

### 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 diakonischen 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.

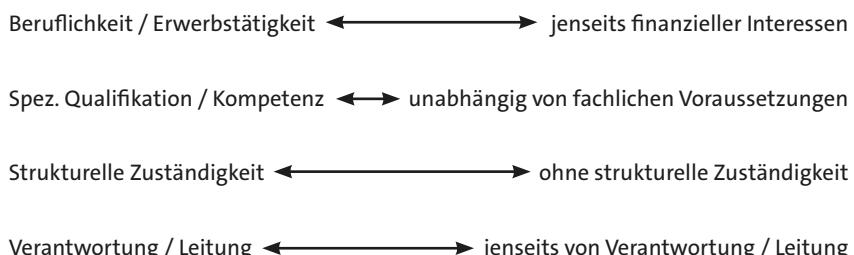
Ebenso fällt etwas anderes auf: Überall dort, wo von Arbeit in der Kirche im Kontext eines beruflichen Engagements die Rede ist, erheben sich regelmäßig Fragen, wie es denn in diesem Kontext um das Ehrenamt bestellt sei. Weil das Ehrenamt zweifellos eine zentrale Säule der kirchlichen Arbeit vor Ort 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.

<sup>35</sup> 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).

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

<sup>37</sup> 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 abschottert. 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-

---

<sup>40</sup> 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-

---

<sup>43</sup> 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, übergegangen 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.

