

Mit der Reihe *SI-Diskurse | Gesellschaft – Kirche – Religion* werden Beiträge an der Schnittstelle von Theologie und Sozialwissenschaften bzw. Kirche, Gesellschaftspolitik und Öffentlichkeit in den wissenschaftlichen und öffentlichen Diskurs eingespielt. Die Beiträge speisen sich aus Tagungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI) und anderen Zusammenhängen der Forschung des SI. Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen aus Religionssoziologie, Theologie, Ethik und Ökonomie werden präsentiert und kontrovers diskutiert. Im Zentrum stehen Fragen zur religiösen Kommunikation und Praxis in der Gegenwartsgesellschaft, zum gesellschaftlichen Zusammenhalt und zum sozialen Ausgleich, zum zivilgesellschaftlichen Engagement und zur digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft.

Das *Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI)* bearbeitet empirisch in interdisziplinärer Verbindung von Theologie und Sozialwissenschaften kirchen- und religionssoziologische, gesellschaftspolitische und soziale Fragen. Die Forschungsergebnisse der Projekte werden als Broschüren, in Buchreihen und auf der Institutswebseite (www.siekd.de) veröffentlicht. Träger des SI ist die EKD in Kooperation mit der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers.

SI-Diskurse | Gesellschaft – Kirche – Religion

herausgegeben vom
Sozialwissenschaftlichen Institut
der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI)

Band 3

Georg Hofmeister | Georg Lämmlein
Christiane Luckhardt | Gunther Schendel
Birgit Sandler-Koschel [Hrsg.]

Zusammen schaffen wir es!

Multi- und interprofessionelles Arbeiten
in Kirche und Diakonie



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT
Leipzig



Nomos



Sozialwissenschaftliches
Institut der Evangelischen
Kirche in Deutschland

In Kooperation mit der Akademie des Versicherers im Raum der Kirchen (VRK).

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-8691-6 (Print) Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden

ISBN 978-3-7489-3085-3 (ePDF) Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden

ISBN 978-3-374-07117-3 (Print) Evangelische Verlagsanstalt (EVA), Leipzig

Institut
für kirchliche Fortbildung
in der Evangelischen Kirche der Pfalz
Luitpoldstraße 8
76829 Landau/Pfalz
Tel: 06341/556805-70, Fax -79
F/2022-010



Onlineversion
Nomos eLibrary

Inhalt

Einleitung: „It takes team work to make a dream work“ <i>Georg Hofmeister, Georg Lämmelin, Christiane Luckhardt, Gunther Schendel und Birgit Sandler-Koschel</i>	11
<i>I Empirische Wahrnehmungen und Erfahrungen</i>	
Verschiedene Gaben, ein Geist. Ein Leib, viele Glieder, verschiedene Dienste, ein Herr. Erfahrungen und Konzepte aus der Ev.-luth. Kirche in Bayern <i>Heinz Karrer</i>	19
Auf dem Weg zu einer neuen Kultur der Zusammenarbeit. Entwicklungen, Erfahrungen und Perspektiven in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck <i>Regina Sommer</i>	25
Diskussion und Stand der Dinge zur Thematik in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg <i>Andreas Zuch</i>	29
Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Evangelischen Kirche der Pfalz <i>Roland Braune</i>	33
Omniprofessionelles Zusammenarbeiten in der Württembergischen Landeskirche – schlicht und ergreifend: „zamma schaffe!“ <i>Guntram Rixecker</i>	37
Gemischt-professionelle Teams in der evangelischen Kirche. Aktuelle Konzepte, Erfahrungen und Perspektiven aus Gliedkirchen der EKD <i>Gunther Schendel</i>	41

1. Auflage 2022

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf Papier aus verantwortungsvoller und nachhaltiger Forstwirtschaft.

Georg Hofmeister | Georg Lämmlin
Christiane Luckhardt | Gunther Schendel
Birgit Sandler-Koschel [Hrsg.]

Zusammen schaffen wir es!

Multi- und interprofessionelles Arbeiten
in Kirche und Diakonie



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT
Leipzig



Nomos



Sozialwissenschaftliches
Institut der Evangelischen
Kirche in Deutschland

Wege zum gelingenden Miteinander der Berufsgruppen <i>Cornelia Ewald</i>	51
„Wo multi-/interprofessionell draufsteht, muss auch multi-/ interprofessionell drin sein!“ – Erfahrungen kooperativer Praxis <i>Ute Kaisinger-Carli</i>	57
<i>II Viele Gaben, ein Geist – viele Glieder, ein Leib. Biblisch-theologische Perspektiven</i>	
Ein Leib, viele Glieder – der verwundbare Körper des Messias in dieser Welt (Röm 12,1–8). Biblisch-theologische Perspektiven <i>Claudia Janssen</i>	65
Der klare Auftrag des unvollkommenen Leibes Christi <i>Nicholas Baines</i>	75
Theologie der Zusammenarbeit. Von der Gemeinschaft der Heiligen über die Klerus-Hierarchie zur Form authentischer Kommunikation <i>Christian Grethlein</i>	83
<i>III Interdisziplinäre Inspirationen</i>	
Multi-, inter- und transprofessionelle Zusammenarbeit im Gesundheitswesen <i>Ursula Walkenhorst und Cindy Brandes</i>	95
Interprofessionelles Lehren und Lernen im Studium der Religionspädagogik unter besonderer Berücksichtigung der Praktischen Theologie <i>Frank Austermann und Sylvia Wagenaar</i>	105

<i>IV Kirchentheoretische Konzepte und Aufbrüche</i>	
Vorwärts leben – rückwärts verstehen. Zu Geschichte und Gegenwart des Miteinanders der Berufsprofile in ostdeutschen Landeskirchen [am Beispiel der Gemeindepädagog*innen] – Teil I <i>Hanna Kasparick</i>	119
Vorwärts leben – rückwärts verstehen. Zu Geschichte und Gegenwart des Miteinanders der Berufsprofile in ostdeutschen Landeskirchen [am Beispiel der Gemeindepädagog*innen] – Teil II <i>Hiltrun Keßler</i>	131
Kirche gestalten mit der Vielfalt der Ämter <i>Uta Pohl-Patalong</i>	139
Multiprofessionelle Teams und ekklesiologische Innovationskontexte – Aspekte der Professionalisierung von sozialräumlicher Praxis <i>Georg Lämmlein</i>	153
Interprofessionelles Arbeiten durch „Kompetenzdarstellungs- kompetenz“ – Anregungen aus den Kirchen der Schweiz <i>Thomas Schaufelberger</i>	167
<i>V Vertiefungen und Konkretionen</i>	
Bezahlte und unbezahlte Profis kooperieren: Impulse zur multiprofessionellen Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen <i>Wolfgang Ilg</i>	181
Themenzentrierte Interaktion als Instrument für die Zusammenarbeit in interprofessionellen Teams <i>Christiane Luckhardt</i>	193
Teamentwicklung in der Region – von der Koexistenz zur Kooperation <i>Veronika Zieske und Eikehard Roßberg</i>	207

Teamentwicklung als Leitungsaufgabe <i>Tilman Kingreen</i>	219
Rahmenbedingungen, Geschichte und Perspektiven für das Arbeiten in Dienstgruppen in der Evangelischen Landeskirche in Baden <i>Gero Albert, Joerg Augenstein, Gabriele Groß, Angela Heidler, Monika Lehmann-Etzelmüller, Jens-Martin Ludwig, Annemarie Steinebrunner, Werner Volkert und Christine Wolf</i>	229
Arbeiten in multikompetenten Teams für und mit junge(n) Menschen <i>Dorrit Brandstetter und Matthias Rumm</i>	237
Teamarbeit als Motor und Voraussetzung neuer Formen – am Beispiel des digitalen Erprobungsraums Kirche.plus <i>Astrid Kampmeier, Heiko Kampmeier, Birgit Krome-Mühlenmeier, Wolfgang Loest, Heinrich Mühlenmeier und Conny Schneider</i>	245
VI „It takes team work to make a dream work“ – Perspektiven für die Zukunft	
Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck – eine kirchenleitende Perspektive <i>Beate Hofmann</i>	257
Mit multiprofessionellen Teams Kirche gestalten. Eine kybernetische Perspektive <i>Steffen Schramm</i>	267
Ausbildung, Berufseinstieg und berufliche Identität im Miteinander der Berufsprofile entwickeln – EKD-Impulse für multiprofessionelle Kooperation, Nachwuchsgewinnung und Ausbildungsreform <i>Birgit Sandler-Koschel</i>	281
Beziehungsreiche Inter-Professionalität. Pastoraltheologische Einsichten und Perspektiven <i>Thomas Schlag</i>	291

Kirchenreform durch Ausbildungsreform – Interprofessionelle Zusammenarbeit in der Vikariatsreform der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck <i>Lutz Friedrichs</i>	303
„vertrauend – wertschätzend – entgrenzend“ Neun Thesen zu einer gemischt-professionellen und transformierenden Teamkultur in Kirche und Diakonie	315

Mit multiprofessionellen Teams Kirche gestalten. Eine kybernetische Perspektive

Steffen Schramm

Multiprofessionelle Teams wecken mancherorts die Hoffnung, den Personalrückgang abfedern zu können. Doch damit sind sie unterschätzt, denn sie haben das Potenzial, die Schwächen des implodierenden Differenzierungsmodells landeskirchlicher Organisation zu überwinden. Strukturell gehen sie einen Schritt über die funktional-differenzierte Kirche hinaus (1.), leitungskonzeptionell sind sie die Bedingung der Möglichkeit einer theologisch orientierten Leitung multirationaler Landeskirchen in komplexen Kontexten (2.). Ihr Gelingen braucht multirationale Kompetenz (3.). Zusammenfassend: Multiprofessionelle Teams können die Selbstgestaltungsfähigkeit der Landeskirchen stärken (4.).

1 Über die funktionale Organisation hinaus: Was multiprofessionelle Teams ermöglichen

1950 hatte niemand die Idee multiprofessioneller Teams, denn die Landeskirchen waren noch nicht die multirationalen Organisationen, die sie heute sind. Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte sich zunächst das Konzept kleinräumiger Parochialisierung in der Ende des 19. Jahrhunderts entwickelten Variante vollständig durch. Gleichzeitig stieg die Anzahl kirchlicher Handlungsfelder stark an, zum einen durch die Eingliederung der kirchlichen Vereine und Verbände, zum andern durch eine strategische Neuausrichtung der Landeskirchen. Die parochialen Strukturen, so die Diagnose, passten nicht mehr zu den funktionalen Strukturen der Gesellschaft. Um Kontakt und Kommunikation mit der sich ausdifferenzierenden Mitgliedschaft zu ermöglichen, baute man die gesellschaftliche Differenzierung innerkirchlich nach.

Kreis- und landeskirchliche Dienste entwickeln seither „Angebote“ für nach äußeren Merkmalen definierte „Zielgruppen“. Auch die Parochien arbeiten seit den 1970er Jahren stärker funktional, neue Gruppen und

Kreise entstehen.¹ Starke Mitglieder- und Kaufkraftzuwächse – qua Kirchensteuer und subsidiärer Finanzierung – ermöglichten eine ungeheure Ausweitung kirchlicher Arbeit (Kindertagesstätten, Landesjugendpfarrämter, Jugendzentralen, Erwachsenenbildung, religionspädagogische Zentren etc.), die den Aufbau großer Verwaltungen nach sich zog.

Systemisch betrachtet: Die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in Teilsysteme zwingt eine Kirche, die am gesellschaftlichen Leben teilhaben und es mitgestalten will, die verschiedenen Kontexte durch innere Differenzierung zu verarbeiten. Um mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen und den jeweiligen Organisationen kommunizieren und die entsprechenden Leistungen erbringen zu können, müssen sie deren Rationalitäten in sich aufnehmen und bei den eigenen Entscheidungen berücksichtigen. Eine gesellschaftsbezogene Kirche wird polykontextuell und damit auch multirational.

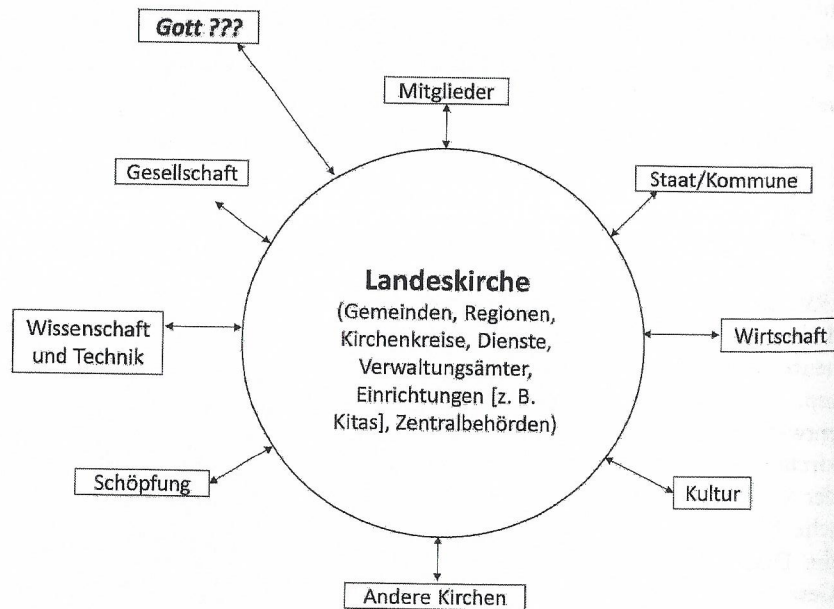


Abbildung 1: Umwelten von Kirche

Die Ausdifferenzierung kirchlicher Aktivitäten ging einher mit einer Professionalisierung der Mitarbeitenden „vom Universaldilettanten zum Spe-

¹ Vgl. Lück, Wolfgang (1978): Praxis: Kirchengemeinde, Stuttgart u. a.

zialisten“.² Pfarrer*innen müssen sich nun an außerkirchlichen Einsatzorten (vor allem Schule und Krankenhaus) entsprechende fachliche und institutionelle Kenntnisse aneignen. Neue Mitarbeitengruppen traten in den kirchlichen Dienst, um in den neuen Handlungsfeldern die wahrgenommene Kluft zwischen Kirche und Gesellschaft professionell zu überbrücken. Aus der parochialen Linienorganisation der Landeskirchen wurde eine funktional-differenzierte Organisation, die nach dem Additionsprinzip „neue Aufgaben/Zielgruppe – neue Stelle“ wächst.

Doch diese additive Art gesellschaftlicher Differenzierung zu verarbeiten, ist aus drei Gründen nicht mehr möglich:

1. Aufgrund von Ressourcenrückgängen: Mitglieder (seit 1968), Kaufkraft (seit den 1980ern), Pfarrpersonal (seit ca. 2000, beschleunigt in den 2020er Jahren).
2. Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen: Während in der *organisierten Moderne* der Nachkriegszeit Menschen ihre Individualität in Peer-groups realisierten und auf zielgruppenspezifische Gruppen und Kreise ansprachen, fallen seit den 1980er Jahren durch *Singularisierung*³ äußere (Zielgruppen-)Merkmale und Sinnorientierung der Einzelnen auseinander. „Angebote“ für „Zielgruppen“ lösen tendenziell weniger Resonanz aus, die Kirche der Gruppen und Kreise implodiert im Generationenwechsel. In der *Spätmoderne* wollen Menschen weniger bei vorgefertigten „Angeboten“ „mitmachen“ als vielmehr mitgestalten, indem sie sich selbstwirksam und zeitlich begrenzt engagieren. Sie wählen aus einer Vielzahl von Optionen, was für sie Sinn macht und ihrer Selbstverwirklichung dient – auch, wenn es um Religion und Kirche geht.
3. Aufgrund neuer Leitungsherausforderungen: Im Differenzierungsmodell aus den 1960er Jahren erfolgt die Steuerung der Aktivitäten über die Berufsrolle der Mitarbeitenden. Personen sind Programme. Kontextveränderungen sollen aus der beruflichen Professionalität heraus verarbeitet werden. Die seit den 1990er Jahren signifikant gestiegene Umweltkomplexität und -dynamik kann allerdings nicht mehr von einzelnen Mitarbeitenden aus ihrer Berufsrolle heraus und mit ihren

² Vgl. Aschenbrenner, Dieter/Buttler, Gottfried (1970): Die Kirche braucht andere Mitarbeiter. Vom Universaldilettanten zum Spezialisten. Analysen, Thesen und Materialien zum Berufsbild und zur Ausbildung des kirchlichen Mitarbeiters im Gemeindedienst, Stuttgart. Aschenbrenner, Dieter/Foitzik, Karl (Hrsg.) (1981): Plädoyer für theologisch-pädagogische Mitarbeiter in der Kirche, München.
³ Vgl. Reckwitz, Andreas (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin.

individuellen Kompetenzen verarbeitet werden. Probleme und Herausforderungen sind so groß und anspruchsvoll, dass sie nur noch in arbeitsteiliger Zusammenarbeit zu bewältigen sind – und im Zusammenwirken der unterschiedlichen Rationalitäten.

Multiprofessionelle Teams schaffen dafür die Voraussetzung. Sie beenden die Einzelkämpfer-Einsamkeit mit ihrer strukturbedingten Überforderung („eierlegende Wollmilchsau“), indem Sie verschiedene Rationalitäten bündeln, um mit komplexen Situationen besser umgehen zu können.

Nach Innen ermöglichen sie *Integration*. Die ansonsten unverbundenen, versäult und verinselt agierenden Mitarbeitenden und Dienste bearbeiten Aufgaben gemeinsam. In Konzepte, zum Beispiel für die Gottesdienst- oder die Konfirmandenarbeit, fließen nun alle im Team vorhandenen Kompetenzen und Rationalitäten ein und steigern die Qualität. Multiprofessionelle Arbeit ist interprofessionell und tendiert zur Transprofessionalität.⁴ Gemeinsam kann realisiert werden, was Mitarbeitende und Dienste je für sich nicht leisten könnten.

Nach Außen erleichtern multiprofessionelle Teams *Assoziationen*. Sie ermöglichen, neu und anders mit den jeweiligen Kontexten in Kontakt zu treten und sich in und für den Sozialraum, im und für das Gemeinwesen zu engagieren. Indem sie das organisationsinterne Verknüpfungspotenzial erhöhen, steigern sie die Eigenkomplexität des Systems (seine Fähigkeit, unterschiedliche Zustände anzunehmen), das dadurch reaktions-, anschlussfähiger und wirksamer wird, auch durch gemeinsame, polyperspektivische Wahrnehmung der Kontexte und eine höhere Anzahl von Kontakten.

Zielgruppenspezialisierte Mitarbeitende betrieben am Ende des Differenzierungsmodells das „Modell betreutes Wohnen“ oder „Versorgung der Clubmitglieder“⁵, durchaus selbstbezüglich zur Verlebendigung der programmatisch intendierten „lebendigen Gemeinde“. Multiprofessionelle Teams können durch entsprechende Aufgabenteilung *und* Zusammenarbeit in Projekten und Netzwerken neue Gestalten kirchlichen Lebens fördern, indem sie als Infrastruktur das Engagement von (halb-)kirchlichen Menschen im Sinne des allgemeinen Priestertums unterstützen, das mit

4 Um dies zu betonen, spricht die EKvW generell von *interprofessionellen* Teams: <https://ipt.ekvw.de/>. Zur Begrifflichkeit: Schendel, Gunther (2020): Multiprofessionalität und mehr. Multiprofessionelle Teams in der evangelischen Kirche – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, SI Kompakt Nr. 3/2020, 3 ff.

5 Hirsch-Hüffel, Thomas (2021): Die Zukunft des Gottesdienstes beginnt jetzt, Göttingen, S. 189.

den Sinn- und Werthorizonten von Kirche kompatibel ist. Sie ermöglichen eine „Kirche der Menschen“, in der diese nicht mehr an „Angeboten“ teilnehmen, sondern ihre Sach- und Lebenskenntnisse in einem zeitlichen Umfang ihrer Wahl in Projekte, Prozesse und Netzwerke ihrer Wahl einbringen.⁶

Anstelle von Angeboten parochialer und funktionaler Einzelkämpfer kann sich eine kirchliche Arbeit entwickeln, die im Dialog mit den Menschen, orientiert am kirchlichen Auftrag *und* an der jeweiligen Situation eine für den Alltag (weniger – wie im Differenzierungsmodell – die „Freizeit“), das Leben und die Personen relevante Gestalt annimmt.

Gedacht wird nicht mehr von der kirchlichen Organisationseinheit her – welche „Angebote“ müssen wir wie „profilieren“, damit wir Menschen „erreichen“ und sie „bei uns“ „mitmachen“ –, sondern von den Menschen her. Es geht darum, die Not, die Bedürfnisse und Bedarfe der Menschen zu erspüren, eine Meile mitzugehen, geduldig zuzuhören und zu fragen: Was willst Du, das ich Dir tun soll? Aber auch: Was willst Du selbst tun? Als Expert*innen ihrer Lebenswelt erhalten Menschen Raum und Unterstützung für selbstwirksames Handeln. Nicht mehr „Handlungsfelder“ oder „Einrichtungen“ (Jugendzentralen, Beratungsstellen etc.), sondern Weltwahrnehmung vom Evangelium her orientiert kirchliches Handeln. Liturgie und Diakonie, Glaube und Liebe finden zusammen und sind aufeinander bezogen.

Multiprofessionelle Teams sind eine neue Struktur des Personaleinsatzes, die ein flexibles Handeln in Netzwerken und Projekten ermöglicht, indem sie multiprofessionelle Crews als temporäre, projekt- und prozessbezogene Gruppen initiiert, fördert, begleitet. Während der Begriff *Team* eine Gleichrangigkeit der Teammitglieder, Aushandlungsprozesse und gemeinsame Entscheidungsfindung akzentuiert, konnotiert der Begriff *Crew* zum einen, dass es auf jedem Flug eine geben muss, die für Koordination und Ergebnis sorgt, zum andern, dass in verschiedenen Situationen und Missionen wechselnde und unterschiedlich zusammengesetzte Besatzungen möglich und auch nötig sind.

Teammitglieder können zum Beispiel in besonderer Weise sozialraum- und gemeinwesenbezogene Aufgaben übernehmen und arbeitsintensive Netzwerkarbeit leisten, etwa indem sie eine multiprofessionelle Crew koordinieren, der auch kirchliche Mitarbeitende aus Diakonie, Schule, Krankenhaus sowie Ehrenamtliche angehören. So agiert Kirche als Akteurin im Sozialraum, indem multiprofessionelle Teams Initiativen und Koali-

6 Vgl. Reckwitz, a. a. O. (wie Anm. 3), S. 196 ff., 201 ff.

tionen anstoßen, makeln, ermöglichen, zusammen mit kirchlichen und nichtkirchlichen Partnern, die in kompatiblen Sinnhorizonten unterwegs sind.

Multiprofessionelle Teams bündeln Stellen und Kompetenzen, damit ein koordiniertes Handeln möglich wird, das vieles ausschließt, um Weniges zu ermöglichen, und also nicht – wie in der Differenzierungsphase – den zwischenzeitlich zum Scheitern verurteilten Versuch unternimmt, „alles“ für „alle“ zu machen. Der Umgang mit Komplexität erfolgt nicht mehr über den Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung, sondern über Sinn, und das heißt auch: durch Auswahl und exemplarisch.

Was am jeweiligen Ort mit den jeweiligen Menschen Sinn macht, muss entdeckt und aus Optionen ausgewählt werden. Dazu bedarf es eines kybernetischen Orientierungshorizonts. Dabei zeigt sich, dass multiprofessionelle Teams nicht nur für Gemeinden und Regionen relevant sind, sondern auch auf Kirchenkreis- und Landeskirchenebene.

2 Viele Professionen – ein Geist? Multirationalität als Leitungs herausforderung (vgl. 1. Kor 12,4–7; 14,26c)

Für kirchliche Leitung stellt Multirationalität eine doppelte Herausforderung dar. Nach Außen können Entscheidungen mit Blick auf das gesellschaftliche Teilsystem A sinnvoll sein, im Teilsystem B aber Probleme aufwerfen. Denkmalschutzbehörden sehen Kirchengebäude anders als zukunftsorientierte Presbyterien und entscheiden nach anderen Kriterien.

Nach Innen wird das Verhältnis der verschiedenen Rationalitäten zu einander dadurch verschärft, dass Kirchen – anders als profane Organisationen – ihre Zwecke nicht frei wählen können, sondern eine externe Leitungsvorgabe haben: den Auftrag, Gottes heilvolles Handeln in Wort und Tat zu bezeugen (Apg 1,8). Sie können es nicht anstelle der Kommunikation des Evangeliums mit dem Verkauf von Nudeln probieren, wenn sie Kirche bleiben wollen.

Je spezialisierter und stärker nun die fachliche Qualifikation von Mitarbeitenden, desto ausgeprägter die unterschiedlichen Rationalitäten und desto höher die Gefahr, dass eine Integration der verschiedenen Rationalitäten nicht gelingt, am höchsten also in landeskirchlichen Zentralbehörden.⁷ Finanz- und Rechtsdezernate vertreten eine andere Rationalität

⁷ Desintegrierende Tendenzen verschiedener Professionen und Rationalitäten werden bereits 1982 in der EKD-Denkschrift „Zusammenhang von Leben, Glauben

als Gottesdienst- oder Seelsorgeabteilungen. Wie gelingt es, theologische Orientierung ohne Bevormundung nichttheologischer Sachkompetenz zu realisieren, und vice versa die optimale Nutzung nichttheologischer Sachkompetenzen zu gewährleisten, ohne die theologische Motivation und Orientierung des Ganzen aufs Spiel zu setzen und fremden Geistern zu folgen?

Dieses kybernetische Kernproblem konkretisiert sich in der Praxis kirchlicher Selbstgestaltung darin, dass die unterschiedlichen Sachfunktionen und Rationalitäten häufig erst kurz vor der Entscheidung zusammenkommen. Insbesondere landeskirchliche Leitung steht in der Gefahr, gewollt-ungewollt eine stark juristische, ökonomische und verwaltungstechnische Prägung zu bekommen.⁸ Auf kreiskirchlicher, regionaler oder parochialer Ebene können von pädagogischer Seite Konzepte entstehen, die nicht mehr als kirchliche erkennbar sind, während das Entscheiden und Handeln von Theolog*innen soziologisch, pädagogisch, finanziell und verwaltungstechnisch unterbestimmt ist.

und Lernen. Empfehlungen zur Gemeindepädagogik“ benannt. Neue Mitarbeitende fühlten sich ihren Fachbereichen und Verbänden „... weit stärker verbunden als der örtlichen Gemeinde und ihrer Arbeit. Wir stehen vor einem Dilemma: Einerseits zeugt diese Entfaltung und Differenzierung von der Bereitschaft der Gemeinden und Kirchen, sich auf die Herausforderungen unserer Zeit einzulassen und auf die Not der Menschen einzugehen. Andererseits haben sich viele Mitarbeitergruppen und Arbeitsfelder verselbständigt, die eigentlich einzelne Aufgaben stellvertretend für die Gesamtgemeinde, aber in ihrem Auftrag und aus dem gemeinsamen Glauben heraus erfüllen sollten. ... Vielen Mitarbeitern, die für ihr Arbeitsfeld fachlich ausgebildet sind, fällt es schwer, die übergreifende gemeinsame Aufgabe zu sehen und ihren Auftrag aus dem Evangelium zu begründen und auf die Gemeinde zu beziehen.“ (zitiert nach: Kirchenamt der EKD, Denkschriften, Bd. 4/1, Gütersloh 1987, S. 218 f.). Wolfgang Steck spricht von der „doppelten sozialen Verankerung“ der Professionen. Mitarbeitende seien „gleichzeitig den ideellen Grundsätzen der religiösen Organisation wie den pragmatischen Eigengesetzlichkeiten professionellen Berufshandelns verpflichtet.“ Ders. (2000): *Praktische Theologie* Bd. 1, Stuttgart, S. 427.

⁸ Eine Variante des dualen Entscheidungstrichters ist die konsekutiv-lineare Anordnung von Sachfunktionen im Gestaltungsprozess, die zu bürokratischen Deformationen theologisch und ekklesiologisch motivierter Konzepte führen kann.

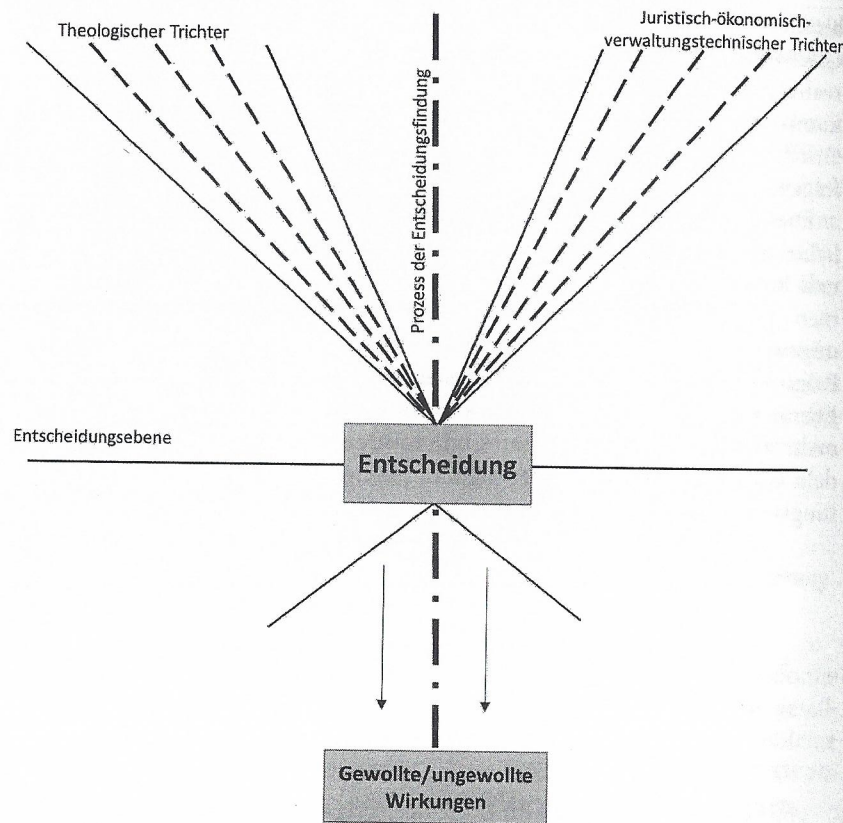


Abbildung 2: Dualer kybernetischer Entscheidungstrichter⁹

Multiprofessionelle Teams als Umgang mit Multirationalität

Multiprofessionelle Teams sind die strukturelle Bedingung der Möglichkeit einer integrierten Leitungsarbeit, in der die professionsspezifischen Kompetenzen im Sinne der Bestimmung von Kirche zur Geltung kommen und der duale Entscheidungstrichter oder eine konsekutiv-lineare Anordnung von Sachfunktionen überwunden werden können.¹⁰ Sie bieten die

⁹ Eigene Darstellung nach Jäger, Alfred (1993): Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft, Gütersloh, S. 150.

¹⁰ Vgl. Schramm, Steffen (2015): Kirche als Organisation gestalten, Berlin, S. 621 f.

Möglichkeit, Probleme, Aufgaben und Kontexte polyperspektivisch wahrzunehmen und Lösungen und Konzepte in reziproken Prozessen multirational zu entwickeln.

Rationalitäten sind Teil der Professionalisierung von Berufsgruppen, die in Studium oder Ausbildung entwickelt werden. Sie unterscheiden sich durch unterschiedliche Referenzsysteme, die sich durch gemeinsame Frage- und Aufgabenstellungen, beständigen Austausch und die Entwicklung gemeinsamer Argumentations- und Begründungsmuster bilden und zu beruflichen Identitäten führen.

Sollen die Unterschiede der Rationalitäten als Potenziale fruchtbar gemacht werden, bedarf es ihrer Vermittlung durch Bezug auf ein Drittes: einen gemeinsam erarbeiteten Referenzrahmen, der die „als relevant und gültig anerkannten, grundsätzlich außer Streit gestellten Bezugspunkte und Wert- und Erfolgsvorstellungen“¹¹ enthält, die in der Alltagspraxis referenziert werden.

Referenzrahmen klären¹²

Vor allem Handeln ist Kirche eine Interpretationsgemeinschaft, die von der „Gott-Perspektive“¹³ auf Welt und Leben erzählt. Zu glauben heißt, auf der Basis der biblischen Stories einzutreten in eine neue Story mit Gott und die biblischen Geschichten im eigenen Leben und im Leben der Gemeinde weiter zu schreiben. „Entscheidend ist: Kommen ihre Motive in unserem Leben zur Geltung?“¹⁴

Die Geschichte Gottes mit der Welt ist für kirchliches Handeln und die daran beteiligten Rationalitäten Orientierung und Mitte. In ihrer Perspektive wollen grundlegende Fragen bedacht werden, die sich unwillkürlich stellen.

Multiprofessionelle Teams (und ihre Gremien) stoßen nolens volens, implizit oder explizit auf die Frage: Wer sind wir – als Parochie, Region, Kirchenbezirk, Landeskirche und wer wollen wir in Zukunft sein? Wie

¹¹ Rüegg-Stürm, Johannes/Grand, Simon (2017): Das St. Galler Management-Modell, Bern³, S. 178.

¹² Vgl. Schramm (2015: 630–681). Zur Frage integrativer Strukturen a. a. O.: 658 f.

¹³ Ritschl, Dietrich (1994): Gotteserkenntnis durch Wiedererkennen, in: Ders. (2008): Bildsprache und Argumente. Theologische Aufsätze, Neukirchen-Vluyn, S. 5–15, 7 f.

¹⁴ Theißen, Gerd (2012): Glaubenssätze. Ein kritischer Katechismus, Gütersloh, S. 263.

verstehen wir uns und wie wollen wir uns positionieren? Was heißt für uns „Kirche sein“, Evangelium verkündigen, Christus bezeugen (*Normativer Sinnhorizont*)? Es geht um das Warum und Wozu, um Identität, die gelebt wird (nicht wie im Differenzierungsmodell um „Profil“).

In gleicher Weise werden in der Zusammenarbeit Fragen nach sinnvollen Zielen des eigenen Handelns und der Zukunft auftauchen: Was wollen wir? Wie verstehen wir unseren Auftrag hier in unseren Kontexten? Wie soll Christus durch uns Gestalt gewinnen (Gal 4,19)? Wie werden wir zu einem „Brief Christi“ (2. Kor 3,2f.)? Zu Salz der Erde, Licht der Welt (Mt 5,13f.)? Welches Tun halten wir für sinnvoll und geboten? Woran merken die Menschen, dass wir Kirche sind? Wann würden wir sagen, unser Handeln war „erfolgreich“? Und wie schaffen wir die Erfolgsvoraussetzungen (*Strategischer Sinnhorizont*)? Schließlich: Wie gestalten wir am besten die Zusammenarbeit im Alltag und was bedeuten die strategischen und normativen Orientierungen für unsere Arbeitsstrukturen und -prozesse (*Operativer Sinnhorizont*)? Auch die Frage, wohin es gehen soll, stellt sich: Wo wollen wir in drei, in fünf, in zehn Jahren sein, und wie wollen wir dann sein (*Vision*)?

Man kann diese Fragen nicht nicht beantworten. Sie werden explizit beantwortet durch mündliche Übereinkünfte, Leitbilder und Konzepte, oder implizit durch Handeln, Sprechen und Sein oder durch beides.

Normativer, strategischer und operativer Sinnhorizont dienen nach Innen der Selbstvergewisserung, Integration und Koordination. Nach Außen helfen sie beim Navigieren und können Menschen inspirieren und begeistern. Sie sind nicht die Summe *individueller Glaubensüberzeugungen*, sondern umreißen *Selbstverständnis und Politik der Gemeinde, der Region, des Kirchenkreises, der Landeskirche*.

Bei der Arbeit an den Sinnhorizonten sagen nicht Theolog*innen, wie es richtig ist, sondern Vertreter*innen aller Professionen arbeiten gemeinsam an einem Orientierungsrahmen. Dabei lassen sich Theolog*innen auf finanzielle und juristische Aspekte ein, Pädagog*innen, Kirchenmusiker*innen, Jurist*innen, Verwaltungs- und Finanzfachleute reflektieren theologisch-ekklesiologische Fragen ihrer Kirche und theologisch-ekklesiologische Implikationen ihrer pädagogischen, sozialarbeiterischen, kirchenmusikalischen, finanz-, verwaltungswissenschaftlichen und juristischen Perspektive.¹⁵ Es geht nicht um theologische Dominierung, Harmonisie-

15 Das Pfarrer*innen- und Gemeindebild von Jurist*innen zum Beispiel ist gestalterisch höchst wirksam und bedarf deshalb der Reflexion. Diese kann nicht nur unter juristischen oder kirchenrechtlichen Gesichtspunkten erfolgen, sie muss auch

rung oder Überkleisterung nichttheologischer Rationalitäten – womit deren Potenzial verspielt wäre –, sondern um die Beantwortung normativer, strategischer und operativer Fragen im Gespräch der verschiedenen Professionen und ihrer Rationalitäten miteinander und mit je konkreten Situationen und Kontexten.

3 In Christus bleiben. Multirationale Kompetenz entwickeln (vgl. Röm 6,11; Gal 3,26–28)

Multiprofessionelle Zusammenarbeit erfordert multirationale Kompetenz. Dabei spielen neben den genannten leitungskonzeptionellen auch sachliche, soziale, personale, methodische und personalentwicklerische Aspekte eine Rolle.¹⁶

Multirationalität anerkennen

In der *Sache* gilt es, Multirationalität als Faktum anzuerkennen und als Ressource zu nutzen. Monorationale Ausblendung anderer Rationalitäten führt zu sachlich suboptimalen Entscheidungen und Konzepten. Theologen, die finanzielle Aspekte ausblenden, handeln verantwortungslos. Pädagogen, Kirchenmusikerinnen, Juristen, Finanz- und Verantwortliche, die die theologischen und ekklesiologischen Implikationen ihres Denkens und Handelns nicht reflektieren, erschweren es ihrer Kirche, ihrer Bestimmung nachzukommen.

Gelebte eigene und fremde Rationalitäten reflektieren

Multirationale Zusammenarbeit verlangt von allen Beteiligten eine kritische Reflexion des Beitrags ihrer eigenen Rationalität zur Lösung der zu bearbeitenden Fragestellungen und Probleme. Und ebenso bedarf es der

systematisch- und praktisch-theologische, kirchentheoretische und kybernetische Aspekte einbeziehen. Es bedarf einer „integrierten“ Betrachtung.

16 Vgl. dazu auch: Schramm, Steffen (erscheint demnächst): Personal für das nächste landeskirchliche Organisationsmodell, Engagierte für die Gestaltwerdung des Leibes Christi, in: Peter Burkowski u. a., Familienorientierung in der Kirche groß machen. Evangelische Arbeitgeber*innen zwischen Innovation und Tradition auf dem Weg in die neue Arbeitswelt.

Bereitschaft, sich auf die je andere Rationalität in einer Weise einzulassen, die ihr gerecht wird. Die Reflexion vorhandener Rationalitäten kann sich an folgenden Aspekten orientieren:¹⁷

- Fragestellungen: Welche Fragen stellt sich eine Profession immer wieder? Welche zentralen Fragestellungen prägen ihr Handeln und Entscheiden?
- Erfolgsmaßstab: Was versteht eine Rationalität unter Erfolg? Welche Kriterien gelten? Welche Handlungen werden als erfolgskritisch angesehen?
- Argumente: Wie begründet eine Profession typischerweise ihr Handeln oder ihre Entscheidungen?
- Inkompatibilitäten: Wie müsste jemand handeln oder argumentieren, damit er von seiner Professionsgemeinschaft als „irrational“ angesehen würde? Was wird als wichtig, normal und erstrebenswert bewertet, was als uninteressant, abweichend, problematisch?
- Referenzsystem: An welchen Akteuren außerhalb der Organisation orientieren sich Mitarbeitende? Woher ‚importieren‘ sie Erwartungen, Ansprüche und Werthaltungen?

Die Wahrnehmung der Unterschiede der Rationalitäten macht sensibel und kann davor bewahren, Probleme der Zusammenarbeit vorschnell zu personalisieren.

Mit Vorprägungen umgehen

Multiprofessionelle Teams sind *personale und soziale* Herausforderungen: Das Verhältnis der Berufsgruppen zueinander ist durch Vorerfahrungen und Vorurteile geprägt. Multiprofessionelle Teams verändern Berufsrollen und stoßen deshalb auf Widerstand.

Kirchliche Mitarbeitende, allen voran Pfarrer*innen, sind qua bisheriger Struktur geprägt von parochialem und auch funktionalem Einzelkämpfertum. Für sie stellt sich die Frage: Will ich multiprofessionelle Zusammenarbeit? Bin ich bereit, den Dienst zu teilen, nicht die einzige zu sein, auf Augenhöhe mit anderen Berufsgruppen zu arbeiten? Nichttheolog*innen

¹⁷ Vgl. Schedler, Kuno/Rüegg-Stürm, Johannes (Hrsg.) (2013): *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*, Bern, S. 50.

müssen sich fragen: Bin ich bereit, mich auf Fragen nach (theologischen) Sinn- und Werthorizonten einzulassen?

Für die Zusammenarbeit hilfreich ist die Wahrnehmung von und der Umgang mit impliziten Zuschreibungen:

- eigene Einstellungen zu anderen Berufen beobachten, Stereotypen hinterfragen („Pfarrer, Kirchenmusiker ... sind immer ...“),
- legitime Einschränkungen anerkennen: Je stärker die Spezialisierung und Professionalisierung, desto ausgeprägter die Rationalität und ihre prägende und einengende Wirkung,
- eigene Zuordnung von Phänomenen zu bestimmten Rationalitäten mit anderen teilen und so reflektieren,
- eigene Handlungsmuster explizit machen (erklären, warum ich auf eine bestimmte Weise Dinge tue, Situationen interpretiere, Entscheidungen fälle),
- Urteile vermeiden und ein weites Herz haben, weil Rationalitäten auch mit Identität zu tun haben,
- Unterscheiden zwischen Rationalitäten auf der einen, Interessenskonflikten und Meinungsverschiedenheiten auf der anderen Seite,
- gemeinsame Handlungsmuster suchen.

Neue Formate und Praktiken des Arbeitens entwickeln

Die unterschiedlichen Logiken multiprofessioneller Teams brauchen *methodische* Scharniere, Formate praktischen Arbeitens, die alle einbinden und dafür sorgen, dass die Rationalitäten zum Zuge kommen. Methoden der Entscheidungsfindung wie systemisches Konsentieren oder geistliche Unterscheidung, Methoden prozesshaften Arbeitens wie zum Beispiel agiles Projektmanagement helfen, die Potenziale der neuen Personaleinsatzstruktur Multiprofessionelles Team für eine sich erneuernde Kirche zur Geltung zu bringen.

Aus-, Fort- und Weiterbildung multiprofessionell ausrichten

Multiprofessionelle Zusammenarbeit wird gefördert durch berufsgruppenübergreifende Aus-, Fort- und Weiterbildung, wo sich Teilnehmende sowohl persönlich als auch hinsichtlich ihrer Professionsrationalitäten bewusst kennenlernen können. In Praxis-Projekten können komplexe Fragestellungen, Herausforderungen und Aufgaben gemeinsam bearbeitet und

der Umgang mit multiplen Rationalitäten eingeübt werden. Mehrfachqualifikationen durch ergänzende Studiengänge oder Weiterbildungen fördern die „Mehrsprachigkeit“ kirchlicher Mitarbeitender.¹⁸

4 Multiprofessionelle Teams – Selbstgestaltungsfähigkeit im Sinne des kirchlichen Auftrags wiedererlangen

Zusammenfassend: Der Begriff „Multiprofessionelle Teams“ wird untauglich, wenn er auf jede Gruppe bezogen wird, in der Menschen mit unterschiedlichen Berufen zusammensitzen (zum Beispiel Presbyterien) oder wenn Pädagog*innen theologisch zugerüstet werden und mit Theolog*innen zusammen de facto als Pfarrer*innen arbeiten.

Der Begriff „Multiprofessionelle Teams“ gewinnt Prägnanz, wenn er auf die Arbeits- und Entscheidungsorganisation bezogen wird. Die Arbeit wird nicht mehr von einzelnen in ihrer Berufsrolle monorational erledigt, sondern von verschiedenen Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen in einem Team. Entscheidungen werden nicht mehr in einem dualen oder konsekutiv-linearen Verfahren, sondern polyperspektivisch und reziprok verfertigt.

So gesehen sind multiprofessionelle Teams ein Element einer sich erneuernden landeskirchlichen Organisation. Ihr Anlass mag der Pfarrer*innenrückgang sein, ihre Chance liegt in neuer (Selbst-)Gestaltungsfähigkeit im Sinne des Auftrags der Kirche – zur organisationalen Ermöglichung allgemein-priesterlichen Engagements im weiten Horizont des Narrativs des dreifaltigen, neuschaffenden Gottes.

¹⁸ Höver, Hendrik (2018): *Wirksam entscheiden. Handbuch für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft*, Stuttgart, S. 180 f.