

Arbeit in gemischt-professionellen Teams – das Modell der Zukunft?!

Acht Thesen zum Aufbau einer nachhaltigen Teamkultur in Kirche und Diakonie

1. Unser von Komplexität bestimmtes Zeitalter hat unumkehrbar das Fenster zur Inter- und Transprofessionalität aufgestoßen.

Zugleich muss immer wieder geklärt werden, was das eigentlich ist: Inter- und Trans- oder auch Multiprofessionalität. ↪↪

In der Diskussion gehen die Begriffe durcheinander. Oft genug wird das Stichwort „Multiprofessionalität“ unterschiedslos für ein ganzes Bündel von Arbeitsformen verwendet. Umso nötiger ist es, die verschiedenen Formen von Teamarbeit präzise zu unterscheiden.

Hilfreich sind hier Definitionen aus dem Gesundheitswesen. Danach ist **Multiprofessionalität** eine Form der Teamarbeit, in der Akteur*innen aus mehreren Berufen koordiniert nebeneinander an verschiedenen Aufgaben arbeiten. **Interprofessionalität** geht über diese Form der Arbeitsteilung hinaus: Akteur*innen aus unterschiedlichen Berufen arbeiten mit ihren spezifischen professionellen Perspektiven an derselben Aufgabe. Noch weiter reicht das Konzept der **Transprofessionalität**: Hier überschreiten die Akteur*innen im Miteinander ihre Rollengrenzen und handeln sie neu aus.

Diese Definitionen dienen der Klarheit; zugleich zeigen sie, welche Optionen es gibt. Je nach Situation und Herausforderung muss entschieden werden, welche Arbeitsform passt. Während die Arbeitsteiligkeit der Multiprofessionalität in Kirche und Diakonie bereits oft praktiziert wird, stellt das inter- bzw. transprofessionelle Arbeiten vielfach noch Neuland dar. Die folgenden Thesen wollen die Bedeutung gemischt-professioneller Arbeitsformen für die weitere Kirchenentwicklung unterstreichen. Aktuelle Herausforderungen wie der Umgang mit wachsender Komplexität lassen sich oft nur in gemischt-professioneller Teamarbeit bewältigen. Im Hintergrund steht dabei ein Verständnis von Professionalität, das von den *Handlungskompetenzen* und nicht von einem festen beruflichen Status wie z. B. einer Profession ausgeht.

2. Nur die soziale Energie von Teams besitzt die Lösungsenergie bei Krisen.

Die Arbeit in gemischt-professionellen Teams ist die adäquate Antwort auf die zunehmende Komplexität der Herausforderungen in Kirche und Gesellschaft. ↪↪

Komplexität ist die Signatur einer ausdifferenzierten Gesellschaft. Diese Komplexität zeigt sich gerade in den aktuellen Krisen (Corona-Pandemie, Klimakatastrophe, soziale Ungleichheit). Die Zeit der einfachen, monokausalen Lösungen ist vorbei. Das gilt auch für das Handeln von Kirche und Diakonie – besonders dann, wenn beide sich gezielt sozialräumlich aufstellen und damit proaktiv auf gesellschaftliche Komplexität eingehen. Diese Komplexität erfordert eine fallbezogene multiperspektivische Herangehensweise. Damit sind die Grenzen der bisherigen Versäulung kirchlicher Handlungsfelder markiert. Das additive Nebeneinander führt nicht mehr weiter.

Weil viele Herausforderungen nur durch das Miteinander unterschiedlicher beruflicher Perspektiven bearbeitet werden können, ist ein wertschätzende Blick auf die Breite der Professionalitäten nötig. Es ist keine adäquate Strategie, am zentralen Leitbild des Pfarrberufs festzuhalten und andere Berufsgruppen lediglich zur Entlastung von Pfarrpersonen einzusetzen. Damit wird die Lösungsenergie, die gerade im bewussten Mix der Professionalitäten liegt, nicht genutzt. Gefordert ist die Offenheit für völlig neue Berufsbilder im Raum von Kirche und Diakonie.

3. Teams bilden die Herzkammer der agilen Organisationsform der Kirche von morgen.

Die Arbeit in gemischt-professionellen Teams verändert die kirchlichen Strukturen und erweist sich als wesentlicher Ausgangspunkt der Kirchenentwicklung, indem die gewachsene Versäulung kirchlicher Berufe und Arbeitsfelder relativiert wird. ↪↪

Aktuell ist viel davon die Rede, dass die Versäulung kirchlicher Arbeitsfelder überwunden werden soll. Die Arbeit in gemischt-professionellen Teams ist die Chance zur praktischen Umsetzung. Teamarbeit ermöglicht die agile und vernetzte Zusammenarbeit über bisherige Organisations- und Berufsgrenzen hinweg. Sie erhöht damit auch die Anschlussfähigkeit für die Kooperation mit anderen sozialräumlichen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen. Kirchenbilder, die damit in den Blick geraten, sind das Netzwerk und fluide Formen von Kirche. Strukturell gewinnt die mittlere Ebene (Kirchenkreis/Dekanat) wachsende Bedeutung als Bezugsgröße.

Die Frage nach der Arbeit in gemischt-professionellen Teams stellt die grundlegende Frage danach, wie wir in Zukunft Kirche sein wollen. Inter- und Transprofessionalität beschreiben kein Randthema. Hier geht es um Grundsätzliches: Wie gelingt es zukünftig partizipativ und kontextsensibel Kirche zu entwickeln, die gleichrangig von Haupt- und Ehrenamtlichen getragen wird und so der Vielfalt der Professionalitäten und Charismen Raum zur Entfaltung gibt. Damit verändert sich nicht nur das Organisationsverständnis, sondern auch das Bild der Kirche nach außen. Sie wird ihre Subjekt- und Kontextorientierung verstärken und damit bezogen auf die Herausforderungen der Gegenwart an Relevanz gewinnen.

4. Die Arbeit im Team ist die notwendige Voraussetzung für ein autonom selbstbestimmtes Arbeiten in der Kirche.

Der primäre Ansatzpunkt für die Förderung gemischt-professioneller Teams ist das Entwickeln einer entsprechende Kultur. Wesentliche Faktoren für Ausbau und Gestaltung dieser Kultur sind die Bereiche Aus- und Fortbildung. ↪↪

Die gemischt-professionelle Zusammenarbeit erfordert eine neue Kultur der Kooperation. Sie verbindet die Kenntnis und Anerkennung der unterschiedlichen Professionalitäten mit einer Haltung, die Pluralitäts- und Schnittstellenkompetenz einübt.

Kulturveränderungen sind das Ergebnis von Lernprozessen auf allen Ebenen der Organisation. Durch die Gestaltung kultursensibler Lernprozesse kann sich das Unwissen und Fremdheitsgefühl zwischen Angehörigen verschiedener Berufslogiken verändern hin zu einem konvergenten Verständnis, Vielfalt als Bereicherung wahrzunehmen. Unbewusste Prämissen und Vorstellungen zu kooperativem Handeln müssen als kulturinhärente Merkmale bearbeitet werden, um eine reflektierte Praxis der Zusammenarbeit entwickeln zu können.

Der strategisch relevante Ansatzpunkte zur Stärkung dieser Kultur ist die Integration von Inter- bzw. Transprofessionalität in die Aus- und Fortbildung, weil hier grundlegende Haltungen, Kompetenzen und Vorstellungen vom eigenen Beruf erworben bzw. vertieft werden. Entsprechende Bildungsprozesse schaffen die Voraussetzungen für ein kompetenzorientiertes Arbeiten in Verbindung mit einem berufsübergreifenden Lernen. Dies fördert den Autonomiestatus des Teams.

5. Die Diskussion über Macht- und Statusfragen muss eröffnet und gestaltet werden.

Gemischt-professionelle Zusammenarbeit initiiert einen Aushandlungs- und Klärungsprozess über die erstarrten Rollenerwartungen zwischen den verschiedenen Professionalitäten. ↪↪

Die Versäulung der verschiedenen Professionalitäten ist ein bis heute vorherrschendes Kulturmerkmal der Organisation Kirche. Verstärkend kommt hinzu, dass insbesondere der Berufsgruppe der Pfarrer*innen ein deutlich höherer Autonomiestatus zugesprochen wird und die „anderen“ Berufsgruppen dem Pfarramt eher als zugeordnet gelten.

Die Praxis gemischt-professioneller Zusammenarbeit stellt die Frage nach Status und Macht der unterschiedlichen Berufsgruppen im kirchlichen Dienst. Ausgangspunkt ist dann nicht mehr das gestufte Nebeneinander von Pfarrer*innen und den Angehörigen der „anderen“ Berufsgruppen. Gemeinsamer Bezugspunkt gemischt-professioneller Zusammenarbeit werden die durch Aus- und Fortbildung gewonnenen Professionalitäten und eine daraus abgeleitet kompetenzorientierte Aufgabenbeschreibung und -teilung. Damit werden, gerade bei vergleichbarer Kompetenz, Status- und Machtunterschiede zunehmend begründungspflichtig. Dem entspricht eine Praxis berufsgruppenübergreifender Stellenausschreibungen. Der Blick auf die Professionalitäten und Kompetenzen eröffnet unterschiedlichen Berufsgruppen den Zugang zu Leitung und Repräsentation in der Kirchengemeinde, wie sie in mehreren EKD-Gliedkirchen bereits praktiziert wird. Die Vielfalt der unterschiedlichen Professionalitäten prägt die Außenwahrnehmung der Kirche.

6. Teams haben eine Vorbildfunktion für eine wertschätzende Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen.

Bei der Konzipierung gemischt-professioneller Arbeit ist die verantwortliche Rolle von Ehrenamtlichen von vornherein mitzudenken. ↪↪

In der aktuellen kirchlichen Diskussion dominiert bei der Rede von gemischt-professioneller Zusammenarbeit weithin der Blick auf die beruflich Mitarbeitenden. Angesichts der wachsenden

Bedeutung von Ehrenamtlichen greift dies zu kurz. Längst ist das Engagement von Ehrenamtlichen auch durch eine zunehmende Professionalisierung und die Etablierung von semiprofessionellen Arbeitsfeldern geprägt; Beispiele dafür sind die Tätigkeit von Prädikant*innen oder von Mitarbeitenden in der Telefonseelsorge. Zur Kultur gemischt-professioneller Zusammenarbeit gehören die Partizipation Ehrenamtlicher und die Anerkennung ihrer unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen selbstverständlich dazu. Gemischt-professionelle Zusammenarbeit achtet den Eigenwert beruflichen Handelns ebenso wie das freiwillige Engagement. Sie gestaltet Arbeitszusammenhänge, in denen die unterschiedlichen Sichtweisen, gegenseitigen Erwartungen und Aufgaben transparent und verbindlich vereinbart werden.

7. Das Wort und Wir: Kommunikation des Evangeliums als der *eine* Auftrag für alle!

Neben der Verkündigung durch das Wort wird die Verkündigung durch die Tat vor allem für eine Kirche im Sozialraum an Bedeutung gewinnen. Eine Theologie der Zusammenarbeit wird die Vielfalt der Aufgaben und die Diversität der Gaben in kreative Passungsverhältnisse transformieren. ↷

Gaben und Aufgaben werden durch gemischt-professionelle Teams passgenau aufeinander bezogen, so dass ein erweitertes Verständnis von Verkündigung und ein umfassenderes Bild von den Akteur*innen entsteht, die den Auftrag der Kirche wahrnehmen.

Häufig gebrauchte Stichworte wie die „Dienstgemeinschaft“ der ehrenamtlich und beruflich in der Kirche Tätigen oder das „Priestertum aller Getauften“ können nicht überdecken, dass die Arbeit an einer Theologie der Zusammenarbeit weitergehen muss. Es ist nötig, die Praktische Theologie mit allen ihren Teildisziplinen in Richtung der beruflichen und ehrenamtlichen Tätigkeit bei der vielfältigen Kommunikation des Evangeliums zu erweitern. Ein theologischer Reflexionsrahmen für die anstehenden Diskussionen über die weitere Entwicklung im kirchlichen Personalbereich wird so zur Verfügung gestellt. Berufsprofile werden auf ihr professionsspezifisches Kernprofil und eine gleichzeitige Erweiterung ihrer Randschärfe überprüft, um eine bessere Verzahnung der unterschiedlichen Professionen zu fördern.

8. Leitung muss lernen, gemischt-professionelle Teams effektiv und nachhaltig zu fördern.

Vertrauen bildet den Nährboden guter Teamarbeit. Leitung hat die Aufgabe, diesen Boden zu bereiten und zu pflegen. Blühende Teamarbeit wird darum zukünftig zum Maßstab guter Leitung. ↷

Wo Gestaltungsspielräume eröffnet und Selbstbestimmung ermöglicht werden, führt dies zu Motivation und Eigeninitiative von Mitarbeitenden. Leitung hat die Aufgabe, für Teamarbeit Rahmensetzungen zu schaffen, die dies sicherstellen. Dabei schützt Leitung Teams vor zu hohen Erwartungen, fördert innerhalb der Teams eine wertschätzende Kommunikation und achtet darauf, dass Konflikte durch das Team im Team bearbeitet werden. Kontrolle wird als ein Dialogauftrag verstanden, der mit dem Team gestaltet wird. Externe Dienstaufsicht hat diesen Anspruch einer kritischen Selbstkontrolle, die das Team selbst zu gewährleisten hat, zu fördern. Beim Aufbau einer Kultur der Kooperation ist ein Menschenbild leitend, das die grundsätzliche Vertrauenswürdigkeit des Menschen zur Basis allen Leitungshandelns erklärt. Um in komplexen Aufgabenstellungen erfolgreich



Sozialwissenschaftliches
Institut der Evangelischen
Kirche in Deutschland



zu sein, wird Leitung zukünftig sehr viel verstärkter den Aufbau gemischt-professioneller Teams fördern. Leitung sorgt für die Verstetigung von Teamarbeit.

Ute Kaisinger-Carli, Christiane Luckhardt, Tilman Kingreen, Dr. Gunther Schendel

März 2021

Diese Thesen wurden im Rahmen der Vorbereitung auf das folgende Symposium formuliert: „Zusammen schaffen wir es! Multi- und interprofessionelles Arbeiten im Dienst unserer Kirche“ (17.–19. März 2021). Diese Tagung der Akademie der Versicherten im Raum der Kirchen (VRK) findet in Zusammenarbeit mit der EKD, dem Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD und dem Evangelischen Studienseminar Hofgeismar statt. Diese Thesen sind „Creative Common“: Sie sollen auf der Tagung kommentiert und weiterentwickelt werden.