

SI KOMPAKT

Nr. 3*2020

MULTIPROFESSIONALITÄT UND MEHR

Multiprofessionelle Teams in der evangelischen Kirche – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven



Dr. Gunther Schendel

Pastor und wissenschaftlicher Referent

Multiprofessionelle Teams — mehr als ein Zauberwort?

Multiprofessionelle Teams sind heute in aller Munde. In Kindertagesstätten, Schulen und Familienzentren hat die Teamarbeit von Fachkräften aus mehreren Berufen schon seit Langem Einzug gehalten (Weltzien 2017; Trautmann 2017: 6-8; Stähling / Wenders 2015; Drosten 2015: 64-72). Gleiches gilt auch für den medizinischen Bereich wie z. B. für die Kinderheilkunde, wo multiprofessionelle Teams besonders im Umgang mit schwerstkranken und sterbenden Neugeborenen eine wachsende Bedeutung bekommen (Garten / von der Hude 2019). Multiprofessionelle Teams gelten als geeignete Möglichkeit, um gerade mit komplexen Themen und Situationen adäquat umgehen zu können. Allerdings wird von Wissenschaftler*innen auch eine Kluft von „Anspruch und Wirklichkeit“ beklagt. So wird z. B. mit Blick auf den Schulbereich betont, dass Deutschland hier im Vergleich zu anderen Ländern immer noch ein „Entwicklungsland“ sei (Trautmann 2017: 7).¹

Inzwischen sind die multiprofessionellen

Teams auch in der *kirchlichen* Diskussion angekommen (Schendel 2020a: 130-134). Nachdem die Evangelische Kirche im Rheinland bereits 2005 ein „Gemeinsames Pastorales Amt“ verschiedener Berufsgruppen in Rechtsform gegossen hat (EKiR 2005b), haben in den letzten Jahren auch andere Gliedkirchen der EKD Konzepte multiprofessioneller Zusammenarbeit entwickelt. Ein Beispiel ist die Ev.-luth. Kirche in Bayern (s. u., 4). Vor dem Hintergrund dieses Konzepts hat der bayerische Landesbischof und EKD-Ratsvorsitzende Heinrich Bedford-Strohm für die „Einbettung des Pfarrberufs in multiprofessionelle Teams“ plädiert, die in übergemeindlicher Vernetzung operieren sollen (Bedford-Strohm 2017: 151). Er schreibt: „Nur zusammen mit Kantorinnen und Kantoren, Diakoninnen und Diakonen, Religionspädagoginnen und Religionspädagogen, Katechetinnen und Katecheten, Jugendreferentinnen und Jugendreferenten und den als Prädikantinnen und Prädikanten sowie Lektorinnen und Lektoren tätigen Ehrenamtlichen kann die Arbeit so organisiert werden, dass Zielgruppenorientierung und Menschennähe optimal mit den dafür vorhandenen Kompetenzen verbunden werden können“ (ebd.: 156).

Auch in anderen Zusammenhängen stößt der Gedanke multiprofessioneller Teams innerkirchlich auf Resonanz. So begeisterten sich Pastor*innen aus der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers beim dortigen Pfarrbildprozess für „multiprofessionelle Pfarrteams“. Dabei ging es

¹ Trautmann bemängelt für den Schulbereich u. a. die fehlende Selbstverständlichkeit bei der Heranziehung von Sozial- oder Sonderschulpädagog*innen bzw. von Psycholog*innen: Selbst an Schulen, an denen solche Spezialist*innen beschäftigt sind, „geben nur 45 % der Lehrkräfte an, mit diesen regelmäßig – wöchentlich oder monatlich – zusammenzuarbeiten.“ Am häufigsten geschieht diese Zusammenarbeit noch mit den Sonderpädagog*innen (Trautmann 2017: 7).

nicht nur um die Perspektive einer Arbeitsentlastung (z. B. durch den Einsatz von Verwaltungsfachleuten und Geschäftsführer*innen), sondern was im entsprechenden OpenSpace-Workshop ausdrücklich genannt wurde, war das Ziel, auf diesem Wege „ein konstruktives, ausstrahlungsreiches und lustvolles Miteinander von Menschen mit verschiedenen Professionen und Kompetenzen“ zu fördern (ELKH 2018: 18).

Das Thema „multiprofessionelle Teams“ hat also Konjunktur.² In auffälligem Kontrast dazu steht die immer noch recht seltene Reflexion dieser Entwicklung in der Praktischen Theologie (vgl. aber Noller 2016; Bubmann 2019), besonders aber die wenig ausgeprägte Rezeption der Erfahrungen, die in den vergangenen Jahrzehnten in außerkirchlichen Handlungsfeldern mit dieser Form der Arbeitsorganisation gemacht wurden. In diesem SI-Kompakt kann das Themenfeld nicht gründlich erschlossen werden. Vielmehr soll es im Folgenden darum gehen, einige Schneisen zu schlagen, um das Potential und die Bedeutung dieses Ansatzes zu erkunden. Das soll in Form einer Metastudie geschehen, die außerkirchliche Diskussions- und Evaluationsergebnisse aufnimmt und mit dem aktuellen kirchlichen bzw. theologischen Diskussionsstand zusammenführt. Dabei soll auch ein erster Überblick über die Konzepte gegeben werden, mit denen mehrere EKD-Gliedkirchen multiprofessionelle Zusammenarbeit ermöglichen bzw. erproben.

Leitfragen, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen, sind:

- Was lässt multiprofessionelle Teams so zeitgemäß und attraktiv erscheinen?
- Inwiefern unterscheidet sich die Arbeit in multiprofessionellen Teams von bisherigen Arbeitsformen?
- Wo liegen die Chancen und Risiken? Welche Gelingensfaktoren gibt es für die Arbeit in multiprofessionellen Teams?
- Und nicht zuletzt: Wie lassen sich diese Formen der Teamarbeit in die gegenwärtige Kirchenentwicklung und Kirchentheorie einordnen? Gibt es einen Mehrwert für eine

Kirche, die sich nach eigener Wahrnehmung in einer Akzeptanzkrise befindet und auf der Suche nach neuer Relevanz und Akzeptanz ist (EKD 2020: 1)?

Mit diesen Fragen soll dieses SI-Kompakt auch einen Beitrag zur Diskussion liefern, die aktuell um das Miteinander der kirchlichen Berufe geführt wird (Kasparick / Schulz 2019: 131 f.; vgl. Hauschildt 2013). Die teilweise immer noch zu beobachtende Engführung der Pastoraltheologie auf den Pfarrberuf (vgl. aktuell Karle 2020: 132-163) wird zunehmend kritisiert (Bubmann 2019: 140; vgl. Grethlein 2018: 234-237). Das Konzept der multiprofessionellen Teams könnte sich hier als Möglichkeit erweisen, bestimmte Engführungen zu überwinden und der Diskussion um die zukünftig erforderlichen Berufsprofile neuen Schub zu geben.

Was sind multiprofessionelle Teams? Auf der Suche nach einer Definition

Es fällt auf, dass in der kirchlich-theologischen Literatur in der Regel auf eine Definition des Begriffs „multiprofessionelles Team“ verzichtet wird. Offensichtlich wird der Begriff als bekannt vorausgesetzt. Eine hilfreiche Definition bietet der Erziehungswissenschaftler Matthias Trautmann. Er grenzt die Arbeit in multiprofessionellen Teams von der Kooperation von Angehörigen derselben Berufsgruppe (z. B. der „Lehrerkooperation“) ab. Dabei greift er auf eine Definition zurück, nach der diese Form der Zusammenarbeit darin besteht, dass bestenfalls „mehr als zwei Berufsgruppen mit hoher Spezialisierung unausweichlich aufeinandertreffen, dass detaillierte Abstimmungen konkreter fallbezogener Handlungen erfolgen und dass der Austausch kontinuierlich und zeitlich umfangreich ist“ (Speck u. a. 2011: 185, nach Trautmann 2017: 6). Diese Definition hält fest, dass von einem multiprofessionellen Team dann gesprochen werden soll, wenn die Zusammenarbeit

- berufsübergreifend,
- nicht zufällig,
- institutionalisiert und
- fallbezogen ist.

² Zum katholischen Konzept des überpfarrlichen Personaleinsatzes im Bistum Hildesheim s. Garhammer 2019.

Profession oder Professionalität?

Mit dieser Definition wird das Arbeiten in multiprofessionellen Teams nicht nur von der kollegialen Zusammenarbeit abgegrenzt (zu Pfarrteams vgl. Nierop 2016), sondern auch von der vernetzten Arbeit von beruflich *und ehrenamtlich* Tätigen. Im Blick ist die Zusammenarbeit *beruflicher* Akteur*innen. Der Terminus „multiprofessionelle Teams“ knüpft dabei an den *Professionsbegriff* an – meist, ohne ihn näher zu definieren. Sehr häufig wird der Professionsbegriff in der allgemeinen Bedeutung des *Berufs* verwendet (vgl. Trautmann 2017: 6): Dann geht es um die Kooperation verschiedener beruflicher Fachlichkeiten und Perspektiven. Ganz vereinzelt findet sich auch der Rekurs auf den spezifischen Professionsbegriff (Schmerr 2017: 26 f.), der eine Profession in der Tradition des Strukturfunktionalismus als „Beruf[.] besonderen Typs“ definiert (Nittel 2000: 28). Kennzeichnend für solche Professionen ist ein bestimmtes gesellschaftliches Mandat, also die anerkannte Zuständigkeit für ein bestimmtes Handlungsfeld.³ In dieser Tradition der „freien Berufe“ (Heinemann 2018: 37) wird in der Pastoraltheologie ja oft auch der Pfarrberuf gesehen (Karle 2020: 141-143).

Die damit betonte Sonderstellung des Pfarrberufs lässt es jedoch als wenig sinnvoll erscheinen, für die innerkirchliche Kooperation verschiedener Berufsgruppen auf den spezifischen Professionsbegriff zurückzugreifen. Die anderen Berufsgruppen jenseits des Pfarramts würden den Kriterien dieses „klassischen“ Professionsverständnisses schlichtweg nicht entsprechen – und damit per definitionem aus dem Team herausfallen (oder eine sekundäre Rolle spielen). Deshalb erscheint es sinnvoller, auf das Konzept der *Professionalität* zu rekurrieren, das z. B. im Rahmen des kompetenztheoretischen Ansatzes formuliert wurde (Heinemann 2018: 38). Professionalität wird hier im Sinne einer „Handlungskompetenz“

3 Hier wird „multiprofessionelle Zusammenarbeit“ jedoch nicht als Kooperation von Akteur*innen unterschiedlicher Professionen verstanden. Die Intention ist vielmehr, die verschiedenen pädagogischen Berufe im Sinne einer klassischen Profession zusammenzufassen (Schmerr 2017: 26 f.). Hier wäre dann von einer intraprofessionellen Zusammenarbeit zu sprechen (vgl. Mahler et al. 2014: 2).

verstanden, die u. a. handlungsrelevantes Wissen, lösungsorientierte Routinen sowie für das Handlungsfeld relevante Werthaltungen verbindet (vgl. Weinert 2001: 51; nach Heinemann 2018: 38 f.).⁴ Ein solches Professionalitätskonzept wurde im Rahmen der EKD z. B. zur Beschreibung der diakonisch-gemeindepädagogischen Berufsprofile herangezogen (Kirchenamt der EKD 2014: 26).⁵ Als zusätzlicher Vorteil dieses Konzepts erscheint seine prinzipielle Offenheit für Ehrenamtliche und ihr Engagement (ebd.: 28) – nicht unwesentlich in einer Situation, in der ehrenamtliches Engagement für kirchliches Handeln immer wichtiger wird.

Der Vorschlag ist also, den Terminus „multiprofessionelle Teams“ auf die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Professionalitäten zu beziehen und diese Teams damit nicht a priori auf das berufliche Feld zu beschränken. So würden diese Teams z. B. auch „semiprofessionellen“ Ehrenamtlichen wie Prädikant*innen oder den Mitarbeitenden der Telefonseelsorge offenstehen. Immerhin hat Eberhard Hauschildt den letzteren attestiert, in ihrem Spezialgebiet über eine „teilweise höhere Kompetenz als Pfarrer*innen“ zu verfügen (Hauschildt 2017: 167).

Multiprofessionell, interprofessionell oder transprofessionell?

Im Bereich der *Kirche* wird überwiegend von *multiprofessioneller* Zusammenarbeit gesprochen; allerdings gibt es sehr vereinzelt auch die Rede von „*interprofessioneller*“ Teamarbeit (EKvW 2017b: 7 u. ö., vgl. auch Sommer / Friedrichs 2019: 81). Liegt hier ein inhaltlicher Unterschied vor? Der Blick auf die *Gesundheitsberufe* zeigt, dass in diesem Bereich der Terminus der interprofessionellen bzw. der interdisziplinären Zusammenarbeit dominiert (Mahler et al. 2014: 3). Dabei werden diese

4 Karle spricht sinngemäß ähnlich von Professionalität, sieht in diesem Begriff „Wissen, Kompetenz und eine berufsethisch reflektierte Handlungsausführung zusammengefasst“. Allerdings bezieht sie die Professionalität lediglich auf die „Professionen, die mit ungewöhnlich existentiellen und dadurch riskanten Fragen zu tun haben (Gesundheit, Recht, Trost/Glaube)“ (Karle 2020: 143).

5 Dieses Konzept der Handlungskompetenz wäre allerdings im Sinne einer religiös-lebensweltlichen Deutungskompetenz zu erweitern (vgl. unten 5, These 4).

und andere Begriffe (z. B. multiprofessionell) „oftmals synonym genutzt“ (Schärli et al. 2017: 2). Allerdings wird die Vielfalt dieser Begriffe in der internationalen Diskussion auch dazu verwendet, um die „Art“ bzw. die „Intensität der Zusammenarbeit“ zu charakterisieren: „So beschreibt die ‚multiprofessionelle Zusammenarbeit‘ das Arbeiten der Berufe neben- und weitgehend unabhängig voneinander“, während sich bei der interprofessionellen Zusammenarbeit „die Kompetenzen der unterschiedlichen Berufe“ überschneiden.⁶ Am intensivsten ist die Zusammenarbeit der transprofessionellen Art: Hier „verschwinden die Grenzen der einzelnen Berufe, und die Kompetenzen sind wechselseitig austauschbar“ (Mahler et al. 2014: 2); in jedem Fall werden hier aber die professionellen Rollengrenzen überschritten (Goudinoudis 2012: 107-113), was zu neuen Aushandlungsprozessen führt (Selke 2020: 347).

die zitierten Differenzierungen für die Analyse einzelner Modelle, vor allem aber für die Verzahnung mit bestimmten Modellen der Kirchenentwicklung, zu nutzen (s. u., 5).⁷

Warum haben multiprofessionelle Teams Konjunktur?

Die Diskussion über multiprofessionelle Arbeit hat eine lange Tradition: Bereits 1975 nahm der Deutsche Bundestag die sogenannte Psychiatrie-Enquete entgegen, in der explizit die Schaffung multiprofessioneller Teams vorgeschlagen wurde. Ihre Einrichtung wurde empfohlen, um qualifiziert über eine „bedarfsgerechte“ Weiterleitung kranker Menschen in entsprechende Behandlungseinrichtungen entscheiden zu können („Assessment“). Die entsprechende Diagnostik sollte in einem „multiprofessionellen“ Team von Ärzten verschiedener Fachgebiete, Psychologen, Sozial-

	multiprofessionell	interprofessionell	transprofessionell
Akteur*innen aus mehreren Berufen	<i>nebeneinander</i> an verschiedenen Aufgaben	... <i>miteinander</i> , unter Austausch ihrer professionellen Perspektiven, an derselben Aufgabe	... <i>überschreiten</i> im Miteinander ihre Rollengrenzen und handeln sie damit neu aus

Hier wird eine beeindruckende Vielfalt der Bezeichnungen und Differenzierungen deutlich, die in der deutschsprachigen Diskussion oft noch nicht angekommen ist. Das gilt für den Gesundheitsbereich (Mahler et al. 2014, Schärli et al. 2017), erst recht aber für den Bereich der Kirche. Darum wird hier pragmatisch vorgeschlagen, mit dem sich in der Einführung befindlichen Terminus „multiprofessionelle Teams“ als Oberbegriff weiterzuarbeiten, aber

arbeitern und Krankenpflegepersonal“ stattfinden (Deutscher Bundestag 1975: 252). Auch in mehreren Gliedkirchen der EKD wurde im Zuge der Kirchenreform der frühen 1970er Jahre die Arbeit in gemischt-professionellen Teams erprobt, die damals unter Bezeichnungen wie Gruppenpfarramt, Gesamtpfarramt oder erweitertes Pfarramt firmierten (vgl. Behnken u. a. 2011: 402; Roosen 1997: 122-130).⁸

Warum scheint die Arbeit in multiprofessionellen Teams heute, mehr als vierzig Jahre später, eine neue Plausibilität zu bekommen? Warum die Renaissance einer Arbeitsform, die innerkirchlich zwar erprobt, aber in den seltensten Fällen weitergeführt wurde?⁹ Bei der Sichtung entsprechender konzeptioneller Äußerungen fallen zwei Ansatzpunkte auf. Der eine Ansatz-

6 Die Ev. Kirche in Westfalen greift ebenfalls eine aus dem Gesundheitswesen stammende Definition von Interprofessionalität auf. Danach besteht Interprofessionalität in einer „Lehre und Tätigkeit, die zustande kommt, wenn Fachleute von mindestens zwei Professionen gemeinsam arbeiten und voneinander lernen im Sinne einer effektiven Kollaboration“, die zu Qualitätsverbesserungen im Output führt (BAG 2017: 5, nach: EKvW 2020: 2).

7 Wenn die Ev. Kirche in Westfalen unter „interprofessioneller Teamarbeit“ u. a. versteht, dass im Falle einer Vakanz „einer Gemeindepädagogin oder einem Diakon die Arbeit in Arbeitsfeldern mit pädagogischen, diakonischen oder auch verkündigenden Arbeitsfeldern zu übertragen“ (EKvW o. J.), dann steht hier tatsächlich die für die Interprofessionalität typische Kompetenzüberschneidung im Vordergrund.

8 Damals handelte es sich um Pfarrteams, aber auch um Teams, die andere Berufsgruppen verantwortlich integrieren (404 ff.).

9 Ausnahme ist das Gemeinsame Pastorale Amt der Ev. Kirche im Rheinland, das in Anknüpfung an die ROSTA-Konzepte formuliert wurde.

punkt liegt beim kirchlichen *Personal*. Die Arbeit in multiprofessionellen Teams wird hier als Möglichkeit gesehen, um auf den aktuellen bzw. absehbaren Mangel an Pfarrpersonen zu reagieren – oder um Pfarrpersonen von der aktuellen Aufgabenfülle zu entlasten. Die Idee ist, den Mangel an Pfarrpersonen durch die Übertragung von Aufgaben an andere Berufsgruppen zu kompensieren (EKvW 2017b: 19 u. 44)¹⁰ bzw. die „Lebbarkeit“ des Pfarrberufs dadurch zu sichern, dass er in multiprofessionelle Teams eingebettet wird (Bedford-Strohm 2017: 154 u. 151). In diesem Zusammenhang wird auch eine Unterstützung durch „verbesserte Assistenz im Pfarrbüro und andere Verwaltungsentlastungen“ angemahnt; das Ziel ist, den Pfarrpersonen „zusätzliche Zeit für den Einsatz in der Seelsorge“ freizuhalten (ebd.: 155).

Damit knüpfen diese beiden Argumentationslinien an aktuelle Probleme an, die vor allem die Berufsgruppe der Pastor*innen betreffen. Je höher die Bedeutung dieser Berufsgruppe veranschlagt wird, umso dringlicher muss für den Mangel an Pfarrpersonen und die auch empirisch feststellbare Arbeitsbelastung (Schendel 2017: 65-71; Stahl et al. 2019) Abhilfe geschaffen werden. Damit eng verbunden ist die Perspektive, dass die Professionalität der verschiedenen Berufe möglichst optimal zum Einsatz kommt. Was bei den Pastor*innen die bereits genannte Seelsorge ist, ist bei den Diakon*innen z. B. die Kompetenz für den „Sozialraum“ (Albrecht 2019: 49, vgl. 48). Hier werden z. T. auch berufspolitische Positionierungen deutlich, wenn Pfarrvertretungen mit der Schaffung von Verwaltungsstellen die Hoffnung auf „mehr Zeit fürs Eigentliche“ verbinden (Matthaei 2018: 390)¹¹ oder eine Repräsentant*in der diakonisch-gemeindepädagogischen Berufe das Plädoyer für multiprofessionelle Teams mit der Hoffnung verbindet, auf diese Weise eine aufs Pfarramt zentrierte „Organisationskultur“ in Richtung einer „Zusammenarbeit auf Augenhöhe“ zu verändern (Albrecht 2019: 49).

¹⁰ Explizit genannt werden hier Gemeindepädagog*innen bzw. Diakon*innen.

¹¹ Eine grundlegende Skepsis gegenüber multiprofessionellen Teams findet sich bei Kittel 2020.

Die zweite Argumentationslinie setzt beim *aktuellen kirchlichen Auftrag* an; multiprofessionelle Teams werden in der Diskussion vielfach als Möglichkeit gesehen, das kirchliche Handeln zu optimieren. Orientierungspunkte, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen, sind z. B. „Zielgruppenorientierung und Menschennähe“ (Bedford-Strohm 2017: 156) oder die „Öffnung in den Sozialraum“, damit „Menschen die diakonische Kirche in ihrem Lebensumfeld wahrnehmen und sich angesprochen fühlen“ (Albrecht 2019: 49). Diese Ausrichtung auf die „differenzierter gewordenen gesellschaftlichen Bedingungen kirchlicher Arbeit“ ist keineswegs neu; sie stand auch schon bei entsprechenden Überlegungen der Kirchenreform der 1970er Jahre Pate (Pohl 2016: 21).

Allerdings scheinen sich im Zeitvergleich zwei Bedingungen kirchlicher Arbeit verändert zu haben: Die (antizipierte) Ressourcenkrise, die z. B. 1970 der Motor für das weitreichende Kooperationsmodell des Raumordnungs- und Strukturausschusses der Evangelischen Kirche im Rheinland (ROSTA) darstellte (Roosen 1997: 123), hat sich derweil verschärft und vielfach zur Schaffung größerer kirchlicher Einheiten und der Stärkung der mittleren Ebene geführt. Jetzt gibt es an vielen Stellen die Kooperationsräume, die zurzeit des ROSTA noch etabliert werden sollten. Auch wenn sie immer noch Gegenwehr auslöst,¹² scheint „übergemeindliche Vernetzung“ (Bedford-Strohm 2017: 156) jetzt realistischer als damals. Zugleich ist innerkirchlich, aber auch gesamtgesellschaftlich das Bewusstsein für die *Komplexität* gesellschaftlicher Prozesse gewachsen.

So wird bei der aktuellen Literatur zu multiprofessionellen Teams im Bildungsbereich auf die wachsende Komplexität der Herausforderungen und Aufgaben hingewiesen: Inklusion, Ganztagsbetrieb mit Nachmittagsangeboten, individuelle Förderkonzepte machten, so wird betont, den Unterricht „zur gemeinsamen Aufgabe im multiprofessionellen Team“ (Schäfer et al. 2017: 32). In bemerkenswerter Parallelität leiten auch Konzepte der Agilität ihre Forderung nach „cross-funktionale[n] Teams“ von

¹² Vgl. Gisela Kittels aktuelle Kritik an „Großgebilde[n]“ (Kittel 2020).

der Beobachtung gestiegener Komplexität ab. Die Überzeugung ist hier: „Komplexität kann gemeinsam von verschiedenen Fachpersonen, Blickwinkeln und Ebenen bearbeitet werden“, am besten in einem „Experimentiermodus“, bei dem am Anfang oft nicht klar ist, „worin das gute Ende besteht“ (Levesque/Vonhof 2018: 19).

Aber worin besteht der Zusammenhang zwischen der vielberufenen Komplexität und der Arbeit in multi- bzw. interprofessionellen Teams? Der Soziologe Armin Nassehi leitet die Notwendigkeit interprofessioneller Arbeit und einer entsprechenden „Kompetenz für unterschiedliche Logiken“ direkt aus der Komplexität moderner Systeme ab. Er rekurriert auf die Systemtheorie, der zufolge diese Komplexität das Ergebnis der „funktionale[n] Differenzierung“ ist. Zu ihren wesentlichen Kennzeichen gehören die „Multiplikation von Perspektiven“ und die „gleichzeitige Wechselwirkung“ unterschiedlicher Faktoren, die an die Stelle der „seriellen Kausalität“ tritt (Nassehi 2019: 119; vgl. Nassehi 2018: 106-113). Diese Komplexität hat nach Nassehi erhebliche Folgen für professionelles Handeln: Anstelle linearer Steuerung verlangen „komplexe Systeme indirekte Steuerungsstrategien“ und ein „Schnittstellenmanagement“, das nicht durch „Kontrolle“, sondern durch die Fähigkeit zur „Übersetzung“ geprägt ist (Nassehi 2016: 5). Damit ist eine „Kompetenz für unterschiedliche Logiken“ gemeint, die Nassehi offensichtlich genauso wie die interprofessionellen Teams als eine Chance versteht, um Komplexität bewusst in das System zu integrieren (ebd.: 8). Das Ziel ist, die externe Komplexität bearbeitbar zu machen. Diese Expertise für unterschiedliche Logiken und „Perspektivendifferenz“ ist deshalb relevant, weil nach Nassehi „alle gesellschaftlichen Themen mehrfachcodiert“, also durch unterschiedliche Perspektiven geprägt sind (ebd.: 8 u. 5). Darum geht der Soziologe schließlich soweit, den Abgesang auf die „alte[n] Eliten“ anzudeuten: Als „versülte Teileliten“ von Expert*innen mit „genaue[m] Entscheidungswissen“ werden sie der aktuellen Komplexität kaum noch gerecht. Er lässt keinen Zweifel daran, dass der Interprofessionalität die Zukunft gehört – als Haltung und auch in der konkre-

ten Form von entsprechenden Teams (ebd.: 8).

Soweit der Soziologe Armin Nassehi. Sehr eindringlich hat der Theologe Steffen Schramm solche systemtheoretischen Überlegungen aufgegriffen¹³ und den aktuellen Veränderungsprozess der evangelischen Landeskirchen analysiert. Er sieht die Kirchen seit den 1990er Jahren auf dem Weg von der „Differenzierungsphase“ zur „Integrations- und Assoziationsphase“ (Schramm 2015: 476). War die Differenzierungsphase durch das additive Nebeneinander gemeindlicher und funktionaler Arbeitsfelder und den „innerkirchlichen Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung“ (Schramm 2015: 504) geprägt, so ist das *Netzwerk* das Paradigma der aktuellen „Integrations- und Assoziationsphase“. Das gilt innerkirchlich für die Vernetzung der einzelnen Arbeitsfelder (Integration), aber nicht für die Kooperation „mit nichtkirchlichen Gruppen/Organisationen“ („Assoziation“, ebd.: 523). Für Schramm ist der Übergang zur Netzwerkorganisation ein geeigneter Weg, um angesichts der aktuellen Mitglieder- und Ressourcenentwicklung und einer „erhöhten Umweltdynamik“ (ebd.: 490) sinnvolle strukturelle Anpassungen vorzunehmen.

Interessant ist nun, dass Schramm mit ganz ähnlichen Argumenten wie Nassehi für die Etablierung multiprofessioneller Arbeitsgruppen plädiert, und zwar gerade im Bereich der kirchlichen Leitung. Auch er hält „konsekutiv-lineare“ und versülte Entscheidungsprozesse für ungeeignet, um unterschiedliche Perspektiven zu integrieren (ebd.: 617). Deshalb spricht er sich für die Bildung multiprofessioneller Arbeitsgruppen aus, die ihre Aufgaben „iterativ-zirkulär“ bearbeiten (ebd.: 629) und so der erhöhten Umweltdynamik gerecht werden sollen. Solche „multiprofessionellen Crews“ schlägt er aber auch für die operative Arbeit, z. B. in den funktionalen Diensten, vor (ebd.: 782). Das Ziel ist, so den Abschied vom „Einzelkämpfertum[.] des Parochialmodells“ und vom rein „funktionalen Spezialistentum“ einzuleiten. Ausdrücklich hält Schramm fest, dass zu diesen „Crews“ auch Ehrenamtliche gehören können (ebd.).

13 Unter Rückgriff auf das St. Galler Managementmodell.

Diese Vorschläge machen deutlich: Der Gedanke multiprofessioneller Kooperation birgt erhebliches Innovationspotential, das gilt für Kirchenämter und Konsistorien genauso wie für die operative Ebene an der kirchlichen Basis. Darum lohnt sich ein Blick auf die Gliedkirchen der EKD: Welche Regelungen und Projekte multi- bzw. interprofessioneller Zusammenarbeit gibt es aktuell?

Ein Blick in die EKD-Gliedkirchen: Welche Konzepte gibt es?

Bereits eine oberflächliche Internetrecherche¹⁴ ergibt, dass fast alle Gliedkirchen der EKD das Thema der multi- bzw. interprofessionellen Zusammenarbeit „auf dem Schirm“ haben.¹⁵ In vielen Gliedkirchen wird diese Form der Zusammenarbeit als relevantes Zukunftsthema *diskutiert*, das reicht von eher allgemeinen Anregungen und Überlegungen¹⁶ bis zur konkreteren Ankündigung von entsprechenden Experimenten.¹⁷ Für unseren Zusammenhang sind allerdings die Konzepte relevant, in denen die multi- bzw. interprofessionelle Zusammenarbeit bereits ganz *konkrete Gestalt* gefunden hat. Entsprechende Konzepte liegen inzwischen aus einer Reihe von Gliedkirchen vor; einige dieser Konzepte gehen tatsächlich noch auf Anregungen der Kirchenreform aus den 1970er Jahren zurück. Es lohnt sich, einen genaueren Blick auf einige besonders markante Projekte und Strukturen zu werfen. Auf diese Weise kann auch eine Typologie aktueller multi- bzw. inter- oder auch transprofessioneller Zusammenarbeit gewonnen werden.

Strukturen freiwilliger Kooperation: das Gemeinsame Pastorale Amt und das Pilotprojekt „Interprofessionelle Teams“

Die ersten beiden Beispiele führen uns in die

14 Onlinerecherche nach den Stichworten: „multiprofessionell / interprofessionell / transprofessionell“ in Verbindung mit den Namen der 20 EKD-Gliedkirchen. In Verbindung mit dem Stichwort „transprofessionell“ gab es keinen Treffer. (Stand 07.09.2020).

15 Nur fünf Gliedkirchen weisen bei der sicher nicht erschöpfenden Recherche keine Ergebnisse auf.

16 Hannover, Nordkirche.

17 Oldenburg <https://www.kirche-oldenburg.de/kirche-gemeinden/synode/1248-synode/donnerstag-21-november-2019.html#c41205> (Stand 07.09.2020)

Ev. Kirche im Rheinland und in die Ev. Kirche von Westfalen. Hierbei handelt es sich um Strukturen optionaler, also freiwilliger Kooperation. Das älteste noch praktizierte Modell multi- bzw. interprofessioneller Zusammenarbeit ist das **Gemeinsame Pastorale Amt** (GPA), das 2005 in der Ev. Kirche im Rheinland eingeführt wurde. Mit diesem Konzept wurden Impulse des bereits erwähnten ROSTA aufgegriffen und weiterentwickelt; die in den 1990er Jahren formulierte Idee galt der „Integration des Pfarramtes ins gesamte Mitarbeitergefüge“. Das erklärte Ziel war, durch die „konziliare“ Bündelung der „Vielfalt von Kompetenzen“ die gemeindliche Arbeit so zu fördern, um dem Kontext einer „differenzierten und hoch spezialisierten Gesellschaft“ gerecht zu werden (EKiR 2005c, zit. nach Ruddat 2009: 51). Konkret ist das GPA, das 2005 nach einer Testphase per Kirchengesetz etabliert wurde, eine Struktur zur gleichberechtigten Teamarbeit von Pfarrer*innen und Mitarbeiter*innen mit diakonisch-gemeindepädagogischer Qualifikation (Diakon*innen, Gemeindepädagog*innen¹⁸, Gemeindepädagog*innen), siehe Abbildung 1. Diese Teams sind mit „Aufgaben des Pfarramtes aus den Bereichen Verkündigung, Seelsorge, Bildung, Diakonie oder Leitung beauftragt“ und leiten „in Gemeinschaft mit den anderen Mitgliedern des Presbyteriums [...] die Kirchengemeinde.“¹⁹ Dabei können auch Mitarbeitende, die nicht Pfarrer*innen sind, die Leitung des Presbyteriums, also des gemeindeführenden Gremiums, übernehmen (Kirchengesetz über das Gemeinsame Pastorale Amt, § 6 (2)). Bemerkenswert ist noch, dass diese Mitarbeitenden aus dem diakonisch-gemeindepädagogischen Bereich für die Zeit ihres Einsatzes in einem GPA eine Gehaltsanhebung erhalten.²⁰

Dieses Konzept des GPA war bei seiner Etablierung ausdrücklich mit einer „multiprofessionell[en]“ Intention verbunden (EKiR 2005a: 441). Dies entsprach nicht nur der Einsicht in die Überlegenheit „multiprofessioneller

18 Heute: Mitarbeitende mit missionarischer Ausbildung (Hinweis Nicole Ganss, Referentin für Mitarbeitende in der EKiR, 07.09.2020).

19 Neufassung 2020: EKiR 2020: LS 2020 Drucksache 5, § 1 (1).

20 Anhebung auf Gehaltsgruppe 12 (Allgemeiner Entgeltgruppenplan zum BAT-KF, Anlage 1, www.kirchenrecht-ekir.de/document/3880).

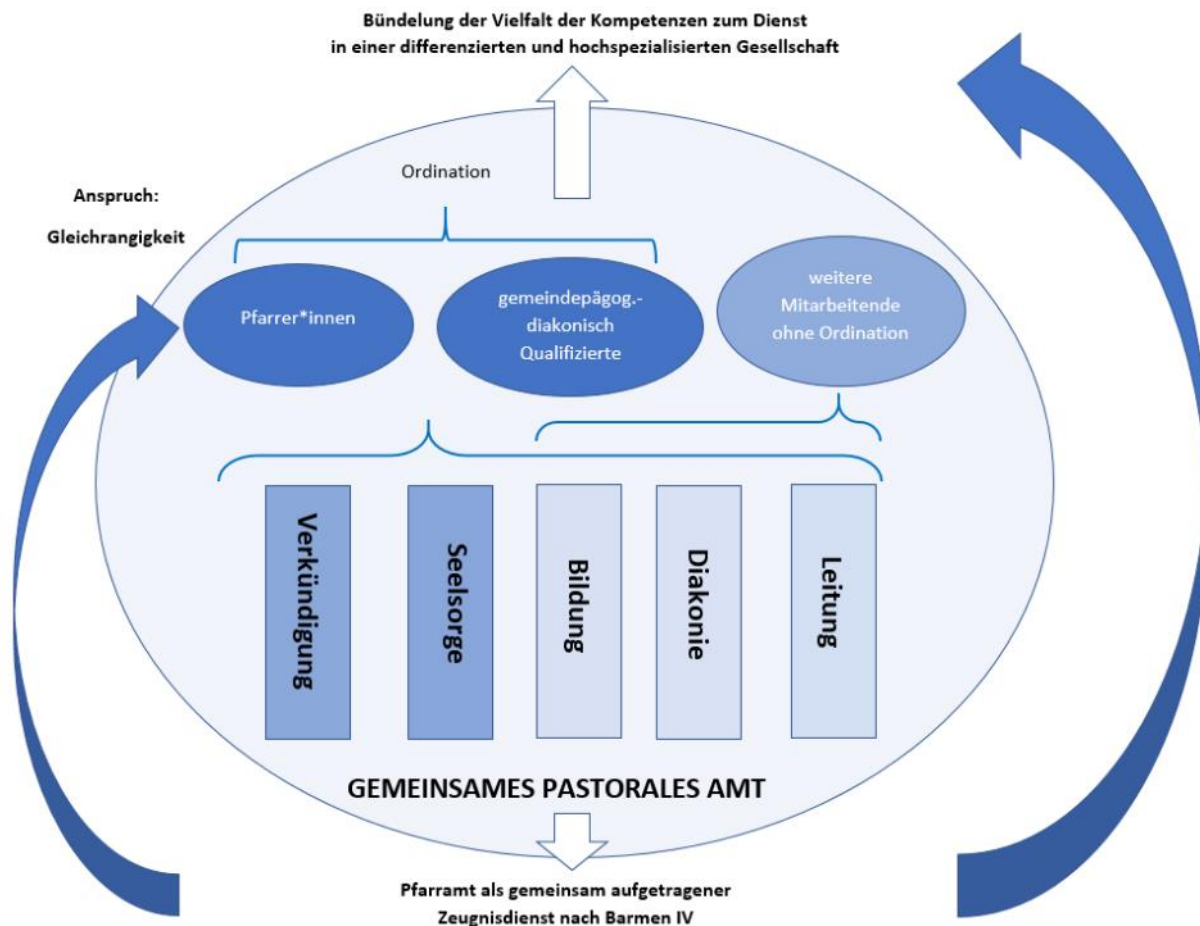


Abbildung 1: Ev. Kirche im Rheinland: Gemeinsames Pastorales Amt. Quelle: Verfasser

Teams“ (EKiR 2005a: 449), sondern auch bestimmten theologischen Prämissen (Pfarramt als „gemeinsam auftragene[r] Zeugnisdienst“, Hierarchieverzicht nach Barmen IV; vgl. Kirchengesetz über das Gemeinsame Pastorale Amt, Präambel). Umso bemerkenswerter ist, dass die Teams in der Konzeption von 2005 auf bestimmte Berufsgruppen beschränkt wurden, nämlich auf die Pfarrer*innen und ordinierte Angehörige der diakonisch-gemeindepädagogischen Berufe. Hier war es die im Rheinland übliche Ordinationspraxis, die die „Gleichrangigkeit“ im gemeinsamen Pfarramt ermöglichte. Diese Engführung auf ordinierte Mitarbeitende wurde Anfang 2020 im Zuge einer „Weiterentwicklung“ des GPA revidiert (EKiR 2020b: 5): Nach der aktuellen Fassung des entsprechenden Kirchengesetzes ist die Ordination nur noch die Voraussetzung für die Mitarbeit in den Bereichen Verkündigung und Seelsorge (Kirchengesetz über das Gemeinsame Pastorale Amt, § 2 [2] neu). Dagegen werden die Bereiche Bildung, Diakonie und Lei-

tung für nichtordinierte Berufsgruppen geöffnet; die Rede ist von Gemeindemanager*innen oder Personen, die „multiplikatorische Ehrenamtskoordination“ übernehmen. Mit dieser Änderung sollten Kirchengemeinden „größere Variationsmöglichkeiten“ eingeräumt werden (EKiR 2020b: 5 f.).

Das GPA ist ein interessantes Modell multiprofessioneller Kooperation, das nach wie vor auf *Freiwilligkeitsbasis* operiert (Beschlussfassung durch Presbyterium nach Anhörung durch Gemeindeversammlung). Durch die aktuelle Weiterentwicklung ist der Weg zu einer tatsächlich *multiprofessionellen* Ausgestaltung geschaffen worden, die auch neueren Berufsprofilen offensteht²¹ und sie in eine weithin gleichberechtigte Zusammenarbeit einbezieht. Konzeption und dokumentierte Praxis gehen in Richtung einer *interprofessionellen* Arbeit, bei der sich die Kompetenzen tatsächlich auch über-

21 Nach der aktuellen Regelung ist eine kirchliche, etwa gemeindepädagogische oder diakonische, Ausbildung nicht mehr erforderlich (Auskunft Nicole Ganss, EKiR, 07.09.2020).

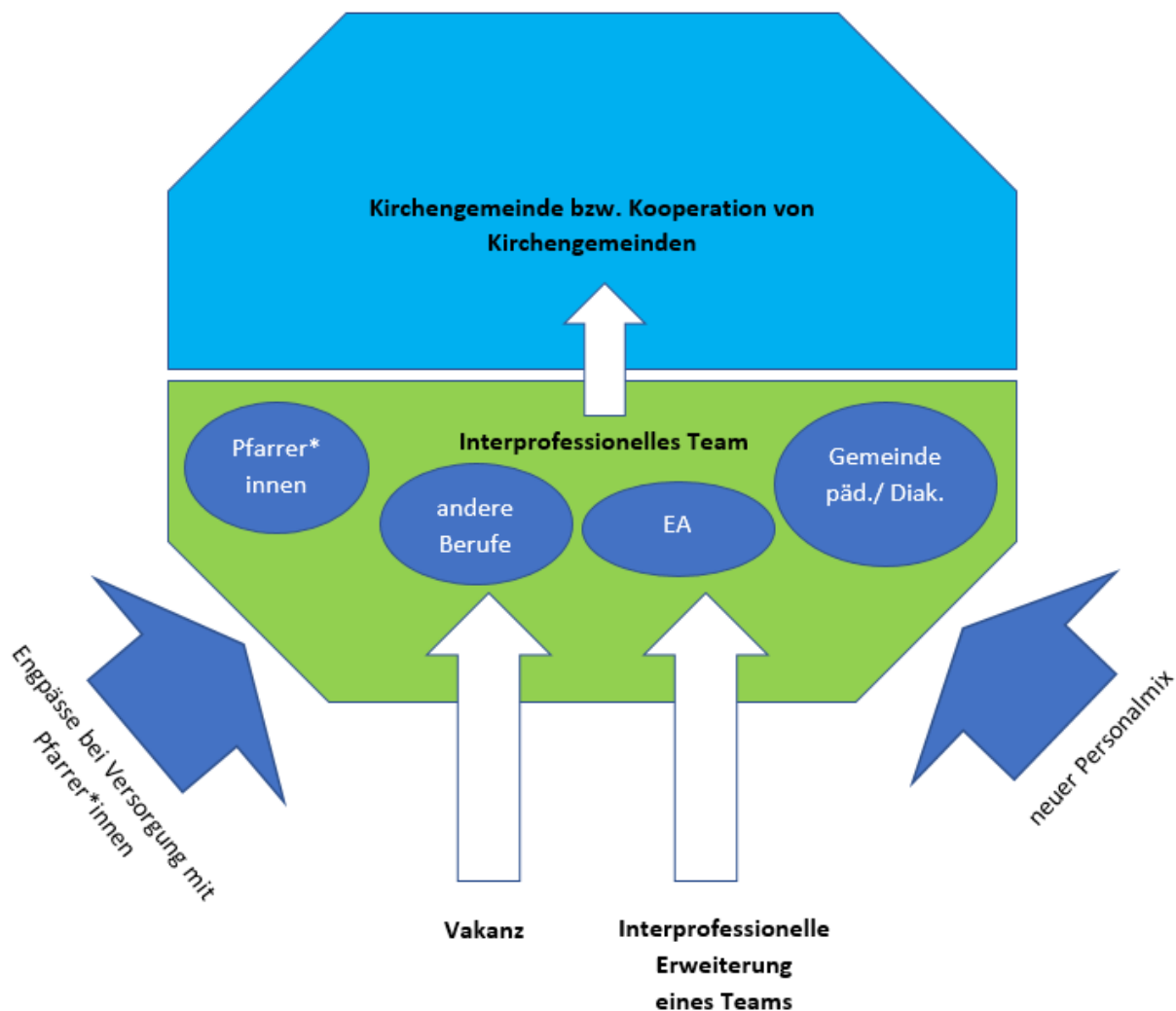


Abbildung 2: Ev. Kirche in Westfalen: Pilotprojekt „Interprofessionelle Teams“. Quelle: Verfasser

schneiden (vgl. Pohl 2016: 24; EKIR 2005a: 448). Wenn dabei bestehende Pfarrrollen überschritten werden, lässt sich auch von einer *trans*professionellen Zusammenarbeit sprechen.

Zurzeit gibt es in der Ev. Kirche im Rheinland elf Kirchengemeinden, die nach dem Modell GPA arbeiten.²² Damit ist dieses Modell eine Option, die nur von einer Minderheit der 668 Kirchengemeinden in der EKIR gewählt wurde (EKIR 2020a: 22). Dieses Modell setzte bis zur aktuellen Neugestaltung eine entsprechende Gemeindegröße und Personalausstattung (mindestens eine ganze Pfarrstelle plus x weitere Stellenanteile)²³ voraus. Wichtiger für die Akzeptanz dürfte aber der erwartete Benefit sein – und die kulturelle Bereitschaft, sich für

eine entsprechende Änderung des Verständnisses des Pfarramts zu öffnen. Dieser Benefit dürfte durch die aktuelle Öffnung für weitere Berufe gesteigert worden sein.²⁴

Ein weiteres *optionales* Modell interprofessioneller Zusammenarbeit stammt aus der Ev. Kirche von Westfalen. Seit 2016 wurde hier ein **Pilotprojekt „Interprofessionelle Teams“** aufgelegt (siehe Abbildung 2). Das erklärte Ziel ist, „zukunftsfähige Formen der Zusammenarbeit zwischen dem Pfarrdienst und den anderen Ämtern und Diensten der Kirche zu erproben“ (EKvW 2017c: 2).²⁵ Zwei Ausgangspunkte für diese Erprobungen werden skizziert. Der erste Ausgangspunkt ist die Vakanz einer

²² Auskunft Ganss, EKIR, 07.09.2020.

²³ Nach der Gesetzesänderung von 2020 wurde auch die Errichtung eines GPA ermöglicht, wenn eine Gemeinde nur über eine halbe Pfarrstelle verfügt (Kirchengesetz über das Gemeinsame Pastorale Amt, § 2 [4] neu).

²⁴ Fünf der elf GPAs wurden in den vergangenen drei Jahren eingerichtet. In diesem Jahr kam es bislang zu keiner Neueinrichtung, aber zu mehreren Anfragen (Auskunft Ganss, EKIR, 07.09.2020).

²⁵ Inzwischen ist geplant, das Projekt in den „Regelbetrieb“ zu überführen (Auskunft Pfr. Michael Westerhoff, Ev. Kirche von Westfalen, 01.09.2020).

Pfarrstelle: Wenn eine Pfarrstelle mangels Bewerber*innen absehbar nicht wiederbesetzt werden kann oder aufgrund veränderter Schwerpunkte nicht wiederbesetzt werden soll, können die Personalmittel für „eine andere Berufsgruppe verwendet“ werden (ebd.: 3). Der zweite Ausgangspunkt ist die konzeptionelle Neuaufstellung eines Arbeitsbereichs: „Zusätzlich zu bereits vorhandenen Pfarrstellen oder anderen Stellen“ kann dann die Zusammensetzung des Teams durch eine Stellenbesetzung interprofessionell verändert bzw. erweitert werden (ebd.). In beiden Fällen sind einzelne oder mehrere Kirchengemeinden im Blick; im Unterschied zum GPA wird hier also die *Kooperation* von Kirchengemeinden explizit erwähnt. Interessant ist zudem, welche Gruppen als mögliche Partner*innen für die Teambildung genannt werden. Genauso wie bei der Aktualisierung des GPA ist das Konzept nicht nur auf die Pfarrer*innen und diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeiter*innen beschränkt; vielmehr werden hier auch „Angehörige[,] weiterer Berufsgruppen“ und Ehrenamtliche erwähnt (ebd.).

Auch wenn hier für die Entwicklung der Teams ein weiter Raum eröffnet wird, zeigt die bisherige Erfahrung, dass die Kooperation von Pfarrer*innen und *diakonisch-gemeindepädagogischen* Mitarbeiter*innen im Vordergrund steht. In zwölf von 14 Teams, die zurzeit im Rahmen des Projekts begleitet werden (Stand August 2020), „arbeiten Gemeindepädagoginnen und Gemeindepädagogen mit stärker verkündigenden und seelsorgerlichen Schwerpunkten“. In zwei weiteren Projekten „werden die Pfarrpersonen durch sog. ‚Gemeindemanagerinnen bzw. -manager‘ mit stärker organisatorischen Aufgaben ergänzt“ (EKvW 2020: 3).

Diese Zusammensetzung der Teams geht in jedem Einzelfall auf konzeptionelle Überlegungen zurück (ebd.: 3). Allerdings zeigt die Vorgeschichte des Pilotprojekts, dass den Gemeindepädagog*innen in der Personalplanung der Ev. Kirche in Westfalen eine besondere strategische Rolle zukommt. Während die Kirchenleitung gerade für die ländlichen Räume „Engpässe der Versorgung mit Pfarrerinnen und Pfarrern“ erwartet (EKvW 2017b: 19), ist

die Entwicklung bei den Gemeindepädagog*innen immer noch durch eine gewisse „demografische Stabilität“ geprägt, und gerade diese Stabilität wird als „besondere Chance für die Entwicklung von Teams und Dienstgemeinschaften“ herangezogen (ebd.: 44). Damit laufen in der Begründung für das Pilotprojekt zwei unterschiedliche Argumentationen nebeneinanderher. Auf der einen Seite steht die demographische Entwicklung, die den verstärkten Einsatz von diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeitenden in solchen interprofessionellen Teams nahelegt. Auf der anderen Seite steht eine inhaltliche Argumentation, die einen „neuen Personalmix“ begrüßt, „in dem jede Berufsgruppe ihre Fachlichkeit zur Stärkung der Aufgabenerfüllung und der Dienstgemeinschaft einbringt, wie sie in Barmen IV beschrieben ist“ (ebd.: 43). Hier zeigen sich Spannungen, die der aktuellen Situation geschuldet sind. Im Sinne einer breiten Spanne von Pilotprojekten und Arbeitsformen erscheint jedoch zweierlei sinnvoll: eine ausdrückliche Ermutigung zur stärkeren Diversifizierung der Teams (weitere Berufsgruppen, Ehrenamtliche) sowie eine deutlichere Operationalisierung des Konzepts interprofessioneller Zusammenarbeit (eine erste Definition liegt bislang nur unveröffentlicht vor, EKvW 2020: 2).

Der Vergleich der beiden Projekte zeigt: Als Pilotprojekt sind die „interprofessionellen Teams“ deutlich offener konturiert als das GPA. Als Gestaltungsmöglichkeit ist die Teamrolle für Ehrenamtliche genauso im Blick wie die Kooperation zwischen Gemeinden; damit ist auch der Horizont der aktuellen Strukturveränderungen präsent. In das Statusgefüge der Mitarbeitenden wurde bislang nicht eingegriffen; jedoch zeigt eine erste Evaluation, dass unter anderem bei der Mitgliedschaft in Leitungsgremien und bei der Anpassung von tariflichen Eingruppierungen Klärungsbedarf besteht (EKvW 2020: 4). Dagegen gehörte der Hierarchieabbau von vornherein zu den besonderen Merkmalen des GPA; dieses Konzept hat jedoch auch nach seiner Revision ausschließlich *berufliche* Mitarbeiter*innen vor Augen.

Obligatorisch in der Gemeinde, fakultativ in der Region: die Dienstgruppen der Ev. Kirche in Baden

Während die beiden Modelle aus Westfalen und dem Rheinland optional ausgelegt sind, weist das Modell der Dienstgruppen, das 2014 in Ev. Kirche in Baden eingeführt wurde, eine deutlich höhere Verbindlichkeit auf (siehe Abbildung 3). Die Regelung sieht vor, „dass immer dann, wenn mehrere Personen auf Pfarr- oder Gemeindediakonenstellen in der Gemeinde tätig sind, automatisch eine sog. Dienstgruppe der Beteiligten entsteht“ (EKiBa 2017: 11). Dagegen ist die Einrichtung überparochialer (also gemeindeübergreifender) Dienstgruppen oder von Dienstgruppen auf Ebene eines Kirchenbezirks fakultativ, also in Form einer Kann-Bestimmung geregelt (Rechtsverordnung zur Zusammenarbeit in Dienstgruppen, §§ 4 u. 6).

Was sind die Aufgaben einer solchen Dienstgruppe, und wie ist sie zusammengesetzt? Am detailliertesten sind die Regelungen für die

gemeindliche Ebene. Der Kern einer solchen Dienstgruppe sind die Gemeindepfarrer*innen und Gemeindediakon*innen, aber ähnlich wie beim GPA ist auch hier die Erweiterung um andere Mitarbeiter*innen möglich, jedenfalls dann, wenn sie auf landeskirchlichen Stellen arbeiten. Im Blick sind hier Kirchenmusiker*innen, Seelsorger*innen in Krankenhäusern oder Gefängnissen oder Religionslehrer*innen (EKiBa 2017: 12). Hier wird über das Konzept der Dienstgruppen eine Verzahnung von parochialer und funktionaler Arbeit möglich, die nach dem Willen der Landeskirche künftig noch verstärkt werden soll (Landesbischof Cornelius-Bundschuh in EKiBa 2018: 14). Damit geht dieses Modell einen Schritt weiter als das Pilotprojekt der Ev. Kirche in Westfalen, indem auf Ebene der Mitarbeitenden die Versäulung, also das Silodenken zwischen den verschiedenen Arbeitsformen, aufgelöst werden soll.

Interessant sind auch die Regelungen zur Aufgabenverteilung. Ein gemeinsamer Dienstplan soll sich an den „spezifischen Berufsprofile[n]

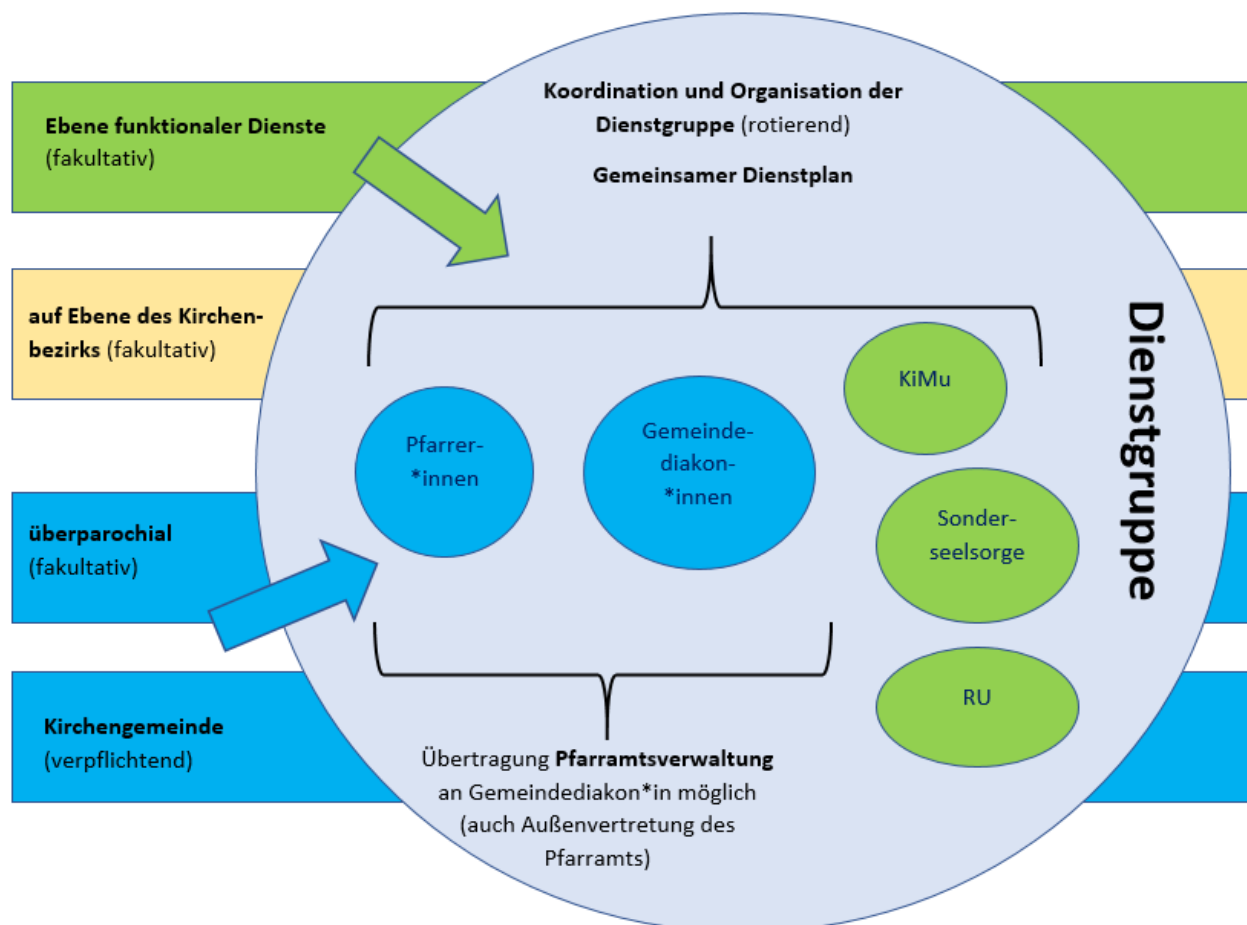


Abbildung 3: Ev. Kirche in Baden: das Modell der Dienstgruppen. Quelle: Verfasser

und -kompetenzen der beteiligten Mitglieder“ orientieren, aber zugleich eine abgestimmte Arbeit ermöglichen (Dienstgruppen-RVO, § 7 (1)). Aufgabenbereiche, die gesondert geregelt sind, sind die Pfarramtsverwaltung sowie die Koordination und Organisation der Dienstgruppe. Während die letztgenannte Aufgabe „turnusgemäß zwischen allen Mitgliedern der Dienstgruppe wechselt“ (EKiBa 2017: 18), liegt die Pfarramtsverwaltung bei den Pfarrpersonen bzw. bei den Gemeindediakon*innen. Dabei wird die Pfarramtsverwaltung sehr weit gefasst: Sie beinhaltet nicht nur die konkreten Verwaltungsaufgaben, sondern auch konkrete Aufgaben der Leitung (Vorgesetztenfunktion für Sekretariatskräfte) und Repräsentation („Ansprechpartner des Pfarramtes in der Öffentlichkeit“ und gegenüber kirchlichen Mitarbeitenden) (Dienstgruppen-RVO, § 9).

Dieses Modell der Dienstgruppen steht in der Tradition der multiprofessionellen Arbeit, die in der Ev. Kirche in Baden seit den 1970er Jahren praktiziert wird. Aktuell gibt es in der betreffenden Kirche ca. 200 parochiale Dienstgruppen, „die überparochialen sind gerade erst am Entstehen“.²⁶ Bemerkenswert an diesem Konzept ist, dass es auf Gemeindeebene eine verbindliche Kooperationsstruktur etabliert, die offen für gemeindliche Kooperationsstrukturen und die Verzahnung von parochialer und funktionaler Arbeit ist und es zugleich ermöglicht, dass Gemeindepädagog*innen als potentielle Gesichter der Gemeinde bzw. des Pfarramtes fungieren. Das erinnert an das GPA der Ev. Kirche im Rheinland, wo das Pfarramt ebenfalls als gemeinsame Aufgabe verschiedener Berufsgruppen verstanden wird.

Allerdings ist der mit den Dienstgruppen intendierte Prozess noch längst nicht abgeschlossen. Das gilt nicht nur in Bezug auf die überparochiale Zusammenarbeit, sondern offensichtlich auch mit Blick auf die Kooperation in den bestehenden Dienstgruppen. Hier scheint die „Klärung von Zuständigkeit und Verantwortung“ eine bleibende Aufgabe zu sein, damit die Arbeit in „multiprofessionellen Dienstgruppen“ als „hilfreich und entlastend“ erlebt wird. In der Diskussion ist außerdem die

Übertragung von Assistenz- bzw. Geschäftsführungsaufgaben an professionelle Kräfte, um die Pfarrer*innen und Gemeindepädagog*innen für ihre Kerntätigkeiten zu entlasten (Landesbischof Cornelius-Bundschuh in EKiBa 2018: 14). Hier zeichnet sich eine weitere Professionalisierung ab. Damit sind wir bei einem Kennzeichen des Dienstgruppenmodells: Es ist auf die *beruflichen* Mitarbeiter*innen bezogen; eine mögliche Rolle von Ehrenamtlichen in den Dienstgruppen wird nicht thematisiert.

Multiprofessionelle Zusammenarbeit als Teil der Kirchenentwicklung: Beispiele aus den Kirchen in Bayern und Anhalt

Abschließend sollen hier noch zwei Beispiele vorgestellt werden, in denen die multiprofessionelle Zusammenarbeit ganz dezidiert als Teil der Kirchenentwicklung konzipiert ist. Das erste Beispiel stammt aus der Ev.-luth. Kirche in Bayern. Hier ist der Berufsbildprozess „**Miteinander der Berufsgruppen**“ (MdB) interessant, der schließlich eine enge Verzahnung mit dem Kirchenentwicklungsprozess „**Profil und Konzentration**“ (PuK) erfahren hat (siehe Abbildung 4). Der Berufsbildprozess wurde 2016 im Anschluss an den Pfarrbildprozess der Ev.-luth. Kirche in Bayern gestartet (Bubmann 2019: 147). Der Kirchenentwicklungsprozess PuK startete etwa zeitgleich, und in beiden Prozessen spielt die Arbeit multiprofessioneller Teams eine wesentliche Rolle.

Wie wird die multiprofessionelle Arbeit hier profiliert? Kennzeichnend für den Kirchenentwicklungsprozess PuK ist, dass er die kirchliche Organisation und ihre Ressourcen strikt auf den *Auftrag der Kirche* und die Lebensräume und die Lebenssituation der *Menschen* ausrichten möchte (ELKB 2019a: 6). Um in den Lebensräumen der Menschen, im Sozialraum, relevant präsent zu sein, soll das kirchliche Handeln in „Handlungsräumen“²⁷ organisiert werden, die „nicht mit den bisherigen Pla-

²⁶ Heute wird die Formulierung in der Ev.-luth. Kirche in Bayern so verstanden, dass die Handlungsräume nicht zwangsläufig mit den bisherigen Planungsgrößen übereinstimmen müssen. Vor Ort soll die Freiheit gegeben werden, das kirchliche Leben so zu gestalten, dass es den ggf. veränderten Lebenssituationen besser entspricht (schriftliche Auskunft aus dem Projektbüro PuK, 03.09.2020).

²⁶ Schriftliche Auskunft KR Dr. Jörg Augenstein, 01.08.2019.

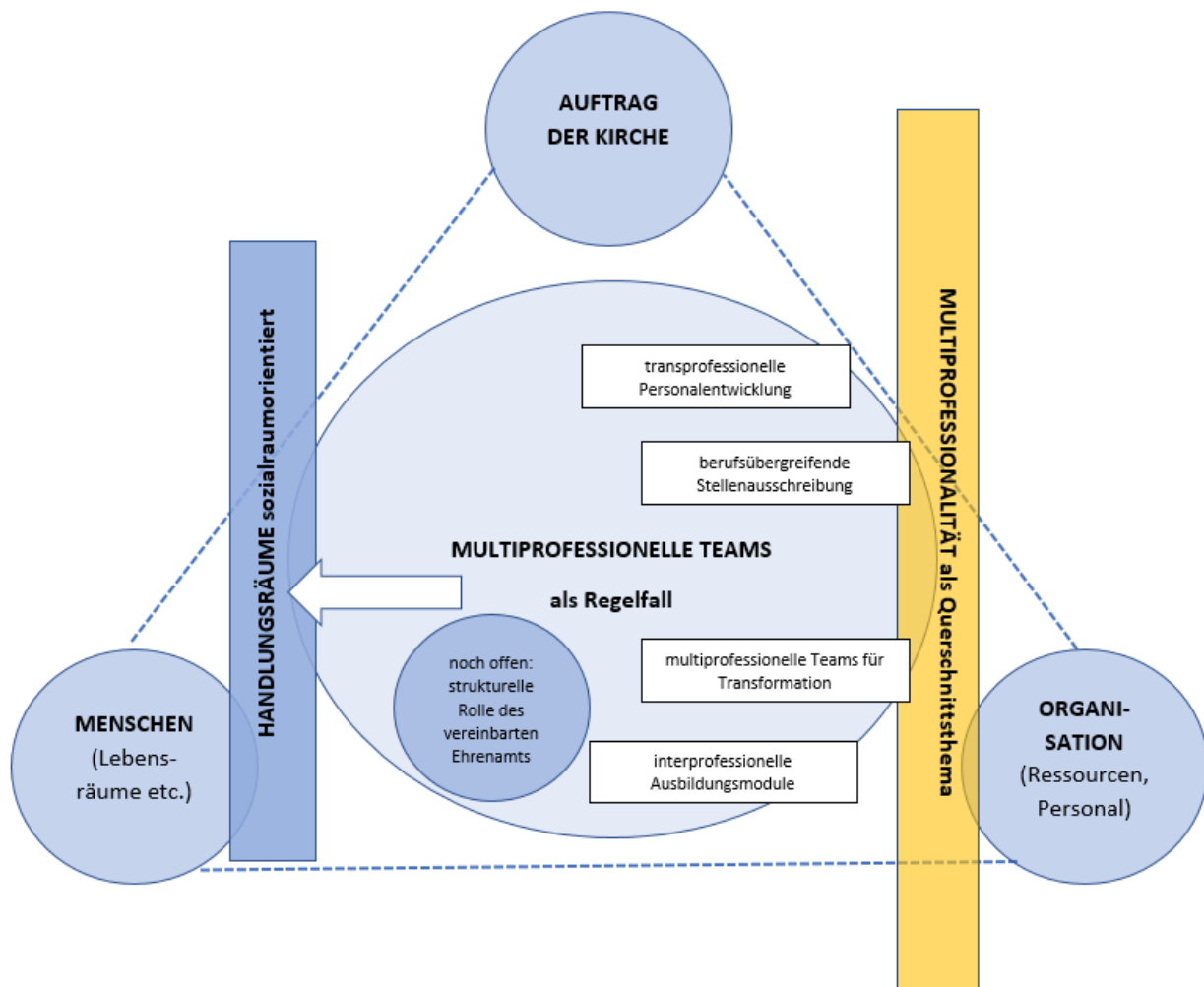


Abbildung 4: Ev. Kirche in Bayern: Multiprofessionalität in den Prozessen MdB und PUK. Quelle: Verfasser, tw. nach ELKB 2019a: 5

nungsgrößen (Regionen, Subregionen, Dekanatsbezirken) übereinstimmen“ müssen (ELKB 2017: 15). Diese Handlungsräume sollen PUK zufolge der Aktionsraum von multiprofessionellen Teams sein: „In Handlungsräumen arbeiten multiprofessionelle Teams. Die Zusammensetzung der Professionen richtet sich nach den Erfordernissen der Handlungsräume“ (ebd.: 18). Klar wird gerade mit Blick auf ländliche Regionen oder die Diasporasituation formuliert: „Rein pfarrerzentriertes Denken führt in Aporien“. Zugleich wird der Blick auf das Engagement von Ehrenamtlichen geöffnet: „Es wird zu klären sein, inwieweit das ‚vereinbarte Ehrenamt‘ hier planungs- und gestaltungsrelevant werden könnte“ (ebd.: 18).²⁸

Der hier durchgeführte Ansatz beim kirchli-

chen Auftrag und beim Sozialraumbezug hat für das Arbeiten in multiprofessionellen Teams klare Konsequenzen; das zeigen auch die weiteren Überlegungen aus dem PUK-Prozess und dem Berufsbildprozess MdB. Ein abgestimmtes, vernetztes Arbeiten in den Handlungsräumen ist selbstverständlich; entsprechende „Kompetenzen und Qualifikationen“ sollen gefördert und durch „Zielvereinbarungen“ abgesichert werden (ELKB 2019a: 55). Geklärt werden sollen die Qualifikationen „für die Leitung von (multi-)professionellen Teams in Pfarreien (Gestaltungsräumen), Dekanatsbezirken und Einrichtungen und Diensten“ (ebd.: 57). Hier wird deutlich, dass an einer bestimmten *Kultur* der Zusammenarbeit gearbeitet werden soll. Dazu gehört auch das Plädoyer für berufsübergreifende Ausbildungsmodule sowie für die Entwicklung von „Modellen“ gelingender Kooperation in multiprofessionellen Teams (ebd.: 56).

Ein weiterer Strang der Überlegungen geht

²⁸ Vereinbartes Ehrenamt bedeutet hier: eine ehrenamtliche Tätigkeit, die mit Rechten und Pflichten einen festen Platz in den kirchlichen Strukturen hat (z. B. als Prädikant*in) (Schmid 2019).

von der Bedarfsraumorientierung aus: Die bisherige Versäulung der unterschiedlichen Berufsgruppen soll wenigstens partiell flexibilisiert werden; für 20 % der Stellen wird eine „berufsübergreifende Ausschreibung und Besetzung“ vorgeschlagen (ebd.: 61). Zudem soll es möglich sein, bei der langfristigen Vakanz von Stellen nicht nach Berufsgruppe, sondern nach „Qualifikation und dem Berufsprofil“ zu besetzen (ELKB 2017: 19). In solchen Öffnungsklauseln schlägt sich – ähnlich wie in der Ev. Kirche von Westfalen – freilich auch die absehbare demographische Entwicklung nieder (vgl. ELKB 2019a: 60). Zudem zeigt sich der Wunsch nach einer Flexibilisierung beruflicher Versäulung darin, dass „verschiedenste, auch berufsübergreifende Weiterqualifizierungswege“ eröffnet werden sollen (ebd.: 61); hier wird die Öffnung für berufsbiografische Spurwechsel und damit ebenso wie bei der berufsübergreifenden Ausschreibung eine *trans*professionelle Offenheit deutlich.

Soweit die Vorschläge und Anregungen aus beiden Prozessen. Auch wenn PuK ein längst noch nicht abgeschlossener Zukunftsprozess ist, zeigen die Vorschläge im Vergleich zu den bisher skizzierten Kooperationsmodellen aus anderen Gliedkirchen ein spezifisches Profil: Hier wird die Arbeit in multiprofessionellen Teams programmatisch mit einer auftrags- und sozialraumorientierten Ausrichtung ver-

bunden. Multiprofessionalität wird als Querschnittsthema wahrgenommen; das reicht von der Ausbildung über die Arbeit in den Gestaltungsräumen bis zur multiprofessionalen Gestaltung von „Transformationsprozessen“ (ELKB 2019b: 31). Dabei geht die Perspektive auch über die beruflichen Mitarbeitenden hinaus und nimmt ausdrücklich Ehrenamtliche in den Blick. Die Versäulung der Berufsgruppen soll nicht nur durch die Kooperation im Team, sondern auch durch überberufliche Stellenausschreibung und die Möglichkeit zum beruflichen Spurwechsel durchbrochen werden. Damit zeigt sich die Möglichkeit einer transprofessionellen Personalentwicklung und eines entsprechenden Personaleinsatzes.

Kennzeichnend für alle diese Überlegungen ist, dass sie im Unterschied zu den meisten anderen Konzepten nicht bei konkreten Strukturen ansetzen, sondern eine *Kultur* im Blick haben. Sie soll sich auf allen kirchlichen Ebenen (weiter-)entwickeln, bedarf dazu natürlich der strukturellen Abstützung.

Ein zweites Modell, das multiprofessionelle Zusammenarbeit als festen Bestandteil der Kirchenentwicklung konzipiert, ist das **Verbundsystem** der Evangelischen Landeskirche in Anhalt, siehe Abbildung 5. In dieser Landeskirche hat die Synode 2018 einen umfassenden „Transformationsprozess“ eingeleitet (ELA 2019b), der die Schaffung von *gemeindlichen Arbeitsgemeinschaften* und „*Mitarbeiterverbänden*“ vorsieht. Mit den Arbeitsgemeinschaften, zu deren Bildung die autonom bleibenden Kirchengemeinden eingeladen sind, soll die bisherige Regionalisierung fortgesetzt werden. In diesen Arbeitsgemeinschaften sollen die Mitarbeiterverbände arbeiten, die von vornherein multiprofessionell gedacht sind und „zu denen jeweils die Bereiche Pfarrdienst, Gemeindepädagogik, Kirchenmusik, Verwaltung und Diakonie gehören“ sollen (ELA 2017b).

Bei der Bildung dieser Arbeitsgemeinschaften wird genauso wie bei der Etablierung der Mitarbeiterverbände auf Freiwilligkeit gesetzt (ELA 2017a). Aber zugleich ist klar, dass für die Ev. Kirche in

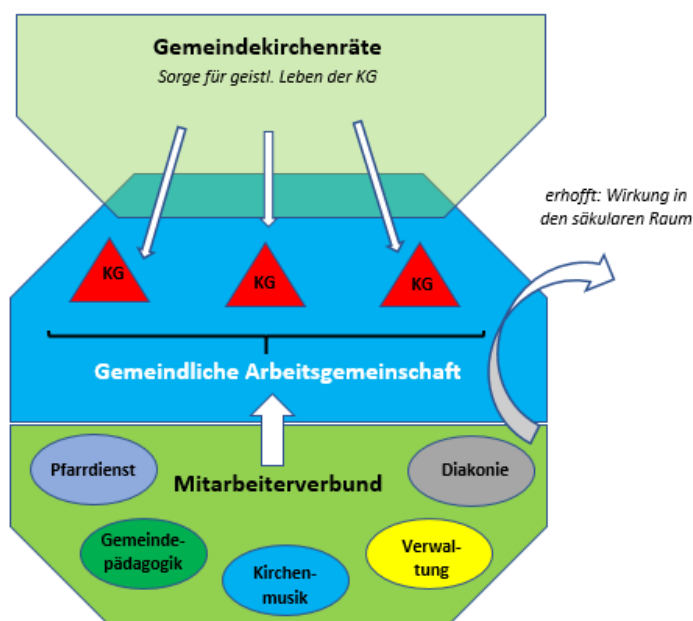


Abbildung 5: Verbundsystem der Ev. Kirche in Anhalt. Quelle: Verfasser

Anhalt von der möglichst flächendeckenden Einführung dieses Modells viel abhängt. Das multiprofessionelle Verbundsystem soll ein grundlegendes Umsteuern der Kirche einleiten und einen wesentlichen Beitrag zu ihrer Zukunftssicherung leisten. Ausgangspunkt sind nicht nur die „Grundsatzfragen nach der langfristigen Finanzierbarkeit“ kirchlicher Arbeit (ELA 2017a: 1), sondern vor allem auch die Probleme beim jetzigen Personaleinsatz („Überforderung“, „Einsamkeit“ und mangelnde Kooperation der beruflichen Mitarbeiter*innen) (ELA 2017b). Die ruhestandbedingten Personalveränderungen der kommenden Jahre bis 2025 sollen genutzt werden, um den Personalmix gezielt zu verändern: Eine „spürbare Reduzierung des Pfarrpersonals“ würde so mit einem „moderaten Aufwuchs im Bereich der Kirchenmusik und Gemeindepädagogik“ einhergehen. Große Hoffnungen richten sich jedoch vor allem auf die „völlige Neufindung der Gemeindediakonie“. Dieser Arbeitsbereich soll neu aufgebaut werden, evtl. auch „mit möglichen Refinanzierungen durch öffentliche Gelder“ (ELA 2017a: 2), und als lebensbegleitende und aufsuchende „Diakonie in der Gemeinde“ etabliert werden (2019a: 7). Die Hoffnung ist, mit dieser Form von Diakonie „stärker auch in den säkularen Raum hinein[zu] wirken“ (ELA 2017b).

Über konkrete Kooperationsformen der Teams wurde noch wenig veröffentlicht. Angestrebt wird in jedem Fall „eine engere Zusammenarbeit von Mitarbeitenden verschiedener kirchlicher Berufsgruppen“ (ELA 2017b) und damit die Entlastung durch die Verwaltungsmitarbeiter*innen. Damit wird die Hoffnung verbunden, dass künftig alle beteiligten Berufsgruppen „in ihrer eigentlichen Profession tätig sein [...] können“ (ELA 2017a: 2). Komplementär zur Arbeit der beruflich Beschäftigten wird die Rolle der Ehrenamtlichen in den Gemeindekirchenräten beschrieben: Ihnen kommt „in den weiterhin bestehenden autonomen Kirchengemeinden vordringlich die Aufgabe zu, für das geistliche Leben der je eigenen Gemeinde Sorge zu tragen“. Dazu soll ein entsprechendes „Lehr- und Fortbildungsangebot“ geschaffen werden (ELA 2017a: 1).

Mit diesem Modell liegt ein ambitioniertes Konzept vor: Geplant ist, dass bis zum Jahr 2025 25 Arbeitsgemeinschaften gebildet werden – bei aktuell 133 Kirchengemeinden in der Ev. Kirche in Anhalt (ELA 2017b). Die Besonderheit dieses Konzepts besteht in mehreren Punkten. Hier soll die aktuelle Entwicklung bei den Mitarbeitenden nicht defensiv kompensiert werden, sondern strategisch zur gezielten Veränderung des kirchlichen Personalmix genutzt werden. Für diesen Personalmix wird eine klare Vorgabe gemacht, die über die Forderung nach Verwaltungshilfe deutlich hinausgeht. Mit dem Aufbau einer professionellen Gemeindediakonie sollen Chancen im Sozialraum genutzt werden. Die Teambildung in den Mitarbeiterverbänden soll der beklagten Vereinsamung der Mitarbeitenden entgegenwirken. Zugleich deutet sich im Konzept eine Aufgabenteilung zwischen beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden an: Während die beruflichen Mitarbeitenden als Angestellte der Gesamtkirche auf Ebene der Arbeitsgemeinschaften zum Einsatz kommen sollen, obliegt den Gemeindekirchenräten eine spezielle Verantwortung für das geistliche Leben auf Gemeindeebene. Damit wird – noch über das Konzept PuK hinausgehend – das Ehrenamt strategisch in die Kirchenentwicklung einbezogen. Noch zu entfalten ist allerdings die konkrete Gestalt, die die multiprofessionelle Zusammenarbeit finden soll.²⁹ Darum ist gegenwärtig auch nicht ersichtlich, inwieweit hier eine Entwicklung in Richtung einer interprofessionellen Arbeit im Blick ist.

Zwischenfazit

Die Übersicht über die fünf exemplarischen Modelle zeigt eine erhebliche Spannweite. Die Akzentsetzungen unterscheiden sich deutlich, was mit der jeweiligen Situationswahrnehmung und z. T. auch mit der theologischen Tradition der betreffenden Kirche zusammenhängt. Auf der Suche nach einer Typologie las-

²⁹Nach Auskunft aus dem Landeskirchenamt der Ev. Landeskirche in Anhalt ist die Teamleitung durchaus rollierend angelegt. Allerdings liegt sie momentan bei einer der Pfarrpersonen des Verbunds, könnte jedoch auch in die Hände einer der anderen Mitarbeitenden des Verbundes gelegt werden (schriftliche Auskunft der Assistentin des Kirchenpräsidenten, 03.09.2020).

sen sich die Schwerpunkte der fünf Modelle wie folgt systematisieren:

Anhalt Programm. Die bayerischen Prozesse **PUK und MdB** verbinden diese Ausrichtung

(1) Verbindlichkeit des Modells	optional	verpflichtend
(2) Primärer Ansatzpunkt	Kultur	Struktur
(3) Teamzusammensetzung	Konzentriert auf Pfarrer*innen / diakonisch-gemeindepädagogische Mitarbeiter*innen	Offenheit für weitere Berufe bzw. Ehrenamtliche
(4) Berufskonzept	Orientiert an bestehenden Berufsprofilen	Kompetenzen
(5) Binnenverhältnis im Team	Hierarchiefreiheit angestrebt	nicht angestrebt / thematisiert
(6) Strategische Ausrichtung	Kompensation	Aufgabenorientierung (z. B. Sozialraumorientierung)
(7) Reichweite	Mitarbeiterschaft	Verbindung mit Kirchenentwicklung

Die hier sichtbar werdende Typologie ist hilfreich, um die unterschiedlichen Modelle multiprofessioneller Team- und Kirchenentwicklung genauer zu analysieren. Wenn wir bei den fünf vorgestellten Modellen bleiben, dann läßt diese Typologie noch einmal das spezifische Profil dieser Konzepte hervortreten. Das **GPA** der Ev. Kirche im Rheinland ist dann durch seinen optionalen Charakter, die Konzentration auf die Mitarbeiterschaft und die Betonung der Hierarchiefreiheit gekennzeichnet. Hier drückt sich das Interesse an einem kirchlichen Kulturwandel mit einer Neuordnung der Berufsrollen aus. Das **Pilotprojekt „Interprofessionelle Teams“** aus der Ev. Kirche von Westfalen ist ebenfalls optional; wesentliche Kennzeichen sind die dezidierte Offenheit für verschiedene Berufsgruppen und auch für Ehrenamtliche, ferner die bewusste Reflexion eines Kontextes, in dem der Mangel bei Pfarrpersonen eine Kompensation durch andere Berufsgruppen nahelegen scheint. Die **Dienstgruppen** aus der Ev. Kirche in Baden sind am deutlichsten als verpflichtendes Modell institutionalisiert; besonderes Kennzeichen ist die Konzentration auf die Strukturen, auch verzahnt mit Fragen der Kirchenentwicklung, wie z. B. der Verflechtung verschiedener kirchlicher Handlungsebenen. Diese Verbindung mit der Kirchenentwicklung ist bei den Modellen aus der Ev.-luth. Kirche in Bayern und der Ev. Landeskirche in

auf die Kirchenentwicklung mit dem Interesse an einer veränderten Kultur der Zusammenarbeit, die mit einer Kompetenzorientierung und damit mit der Relativierung versäulter Berufsprofile einhergehen soll. Kennzeichnend ist zudem die klare Kontext- und Sozialraumorientierung. Die **Mitarbeiterverbände** der Ev. Landeskirche in Anhalt sollen ebenfalls sozialraumorientiert agieren. Im Unterschied zum bayerischen Konzept sind sie jedoch eher von der Struktur her gedacht und sollen bestehende Berufsprofile weniger relativieren als in ihrer Kernkompetenz stärken.

Insofern unterstreicht diese Typologie noch einmal den Eindruck einer pluralen Entwicklung. In den vergangenen Jahrzehnten ist in der evangelischen Kirche eine beeindruckende Vielfalt z. T. recht unterschiedlicher Konzepte multiprofessioneller Zusammenarbeit entstanden; gemeinsames Kennzeichen der jüngsten Konzepte ist allerdings die klare Verzahnung mit Fragen der Kirchenentwicklung, daneben auch die Sozialraumorientierung.

Diese Vielfalt dieser Konzepte macht neugierig auf Evaluationen und andere empirische Ergebnisse. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z. B.:

- Welche empirischen Ergebnisse gibt es eigentlich zu multiprofessionellen Teams?

- Lassen sich Faktoren identifizieren, die zum Gelingen bzw. Misslingen beitragen?
- Welche Anregungen lassen sich für die weitere Entwicklung und Diskussion ableiten?

Multiprofessionelle Teams unter der Lupe: Was sagen Evaluationsergebnisse?

Bemerkenswerterweise ist die Forschung zu multiprofessionellen Teams relativ schmal. Das gilt für die Teamarbeit in der Kirchengemeinde genauso wie für multiprofessionelle Teams z. B. im Bildungsbereich. So heißt am Schluss eines Beitrags über Familienzentren, der 2015 erschienen ist, „dass das derzeitige Wissen über die Arbeit in multiprofessionellen Teams größtenteils noch auf nicht wissenschaftlich belegten Annahmen beruht“ (Drost 2015: 71). Trotzdem bieten einige Forschungsprojekte und Evaluationen erste Anhaltspunkte. Im Folgenden wird dabei der Versuch unternommen, die Ergebnisse zu kirchlichen Handlungsfeldern, soweit möglich, durch Resultate aus außerkirchlichen Handlungsfeldern zu ergänzen, um so ein etwas aussagekräftigeres Bild zu gewinnen.

Die Erwartungen, die sich an die Arbeit in multiprofessionellen Teams knüpfen, gehen – wie geschildert – in zwei Richtungen: Auf der einen Seite steht die Erwartung einer neuen *Außenwirkung*, einer verbesserten „Zielgruppenorientierung und Menschennähe“ (Bedford-Strohm 2017: 151). Und auf der anderen Seite gehen die Erwartungen in Richtung eines *veränderten Miteinanders der Berufe*. Dadurch soll nicht nur die Arbeit „nach außen“ verbessert werden; angestrebt wird auch eine *bessere Situation der Mitarbeitenden*, konkret ablesbar an Kriterien wie: mehr „Zeit für das Eigentliche“, Entlastung des Pfarrberufs oder auch einem Abbau von Hierarchien (vgl. oben, 3).

Die vorhandenen Evaluationen und empirischen Untersuchungen geben längst nicht auf alle Fragen eine Antwort. Trotzdem lassen sich den vorhandenen Studien wichtige Ergebnisse und Hinweise entnehmen.

Erwartungen und Bindung: zur Außenwirkung kirchlicher Akteur*innen

Die vorliegenden Ergebnisse zur Außenwirkung konzentrieren sich auf die *Akzeptanz* von multiprofessionellen Teams.³⁰ Die Auswertung von drei Modellversuchen, die der Einrichtung des GPA in der Ev. Kirche im Rheinland vorausging, kommt zu einem insgesamt positiven Ergebnis: „Pädagogische und diakonische Berufe im pastoralen Dienst wurden von der Gemeinde und der Öffentlichkeit – soweit dieses im Begleitprozess erforscht werden konnte – akzeptiert. Gelegentliche Erwartungsdiffusionen vonseiten der Dienstnehmenden und Rollendiffusionen vonseiten der Dienst anbietenden wurden erfolgreich bearbeitet“ (EKiR 2005c: 9, nach Pohl 2016: 24). Hier klingen vereinzelte Probleme beim Erwartungsmanagement an, die aber als lösbar bezeichnet werden.

Eine ältere Studie zum damaligen Gruppenpfarramt in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers hatte jedoch auf Probleme bei der *personalen Bindung* hingewiesen, und zwar bei einer „konsequenten Spezialisierung der Teammitglieder“. Die konsequente Durchführung einer solchen Spezialisierung hatte damals zur Folge, dass „gerade diejenigen Gemeindeglieder, die keine regelmäßigen Kontakte zu den hauptberuflich Tätigen unterhielten, eine orientierungsleistende Bezugsperson verloren“. Allerdings konnten auf Dauer neue „Orientierungsweisen“ etabliert werden (Daiber 1985: 16).

Trotz ihres Alters scheinen diese Ergebnisse für die Gestaltung von multiprofessionellen Teams auch heute noch von Belang zu sein. Deutlich wird, dass Rollenveränderungen im Team sowohl hinsichtlich der Erwartungen als auch der Bindungen eine *bewusste Gestaltung und Kommunikation* brauchen. Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse einer aktuellen Netzwerkanalyse, weil sie die *Vielfalt der Rollen* demonstrieren, die allein schon in einem „konventionellen“ Team anzutreffen sind. Hiernach ist die Rolle der Gemeindepfar-

30 Der Outcome bzw. Impact multiprofessioneller Teams im Bereich der Kirche wurde offensichtlich bislang nicht untersucht.

rer*innen durch eine „außerordentliche Kontaktintensität“ und „Kontaktdiversität“ geprägt (Roleder / Weyel 2019: 201); das bestätigt die traditionellen Bindungsmuster, die schon die ältere hannoversche Studie gezeigt hat. Aber auch andere berufliche Mitarbeiter*innen der Kirche(ngemeinde) spielen für Kontaktaufnahme und Kontaktpflege eine spezifische Rolle (Sekretär*innen als „Gatekeeper“, Kita-Mitarbeiter*innen als Repräsentant*innen einer „Brückeninstitution“, die diesbezüglich bislang leider kaum erforschten diakonisch-gemeindepädagogischen Mitarbeiter*innen³¹) (Roleder 2020: 321; Roleder / Weyel 2019: 108; Bedford-Strohm / Jung 2015: Fragebogen / Grundauszählung 20). Dazu kommen die übrigen, meist ehrenamtlichen Mitarbeitenden, die für das „Kontaktgeschehen bei den Gruppen, Kreisen und Angeboten der Kirchengemeinde“ von zentraler Bedeutung sind (Roleder / Weyel 2019: 191). In allen diesen Rollen werden spezifische Stärken deutlich, die es bei einer bewusst multi- oder interprofessionellen Aufstellung des Teams zu nutzen und zu stärken gilt.

Die Chancen der Vielfalt – mehr als Kompetenzorientierung und die Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten

Multi- bzw. interprofessionelle Teams fördern die kompetenzorientierte Arbeit; Status- und Machtfragen bedürfen weiterer Klärung: So lassen sich die Ergebnisse von neuen und alten Evaluationen zur Multiprofessionalität zusammenfassen. Auf die Stärkung der *kompetenzorientierten Arbeit* verweist die aktuelle Auswertung des Pilotprojekts „Interprofessionelle Teams“ aus der Ev. Kirche von Westfalen (EKvW 2020: 3 f.). Die Erfahrung ist hier, dass der Dienst der Pfarrer*innen „weniger von lokal-parochialen ‚Zuständigkeiten‘ als mehr von funktional-inhaltlichen Schwerpunkten bestimmt“ ist. Diese Kompetenzorientierung, die auch in entsprechenden „Arbeitsplatzbeschreibungen“ fixiert ist, wird von den Pfarrpersonen „insgesamt [...] begrüßt“ (ebd.: 3). Angesichts der hohen Bedeutung, die der Anteil der sogenannten Kerntätigkeiten für die arbeitsbezoge-

ne Gesundheit der Pfarrpersonen hat (Rohnke 2015: 175), ist dieses Ergebnis äußerst plausibel.

Interessant ist aber auch der Blick auf die anderen Berufsgruppen, v. a. auf die im Pilotprojekt häufig anzutreffenden Diakon*innen und Gemeindepädagog*innen. Hier zeigt die zitierte Evaluation, dass die Arbeit im interprofessionellen Team für sie mit der *Möglichkeit zum eigenständigen Handeln* verbunden ist. Ihnen sind „eigenständige Handlungsfelder und Verantwortungsbereiche zugeordnet“ (ebd.: 3). Auch dieses Ergebnis ist relevant, weil einer anderen Studie zufolge für Diakon*innen die Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten ein wesentlicher Faktor zur Arbeitszufriedenheit ist (Schendel 2019: 178).

Diese kompetenzorientierte und selbstständige Arbeit ist aber nur die eine Seite der Teamarbeit; gerade der Anspruch interprofessioneller Arbeit reicht weiter und impliziert z. B. ein *berufsübergreifendes Lernen*, das aus der gemeinsamen Arbeit entspringt und über eine strukturierte Arbeitsteilung hinausgeht. Über solche Erfahrungen gibt die aktuelle Auswertung des Pilotprojekts der Ev. Kirche von Westfalen leider keine Auskunft; so bleibt offen, inwieweit in allen Projektteams das Niveau einer interprofessionellen Zusammenarbeit erreicht wird. Allerdings bestätigt die Auswertung die Bedeutung bestimmter Klärungsprozesse und Begleitstrukturen. Eine *„Gesamtkonzeption der Gemeindegemeinschaft“* spielt hier genauso eine Rolle wie die Bedeutung von *Supervision bzw. Coaching* für die „Teamentwicklung“ (EKvW 2020: 3 f.).

Anderen Studien zufolge bieten solche Klärungsprozesse und Strukturen die Chance, über eine rein arbeitspraktische Perspektive hinauszukommen und die *„Vielzahl der Kompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichen im kirchlichen Feld“* wahrzunehmen (Schulz 2019: 159). Nach Untersuchungen zu multiprofessionellen Teams im Kita- und Schulbereich besteht eines der großen Probleme darin, dass die Kenntnis und Nutzung der unterschiedlichen beruflichen Profile und Kompetenzen keineswegs selbstverständlich sind. Vielmehr besteht die reale Gefahr, dass

³¹ Im Team der untersuchten Netzwerkgemeinde war leider kein*e Diakon*in bzw. Gemeindediakon*in tätig (Roleder / Weyel 2019: 190).

aus der Sorge vor potentiellen Spannungen, die mit den unterschiedlichen Professionalitäten verbunden sind, das „Bestreben nach Harmonie“ die Oberhand gewinnt und der „Dissonanzausgleich“ eine „kollektive Sichtweise“ erzeugt, die die Produktivität der unterschiedlichen professionellen Zugänge nicht nutzt (Drosten 2015: 67f.). So besteht die „Gefahr von unreflektierter Übernahme bestehender Handlungspraktiken“ (Weltzien 2017). Umso wichtiger sind *Zeiten und Strukturen für „Kommunikation und Reflexion“* (Drosten 2015: 69), um die Kenntnis der unterschiedlichen Professionalitäten, aber auch die eigene Rollenklarheit zu fördern. Übrigens erscheint eine von wechselseitiger Wahrnehmung und Wertschätzung geprägte Teamarbeit auch geeignet, Unsicherheit im Umgang mit der Komplexität des Arbeitsfeldes zu reduzieren (Schäfer et al. 2017: 34).

Zwischen traditionellen Berufshierarchien und funktionaler Leitung

Ein weiteres Thema, das bei der Arbeit in multi- bzw. interprofessionellen Teams der Klärung und Gestaltung bedarf, ist der Bereich *Status und Macht*. Das gilt besonders dann, wenn bislang versäult nebeneinanderstehende Berufe mit einem völlig unterschiedlichen Status in einem multiprofessionellen Team zusammenkommen. Die Auswertung des Pilotprojekts „Interprofessionelle Teams“ aus der Ev. Kirche von Westfalen nennt eine Reihe von „Themen für die Weiterarbeit“, bei denen es faktisch um Fragen des *Status, der Partizipation und der Anerkennung* geht. Im Mittelpunkt dieser Überlegungen stehen die Gemeindepädagog*innen bzw. Diakon*innen; konkret geht es um die „Klärung des Stimmrechts [...] im Presbyterium“ sowie um die „Veränderung der Eingruppierung [...] im Zusammenhang von Beteiligung an Leitungsverantwortung und pastoralen Aufgaben“ (EKvW 2020: 4). Diese Überlegungen folgen der Richtung, in der die Ev. Kirche im Rheinland mit ihrem GPA bereits vorangegangen ist. Hier geht es darum, den Status der Gemeindepädagog*innen bzw. Diakon*innen an ihre neuen Aufgaben anzupassen und damit ein vorhandenes Statusgefälle abzubauen.

Dass solche Statusgefälle besondere Aufmerksamkeit verdienen, belegen einige ältere Studien zur multi- bzw. interprofessionellen Teamarbeit. Die Auswertung der bereits erwähnten Modellversuche in der Ev. Kirche im Rheinland verweist auf die *eingeschliffenen Rollenerwartungen*, die mit der traditionellen „Dominanz der Pfarrer und Pfarrerinnen“ einhergehen können. Der Vorschlag ist, im Team solche „gegenseitigen Rollenerwartungen aufzuspüren, zu bearbeiten und neu zu justieren“ (Poh 2016: 24).³² Während es sich hier um einen teaminternen Prozess handelt, wies die ältere Studie zum Gesamtpfarramt in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers auf die *Außenwirkungen der Statusunterschiede* hin. Auch wenn sich die Teammitglieder intern um eine „Gleichrangigkeit“ bemühten, differierte die „Statuszuschreibung durch die Gemeinde“. Diese Außenwahrnehmungen wurden durch die institutionalisierten Statusunterschiede (dienstrechtliche Privilegierung der Pfarrpersonen) verstärkt; das führte insgesamt zu einem Konterkarieren der intendierten „Gleichheit“ (Daiber 1985: 16 f.).

Soweit diese älteren Studien aus dem Bereich der Kirche. Neuere Untersuchungen zu den Statusunterschieden in multi- bzw. interprofessionellen Teams sind offensichtlich Mangelware; das gilt nicht nur für den Bereich der Kirche, sondern z. B. auch für das Gesundheitswesen (Paradis 2019: 50; Baker / Martimianakis 2019: 295). Allerdings wird mit Blick auf die Zusammenarbeit der Gesundheits- und Sozialprofessionen davon ausgegangen, dass „überlieferte Hierarchien“ und „Machtgefälle“ *dysfunktionale Folgen* haben können, z. B. beim Geben und/oder Annehmen eines Feedbacks (Baker / Martimianakis 2019: 298). Negativ auf das Arbeitsergebnis kann sich auch die „Unterminierung der Entscheidungsfähigkeit“ auswirken, wenn asymmetrische Machtstrukturen die Hierarchieniederer in ihrer situativen Handlungsfähigkeit einschränken. Allerdings wird nicht ausgeschlossen, dass Schließungstendenzen

³² Bemerkenswerterweise ist bei Pfarrpersonen die Zustimmung zum Berufsbild als Teamworker*in verbreitet (63 % Zustimmung „eher“ oder „voll und ganz“, vgl. Maggaard/Nethöfel, 5). Jedoch steht dieses Selbstbild in Spannung zur „Selbst-Bezogenheit“ vieler Pfarrpersonen, also zu ihrer Orientierung an eigenen Maßstäben (ebd.: 56).

zwischen den entsprechenden Professionen auch potenziell „positive[.] und produktive[.] Aspekte“ für die Leistungserbringung haben können (ebd.: 299 f.). Beispielsweise wird auf das notwendigerweise schnelle Handeln in „Not-fallsituationen“ hingewiesen, das klare Zuständigkeiten und Entscheidungsstrukturen erfordert (Paradis/Whitehead 2019: 282).

Für den kirchlichen Bereich ist dieser Seitenblick auf den Gesundheitssektor deshalb interessant, weil er an die notwendige *Unterscheidung zwischen traditionellen Hierarchien und funktional sinnvoller Leitung* erinnert. Was die Leitung multiprofessioneller Teams angeht, gibt es im kirchlichen Feld verschiedene Konzepte. In den „Interprofessionellen Teams“ der Ev. Kirche von Westfalen ist der Wunsch nach Hierarchieverzicht („keine Vorgesetztenrolle innerhalb des Teams“) ein starkes Argument dafür, dass die entsprechenden Mitarbeitenden für eine Anstellung auf Ebene des Kirchenkreises plädieren (EKvW 2020: 4); hier wird die Leitungsrolle also externalisiert. In den badischen Dienstgruppen ist eine rotierende Leitung vorgesehen. Und Steffen Schramm spricht in seinem Organisationskonzept ausdrücklich von „multiprofessionellen Crews“, für deren Leitung er einen „Kapitän“ vorschlägt, „der nach Innen moderiert und nach Außen die Kommunikation sicherstellt“ (Schramm 2015: 629, Fußnote 293).

Diese Konzepte zeigen insgesamt das Interesse an einer flach ausgeprägten Leitungsstruktur, die auch im Zusammenhang mit *agilen Teams* diskutiert wird. Solche agilen Teams arbeiten „selbstorganisiert“, aber nicht ohne bestimmte Leitungsrollen, die die Prozess- und die Produktorientierung im Blick haben (Michl 2018: 11).³³ Dazu kommt ein externes Management, das für die Rahmenbedingungen zuständig ist und daher im Sinne von Servant Leadership interpretiert werden kann (ebd.: 9).³⁴ Ob wir nun an solche Konzepte oder an

Schramms „Crews“ denken: Hier liegen Entwürfe vor, die für die Leitung multiprofessioneller Teams hilfreich erscheinen, weil sie die notwendige *Flexibilität* ermöglichen, ohne der Frage nach *Strukturen und Verantwortlichkeiten* auszuweichen. Damit ist aber ausdrücklich eine funktionale Leitung im Blick, keine Hierarchie, die sich aus traditionellen Rollen legitimiert. Die große Bedeutung einer so verstandenen Leitung („Moderatorin“ und „Rahmengeberin“) wird auch in der Literatur zu multiprofessionellen Teams unterstrichen (Drosten 2015: 70; vgl. Trautmann 2017: 8).

Immer das Mittel der Wahl?

Sind multiprofessionelle Teams immer *das* Mittel der Wahl? Obwohl sie in aller Munde sind und eine hohe Problemlösungskompetenz versprechen, gibt es auch kritische Stimmen, z. B. aus dem Gesundheitsbereich. Gewarnt wird davor, „dem Interprofessionalismus wie einer Ideologie [zu] verfallen“ und diese Arbeitsform überall zur Norm zu erheben (Paradis/Whitehead 2019: 282). In diesem Zusammenhang wird auf die Vielfalt der Arbeitsformen hingewiesen und davon abgeraten, die „Begriffe Teams und Teamarbeit [...] als universelle Labels [zu] verwenden“ (ebd.). Die Kritik, die hier laut wird, gilt einem *normativen* Verständnis multi- bzw. interprofessioneller Teamarbeit.

Daneben gibt es in der Literatur auch den empirischen Hinweis darauf, dass diese Arbeitsform sich nicht immer als *funktional* erweist. In der Schulforschung wird z. B. auf einen Schulversuch hingewiesen, in dem erprobt wird, „ob einige der an Spezialisten ausgelagerten Aufgaben“ wieder an ein überschaubares Zweier-Team „zurückverlagert“ werden können. Das Argument dafür ist der vergleichsweise hohe Aufwand der multiprofessionellen Arbeit und die geringe „Bindung“, die zwischen den Schüler*innen und den externen Spezialist*innen entstehen konnte (Trautmann 2017: 8).

Solche Hinweise und Erfahrungen stellen die Bedeutung multi- bzw. interprofessioneller Teamarbeit nicht infrage; vielmehr mahnen sie zum *reflektierten Einsatz* dieser Arbeitsform. Umso dringender erscheint die *intensivere*

33 Im Scrum-System sind das der Scrum-Master (Prozessorientierung) und der Product-Owner (Anwalt des Produkts bzw. des Auftraggebers) (ebd.). Bei Schramm scheinen diese beiden Funktionen in der Rolle des „Kapitäns“ zusammenzukommen.

34 Dieses Konzept hat Malte Detje praktisch-theologisch aufgegriffen und u. a. pastoraltheologisch reflektiert: Detje 2017.

Evaluation entsprechender Arbeitsformen im Bereich der Kirche, und zwar sowohl mit Blick auf die externe Wirkung (Komplexitätsbearbeitung, Impact) als auch auf die interne Dynamik (Kooperation und Konkurrenz, förderliche Faktoren für die Entfaltung der unterschiedlichen Kompetenzen und Professionalitäten, Frage nach etwaiger Entlastung). Die Ergebnisse und Hinweise, die in diesem Abschnitt präsentiert wurden, konnten nur ein paar Eckpunkte markieren.

Fazit: Multiprofessionell und mehr – Teamarbeit im Kontext der aktuellen Kirchenentwicklung

Der Überblick über die aktuelle kirchliche und außerkirchliche Diskussion zeigt: Im Thema der multi- bzw. interprofessionellen Teams steckt wirklich *Energie*. Zahlreiche Gliedkirchen der EKD greifen das Thema auf, formulieren Konzepte, schaffen entsprechende Strukturen oder wollen die Multiprofessionalität gar als Querschnittsthema etablieren. Genau fünfzig Jahre nach dem Beginn der Kirchenreform (1970 kam der ROSTA der Ev. Kirche im Rheinland mit seinen Strukturvorschlägen heraus) hat das Thema der multiprofessionellen Zusammenarbeit eine neue Aktualität erhalten. Die Gründe dafür sind, wie sich zeigt, sehr vielfältig. Inner- und außerkirchlich verbreitet ist der Eindruck gesteigerter Komplexität, der einer multiper-

spektivischen Problembearbeitung systemübergreifend eine große Plausibilität verleiht. Dazu kommt aber die spezifische Situation der evangelischen Kirche zu Beginn der aktuellen Zwanzigerjahre: Mitgliederverluste, Relevanz- und Ressourcenprobleme (EKD 2020: 1), ein absehbarer Mangel an Pfarrpersonen etc. So stehen große Fragen nach der Rolle und Bindungskraft von Religion und kirchlichem Handeln neben nicht minder relevanten, aber doch kleinteiligeren Themen der Arbeitskräfteentwicklung. Aber es ist genau diese Mischung, so scheint es, die dem Thema der multiprofessionellen Teams Gehör verschafft.

Dieses Fazit soll nicht dazu genutzt werden, noch einmal die Einzelheiten der Projekte und Evaluationsergebnisse zu resümieren. Vielmehr wollen wir an dieser Stelle noch einmal auf die Trias: multiprofessionell – interprofessionell – transprofessionell zurückgreifen. Diese Trias soll helfen, abschließend einige wesentliche Entwicklungen im Feld kirchlicher Teamarbeit zu systematisieren und zugleich die Schnittstellen zur aktuellen Kirchenentwicklung zu verdeutlichen.

In der engen Definition beschreibt **Multiprofessionalität** erst einmal nur das *Nebeneinander verschiedener Berufe* bei dem die jeweiligen Akteur*innen an verschiedenen Aufgaben tätig sind. Der Akzent liegt hier auf der *Vielfalt* der Berufe. Konkret bedeutet dies im Bereich der Kirche: Neben dem Pfarrberuf haben sich

	multiprofessionell	interprofessionell	transprofessionell
Konzept	Akteur*innen aus mehreren Berufen ... <i>nebeneinander</i> an verschiedenen Aufgaben	... <i>miteinander</i> , unter Austausch ihrer professionellen Perspektiven, an derselben Aufgabe	... <i>überschreiten</i> im Miteinander ihre Rollengrenzen und handeln sie damit neu aus
Leitthema	Bedarf	Komplexität	Flexibilität / Verflüssigung
Entwicklung der Berufe	Vielfalt, Arbeitsaufteilung, Entlastung, Personalmangel	Aufhebung der Versäulung, Multiperspektivisches Handeln, Schnittstellen- und Übersetzungskompetenz	Kompetenzorientierung, Verflüssigung von Berufsbildern, berufsbiographische Mobilität
Kirchenentwicklung	Ordnung der kirchlichen Handlungsebenen	Kirche als Netzwerk Sozialraumorientierung	Liquid Church / Verflüssigung der Solid Church

weitere Berufe entwickelt und zunehmend professionalisiert (neben den klassischen Küster*innen auch die Kirchenmusiker*innen und Diakon*innen bzw. Gemeindepädagog*innen). Diese Entwicklung geht aktuell weiter, wenn wir an die vielzitierten Verwaltungskräfte im Sinne einer Pfarramtsassistenten denken. Die Entwicklung weiterer Berufsbilder ist selbstverständlich denkbar (kirchliches Eventmanagement etc.). Die Logik ist die des Bedarfes; im Hintergrund stehen die zunehmend ausdifferenzierten Handlungsfelder der Kirche (vgl. Schramm 2015: 476). Dazu kommt aktuell die Notwendigkeit, mit Überlastungsphänomenen und Personalmangel in bestimmten Berufen (v. a. Pfarrberuf) umzugehen. Das Nebeneinander der Berufe folgt der Arbeitsteilung und ist in Teams oft durch Aufgabenbeschreibungen geregelt. – Dieser multiprofessionelle Ansatz, der durch Bedarfsorientierung und das Prinzip der Arbeitsteilung geprägt ist, ist kennzeichnend für viele der exemplarisch präsentierten Modelle aus den EKD-Gliedkirchen (z. B. Ev. Kirche von Westfalen und Ev. Landeskirche in Anhalt). Er stellt sozusagen die strukturelle „Basisversion“ vieler Teammodelle dar, die allerdings in mehreren Fällen auch eine deutliche Erweiterung in Richtung Inter- und sogar Transprofessionalität erfährt.

Bevor wir auf diese Konzepte zu sprechen kommen, soll allerdings noch auf drei aktuelle Herausforderungen hingewiesen werden, die sich bei einer eng definierten Multiprofessionalität stellen:

- Beim Auffangen von Personalmangel in einem Beruf (z. B. Pfarrpersonen) durch Angehörige anderer Berufsgruppen (aktuell: Diakon*innen bzw. Gemeindepädagog*innen) erscheint es sinnvoll, eine schlichte *Kompensationslogik* zu vermeiden. Vielmehr sollte auch künftig die Leitfrage gelten: Wie kann die spezifische Kompetenz möglichst gut in das Handeln einfließen?
- Vermehrt stellt sich die Frage nach der *Zuordnung* multiprofessioneller Teams zu den kirchlichen Handlungsebenen (Anstellungsträgerschaft, Wirkungsbereich). Diese Frage trifft auf eine Kirche, die ihre Handlungsebenen ohnehin neu ordnet und reflektiert

(Rolle der mittleren Ebene und der Parchie). Naheliegender ist eine Verzahnung der Diskussionen, wie sie z. B. in den Konzepten der Ev. Landeskirche in Anhalt und der Ev.-luth. Landeskirche in Bayern angelegt ist. Die aktuellen Erfahrungen der Ev. Kirche von Westfalen legen den Schluss nahe, die entsprechenden Teams *überparochial anzusiedeln*.³⁵ Damit intensiviert sich allerdings die Frage nach der Bindungskraft kirchlichen Personals und nach der Etablierung neuer, ehrenamtlicher Gesichter von Kirche.

- Zu den bemerkenswertesten Entwicklungen gehört, dass einige der analysierten Konzepte explizit von einer *Teamrolle von Ehrenamtlichen* sprechen. Das entspricht der wachsenden Bedeutung semiprofessioneller Ehrenamtlicher (zu Lektor*innen und Prädikant*innen Schendel 2020b), impliziert aber die Aufgabe, solche Ehrenamtlichen stärker in die kirchlichen Strukturen einzubeziehen (Partizipation, Etablierung eines monetarisierten Ehrenamts?, vgl. EKD 2020: 9 f.).

Bei der **Interprofessionalität** steht das *Miteinander* unterschiedlicher Berufe und Professionalitäten im Fokus. Die Leitfrage ist hier: Wie kann eine Aufgabe (Fall, Problem) im *Austausch der erforderlichen Professionalitäten* möglichst gut gelöst werden? Hier geht es tatsächlich um das Handeln unter den Bedingungen der Komplexität. Diese erfordert den multiperspektivischen Austausch; erforderlich ist darum eine Aufhebung bisheriger Versäulungen im Sinne nebeneinander operierender Professionalitäten. Für die Entwicklung der Berufe bedeutet dies: Zusätzlich zu den jeweiligen beruflichen Kompetenzen geht es um die Entwicklung einer Schnittstellen- und Übersetzungskompetenz. Damit verändert sich Leitung, geht in Richtung einer Rolle als Moderator*in und Ermöglicher*in (servant leadership). Wenn wir auf die Kirchenentwicklung schauen, dann passt diese Form interprofessionellen Handelns zu den aktuell relevanten Paradigmen des Netzwerks (Vernetzung verschiedener Gemeinde- und Sozialformen, Aufhebung der Versäulung von Kirche und Diakonie) und zur Sozialraumorientierung (vgl. Lämmlin/Wegner

35 Auskunft Michael Westerhoff, Ev. Kirche von Westfalen, 01.09.2020.

2020). – Ansätze zu einer so verstandenen Interprofessionalität sind am deutlichsten in den bayerischen Prozessen PUK und MdB reflektiert worden, die sich explizit um eine entsprechende *Kultur* des Miteinanders bemühen. Um eine Aufhebung der Versäulung geht es z. B. in den Konzepten der Ev. Kirche von Westfalen, der Ev. Kirche in Baden und auch der Ev. Kirche im Rheinland, ohne dass hier bislang ein Verständnis interprofessioneller Zusammenarbeit breiter formuliert worden ist.

Auch beim Konzept der Interprofessionalität stellen sich einige Fragen und Herausforderungen:

- Interprofessionalität fällt nicht vom Himmel, sondern muss erlernt werden. Das hat Konsequenzen für die *Aus- und Fortbildung* (Etablierung bzw. Verstärkung interprofessioneller Module)³⁶, vor allem aber für die *Weiterentwicklung der Berufsprofile*. Die hermeneutischen Kompetenzen, die zum Berufsprofil der Theolog*innen (Schwerpunkt: Traditions- und Situationshermeneutik, vgl. Hermelink 2014: 14-17) und der Diakon*innen und Sozialpädagog*innen (Schwerpunkt: Sozialraum) gehören, bieten eine gute Grundlage, wären aber weiterzuentwickeln (leadership, bei Theolog*innen auch Teamentwicklung, Ehrenamtsmanagement). Die Sorge um den Erhalt der Berufsprofile (PA Hannover 2020) könnte in diesem Zusammenhang zerstreut werden: Aus dem Medizinbereich stammt die Einsicht, dass die Professionalisierung (im Sinne einer stabilen und anerkannten Berufsrolle) die notwendige Voraussetzung für eine Interprofessionalität darstellt (Kälble 2019: 77-79).
- Eine interprofessionelle Zusammenarbeit setzt ein Verhältnis „auf Augenhöhe“ voraus. Was bedeutet das für *Statusfragen und Hierarchie*? Die zitierten Beispiele zeigen, dass in den verschiedenen Gliedkirchen bereits zahlreiche Erfahrungen mit unterschiedlichen Leitungsmodellen, z. T. auch mit einer dementsprechenden gehaltsmäßigen Einstufung gemacht wurden. Hier

drückt sich schon jetzt ein funktionales Verständnis kirchlicher Rollen aus, das vermutlich noch an Bedeutung gewinnen wird. Die Frage ist, ob dies mittelfristig auch zu größeren Veränderungen im Gehalts- und Besoldungsgefüge führen wird (vgl. Grethlein 2018: 296).

- Interprofessionelle Arbeit erhöht nach vielen Evaluationen den teaminternen Abstimmungsbedarf. Das bedeutet, dass multiprofessionelle Teams „– wenn sie erfolgreich sein sollen – *weder eine Notlösung noch ein Sparmodell*“ darstellen (Weltzien 2017). Diese Einsicht ist nicht unwichtig für entsprechende Planungsprozesse.³⁷

Die **Transprofessionalität** geht über das Modell der Interprofessionalität noch einmal hinaus, indem die beruflichen Akteur*innen im Miteinander ihre *Rollengrenzen überschreiten*; das führt dazu, dass sie die Rollengrenzen implizit oder explizit *neu aushandeln*. Die Logik, die hier zum Tragen kommt, ist die der Flexibilität bzw. der Verflüssigung. Statt historisch geprägter Berufsprofile und Hierarchien stehen jetzt *Kompetenzen* im Vordergrund; berufsgruppenübergreifende Stellenbesetzungen und die Öffnung für neue berufsbiographische Wege zeigen, dass bisherige Karrierepfade und Laufbahnmuster nicht mehr die festlegende Norm sind (vgl. das Beispiel der Ev.-luth. Kirche in Bayern). Dazu kommt ein spezifischer Blick auf die Aufgabe, die jetzt wirklich als *gemeinsame* Aufgabe verstanden wird; bisherige Rollenmuster sollen hier nicht mehr behindernd im Weg stehen (GPA der Ev. Kirche im Rheinland). Worum es hier geht, ist eine *Verflüssigung der Kirche*, sodass die Bezüge zu Konzepten einer *Liquid Church* (vgl. Ward 2002) durchaus naheliegen: Entscheidend sind bei solchen Kirchenkonzepten nicht mehr die stabilitätssichernden Regeln einer *Solid church*, sondern die Offenheit für verflüssigte Netzwerke, für die Vielfalt von Kirchenformen und die Erfordernisse der Gegenwart. – Wie bereits markiert, bewegen sich einige Kirchen in die Richtung transprofessionellen Arbeitens. Das gilt für die Verflüssigung starrer Berufsbilder und Karrierewege, die die Ev.-luth. Kirche in Bayern diskutiert, ebenso wie für die Verände-

³⁶ Zur interprofessionellen Umstellung der Arbeit im heutigen Studienzentrum Hofgeismar vgl. Sommer / Friedrichs 2019: 81.

³⁷ Dazu kommt vielfach der Bedarf an externer Beratung.

rungen beim Pfarrbild und bei der Gemeindeleitung, die die Ev. Kirche im Rheinland mit ihrem GPA und die Ev. Kirche in Baden mit ihren Dienstgruppen praktiziert.

Auch bei der Transprofessionalität gibt es Fragen, vor allem aber Herausforderungen:

- Transprofessionalität bedarf – mehr noch als die Interprofessionalität – einer eingeübten und reflektierten *Teamkultur*. Ansonsten schlagen Statusunterschiede unreflektiert durch.
- Transprofessionalität braucht in besonderer Weise *Regeln*, um „Kompetenzwirrwarr“ zu vermeiden und die Qualität der Arbeit zu sichern (vgl. die Kritik bei Poggenburg/Rabady 2019: 27). Durch den fluiden Umgang mit bisherigen Berufsrollen (die ja auch Erwartungssicherheit herstellen) steigen die Anforderungen an Leitung.
- Für transprofessionelle Öffnungen bei Berufsprofilen erscheint für den Fall, dass das Berufsprofil selbst verändert werden sollte, eine kirchenübergreifende Abstimmung sinnvoll.

Eine weitere Herausforderung, die gleich alle drei Formen der Kooperation betrifft, dürfte die intensivere Ausarbeitung einer „*Mitarbeitertheologie*“ (Petry 2001: 279) darstellen. Gerade der Blick auf die Teamarbeit unterstreicht noch einmal die Notwendigkeit, nicht nur die Rolle von beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden, sondern auch die Vielfalt und Einheit des Dienstes zu reflektieren. Als theologisches Modell, das sich zur Rekonstruktion dieser Vielfalt und Einheit eignet, kommt die *Charismenlehre* infrage (vgl. Kellner 2011: 470 f., EKL 2019: 8).

Trotz aller Herausforderungen und Desiderata soll hier jedoch festgehalten werden: Die Etablierung multi-, inter- und auch transprofessioneller Teamarbeit, die vor genau fünfzig Jahren begann und jetzt in vielen Gliedkirchen auf der Agenda steht, ist ein wesentlicher Baustein zur reformatorischen Veränderung der Kirche. Für die Etablierung solcher Teams sprechen nicht nur funktionale Argumente (wie z. B. eine bessere Aufgabenerfüllung). Vielmehr hat diese Arbeitsform auch eine wichtige *inszenatori-*

sche Dimension. Durch den Aufbau von Teamstrukturen präsentieren die betreffenden Kirchen das Bild einer Gemeinschaft, „in der die verschiedenen Ämter in der Kirche keine Herrschaft der einen über die anderen begründen“ (EKvW 2017a: 6, nach Barmen IV). Die Art und Weise, *wie* in der Kirche zusammengearbeitet wird, ist damit nicht zuletzt auch ein Beitrag zum „Zeichencharakter der Kirche“ (Hermelink 2011: 116). Auch deshalb würde es sich lohnen, verschiedene Formen der Teamarbeit näher zu evaluieren und den Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Modellen und Konzepten zu fördern.³⁸

Literatur

BAG = Bundesamt für Gesundheit der Schweiz (2017): Förderprogramm Interprofessionalität im Gesundheitswesen 2017 – 2020, Bern, <http://docplayer.org/75216541-Foerderprogramm-interprofessionalitaet-im-gesundheitswesen.html>

Baker, Lindsay / Martimianakis, Maria Athina (2019): Macht – eine kritische Perspektive auf das Thema Interprofessionalität, in: Ewers et al. (2019), S. 285-302.

Bartonitz, Martin, et. al. (Hg.) (2018): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, Berlin.

Bedford-Strohm, Heinrich (2017): Radikal lieben. Anstöße für die Zukunft einer mutigen Kirche, Gütersloh 2017.

Bedford-Strohm, Heinrich / Jung, Volker (Hg.) (2015): Vernetzte Vielfalt. Kirche angesichts von Individualisierung und Säkularisierung. Die fünfte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh.

Behnken, Heinz / Held, Gudrun / Ostertag, Martin (2011): Das Gruppenpfarramt – ein Signal des Aufbruchs?, in: Grosse, Heinrich / Otte, Hans / Perels, Joachim (Hg.): Kirche in bewegten Zeiten. Proteste, Reformen und Konflikte in der hannoverschen Landeskirche nach 1968, Hannover, S. 401-420.

Bubmann, Peter (2019): Gemeinsam unterwegs im Namen des Herrn. Eine pastoraltheologische Sicht auf das Miteinander kirchlicher Berufsgruppen, in: Praktische Theologie 3-2019, S. 140-150.

Charbonnier, Ralph (2008): Seelsorge in Palliativversor-

38 Meiner Kollegin Dr. Petra-Kristin Bonitz / SI der EKD verdanke ich die Idee von kollaborativen Online-Plattformen, auf denen sich Teams in unterschiedlichen kirchlichen Handlungsfeldern und Strukturen über Erfahrungen austauschen können. Hier könnten dann auch Modelle und Tools gelingender Kooperation eingestellt werden. Auch wäre hier eine Verlinkung zu Beratungs- oder Coachingangeboten möglich. Solche Vernetzungsformate wären auf Ebene der Gliedkirchen, aber auch kirchenübergreifend denkbar.

gung. Konzeptionelle, kommunikative und organisatorische Aspekte einer berufsübergreifenden Zusammenarbeit, in: Wege zum Menschen. Zeitschrift für Seelsorge und Beratung, heilendes und soziales Handeln 60-2008, S. 512-528.

Daiber, Karl-Fritz (1985): Gesamtpfarramt auf Probe, Hannover.

Detje, Malte (2017): Servant leadership. Ansätze zur Führung und Leitung in der Kirchengemeinde im 21. Jahrhundert, Göttingen.

Deutscher Bundestag (1975): Unterrichtung durch die Bundesregierung: Bericht über die Lage der Psychiatrie in der Bundesrepublik Deutschland (7. Wahlperiode, Drucksache 7/4200), <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/07/042/0704200.pdf>.

Drosten, Rabea: Multiprofessionelle Teams, in: Heike Engelhardt (Hg.): Auf dem Weg zum Familienzentrum. Voraussetzungen, Strukturen, Konzepte und Praxisbeispiele, Freiburg u.a. 2015, S. 64-74.

EKD: Kirche auf gutem Grund – Elf Leitsätze für eine aufgeschlossene Kirche (Bericht aus dem Z-Team, 03.06.2020, <https://www.ekd.de/11-leitsaetze-fuer-eine-aufgeschlossene-kirche-56952.htm>).

EKiBa / Ev. Landeskirche in Baden (2017): Handreichung zur Zusammenarbeit in Dienstgruppen, <https://www.ervice-ekiba.de/html/media/dl.html?i=259752>.

EKiBa (2018): Verhandlungen der Landessynode der Evangelischen Landeskirche in Baden: 8. ordentliche Tagung vom 17. April bis 21. April 2018, <https://www.ekiba.de/html/media/dl.html?i=141472>.

EKiR / Ev. Kirche im Rheinland (2005a): Anlage XXI: Drucksache 19: Kirchengesetz über das Gemeinsame Pastorale Amt. Vorlage der Kirchenleitung an die Landessynode, <https://www.ekir.de/www/downloads-archiv/LS2005-21AnlageXXI-DS19-KG-GemeinsPastoralesAmt.pdf>.

EKiR (2005b): Kirchengesetz über das Gemeinsame Pastorale Amt vom 13. Januar 2005, www.kirchenrecht-ekir.de/document/3043.

EKiR (2005c): Handreichung – Das Gemeinsame Pastorale Amt. Verkündigung, Seelsorge, Diakonie und Bildungsarbeit in der Gemeinde, Düsseldorf 2005.

EKiR (2020a): Statistik der Evangelischen Kirche im Rheinland zur Landessynode 2020, Düsseldorf 2020, <https://www.ekir.de/www/downloads/synstat2020.pdf>.

EKiR (2020b): LS 2020 Drucksache 5: Vorlage der Kirchenleitung an die Landessynode Kirchengesetz zur Änderung des Kirchengesetzes über das Gemeinsame Pastorale Amt, https://landessynode.ekir.de/wp-content/uploads/sites/2/2019/12/LS2020_73-DS05-Gemeinsames-Pastorales-Amt.pdf.

EkvW / Evangelische Kirche von Westfalen (o. J.): Interprofessionelle Teams Pilotprojekte, [https://www.evangelisch-in-westfalen.de/service/gemeinden/infos-fuer-kg-](https://www.evangelisch-in-westfalen.de/service/gemeinden/infos-fuer-kg-und-kk/besetzung-von-pfarrstellen/pilotprojekt-interprofessionelle-teams/)

[und-kk/besetzung-von-pfarrstellen/pilotprojekt-interprofessionelle-teams/](https://www.evangelisch-in-westfalen.de/service/gemeinden/infos-fuer-kg-und-kk/besetzung-von-pfarrstellen/pilotprojekt-interprofessionelle-teams/).

EkvW (2017a): Abschließender Bericht über den Prozess: „Das Pfarramt in der Dienstgemeinschaft unserer Kirche“, https://pfarramt.ekvw.de/fileadmin/microsites/pfarramt/dokumente/2_1_Schlussbericht_Landessynode2017-Das_Pfarramt_in_der_Dienstgemeinschaft_finaleVersion.pdf.

EkvW (2017b): Landessynode 2017: Personalbericht für die Evangelische Kirche von Westfalen, http://pfarramt.ekvw.de/fileadmin/microsites/pfarramt/dokumente/Personalbericht_2017.pdf.

EkvW (2017c): Verfahrensübersicht für Pilotprojekte zur Entwicklung der Zusammenarbeit von Pfarramt und den anderen Ämtern und Diensten im Haupt und Ehrenamt, https://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/user_upload/Anspruchsgruppen/Fuer_Gemeinden/Pilotprojekte_Interprof.Teams_Verfahrensuübersicht.pdf.

EkvW (2019): Landessynode 2019: Personalbericht für die Evangelische Kirche von Westfalen, https://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/user_upload/Kirche/Unsere_Struktur/Landeskirche/Landessynode/Synode_2019/Dokumente/4.6_Personalbericht_2019.pdf.

EkvW (2020): Bericht zum Pilotprojekt „Interprofessionelle Teams (IPT) in der EkvW (aus dem Kirchenamt der EkvW, unveröffentlicht).

ELA / Ev. Landeskirche Anhalts (2017a): Zur Zukunft der Evangelischen Landeskirche Anhalts. Gesprächsimpuls für Kreissynoden, Konvente und Gemeindekirchenräte (Kirchenpräsident Joachim Liebig), https://www.landeskirche-anhalts.de/assets/files/2017-1_zukunft_landeskirche.pdf.

ELA (2017b): „Am Ende wird eine andere und weiter eigenständige Landeskirche stehen“. Landeskirche setzt Strukturveränderungen fort, 26.05.2018, <https://www.landeskirche-anhalts.de/aktuell/am-ende-wird-eine-andere-landeskirche-stehen>.

ELA (2019a): Der Veränderungsprozess in der Evangelischen Landeskirche Anhalts (für die Frühjahrssynode 2019) (aus dem Landeskirchenamt der ELA, unveröffentlicht).

ELA (2019b): Beschluss zum Kirchengesetz über die Neuordnung der Pfarr- und Mitarbeiterstellen vom 4. Mai 2004, 22. und 23. November 2019, https://www.landeskirche-anhalts.de/assets/files/2019-2_kg_neuordnung_stellen.pdf.

ELKB / Ev.-luth. Landeskirche in Bayern (2017): Profil und Konzentration Zeugnis geben von der Liebe des menschgewordenen Gottes, https://puk.bayern-evangelisch.de/downloads/puk_synodecoburg_beschluss_intranet.pdf.

ELKB (2019a): Das Miteinander der Berufsgruppen in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern. Abschlussbericht des Projekts vorgelegt auf der Landessynode in Lindau im März 2019 (Stefan Ark Nitsche), <https://landessynode.bayern-evangelisch.de/downloads/>

[ELKB Landessynode Lindau Miteinander der Berufsgruppen %20Abschlussbericht Nitsche.pdf](#).

ELKB (2019b): PuK-Beschlussbericht 28.05.2019, https://puk.bayern-evangelisch.de/downloads/2019-05-28_puk-beschlussbericht.pdf.

ELKH / Ev.luth. Landeskirche Hannovers (2018): Dokumentation der OpenSpace-Workshops im Rahmen der Pfarrkonferenz der Landeskirche Hannovers vom 14. bis 16. Mai 2018 in Hildesheim, Hannover.

Ewers, Michael / Paradis, Elise / Herinek, Doreen (Hg.) (2019): Interprofessionelles Lernen, Lehren und Arbeiten. Gesundheits- und Sozialprofessionen auf dem Weg zu kooperativer Praxis, Weinheim / Basel.

Garhammer, Stephan (2019): Nicht nur aus der Not geboren. Überpfarrlicher Personaleinsatz im Bistum Hildesheim, in: *Praktische Theologie 3-2019*, S. 151-154.

Garten, Lars / von der Hude, Kerstin (Hg.) (2019): Palliativversorgung und Trauerbegleitung in der Neonatologie, 2. Auflage, Heidelberg.

Goudinoudis, Katja (2012): Berufs- und sektorenübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk, in: Christoph Fuchs, Heiner Gabriel, Josef Raischl, Hans Steil (Hg.): *Palliative Geriatrie: Ein Handbuch für die interprofessionelle Praxis*, Stuttgart, S. 107-113.

Grethlein, Christian (2019): *Kirchentheorie. Kommunikation des Evangeliums im Kontext*, Berlin/Boston.

Hauschildt, Eberhard (2010): Auf dem Weg zu einer Praktischen Theologie der Ehrenamtlichen-Seelsorge, in: *Pastoraltheologie 99/2010*, S. 116-127.

Hauschildt, Eberhard (2013): Allgemeines Priestertum und ordiniertes Amt, Ehrenamtliche und Berufstätige. Ein Vorschlag zur Strukturierung verwickelter Debatten, in: *Pastoraltheologie 9/2013*, S. 388-407.

Hauschildt, Eberhard (2017): Neue Muster im Zusammenspiel der Ämter, Dienste und Engagierten, in: Coenen-Marx, Cornelia / Hofmann, Beate (Hg.) (2017): *Symphonie - Drama - Powerplay. Zum Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche*, Stuttgart, S. 159-169.

Heinemann, Arne (2018): Professionalität und Professionalisierung im Bilingualen Unterricht, Bad Heilbrunn.

Hermelink, Jan (2011): *Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche*, Gütersloh.

Kälble, Karl (2019): Interprofessionalität in der gesundheitsberuflichen Bildung im Spannungsfeld von beruflicher Identitätsentwicklung und Professionalisierung, in: Ewers et al. (2019), S. 70-84.

Karle, Isolde (2020): *Praktische Theologie (Lehrwerk Evangelische Theologie, 7)*, Leipzig.

Kasparick, Hanna / Schulz, Claudia (2019): Kirchliche Berufe: nebeneinander – gegeneinander – miteinander?, in: *Praktische Theologie 3-2019*, S. 131-132.

Kellner, Dirk (2011): Charisma als Grundbegriff der Prakti-

schen Theologie. Die Bedeutung der Charismenlehre für Pastoraltheologie und die Lehre vom Gemeindeaufbau, Zürich.

Kirchenamt der EKD (Hg.) (2014): *Perspektiven für diakonisch-gemeindepädagogisches Ausbildungs- und Berufsprofile (EKD-Texte 118)*, Hannover.

Kittel, Gisela (2020): Die Anrufung des Namens Gottes inmitten einer gottvergessenen Welt. Warum manche Reform des Gottesdienstes in die falsche Richtung führt, in: *Dt. Pfarrerblatt 4/2020* (https://www.pfarrerverband.de/pfarrerblatt/aktuelle-beitraege?tx_pvpfarrerblatt_pi1%5Baction%5D=show&tx_pvpfarrerblatt_pi1%5Bcontroller%5D=Item&tx_pvpfarrerblatt_pi1%5Bitem%5D=4961&cHash=12ffcfbab7339_1ceaa86c5a606cfc45b).

Klute, Jürgen (2020): Nationalsozialistisches Konzept. Der Begriff Dienstgemeinschaft lässt sich nicht entnazifizieren, in: *zeitzeichen, 2020*, <https://zeitzeichen.net/node/8451>

Lämmlein, Georg / Wegner, Gerhard (Hg.) (2020): *Kirche im Quartier: Die Praxis. Ein Handbuch*, Leipzig.

Lévesque, Veronika / Vonhof, Cornelia (2018): Komplexität, VUKA und andere Schlagworte – was verbirgt sich dahinter, in: Bartonitz et al. (2018), (Hg.), S. 15-22.

Magaard, Gothard / Nethöfel, Wolfgang (Hg.) (2010): *Pastorin und Pastor im Norden. Antworten – Fragen – Perspektiven. Ein Arbeitsbuch zur Befragung der Pastorinnen und Pastoren der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und der Pommerschen Evangelischen Kirche*, Berlin.

Mahler, Cornelia / Gutmann, Thomas / Karstens, Sven / Joos, Stefanie (2014): Begrifflichkeiten für die Zusammenarbeit in den Gesundheitsberufen – Definition und gängige Praxis, in: *GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung 2014*, Vol. 31(4), https://www.researchgate.net/publication/269413948_Terminology_for_interprofessional_collaboration_Definition_and_current_practice.

Matthaei, Volker (2018): Aktuelles, in: *Badisches Pfarrvereinsblatt 10/2018*, 390 (https://www.pfarrverein-baden.de/assets/pfarrvereinsblaetter/2018/10/2018_10_BadischePfarrvereinsblaetter.pdf).

Michl, Thomas (2018): Das agile Manifest – eine Einführung, in: Bartonitz et al. (2018), S. 3-13.

Nassehi, Armin (2016): Inter-/Multiprofessionalität als neue Form der Professionalität? Interprofessionalität im Gesundheitswesen (Vortragspräsentation 08.12.2016 Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften Bern, https://www.samw.ch/dam/jcr:5b30d32b-e470-4963-b9ac-e8c7f62761b8/praesentation_samw_interprofessionalitaet2016_nassehi.pdf).

Nassehi, Armin (2018): *Die letzte Stunde der Wahrheit. Kritik der komplexitätsvergessenen Vernunft*, 2. Auflage Hamburg.

Nassehi, Armin (2019): *Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft*, München.

- Nierop, Jantine (2016): Eine Gemeinde, mehrere PfarrerrInnen. Reflexionen auf das mehrstellige Pfarramt aus historischer, empirischer und akteurtheoretischer Perspektive (Praktische Theologie heute, Bd. 151), Stuttgart.
- Nittel, Dieter (2000): Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung), Gütersloh.
- Noller, Annette: Diakonat und Kirchenreform. Empirische, historische und ekklesiologische Dimensionen einer diakonischen Kirche, Stuttgart 2016.
- PA = Pastorenausschuss / Pfarrvertretung der Landeskirche Hannover: Quartalsbrief 2020/2, 09.06.2020, <https://www.pastorenvertretung-hannover.de/quartalsbriefe/Quartalsbrief%2020202.pdf>
- Paradis, Elise: Diskurse über interprofessionelles Lernen, Lehren und Arbeiten, in: Ewers et al. (2019), S. 38-54.
- Paradis, Elise / Whitehead, Cynthia R. (2019): Verschiedene Formen von Wissen: Evidenz in interprofessioneller Praxis und Bildungsarbeit kritisch hinterfragen, in: Ewers et al. (2019), S. 270-284.
- Petry, Bernhard: Leiten in der Ortsgemeinde (2001). Allgemeines Priestertum und kirchliches Amt – Bausteine für eine Theologie der Zusammenarbeit, Gütersloh.
- Poggenburg, Stephanie / Rabady, Susanne: ÖGAM-Positionspapier Interprofessionalität, in: Ärzte Krone 23/2019, S. 26-28 (https://oegam.at/system/files/aek_23_19_oegam_final_0.pdf).
- Pohl, Dieter (2016): Multiprofessionelle Teams – eine Antwort auf die Ausdifferenzierung pastoraler Aufgaben?, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung, Heft 16/2016, S. 21-24.
- Rohnke, Andreas (2015): Gesundheitsmanagement und Salutogenese im Pfarrberuf. Empirische Studie und Analyse von Gesundheitsressourcen und Belastungspotenzialen, Frankfurt / M.
- Roleder, Felix (2020): Die relationale Gestalt der Kirche. Der Beitrag der Netzwerkforschung zur Kirchentheorie (Praktische Theologie heute, 169), Stuttgart.
- Roleder, Felix / Weyel, Birgit (2019): Vernetzte Kirchengemeinde. Analysen zur Netzwerkerhebung der V. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD, Leipzig.
- Roosen, Rudolf (1997): Die Kirchengemeinde – Sozialsystem im Wandel. Analysen und Anregungen für die Reform der evangelischen Gemeindegliederung (APrTh 9), Berlin.
- Ruddat, Günter (2009): Das Gemeinsame Pastorale Amt im Rheinland. in: Praktische Theologie 1-2009, S. 49-53.
- Schäfer, Lisa / Bennemann, Eva-Maria / Wacker, Albrecht / Bohl, Thomas: Wie kommt Kooperation in die Schule. Befunde zur Zusammenarbeit von Lehrkräften in der Schulentwicklung, in: Pädagogik 11-2017, S. 32-35.
- Schendel, Gunther (2017): Pfarrpersonen unter Veränderungsdruck. Ein Gang durch die Befragungen zum Pfarrberuf, in: ders. (Hg.): Zufrieden gestresst herausgefordert – Pfarrerinnen und Pfarrer unter Veränderungsdruck, Leipzig 2017, S. 51-93.
- Schendel, Gunther (2019): Wie geht's den Diakon*innen? Aktuelle Ergebnisse aus der hannoverschen Landeskirche, in: Praktische Theologie 3-2019, S. 176-185.
- Schendel, Gunther (2020a): Relevant im Sozialraum, profiliert im Team? Aktuelle Veränderungen und Perspektiven im Pastoren- und Diakonenberuf, in: Jahrbuch sozialer Protestantismus, Bd. 12, Leipzig, S. 112-137.
- Schendel, Gunther (2020b): Ehrenamtliche im Verkündigungsdienst: systemrelevant und offen für neue Rollen, Aktuelle empirische Ergebnisse aus der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers, SI-Kompakt 2-2020, <https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2020/07/SI-KOMPAKT-2-2020-Schendel.pdf>.
- Schmerr, Martina (2017): Rollen – Ziele – Rahmenbedingungen klären. Empfehlungen zu multiprofessioneller Zusammenarbeit, in: Pädagogik 11-2017, S. 24-27.
- Schmid, Achim (2019): Ehrenamt in der ELKB: Oberkirchenrat Martin: Prädikanten sind keine „Lückenbüßer“ für fehlende Pfarrer, in: Sonntagsblatt, 08.09.2019, <https://www.sonntagsblatt.de/artikel/kirche/oberkirchenrat-martin-praedikanten-sind-keine-lueckenbuesser-fuer-fehlende-pfarrer>.
- Schramm, Steffen (2015): Kirche als Organisation gestalten. Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, 2 Teilbände, Berlin.
- Schulz, Claudia (2019): Kirchliche Berufsgruppen zwischen funktionaler Differenzierung und Zusammenarbeit. Eine Fallrekonstruktion, in: Praktische Theologie 3-2019, S. 155-162.
- Selke, Stefan (2020): Einladung zur öffentlichen Soziologie: Eine postdisziplinäre Passion, Wiesbaden.
- Sommer, Regina Friedrichs, / Lutz: Berufsziel Pfarrer*in – Aufgaben und Perspektiven für die theologische Ausbildung und Nachwuchsgewinnung, in: Der Pfarrberuf. Profil und Zukunft, epd-Dokumentation 30/2019, S. 76-83.
- Speck, Karsten; Olk, Thomas; Stimpel, Thomas (2011): Auf dem Weg zu multiprofessionellen Organisationen?, in: Helsper, Werner / Tippelt, Rudolf (Hg.): Pädagogische Professionalität, Weinheim u. a., S. 184-201.
- Stahl, Benjamin / Hanser, Anja / Herbst, Michael (Hg.) (2019): Stadt, Land, Frust? Eine Greifswalder Studie zur arbeitsbezogenen Gesundheit im Stadt- und Landpfarramt (Kirche im Aufbruch 26), Leipzig.
- Stähling, Reinhard / Wenders, Barbara (2015): Teambuch Inklusion. Ein Praxisbuch für multiprofessionelle Teams (Basiswissen Grundschule, Bd. 33), Baltmannsweiler.
- Trautmann, Matthias: Mit anderen Professionen zusammenarbeiten?! Konzepte – Handlungsmöglichkeiten – Probleme, in: Pädagogik 11-2017, S. 6-8.
- Ward, Pete (2002): Liquid Church, Peabody.

Weinert, Franz E.: Concept of Competence. A conceptual clarification (2011), in: Rychen, D. / Saganik, L. H. (Hg.): Defining and selecting key competences, Seattle, S. 45-65.

Weltzien, Dörte (2017): Vielfalt in Teams – Potenziale und Risiken, in: KiTa Aktuell, 04-2017, S. 76-79. (<https://www.nifbe.de/component/themensammlung?view=item&id=684:vielfalt-in-teams-potenziale-und-risiken&catid=82>).

SOZIALWISSENSCHAFTLICHES
INSTITUT
der Evangelischen Kirche in Deutschland 

**Sozialwissenschaftliches Institut
der Evangelischen Kirche in Deutschland**

Arnswaldtstraße 6 | 30159 Hannover

Tel.: 0551-554741-0

Fax: 0551-554741-44

E-Mail: info@si-ekd.de

www.siekd.de