

## Schritt in die Zukunft oder doch nicht so einfach?

### Neue Berufe und Funktionen ohne theologische Qualifikation – und was sie auslösen

*Immer mehr arbeiten auch in der Territorialeseelsorge Hauptamtliche mit ganz unterschiedlicher, auch nichttheologischer Ausbildung zusammen, etwa in sogenannten „multiprofessionellen Teams“. Martin Fischer reflektiert, wie die „neuen“ Berufe Pastoral und Theologie herausfordern und auch ein neues Bild von Kirche provozieren.*



Martin Fischer ist Theologe, Pädagoge und Pastoralreferent. Er arbeitet in der Hauptabteilung Pastorale Konzeption der Diözese Rottenburg-Stuttgart als Referent für Engagement und Ehrenamt. Dabei ist er auch zuständig für die neu entstehenden Referent:innenstellen zur Engagemententwicklung.

In den letzten Jahren haben sich einige Diözesen und Landeskirchen entschlossen, in den pastoralen Teams der territorialen Einheiten wie Kirchengemeinden oder sonstigen pastoralen Räume neue berufliche Funktionen zu schaffen und Personen mit nicht-theologischen Ausbildungen und Studienabschlüssen dafür anzustellen.

Teilweise geschieht dies für die Arbeit mit speziellen Zielgruppen oder Themen – zum Beispiel Jugendarbeit, Familienpastoral, sozial-diakonische Arbeit, Musik –, teilweise auch durch den Einsatz in Querschnittsbereichen wie Engagementförderung oder Öffentlichkeitsarbeit.

Dadurch kommen Sozialarbeiter:innen, Erzieher:innen, Marketingleute oder auch Politik- und Kulturwissenschaftler:innen, Medienwissenschaftler:innen und viele andere als kirchliche Mitarbeiter:innen in die Pastoralteams. Durch die Zunahme der beruflichen Vielfalt in den Teams spricht man von multiprofessionellen Teams.

Auslösend dafür sind zunächst der Personalmangel in den pastoralen Berufen und das dafür (noch) vorhandene Geld. Die Entwicklung steht aber auch unter konzeptionellen Überschriften wie Qualitätssteigerung durch Spezialisierung, um der wachsenden gesellschaftlichen Differenzierung, den Anforderungen an kirchliche Angebote und dem Erhalt einer Relevanz kirchlicher Arbeit für die Gegenwart gerecht zu werden – was auch der Verwirklichung des theologischen Sinns von Kirche dient. Not und Entwicklung – ein Paar, das im kirchlichen Bereich gerade oft verkuppelt wird.

Haben wir also schon eine Lösung gefunden für das Arbeiten in der Kirche von morgen? Bereits 2021 wurden von Antonia Lelle und Gunther Schendel (vgl. Lelle/Schendel 2021) alle Aspekte dieser Entwicklung und der multiprofessionellen Teams sehr gründlich gesammelt und beschrieben. Nach einigen Jahren Praxis zeigen sich mittlerweile Entwicklungen und werden auch Problematiken in systemischer Hinsicht deutlich. In diesem Beitrag soll der Blick deshalb auf systemische Konsequenzen – ausgelöst durch die neuen, nicht-theologischen Berufe – geworfen werden. Wie hängen sie zusammen mit Kirchenbild, Gemeindeverständnis und der Rolle der theologischen Berufe sowie der Theologie selbst? Der Text schildert Wahrnehmungen aus der Praxis. Manches wirkt vielleicht etwas überbelichtet und nicht jeder Einzelfall ist so – aber es geht um Deutlichkeit und auch darum, Geligensbedingungen herauszufinden.

Noch ein Hinweis: Die Begriffe „theologische Berufe“ oder „klassische pastorale Berufe“ im Text meinen theologische und religionspädagogische Qualifikationen, eben die vier Klassiker Priester, Gemeindeferent:innen, Pastoralreferent:innen und Diakone.

#### Spezialist:innen und Querschnittsfunktionen lösen etwas ... aus

Bei den neuen Funktionen lassen sich, wie eingangs erwähnt, der Einsatz für spezielle Zielgruppen und Themen einerseits und der Einsatz in Querschnittsbereichen andererseits unterscheiden.

#### Spezialist:innen

Bei den Spezialist:innen holt sich Kirche fachliche Kompetenzen für bestimmte Zielgruppen und Themen an Bord und bedient mit Qualitätsanspruch diese Bereiche: Jugendarbeit, Familienarbeit, Musik etc. Das ordnet kirchliche Angebote in eine differenzierte gesellschaftliche Nachfrage ein und sichert Kirche möglicherweise eine wahrnehmbare Relevanz. Von außen gesehen ist dies eine sinnvolle *Entwicklung von Kirche* im Blick auf die Bedürfnisse von Menschen und eine Orientierung am Sozialraum: Wenn es viele Familien gibt, dann liefern wir hier, wenn es viele alte Menschen gibt, dann gibt das einen Schwerpunkt mit spezialisierten Profis. Das sind die Chancen. Ein Risiko ist die Entwicklung zu einem Kunden-Anbieter-Verhältnis, das in diesen Rollen stagniert. Kirche besteht aber aus Akteuren, weshalb an die neuen Berufe trotz Spezialisierung die Anforderung entsteht, partizipatorische Settings zu gestalten und die eigene Rolle zwischen operativem Agieren und Förderung ehrenamtlich Engagierter flexibel zu handhaben.

So oder so: Es ist ein professionelles Arbeiten in einer Kirche von morgen ... Gleichzeitig lindert es die Auswirkungen der Personalnot bei den pastoralen Berufen. Die Probleme entstehen allerdings innen. Im Binnenbereich von Kirchengemeinden oder „kirchlichen Territorialsystemen“ ist Spezialisierung oft eher etwas Fragliches. Im gemeinschaftsorientierten Kirchenbild geht Spezialisierung nicht. Die traditionelle Systemlogik ist familial – und die Hauptberuflichen müssen Generalist:innen sein. „Das muss jetzt halt jemand machen“ oder „Jetzt müssen halt alle zusammenhelfen, damit die Gottesdienste stattfinden“. Entsprechend werden in der gemeindlichen Praxis von vielen Seiten her Erwartungen an die nicht-theologischen Berufe gerichtet, die nicht ihrer Spezialisierung entsprechen: „Du könntest doch auch ... übernehmen!“ Viele Konflikte in der Praxis der neuen Berufe und Funktionen entstehen dadurch.

Sind Spezialist:innen vielleicht dann auf der falschen Ebene eingesetzt? Jein – es braucht eben erst die Idee einer offenen, sozialraumorientierten Kirche, die von vielen geteilt wird. Der Erfolg des Spezialisierungsmodells ist also eine *Frage des Kirchenbilds* vor Ort.

Ein anderes Problemfeld ist das Verhältnis zwischen den Spezialist:innen und den theologisch gebildeten Teammitgliedern aus den klassischen pastoralen Berufen. Schließlich haben die Inhaber:innen der „theologischen Leitprofession“ (Lelle/Schendel) ja gefühlt die Deutungshoheit in der Sache und sind nicht nur Erwerbsarbeitende, sondern Berufene ...

Neben Aufgabenabgrenzungen und Status- und Beziehungsthemen stellt sich am Ende aber auch die Frage, was denn eigentlich dann noch *Pastoral* ist. In vielen Fällen, auch aufgrund der Personalnot, ziehen sich die klassischen pastoralen Berufe im operativen Tun auf Liturgie, Sakramentales und explizit religiöse Gespräche zurück. Das allerdings ist eine verheerende Verengung des Pastoralbegriffs! Und in diese Restbereiche tauchen die neuen Berufe und zunehmend Ehrenamtliche ja auch noch immer mehr ein. Das Verrückte ist tatsächlich, dass der Sinn der theologischen Ausbildung und Berufung am Ende in Frage gestellt ist. Wozu braucht es das noch, wenn wir alles über Spezialist:innen und Ehrenamtliche bedienen können? Wofür sind dann die theologischen Berufe noch Expert:innen? Die neuen Berufe im Team fordern also vehement zu einer Klärung der Rolle und des möglichen Spezifikums der theologischen Berufe heraus! Diese kann nicht lokal vorgenommen werden, sondern braucht generelle Bearbeitung auf höherer Ebene.

#### **Querschnittsfunktionen**

Neben den Spezialist:innen für Zielgruppen oder Themen gibt es Funktionen, deren Aufgabe sich eher quer durch viele Bereiche durchzieht – das trifft insbesondere auf Engagemententwickler:innen zu. Sie sind nicht operativ tätig, sondern dienen der Qualität der Ehrenamtskultur, beschäftigen sich eher mit dem „Wie“, bauen ein Netzwerk im Sozialraum auf, greifen neue Ideen auf, ermutigen, ermächtigen und begleiten Menschen in deren Engagement und haben eher eine Art Coachingrolle. Damit stehen sie für eine Form von Kirche, die aus ehrenamtlichem Engagement lebt, im Sozialraum wahrnehmbar und kooperativ ist und das ermöglicht, was Menschen brauchen und was Engagierten wichtig ist – und die weniger aus Pflichtaufgaben lebt. In dieser neuen Funktion wird ebenfalls vielleicht eine *künftige Kirche* sichtbar und vielleicht auch eine berufliche Rolle vieler Hauptberuflicher in dieser künftigen Kirche.

Genau aus diesem Grund ist insbesondere die Querschnittsfunktion der Engagemententwicklung anfällig für Konflikte im Binnenbereich. Problematisch ist, wenn diese Funktion parallel zum traditionellen Gemeindeleben gestartet wird. Innovation neben Classic – das geht schief. Nicht gleich, aber irgendwann passiert es, das zeigt die Praxis. Nach einiger Zeit der kritischen Duldung oder wenn durch personelle Wechsel bei ehrenamtlichen oder hauptberuflichen Verantwortlichen etwas in Bewegung kommt taucht in der Regel fast wörtlich die Frage auf: „Was haben wir da eigentlich davon?“ Und die Suche nach dem Profit richtet sich selbstredend auf klassische Felder wie Gottesdienstbesuch und traditionelle Gruppen und Angebote. Der Erfolg der neuen Berufsfunktion ist also auch hier eine Frage des *Kirchenbilds*. Die etwas andere Kirche, für die die Engagemententwicklung steht, muss grundsätzlich und bewusst eine Entwicklungsrichtung des Systems vor Ort sein. Viele, alle müssen das neue Kirchenbild wollen, und es gibt nicht einmal eine Erfolgsgarantie. Eine hohe Anforderung.

Der zweite Konfliktbereich zwischen den neuen Querschnittsfunktionen und den Rollen der klassischen pastoralen Mitarbeiter:innen entsteht auch hier. Wenn die Rolle der Begleitung, Ermächtigung und einer Art Coaching zur zentralen beruflichen Funktion einer künftigen Kirche würde, dann bräuhete es dafür ja nicht zwangsläufig eine theologische oder religionspädagogische Qualifikation. Wofür würde dann überhaupt noch *theologische* Kompetenz gebraucht? Wohlgemerkt, die Sinnkrise entsteht, ausgelöst durch die neuen Berufe, bei der klassischen theologischen Leitprofession.

#### **Die Geister, die man rief ...**

Die neuen, nicht-theologischen Berufe und Funktionen sind Modelle für das Arbeiten in der Kirche von morgen. Sie sind aus der Not geboren, aber sie sind mehr als ein Notnagel. Und ob man es wollte oder nicht: Sie *provizieren* dadurch auch die Überprüfung des Bisherigen im Blick auf das Kirchenbild und die Identität der klassischen pastoralen Berufe.

Spezialisierung von Dienstleistungen, gesellschaftliche Relevanz von Kirche, Engagement und Charismenorientierung sind die Markierungen, die die neuen Berufe setzen. Geht die *Entwicklung der Kirche* vor Ort in diese Richtung? Das sollte im jeweiligen Einzelfall, aber

auch auf höherer Ebene diskutiert, bewusst und gewollt sein.

Besonders spannend und noch eher ungeklärt ist die Vergewisserung über das Verständnis von *Pastoral*. Wenn – wie oben beschrieben – immer mehr Tätigkeiten von nicht-theologisch ausgebildeten Personen ausgeführt werden, geschieht es oft, dass, auch angesichts der personellen Not, in vielen Fällen die theologischen Mitarbeiter:innen sich immer mehr auf scheinbare Kernbereiche zurückziehen, meist Liturgisches, Sakramentales oder sonstige explizit religiöse Handlungen. Damit ist interessanterweise oft verbunden, dass von ihnen selbst oder oft auch vom gemeindlichen Umfeld das Label „Pastoral“ dafür vergeben wird. Diese Verengung des Pastoralbegriffs wird andererseits seit vielen Jahren insbesondere aus dem karitativen Bereich kritisiert und entspricht keineswegs dem Verständnis von Pastoral im Sinne von Konzil und Synode(n). Entsprechend ist es dringend nötig, auch alles, was nicht-theologische Mitarbeiter:innen oder Ehrenamtliche kirchlich tun, als Pastoral zu bezeichnen. Das gesamte Handeln der Kirche in der Gegenwart ist Pastoral.

Hinter der Verengung des Pastoralbegriffs steckt möglicherweise noch ein anderes Thema bzw. eine Begriffsverwechslung. Im Sinne beruflicher Kompetenzen geht es dabei eigentlich um *Theologie* und theologische oder religionspädagogische Fachkompetenz und Expertise. Wenn Tätigkeiten, für die bislang theologische, fachliche Kompetenz als erforderlich galt, von völlig anders Qualifizierten und zunehmend auch von Ehrenamtlichen übernommen werden, dann stellt sich am Ende tatsächlich die Frage: Wofür braucht es eine theologische Qualifikation? Für welche Tätigkeiten ist das nötig?

Die Kirche von morgen wird möglicherweise mehr von Berufungen und Charismen leben als von theologischem Wissen. Um es an einem Beispiel zu sagen: Wenn Ehrenamtliche oder nicht-theologisch qualifizierte Mitarbeitende ein Talent für Gespräche mit Trauernden haben und nach dem Besuch einiger Ausbildungsmodule Beerdigungen abhalten, das glaubwürdig und besenkend tun – wofür braucht es dann auf der Ortsebene noch Theolog:innen? Reicht dann vielleicht ein theologisches Bildungs- und Beratungszentrum auf der mittleren Ebene, das von der Ortsebene bei Bedarf konsultiert werden kann?

Das ist jetzt zugegebenermaßen sehr provokant ins Blaue hinein gesponnen. Aber die Vergewisserung über die Identität der theologischen Berufe und die Rolle der Theologie für die Pastoral ist dringend nötig. Das wird auch ausgelöst und verstärkt durch die zunehmende Betonung der Berufungsebene und der Charismenorientierung, was auch im Blick auf die Engagemententwicklung und ehrenamtliche Akteure eine verständliche Rolle spielt. Tatsächlich kann aber das eine das andere nicht ersetzen – fachliche Expertise und Berufung und Charismen sind verschiedene Qualifikationen, die im besten Fall zusammenkommen, vielleicht auch nur alleine vorhanden sind, aber eben nicht gegeneinander ausgetauscht werden können. Gerade in einer Zeit, in der es einen gesellschaftlichen und globalen Relevanzverlust von Expert:innen in vielen Bereichen gibt und Simplifizierungen beliebt sind, sollten wir hier wachsam und sensibel sein.

#### **Letzter Rettungsanker oder Kurs in die Zukunft?**

Ein systemisches Moment zeigt sich an vielen Orten auch durch die strukturelle Einordnung der nicht-theologischen Berufe. Sie sind im Gegensatz zu den theologischen Berufen oft vor Ort angestellt, erhalten wenig Einführung, Begleitung und Fortbildung, sind als Berufsgruppe nicht organisiert, die Stellen sind teilweise befristet ... und damit zeigt sich in der Praxis, dass in Problemsituationen und Konflikten die neuen Berufe die schwächsten Karten im Spiel haben. Was die Anstellung vor Ort angeht: Natürlich ist das sinnvoll und üblich – aber im Blick auf organisational so genannte Stützprozesse wie Verwaltung, Hausmeisterdienste etc.; bei den neuen nicht-theologischen Berufen geht es jedoch um pastorale Prozesse, die dann organisational und disziplinarisch eine Ebene unter den anderen Akteuren pastoraler Prozesse angesiedelt sind. Deutet das dann vielleicht doch eher auf eine Rolle als vorübergehender Notnagel oder letzter Rettungsanker hin, den zu brauchen man eigentlich nicht vorgesehen hat oder den man nur vorübergehend möchte?

Falls es andersherum bei den neuen Berufen um einen Schritt in die Zukunft und Berufsrollen in einer Kirche von morgen geht, müssten diese ja umgekehrt mit einer entsprechenden Dignität eingeordnet und von oberer strategischer und konzeptioneller Ebene begleitet sein. Gut, wenn es an manchen Orten so gehandhabt wird!

#### **Schritt in die Zukunft – aber nur miteinander**

Ja, die neuen Berufe in multiprofessionellen Teams stehen für das Arbeiten in einer Kirche der Zukunft. Aber sie können es nicht isoliert tun, sondern nur in einer Veränderungsbewegung des gesamten Systems der Kirche vor Ort.

Eine offensive Diskussion über das Verständnis von Pastoral ist dafür genauso nötig wie das gemeinsame Teilen einer konkreten Idee für die örtliche Kirche. „Gemeinsam“ bedeutet ein Bild, das von vielen Verantwortlichen, Ehrenamtlichen und Professionellen, von vielen Akteuren und Mitgliedern als attraktiv empfunden und aktiv mitgetragen wird. Die Praxis zeigt in einigen konkreten Fällen, dass es genau dann funktioniert, wenn Pastoralteam, Pfarrer, Kirchengemeinderat und neue Funktionen und Berufe mit einer gemeinsamen pastoralen Leitidee an einem Strang zu ziehen.

Die Abstimmung bzw. das Zusammenwirken der neuen mit den klassischen Berufen ist ein weiterer, entscheidender Faktor für das Gelingen. Aber wie könnte das konkret aussehen? In ihrer erwähnten Arbeit über multiprofessionelle Teams liefern Lelle und Schendel eine Schlüsselidee. Sie differenzieren die Begrifflichkeiten in Anlehnung an andere Branchen, wo

diese schon länger angewandt werden: Multiprofessionelle Teams bezeichnen ein bloßes Nebeneinander-Arbeiten verschiedener Berufe im Vergleich zu inter- oder transprofessionellen Teams, bei denen die Aufgaben, Rollen und Kompetenzen tatsächlich mehr vermischt werden.

Was meinen wir also als Kirche, wenn wir multiprofessionell sagen: Aufgabenverteilung, Spezialisierung und Nebeneinanderher? Das führt in die beschriebene Sackgasse der Verengung des Pastoralbegriffs und der Infragestellung theologischer Qualifikation und würde, wenn wir ehrlich sind, sogar eher „bi-professionell“ bedeuten, eine Koexistenz theologischer und nicht-theologischer Berufe.

In der Sache muss es aber um das Inter- oder Transprofessionelle gehen: ein Verschmelzen der professionellen Stärken zugunsten gemeinsamer Aufgaben und Tätigkeiten, um das Potential der verschiedenen Fachlichkeiten zu nutzen. In kirchliche Aufgaben fließen eben immer unterschiedliche Fachlichkeiten ein – pädagogische, soziologische, musikalische ..., aber immer auch theologische und spirituelle. Letztere können nicht auf eine Insel isoliert werden.

Für diese Weise der Zusammenarbeit gibt es innerkirchlich sogar eine Expertise: Im Gefolge der Würzburger Synode hatte man sich entschieden, in die kirchliche Jugendarbeit – und damit in einen so deklarierten pastoralen Arbeitsbereich – die Fachlichkeit von bewusst nicht-kirchlich ausgebildeten Sozialpädagog:innen hereinzuholen. Entstanden sind in vielen Fällen Teams aus theologisch qualifizierten Jugendseelsorger:innen und sozialpädagogisch qualifizierten Jugend- und Bildungsreferent:innen, die ihre unterschiedlichen Stärken und Qualifikationen in gemeinsame Verantwortlichkeiten, Projekte und operative Handlungen einbringen – und zwar immer in der flexiblen Rollenhandhabung zwischen dem operativen Handeln und dem Switch in die Beratungs- oder Unterstützungsfunktion für junge, ehrenamtlich Engagierte.

Also: Die neuen Berufe provozieren die Thematisierung von Pastoral und die Thematisierung der Rollen von Theologie und der klassischen pastoralen Berufe. Sich dieser Auseinandersetzung zu stellen, bedeutet, die Tür aufzumachen für das „inter- und transprofessionelle“ Arbeiten, für das Arbeiten in einer Kirche der Zukunft. Auf der Seite der neuen Berufe ist dafür selbstredend deren oben erwähnte strukturelle Einordnung auf gleicher Ebene mit den klassischen Berufen eine Grundbedingung.

Aus den systemischen Provokationen, die die neuen Berufe auslösen, sind also umgekehrt Bedingungen des Gelingens ableitbar, die an einigen Orten in der Praxis auch bereits eingelöst sind. Obwohl dieser Beitrag die Provokationen beleuchtet, ist dieser Hinweis zum Schluss wichtig. Es kann funktionieren und es funktioniert. Danke allen, die es vor Ort ausprobieren und dazu weitere Erkenntnisse ermöglichen!

---

#### Literatur

Lelle, Antonia/Schendel, Gunther, Multiprofessionelle Teams in Territorialeseelsorge und Kirchengemeinde. Eine ökumenische Zusammenschau, in: Zeitschrift für Pastoraltheologie 41 (2/2021) 143–161.