

## 4. Rückblick und Ausblick



## 4.1 Auf einen Blick: Potenziale und Hindernisse der multiprofessionellen Arbeit

Claudia Schulz

Die Arbeit in multiprofessionellen Teams bewegt sich vielfach im Raum des Experimentellen. Zahlreiche Leistungen und Chancen werden ihr zugeschrieben – ebenso sind im kirchlichen Raum vielfach kritische Stimmen laut und Fachkräfte berichten von frustrierenden Erfahrungen oder aus ihrer Sicht noch unzureichenden Teamprozessen. Diese Studie hat nun umfassende Erkenntnisse über Chancen und Hindernisse der Teamarbeit ermöglicht. Auf der Basis des empirischen Materials und im Anschluss an die vertieften Analysen lassen sie sich gut überblicken.

Die folgenden Abschnitte bündeln zunächst in prägnanter Form die im Feld beobachteten Potenziale oder auch tatsächlichen Leistungen multiprofessioneller Arbeit (1.). Anschließend liegt der Fokus auf der Kehrseite (2.), also den hohen – oder auch im Einzelfall zu hohen – Voraussetzungen für multiprofessionelle Teamarbeit oder befürchteten oder auch tatsächlich beobachteten Herausforderungen und unerwünschten Folgen. Dafür ist bewusst die Form einer Liste gewählt – mit dem Vorteil der Übersichtlichkeit und auf Kosten der Komplexität, wie sie sich in den Analyse-Texten dieses Bandes findet.

### 4.1.1 Potenziale multiprofessioneller Arbeit im Überblick

Multiprofessionelle Teamarbeit bietet zahlreiche Potenziale, die mit ihrer Hilfe genutzt werden können. Die wichtigsten sind:

Schaffung einer von Teamwork geprägten Arbeitsumgebung. Das bedeutet ...:

- Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz
- Vermeidung eines Einzelkämpfer:innen-Daseins
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit

- Steigerung der Attraktivität kirchlicher Arbeitsplätze
- Potenzielle Synergie-Effekte in fachlicher Hinsicht
- Verbesserung der Wirksamkeit kirchlicher Arbeit

Verbreiterung fachlicher Möglichkeiten in der kirchlichen Arbeit. Das meint ...:

- Einbeziehen umfassender beruflicher Kompetenzen
- Bessere Bearbeitung neuer Herausforderungen: fachliche Heterogenität als angemessene Reaktion auf die Pluralisierung der Lebenswirklichkeiten vor Ort
- Neue Möglichkeiten zum spezifischen Einsatz von Fachkräften entsprechend der spezifischen Aufgaben (Effektivität)
- Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten für kirchliche Mitarbeitende, die nicht im Pfarrberuf tätig sind
- Steigerung der Attraktivität einer Tätigkeit in der Kirche
- Verbesserung der Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Kirche
- Verbesserung der Durchlässigkeit für andere Berufsgruppen, mit Quereinstiegen und einer Flexibilisierung der Berufe
- Potenzial für eine komplexere Wahrnehmung lokaler Sozialräume vor Ort und eine entsprechende Ausrichtung der Tätigkeit
- Optionen zur Mitarbeit auch für nicht-beruflich Tätige in der Kirche (Ehrenamt)

Potenzial für Innovation, Kirchenentwicklung, Gemeindeentwicklung. Das umfasst ...:

- Verflüssigung bisher selbstverständlicher Aufgabenteilung zwischen Berufsgruppen
- Entdecken von Spielräumen in der gemeinsamen Reflexion und Entwicklung
- Potenzielle Veränderung von Strukturen (in Gemeinden und in der Region)
- Entdecken neuer fachlicher Möglichkeiten
- Entwicklung einer Zielorientierung für die Arbeit vor Ort
- Möglichkeit einer gemeinsamen strategischen Neuausrichtung
- Orientierung an Aufgaben und Herausforderungen statt an Berufsrollen
- Neue Beteiligungsmöglichkeiten für Engagierte und Interessierte vor Ort
- Verbesserte Außenwirkung und Anschlussfähigkeit der Gemeinde im Sozialraum

Sicherung der fachlichen und personellen Ressourcen in kirchlichen Tätigkeitsfeldern. Das bedeutet ...:

- Sicherung des nötigen Personalbestands bzw. der personellen Ressourcen für Tätigkeiten in der Kirche
- Neue Optionen der Personalgewinnung und -entwicklung
- Chancen für Stellenbesetzungen auch mit geringen finanziellen Mitteln
- Neue Optionen für eine der Tätigkeit angemessene Eingruppierung und Nutzung verschiedener Gehaltsgruppen für unterschiedliche Aufgaben
- Senkung des personellen Aufwands durch Zuordnung von Aufgaben an fachlich passende Kräfte (Effizienz)
- Versorgung bzw. Abdeckung der elementaren Aufgaben vor Ort

#### 4.1.2 Die Kehrseite: Risiken und Nebenwirkungen multiprofessioneller Arbeit

Multiprofessionelle Teamarbeit hat zahlreiche Voraussetzungen. Wo sie nicht mindestens sukzessive erfüllt werden, führt das zu Frustration, vermutlich in einer deutlich stärkeren Weise, als dies durch (bereits erwartete) Erfahrungen der schwächeren Wahrnehmung von Fachlichkeit und der geringen Zuweisung von Verantwortung bei Berufsgruppen jenseits des Pfarrberufs gegeben wäre. Darunter fallen etwa:

- *Bereitschaft aller Teammitglieder zur Veränderung, zur Kooperation und zu langfristigen gemeinsamen Lernprozessen,*
- *Bereitschaft zu Teamarbeit, berufsübergreifenden Tätigkeiten und zur Arbeit mit umfangreichen Schnittstellen zwischen Arbeitsbereichen,*
- *Bereitschaft zu vorübergehend aufwändigerer Arbeit für Aushandlungsprozesse, häufige Absprachen und explorative Vorhaben,*
- *Basales Wissen über die Qualifikation anderer Berufe,*
- *Verständnis für Kompetenzen und fachliche Prägung als Ressource,*
- *Umgekehrt Verzicht auf die Deutung von Fähigkeiten als Persönlichkeitsmerkmal oder bloße „Neigung“ oder „Begabung“;*
- *Engagement für eine begleitende Klärung von Berufs- und Tätigkeitsprofilen aller beteiligter Berufe, etwa auf Ebene von Berufsverbänden und überregionalen Gremien,*
- *Wohltuende und Multiprofessionalität stärkende Leitung, die die Wege ebnet, idealerweise in Form einer multiprofessionell besetzten Leitung,*
- *Ausstattung mit den nötigen Ressourcen: Ausreichend Freiraum für den Teamstart und die nötigen Reflexions- und Findungsprozesse, idealer-*

weise personelle Entlastung zu Beginn und eine sachkundige Begleitung (Teamcoaching, Supervision),

- *Verlässliche Information* der Fachkräfte auf neu geschaffenen/umgewidmeten Stellen (Aufnahme in Mailverteiler etc.),
- Schaffung von *inklusive Bezeichnungen* für „Pfarrkonvente“, „Pfarrerdienstbesprechungen“ etc.,
- *Veränderungen von Strukturen und Ordnungen*, die ein Machtungleichgewicht zwischen den Fachkräften bedeuten und nicht zur gemeinsamen Verantwortung passen (Sitz und Stimme im Kirchengemeinderat, Optionen auf Mitwirkung und Leitung in Gremien etc.),
- *Aufmerksamkeit für eine geeignete Struktur*, die die Zugehörigkeit zum Multiprofessionellen Team unter den Hauptamtlichen klärt und weitere Hauptamtliche sinnvoll zuordnet, geeignete Formen der Zusammenarbeit ermöglicht etc.

Die Entfaltung der Potenziale multiprofessioneller Arbeit kann verhindert oder stark beeinträchtigt werden durch ...

- ein dominantes Interesse an der „*Versorgung*“ bestehender Arbeitsfelder,
- ein vorrangiges Verfolgen des Ziels der *Erhaltung gewohnter Abläufe und Prozesse*,
- die *Erwartung*, mit dem Einsatz von weiteren/neuen kirchlichen Berufsgruppen (z.B. mit der Gemeindepädagogik als Ersatz für Pfarrpersonen oder weiteren Berufe mit niedriger Eingruppierung als Entlastung) Kosten sparen und die bisherige Arbeit in Qualität oder Umfang gleichbleibend erhalten zu können,
- die *Bewertung der Tätigkeit von Pfarrpersonen als zentral* für das Gemeindeleben („Schlüsselberuf“),
- das Verständnis einer *Zentralfunktion der „Verkündigung“* (im Sinne der Predigt im Gottesdienst) für die Gemeindearbeit, wodurch pädagogische, musikalische oder diakonische Tätigkeiten in die zweite Reihe rücken,
- die weitgehende *Orientierung an einer traditionellen Aufgabenteilung* zwischen Berufsgruppen (Gottesdienst, Seelsorge und Kasualien für Pfarrpersonen, alle zielgruppenbezogenen Tätigkeiten für die Gemeindepädagogik etc.),
- das *Überschätzen eigener Kompetenzen* unter Pfarrpersonen bzw. Vorstellung von deren Kompetenz als der „*weitreichenderen Qualifikation*“, von der andere Qualifikationen eine verkleinerte Form darstellen,
- eine stockende oder *unterbleibende Anpassung bzw. Weiterentwicklung kirchlicher Strukturen und Ordnungen*,

- eine *Überlagerung von Prozessen*, wenn beispielsweise Regionalisierungs-, Fusions- oder Strukturanpassungsvorhaben parallel zur Gründung und Eingewöhnung des Teams berücksichtigt werden müssen,
- eine *Unsicherheit* über die längerfristige Sicherstellung bestehender Stellen im Team,
- häufige *Personalwechsel* oder Schrumpfung von aufwendig eingearbeiteten Teams.

Multiprofessionelle Teamarbeit birgt Gefahren, etwa ...:

- die Gefahr der *Verundeutlichung von Rollen und Positionen* im Gefüge der Tätigkeiten im kirchlichen Raum: berufliche Abstufung (wo Arbeit auch von anderen erledigt werden kann), Ausbeutung von Geringqualifizierten bzw. geringerer Vergüteten, denen höherwertige Aufgaben zugemutet werden – umgekehrt Aufwertung von Geringqualifizierten auf Kosten von Hochqualifizierten,
- die Gefahr der *Aufweichung von Berufs-/Qualifikationsprofilen* bis hin zur Deprofessionalisierung und dem Verlust eines Verständnisses für zentrale Kompetenzen, wo Aufgaben an geringer oder nicht qualifizierte Kräfte abgegeben werden,
- die Gefahr der *Orientierungslosigkeit* für Beschäftigte in Bezug auf ihre Aufgaben,
- *Mehrarbeit und vorübergehende Doppelstrukturen* in der Zeit der Einführung eines multiprofessionellen Teams, wenn zunächst mehrere Personen mit einer Tätigkeit befasst sind und Prozesse mehrfach von mehreren Personen bedacht werden müssen,
- *Machtverlust für bereits etablierte Fachkräfte*, wo Aufgabenbereiche in die Verantwortung anderer Fachkräfte übergeben werden,
- *Verfestigung bisheriger Machtstrukturen* statt innovativer Neuordnung, wo Fachkräfte Aufgabenbereiche nicht den neu eingestellten Fachkräften überlassen, sondern nur an sie delegieren, aber den Zugriff behalten möchten,
- *Überlastung von Teams oder Teammitgliedern*, weil insgesamt Ressourcen verknappt und Anforderungen erhöht werden,
- *Erhöhung von Anforderungen an Ressourcen*, etwa wo neu beauftragte Fachkräfte eine Gleichstellung im Entgelt einfordern, wenn Beauftragungen in verschiedenen Berufen identisch sind.

Multiprofessionelle Teamarbeit kann zu Frustration führen, wenn ...

- ein Team nicht in den *Modus der gemeinsamen Verantwortung* findet,
- *Entwicklungsmöglichkeiten* für diakonisch-gemeindepädagogische oder andere Fachkräfte fehlen (z.B. Gehaltsentwicklung auf Ebene eines MA-Abschlusses mit entsprechender Beauftragung, Erreichen einer Leitungsfunktion oder einer anspruchsvolleren Stelle),
- die Zusammenarbeit von bisher bereits beschäftigten Fachkräften und neu beauftragten Fachkräften als „*Abgeben*“ *bisheriger Tätigkeiten* formatiert wird und eine gleichberechtigte Gestaltung der Arbeit insgesamt unterbleibt,
- die *Kompetenzen der neu beauftragten Fachkräfte* nicht oder nur in Ansätzen abgerufen werden (indem z.B. diakonisch-gemeindepädagogische Kräfte zunächst Aufgaben von Pfarrpersonen übernehmen),
- *Fachkräfte auf einige wenige Arbeitsfelder beschränkt* werden, etwa weil die nach einer Umwidmung von Stellen verbleibenden Pfarrpersonen alle Gottesdienste und Kasualien übernehmen müssen,
- *Leitungskräfte immer aus einer der Berufsgruppen stammen* und Perspektiven oder Bedarfe anderer Berufe wenig verstanden und berücksichtigt werden.



## 4.2 Vom Detail zum großen Ganzen: Wichtigste Erkenntnisse über multiprofessionelle Teamarbeit

Claudia Schulz / Tabea Spieß

Es gibt besonders gute Momente in der Forschung. Der Weg zur Erkenntnis im Feld der Multiprofessionalität führt immer wieder zu Aussichtsplätzen, an denen sich Wichtiges in aller Schärfe zeigt. Von dort aus werden Zusammenhänge klar erkennbar. Verhältnisse und Bezüge entwirren sich, Schnittstellen werden zu anderen Feldern kirchlicher Arbeit deutlich, in denen die Weiterarbeit mit den Ergebnissen entscheidend vorankommen kann.

Dieser Beitrag will zum Abschluss der Forschung vier Dinge leisten: Zunächst kommt in den Blick, was wir auf dem Weg der Forschung – quasi auf dem Hochplateau – in den Blick nehmen konnten und wie wir die Erkenntnisse auf dem Forschungsweg insgesamt einordnen und verstehen. Als zweites bündeln wir die wichtigsten Erkenntnisse. Das tun wir nicht, um nun noch einmal das Gesagte zu wiederholen, sondern um mit dem Abstand von der Höhe zur weiten Fläche noch einmal zu präzisieren, zu bündeln oder auch zu vereinfachen, was sich als wesentlich zeigt. Daraufhin bedenken wir die Frage, die uns in den vergangenen Jahren vielfach gestellt wurde: Ist multiprofessionelle Zusammenarbeit eine – oder sogar die beste – Form der Zusammenarbeit, geeignet für alle Gemeinden und Fachkräfte? Was kann sie schaffen, an Problemen lösen und an Entwicklungen ermöglichen – und was vielleicht auch nicht? Diese Überlegungen münden ein in eine Betrachtung der multiprofessionellen Teamarbeit als ein Element im großen Komplex kirchlicher Sozialgestalt. Jetzt steht im Mittelpunkt, was sich über ihre Leistung und die Schnittstellen zu den anderen Elementen, anderen Herausforderungen und Forschungsbereichen sagen lässt.

In all dem bleiben wir im Vergleich zu den vorigen, analytischen Kapiteln stärker in unserer subjektiven Sicht des kirchlichen Organisationsgefüges, die wir über die Jahre der empirischen Studie entwickelt haben. Wir wagen uns mit persönlichen Einschätzungen hervor und nehmen aus unserer Perspektive Einordnungen vor.

### 4.2.1 Was man von hier aus sehen kann: Forschung als Leuchtturm-Blick

Eine qualitativ-empirische Studie ist per Definition ein exploratives Unterfangen. Im Zuge der Forschung präzisiert sich das Interesse – und ebenso vertieft

sich die Kenntnis der Forschenden über ihren Gegenstand. So verlief auch diese Studie. Während wir ursprünglich vor allem wissen wollten, wie multiprofessionelle Arbeit im Team gelingen kann, haben wir im Prozess verstanden: Multiprofessionelle Teamarbeit ist nicht als klar abgrenzbare Arbeitsform, als Technik oder Methode der Zusammenarbeit zu analysieren. Sie erweist sich im Kern als Prinzip der gemeinsamen Gestaltung kirchlicher Arbeit, gewissermaßen als Haltung „hinter“ dem Handeln oder als grundlegende Konstruktion inmitten komplexer Verständnisse kirchlicher Arbeit.

Indem Teams sich bewusst auf den Weg machen, um zukünftig unter Berücksichtigung der fachlichen Unterschiede die Arbeit als eine gemeinsame zu verstehen und zu entwickeln, kann sich eine solche Haltung der Zusammenarbeit entwickeln und verfestigen, sie kann konkrete Formen annehmen und sich in neuen Arbeitsformen und Strukturen ausdrücken – sie muss es aber nicht. Teams können in der neuen Konstellation die gewohnten Prozesse wiederherstellen und so arbeiten, wie sie es bislang schon getan hatten, nun mit einem neuen Namen. So ist multiprofessionelle Teamarbeit im Feld kaum abgrenzbar von anderen Formen der Zusammenarbeit von Fachkräften. Das Mehr, das mit ihr erreicht werden kann, zeigt sich also nicht in konkretem Handeln oder bestimmten Projekten, sondern im Prinzip, das bei näherer Analyse erkannt werden kann.

Damit ist offensichtlich, was die qualitative empirische Forschung leisten kann: Sie bietet zentrale Einsichten und ermöglicht den Blick in die Tiefe. Die Macht von Haltungen und Konstruktionen kann nachgezeichnet werden – und damit durchaus wichtige Schritte hin zu einer tatsächlich kooperativen, die Vielfalt beruflicher Kompetenzen nutzenden Arbeit. Wichtige zentrale Kennzeichen einer kooperativen Arbeitsstruktur und hilfreiche Prozesse lassen sich benennen und in ihrer Wirkung beschreiben.

Weil das Gelingen der Teamarbeit, eine kooperative Haltung und die Bereitschaft, die Arbeit aufeinander bezogen zu entwickeln, in einer solchen Forschung nicht im eigentlichen Sinn erklärt werden kann, bietet diese Forschung keine Evaluation im Sinn einer Überprüfung von Leistungen multiprofessioneller Teamarbeit. Gern hätten wir erforscht, ob und wie diese Form der Teamarbeit hält, was sie verspricht. Aber es ist nicht möglich, bei einem gut funktionierenden Team zu klären, ob sich dieses Gelingen bedingt durch die multiprofessionelle Zusammenarbeit oder womöglich ganz unabhängig von ihr entwickelt hat. Ein Teamprozess ist ein komplexes, multifaktoriell bedingtes Geschehen: Viele Dimensionen hauptamtlicher kirchlicher Arbeit wirken

auf ein Team ein. In der Arbeit vor Ort kommen Persönlichkeiten und ihre Haltungen, Kompetenzprofile und Rahmenbedingungen der unterschiedlichsten Art zusammen. Die Berufserfahrung und die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, wirken sich stark aus, ebenso die theologische Prägung, konservative oder liberale Strukturserwartungen und generationsbezogene Prägungen.

So lässt sich das Ergebnis unserer Forschung als ein Mehr an Verständnis für Prozesse, Strukturen und Potenziale der Teamarbeit in der Fokussierung auf Teams und die vielfältigen Perspektiven ihrer Mitglieder auf konkrete Handlungsfelder beschreiben. Damit hat sich unser Blick geweitet auf die Haltungen von Menschen in unterschiedlichen Funktionen, die an der Einführung oder Umsetzung der Teamarbeit beteiligt sind oder waren. Wir haben die Prozesse der Teamarbeit aus unterschiedlichen Perspektiven und Nähen betrachtet und können nun viel darüber sagen, wie sie sich gestalten oder möglicherweise gestalten lassen. Zu einer Evaluation im Sinn eines Erkenntnisgewinns mit dem Fokus auf die Prozesse und Bedarfe auf ein bestimmtes Ziel hin ist der Weg nicht mehr weit. Wir haben aber in dieser Studie darauf verzichtet, Erkenntnisse unmittelbar auf konkrete Gemeinden und Regionen zu beziehen und in diesem Sinn das Gelingen überprüfen oder den Einsatz multiprofessioneller Teams vor Ort begründen zu wollen.<sup>50</sup>

Hilfreich war dabei der Blick auf Teams in unterschiedlichen Stadien ihrer Zusammenarbeit: Während wir in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck sowie teilweise in der Evangelischen Kirche von Westfalen Teams untersuchen konnten, die neu gestartet sind, hatten wir es an anderen Stellen mit Teams zu tun, die bereits einige Jahre miteinander arbeiten und einen Lernweg hinter sich haben. Dies war hilfreich, um die Entwicklungen eines Teams zu verstehen – und in der ersten Phase sogar die Dynamiken des Starts in das neue Modell erfassen zu können. Die untersuchten Landeskirchen haben darüber hinaus alle eine Geschichte mit der Bemühung um eine stärkere Zusammenarbeit der Berufsgruppen. Auch die Erfahrungen aus diesen Prozessen haben diese Studie sehr befördert und gezeigt, wie sich der organisatorische und strukturelle Kontext einer Teamentwicklung auswirkt.

Die Entscheidung, nicht zwischen einer rein mehrberuflichen Arbeit (= multiprofessionelle Teamarbeit) oder anderen Formen der berufsgruppenübergreifenden Tätigkeit (= inter- oder transprofessionelle Teamarbeit) zu unter-

50 Für eine solche Evaluation mit dem Ziel des Erkenntnisgewinns und der Grundlagen zu weiterer Entwicklung vgl. Stockmann/Meyer 2014: 81–83.

scheiden, hat sich als günstig erwiesen. Die Intensität der Zusammenarbeit war für uns weniger im konkreten Tun, sondern vor allem im ideellen Zusammenspiel des Teams zu erkennen. Letzteres zeigt sich an vielen Stellen vorrangig in den Konzepten, in der Haltung der Fachkräfte und der Struktur des Miteinanders.

Wenn multiprofessionelle Teamarbeit also weniger eine Methode, eine Technik oder ein Set an Instrumenten ist, sondern sich in Haltungen und gedanklichem Bezogensein ausprägt und als ein Prinzip der Zusammenarbeit wahrnehmbar ist, welche Erkenntnisse lassen sich dann im Kern beschreiben? Woran macht sich das Gelingen fest – oder auch das Scheitern der guten Idee multiprofessioneller Teamarbeit?

#### 4.2.2 Alles gesagt? Die wichtigsten Erkenntnisse

Überraschend war in erster Linie die Macht der Konstruktionen: Was Menschen, die in der Kirche arbeiten, unter einem mehrberuflichen Miteinander verstehen, was sie sich davon versprechen und welche Anliegen für sie im Vordergrund stehen, das ist offenbar entscheidend dafür, was in der konkreten Zusammenarbeit möglich ist und wie die verschiedenen Kompetenzen tatsächlich genutzt werden können.<sup>51</sup> Dazu gehören auch die Vorstellungen davon, welche Rolle Pfarrpersonen und andere Fachkräfte in der Arbeit vor Ort spielen sollen, welche Ziele oder Handlungsfelder für die Zukunft zentral sind und wie sie im Zusammenspiel aller in Hauptamt, Ehrenamt oder informeller Beteiligung erreicht und gestaltet werden sollen.

Das mag banal klingen, schließlich kommt es immer darauf an, dass Menschen das auch wollen und möglich machen, was möglich ist, und dass in der Entwicklung von Veränderungen innere Bilder von konkreten Verbesserungen entstehen und genutzt werden. Allerdings hat das Vorhaben der multiprofessionellen Zusammenarbeit seine Wurzeln in unterschiedlichen Kontexten, was in der Praxis dazu führt, dass zwar Mehrberuflichkeit als Ziel bestimmt wird, damit aber verschiedene, zum Teil gegenläufige Ziele erreicht werden sollen. Verantwortliche und leitende Gremien auf Ebene der Landeskirche, vielfach auch in Gemeinden, möchten vor allem die nötigen Einsparungen realisieren und schätzen an der Mehrberuflichkeit die Flexibilisierung und die geringere Vergütung in der Arbeit mit Fachkräften jenseits des Pfarrberufs. So lässt sich die Arbeit vor Ort, vielfach „Versorgung“ genannt, weitge-

---

51 Umfassend entfaltet in der Analyse von Konstruktionen, vgl. Kapitel 2.3 in diesem Band.

hend aufrechterhalten. Diese Zielsetzung stand in den meisten Landeskirchen am Anfang der konzeptionellen Arbeit an multiprofessioneller Teamarbeit.

Andere mögliche Ziele wie eine Veränderung der Arbeitsstruktur hin zu mehr Teamarbeit, die gezielte Nutzung weiterer fachlicher Möglichkeiten oder das Innovationspotenzial für weitere Veränderungen mögen auf den verschiedenen Ebenen gesehen werden, sie treten aber hinter dem zentralen Anliegen zurück. Auf der anderen Seite konnten wir sehen, wie Fachkräfte und vielfach auch Verantwortliche vor Ort sich gerade diese weiteren Potenziale multiprofessioneller Teamarbeit gewünscht haben. Viele Fachkräfte in Berufsgruppen neben dem Pfarrberuf versprechen sich neue Möglichkeiten, ihre Kenntnisse einzubringen und stärker Verantwortung zu übernehmen. Die Option auf neue Teamstrukturen, eine stärkere Bezogenheit der Verantwortlichen aufeinander und auf gemeinsame Ziele wird als verlockend beschrieben. Vielfach formulieren Menschen, mit denen wir gesprochen haben, ihre Haltung, dass es so wie bisher nicht weitergehen könne und entsprechend Multiprofessionalität eine wichtige Chance bedeute, die Prozesse kirchlicher Arbeit zu verändern – über eine Umverteilung von Arbeit vor Ort und fortlaufende Kürzungen hinaus. Wenn dann diese unterschiedlichen Wünsche und Bedarfe in der neuen Praxis der multiprofessionellen Zusammenarbeit kaum noch Bedeutung haben, sondern immer wieder zurücktreten hinter die in den Vordergrund konstruierten Zugzwänge einer Versorgung oder Erhaltung der bestehenden Arbeit, entsteht eine Frustration. Sie verhindert, dass andere Ziele noch erreicht werden können.

Wichtig ist, dass die Macht der Konstruktionen in zwei Richtungen wirksam ist: Wo es eine Motivation zur Veränderung gibt, da helfen sie dabei, einen konsistenten Sinnhorizont für Veränderungen zu schaffen, als Gesamtlogik, in der sich Bilder vom Neuen entwickeln können und die gut kommunizierbar ist. Dann werden aus abstrakten Ideen wie Prozessveränderungen vorstellbare und erlebbare Situationen. Zugleich kann sich diese Macht einer Gesamterklärung aber auch in der Behinderung alternativer Logiken ausdrücken: Wird eine multiprofessionelle Teamarbeit in der Logik der Kompensation von Pfarrstellen entwickelt und dafür die Konstruktion der Sicherung von Versorgung gewählt, wird damit das Feld der Ideen, Ziele und Argumente auf eine Weise vorformatiert, in der sich andere Logiken nicht mehr entwickeln können. Denn um etwa das Potenzial für Innovation oder die Erweiterung fachlicher Möglichkeiten auf dem Weg der Multiprofessionalität nutzen zu können, müsste die Gesamtlogik der Veränderung vor Ort, auch in der kommunikativen Umsetzung als Narrativ, dann entsprechend entwickelt sein. Die

Botschaft wäre dann nicht: „Statt unserer verlorenen Pfarrstelle besetzen wir jetzt eine Stelle mit einem Gemeindepädagogen“, sondern: „Wir wollen unsere Arbeit in Zukunft neu bzw. fachlich anders gestalten. Den Anfang machen wird mit einer neuen Fachkraft für ...“.

Allerdings lassen sich weder die einstigen Anlässe für das Modell der multiprofessionellen Teamarbeit, meist der Verlust einer Pfarrstelle, verleugnen noch die Beweggründe vieler Menschen vor Ort ignorieren. So war deutlich zu sehen, dass die Konstruktion der Versorgung der bisherigen Arbeit – idealerweise durch eine Pfarrperson oder mindestens durch eine Person mit einer verwandten Kompetenz – nicht nur durch ihre Position zu Anfang des Prozesses dominant geworden ist. Genauso hat sie vor Ort ihre Kraft durch die Erwartungen von Kirchenmitgliedern gewonnen, und zwar sowohl durch tatsächliche Erwartungen<sup>52</sup> als auch durch solche, die Verantwortliche mit Blick auf die Gemeinde voraussetzen.

Dazu kommt als Wirkkraft dieser Konstruktion das Berufsbild des Pfarrberufs. Er wird vielfach als zentral und leitend verstanden: Vom Pfarrberuf werden andere Tätigkeiten abgeleitet und er wird als in allen wesentlichen Prozessen zentral konstruiert.<sup>53</sup> Die meisten Stellenbesetzungen von Hauptamtlichen finden ihre Begründung darin, dass die Pfarrperson rund um Gottesdienst und Gemeindegarbeit entlastet werden muss. Dasselbe gilt für echte Hilfstätigkeiten wie Reinigung und Verwaltung, aber schließlich auch für die pädagogische Arbeit. Zahllose der von uns befragten Pfarrpersonen gehen davon aus, dass sie die Tätigkeiten der diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeitenden problemlos in gleicher fachlicher Qualität übernehmen könnten. Nur die Kirchenmusik bleibt davon meist ausgenommen.

So lässt sich aus unserer Sicht diese Dynamik zweifellos feststellen: Sollen auf dem Weg der Multiprofessionalität über die Absicherung der Versorgung der Arbeit vor Ort hinaus Ziele erreicht werden, so ist es nötig, an solchen anderen Konstruktionen zu arbeiten, sie zu stützen, aus ihnen Leitbilder abzuleiten und von ihnen aus Prozesse zu gestalten. Der Wunsch nach Erhaltung geschätzter Leistungen der Kirchengemeinde und lieb gewonnener Verhältnisse ist allseits so groß, dass er nicht durch Konstruktionen gestützt werden muss.

---

52 Etwa in der Aussage eines Brautpaares, als nicht die Pfarrerin, sondern der Gemeindepädagoge die Trauung übernehmen sollte: „Wir wollen aber einen richtigen Segen.“ (Gd. 7, Abs. 26)

53 Vgl. die Analysen zum Pfarrberuf und anderen Berufsgruppen im Kontext der Berufsprofile in Kap. 3.1.3.

Ebenso lässt sich lernen: Die Gestaltung multiprofessioneller Teamarbeit braucht eine Reflexion der Berufsbilder im Allgemeinen und der Berufsrollen oder fachlichen Funktionen vor Ort im Besonderen. Wo sie unterbleibt, können kaum weitere Chancen neben der Versorgung genutzt werden. Zum einen, weil Fachkräfte ohne die Reflexion allzu leicht in die Logik der Versorgung geraten, also schlicht die (bereits bestehenden) Tätigkeiten übernehmen, die sie aufgrund ihrer Kompetenzen vor allem ausfüllen können und mit denen sie die Lücke füllen, die durch Weggang einer Pfarrperson oder durch Verlust einer Pfarrstelle entstanden ist. Zum anderen, weil ohne eine gewisse Aufmerksamkeit für berufliche und persönliche Kompetenzen die Potenziale der Mehrberuflichkeit kaum genutzt werden können – oder auch gut qualifizierte Fachkräfte wie Hilfskräfte arbeiten. Nicht nur besteht wenig Kenntnis über die Kompetenzen diakonisch-gemeindepädagogischer Fachkräfte, es gilt dasselbe auch für Pfarrpersonen, auch wenn das vielfach überraschend klingt. Wo der Pfarrberuf abzüglich aller Tätigkeiten, die im Zweifel auch andere Berufsgruppen übernehmen könnten, betrachtet wird, erscheint ein angeblicher „Kern“, der kaum noch eine eigene Form hat. Der Beruf wird dann eher diffus reduziert auf „das Theologische“, die Kenntnis der alten Sprachen und die höhere Kompetenz im Umgang mit Bibeltexten.

Die Studie hat einmal mehr gezeigt, was aus der Forschung über Kompetenzen bereits bekannt ist: Kompetenzen sind nur zu nutzen, wenn wiederum die Kompetenz vorhanden ist, diese in ihrer Bedeutung zu erkennen – und nicht alle Fähigkeiten auf natürliche Begabungen, persönliche Interessen oder die bisherige Berufserfahrung zurückzuführen. Möglicherweise zeigt sich die Debatte um eine gelingende multiprofessionelle Teamarbeit als Kehrseite der Debatte um Kompetenzen, Berufe und die Beteiligung von Menschen an der verantwortlichen Gestaltung einer Gemeinde.

Stellt man nun gedanklich die Funktion der Pfarrperson als zentrale Person im Gemeindeleben zurück, wird auch die Leerstelle deutlich, die die Einführung der multiprofessionellen Teamarbeit mit sich bringt: Wo nicht die Pfarrperson leitet, ist die Position einer Leitung im multiprofessionellen Team vakant. Dass in den Teamstrukturen in den drei beteiligten Landeskirchen dafür gesorgt wird, dass Teammitglieder nicht in der Vorgesetztenfunktion für andere Teammitglieder sind, erscheint plausibel, weil sonst eine gemeinsame Verantwortung kaum gestaltbar ist. Wenn jedoch ein Team keine Leitung hat und die beteiligten Personen die Leitungsfragen auch nicht untereinander klären, ist die Position vakant, in der idealtypisch jemand dafür sorgt, dass das Team gut strukturiert wird und die nötigen Ressourcen erhält, dass

Schwierigkeiten zur Sprache kommen und alle wichtigen Dinge verlässlich im Blick bleiben.<sup>54</sup> So sind dann zwar die Teammitglieder vor der Direktive anderer geschützt, müssen dafür aber die konzeptionelle Leistung einer Leitung selbst erbringen und müssen selbst dafür sorgen, dass die Strukturen und Ressourcen stimmen und die gemeinsame Arbeit „in Form“ bleibt. Viele Teams schaffen das nicht oder nur teilweise, was dem Team und der Gemeinde unwillkürlich schadet.

Darum ist die Frage wichtig, wie das Team alles bekommt, was es benötigt, und wie es gelingen wird, sich in die neuen, noch ungewohnten Muster einzüben. Um dem Team zu den wichtigen Rahmenbedingungen zu verhelfen, kommt die mittlere Leitungsebene ins Spiel. Sie kann von außen dafür sorgen, dass der Rahmen gegeben ist, das Team vor Ressourcenknappheit und unangemessenen Anforderungen geschützt wird und die Beratung und Begleitung erhält, die es braucht. Dass hier zumeist nur Fachkräfte aus dem Pfarrberuf tätig sind und damit eine Einseitigkeit kaum zu vermeiden ist, sollte Gegenstand künftiger Konzeptionsentwicklung sein.

Insgesamt konnten wir nicht nur Teamprozesse und viele Details der Teamarbeit erkunden und damit Chancen der multiprofessionellen Teamarbeit und ebenso Merkposten für die Weiterarbeit aufzeigen. Deutlich wurde auch, dass es etlicher Aufmerksamkeit in vielen Bereichen bedarf, damit die Teams gut arbeiten können. Dass etliche Strukturelemente kirchlicher Arbeit angepasst oder auch ganz neu gestaltet werden müssen, ist nicht zu übersehen. Hier sei noch einmal darauf hingewiesen, dass dies keine selbstverständliche Aufgabe ist, die mit vielen anderen auf die lange Liste der noch zu bedenkenden Details der Zukunftsplanung gehört. Die Situation wird unter den Fachkräften vielfach als ernsthaft prekär eingeschätzt. Damit die Arbeit in der Kirche auch für nachfolgende Generationen von Berufstätigen noch attraktiv ist, braucht es kurzfristige, förderliche Entscheidungen und weitere Veränderungen.

#### 4.2.3 Zwischen Welten: Wie geht es weiter mit der Multiprofessionalität?

Wo auch immer wir zum Abschluss der Forschung unsere Erkenntnisse vorgestellt haben, kam die Frage auf, wie die multiprofessionelle Teamarbeit denn nun zu bewerten sei: Ist diese Idee besonders tragend und zukunftsweisend? Lässt sich auf diese Weise verlässlich Neues und Wichtiges erreichen? Werden

---

54 Vgl. dazu die Analysen der Arbeitsprozesse im Team, spezifisch mit Blick auf die Leitung, in Kapitel 2.1.2.3 in diesem Band.



die Ziele erreicht, die verschiedene Player damit verbinden? Und daraus: Ist es sinnvoll, die multiprofessionelle Teamarbeit als das „neue Normal“ kirchlicher Arbeit zu entwickeln und die Teams nach Kräften nicht nur im Modus der wechselseitigen Substitution oder im Komplementär der Fachkräfte, sondern als Kooperation im eigentlichen Sinn zu gestalten?<sup>55</sup>

Unbestritten sind zuerst die erheblichen Potenziale der multiprofessionellen Teamarbeit. Mit ihr kann es gelingen, Arbeitsfelder neu zu gestalten, die Strukturen und Prozesse vor Ort zu formen und Hinderliches zu verabschieden. Eine erhöhte Aufmerksamkeit auf berufliche Kompetenzen, auf Teamstrukturen und Abläufe ermöglicht Innovationen und die bewusste Nutzung von bislang wenig beachteten Ressourcen. Prinzipien, die mit Blick auf eine zukunftsfähige kirchliche Arbeit als zentral zu bezeichnen sind, werden durch diese Teamarbeit gestützt: Kooperation und gemeinsame Verantwortung, Zusammenwirken aller Christ:innen auf Augenhöhe und die Offenheit für den Gestaltungswillen unterschiedlicher (Fach-)Kräfte vor Ort und vieles mehr. Kurz gesagt: Will die Kirche in Zukunft handlungsfähig bleiben, müssen alle lernen, die Potenziale in Haupt- und Ehrenamt in eine gemeinsame Arbeit einzubeziehen und passende Arbeitsformen zu entwickeln.

Aber: Wo die beteiligten Fachkräfte wenig Interesse haben, ihre Arbeit zu verändern und etwa angestammte Zuweisungen von Tätigkeiten an eine Berufsgruppe oder von topografischen Gebieten an Einzelpersonen aufzugeben, können sich diese Potenziale kaum entfalten. Auch wo die verantwortlichen Ehrenamtlichen vor Ort sich nicht vorstellen können, von den bewährten Formen zumindest partiell Abschied zu nehmen, wo der Wunsch nach schlichter „Versorgung“ im bestehenden Modell vorherrscht oder die Pfarrperson weiterhin als Schlüsselperson im Gefüge wahrgenommen wird, kann Multiprofessionalität nur sehr begrenzt einen Mehrwert bieten. Wenn die Beteiligten zur Kooperation in geteilter Verantwortung nicht bereit sind, besteht die Gefahr, lediglich in neuer Besetzung und veränderter Bezeichnung zu arbeiten, aber mögliche Entwicklungen zu blockieren. Die Potenziale multiprofessioneller Teamarbeit, das hat die Studie deutlich gezeigt, setzen sich nicht von allein durch, wenn in neuer Besetzung oder unter neuer Überschrift gearbeitet wird. Es bedarf vielmehr einiger Anstrengung und Aufmerksamkeit, damit die Veränderung mehr bedeutet als ein neues Label.

<sup>55</sup> Vgl. die Typen multiprofessioneller Teams in Kapitel 2.2.2 in diesem Band.

Umgekehrt haben wir eine starke Unzufriedenheit bei Fachkräften wahrgenommen, vor allem jenseits der Pfarrberufs, wenn ihnen eine Teamarbeit und Nutzung ihrer Kompetenzen versprochen wurde, anschließend aber die Gemeindegarbeit mit der bekannten funktionalen Differenzierung ohne fachliche Bezogenheit der Teammitglieder aufeinander ihren Lauf nimmt. Auch wenn die Einführung der neuen Teamstruktur die formalen Möglichkeiten erweitern kann, mit Fachkräften verschiedener Kompetenzen zu arbeiten, und auch wenn die mit der Neugestaltung verbundene Phase der erhöhten Aufmerksamkeit für das Miteinander viele Teams stärkt, kann es frustrieren, wenn die Potenziale der Multiprofessionalität kaum zum Tragen kommen.

Gefragt nach der realistischen Möglichkeit, multiprofessionelle Teamarbeit flächendeckend umzusetzen, bleiben wir darum vorsichtig: Für ein Gelingen braucht es nicht nur eine angemessene Haltung – und das Bemühen darum, diese zu stabilisieren – sowie den Willen zur Veränderung und Kooperation. Es müssen auch die Strukturen entsprechend gestaltet und die Teams mit den nötigen Ressourcen ausgestattet werden, etwa in ausreichenden Freiräumen für den Start in die neue Form und eine Begleitung auf dem Weg. Darum gelingt die multiprofessionelle Teamarbeit im Grunde nur dort, wo auf breiter Ebene viele Menschen am Gelingen mitwirken und ihr Bestes dafür tun, dass Potenziale sich entfalten.

Mit dieser Einschätzung und mit Blick auf die in dieser Studie entwickelten unterschiedlichen Typen der Teamarbeit ist zu fragen, ob denn der Teamtyp A: Multiprofessionelle Kooperation (vgl. Kapitel 2.2.2.1) derjenige sei, auf den hin sich nun alle Teams entwickeln müssten, weil nur er eine multiprofessionelle Zusammenarbeit eigentlichen Sinn bedeute. Oder, wie es eine Teilnehmerin auf einem Fachtag ausdrückte: „Müssen nun alle Teams zu Typ A getragen werden?“ Auf diese Frage geben wir in aller Vorsicht zwei Antworten:

Ja, denn nur mit einer tatsächlich umgesetzten Kooperation in geteilter Verantwortung und Berücksichtigung der Mehrberuflichkeit sind die Potenziale multiprofessioneller Teamarbeit vollumfänglich zu nutzen. Jenseits dieser Arbeitsform sind die Optionen, die sich mit der Teamarbeit bieten, in der Regel in ihrer Dynamik nachgeordnet. Der Wunsch nach „Versorgung“ der Gemeinde mit bestimmten Tätigkeiten in der bekannten Form ist dominant, während das Interesse an kooperativen Formen, stärkerer Nutzung diverser Kompetenzen und innovativer Arbeit schwächer ist. Die Neigung, Bekanntes beizubehalten und trotz Neubesetzung von Stellen die vorige Arbeitsstruk-

tur wiederherzustellen, wirkt sich massiv prägend aus, während experimentelle Versuche und tastendes Miteinander dem gegenüber schwächer sind und ohne viel Unterstützung in den Hintergrund treten.

Und zugleich: Nein, wenn Teams sich darin einig sind, dass die bewährten Arbeitsformen auch unter veränderten Rahmenbedingungen nur wenig Anpassung brauchen und die bekannte funktionale Differenzierung zwischen Fachkräften aus unterschiedlichen Berufen ausreichend Möglichkeiten bietet, kann es geboten sein, sich nicht in ein multiprofessionelles Team umzugruppieren. Das könnte den Beteiligten die Enttäuschung ersparen, die mit einer halbherzig umgesetzten Teambildung vielfach entsteht. Und für viele in der Kirche Berufstätige sind die Beziehungen unter den Mitarbeitenden oder die Passung von eigenen Fähigkeiten und der Arbeit vor Ort wesentlicher für eine zufriedene Arbeit als die Möglichkeit, mit innovativen Strukturen die eigenen fachlichen Potenziale besser nutzen und Entwicklungen vorantreiben zu können.

Möglicherweise lassen sich diese Potenziale multiprofessioneller Teamarbeit vor allem dort gut nutzen, wo Fachkräfte die Zusammenarbeit bereits früher gelernt haben. Bei diakonisch-gemeindepädagogischen und kirchenmusikalischen Fachkräften ist das bereits Bestandteil der Ausbildung, im Pfarrberuf könnten die Ausbildungen mittelfristig dieses Kompetenzfeld mitberücksichtigen. Mehrere Landeskirchen arbeiten an Lernfeldern, auf denen Fachkräfte eine kooperative Arbeit themenbezogen einüben können.

#### 4.2.4 Rubik's Cube: Multiperspektivische Betrachtung der Kirche

Wenn es denn so ist, wie wir vermuten, dass multiprofessionelle Teamarbeit weniger als eigene Methode oder Technik der Zusammenarbeit verstanden werden sollte, sondern eher als Prinzip der Gestaltung kirchlicher Arbeit, dann führt das zu weiteren Überlegungen: Möglicherweise ist die Zusammenarbeit von Menschen verschiedener Kompetenzprofile im Raum der Kirche nicht in einem linearen „Mehr“ oder „Weniger“ der kompetenzsensiblen Bezogenheit im Team zu denken, sondern in einem komplexeren Ganzen, in dem unterschiedliche Faktoren aufeinander einwirken.

Dann wirkt sich multiprofessionelle Teamarbeit nicht wie ein neuartiger Ansatz aus, um das Bestehende entscheidend zu verändern, sondern wie eine Facette von Kirchenentwicklung neben anderen. Mit ihr als Haltung oder Grundstruktur können Ressourcen genutzt und Neues ausprobiert werden.

Wie eine Farbe beim Zauberwürfel trägt sie – philosophisch betrachtet – Entscheidendes bei – und kann als Ansatzpunkt dienen, um ausgehend von ihr das Weitere zu bewegen. Verschiedene andere Facetten der Kirchenentwicklung kommen dazu. Aus den Ergebnissen der Studie heraus lassen sich versuchsweise – ohne Anspruch auf eine echte Abbildung des Ganzen – weitere mögliche Würfelflächen nennen: (1) die Entwicklung von Partizipation im kirchlichen Raum hin zu einem Priestertum der Gläubigen, (2) die Entwicklung von Berufsbildern als Kompetenzprofile für professionelles Handeln, (3) die Arbeit am Kirchenbild und einem sinnvollen Verständnis von Aufgabe, Bedeutung oder Funktionen der Kirche, (4) die Entwicklung sachgerechter Strukturen vor Ort in Parochien, thematischen Schwerpunkten oder Funktionsbereichen einschließlich der dafür nötigen Leitungsebenen und funktionen sowie (5) die Weiterentwicklung von Ausbildungsmodellen, die auf zukünftige Arbeitsanforderungen in verschiedenen Konstellationen vorbereiten und für Kompetenzen und ihre Nutzung sensibilisieren.

Jede dieser Facetten zeigt Entwicklungsbereiche der Kirche – während sich in der Praxis die verschiedenen Farbflächen munter durcheinander drehen. Während also der Alltag im Feld vor allem die Verschränkung der Facetten zeigt, können wir hier, mit der Aufmerksamkeit auf die Farbfläche der Multiprofessionalität als eine von mehreren möglichen Ansichten, zeigen, wie sich diese „Farbe“ der Kirche verstehen lässt. An den Ecken und Kanten des Würfels grenzt die professionelle, multiprofessionelle Zusammenarbeit ständig an benachbarte Themen, ohne die es mit Blick aufs Ganze nicht geht und die sich von hier aus erschließen lassen.

Allerdings ist der Würfel als Hexaeder nur das Sinnbild, denkbar wäre auch ein Oktaeder oder ein anderes Körper-Modell, um zu verstehen, wie in Querschnitten und flexiblen Ansichten der Zugang zu Fragen der Kirchenentwicklung kaum über nur eine Ansicht des Ganzen möglich sein wird. Im Sinnbild von Kirche als Hexaeder wird plausibel, warum wir in der Erforschung von Teamstrukturen häufig an anderen Fragen der kirchlichen Entwicklung vorbeigekommen sind. Dies war dort der Fall, wo wir in der Analyse sahen, wie neben Teamstrukturen auch Ressourcen-, Leitungs- oder Strukturfragen wirksam waren oder wo uns die Diskussion eines Teilbereichs der Multiprofessionalität in ein anderes Themenfeld führte. Einige dieser verwandten Themen konnten wir in den Beiträgen zu Berufsprofilen, zum Ehrenamt, Machtfragen, Beratung und Supervision sowie zur Kirchenentwicklung aufnehmen und mit unseren Analysen verknüpfen.

Schließlich ist aus unserer anfänglichen Frage „Wo und wie gelingt multiprofessionelle Teamarbeit?“ nun die übergeordnete Frage geworden: „Wie lassen sich Prozesse multiprofessioneller Teamarbeit verstehen, das Gelingen einer Arbeit nach diesem Prinzip fördern und eine Haltung stärken, die die damit eröffneten Potenziale für eine zukünftige Gestaltung kirchlicher Arbeit zur Geltung bringt?“ Damit geht dann der Weg von der Sichtung des großen Ganzen wieder zurück ins Detail.

