

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.¹ Auch die Einbindung von Ehrenamtlichen als Fachkräfte ist seit Jahrzehnten in der Diskussion.² Aktuell entstehen – in der Kirche wie in anderen fachlichen Kontexten – immer neue Modelle multiprofessioneller Teamarbeit und Orte zu deren Reflexion.³ 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 Beispiellohaft 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.⁴ 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.⁵ 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.⁶ 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

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

⁶ 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.⁷ 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

⁷ 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 befragen 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.⁸ 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.

⁸ 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.⁹ In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit multiprofessioneller Teamarbeit haben sich im Laufe der Zeit und je nach Arbeitsfeld unterschiedliche Schwerpunkte und Entwicklungen gezeigt.¹⁰

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 Professionalisierung¹¹ 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.

¹¹ 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?¹²

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.

