemeinden zu gestalten.

Im Verlauf der Studie konnten wir Teams beobachten, in denen der Einrichtung eines multiprofessionellen Teams bereits eine grundsätzliche Problemanzeige gegenüber der aktuellen Verfasstheit der Kirche in einzelnen Gemeinden vorausging. Eine Pfarrerin fasst ihre Motivation, mit der Arbeit im multiprofessionellen Team zu beginnen, und ihre Einschätzung der Situation so zusammen: „*Die Paroche ist doch am Ende. Die ist doch strukturell überfordert. Also wenn wir weiter Paroche und auch Körperschaften öffentlichen Rechts auf diese Größe denken, das geht nicht, das geht einfach nicht.*“ (Int. 8, Abs. 64)

In vielen Gesprächen hörten wir die Einschätzung, dass die Paroche oder einzelne Gemeinden den Herausforderungen zukünftiger Kirchenentwicklungen nicht gewachsen sein könnten oder dass aktuell viele kleine Veränderungen die Kräfte aufzehren, während langfristig viel größere Veränderungen zu bewältigen sein werden. Pfarrpersonen berichten von ihrem Gefühl heftiger Überforderung inmitten struktureller Neuerungen, bevorstehender Kürzungen und zusätzlich der Aussicht auf das Ausscheiden älterer Kolleg:innen, deren Arbeitskraft nicht ersetzt werden kann. Hier hat die Entwicklung eines multiprofessionellen Teams das Potenzial, die Veränderung bisheriger Strukturen und Arbeitsabläufe mit der Teamgründung anzugehen und mit der personellen Verschiebung wirksamer voranzubringen. Die kann vor allem dort gelingen, wo eben nicht die Neuverteilung bisheriger Aufgaben und „Versorgung“ der Fläche im Mittelpunkt steht, sondern eine gemeinsame Neusortierung

von Arbeitsfeldern und Entwicklungslinien mit allen Verantwortlichen. Vor allem in Begegnungen im Forschungsprozess, in denen diakonisch-gemeindepädagogische Fachkräfte außerhalb ihres Arbeitskontextes von uns befragt wurden, etwa in Gruppendiskussionen, zeigten sie das Selbstverständnis, mit ihrer Fachlichkeit solche Prozesse mitgestalten und bereichern zu können.

Insgesamt bleiben diese Diskussionen natürlich im Bereich der Vorstellung, dass auch weiterhin die Kirche in der Fläche mit hauptamtlichem Personal ausgestattet werden kann, so dass, zumindest nach Fusionen und Prozessen der Neuordnung kirchlicher Räume, eine Mehrberuflichkeit im Modus einer Beschäftigung möglich ist.

### 3.5.2 Perspektive auf Kooperation und geteilte Verantwortung

Ein zweiter Blick auf das Veränderungspotenzial multiprofessioneller Teamarbeit rückt die Organisation in den Fokus. Zunächst betrifft das die Binnenstruktur der Kooperation im Team. Hier wird die Notwendigkeit zur Veränderung sichtbar, denn Treffen von Mitarbeitenden, Kontaktpunkte und Schnittstellen der Zusammenarbeit bedürfen einer erhöhten Aufmerksamkeit. Besteht ein multiprofessionelles Team aus einigen Personen inmitten einer größeren Zahl von Hauptamtlichen, wenn etwa Pfarrpersonen mit der diakonisch-gemeindepädagogischen Fachkraft das Team bilden, während noch weitere pädagogische Kräfte, Verwaltungskräfte etc. vor Ort tätig sind, dann braucht das Team Begegnungsräume und eine Organisation von Aushandlung und Absprachen. Ebenso müssen die Schnittstellen zu den übrigen Mitarbeitenden sorgsam gestaltet werden, damit die neue Teambildung nicht vor allem Unsicherheit oder Ausgrenzungs- und Abwertungseffekte mit sich bringt, etwa wenn sich Fachkräfte in der Veränderung zurückgesetzt fühlen oder ihnen ihre strukturelle Anbindung an das Team und andere Hauptamtliche nicht mehr klar ist.<sup>46</sup> War beispielsweise zuvor eine „Pfarrerdienstbesprechung“ eingerichtet und damit allen klar, dass hier spezifische Anliegen von Pfarrpersonen besprochen werden, ist mit der Mehrberuflichkeit im Team diese Grenze nicht mehr selbstverständlich.

In Gemeinden, in denen das multiprofessionelle Team tatsächlich in kooperativer Weise arbeitet und nicht nur bestehende Aufgaben jetzt auf Personen aus mehreren Berufsgruppen verteilt, kann das das zu einer veränderten Hal-

---

46 Diese Problematik ist in der Analyse der Arbeitsprozesse im multiprofessionellen Team näher erläutert, vgl. Abschnitt 2.1.2.1.

tung von Zusammenarbeit im Allgemeinen führen, die auch die Teamstruktur verändert.<sup>47</sup> Im Einzelfall entstehen themenbezogene Besprechungen, zu denen Mitglieder des multiprofessionellen Teams sich mit weiteren Personen in Haupt- oder Ehrenamt treffen. Eine starre Sitzungsstruktur, etwa mit einem „inneren Kreis“ für das multiprofessionelle Team und einem „äußeren Kreis“ für alle Mitarbeitenden, wird ersetzt oder ergänzt durch fluide Strukturen mit punktuellen und themenbezogenen Absprachen der jeweils Verantwortlichen und regelmäßige Treffen von Gruppen, die häufig miteinander zu tun haben. Dabei rückt der Pfarrberuf aus seiner Bedeutung als „Schlüsselberuf“, viele sind in jeweils ihrem Feld besonders kundig und für jeweils ihre Bereiche verantwortlich. Die Selbstverständlichkeit von Zuständigkeiten verblasst, klassische Rollenbilder müssen überdacht oder neu beschrieben werden.

Auch hier sind Schattenseiten der Veränderungen oder Befürchtungen zu benennen: Als Gefahr wird immer wieder beschrieben, dass mit der Multiprofessionalität nun „alle bei allem mitreden“ müssten, weil beruflich definierte Zuständigkeiten nicht mehr tragen. Naturgemäß erfordern mehr Absprachen mit einer höheren Zahl an beteiligten Personen ein erweitertes Zeitkontingent, Sorgen vor Überforderung machen sich breit. Hier greifen die Gesetzmäßigkeiten jeder Veränderung der Organisation: Auf die Öffnung und Flexibilisierung müssen Neuordnung und deren Stabilisierung folgen, auf erweiterte Kommunikationsflächen mit viel Zeit für Aushandlung dann gestraffte neue Formate und pragmatische Entscheidungen, die das Neue überschaubar halten. Nicht für alle Mitarbeitenden ist eine Haltung einer gemeinsamen Zuständigkeit für das Ganze das Richtige, Zonen für Zuarbeit oder spezifische Arbeiten mit geringen Schnittstellen zu anderen können durchaus geeignet sein, unterschiedliche persönliche Möglichkeiten und Interessen zu berücksichtigen und Mitarbeitende nicht zu überfordern.

Für solche Situationen wie für Veränderungsprozesse in Gemeinden insgesamt gilt: Gute Kenntnisse und Erfahrungen in Change-Prozessen sind hilfreich und können mit der Unterstützung von ausgebildeten Berater:innen hinzugezogen werden. Vor allem in der Anfangszeit lohnt es sich, auf die Veränderungsprozesse eine hohe Aufmerksamkeit zu legen, damit die neuen Strukturen gut tragen und keine schnellen Neuordnungen das Innovationspotenzial des neuen Modells begrenzen.

---

<sup>47</sup> Das meint die Arbeit entsprechend dem Teamtyp A – Multiprofessionelle Kooperation, vgl. Abschnitt 2.2.2.1.

Mit einem erweiterten Blick auf die inneren Prozesse im Team kommt das Prinzip hinter den vordergründig notwendigen Bedarfen nach Strukturveränderung in Sicht: Arbeit in geteilter Verantwortung wird zum Normalfall, Zusammenarbeit zur Normalform. Die Selbstverständlichkeit von Zuständigkeiten, wie sie traditionell durch Berufsrollen, Parochiegrenzen etc. gegeben sein können, verblasst zugunsten einer geschärften Wahrnehmung für das Gemeinsame. Keine Berufsgruppe oder Leitungsperson hat eine Letztverantwortung. Diese abstrakten und noch theoretischen Leitlinien brauchen eine Übersetzung in Arbeitsfelder. In einer Gemeinde, in der das multiprofessionelle Team stark kooperativ arbeitet, lassen sich Details einer solchen Übersetzung beobachten. Eine Gemeindepädagogin schildert in einer Gruppendiskussion mit dem Team im Rückblick, wie sie gemeinsam mit dem Team ein Jugendprojekt entwickeln konnte:

*Als ich gesagt habe, [...] ich möchte dieses [Projekt] kreieren, einen Übergang zwischen Konfirmation und Jugendarbeit anders gestalten, da habe ich Ideen reingebracht und habe die mit euch reflektiert. Und wir haben das jedes Jahr nochmal überdacht und es angepasst. Was hat gut funktioniert und was schlecht? Wie können wir das mit in die Konfirarbeit reinbringen? Vorher war es eine separate Veranstaltung, also das erlebe ich tatsächlich ganz produktiv. Wo ich manchmal merke, oder das merken wir alle, [...] dass unsere Arbeitsbereiche, wir treffen öfter aufeinander. (Gd. 26, Abs. 125)*

Für die Gemeindepädagogin wird über das gemeinsame Nachdenken, Einpassen des neuen Projekts ins Gemeinsame und Nachjustieren eine effektivere Arbeit erreicht, die von Anfang an mit Schnittstellen zu anderen Arbeitsfeldern entwickelt ist. Im Lauf der Diskussion kommen einzelne immer wieder auf solche Beispiele zurück. Damit die Interviewerin ihre Teamarbeit richtig versteht, ist es der Gemeindepädagogin wichtig, noch einmal zu verdeutlichen, dass Teamarbeit zwar einen etwas erhöhten Aufwand an Absprachen bedeutet, aber nur punktuell eine operative Zusammenarbeit:

*Es sind eben nicht unbedingt so mega viele Maßnahmen, die wir zu mehreren machen. Das ist, denke ich, aber auch nicht die Idee. Das kommt immer mal wieder vor, da wo es Sinn macht. So wie beim Konfi zum Thema Abendmahl. Da habe ich [Pfarrperson A.] immer gefragt: Kannst du die letzte halbe Stunde nochmal kommen und Abendmahl mit uns machen? Wir machen vorher Statistiken, ich bin dankbar, wenn ich an der Stelle einfach nicht noch was vorbereiten muss. Wir laden auch die Familien mit ein. Dadurch lernen die Eltern auch*

*[Pfarrperson A.] nochmal kennen. Und es ist für die Konfis auch nochmal klar, das ist jetzt gerade was anderes als gerade im [Jugendprojekt]. (Gd. 26, Abs. 163)*

Hier wird sichtbar, wie die Zusammenarbeit nur zielgenau, zur Arbeitserleichterung oder zum Zweck der Vernetzung von Arbeitsfeldern in den operativen Bereich ragt. Für die herangezogene Pfarrperson zahlt sich der Einsatz im Arbeitsfeld der Kollegin durch Erleichterungen in ihrem Arbeitsbereich aus. Das Verständnis für die Arbeit der anderen wächst und das bildet die Grundlage für die weitere gemeinsame Konzeptionsarbeit im Team.

In vielen der von uns betrachteten Gemeinden fällt die Entwicklung kooperativer Arbeitsformen und einer dafür nötigen Haltung schwer. Gemeinden und Gemeindeverbünde kennen ein Leben vor der multiprofessionellen Teamarbeit, und es ist naheliegend, eingespielte Prozesse erst einmal bestehen zu lassen, damit die nötigen Veränderungen die Arbeitsfähigkeit nicht gefährden. Umso mehr Aufmerksamkeit braucht es, nach und nach kooperative Formen und ein Bemühen um gemeinsame Entwicklungen zu entwickeln. In einer Gemeinde konnten wir über einen längeren Zeitraum eine Entwicklung verfolgen:

*In der Teambesprechung berichtet eine Pfarrperson von einem Medienprojekt im Gemeindeverbund, das bislang von Pfarrpersonen der evangelischen und katholischen Kirche sowie einer Freikirche getragen war. Durch personelle Wechsel und Schrumpfung der Gemeinden haben einzelne aus dem Team angekündigt, aus der Arbeit auszusteigen. Da diese Arbeit nicht allein von evangelischer Seite gestemmt werden könne, schlage er vor, diese Arbeit einzustellen. Möglicherweise sei das kein großer Verlust, denn die Reichweite des Medienprojekts scheine ihm nicht allzu groß. Das Team stimmt zunächst dieser Einschätzung zu. (Nach Prot. 46, Abs. 8)*

*In den folgenden Wochen hört sich der Gemeindepädagoge um und bekommt den Eindruck, dass das Medienprojekt in Teilen der Gemeinde und darüber hinaus der Bevölkerung in der Region durchaus wahrgenommen und geschätzt wird. Er nutzt seine Kontakte zu Fachkräften in der katholischen Kirche und zu verschiedenen Engagierten in der Gemeinde und kommt zu dem Schluss, dass sich ausreichend viele Menschen finden, um das Projekt mit einem Team von Aktiven in Haupt- und Ehrenamt aufrechtzuerhalten. Dies schlägt er in der Teambesprechung vor und bekommt grünes Licht. (Nach Gd. 29, Abs. 13)*

Hier gelingt es, ein Engagement der Gemeinde aus der Zuständigkeit einer Berufsgruppe herauszulösen und in diversen Kooperationen in eine neue Zuständigkeit einer Gruppe zu überführen, die die Verantwortung für die Tätigkeit übernimmt. Der Diakon leistet diese Transformationsarbeit und sichert ab, dass die neue Gruppe eng an das multiprofessionelle Team angebunden bleibt und die Qualität des Angebots mit seiner Koordination gesichert ist. Hier können im Modus von Kooperation und geteilter Verantwortung die Ressourcen des Teams erweitert werden. Hier wäre nun eine Auswertung des Prozesses hilfreich, denn offen bleibt, ob hier die bisherige Tätigkeit von Pfarrpersonen einfach verlagert wird auf die neue Koordinationstätigkeit des Diakons und der Arbeitsaufwand für das Team derselbe bleibt – oder ob die neuen Kooperationen sich als neue Ressourcen erweisen, die das personelle Volumen im Gemeindevverbund insgesamt erhöhen.

### 3.5.3 Perspektive auf Inhalte, Themen und Ziele

Mit dem eben dargestellten Beispiel kommt ein dritter Bereich in Sicht, in dem multiprofessionelle Teamarbeit ihr Veränderungspotenzial entfalten kann: Mit ihrer Umsetzung kann es gelingen, von der Vorstellung, dass bestimmte Arbeitsfelder in der Gemeinde „versorgt“ werden sollen und bestimmte Tätigkeiten schlicht verteilt werden müssen, Abstand zu nehmen – zugunsten der Arbeit an Leitlinien, Schwerpunkten und Entwicklungslinien für die Gemeinde.<sup>48</sup> In den Gesundheitswissenschaften ist die mehrberufliche Teamarbeit mit einer klaren Orientierung an den Patient:innen entwickelt worden, deren Bedarfe im Mittelpunkt der Teamarbeit stehen. Entsprechend wäre mit Blick auf die kirchliche Arbeit in einem Ort oder einer Region in der Weite verschiedener Disziplinen zu fragen, was ihre zentralen Anliegen sind und welche Aufgaben auf dem Weg dahin bearbeitet werden sollen. Gelingt das, kann der Blick gewendet werden von einer bestimmten Anzahl von Gottesdiensten, selbstverständlich zu erledigenden Kasualien oder pflichtgemäß zu versorgenden Ziel- oder Altersgruppen hin zu Inhalten oder Themen, die im Mittelpunkt stehen sollen.

In einem Gespräch unter Gemeindepädagog:innen berichtet eine diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft, wie ihre Stelle eingerichtet wurde, als im Gemeindevverbund Pfarrstellen wegfielen. Als das multiprofessionelle Team an den Start ging, wurden ihr Aufgaben zugeteilt, die die Pfarrpersonen entlas-

---

48 Vgl. die Unterscheidung verschiedener Konstruktionen von Multiprofessionalität in Kapitel 2.3 in diesem Band.

ten sollten, weil diese ja mit weniger Personen eine konstante Zahl an Kasualien und Gottesdiensten schaffen müssen. Die Unzufriedenheit der neuen Fachkraft ist entsprechend hoch:

*Bei uns ist eine Pfarrstelle weggefallen und meine beiden Kollegen, die dann noch als Pfarrerinnen, Pfarrer übrig waren, haben sich überlegt, was sie aus ihren Arbeitsbereichen abgeben möchten, und jetzt rödel ich in dem Konstrukt und denke dann immer, wie soll ich denn als eierlegende Wollmilchsau drei Menschen ersetzen? Also mit Kasualien, mit Gottesdiensten, mit Festen, mit Event, mit Projekten, mit Ich-weiß-nicht-was, Diakonie, Geflüchtete, alles, was also auftauchen kann in Gemeinde. Und von da her ist dieser Gedanke zu sagen: Wir sind ein Team und wir gemeinsam müssen gleichverteilt alles bewältigen, was da ist, der ist, glaube ich, vor Ort noch gar nicht so richtig angekommen.*  
*(Gd. 4, Abs. 15)*

Hier ist offenbar die diakonisch-gemeindepädagogische Fachkraft in einer fachlich anerkannten Rolle und darf in ihren Arbeitsfeldern auch Gottesdienst und Kasualien übernehmen. Aber offenbar wurde hier schlicht die vorhandene Arbeit neu aufgeteilt, und die Mehrberuflichkeit ist nach der Logik umgesetzt, dass Tätigkeiten, die nicht zwingend eine Pfarrperson erfordern, abgegeben werden. Dies führt zu einem beruflichen Lebensgefühl, das wir an vielen Orten angetroffen haben: Die Personalressourcen schrumpfen, die Arbeit bleibt jedoch konstant, und auf diesem Weg sind alle Fachkräfte mit dem Gefühl eines stetig steigenden Pegels an Anforderungen unterwegs.

Multiprofessionelle Teamarbeit mag vorrangig entwickelt worden sein, um die Arbeit mit geringeren Ressourcen und größerer Effektivität schaffen zu können. Wie aber die Analyse von Logiken multiprofessioneller Teamarbeit gezeigt hat, behindert die Orientierung an einer „Versorgungslogik“, dass die anderen Potenziale der Teamarbeit genutzt werden können, etwa der schon beschriebene Mehrwert der Mehrberuflichkeit im Sinn einer Perspektivenvielfalt und Kompetenzerweiterung und die Chance, mit einer Neuaufstellung des Teams Spielräume für Innovationen zu schaffen. Hilfreich waren hier Beobachtungen in stark ländlichen Räumen, wie etwa in der Evangelischen Landeskirche Anhalts: Wo eine Vielzahl von kleinen Dörfern schlichtweg nicht mit jeweils eigenen Angeboten von Kinder- und Familienarbeit „versorgt“ werden kann, werden in Zusammenarbeit mit den Kirchenmitgliedern vor Ort Schwerpunkte gesetzt. Punktuelle Angebote werden von Teams aus Haupt- und Ehrenamtlichen getragen, können ihre Orte wechseln und damit Netzwerke von Engagierten knüpfen. Pädagogische Angebote werden

an lebensweltlich relevante Orte angebunden, mit der Arbeit an Kindertagesstätten, Schulen und anderen Einrichtungen verbunden. So wird die kirchliche Arbeit nach fachlichen Bedarfen organisiert, weit über die Möglichkeiten der Hauptamtlichen hinaus breit getragen und kann eine größere Zahl von Menschen erreichen.

Vermutlich steckt die größte Herausforderung darin, von der Idee Abschied zu nehmen, bestimmte Dinge schaffen zu müssen, und eine Kommunikation über die Frage anzuregen, worauf es in der Kirche im Wesentlichen ankommt. Dieses gedankliche Loslassen ist, von Nahem betrachtet, eng verwandt mit dem Lernprozess, den es für das Team bedeutet, gemeinsam mit Fachkräften aus anderen Berufen auf ein Arbeitsfeld zu schauen und Aufgaben neu zu entwickeln, ohne sich von den als gesetzt empfundenen Verantwortlichkeiten leiten zu lassen. Es könnte sein, dass in der Umsetzung multiprofessioneller Teamarbeit zentral das Aushalten von Unsicherheit und das Einüben gemeinsamer Suchprozesse gelernt werden muss, um tatsächliche Innovation zu erreichen.

### 3.5.4 Perspektive auf Rollen, Zuständigkeiten und Kompetenzen

Schließlich ist als vierter Bereich des innovativen Potenzials multiprofessioneller Teamarbeit die Mehrberuflichkeit selbst zu nennen. Auch wenn es zu allen Zeiten der Normalfall von Arbeit in der Kirche gewesen ist, dass Menschen unterschiedlicher Qualifikationen und Berufsrollen es miteinander zu tun haben, so liegt die Neuerung multiprofessioneller Teamarbeit in der gemeinsamen Verantwortung der Fachkräfte im Team für die gemeinsame Arbeit. Die größte Herausforderung besteht darin, im Team nicht nur die Arbeitsfelder nach Berufsrollen aufzuteilen und die Funktion des Teams auf gute Absprachen zu beschränken, wie es in den Teams der beiden Typen „Komplementär“ mit punktuellen oder seltenen Schnittstellen geschieht.<sup>49</sup> Das Innovationspotenzial multiprofessioneller Teamarbeit entwickelt sich dort, wo Aufgaben in großen Arbeitsbereichen oder Entwicklungslinien gedacht werden und einzelne Tätigkeiten kompetenzorientiert übernommen werden. Die Berufsrollen helfen, Kompetenzprofile schneller zuordnen zu können, dennoch ist zunächst die gemeinsame Sichtung erforderlich, wie ein Arbeitsbereich insgesamt aufgestellt sein soll und welche Schritte dafür nötig sind.

---

49 Vgl. die Analyse von Teamtypen in Kapitel 2.2 in diesem Band, hier der beiden Typen B1/B2 – Komplementär in den Abschnitten 2.2.2.2 und 2.2.2.3.

Eine exemplarische, an Kompetenzen und Berufsrollen orientierte Zusammenarbeit war bereits in der Analyse von Konstruktionen der Multiprofessionalität sichtbar geworden (vgl. 2.3.3.2 in diesem Band): Ein Gemeindepädagoge berichtet von der Arbeit an gemeinsamen Prozessen im Team. Zunächst überlagern die Selbstverständlichkeiten traditioneller Arbeitsteilung die Innovationspotenziale, die sich der Gemeindepädagoge von einer gemeinsamen Verantwortung für das Ganze versprochen hatte. Aber punktuell gelingt es, die Optionen zu nutzen, hier am Beispiel einer übergemeindlich organisierten Konfirmandenarbeit: In einem gemeinsam konzipierten Modell werden die einzelnen Module von bestimmten Personen übernommen und anhand ihrer fachlichen Schwerpunkte ausgestaltet. Der Gemeindepädagoge vernetzt die Module, sorgt für gute Übergänge zwischen lokalen und überlokalen Veranstaltungen und bezieht die Verwaltungskräfte der Gemeinde in die Organisation mit ein. Er wertschätzt ausdrücklich die fachliche Bereicherung, die er in der Zusammenarbeit mit der theologisch kompetenteren Pfarrperson wahrnimmt, wenn die beiden gemeinsame Module entwickeln (Gd. 29, Abs. 49).

Die Berufsrollen helfen dem Team, das gemeinsame Arbeitsfeld aus ihrer jeweiligen Perspektive zu betrachten und von hier aus an der Entwicklung mitzuarbeiten. Mit den Berufsgruppen zugeordneten Kompetenzen sind zusätzlich unterschiedliche Perspektiven und Interessen in Bezug auf den räumlichen Bezug der Arbeit verknüpft: Während die Jugendmitarbeiterin auf die übergemeindliche Ebene konzentriert ist und das Interesse der Vernetzung von Kinder- und Jugendarbeit mit der Konfirmandenarbeit einbringt, hat die Pfarrperson die Perspektive parochial organisierter „Versorgung“ eines Jahrgangs mit der Kasualie und dem dafür nötigen theologischen Bildungsangebot. Der Gemeindepädagoge leistet nun Vernetzungsarbeit in zwei Dimensionen: Er sorgt für einen Ausgleich zwischen parochialem Bezug und übergemeindlicher Ausrichtung und zugleich zwischen dem pastoralen, theologischen Interesse und dem Interesse an einer gruppen- und erlebnispädagogischen Arbeit. Im besten Fall können alle Beteiligten die jeweils anderen Perspektiven und Interessen verstehen und im gemeinsamen Projekt verbunden sehen. Der Synergieeffekt dieser multiprofessionellen Arbeit wird sichtbar, indem Pfarrpersonen das Potenzial gemeindeübergreifender Jugendarbeit und Jugendmitarbeitende die Konfirmandenarbeit als Brücke in die Jugendarbeit nutzen können.

### 3.5.5 Rückblick: Potenziale und der Weg zur Veränderung

Vier Potenzialfelder multiprofessioneller Teamarbeit für die Kirchenentwicklung konnten mit dieser Studie erarbeitet werden. Sie beziehen sich auf

die Mehrberuflichkeit selbst (Abschnitt 4), auf Prozesse und Strukturen der Zusammenarbeit in der Organisation (Abschnitt 2), deren räumliche Ausrichtung (Abschnitt 1) und wesentlich auf die Blickrichtung hin zu einer Ziel-, Themen- und Aufgabenorientierung (Abschnitt 3). Im Durchgang durch diese Potenziale und ihre Bedeutung in der Praxis wird jedoch klar, wie deutlich es sich hier um Potenziale, nicht um tatsächliche Veränderungen handelt, die im Zuge einer Einführung multiprofessioneller Teamarbeit in jedem Fall eintreten. Vielmehr hängt vieles daran, dass die Potenziale gesehen und genutzt und ebenso hinderliche Gegenbewegungen erkannt und abgemildert werden.

Manche Veränderungen bringt allerdings die Multiprofessionalität in der Arbeit vor Ort quasi automatisch mit sich. Wenn verantwortliche Rollen mehrberuflich besetzt und Arbeitsbereiche aufeinander bezogen werden, wenn Strukturen zur Debatte stehen und Hinderliches immer häufiger benannt und bearbeitet wird, hat ein Prozess eingesetzt, der bisherige Selbstverständlichkeiten in Rollen und Zuständigkeiten implizit in Frage stellt. Je besser es gelingt, auch unter den Bedingungen von Zeit- und Kürzungsdruck, Unsicherheiten und regionalen Verschiebungen diese Energie zu nutzen, desto eher kann multiprofessionelle Teamarbeit ihr Potenzial entfalten und ein mutiges Denken und Ausprobieren von Neuem bewirken.



## 4. Rückblick und Ausblick



## 4.1 Auf einen Blick: Potenziale und Hindernisse der multiprofessionellen Arbeit

Claudia Schulz

Die Arbeit in multiprofessionellen Teams bewegt sich vielfach im Raum des Experimentellen. Zahlreiche Leistungen und Chancen werden ihr zugeschrieben – ebenso sind im kirchlichen Raum vielfach kritische Stimmen laut und Fachkräfte berichten von frustrierenden Erfahrungen oder aus ihrer Sicht noch unzureichenden Teamprozessen. Diese Studie hat nun umfassende Erkenntnisse über Chancen und Hindernisse der Teamarbeit ermöglicht. Auf der Basis des empirischen Materials und im Anschluss an die vertieften Analysen lassen sie sich gut überblicken.

Die folgenden Abschnitte bündeln zunächst in prägnanter Form die im Feld beobachteten Potenziale oder auch tatsächlichen Leistungen multiprofessioneller Arbeit (1.). Anschließend liegt der Fokus auf der Kehrseite (2.), also den hohen – oder auch im Einzelfall zu hohen – Voraussetzungen für multiprofessionelle Teamarbeit oder befürchteten oder auch tatsächlich beobachteten Herausforderungen und unerwünschten Folgen. Dafür ist bewusst die Form einer Liste gewählt – mit dem Vorteil der Übersichtlichkeit und auf Kosten der Komplexität, wie sie sich in den Analyse-Texten dieses Bandes findet.

### 4.1.1 Potenziale multiprofessioneller Arbeit im Überblick

Multiprofessionelle Teamarbeit bietet zahlreiche Potenziale, die mit ihrer Hilfe genutzt werden können. Die wichtigsten sind:

Schaffung einer von Teamwork geprägten Arbeitsumgebung. Das bedeutet ....:

- Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz
- Vermeidung eines Einzelkämpfer:innen-Daseins
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit

- Steigerung der Attraktivität kirchlicher Arbeitsplätze
- Potenzielle Synergie-Effekte in fachlicher Hinsicht
- Verbesserung der Wirksamkeit kirchlicher Arbeit

Verbreiterung fachlicher Möglichkeiten in der kirchlichen Arbeit. Das meint ....:

- Einbeziehen umfassender beruflicher Kompetenzen
- Bessere Bearbeitung neuer Herausforderungen: fachliche Heterogenität als angemessene Reaktion auf die Pluralisierung der Lebenswirklichkeiten vor Ort
- Neue Möglichkeiten zum spezifischen Einsatz von Fachkräften entsprechend der spezifischen Aufgaben (Effektivität)
- Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten für kirchliche Mitarbeitende, die nicht im Pfarrberuf tätig sind
- Steigerung der Attraktivität einer Tätigkeit in der Kirche
- Verbesserung der Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Kirche
- Verbesserung der Durchlässigkeit für andere Berufsgruppen, mit Quereinstiegen und einer Flexibilisierung der Berufe
- Potenzial für eine komplexere Wahrnehmung lokaler Sozialräume vor Ort und eine entsprechende Ausrichtung der Tätigkeit
- Optionen zur Mitarbeit auch für nicht-beruflich Tätige in der Kirche (Ehrenamt)

Potenzial für Innovation, Kirchenentwicklung, Gemeindeentwicklung. Das umfasst ....:

- Verflüssigung bisher selbstverständlicher Aufgabenteilung zwischen Berufsgruppen
- Entdecken von Spielräumen in der gemeinsamen Reflexion und Entwicklung
- Potenzielle Veränderung von Strukturen (in Gemeinden und in der Region)
- Entdecken neuer fachlicher Möglichkeiten
- Entwicklung einer Zielorientierung für die Arbeit vor Ort
- Möglichkeit einer gemeinsamen strategischen Neuausrichtung
- Orientierung an Aufgaben und Herausforderungen statt an Berufsrollen
- Neue Beteiligungsmöglichkeiten für Engagierte und Interessierte vor Ort
- Verbesserte Außenwirkung und Anschlussfähigkeit der Gemeinde im Sozialraum

Sicherung der fachlichen und personellen Ressourcen in kirchlichen Tätigkeitsfeldern. Das bedeutet ....:

- Sicherung des nötigen Personalbestands bzw. der personellen Ressourcen für Tätigkeiten in der Kirche
- Neue Optionen der Personalgewinnung und -entwicklung
- Chancen für Stellenbesetzungen auch mit geringen finanziellen Mitteln
- Neue Optionen für eine der Tätigkeit angemessene Eingruppierung und Nutzung verschiedener Gehaltsgruppen für unterschiedliche Aufgaben
- Senkung des personellen Aufwands durch Zuordnung von Aufgaben an fachlich passende Kräfte (Effizienz)
- Versorgung bzw. Abdeckung der elementaren Aufgaben vor Ort

#### 4.1.2 Die Kehrseite: Risiken und Nebenwirkungen multiprofessioneller Arbeit

Multiprofessionelle Teamarbeit hat zahlreiche Voraussetzungen. Wo sie nicht mindestens sukzessive erfüllt werden, führt das zu Frustration, vermutlich in einer deutlich stärkeren Weise, als dies durch (bereits erwartete) Erfahrungen der schwächeren Wahrnehmung von Fachlichkeit und der geringen Zuweisung von Verantwortung bei Berufsgruppen jenseits des Pfarrberufs gegeben wäre. Darunter fallen etwa:

- *Bereitschaft aller Teammitglieder zur Veränderung, zur Kooperation und zu langfristigen gemeinsamen Lernprozessen,*
- *Bereitschaft zu Teamarbeit, berufsübergreifenden Tätigkeiten und zur Arbeit mit umfangreichen Schnittstellen zwischen Arbeitsbereichen,*
- *Bereitschaft zu vorübergehend aufwändigerer Arbeit für Aushandlungsprozesse, häufige Absprachen und explorative Vorhaben,*
- *Basales Wissen über die Qualifikation anderer Berufe,*
- *Verständnis für Kompetenzen und fachliche Prägung als Ressource,*
- *Umgekehrt Verzicht auf die Deutung von Fähigkeiten als Persönlichkeitsmerkmal oder bloße „Neigung“ oder „Begabung“,*
- *Engagement für eine begleitende Klärung von Berufs- und Tätigkeitsprofilen aller beteiligter Berufe, etwa auf Ebene von Berufsverbänden und überregionalen Gremien,*
- *Wohlwollende und Multiprofessionalität stärkende Leitung, die die Wege ebnet, idealerweise in Form einer multiprofessionell besetzten Leitung,*
- *Ausstattung mit den nötigen Ressourcen: Ausreichend Freiraum für den Teamstart und die nötigen Reflexions- und Findungsprozesse, idealer-*

weise personelle Entlastung zu Beginn und eine sachkundige Begleitung (Teamcoaching, Supervision),

- *Verlässliche Information* der Fachkräfte auf neu geschaffenen/umgewidmeten Stellen (Aufnahme in Mailverteiler etc.),
- Schaffung von *inklusiven Bezeichnungen* für „Pfarrkonvente“, „Pfarrerdienstbesprechungen“ etc.,
- *Veränderungen von Strukturen und Ordnungen*, die ein Machtungleichgewicht zwischen den Fachkräften bedeuten und nicht zur gemeinsamen Verantwortung passen (Sitz und Stimme im Kirchengemeinderat, Optionen auf Mitwirkung und Leitung in Gremien etc.),
- *Aufmerksamkeit für eine geeignete Struktur*, die die Zugehörigkeit zum Multiprofessionellen Team unter den Hauptamtlichen klärt und weitere Hauptamtliche sinnvoll zuordnet, geeignete Formen der Zusammenarbeit ermöglicht etc.

Die Entfaltung der Potenziale multiprofessioneller Arbeit kann verhindert oder stark beeinträchtigt werden durch ...

- ein dominantes Interesse an der „*Versorgung*“ bestehender Arbeitsfelder,
- ein vorrangiges Verfolgen des Ziels der *Erhaltung gewohnter Abläufe und Prozesse*,
- die *Erwartung*, mit dem Einsatz von weiteren/neuen kirchlichen Berufsgruppen (z.B. mit der Gemeindepädagogik als Ersatz für Pfarrpersonen oder weiteren Berufen mit niedriger Eingruppierung als Entlastung) Kosten sparen und die bisherige Arbeit in Qualität oder Umfang gleichbleibend erhalten zu können,
- die *Bewertung der Tätigkeit von Pfarrpersonen als zentral* für das Gemeindeleben („Schlüsselberuf“),
- das Verständnis einer *Zentralfunktion der „Verkündigung“* (im Sinne der Predigt im Gottesdienst) für die Gemeindearbeit, wodurch pädagogische, musikalische oder diakonische Tätigkeiten in die zweite Reihe rücken,
- die weitgehende *Orientierung an einer traditionellen Aufgabenteilung* zwischen Berufsgruppen (Gottesdienst, Seelsorge und Kasualien für Pfarrpersonen, alle zielgruppenbezogenen Tätigkeiten für die Gemeindepädagogik etc.),
- das *Überschätzen eigener Kompetenzen* unter Pfarrpersonen bzw. Vorstellung von deren Kompetenz als der „weitreichenderen Qualifikation“, von der andere Qualifikationen eine verkleinerte Form darstellen,
- eine stockende oder *unterbleibende Anpassung bzw. Weiterentwicklung kirchlicher Strukturen und Ordnungen*,

- eine *Überlagerung von Prozessen*, wenn beispielsweise Regionalisierungs-, Fusions- oder Strukturanpassungsvorhaben parallel zur Gründung und Eingewöhnung des Teams berücksichtigt werden müssen,
- eine *Unsicherheit* über die längerfristige Sicherstellung bestehender Stellen im Team,
- häufige *Personalwechsel* oder Schrumpfung von aufwendig eingearbeiteten Teams.

Multiprofessionelle Teamarbeit birgt Gefahren, etwa ....:

- die Gefahr der *Verundeutlichung von Rollen und Positionen* im Gefüge der Tätigkeiten im kirchlichen Raum: berufliche Abstufung (wo Arbeit auch von anderen erledigt werden kann), Ausbeutung von Geringerqualifizierten bzw. geringerer Vergüteten, denen höherwertige Aufgaben zugeschrieben werden – umgekehrt Aufwertung von Geringqualifizierten auf Kosten von Hochqualifizierten,
- die Gefahr der *Aufweichung von Berufs-/Qualifikationsprofilen* bis hin zur Deprofessionalisierung und dem Verlust eines Verständnisses für zentrale Kompetenzen, wo Aufgaben an geringer oder nicht qualifizierte Kräfte abgegeben werden,
- die Gefahr der *Orientierungslosigkeit* für Beschäftigte in Bezug auf ihre Aufgaben,
- *Mehrarbeit und vorübergehende Doppelstrukturen* in der Zeit der Einführung eines multiprofessionellen Teams, wenn zunächst mehrere Personen mit einer Tätigkeit befasst sind und Prozesse mehrfach von mehreren Personen bedacht werden müssen,
- *Machtverlust für bereits etablierte Fachkräfte*, wo Aufgabenbereiche in die Verantwortung anderer Fachkräfte übergeben werden,
- *Verfestigung bisheriger Machtstrukturen* statt innovativer Neuordnung, wo Fachkräfte Aufgabenbereiche nicht den neu eingestellten Fachkräften überlassen, sondern nur an sie delegieren, aber den Zugriff behalten möchten,
- *Überlastung von Teams oder Teammitgliedern*, weil insgesamt Ressourcen verknappt und Anforderungen erhöht werden,
- *Erhöhung von Anforderungen an Ressourcen*, etwa wo neu beauftragte Fachkräfte eine Gleichstellung im Entgelt einfordern, wenn Beauftragungen in verschiedenen Berufen identisch sind.

### Multiprofessionelle Teamarbeit kann zu Frustration führen, wenn ...

- ein Team nicht in den *Modus der gemeinsamen Verantwortung* findet,
- *Entwicklungsmöglichkeiten* für diakonisch-gemeindepädagogische oder andere Fachkräfte fehlen (z.B. Gehaltsentwicklung auf Ebene eines MA-Abschlusses mit entsprechender Beauftragung, Erreichen einer Leitungsfunktion oder einer anspruchsvoller Stelle),
- die Zusammenarbeit von bisher bereits beschäftigten Fachkräften und neu beauftragten Fachkräften als „*Abgeben*“ *bisheriger Tätigkeiten* formiert wird und eine gleichberechtigte Gestaltung der Arbeit insgesamt unterbleibt,
- die *Kompetenzen der neu beauftragten Fachkräfte* nicht oder nur in Ansätzen abgerufen werden (indem z.B. diakonisch-gemeindepädagogische Kräfte zunächst Aufgaben von Pfarrpersonen übernehmen),
- *Fachkräfte auf einige wenige Arbeitsfelder beschränkt* werden, etwa weil die nach einer Umwidmung von Stellen verbleibenden Pfarrpersonen alle Gottesdienste und Kasualien übernehmen müssen,
- *Leitungskräfte immer aus einer der Berufsgruppen stammen* und Perspektiven oder Bedarfe anderer Berufe wenig verstanden und berücksichtigt werden.

## 4.2 Vom Detail zum großen Ganzen: Wichtigste Erkenntnisse über multiprofessionelle Teamarbeit

Claudia Schulz / Tabea Spieß

Es gibt besonders gute Momente in der Forschung. Der Weg zur Erkenntnis im Feld der Multiprofessionalität führt immer wieder zu Aussichtsplätzen, an denen sich Wichtiges in aller Schärfe zeigt. Von dort aus werden Zusammenhänge klar erkennbar. Verhältnisse und Bezüge entwirren sich, Schnittstellen werden zu anderen Feldern kirchlicher Arbeit deutlich, in denen die Weiterarbeit mit den Ergebnissen entscheidend vorankommen kann.

Dieser Beitrag will zum Abschluss der Forschung vier Dinge leisten: Zunächst kommt in den Blick, was wir auf dem Weg der Forschung – quasi auf dem Hochplateau – in den Blick nehmen konnten und wie wir die Erkenntnisse auf dem Forschungsweg insgesamt einordnen und verstehen. Als zweites bündeln wir die wichtigsten Erkenntnisse. Das tun wir nicht, um nun noch einmal das Gesagte zu wiederholen, sondern um mit dem Abstand von der Höhe zur weiten Fläche noch einmal zu präzisieren, zu bündeln oder auch zu vereinfachen, was sich als wesentlich zeigt. Daraufhin bedenken wir die Frage, die uns in den vergangenen Jahren vielfach gestellt wurde: Ist multiprofessionelle Zusammenarbeit eine – oder sogar die beste – Form der Zusammenarbeit, geeignet für alle Gemeinden und Fachkräfte? Was kann sie schaffen, an Problemen lösen und an Entwicklungen ermöglichen – und was vielleicht auch nicht? Diese Überlegungen münden ein in eine Betrachtung der multiprofessionellen Teamarbeit als ein Element im großen Komplex kirchlicher Sozialgestalt. Jetzt steht im Mittelpunkt, was sich über ihre Leistung und die Schnittstellen zu den anderen Elementen, anderen Herausforderungen und Forschungsbereichen sagen lässt.

In all dem bleiben wir im Vergleich zu den vorigen, analytischen Kapiteln stärker in unserer subjektiven Sicht des kirchlichen Organisationsgefüges, die wir über die Jahre der empirischen Studie entwickelt haben. Wir wagen uns mit persönlichen Einschätzungen hervor und nehmen aus unserer Perspektive Einordnungen vor.

### 4.2.1 Was man von hier aus sehen kann: Forschung als Leuchtturm-Blick

Eine qualitativ-empirische Studie ist per Definition ein exploratives Unterfangen. Im Zuge der Forschung präzisiert sich das Interesse – und ebenso vertieft

sich die Kenntnis der Forschenden über ihren Gegenstand. So verlief auch diese Studie. Während wir ursprünglich vor allem wissen wollten, wie multiprofessionelle Arbeit im Team gelingen kann, haben wir im Prozess verstanden: Multiprofessionelle Teamarbeit ist nicht als klar abgrenzbare Arbeitsform, als Technik oder Methode der Zusammenarbeit zu analysieren. Sie erweist sich im Kern als Prinzip der gemeinsamen Gestaltung kirchlicher Arbeit, gewissermaßen als Haltung „hinter“ dem Handeln oder als grundlegende Konstruktion inmitten komplexer Verständnisse kirchlicher Arbeit.

Indem Teams sich bewusst auf den Weg machen, um zukünftig unter Berücksichtigung der fachlichen Unterschiede die Arbeit als eine gemeinsame zu verstehen und zu entwickeln, kann sich eine solche Haltung der Zusammenarbeit entwickeln und verfestigen, sie kann konkrete Formen annehmen und sich in neuen Arbeitsformen und Strukturen ausdrücken – sie muss es aber nicht. Teams können in der neuen Konstellation die gewohnten Prozesse wiederherstellen und so arbeiten, wie sie es bislang schon getan hatten, nun mit einem neuen Namen. So ist multiprofessionelle Teamarbeit im Feld kaum abgrenzbar von anderen Formen der Zusammenarbeit von Fachkräften. Das Mehr, das mit ihr erreicht werden kann, zeigt sich also nicht in konkretem Handeln oder bestimmten Projekten, sondern im Prinzip, das bei näherer Analyse erkannt werden kann.

Damit ist offensichtlich, was die qualitative empirische Forschung leisten kann: Sie bietet zentrale Einsichten und ermöglicht den Blick in die Tiefe. Die Macht von Haltungen und Konstruktionen kann nachgezeichnet werden – und damit durchaus wichtige Schritte hin zu einer tatsächlich kooperativen, die Vielfalt beruflicher Kompetenzen nutzenden Arbeit. Wichtige zentrale Kennzeichen einer kooperativen Arbeitsstruktur und hilfreiche Prozesse lassen sich benennen und in ihrer Wirkung beschreiben.

Weil das Gelingen der Teamarbeit, eine kooperative Haltung und die Bereitschaft, die Arbeit aufeinander bezogen zu entwickeln, in einer solchen Forschung nicht im eigentlichen Sinn erklärt werden kann, bietet diese Forschung keine Evaluation im Sinn einer Überprüfung von Leistungen multiprofessioneller Teamarbeit. Gern hätten wir erforscht, ob und wie diese Form der Teamarbeit hält, was sie verspricht. Aber es ist nicht möglich, bei einem gut funktionierenden Team zu klären, ob sich dieses Gelingen bedingt durch die multiprofessionelle Zusammenarbeit oder womöglich ganz unabhängig von ihr entwickelt hat. Ein Teamprozess ist ein komplexes, multifaktoriell bedingtes Geschehen: Viele Dimensionen hauptamtlicher kirchlicher Arbeit wirken

auf ein Team ein. In der Arbeit vor Ort kommen Persönlichkeiten und ihre Haltungen, Kompetenzprofile und Rahmenbedingungen der unterschiedlichsten Art zusammen. Die Berufserfahrung und die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, wirken sich stark aus, ebenso die theologische Prägung, konservative oder liberale Strukturerwartungen und generationsbezogene Prägungen.

So lässt sich das Ergebnis unserer Forschung als ein Mehr an Verständnis für Prozesse, Strukturen und Potenziale der Teamarbeit in der Fokussierung auf Teams und die vielfältigen Perspektiven ihrer Mitglieder auf konkrete Handlungsfelder beschreiben. Damit hat sich unser Blick geweitet auf die Haltungen von Menschen in unterschiedlichen Funktionen, die an der Einführung oder Umsetzung der Teamarbeit beteiligt sind oder waren. Wir haben die Prozesse der Teamarbeit aus unterschiedlichen Perspektiven und Nähen betrachtet und können nun viel darüber sagen, wie sie sich gestalten oder möglicherweise gestalten lassen. Zu einer Evaluation im Sinn eines Erkenntnisgewinns mit dem Fokus auf die Prozesse und Bedarfe auf ein bestimmtes Ziel hin ist der Weg nicht mehr weit. Wir haben aber in dieser Studie darauf verzichtet, Erkenntnisse unmittelbar auf konkrete Gemeinden und Regionen zu beziehen und in diesem Sinn das Gelingen überprüfen oder den Einsatz multiprofessioneller Teams vor Ort begründen zu wollen.<sup>50</sup>

Hilfreich war dabei der Blick auf Teams in unterschiedlichen Stadien ihrer Zusammenarbeit: Während wir in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck sowie teilweise in der Evangelischen Kirche von Westfalen Teams untersuchen konnten, die neu gestartet sind, hatten wir es an anderen Stellen mit Teams zu tun, die bereits einige Jahre miteinander arbeiten und einen Lernweg hinter sich haben. Dies war hilfreich, um die Entwicklungen eines Teams zu verstehen – und in der ersten Phase sogar die Dynamiken des Starts in das neue Modell erfassen zu können. Die untersuchten Landeskirchen haben darüber hinaus alle eine Geschichte mit der Bemühung um eine stärkere Zusammenarbeit der Berufsgruppen. Auch die Erfahrungen aus diesen Prozessen haben diese Studie sehr befördert und gezeigt, wie sich der organisatorische und strukturelle Kontext einer Teamentwicklung auswirkt.

Die Entscheidung, nicht zwischen einer rein mehrberuflichen Arbeit (= multiprofessionelle Teamarbeit) oder anderen Formen der berufsgruppenübergreifenden Tätigkeit (= inter- oder transprofessionelle Teamarbeit) zu unter-

---

<sup>50</sup> Für eine solche Evaluation mit dem Ziel des Erkenntnisgewinns und der Grundlagen zu weiterer Entwicklung vgl. Stockmann/Meyer 2014: 81–83.

scheiden, hat sich als günstig erwiesen. Die Intensität der Zusammenarbeit war für uns weniger im konkreten Tun, sondern vor allem im ideellen Zusammenspiel des Teams zu erkennen. Letzteres zeigt sich an vielen Stellen vorrangig in den Konzepten, in der Haltung der Fachkräfte und der Struktur des Miteinanders.

Wenn multiprofessionelle Teamarbeit also weniger eine Methode, eine Technik oder ein Set an Instrumenten ist, sondern sich in Haltungen und gedanklichem Bezogensein ausprägt und als ein Prinzip der Zusammenarbeit wahrnehmbar ist, welche Erkenntnisse lassen sich dann im Kern beschreiben? Woran macht sich das Gelingen fest – oder auch das Scheitern der guten Idee multiprofessioneller Teamarbeit?

#### 4.2.2 Alles gesagt? Die wichtigsten Erkenntnisse

Überraschend war in erster Linie die Macht der Konstruktionen: Was Menschen, die in der Kirche arbeiten, unter einem mehrberuflichen Miteinander verstehen, was sie sich davon versprechen und welche Anliegen für sie im Vordergrund stehen, das ist offenbar entscheidend dafür, was in der konkreten Zusammenarbeit möglich ist und wie die verschiedenen Kompetenzen tatsächlich genutzt werden können.<sup>51</sup> Dazu gehören auch die Vorstellungen davon, welche Rolle Pfarrpersonen und andere Fachkräfte in der Arbeit vor Ort spielen sollen, welche Ziele oder Handlungsfelder für die Zukunft zentral sind und wie sie im Zusammenspiel aller in Hauptamt, Ehrenamt oder informeller Beteiligung erreicht und gestaltet werden sollen.

Das mag banal klingen, schließlich kommt es immer darauf an, dass Menschen das auch wollen und möglich machen, was möglich ist, und dass in der Entwicklung von Veränderungen innere Bilder von konkreten Verbesserungen entstehen und genutzt werden. Allerdings hat das Vorhaben der multiprofessionellen Zusammenarbeit seine Wurzeln in unterschiedlichen Kontexten, was in der Praxis dazu führt, dass zwar Mehrberuflichkeit als Ziel bestimmt wird, damit aber verschiedene, zum Teil gegenläufige Ziele erreicht werden sollen. Verantwortliche und leitende Gremien auf Ebene der Landeskirche, vielfach auch in Gemeinden, möchten vor allem die nötigen Einsparungen realisieren und schätzen an der Mehrberuflichkeit die Flexibilisierung und die geringere Vergütung in der Arbeit mit Fachkräften jenseits des Pfarrberufs. So lässt sich die Arbeit vor Ort, vielfach „Versorgung“ genannt, weitge-

---

<sup>51</sup> Umfassend entfaltet in der Analyse von Konstruktionen, vgl. Kapitel 2.3 in diesem Band.

hend aufrechterhalten. Diese Zielsetzung stand in den meisten Landeskirchen am Anfang der konzeptionellen Arbeit an multiprofessioneller Teamarbeit.

Andere mögliche Ziele wie eine Veränderung der Arbeitsstruktur hin zu mehr Teamarbeit, die gezielte Nutzung weiterer fachlicher Möglichkeiten oder das Innovationspotenzial für weitere Veränderungen mögen auf den verschiedenen Ebenen gesehen werden, sie treten aber hinter dem zentralen Anliegen zurück. Auf der anderen Seite könnten wir sehen, wie Fachkräfte und vielfach auch Verantwortliche vor Ort sich gerade diese weiteren Potenziale multiprofessioneller Teamarbeit gewünscht haben. Viele Fachkräfte in Berufsgruppen neben dem Pfarrberuf versprechen sich neue Möglichkeiten, ihre Kenntnisse einzubringen und stärker Verantwortung zu übernehmen. Die Option auf neue Teamstrukturen, eine stärkere Bezogenheit der Verantwortlichen aufeinander und auf gemeinsame Ziele wird als verlockend beschrieben. Vielfach formulieren Menschen, mit denen wir gesprochen haben, ihre Haltung, dass es so wie bisher nicht weitergehen könne und entsprechend Multiprofessionalität eine wichtige Chance bedeute, die Prozesse kirchlicher Arbeit zu verändern – über eine Umverteilung von Arbeit vor Ort und fortlaufende Kürzungen hinaus. Wenn dann diese unterschiedlichen Wünsche und Bedarfe in der neuen Praxis der multiprofessionellen Zusammenarbeit kaum noch Bedeutung haben, sondern immer wieder zurücktreten hinter die in den Vordergrund konstruierten Zugzwänge einer Versorgung oder Erhaltung der bestehenden Arbeit, entsteht eine Frustration. Sie verhindert, dass andere Ziele noch erreicht werden können.

Wichtig ist, dass die Macht der Konstruktionen in zwei Richtungen wirksam ist: Wo es eine Motivation zur Veränderung gibt, da helfen sie dabei, einen konsistenten Sinnhorizont für Veränderungen zu schaffen, als Gesamtlogik, in der sich Bilder vom Neuen entwickeln können und die gut kommunizierbar ist. Dann werden aus abstrakten Ideen wie Prozessveränderungen vorstellbare und erlebbare Situationen. Zugleich kann sich diese Macht einer Gesamterklärung aber auch in der Behinderung alternativer Logiken ausdrücken: Wird eine multiprofessionelle Teamarbeit in der Logik der Kompensation von Pfarrstellen entwickelt und dafür die Konstruktion der Sicherung von Versorgung gewählt, wird damit das Feld der Ideen, Ziele und Argumente auf eine Weise vorformatiert, in der sich andere Logiken nicht mehr entwickeln können. Denn um etwa das Potenzial für Innovation oder die Erweiterung fachlicher Möglichkeiten auf dem Weg der Multiprofessionalität nutzen zu können, müsste die Gesamtlogik der Veränderung vor Ort, auch in der kommunikativen Umsetzung als Narrativ, dann entsprechend entwickelt sein. Die

Botschaft wäre dann nicht: „Statt unserer verlorenen Pfarrstelle besetzen wir jetzt eine Stelle mit einem Gemeindepädagogen“, sondern: „Wir wollen unsere Arbeit in Zukunft neu bzw. fachlich anders gestalten. Den Anfang machen wird mit einer neuen Fachkraft für ...“

Allerdings lassen sich weder die einstigen Anlässe für das Modell der multiprofessionellen Teamarbeit, meist der Verlust einer Pfarrstelle, verleugnen noch die Beweggründe vieler Menschen vor Ort ignorieren. So war deutlich zu sehen, dass die Konstruktion der Versorgung der bisherigen Arbeit – idealerweise durch eine Pfarrperson oder mindestens durch eine Person mit einer verwandten Kompetenz – nicht nur durch ihre Position zu Anfang des Prozesses dominant geworden ist. Genauso hat sie vor Ort ihre Kraft durch die Erwartungen von Kirchenmitgliedern gewonnen, und zwar sowohl durch tatsächliche Erwartungen<sup>52</sup> als auch durch solche, die Verantwortliche mit Blick auf die Gemeinde voraussetzen.

Dazu kommt als Wirkkraft dieser Konstruktion das Berufsbild des Pfarrberufs. Er wird vielfach als zentral und leitend verstanden: Vom Pfarrberuf werden andere Tätigkeiten abgeleitet und er wird als in allen wesentlichen Prozessen zentral konstruiert.<sup>53</sup> Die meisten Stellenbesetzungen von Hauptamtlichen finden ihre Begründung darin, dass die Pfarrperson rund um Gottesdienst und Gemeindearbeit entlastet werden muss. Dasselbe gilt für echte Hilfstätigkeiten wie Reinigung und Verwaltung, aber schließlich auch für die pädagogische Arbeit. Zahllose der von uns befragten Pfarrpersonen gehen davon aus, dass sie die Tätigkeiten der diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeitenden problemlos in gleicher fachlicher Qualität übernehmen könnten. Nur die Kirchenmusik bleibt davon meist ausgenommen.

So lässt sich aus unserer Sicht diese Dynamik zweifellos feststellen: Sollen auf dem Weg der Multiprofessionalität über die Absicherung der Versorgung der Arbeit vor Ort hinaus Ziele erreicht werden, so ist es nötig, an solchen anderen Konstruktionen zu arbeiten, sie zu stützen, aus ihnen Leitbilder abzuleiten und von ihnen aus Prozesse zu gestalten. Der Wunsch nach Erhaltung geschätzter Leistungen der Kirchengemeinde und lieb gewonnener Verhältnisse ist allseits so groß, dass er nicht durch Konstruktionen gestützt werden muss.

---

52 Etwa in der Aussage eines Brautpaars, als nicht die Pfarrerin, sondern der Gemeindepädagoge die Trauung übernehmen sollte: „Wir wollen aber einen richtigen Segen.“ (Gd. 7, Abs. 26)

53 Vgl. die Analysen zum Pfarrberuf und anderen Berufsgruppen im Kontext der Berufsprofile in Kap. 3.1.3.

Ebenso lässt sich lernen: Die Gestaltung multiprofessioneller Teamarbeit braucht eine Reflexion der Berufsbilder im Allgemeinen und der Berufsrollen oder fachlichen Funktionen vor Ort im Besonderen. Wo sie unterbleibt, können kaum weitere Chancen neben der Versorgung genutzt werden. Zum einen, weil Fachkräfte ohne die Reflexion allzu leicht in die Logik der Versorgung geraten, also schlicht die (bereits bestehenden) Tätigkeiten übernehmen, die sie aufgrund ihrer Kompetenzen vor allem ausfüllen können und mit denen sie die Lücke füllen, die durch Weggang einer Pfarrperson oder durch Verlust einer Pfarrstelle entstanden ist. Zum anderen, weil ohne eine gewisse Aufmerksamkeit für berufliche und persönliche Kompetenzen die Potenziale der Mehrberuflichkeit kaum genutzt werden können – oder auch gut qualifizierte Fachkräfte wie Hilfskräfte arbeiten. Nicht nur besteht wenig Kenntnis über die Kompetenzen diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte, es gilt dasselbe auch für Pfarrpersonen, auch wenn das vielfach überraschend klingt. Wo der Pfarrberuf abzüglich aller Tätigkeiten, die im Zweifel auch andere Berufsgruppen übernehmen könnten, betrachtet wird, erscheint ein angeblicher „Kern“, der kaum noch eine eigene Form hat. Der Beruf wird dann eher diffus reduziert auf „das Theologische“, die Kenntnis der alten Sprachen und die höhere Kompetenz im Umgang mit Bibeltexten.

Die Studie hat einmal mehr gezeigt, was aus der Forschung über Kompetenzen bereits bekannt ist: Kompetenzen sind nur zu nutzen, wenn wiederum die Kompetenz vorhanden ist, diese in ihrer Bedeutung zu erkennen – und nicht alle Fähigkeiten auf natürliche Begabungen, persönliche Interessen oder die bisherige Berufserfahrung zurückzuführen. Möglicherweise zeigt sich die Debatte um eine gelingende multiprofessionelle Teamarbeit als Kehrseite der Debatte um Kompetenzen, Berufe und die Beteiligung von Menschen an der verantwortlichen Gestaltung einer Gemeinde.

Stellt man nun gedanklich die Funktion der Pfarrperson als zentrale Person im Gemeindeleben zurück, wird auch die Leerstelle deutlich, die die Einführung der multiprofessionellen Teamarbeit mit sich bringt: Wo nicht die Pfarrperson leitet, ist die Position einer Leitung im multiprofessionellen Team vakant. Dass in den Teamstrukturen in den drei beteiligten Landeskirchen dafür gesorgt wird, dass Teammitglieder nicht in der Vorgesetztenfunktion für andere Teammitglieder sind, erscheint plausibel, weil sonst eine gemeinsame Verantwortung kaum gestaltbar ist. Wenn jedoch ein Team keine Leitung hat und die beteiligten Personen die Leitungsfragen auch nicht untereinander klären, ist die Position vakant, in der idealtypisch jemand dafür sorgt, dass das Team gut strukturiert wird und die nötigen Ressourcen erhält, dass

Schwierigkeiten zur Sprache kommen und alle wichtigen Dinge verlässlich im Blick bleiben.<sup>54</sup> So sind dann zwar die Teammitglieder vor der Direktive anderer geschützt, müssen dafür aber die konzeptionelle Leistung einer Leitung selbst erbringen und müssen selbst dafür sorgen, dass die Strukturen und Ressourcen stimmen und die gemeinsame Arbeit „in Form“ bleibt. Viele Teams schaffen das nicht oder nur teilweise, was dem Team und der Gemeinde unwillkürlich schadet.

Darum ist die Frage wichtig, wie das Team alles bekommt, was es benötigt, und wie es gelingen wird, sich in die neuen, noch ungewohnten Muster einzubüben. Um dem Team zu den wichtigen Rahmenbedingungen zu verhelfen, kommt die mittlere Leitungsebene ins Spiel. Sie kann von außen dafür sorgen, dass der Rahmen gegeben ist, das Team vor Ressourcenknappheit und unangemessenen Anforderungen geschützt wird und die Beratung und Begleitung erhält, die es braucht. Dass hier zumeist nur Fachkräfte aus dem Pfarrberuf tätig sind und damit eine Einseitigkeit kaum zu vermeiden ist, sollte Gegenstand künftiger Konzeptionsentwicklung sein.

Insgesamt konnten wir nicht nur Teamprozesse und viele Details der Teamarbeit erkunden und damit Chancen der multiprofessionellen Teamarbeit und ebenso Merkposten für die Weiterarbeit aufzeigen. Deutlich wurde auch, dass es etlicher Aufmerksamkeit in vielen Bereichen bedarf, damit die Teams gut arbeiten können. Dass etliche Strukturelemente kirchlicher Arbeit angepasst oder auch ganz neu gestaltet werden müssen, ist nicht zu übersehen. Hier sei noch einmal darauf hingewiesen, dass dies keine selbstverständliche Aufgabe ist, die mit vielen anderen auf die lange Liste der noch zu bedenkenden Details der Zukunftsplanung gehört. Die Situation wird unter den Fachkräften vielfach als ernsthaft prekär eingeschätzt. Damit die Arbeit in der Kirche auch für nachfolgende Generationen von Berufstätigen noch attraktiv ist, braucht es kurzfristige, förderliche Entscheidungen und weitere Veränderungen.

#### 4.2.3 Zwischen Welten: Wie geht es weiter mit der Multiprofessionalität?

Wo auch immer wir zum Abschluss der Forschung unsere Erkenntnisse vorge stellt haben, kam die Frage auf, wie die multiprofessionelle Teamarbeit denn nun zu bewerten sei: Ist diese Idee besonders tragend und zukunftsweisend? Lässt sich auf diese Weise verlässlich Neues und Wichtiges erreichen? Werden

---

<sup>54</sup> Vgl. dazu die Analysen der Arbeitsprozesse im Team, spezifisch mit Blick auf die Leitung, in Kapitel 2.1.2.3 in diesem Band.

die Ziele erreicht, die verschiedene Player damit verbinden? Und daraus: Ist es sinnvoll, die multiprofessionelle Teamarbeit als das „neue Normal“ kirchlicher Arbeit zu entwickeln und die Teams nach Kräften nicht nur im Modus der wechselseitigen Substitution oder im Komplementär der Fachkräfte, sondern als Kooperation im eigentlichen Sinn zu gestalten?<sup>55</sup>

Unbestritten sind zuerst die erheblichen Potenziale der multiprofessionellen Teamarbeit. Mit ihr kann es gelingen, Arbeitsfelder neu zu gestalten, die Strukturen und Prozesse vor Ort zu formen und Hinderliches zu verabschieden. Eine erhöhte Aufmerksamkeit auf berufliche Kompetenzen, auf Teamstrukturen und Abläufe ermöglicht Innovationen und die bewusste Nutzung von bislang wenig beachteten Ressourcen. Prinzipien, die mit Blick auf eine zukunftsfähige kirchliche Arbeit als zentral zu bezeichnen sind, werden durch diese Teamarbeit gestützt: Kooperation und gemeinsame Verantwortung, Zusammenwirken aller Christ:innen auf Augenhöhe und die Offenheit für den Gestaltungswillen unterschiedlicher (Fach-)Kräfte vor Ort und vieles mehr. Kurz gesagt: Will die Kirche in Zukunft handlungsfähig bleiben, müssen alle lernen, die Potenziale in Haupt- und Ehrenamt in eine gemeinsame Arbeit einzubeziehen und passende Arbeitsformen zu entwickeln.

Aber: Wo die beteiligten Fachkräfte wenig Interesse haben, ihre Arbeit zu verändern und etwa angestammte Zuweisungen von Tätigkeiten an eine Berufsgruppe oder von topografischen Gebieten an Einzelpersonen aufzugeben, können sich diese Potenziale kaum entfalten. Auch wo die verantwortlichen Ehrenamtlichen vor Ort sich nicht vorstellen können, von den bewährten Formen zumindest partiell Abschied zu nehmen, wo der Wunsch nach schlichter „Versorgung“ im bestehenden Modell vorherrscht oder die Pfarrperson weiterhin als Schlüsselperson im Gefüge wahrgenommen wird, kann Multiprofessionalität nur sehr begrenzt einen Mehrwert bieten. Wenn die Beteiligten zur Kooperation in geteilter Verantwortung nicht bereit sind, besteht die Gefahr, lediglich in neuer Besetzung und veränderter Bezeichnung zu arbeiten, aber mögliche Entwicklungen zu blockieren. Die Potenziale multiprofessioneller Teamarbeit, das hat die Studie deutlich gezeigt, setzen sich nicht von allein durch, wenn in neuer Besetzung oder unter neuer Überschrift gearbeitet wird. Es bedarf vielmehr einiger Anstrengung und Aufmerksamkeit, damit die Veränderung mehr bedeutet als ein neues Label.

---

<sup>55</sup> Vgl. die Typen multiprofessioneller Teams in Kapitel 2.2.2 in diesem Band.

Umgekehrt haben wir eine starke Unzufriedenheit bei Fachkräften wahrgenommen, vor allem jenseits der Pfarrberufs, wenn ihnen eine Teamarbeit und Nutzung ihrer Kompetenzen versprochen wurde, anschließend aber die Gemeindearbeit mit der bekannten funktionalen Differenzierung ohne fachliche Bezogenheit der Teammitglieder aufeinander ihren Lauf nimmt. Auch wenn die Einführung der neuen Teamstruktur die formalen Möglichkeiten erweitern kann, mit Fachkräften verschiedener Kompetenzen zu arbeiten, und auch wenn die mit der Neugestaltung verbundene Phase der erhöhten Aufmerksamkeit für das Miteinander viele Teams stärkt, kann es frustrieren, wenn die Potenziale der Multiprofessionalität kaum zum Tragen kommen.

Gefragt nach der realistischen Möglichkeit, multiprofessionelle Teamarbeit flächendeckend umzusetzen, bleiben wir darum vorsichtig: Für ein Gelingen braucht es nicht nur eine angemessene Haltung – und das Bemühen darum, diese zu stabilisieren – sowie den Willen zur Veränderung und Kooperation. Es müssen auch die Strukturen entsprechend gestaltet und die Teams mit den nötigen Ressourcen ausgestattet werden, etwa in ausreichenden Freiräumen für den Start in die neue Form und eine Begleitung auf dem Weg. Darum gelingt die multiprofessionelle Teamarbeit im Grunde nur dort, wo auf breiter Ebene viele Menschen am Gelingen mitwirken und ihr Bestes dafür tun, dass Potenziale sich entfalten.

Mit dieser Einschätzung und mit Blick auf die in dieser Studie entwickelten unterschiedlichen Typen der Teamarbeit ist zu fragen, ob denn der Teamtyp A: Multiprofessionelle Kooperation (vgl. Kapitel 2.2.2.1) derjenige sei, auf den hin sich nun alle Teams entwickeln müssten, weil nur er eine multiprofessionelle Zusammenarbeit eigentlichen Sinn bedeute. Oder, wie es eine Teilnehmerin auf einem Fachtag ausdrückte: „Müssen nun alle Teams zu Typ A getragen werden?“ Auf diese Frage geben wir in aller Vorsicht zwei Antworten:

Ja, denn nur mit einer tatsächlich umgesetzten Kooperation in geteilter Verantwortung und Berücksichtigung der Mehrberuflichkeit sind die Potenziale multiprofessioneller Teamarbeit vollumfänglich zu nutzen. Jenseits dieser Arbeitsform sind die Optionen, die sich mit der Teamarbeit bieten, in der Regel in ihrer Dynamik nachgeordnet. Der Wunsch nach „Versorgung“ der Gemeinde mit bestimmten Tätigkeiten in der bekannten Form ist dominant, während das Interesse an kooperativen Formen, stärkerer Nutzung diverser Kompetenzen und innovativer Arbeit schwächer ist. Die Neigung, Bekanntes beizubehalten und trotz Neubesetzung von Stellen die vorige Arbeitsstruk-

tur wiederherzustellen, wirkt sich massiv prägend aus, während experimentelle Versuche und tastendes Miteinander dem gegenüber schwächer sind und ohne viel Unterstützung in den Hintergrund treten.

Und zugleich: Nein, wenn Teams sich darin einig sind, dass die bewährten Arbeitsformen auch unter veränderten Rahmenbedingungen nur wenig Anpassung brauchen und die bekannte funktionale Differenzierung zwischen Fachkräften aus unterschiedlichen Berufen ausreichend Möglichkeiten bietet, kann es geboten sein, sich nicht in ein multiprofessionelles Team umzugruppieren. Das könnte den Beteiligten die Enttäuschung ersparen, die mit einer halbherzig umgesetzten Teambildung vielfach entsteht. Und für viele in der Kirche Berufstätige sind die Beziehungen unter den Mitarbeitenden oder die Passung von eigenen Fähigkeiten und der Arbeit vor Ort wesentlicher für eine zufriedene Arbeit als die Möglichkeit, mit innovativen Strukturen die eigenen fachlichen Potenziale besser nutzen und Entwicklungen vorantreiben zu können.

Möglicherweise lassen sich diese Potenziale multiprofessioneller Teamarbeit vor allem dort gut nutzen, wo Fachkräfte die Zusammenarbeit bereits früher gelernt haben. Bei diakonisch-gemeindepädagogischen und kirchenmusikalischen Fachkräften ist das bereits Bestandteil der Ausbildung, im Pfarrberuf könnten die Ausbildungen mittelfristig dieses Kompetenzfeld mitberücksichtigen. Mehrere Landeskirchen arbeiten an Lernfeldern, auf denen Fachkräfte eine kooperative Arbeit themenbezogen einüben können.

#### 4.2.4 Rubik's Cube: Multiperspektivische Betrachtung der Kirche

Wenn es denn so ist, wie wir vermuten, dass multiprofessionelle Teamarbeit weniger als eigene Methode oder Technik der Zusammenarbeit verstanden werden sollte, sondern eher als Prinzip der Gestaltung kirchlicher Arbeit, dann führt das zu weiteren Überlegungen: Möglicherweise ist die Zusammenarbeit von Menschen verschiedener Kompetenzprofile im Raum der Kirche nicht in einem linearen „Mehr“ oder „Weniger“ der kompetenzsensiblen Bezogenheit im Team zu denken, sondern in einem komplexeren Ganzen, in dem unterschiedliche Faktoren aufeinander einwirken.

Dann wirkt sich multiprofessionelle Teamarbeit nicht wie ein neuartiger Ansatz aus, um das Bestehende entscheidend zu verändern, sondern wie eine Facette von Kirchenentwicklung neben anderen. Mit ihr als Haltung oder Grundstruktur können Ressourcen genutzt und Neues ausprobiert werden.

Wie eine Farbe beim Zauberwürfel trägt sie – philosophisch betrachtet – Entscheidendes bei – und kann als Ansatzpunkt dienen, um ausgehend von ihr das Weitere zu bewegen. Verschiedene andere Facetten der Kirchenentwicklung kommen dazu. Aus den Ergebnissen der Studie heraus lassen sich versuchsweise – ohne Anspruch auf eine echte Abbildung des Ganzen – weitere mögliche Würfelflächen nennen: (1) die Entwicklung von Partizipation im kirchlichen Raum hin zu einem Priestertum der Gläubigen, (2) die Entwicklung von Berufsbildern als Kompetenzprofile für professionelles Handeln, (3) die Arbeit am Kirchenbild und einem sinnvollen Verständnis von Aufgabe, Bedeutung oder Funktionen der Kirche, (4) die Entwicklung sachgerechter Strukturen vor Ort in Parochien, thematischen Schwerpunkten oder Funktionsbereichen einschließlich der dafür nötigen Leitungsebenen und funktionen sowie (5) die Weiterentwicklung von Ausbildungsmödellen, die auf zukünftige Arbeitsanforderungen in verschiedenen Konstellationen vorbereiten und für Kompetenzen und ihre Nutzung sensibilisieren.

Jede dieser Facetten zeigt Entwicklungsbereiche der Kirche – während sich in der Praxis die verschiedenen Farbflächen munter durcheinander drehen. Während also der Alltag im Feld vor allem die Verschränkung der Facetten zeigt, können wir hier, mit der Aufmerksamkeit auf die Farbfläche der Multiprofessionalität als eine von mehreren möglichen Ansichten, zeigen, wie sich diese „Farbe“ der Kirche verstehen lässt. An den Ecken und Kanten des Würfels grenzt die professionelle, multiprofessionelle Zusammenarbeit ständig an benachbarte Themen, ohne die es mit Blick aufs Ganze nicht geht und die sich von hier aus erschließen lassen.

Allerdings ist der Würfel als Hexaeder nur das Sinnbild, denkbar wäre auch ein Oktaeder oder ein anderes Körper-Modell, um zu verstehen, wie in Querschnitten und flexiblen Ansichten der Zugang zu Fragen der Kirchenentwicklung kaum über nur eine Ansicht des Ganzen möglich sein wird. Im Sinnbild von Kirche als Hexaeder wird plausibel, warum wir in der Erforschung von Teamstrukturen häufig an anderen Fragen der kirchlichen Entwicklung vorbeigekommen sind. Dies war dort der Fall, wo wir in der Analyse sahen, wie neben Teamstrukturen auch Ressourcen-, Leitungs- oder Strukturfragen wirksam waren oder wo uns die Diskussion eines Teilbereichs der Multiprofessionalität in ein anderes Themenfeld führte. Einige dieser verwandten Themen konnten wir in den Beiträgen zu Berufsprofilen, zum Ehrenamt, Machtfragen, Beratung und Supervision sowie zur Kirchenentwicklung aufnehmen und mit unseren Analysen verknüpfen.

Schließlich ist aus unserer anfänglichen Frage „Wo und wie gelingt multiprofessionelle Teamarbeit?“ nun die übergeordnete Frage geworden: „Wie lassen sich Prozesse multiprofessioneller Teamarbeit verstehen, das Gelingen einer Arbeit nach diesem Prinzip fördern und eine Haltung stärken, die die damit eröffneten Potenziale für eine zukünftige Gestaltung kirchlicher Arbeit zur Geltung bringt?“ Damit geht dann der Weg von der Sichtung des großen Ganzen wieder zurück ins Detail.



## Literaturverzeichnis

- Abbott, Andrew (1988): *The system of professions. An essay on the division of expert labor*, Chigaco: Chicago University Press.
- Ahrens, Petra-Angela / Schulz, Claudia (2024): Kirchenmitglieder in Verantwortung. Was das ehrenamtliche Engagement für die Kirche der Zukunft bedeuten kann, in: Christel Gärtner / Georg Lämmlin / Stefanie Lorenzen / Gerhard Wegner (Hrsg.): *Kirchenkrise als Glaubenskrise? Möglichkeiten und Grenzen für die Reproduktion der Evangelischen Kirche*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 441–471.
- Allen, Davina (2000): Doing Occupational Demarcation: The „Boundary-Work“ of Nurse Managers in a District General Hospital, in: *Journal of Contemporary Ethnography*, 3/2000, S. 326–356.
- Allen, Davina (2001): Narrating Nursing Jurisdiction: „Atrocity stories“ and „Boundary-Work“, in: *Symbolic Interaction*, 1/2001, S. 75–103.
- Antoni, Conny H. (2010): Interprofessionelle Teamarbeit im Gesundheitsbereich, in: *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen* 1/2010, S. 18–24.
- Bauer, Petra (2014): Kooperation als Herausforderung in multiprofessionellen Handlungsfeldern, in: Faas, Stefan / Zipperle, Mirjana (Hrsg.): *Sozialer Wandel: Herausforderungen für Kulturelle Bildung und Soziale Arbeit*, Wiesbaden: Springer VS.
- Bauer, Petra (2018): Multiprofessionalität, in: Graßhoff, Gunther / Renker, Anna / Schröer, Wolfgang (Hrsg.): *Soziale Arbeit*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 727–739.
- Bauer, Petra / Fabel-Lamla, Melanie (2020): (Multi-)Professionelle Kooperation in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung, in: Cramer, Colin / König, Johannes / Rothland, Martin / Blömeke, Sigrid (Hrsg.): *Handbuch Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, Verlag Julius Klinkhardt, S. 91–97.

- Bauer, Petra (2021): Herausforderungen multiprofessioneller Zusammenarbeit in der Erziehungsberatung, in: Diskurs Kindheits- und Jugendforschung, Heft 3/2021, S. 369–374.
- Behnken, Heinz / Held, Gudrun / Ostertag, Martin (2011): Das Gruppenpfarramt. Ein Signal des Aufbruchs? In: Grosse, Heinrich / Otte, Hans / Perels, Joachim (Hrsg.): Kirche in bewegten Zeiten. Proteste, Reformen und Konflikte in der hannoverschen Landeskirche nach 1968, Hannover: Lutherisches Verlagshaus, S. 401–420.
- Benson, Anne (2010): Creating a culture to support patient safety. The contribution of a multidisciplinary team development programme to collaborative working, in: Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen 1/2010, S. 10–17.
- Bohnsack, Ralf / Przyborski, Aglaja / Schäffer, Burkhard (2010): Das Gruppen-diskussionsverfahren in der Forschungspraxis, Opladen: Budrich.
- Bormann, Cornelius (1969): Der Laie, in: Girock, Hans-Joachim (Hrsg.): Notstand in der Kirche? Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 43–68.
- Brandenburg, Hermann / Großmann, Tamara / Betz, Christoph (2024): Das multiprofessionelle Team – Chancen und Grenzen, in: Hewer, Walter / Holthoff-Detto, Vjera / Schmidt, Simone / Seifert, Kathrin (Hrsg.): Gerontopsychiatrie multiprofessionell. Ein Praxislehrbuch, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, S. 33–45.
- Breuer, Anne (2011): Lehrer-Erzieher-Teams. Kooperation als Differenzierung von Zuständigkeit, in: Speck, Karsten / Olk, Thomas / Böhm-Kasper, Oliver / Stolz, Heinz-Jürgen / Wiezorek, Christine (Hrsg.): Ganztagschulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung, Weinheim: Juventa, S. 85–101.
- Breuer, Anne (2015): Lehrer-Erzieher-Teams an ganztägigen Grundschulen. Kooperation als Differenzierung von Zuständigkeiten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Breuer, Anne / Reh, Sabine (2010): Zwei ungleiche Professionen? Wie LehrerInnen und ErzieherInnen in Teams zusammenarbeiten, in: Soziale Passagen 2/2010: S. 29–46.
- Brunner, Petra (2022): Arbeitswelt in der Kirche. Gesellschaftliche und theologische Perspektivenwechsel zu ehrenamtlicher (Mit-)Arbeit in Kirche und Diakonie, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- (BMFSFJ) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Fünften Deutschen Freiwilligensurveys, Berlin (FWS 2019).

- Bubmann, Peter (2008): Der Dienst am Evangelium und die Vielfalt der Ämter. Zum Diakonat im Kontext kirchlicher Berufe, in: Merz, Rainer / Schindler, Ulrich / Schmidt, Heinz (Hrsg.): Dienst und Profession. Diakoninnen und Diakone zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Heidelberg: Universitätsverlag Winter, S. 70–83.
- Bubmann, Peter (2019): Gemeinsam unterwegs im Namen des Herrn. Eine pastoraltheologische Sicht auf das Miteinander kirchlicher Berufsgruppen, in: Praktische Theologie 54/2019, S. 140–150.
- Daiber, Karl-Fritz (1985): Gesamtpfarramt auf Probe, Hannover: Lutherhaus Verlag.
- Dick, Michael (2016): Professionsentwicklung als Forschungs- und Handlungsfeld, in: Dick, Michael / Marotzki, Winfried / Mieg, Harald (Hrsg.): Handbuch Professionsentwicklung, S. 9–24.
- Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 8. Auflage, Marburg: Eigenverlag.
- (EKD) Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (2014) (Hrsg.): Perspektiven für diakonisch-gemeindepädagogisches Ausbildungs- und Berufsprofile (EKD-Texte 118), Hannover. Online verfügbar: [https://www.ekd.de/ekd\\_text118.htm](https://www.ekd.de/ekd_text118.htm) (Zugriff 10.07.2025).
- (EKD) Evangelische Kirche in Deutschland (2021): EKD-Text 137.1: Diakonisch-gemeindepädagogischer Dienst. Gemeinsame Standards der hochschulichen Qualifikation, Hannover. Online verfügbar: <https://www.ekd.de/diakonisch-gemeindepaedagogischer-dienst-standards-qualifikation-65339.htm> (Zugriff 10.07.2025).
- Erichsen-Wendt, Friederike / Ruck-Schröder, Adelheid (2022): Pfarrer:in sein, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht / Brill.
- (Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck) (2021): Beschluss der 13. Landessynode der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck vom 24. November 2021. Erprobung multiprofessioneller Zusammenarbeit und Profilschärfung des Diakonenamtes. Evaluation, Ertrag und Perspektiven, o.O. Online verfügbar: [https://www.ekkw.de/fileadmin/suchrelevant/ekkw\\_media/downloads/syn2102\\_TOP\\_25\\_Erprobung\\_multiprof\\_Zusammenarbeit\\_und\\_Profilschaerfung\\_Diakonenamt.pdf](https://www.ekkw.de/fileadmin/suchrelevant/ekkw_media/downloads/syn2102_TOP_25_Erprobung_multiprof_Zusammenarbeit_und_Profilschaerfung_Diakonenamt.pdf) (Zugriff 10.07.2025).
- (Ev. Landeskirche Anhalts) (2017): Zur Zukunft der Evangelischen Landeskirche Anhalts. Gesprächsimpuls für Kreissynoden, Konvente und Gemeindekirchenräte (Kirchenpräsident Joachim Liebig), o.O. Online verfügbar: [https://www.landeskirche-anhalts.de/assets/files/2017-1\\_zukunft\\_landeskirche.pdf](https://www.landeskirche-anhalts.de/assets/files/2017-1_zukunft_landeskirche.pdf) (Zugriff 13.12.2024).

- (Ev. Landeskirche Anhalts) (2023): Kirchengesetz zur Umsetzung des anhaltischen Verbundsystems vom 18. April 2023 (Kirchenpräsident Joachim Liebig), o.O. Online verfügbar: [https://www.landeskirche-anhalts.de/assets/files/recht\\_kirchengesetz\\_verbundsystem\\_2023](https://www.landeskirche-anhalts.de/assets/files/recht_kirchengesetz_verbundsystem_2023) (Zugriff 13.12.2024).
- Ewers, Michael / Walkenhorst, Ursula (2019): Interprofessionalität in den DACH-Ländern. Eine Momentaufnahme, in: Ewers, Michael / Paradis, Elise / Herinek, Doreen (Hrsg.): Interprofessionelles Lernen, Lehren und Arbeiten, Weinheim / Basel: Beltz Juventa, S. 20–37.
- Fabel-Lamla, Melanie / Tiefel, Sandra (2003) : Fallrekonstruktionen in Forschung und Praxis. Einführung in den Themenschwerpunkt, in: Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung 4/2003, S.189–198.
- Fabel-Lamla, Melanie (2024): Multiprofessionelle Kooperation an Schulen. Herausforderungen in der Praxis, Forschungsbefunde und Gelingensbedingungen, in: engagement. Zeitschrift für Erziehung und Schule 2/2024, S. 69–78.
- Fabel-Lamla, Melanie (2025): Multiprofessionelle Kooperation an Schulen. Erwartungen, Herausforderungen und Gelingensbedingungen, in: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik 31/2025, S. 2–7.
- Forschungsverbund ForuM (Hrsg.) (2024): Abschlussbericht. Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der Evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland, o.O. Online verfügbar: [https://www.forum-studie.de/wp-content/uploads/2024/02/Abschlussbericht\\_ForuM\\_21-02-2024.pdf](https://www.forum-studie.de/wp-content/uploads/2024/02/Abschlussbericht_ForuM_21-02-2024.pdf) (Zugriff 02.09.2025).
- Gerner, Gottfried (1969): Der Pfarrer, in: Girock, Hans-Joachim (Hrsg.): Notstand in der Kirche? Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 17–42.
- Glaser, Barney G./ Strauss, Anselm L. (1967): The Discovery of Grounded Theory, Chicago: Aldine.
- Habeck, Sandra (2015): Freiwilligenmanagement. Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes, Wiesbaden: Springer VS.
- Hauschildt, Eberhard (2013): Allgemeines Priestertum und ordiniertes Amt, Ehrenamtliche und Berufstätige. Ein Vorschlag zur Strukturierung verwickelter Debatten, in: Pastoraltheologie 9/2013, S. 388–407.
- Hauschildt, Eberhard (2017): Neue Muster im Zusammenspiel der Ämter, Dienste und Engagierten, in: Coenen-Marx, Cornelia / Hofmann, Beate (Hrsg.): Symphonie – Drama – Powerplay. Zum Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche, Stuttgart: Kohlhammer, S. 159–169.

- Heyer, Lea / Hollweg, Carolyn / Karić, Senka / Maack, Linda (2019): Multiprofessionalität weiterdenken. Das Neue, das Andere, das Soziale, in: Karić, Senka / Heyer, Lea / Hollweg, Carolyn / Maack, Linda (Hrsg.): Multiprofessionalität weiterdenken. Dinge, Adressat\*innen, Konzepte, Weinheim / Basel: Beltz Juventa, S. 9–20.
- Hochfeld, Lasse / Rothland, Martin (2022): Multiprofessionelle Kooperation an Ganztags(grund)schulen. Ein systematisches Review, in: Zeitschrift für Grundschulforschung, 2/2022, S. 453–485.
- Hofmeister, Georg / Lämmlin, Georg / Schendel, Gunther / Luckhardt, Christiane / Sendler-Koschel, Birgit (Hrsg.) (2022): Zusammen schaffen wir es! Multi- und interprofessionelles Arbeiten in Kirche und Diakonie, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Karić, Senka / Heyer, Lea / Hollweg, Carolyn / Maack, Linda (2019) (Hrsg.): Multiprofessionalität weiterdenken. Dinge, Adressat\*innen, Konzepte, Weinheim / Basel: Beltz Juventa.
- Karle, Isolde (2001): Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft, Gütersloh: Chr. Kaiser/Gütersloher Verlagshaus.
- Kasparick, Hanna / Keßler, Hildrun (2019): Aufbrechen und Weiterdenken. Impulse zu einer Theorie von Beruflichkeit und Ehrenamt, in: Dies., Aufbrechen und Weiterdenken. Gemeindepädagogische Impulse zu einer Theorie von Beruflichkeit und Ehrenamt in der Kirche, Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 253–287.
- Kasparick, Hanna (2019a): Kirchenreform durch Ausbildungsreform? Die Bemühungen zu einer umfassenden Ausbildungsreform im Bund der Evangelischen Kirchen in der DDR (1969–1985), in: Dies. / Hildrun Keßler, Aufbrechen und Weiterdenken. Gemeindepädagogische Impulse zu einer Theorie von Beruflichkeit und Ehrenamt in der Kirche, Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 17–185.
- Kasparick, Hanna (2019b): Multiprofessionalität als „Gemeinschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verkündigungsdienst“ Ein Rückblick auf die Ausbildungskonzeption des Bundes der Evangelischen Kirchen in der DDR und ihre Wirkungen, Praktische Theologie 54/2019, S. 133–139.
- Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose, Göttingen: Hogrefe.
- Kelle, Udo / Kluge, Susann (2010): Konstruktion empirisch begründeter Typologien, in: Dies. (Hrgs.): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 83–107.

- Lämmelin, Georg / Rebenstorf, Hilke / Renneberg, Ann-Christin (2024): Herausforderung und Potenziale vor Ort. Zweites Gemeindebarometer, SI-Studien aktuell, Band 4, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Langemeyer, Ines (2012): Videographische Zugänge zur Verwissenschaftlichung der Arbeit am Beispiel medizinisch-technischen Arbeitswissens, in Koch, Gertraud / Warneken, Bernd Jürgen (Hrsg.): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnographie des kognitiven Kapitalismus, Frankfurt a. M.: Campus, S. 249–266.
- Lelle, Antonia / Schendel, Gunther (2021): Multiprofessionelle Teams in Territorialseelsorge und Kirchengemeinde. Eine ökumenische Zusammen schau, in: Zeitschrift für Pastoraltheologie 41/202, S. 143–161.
- Lindner, Herbert (1990): Dienstort Kirche. Arbeitsplatz Gemeinde, in: Deutsches Pfarrerblatt 90/1990, S. 472–478.
- Luckmann, Thomas / Sprondel, Werner M. (1972): Einleitung, in: Dies. (Hrsg.): Berufssoziologie, Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 11–21.
- Lüders, Christian (2003): Teilnehmende Beobachtung, in: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung, Opladen: Budrich, S. 151–153.
- Lützenkirchen, Anne (2005): Interdisziplinäre Kooperation und Vernetzung im Gesundheitswesen. Eine aktuelle Bestandsaufnahme, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 3/2005, S. 311–24.
- Mahler, Cornelia / Gutmann, Thomas / Karstens, Sven / Joos, Stefanie (2014): Begrifflichkeiten für die Zusammenarbeit in den Gesundheitsberufen – Definition und gängige Praxis, in: GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung 31/2014. Online verfügbar: <https://series.publisso.de/de/journals/jme/volume31/zma000932> (Zugriff: 13.07.2025).
- Mieg, Harald A. (2016): Profession: Begriff, Merkmale, gesellschaftliche Bedeutung, in: Dick, Michael / Marotzki, Winfried / Mieg, Harald (Hrsg.): Handbuch Professionsentwicklung, S. 27–40.
- Mink, Johanna / Mitzkat, Anika / Scharzbeck, Veronika / Mihaljevic, André / Trierweiler-Hauke, Birgit / Götsch, Burkhard / Mahler, Cornelia (2022): Interprofessionelle Sozialisation und Zusammenarbeit auf einer interprofessionellen Ausbildungsstation. Eine rekonstruktive Analyse, in: Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen 169/2022, S. 94–102.
- Nierop, Jantine (2016): Eine Gemeinde, mehrere PfarrerInnen. Reflexionen auf das mehrstellige Pfarramt aus historischer, empirischer und akteur theoretischer Perspektive (Praktische Theologie heute, Bd. 151), Stuttgart: Kohlhammer.

- Pfadenhauer, Michaela (2003): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion instituionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz, Opladen: Leske und Budrich.
- Philipp, Elmar (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule, Weinheim: Beltz Verlag.
- Plüss, David / Schulz, Claudia (2025) (Hrsg.): Pfarrer:innenmangel!? – Transformationen pastoraler Praktiken, Dienste und Kooperationen, Praktische Theologie 60/2025, Heft 4.
- Pohl-Patalong et al. (2024): Kontakte zu kirchlichen Einrichtungen und Personen, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland / Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral (Hrsg.): Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Relevanz von Religion und Kirche in der pluralen Gesellschaft. Analysen zur 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 392–408.
- Sander, Tobias / Dangendorf, Sarah (2024): Akademisierung der Pflege. Zur Einführung, in: Dies. (Hrsg.): Akademisierung der Pflege. Berufliche Identitäten und Professionalisierungspotentiale im Vergleich der Sozial- und Gesundheitsberufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim: Juventa Verlag, S. 7–12.
- Schäfer, Anja (2021): Anerkennung in multiprofessionellen Teams. Eine quantitativ-empirische Studie über Anerkennungs(miss)verhältnisse zwischen verschiedenen Berufsgruppen in den Hilfen zur Erziehung, Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- Schendel, Gunther (2020): Multiprofessionalität und mehr. Multiprofessionelle Teams in der evangelischen Kirche. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, SI Kompakt 3/2020. Online verfügbar: [https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-28\\_SI-KOMPAKT\\_Multiprofessionelle-Teams\\_Schendel.pdf](https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-28_SI-KOMPAKT_Multiprofessionelle-Teams_Schendel.pdf) (Zugriff: 14.01.2025).
- Schütze, Fritz (1992): Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession, in: Dewe, Bernd / Ferchhoff, Wilfried / Radtke, Frank-Olaf (Hrsg.): Erziehen als Profession, Opladen: Leske und Budrich: S. 132–170.
- Schulz, Claudia (2013a): Im Spannungsfeld Gemeindediakonie. Empirische Zugänge zur Vielfalt von Interessen und Optionen, in: Eidt, Ellen / Schulz, Claudia (Hrsg.): Evaluation im Diakonat. Sozialwissenschaftliche Vermessung diakonischer Praxis, Stuttgart: Kohlhammer, S. 349–374.

- Schulz, Claudia (2013b): Konstruktion des Diakonats zwischen Tätigkeit, Qualifikation und Amt. Wahrnehmungen aus den Berufsgruppen im Diakonat, in: Eidt, Ellen / Schulz, Claudia (Hrsg.): Evaluation im Diakonat. Sozialwissenschaftliche Vermessung diakonischer Praxis, Stuttgart: Kohlhammer, S. 21–53.
- Schulz, Claudia (2016): Professionalität im kirchlichen Amt als Konstruktionsleistung. Analysen projektbegleitender Tagebucharbeiten, in: Bauer, Werner / Hödl, Dieter / Eidt, Ellen / Noller, Annette / Schulz, Claudia / Schmidt, Heinz (Hrsg.): Diakonat für die Kirche der Zukunft, Stuttgart: Kohlhammer, S. 96–112.
- Schulz, Claudia (2019): Kirchliche Berufsgruppen zwischen funktionaler Differenzierung und Zusammenarbeit. Eine Fallrekonstruktion, in: Praktische Theologie 54/2019, S. 155–162.
- Schulz, Claudia (2025): Priestertum aller Gläubigen und Zusammenarbeit aller Engagierten. Empirische Perspektiven auf Arbeit in der Kirche, in: Praktische Theologie 60/2025, S. 220–225.
- Schulz, Hanna (2013c): Sinnvolle Supervision. Sinndimensionen der Supervisionsliteratur im Dialog mit dem Sinnverständnis H.-E. Hengstenbergs, Diss., Universität Oldenburg. Online verfügbar: <https://oops.uni-oldenburg.de/1761/1/schsin13.pdf> (Zugriff 12.07.2025).
- Simpfendorfer, Werner (1968): Teamarbeit als Weg der Kirche in die Region, in: Ders.: Die Gemeinde vor der Tagesordnung der Welt. Dokumente und Entwürfe, Stuttgart: Calwer Verlag, S. 97–108.
- Steiner, Christine (2010): Multiprofessionell arbeiten im Ganztagsideal, Illusion oder Realität? In: Der pädagogische Blick 18/2010, S. 22–34.
- Stichweh, Rudolf (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft, in: Combe, Arno / Helsper, Werner (Hrsg.): Pädagogische Professionalität, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 49–69.
- Stockmann, Reinhard / Meyer, Wolfgang (2014): Evaluation. Eine Einführung, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Opladen & Toronto: Barbara Budrich.
- Strübing, Jörg (2008): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Todjeras, Patrick (2023): Von der Urlaubsvertretung zum theologischen Schlüssel-Dienst in der lokalen Gemeinde. Prädikant:innen in Kirchenentwicklungsprozessen, in: Pastoraltheologie 112/2023, S. 97–118.

- (VEDD) Verband Evangelischer Diakonen-, Diakoninnen- und Diakonatsgemeinschaften in Deutschland e.V. (Hrsg.) (2019): Kompetenzmatrix 2.0. Kriterien für die Ausbildung von Diakoninnen und Diakonen im Rahmen der doppelten Qualifikation (IMPULS-Reihe des VEDD 3/2019), Berlin. Online verfügbar: <https://www.vedd.de/wp-content/uploads/2019/07/Impuls-4-Kompetenzmatrix-2019.pdf> (Zugriff 15.08.2025).
- Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr.
- Weimann-Sandig, Nina (2022): Einleitung, in: Weimann-Sandig, Nina (Hrsg.): Multiprofessionelle Teamarbeit in Sozialen Dienstleistungsberufen. Interdisziplinäre Debatten zum Konzept der Multiprofessionalität. Chancen, Risiken, Herausforderungen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–3.
- Weltzien, Dörte / Fröhlich-Gildhoff, Klaus / Strohmer, Janina / Reutter, Anneli / Tinius, Claudia: Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg, Weinheim / Basel: Beltz Juventa.
- Wider Diana (2013): Soziale Arbeit und Interdisziplinarität. Begriff, Bedingungen und Folgerungen für die Soziale Arbeit, in: Sozial Aktuell, Heft 4/2013, S. 10–13.
- Zeeb, Frank (2016): Das eine Amt und die ihm zugeordneten Dienste. Grundlinien der aktuellen Ämterdiskussion in der Evangelischen Landeskirche Württemberg, in: Bauer, Werner / Hödl, Dieter / Eidl, Ellen / Noller, Annette / Schulz, Claudia / Schmidt, Heinz (Hrsg.): Diakonat für die Kirche der Zukunft, Stuttgart: Kohlhammer, S. 160–170.
- Zumwald, Bea (2022): Zwischen Hierarchie, Autonomie und Kooperation. Zusammenarbeitsverhältnisse von Lehrpersonen und Assistenz, in: Forum Qualitative Sozialforschung 23(1), Art. 19.
- Züchner, Ivo / Fuchs-Rechlin, Kirsten / Müller, Sylvia (2018): Arbeitzufriedenheit und Arbeitsbelastung, in: Fuchs-Rechlin, Kirsten / Züchner, Ivo (Hrsg.): Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen, München: Deutsches Jugendinstitut, S. 41–50.





