Standards von Teamarbeit in den entstehenden größeren Bezirkseinheiten

Anlage 5
Ausführlichere Informationen vom Handlungsfeld Hauptamtliche Dienste zur SJK im Juni 2023

1. Teamarbeit entwickelt sich und bleibt ein dynamischer Prozess

In den Gemeinden arbeiten viele Teams. Häufig sind sie rein ehrenamtlich zusammengesetzt. Ein Team weiß sich verbunden in den Aufgaben, für die es sich gemeinsam verantwortlich fühlt. Es entwickelt darüber hinaus gemeinsame Ziele, klärt die Arbeitsweise und braucht eine gemeinsame werteorientierte Grundlage.
Wenn sich Teams neu bilden, ist es wichtig, sich Zeit zu nehmen, um in diesen drei Bereichen eine Klärung herbeizuführen. Häufig stolpert man aber eher unreflektiert in eine Teamarbeit hinein: Da gibt es eine Aufgabe für die man ein paar Leute sucht. Wenn man sie gefunden hat, geht die Arbeit los und im Tun beginnt gleichzeitig eine Verständigung über die Ziele und die Arbeitsweise. Die gemeinsame Grundlage des Arbeitens wird in einer Gemeinde häufig vorausgesetzt, bleibt deswegen im Unklaren und führt zu Konflikten.
Aus der Gemeindepraxis kennen wir alle Situationen, in denen es zu Reibungen in einem Team kommt. In der Regel besteht dann zu einem dieser drei Bereiche eine Unklarheit. Folgende Fragen können weiterhelfen:

- Haben sich die Ziele verändert oder verfolgen einzelne aus einem Team unterschiedliche Ziele? Gibt es Unklarheiten im Blick auf Zuständigkeiten, (wer macht was)?
- Werden Abmachungen nicht eingehalten?
- Besteht keine Einigkeit darüber, wie kommuniziert wird, welche gemeinsamen Grundannahmen im Umgang miteinander gelten?

Kann ein Team dazu neue Vereinbarungen treffen, wird es gut weiterarbeiten. Gibt es keine Einigung, bricht ein Team wieder auseinander.
Teamarbeit bleibt ein dynamischer Prozess. Wo Menschen gemeinsam Aufgaben bewältigen wollen, werden sie sich immer wieder über diese drei Punkte miteinander verständigen müssen. Das macht ein Team nicht gut oder schlecht. Das macht Teamarbeit aus.

2. Wir unterscheiden in der Beschreibung zwischen Teams *in den nächsten Jahren* und Teams *in zehn bis fünfzehn Jahren*.

Wenn die EmK im Change Prozess auf die Bildung größerer Bezirkseinheiten zugeht, dann ist es wichtig im Blick zu haben, dass dadurch neu entstehende Teams wie auch bestehende Teams vor vielen Klärungsprozessen stehen.
Als Handlungsfeld hauptamtliche Dienste haben wir die Aufgabe, Teamarbeit unter den neuen hauptamtlichen Teams zu beschreiben. Darauf richtet sich unser Fokus, wenngleich wir betonen, dass es bei der Zusammenarbeit in größeren Bezirkseinheiten auch um Veränderungen von Teams im ehrenamtlichen Bereich wie in gemischten Teams von Haupt- und Ehrenamtlichen gehen wird.

In den nächsten Jahren sind Hauptamtliche zur Teamarbeit herausgefordert, die schon seit langem in der EmK arbeiten. Man könnte annehmen, dass jede und jeder weiß, worum es geht und wie gearbeitet wird. Doch die Arbeitsstile der Hauptamtlichen sind sehr unterschiedlich und es braucht unbedingt eine sorgfältige Klärung der Zusammenarbeit. Wer hier in einer neu entstandenen Bezirkseinheit einfach zu arbeiten beginnt, ohne sich über diese drei Punkte (Ziele, Arbeitsweise, Werte) zu verständigen, wird viel Energie auf der Strecke lassen. Ärger ist vorprogrammiert. Unterschiedliche Kommunikationsarten lassen Konflikte schnell eskalieren. Manche Hauptamtliche haben in dieser Hinsicht schon schlechte Erfahrungen gesammelt und halten deswegen nicht viel

von Teamarbeit. Wir sollten uns dieser Herausforderungen sehr bewusst sein, wenn unsere Arbeit in größeren Bezirkseinheiten neu zu gestalten sein wird und mehrere Hauptamtliche gemeinsame Aufgaben zu bewältigen haben.

In zehn bis fünfzehn Jahren werden die Teams der Hauptamtlichen in der EmK anders aussehen. Haben derzeit die meisten Hauptamtlichen ähnliche berufliche Qualifikationen, werden später Hauptamtliche mit unterschiedlichen Professionen zusammenarbeiten und ihre Kompetenzen einbringen, um die gemeinsam gesetzten Ziele zu erreichen. Man spricht von sogenannten *multiprofessionellen* Teams. Das könnte Teamarbeit auf den ersten Blick leichter machen, weil sich Absprachen, wer für was verantwortlich ist, an Qualifikationen bilden. Es könnte aber auch schwieriger werden, weil spezielle Aufgaben niemand allein aufgrund seiner Qualifikation als seine Aufgabe betrachtet. Manchmal wird es in diesen Teams auch Projekte geben, bei denen die berufliche Qualifikation keine Bedeutung hat, alle arbeiten im Projekt auch außerhalb ihrer Profession. Die Zuständigkeiten müssen geklärt werden. Man spricht dann von einer *interprofessionellen* Zusammenarbeit.

3. Zwei Beispiele wie Teamarbeit in größeren Bezirkseinheiten beginnen könnte

3.1. Idealbeispiel

Drei Bezirke mit 500% hauptamtlichen Stellen finden zu einer größeren Bezirkseinheit zusammen. Ein:e Pastor:in geht in 2 Jahren in Ruhestand. Eine andere Hauptamtliche erhält eine neue Dienstzuweisung. Diese Stelle wird nicht neu besetzt. Es gibt im neuen System also 400% hauptamtliche Arbeitskraft.
Das Team geht in Klausur, nimmt sich mit einer externen Beratung Zeit zur Teamentwicklung.
Das Ergebnis nach diesem ersten Prozess der Teamentwicklung: Ein:e Pastorin übernimmt den Auftrag zur Leitung (100%). Ein:e Pastor:in übernimmt den Auftrag zur Begleitung und eine Pastor:in hat den Auftrag an neuen Orten Gemeindearbeit zu initiieren.
Die Person, die in zwei Jahren in Ruhestand gehen wird, unterstützt in den verbleibenden zwei Jahren dort, wo Bedarf ist.
Die Stelle einer Verwaltungsleitung wird ausgeschrieben. In den Einstellungsgesprächen ist die neue Teamleitung, die Bezirkslaienführung und ein:e Personalreferent:in dabei, die von der SJK angestellt wurde.
Die ehemaligen Bezirke fühlen sich gut mitgenommen und erleben sich als neue Einheit. Gegenüber den aktuellen Herausforderungen wissen sie sich gut aufgestellt. Die Arbeit in den Gemeinden und an neuen Orten gelingt und beginnt zu blühen.

3.2. Herausforderndes Beispiel

Vier Bezirke mit 400% Hauptamtliche werden zu einer größeren Bezirkseinheit zusammengeführt. Die vier Pastor:innen sind zwischen 40 und 55 Jahre alt.
Das Team geht in Klausur, meint aber, dass sich das schon ohne externe Begleitung klären lässt. Doch die Dynamik wird herausfordernd:

- Pastor:in 1 mit einem eher autokratischen Führungsverständnis will gerne den Auftrag zur Leitung übernehmen. Die drei anderen wollen auf keinen Fall, dass diese Person den Auftrag zur Leitung hat. Und wissen das, ohne offen darüber zu sprechen, zu verhindern.
- Pastor:innen 2 u. 3 sehen ihren Auftrag in der Begleitung, möchten dies aber nur auf ihrem alten Bezirk tun.
- Die vierte hauptamtliche Person ist die jüngste. Das Team wünscht sich von ihr, dass sie den Auftrag an neuen Orten Gemeindearbeit zu gestalten, übernimmt. Eigentlich möchte diese aber eher den Auftrag zur Leitung übernehmen.

Die Klausur endet, ohne am Ende eine wirkliche Klärung herbeigeführt zu haben. Man beginnt irgendwie zu arbeiten.

Die Gemeindeglieder der ehemaligen Bezirke sind verunsichert. Sie wissen nicht wer für welche Aufgaben zuständig ist. Es gibt Pannen, die (heimliche) Leitung agiert unklar und ohne Autorität. Menschen werden nicht besucht. Es entsteht viel Unzufriedenheit. Im Team der Hauptamtlichen gibt es große Konflikte.

Welche Szenarien und Exit-Strategien können daraus erwachsen?
Exit 1: Es gibt keine neue Arbeitsstrukturen.
Man zieht sich wieder auf die alte Arbeitsweise zurück. Alles bleibt beim Alten, die seitherigen Bezirke bleiben für sich. Alle sind zufrieden. Aber das drohende Personalproblem kann nicht geklärt werden.
Exit 2: Das Team geht ein zweites Mal in Klausur.
Diesmal wird die Unterstützung einer Supervisor:in oder der Gemeindeberatung gesucht und genutzt. Die Klausur ist durchaus konfliktreich. Doch es findet sich am Ende eine Lösung und das Team beginnt seine Arbeit in neuen Strukturen.
Exit 3: Dem Team wird extern eine Lösung vorgegeben
Zwei ehemalige Gemeindevertreter:innen aus zwei der bisherigen Bezirkskonferenzen rufen den/die Superintendent:in an und bitten um ein Eingreifen. Der/die Superintendent:in wird aktiv. Er/sie gibt Pastor:in 1 den Auftrag zur Leitung. Daraufhin kündigt Pastor:in 4. Pastor:in 2 und 3 machen weiter wie gewohnt. Zwei ehemalige Bezirke finden, dass sie nun keine:n Pastor:in mehr haben und gehen auf die Barrikaden.

4. Chancen und Gefahren in der Teamentwicklung - Ein Fazit aus den beiden plakativen Beispielen

Teamarbeit auf den neu entstehenden Großbezirken kann sich durchaus positiv entwickeln:
Bezirke wachsen zusammen. Der Change-Prozess kommt voran. Teamarbeit gelingt. Die Arbeitszufriedenheit unter den Hauptamtlichen steigt. Die Angebote der Gemeinden werden attraktiv für Außenstehende. Ehrenamtliche finden andere/neue Plätze und engagieren sich gerne. Verantwortung wird neu verteilt. Neue Profile der Gemeinden erreichen neue Menschen. Kreativität wird freigesetzt.
Wo Teamarbeit misslingt hat dies deutlich negative Wirkungen:
Die Bezirke bleiben für sich. Konflikte innerhalb und zwischen Bezirken verschlingen viel Energie. Es gibt Kirchenaustritte. Die Spenden gehen zurück. Teamarbeit ist dysfunktional. Konflikte zwischen Kabinett und Hauptamtlichen werden stärker und gereizter ausgetragen. Hauptamtliche kündigen. Andere (Haupt- wie Ehrenamtliche) gehen in einen inneren Rückzug. Gemeindeglieder fühlen sich allein gelassen.

Man kann nach dieser Schilderung durchaus sagen: „Lasst die Finger von solchen Teamexperimenten, die Gefahr, dass das schief geht ist viel zu groß und diese Wirkung viel zu schadhaft, um eine Neugestaltung der Arbeit unter Hauptamtlichen zu versuchen."
Man kann aber auch Standards für Teamarbeit festlegen und den Anspruch an die Kompetenzen einer Teamleitung formulieren, und so eine Grundlage schaffen, dass Teamarbeit sich positiv entwickelt. Zweiteres schlagen wir vor und skizzieren im Folgenden solche Standards für Teamarbeit und die Anforderungen an eine Teamleitung:

5. Standards von Teamarbeit

1. Teamentwicklung zu Beginn
Klausur an anderem Ort; 4 Tage; Externe Begleitung; Ziel: Arbeitsweise wird gemeinsam definiert; Evaluation nach einem Jahr
2. Teamvereinbarungen zu den gemeinsamen Werten
Vertrauen; Wertschätzung; offene Kommunikation; auf Augenhöhe miteinander arbeiten;

ressourcenorientiert arbeiten; guter Umgang mit Kritik, gelebte Fehlerfreundlichkeit
3. Regelmäßige Supervision *(extern)*
Fallbesprechung und Team-Themen; 4x pro Jahr – bei Konflikten öfter - à mindestens 3 Stunden
4. Jährlich eine Klausur *(jährlich / 2 Tage)*
Wo stehen wir im Blick auf die Ziele (diese müssen natürlich von der größeren Bezirkseinheit gemeinsam entwickelt und beschlossen werden)? Passt meine Rolle im Team? Passt unsere vereinbarte Arbeitsweise?
5. Regelmäßige Dienstbesprechungen
14-tägig ein halber Tag oder wöchentlich zwei Stunden (klärt das Team selbst); Absprachen im Blick auf die To-do-Liste und den Prozess; ein Ergebnisprotokoll sichert die Absprachen; Kollegiale Beratung; mindestens 1x im Quartal erweiterte Dienstbesprechung mit den Ehrenamtlichen, die Leitungsverantwortung auf der größeren Bezirkseinheit übernommen haben.

6. Aufgaben der Teamleitung / Erwartete Kompetenzen

Dass ein Team eine Leitung braucht und ein Team sich darauf verständigen muss, wer diese übernimmt, ist unbestritten. Ebenso die Feststellung, dass Teamleitung ein wesentlicher Faktor ist, ob Teamarbeit gelingt oder nicht.
Wir wollen hier darum in Kürze festhalten, was ein:e Pastor:in mit dem Auftrag zur Leitung im Blick haben sollte und welche Kompetenzen erwartet werden (manche davon sind lernbar. Manche sind eher sogenannte „Soft Skills“ siehe dazu eine kurze Übersicht auf der Website https://karrierebibel.de/soft-skills/):

Aufgaben:

- Entwicklung und Umsetzung der strategischen Ziele
- Begleitung der einzelnen Hauptamtlichen
- Unterstützungssysteme einbinden
- Teamentwicklung voranbringen
- gesamtkirchliche Prozesse im Blick haben

Kompetenzen:

- Kenntnisse in Gruppendynamik
- Konfliktfähigkeit
- Motivierend und werbend an Visionen arbeiten können
- Kenntnisse in Gesprächsführung und Moderation
- Arbeitsrechtliches Knowhow
- Hohe analytische Kompetenz und die Fähigkeit zur Selbstreflektion

Persönlichkeit:

- Hohe persönliche Autorität (erworben durch Ausbildung, Erfahrung, Wissen, Nähe, Vorbild)
- Hohe persönliche Integrität (echt, verlässlich, mit hoher Identifikation für die Arbeit)

Ständiges Augenmerk auf fünf Punkte:

(1) Vertrauen erzeugen und erhalten
(2) Kommunikation verbessern
(3) Denkgebäude öffnen
(4) Verständigung herstellen
(5) Macht arrangieren

7. Schlussbemerkung

Manche fragen sich, ob die Standards für Teamarbeit und die Ansprüche an eine Teamleitung nicht zu hoch gegriffen sind. Es könnte sein, dass sich nach dieser Beschreibung niemand an Teamarbeit ran traut, geschweige denn sich Hauptamtliche finden, die eine Teamleitung übernehmen können und wollen. Wir empfehlen dringend, Standards nicht zu tief anzusetzen. Es geht dabei ja nicht um eine Überwachung und Gängelung von Teams, sondern um eine Hilfestellung, damit Teams in eine gute Zusammenarbeit hineinfinden.
Darum verstehen wir diese Darstellung als eine Grundlage, auf der man im konkreten Fall seine Teamarbeit klären und regelmäßig evaluieren kann.