

## 2.

## Analysen multiprofessioneller Teamarbeit



## 2.1 Arbeitsprozesse im multiprofessionellen Team: Strukturen und Dynamiken

Tabea Spieß

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

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

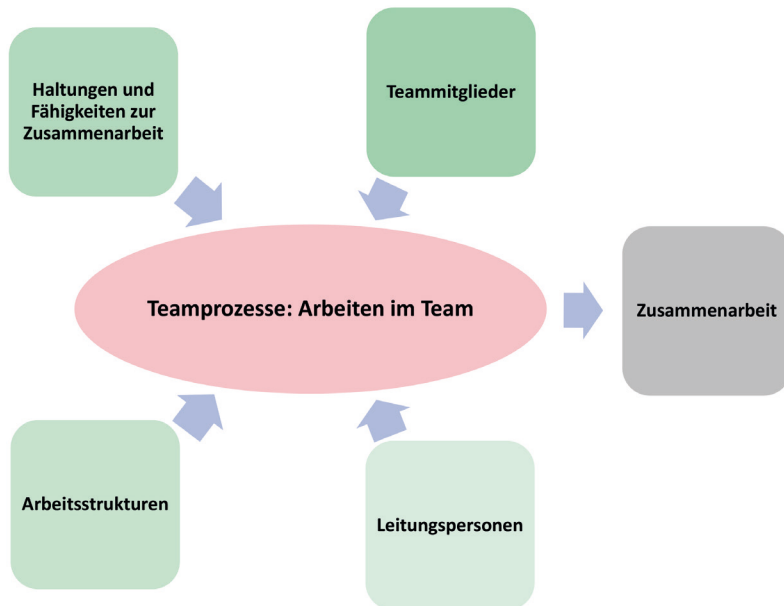


Abbildung 1: Teamprozesse: Arbeiten im Team

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

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

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

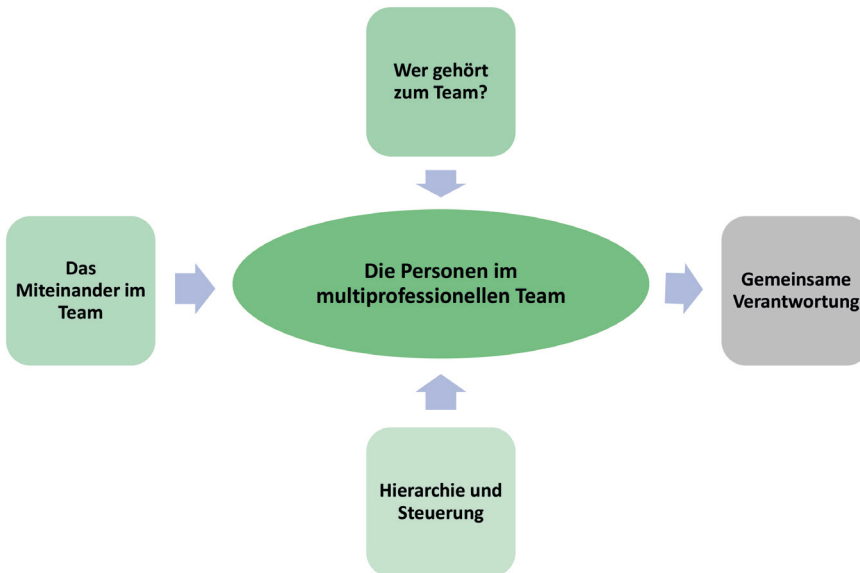


Abbildung 2: Die Personen im multiprofessionellen Team

### 2.1.1.1 Wer gehört zum multiprofessionellen Team?

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

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

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

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

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

<sup>13</sup> Vgl. den Text zu Ehrenamtlichen, Kap. 3.2 in diesem Band.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

### 2.1.1.2 Das Miteinander im Team

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.1.1.3 Hierarchie und Steuerung im Team

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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



### 2.1.2 Die Haltungen und Fähigkeiten zur Zusammenarbeit

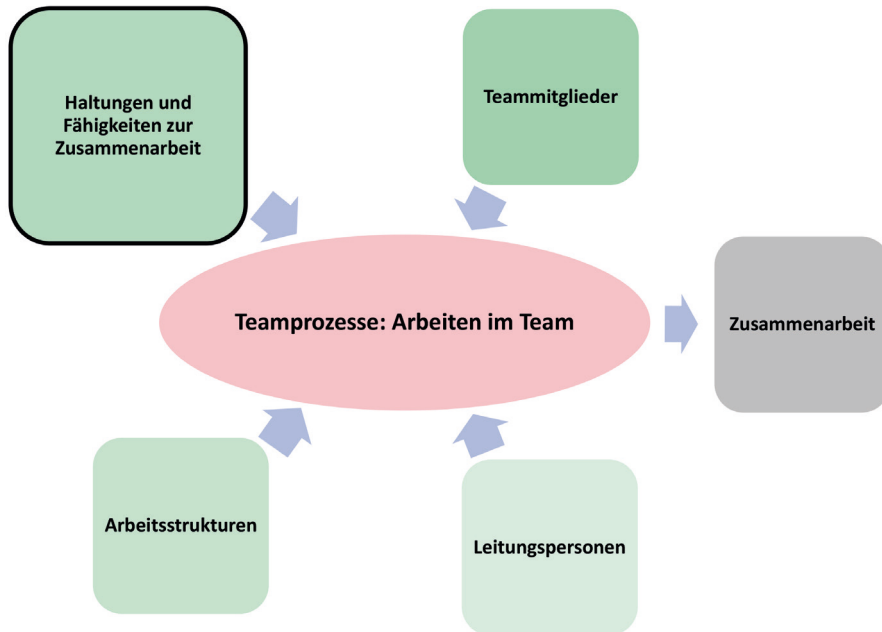


Abbildung 3: Teamprozesse: Arbeiten im Team – Haltungen und Fähigkeiten zur Zusammenarbeit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

### 2.1.3 Die Arbeitsstrukturen

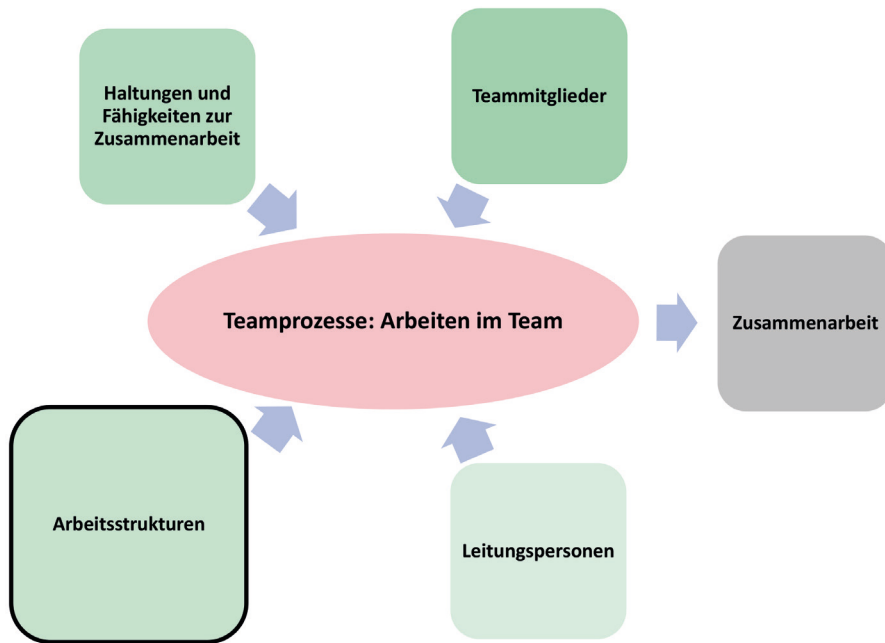


Abbildung 4: Teamprozesse: Arbeiten im Team – Arbeitsstrukturen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

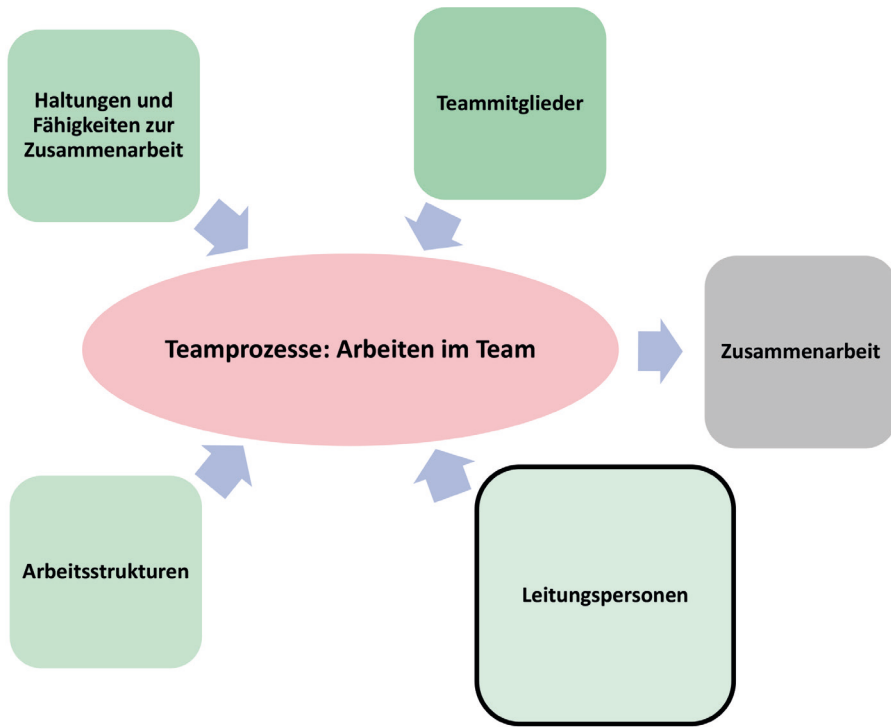


Abbildung 5: Teamprozesse: Arbeiten im Team – Leitungspersonen

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

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

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

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

### 2.1.5 Die mehrberufliche Zusammenarbeit im Team

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

---

21 Vgl. Kapitel 2.2 in diesem Band.

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

Tabea Spieß

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

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

### 2.2.1 Dimensionen multiprofessioneller Teamarbeit

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

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

Diese beiden Dimensionen sollen nun näher charakterisiert werden.

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

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

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

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

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

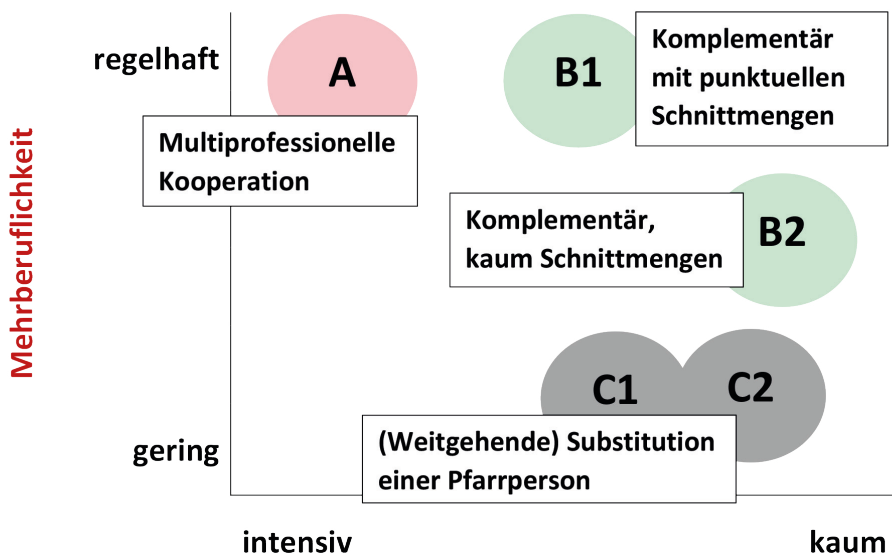
Die Dimension „Mehrberuflichkeit als Grundprinzip der Teamarbeit“ lässt sich ebenfalls als Skala oder Kontinuum verstehen, auf dem ein Regler verschoben

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

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

### 2.2.2 Typen multiprofessioneller Teams

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



### Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess

Abbildung 6: Typen multiprofessioneller Teams

In das Koordinatensystem können vier Typen eingeordnet werden:

Oben links: Typ A: Multiprofessionelle Kooperation

Oben Mitte: Typ B1: Komplementär mit punktuellen Schnittmengen

Mitte rechts: Typ B2: Komplementär mit kaum Schnittmengen

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

#### 2.2.2.1 Typ A: Multiprofessionelle Kooperation

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.2.3 Die Wirksamkeit der Dimensionen

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

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



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

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

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

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

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

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

## 2.3 Wirkmächtige Konstruktionen: Teamarbeit im Spannungsfeld der Vorstellungswelten

Claudia Schulz

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

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

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

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

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

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

### 2.3.2 Vier Konstruktionen der Leistung multiprofessioneller Teamarbeit

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

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

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

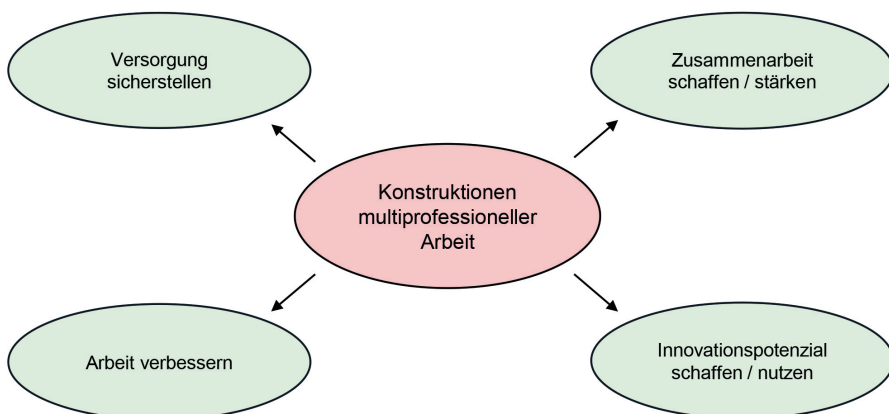


Abbildung 7: Konstruktionen multiprofessioneller Teamarbeit

### 2.3.2.1 Versorgung kirchlicher Handlungsfelder

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

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

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

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

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

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

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

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

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



### 2.3.2.2 Verbesserung von Arbeitsprozessen

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

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

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

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

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

(a) Der Gewinn durch die personelle Vielfalt in einem größeren Team bildet die Basis: Unterschiedliche Menschen haben jeweils andere Zugänge zu Menschen, jeweils eigene Ideen und Kommunikationsoptionen. So kann das Team insgesamt eine größere Schnittstelle zu Menschen am Ort bedienen, eine größere Vielfalt an Perspektiven in die Arbeit einbringen und die Gemeinde auf diese Weise bereichern. Diese Dimension lebt zwar von den Unterschieden zwischen den Teammitgliedern, hat aber weniger die Mehrberuflichkeit im Blick.

(b) Der Gewinn durch erweiterte Kompetenzen, wie sie durch Mitarbeitende und ihre in Aus-, Fort- und Weiterbildung oder früheren Berufserfahrungen erworbenen und entwickelten Kompetenzen sichtbar werden, zuweilen auch durch die erreichte Spezialisierung in einem Aufgabengebiet. Dies wird häufig mit diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeitenden verknüpft und deren in dieser Fachrichtung erreichten Fähigkeiten oder erlernten Arbeitsweisen und -methoden. Weniger häufig wird die so erreichte Verbesserung der Arbeit mit konkreten Kompetenzen einer Person in Verbindung gebracht. Wenn dies aber der Fall ist, dann wird der Gewinn plastisch deutlich: Jemand beherrscht bestimmte Methoden, kann Zielgruppen umfassender ansprechen, Projekte besser sozialräumlich-vernetzend planen oder hat es gelernt, zu einem Thema Menschen aus verschiedenen Bereichen der Gemeinde oder des Ortes zusammenzuführen. Genannt werden hier auch weitere Berufsgruppen wie Verwaltungsmitarbeitende, Kirchenmusiker:innen oder andere Fachkräfte.

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

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

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

### 2.3.2.3 Zusammenarbeit ermöglichen und Teamstrukturen stärken

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *2.3.2.4 Innovationspotenziale schaffen*

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3.3.2 Hochwertigere Arbeit durch Mehrberuflichkeit

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

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

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

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

### 2.3.3.3 Intensivere Zusammenarbeit im Team

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

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

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

#### *2.3.3.4 Innovationspotenziale im Arbeitsfeld*

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

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

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

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

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



### 2.3.4 Konflikte zwischen Konstruktionen – Potenziale von Konstruktionen

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

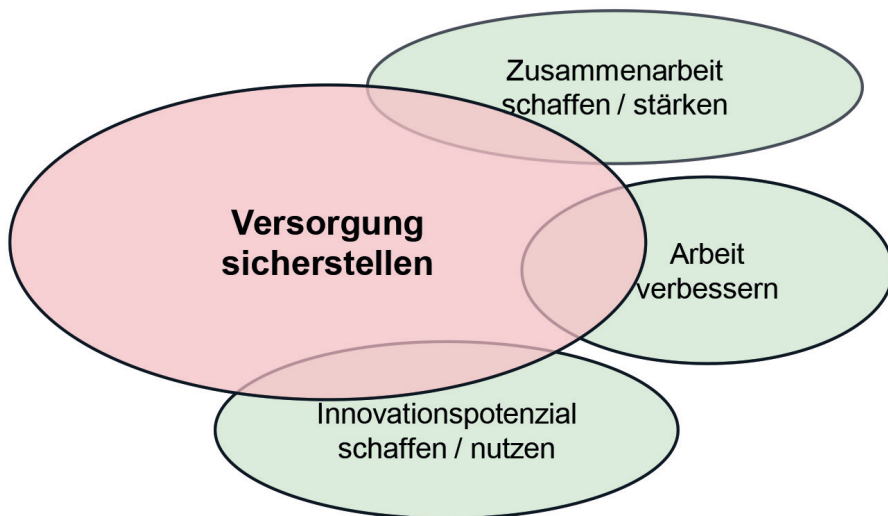


Abbildung 8: Dominanz und Konflikt im Feld der Konstruktionen

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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