

zu Tagesordnungspunkt 7

Impuls aus dem Teilprozess „Profilierung der Ämter und Berufe“ zur Förderung multiprofessioneller Teams und zur Weiterentwicklung des Pfarrberufs der Zukunft

Der Teilprozess „Profilierung der Ämter & Berufe“ ist im Januar 2024 mit folgender Zielformulierung gestartet:

Ziel des Prozesses ist einen landeskirchlichen Kulturwandel anzustoßen, der eine gelingende multi- bzw. interprofessionelle Zusammenarbeit mit geklärten Berufs- und Amtsprofilen der verschiedenen beteiligten Haupt- und Ehrenamtlichen ermöglicht. Dazu sollen systematisierte Erfahrungs- und Experimentierräume (Laboratorien) eröffnet werden, in denen multiprofessionelle Teams ein neues Miteinander erproben und reflektieren können.

Der Prozess umfasst zwei Module das Modul „Laboratorien“ und das Modul „Pfarrberuf der Zukunft“ (vgl. Anlage 1 – Prozessübersicht).

Die beiden Module bearbeiten unterschiedliche, jedoch miteinander verknüpfte Fragestellungen. Die „Laboratorien“ eröffnen praxisnahe Erprobungsräume und stoßen Innovationen in regio-lokalen Kontexten an. Das Modul „Pfarrberuf der Zukunft“ arbeitet an einer strategischen und theologischen Klärung des Berufsprofils.

Der vorliegende Bericht stellt eine erste Gesamtschau der bisherigen Arbeit dar. Er gliedert sich in drei Teilberichte: Teil I und II fassen die zentralen Erkenntnisse aus den beiden Modulen zusammen und formulieren Empfehlungen. Teil III bietet einen Ausblick auf die weitere Arbeit. Ziel dieser Darstellung ist es, den aktuellen Entwicklungsstand transparent zu machen, Entscheidungsprozesse zu unterstützen und die nächsten Schritte im Gesamtprozess zu strukturieren.

I – Modul „Laboratorien“ - Entwicklungslinien multiprofessioneller Zusammenarbeit in der EKKW

Die Laboratorien eröffnen Experimentierräume und konzeptionieren strukturierte Lerngelegenheiten, in denen Neues entstehen und aktuelle Fragestellungen der multiprofessionellen Zusammenarbeit bearbeitet werden können.

Übersicht über die Laboratorien und ihre Ausrichtung:

- **Entwicklung kirchlicher Zentren:** Neuorganisation der kirchlich-gemeindlichen Arbeit im Kooperationsraum im multiprofessionellen Team
- **Taufest:** Ökumenisches Tauf-Event mit Kirche Kunterbunt in zwei Kirchenkreisen
- **Eyeopener:** Veranstaltungsformat für ein gegenseitiges Verständnis für multiprofessionelle Zusammenarbeit erarbeiten
- **Gastrokirche:** gemeinschaftsstiftendes kulinarisches Angebot in der Kirche
- **Kasualagentur:** Gründung einer Agentur für die Trauerbegleitung für Menschen außerhalb der Landeskirche mithilfe einer App, um Kirche auf dem freien Markt zu platzieren

1. Tiefenbohrung in den Laboratorien zum Thema „Multiprofessionelle Zusammenarbeit“

Ausgangspunkt für die Laboratorien ist das zentrale Ziel des „Profilierungsprozesses der Ämter und Berufe“, einen Kulturwandel hin zu gelingender multiprofessioneller Zusammenarbeit anzustoßen. Für die Arbeit in den Laboratorien haben wir daraus eine wichtige Ausgangsthese entwickelt:

„Die Bearbeitung eines neuen oder innovativen Themas erleichtert es, traditionelle Muster der Zusammenarbeit zu verlassen und neue Formen von Zusammenarbeit zu erproben.“

- a. Für die Laborarbeit waren deshalb vor allem zwei Kriterien wichtig:
Innovationspotential des bearbeiteten Themas:
Neue Themen und Arbeitsfelder ermöglichen das Verlassen eingeübter Praktiken und fördern kreative, experimentelle Herangehensweisen.
- b. Multiprofessionelle Zusammenarbeit im Arbeitsprozess:
Die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen – einschließlich Ehrenamtlicher – wirkt als Motor für neue Lösungswege, Rollenverständnisse und Teampraktiken.

Mit zehn Teilnehmenden aus den Laboratorien wurden zur Evaluation leitfadengestützte Interviews geführt. Die Auswertung zeigt zentrale Erkenntnisse:

- (1) Die hohe Motivation der Mitarbeitenden für das Projekt sowie die überwiegend positiv erlebte Zusammenarbeit fördern die Bereitschaft, sich trotz begrenzter zeitlicher Ressourcen aktiv einzubringen. Mangelnde Zeitressourcen werden bei fast allen Interviewten als relevantes Problem benannt. Die Einstellung zum Laboratorium bleibt dennoch insgesamt positiv, und die Zusammenarbeit wird überwiegend

konstruktiv bewertet.

(2) Für das Gelingen von Zusammenarbeit werden verschiedene Faktoren benannt:

- Zentral hervorgehoben wird eine Haltung gegenüber Kolleg*innen, die sich durch Augenhöhe und Wertschätzung auszeichnet. Diese respektvolle Grundhaltung wird als Voraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit verstanden.

„Also diese, diese gegenseitige, gegenseitige Wertschätzung, [...], dass jeder da das Beste will und das eben aus seiner Perspektive tut.“ (Interviewzitat I5)

Neben der wertschätzenden Haltung heben die Interviewten zwei weitere zentrale Bedingungen für gelingende Zusammenarbeit hervor:

- Klarheit und Transparenz in Rollen, Aufgaben und Zielsetzungen:
Die eindeutige Definition und transparente Kommunikation von Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und gemeinsamen Arbeitszielen wird als wesentliche Voraussetzung für eine strukturierte und effiziente Zusammenarbeit benannt.
- Perspektivenvielfalt durch unterschiedliche Beruflichkeiten:
Die Vielfalt beruflicher Hintergründe wird als ressourcenstiftend beschrieben, da sie unterschiedliche fachliche Perspektiven, Erfahrungshorizonte und Rationalitäten in den Arbeitsprozess einbringt. Diese Perspektivenvielfalt trägt aus Sicht der Befragten maßgeblich zur Qualität der Zusammenarbeit bei.

„Man kriegt ein besseres Bild von einem, von einer Frage, von einem Thema, [...], dass man durch die verschiedenen Berufe, durch die verschiedenen Ausbildungen, die verschiedenen Erfahrungen, Dinge von mehr Seiten beleuchten kann.“ (Interviewzitat I5)

(3) Die Aufgabenverteilung ergibt sich aus einem Zusammenspiel von berufsspezifischen Kompetenzen, individuellen Gaben sowie persönlicher Interessen.

Wichtige Voraussetzungen dafür ist ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen in das Können der anderen Teammitglieder sowie eine ausgeprägte Wertschätzung der unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten. Diese Haltung trägt wesentlich dazu bei, Verantwortung gemeinsam zu übernehmen und sie sorgt dafür, dass Entscheidungen für alle gut nachzuvollziehen sind.

- (4) In den Laboratorien zeigt sich, dass unterschiedliche Formen von Macht - Deutungsmacht, Gestaltungsmacht und strukturelle Macht - wesentlich ausgewogener verteilt sind als in den üblichen Arbeitszusammenhängen unserer Kirche. Unterschiedliche Gehaltsgruppen, Hierarchieunterschiede oder verschiedene Dienstverhältnisse, die in institutionellen Strukturen oft eine große Rolle spielen, treten dort deutlich zurück. Das liegt vor allem daran, dass die Experimentierräume überwiegend nicht in die bestehende Linien- und Leitungsstruktur eingebunden sind. Sie eröffnen einen geschützten Raum, in dem Macht nicht als Hierarchie, sondern als gemeinsame Möglichkeit der Gestaltung erlebt werden kann. Dadurch entsteht ein positives Verständnis davon, wie Verantwortung geteilt und wie Veränderungen gemeinsam angestoßen werden können.
- Besonders hervorgehoben wird von den Beteiligten eine Kommunikationskultur, die von Wertschätzung, Vertrauen und echter Beteiligung geprägt ist. Sie ermöglicht es, miteinander im Gespräch zu bleiben, unterschiedliche Perspektiven zusammenzubringen und gemeinsam tragfähige Entscheidungen vorzubereiten.

“In der Diskussion darf jeder seinen Standpunkt vertreten, ohne dass er, wie macht man das sonst immer, gleich eine Gegenrede gibt oder abgewertet wird, sondern es wird erstmal gehört, es kommt auf, notfalls auf die Metaplanwand und dann wird es einfach neutral bewertet. Bringt es uns voran, bringt es uns vom Ziel ab oder bringt es uns dem Ziel näher, also es darf jeder offen seine Empfindungen, seine Meinungen äußern”. (Interviewzitat Laboratorien I3)

- (5) Im kirchlichen Kontext hat sich der Begriff „Augenhöhe“ zu einem positiv besetzten Leitwort entwickelt. Viele nutzen ihn, um gelingende Zusammenarbeit zu beschreiben oder Spannungen rund um Machtfragen zu entschärfen. In den Interviews wurde „Zusammenarbeit auf Augenhöhe“ wiederholt als entscheidendes Qualitätsmerkmal benannt – als etwas, das Orientierung gibt und Vertrauen schaffen soll.
- Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass die tatsächlichen Machtverhältnisse in kirchlichen Strukturen nur selten offen angesprochen werden. Selbst auf Nachfrage reflektierten nur zwei der Befragten diese Dimension kritisch. Dies legt nahe, dass der Begriff „Augenhöhe“ zwar ein starkes Ideal verkörpert, aber auch die Gefahr birgt, notwendige Gespräche über Macht und Verantwortung zu verdecken.
- Aufgrund der unterschiedlichen Größe der Laborteams lässt sich keine einheitliche Leitungsstrategie beschreiben. In den größeren Teams zeigt sich die Fähigkeit, Leitungspraktiken machtsensibel zu reflektieren und an den jeweiligen Kontext anzupassen. Diese Selbstreflexion wird als Bestandteil einer verantwortungsvollen

Leitungskultur sichtbar, die darauf abzielt, Macht bewusst und transparent einzusetzen und dabei die Einbeziehung aller Beteiligten zu stärken.

„[...] wir haben seit November einen Diakon in der Region, der mit einer halben Stelle für diesen Laboratoriumsprozess mit zuständig ist und da jetzt die Fäden in der Hand hat und den Hut auf und wir uns da doch deutlich erhoffen, dass jetzt auch Dinge nochmal beschleunigt werden können, einfach weil jemand von uns einen festen Stellenanteil dafür hat.“ (Interviewzitat I4)

- (6) Multiprofessionalität wird von den Beteiligten als deutliche Erweiterung der Perspektiven wahrgenommen. Besonders wertvoll ist für die Beteiligten, die jeweils anderen beruflichen Hintergründe und Herangehensweisen kennenzulernen und dadurch ein vertieftes Verständnis füreinander zu entwickeln. Hervorgehoben wird darüber hinaus die Einbeziehung der Ehrenamtlichen. Sie tragen nicht nur zusätzliche Sichtweisen bei, sondern bringen zugleich die Kompetenzen ihrer eigenen Beruflichkeit mit ein und verstärken damit die multiperspektivische Arbeitsweise.

2. Weiterführende Erkenntnisse

Multiprofessionelle Teamarbeit zeigt sich in allen Erprobungszusammenhängen noch nicht als ein gewohnheitsmäßiger, sich verstetigender Prozess. Sie entsteht vielfach noch situativ und muss in alltäglichen Praktiken, gemeinsam geteilten Routinen und stabilisierten Kommunikationsformen erst verankert werden.

Die Zusammenschau der Erprobungszusammenhänge (Laboratorien, Profilstellen Diakon*in in der Region, SI-Studie „Multiprofessionelle Teamarbeit in der Kirche“¹) ermöglicht es, weiterführende Erkenntnisse abzuleiten, die eine strukturelle Rahmensetzung unterstützen.

¹ Claudia Schulz / Tabea Spieß: SI-Studien aktuell - Multiprofessionalität in der Kirche, Baden-Baden 2025
Im Auftrag des SI-EKD hat die Evangelische Hochschule Ludwigsburg diese Studie konzipiert und neben unserer Landeskirche die Evangelische Kirche von Westfalen und die Evangelische Kirche Anhalt als zu beforschende Landeskirchen gewonnen. Wir haben die Studie finanziell unterstützt und während der Laufzeit begleitet. Dieses Kooperationsprojekt hat allen Beteiligten einen multiperspektivischen Zugang zu dem Forschungsthema ermöglicht und zugleich den Anschluss an konkrete Forschungsergebnisse für unsere Landeskirche eröffnet. Die Ergebnisse der Studie haben wir als hermeneutische „Lesehilfe“ verwendet.

Begriffsbestimmung: multiprofessionell, interprofessionell oder transprofessionell?²

In der Fachdiskussion werden die Begriffe „multiprofessionell“ und interprofessionell“ häufig als gleichbedeutend genutzt, um zum Ausdruck zu bringen, dass unterschiedliche Professionalitäten im Team zusammenarbeiten. Gemeint sind jedoch verschiedene Formen von Zusammenarbeit: multi-, inter- und transprofessionell. Diese Formen unterscheiden sich in der Intensität der Zusammenarbeit. Sie können zeitgleich und phasenweise auftreten. Bestimmende Faktoren sind die Struktur der: jeweiligen Aufgabe und die Zusammensetzung des Teams.

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

Leitvorstellung multiprofessioneller Teamarbeit

In der kirchlichen Praxis zeigen sich vielfältige Formen der Zusammenarbeit. Das bloße Vorhandensein unterschiedlicher Berufsgruppengarantiert jedoch noch keine multiprofessionelle Zusammenarbeit. Die, von uns mitfinanzierte und begleitete Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD hat zwei zentrale Dimensionen herausgearbeitet, die die Ausprägung multiprofessioneller Zusammenarbeit in kirchlichen Kontexten beschreiben und strukturieren.³ Sie bilden die Grundlage dafür, multiprofessionelle Teamarbeit nicht nur punktuell, sondern als langfristiges Organisationsprinzip zu verstehen.

Mehrberuflichkeit als Grundprinzip von Teamarbeit

Von zentraler Bedeutung ist die Wahrnehmung und Anerkennung von Mehrberuflichkeit als strukturellem und konzeptionellem Grundprinzip für die Zusammenarbeit in der Kirche. Unterschiedliche Ämter und Berufe im Haupt- und Ehrenamt – von Theologie über Sozialraumorientierung, Verwaltungs- und Bildungsarbeit, bis hin zu Musik oder Gemeindepädagogik – werden dabei nicht als bloß aneinander gereichte Ergänzungen verstanden, sondern als aufeinander bezogene Bestandteile kirchlicher Arbeit.

² Gunter Schendel, Multiprofessionalität und mehr - Multiprofessionelle Teams in der evangelischen Kirche - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, SI-Kompakt, Nr. 3 2020, S. 4 ff

³ Claudia Schulz / Tabea Spieß: SI-Studien aktuell - Multiprofessionalität in der Kirche, Baden-Baden 2025 S, 72 ff

Mehrberuflichkeit beschreibt somit die notwendige Vielfalt an Fachlogiken, Kompetenzprofilen und Perspektiven, die gemeinsam dazu beitragen, komplexe kirchliche Aufgaben angemessen zu bewältigen. Entscheidend ist, dass diese Vielfalt nicht nur vorhanden, sondern institutionell gewollt und organisatorisch abgesichert ist. Dazu zählt ausdrücklich auch der Einbezug von Ehrenamtlichen, deren Kompetenz als eigenständige Form von Professionalität anerkannt und einbezogen werden muss. In allen Erprobungszusammenhängen stehen wir hier noch ganz am Anfang.

b) Teamarbeit als gewohnheitsmäßiger Prozess

Die zweite zentrale Dimension beschreibt multiprofessionelle Teamarbeit als einen gewohnheitsmäßigen, in den organisationalen Alltag eingebetteten Prozess. Die SI-Studie zeigt, dass verlässliche und wirksame Zusammenarbeit nicht allein aus guten Absichten oder einzelnen gelungenen Projektsituationen entsteht, sondern aus stabilisierten Routinen, regelmäßigen Austauschformaten und einer dauerhaft gepflegten Teamkultur. Teamarbeit wird damit zu einer professionellen Handlungsweise, die sich in wiederkehrenden, selbstverständlich gelebten Praktiken ausdrückt. Dazu gehören unter anderem:

- regelmäßig stattfindende Teamsitzungen mit klaren Strukturen,
- laufende Abstimmungen im Arbeitsalltag, die nicht vom Zufall abhängen,
- transparente Informationswege,
- gemeinsam entwickelte Arbeitsabläufe,
- sowie geteilte Reflexions- und Lernschleifen, die die Zusammenarbeit kontinuierlich weiterentwickeln.

Je stärker solche Routinen im Arbeitsalltag verankert sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass multiprofessionelle Zusammenarbeit nicht nur punktuell gelingt, sondern zu einem verbindlichen, selbstverständlichen Bestandteil kirchlicher Praxis wird. Teamarbeit ist damit weniger ein spontanes „Zusammenkommen bei Bedarf“, sondern eine strategisch gestaltete und dauerhaft etablierte Form gemeinsamen Handelns.

Multiprofessionelle Zusammenarbeit als Ressource für Kirchenentwicklung

Die Ergebnisse zeigen, dass multiprofessionelle Zusammenarbeit eine zentrale Ressource für die Weiterentwicklung kirchlicher Arbeit darstellt. Sie unterstützt den notwendigen Kulturwandel von einer parochial geprägten Versorgungslogik hin zu einer missional orientierten Kirchenpraxis, die stärker auf aktuelle gesellschaftliche Zusammenhänge, auf Vielfalt, Bedarfsorientierung, Beteiligung und gemeinsame Verantwortung ausgerichtet ist.

Multiprofessionelle Zusammenarbeit trägt dazu bei, die zunehmende Vielschichtigkeit kirchlicher Aufgaben angemessen zu bewältigen. Die Herausforderungen einer sich wandelnden Gesellschaft erfordern arbeitsteilige und spezialisierte Tätigkeiten, die nur im Zusammenspiel unterschiedlicher professioneller Kompetenzen wirksam wahrgenommen werden können. Voraussetzung dafür ist die gleichwertige Anerkennung aller beteiligten Ämter und Berufe.

Durch die Verbindung verschiedener Fachlogiken entstehen neue Lernräume, erweiterte Handlungsmöglichkeiten und innovative Formen kirchlicher Praxis und Präsenz.

Multiprofessionelle Zusammenarbeit wird damit nicht nur als organisatorische Notwendigkeit, sondern als strategischer Impulsgeber und wesentlicher Treiber für Kirchenentwicklung verstanden.

Machtfragen ausdrücklich als zentrale Entwicklungsaufgabe markieren

In allen Erprobungszusammenhängen zeigt sich deutlich, dass Macht und bestehende Machtverhältnisse maßgeblich die Zusammenarbeit in Teams beeinflussen. Aus diesem Grund muss die Auseinandersetzung mit Machtfragen als zentrale Entwicklungsaufgabe bei der konzeptionellen Einführung multiprofessioneller Teams verankert werden.

Machtstrukturen – sowohl sichtbare als auch verdeckte – sollten bewusst reflektiert, transparent gemacht und aktiv gestaltet werden. Dies umfasst:

- formale Leitungs- und Verantwortungsstrukturen,
- informelle Einflussmöglichkeiten und implizite Hierarchien,
- berufliche Identitäten und professionsspezifische Selbstverständnisse sowie
- kulturell geprägte Erwartungen an Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungsspielräume.

Nur wenn Machtfragen offen angesprochen werden, kann eine Zusammenarbeit entstehen, die von gegenseitigem Respekt, nachvollziehbaren Entscheidungswegen und gemeinsam getragenen Verantwortlichkeiten geprägt ist.

Zusammenhang von Innovation und Musterbruch

Die Laboratorien gehen von der Annahme aus, dass die Arbeit an einem neuen oder innovativen Thema den Ausstieg aus bestehenden Mustern der Zusammenarbeit ermöglicht. Ein für alle Teilnehmenden neues Thema soll demnach dazu beitragen, eingespielte Routinen aufzubrechen und neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben. Innovation wird dabei zunächst vor allem als inhaltlicher Impuls verstanden. Die Einführung eines neuen Themas soll als Transformationsimpuls und Ermöglichungsfaktor für einen beabsichtigten Musterbruch wirken.

In den Ergebnissen hat sich eine Neurahmung ergeben: Nicht das Thema selbst wirkt innovationsstiftend, sondern die Art und Weise, wie über das Neue gesprochen und zusammengearbeitet wird. Der Fokus verschiebt sich vom Thema zur Thematisierung. Daraus folgt: Ein inhaltlich neues Thema löst nicht automatisch einen positiven Teamentwicklungsprozess aus. Ausschlaggebend ist vielmehr eine innovative Atmosphäre, eine offene Kommunikationskultur und eine positive, wertschätzende Haltung zum Prinzip der Mehrberuflichkeit. Das eigentlich „Neue“ wird zur Form der Zusammenarbeit – nicht zum Inhalt.

Diese Erkenntnis ist besonders relevant für die Einführung von multiprofessionellen Teams, denn sie zeigt: Teamdynamiken entstehen durch das Öffnen eines kommunikativen Ermöglichungsraums, der erlaubt, „Altes“ infrage zu stellen und Neues auszuprobieren. Auf dieser Basis lässt sich die Entwicklung multiprofessioneller Teams als Form der indirekten Steuerung (Kontextsteuerung) lesen. Das bedeutet:

- Die nächste Leitungsebene schafft den strukturellen Rahmen (Rollenklärung, Ressourcen, Zielsetzungen).
- Die Teams selbst gestalten und steuern ihre operative Kooperation unter der regelhaften Berücksichtigung von Beruflichkeit und Berufsrollen (Prinzip der Mehrberuflichkeit) sowie einer zunehmenden Gewohnheitsmäßigkeit von Teamarbeit.

Damit wird Teamentwicklung nicht „von oben“ verordnet, sondern durch eine Rahmensetzung werden Ermöglichungsstrukturen eröffnet und Selbststeuerung angestoßen.

3. Perspektiven für die Weiterarbeit

Einordnung in den landeskirchlichen Transformationsprozess

Mit der Verdichtung der Evaluationsergebnisse aus den verschiedenen Erprobungszusammenhängen wird der Übergang von programmatischen Beschreibungen hin zu regio-lokalen Umsetzungsmöglichkeiten erreicht.

Dies stimmt überein mit den Veränderungen im Doppelhaushalt 2026/2027 (Einzelgruppenplan 0 – Allgemeiner kirchlicher Dienst), wie sie im Haushaltsgesetz der EKKW für die Jahre 2026 und 2027 dargestellt sind.

Unter Bezugnahme auf die Frühjahrssynode 2025 („Auswirkungen des Haushaltskonsolidierungsprozesses“) wird im Eckpunkt 1a – Handlungsfeld 2.1 „Interprofessioneller Personaleinsatz“ formuliert:

„Der Eckpunkt 1a sieht eine zentrale Steuerung und strategische Entwicklung des Personals im Verkündigungsdienst, der Kirchenmusik und der Seelsorge innerhalb der Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck vor, um die Personalversorgung für wichtige Arbeitsfelder

auf allen kirchlichen Ebenen (Gemeinden, Kirchenkreise, landeskirchliche Dienste) sicherzustellen. Das Zusammenwirken aller Berufsgruppen im Verkündigungsdienst und die Arbeit in interprofessionellen Teams soll langfristig die Personalversorgung sichern, ist die Grundlage für eine Kirche der Zukunft und wird zum Standard in der gemeindlichen Arbeit.“

Diese Rahmung bestätigt die strategische Bedeutung multiprofessioneller Teams für die zukünftige Gestalt kirchlicher Arbeit.

Daraus können Empfehlungen für die Weiterarbeit abgeleitet werden:

- (1) Wir verständigen uns auf den Oberbegriff „Multiprofessionelle Teams“. Das schließt mit ein, dass wir das Prinzip der Mehrberuflichkeit anerkennen: Gemeint ist die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, die in einer Region kirchliches Handeln gemeinsam gestalten, verantworten, und dafür eine Aufgabe übernehmen bzw. eine Beauftragung erhalten.
- (2) Es gibt keine Vorgabe für eine proportionale Zusammensetzung von Berufen für ein multiprofessionelles Team.
- (3) Die Formen der Zusammenarbeit stellen keinen Entwicklungsweg dar, der von Multi- über Inter- zu Transprofessionalität führt. Vielmehr bilden sie ein Set möglicher Zusammenarbeitsformen, das aufgabenbezogen angewendet wird.
- (4) Die Aufgabe bestimmt die Intensität der Zusammenarbeit. Aufgaben werden damit zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen und der kollegialen Arbeitsteilung zwischen den Teammitgliedern.
- (5) Strukturelle Einführung
Die Einrichtung multiprofessioneller Teams erfordert eine klare Verständigung über Zielsetzung, Teamzusammensetzung, Arbeitsorganisation und strukturelle Einbindung in der jeweiligen Region.
- (6) Strategische Verortung
Innerhalb der verschiedenen Transformationsaufgaben verorten wir die Kontextsteuerung für multiprofessionelle Teams auf der mittleren Leitungsebene.
- (7) Kooperation mit der Dekan*innenkonferenz
Gemeinsam ist ein Vorgehen zu entwickeln, wie die Einrichtung und Förderung multiprofessioneller Teams gestaltet werden kann. Als erster Schritt bietet sich z.B. die Durchführung einer „Werkstatt“ an, in der Umsetzungskonzepte erarbeitet

sowie landeskirchliche Standards formuliert werden können.

Zielperspektiven:

- Entwicklung eines regio-lokalen Konzeptes
- Erarbeitung einer Krieriologie als Steuerungsgrundlage für Dekan*innen

(8) Ressourcenprüfung

Es ist zu prüfen, inwieweit ausgebildete Gemeindeberater*innen der Landeskirche in diese regio-lokalen Entwicklungsprozesse eingebunden werden können. Erfahrungen aus anderen Landeskirchen können über das Netzwerk der Gemeindeberatung mit in den Blick genommen werden.

II - Modul „Pfarrberuf der Zukunft“ – Weiterentwicklung des Pfarrberufs

1. Sachstand des Arbeitsprozesses

In den bisherigen Erprobungszusammenhängen von multiprofessioneller Zusammenarbeit haben sich zwei zentrale Einsichten herauskristallisiert:

- Sobald ein Amt oder Beruf in den Blick genommen wird, geraten notwendig auch die anderen Ämter und Berufsrollen der Kirche in den Fokus.
- Angesichts des kirchlichen Transformationsprozesses steht der Pfarrdienst vor weitreichenden Veränderungen. Ziel ist die Weiterentwicklung vom traditionellen Pfarramt hin zu einem zukunftsfähigen Pfarrberuf, präzise eingegrenzt und zugleich anschlussfähig an multiprofessionelle Zusammenarbeit ist.

Die Landessynode wurde in ihrer Frühjahrstagung 2025 bereits in den Prozess zur Beschreibung des „Pfarrberufs der Zukunft“ einbezogen. Dieser Prozess ist als wiederkehrender, dialogischer Kommunikationsprozess angelegt, in dem Zwischenergebnisse vorgestellt, diskutiert und fortgeschrieben werden.

In der Frühjahrssynode 2025 zeigte sich deutlich, dass es „das eine“ Pfarrbild nicht gibt. Die Vorstellungen darüber, was das „Spezifische“ dieses Berufes ausmacht, sind sehr verschiedenartig. Sie sind von unterschiedlichen theologischen, ekklesiologischen und praxisbezogenen Prägungen bestimmt.

Die eingesetzte Planungsgruppe hat in der Zwischenzeit auf Grundlage der synodalen Impulse weitergearbeitet. Um den Pfarrberuf der Zukunft systematisch zu beschreiben, wurden fünf zentrale Dimensionen bestimmt:

- a. Theologische Kompetenz
- b. Theologische Verantwortung
- c. Der Auftrag der Kirche und die verschiedenen Beauftragungen

- d. Aufgabenbeschreibung
- e. Strukturelle Rahmenbedingungen

Im Verlauf der aktuellen Landessynode zeigt sich insbesondere bei den „Strukturellen Rahmenbedingungen“ eine Parallelität zu weiteren Entscheidungen. So stellt etwa der Beschluss zur Einführung des Terminstundenmodells eine wesentliche Rahmensetzung für die weitere Erarbeitung des Berufsbildes dar. Die Beschreibung der spezifischen Kompetenz und Funktion des Pfarrberufs – insbesondere in den Dimensionen a) bis c) verweist auf eine zentrale Schnittstelle zum Grundordnungsprozess, insbesondere im Blick auf Amtsverständnis, Beauftragungen, Leitungsverständnis und das Zusammenwirken der verschiedenen Berufsgruppen.

2. Thesenpapier zum Pfarrberuf der Zukunft

Der Landessynode wird ein Thesenpapier (s. Anlage 2) zu den Dimensionen a) bis c) vorgelegt. Die Synodalen werden eingeladen, dafür Rückmeldungen zu zwei Leitfragen einzubringen:

- „Was möchten Sie unterstreichen?“
- „Was irritiert?“

Die Rückmeldungen fließen wieder zurück in den weiteren Arbeitsprozess. Anschließend werden die Inhalte der noch zu bearbeitenden Dimensionen

- c. Aufgabenbeschreibung und
- d. Strukturelle Rahmenbedingungen

ausformuliert und mit den Ergebnissen der Elemente a) bis c) zusammengeführt. Geplant ist, der Landessynode im Herbst 2026 eine Gesamtberufsbildskizze vorzulegen, die die fünf Dimensionen integriert und als Grundlage für weitere Beschlüsse dienen kann.

III Weiterarbeit im Teilprozess „Profilierung der Ämter und Berufe“

Modul „Laboratorien“

Mit der Auswertung der qualitativen Interviews sind wir in die Evaluationsphase eingetreten. In einer Abschlusspräsentation im September 2026 wird die Abschlussauswertung vorbereitet. Damit endet für die Laboratorien die strukturierte Prozessunterstützung im

Rahmen des Teilprozesses. Davon unberührt streben wir an, dass es für jedes Laboratorium eine Perspektivbeschreibung für die weitere Zusammenarbeit gibt.

Modul „Pfarrberuf der Zukunft“

Die Weiterarbeit erfolgt in sich teilweise überschneidenden Arbeitsschritten:

- a) Weiterentwicklung des Thesenpapiers hin zu einer abstimmungsfähigen Beschreibung des Pfarrberufs der Zukunft
- b) Fortsetzung des wiederkehrenden, dialogischer Kommunikationsprozesses, in dem Zwischenergebnisse vorgestellt, diskutiert und fortgeschrieben werden (z.B. im Forum „Pfarrer*innen“, im Landeskongress der Theologiestudierenden usw.). Ziel ist die Vorlage einer Gesamtberufsbildskizze zum Pfarrberuf der Zukunft zur Herbstsynode 2026.

Weitere Prozessaufgaben

1. Weiterentwicklung des Kommunikationsprozesses für mono- und gemischtprofessionelle Gesprächsformate

Weiterentwicklung eines strukturierten Kommunikationsprozesses, der den Austausch innerhalb von Berufsgruppen (monoprofessionell) sowie zwischen unterschiedlichen Ämtern und Berufen (multiprofessionell) stärkt (z. B. Formate wie dem „Parlament der Berufe“).

Der inhaltliche Fokus liegt auf einer theologischen Verhältnisbestimmung der Ämter und Berufe, die sich an den Anforderungen multiprofessioneller Zusammenarbeit ausrichten soll.

2. Arbeit an den Themen Macht und Machtsensibilität

3. Weiterentwicklung des Stellenprofils der Verwaltungsassistent*innen

Die neuen Aufgabenbeschreibungen für den „Pfarrberuf der Zukunft“ erfordert eine Anpassung der unterstützenden Strukturen. Neue Anforderungen an Zusammenarbeit, Entlastung und Delegation müssen verbindlich beschrieben werden, Kompetenz- und Aufgabenprofile sind festzulegen, um die zukünftige Arbeitsorganisation im Pfarramt zu stärken.

3. Weiterentwicklung des Diakon*innenamtes

Ausgangspunkt ist die synodale Beschlusslage von 2015 (Weiterentwicklung des Diakon*innenamtes als „explizit geistliches und soziales Amt“) und knüpft an den Prozess zu einer theologische Verhältnisbestimmung der Ämter und Berufe an. Ziel ist die Novellierung des „Kirchengesetzes zur Ordnung des Amtes und der Berufung

von Diakonen in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck“ (vom 27. April 1988, KABI. S. 62)

4. Fortsetzung der Profilierung weiterer Ämter und Berufe

Anlagen

Anlage 1 - Prozessübersicht Teilprozess „NEUE BAHNEN - Profilierung der Ämter & Berufe“

Anlage 2 – Thesen „Pfarrberuf der Zukunft“

PROFILIERUNG DER ÄMTER & BERUFE

Einen *Kulturwechsel* anstoßen, damit multiprofessionelle Teamarbeit gelingt

ZIEL:
*Multiprofessionell
zusammenarbeiten*

Daran arbeiten wir aktuell

Der Prozess ist bewusst modular mit aktuell zwei zentralen Arbeitssträngen angelegt: Modul „Laboratorien“ und Modul „Pfarrberuf der Zukunft“.

Die beiden Module bearbeiten miteinander verknüpfte Fragestellungen. Die Laboratorien eröffnen praxisnahe Erprobungsräume und stoßen Innovationen in regio-lokalen Kontexten an.

Das Modul „Pfarrberuf der Zukunft“ arbeitet an einer strategischen und theologischen Klärung des Berufsprofils für den Pfarrberuf.

Der Frühjahrssynode 2026 werden zentrale Erkenntnisse aus den beiden Modulen und Empfehlungen für die weitere Bearbeitung vorgestellt.

Die nächsten Arbeitsschritte (Details siehe Rückseite)

— Modul „Laboratorien“

Die Teilnehmenden werten ihre Erfahrungen zu multiprofessioneller Zusammenarbeit aus

— Modul „Pfarrberuf der Zukunft“

Dieser Prozess ist als wiederkehrender, dialogischer Kommunikationsprozess angelegt, in dem die Teilnehmenden Zwischenergebnisse vorstellen, diskutieren und fortschreiben.

— wir planen die Weiterentwicklung

- eines strukturierten Kommunikationsprozesses
- des Stellenprofils der Verwaltungsassistent*innen
- des Diakon*innenamtes

Prozess-Gestaltung

Lenkungsgruppe: Steuerung und Vernetzung der verschiedenen Module; Konzept; (externe Prozessberatung)

Planungsgruppe „Laboratorien“: Planung, Durchführung und Evaluation

Planungsgruppe „Pfarrberuf der Zukunft“: Erarbeitung Berufsbildskizze

Prozess-Verantwortliche

Prälat Burkhard zur Nieden
Dekanin Petra Hegmann, Eder

Geschäftsführerin:

Diakonin Ute Kaisinger-Carli

E-Mail:

profilierungsprozess-NeueBahnen@ekkw.de

Telefon: +49 (561) 9378 364

Wo stehen wir jetzt?



Mehr erfahren:

[lunia > ekkw.sharepoint.com > reformprozess > Profilierung der Ämter und Berufe](https://lunia.org/ekkw/sharepoint.com/reformprozess/Profilierung%20der%20Ämter%20und%20Berufe)
[ekkw.de/reformprozess > Ämter und Berufe](https://ekkw.de/reformprozess/Ämter%20und%20Berufe)

Stand März 2026

PROFILIERUNG DER ÄMTER & BERUFE

Die nächsten Arbeitsschritte im Detail:

– Modul „Laboratorien“

Die Teilnehmenden werten ihre Erfahrungen zu multiprofessioneller Zusammenarbeit aus. Die Ergebnisse beschreiben Entwicklungslinien für multiprofessionelle Zusammenarbeit und unterstützen die Einführung multiprofessioneller Teams.

– Übersicht Laboratorien

Entwicklung kirchliche Zentren: Neuorganisation der kirchlich-gemeindlichen Arbeit im Kooperationsraum im multiprofessionellen Team

Taufest: ökumenisches Tauf-Event mit Kirche Kunterbunt in zwei Kirchenkreisen

Eyeopener: Veranstaltungsformat für ein gegenseitiges Verständnis bei multiprofessioneller Zusammenarbeit erarbeiten

Gastrokirche: gemeinschaftsstiftendes kulinarisches Angebot in der Kirche

Kasualagentur: Gründung einer Agentur für die Trauerbegleitung für Menschen außerhalb der Landeskirche mithilfe einer App, um Kirche auf dem freien Markt zu platzieren

– Modul „Pfarrberuf der Zukunft“

Dieser Prozess ist als wiederkehrender, dialogischer Kommunikationsprozess angelegt, in dem die Teilnehmenden Zwischenergebnisse vorstellen, diskutieren und fortschreiben. Dabei entsteht schrittweise eine Gesamtberufsbildskizze für den „Pfarrberuf der Zukunft“. Die Ergebnisse werden auf der Herbstsynode 2026 präsentiert.

Das planen wir

– Weiterentwicklung eines strukturierten Kommunikationsprozesses:

Er stärkt den Austausch innerhalb von Berufsgruppen (monoprofessionell) sowie zwischen unterschiedlichen Ämtern und Berufen (multiprofessionell).

– Weiterentwicklung des Stellenprofils der Verwaltungsassistent*innen:

Die neuen Aufgabenbeschreibungen für den „Pfarrberuf der Zukunft“ erfordern eine Anpassung der unterstützenden Strukturen.

– Weiterentwicklung des Diakon*innenamtes:

Ziel ist die Novellierung des „Kirchengesetzes zur Ordnung des Amtes und der Berufung von Diakonen in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck“.

NEUE BAHNEN - Profilierungsprozess Ämter und Berufe

Modul „Pfarrberuf der Zukunft“

Thesen aus der Planungsgruppe des Moduls zu folgenden Themen:

- **„Theologische Kompetenz“ und „Theologische Verantwortung“ von Pfarrpersonen (Thesen 1-6)**
 - **„Der Auftrag der Kirche und die verschiedenen Beauftragungen“ (Thesen 7-10)**
1. Pfarrfrauen und Pfarrer haben Anteil an dem einen Auftrag, der allen Christ*innen gegeben ist: das Evangelium zu teilen.
 2. Im Rahmen ihrer Ausbildung haben Pfarrpersonen vertiefte wissenschaftlich-theologische Kenntnisse und Einsichten erworben. Damit sind sie dazu befähigt und werden mit der Ordination damit beauftragt, ihre theologische und religionshermeneutische Kompetenz in die gemeindliche Arbeit¹ orientierend einzubringen.
 3. Ihre Kompetenz besteht darin, die verschiedenen Ausdrucksformen des Evangeliums pluralitätsfähig einordnen und gestalten zu können. Dies tun Pfarrpersonen, indem sie die jüdisch-christliche Tradition mit gegenwärtigen Fragestellungen und Herausforderungen in Beziehung setzen.
 4. In der Zusammenarbeit mit anderen übernehmen Pfarrpersonen damit theologische Verantwortung für das Ganze der Kirche, für ihre biblische und historische Rückbindung, für ihre ökumenische Weite und für ihre Ausrichtung an der Gegenwart und Erwartung des Reiches Gottes. Sie geben theologische Impulse für die Gestaltung gemeindlicher Arbeit.
 5. Die Aufgabe der theologischen Gesamtverantwortung, die Pfarrpersonen aufgrund ihrer, in Studium und Ausbildung erworbenen Kompetenzen beauftragt durch die Kirche übernehmen, ist von der Aufgabe der organisationalen Leitung oder Gemeindeleitung zu unterscheiden. Der besondere Auftrag von Pfarrpersonen besteht in der theologischen Leitung im Sinne einer theologischen Gesamtverantwortung, nicht in der organisationalen Leitung einer Gemeinde.
 6. Kirche und Gemeinde sind auf theologische Kompetenz angewiesen. Daraus folgt jedoch nicht zwingend, dass jede Gemeinde pfarramtlich zu „versorgen“ ist. Neben Gemeinden, in denen dies exemplarisch so möglich ist, wird es andere Gemeinden geben, die sich auf die Zuordnung einer theologisch-religionshermeneutischen Leitungskompetenz durch die Organisation verlassen können, ohne, dass vor Ort eine Pfarrperson kontinuierlich tätig ist. (Wie dies organisiert werden kann, ist eine zentrale Aufgabe für die Zukunft.)

¹ „gemeindlich“ wird im Sinne des von der Synode verabschiedeten funktionalen Gemeindebegriffs verstanden, als in unterschiedlichen Sozialformen gestaltete und regional verschieden verankerte Weise, in der Evangelium geteilt wird.

7. Der eine Auftrag der Kirche wird in verschiedenen Beauftragungen, das Evangelium öffentlich zu teilen, wirksam. Diese beinhalten unterschiedliche Verantwortlichkeiten. Während Pfarrpersonen theologische Gesamtverantwortung übernehmen, sind andere Ämter und Berufe, die für den öffentlichen Verkündigungsdienst beauftragt werden, mit einer theologischen Teilverantwortung für ihr spezifisches Kompetenzfeld tätig.
8. Wichtig ist bei dieser Unterscheidung der Verantwortlichkeiten, dass es sich um funktionale Differenzierungen handelt. In Korrespondenz zu den jeweiligen Qualifikationen werden Beauftragungen und Verantwortlichkeiten kirchlich geregelt und beschrieben.
9. Für eine Zusammenarbeit der verschiedenen Ämter und Berufe in der Kirche, die darauf basiert, dass alle gleich würdig und beauftragt sind, das Evangelium zu teilen, ist diese Differenzierung entscheidend und kann dazu beitragen, eingefahrene Hierarchisierungen zwischen Pfarramt und anderen Ämtern und Berufen zu überwinden.
10. Die Einrichtung und Förderung multiprofessioneller Teams beinhaltet die Aufgabe, neben den Ämtern und Berufen, die für den öffentlichen kirchlichen Verkündigungsdienst beauftragt werden (Prädikant*innen, Lektor*innen, Pfarrer*innen, Diakon*innen, Kirchenmusiker*innen, Religionslehrer*innen)² für weitere, in der Kirche haupt- und ehrenamtlich Tätige Formen der Beauftragung für den Dienst in ihre Tätigkeitsfelder – regional zugeordnet und zeitlich befristet (pro loco et tempore) – zu entwickeln und zu etablieren.

² Vgl. dazu grundlegend den Text: Die Bezeugung des Evangeliums und die vielen kirchlichen Ämter. Überlegungen zum Verständnis von Amt und Ordination in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck, in: Verantwortung für die Kirche. Texte der Theologischen Kammer aus den Jahren 2001 bis 2014, Didaskalia 55, Kassel 2015, 13-18 (https://www.ekkw.de/fileadmin/suchrelevant/ekkw_media/downloads/ekkw_bezeugung_evangelium.pdf).