Bericht zur Evaluation der Erprobungsräume Typ A und Multiprofessionellen Teams in der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig

Ergebnisse zur Untersuchung

der neugeschaffenen Berufsprofile und der MpT

Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland

Hannover, Mai 2025

Philipp Elhaus

Dr. Gunther Schendel

1. Einleitung

1.1 Gegenstand und Auftrag

Die Landeskirche Braunschweig hat sich im Rahmen des Zukunftsprozesses „Lebendige Kirche 2030“ im Rahmen von sechs Projektgruppen zu unterschiedlichen Themenkomplexen auf den Weg gemacht, die Landeskirche in Anbetracht der erwarteten gesellschaftlichen und religionskulturellen Veränderungen neu aufzustellen.[1] Die Landeskirche hat das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD 2023 damit beauftragt, die Vorhaben zweier dieser Projektgruppen zu evaluieren und erste Ergebnisse in Form der vorliegenden Zwischenevaluation bis Ende Mai 2024 zu präsentieren sowie einen Abschlussbericht bis Mitte April 2025 vorzulegen.

Im Rahmen der Projektgruppen „Erprobungsräume“ (Typ A) und „Multiprofessionelle Teams“ wurden neue Berufsprofile unter anderem mit folgenden Zielen konzeptioniert: Pfarrämter zu entlasten, neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben, auf den zu erwartenden Personalmangel zu reagieren, über Bestehendes hinaus zu denken und Antworten auf Vakanzen zu finden.[2] Der Erprobungszeitraum wurde auf zwei Jahre festgelegt, sodass die entstandenen Stellen bis zum 31.12.2024 befristet sind und frühestens ab dem 15.02.2023, spätestens ab dem 01.10.2023 besetzt werden konnten. Es wurden acht der ausgeschriebenen zwölf Stellen besetzt, ein Arbeitsverhältnis wurde jedoch vor Beginn der Evaluation beendet, so dass sieben Stellen die Grundlage für die vorliegende Evaluation bilden.

Von den insgesamt bewilligten und ausgeschriebenen zwölf Stellen entfielen auf den Typ A: zwei Diakon:innenstellen, eine Stelle Gebäudemanagement und eine Stelle Regiomanagement. Im Rahmen der multiprofessionellen Teams (MpT) wurden drei Stellen mit dem Schwerpunkt Koordination Gemeindearbeit (dem Regiomanagement zugeordnet), drei Beauftragungen Liegenschaften (eine davon mit Schwerpunkt Friedhöfe) eine Diakon:innenstelle sowie eine Stelle Beauftragte:r Finanzen ausgeschrieben. Besetzt werden konnten im Bereich Typ A jeweils eine Stelle in jedem Berufsfeld sowie im Bereich der MpT zwei Koordinator:innen mit Schwerpunkt Gemeindearbeit und zwei Liegenschaftsbeauftragte.

Daher ergeben sich drei Berufsprofile, die evaluiert wurden: Gebäude- bzw. Liegenschaftsmanagement, Regiomanagement bzw. Koordination Gemeindearbeit und Diakon:in im Verkündigungsdienst. Diese Berufsprofile standen im Zentrum der Zwischenevaluation und wurden auf ihre Sinnhaftigkeit, Passung und Wirkung untersucht. Die Ergebnisse wurden ergänzt durch erste Hinweise auf die MpT. Die Ergebnisse dienten der Synode als Grundlage

[1] Siehe: https://www.landeskirche-braunschweig.de/zukunftsprozess.html (31.05.2025).
[2] Vgl. Richtlinie zur Förderung von Erprobungsräumen und Multiprofessionellen Teams in der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig vom 27. Juni 2022, Kirchliches Amtsblatt 2022/05, 86 (Anlage 1 zu Ziffer 5 Absatz 3), https://www.kirchenrecht-braunschweig.de/pdf/50093.pdf (31.5.2025).

für eine informierte Entscheidung über die Weiterführung bzw. Ausweitung dieser neuen Berufs-profile.

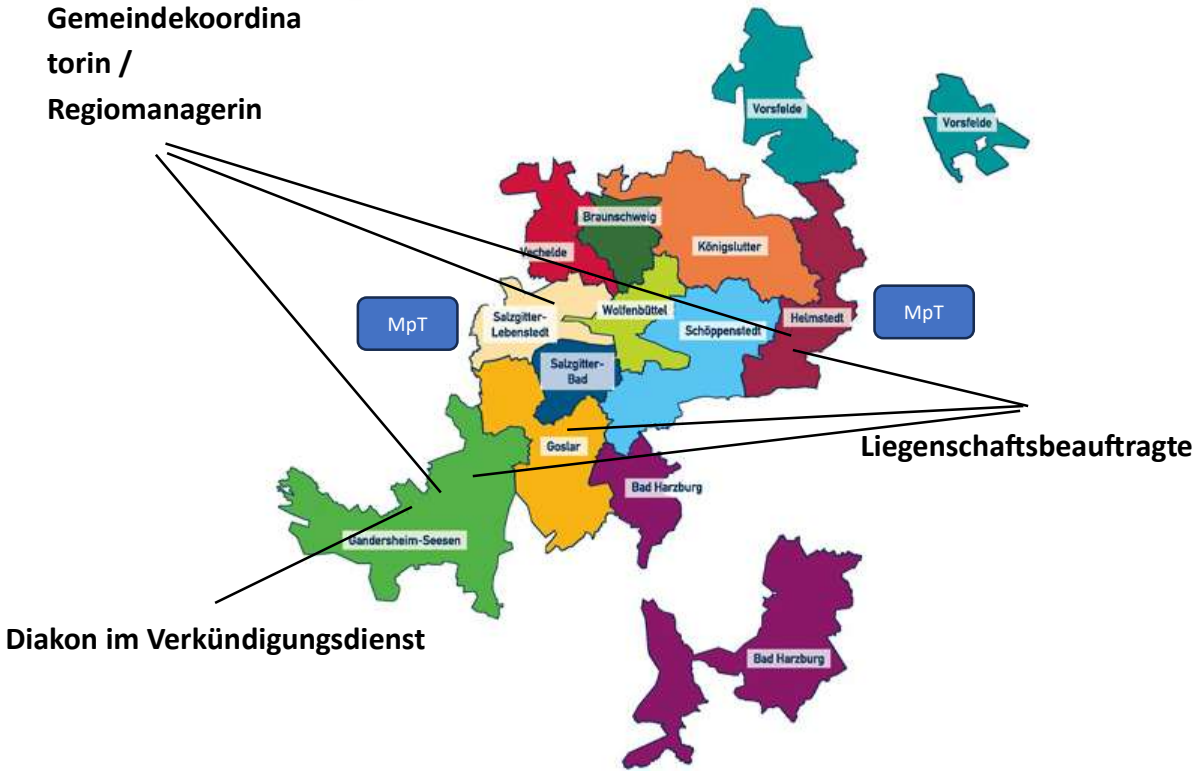

Abb. 1

Auf der Grundlage des Zwischenberichts beschloss die 10. Tagung der XIII. Landessynode vom 6.-8.6. 2024 die Möglichkeit der Entfristung der Stellen seitens der Propsteien sowie eine Weichenstellung zur Überführung der Erprobungsregelung in die Regelstruktur, indem ab dem Haushaltsjahr 2025/2026 die prinzipielle Möglichkeit geschaffen werden soll, „nicht besetzte Gemeindepfarrstellen durch andere Beschäftigungsverhältnisse“[3] bzw. durch andere Berufsgruppen zu besetzen.

Für den Abschlussbericht sollten Entwicklungen im zweiten Jahr bei den Stellenprofilen und den MpT unter besonderer Berücksichtigung der Zukunftsfähigkeit evaluiert werden. Dabei standen auf der einen Seite das Verhältnis von landeskirchlichen Standards und Flexibilität im konkreten Zuständigkeitsbereich sowie auf der anderen Seite die Potenziale der Berufsgruppen und der MpT im Hinblick auf die zukünftige Transformation der Evangelisch-lutherischen Kirche in Braunschweig im Fokus, wie sie in dem Grundlagenpapier für den geplanten theologischen und strategischen Wandel der kirchlichen Arbeit („Kirche als Netzwerk

[3] Vgl. Beschluss XIII/10/7 TOP 6.1; https://www.landeskirche-braunschweig.de/uploads/tx_mitdownload/Beschluss_XIII_10_7_zur_Besetzung_nicht_bes._Gempfarrstellen_d._Beschaeftigungsverhaelt.pdf (31.05.2025).

kirchlicher Hör-, Begegnungs- und Handlungsräume“[4]) skizziert wird, das auf der 11. Tagung der XIII. Landessynode vom 21.-23.11.2024 zustimmend zur Kenntnis genommenen wurde.

1.2 Evaluationsdesign

Für die vorliegende Evaluation wurde eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Datenerhebung angewandt. Für die Zwischenauswertung wurden im qualitativen Teil sieben leitfadengestützte Fokusgruppen und Einzelinterviews konzipiert, die nach den unterschiedlichen neugeschaffenen Berufsprofilen differenziert wurden. So fanden im Frühjahr 2024 jeweils eine Fokusgruppe getrennt nach Stellenprofilen statt. Parallel dazu wurden drei Stakeholder-Fokusgruppen geplant und durchgeführt, die nach demselben Muster differenziert wurden und aus kircheninternen und zum Teil auch externen Stakeholdern bestanden. Diese umfassten Ehrenamtliche, Pfarrer*innen, Verwaltungsangestellte, Pröpst*innen und weitere Personen, die außerhalb der Kirche beschäftigt sind, jedoch mit der Arbeit eines/einer Stelleninhaber*in vertraut sind. Des Weiteren wurde eine Fokusgruppe mit Verantwortlichen aus dem Landeskirchenamt durchgeführt. An der Zwischenauswertung war über die beiden Autoren des Gesamtberichts noch Niko Labohm als Mitarbeiter am Sozialwissenschaftlichen Institut beteiligt.

Für den Abschlussbericht wurden zehn leitfadengestützte Fokusgruppen und Einzelinterviews konzipiert, von denen neun nach den unterschiedlichen neugeschaffenen Berufsprofilen differenziert wurden und eines speziell die MpT zum Gegenstand hatte. So fanden im Frühjahr 2025 ein Interview mit den drei Liegenschaftsbeauftragten statt sowie vier weitere Fokusgruppen Interviews mit kircheninternen Stakeholdern aus dem LKA (Personal, Liegenschafts- und Baureferat), der Propstei (Pröpst:innen) sowie Pfarramt und Kirchenvorstand. Mit dem Diakon wurde ein Einzelinterview durchgeführt. Das Stellenprofil der Regiomanager:innen sowie die MpT standen im Mittelpunkt eines Interviews mit Vertreter:innen aus dem LKA (Personalreferat) und dem Pfarrverein sowie einer Fokusgruppe, die sich aus den drei Regiomanager:innen sowie aus Vertreterinnen aus Pfarramt und Kirchenvorstand zusammensetzte sowie einer weiteren Fokusgruppe mit Pfarrpersonen und Kirchenvorstandsmitgliedern.

Die unterschiedlichen Personengruppen mit ihren verschiedenen beruflichen Rollen und Betroffenheitsgraden ermöglichen einen multiperspektivischen Blick auf Tätigkeitsbereiche, Stellenprofile, Wirkungen, Handlungsbedarfe und Zukunftspotenziale. Die Interviews wurden verschriftlicht und nach vergleichbaren Kategorien ausgewertet, die anhand der Forschungsfragen am Material gebildet wurden.

[4] Vgl. Beschluss XIII/11/17 TOP 7.1; file:///C:/Users/phile/Downloads/Beschluss_XIII_11_17_Ergaenzung_Papier_LB.pdf (31.5.2025). Vgl. auch „Grundlagen einer Strukturreform. Eckpunktepapier des Landeskirchenamtes, Stand: 9. September 2024, zur Weiterarbeit angenommen von der Landessynode im November 2024“, https://mit-segen-unterwegs.de/wp-content/uploads/2025/03/Eckpunkte_Strukturreform_Beschluss.pdf. (31.5.2025)

Der quantitative Teil der Evaluation umfasste zwei Elemente: Zum einen eine digitale Befragung, die im Rahmen der Evaluation im März 2024 stattgefunden hat. Für die Befragung wurde vom Landeskirchenamt eine Liste mit Mailadressen von ehrenamtlich und hauptamtlich Tätigen in den betroffenen Propsteien bereitgestellt und vom SI-EKD ein Link zu einem Online-Fragebogen versendet. Es liegen 72 auswertbare Rückmeldungen vor, die aufgrund der unbekannten Grundgesamtheit und der geringen Fallzahl jedoch nicht repräsentativ sind. Daher bieten die Ergebnisse nur weitere Hinweise und ergänzen das durch die Fokusgruppen gewonnene Bild. An diesem quantitativen Teil wirkte Niko Labohm maßgeblich mit.

Das zweite Element bildet eine onlinebasierte Befragung der Stelleninhaber*innen, die zu drei Zeitpunkten (November 2023, Mai 2024 und März 2025) durchgeführt wurde. Mithilfe dieser Befragung sollte zum einen ein Überblick über die unterschiedlichen Arbeitsfelder und dem damit für die Stelleninhaber:-nnen verbundenen relativen zeitlichen Aufwand gewonnen werden. Zum anderen wurde die Zufriedenheit mit dem Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Aufgabenfeldern ausgehend von ihrer Dienstbeschreibung, sowie die Kontaktdichte zu unterschiedlichen außer- und innerkirchlichen Akteuren abgefragt. Die drei Messpunkte ermöglichen zudem einen Vergleich und Indizien für Entwicklungen im jeweiligen Tätigkeitsprofil.

Die empirischen Daten stellen eine Vollerhebung des Untersuchungsfeldes dar, können aufgrund ihrer geringen Fallzahl aber keine Repräsentativität beanspruchen. Sie bildeten die Grundlage für den internen Zwischen- und Auswertungsbericht. Daraus haben wir eine Zusammenfassung extrahiert, die die Anonymität angesichts der niedrigen Fallzahl soweit wie möglich erhalten soll und sich auf Ergebnisse konzentriert.

2. Zentrale Ergebnisse der Zwischenauswertung

2.1 Zur Einordnung der Ergebnisse

- Von den insgesamt ausgeschriebenen zwölf Stellen konnten nur sieben besetzt werden, je drei Stellen im Bereich Regional- bzw. Gemeindemanagement und drei Stellen im Bereich Liegenschaften und eine Diakonenstelle. Sie verteilen sich auf drei Stellen im Rahmen von Erprobungsraum (EPR) Typ A und vier Stellen bei Multiprofessionellen Teams (MpT).
- Aufgrund dieser geringen Fallzahl ist die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse begrenzt. Zugleich werden wichtige Themen aufgeworfen und Tendenzen angezeigt, die für die kirchliche Gesamtorganisation relevant sind.

2.2 Wirkungen

- Laut Förderrichtlinie verfolgen die drei Stellenprofile im EPR Typ A sowie die MpT zwei zentrale strategische Ziele: Kompensation und Transformation. Pfarramt und leitende Ehrenamtliche sollen in bestimmten Aufgaben entlastet und die gesamte

kirchliche Arbeit auf gemeindlicher bzw. Gestaltungsraumebene neu strukturiert werden. Die feststellbaren Wirkungen gehen in beide Richtungen.

- Neben unterschiedlichen Entlastungseffekten im Bereich von Verwaltung und interner und externer Vernetzung hat die Arbeit der Stelleninhaber:innen auf den Profilstellen zur Verbesserung von Organisationsabläufen und Arbeitsqualität beigetragen. Auch innovative Effekte im Blick auf neue Formen und Formate lassen sich feststellen.
- Durch die Professionalisierung von Tätigkeitsfeldern, die neben den pfarramtlichen Anteilen auch stark von Ehrenamtlichen wahrgenommen wurden, profitieren diese besonders von den Entlastungseffekten.
- Regiomanagerinnen, Liegenschaftsbeauftragte und der Diakon wirken als Motor und Katalysator kirchlicher Regionalentwicklung und tragen zur Stärkung regionaler Identität bei. Auch die Vernetzung in die Sozialräume wurde verstärkt.
- Darüber hinaus zeigen sich Effekte bei den weichen Faktoren wie Stimmungen und Atmosphären. Die Arbeitszufriedenheit im Umfeld steigt aufgrund der Entlastungen, neue Initiativen und Projekte sind mit Aufbruchsstimmungen verbunden.
- Die neuen Stellenprofile werden von haupt- und ehrenamtlich Beteiligten als Kompensation und moderate Weiterentwicklung der durch die Gestaltungsräume stark geweiteten Strukturen und der dadurch bedingten Herausforderungen verstanden.

2.3 Gelingensfaktoren

Aus den empirischen Daten lassen sich fünf zentrale Faktoren für das Gelingen der bisherigen Erprobungsphase für die einzelnen Stellenprofile interpretativ erheben:

- Ein umsichtiges, kommunikatives und partizipatives Verfahren der Bedarfserhebung und der Entscheidungen für die Anträge innerhalb der Propstei, die den Boden für die Akzeptanz der neuen Stellen geschaffen und Irritationen aufgefangen haben.
- Die Passung von Stellenprofil und Person, die sich mit der intrinsischen Motivation der Stelleninhaber*innen sowie dem Interesse des Einbringens bisher erworbener beruflicher Kompetenzen in die kirchliche Stelle bzw. Arbeit verbindet.
- Die Gestaltungsfreiheit für die Stelleninhaber*innen im Blick auf Bedarfe vor Ort und eigene Schwerpunktsetzungen, die Räume für unterschiedliche Erfahrungen der Selbstwirksamkeit in verschiedenen Kontexten öffnen.
- Gute und transparente Kommunikation aller beteiligten Ebenen und ihrer Akteur*innen.
- Flankierende Begleitungsangebote bis hin zur Einrichtung eines Mentorats.

2.4 Veränderungen des Pfarr- und Gemeindebildes und des Verhältnisses der Berufsgruppen

- Mit der Erprobung der neuen Berufsprofile und den MpT sind implizite und explizite Veränderungen des Pfarr- und Gemeindebildes sowie Veränderungen im Verhältnis

von unterschiedlichen Berufsbildern innerhalb der Kirche verbunden. Diese führen auch zu Irritationen.[5]

- Tendenziell wird die enge Kopplung von Pfarrperson und Kirchengemeinde relativiert, die Kooperation unterschiedlicher Berufsgruppen gefördert und ihre Arbeit auf größere Räume bezogen. Gaben- und kompetenzbezogene Verteilung von Aufgaben können zur Neuformatierung des Pfarramtes beitragen. Dies gilt insbesondere für die MpT.
- Dieser Öffnung des Pfarrbildes entspricht eine Öffnung des Gemeindebildes in Sozialraum und Region hinein, die durch die neuen Stellenprofile verstärkt wird.
- Durch die Kompensationseffekte für Haupt- und Ehrenamtliche werden die Öffnungsdynamiken jedoch nicht als Verlust gemeindlicher Identität verbucht.
- Mit der Steigerung der Professionalität ist eine entsprechende Außenwirkung verbunden**.** Die Arbeit über die neuen Stellenprofile trägt zu einem Imagegewinn für die Kirche bei.

2.5 Verstetigung der Erprobungsstellen und Überführung in die Regelstrukturen

- Eine Verstetigung der Profilstellen wird von einer überwältigenden Mehrheit aller Beteiligten wie Betroffenen als sinnvoll erachtet, sowohl von kirchlichen Mitarbeitenden als auch Vertreter:innen aus Kommune und Zivilgesellschaft.
- Im Falle der Entfristung liegen die Erwartungen an die Profilstellen besonders in der Verstärkung der internen und externen Kommunikation und Vernetzung sowie dem Ehrenamtsmanagement.
- Bereits jetzt wird ein Nachsteuerungsbedarf im Blick auf die strukturellen Rahmenbedingungen (Besoldung, räumliche Zuständigkeiten, Arbeitszeitregelungen u.a.) signalisiert.
- Auf dem Hintergrund der Wirkungen und der Transformationspotentiale der Stellenprofile im bisherigen Erprobungszeitraum spricht man sich dafür aus, die neuen Stellenprofile in die Regelstruktur zu überführen. Eine solche Veränderung bedarf sowohl kommunikativer und strategischer Vorbereitung und impliziert weiter reichende Interventionen für die Gesamtorganisation.

2.5 Veränderungsimpulse für die Leitungsebene (LKA)

- Die Einrichtung der EPR sind mit Veränderungsimpulsen für die Leitungsebene (LKA) verbunden, die über einen reinen administrativen Mehraufwand hinausgehen.
- Die landeskirchliche Steuerung von explorativen Projekten in regional verankerten Kontexten bewegt sich in der Spannung von verlässlichen Rahmenbedingungen und Gestaltungsfreiheit vor Ort.

[5] Näheres zu den ersten Erfahrungen mit den neu eingerichteten Multiprofessionellen Teams unter 5.3.

- In dieser Spannung muss auch das Rollenverständnis des LKA zwischen Regelungs- und Ermöglichungsinstanz für Propsteien, Gestaltungsräume und Kirchengemeinden (neu) ausbalanciert werden.
- Dieser Prozess legt Verfahren und Strukturen nahe, die intensive wechselseitige Kommunikation sowie Lernschleifen ermöglichen und damit ein hohes Maß an Responsivität gewährleisten.

2.6 Fazit

Mit den neuen Stellen werden bestehende Strukturen (Pfarramt) stabilisiert, Handlungsfelder bzw. -abläufe (Liegenschaften, Ehrenamtsmanagement, interne wie externe Vernetzung und sozialräumliche Orientierung) verbessert sowie regionale Identität und eine mentale Aufbruchsstimmung gestärkt. Die Profilstellen tragen zu einer wachsenden Qualität kirchlicher Arbeit bei, die sich auch in einer gesteigerten Vitalität kirchlichen Lebens bemerkbar macht.

Mit der Erprobung der neuen Stellenprofile und der MpT sind Interventionen für Gemeinde- und Pfarrbilder sowie das Verhältnis der Berufsgruppen und Organisationsebenen verbunden. Diese liegen im Horizont bisheriger Entwicklungslinien wie der Öffnung in Sozialraum und in die Region sowie der avisierten Veränderungen bei Berufsbildern und der verstärkten gabenorientierten Zusammenarbeit von unterschiedlichen Berufsgruppen. Die Öffnungsdynamiken können lokale und regionale Identitätsmuster zugleich ausbalancieren.

Der Ansatz in den Lücken der bestehenden Strukturen macht die neuen Stellenprofile zu einer Strategie mit mittlerer Reichweite. Dies hat den Vorteil einer kleinschrittigen Erkundung von Zukunftsterrain. Zugleich stellt sich die Frage, ob die Maßnahmen und Wirkungen angesichts des massiven Wandels und des steigenden Transformationsdruckes – sowohl im Personalbereich als auch bei Finanzen und Gebäudemanagement (massive Reduzierung des Gebäudebestandes) – nicht zu kurz greifen.

3. Zentrale Ergebnisse aus dem Abschlussbericht

Die Erprobung der neuen Berufsprofile stand unter einer doppelten Zielvorgabe: Mehr „Entlastung“ (Kompensation) und auch mehr „mehr Spielraum“ (Transformation)auf Gemeindeebene, für die Leitungsgremien und genauso wie für das Pfarramt. Das sollte durch die systematisch angelegte Erprobung von drei vorgegebenen Berufsprofilen untersucht werden. Ausprobiert wurden und werden diese drei Profile in *einem* Erprobungsraum Typ A; in einem anderem EPR konnte keine geeignete Person gefunden werden.

Hinzu kommt eine erkundende, explorative Praxis in Form der *Multiprofessionellen Teams*. Hier waren die Berufsprofile nicht fest vorgeschrieben. Vorgegeben waren nur einige Ziele und Grundzüge der Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit sollte „berufsübergreifend, zielorientiert, [der] jeweiligen Profession entsprechend […] in gemeinsamer Leitungsverantwortung“ geschehen. Das Ziel war das Erproben neuer „Leitungsteams“, also

neuer Leitungsmodelle in Gestaltungsräumen und Regionen. Hier sind in drei MPTs aktuell vier Personen neu angestellt, nachdem es auch hier an einigen Stellen Probleme mit der passenden Besetzung bzw. mit der Ausschreibung gab. Im Pool sind jetzt zwei Koordinatorinnen für Gemeindearbeit sowie zwei Liegenschaftsbeauftragte.

Diese Übersicht zeigt: Die Erprobungspraxis ist ziemlich überschaubar, auch deshalb, weil nicht alle Stellen (nachhaltig) besetzt werden konnten. Und trotzdem gehen die Wirkungen, die anhand der empirischen Untersuchung erhoben werden konnten, in erstaunlich viele Richtungen, wie die folgenden Kernergebnisse zeigen.

3.1 Berufsprofile

- Dass nicht alle Stellen (nachhaltig) besetzt werden konnten, dürfte viele Gründe haben: der allgemeine Fachkräftemangel, Stellenbefristung, die Ausschreibung für ein experimentelles Projekt ohne vorgeprägtes Berufsbild. Umso bemerkenswerter ist es, dass auf den von uns untersuchten Stellen aktuell **hochgradig motivierte Personen** tätig sind. Sie bringen ein breites Spektrum von oft außerkirchlichen Ursprungsqualifikationen mit (von Handwerk und Kommunalverwaltung bis zum Studium des Organisationsmangements und Managementtätigkeit in der Wirtschaft).
- Der Einsatz der neuen Berufs- und Stellenprofile hat zu den beabsichtigten **Entlastungseffekten** geführt. Pfarrerinnen und Pfarrer beschreiben, dass sie wieder mehr Zeit für ihre sogenannten „Kernaufgaben“ haben (wie z. B. Seelsorge). Auch eine KV-Vorsitzende gibt an, vom Sich-Kümmern um „Detailsachen“ befreit zu sein. Allerdings dürften diese Entlastungseffekte oft nur vorläufig ausfallen, wenn Fachkräftemangel und Einspardruck zu weiteren Pfarrstellenreduzierungen führt und bei den sogen. Kernaufgaben des Pfarramts keine Aufgabenkritik erfolgt („Es wird nicht gelingen, diese Gemeinde mit Gemeindearbeit zu versehen“; Pfr:in).
- Relevanter als diese (erwartbaren) Entlastungseffekte sind weitere **Wirkungen mit einem transformativen Potenzial**. Ein erster, wesentlicher Effekt ist die gesteigerte Professionalisierung der Arbeit: Durch die Etablierung der neuen Stellen wird das Prinzip der Arbeitsteilung gestärkt, was die (jedenfalls gefühlte) Allzuständigkeit der Pfarrpersonen und der KV-Mitglieder in Richtung eines profilierteren Handelns verändert. Wenn eine Pfarrerin sich auf die bereits erwähnten „Kernaufgaben“ konzentrieren kann und eine KV-Vorsitzende mehr Zeit zum strategischen Arbeiten hat, dann steigert das die Zufriedenheit und die Erfahrung von Selbstwirksamkeit.
- Bei den neuen Berufs- und Stellenprofilen zeigen sich diese **Professionalisierungseffekte** in bestimmten thematischen Schwerpunktsetzungen: Aufgaben, die bislang nebenbei liefen (Digitalisierung, Öffentlichkeitsarbeit, Liegenschafts- bzw. Gebäudemanagement, Ehrenamtsmanagement) werden jetzt gezielt angepackt. Die Ursprungsqualifikation ist hier weniger wichtig als die Bereitschaft, sich fortzubilden und zu vernetzen. Diese Professionalisierung trägt zur thematischen Profilierung, zur Schwerpunktsetzung kirchlicher Arbeit bei.

- Wesentlich ist dabei eine **vernetzende Arbeit**. Diese kann sich auf ganz verschiedenen Ebenen abspielen: *teamintern*, wenn es um die Koordination einer neuen Fusionsgemeinde geht, *regional* bei der Gewinnung und Begleitung von Ehrenamtlichen, *intermediär*, wenn Liegenschaftsbeauftragte zwischen Gemeinden, Propstei und dem kirchlichen Bauamt vermitteln, oder *sozialräumlich*, wenn es z. B. um die Kooperation mit dem örtlichen Kulturmanager geht.
- Auf diese Weise verändert sich das **Kirchenbild**, und zwar in mehrfacher Hinsicht: Bei den Haupt- und Ehrenamtlichen wird eine Perspektive eingeübt bzw. verstärkt, die über die Einzelgemeinde und die Konzentration auf das Pfarramt hinausreicht. Ortsverbundenheit und das Denken in größeren Räumen schließen sich in einer regiolokalen Perspektive nicht aus. Das Pfarrbild „Hirte und Herde“ wandelt sich in Richtung einer Kirche, die durch Ehrenamtliche gestaltbar ist und wo durch „gegenseitige Motivation“ Flow und „Aufbruch“ erfahren werden kann (nicht mehr nur „Rückbau“). Das führt punktuell feststellbar auch zu einer veränderten Außenwirkung von Kirche („Dann ist es vielleicht doch nicht alles so langweilig und scheußlich“; GKoord/RM). Eine Ambivalenz zeigt sich beim Berufsbild „Diakon:in im Verkündigungsdienst“. Hier wurde auf der einen Seite sowohl Entlastung für neben- und ehrenamtliche Mitarbeitende geschaffen und das ortsgemeindliche und regiolokale Leben über neue Schwerpunkte und Öffnungen in die öffentlichen Räume vitalisiert. Auf der anderen Seite wurden alte, pfarrzentrierte Parrbilder („im Pfarrhaus brennt wieder Licht“), prolongiert.
- Gerade weil die Erfahrungen mit den drei Berufsprofilen so positiv ausfallen, soll auch auf ein mehrfach genanntes Problem hingewiesen werden: Nach dem Wissenstand unserer Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden bei der Schaffung der neuen Stellen die für die vakanten Pfarrstellen nicht genutzten Mittel nicht vollständig eingesetzt, was bestimmt seine Logik hat, aber offensichtlich einen bitteren Beigeschmack hinterlässt. Zudem stellt sich die Herausforderung einer angemessenen Einpassung in das Besoldungssystem.

3.2 Multiprofessionelle Teams

- Die Zusammenarbeit in den beiden von uns untersuchten Teams ist durch **„Augenhöhe“** geprägt: Aufgabenverteilung „ein Stück weit nach Kompetenz“, Einbeziehung der neuen Berufsprofile in strategische Prozesse, eine Zusammenarbeit, die der Wahrnehmung nach durch gegenseitige Ergänzung geprägt ist. Unterstrichen wird diese Arbeitsweise durch neue Teamstrukturen: gemeinsame Dienstbesprechung, externe Beratung, die gemeinsame Darstellung des Teams nach außen. Die konkrete Arbeit wird als lustvoll erlebt: „da entsteht eine unglaubliche Dynamik und das macht sehr viel Spaß“ (GKoord).
- Trotz der Arbeit „auf Augenhöhe“ werden bestimmte **Machtasymmetrien, Konkurrenzen und strukturelle Dysfunktionalitäten** sichtbar. Als Hemmnisse benennen die Koordinatorinnen für Gemeindearbeit die fehlende

Unterschriftenberechtigung und die fehlende Berichtigung zur Geschäftsführung, den Ausschluss von relevanten Informationsverteilern und dem Zugriff auf die Gemeindegliederdatei, auch den bloßen Gaststatus im Kirchenvorstand. Zugleich zeigen sich bei Pfarrpersonen Anzeichen von Rollenverunsicherung und verschobenen Konkurrenzkonflikten, womöglich Folgen der veränderten Teamkonstellationen mit neuen, gut vernetzten Teammitgliedern. Hier erscheinen einerseits strukturelle Klärungen sinnvoll (z. B. die Klärung, wie sich die Geschäftsführung durch das Pfarramt zur Aufgabe der Koordinatorinnen verhält). Andererseits zeigt sich auch die Notwendigkeit einer machtsensiblen, kompetenten Begleitung.

- Als sehr hilfreich wird die am jeweiligen **Kontext orientierte Entwicklung** der Stellenprofile erwähnt. Diese Orientierung an konkreten Bedarfen vor Ort wird auch von solchen Kolleginnen und Kollegen gefordert, die nach zentral vorgegebenen Berufsprofilen arbeiten. Hier wird der Wunsch deutlich, die Berufsprofile (wo das nicht schon geschieht) künftig auch um diese Bedarfsorientierung zu erweitern.

3.3 Strategischer Horizont

Das Eckpunktepapier zur Kirchenreform sieht folgendes vor:

- die Schaffung größerer kirchlicher Räume (Kirchengemeinden mit mindestens 40.000 Kirchenmitgliedern),
- eine Diversifizierung der kirchlichen Landschaft mit „kirchlichen Orten“,
- die Schaffung von Teams, die pro neu geschaffener Gemeinde eine Grundausstattung mit folgenden Berufsprofilen vorsieht: „eine leitende Pfarrperson, ein:e Diakon:in mit Schwerpunkt Jugendarbeit, ein:e Kantor:in, eine qualifizierte Geschäftsführung und eine Fachkraft für Bau- und Liegenschaftsfragen im Umfang von 100 Prozent“.[6]

In diesem Horizont lassen sich drei zentrale Learnings aus der Evaluation hervorheben:

- Die entlastende, profilierende und vor allem vernetzende Tätigkeit der Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber „passt“ auch zum neuen Horizont der Kirchenentwicklung. In einer Propstei engagiert sich eine Regiomanagerin bereits jetzt für gemeindeübergreifende „Vernetzungsprojekte“, und zwar gezielt im Vorgriff auf die geplanten, größeren Strukturen. Auch die Arbeit der Liegenschaftsbeauftragten hat sich regional erheblich weiterentwickelt. Deutlich ist allerdings auch: Wenn die Arbeit der neuen Berufs- bzw. Stellenprofile entsprechend skaliert wird, dann verändert sie sich auch in Richtung einer weiterwachsenden Professionalisierung. Der Fokus liegt dann noch weniger auf lokalen Einzelkontakten, noch mehr auf **Vernetzung und Ermöglichung.**
- Die vorgesehene Grundausstattung ist deshalb interessant, weil sie zwei der „durchgespielten“ Berufsprofile entweder aufnimmt oder weiterentwickelt: die

[6] Grundlagen einer Strukturreform. Eckpunktepapier des Landeskirchenamtes, Stand: 9. September 2024, zur Weiterarbeit angenommen von der Landessynode im November 2024, https://mit-segen-unterwegs.de/wp-content/uploads/2025/03/Eckpunkte_Strukturreform_Beschluss.pdf (31.5.2025)

qualifizierte Geschäftsführung sowie eine Fachkraft für Bau- und Liegenschaftsfragen. Hier werden die evaluierten Berufsprofile professionalisiert („qualifiziert“, „Fachkraft“). Zugleich findet aber auch eine Profilierung statt, wenn von einer Geschäftsführung die Rede ist. Der Bedarf an einer geklärten Geschäftsführung jenseits des Pfarramts wurde auch in unserer Evaluation sichtbar, selbst auf Ebene einer Fusionsgemeinde. Ob die weitere **Professionalisierung** zwingend mit entsprechenden Berufsqualifikationen hinterlegt werden muss, ist nach unseren Ergebnissen nicht zwingend, wenn tätigkeitsbegleitend entsprechende Kompetenzen aufgebaut bzw. gestärkt werden.

- Diese Grundausstattung mit fünf „gesetzten“ Stellenprofilen dürfte dann richtig spannend werden, wenn sie Platz und Ressourcen lässt für eine **bedarfsorientierte Erweiterung des Personalmixes**. So könnte auf spezifische Herausforderungen reagiert und eine schwerpunktmäßige Profilierung der kirchlichen Regionen ermöglicht werden. Die Stellenprofile, die im Rahmen der MPTs erprobt wurden, waren immer noch sehr nah an den bisherigen Aufgaben von Pfarramt und Kirchenvorstand –vollkommen verständlich angesichts der aktuellen Vakanzsituationen.

Abschließend ist der Mut und die Risikobereitschaft der Landeskirche zu würdigen. In Zeiten des Personalmangels wurden neue Berufsprofile erprobt und dabei auf Quereinsteígerinnen und Quereinsteiger gesetzt. Gefunden wurden: Vernetzerinnen und Vernetzer, Pionierinnen und Pioniere einer agileren, flüssigeren Kirche, Ansätze für eine neue Form des Pfarramts, für neue Formen der Gemeindeleitung. Manche Rahmenstrukturen sind noch anzupassen. Aber insgesamt hat das überschaubare Experiment der Erprobungsräume und der Multiprofessionellen Teams erstaunliche Wirkungen erzielt, die sich in den strategischen Horizont der weiteren Entwicklung der Landeskirche einzeichnen lassen.