

Kirchliche Berufsgruppen zwischen funktionaler Differenzierung und Zusammenarbeit

Eine Fallrekonstruktion

Claudia Schulz

Überblick:

Mit einer Feldrekonstruktion stellt der Beitrag eine Verbindung theoretischer Überlegungen und Perspektiven kirchlicher Fachkräfte dar. Mit Blick in eine konkrete Kirchengemeinde werden deren Bewertungen und Deutungen der Zusammenarbeit der Berufsgruppen analysiert und auf Fragen von beruflicher Profilierung im gemeinsamen Arbeitsfeld bezogen. Angefangen bei divergierenden Auffassungen, was Zusammenarbeit eigentlich ist und was sie ausmacht, bis hin zur Rolle der Zusammenarbeit für das eigene Berufsverständnis werden verschiedene Dimensionen des Miteinanders sichtbar – und in ihrer Tragweite als Hürden oder Chancen reflektiert.

1. Auf dem Weg miteinander? Eine empirische Annäherung

Ein Sommerfest in einer Kirchengemeinde: Die einen bauen eine Spielstraße auf, andere gestalten den Gottesdienst oder kümmern sich um Speisen und Getränke. Für Gemeinden ist das der Normalfall, aus verschiedenen Begabungen, Qualifikationen und persönlichen Möglichkeiten von Hauptamtlichen wie Ehrenamtlichen etwas Gemeinsames zu gestalten. Es geht nicht ohne Zusammenarbeit und Absprachen, ohne die Organisation von Schnittstellen, ohne das Vertrauen auf Können und Leistung anderer. Im Gemeindealltag sind haupt- oder nebenamtliche Mitarbeitende beschäftigt, die für eine Tätigkeit in der Regel ausgebildet sind und für ihre Arbeit aufgrund von Bezahlung zeitlichen Spielraum haben. In Tätigkeitsbeschreibungen – oder in der Haltung der Selbstverständlichkeit – ist erfasst, was zur eigenen Aufgabe gehört. Dabei sind Schnittstellen bereits angelegt, wo verschiedene Berufsgruppen für ein Aufgabenfeld ihren Beitrag leisten können.

Aktuell müssen Kirchengemeinden das Arbeitsvolumen von Hauptamtlichen reduzieren, gleichzeitig greifen der Fachkräftemangel und die Entwicklung der finanziellen Möglichkeiten in den Landeskirchen. Pfarrstellen und andere Stellen können nicht mehr im bisherigen Umfang besetzt werden, was eine Umverteilung der Arbeit erfordert. Aus der gesellschaftlichen Entwicklung erwachsen Anforderungen an die kirchliche Arbeit, die neue Positionierungen erfordern – und entsprechende Kompetenzen bei den Mitarbeitenden.¹ Damit setzt sich die Erkenntnis durch, dass Berufsgruppen jenseits des Pfarramts nicht nur wichtig sind, wo Pfarrpersonen anfallende Arbeit nicht schaffen können, sondern dass ihre Kompetenzen gebraucht werden, um die verschiedenen Dimensionen kirchlichen Handelns zu befördern. Wo dies zu Ende gedacht wird, erscheinen neue Optionen, vor allem Ideen, Arbeiten vom Pfarramt auf andere Berufsgruppen zu verlagern, in Verwaltungstätigkeiten, auf diakonisch-pädagogische Fachkräfte oder andere.

Funktionale Veränderungen im Gefüge von Beruflichkeit sowie die Reflexion der bestehenden Situation vor Ort erfordern die Kenntnis der fachlichen Kompetenzen einerseits und theoretische Rahmungen für ein Modell der Arbeitsfelder, Zuständigkeiten und Verant-

¹ Beispielhaft seien hier genannt: Sozialstrukturentwicklungen, Wandel der Situation der Religion in der Gesellschaft, neue Bildungserfordernisse, medialer Wandel, Digitalisierung.

wortlichkeiten andererseits. Hier sind Berufstheorien im Bereich von Theologie und Kirche gefragt. In den vergangenen Jahren ist das Interesse erheblich gestiegen, den Pfarrberuf und andere kirchliche Berufe anhand ihrer Kompetenz- und Arbeitsfelder zu beschreiben und Schnittstellen zu anderen Berufsgruppen zu klären.² Die sozialwissenschaftliche Organisationsforschung stellt, ausgehend von der Tatsache, dass sich die Organisation von Arbeit immer stärker hin auf eine funktionale Differenzierung innerhalb eines Arbeitsfeldes zubewegt,³ Theorien und ein breites Wissen über Analyseebenen und Schlüsselprobleme von Organisationen zur Verfügung.⁴ Hiernach stehen vor allem Entscheidungsprozesse (etwa über Stellen, Qualifikationen und Autoritätsstrukturen) und Kommunikationsprozesse (speziell zur Arbeitsteilung und Zusammenarbeit) zur Diskussion.

Die Zusammenarbeit innerhalb der Kirche ist der Gegenstand einer aktuellen empirischen Untersuchung an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg. Ziel ist es, mit Blick auf die Praxis die Kollaboration sowie die Vorstellungen von Arbeitsteilung und Zusammenarbeit, die diese ausgeprägt haben, zu rekonstruieren und für eine Reflexion theoretischer und konzeptioneller Fragen nutzbar zu machen. Auf Basis der Fallrekonstruktion einer evangelisch-landeskirchlichen Kirchengemeinde im süddeutschen Raum werden in einer empirischen Annäherung Strukturen der Zusammenarbeit erhoben und vor allem die Vorstellungen der Mitarbeitenden und damit die Binnenlogik ihrer Zusammenarbeit nachgezeichnet. Auf diese Weise wird ein Verständnis der Dimensionen möglich, in denen die Zusammenarbeit verstanden und gedeutet wird.

Die untersuchte Gemeinde in einer süddeutschen Kleinstadt umfasst etwa 5.000 Kirchenmitglieder.⁵ In ihr sind mehrere Pfarrpersonen, eine Diakonin, ein pädagogischer Mitarbeiter für die Jugendarbeit, zwei Kirchenmusiker und zwei Mesner bzw. Hausmeister beschäftigt, außerdem drei Mitarbeitende für Verwaltungstätigkeiten.⁶ Die Fallrekonstruktion erhebt im ersten Schritt die personellen, räumlichen und strukturellen Gegebenheiten der Gemeinde, Arbeitsfelder, Veranstaltungen, Kreise und Gremien, Zuständigkeiten, Aufgaben und etablierte Strukturen einer Organisation der Zusammenarbeit.

Blick ins Gemeindeleben

Diese Informationen wurden in kurzen Interviews und vor allem in einer Dokumenten- und Datenanalyse erfasst. Im zweiten Schritt werden anhand von Leitfadeninterviews mit vier Hauptamtlichen sowie mit einer Ehrenamtlichen die Perspektiven der Befragten auf die konkrete Zusammenarbeit zusammengestellt.⁷ Die Auswertung umfasst eine Sortierung kollaborativer Strukturen mit einer Identifikation zentraler Schnittstellen zwischen Berufsgruppen einerseits und eine Analyse von Konstruktionen der Dimensionen der Zusammenarbeit andererseits.

² So für den Diakoniat im Rahmen eines Projekts der Ev. Landeskirche in Württemberg unter Berücksichtigung verschiedener Berufsgruppen: *Ellen Eidt / Claudia Schulz*: Evaluation im Diakoniat. Sozialwissenschaftliche Vermessung diakonischer Praxis, Stuttgart 2013; beispielhaft 363–374 für konzeptionelle Strukturen von Kooperation in der Gemeindediakonie.

³ Maßgeblich *Niklas Luhmann*: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964; zuletzt: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2000.

⁴ Etwa nach *Richard W. Scott / Gerald F. Davis*: Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives, Upper Saddle River, NJ, 2007, Einführungskapitel.

⁵ Die Gemeinde bleibt ungenannt, Details werden nur konkretisiert, soweit dies für das Verständnis nötig ist. Informationen sind bewusst vage oder abstrakt gehalten.

⁶ Die Zusammenarbeit der Berufsgruppen war unter den Hauptamtlichen dieser Gemeinde in der Vergangenheit vielfach thematisiert worden, so ist von der Erwünschtheit von Kooperation auszugehen.

⁷ Hier sind die Analyseverfahren der dokumentarischen Methode angewandt, um zu verstehen, welche Themen für die Befragten zentral sind und welche Orientierungen in deren Konstruktion von Beruflichkeit und Kooperation wirksam sind; vgl. *Ralf Bohnsack*: Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden, 9. überarb. u. erw. Aufl., Opladen/Toronto 2014, 33–35 und 136–138.

Auf der Basis dieser schmalen Erhebung, entwickelt als Pilotstudie, werden entsprechend die Prinzipien sichtbar, denen die Aufteilung der Arbeit und die Organisation der Zusammenarbeit folgen, außerdem die Vorstellungen oder Zuschreibungen von Können und Wissen, von Kompetenz und Erfahrung der jeweils »anderen«, wodurch sich – aus der Sicht der Befragten – die Zuweisung von Aufgaben und die Arbeit an Schnittstellen bestimmen. Zugleich verbergen sich darin Ansätze theoretischer Konstrukte der Befragten über die Kirche und Gemeinde sowie die Bedeutung einzelner Tätigkeitsfelder im Gesamtgeschehen. Das Ergebnis ist eine holzschnittartige Gesamtschau der Vorstellungen von Zusammenarbeit: Auf welchen Ebenen findet sie statt? Durch welche Faktoren des Gemeindelebens wird sie bestimmt? Welche Konzeptionen von Beruflichkeit und welche kirchentheoretischen Konzepte tragen sie? Die Studie ermöglicht damit einen elementaren Einblick in die Kategorien, in denen die Befragten eine Zusammenarbeit der Berufsgruppen reflektieren – und anhand derer sich zukünftige Diskussionen oder Forschungsarbeiten strukturieren lassen. Darin ermöglicht sie auch erste Einblicke in Dimensionen von Nutzen und Hindernissen in der Zusammenarbeit kirchlicher Berufe, die hier in ersten Ansätzen dargestellt sind. Was die Befragten in ihrer Arbeit tatsächlich tun, bleibt zwangsläufig vernachlässigt. Vielmehr stehen hier die prägenden Vorstellungen von Zusammenarbeit im Mittelpunkt, aus denen sich ableiten lässt, welche Ebenen der Zusammenarbeit zentral sind und welche handlungsleitenden Konzepte diese bestimmen.

Wie wird Arbeit verteilt?

2. Zusammenarbeit in der Kirchengemeinde: Der Gegenstand im Feld der Bewertungen

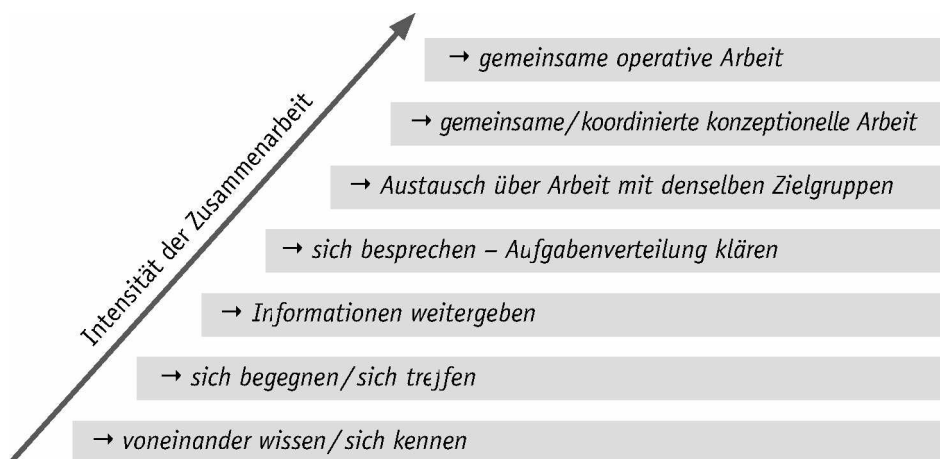
»Gut, dass es die gibt« – das ist die Haltung aller Befragten gegenüber den anderen Berufsgruppen. Allerdings: Bei der Frage nach konkreter Zusammenarbeit sind alle sehr zurückhaltend, müssen überlegen oder bleiben in ihren Antworten an der Oberfläche. Offenbar wird hier eine *allgemeine Wertschätzung* gegenüber den anderen Berufen deutlich, jedoch eine wenig präzise Bedeutung dieser »anderen«. Was meint nun eine Zusammenarbeit kirchlicher Berufsgruppen und wie wird sie von den Beteiligten gedeutet? Zunächst fällt auf, wie die Zusammenarbeit von Fachkräften im kirchlichen Dienst auf verschiedenen Ebenen unterschiedlich betrachtet und bewertet wird. Ein Beispiel aus dem Feld der Gottesdienstvorbereitung zeigt das eindrücklich:

Die befragten Pfarrpersonen berichten von einer verlässlichen, intensiven Zusammenarbeit mit der Kirchenmusik rund um den Gottesdienst: keine Vorbereitung ohne Kontaktaufnahme (wie auch mit der Mesnerin), jederzeit sei gesichert, dass alle über wichtige Details Bescheid wissen. Aus Sicht einer Fachkraft für Kirchenmusik stellt sich das anders dar: Es werde im Vorfeld des Gottesdienstes eine Information über »die Lieder« übermittelt, und ab und zu erfolge eine kurze Verständigung über das »Thema des Gottesdienstes« – per Mail oder persönlich nach der Dienstbesprechung aller Beschäftigten. Eine »richtige Zusammenarbeit«, also eine Verständigung zwischen Theologie und Musik, gelinge nur selten, mit besonders musikalisch aufgeschlossenen Pfarrern oder bei Gottesdiensten mit besonderem Beratungsbedarf.

Offenbar lässt sich anhand der Frage, *was als Zusammenarbeit der Berufsgruppen zu verstehen sei*, die berufliche Kooperation in den Ebenen der Intensität verstehen: Höhere Ebenen setzen die unteren voraus und bedeuten eine Intensivierung des Kontakts, eine

Vervielfältigung der Kommunikationsflächen oder einen gesteigerten Zeitaufwand. Bereits die unterste Ebene (»voneinander wissen«/»sich kennen«) wird von einigen Befragten als Zusammenarbeit im Kontext der Kirchengemeinde verstanden und explizit als solche gewürdigt.

Abb. 1: Formen der Zusammenarbeit in verschiedener Intensität:



Anhand des Beispiels der Kirchenmusik lassen sich *unterschiedliche Bewertungen* der Zusammenarbeit weiter aufschließen: Ein Pfarrer bewertet vor dem Hintergrund der Vielzahl der Aufgaben und kommunikativen Anforderungen den Kontakt mit der Kirchenmusik – meist: das wechselseitige Weitergeben von Informationen – bereits als höhere Stufe der Zusammenarbeit. In anderen Bereichen der Gemeindefarbeit sieht er sich nur insofern in eine Zusammenarbeit eingebunden, als er sich im Verband mit anderen weiß, die an anderer Stelle ihre Kompetenzen in die Arbeit in der Kirchengemeinde einbringen, etwa in der Gemeindediakonie oder der Jugendarbeit. Zusammenarbeit gelingt hier, weil

Was ist Zusammenarbeit?

man »voneinander weiß« oder mit Teambesprechungen verlässliche Begegnungsflächen hat, auch wenn Anliegen der Kooperation dort keinen Raum finden. Der Austausch wird zwar als nur oberflächlich oder selten beschrieben, entscheidend ist jedoch der stabile Rahmen des gemeinsamen Arbeitsfeldes. Der sichert ab, dass Tätigkeiten ineinandergreifen, auch ohne, dass sie kooperativ entwickelt oder umgesetzt werden. Aus Sicht der Kirchenmusik beginnt eine Kooperation allerdings erst dort, wo gemeinsame konzeptionelle Arbeit geschieht, etwa im Gestalten des Gottesdienstes, indem musikalische und liturgische Kompetenzen und die theologische Reflexion an Text und Musik zusammenfinden. Indem dies nicht regulär stattfindet, ist eine Gottesdienstvorbereitung mit Informationsweitergabe nicht als Kooperation zu betrachten. In dieser Gegenüberstellung zeigt sich, dass vor allem die Deutungen und Bewertungen der Zusammenarbeit betrachtet werden müssen, von der unterschiedlich intensiven Zusammenarbeit bis zu deren Qualifizierung und Zuordnung zum eigenen professionellen Handlungsspektrum. Denn auch diese erfolgt sehr divers: Die Zusammenarbeit kann als Bestandteil der eigenen Tätigkeit betrachtet werden – und entsprechend die Fähigkeit zur Zusammenarbeit als Teil der beruflichen Kompetenz. Sie kann ebenso nur als etwas

bewertet werden, das zwar stattfinden muss, das eigene professionelle Profil aber nicht wesentlich prägt. Soll eine Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen also gelingen und von allen Seiten als bedeutsamer Bestandteil der eigenen Arbeit erfasst werden, bedarf es eines wechselseitigen Interesses an Kooperation, einer Annäherung ihrer Deutungen – und deren Integration in das Berufsverständnis aller Beteiligten.

3. Bedeutung der Zusammenarbeit: Chancen, Optionen und ihre Konstruktion

Den *Nutzen einer Zusammenarbeit* der Berufsgruppen im kirchlichen Feld beschreiben die Befragten uneinheitlich. Zunächst sind konkrete Vorteile im Blick, etwa der Gewinn von Informationen im Arbeitsprozess: Durch Absprachen lassen sich Aufgaben verteilen und Zuständigkeiten klären, was zu mehr Übersichtlichkeit im Arbeitsfeld führt. Die Befragten sehen Synergie-Effekte: Ressourcen können besser genutzt oder eingespart werden, dies bedeutet für einige, die eigene Arbeit überhaupt erst zufriedenstellend bewältigen zu können. Von hier aus beschreiben jedoch nur noch wenige eine qualitative Verbesserung der Arbeit durch Kooperation der Berufsgruppen: Die Tätigkeiten werden mit erhöhter Aufmerksamkeit verrichtet, eine größere methodische Vielfalt und breitere Zugänge zu unterschiedlichen Zielgruppen werden erreicht, die Beteiligten inspirieren sich wechselseitig, es entstehen neue Ideen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Tätigkeiten können nach Begabung verteilt werden, was minderwertige Ergebnisse verhindert. Ebenso entstehen Gewinne in organisatorischer Hinsicht, einheitliche Abläufe oder ein gemeinsamer »Auftritt nach außen«. Das führt zur organisatorischen Straffung und verhindert, dass Mitarbeitende gegeneinander ausgespielt werden.

Eine umfassend positive *Bewertung der Zusammenarbeit* wird allerdings nur von wenigen Befragten vorgenommen. Dies hängt von der Konstruktion des eigenen Tätigkeitsprofils ab und ebenso von Vorlieben in Bezug auf Arbeitsabläufe und Berufsrollen. Einzelne beschreiben eine »psychische Entlastung« durch Kooperation, durch das Bewusstsein, »gemeinsam unterwegs« zu sein und eine »gemeinsame Wiese« zu pflegen. Bei einer Person findet sich dies im Kontext des komplexen Professionsverständnisses als zentral für die eigene Tätigkeit bewertet: In der Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Begabungen und Perspektiven, so sieht es dieser Befragte, lässt sich das gestalten, was eine Kirchengemeinde ausmacht: Nicht das Können oder Wollen einzelner Professioneller ist das Ziel, sondern ein kirchliches Leben, das viele bewegt und beteiligt. In der Zusammenarbeit – in Haupt- oder Ehrenamt – lässt sich dies in konkretes Handeln übersetzen. Deutlich ist: Die Wahrnehmung und Würdigung konkreter Nutzeffekte scheint abhängig von der Persönlichkeit, vom Handlungsfeld und vom Verständnis eigener Professionalität. Entsprechend sind nicht alle Nutzeffekte der Zusammenarbeit für alle erstrebenswert.

**Positive
Effekte**

Die Ergebnisse einer explorativen Studie haben nicht die Funktion eines Belegs, sie eröffnen jedoch *zentrale professionstheoretische Fragen*: Zusammenarbeit kirchlicher Berufsgruppen beruht einerseits auf arbeitspraktischen Erkenntnissen und wird mit Notwendigkeiten im Arbeitsalltag begründet – je nach Berufsgruppe, Persönlichkeit oder Haltung. Zusammenarbeit wird andererseits aus Sicht der jeweiligen Funktion betrachtet – und als echte funktionale Differenzierung in der Vielzahl der Kompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im kirchlichen Feld reflektiert. Letzteres ist zumindest bei einigen der Befragten als professionelles Handeln entworfen: als bewusste Nutzung spezifischer

Kompetenzen innerhalb des eigenen Berufsprofils und als Einsatz in den entsprechenden Aufgabenfeldern – während andere Berufsgruppen über andere Kompetenzen verfügen, die hier im selben, dort in anderen Arbeitsfeldern zum Einsatz kommen. Die beschriebenen Bruchstellen der Zusammenarbeit sind möglicherweise in Differenzen der Zuordnung von Zusammenarbeit zum jeweiligen professionellen Profil begründet.

Dies vor allem dort, wo Bewertungen von Zusammenarbeit stark differieren, wo eine Nebensächlichkeit für eine Berufsgruppe zugleich Kernbestand der Aufgaben anderer Berufsgruppen ist: Während der Pfarrer der Mesnerin Informationen über eine Veranstaltung in der Kirche zukommen lassen muss, dies aber als wenig bedeutsam bewertet, gehört diese Kommunikation für die Mesnerin zum Kern ihrer Arbeit.

Differierende Bewertungen

Wo der Pfarrer die Zusammenarbeit mit der Kirchenmusik als Informationsübermittlung betreibt und im Vergleich zur Arbeit an der Predigt oder liturgischen Texten als weniger zentral bewertet, ist diese Kooperation von Seiten der Kirchenmusik höher bewertet, weil die Kirchenmusik ihre Kompetenz in der Gestaltung von Gottesdiensten nur entfalten kann, wo diese abgefragt wird und die Kommunikationsflächen für die Zusammenarbeit ausreichend formatiert sind. Hier reiben sich weniger die unterschiedlichen Profile von Kooperation im beruflichen Feld, sondern vielmehr die unterschiedlichen *Bedeutungsgelhalte von Zusammenarbeit für die Berufsgruppen* oder die verschiedenen Einbettungen von Zusammenarbeit in das eigene Professionsverständnis. Möglicherweise ist das Pfarramt durch sein Tätigkeitsprofil hier erheblich benachteiligt, weil die Prozesse, für die sich die Pfarrpersonen ganz allein verantwortlich sehen (Predigt, Seelsorge), kaum der inhaltlichen Zusammenarbeit bedürfen, während Zusammenarbeit vor allem für den organisatorischen Rahmen nötig ist. Bei anderen Berufsgruppen verhält es sich umgekehrt, die Kommunikation liefert erst die Basis für zufriedenstellende Arbeit, und die Kompetenzen zur Zusammenarbeit wurden zumeist in der Ausbildung bereits erworben.

4. Hürden auf dem Weg zur Zusammenarbeit: Kapazitäten, Kenntnisse, Kompetenzen

Welche Gründe hat es, dass eine Zusammenarbeit kirchlicher Berufsgruppen nur wenig oder wenig zufriedenstellend gelingt – oder über vordergründiges »sich Kennen« und »sich Informieren« hinaus kaum als relevant betrachtet wird? Zunächst ist festzuhalten, dass in der untersuchten Gemeinde eine Zusammenarbeit über notwendige Absprachen hinweg fast allen Befragten als zu aufwändig erscheint. Wo innerhalb der dauerhaft anliegenden Aufgaben eine Zusammenarbeit unerlässlich ist, ist diese überschaubar gehalten, meist als Informationsweitergabe oder Aufgabenklärung wie in der Vorbereitung des Gemeindefestes oder besonderer Gottesdienste. Es fehlen die inneren und äußeren Spielräume. Ein Mitarbeiter bringt es auf den Punkt: »Das sind die Kür-Dinger. Wo man dann Lust hat es zu tun.« Die geringe Zusammenarbeit bewertet er als mangelhaft: »Da bin ich nicht zufrieden mit mir.« Aber eine Kooperation jenseits der als gegeben verstandenen Aufgaben im Alltag ist kaum machbar, wie er am Beispiel der kirchlichen Bildungsarbeit beschreibt:

»Wir hatten ein Gespräch über Bildung und haben festgestellt: Die Jugend macht Jugendbildung, die Kindergartenfachberatung macht Eltern- und sonstige Bildung, es gibt Erwachsenenbildung, Seniorenbildung. Also Bildung überall. Wir haben überlegt: Was ist unser Gemeinsames, wo können wir diese Gruppen verbinden, was geht an

Zusammenarbeit, haben dann aber festgestellt, dass wir froh sind, wenn wir unser Ding selber bewältigen. Und alles, was man sich drüber hinaus ausdenken könnte, da könnte man sehr viel machen. Haben wir gesagt: Wir kriegen es nicht auf die Reihe.»

Die meisten Befragten können, jenseits der offiziellen Zuständigkeiten und zentralen Veranstaltungsformate, in denen Kolleg*innen anderer Berufsgruppen tätig sind, kaum Auskunft über deren Tätigkeiten geben. Entsprechend äußern sie, nicht im Einzelnen zu wissen, über welche Kompetenzen die anderen verfügen. Dies wird von den Befragten nicht problematisiert. Wer jedoch den Mangel an operativer oder konzeptioneller Zusammenarbeit bedauert, macht diese zu geringen Kenntnisse über fremde Tätigkeitsbereiche und Kompetenzprofile dafür verantwortlich: Der Erwerb solcher Kenntnisse stelle eine erhebliche Hürde dar – und der Gewinn sei im Vergleich zum Aufwand zu gering. Auf Nachfrage mögen nur wenige Befragte der Hypothese zustimmen, eine verstärkte Kenntnis anderer kirchlicher Berufsfelder und interdisziplinäre Kompetenzen könnten die Zusammenarbeit wesentlich verbessern. Übergeordnete Deutungsmuster der Zusammenarbeit (»Dienstgemeinschaft«) und die Setzung verlässlicher Begegnungsflächen (Dienstbesprechungen) helfen, sich jenseits konkreter Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden verbunden zu sehen.

Fast alle Befragten schildern außerdem *Konfliktfelder*, in denen unklar bleibt, wer über welche Kompetenz verfügt, etwa im Ringen der Gemeinde um einheitliche liturgische Regelungen. Schließlich verweist die interne Autoritätsstruktur die Deutungskompetenz an die Pfarrpersonen. Die Befragten deuten solche Konfliktsituationen als *Przifilentscheidungen*: Eine Berufsgruppe profiliert ein Geschehen in ihrem Sinn, setzt sich durch und begrenzt damit das Profil anderer. Zusammenarbeit bedeutet in der Folge potenziell eine Diffusion des eigenen fachlichen Profils, was die Attraktivität der Zusammenarbeit weiter absenkt. Um das eigene Profil zu sichern, erscheint es darum manchen Befragten schlüssiger, das eigene Feld zu bestellen, mit Kompetenzen, über die andere nicht verfügen und auch nicht verfügen müssen. Möglicherweise könnten Konfliktpunkte zwischen Mitarbeitenden – hier interpretiert als Konfliktpunkte zwischen Professionsverständnissen oder Kompetenzprofilen – ein Ort der produktiven Entwicklung intensiverer Zusammenarbeit sein.

Konflikte und Entscheidungen

5. Ausblick: Theoretische Herausforderungen – Entwicklungsperspektiven für Kollaboration

Dimensionen der Zusammenarbeit kirchlicher Berufsgruppen müssen getrennt betrachtet werden. Nutzeffekte der Zusammenarbeit und Stufen ihrer Intensität treten zurück hinter grundsätzliche Fragen: was Zusammenarbeit leisten kann und soll, welche Gefahren und Belastungen sie mit sich bringt und wie Macht und Verantwortlichkeiten mit ihr verbunden sind. Zu erwarten ist, dass Fragen der kirchen- und professionstheoretischen Reflexion andere Ebenen der Diskussion erfordern als konkrete Fragen der Zusammenarbeit und der Gewichte beruflicher Kompetenzprofile im Konfliktfall. So am Beispiel der untersuchten Gemeinde: Die mangelnde, wechselseitige Kenntnis der Berufsgruppen in Tätigkeitsprofilen und Kompetenzen ist offenbar weniger auf der Ebene der konkreten Arbeit, sondern vielmehr auf einer höheren Ebene hinderlich. Die Befragten verfügen nicht über innere Bilder davon, wie die Kooperation mit anderen, in andere Arbeitsfelder hinein gelingen kann. Die Kompetenz, die Kompetenzen der anderen wahrzunehmen und zu nutzen, wird kaum als

bedeutsam für das eigene berufliche Profil betrachtet. Auf der konzeptionellen und damit auch theoretischen Ebene gesprochen: Die implizite Berufstheorie der Befragten umfasst nicht oder nur in Ansätzen die Schnittstellenkompetenz über die eigene Berufsgruppe hinaus, etwa mit Blick auf neue berufliche Herausforderungen.

Die Notwendigkeit einer Weitung bis hin zu einer gemeinsamen Berufstheorie kirchlicher Berufe kann nicht unmittelbar aus der Empirie heraus begründet werden, etwa indem Mitarbeitende einen Mangel an Zusammenarbeit beklagen oder Visionen beschreiben, für die es eine verstärkte Kooperation der Berufsgruppen – und in der Folge neue Kompetenzen und veränderte Ressourcen – dringend bräuchte. Zwei Wege lassen sich für eine solche Ableitung normativen »Sollens« darstellen: erstens eine Zusammenschau von praktischen Anforderungen und organisationalen Strukturen, aus der sich Entwicklungsbedarfe für Kirchengemeinden und kirchliche Regionen als Anliegen einer Zusammenarbeit kirchlicher Berufsgruppen beschreiben lassen. Zweitens erweist eine pastoraltheologische Reflexion kirchlicher Berufe die Notwendigkeit, Berufsprofile auf gemeinsame Herausforderungen kirchlichen Handelns hin zu verändern.

Reflexionsbedarfe zeigen sich mit Blick auf Kompetenzprofile einzelner Berufsgruppen: Was mit einer sozialdiakonischen oder religions- und gemeindepädagogischen Kompetenz

Möglichkeiten beschreiben

möglich ist, muss nicht nur vom Kompetenzfeld des Pfarrberufs unterschieden werden, sondern auch entlang von Schnittstellen und gemeinsamen Aufgaben – also auf den Pfarrberuf hin – formuliert werden und umgekehrt. Nur so lässt

sich sicherstellen, dass aus theoretischen Überlegungen heraus Lösungen erarbeitet werden können, die sowohl den Aufgabenfeldern als auch den professionellen Anliegen der Berufsgruppen gerecht werden. So bedürfen einerseits akute Anliegen von Kirchengemeinden, etwa anstehende Kürzungen und damit die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter kirchlichen Mitarbeitenden oder auch der Wunsch nach Erschließung neuer Arbeitsbereiche, einer konzeptionellen Weiterarbeit auf höherer Abstraktionsebene – über konkrete Anliegen und individuelle Interessenlagen hinaus. Es bedarf andererseits einer Entwicklung grundlegender Modelle der Zusammenarbeit, der Moderation von Prozessen und einer kirchentheoretisch fundierten Gestaltung eines Miteinanders der Berufe.

Prof. Dr. Claudia Schulz, Sozialwissenschaftlerin, ist Praktische Theologin und Professorin für Diakoniewissenschaft und Soziale Arbeit an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg. Sie hat ausgehend von Studien über den Diakonats und seine Kompetenzprofile im Spektrum kirchlicher Berufsgruppen empirisch geforscht. E-Mail: c.schulz@eh-ludwigsburg.de