

ZPTh

Zeitschrift
für Pastoraltheologie

Suche nach Seelsorge

ISSN: 0555-9308

41. Jahrgang, 2021-2

Multiprofessionelle Teams in Territorialeseelsorge und Kirchengemeinde Eine ökumenische Zusammenschau

Der Ausdruck „Multiprofessionelle Teams“ avancierte in den letzten Jahren zu einem Buzzword, mit dem sich Flyer, Konzepte oder Leitbilder gern schmücken, denn der damit angesprochene Modus der Zusammenarbeit wird gegenwärtig als Lösungsformel unterschiedlichster Problemlagen und als vielversprechendes Qualitätskriterium für zunehmend mehr Arbeitskontexte gehandelt.¹ Die Grundannahme lautet: Je intensiver die Kooperationen unterschiedlicher Berufe oder Professionen, desto besser² – vor allem mit Blick auf die Handlungsfähigkeit und die Problemlösekompetenz.

Im Rahmen von Entwicklungsprozessen und der Erstellung von Stellenplänen für die gegenwärtigen pastoralen Handlungsräume spielen multiprofessionelle Teams auch in kirchlichen Kontexten eine immer wichtigere Rolle. Das katholische Erzbischöfliche Ordinariat München benennt z. B. in seiner Präsentation zur Personalstrategie die Fokussierung auf Multiprofessionalität als eine von drei Leitkriterien für eine zukunftsorientierte Pastoral.³ Und Heinrich Bedford-Strohm, der Landesbischof der Ev.-luth. Kirche in Bayern, erwartet von der „Einbettung des Pfarrberufs in multiprofessionelle Teams“, „dass Zielgruppenorientierung und Menschennähe optimal mit den dafür vorhandenen Kompetenzen verbunden werden können“⁴. Auch zahlreiche andere Gliedkirchen der EKD und katholische Bistümer haben sich in den letzten Jahren sowohl strategisch-konzeptionell als auch experimentell-praktisch dem Thema zugewandt.

Neben den kategorialen Einsatzfeldern wie Krankenhaus- oder Militärseelsorge, in denen multiprofessionelle Zusammenarbeit schon seit vielen Jahren an der Tagesordnung ist, rückt in der jüngsten Vergangenheit in den kirchlichen Plädoyers für multi-

¹ Vgl. Daniel Rohde – Inga Truschkat – Vera Volkmann – Florian Weis, Multiprofessionalität als Optimierungslogik des Sozialen, in: Senka Karic – Lea Heyer – Carolyn Hollweg – Linda Maack (Hg.), Multiprofessionalität weiterdenken. Dinge, Adressat*innen, Konzepte, Weinheim/Basel 2019, 39–57, hier 39.

² Vgl. Matthias Trautmann, Mit anderen Professionen zusammenarbeiten?! Konzepte – Handlungsmöglichkeiten – Probleme, in: PÄDAGOGIK 69 (2017) 11, 6–8, hier 6.

³ Erzbischöfliches Ordinariat München, „Quo vadis, Erzdiözese?“ Entwicklung einer Personalstrategie im Kontext einer zukunftsorientierten Pastoral, 2019, <https://t1p.de/d78i> (Stand hier wie im Folgenden: 21.9.2021).

⁴ Heinrich Bedford-Strohm, Radikal lieben. Anstöße für die Zukunft einer mutigen Kirche, Gütersloh 2017.

professionelle Settings die Territorialeseelsorge in den Fokus. Damit ist angesprochen, dass im ohnehin schon multiprofessionell aufgestellten Seelsorgeteam künftig zusätzliche Berufsgruppen oder Professionen die bisher etablierten kirchlichen Berufsgruppen unterstützen.⁵ Während manche Bistümer und EKD-Gliedkirchen noch konzeptionell vordenken, haben andere bereits erste Pilotprojekte ins Leben gerufen, in denen sie das multiprofessionelle Zusammenarbeiten in Kirchengemeinden und Pfarreien praktisch erproben.

Eine praktisch-theologische Auseinandersetzung mit diesem Trend erweist sich nicht nur mit Blick auf seine flächendeckende Durchschlagskraft als interessant, sondern auch aufgrund seiner kirchenentwicklerischen Tiefendimension, denn die Etablierung multiprofessioneller Zusammenarbeit in kirchlichen Kontexten berührt nicht nur Fragen der Personalentwicklung und der Arbeitsorganisation, sondern ruft gleichzeitig auch Fragen nach der Kultur des Kircheseins, nach Leitung und Partizipation und dem zugrundeliegenden Kirchenbild hervor. Sie betrifft die kirchliche DNA, indem sie beispielsweise bereits bei der Entscheidung darüber, welche Profession im jeweiligen Kontext künftig eingestellt werden soll, (erneut) klären muss: Wofür und für wen will Kirche heute da sein? Und wie könnte eine auftragsorientierte Zielrichtung in der Konstellation und Kooperation kirchlicher Akteur*innen Gestalt gewinnen?

Um die ekklesiogenetische Dimension multiprofessioneller Teams auszuloten, werden auf Grundlage der Ergebnisse explorativer Feldbeobachtungen in den beiden Großkirchen⁶ gegenwärtige Prozesse auf gemeinsame Entwicklungen hin verdichtet und anschließend vor dem Hintergrund kirchenentwicklerischer Trendlinien reflektiert, entlang der Leitfragen:

1. Was ist mit multiprofessionellen Teams gemeint?
2. Was sind Anlässe und Gründe für die Etablierung multiprofessioneller Teamarbeit in Territorialeseelsorge bzw. Parochie?
3. Wie findet multiprofessionelle Teamarbeit in den Bistümern und Gliedkirchen statt?
4. Mit welchen Herausforderungen muss umgegangen werden?

⁵ Vgl. u.a. Felix Genn (Hg.), *Leitung von Pfarreien und Gemeinden in Kontexten lokaler und diözesaner Kirchenentwicklung*, Bocholt 2020, 16; Erzbischöfliches Ordinariat (Hg.), *Diözesane Leitlinien*, Freiburg 2017.

⁶ Diesem Text liegt eine kath. und ev. Perspektive zugrunde. Die Verfasserin hat im Rahmen einer explorativen Befragung mit Vertreter*innen aus 18 deutschen Bistümern Interviews zu „Multiprofessionelle Teams in der Territorialeseelsorge“ geführt (Auswertung und Veröffentlichung als Dissertation geplant). Der Verfasser hat die exemplarischen Konzepte gemischtprofessioneller Teamarbeit in fünf EKD-Gliedkirchen ausgewertet. Vgl. Gunther Schendel, *Multiprofessionalität und mehr. Multiprofessionelle Teams in der evangelischen Kirche – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*, SI-Kompakt 3*2020, <https://t1p.de/cmdh>.

5. Wie lässt sich die Etablierung multiprofessioneller Teamarbeit in die aktuelle Kirchenentwicklung einzeichnen?

1. Teamarbeit multi-, inter- oder transprofessionell – ein Beitrag zur Klärung der Begriffe

Auf das Konzept multiprofessioneller Teamarbeit richten sich unterschiedliche, z.T. hohe Erwartungen – umso dringender scheint eine terminologische Klärung. Neben *Multiprofessionalität* ist jetzt im kirchlichen Kontext verstärkt auch von *Interprofessionalität* die Rede,⁷ während der in anderen Handlungsfeldern ebenfalls verbreitete Terminus *Transprofessionalität* aus der Perspektive der Kirchen bislang vor allem im Zusammenhang mit einer umfassenden Palliativversorgung eine Rolle spielt.⁸

Als hilfreich für die terminologische Klärung erweist sich ein Definitionsvorschlag aus dem Gesundheitswesen. Danach sollen die drei Begriffe Multi-, Inter- und Transprofessionalität dazu genutzt werden, um die „Art“ bzw. die „Intensität der Zusammenarbeit“ zu unterscheiden. Demnach „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. Am intensivsten ist die transprofessionelle Zusammenarbeit: Hier „verschwinden die Grenzen der einzelnen Berufe, und die Kompetenzen sind wechselseitig austauschbar“⁹. Professionelle Rollengrenzen werden überschritten, was zu neuen Aushandlungsprozessen führt (vgl. Abb. 1)¹⁰. Auf kirchliche Handlungsfelder übertragen, dürfte *Multiprofessionalität* damit das nach wie vor am meisten praktizierte Konzept darstellen. Das gilt gerade für die Ebene der Pfarodie, ganz gleich, wie sie strukturell ausgestaltet ist.

⁷ Für den ev. Kontext vgl. das Gesamtkonzept: Interprofessionelle Teams der Ev. Kirche in Westfalen (<https://t1p.de/7m41>) sowie die interprofessionelle Öffnung der Pfarrausbildung in der Ev. Kirche in Kurhessen-Waldeck (Lutz Friedrichs, Kirchenreform als Ausbildungsreform – Interprofessionalität in der Vikariatsreform, in: *Pastoraltheologie* [2021] 6, 1993–205).

⁸ Vgl. Ralph Charbonnier, Seelsorge in der Palliativversorgung. Konzeptionelle, kommunikative und organisatorische Aspekte einer berufsübergreifenden Zusammenarbeit, in: Christiane Burbach (Hg.), ... bis an die Grenze. Hospizarbeit und Palliative Care, Göttingen 2010, 164–189; Franz Schregle u.a., Ein „Andersort“ der Seelsorge. Seelsorge in der spezialisierten ambulanten Palliativversorgung (SAPV-Seelsorge), Augsburg 2014, passim.

⁹ Cornelia Mahler – Thomas Gutmann – Sven Karstens – Stefanie Joos, Begrifflichkeiten für die Zusammenarbeit in den Gesundheitsberufen, in: *GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung* 31 (2014) 4, 2, <https://t1p.de/xgsc>.

¹⁰ Katja Goudinoudis, Berufs- und sektorenübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk, in: Christoph Fuchs u.a. (Hg.), *Palliative Geriatrie: Ein Handbuch für die interprofessionelle Praxis*, Stuttgart 2012, 107–113.

	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

Abb. 1: Die Definition der drei Kooperationsmodelle

Im aktuellen Diskurs von Multiprofessionalität geht es zum einen um die Ausweitung der Berufsgruppen, die in einer bestimmten kirchlichen Einheit tätig sind,¹¹ zum anderen um die engere Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen, die das eigentliche Kennzeichen *interprofessioneller* Zusammenarbeit darstellt. Darum erscheint es sachlich angemessen, dass in einigen Reformprozessen inzwischen explizit von *Interprofessionalität* die Rede ist. Das gilt z. B. für zwei evangelische Gliedkirchen, die hierbei ausdrücklich das *gemeinsame* Arbeiten und den *Austausch* zwischen den Berufsgruppen betonen. Dem (inzwischen auf Dauer gestellten) Pilotprojekt „Interprofessionelle Teams“ der Ev. Kirche von Westfalen¹² liegt eine Definition aus dem Gesundheitswesen zugrunde, wonach Interprofessionalität „zustande kommt, wenn Fachleute von mindestens zwei Professionen gemeinsam arbeiten und voneinander lernen im Sinne einer effektiven Kollaboration“.¹³ Noch weiter geht die Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck, die die Ausbildung der Pfarrpersonen bewusst interprofessionell ausrichtet und eine Projektstelle für interprofessionelle Teamarbeit eingerichtet hat: Hier ist unter dem Stichwort Interprofessionalität nicht nur die wechselseitige Kenntnis und die „Schnittstellenkompetenz“ der unterschiedlichen Berufsgruppen im Blick, sondern auch die „Sicht der Nutzerinnen und Nutzer“.¹⁴ Damit wird die Aufgabenorientierung noch einmal vom Kundennutzen bzw. von der Sozialraumorientierung her präzisiert.¹⁵ In diese Richtung gehen auch mehrere Ansätze bzw. Projekte der katholischen Kirche wie z. B. das Projekt „Pastoral gestalten“ der Erzdiözese München und Freising. Auch wenn der Terminus „Interprofessionalität“ nicht verwendet wird, weisen einige Projektbeispiele der hier angestrebten „existenziell gewendete[n], multi-

¹¹ Frank Reintgen, Pastoralteam + X = Multi-Professionalität. Handlungsfähigkeit in Zeiten des Wandels – Ein Vorschlag, in: *futur 2*, (2016) 1, <https://t1p.de/mks4g>.

¹² <https://ipt.ekvw.de/>

¹³ Bundesamt für Gesundheit der Schweiz (2017) Förderprogramm Interprofessionalität im Gesundheitswesen 2017–2020, Bern 2017, 5, <https://t1p.de/sanx>. Zitiert nach: Ev. Kirche von Westfalen, Bericht zum Pilotprojekt „Interprofessionelle Teams“ (aus dem Kirchenamt, unveröffentlicht), 2.

¹⁴ Friedrichs (s. Anm. 7), 202f.

¹⁵ Das geschieht unter bewusster Anknüpfung an die im Gesundheitswesen geläufige Rede vom „Patientennutzen“ (a. a. O., 202).

professionelle[n] und dienstleistungsorientierte[n] Pastoral“ mit ihren Kooperationsformen klar in diese Richtung.¹⁶

Im kirchlichen Kontext bislang deutlich weniger verbreitet ist das Stichwort „Transprofessionalität“. Das bedeutet nicht, dass es im Bereich der Kirchen die entsprechende Überschreitung von Rollengrenzen mitsamt den dazugehörigen Aushandlungsprozessen nicht gäbe.¹⁷ Neue Formen der Teamarbeit (wie der überpfarrliche Personaleinsatz im Bistum Hildesheim¹⁸ oder die interprofessionellen Teams in der Ev. Kirche in Westfalen) dürften entsprechende Entwicklungen fördern, genauso wie die Rollenveränderungen, die in einigen evangelischen Gliedkirchen (vgl. die Ev. Kirchen im Rheinland und in Baden) mit der Übertragung von Leitungs- und kirchlichen Vertretungsaufgaben an Diakon*innen bzw. Gemeindepädagog*innen verbunden sind.¹⁹ Der wesentliche Unterschied, der mit der Transprofessionalität verbunden ist, besteht definitionsgemäß in einer neuen Form von Professionalität: Während die Interprofessionalität durch eine „kooperative bzw. wechselseitige Professionalität“ geprägt ist, ist für die Transprofessionalität eine „erweiterte Professionalität“ typisch: Im Mittelpunkt steht dann nicht mehr die schlichte „Ergänzung“ von Perspektiven und Kompetenzen, sondern ein hybrides Miteinander, das über die „Adaption von Kompetenzen aus anderen Professionen“ zur Erweiterung der eigenen Berufsrolle („role extension“) führt.²⁰ Die hier implizierte Veränderung von Berufsbildern wird auch durch die „berufsübergreifende Ausschreibung und Besetzung“ bestimmter Stellen begünstigt, wie sie z. B. die Ev.-luth. Kirche in Bayern für einen bestimmten Stellenpool vorsieht.²¹ Damit wird die verbreitete Abschottung der Berufslaufbahnen und Berufsbilder aufgebrochen.

Auch beim Adjektiv „*professionell*“ besteht Definitionsbedarf. In der Literatur zur gemischtprofessionellen Teamarbeit findet sich beides, der (mehr oder weniger reflektierte) Bezug auf die Termini „Profession“²² und „Professionalität“²³. Nach einer ein-

¹⁶ Vgl. z. B. das Projekt „Pastoral gestalten“ aus der Erzdiözese München und Freising, <https://t1p.de/pwgq>.

¹⁷ Zur definitorischen Unterscheidung von Inter- und Transprofessionalität vgl. auch Lars Oberhaus – Ragnhild Eller, „Verschleierte Blicke durch rosarote Brillen“. Berufsbezogene Rollenzuschreibungen in einer Weiterqualifizierung zur transprofessionellen Zusammenarbeit von MusikerInnen und ErzieherInnen-Tandems in der Kita, 2018, <https://t1p.de/dml1>.

¹⁸ Stephan Garhammer, Nicht nur aus der Not geboren. Überpfarrlicher Personaleinsatz im Bistum Hildesheim, in: *Praktische Theologie* (2019) 3, 151–154.

¹⁹ Zu den entsprechenden Konzepten vgl. Schendel, Multiprofessionalität (s. Anm. 6), 7–9 und 11f.

²⁰ Vgl. Oberhaus – Eller (s. Anm. 17).

²¹ Ev.-luth. Kirche in Bayern, Das Miteinander der Berufsgruppen in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern. Abschlussbericht des Projekts, 2019, 60, <https://t1p.de/p9cb>.

²² Matthias Trautmann, Mit anderen Professionen (s. Anm. 2), 6; Martina Schmerr, Rollen – Ziele – Rahmenbedingungen klären. Empfehlungen zu multiprofessioneller Zusammenarbeit, in: *Pädagogik* (2017) 11, 26f.

leuchtenden Unterscheidung bezieht sich der Terminus „Profession“ auf die strukturelle, gesellschaftliche Seite der Berufstätigkeit, während der Begriff „Professionalität“ auf die Praxis verweist und „eine spezifische Qualität des beruflichen Handelns“ in den Blick nimmt.²⁴ Beides, der strukturelle Rahmen und der Blick auf die konkrete Praxis und Kultur, erscheint relevant, wenn über die gemischt-professionelle Arbeit im Bereich der Kirche gesprochen wird. Eine Voraussetzung für das Weiterdenken von Multi-, Inter- und Transprofessionalität ist dann allerdings ein Verständnis von Profession bzw. Professionalität, das nicht von vornherein Hierarchie und Ungleichheit in die entsprechenden Teams einträgt. Hier erscheint das strukturfunktionalistische Professionsverständnis, das bestimmte Professionen wegen ihrer erhöhten Autonomie von anderen Berufen abgrenzt, als *Leitmodell* nicht hilfreich. Weiterführender dürfte ein Professionsmodell sein, das den Umgang mit Unsicherheit zum Ausgangspunkt nimmt²⁵ und damit anschlussfähig ist für die Herausforderung einer gemeinsamen Bearbeitung von Komplexität.

Bestehen gemischtprofessionelle Teams *per definitionem* nur aus beruflich Mitarbeitenden, können sie auch für *ehrenamtlich Engagierte* geöffnet werden? Hilfreich ist in dem Zusammenhang die Weitung des Professionalitätsbegriffs: Cornelia Coenen-Marx definiert Professionalität als „inhaltlich bestimmte Qualität in der Ausübung des Dienstes, die sich sowohl im haupt- wie im ehrenamtlichen Engagement zeigen (oder auch fehlen) kann“²⁶. Diese Weitung ist schon allein deshalb berechtigt, weil sich in beiden Kirchen zunehmend Ehrenamtliche engagieren, die entweder ihre beruflichen Qualifikationen einbringen oder innerkirchlich in bestimmten Handlungsfeldern (Verkündigung, Verwaltung etc.) als „semiprofessionelle Ehrenamtliche“ qualifiziert worden sind.²⁷ Insofern spricht vieles für die Öffnung in Richtung von Ehrenamtlichen, die mehrere Kirchen bei der Etablierung gemischtprofessioneller Teamarbeit tatsächlich in den Blick nehmen.²⁸

²³ Hanna Kasparick – Heidrun Keßler, *Aufbrechen und Weiterdenken: Gemeindepädagogische Impulse zu einer Theorie und Ehrenamtlichkeit in der Kirche*, Leipzig 2019, 277.

²⁴ Klaus-Peter Horn, *Profession, Professionalisierung, Professionalität, Professionalismus – Historische und systematische Anmerkungen am Beispiel der deutschen Lehrerbildung*, in: *Zeitschrift für Pädagogik und Theologie* 68 (2016) 2, 157f.

²⁵ Vgl. Julia Evetts, *The Sociological Analysis of Professionalism. Occupational Change in the Modern World*, in: *International Sociology* 18 (2003) 2, 397. Nach Horn, *Profession* (s. Anm. 24), 157.

²⁶ Cornelia Coenen-Marx – Beate Hofmann, *Symphonie – Drama – Powerplay. Zum Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche*, Stuttgart 2017, 157f.

²⁷ Eberhard Hauschildt, *Neue Muster im Zusammenspiel der Ämter, Dienste und Engagierten*, in: Coenen-Marx – Hofmann (s. Anm. 26) 167. Der Terminus Semiprofessionalität kommt aus dem Strukturfunktionalismus und verweist auf die kürzere Ausbildung und die geringere Autonomie, vgl. Horn, *Profession* (s. Anm. 24), 157.

²⁸ Siehe z. B. die angedeutete Überlegung in der *Ev.-luth. Kirche in Bayern, gemischtprofessionelle Teams für das „vereinbarte Ehrenamt“ zu öffnen* (Ev.-luth. Landeskirche in Bayern: *Profil und Konzentration Zeugnis geben von der Liebe des menschengewordenen Gottes*, 2017, 15, <https://t1p.de/4h5l>).

Bleibt zum Schluss die Frage: Ab wann ist ein Team ein Team? Definitiv ist das *Team* eine „Sonderform der Gruppe“, und zwar eine „Sammelbezeichnung für alle arbeits- und aufgabenbezogenen Gruppen, deren Mitglieder kooperieren müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen“. Ein Team ist damit ein eigenes „soziales System“,²⁹ das über die „Aufgaben- und Zielorientierung“ hinaus eine eigene „Teamidentität“ entwickelt und durch eine zielorientierte Kommunikation geprägt ist.³⁰ Die Arbeit an der Teamkultur ist von besonderer Bedeutung, gerade bei gemischtprofessioneller Teamarbeit mit ihren Chancen und Herausforderungen.

2. Anlass und Grund multiprofessioneller Zusammenarbeit in der Territorialeseelsorge

Anlässe und Gründe sind nicht deckungsgleich, sie können aber in einem produktiven Verhältnis zueinander stehen. Nicht selten ist der Anlass ein konkretes Ereignis, an dem das tieferliegende Grundproblem ins Bewusstsein tritt und womöglich erneut auf die eigene Agenda kommt.

Anlass der Kursrichtung multiprofessionelle Teams – so markieren es die Konzeptpapiere – sei der Mangel an pastoralem Personal, der Bistümer wie Gliedkirchen in unterschiedlich gravierendem Ausmaß flächendeckend beschäftigt. Der Mangel, der vielerorts schon jetzt spürbar ist, wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren weiter verschärfen.³¹ Die Babyboomer-Jahrgänge treten in die Ruhestandsphase ein und der Nachwuchs kommt bei Weitem nicht in demselben Maße nach. Die Stellen im pastoralen Dienst können demnach kurz- oder mittelfristig nicht mehr allein von den bisherigen Berufsgruppen abgedeckt werden. Die dadurch entstehende Notsituation zeigt sich nicht nur in der vermehrt auftretenden Stellenvakanz, sondern auch in der z. T. damit einhergehenden Überbelastung des vorhandenen pastoralen Personals.³² Durch den zusätzlichen Einsatz anderer Berufsgruppen (z. B. Sozialpädagog*innen,

²⁹ Oliver König – Karl Schattenhofer, Einführung in die Gruppendynamik, ¹⁰2020, 19.

³⁰ Hans-Werner Heymann, Lernen und Arbeiten im Team, in: Pädagogik (2007) 4: Arbeiten im Team, 6.

³¹ „[So prognostiziert zum Beispiel] [d]ie Studie ‚Pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2016–2031 – Ausgangslage und Prognosen‘ im Erzbistum Freiburg [...] für 2031 ein Delta zwischen Soll (derzeitiger Stellenplan) und Ist von etwa 21 Stellen bei hauptberuflichen Diakonen, von etwa 47 Stellen bei PRef, 110 Stellen bei GRef und 155 Priestern.“ In: Erzbistum Freiburg, Eckpunkte für die Implementierung multiprofessioneller Teams in der Erzdiözese Freiburg, 2020, <https://t1p.de/tn7q>. Die Integrierte Stellenplanung im Bistum Rottenburg-Stuttgart prognostiziert für 2020 und gravierender für 2025 einen Rückgang des pastoralen Personals; in: Bischöfliches Ordinariat Rottenburg (Hg.), Kirchliches Amtsblatt Rottenburg-Stuttgart, (2020) 11, 432.

³² Vgl. Kilian Martin – Björn Odendahl, So gestresst sind unsere Seelsorger, in: katholisch.de, 16.4.2015, <https://t1p.de/1j39>; Gunther Schendel (Hg.), Zufrieden gestresst herausgefordert – Pfarrerinnen und Pfarrer unter Veränderungsdruck, Leipzig 2017.

Psycholog*innen, Grafiker*innen etc.) im Team soll dieser wachsenden Notlage künftig Abhilfe geleistet werden. Ziel ist ein multiprofessionelles, für vielfältige Rollenprofile offenes Seelsorgeteam, das die klassischen Berufsgruppen unterstützen soll.

Diese Maßnahme wollen die Bistümer und Gliedkirchen allerdings nicht alleinig durch die Notsituation begründet wissen. Sie verorten sie in einem größeren Ganzen und verstehen die Personalnot als Anlass, den (Daseins-)Grund von Kirche und damit im selben Atemzug auch ihr Grundproblem verstärkt in den Blick zu nehmen: Wie kann Kirche heute das sein, was sie ihrem Auftrag gemäß sein möchte – eine Kirche, die dabei hilft, das Christsein lebbar zu machen und sich somit zum Fragen nach den Lebenswelten aller Menschen³³, der Kunden- und Dienstleistungsorientierung und der Nützlichkeit verpflichtet? Diese zweite Begründungslinie rekurriert auf den Komplexitätszuwachs gesellschaftlicher Problemlagen und identifiziert damit einhergehend eine Veränderung der pastoralen Herausforderungen, der Kirche in ihrer momentanen Gestalt und personellen Besetzung nicht (mehr) gerecht wird.

Der Hintergrund des erhöhten Komplexitätsniveaus ist die systemtheoretisch beschreibbare funktionale Ausdifferenzierung der Gesellschaft in verschiedene Teilsysteme, die jeweils einer eigenen Logik folgen. Im Rahmen dieser Ausdifferenzierung, so expliziert der Soziologe Armin Nassehi in der Denktradition des Systemtheoretikers Niklas Luhmann, „[entstehen] Welten in einer Welt, Welten, die nach unterschiedlichen Regeln funktionieren.“³⁴ Die Herausforderung in einer derartig konturierten Welt besteht in der Gleichzeitigkeit dieser unterschiedlichen Kontexte, die nicht aufeinander abbildbar sind.³⁵ An die Stelle von kausalen Bezogenheiten tritt die „gleichzeitige Wechselwirkung unterschiedlicher Faktoren“³⁶ und damit die Vervielfältigung von Perspektiven. Das hat zur Folge, dass es zunehmend nicht (mehr) möglich ist, die eine „richtige“ Perspektive auf einen bestimmten Sachverhalt einzunehmen.³⁷ Und genau hier wird Komplexität spürbar: Nämlich im Unvermögen, jene unterschiedlichen Logiken von einem singulären Standpunkt aus zu überblicken oder gar zu steuern.³⁸

Der in der funktionalen Ausdifferenzierung zur Sprache kommende gesellschaftliche Modernisierungsprozess ist demzufolge als „interner Emanzipationsprozess zu verstehen, in dem die funktionalen Logiken auf der einen Seite unabhängiger voneinander werden, aber gerade darin auf der anderen Seite hochgradig voneinander abhängig

³³ Vgl. Wolfgang Beck, Auf der Suche nach einer postmodernen Pastoral, in: Lebendige Seelsorge 60 (2009) 3, 165–170, 166.

³⁴ Armin Nassehi, Die letzte Stunde der Wahrheit. Kritik der Komplexitätsvergessenen Vernunft, Hamburg ³2019, 62.

³⁵ Armin Nassehi, Wie weiter mit Niklas Luhmann, Hamburg 2008, 23.

³⁶ Armin Nassehi, Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft, München ³2019, 119.

³⁷ Vgl. Nassehi, Wie weiter (s. Anm. 35), 23.

³⁸ Vgl. Nassehi, Die letzte Stunde (s. Anm. 34), 117.

werden.³⁹ Komplexität hat demnach in den unterschiedlichen Bereichen Auswirkungen auf die Anforderungsprofile⁴⁰ und v. a. auf den Arbeitsmodus sowie die Arbeitskonstellation, in der Probleme bearbeitet werden. Einerseits wird es wichtig, auf Arbeitsteilung und Spezialisierung zu setzen und andererseits geht es darum, dass die verschiedenen Perspektiven, Dienstleistungen oder Produkte wieder zusammengeführt werden.⁴¹ Dazu wird vielfach ein Schnittstellenmanagement benötigt, das diese Zusammenführung der professionellen Perspektiven gewährleistet und zwar nicht mit dem Ziel der Kontrolle, sondern dem Ziel der Übersetzung.⁴² Dass diese „postmoderne Segmentierung der Lebenswelten“⁴³ und die damit einhergehende Komplexitätssteigerung auch für die kirchliche Territorialeseelsorge von großer Bedeutung ist, steht außer Frage. Schließlich, so bringt es Stefan Gärtner auf den Punkt, „ist Seelsorge eine soziale Praxis, die neben dem Evangelium auch durch konkrete Zeitumstände geprägt ist“⁴⁴.

Sichtbar werde die veränderte Situation in Pastoral bzw. Kirche beispielsweise darin, dass die pastorale Arbeit sich immer stärker auf verschiedene Orte im Sozialraum verteilt, Netzwerkarbeit zunehmend wichtiger wird oder gesellschaftliche Megatrends wie Individualisierung, Digitalisierung und Pluralisierung der Lebenswirklichkeiten sowie der Lebensentwürfe der Menschen dazu führen, dass die kirchliche Dienstleistungspalette in Form und Inhalt sowie der kirchliche Dienstleistungshabitus weiterentwickelt bzw. professionalisiert werden muss.⁴⁵ Angesichts dessen könne der Fokus künftig nicht auf einem ausschließlichen „Mehr“ desselben Personals liegen, relevant würden zusätzlich andere Kompetenzen und Professionen in der Territorialeseelsorge.⁴⁶ Im Fokus steht hier also der *Bedarf vor Ort*, von dem her sich ergibt, welche zusätzlichen Kompetenzen bzw. Professionen gebraucht werden.⁴⁷

³⁹ Armin Nassehi, *Gesellschaft der Gegenwart. Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft II.*, Berlin 2011, 165.

⁴⁰ Exemplarisch nachgezeichnet am Schulkontext; vgl. Lisa Schäfer – Eva-Maria Bennemann – Albrecht Wacker – Thorsten Bohl, *Wie kommt Kooperation in die Schule? Befunde zur Zusammenarbeit von Lehrkräften in der Schulentwicklung*, in: *Pädagogik* 69 (2017) 11, 32–35, 32.

⁴¹ Vgl. Petra Bauer, *Multiprofessionalität*, in: Gunther Graßhoff – Anna Renker – Wolfgang Schröer (Hg.), *Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung*, Wiesbaden 2018, 727–737, 728.

⁴² Vgl. Armin Nassehi, *Inter-/Multiprofessionalität als neue Form der Professionalität? Interprofessionalität im Gesundheitswesen* (Vortragspräsentation 8.12.2016, Schweizerische Akademie für Medizinische Wissenschaften Bern, <https://t1p.de/gquu>), 5.

⁴³ Stefan Gärtner, *„Postmoderne“ Pastoral? Exemplarische Reflexionen zu einem Kasus*, in: *Lebendige Seelsorge* 60 (2009) 3, 151–155, 155.

⁴⁴ A. a. O., 152.

⁴⁵ Vgl. Bischöfliches Ordinariat Rottenburg (Hg.), *Kirchliches Amtsblatt Rottenburg-Stuttgart*, (2020) 11, 432.

⁴⁶ Vgl. ebd.

⁴⁷ Vgl. u. a. Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (Hg.), *Kirchliches Amtsblatt für die Erzdiözese Paderborn*, 164 (2021), 24.

Die Einrichtung multiprofessioneller Teams ist also keine (reine) *Kompensationsstrategie* mit dem Ziel einer kurz- bzw. mittelfristigen Verlängerung derselben Kirchenpräsenz, sondern eine *Optimierungsstrategie* im Sinne einer auftragsorientierten Qualitätssteigerung, die auf eine längerfristige (Kirchen-)Entwicklung zielt.

3. Und wie? Facetten multiprofessioneller Teamarbeit

Während sich die Anlässe und Gründe für die Etablierung multiprofessioneller Teams in der Territorialeseelsorge in den Bistümern und Landeskirchen weitestgehend überschneiden, sind die Ideen zur konkreten Ausgestaltung der neuen Arbeitskonstellation weitaus facettenreicher. Hier zeichnen sich in exemplarischen Bistümern bzw. Landeskirchen unterschiedliche Modelle und Ansatzpunkte ab.

- Auf eine *Stärkung des pastoral-caritativen Wirkens* zielt ein Pilotprojekt des Bistum Speyer: Seit August 2020 wird hier das Berufsbild der Sozialreferent*innen etabliert. Auf den entsprechenden Stellen, die in drei Projektpfarreien für zunächst fünf Jahre eingerichtet wurden, arbeiten gegenwärtig Diplom- bzw. Sozialpädagog*innen, die eine theologische Grundqualifikation erhalten sollen (Grundkurs Theologie im Würzburger Fernkurs).⁴⁸ Mit ihrem professionellen Schwerpunkt arbeiten sie neben und mit dem bestehenden Pfarrteam.
- Ein Pilotprojekt aus dem Bistum Limburg geht dagegen bewusst *vom Bedarf der Pfarreien* aus, nicht von einem zentral formulierten Themenschwerpunkt. Im Zusammenhang mit dem neuen Stellenplan für das pastorale Personal wurden seit Februar 2020 insgesamt sechs Personalstellen geschaffen, die die bisherigen Pastoralteams erweitern. Dabei sollen nicht-theologische Mitarbeitende in multiprofessionelle Teams relevante Fremdperspektiven einbringen; für die betreffenden Mitarbeitenden ist keine pastorale Zusatzqualifikation vorgesehen.⁴⁹
- Während in beiden genannten Bistümern die Erweiterung um neue Professionen bzw. Berufsbilder im Vordergrund steht, spielt in mehreren evangelischen Landeskirchen *die bessere Vernetzung bestehender kirchlicher Berufe* eine wesentliche Rolle. Das gilt z.B. für das Modell der Dienstgruppen, das die Ev. Kirche in Baden weithin obligatorisch 2014 eingeführt hat. Bei diesem Modell stehen Pfarrpersonen und Gemeinédiakon*innen im Blickpunkt, auch wenn es für weitere Berufsgruppen offen ist.⁵⁰ Dagegen ist das Modell der Interprofessionellen Pastoralteams, das die Ev. Kirche von Westfalen 2017 zunächst als Pilotprojekt eingeführt hat, fakulta-

⁴⁸ Auskünfte Patrick Stöbener, Diözesanreferent für Gemeindeferent*innen im Bistum Speyer, 17.8.2020.

⁴⁹ Auskunft Elmar Honemann, Diözesanreferent für Pastoralreferent*innen im Bistum Limburg, 23.11.2020.

⁵⁰ Vgl. Schendel, Multiprofessionalität (s. Anm. 6), 12–14.

tiv und eine Option für beantragende Gemeinde(verbünde).⁵¹ In beiden Modellen geht es darum, eine Engführung auf die Pfarrpersonen zu überwinden und das Pfarramt als gemeinsame Aufgabe mehrerer gleichberechtigter Berufsgruppen zu verstehen. Dazu kommt ebenfalls (explizit in der Ev. Kirche von Westfalen) die bedarfsorientierte Offenheit für einen neuen Personalmix.⁵²

Der Überblick über diese vier exemplarischen Modelle zeigt einige relevante Ansatzpunkte und Alternativen (Frage der Verbindlichkeit; Konzipierung und Bezeichnung als multi- oder interprofessionell; zentrale oder dezentrale Bedarfsformulierung). Zwei Punkte sollen besonders hervorgehoben werden:

- *Erforderliche Qualifikationen:* Die Frage, inwieweit für die Kooperation der unterschiedlichen Berufe eine theologische Basisqualifikation erforderlich ist, wird in den Konzepten unterschiedlich beantwortet. Hier steht das Interesse an einer theologisch geprägten Schnittstellenkompetenz neben dem der Bewahrung einer professionellen Außenperspektive.
- *Das Kirchen- und Gemeindebild:* Hier werden in den Konzepten drei Akzente deutlich: Die Verschränkung parochialer und funktionaler Handlungsebenen (Baden),⁵³ die diakonisch-sozialräumliche Ausrichtung der Kirche (Speyer) und vor allem ein umfassendes Verständnis von Pfarramt bzw. Pastoral: Die entsprechenden Aufgaben werden nicht mehr beim bisherigen pastoralen Personal (Priester, Pfarrer*innen) konzentriert, sondern als berufsübergreifende (und wesentlich auch Ehrenamtliche einbeziehende)⁵⁴ Aufgabe verstanden. Neben dem Mangel in den bisherigen Pastoralberufen drücken sich hier auch veränderte theologische Prämissen aus (s. u., 5.).

4. Gesagt, getan?! – Herausforderungen multiprofessioneller Teamarbeit

Diese Zielrichtung, die die beiden Kirchen mit der Etablierung multiprofessioneller Zusammenarbeit verfolgen, deutet bereits an, wie umfangreich und vielschichtig die Herausforderungen sind, die sich bei der Umsetzung des Vorhabens ergeben. Eine Zusammenschau erster Erfahrungswerte in beiden Kirchen mit Studienergebnissen

⁵¹ Das Modell ist seit 2021 auch offen für funktionale/kategoriale Organisationseinheiten, <https://t1p.de/4jn5>.

⁵² Schendel, Multiprofessionalität (s. Anm. 6), 9f. Vgl. auch Interprofessionelle Pastoralteams in der Ev. Kirche von Westfalen. Konzept – Grundentscheidungen, <https://t1p.de/d6hn>. – Ein Thema war ferner die Schwierigkeit bei der Besetzung mancher Pfarrstellen.

⁵³ Dazu Schendel, Multiprofessionalität (s. Anm. 6), 11.

⁵⁴ Zur Verhältnisbestimmung zwischen interprofessioneller Teamarbeit und Ehrenamt vgl. das Modell der Ev. Kirche von Westfalen, <https://t1p.de/qaht>.

multiprofessioneller Praxis deutet darauf hin, dass sich nicht wenige Herausforderungen kontextübergreifend stellen. Diese lassen sich auf fünf Bereiche verdichten⁵⁵:

4.1 Strukturelle Rahmenbedingungen

Gelingende multiprofessionelle Teamarbeit setzt einen Rahmen voraus, der sowohl die Integration in die Organisation als auch die Kooperation im Team ermöglicht. Damit sind unterschiedliche Ebenen angesprochen:

Erstens müssen in den Personalabteilungen Entscheidungen zu den Einstellungs- und Arbeitsverhältnissen der multiprofessionellen Stelle getroffen werden, mit dem Ziel, transparente, reizvolle und faire strukturelle Bedingungen zu schaffen. Zu klären ist: Wo liegt die Dienst- und die Fachaufsicht?⁵⁶ Was entscheidet über die Vergütungshöhe – die berufliche Qualifikation oder die tatsächlich zu leistende Tätigkeit?⁵⁷ Wer übernimmt die Anwaltschaft für die multiprofessionellen Stellen auf Ebene der Bistümer bzw. Landeskirchen? Wird eine Angliederung an eine Berufsgruppe bzw. einen Berufsverband vorgesehen?

Gerade wenn im multiprofessionellen Setting eine Leitprofession vorhanden ist (wie beispielsweise im Setting Schule oder in der Territorialeseelsorge), wird diese letzte Frage besonders virulent. Die Träger*innen der theologischen Leitprofession in der Territorialeseelsorge verfügen in der Regel über fest etablierte Strukturen der Vernetzung und Sprachrohre der Interessenvertretung im Organisationssystem. Vernachlässigt man die Einrichtung vergleichbarer Strukturen und Arbeitsbedingungen bei den multiprofessionellen Stellen, verstärkt sich ein Hierarchiegefälle, das aufgrund der Leitprofessionssituation im Alltagsgeschäft ohnehin besteht⁵⁸, und es potenziert sich der Konfliktstoff in der multiprofessionellen Zusammenarbeit.⁵⁹

Zweitens geht es um die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen auf der Ebene des operativen Geschäfts. Die große Herausforderung besteht darin, den Akteur*innen strukturell Begegnungsräume zu ermöglichen. Zum einen ist damit die Ermöglichung einer physischen Co-Präsenz angesprochen. Physische Nähe ist nämlich

⁵⁵ Die Verdichtung orientiert sich an der Systematisierung von: Schmerr, Rollen (s. Anm. 22), 24–27.

⁵⁶ Katholischerseits zeichnet sich der Trend ab, dem Pfarrer die Dienstaufsicht zu übertragen. Die Fachaufsicht liegt zumeist bei einer verantwortlichen Person der Hauptabteilung „Pastorales Personal“ im Ordinariat.

⁵⁷ Hier gibt es auf kath. Seite noch keine klaren Trends, die sich ablesen lassen. Deutlich wurde in den Interviews, dass gerade der Anspruch einer fairen Vergütungsregelung ein dickes Brett für die jeweiligen Personalabteilungen darstellt. Erste Konzepte markieren, dass sie die Vergütung tätigkeitsbezogen regeln werden, so z.B. Paderborn; vgl. Generalvikariat Paderborn, Kirchliches Amtsblatt, (s. Anm. 47), 24.

⁵⁸ Vgl. Bauer, Multiprofessionalität (s. Anm. 41), 735.

⁵⁹ Vgl. Petra Bauer, Multiprofessionelle Kooperation in Teams und Netzwerken – Anforderungen an die Soziale Arbeit, Zeitschrift für Sozialpädagogik 9 (2011) 4, 341–361, 350.

ein entscheidender Faktor für die Bereitschaft zur Kooperation⁶⁰, denn wer sich physisch näher ist, hat öfter Möglichkeiten zu interagieren, sich besser kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen⁶¹.

Zum anderen geht es darum, die jeweiligen Stellenprofile so zu optimieren, dass zeitliche Ressourcen für die Begegnungen zur Verfügung stehen, denn „Kooperation, besonders wenn sie intensiv und qualitativ gut sein soll, braucht viel Zeit“⁶².

4.2 Ziel- bzw. Aufgabenklärung

Erstens muss das Wissen um die unterschiedlichen fachlichen Perspektiven und die möglichen Zugänge der anderen Professionen gefördert werden, um Zuständigkeiten möglichst passgenau gestalten zu können.⁶³

Zweitens gilt es, Aufgaben als Teamangelegenheiten wahrzunehmen und zu formulieren. Diesbezüglich herrscht in der Praxis enormer Nachholbedarf: So bestätigen nicht nur die Untersuchungen aus dem Bildungsbereich, sondern auch Befragungen kirchlicher Akteur*innen: Gemeinsame Aufgaben werden häufig nicht formuliert oder gar erkannt.⁶⁴ Um das Potenzial eines Zusammenwirkens verschiedener Perspektiven ausschöpfen zu können, müssen auf der Suche nach einer gegenwartssensiblen und zielgruppenorientierten Kirchenpräsenz Aufgaben definiert werden, die sich nur bzw. besser als Teamaufgabe bearbeiten lassen.

4.3 Leitung

Im Zentrum der Neukonfigurierung der Führungsaufgabe steht die Frage: Welche Strukturen, Prozesse und Atmosphären müssen gefördert werden, sodass die Kompetenzen der Teammitglieder sich bestmöglich entfalten und miteinander kooperieren können? In diesem Sinne geht es um die Ausbildung und Übernahme „prozessbezogener Führungsrollen“⁶⁵.

Gemeinsames Ziel in den prozessbezogenen Unterstützendenrollen ist ein Führungsstil, dem weniger an (Entscheidungs-)Macht und Alleingängen und mehr an einer Wertschätzung und Ermöglichung gelegen ist. Wichtige Fundamente für eine erfolgreiche Teamführung sind der Einsatz für eine gemeinsame Definition des Ziels, eine

⁶⁰ Vgl. Mitja D. Back – Stefan C. Schmukle – Boris Egloff, *Becoming friends by chance* in: *Psychological Science*, 19 (2019) 5, 439f.

⁶¹ Vgl. Johan C. Karremans – Catrin Finkenauer, *Affiliation, zwischenmenschliche Anziehung und enge Beziehungen*, in: Klaus Jonas – Wolfgang Stroebe – Miles Hewstone (Hg.), *Sozialpsychologie*, Berlin/Heidelberg 2014, 401–439, 417f.

⁶² Trautmann, *Mit anderen Professionen* (s. Anm. 2), 7.

⁶³ Vgl. Bauer, *Multiprofessionalität* (s. Anm. 41), 736.

⁶⁴ Ebd.

⁶⁵ Valentin Dessoy, *Kirche braucht Profis, aber keine Gemeindereferenten. Skizze einer neuen Rollenarchitektur*, 2017, 3, (<https://t1p.de/xzhe>), 9.

präzise Aufgabenformulierung, Akzeptanz und Realisierung der Ergebnisse der Teamarbeit, Engagement im Prozess der Problemlösung, die Förderung der Entfaltung des Einzelnen und Kooperation der Gruppe.⁶⁶

4.4 Multiprofessionelle Trainingsgelegenheiten

Die unter dem vorherigen Punkt genannten Herausforderungen an die Akteur*innen im multiprofessionellen Setting markieren bereits: „Multiprofessionelles Handeln will gelernt sein.“⁶⁷

Die multiprofessionelle Kompetenz umfasst zunächst ein gewisses methodisches Know-how im Bereich der Teamentwicklung und -arbeit⁶⁸: Professionelles Feedback sollte dabei genauso beherrscht werden wie kollegiale Fallberatung oder kooperative Planung. Zudem beinhaltet sie eine Schnittstellenkompetenz, die zwischen den Professionen und ihren Logiken eine Übersetzungsfunktion übernehmen kann.⁶⁹ Auch die Ausbildung eines konstruktiven Konfliktmanagements spielt eine zentrale Rolle, denn Konflikte – das zieht sich quasi als gemeinsamer Nenner durch die verschiedenen multiprofessionellen Erfahrungswerte – sind die „Kehrseite der Kooperation“.⁷⁰ Notwendig werden zunehmend professionsübergreifende Aus- und Fortbildungsmodule, in denen eine derartige multiprofessionelle (Führungs-)Kompetenz ausgebildet, trainiert und reflektiert werden kann.⁷¹

4.5 Arbeitskultur

Wie viel Potenzial die multiprofessionellen Konstellationen entfalten können, hängt wesentlich auch von der Arbeitskultur ab, die am jeweiligen Einsatzort vorherrscht. Gemeint ist damit die Art, wie ein soziales System – in diesem Fall ein Team – die großen und kleinen Herausforderungen des Arbeitslebens angeht. Die Herausforderung besteht im Aufbau und in der Förderung einer Arbeitskultur, die von Vertrauen, gegenseitiger Wertschätzung und einem Voneinander-Lernen geprägt ist.

Für die (Weiter-)Entwicklung einer solchen Arbeitskultur sind verschiedene Aspekte zentral: Erstens die *Verständigung* auf derartige Werte und auf die sich daraus ergebenden Verhaltensgrundsätze und Entscheidungsprioritäten und zweitens ihre *Sichtbarmachung*. Diese geschieht mehrdimensional: bspw. durch ein Leitbild, Feedback-

⁶⁶ Vgl. Manfred Gellert – Claus Nowak, Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, Meezen²2004, 68f.

⁶⁷ Schmerr, Rollen (s. Anm. 22), 26.

⁶⁸ Canadian Interprofessional Health Collaborative, A National Interprofessional Competency Framework, Vancouver 2010, 13.

⁶⁹ Vgl. Nassehi, Die letzte Stunde (s. Anm. 34), 197.

⁷⁰ Erika Regnet, Konflikt und Kooperation in Führung und Teamsituationen, Göttingen u. a. 2007, 2.

⁷¹ Vgl. Schmerr, Rollen (s. Anm. 22), 26.

regeln, einen konstruktiven Umgang mit Fehlern, durch Teamrituale oder durch Führungsverhalten. Denn es macht für die Genese einer solchen Arbeitskultur einen Unterschied, ob die leitenden Pfarrpersonen bspw. von sich denken, dass sie „allen alles sein können“ und die anderen Teammitglieder nur dann zum Zug kommen lassen, wenn sie persönlich verhindert sind, oder ob sie in ihrer Art des Führens die Grundsätze der Zusammenarbeit vorleben und zugunsten der Qualität eine gewohnte Tätigkeit vertrauensvoll abgeben.

5. Gemischtprofessionelle Teamarbeit im Kontext der aktuellen Kirchenentwicklung

Die Konjunktur gemischtprofessioneller Teamarbeit lässt sich nur vor dem Hintergrund der aktuellen Kirchenentwicklung verstehen. Dazu gehören die aktuellen Krisenwahrnehmungen genauso wie Strukturveränderungen und die damit verbundenen expliziten und impliziten Kirchenbilder, mitsamt einem erneuerten Verständnis des kirchlichen Auftrags. Im Folgenden sollen noch einmal die Dynamiken näher in den Blick genommen werden, die für die neue Attraktivität gemischtprofessioneller Teamarbeit relevant sind.

Neue Paradigmen: Organisation und Netzwerk

Auf der Ebene der kirchlichen Sozialformen geht die Entwicklung von der traditionellen und flächendeckend präsenten *Institution* („Anstalt“) in die Richtung der *Organisation* bzw. des *Netzwerks*. Kennzeichnend für die verstärkte Organisationswerdung sind die Stärkung der mittleren Ebene⁷² und die Organisation der Parochie in größeren Einheiten (Regionen, größere Pfarrgemeinden bzw. Seelsorgeeinheiten). Das verbreitete Bild vom Netzwerk⁷³ steht für die Vernetzung unterschiedlicher Akteur*innen, Einrichtungen und Handlungsebenen: Bisherige Versäulungen sollen aufgebrochen, Synergieeffekte identifiziert und Anschlussstellen für neue Akteur*innen eröffnet werden. Damit verbunden ist die Entwicklung vom Differenzierungsmodell der Kirche zum Integrations- und Assoziationsmodell: Interne Vernetzung und externe Anschlussfähigkeit sind das Ziel.

⁷² Zu den Entwicklungen in der ev. und kath. Kirche vgl. Wilhelm Damberg – Staf Hellemans (Hg.), Die neue Mitte der Kirche. Der Aufstieg der intermediären Instanzen in den europäischen Großkirchen seit 1945, Stuttgart 2010, 7–110.

⁷³ Eberhard Hauschildt – Uta Pohl-Patalong, Kirche, Stuttgart 2013, 305–310; Dessoy, Kirche braucht Profis (s. Anm. 65). Kennzeichnend für Netzwerke ist hiernach die lose Kopplung im Unterschied zur engen Kopplung, die für die Organisation charakteristisch ist (ebd.).

Diese Entwicklung, die ihre Treiber in der aktuellen Ressourcen-, Mitglieder- und Relevanzkrise beider Kirchen hat,⁷⁴ gibt dem Konzept gemischtprofessioneller Teamarbeit aktuell eine neue Plausibilität und Bedeutung: Das Organisationsparadigma orientiert sich am funktionalen Beitrag der Mitarbeitenden und relativiert damit traditionelle Hierarchien und die selbstverständliche Rolle der Pfarrpersonen als Angehörige einer Leitprofession.⁷⁵ Das ermöglicht dann z. B. auch die rollierende Wahrnehmung von Leitungsaufgaben bzw. die Repräsentation des Pfarramts durch mehrere Berufsgruppen.⁷⁶

Noch enger sind die Bezüge zwischen dem Netzwerkparadigma und der Arbeit in gemischtprofessionellen Teams: In beiden Fällen haben Pluralität und Diversität eine zentrale Bedeutung. Bezugspunkt ist nicht nur die interne Vernetzung kirchlicher Handlungsfelder und Akteur*innen (Integration), sondern auch die Offenheit für andere, externe Akteur*innen (Assoziation). Das Zusammenwirken unterschiedlicher Arbeitsstellen und Professionalitäten soll die Einzelnen entlasten, aber auch den Abschied vom flächendeckenden Vollprogramm ermöglichen.⁷⁷

Auftrags-, Charismen- und Nutzer*innenorientierung

Was das Interesse an gemischtprofessioneller Teamarbeit aber mindestens ebenso stark befeuert wie die Entwicklungen auf der Organisationsebene, ist die in beiden Kirchen neu zugespitzte Frage nach der Aufgabe bzw. dem Auftrag der Kirche. „Relevanz und Resonanz“⁷⁸ bzw. die radikale Orientierung am Nutzen für die Adressat*innen⁷⁹ stehen jetzt in vielen Konzepten im Mittelpunkt. Das Evangelium, so die dahinterstehende Einsicht, „gibt“ es nur kontextuell,⁸⁰ z. B. im Blick auf den Sozialraum.⁸¹ Kirchliches Handeln kann sich nicht in der Präsentation standardisierter Ange-

⁷⁴ Vgl. Detlef Pollack – Gergely Rosta, Religion in der Moderne. Ein internationaler Vergleich, Frankfurt/New York 2015, 98–174 und 274–288 sowie: Projektion 2060: Ergebnisse der Studie für die ev. und kath. Kirche, Factsheet, 2019, <https://t1p.de/zy94>.

⁷⁵ Zur Pfarrperson als „Leitprofession“ des Religionssystems vgl. z. B. Christoph Schneider-Harpprecht, Die Person des Seelsorgers als Gegenstand der Seelsorge, in: Winfried Engemann (Hg.), Handbuch der Seelsorge. Grundlagen und Profile, Leipzig³2016, 198.

⁷⁶ Vgl. das Modell der Dienstgruppen in der Ev. Kirche in Baden-Baden (Schendel, Multiprofessionalität [s. Anm. 6], 12).

⁷⁷ Vgl. die „Zwölf Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche“ der EKD, 2020, 18 und 13, <https://t1p.de/eh14>. Dieses Dokument sieht die Bildung von „Themenkoalitionen“ mit außerkirchlichen Akteur*innen vor.

⁷⁸ A. a. O., 18.

⁷⁹ Dessoy, Kirche braucht Profis (s. Anm. 65), 3.

⁸⁰ Christian Grethlein, Kirchentheorie. Kommunikation des Evangeliums im Kontext, Berlin/Boston 2018, 41–45; Judith Gruber, Theologie nach dem Cultural Turn. Interkulturalität als theologische Ressource, Stuttgart 2013, 154–185 (im Anschluss an Michel de Certeau).

⁸¹ Zur Sozialraumorientierung vgl. Georg Lämmlin – Gerhard Wegner (Hg.), Kirche im Quartier: Die Praxis – Ein Handbuch, Leipzig 2020.

bote, in der „Aufgabenorientierung“⁸² erschöpfen. Vielmehr gewinnen Kooperation, der Austausch unterschiedlicher professioneller Perspektiven und innovatives Handeln *out of the box* eine wachsende Bedeutung. Die Kommunikation des Evangeliums wird programmatisch als „gemeinsame Aufgabe“ der unterschiedlichen Berufsgruppen definiert.⁸³ Das gemeinsame Thema ist der Umgang mit der Komplexität des Religiösen in der Spätmoderne.⁸⁴

Dazu kommt, dass die Kontextualität des Evangeliums das bisherige Gegenüber von religiösen Leistungs- und Publikumsrollen⁸⁵ relativiert, jedenfalls dann, wenn Kirche sich in Richtung einer „Gabenorientierung“ entwickelt⁸⁶ und damit die „Taufberufung“ bzw. das Priestertum der Glaubenden ernstnehmen will. Die Rollen der beruflich Mitarbeitenden (nicht nur der Leitenden) verändern sich, gehen in Richtung von Coaching, Vernetzung und Ermöglichung.⁸⁷ Diesem „charismenorientierten“ Ansatz entspricht, dass in einigen deutschsprachigen Bistümern ganz explizit von „pastoralen Teams“ gesprochen wird.⁸⁸ Gesucht wird ein neues Gleichgewicht von „vertikaler“ und „horizontaler“ Führung, das die Ehrenamtlichen in ihrer Selbstwirksamkeit und religiösen Produktivität fördert⁸⁹ und die Entfaltung der unterschiedlichen Professionalitäten ermöglicht.

Klar ist: Auf diesem Weg wird die Entwicklung gemischtprofessioneller Teamarbeit bisherige Machtkonstellationen verändern; das dürfte für das evangelische Verständnis vom Pfarramt (besonders in seiner lutherischen Ausprägung) genauso gelten wie für das katholische „grundlegende[...] Strukturprinzip der Kirche als *communio hierarchica*“.⁹⁰

⁸² Grethlein, *Kirchentheorie* (s. Anm. 80), 293.

⁸³ Zitat aus einem Konzeptpapier der Ev. Kirche in Kurhessen-Waldeck nach Friedrichs (s. Anm. 7), 195.

⁸⁴ Friedrichs (s. Anm. 7), 197 verweist auf das Konzept der *Servant leadership*.

⁸⁵ Kornelia Sammet, *Religiöse Profession*, in: Detlef Pollack (Hg.), *Handbuch Religionssoziologie*, Wiesbaden 2018, 544.

⁸⁶ Grethlein, *Kirchentheorie* (s. Anm. 80), 293.

⁸⁷ Garhammer, *Nicht nur aus der Not geboren* (s. Anm. 18), 151–154; Bernhard Petry, *Leiten in der Ortsgemeinde: allgemeines Priestertum und kirchliches Amt – Bausteine einer Theologie der Zusammenarbeit*, Gütersloh 2001; Grethlein, *Kirchentheorie* (s. Anm. 80), 297.

⁸⁸ Garhammer, *Nicht nur aus der Not geboren* (s. Anm. 18), 153.

⁸⁹ A. a. O., 154.

⁹⁰ Clemens Maier, *Kollektives Arbeitsrecht in der katholischen Kirche. Der Dritte Weg im Spannungsfeld von Dienstgemeinschaft und Leitungsgewalt*, Münster 2006, 169 (zit. nach Hermann Lührs, *Kirchliche Dienstgemeinschaft. Genese und Gehalt eines umstrittenen Begriffs*, in: *KuR* 2007, 242).

Fazit

Die Synopse der multiprofessionellen Entwicklungslinien in der Territorialeseelsorge beider Kirchen zeigt: Die konkrete Ausgestaltung variiert sowohl inner- als auch interkonfessionell je nach Kontext – gerade mit Blick auf die Zusammensetzung der Professionen und die Intensität der Zusammenarbeit. Erhöht man allerdings die Flughöhe der Betrachtung, dann zeichnen sich zwei bemerkenswerte Parallelen ab, an denen sich die Potenziale multiprofessioneller Zusammenarbeit für Kirchenentwicklung andeuten.

Erstens reagieren die multiprofessionellen Bemühungen in beiden Kirchen auf ähnliche Anlässe (angespannte Personalsituation) und Gründe (Komplexitätszuwachs im auftragsgemäßen Kirchesein) und teilen somit auch zentrale Fragestellungen im strategischen und operativen Etablierungsprozess: In die gemeinsame Schnittmenge fallen Fragen nach integrativen und kooperationsförderlichen Einstellungs- und Arbeitsverhältnissen, nach der Ausgestaltung von Trainings- und Weiterbildungsgelegenheiten zur Förderung einer multiprofessionellen Kompetenz sowie Überlegungen zur Neukonfiguration von Leitungs- und Teamrollen. Nimmt man diese Gemeinsamkeiten als solche wahr, hat die Einrichtung multiprofessioneller Teams in der Territorialeseelsorge das Potenzial, die ökumenische Gestalt der Kirche(n) sowie die Vernetzung verschiedener (Kirchen-)Kontexte zu fördern. Konkret werden könnte das in der Einrichtung überregionaler und überkonfessioneller Weiterbildungsformate, die Menschen in ihrer multiprofessionellen (Führungs-)Kompetenz schulen oder aber in der Etablierung interkonfessioneller Teams, wenn die operative Kooperation weiter vorangetrieben wird.⁹¹

Zweitens zeigen die Erkundungen, dass es sich in beiden Kirchen um mehr als einen Strukturprozess handelt. Im Zuge der Einrichtung multiprofessioneller Teams sind die unterschiedlichen Akteur*innen in ihrem Kirchesein tiefgreifend angefragt und strategisch herausgefordert. Es muss sich am jeweiligen Kirchenort (neu) darüber verständigt werden: wofür bzw. für wen Kirche da ist, welche Kompetenzen zur Bewältigung des lokal formulierten Aufgabenprofils von Kirche benötigt werden, wie unter den Mitarbeitenden Entscheidungen getroffen werden und wie Macht verteilt ist. Die Etablierung multiprofessioneller Zusammenarbeit hat einen kirchenentwicklerischen Impact: Sie ist kulturprägend, indem sie auf die alten, dicken Bretter mit neuen (Professions-)Kombinationen reagiert und somit das Innovationspotenzial erhöht.⁹²

⁹¹ Zur Anregung des hannoverschen Landesbischofs Ralf Meister, „ökumenische Gemeinden“ zu etablieren, vgl. <https://t1p.de/36nk>.

⁹² Zu Kombination als wichtigem Aspekt bei der Entstehung von Innovation vgl. Maria Herrmann, Coworking aus Tradition, in: Dorothea Gebauer – Jürgen J. Kehrer (Hg.), Coworking: aufbrechen, anpacken, anders leben. Herausforderung und Chance für Gemeinden und Organisationen, Göttingen 2021, 54–59.

Vor diesem Hintergrund sind multiprofessionelle Teams in der Territorialeseelsorge zwar sicherlich nicht als Allheilmittel zu verstehen, vielleicht aber als probiotische Aufbaukur – als eine Maßnahme, die bei konsequentem und gezieltem Einsatz bestimmte Grundfunktionen von Kirche vitalisieren kann.

Mag. theol. Antonia Lelle
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Theologische Fakultät
Platz der Universität 3
79085 Freiburg i. Br.
antonia.lelle(at)theol.uni-freiburg(dot)de
www.y-nachten.de

Dr. theol. Gunther Schendel
Sozialwissenschaftliches Institut der EKD
Arnswaldtstraße 6
30159 Hannover
gunther.schendel(at)si-ekd(dot)de
www.si-ekd.de