



Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung

Projektbericht 1:
Modelle, Transformationen, Corona-Erfahrungen

Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung

Projektbericht 1:
Modelle, Transformationen, Corona-Erfahrungen

Inhalt

Einleitung

Leitbild – Modellprojekt – Evaluationsstudie.

Lern- und Forschungsort5

1 | Wenn Gremien in die Jahre kommen ...

Wie baut man die Gremienstruktur in den Pastoralen Räumen um,
damit sich Gemeinden zukunftsfähig entwickeln können?

Grundlagen des Modellprojektes *Entwicklung der ehrenamtlichen
Mitverantwortung* im Erzbistum Paderborn..... 17

2 | Zur Differenz zwischen Modell und Gemeindeentwicklung in der Praxis

Theoretische Modelle und ihre Wirkung in den konkreten

Räumen aus Sicht der Akteur-Netzwerk-Theorie43

3 | Strukturelle Interventionen in den Modellräumen und ihre Wirkungen

3.1 Bevor es überhaupt anfängt – Zur Bedeutung der Geschichte
des Pastoralen Raumes für die Aufnahme einer Intervention66

3.2 Der PGR ohne amtliches Mitglied als Impuls für ein neues
Rollengefüge 90

3.3 Steuerung vs. Kontingenz: die Umsetzung gesetzter und
realer Strukturinterventionen108

3.4 Die Umordnung der Gemeindeteams – Wenn Gemeinden sich
eigenständig organisieren..... 134

4 | Die Corona-Pandemie als Stresstest der Strukturinterventionen

.....161

Abschluss

Was leisten modellgeleitete Interventionen für die

Kirchenentwicklung? 183

Impressum 188

Einleitung

Struktur und Charisma in Zeiten von Corona

Leitbild – Modellprojekt – Evaluationsstudie.
Lern- und Forschungsort

OLIVER REIS
MATTHIAS KOLK
REBEKKA BURKE
CAROLA HACKSTEDT
LISA HOFMEISTER
JANA RAKOWSKI

Das Modellprojekt *Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* hat seine Wurzeln im diözesanen Entwicklungsprozess *Perspektive 2014*, dessen Zielrichtung im sogenannten *Zukunftsbild* als Steuerungsinstrument beschrieben wurde. In diesem *Zukunftsbild* schreibt sich das Erzbistum selbst einen Kulturwandel in seinen organisatorischen Vollzügen vor. Dieser basiert a) auf einem veränderten *Beziehungsverständnis* und hat zum einen b) eine veränderte *Kultur der Leitung und Führung* durch die Priester und anderen Hauptamtlichen gegenüber den Laiinnen und Laien bzw. Ehrenamtlichen, zum anderen c) aber auch eine veränderte Kultur der *Partizipation* und *Selbstorganisation* der Laiinnen und Laien bzw. Ehrenamtlichen in ihren eigenen gemeindlichen Belangen. Für die Verantwortung, das Führen und letztlich auch das Leiten von Ehrenamtlichen bzw. Laiinnen und Laien in der Selbstorganisation von Gemeinden eröffnet das Zukunftsbild große Spielräume, die aber d) zugleich auch von der *priesterlichen Leitung* als Einheitsdienst gerahmt werden.

a) Das *Zukunftsbild* erinnert an die *Reziprozität* der Beziehung von Laiinnen und Laien und Geweihten:

„Deshalb betonen alle Dokumente des Zweiten Vatikanischen Konzils das wechselseitig von Achtung geprägte Miteinander von Laien und Geweihten. Die Kirche sind nur alle zusammen. ‚In der Kirche des Herrn wachsen wir entweder gemeinsam oder keiner wächst‘ (In verbo tuo 13c)“ (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2014, S. 40).

Diese Reziprozität anzusprechen, macht nur Sinn, wenn Laiinnen, Laien und Ehrenamtliche tatsächlich eine Bedeutung dafür haben, die Ziele der Kirche zu erreichen. Diese Bedeutung drückt sich darin aus, dass die Kirche auf die Perspektive, die Motivation, die Arbeitskraft und letztlich auch die Verantwortungsübernahme dieser Akteure angewiesen ist. Deshalb müssen sich zukünftig Geweihte und nicht geweihte Hauptamtliche in ihrem Rollenhandeln daran messen lassen, dass Ehrenamtliche in ihrem Rollenhandeln gefördert werden und Verantwortung übernehmen können (ebd., S. 52). Dafür braucht es einen erheblichen Kulturwandel, zu dem sich die Kirche selbst verpflichtet:

„Die Kirche von Paderborn will künftig das vertrauensvolle Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen, Männern und Frauen (geschlechter-sensible Pastoral), Priestern und Laien fördern. Dazu bedarf es einer Kultur der Wertschätzung und des Aufeinanderhörens, deren Unterstützung in den kommenden Jahren viel Aufmerksamkeit braucht. Dazu gehört, dass überall Klarheit bestehen soll, wer welche Entscheidungen unter Einbeziehung von wem verantwortet und trifft“ (ebd., S. 67).

b) Leitung durch Geweihte und nicht geweihte Hauptamtliche stellt sich im Rahmen dieses Kulturwandels darauf ab, den Perspektivwechsel von den bestimmenden Akteuren zu ermöglichenden zu vollziehen.

„Das führt zu einem bestimmten Verständnis von Aufsicht, das im Erzbistum Paderborn gefördert und gelebt werden soll: nämlich als von Interesse geprägter, fortwährender Kommunikation. Solche Kommunikation, die von Interesse geprägt ist, fragt nicht: ‚Hast du getan, was ich wollte?‘ Stattdessen fragt sie etwa: ‚Was willst du erreichen? Was tust du, woran arbeitest du, was kannst und was willst du tun? Wie stellst du dir deinen Beitrag vor? Was kannst du einbringen? Hast du die Mittel, das Ziel zu erreichen?‘“ (ebd., S. 53).

Das Ziel ist es, auf diese Weise durch die eigene Leitung und Führung die Selbstorganisation derjenigen zu unterstützen, die von Leitung betroffen sind:

„Priester, Diakone und Gemeindereferentinnen und -referenten sollen ihr Handeln grundsätzlich als Berufungsförderung verstehen. Diese ist künftig vorrangiges Handlungs- und Gestaltungsprinzip. Sie vollzieht

sich im Wesentlichen in der Grundhaltung des Ermöglichens und des Freigebens. Weitere Wesensmerkmale des hauptberuflichen pastoralen Dienstes sind: segnen, ermutigen, Heimat bieten, Wachstum ermöglichen. Eingebunden sein müssen diese Kompetenzen in ein tragendes Klima des Vertrauens“ (ebd., S. 67f.).

c) Dieses Leitungs- und Führungshandeln ist nur dann nötig, wenn die Selbstorganisation der Gemeinden selbst als zentraler Wert anerkannt wird. Laiinnen und Laien können Selbstorganisation:

„Nur auf diesem Nährboden können jene Kräfte wachsen, die zur Selbstorganisation, zu der Verantwortungsübernahme, der Ausgestaltung von Aufgaben und Diensten notwendig sind. Die Priester, Diakone und Gemeindereferentinnen und -referenten sollen die Chancen, die in der Selbstorganisation durch die Gläubigen liegen, in den kommenden Jahren weiter kennenlernen und fördern“ (ebd., S. 68).

Das wird nötig, weil auf der örtlichen Ebene zunehmend Entscheidungen getroffen werden müssen, die die Existenz und die Lebensform der lokalen Gemeinden so stark betreffen, dass diese Entscheidungen nicht mehr zentral ohne Beteiligung der Betroffenen gedacht werden können. Nur aber wenn man überhaupt noch selbstorganisierte Akteure auf der lokalen Ebene hat, wird es nötig, Partizipation auf verschiedenen Graden von Informiertwerden über Erprobungen bis zu Mitbestimmung zu ermöglichen. Hierzu will sich die Kirche aber verpflichten.

„Auch auf örtlicher Ebene, in den Pastoralen Räumen, den Einrichtungen und anderen Orten, werden künftig mehr und mehr Entscheidungen zu fällen sein, die spürbare Konsequenzen haben, vor allem die Formulierung pastoraler Prioritäten und Nachrangigkeiten. Das können beispielsweise Entscheidungen darüber sein, welche gewohnten oder lieb gewordenen Aktivitäten zugunsten neuer Versuche aufzugeben sind, Entscheidungen für oder gegen bestimmte Konzepte, Entscheidungen für Eingriffe in die bislang gewohnten pastoralen Wege oder über die perspektivische Nutzung kirchlicher Immobilien vor Ort etc.

Solche Entscheidungsfindungen sind anspruchsvoll und müssen verschiedene, teils widersprechende Argumente und Interessen berücksichtigen.

Sie erfordern ein hohes Maß an Aufmerksamkeit. Sensibel muss darauf geachtet werden, dass die Wege der Entscheidungsfindung klar sind und durch Anhörung und Beteiligung Transparenz geschaffen wird. So weit wie möglich sollen (repräsentativ) Betroffene bei Entscheidungen einbezogen werden. Es wird künftig sinnvoller, vorläufige statt sofort endgültige Regelungen zu setzen, die zunächst erprobt und anhand von vorher bestimmten Kriterien überprüft werden“ (ebd., S. 59).

Partizipation und Selbstorganisation bedingen sich im Zukunftsbild. Selbstorganisation von Teilorganisationen in einer Gesamtorganisation ist nur möglich, wenn die Teilorganisation an dem Rahmen, der sie konstituiert, auch beteiligt ist. Sonst können die Teilorganisationen kein Verhältnis zu den Zielen und den Mitteln aufbauen. Dann ist Selbstorganisation unmöglich.

Damit über Partizipation und Selbstorganisation die Gesamtinstitution nicht gefährdet wird, können in Konfliktsituationen hierarchische Steuerungsinstrumente nicht mehr aufgerufen werden, um den Konflikt zu lösen. Das ist eine zentrale Einsicht des Zukunftsbildes, dass es gerade nicht auf Top-down-Prozesse verweist, sondern auf die geistliche Fundierung von Entscheidungsprozessen, die beide Seiten dazu aufruft, nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen:

„Ein besonderes Augenmerk muss auf die geistliche Fundierung von Entscheidungsprozessen gelegt werden. Diese wird zum Qualitätsmerkmal und führt zur Entschleunigung von Entscheidungsprozessen, etwa durch Phasen der Stille, des Zuhörens und gemeinschaftlichen Abwägens oder durch die Einbeziehung der Heiligen Schrift. Zu einer geistlichen Fundierung gehört es auch, über widerstreitende Interessen bei den Beteiligten im Entscheidungsprozess, empfundene Beharrungstendenzen oder erkennbare Versuche, primär die eigenen Interessen zu sichern, zu sprechen.

Insbesondere bei schwierigen Entscheidungen scheint es einfacher zu sein, sie möglichst schnell und ‚im stillen Kämmerlein‘ zu treffen. Doch das Gegenteil ist der Fall: Damit solche Entscheidungen Akzeptanz finden, brauchen sie einen Weg der Entscheidungsfindung, bei dem Betroffene und Experten beteiligt werden und miteinander beraten. Das heißt nicht, dass Entscheidungen von Einzelnen oder verantwortlichen Gruppen

ausgeschlossen sind. Sie sollten aber (schnelle) Alleingänge möglichst vermeiden und Beteiligung und transparente Entscheidungskriterien zu einer Selbstverständlichkeit machen“ (ebd., S. 59f.).

Partizipation kann dann auch für die bisherigen Mitbestimmungsgremien wie den PGR heißen, dass sie selbst daran mitwirken, Gemeindemitgliedern Partizipation zu ermöglichen.

„Ein besonderer und historisch gewachsener Weg der Partizipation sind die Gremien der ehrenamtlichen Mitverantwortung (v. a. die Pfarrgemeinderäte). In den Beratungen der vergangenen Jahre wurde deutlich, dass dieses System aus unterschiedlichen Gründen zunehmend an Grenzen kommt. Es ist erkennbar, dass komplexere Beteiligungsformen für bestimmte Themen und Anliegen (runde Tische, Zukunftswerkstätten, Großgruppenverfahren) selbstverständlich werden und entwickelt werden müssen. Die gewählten Gremien stehen in der Verantwortung, einen konstruktiven Beitrag zu den Entwicklungsprozessen der Pastoralen Räume zu leisten, in denen auch andere Akteure mitwirken. Das hat Auswirkungen auf ihre Rolle: Sie sind nicht als Bewahrer von Einzelinteressen (etwa bestimmter Gemeinden und Gruppen), sondern als Akteur auf einem geistlichen Weg gemeinsam mit anderen unterwegs, um im Hören aufeinander und im Ringen miteinander tragfähige Lösungen für alle Beteiligten zu finden“ (ebd., S. 60).

Dadurch werden die Gemeinden nicht nur gegenüber der Leitung des Pastoralen Raumes gestärkt, sondern die Gemeinden insgesamt sollen agiler werden, mehr Raum für neue Formen der Beteiligung zulassen. Diese Agilität, dass Leitung des Pastoralen Raumes und die Gemeinden aus dem Heiligen Geist heraus offener in ihrer Selbstorganisation für neue Projekte oder neue Ausführende sind, bezeichnet das Zukunftsbild als *Charismenorientierung*:

„In einer berufs- und charismenorientierten Pastoral hat die Förderung ehrenamtlichen Engagements Vorrang vor einer Suche nach Personen zur Übernahme vordefinierter Aufgaben. Das Erzbistum Paderborn vertraut darauf, dass Gott zum jeweiligen Zeitpunkt die passenden Charismen schenkt, die zur Erfüllung seines Auftrags nötig sind.

Es investiert daher künftig in Menschen, die ihre Gaben, Interessen und Talente kennenlernen und fruchtbringend einsetzen wollen. Zu der Vielfalt der Gnadengaben zählen zum Beispiel das Mitwirken am Aufbau der Gemeinde, die Mitwirkung an gesellschaftlichen Prozessen, das Handeln aus Fürsorge und Solidarität, aber auch die kontemplative Haltung der betenden Getauften“ (ebd., S. 90).

Hieran wird schon deutlich, dass Charismenorientierung nur dann eine Chance hat, wenn Selbstorganisation und Partizipation funktionieren. Ohne eine Kultur der Eigenverantwortung, ohne eigene Ressourcen, ohne die Beteiligung an Prozessen, die über die Gemeinde entscheiden können, braucht es keine Gnadengaben, sondern nur reine ausführende Träger von Aufgaben.

d) In den Aufgaben, für die Charismen gesucht werden, stehen auch liturgische Kleinformen, das gemeinsame Gebet oder auch das Bibelteilen. Das Zukunftsbild sieht die ehrenamtlichen Laiinnen und Laien also durchaus auch an Vollzügen der Liturgie und Verkündigung beteiligt, definiert aber gleichzeitig eine klare Grenze mit der Eucharistie als Zentrum des kirchlichen Lebens, deren Leitung wesentliche Aufgabe des Priesteramtes ist:

„Blickt man auf das sakramentale Verständnis der Kirche als Ganzem, haben zunächst die Priester – nicht nur als Pfarrer – im Volk Gottes den Dienst der Leitung wahrzunehmen. [...] Die Eucharistie ist als Sakrament der Einheit das Zentrum und der Höhepunkt des kirchlichen Lebens. In ihr kommt die Gemeinschaft (communio) der Kirche am intensivsten zum Ausdruck. Daraus folgt, dass der wesentlichste Dienst im Leitungshandeln des Priesters der Dienst der Einheit an der Gemeinschaft der Gläubigen ist, vor allem in der Feier der Eucharistie, aber auch darüber hinaus“ (ebd., S. 65).

Dieser Punkt ist sehr bedeutsam, weil damit der Grundlogik der Schrift der Bischofskonferenz *Gemeinsam Kirche sein* gefolgt wird, dass einerseits eine breite Partizipation von Ehrenamtlichen ermöglicht werden soll, gleichzeitig aber die Eucharistie als Zentrum des sakramentalen kirchlichen Lebens den Ehrenamtlichen vorenthalten wird (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2015, S. 25, 39) und damit auch die wirkliche Letztleitung über alle Prozesse. Wenn also Laiinnen und Laien Leitung übernehmen, dann ist sie immer subordinierte Leitung unter das Priesteramt, das seinen Ausdruck

finden soll in der Leitungsfunktion der Eucharistie. Diese Leitung wird dann sowohl von *Gemeinsam Kirche sein* als auch vom Zukunftsbild als Dienst an der Einheit verstanden, und überhaupt soll die Vollmacht des Priesteramtes für die Ermächtigung genutzt werden (ebd., S. 37), aber dieser Dienst wird selbst nicht mehr durch die Organisation durch Rollen eingebunden. Das wäre auch schwierig, da der Einheitspunkt nicht mehr beobachtet werden kann. Was macht das aber mit Partizipation und Selbstorganisation? Beziehungsweise was hat es für Folgen, wenn Leitung – Sakramentalität – Eucharistie einen so engen Komplex bilden und damit die nicht geweihten Ehrenamtlichen mit ihren zu verantwortenden Entscheidungsprozessen aus der sakramentalen Wirklichkeit herausgenommen sind? Wird damit eine Entwicklung unterstützt, dass Bereiche mit hoher Partizipation durch Laiinnen und Laien und hoher Profanität entstehen, die solchen mit geringer Partizipation und hoher Sakralität gegenüberstehen?

Das Zukunftsbild sieht vor, im Modellprojekt Formen zu erproben, die die Zukunftsfragen bearbeiten:

„Das Erzbistum Paderborn nimmt sich in den kommenden Jahren vor, die Vielseitigkeit von pastoralen Orten und Gelegenheiten in den Pastoralen Räumen zu unterstützen, die pastoralen Konzepte zu differenzieren, Versuche zu wagen und mit Modellprojekten neue Wege in der Pastoral zu gehen. Das Erzbistum unterstützt und ermutigt beim Aufbau der Pastoralen Räume alle Beteiligten, eine entsprechende Bereitschaft zu erlernen, das Denken in der Logik der pastoralen Orte und Gelegenheiten zu entwickeln und praktisch zu erproben“ (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2014, S. 91).

2015 wurde u. a. das Modellprojekt *Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* eingesetzt, das sich zum Ziel setzt, neue Formen der gemeindlichen Mitverantwortung im Sinne der Charismenorientierung zu erproben und dabei die Partizipation und Selbstorganisation der Laiinnen und Laien/Ehrenamtlichen zu stärken. Aufgehoben ist dabei aber erstens nicht der priesterliche Gesamtrahmen, und verbunden bleiben zweitens Priester/Hauptamtliche mit den Laiinnen und Laien/Ehrenamtlichen über die notwendige geistliche Ausrichtung auf Jesus Christus und die Eucharistie. Im Modellprojekt wurden in einer Lenkungsgruppe fünf Formen differenziert, die unterschiedliche

Anreize für das Miteinander von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen setzen und unterschiedlich stark die bisherigen Strukturen irritieren (↗ Kapitel 1). Auf diese Formen haben sich Pastoralen Räume beworben, die schon zuvor veränderte Strukturen dort einbringen konnten, oder es wurden tatsächlich neue Strukturen etabliert.

Um zu prüfen, ob die Formen den Kulturwandel unterstützen, den das Zukunftsbild skizziert, wurde zum 01.01.2018 das Evaluationsprojekt als Kooperation zwischen dem Bistum und der Universität Paderborn unter der gemeinsamen Projektleitung von Matthias Kolk (EGV Paderborn) und Prof. Dr. Oliver Reis (Universität Paderborn) gestartet. Es geht dabei nicht darum, ob die beteiligten Pastoralen Räume die Modelle für neue Beteiligungsformen *richtig* umsetzen. Es geht eher darum, zu untersuchen, was die Intervention in den Pastoralen Räumen ausgelöst hat. Ob sich z. B. Muster erkennen lassen,

- welche Rolle anwesende oder nicht anwesende Priester/Hauptamtliche für die Selbstorganisation der Ehrenamtlichen spielen;
- welche Formen auch den Priestern eher dabei helfen, charismenfördernd zu arbeiten und die Selbstorganisation zu unterstützen;
- wie z. B. die Stärkung der Selbstorganisation mit der Stiftung der Einheit in der Eucharistie und damit auch mit der Letztleitung durch Priester zusammengeht;
- welche Formen das Beharrungsvermögen der bisherigen Gremien für innovative Praktiken unterbrechen können;
- ob die Formen überhaupt in der Lage sind, Reformbedürfnisse in den Pastoralverbünden zu strukturieren.

Die Pastoralen Räume werden – wenn gewünscht – bei der Implementation der Modelle begleitet. Die Forschungsergebnisse zu den Modellinterventionen und die damit verbundenen Lernprozesse werden an die Pastoralen Räume zurückgespiegelt. Forschungsmethodisch ist das Ziel nicht, möglichst sauber die Wirkung der Intervention unter Laborbedingungen zu erheben, sondern die Chancen, den Widerstand und eben auch die Grenzen ausloten zu können.

In diesem Projektbericht erläutern wir nun zum ersten Mal den Forschungsprozess. Wir gehen dabei so vor, dass *Rebekka Burke*, *Carola Hackstedt*, *Lisa*

Hofmeister, *Matthias Kolk*, *Jana Rakowski* und *Oliver Reis* zunächst die Formen der Gemeindeentwicklung vorstellen, die als Modell erprobt werden. Es wird nachgezeichnet, warum für einen bestimmten Pastoralen Raum ein bestimmtes Modell eine Lösung auf spezifische Fragen darstellt. Dazu wird kurz auf die Struktur des Pastoralen Raumes eingegangen und die spezifische Situation mit den Anreizen, die das Modell bietet, verbunden.

Wenn solche Modelle in einen Pastoralen Raum eingeführt werden, dann ist dies mit Hoffnungen verbunden, dass die Einführung etwas verändert. Das kann motivieren, genauso wie die Enttäuschung darüber demotiviert, dass ein Modell nicht einfach die Wirklichkeit so wie gewünscht verändert. Der Beitrag von *Oliver Reis* geht dieser Frage nach, indem er zunächst einmal untersucht, was überhaupt ein Modell ist, und dann über die Akteur-Netzwerk-Theorie eine theoretische Antwort versucht, was die Einführung eines Modells in einem etablierten Netzwerk auslösen kann. Der Beitrag ist theoriegeleitet und abstrakt geschrieben, trotzdem lohnt der Blick. Er verdeutlicht, warum die Einführung der Modelle zu eigenwilligen Reaktionen führt und warum trotzdem das Modellprojekt seinen Zweck erfüllen kann.

Auf dieser Basis schließen sich vier Beiträge an, die nun entlang der Modellräume genau dies untersuchen: Wie haben die Akteure vor Ort das Modell nach seiner Einführung aufgenommen, und wie wurde es mit den bisherigen Gremien zusammengefügt? Je nach Modellraum ist der Auswertungsstand unterschiedlich weit. Im Modellraum 1 (wird namentlich nicht genannt) werden die Bedingungen, unter denen ein Modellraum ein Modell implementiert, von *Jana Rakowski* untersucht. *Lisa Hofmeister* und *Oliver Reis* geben einen Einblick in den Pastoralen Raum Schmallenberg-Eslohe (Modellraum 2) und arbeiten hier das Rollengefüge heraus, das sich in einem PGR ohne amtliches Mitglied ergibt. Wie stark der Impuls wirkt, in einem KGR PGR- und KV-Arbeit zu integrieren, fragen *Jana Rakowski* und *Oliver Reis* in ihrem Beitrag zu Ruhr-Valmetal (Modellraum 3) und entdecken die starke Wirkung der Geschäftsordnung für den KGR. *Rebekka Burke* gleicht die Modellkonzeption für das Gemeindeteam mit den Selbstbeschreibungen der neu eingerichteten Gemeindeteams in Arnsberg (Modellraum 4) ab und fragt, wie es den Teams gelingt, ihre Rolle als eigenständige Gremien zu finden.

Die Corona-Zeit funktioniert als ein besonderes Brennglas, um die Wirkung der Strukturintervention durch die Modelle zu beobachten. *Rebekka Burke, Carola Hackstedt, Lisa Hofmeister* und *Oliver Reis* tragen Ergebnisse aus den verschiedenen Modellräumen zusammen, um erste Einblicke zur Agilität der Modellräume zu erhalten.

In einem abschließenden gemeinsamen Artikel ziehen die *Herausgeberinnen und Herausgeber* des Projektberichts eine erste Bilanz für die einzelnen Modellräume und eröffnen für die nächsten Auswertungsschritte in den Modellräumen weitere Perspektiven. Diese erste Auswertung bietet deshalb eine Kurzfassung zum jetzigen Stand der Evaluationsstudie, die in noch folgenden Projektberichten weiter ausgeführt werden.

Einleitung

Literaturverzeichnis

Erzbischöfliches Generalvikariat

Paderborn (Hrsg.) (2014).

Das Zukunftsbild für das Erzbistum
Paderborn. Paderborn: Bonifatius

Sekretariat der Deutschen

Bischofskonferenz (Hrsg.) (2015).

„Gemeinsam Kirche sein“.

Wort der deutschen Bischöfe zur
Erneuerung der Pastoral
(Die deutschen Bischöfe; 100). Bonn

D1

Wenn Gremien in die Jahre kommen ...

1 | Wenn Gremien in die Jahre kommen ...

Wie baut man die Gremienstruktur in den Pastoralen Räumen um, damit sich Gemeinden zukunftsfähig entwickeln können?

Grundlagen des Modellprojektes *Entwicklung der ehren-
amtlichen Mitverantwortung* im Erzbistum Paderborn

REBEKKA BURKE
CAROLA HACKSTEDT
LISA HOFMEISTER
MATTHIAS KOLK
JANA RAKOWSKI
OLIVER REIS

1.1 Wenn kirchliche Gremien in die Jahre kommen ...

2018 waren etwa fünf Jahrzehnte vergangen, seit in den deutschen Diözesen die ersten Statuten für die Pfarrgemeinderäte entstanden. Aus diesem Anlass wurde im Rahmen einer Werkstatt auf dem Katholikentag in Münster die Frage gestellt, ob sich das Gremium – analog zu menschlichen Lebensläufen – nun auch in so etwas wie einer biografischen Midlife-Crisis (Spielberg, 2012) befände. Manuela Mewes, Mitglied im Diözesankomitee und Diözesanpastoralrat des Erzbistums Paderborn und Vorsitzende eines Pfarrgemeinderates, wechselte zur Metapher des Hausbaus und entfaltete hier die Frage nach der Krise in ähnlicher Weise: Nach mehreren Jahrzehnten der unhinterfragten Nutzung ändern sich die Anforderungen an ein Haus, weil sich die Bedürfnisse seiner Bewohnenden ändern. Man fragt sich z. B.: Passt nach dem Auszug der Kinder die Raumaufteilung noch? Wie mit den leer stehenden Zimmern umgehen? Macht der Garten auf Dauer vielleicht zu viel Arbeit, oder können jetzt andere Pflanzen gesetzt werden?

Der Pfarrgemeinderat als das bisherige Gremium der pastoralen Mitverantwortung ist ein Gebäude, das nun mehr als 50 Jahre alt ist und bei dem gefragt werden kann, ob die Konzeption aus der Zeit des Baus heute noch zu den Bedürfnissen der Bewohnenden passt. Viel hat sich seitdem in Kirche, Gesellschaft

und damit verbunden auch im Ehrenamt verändert. Allein die Digitalisierung lässt bei den jüngeren Generationen eine andere Lebensweise und auch ein verändertes Lebensgefühl entstehen. Unbestritten ist Kirche im Umbruch. Äußerlich zeigt sich die Bedeutung dieses Umbruchs für den Pfarrgemeinderat in den vielen Änderungen der Statuten in den vergangenen Jahren. Aber bietet der Pfarrgemeinderat noch das Potenzial für eine *Renovierung*, im Zuge derer z. B. Selbstorganisation und Partizipation der Ehrenamtlichen an Leitungsverantwortung erhöht werden, so wie es das Zukunftsbild des Erzbistums Paderborn erwarten lässt? Vielleicht ist es auch notwendig, den Pfarrgemeinderat – im Sinne eines *Anbaus* – mit im Grunde alten Handlungsmöglichkeiten anzureichern, die ihm bisher nicht zugestanden wurden und deren Fehlen seine Wirkmöglichkeit bisher eingeschränkt haben? Oder doch ganz aufgeben und das Ehrenamt neu aufbauen wie bei einem *Neubau*? Die Frage bleibt: die Renovierung des bestehenden Gremiums, der Ausbau der Handlungsmöglichkeiten oder der Neubau von neuen Formen der ehrenamtlichen Mitverantwortung?¹

1.2 Entscheidungen in der Kirchenentwicklung

Die Formen, Glauben zu leben, verändern sich, wie sich auch die Lebensgewohnheiten der Menschen verändern. Das war schon immer so und gilt folglich auch für die 20er-Jahre des 21. Jahrhunderts. Wenn nun die Instrumente der letzten Jahrzehnte für die Zukunft nur bedingt noch beispielbar sind, stehen die Zeichen der Zeit auf Veränderungen und damit auf der Suche nach neuen Formen und Inhalten. Kirchliche Gremien stehen aber nicht einfach vor der Frage, die Organisationsstrukturen wieder einmal anzupassen oder zu entscheiden, dass die Anpassung keinen Sinn mehr macht. Neben den Erfordernissen der Organisationsentwicklung haben kirchliche Gremien noch eine spezifische Funktion: Sie sollen helfen, das Evangelium heute authentisch zu leben. Deshalb müssen unter den sich wandelnden Herausforderungen – wie die Deinstitutionalisierung und Individualisierung, die Digitalisierung oder auch die Corona-Pandemie, die als Kontext in diesem Projektbericht eine große Rolle spielt – Antworten immer neu gefunden und entwickelt werden, die zugleich in der Kontinuität zu dem Ursprung stehen: der Kirche als Grundsakrament,

¹ Vgl. zu ähnlichen Metaphern zum organisatorischen Wandel in der Kirche auch: Dessoy, V. (2013). Rückbau – Umbau – Neubau? Eckpunkte einer systemisch fundierten und strategisch ausgerichteten Kultur des Lernens in der Kirche. Zugriff am 11.07.2021 unter www.kairos-cct.de/publication/view/rueckbau-umbau-neubau.

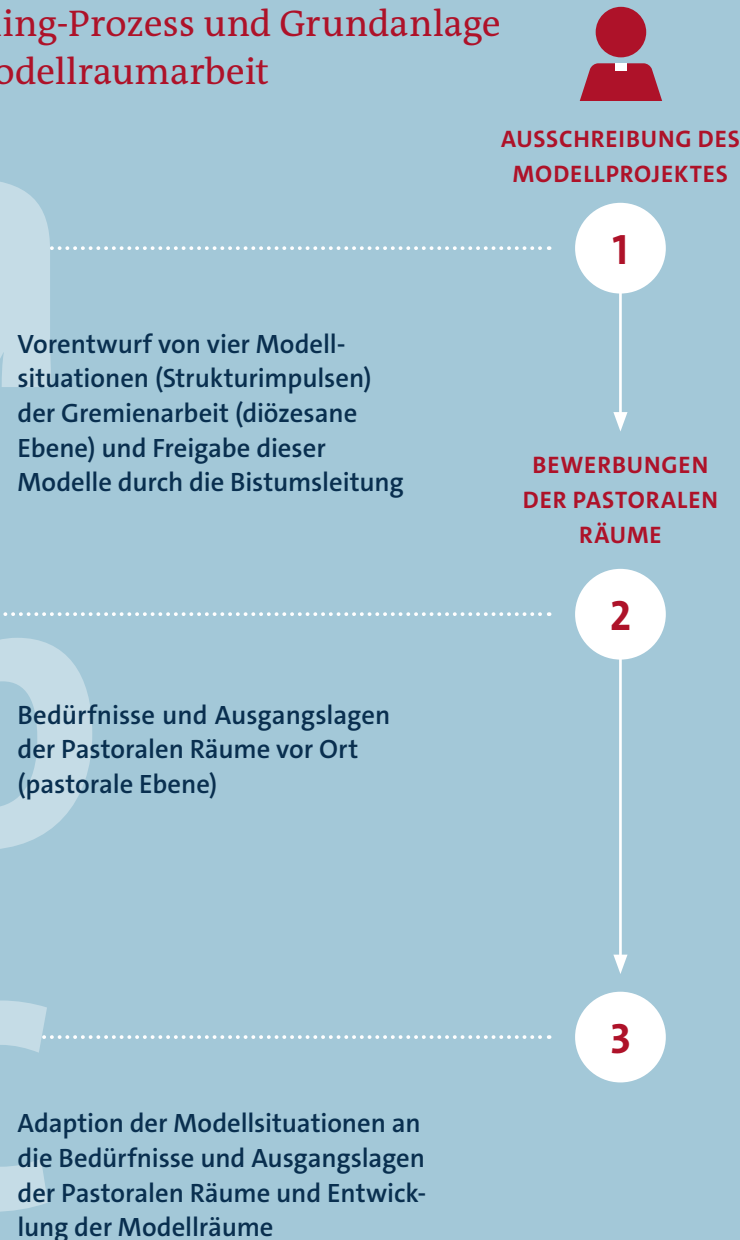
das der Stabilisierung des Nachfolgehandelns Jesu Christi in institutionalisierter Form dient. Da erscheint es attraktiv, neben den bekannten *nota ecclesiae* auch die *Anfänglichkeit* zu einem ekklesiologischen Prinzip zu erheben (Pock, 2011). Kirche muss anfangen, institutionalisierte Formen auszuprobieren und die Folgen daraufhin zu prüfen, dass sie ihrem Auftrag entsprechen. Das gilt auch für den Pfarrgemeinderat, der so ein Anfang war, erprobt wurde und nun an sein Ende kommt. Weil das Neue in einem bestimmten Kontext in Kontinuität von Leitgedanken und Disruption der bloßen Bewahrung nur lernend erprobt werden kann, deshalb kann das Neue nicht einfach von oben verordnet werden. Es wird also nicht in den Büroräumen der Verantwortlichen auf Diözesanebene entwickelt, sondern durch Nutzung von Erfahrung sowie Freisetzung der Kreativität derer, die mit den Menschen zusammen vor Ort nach Antworten auf deren konkrete Lebensfragen suchen.

Vor diesem Hintergrund kann das Neue in die Gremienstrukturen der ehrenamtlichen Mitverantwortung kommen, weil sich das Erzbistum auf diözesaner und pastoraler Ebene entschieden hat, Strukturveränderungen modellhaft zuzulassen. Das Modellprojekt *Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* im Erzbistum Paderborn eröffnet genau diese Gestaltungsspielräume in der Gremienstruktur, damit die Pastoralen Räume Formen der ehrenamtlichen Mitverantwortung erproben, die sich an den Leitideen des Zukunftsbildes wie Partizipation, Selbstorganisation oder Charismenorientierung ausrichten (↗ Einleitung). Das Neue ist aber ebenso die Folge engagierter Reflexion in den Pastoralen Räumen sowie den Gemeinden vor Ort, die ein erfahrungsbasiertes Expertinnen- und Expertenwissen dafür mitbringen, was sich gerade konkret bei ihnen vor Ort verändern muss. Ohne Unzufriedenheit keine Veränderung. Es ist essenziell, dass neue Formen den Punkt der Unzufriedenheit treffen. Die Entscheidung für eine zu erprobende Form muss gemeinsam von diözesaner Ebene und Pastoralem Raum getroffen werden. Zudem kann es sich bei einer neuen Form nicht um ein Allzwecktool handeln, vielmehr geht es darum, Lösungen zu finden, die sich bestmöglich an die pastorale Situation vor Ort anpassen.

Das Modellprojekt ist auf dieser Grundlage als ein Laboratorium der Gemeindeentwicklung zu verstehen, in dem a) Modelle der Gremienarbeit auf diözesaner Ebene vorentworfen und b) mit den Bedürfnissen der Pastoralen Räume vor Ort zu einer c) konkreten Modelladaption für den jeweiligen Pastoralen Raum verbunden werden, sodass ein Modellraum entsteht.

Abb. 1/1

Matching-Prozess und Grundanlage der Modellraumarbeit



In einem Matching-Prozess, der auf diözesaner Ebene vorbereitet wurde, wurden dazu im *ersten* Schritt die theologischen Diskurse und Projekte anderer Diözesen zur Reform der ehrenamtlichen Mitverantwortung wahrgenommen und daraus vier Modellsituationen (oder auch Strukturimpulse) differenziert, die von der Paderborner Bistumsleitung zur Erprobung freigegeben worden sind. Im *zweiten* Schritt wurde eine Ausschreibung gestartet, auf die sich Pastorale Räume für diese Modelle bewerben konnten. In den Antworten auf die Ausschreibung für die Teilnahme am Modellprojekt zeigten sich bei den fünf ausgewählten Bewerber-Pastoralen-Räumen, dass die Unzufriedenheiten durchaus unterschiedlich gelagert waren:

- Im Pastoralen Raum *Schmallenberg-Eslohe* waren 2013 vor Ort Gemeindeausschüsse gebildet worden, die aber an die jeweiligen Gesamtpfarrgemeinderäte in den alten Pastoralverbünden angebunden waren. Als Gegenüber des örtlichen bestehenden Kirchenvorstandes wurden die Gemeindeausschüsse als zu schwach angesehen, benötigt wurde ein gewähltes und vor allem akzeptiertes Gremium als Gegenüber zum Kirchenvorstand, also Pfarrgemeinderäte.
- Die Pfarrei St. Andreas in *Velmede* ist 2013 durch eine Fusion von sieben Pfarreien entstanden. Damit war der Umstand verbunden, dass es zukünftig statt sieben nur noch einen Kirchenvorstand geben würde, der natürlich nicht die gleiche Arbeit leisten konnte wie seine Vorgängergremien. Ausgangspunkt war hier der Wunsch, Überlastung vorzubeugen und gleichzeitig das gemeindliche Leben vor Ort durch die Fusion nicht zu schwächen.
- Die Unzufriedenheit im Pastoralen Raum *Arnsberg* machte sich an der Rolle der Gesamtpfarrgemeinderäte in den ehemaligen drei Pastoralverbünden fest. Wie auch vorgesehen, waren sie nicht mehr mit der Arbeit in den Gemeinden vor Ort betraut, wurden aber in Entscheidungsprozesse auf höherer Ebene nicht eingebunden. Dementsprechend haben die Mitglieder dieser Gremien ihre Arbeit als wenig wirksam erlebt. Folgerichtig war keine Bereitschaft dafür da, für den neuen Pastoralen Raum Arnsberg ein Gremium auf dessen Ebene zu bilden.

- Im Pastoralverbund *Balve-Hönnetal* schließlich löste das ungeklärte Verhältnis zwischen den Ortsgremien und dem Gesamtpfarrgemeinderat (ab 2018: Netzwerk katholische Kirche im Hönnetal) Unzufriedenheit aus. Zudem existierten nicht überall solche Ortsgremien; wo sie fehlten, sah sich der Kirchenvorstand Erwartungen seitens der Gemeinde ausgesetzt.
- In einem weiteren Pastoralen Raum war als Problematik formuliert worden, dass das gemeinsame Gremium auf Ebene des Pastoralen Raumes nicht zu einer zufriedenstellenden Rolle gefunden hatte. Im Laufe der Zeit hatten sich mehr und mehr Gemeindeausschüsse aufgelöst, sodass sich die Frage stellte, wie genau das gemeindliche Leben vor Ort weiter gestaltet werden sollte.

Im *dritten* Schritt des Matchings von Modell sowie Bedürfnissen der Pastoralen Räume und Ausgangslagen vor Ort wurden die zur Verfügung stehenden vorentworfenen Modelle für die Bewerber-Pastoralen-Räume konkretisiert und damit auf die konkrete Situation im Erzbistum Paderborn hin adaptiert. Dabei haben sich dann auch noch einmal die Erprobungsschwerpunkte verändert, bis sich das Tableau von beteiligten Pastoralen Räumen und den zugeordneten Modellen hinreichend geklärt hat.

Im Folgenden werden wir die eben beschriebenen und in Abb. 1/1 dargestellten Schritte dieses Matching-Prozesses durchgehen. Dazu werden zunächst die vier von diözesaner Ebene differenzierten und gewählten Modellsituationen, die zu Strukturimpulsen werden, vorgestellt (↗ Kapitel 3).² Die Bedürfnisse und Ausgangslagen der Pastoralen Räume wurden schon genannt. Im Anschluss folgt also die Darstellung der Modellräume. Es wird beschrieben, wie die Modellsituationen und die Pastoralen Räume im Matching zusammengefunden haben und welche Struktur sich daraus ergeben hat (↗ Kapitel 4). Am Ende dieses Kapitels haben Leserinnen und Leser einen Überblick über die verschiedenen Strukturen der ehrenamtlichen Mitverantwortung, die in den jeweiligen Pastoralen Räumen, die zu Modellräumen geworden sind, erprobt werden.

² Mit der Entscheidung für die Modellsituationen werden diejenigen Impulse festgelegt, die in die Struktur der Gremienarbeit im Erzbistum Paderborn Einzug halten sollen. Daher wird hier auch der Begriff Strukturimpulse genutzt, um diese zu erläutern.

1.3 Die vier verschiedenen Strukturimpulse

1.3.1 Der Kirchengemeinderat (KGR)

Bei einer Recherche zur Bedeutung des Wortes *Kirchengemeinderat* stößt man sehr schnell auf Handbücher zur Kirchengemeinderatsarbeit in der evangelischen Kirche (z. B. Evangelische Landeskirche in Württemberg, 2019). Evangelische Kirchengemeinderäte übernehmen demnach die Leitung ihrer Kirchengemeinde gemeinsam mit der Pfarrerin oder dem Pfarrer. Die gemeinsamen Aufgabenfelder sind sowohl pastorale wie auch verwaltungsbezogene.

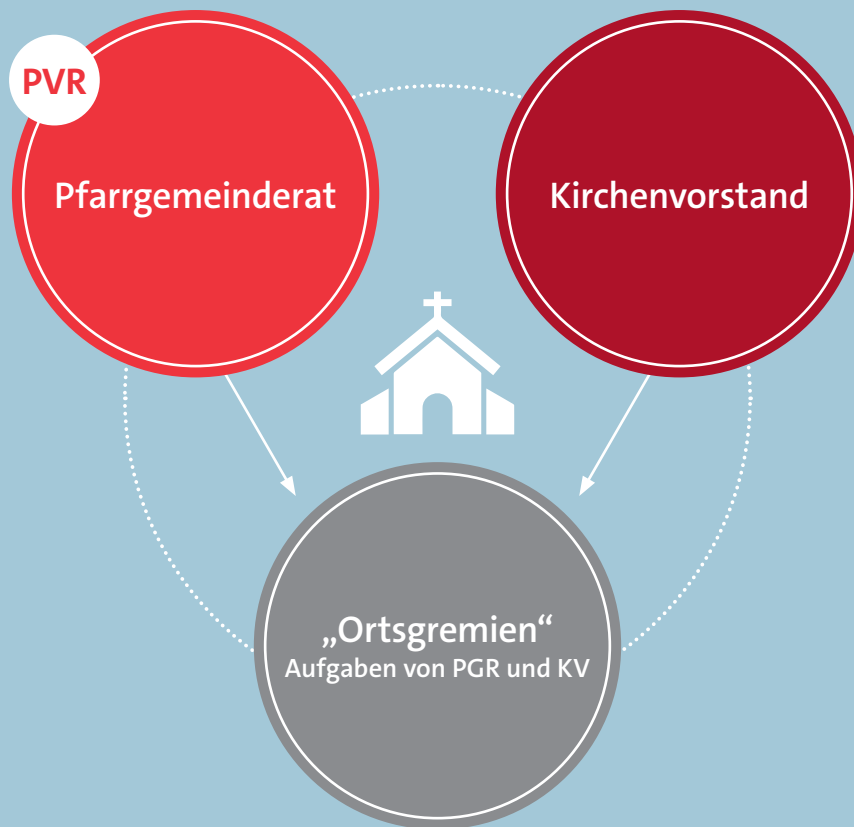
„Der Kirchengemeinderat hat mit Blick auf die pfarramtlichen Aufgaben der Verkündigung, der Leitung des Gottesdienstes, der Sakramente und Kasualien, der Seelsorge und des Unterrichts eine begleitende und beratende Aufgabe entsprechend der Ordnungen. Originäre Aufgabe des Kirchengemeinderats sind vor allem die Entscheidungen über die Verwendung der der Kirchengemeinde zur Verfügung stehenden Mittel, den Abschluss von Verträgen, die Anstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Nutzung und Instandhaltung der Gebäude etc.“ (ebd., 68).

Ausgehend von Gremien der katholischen Kirche gedacht, wird hier *klassische* Kirchenvorstandsarbeit mit den Aufgaben eines PGR (siehe unten) in gewisser Weise kombiniert. In der katholischen Kirche finden sich KGR z. B. in den Bistümern Rottenburg-Stuttgart oder Essen. Die Strukturen erscheinen angelehnt an das evangelische Modell. Der Pfarrer ist Vorsitzender des Gremiums, in einigen Gemeinden wird zusätzlich eine ehrenamtliche Vorsitzende oder ein ehrenamtlicher Vorsitzender gewählt.

Das Modell KGR ist auch als ein Strukturimpuls für die Adaption im Rahmen des Modellprojektes entwickelt und vorgeschlagen worden. Konkret wurden zwei Varianten des Modells entwickelt, von denen eine dann im Modellraum 3 implementiert wurde (siehe unten), weshalb auch nur diese hier vorgestellt wird. Der Strukturimpuls ist wie folgt konzipiert: Auf Ebene der Gesamtpfarrei bestehen ein Kirchenvorstand und ein Pfarrgemeinderat. In den Gemeinden (die keine selbstständigen Pfarreien mehr sind) werden Gremien gebildet, die sowohl Verwaltungs- als auch pastorale Aufgaben verantwortlich übernehmen. Der Rahmen wird durch eine eigene Geschäftsordnung zwischen den Akteuren

Abb. 1/2

Modellsituation/Strukturimpuls „Verbindung Kirchenvorstand – Pfarrgemeinderat auf der Ebene der Gemeinde innerhalb einer Gesamtpfarrei“



Darstellung des Erzbistums Paderborn

im Pastoralen Raum – und nicht auf der Ebene des Bistums – geregelt, damit Sicherheit in der Rolle und hinsichtlich der Kompetenzen besteht.

Im Hinblick auf die Leitbildbegriffe des Zukunftsbildes des Erzbistums Paderborn (↗ Einleitung) ist die Basis dieses Modells eine verstärkte Partizipation, ohne die Ehrenamtlichen ganz aus der Delegation zu entlassen. Durch die höhere Verwaltungsautonomie wird die Abhängigkeit vom Kirchenvorstand abgeschwächt, sodass insgesamt die Selbstorganisation im Bereich der Gemeinde als Gemeinschaft verstärkt wird. Die Dominanz der organisatorischen Unterstützung der Liturgie als Aufgabenbereich des PGR wird mit diesem Strukturimpuls in diesem Modell nicht bearbeitet. Durch die Ausrichtung des Modells auf die Mitverantwortung für Verwaltungsaufgaben kommen Sozialraum- und Charismenorientierung weniger zum Tragen.

1.3.2 Pfarrgemeinderat (PGR) ohne amtliches Mitglied

Die Grundlagen der PGR-Arbeit sehen vor, dass er sich sowohl aus amtlichen, gewählten und teils auch berufenen Mitgliedern zusammensetzt, die in wechselseitiger Ergänzung von Laienapostolat und Hirtendienst (Apostolicam actuositatem Nr. 6) zusammenwirken. So weit so bekannt. Ein weiteres Modell, das seitens der diözesanen Ebene für das Modellprojekt vorstrukturiert wurde, ist der *Pfarrgemeinderat ohne amtliches Mitglied*. Bereits der Modellname enthält schon den wesentlichen Punkt: Ein PGR ohne amtliches Mitglied basiert auf der traditionellen Zusammensetzung in der Abwesenheit der amtlichen Gremiumsmitglieder. So simpel die Idee, so wenig beforscht oder erprobt scheint das Modell bisher in der Praxis. Es geht darum, ein Konstrukt zu bauen, durch welches in weitgehender Kontinuität mit den traditionellen Gremienstrukturen (Beratung des Pfarrers) neue, klar umrissene Spielräume für ehrenamtliche Mitverantwortung durch den Wegfall des Bezugspunktes ermöglicht werden: Es soll in gewohnter Arbeitsform beraten, beschließen und selbst für die Durchführung gesorgt werden, zentraler Bezugspunkt sind jedoch die Anliegen der Gemeinde, repräsentiert durch die gewählten Ehrenamtlichen.

Im von diözesaner Seite des Erzbistums Paderborn entwickelten Strukturimpuls *PGR ohne amtliches Mitglied* geht es folglich darum, dass der klassische PGR in weitgehender Kontinuität mit den Grundsätzen der PGR-Arbeit agiert, aber ausschließlich aus gewählten Ehrenamtlichen besteht – was zu kleinen, aber

dezidierten Abweichungen im Arbeitsverhalten des Gremiums führen kann. Der beidseitige Austausch zwischen den Akteursgruppen der Haupt- und Ehrenamtlichen muss damit auf anderer Ebene (z. B. auf Ebene des Gesamtpfarrgemeinderats) stattfinden. Der Gesamtkonzeption des Modells liegt eine einmalige Grunddelegation (durch den Leiter des Pastoralen Raumes) zu Beginn des Prozesses an die PGR zugrunde. Diese Delegation rahmt den Bereich der eigenverantworteten Arbeit durch die Ehrenamtlichen. Auf Ebene der PGR wechseln die Hauptamtlichen in die Rollen der Unterstützenden bzw. Ansprechpersonen für die Ehrenamtlichen.

Bezieht man das Modell *PGR ohne amtliches Mitglied* auf die Leitbildbegriffe, die im Zukunftsbild des Erzbistums Paderborn festgehalten werden, können *Partizipation* und *Selbstorganisation* als zentrale Motoren dieser Art von Gremiumsarbeit verstanden werden. Sie gehen hier miteinander Hand in Hand. Der Spielraum für die damit verbundenen Praktiken der Ehrenamtlichen bleibt gerahmt von der Grunddelegation des Leiters des Pastoralen Raumes sowie durch die Begleitung der Hauptamtlichen. Der Anreiz des Modells besteht in der geschützten Eigenverantwortung der Ehrenamtlichen und dem Potenzial auf Ebene der Vergemeinschaftung der Ehrenamtlichen vor Ort. Durch die Orientierung an der Arbeitsweise der klassischen PGR-Arbeit kann die Charismenorientierung höchstens als Subdelegation an externe neue Mitglieder als Teil des Modells gedacht werden. Sie spielt aber wie die Sozialraumorientierung bei diesem Modell keine tragende Rolle.

1.3.3 Gemeindeteam (GT)

Unter dem Stichwort *Gemeindeteam* lassen sich vielfach übersetzte, über Landesgrenzen hinweg ex- und importierte sowie auf verschiedenste Weisen modifizierte Umsetzungen und Aneignungen aufrufen. Auch im deutschsprachigen Raum gibt es einige Diözesen, die die seit den 1990er-Jahren im französischen Poitiers entwickelte Idee der *Basisequipes* in ihre Gemeindeentwicklungsprozesse aufgenommen haben. Gisèle Bulteau, Beauftragte für die Begleitung der Gemeinden in Poitiers, beschreibt die Basisequipes wie folgt: „Von den Menschen ausgehen, nicht von den Strukturen. Da wo fünf Menschen sind, da ist Christus, da ist die Kirche. Sich nicht auf die Zahl der Priester fixieren, auch wenn sie abnimmt, sondern von den Christinnen und Christen ausgehen, die einverstanden sind, eine Equipe zu bilden, in der sie

im Namen ihrer Verantwortlichkeit als Getaufte die Sorge für das Leben einer örtlichen Gemeinde übernehmen“ (Feiter & Müller, 2014, S. 11).

Man kann sagen, dass der *Exportschlager* Gemeindeteam überall ähnlich und doch unterschiedlich praktiziert und implementiert wird. Versucht man den Kern der Idee zu erspüren, stößt man auch hier wiederum auf die Pluralität der Übersetzungen und Aneignungen. Ein Versuch, Kernbausteine der Idee zu identifizieren, könnte (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) so aussehen: Das Gemeindeteam fußt auf den christlichen Sakramenten der Initiation (besonders der Taufe), auf Basis derer die Mitglieder gerufen (nicht gewählt) werden. Es zielt darauf, „Gemeinschaften zu stiften, in denen Menschen ihr Leben teilen und ihren Glauben leben können“ (Werner, 2014). Dabei ist die Verantwortung für die Gemeinde vor Ort grundsätzlich eine geteilte Verantwortung. Die Mitglieder des Teams übernehmen je verschiedene Aufgaben. Es wird eine neue Struktur geschaffen, in der es nicht darum geht, den Priester durch Laiinnen und Laien zu ersetzen. Es geht vielmehr um einen doppelten Paradigmenwechsel: Am priesterlichen Dienstanfang akzentuiert wird der Dienst des Priesters an der Gemeinschaft, sichtbar wird dies in der Rolle des Priesters, in der er der Feier der Sakramente vorsteht (Gemeinsam Kirche sein). In pastoralen Dimensionen bedeutet dies, dass die Strukturen und Menschen nicht um die Präsenz des Priesters kreisen, sondern im Mittelpunkt die Netzwerke stehen, die, ausgehend von den Menschen vor Ort, geknüpft werden (Feiter & Müller, 2014, S. 38f.).

Im Erzbistum Paderborn ist das Modell der *Teams der Kirche vor Ort* als von diözesaner Ebene vorgeschlagener Strukturimpuls so beschrieben worden, dass ein Team Ehrenamtlicher in einem überschaubaren Bereich die Verantwortung für die einzelnen Grundvollzüge von Kirche übernimmt. Dabei bestehen (Gesamt-)Pfarrgemeinderat und Kirchenvorstand weiterhin auf Ebene des Pastoralen Raumes. Das Team kann von PGR und/oder KV beauftragt werden.

Im Hinblick auf die Leitbildbegriffe des Zukunftsbildes ist die Basis die Partizipation. Das Gemeindeteam stellt eine echte Leitung der Gemeinde dar. Es gibt keinen Delegationsimpuls von oben mehr, sondern von unten. Das Gemeindeteam soll getragen sein von der Gemeinde und in allen Grundvollzügen möglichst wenig selbst tun (Unterschied zum PGR). Gemeindeteammitglieder, die

Abb. 1/3

Modellsituation/Strukturimpuls „Teams der Kirche vor Ort“



Darstellung des Erzbistums Paderborn

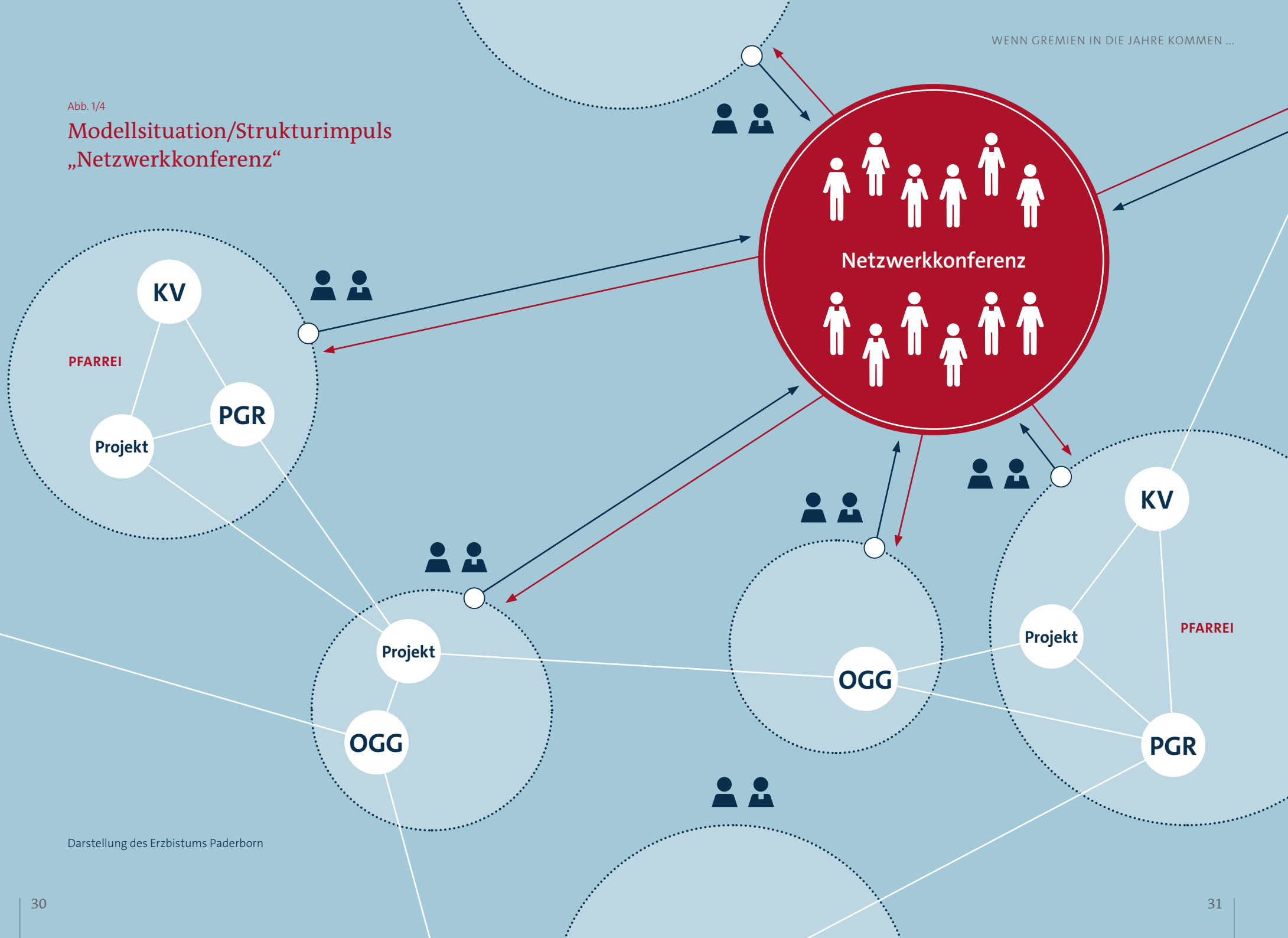
für eine Aufgabe zuständig sind, sprechen weitere Menschen zwecks Netzwerkaufbau an. So ist das Gemeindeteam selbst wieder auf einer hohen Stufe auf Partizipation der Gemeinde angewiesen. Das Gemeindeteam achtet darauf, dass sich dieses produktive Netzwerk erhält und darin als kirchliche Gemeinschaft gründet. Damit wahrt das Gemeindeteam aber zugleich auch die Selbstorganisation der Gemeinde vor Ort gegenüber anderen pastoralen Akteuren. Das ist möglich, weil eben das Gemeindeteam selbst Teil der Gemeinde ist. Teil dieser Vollzüge kann es sein, dass sich die Gemeinde in Eucharistiefeiern für die Umwelt öffnet und Priester einlädt mitzufeiern. Das Gemeindeteam bindet auf diese Weise durch die Setzung als freie Akteure des Engagements immer wieder Akteure der Gemeinde und der pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, weil es weiß: Gerade für die Selbstorganisation der Gemeinde ist diese auf Fähigkeiten und Handlungspotenziale von Menschen angewiesen, die von außen kommen (Unbekannte in der Gemeinde und Bekannte im Pastoralteam). „Es gibt niemanden, der unnütz ist oder unfähig, etwas beizutragen. Die Mission der Kirche geschieht durch jeden und jede“ (Werner, 2014). Das macht die Charismenorientierung aus, die zwischen Partizipation und Selbstorganisation Gemeinde lebensfähig macht. Die Sozialraumorientierung spielt hier eher eine geringere Rolle, da das Gemeindeteam auf die Leitung der Kirchengemeinde bezogen ist. Sie wäre höchstens eine spezifische Form der Charismenorientierung, um im Sozialraum Potenziale zu entdecken.

1.3.4 Die Netzwerkkonferenz

Das Erzbistum Paderborn versteht seine Pastoralen Räume als *Netzwerk-Orte* (Erzbistum Paderborn, 2021), an denen „eine bunte Vielfalt an Gruppen, Gemeinden, Einrichtungen, Projekten und Initiativen“ (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2015, S. 56) wirksam ist, die an die pluralen Lebensumstände der Menschen anknüpft. Netzwerke bestehen aus Akteuren, die in wechselseitiger symmetrischer Beziehung zueinander stehen – sie unterscheiden sich so von hierarchischen Organisationsformen (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2015, S. 56). Auf diese Weise ergeben sich „vielfältige Anknüpfungspunkte für Engagement und Beteiligung“ (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2015, S. 56). Akteure organisieren sich partizipativ und entsprechend ihren Charismen in Initiativen. Dementsprechend sind Netzwerke weder kalkulierbar noch kontrollierbar (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2015, S. 56-57).

Abb. 1/4

Modellsituation/Strukturimpuls „Netzwerkkonferenz“



Darstellung des Erzbistums Paderborn

Seit Beginn des aktuellen Jahrtausends wird der Netzwerkbegriff – vor dem Hintergrund neuer Möglichkeiten von Religiosität und deren Organisation – für die pastorale Praxis herangezogen (Zimmer, 2015, S. 22). In diesem Kontext wird er weniger als analytisches Konzept, sondern mehr als pastoraler Entwicklungsansatz verstanden, der konträr zu den aktuellen Strukturen steht (Zimmer, 2015, S. 29). Aus einzelnen pastoraltheologischen Beiträgen können folgende Eigenschaften für Netzwerke, die auf die Leitbildbegriffe anspielen, festgehalten werden (Zimmer, 2015, S. 29-31):

- Integration von pluralen Formen
- dezentrale Organisation
- Mobilität und Flexibilität
- Innovation und Kreativität

Für das Modellprojekt wurde der Netzwerkgedanke in Form des Modells der *Netzwerkkonferenz* adaptiert. Bestimmte *Knotenpunkte*, also Akteure der Pastoralen Räume, sollen Vertretungen in die Netzwerkkonferenz entsenden. Auftrag und Aufgaben der Netzwerkkonferenz sowie Stellung und Zusammenkommen werden je für den Pastoralen Raum entschieden und angepasst.

Anknüpfend an die Leitbildbegriffe des Modellprojektes, stellen Selbstorganisation und Sozialraumorientierung die zentralen Funktionsweisen der Netzwerkkonferenz dar. Ein hohes Maß an Partizipation aller als freie Akteure ist vorausgesetzt. Wer eine solche Netzwerkkonferenz als Zentrum des Pastoralen Raumes denkt, sieht in ihr die Möglichkeit, im Pastoralen Raum die Wirkung der verschiedenen Charismen sichtbar und erlebbar zu machen. In ihren Arbeitsweisen arbeiten aber eher professionelle Akteure koordiniert mit ihrer Expertise zusammen.

1.3.5 Die vier Strukturimpulse:

Renovierung, Anbau oder Neubau?

Die vier Strukturimpulse können unter Zuhilfenahme der zu Beginn des Artikels eingeführten Rede von *Renovierung*, *Anbau* oder *Neubau* abschließend nochmals in ebendiese (Sprach-)Bilder gesetzt werden. Die Visualisierung als Renovierung, Anbau oder Neubau hilft dabei, die vorgestellten Strukturimpulse im Sinne dieser Sprachbilder als unterschiedlich konfigurierte Anreizstrukturen zu verstehen. Die Modelle an sich können als Renovierung, Anbau oder Neubau

bezeichnet werden, und als solche sind sie von ihrer konzeptionellen Anlage her mit je verschiedenen Konfigurationen der Leitbildbegriffe des Zukunftsbildes für das Erzbistum ausgestattet. Diese greifen modellabhängig unterschiedlich ineinander, wirken mal vordergründig, mal eher hintergründig usw. Diese Struktur der Modellanreize bietet die Folie für die modellraumspezifischen Konfigurationen im Matching.

1.3.6 Spannungsfelder der Modelle

Die Modelle stehen in einem Diskurs zueinander (↗ Kapitel 2), sodass die Modelle zwar eigenständig gedacht werden können und auch je einzeln in den Modellräumen zur Implementierung kommen können. Letztlich bietet die Gesamtschau der Modelle aber Positionierungen auf verschiedenen zweipoligen Skalen an. Über diese Spannungsfelder hinweg entwickeln die Modelle nochmals ein erweitertes Profil, das eben nur in dieser Gesamtschau sichtbar wird:

1. Spannungsfeld: die zeitliche Perspektive

Die unterschiedlichen Modelle gehen unterschiedlich damit um, dass die Akteure unterschiedliche zeitliche Horizonte haben. Die Agierenden der Diözesanebene sind in langfristige Planungsprozesse eingebunden. Kurzfristige Entscheidungen, punktuelle Momentaufnahmen können vernachlässigt werden. Das Gemeindeteam hat einen sehr kurzen Zeithorizont, es muss schnell eine Lösung für bestimmte Fragen gefunden werden. Dabei ist es auch möglich, dass Traditionen schneller aufgegeben oder Innovationen in kurzen Entscheidungszyklen angegangen werden können. Im PGR ohne amtliches Mitglied sind die Jahresverläufe sehr ähnlich, der Zeithorizont wird durch die Wahlperiode gebildet, aber auch neue Mitglieder werden auf die Ewigkeit der Bewahrung eingeschworen.

2. Spannungsfeld: die Frage nach der Reichweite von Verantwortung

Die Netzwerkkonferenz denkt auf der Ebene des Pastoralen Raumes, das Gemeindeteam auf der Ebene der lokalen Gemeinde. Über die Ansprechperson bleiben die Gemeindeteams mit dem Pastoralteam verbunden, aber der Verantwortungshorizont ist trotzdem deutlich eingeschränkter als beim PGR ohne amtliche Mitglieder, wo das Delegationsprinzip dafür sorgt, dass immer alle über das Leben im gesamten Pastoralen Raum informiert sind.

Abb. 1/5

Renovierung, Anbau oder Neubau und die Strukturimpulse



PGR ohne amtliches Mitglied

(Rahmung durch Delegation)

→ Starke Partizipation

→ Starke Selbstorganisation



Schwächere
Charismenorientierung und
Sozialraumorientierung



Renovierung



Netzwerkkonferenz

→ Starke Selbstorganisation

→ Sozialraumorientierung



Hintergründige Partizipation und
Charismenorientierung



KGR

→ Starke Partizipation

→ Gestärkte Selbstorganisation



Schwächere
Charismenorientierung und
Sozialraumorientierung



Anbau



Teams der Kirche vor Ort

→ Starke Partizipation

→ Vermittelt über Charismenorientierung

→ Starke Selbstorganisation

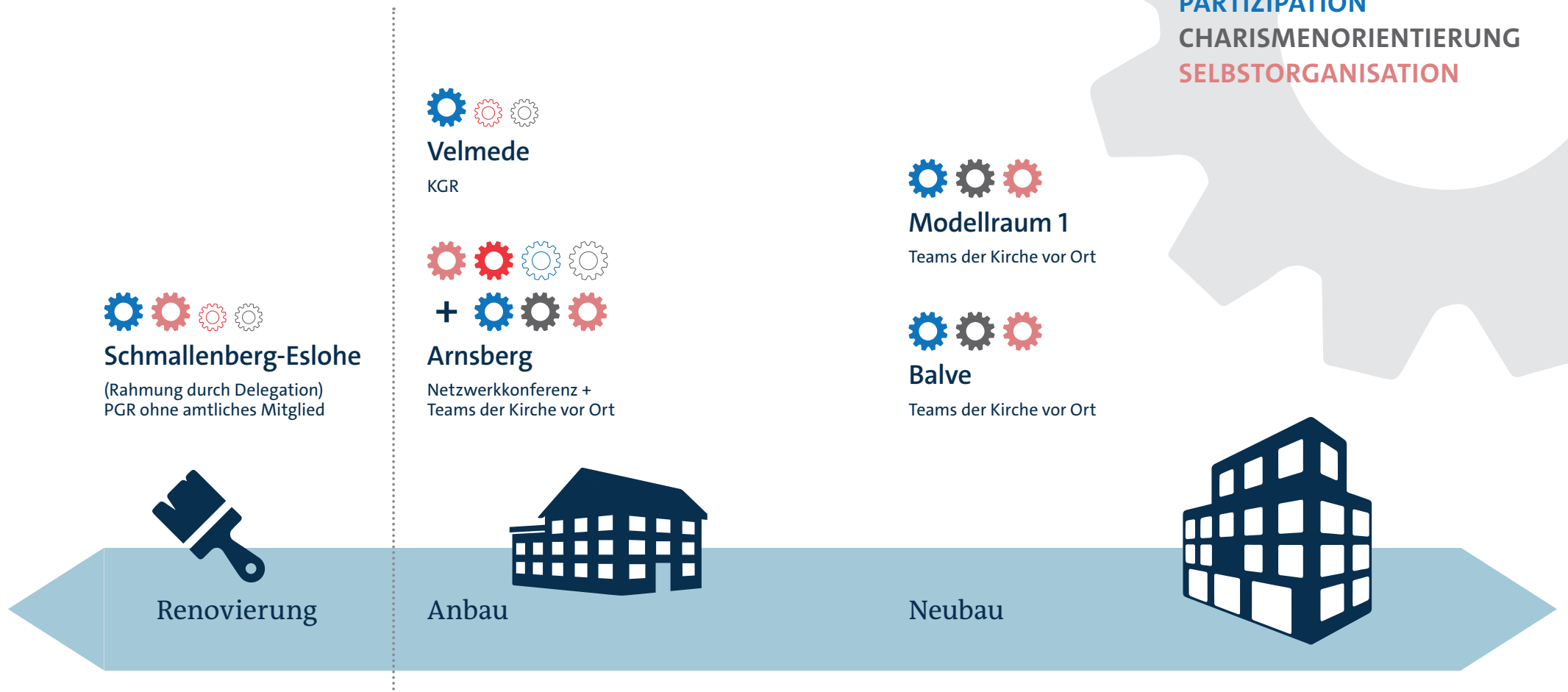
SOZIALRAUMORIENTIERUNG
PARTIZIPATION
CHARISMENORIENTIERUNG
SELBSTORGANISATION



Neubau

Abb. 1/6

Renovierung, Anbau oder Neubau: die Strukturimpulse und die Modellräume



3. Spannungsfeld: kreative Lösungen generieren und den (kirchenrechtlichen) Rahmen im Blick haben

Die Gemeindeteams sind eher auf die kreativen Lösungen ausgerichtet, die zunehmende Autonomie schwächt den Blick auf den kirchenrechtlichen Rahmen, der wiederum von den PGR ohne amtliches Mitglied im Blick ist. Bei den KGR könnte die Balance am besten gelingen, wenn sie sich denn von den PGR unterscheiden und über die größere Verwaltungshoheit mehr Eigenständigkeit und durch diese eine stärkere Kreativität möglich sind.

4. Spannungsfeld: Pragmatismus und Sendung der Kirche

Das Organisationshandeln ausdrücklich auf den Willen Jesu Christi zu beziehen und nicht zu vergessen, worauf sich die Funktion von Kirche bezieht, könnte in der Netzwerkkonferenz gut angelegt sein. Es geht ja hier um Projekte, für die man sich bewusst entscheidet. Auch die Gemeindeteams könnten gegenüber den KGR und den PGR ohne amtliche Mitglieder deutlicher die eigene Sendung im Blick behalten. Aber es bleibt ein Balanceakt, weil die Orientierung an der Funktionalität alle Modelle zum Pragmatismus verführen kann. Der ja auch nicht nur schlecht ist, weil er vor überzogenen Ansprüchen schützt, wenn z. B. diakonische Aufgaben in der Konferenz für den Sozialraum entwickelt werden sollen. Für das Modellprojekt ist entscheidend, dass die Sendung der Kirche gegenüber dieser Funktionalität immer bewusst im Blick behalten wird (Eder, 2009).

1.4 Die Strukturimpulse im Matching mit den Pastoralen Räumen

Im Folgenden sind nun die Modellräume einmal in der Übersicht dargestellt. Auf Basis der Analyse ihrer Bedürfnisse und Situationen in den Pastoralen Räumen vor Ort erfolgte das Matching mit den Strukturimpulsen und führte zu folgender Basisimplementierung:

Modellraum 1:

Im Modellraum 1 sollten Gemeindeteams implementiert werden, und gleichzeitig sollte der Gesamtpfarrgemeinderat aufgelöst werden, weil die gewählten Mitglieder mit der bisherigen Arbeitsweise unzufrieden waren. Trotzdem löste diese Entscheidung Widerstand in einer Teilgemeinde aus, die befürchtete, dass den Ehrenamtlichen ein gewähltes Einflussgremium auf der Ebene des Pastoralen Raumes verloren geht. Die Implementation der Gemeindeteams gestaltete sich durch diesen Widerstand schließlich so

schwierig, dass die Projektgruppe insgesamt beschlossen hat, auf die Implementation zu verzichten. (↗ Kapitel 3.1)

Modellraum 2 (Schmallenberg-Eslohe):

Im Modellraum Schmallenberg-Eslohe wurde das Modell *PGR ohne amtliches Mitglied* in 25 der 28 Gemeinden implementiert. Es gibt auf der Pfarreebene nun einen KV und einen neuen PGR. In diesem Kontext wurde auch die Möglichkeit zur Vernetzung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen im GPGR (Ebene der Pastoralen Arbeitsbereiche) geschaffen. Hierhin wird aus jeder Gemeinde eine Vertreterin oder ein Vertreter entsendet. (↗ Kapitel 3.2)

Modellraum 3 (Velmede):

Im Modellraum Velmede wurden schon vor dem Modellprojekt von der Leitung vor Ort über eine Grundordnung KGR implementiert. Auf Ebene der Gesamtpfarrei gibt es einen Kirchenvorstand und einen Pfarrgemeinderat. In den sieben Gemeinden wurden insgesamt sechs Kirchengemeinderäte (ein Zusammenschluss zweier Gemeinden) gebildet. (↗ Kapitel 3.3)

Modellraum 4 (Arnsberg):

Anknüpfend an die Bedürfniserhebung, wurde zum einen die Pfarrkonferenz, die die Adaption der Netzwerkkonferenz im Pastoralen Raum Arnsberg darstellt, ein Teil der Modellimplementation. Hier kommen alle Akteure zusammen, die sich im Pastoralen Raum engagieren. Dazu zählen z. B. katholische Schulen und Kindergärten, die Caritas, das Hospiz, Verbände, Initiativen wie der Arbeitskreis *Eine-Welt* usw. Für die Pfarrkonferenz wurde eine Steuerungsgruppe (bestehend aus Haupt- und Ehrenamtlichen) gebildet, sie übernimmt die Vorbereitung und die Verantwortung dafür, dass alle beteiligten Akteure eingeladen werden. In der Steuerungsgruppe ist die folgende Beschreibung im Hinblick auf Ziel und Aufgaben der Pfarrkonferenz entstanden:

„Die Pfarrkonferenz hat Anteil an der Leitung der Pfarrei. Sie ist dafür zuständig, Entscheidungen zu fällen für Themen, die die Vernetzung und die gesamte Pfarrei betreffen. Weiterhin trägt sie zu einem damit verbundenen guten Informationsfluss und einer entsprechenden Kommunikation von gemeinsamen Themen und Entscheidungen in der Pfarrei bei. In der Pfarrkonferenz wird daher versucht, die pastoralen Akteure

zusammenzubringen, einen gemeinsamen Austausch und gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen. Es geht darum, gemeinsam Kirche in Arnsberg zu sein. In der Pfarrkonferenz wird eine Steuerungsgruppe gebildet, deren Aufgabe es ist, die Pfarrkonferenz vorzubereiten und sicherzustellen, dass sich alle Akteure in der Pfarrkonferenz wiederfinden. Dazu werden aus den einzelnen Bereichen des kirchlichen Lebens der Pfarrei AnsprechpartnerInnen in der Konferenz vertreten sein. Es ist angedacht, die Pfarrkonferenz zwei Mal jährlich stattfinden zu lassen und dort die Themen zu besprechen, die alle angehen“ (Steuerungsgruppe der Pfarrkonferenz, 2021).

Die Pfarrkonferenz in Arnsberg befindet sich derzeit im Aufbau und muss deshalb ihre Form der Vernetzung zunächst finden. Zum anderen hat die Projektgruppe in Arnsberg das Modell *Teams der Kirche vor Ort* an die Pastoralvereinbarung angepasst und so für sich adaptiert. Auf Ortsebene, wo es zuvor ausschließlich Gemeindeausschüsse bzw. für zwei Gemeinden einen Gesamtpfarrgemeinderat gab, gibt es nun Gemeindeteams. (↗ Kapitel 3.4)

Modellraum 5 (Balve-Hönnetal, nicht im Projektbericht enthalten):

Im Modellraum Balve-Hönnetal wurde das Modell *Teams der Kirche vor Ort* implementiert. Aktuell gibt es dort sechs Gemeindeteams. Einige Gemeinden haben keine Teams gebildet, dort arbeiten die Ehrenamtlichen teilweise ohne die neue Struktur weiter. Im Modellraum gibt es zwar auch das sog. *Netzwerk katholische Kirche im Hönnetal*, das jedoch nicht am Modell der Netzwerkkonferenz orientiert entwickelt wurde und bereits vor dem Modellprojekt bestand, um als übergeordnetes Gremium – eher wie ein Gesamtpfarrgemeinderat – die Arbeit im Pastoralen Raum zu vernetzen.

Wie die Modellräume dieses konzeptionelle Matching umgesetzt und sich angeeignet haben, wird mit verschiedenen Schwerpunkten in den nachfolgenden Beiträgen des ↗ Kapitels 3 beschrieben.

1 | Wenn Gremien in die Jahre kommen ...

Literaturverzeichnis

Dessoy, V. (2013).

Rückbau – Umbau – Neubau? Eckpunkte einer systemisch fundierten und strategisch ausgerichteten Kultur des Lernens in der Kirche. Zugriff am 11.07.2021 unter www.kairos-cct.de/publication/view/rueckbau-umbau-neubau

Eder, H. (2009).

Selbstverständnis und Ressourcen ehrenamtlichen Engagements für eine umfassende Seelsorge vor Ort. In: Udeani, Monika (u. a.) (Hrsg.), *Kirche bleiben im Nahbereich*. Linz, S. 100-114

Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (2015).

Leitfaden zum Aufbau und zur Gestaltung der Pastoralen Räume im Erzbistum Paderborn. Zugriff am 11.07.2021 unter: https://www.verwaltung-erzbistum-paderborn.de/medium/Leitfaden_2018_web.pdf?m=1061

Erzbistum Paderborn (2021).

Pastorale Räume und Gemeinden. Homepage des Erzbistums. Zugriff am 11.07.2021 unter: <https://wir-erzbistum-paderborn.de/unsere-organisation/pastorale-raeume-gemeinden>

Evangelische Landeskirche in Württemberg (2019).

Handbuch für Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäte. Zugriff am 11.07.2021 unter: <https://www.service.elk-wue.de/handbuecher/kirchengemeinderate>

Feiter, R. & Müller, H. (2014).

Was wird jetzt aus uns, Herr Bischof? Ermutigende Erfahrungen der Gemeindebildung in Poitiers. Schwabenverlag

Kohlmeyer, T. (2019).

Zwischenbericht Evaluation. Stand Juli 2019 [unveröffentlichtes Manuskript]

Pock, J. (2011).

Kirche im Werden – Anfänglichkeit als ekklesiologisches Prinzip. In: *Diakonia* 42, S. 7-13

Steuerungsgruppe der Pfarrkonferenz (2021).

Die Pfarrkonferenz [unveröffentlichtes Manuskript]

Spielberg, B. (2012).

Lokal, lustvoll, lebensnah. In: Landeskomitee der Katholiken in Bayern (Hrsg.), *Handbuch Pfarrgemeinderat*, Freiburg/Br., S. 74-81

Werner, E.-M. (2014).

„Wir folgen dem Ruf“. Zugriff am 11.07.2021 unter: https://www.kontinente.org/de/gemeindeleben_erzbistum_poitiers.html

Zimmer, M. (2015).

„Soziale Netzwerke und katholische Pastoraltheologie“. Eine Diskursanalyse aus soziologischer Perspektive. In: Zentrum für angewandte Pastoralforschung in Bochum (Hrsg.), *ZAP-Workingpaper*



Zur Differenz zwischen Modell und Gemeinde- entwicklung

2 | Zur Differenz zwischen Modell und Gemeindeentwicklung in der Praxis

Theoretische Modelle und ihre Wirkung in den konkreten Räumen aus Sicht der Akteur-Netzwerk-Theorie

OLIVER REIS

2.1 Hinführung

Strukturreformen haben einen doppelten Ruf: Sie sind ein wichtiges Instrument, weil mit den Strukturen immer auch Entscheidungen bzw. Entscheidungspotenziale verbunden sind. Eine Strukturreform verschiebt somit auch Machtverhältnisse, holt Personen oder Gremien in Entscheidungsprozesse und schließt andere aus. In ausdifferenzierten Organisationen wie der katholischen Kirche sind deshalb mit Strukturreformen auch immer Hoffnungen auf programmatische Verschiebungen verbunden: Wer etwas an der Kirche verändern will, muss Strukturen verändern. Andererseits breitet sich in Organisationen eine Müdigkeit gegenüber Strukturreformen aus – gerade wenn schon einige unternommen wurden, grundlegende Probleme aber nicht gelöst sind. Diese Wahrnehmung findet sich insbesondere bei Ehrenamtlichen, die nur noch wenig von groß angelegten Debatten über mögliche Strukturreformen erwarten, weil sich in der konkreten Praxis oft so wenig verändert. Wie kommt es, dass diese gegensätzlichen Wahrnehmungen beide existieren? Wenn die Strukturen geändert werden, dann muss sich doch im praktischen Erleben etwas ändern. Der folgende Beitrag geht auf abstrakter Ebene mithilfe einer bestimmten Theorie, der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT), diesen Fragen nach. Er untersucht die Potenziale von strukturellen Veränderungen und zeigt gleichzeitig auf, warum Kirchengemeinden trotzdem so beharrlich bei dem bleiben, was sie können. Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, ist es im ersten Schritt notwendig, sich klarzumachen, was überhaupt ein Modell ist, von dem der grundlegende Beitrag in ↗ Kapitel 1 ausgeht, wenn er z. B. von dem *Modell* des Gemeindeteams spricht, das in *Modellräumen* implementiert wird. Denn schon wenn man die Strukturreform als Modell denkt, hat man eine bestimmte Entscheidung über das Verhältnis von theoriegeleiteter Intervention und dem Handlungsfeld in der Praxis getroffen.

2.2 Was sind Modelle für Dinge und inwiefern ist *Gemeindeteam* ein Modell?

2.2.1 Einblick in die Modelltheorie

Der Begriff hat seine Wurzeln im lateinischen *modulus*, „der in [...] der antiken Bauweise die relative Maßeinheit bezeichnet, die den gesamten Proportionen eines Gebäudes zugrunde liegt“ (Mahr, 2008, S. 193). Damit werden dem Konzept eines Modells schon zentrale Aspekte mitgegeben. Der Modulus trägt die *Repräsentation* des Ganzen in sich, ohne dieses Ganze zu sein. Wüstneck definiert das Modell dementsprechend folgendermaßen:

„Ein Modell ist ein System, das als Repräsentant eines komplizierten Originals auf Grund mit diesem gemeinsamer, für eine bestimmte Aufgabe wesentlicher Eigenschaften von einem dritten System benutzt, ausgewählt oder geschaffen wird, um letzterem die Erfassung oder Beherrschung des Originals zu ermöglichen oder zu erleichtern, beziehungsweise um es zu ersetzen“ (Wüstneck, 1963, S. 1522f.).

An dieser Definition sind drei Aspekte zentral:

1. Modelle sind nicht das Original, sie stehen in einem bestimmten Verhältnis zum Original. Man kann dieses Verhältnis als Reduktion, Veranschaulichung, Abstraktion, Abbildung oder Repräsentation beschreiben (Bailer-Jones, 2013, S. 1ff.; Stachowiak, 1973, S. 131ff.). Modelle sind damit eine hypothetische Möglichkeit (Mahr, 2008, S. 193), das Original zu imaginieren:

„[Das heißt], dass in die Modellpraxis, wie in die gesamte wissenschaftliche Hypothesenbildung, stets eine Selektion externer Daten einfließt. Modelle, so nüchtern sie daher kommen, verfügen über einen Überschuss des Imaginären, sie behaupten eine Differenz gegenüber dem Realen“ (Boehm, 2010, S. 119).

Es ist dabei unerheblich, ob das Original oder das Modell selbst materiell ist. Es kann das Modell selbst ein theoretisches Konzept sein (Bailer-Jones, 2013, S. 2ff.).

2. Modelle sind ein System von Aussagen, das in sich widerspruchsfrei formuliert ist (Mahr, 2008, S. 193). Das System von Aussagen bildet zum einen darin eine geschlossene Struktur, die den Sinn in sich selbst trägt. Zum anderen bewahrt dieses System eine Struktur des Originals, indem in dem System für das Modell wesentliche Aspekte verarbeitet werden (Stachowiak, 1973; Bailer-Jones, 2013, S. 1ff.). Gleichzeitig hängt die Entscheidung, *dass* dies ein angemessenes Modell ist, nicht von der Güte der Relation ab, sie ist überhaupt nicht extern beurteilbar. Das *Urteil*, mit etwas als Modell umzugehen, ist nach Mahr entscheidend. Deshalb kann eine Modellbildung *von etwas* genauso wie das Aussagesystem des Modells selbst auch keine Objektivität beanspruchen. Das Urteil und der Modellbildungsprozess können nachvollziehbar gestaltet werden, und die Logik des Modells ist beschreibbar, aber es bleibt ein an Akteure sowie Situationen gebundenes Urteil (Mahr, 2008, S. 198-201; Bailer-Jones, 2013, S. 13).

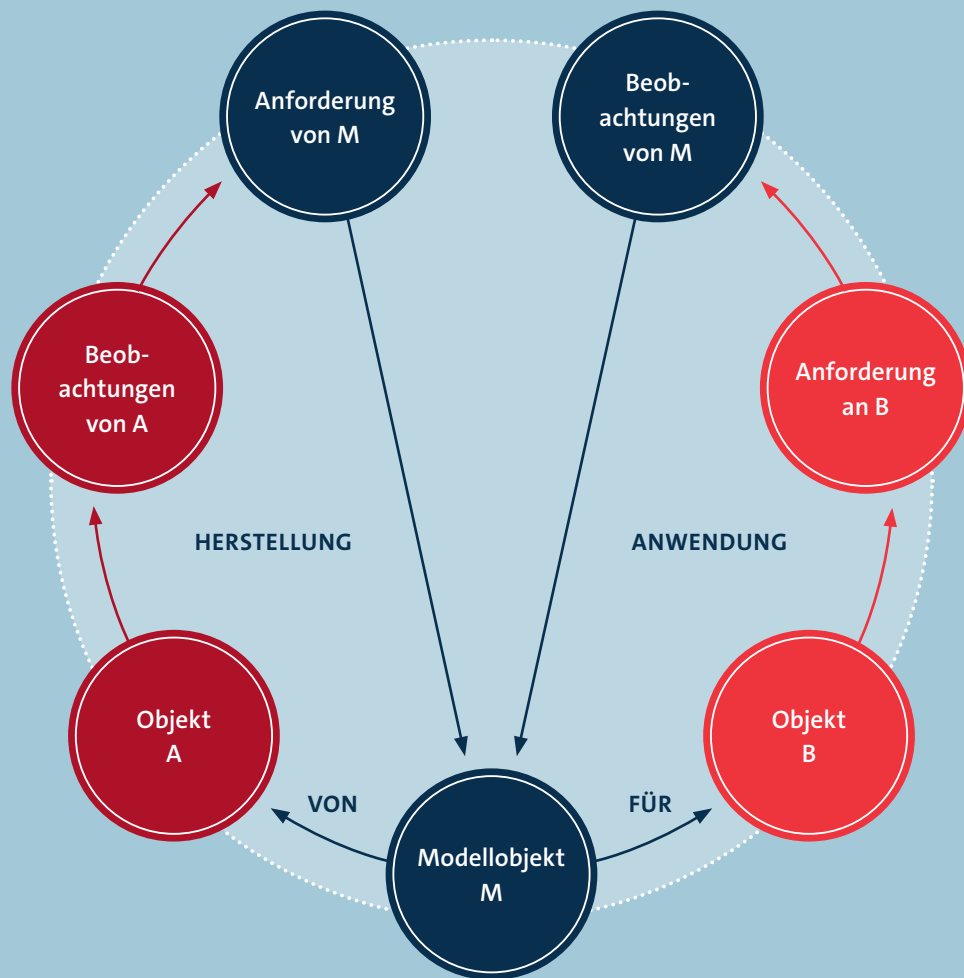
3. Stattdessen besitzen für Mahr mit Verweis auf Stachowiak Modelle die Struktur, dass sie ein Modell *von etwas* sind und *für etwas* entwickelt werden (Mahr, 2008, S. 202). Dieser Zusammenhang ist am Modellbegriff entscheidend, weil die Modellbildung schon auf die *Modellnutzung* hin erfolgt. Die Anforderungen, welche Merkmale des Originals überhaupt in das Modell eingehen, sind auch die Anforderungen an die Nutzung des Modells, um in der realen Welt etwas mit dem Modell tun zu können (Mahr, 2008, S. 193, 206f.).

Für Mahr ergeben sich aus dieser Struktur mit dem Modell mitgemeinte Funktionen:

1. Das Modell transportiert eine Bedeutung von dem Original zu der Anwendungssituation.
2. Das Modell garantiert eine gewisse Konsistenz, sodass in der Anwendungssituation durch das Modell auch ein gewisser Deutungsvorteil entsteht.
3. Das Modell macht in der Praxis einen Unterschied (Mahr, 2008, S. 211).

Abb. 2/1

Herstellung und Anwendung von Modellen aus epistemischer Sicht



Quelle: Mahr, 2008, S. 207

2.2.2 Exemplarisch: das Gemeindeteam als Modell

Wenn sich ein Modellraum für das Modell des Gemeindeteams entschieden hat und vom Bistum diese Zuordnung akzeptiert ist, wie dies in Arnsberg (Modellraum 4) und Balve-Hönnetal (Modellraum 5) geschehen ist, was bedeutet dies aus Sicht der Modelltheorie? Was sagt die Rede vom Modell über die Zusammenhänge zwischen Bistum, bisheriger Struktur und neuer Struktur in den Pfarreien bzw. Pastoralverbünden aus?

1) Modelle repräsentieren ein Original und stellen eine bestimmte unbestimmte Beziehung her.

Was hier genau ist das Original, was das Modell? Nach meiner Wahrnehmung können drei Verhältnisse bestimmt werden:

(a) Wenn das Gemeindeteam ein Modell ist, dann ist es ein Modell von etwas, das an sich komplexer ist und das nun im Modell abgebildet wird. Was ist dieses Etwas? Hinter der Idee des Gemeindeteams stehen einige Jahre evangelische und katholische Gemeindeentwicklung. Als z. B. 2005 in der Erzdiözese Freiburg Gemeindeteams als Form der Selbstorganisation von Ehrenamtlichen in allen Grundvollzügen zugelassen wurden und dafür eine Programmatik beschrieben wurde, steht schon diese Programmatik auf den Schultern von Gemeinden, die andere Leitungserfahrungen gesammelt haben und die dafür von einer diözesanen Kirche ermächtigt worden sind. Heute gibt es eine weitgehend standardisierte Beschreibung des Organisationselementes Gemeindeteam. Sie ist aber die Folge einer fast schon vergessenen Modellentwicklungsgeschichte an realen konkreten Gemeindeaufbrüchen, die das Original sind und die im Modell strukturell verdichtet werden, um die Beschreibung zu gewinnen.

(b) Dann kann man weitergehen und sehen, dass die im Projekt gefasste Beschreibung des Modells weiterwirkt. Wenn es Gemeindeteams im Pastoralverbund Balve-Hönnetal gibt – z. B. das Gemeindeteam im Dorf XY –, dann wird eine Ähnlichkeit behauptet zwischen der Beschreibung des theoretischen Modells in den zentralen *Strukturmerkmalen* (Schlüter & Kremer, 2013, S. 8) und seiner konkreten Realisierung. Wenn das Modell also konkret implementiert und eine grundsätzliche Identität zwischen der beschriebenen Struktur und den realen Interaktionspraktiken behauptet wird, dann wird nun plötzlich das Paderborner Modell *Gemeindeteam* zum Original einer modellhaften Anwendung durch die Implementation des neuen Organisationselementes. Damit

man dieses Gemeindeteam nennen kann, braucht man über das konkrete Element hinaus auch eine passende Umgebung an weiteren Organisationselementen wie z. B. die *Ansprechperson* im Pastoralteam. Wie aber auch die aufwendigen Implementationsprozesse in Freiburg zeigen, müssen ebenfalls die Beteiligten mit ihren bisherigen Erfahrungen zu Akteuren der neuen Struktur *umprogrammiert* werden. Das geht nicht einfach so. Deshalb ist das Original nicht einfach mit den neuen Praktiken identisch. Das heißt, dass das Original der abstrakten Beschreibung Modelle braucht, die es zeigen und dies eben modellhaft tun. Balve-Hönnetal ist also deshalb ein *modellhafter Raum*, ein Modellraum, eine konkrete Realisierung der theoretischen, abstrakten Modellidee. Das Original wäre dann die theoretische Modellbeschreibung *Gemeindeteam*, und das Modell ist dessen Applikation auf eine Gemeinde, die früher einmal vor den letzten Strukturreformen eine Pfarrei war und heute noch als Teilgemeinde existiert.

(c) Das Erzbistum Paderborn erzeugt über das Modellprojekt solche Modell-Orte, um zu sehen, wie ausgewählte Pfarreien mit diesem Organisationselement umgehen. Wie wirkt sich die konkrete modellhafte Realisierung (b) des theoretischen Modells (a) auf die Gemeinde und letztlich auf die Pfarrei aus? Will man dieses Organisationselement auf weitere Pfarreien übertragen und den Pfarreien dieses Element zur Wahl stellen? Die Modellräume sind deshalb selbst wieder das Original für weitere Realisierungen und letztlich vielleicht auch veränderte theoretische Beschreibungen, sprich für neue Modelle: das Paderborner Modell von Gemeindeteams. Schon hier wird deutlich, was für eine komplizierte Wirkungskette mit der Einführung eines neuen Modells ausgelöst werden soll.

2) Modelle sind ein widerspruchsfrei formuliertes Aussagesystem und entstehen in dem Urteil: Etwas ist ein Modell.

Diese Regel gilt sicher für (a). Die theoretische Beschreibung des Gemeindeteams in seiner inneren Zusammensetzung und seines Handlungsprogramms im Umgang mit den anderen Elementen in der Pfarrei ist so angelegt, dass eine klare, zielgerichtete Funktionalität erkennbar ist. Das Organisationselement ist dafür widerspruchsfrei formuliert. Aber das heißt nicht, dass es ohne Spannungen zu seiner Umwelt ist. Den Gemeindeteams als Modell wird z. B. zugesprochen, auch das liturgische Leben in der Gemeinde zu leiten, d. h., in passenden Formen durchzuführen oder dieses Recht an andere zu delegieren,

und nicht (nur) die priesterliche liturgische Leitung vor Ort zu unterstützen. Aus Sicht eines Gemeindeteams kann man sich vorstellen, dass es die Verantwortung übernimmt, „Gottes Nähe zu uns Menschen [zu] feiern“ (Erzdiözese Freiburg, 2021). Dafür wird die Rolle des Priesters zum Begleiter. Das ist so weit konsequent. Nur gibt es andere Modelle für das Priesterbild, sodass sich diese Rolle mit anderen Programmatiken beißt. Modelle treten immer plural auf und ringen um die Deutungshoheit über Realität (Mahr, 2008, S. 215ff.). Und so kann das Modell Gemeindeteam für sich das Priesterbild widerspruchsfrei mit imaginieren, aber es kann das eigene Priesterbild nicht gegen andere Modellierungen des Priesters im Pastoralen Raum einfach durchsetzen. Es hängt weiter an den Akteuren und den von ihnen gewählten Modellierungen, ob sich an dieser Stelle Widerspruchsfreiheit einstellt oder nicht.

Die Aufgabe, auf den anderen beiden Ebenen die Modellräume als Modelle zu beschreiben (b) und so einen Lernprozess in anderen Pastoralen Räumen auszulösen (c), ist genau die Aufgabe der kooperativ angelegten Evaluationsstudie. Sie muss auch klären, ob die Modellräume wirklich Modellräume sind. Ob sie überhaupt die theoretische Struktur einhalten, sodass sie als Konkretisierung des Modells gelten können. Ist also in Balve-Hönnetal z. B. das Modell des Gemeindeteams (a) so eingerichtet worden, dass Balve-Hönnetal als Modell (b) für das Gemeindeteam stehen kann? Die theoretische Klärung zum Modellbegriff hilft hier, weil die Güte der Relation zwischen Modell und modellhafter Realisierung nicht objektiv zu klären ist. Das gilt für beide Ebenen. Es ist ja schon die Frage, ob das Paderborner Modell des Gemeindeteams eine angemessene Modellierung ist, weil die Anforderungen verändert worden sind. Vielleicht werden dann die Modellräume auch am falschen Modell gemessen? Es könnte sein, dass die Konkretisierung in Paderborn sogar eine angemessene Modellierung (c) zu den originalen empirischen Vollzügen ist, die hinter der abstrahierten theoretischen Idee stehen und durch die Theorie in den Schatten verdrängt werden.

Daraus folgt für die Evaluationsstudie, dass sie nicht einfach deduktiv prüfen kann, ob ein Modellraum eine gute Umsetzung des Modells ist, um dann die Tauglichkeit des Modells für das Erzbistum Paderborn zu entscheiden. Weil das Paderborner Modell des Gemeindeteams schon eine Modellierung anderer Modelle ist (a) und die konkreten modellhaften Umsetzungen in den Modellräumen von einer eigenen Geschichte herkommen, mit der sie

das Modell aufnehmen (b), steht die wechselseitige Resonanz im Vordergrund: *Die modellhaften Modellräume sind der Ort, an dem die Wirkung einer bestimmten modellgeleiteten Strukturintervention beobachtet werden kann.* Und diese Wirkung lässt sowohl Rückschlüsse auf das theoretische Modell und seine Möglichkeiten zu, konkret zu werden, als auch auf die Fähigkeit der Räume, die Potenziale der Strukturintervention in das eigene Handeln zu integrieren. Es kann deshalb nur darum gehen, die Beziehung zwischen dem theoretischen Modell und der Konkretisierung im Modellraum als Bedingungsgefüge zu beschreiben und für Entdeckungen offen zu sein, die sich in diesem Bedingungsgefüge ergeben.

Wer hier die wechselseitige Resonanz in eine Anwendungsrichtung auflöst, macht aus dem Modell Gemeindeteam (a) eine objektive Realität, an der die Konkretion zu messen ist. Wenn das gewünscht wäre, wäre es falsch, von einem Modell zu sprechen. Vielmehr besitzen die Modelle wie das Gemeindeteam eine für Modelle typische *heuristische Funktion* (Boehm, 2010, S. 116f.). *Modelle loten die überkomplexe Realität aus, machen sie überhaupt erst konkret und damit zugänglich und lösen so selbst Erfahrungs- und Erkundungsprozesse aus* (Bailer-Jones, 2013, S. 21). Und das gilt wieder für die drei Ebenen:

- (a) Das Modell Gemeindeteam verdichtet die vagen, kaum gesicherten originalen Erfahrungen und löst gleichzeitig neue Erkundungen von Empirie aus.
- (b) Das abstrakte Modell Gemeindeteam besitzt keine eigene Realität und braucht dafür modellhafte Konkretisierungen in der Empirie. Aber durch die realen Zustände in den Modellräumen ist es dort wieder ein Instrument, um Partizipation zu erproben und nicht einfach umzusetzen.
- (c) Die modellhaften Umsetzungen sind selbst wieder überkomplex, kaum noch intuitiv zu überblicken. Wenn ein konkretes Gemeindeteam als Modell der Umsetzung beschrieben und dieses im Bistum diskutiert wird, dann wird dadurch erst die Umsetzung rational und verstehbar – z. B. in der Evaluationsstudie –, und genauso löst dieser Prozess Erkundungen im Bistum aus.

3) Modelle werden für etwas entworfen und tragen so einen Unterschied ein.

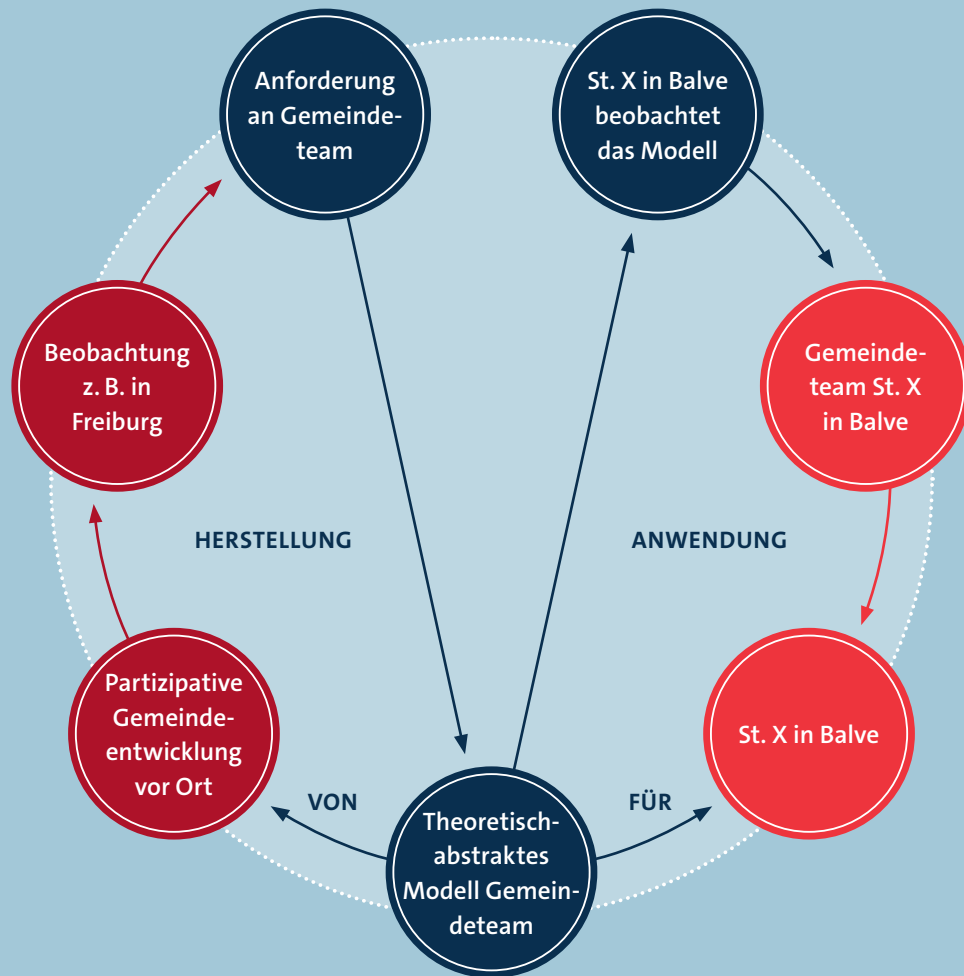
Die bisherigen Ausführungen deuten schon an, dass die Modellierungen auf allen drei Ebenen (a), (b) und (c) *von* etwas – (a): *von* den früheren Erfahrungen der Gemeindeentwicklung, (b): *von* der theoretischen Struktur und (c): *von* den empirisch ausgewerteten Modellräumen – immer auch mit *für* etwas verbunden sind: (a): *für* eine Gemeindeentwicklung, die die Ehrenamtlichen in einer ganzheitlichen kirchlichen Leitungsaufgabe sieht, (b): *für* eine Sichtbarmachung neuer Realität und (c): *für* eine Veränderung der ehrenamtlichen Leitungsaufgabe im Gesamtbistum. Die folgende Abb. 2/2 zeigt die Modellierungsprozesse hier exemplarisch für die Ebene (a).

Analog lassen sich die Modellierungen auch für die Ebene (b) und (c) beschreiben. Was hier für das Gemeindeteam durchgeführt wurde, lässt sich auch für die anderen Modelle zeigen, die im Modellprojekt zur Verfügung stehen.

Jedes der zur Verfügung gestellten Modelle interpretiert die Realität des Originals anders und stellt eine Handlungsperspektive zur Verfügung. Gerade am Modell des Gemeindeteams wird gut sichtbar, wie das Modell die partizipative Gegenwart als Problem wahrnimmt und sich auf eine bestimmte ideale Realität der Gemeinde Jesu bezieht: symmetrische Kommunikation, Leitung als Dienst, lokal und bedürfnisorientiert, Einheit der Grundvollzüge. Deshalb werden in dem Modell nicht nur empirische partizipative Bewegungen aufgenommen, sondern im Grunde schon biblische Modellierungen (*von*), wie in der Apostelgeschichte (Apg 4). Wie wir nun vom Modellbegriff wissen, ist schon dies wieder eine Modellierung. Eine Realität hinter den Modellen gibt es nicht. Und nun trägt das Modell eine erinnernde normative Perspektive ein: Es ist eine Deutungshilfe, um Klerikalismus, Institutionsprimat, Hierarchie, dysfunktionale Einheitsvorstellungen im Priesteramt zu kritisieren. Das Modell macht wirklich einen Unterschied. Es ist ein Modell *für* Gemeinden, die sich genau in diesen Unterschied hineinstellen und die Prämissen teilen. Aber letztlich tun das alle Modelle. Auch das Modell, das die jüngste Vergangenheit geleitet hat, lässt sich letztlich von der Gemeinde Jesu her biblisch verstehen. Deshalb ringen alle Modelle um ihre heuristische Nutzung und behaupten alle, dass sie die Zukunft von Kirche sind. Und deshalb sind in konkreten Gemeinden verschiedene Denkformen im Raum und kann kein Modell einfach konkurrenzlos implementiert werden. Die Grundüberzeugungen

Abb. 2/2

Anwendung des Modellschemas für das Gemeindeteam



Wichtig!

Modelle besitzen also eine feste Struktur. Wenn jemand etwas mit einem Modell verändern will, dann gibt das Modell eine feste Struktur vor, aber genau in der Reduktion der Komplexität wird deutlich, wie kontingent das Modell ist, wie es Alternativen zu ihm gibt, wie die Differenz, die es ermöglichen kann, selbst einen Verlust an anderen Möglichkeiten bedeutet. Wer ein Modellprojekt startet, schafft Bilder für eine andere Praxis, die in ihrer Anerkennung aber wieder selbst äußerst voraussetzungs-voll sind. Modelle täuschen Klarheit vor und sorgen vor allem für eine Konfrontation mit der Gegenwart, sie werden selbst wieder von Modellen überwunden. Im Idealfall ist ein Modellprojekt eine Arbeitsform, die sich bewusst ist, dass es letztlich nicht um die Modelle geht, sondern um die Verheißung, die in ihnen gespeichert ist. Sie führt Modelle im Plural ein und löst eine heuristische Suche nach dem Ursprung der Gemeinde Jesu aus, der selbst entzogen ist und sich nur schemenhaft in Modellen zeigt, die sich kritisieren und widerlegen und neue Erfahrungen auslösen können.

Wenn man so die im grundlegenden Beitrag in 7 Kapitel 1 beschriebenen Modelle denkt, dann haben sie eine transformierende Wirkung, ohne diese Transformation im Für selbst auslösen zu können. Sie sind dafür wieder auf andere Akteure angewiesen, die mit ihnen umgehen. Diese komplexe Kopplung von Modell und Handlungspraxis einer Gemeinde möchte ich im Folgenden mithilfe der Akteur-Netzwerk-Theorie beschreiben.

2.3 Was bewirkt eine modellgeleitete Intervention aus Sicht der ANT?

2.3.1 Grundüberzeugungen der ANT

Wenn man die Modelle wie bisher versteht, dann sollen sie als Akteure wirken, sie sollen etwas auslösen. Gleichzeitig können sie sich die Wirklichkeit, die sie brauchen, nicht einfach herstellen, sondern es müssen Gruppierungen die Modelle in ihr eigenes Handeln integrieren. Ein Modell, das ein bestimmter Raum wählt, kann in seiner Beschreibung gelesen werden, es kann in seinen Elementen und Funktionen in Gesprächen rekonstruiert werden. Es ist auch möglich, dass eine Gruppe zustimmt, dass sie sich für das Modell interessiert, aber im Handeln ist das Modell damit noch nicht integriert. Es liegt vor der Gruppierung ein enormer Transformationsprozess. Die ANT (Latour, 2017; Belliger & Krieger, 2006a) ist in der Lage, solche Transformation zu beschreiben:

- a) Sie analysiert sehr genau die Elemente, die in Situationen aufeinander wirken. Alle *Aktanten*, die in einer Situation vorkommen und die einen Unterschied machen, werden zu *Akteuren*, die ein Netzwerk bilden (Kneer, 2009, S. 24f.).
- b) Sie konzentriert sich nicht nur auf die Menschen und ihr Handeln, sondern nimmt alle Einflussfaktoren als mögliche Akteure ernst, die andere Akteure zu etwas auffordern können. Solche Einflussmöglichkeiten brauchen *Übersetzungen* (Callon, 2006b; Belliger & Krieger, 2006b, S. 38f.). Das heißt, dass Akteure über ihr jeweiliges Handlungsprogramm in ein gemeinsames funktionales *Skript* eingeschrieben sind (Belliger & Krieger, 2006b, S. 44).
- c) Sie geht davon aus, dass alle Akteure, die ein Netzwerk bilden, gleichzeitig aufeinander verweisen. Man kann in einem Netzwerk keinen Anfang ausmachen oder einzelne Elemente isolieren, ohne das Netzwerk zu stören (*zirkuläre Referenz*) (Belliger & Krieger, 2006b, S. 25-29, 32). Und für eine funktionierende Handlung braucht es die Kompetenz aller Akteure, der eigenen Programmatik zu folgen und sich der Übersetzung gemäß mit anderen Akteuren zu synchronisieren.

- d) Wenn ein Netzwerk von Akteuren solche Handlungsfähigkeit erzeugt hat, dass das zugrunde liegende Netzwerk gar nicht mehr gesehen wird, sondern seine Funktionalität, dann hat das Netzwerk den Status einer *Blackbox* erreicht (Latour, 2006, S. 491; Belliger & Krieger, 2006b, S. 44). Alle Akteure sind darauf bezogen, das Netzwerk *irreversibel* zu halten (Schulz-Schaeffer, 2000, S. 200f.; Callon, 2006c). Bis zuletzt hält z. B. eine politische Partei an Überzeugungen fest, mit denen sie erfolgreich war.
- e) Wenn eine Blackbox als Akteur in einem übergeordneten Netzwerk nicht funktioniert, dann wird die Blackbox aufgemacht und die Akteure und ihre Verbindungen untersucht. Diesen Vorgang nennt die ANT *reversibles Blackboxing* (Latour, 2006, S. 493).
- f) Wenn man ein gestörtes Netzwerk *reparieren* will, muss das Anliegen an die Akteure neu übersetzt werden. Eventuell müssen Akteure hineingenommen werden, andere aus dem Netzwerk entlassen werden. Und dann müssen die Akteure die Handlungsprogrammatik übernehmen können, die nötig ist, damit sie im Netzwerk die vorgedachte Funktion übernehmen können (Kneer, 2009, S. 25; Belliger & Krieger, 2006b, S. 44).
- g) Dabei ist eine Schrittfolge nötig, damit ein Netzwerk entsteht: Die Akteure folgen der *Problematisierung*, öffnen die eigene Blackbox und die bisherigen Handlungsprogramme (*Interessement*), sie lassen sich neu programmieren und damit ein Rollenskript schreiben (*Enrolment*), und schließlich führen sie diese Rolle aus (*Mobilisierung*) (Callon, 2006b, S. 156-162; Belliger & Krieger, 2006b, S. 40; Schulz-Schaeffer, 2000, S. 201).
- h) Alles, was im Netzwerk einen Unterschied macht und im Skript gebraucht wird, ist ein Akteur. Akteure können Dinge, Lebewesen, Menschen, Räume, Verordnungen, Nationen usw. sein. Trotz dieser Flächigkeit lassen sich unterschiedliche Funktionen von Akteuren unterscheiden: Akteure können den *Hintergrund* bilden, den Blick *vermittelnd* auf etwas anderes werfen oder treten als *eigenmächtig* auf (Kneer, 2009, S. 24; Callon, 2006c, S. 312f.; Röhl, 2015).

- i) Es lässt sich außerdem unterscheiden, ob ein Akteur in der Lage ist, proaktiv, eigenständig seine Programmatik (*agency*) aufzurufen (Kalthoff, Cress & Röhl, 2016). Manche Akteure sind dafür auch auf andere Akteure angewiesen, die sie erst aktivieren. In der ANT werden diese Aktivität auslösenden Akteure nicht höher gewichtet, geschweige denn, dass sie hier die Menschen als besondere Akteure sieht. Es ist nur wichtig, zu sehen, dass manche Akteure erst in einer *Komposition* ihre Kompetenz einbringen können (Latour, 2006, S. 490).

- j) In Netzwerken kann es Positionen geben, die den Eintritt in ein Netzwerk schützen, die den Eintritt und Austritt mit einer klaren Grenze versehen. Akteure auf einer solchen Position nennt die ANT *obligatorischer Passagepunkt* (Callon, 2006a, S. 83), wie z. B. die Tür eines Gebäudes, die Rezeptionistin eines großen Hotels oder auch den Pfarrer in einer Pfarrei, die Protokollantin einer Gremiumssitzung.

- k) Gerade wenn ein Netzwerk viele Kompositionen aufweist, also Akteure, die sich nicht selbst auslösen können, oder Akteure in einem Netzwerk unterschiedliche Programmatiken ausführen können und deshalb Informationen brauchen, welche Programmatik in einem Netzwerk nötig ist, dann lässt sich die Position der *Übersetzungssprecherin* bzw. des *Übersetzungssprechers* erkennen, die bzw. der mit einer eigenen Programmatik Programmatiken anderer Akteure hierarchisiert aufruft (Callon, 2006a, S. 181). Eine solche Funktion haben z. B. Lehrkräfte in Unterrichtssituationen oder auch Vorsitzende eines Gremiums und manchmal auch von der Kirche delegierte Geistliche.

- l) Die ANT kennt unterschiedliche dyadische oder triadische Formen der Übersetzung, die zur Beschreibung der Beziehungen genutzt werden können. So besteht z. B. eine *Verstärkung* darin, dass ein Akteur A eine direkte Beziehung zum Akteur B pflegt, aber zugleich auch zu C, der ebenfalls in Beziehung zu B steht. So kann A zweifach auf B einwirken und den Druck erhöhen, den Aufforderungen nachzukommen (Stegbauer, 2010, S. 184f.). Dies geschieht zum Beispiel, wenn eine Hauptamtliche oder ein Hauptamtlicher direkt die Küsterin oder den Küster auffordert, die Kirche sonntags aufzuschließen und

gleichzeitig die Vorsitzende oder den Vorsitzenden auffordert, dies ebenfalls zu tun. Aus Sicht der Küsterin bzw. des Küsters werden zwei kohärente Aufforderungen an sie bzw. ihn herangetragen, die Wahrscheinlichkeit erhöht sich. Ganze Gremien können eine solche verstärkende Funktion besitzen.

2.3.2 Übertragung auf die transformierende Wirkung des Modells

Aus dem Modellbegriff ergibt sich, dass zwischen dem Modell z. B. Gemeindeteam und einem konkreten Modellraum eine Übersetzung grundsätzlich möglich sein könnte, eine solche Übersetzung aber auch erst geschaffen werden muss. Die Übersetzungsherausforderung ist eine vierfache:

Da ist *erstens* das Problem, dass das Modell auch durch die Rahmung als Modellprojekt für die Pfarreien/Pastoralverbünde und die einzelnen Gemeinden neu ist. Das heißt, dass Netzwerke in den Pastoralverbünden/Pfarreien aufgemacht und verändert werden sollen. Mit Ansage werden immer noch laufende Netzwerke kurz angehalten, geöffnet, neue Akteure eingeführt, alte Akteure neu inskribiert, Re-Start.

Diese Transformation geschieht *zweitens* über ein Modell, das einerseits eine gewisse Steifigkeit besitzt und auf eine Grundadaption bestehen muss, das andererseits selbst heuristisch funktioniert und selbst immer wieder Modellierungen unterliegt. Dies heißt konkret, dass zwischen einem Konzept und realer, umzubauender Handlungspraxis immer wieder eine Kontingenz auftritt, die weder das Modell noch die Praxis einseitig absorbieren kann. Diese Kontingenz wird vom Modell systematisch aufgemacht und muss im Rahmen der Netzwerkbildung geschlossen werden.

In diesen Prozessen zur Netzwerkbildung ist *drittens* klar, dass der vorherige Zustand für einen wichtigen Teil starker Akteure zu problematisieren ist. Ohne dass ein Netzwerk massiv in seiner Funktionalität gestört ist, wird es das reversible Blackboxing gar nicht einleiten. Am Anfang stehen die Reflexion der bisherigen Akteure (Gremien, Arbeitsweisen, Themen, Personen, Zeit, Arbeitsweisen ...) und die Wahrnehmung, dass das Netzwerk in seiner Funktion als Gemeinde Jesu eingeschränkt ist. Ohne eine solche Problematisierung kann ein Akteur wie die Modelle zur Gemeindeentwicklung gar nicht in das Netzwerk eintreten.

Aber selbst wenn diese Bedingung gegeben ist, müssen die bisherigen Akteure selbst an sich und unter sich den neuen Akteur Gemeindeteam einführen. Sie müssen Interesse wecken, die eigene Handlungsprogrammatik umzuschreiben. Weil die Modelle aber alle eine Veränderung in der Leitungsposition vorsehen und den bisher stärksten Akteur im Netzwerk schwächen, fehlt gerade der obligatorische Passagepunkt, um die Neuinskription vorzunehmen. Es liegt deshalb *viertens* nahe, dass der Reformimpuls spätestens beim Enrolment nicht mehr konsequent gegen alle bisherigen konkurrierenden Handlungsprogrammatiken durchgesetzt wird, sondern stattdessen die tägliche Arbeit auf der einen Seite durch die immer noch mögliche Irreversibilität bestehender Netzwerke, funktionierender Übersetzungen und notwendiger Inskriptionen geprägt sein wird, während auf der anderen Seite an den Neuinskriptionen, Versuchen des Enrolments gearbeitet wird. Was dann an Mobilisierung geschieht, kann funktional sein, auch wenn Übersetzungen von alten Netzwerken und neuen Netzwerken nebeneinander und ineinander gearbeitet sind. Solche inkonsistenten Netzwerke können wie eine Baustelle auf der Autobahn auch in der Störung erstaunlich stabil sein und Jahre bestehen, wenn nur genügend Funktionalität abgefragt wird.

Das Problem ist also, dass ein Modell an sich strukturstark genug sein kann, um einem Netzwerk, das sich problematisiert, eine Problematisierung anzubieten, die zur Selbstproblematisierung passt. Aber selbst wenn dieser Fall vorliegt, sind durch die innere Struktur des heuristischen Modells weitere Übersetzungen nötig:

- *planmäßige* Übersetzungen, die Elemente des Modells durch Akteure einführen;
- Elemente müssen von *bestehenden Akteuren als Inskriptionen* übernommen werden;
- *bestehende Akteure* sind eventuell in dem Modell als Element nicht vorgesehen oder nicht definiert und werden so *funktionslos*.

In diesen Fällen müssen unplanmäßige Übersetzungen vorgenommen werden, weil konkrete Kontexte, Elemente und Funktionalitäten im Rahmen von reversiblen Blackboxing-Prozessen in den Modellräumen nur teilweise aufgenommen werden oder vorhandene Akteure ungenaue/unscharfe Elemente

selbst weiter interpretieren müssen. Solche Übersetzungen müssen in den verschiedenen Schritten der Netzwerkbildung erfolgen, und vermutlich sieht die ideale Planung auch vergleichbare Schritte vor. Aber auch hier ist nicht von bruchlosen Prozessen auszugehen. Da ist z. B. das Problem, dass beim reversiblen Blackboxing Zeit vergeht. Je komplexer der Modellraum gebaut ist und je mehr Netzwerke also zunächst problematisiert, aufgemacht und Akteure neu inskribiert werden müssen, umso größer wird die Differenz zwischen den Phasen auf unterschiedlichen Ebenen. *Modelle wirken deshalb nicht einfach in den Modellräumen*. Selbst wenn das Modell zu einem regulierenden Akteur im Netzwerk wird, der Reflexionen auslöst, sind dauernde mitregulierende Netzwerkbildungen auf verschiedenen Ebenen nötig, bis sich so etwas wie eine neue Blackbox ausrichtet. Das Modell kann dabei nicht kontrollieren, ob in den Übersetzungen der Akteur so aufgenommen wird, dass er einen Unterschied macht. Zwei Extreme sind möglich: Es ist für ein Netzwerk geradezu verführerisch, den Akteur zum *Hintergrund-Ding* zu machen, das die Irreversibilität des Netzwerks schützt und trotzdem für Aufbruchstimmung sorgt. Auf der anderen Seite der Skala kann ein Modell dann am ehesten den Modellraum ausfüllen, wenn er schon modellhaft arbeitet und die Intervention nicht gebraucht hätte. Dazwischen ist das Modell als *echter Akteur* auf *Kompositionen* mit Akteuren angewiesen, die es in die Hand nehmen, die die ursprüngliche Problematisierung wachhalten und selbst den Netzwerkumbau als Teil der eigenen Programmatik begreifen. *Übersetzungssprecherinnen oder -sprecher* müssen das Modell in ihre eigene Programmatik oben in der Entscheidungshierarchie verankern. Je schwächer diese Komposition oder je diffuser die Übersetzungssprecherinnen oder -sprecher, umso schwächer ist die Nähe zwischen Modell und Modellraum.

2.4 Welche Kopplungstypen zwischen Modell und realer Praxis sind möglich?

Beurteilen lassen sich diese Prozesse von außen kaum, sie lassen sich beschreiben als jeweilige Einarbeitungsform des Modells. Jeder Modellraum erarbeitet seine eigene Form, erzählt seine eigene Geschichte und zeigt so, wohin das Modell konkrete Netzwerke mit ihrer eigenen Vergangenheit treibt. Mögliche Formen, wie der Akteur *Modell* mit den Netzwerken eines Modellraumes gekoppelt sein kann, könnten z. B. sein:

A) Trotz grundsätzlicher Zustimmung, sich über das Modell problematisieren zu lassen, kann es sein, dass beim reversiblen Blackboxing Gegenproblematisierungen auftreten, die verhindern, dass das Modell überhaupt Akteur im Netzwerk sein kann (Modellraum 1).

B) Der Akteur wird übersetzt, aber mit weitgehend vorhandenen und damit schon ausgerichteten Akteuren, sodass die Handlungsprogrammatur des Modells bei der Übersetzung nur schwer inskribiert werden kann. Das Enrolment und die Mobilisierung erfolgen damit nicht zielgerichtet bzw. folgen Zielen eines anderen Modells. Wenn dann noch Leerstellen im Modell zu füllen sind (Hauptamtliche im KGR? Rolle der hauptamtlichen Ansprechpersonen für das Gemeindeteam? Projektarbeit im Gemeindeteam?) und dafür vorhandene Akteure aufgerufen werden, dann ist das Modell auf der einen Seite sichtbar integriert, aber seine Umgebung spricht es mit alten Programmatiken an, bzw. die Akteure, die für die modellhafte Umsetzung zuständig sind, übernehmen für sich alte Programmatiken. In beiden Fällen bleibt das Modell trotz äußerer Implementierung eventuell ohne verändernde Wirkung (Modellraum 3/Velmede und Modellraum 4/Arnsberg: Übergang Gemeindeausschuss – Gemeindeteam).

C) Der Akteur des Modells wird mit vordefinierten Akteuren übersetzt, und diese sind auch alle Phasen hindurch mobilisiert. Aber in dem Modell nicht vordefinierte Akteure des Netzwerks, die jedoch im Gesamtnetzwerk vorhanden sind (Pastöre ohne feste Gemeinde, aber trotzdem vor Ort), erzeugen Strukturveränderungen. Neue Delegationen werden nötig, reale Akteure werden isoliert oder suchen sich neue Netzwerkmöglichkeiten (Modellraum 2/Schmallenberg-Eslohe).

D) Der Akteur des Modells wird zielgerichtet übersetzt, alle Akteure werden mobilisiert. Die bisherigen Akteure des Netzwerks haben genügend Anreize, das neue Netzwerk zu stabilisieren. Der *Erfolg* kann zu neuen Problematisierungen von Akteuren führen, die sich in ihren neuen Handlungsinskriptionen verändern mussten. Dies könnte zur Problematisierung des Modells selbst führen (Modellraum 4/Arnsberg).

Wie sich diese Formen konkret auswirken, deuten die folgenden Beiträge an.

2 | Zur Differenz zwischen Modell und Gemeindeentwicklung

Literaturverzeichnis

Bailer-Jones, D. M. (2013).

Scientific Models in Philosophy of Science. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

Belliger, A. & Krieger, D. J. (Hrsg.) (2006a).

ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie (Science Studies). Bielefeld: transcript

Belliger, A. & Krieger, D. J. (2006b).

Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie. In: Belliger, A. & Krieger, D. J. (Hrsg.), *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie (Science Studies)*. Bielefeld: transcript, S. 13-50

Boehm, G. (2010).

Wie Bilder Sinn erzeugen. Die Macht des Zeigens (3. Aufl.). Frankfurt a. M.: Berlin University Press

Callon, M. (2006a).

Die Soziologie eines Akteur-Netzwerkes: Der Fall des Elektrofahrzeugs. In: Belliger, A. & Krieger, D. J. (Hrsg.), *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie (Science Studies)*. Bielefeld: transcript, S. 175-193

Callon, M. (2006b).

Einige Elemente einer Soziologie der Übersetzung: Die Domestikation der Kammuscheln und der Fischer der St. Brieuc-Bucht. In: Belliger, A. & Krieger, D. J. (Hrsg.), *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie (Science Studies)*. Bielefeld: transcript, S. 135-174

Callon, M. (2006c).

Techno-ökonomische Netzwerke und Irreversibilität. In: Belliger, A. & Krieger, D. J. (Hrsg.), *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie (Science Studies)*. Bielefeld: transcript, S. 309-342

Erzdiözese Freiburg.

Gemeindeteams. Zugriff am 16.03.2021 unter <https://www.kath-freiburg-ost.de/kirchengemeinde/strukturen-und-gremien/gemeindeteams>

Kalthoff, H. & Cress, T. & Röhl, T. (Hrsg.) (2016).

Materialität. Herausforderungen für die Kultur- und Sozialwissenschaften. Paderborn: Wilhelm Fink Verlag

Kneer, G. (2009).

Akteur-Netzwerk-Theorie. In: Kneer, G. & Schroer, M. (Hrsg.), *Handbuch Soziologische Theorien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 19-39

Latour, B. (2006).

Über technische Vermittlung: Philosophie, Soziologie und Genealogie. In: Belliger, A. & Krieger, D. J. (Hrsg.), *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie (Science Studies)*. Bielefeld: transcript, S. 483-528

Latour, B. (2017).

Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Aus dem Englischen von Gustav Roßler. Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Mahr, B. (2008).

Ein Modell des Modellseins – Ein Beitrag zur Aufklärung des Modellbegriffs. In: Dirks, U. & Knobloch, E. (Hrsg.), *Modelle*. Berlin: Peter Lang, S. 187-220

Röhl, T. (2015).

Auffordern. Postphänomenologische Überlegungen zur Materialität schulischen Unterrichtens. In: Alkemeyer, T., Kalthoff, H. & Rieger-Ladich, M. (Hrsg.), *Bildungspraxis. Körper – Räume – Objekte*. Weilerswist: Velbrück, S. 235-260

Schlüter, K. & Kremer, B. (2013).

Modelle und Modellversuche für den Biologieunterricht: Anregungen zum Selbstbau und für den Einsatz im Unterricht. Baltmannsweiler: Schneider

Schulz-Schaeffer, I. (2000).

Akteur-Netzwerk-Theorie: zur Koevolution von Gesellschaft, Natur und Technik. In: Weyer, J. (Hrsg.), *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München: Oldenbourg, S. 187-210

Stachowiak, H. (1973).

Allgemeine Modelltheorie. Wien: Springer.

Stegbauer, C. (Hrsg.) (2010).

Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie, Bd. 2 (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Wüstneck, K. D. (1963).

Zur philosophischen Verallgemeinerung und Bestimmung des Modellbegriffs. In: *DZfPh*, 12, S. 1522f.

03

Strukturelle Interventionen

3 | Strukturelle Interventionen

Strukturelle Interventionen in den Modellräumen und ihre Wirkungen

Im Folgenden stehen die strukturellen Interventionen in den einzelnen Modellräumen und ihre Wirkungen im Fokus. Über alldem steht die Frage, was aus den Erfahrungen der Modellräume mit der Umsetzung der Modelle gelernt werden kann.

So unterschiedlich die Modelle und die Akteure in den Modellräumen, so unterschiedlich sind auch die Erfahrungen und Analysen, die in diesem Kapitel beschrieben werden. Über verschiedentlich thematisch fokussierte Ausführungen unternehmen die in diesem Kapitel zusammengestellten Beiträge den Versuch, wichtige Lernerfahrungen modellraumspezifisch in den Blick zu nehmen und Analysen vorzulegen, die Erkenntnisse generieren, die über den einzelnen Modellraum hinausweisen. Für diese Publikation wurden einzelne Aspekte der Analysen der Modellräume herausgegriffen. Zu vier der insgesamt fünf Modellräume lagen Ergebnisse vor, die hier eingebracht werden.

Es sind weitere Projektberichte zu den jeweils einzelnen Modellräumen in Planung. Diese werden die Analysen und Erkenntnisse weiter vertiefen.

3.1 Bevor es überhaupt anfängt – Zur Bedeutung der Geschichte des Pastoralen Raumes für die Aufnahme einer Intervention

JANA RAKOWSKI

3.1.1 Hinführung

Bei einer Strukturveränderung ist in dem Begriff *Veränderung* bereits enthalten, dass von einem bestehenden System mit einer eigenen Struktur ausgegangen werden muss. Es ist kein Start bei null, sondern es bestehen bestimmte Dynamiken und Praktiken, die zielgerichtet gelenkt werden sollen. Schon die Darstellung in ↗ Kapitel 1 macht deutlich, dass die Pastoralen Räume Modelle gewählt haben, die zu den Herausforderungen ihres Raumes passen. Die Jetzt-Situation ist meistens der Anknüpfungspunkt, wenn es darum geht zu überlegen, wie sich Gemeinden im Pastoralen Raum durch strukturelle Veränderungen weiterentwickeln können. In diesem Beitrag gehen wir noch einen Schritt weiter zurück und untersuchen die Bedeutung der Geschichte als Faktor, der die Aufnahme und Aneignung eines Modells wesentlich mitbestimmt. Eigentlich ist die Bedeutung der Vergangenheit für unseren Umgang mit der Gegenwart ein Allgemeinplatz, prägt doch die Geschichte jedes Individuums, jeder Gemeinschaft und jeder Institution aus der Vergangenheit heraus die Gegenwart und damit auch die Zukunft, und trotzdem blenden wir dies gerade bei Strukturinterventionen aus, konzentrieren wir uns auf die Hoffnungen, die sich aus den Potenzialen der Veränderungen ergeben. Man könnte sagen, dass Strukturinterventionen sehr den Fokus auf die Veränderungsverheißung richten, sonst würde man gar nicht anfangen. Sodass dann jedoch der bisherige Zustand zur Blackbox wird. Probleme, die sich aus einer Strukturintervention ergeben, können schon genau in dieser Blackbox begründet sein.

Damit besonders das Leben und die Gemeinschaft einer Gemeinde in ihrer Fülle ein „Haus Gottes“ (1. Gen 28,22) werden kann, bedarf es nicht nur der Gläubigen selbst. Kirche, Bistum und Gemeinde sind auf viele Akteure – Haupt- wie

Ehrenamtliche – angewiesen, die mit hohem Engagement und in komplexen Kommunikationsstrukturen unterschiedliche Bedürfnisse und Entwicklungsprozesse austarieren.³ Dass „die Kirche [jedoch] [...] vor einem grundlegenden Kulturwandel [steht], der bis weit in die mentalen Modelle (Kirchenbilder, Gemeindebilder, Rollenbilder etc.) reicht“, macht Valentin Dessoys 2015 in seinem Artikel „Nur Mut: Vom Pfad abweichen und den Systemwechsel vorbereiten. Wie Kirchenentwicklung in Gang kommen kann.“ deutlich. Dessoys fasst hierbei zusammen, wie sehr die zirkuläre Transformation vom Alten zum Neuen einer Synchronisation bedarf:

„Systeme verändern sich dann, wenn sie neue Erfahrungen machen. Daher müssen Prozesse der Veränderung Divergenz (Unterschiede, vom Status Quo abweichende Lösungsoptionen) generieren, allerdings so, dass sich die unterschiedlichen Teilsysteme und Ebenen im Prozess der Veränderung über entsprechende Kommunikations- und Feedback-Schleifen synchronisieren, also Konvergenz herstellen können. Der zirkuläre Wechsel von Divergenz und Konvergenz ist unverzichtbar“ (Dessoys, 2015, o. S.).

Wie sich jedoch die gemeinsamen Erfahrungen und das „Wissen einer Gemeinde“ (ebd.) – mit den Worten Dessoys gesprochen – auf den Kulturwandel mentaler Modelle auswirken, bleibt weitgehend unreflektiert. Dass sich dies jedoch gerade auf die relevanten Kommunikationsstrukturen auswirkt, soll im Weiteren aufgezeigt werden. Daraus resultiert die Frage: Wie wirkt sich die Geschichte dieser Gemeinde sowie die der dazugehörigen Akteure auf die Kommunikation und die Entwicklungsprozesse in dem zugrunde liegenden Modellraum aus? Im Folgenden wird daraufhin eine Gemeinschaft aus Gemeinden aus dem Erzbistum Paderborn exemplarisch untersucht. Die Ergebnisse sind nicht umstandslos auf andere Modellräume zu übertragen, da eben jede Gemeindeentwicklung auf eine eigene Geschichte rekurriert, jedoch zeigt diese Untersuchung eine Struktur, die als Bedingung gelingender Kommunikation auch für andere Modellräume und ihre Transformationen von Bedeutung ist.

³ Zur weiterführenden Auseinandersetzung bietet sich an dieser Stelle der Beitrag „Vielfalt christlicher Sozialformen als Anders-Orte nutzen“ (2013) von Hildegard Wustmans an. Wustmans legt darin vor allem die Gemeindeprozesse mit Rückbezug auf das II. Vatikanische Konzil dar.

3.1.2 Konstruktion

Dass Kommunikation eine immense Herausforderung für alle Beteiligten in einem so großen System wie einer Gemeinschaft von Gemeinden darstellt – vor allem dann, wenn Gemeinden darin Strukturveränderungen wie bspw. eine Fusion durchlaufen haben –, ist jeder und jedem bekannt, die bzw. der einen Einblick in das Gemeindesystem hat. Ob dabei die Kommunikation jedoch selbst die Herausforderung darstellt oder ob andere vorausgelagerte Faktoren diese Kommunikationsschwierigkeiten bedingen, bleibt zunächst ungeklärt. Ein erster Hinweis zeigt sich allerdings in durchgeführten Interviews mit unterschiedlichen Gemeindemitgliedern (Ehren- und Hauptamtlichen), indem jede Gemeinde an ihrem *Turm vor Ort*⁴ durch eine individuelle Geschichte geprägt ist, durch die ganz eigene Narrative erzählt werden, die sich auch auf die Kommunikationsstrukturen der Gegenwart auswirken. Ein *Narrativ* versteht sich hier „als kulturell erworbenes und mental gespeichertes kognitives Schema [...] das als stereotypes verstehens-, kommunikations- und erwartungssteuerndes Konzeptensemble [...] auf lebensweltliche Erfahrung angewandt werden kann“ (Früh, 2014, S. 73).

Fokussiert werden demnach die erzählten Narrative der erhobenen Interviews in dem vorliegenden Modellraum des Erzbistums Paderborn. Im Rahmen des Modellprojektes *Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* konnte das Modell der Gemeindeteams ohne einen PGR trotz immenser Anstrengungen aller Beteiligten nicht in das bestehende Gemeindesystem implementiert werden, und es wurde von der Projektgruppe entschieden, aus dem Modellprojekt auszusteigen. Wie konnte es dazu kommen? Mithilfe der Auswertungsmethode der *Objektiven Hermeneutik* haben wir versucht, in den erhobenen Interviewdaten jene Narrative zu rekonstruieren, die diese Entscheidung verstehbar machen. Dabei werden die Interviews als Ausdruck

⁴ Die Bezeichnung „Turm vor Ort“ wird häufig in dem Kontext von Gemeindearbeit sowohl von Ehrenamtlichen wie auch von Hauptamtlichen genutzt. Damit wird die Zugehörigkeit zur eigenen Kirche – der Turm – im Kontext von Gemeindeentwicklung ausgedrückt. Dies bildet das Ringen zwischen der eigenen Kirche im Pfarreiverbund und mehreren anderen Kirchen ab. Als Neologismus lässt sich die Bezeichnung leicht abgeändert als „Kirche vor Ort“ auch in der Arbeit „Neue Gemeindeformen und -ideen etablieren“ (2016) von Christian Hennecke wiederfinden (S. 273).

einer tradierten Strategie verstanden, die es ermöglicht, Prozesse in der Zeit zu begreifen (Wernet, 2009, S. 11f.). Es geht somit nicht darum, die Interviews als einen faktualen Ist-Zustand des Modellraumes zu erachten, sondern sie als Narrative eingespeicherter Erfahrungen zu verstehen, die es ermöglichen, die Vergangenheit als prägenden Rahmen für die Gegenwart und vielmehr noch für die Zukunft zu deuten.

Innerhalb der Evaluationsstudie wurden mit Ehren- und Hauptamtlichen insgesamt sieben Interviews durchgeführt. Bilden die Interviews zwar nur perspektivisch die Ansicht der Repräsentantinnen und Repräsentanten ab, so ergeben sich jedoch aus diesen mentalen Bildern aufschlussreiche Ansichten auf die Historie und der dabei beteiligten Akteure.

3.1.3 Sinnstrukturen einer gemeinsamen Geschichte

3.1.3.1 Methodische Grundlegung

Bei der Durchführung der Objektiven Hermeneutik werden einzelne Interviewsequenzen aus ihrem Kontext herausgehoben und in neue Kontexte überführt, sodass Rückschlüsse auf latente *Sinnkonstruktionen* hinter dem Gesagten möglichst objektiv gedeutet werden können. Dabei erfolgt die Auswahl der Sequenzen chronologisch, angepasst an den Verlauf des Interviews selbst (Oevermann, 2002, S. 6). Die Interviews wurden durch die Forscherin so aufgebaut, dass die Fragen einer zeitlichen Chronologie folgten und die Befragten zuerst ihre Erfahrungen im Rahmen der Fusion beschrieben und sich dann auf den Prozess des Modellprojektes bezogen. Die Genese der forschungsmethodisch geleiteten Ergebnisse kann an dieser Stelle nicht dargestellt werden, weshalb im Folgenden vier *Sinnstrukturen* dargelegt und erläutert werden, die für die spätere Analyse relevant sind. Die ausführliche Auswertung der Objektiven Hermeneutik wird im Kontext des zweiten Projektberichts dargelegt.

Auffällig war, dass durchgängig – über alle Interviews hinweg – die Befragten die Sachverhalte, die beim Prozess des Modellprojektes aufkamen, an gemachte Erfahrungen aus der Vergangenheit knüpfen, wie bspw.: „sodass sie dann auch [...] anzeigen konnten ‚Ja, wir wollen uns hier auch positiv einsetzen‘ (I_X_HA1, Z. 354-355). Das Beispiel zeigt mithilfe der Objektiven Hermeneutik, dass der Sprecher bereits in der Vergangenheit Erfahrungen mit Personen sammeln

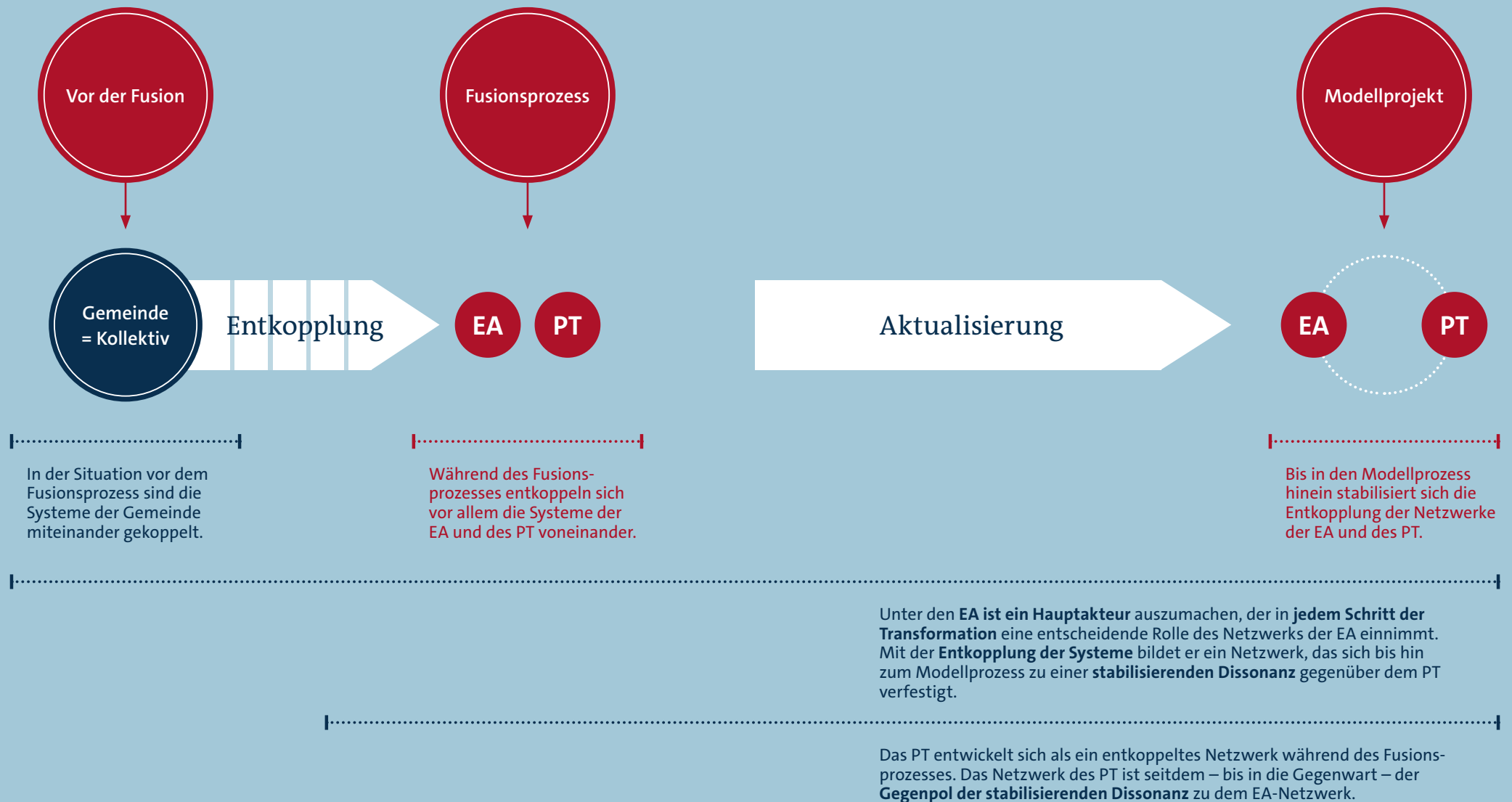
konnte, die nicht ausdrücklich positiv waren, ihm jedoch in der jetzigen Situation *dann* zeigen konnten, dass sie sich *auch positiv* einsetzen wollen. Wie an diesem Beispiel in der Kürze gezeigt, wurden aus den Interviews solche Sequenzen chronologisch zu einer Fallstruktur zusammengefasst. Es ließen sich aus den unterschiedlichen Fällen vier Sinnstrukturen herausarbeiten:

- 1) Subjekte innerhalb einer Gemeinde entwickeln eine eigene narrative Identität und verstehen sich in ihrer Gemeinde als Kollektiv mit weiteren Gemeindemitgliedern.
- 2) Durch Veränderungsprozesse innerhalb einer Gemeinde gerät diese Identität ins Wanken, wenn die neuen Strukturen nicht mehr die gewohnten identitätsstiftenden Faktoren bereitstellen können.
- 3) Es entstehen Dissonanzen zwischen unterschiedlichen Akteuren, wenn Erwartungen aus der Vergangenheit nicht in neue Strukturen überführt werden bzw. wenn eine gemeinsame Erinnerungskultur die Gegenwart bestimmt.
- 4) Durch stabilisierende Dissonanzen wird eine gemeinsame Kollektivbildung verhindert.

Die folgende Grafik Abb. 3.1/1 verdeutlicht die Zusammenhänge der vier Sinnstrukturen entlang der chronologischen Ereignisse des Modellraumes. Deutlich wird die Geschichte der Gemeinde entlang von drei Meilensteinen erzählt: der Zeitpunkt vor der Fusion (Kapitel 3.1.3.2 in diesem Beitrag), der Fusionsprozess (Kapitel 3.1.3.3 in diesem Beitrag) und das Modellprojekt (Kapitel 3.1.3.4 in diesem Beitrag) als Marker für Transformationsprozesse, die alle Beteiligten in den Interviews definieren.

Abb. 3.1/1

Situationen und Prozesse in den Narrativen – die zeitliche Struktur der Narrative



In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Meilensteine mit den Ergebnissen der Objektiven Hermeneutik im Kontext theoretischen Wissens erschlossen. Um zu verdeutlichen, inwiefern Akteure über die Zeitspanne hinweg agieren und was dies für die Netzwerkbildung bedeutet, wird die Akteur-Netzwerk-Theorie nach Bruno Latour hinzugezogen (→ Kapitel 2). Eine wesentliche theoretische Annahme, die für diesen Beitrag zentral ist, stellt dabei die Schrittfolge zur Netzwerkbildung dar, in der Akteure „neu konstituiert, umdefiniert oder getilgt, Gruppierungen gebildet und wieder aufgelöst werden“ (Kneer, 2013, S. 25).

1. Phase: Problematisierung

In einer ersten Phase erfolgt die Bestimmung des Ausgangsproblems und der zugrunde liegenden Sachverhalte. Außerdem werden erste Erkenntnisse über eventuelle Akteure festgehalten (Belliger & Krieger, 2006, S. 40).

2. Phase: Interessement

Durch das Interessement werden Verbündete gesucht und ihre Aufmerksamkeit auf das Problem gelenkt, diese sollen dann für ein vorgeschlagenes Handlungsprogramm gewonnen werden (ebd.).

3. Phase: Enrolment

In dieser Phase entscheidet sich, ob Akteure die Handlungsprogrammatiken übernehmen. Hierbei geht es vor allem um Verhandlungen, durch die eine Zustimmung und Übernahme generiert und Widerstände abgebaut werden sollen (Schulz-Schaeffer, 2000, S. 190).

4. Phase: Mobilisierung

Abschließend wird, sofern die Zustimmung der Akteure gesichert ist, das Handlungsprogramm umgesetzt (ebd.).

3.1.3.2 Vor der Fusion

In dem Interview mit der ehrenamtliche Person lässt sich in der Verbindung zu dem Pfarrer vor der Fusion, der vor Ort eingesetzt war, eine – im Durkheim'schen Sinne – mechanische Solidarität⁵ ermitteln. Zwischen dem Pfarrer und der Gemeinde konnte eine Deckung von individuellem und gemeinsamem Bewusstsein vor allem darin festgestellt werden, dass sie ihn als authentisch erlebt, dass sie sich von ihm anerkannt und ernst genommen gefühlt haben. Dass der Ehrenamtliche mit Bezug auf den vorherigen Pfarrer und seine Gemeinde insgesamt die kollektive Beschreibung „wir“ (I_X_EA1, Z. 52f.) verwendet, spricht für eine Intensität des Kollektivs, wobei auch keine individuelle Dissonanz – weder unter den Gemeindemitgliedern noch zwischen Gemeindemitgliedern und Pfarrer – erkennbar ist: „Weil er einfach authentisch war und der gut deswegen bei den Leuten auch ankam“ (I_X_EA1, Z. 63-64). Zu diesem Zeitpunkt lässt sich von einem starken Kollektivbewusstsein innerhalb der Gemeinde ausgehen, da das Denken und Handeln sowohl in den Rollenzuschreibungen wie auch den Konfliktsituationen – „... der sehr aktiv war, natürlich der auch so seine Fehler machte, aber dem man hier auch alles verzieht“ (I_X_EA1, Z. 62-64) – vereinheitlicht ist. Es lässt sich dabei ein homogenes Kollektiv feststellen, welches in Konfliktsituationen über ein eigenes „Erzeugungs- und Erhaltungsprinzip“ (Durkheim, 1994, S. 49, zit. n. Walthert, 2020, S. 19) verfügt. Der Ehrenamtliche berichtet gleichsam in diesem Zusammenhang von den Festen und Ereignissen, die sie als Gemeinde erlebt haben, was als versammeltes Kollektiv verstanden werden kann, bei dem Emotionen erzeugt werden. Durch das homogene Kollektivempfinden der Gemeinde mit ihrem Pfarrer und den generierten Emotionen durch die Praktiken und Feste binden sich nicht nur die einzelnen Individuen der Gemeinde an das Kollektiv, sondern es entsteht dabei auch ein Verbund von Vergangenheit und Gegenwart, indem eine gemeinsame Erinnerungskultur generiert wird (Durkheim, 1994, S. 509, zit. n. Walthert, 2020, S. 22),

⁵ Durkheim differenziert das Konzept der Solidarität in seiner Arbeit „De la division du travail social“ (1922) hinsichtlich organischer und mechanischer Solidarität. Die organische Solidarität beschreibt die „Koordination zwischen ungleichen Gesellschaftsgliedern in Form sozialer Arbeitsteilung“ (Walthert, 2020, S. 8). Im Diskurs wurde jedoch verhandelt, dass es Durkheim nie gelang, deutlich zu machen, wie diese organische Solidarität wirklich etabliert sei (vgl. Meier, 1995, S. 138, zit. n. Walthert, 2020, S. 9). Eindeutigkeit schien jedoch über das Konzept der mechanischen Solidarität Durkheims zu herrschen, weshalb der vorliegende Artikel nur diesen Strang weiterverfolgt (vgl. Walthert, 2020, S. 9).

worauf ebenfalls der Satz „natürlich sieht man manches nachher durch die rosa-rote Brille“ (I_X_EA1, Z. 223) verweist. Durch den Ehrenamtlichen wird durch sein individuelles Gedächtnis als „Ausblickspunkt“ (Halbwachs, 1991, S. 31, zit. n. Erll, 2017, S. 13) Einblick in das kollektive Gedächtnis der Gemeinde ermöglicht, das als eine Art *Ideal* in der Erinnerungskultur als Vergangenes die Gegenwart mitprägt.

Durch die Darstellung der Situationen mit dem Pfarrer vor Ort demonstriert der Ehrenamtliche in einem Vergangenheitsbezug das Selbstbild seiner Gemeinde und trägt damit zu seiner eigenen Identitätsbildung bei. Dass er den Einschub „natürlich sieht man manches nachher durch die rosarote Brille“ (I_X_EA1, Z. 223) hinzuzieht, verdeutlicht die „Verzerrungen und Umgewichtungen“ (Erll, 2017, S. 14) der konstruierten Wirklichkeit zugunsten der Bedürfnisse der Gemeinde, indem er dies als Ideal hochhält. Nach Assmann entsteht somit ein kulturelles Gedächtnis der Gemeinde, bei dem die „imaginierten Selbstbilder [...] über die Generationsfolge hinweg“ (Assmann, 2011, S. 18, zit. n. Erll, 2017, S. 26) eine Identität schaffen, die sich als „Kultur der Erinnerung“ (ebd.) aus den Erfahrungen vor dem Fusionsprozess bestimmt. Seine eigene Identität innerhalb der Gemeinde orientiert sich an den Erfahrungen und der daraus entstandenen mechanischen Solidarität als „Gruppenbezug und Wertbindung“ (Erll, 2017, S. 288), die sich durch das kollektive und kulturelle Gedächtnis als Erinnerungskultur auf die Zukunftsorientierung auswirkt. Problematisch wird dies genau in der Situation, als sich die Fusion durch die strukturelle Reorganisation und die personelle Neubesetzung auf die Gemeinde auswirkt.

3.1.3.3 Der Fusionsprozess

Mit den bisherigen Ausführungen und vor dem Hintergrund der Theorie der narrativen Identität wird deutlich, dass für den Ehrenamtlichen diese Identität seit dem Fusionsprozess bedroht ist. Galten vor der Fusion noch festgelegte Rollen und deren Funktionen als festgelegte Struktur, an der sich sowohl der Pfarrer als auch die Gemeinde orientieren konnte, stehen alle Gemeindemitglieder nun mit der Fusion zu einer Gesamtpfarrei und der Reduzierung der Hauptamtlichen vor dem spannungsgeladenen Nebeneinander von Altem und Neuem. Durch den Fusionsprozess und vor allem mit dem Weggang der hauptamtlichen Person – die für die ehrenamtliche Person identitätsstiftend ist – verändert sich drastisch das Netzwerk. Die Rolle der hauptamtlichen Person kann im Zuge der Fusion nicht erneut so besetzt werden, wie es die ehrenamtliche Person zuvor kannte. Schlichtweg kann dieser Personenschlüs-

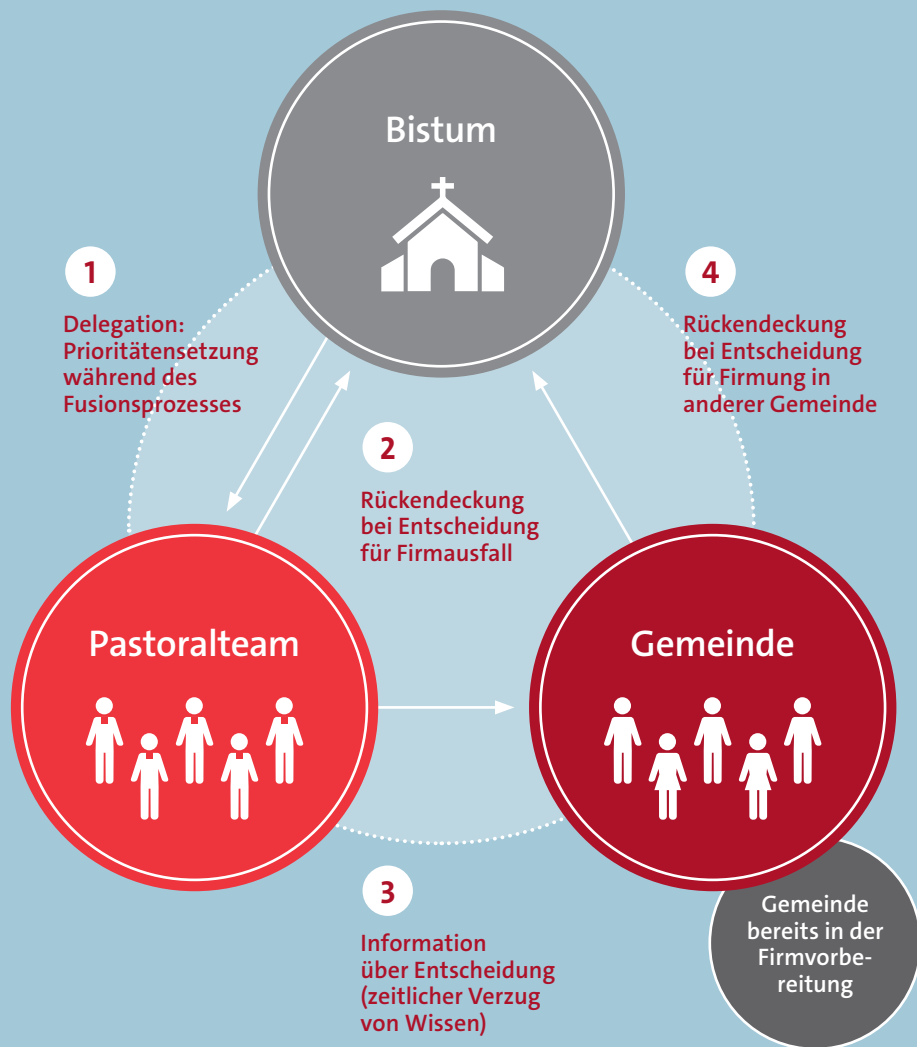
sel durch die Ressourcen- und Strukturveränderung innerhalb der Kirche nicht aufrechterhalten werden. Dennoch trifft die neue hauptamtliche Person eben auf diese Rollenerwartung, die sich aus den Erfahrungen der Vergangenheit konstruiert hat. Dem Akteur Pfarrer wird von dem Sprecher in historischer Perspektive eine direkte Vergleichsfigur zur Seite gestellt.

Im Rahmen der Auswertung mit der Objektiven Hermeneutik kann eine Konfliktsituation während der Fusionszeit herausgearbeitet werden, die besonders zwischen einer Gemeinde und der neuen hauptamtlichen Person auftritt und sich in einer Entscheidung des Pastoralteams begründet. Im Kontext des Fusionsprozesses hat sich das Pastoralteam entschieden, die Sakramentenspendung der Firmung eine Periode lang auszusetzen. Ihm war per Delegation des Bistums freigestellt, in dem Fusionsprozess Prioritäten zu setzen, sodass sich das Pastoralteam dafür entschied, die Firmung ausfallen zu lassen: „Wir hatten eh einfach eine Rückendeckung, also haben das nicht einfach alles aus reiner Lust und Laune gemacht und haben das auch eh abgesichert, Erlaubnis eingeholt (...)“ (I_X_HA1, Z. 314-316). Der Gesamtkonflikt im Rahmen des Ausfalls der Firmung wird dabei durch die Ehrenamtlichen als „extrem unsensibel“ (I_X_EA1, Z. 196) erachtet, und in der Konsequenz empfinden sie, dass es das Pastoralteam nicht „interessiert [...], was ihr hier vor Ort dazu sagt“ (I_X_EA1, Z. 198). Der Ehrenamtliche reagiert auf die Entscheidung mit dem Weg – wie er es beschreibt – seines „Politikums“ (I_X_EA1, Z. 472-473), indem er den Pfarrer einer anderen Pfarrei bezüglich einer Firmung anfragte und dass er „20 Leute“ (I_X_EA1, Z. 474) um sich versammeln konnte, die teilnehmen wollten; er erfuhr dafür „sehr, sehr viel Zuspruch“ (I_X_EA1, Z. 484) auch seitens des Dekanats und des Bischofs.

Dabei darf die Rolle des Erzbistums als *Autoritätsträger* nicht unbedacht bleiben. Verschiedenste Handlungen werden von den einzelnen Akteuren damit begründet, dass sie „Rückendeckung“ (I_X_HA1, Z. 314) durch das Bistum erhalten. Das eigene Verhalten wird daher insofern relativiert, als die Verantwortung nicht selbst getragen wird, sondern stets an die übergeordnete Instanz – das Bistum – rückgekoppelt wird. Hierdurch entsteht besonders in der Fusionsphase die Entkopplung von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen zu zwei unterschiedlichen Netzwerken. Der Akteur *Bistum* steht in einem asymmetrischen Verhältnis zu beiden Akteuren. Er wird wie in dem Fall des *Firmausfalls* nur dann hinzugezogen, wenn Differenzen zwischen den beiden Netzwerken unüberbrückbar sind, wird dabei allerdings als Akteur *missbraucht*, um Dissoziation voranzutreiben.

Abb. 3.1/2

Netzwerkbildung unter dem Einfluss des Akteurs Bistum



Bei Initiativen des Akteurs Bistum – im Sinne einer Problematisierung – sind die Akteure des Gesamtnetzwerkes sowie der beiden Teilnetzwerke, die das Gesamtnetzwerk stabilisieren, – dessen Handlungsprogrammatiken unterlegen. Der Akteur prägt sich in das Netzwerk strukturierend ein: in der Zeitstruktur und der Kommunikationsstruktur, weil Entscheidungen entlang bestimmter Linien unter Zeitdruck geschehen mussten. Die Akteure *Zeit* und *Kommunikation* formieren sich zu einem Verbund, der Handlungen auslöst und im Pastoralen Netzwerk Konflikte verstärkt.

Die „individuelle Dissonanz“ nach Durkheim zwischen dem Pfarrer und dem Ehrenamtlichen führt dazu, dass kein gemeinsames kollektives Bewusstsein entstehen kann. Vielmehr generiert sie durch die unterschiedlichen Narrative eine Erinnerungskultur von personellen Verletzungen, die durch die ständige Wiederholung von Mustern und geprägten Emotionen weiter fortgeführt werden und bis in den Prozess des Modellprojektes hineinwirken (Durkheim, 1992, S. 100; 124f.; 182; 205, zit. n. Walthert, 2020, S. 9).

3.1.3.4 Das Modellprojekt

Vergleicht man die beiden Phasen – die der Fusion und die des Modellprojektes –, zeigt sich in dem Vergleich ein durchlaufendes Muster der Netzwerkbildung, indem sich ehrenamtliche und hauptamtliche Person gegenseitig diskursiv konstruieren. Durch gleiches Interesse agieren die Akteure in einer gefestigten Handlungsprogrammatik, die sich immerwährend wiederholt (Belliger & Krieger, 2006, S. 40; ↗ Kapitel 2). Die Akteure entsprechen somit dem gegeneinander zugeschriebenen Enrolment. Sie folgen der Rollenzuschreibung und den damit verknüpften Handlungsanweisungen. Durch diese erfolgreiche Übernahme des aktiven Handlungsprogramms bildet sich ein stabiles Netzwerk, in dem sich die Akteure in einer verbindlichen Form definieren lassen (ebd., S. 38). Die dabei konstruierte Realität – zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen – versteht sich jedoch nicht als ein produktiver Prozess, bei dem ein Common Sense erzielt wird, sondern in der Netzwerkbildung spiegelt sich die Dissoziation zwischen den beiden Akteuren wider. Sie stabilisieren ihr Netzwerk dabei vor allem durch die Narrative eines gemeinsamen kollektiven Gedächtnisses, mit der Erinnerung an konfliktträchtige Ereignisse.

Dabei tritt der Ehrenamtliche als ein Gegenspieler zum Pfarrer auf, indem er „gegen den Willen des Pfarrers tätig war“ (I_X_EA1, Z. 38), es „böses Blut“ (I_X_EA1, Z. 93) gab, es zwischen den Akteuren „knirschte“ (I_X_EA1, Z. 155; 217), sodass der Ehrenamtliche „dazu beigetragen hat, dass es nicht so einfach war“ (I_X_EA1, Z. 507-508). Zudem erklärt er: „Das gibt so ein bisschen das Gefühl wider, wie wir mit unserm Pastoralteam umgegangen sind oder umgehen“ (I_X_EA1, Z. 442-443). Deutlich wird hier, dass das Narrativ über die Zeit hinweg besteht und somit auch zur Stabilität des Netzwerks beiträgt.

Hier entsteht ein Netzwerk, in dem der Ehrenamtliche und der Pfarrer als Akteure ein gemeinsames Interesse verfolgen. Auch wenn sich die beiden Akteure nicht um eine gezielte Problemlösung bemühen, stabilisieren sie sich selbst durch wiederkehrende Handlungsprogrammatiken eines oppositionellen Handelns, welches jedoch gegen die Überzeugungen des anderen gerichtet ist. Sie schreiben sich somit in dem Interesselement eine narrative Identität zu, inwiefern sie dem anderen gegenüberstehen (Belliger & Krieger, 2006, S. 39). Der erhebliche Bruch der Gemeinde- und Leitungsstruktur im Rahmen des Fusionsprozesses forderte sie dazu heraus, sich selbst eine neue Identität zu schaffen, die sie in dem einen Netzwerk durch gegeneinander agierende Teilnetzwerke gefunden und stabilisiert haben. Sie nehmen dabei nicht nur die eigene diskursive Konstruktion ihrer Identität vor, sondern konstruieren auch ihr Gegenüber, wodurch das Enrolment entsteht, dass der Pfarrer so handelt, dass sich die Ehrenamtlichen nicht ernst genommen fühlen, und der Ehrenamtliche das Enrolment verfolgt, derjenige zu sein, der mit Widerstand gegen mögliche Entwicklungen kämpft. Es entsteht eine Konvergenz in den Handlungen des Netzwerks, wenn diese auch nicht zielführend für eine Problemlösung erscheint (Schulz-Schaeffer, 2000, S. 190).

Mit Blick auf die weitere Entwicklung des Netzwerks im Rahmen des *Modellprojektes* können ähnliche Strategien der Akteure in dem Netzwerk beobachtet werden (Belliger & Krieger, 2006, S. 43). Vor allem durch die eigene zugeschriebene Identität des Ehrenamtlichen – aber auch durch den Hauptamtlichen – zeigt sich, dass er derjenige ist, von dem in neuen Situationen Widerstand erwartet wird. Mit Rückbezug auf das kollektive Gedächtnis spricht die Erinnerungskultur aller Beteiligten dafür, dass auch zukünftige Prozesse in diesem Netzwerk nach einem gleichen Schema verlaufen wer-

den. Eine mögliche Überwindung der Dissonanz kann, wenn das Netzwerk in dieser Stabilität, mit den narrativen Identitäten und der Erinnerungskultur bestehen bleibt, nicht überwunden werden. *Vielmehr ist durch das Skript (die zugeschriebenen Rollen der Akteure innerhalb des Netzwerks) bestimmt, wie sie gemeinsam Problematisierungen aushandeln werden.*

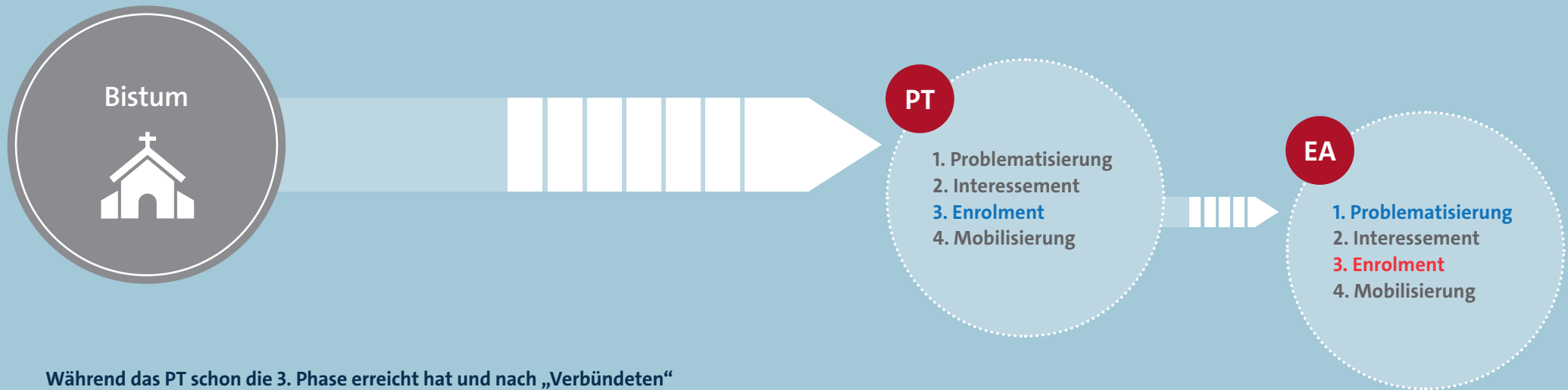
Ausschlaggebend sind in diesem Netzwerk die Akteure *Zeit* und *Kommunikation*, die sich gegenseitig bedingen. Durch das Muster der Delegation verfügt der Pfarrer immer über einen zeitlichen Vorteil des Wissens von Informationen und besitzt die Handlungsmacht, zu entscheiden, wann er diese Informationen weiterdelegiert (Abb. 3.1/3). Somit agiert er in diesen Interaktionen nicht in dem Netzwerk mit dem Ehrenamtlichen, sondern die Informationsweitergabe eröffnet erst den obligatorischen Passagepunkt – also einen Durchgangspunkt, den alle Entitäten passieren müssen, die das Netzwerk bilden –, wodurch der Akteur „Ehrenamtlicher“ miteingebunden wird (Callon, 2006, S. 183).

3.1.4 Asynchronität

Dabei entstehen die Problematisierungen im Kontext der Fusion, die vom Bistum vorgegeben wird und dessen Handlungsablauf als Delegationskette sowohl während der Fusion wie auch im Modellprojekt sichtbar wird. Die Delegationskette wird in diesem Zusammenhang besonders relevant, indem der Hauptamtliche deutlich macht, dass Reaktionen der Ehrenamtlichen auf Entscheidungen „nicht sachlich, sondern eher emotional geprägt“ (I_X_HA1, Z. 60) waren. Dem Pfarrer ist qua Auftrag in seiner Arbeitnehmeranstellung ein Netzwerk gegeben, in dem er ein Interesselement durchzusetzen bemüht ist, welches durch eine Delegation der höheren Instanz des Bistums beauftragt wurde. Das Interesselement wird fortlaufend ebenfalls nur als Delegation an andere Netzwerke weitergegeben, ohne die einzelnen Problematisierungen, wie bspw. Fusionschritte oder das Modellprojekt, als eine neue Problematisierung für Ehrenamtliche zu eröffnen und somit die Möglichkeit zu geben, ein gemeinsames, partizipatives Netzwerk zu generieren. Bedenkt man dabei, dass sich die einzelnen Subjekte in ihrer Identitätskonstruktion mit der Gemeinde definieren, entsteht bei Veränderungsprozessen neben einer sachlichen Auseinandersetzung mit einem Konflikt auch immer eine emotionale Auseinandersetzung. Unumgänglich ist dabei das Einkalkulieren der Faktoren *Zeit* und *Kommunikation*.

Abb. 3.1/3

Netzwerk-Rekonstruktion – die asynchrone Partizipation und Emotionalisierung in Delegationsketten



Während das PT schon die 3. Phase erreicht hat und nach „Verbündeten“ für sein Interesselement sucht, – also die Erwartung eines **Enrolments** an die EA richtet, sind die EA jedoch erst in der Phase der **Problematisierung**. Die Delegation führt zu unterschiedlichen Konflikten:

Konsequenz

Während der Prozess für das PT **bereits emotional „abgekühlt“** ist und dadurch als sachlich beschrieben wird → sind die EA **noch in der emotionalen Hochphase** der Problematisierung.

Prozesse werden durch Emotionen unterschiedlich wahrgenommen, wodurch auch Reaktionen unterschiedlich ausfallen. Insgesamt kann dadurch keine gemeinsame emotionale Energie erzielt werden, wodurch folglich kein Kollektiv (PT + EA) entsteht.

Konsequenz

Die EA werden durch die Delegation in die Funktion eines **Arbeitsträgers** (Aufgabenerfüllung) gedrängt, wodurch ihnen nur **geringe Handlungsoptionen** zur Verfügung stehen.

Die EA fühlen sich in ihren Belangen nicht ernst genommen. Sie sind nur die ausführende Kraft der gefällten Entscheidungen des PT und besitzen nur eine geringe Handlungsmacht. Dadurch sind sie nicht nur partizipativ benachteiligt, vielmehr greift es ihre Identität an.

Denn die beiden Komponenten bedingen sich gegenseitig, indem Kommunikation einen erheblichen Zeitaufwand darstellt, vor allem dann, wenn alle Personen erreicht und gegebenenfalls Widerstände ausgehandelt werden müssen. Sind nicht genügend Zeitressourcen gegeben, kann nur unzureichend eine zielführende Kommunikationskultur ausgebildet werden. Durch die hierarchische Organisationsstruktur innerhalb der Kirche unterliegt die Kommunikationskultur außerdem der Delegation, die einen Informationsmangel – je weiter eine Delegationskette nach unten reicht – mit sich zieht. Die Konsequenz, die mit dieser Delegationskette einhergeht, ist, dass sich unterschiedliche Netzwerke auf den Hierarchieebenen bilden, die durch ein asymmetrisches Verhältnis der Handlungsmacht geprägt sind. Werden demnach Entscheidungen durch das Bistum getroffen, an eine Pfarrei und ihr Pastoralteam delegiert, sind bereits Ehrenamtliche in einem Gremium möglichen Entscheidungen ausgesetzt, auf die sie nicht mehr einwirken können. Folglich besitzen sie keine Handlungsmacht, was wiederum Frustration, Widerstände oder Resignation zeitigen kann. Das Pastoralteam verfügt an dieser Stelle über eine übergeordnete Handlungsmacht den Ehrenamtlichen gegenüber, wodurch eine partizipative Teilhabe verringert wird: „Wir fühlen uns nicht ernst genommen, weil Beschlüsse sind gefasst, ohne dass man drüber gesprochen hat, und das heißt, wenn es nur darum ging, billige Zuarbeiter zu sein“ (I_X_EA1, Z. 219-220).

Vielmehr noch: In dem Moment, in dem sich durch die Wissensressource ein Netzwerk bildet – bspw. ein Pastoralteam durch das Bistum über einen Veränderungsprozess wie die Fusion informiert wird –, verhandelt es auch gleichsam die mit den Veränderungen einhergehenden Emotionen. Dadurch dass das Individuum seine eigene Identität mit der Gemeinde verknüpft bzw. sich aus ihr konstruiert, sind vor allem die Momente emotional auszuhandeln, in denen das beschriebene Spannungsverhältnis entsteht. Verhandelt das Pastoralteam als von der Gemeinde unabhängiges Netzwerk die Emotionen, die mit den Veränderungen einhergehen, ist diese Aushandlung emotional *abgekühlt*, wenn sie in der Delegationskette weitergegeben werden. Das hat zur Konsequenz, dass das Pastoralteam keinen gemeinsamen Passagepunkt eines Netzwerks mit den Ehrenamtlichen bilden kann und eine Dissonanz – hervorgerufen durch asynchrone Steuerung der emotionalen Aushandlung – zwischen den Beteiligten ausgelöst wird.

Die Asynchronität des Wissens und hierbei auch die Akteure *Zeit* und *Kommunikation* führen zu der Beurteilung des Pfarrers, dass die Gemeindeglieder die Situation nicht sachlich und ohne Vernunft verhandeln. Die Konsequenz, die daraus folgt, ist, dass keine gemeinsamen Emotionen und fortführend keine gemeinsame Solidarität eines Kollektivs generiert werden kann. Dieser asynchrone Verlauf beeinflusst nicht nur die Handlungen von Hauptamtlichen, sondern auch die der Ehrenamtlichen. Die Ehrenamtlichen nutzen dieses Vorgehen vor allem in den Situationen, in denen sie versuchen, gegen Entscheidungen des Pastoralteams einzuwirken. Verfolgen die Hauptamtlichen bei diesem asynchronen Verlauf in einer Delegationskette das Ziel, die Problematisierung des Bistums in der Pfarrei umzusetzen, agieren die Ehrenamtlichen in dem Bewusstsein, dass die Hauptamtlichen nicht in die Phase der Problematisierung inkludiert sind – es entsteht ein Gefecht um die Entscheidungsgewalt in unterschiedlichen Situationen. So lässt sich an dem Beispiel des *Firmausfalls* deutlich machen, dass der Ehrenamtliche bewusst die Firmung in einer anderen Pfarrei organisiert und die Erlaubnis des Bistums eingeholt hat, ohne den Prozess mit dem Pfarrer vor Ort abzusprechen.

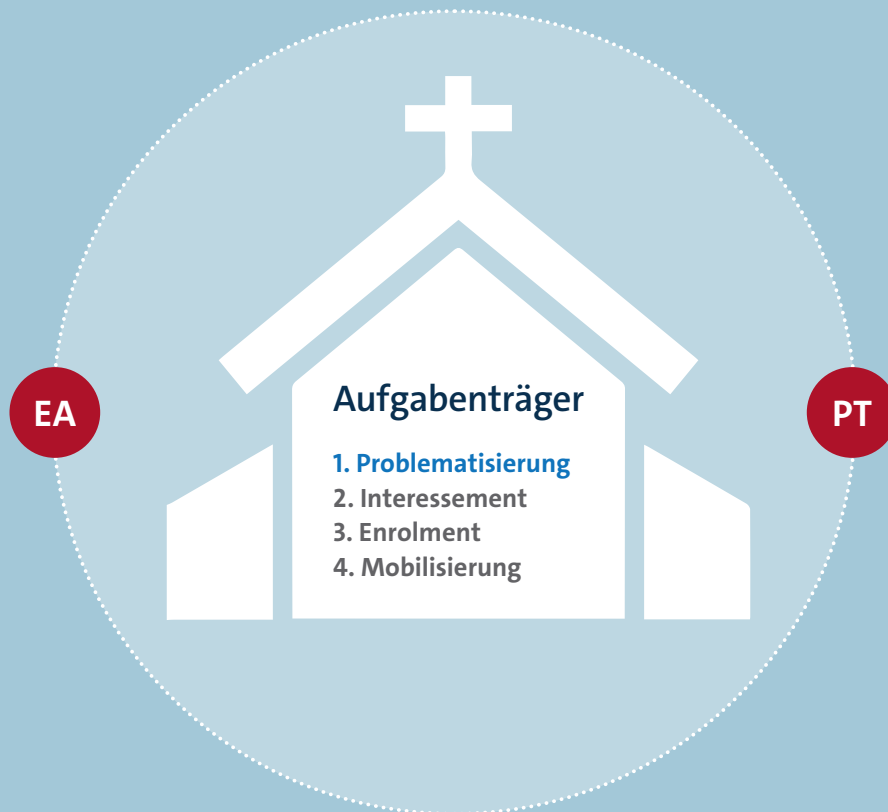
Es lässt sich zusammenfassend also nicht nur von einer einseitigen Asynchronität aufseiten der Hauptamtlichen sprechen, sondern auch von einem bewusst gesteuerten asynchronen Prozess aufseiten der Ehrenamtlichen.

3.1.5 Synchronität

Ein Kollektiv, wie es durch die Gremienarbeit immer wieder entsteht, generiert durch gemeinsame Rituale und Riten eine gemeinsame mechanische Solidarität im Sinne Durkheims, woraus ein kollektives Gedächtnis entsteht, das sich durch erfahrene Emotionen verfestigt. In dem Moment, in dem dieses Kollektiv durch äußere Einwirkungen einer Strukturveränderung dazu gezwungen wird, neue Strukturen anzunehmen, kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich das kollektive Gedächtnis auf null setzen lässt und eine Transformation unnötig erscheint. Die einzelnen Akteure der Gremien werden ungefragt aufgefordert, zum einen von bekannten Erfahrungen, Wissen und Emotionen abzulassen und sich zum anderen eigenständig eine neue narrative Identität zu schaffen. Dass dieser Vorgang zwangsläufig dazu führt, dass wichtige aktive Akteure der Gemeindegliederarbeit sich von den neuen Strukturen abwenden, wird von vielen Beteiligten hingenommen.

Abb. 3.1/4

Synchroner Transformationsprozess – Konsequenzen und Bedingungen der vier Phasen der ANT



Begünstigt wird dieser Vorgang durch die Akteure *Zeit* und *Kommunikation*. Sie beeinflussen die Auseinandersetzung und Aushandlungen des Transfers. Es könnte, sofern genug Zeit vorhanden ist und Wissen kommuniziert wird, ein Netzwerk geschaffen werden, in dem sich Akteure eine gemeinsame, ziel-führende Handlungsprogrammatik zuschreiben, bei der gemeinsame positive Emotionen zur Solidarität führen (Callon, 2006, S. 329).

Ein möglicher Weg in der Gemeindearbeit ist es, *Problematisierung synchron zu thematisieren*, um allen beteiligten Akteuren die partizipative Möglichkeit zu bieten, die nächsten Phasen gemeinsam auszuhandeln und für eigene Interessen eintreten zu können. Dabei geht es nicht darum, einen basisdemokratischen Aushandlungsrahmen zu setzen, sondern zu verdeutlichen, dass Asynchronität partizipative Teilhabe verhindert. Dabei steht Teilhabe für mehr als nur Entscheidungsmacht. Teilhabe ist die Chance, sich emotional mit Veränderungsprozessen auseinanderzusetzen und nicht vor vollendeten Tatsachen zu stehen. Die Synchronität wird vor allem in einem Transformationsprozess bedeutsam, bei dem die Akteure um ihre narrative Identität bangen müssen. Bedeutet die Transformation eben nicht nur eine Veränderung für die Gemeindestruktur, sondern eben auch eine Veränderung, die sich auf die eigene narrative Identität der Akteure auswirkt, ermöglicht ein synchroner Prozess die Entwicklung einer sich neu bildenden Identität. An dem Transformationsprozess beteiligt zu sein, Wissen zu besitzen, Teilhabe zu besitzen, schafft eben in diesen Momenten einen neuen Marker, der in der Zukunft die narrative Identität der einzelnen Akteure nachhaltig geprägt haben könnte.

3.1.6 Abschluss

Jede Gemeinde hat eine Geschichte. Das bedeutet, dass auch jedes Gemeindeglied diese Geschichte in sich trägt und durch sie geprägt ist. Die Erfahrungen, die in der Zeit innerhalb einer Gemeinde gesammelt werden, sind aus der Vergangenheit geprägt, bestimmen die Gegenwart und wirken sich auf die Zukunft aus. Jedes einzelne Mitglied einer Pfarrei, unabhängig davon, ob es einer haupt- oder ehrenamtlichen Tätigkeit nachgeht, ist dabei Veränderungsprozessen der Gemeindeentwicklung unterworfen. Die vorwiegend strukturellen Veränderungen beziehen sich dabei jedoch nicht nur auf die Struktur einer Gemeinde, sondern fordern ihre Mitglieder heraus, die eigene Identität neu zu konstruieren. Die Erfahrungen und die Tradition – das *Altbekannte* und das *Weißt du noch ...?* – stehen bei Veränderungsprozessen in einem

Spannungsverhältnis zum Neuen. Dies bezieht sich auch auf jede einzelne Person, die sich darin zurechtfinden und häufig dabei auch neu erfinden muss.

Durch die zusammenfassenden Erkenntnisse lassen sich fünf Grundannahmen für das Gelingen von Gemeindefortbildungsprozessen engführen:

- 1) Jedes Mitglied einer Gemeinde ist in seiner Identität durch die Kirche geprägt und verfügt somit über eine Erinnerungskultur.
- 2) Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bedingen sich zirkulär in tradierten Mustern, die sich auf Handlungen und Kommunikation auswirken.
- 3) Veränderungsprozesse sind niemals nur sachlich, sondern – vor allem in der Kirchenarbeit – emotional geprägt.
- 4) Riten und Rituale bedürfen im Zuge von Veränderungsprozessen einer Wertschätzung, Berücksichtigung und in der weiteren Verarbeitung einer Transformation.
- 5) Wissen muss geteilt und kommuniziert werden. Dabei ist der Zeitpunkt zu berücksichtigen, wann einzelne Individuen über eine Wissensressource verfügen. Es gilt: Je synchroner das Wissen an alle Beteiligten delegiert wird, umso homogener sind die emotionalen Aushandlungsprozesse und daraus resultierend die zukünftigen Netzwerke.

Bei Veränderungsprozessen im kirchlichen Raum ist zu evaluieren, an was für *Altbekanntem* es festzuhalten gilt. Dabei können dies sowohl Erinnerungen und Emotionen als auch Riten und Rituale sein. Sie bilden das Fundament einer Gemeinde, wodurch es erst ermöglicht wird, Neues zu errichten. Die Akteur-Netzwerk-Theorie würde sagen: Nur dann, wenn ein Netzwerk stabil gehalten wird, kann es gemeinsame tragende Varianzen erzeugen, in denen neue Lebenssituationen gemeinsam bewältigt werden.

3.1 | Bevor es überhaupt anfängt ...

Literaturverzeichnis

Belliger, A. & Krieger, D. J. (2006).

Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie. In: Belliger, A. & Krieger, D. J. (Hrsg.), *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie (Science Studies)*. Bielefeld: transcript, S. 13-50

Callon, M. (2006).

Die Soziologie eines Akteur-Netzwerkes: Der Fall des Elektrofahrzeugs. In: Belliger, A. & Krieger, D. J. (Hrsg.), *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie (Science Studies)*. Bielefeld: transcript, S. 175-193

Dessoy, V. (2015).

Nur Mut: Vom Pfad abweichen und den Systemwechsel vorbereiten. Wie Kirchenentwicklung in Gang kommen kann. Zugriff am 07.06.2021 unter <https://www.futur2.org/article/nur-mut-vom-pfad-abweichen-und-den-systemwechsel-vorbereiten>

Erll, A. (2017).

Kollektives Gedächtnis und Erinnerungskulturen (3. Aufl.). Stuttgart: J. B. Metzler

Früh, W. (2014).

Narration und Storytelling. In: Früh, W., Frey, F. & Blümmler, J., *Narration und Storytelling: Theorie und empirische Befunde*. Köln: Herbert von Harlem, S. 63-120

Hennecke, Ch. (2016).

Neue Gemeindeformen und -ideen etablieren. In: Sellmann, M. (Hrsg.), *Gemeinde ohne Zukunft? Theologische Debatte und praktische Modelle*. Freiburg im Breisgau: Herder, S. 269-287

Kneer, G. (2013).

Handbuch Soziologische Theorien. Wiesbaden: Springer

Oevermann, U. (2002).

Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie der objektiven Hermeneutik – Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung. Zugriff am 07.06.2021 unter https://www.ihs.de/publikationen/Ulrich_Oevermann-Manifest_der_objektiv_hermeneutischen_Sozialforschung.pdf

Schulz-Schaeffer, I. (2000).

Akteur-Netzwerk-Theorie: zur Koevolution von Gesellschaft, Natur und Technik. In: Weyer, J. (Hrsg.), *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München: Oldenbourg, S. 187-210

Walthert, R. (2020).

Religiöse Rituale und soziale Ordnung. Wiesbaden: Springer

Wernet, A. (2009).

Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik. Opladen: Leske + Budrich

Wustmans, H. (2013).

Vielfalt christlicher Sozialformen als Anders-Orte nutzen. In: Sellmann, M. (Hrsg.), *Gemeinde ohne Zukunft? Theologische Debatte und praktische Modelle*. Freiburg im Breisgau: Herder, S. 287-303

3.2 Der PGR ohne amtliches Mitglied als Impuls für ein neues Rollengefüge

LISA HOFMEISTER
OLIVER REIS

3.2.1 Hinführung

Für die folgende Auswertung wurde der Pastorale Raum Schmallenberg-Eslohe (Modellraum 2) als einer der fünf Modellräume herangezogen. Er gliedert sich in fünf pastorale Arbeitsbereiche, die der Leitung eines Pfarrers unterstehen. Auf diese fünf Arbeitsbereiche teilen sich insgesamt 28 Gemeinden auf, von denen 25 Gemeinden einen eigenen PGR haben. Den fünf Bereichen wurden jeweils ein bis drei hauptamtliche Geistliche zugeordnet. Die Situation, wie sie in diesem Pastoralen Raum vorzufinden ist, ist auch andernorts beobachtbar: Pastorale Räume werden größer, und die Vorstellung des Priesteramtes als Einheitsamt, das eine Gemeinde zusammenhält, wird immer schwieriger umsetzbar. Die Zuständigkeitsgebiete für die hauptamtlichen Geistlichen werden immer größer, und gleichzeitig reduzieren sich die Priesterzahlen zunehmend. Aktuell arbeiten in Schmallenberg-Eslohe insgesamt acht hauptamtliche Geistliche, für das Jahr 2024 sieht der Pastoralplan 4,5 Priesterstellen vor (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2016, S. 8). Es entstehen Freiräume in den einzelnen Gemeinden, in denen Ehrenamtliche Verantwortung übernehmen (müssen). In dem untersuchten Pastoralen Raum wurde das Modell *PGR ohne amtliches Mitglied* gewählt und eingerichtet, sodass ehrenamtlich Engagierte in einem PGR selbstständig ohne den zuständigen Hauptamtlichen arbeiten. Der Untersuchungsfokus ist hier, wie sich die Modellimplementierung auf das Rollengefüge des Leiters des Pastoralen Raumes, eines zuständigen Pastors für einen der fünf Arbeitsbereiche und eines PGR in dem entsprechenden Arbeitsbereich auswirkt.

3.2.2 Erhebungs- und Auswertungsmethode

Im Rahmen der Evaluationsstudie wurden insgesamt zwölf narrative Interviews geführt, davon sechs mit Hauptamtlichen und sechs mit Ehrenamtlichen. Im Zentrum steht die gelebte Praxis im Modellraum. Das narrative Interview, das

von dem deutschen Soziologen Fritz Schütze in den 1970er-Jahren entwickelt wurde, bietet sich an, weil es

„durch einen Erzählanstoß des Interviewenden eingeleitet [wird], der sich auf autobiografische Erfahrungen bezieht und eine Stegreiferzählung der Befragungsperson auslösen soll. Im Zuge des freien Erzählens ergeben sich für die Befragten von allein Erzählpwänge, die zum Weitererzählen animieren“ (Döring & Bortz, 2016, S. 370).

Narrative Interviews erscheinen in diesem Kontext sinnvoll, da alle Interviewten Expertinnen und Experten für die gelebte Praktik vor Ort sind, an der sie als Beteiligte partizipieren (Cress, 2018, S. 23). Sie können darüber „Auskunft geben [...], was sie tun, wie sie etwas tun, was es für sie bedeutet und welche Erfahrungen sie dabei machen“ (ebd.). Die Interviewten stellen in dieser Praktik „kompetente [...] Teilnehmersubjekt[e]“ (Alkemeyer & Buschmann, 2016, S. 117) dar.

Neben dem Interview, in dem der Leiter interviewt wurde, wurden für die Auswahl der Interviews des Pastors und des PGR als Kriterium definiert, dass sie in demselben Arbeitsbereich arbeiten. Innerhalb der möglichen Tandems erfolgte die Auswahl der Stichprobe zufällig. Der Pastor ist in seinem Arbeitsbereich für insgesamt fünf Gemeinden verantwortlich, von denen zwei PGR-Interviews vorliegen. Es wurde zunächst das Interview ausgewählt, in dem die Vorsitzende des Gremiums und ihr Stellvertreter interviewt wurden. Nach einer ersten Durcharbeitung folgte eine Überarbeitungsschleife, in der zwei weitere Interviews zur Überprüfung der Ergebnisse herangezogen wurden. Konkret waren dies das zweite Interview eines PGR-Vorsitzenden aus demselben Arbeitsbereich und das Interview eines Pfarrers, der für einen anderen Arbeitsbereich zuständig ist. Alle Interviews wurden mit dem Fokus auf den Erhalt der Aussagen transkribiert und ggf. an das Schriftdeutsch angepasst (Kuckartz & Dresing & Rädiker & Stefer, 2008, S. 27-28).

Um die Interviews auszuwerten, wurde die Qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (1982) gewählt. Mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse wird ein Materialkonvolut, welches im Zuge der Datenerhebung im Rahmen sozial-

wissenschaftlicher Forschungsprojekte anfällt und als fixierte Kommunikation vorliegt, bearbeitet und ausgewertet (Mayring & Fenzl, 2014, S. 543). Die Analyse folgt dabei einer vorab formulierten Forschungsfrage. Um Antworten auf diese zu finden, werden Kategorien im Rahmen eines Kategoriensystems definiert, mit dessen Hilfe die wichtigen Passagen herausgefiltert werden können (Meier, 2014, o. S.). Das bedeutet, dass Textteile „nach bestimmten Kriterien geordnet und durch Kategorien beschrieben“ (ebd., o. S.) werden. Da es keinen Idealtyp, sondern Varianten von Praktiken der gelebten Praxis vor Ort gibt, wird für die folgende Ausarbeitung die eine, konkrete „Version einer jeweiligen Praktik“ (Cress, 2018, S. 24), die im Modellraum umgesetzt wird, in den Blick genommen. Es wurden deshalb Kategorien für das Kategoriensystem aus den vorliegenden Interviews abgeleitet und somit induktiv vorgegangen, ohne vorab formulierte Theoriekonzepte hinzuzuziehen (Mayring, 2010, S. 83; Meier, 2014, o. S.).

3.2.3 Beziehungsgefüge im Pastoralen Raum Schmallenberg-Eslohe

Mithilfe der Kategorienbildung soll eine Antwort auf die Frage gefunden werden, wie sich die Akteure, konkret der Leiter des Pastoralen Raumes, der zuständige Pastor für einen der fünf Arbeitsbereiche und ein PGR, in dem entsprechenden Arbeitsbereich zusammen denken.

Zusammengefasstes Kategoriensystem

Nach der Durcharbeitung aller Interviews wurden aus diesen die in nebenstehender Tab. 3.2/1 dargestellten Kategorien abgeleitet.⁶

⁶ Die Kategorien für den Pastor und den PGR wurden jeweils durch ein zweites Interview gegengeprüft. Aus Platzgründen fokussiert sich die folgende Ausarbeitung auf die Darstellung eines Pastors und eines PGR.

Tab. 3.2/1

Kategoriensystem

PERSONEN	KATEGORIE
Leitender Pfarrer über Pastöre	Notwendigkeit der Leute vor Ort
Leitender Pfarrer über Pastöre	Zusammenarbeit auf überörtlicher Ebene
Pastor über den leitenden Pfarrer	Arbeitsteilung auf Ebene des Pastoralen Raumes
Pastor über den leitenden Pfarrer	Unabhängigkeit vom leitenden Pfarrer
Pastor über PGR	Anonymität
Pastor über PGR	Selbstständigkeit
Pastor über PGR	Sakramentenspende
Pastor über PGR	Empathie
PGR über Pastor	Unabhängigkeit vom Pastor
PGR über Pastor	Besondere Stellung des Pastors
PGR über Pastor	Hirte

Entfaltung der Kategorien zum Interaktionsgefüge

Die herausgearbeiteten Kategorien werden in der dargestellten Reihenfolge weiter ausgefaltet.⁷

⁷ Die folgenden Ergebnisse wurden mit Oliver Reis, Matthias Kolk, Rebekka Burke und Jana Rakowski diskutiert.

Leitender Pfarrer über Pfarrer und Pastöre

„[D]as ist anders bei 28 Gemeinden, als wenn man nur fünf hat“ (I_SE_HA_4.1, Z. 109-110)

Im Zuge der Fusion im Jahr 2013 übernahm der Pfarrer die Leitung des Pastoralen Raumes. Seitdem ist für ihn klar, dass er nicht mehr überall präsent sein und bisherige Aufgaben nicht mehr uneingeschränkt weiterhin übernehmen und ausführen kann. Er ist deshalb auf die Unterstützung der Leute vor Ort angewiesen (Kategorie: Notwendigkeit der Leute vor Ort). Er beschreibt die Rolle als leitender Pfarrer vor der Fusion in einem kleinen Pastoralverbund anders als seine jetzige Rolle (I_SE_HA_4.1, Z. 57-59). Es gilt für ihn deshalb, „die Leitungsrolle klarzukriegen“ (Z. 59-60). Seine neue Rolle geht mit einer geringeren Repräsentanz einher. Dies gilt sowohl für seinen Zuständigkeitsbereich (I_SE_HA_4.1, Z. 61) als auch für die anderen Gemeinden (I_SE_HA_4.1, Z. 96-97). Aufgrund der neuen sich ergebenden Aufgaben durch die Fusion „muss immer viel, noch mehr zusammengefasst werden“ (I_SE_HA_4.1, Z. 95-96), und er wählt punktuell Veranstaltungen aus, die er besucht (I_SE_HA_4.1, Z. 119-120). Diese Umstände gehen mit der Frage einher, wie er mit den einzelnen Gremien in Kontakt bleiben kann (I_SE_HA_4.1, Z. 94-95), denn die Situation „ist anders bei 28 Gemeinden, als wenn man nur fünf hat“ (I_SE_HA_4.1, Z. 109-110). Der leitende Pfarrer ist letztendlich dafür verantwortlich, „dass der ganze Laden läuft und zusammengehalten wird“ (I_SE_HA_4.1, Z. 108-109). Da sich seine Arbeit nicht mehr nur „auf fünf Gemeinden oder ein kleines Team mit drei, vier Leuten, sondern [auf ein] großes Team und die vielen Gemeinden“ (I_SE_HA_4.1, Z. 92-94) bezieht, ist er auf die Leute vor Ort angewiesen (I_SE_HA_4.1, Z. 100).

Dabei arbeiten die Hauptamtlichen auf überörtlicher Ebene zusammen (Kategorie: Zusammenarbeit auf überörtlicher Ebene), sodass sie „nur auf der überörtlichen Ebene als Hauptamtliche dabei sind“ (I_SE_HA_4.1, Z. 117).

Pastor

Im Folgenden werden zunächst die Aussagen des Pastors über den leitenden Pfarrer dargestellt und anschließend die Aussagen des Pastors über den PGR.

Pastor über den leitenden Pfarrer

„[...] hab ich eben hier in meinem [Arbeitsbereich] so die Hauptverantwortung und den Hauptüberblick“ (I_SE_HA_1, Z. 29-31)

Die Zusammenarbeit zwischen den Hauptamtlichen auf Ebene des Pastoralen Raumes beschreibt der Pastor als eine Arbeitsteilung (Kategorie: Arbeitsteilung auf Ebene des Pastoralen Raumes). Für ihn hat diese Arbeitsteilung zwei Dimensionen: Zum einen ist er der zuständige Hauptamtliche für den ihm zugeteilten Arbeitsbereich. Nach der Fusion im Jahr 2013 wurde der jetzige Arbeitsbereich des Pastors als eigenständiger Arbeitsbereich beibehalten, in dem er als einziger Hauptamtlicher wohnt (I_SE_HA_1, Z. 23-24) und „die Hauptverantwortung und den Hauptüberblick“ (I_SE_HA_1, Z. 30-31) hat. Er muss hier „weitestgehend alleine klarkomme[n]“ (I_SE_HA_1, Z. 31-32). Zum anderen hat der Pastor die Verantwortung für die Kolpingsfamilie. Hierzu wurde überlegt, dass die Arbeit sich nicht nur auf die Gruppen und Vereine vor Ort fokussiert, sondern innerhalb des gesamten Pastoralen Raumes die Verantwortung für eine Einrichtung übernommen wird (I_SE_HA_1, Z. 45-46). Konkret hat der Pastor „die Präsesschaft für die vier Kolpingsfamilien übernommen“. Er ist dadurch in unterschiedlichen Orten arbeitsbereichsübergreifend unterwegs (I_SE_HA_1, Z. 49-50).

Gleichzeitig müssen gemeinsame Absprachen im Team der Hauptamtlichen getroffen werden, um Ideen zusammenzubringen und Lösungen zu finden, die den gesamten Pastoralen Raum betreffen. Dabei nutzt er das Bild eines Puzzles:

„[D]a müssen sich Puzzleteile zueinander finden, [...] wir müssen gucken, wie wir unsere Ideen zusammenbringen, und das auch in Verantwortung gegenüber den anderen Gemeinden, und da gibt es, bei aller Eigenständigkeit der Pfarreien, haben wir auch die Punkte, die wir für den gesamten Raum regeln müssen, und da brauchen wir auch gemeinsame Lösungen [...], die auch für alle passen müssen“ (I_SE_HA_1, Z. 378-382).

In seiner konkreten Arbeit vor Ort spricht sich der Pastor für eine Unabhängigkeit vom leitenden Pfarrer aus und fordert sie ein (Kategorie: Unabhängigkeit

vom leitenden Pfarrer). Dies wird deutlich, indem er sich von der Vorstellung abgrenzt, dass der leitende Pfarrer ihm Aufgaben und Anweisungen vorgibt, denn er kann sich „nicht vorstellen, dass der Pfarrer, der in [seinem Arbeitsbereich] sitzt, mir eine Liste gibt, was ich hier machen soll“ (I_SE_HA_1, Z. 367-369). Für den Pastor liegt gerade darin „der Vorteil, dass wir in den fünf Bereichen jeder für sich selber guckt, was er zu tun hat“ (I_SE_HA_1, Z. 371-372).

Pastor über PGR

„[S]o hat man dann, sagen wir mal, die Funktion des Sakramentenspenders“ (I_SE_HA_1, Z. 459-460)

Im Interview erklärt der Pastor, dass sich seine Rolle in der Gemeinde vor Ort verändert hat und er keine dauerhafte Präsenz mehr leisten kann. Dies führt zu einer zunehmenden Anonymität, die sich darin äußert, dass der Pastor immer seltener persönliche Bindungen zu den Menschen in den einzelnen Gemeinden aufbaut und die Beziehungen zunehmend funktionaler Natur sind (Kategorie: Anonymität). Dies erläutert er zunächst durch ein sich wandelndes Priesterbild: „[F]rüher war der Pfarrer immer mittendrin“ (I_SE_HA_1, Z. 448), wodurch er „im Ort immer wieder präsent“ (I_SE_HA_1, Z. 441-442) war. Der Pastor hatte ein überschaubares Arbeitspensum im Hinblick auf die Anzahl der Gemeinden, für die er verantwortlich war (I_SE_HA_1, Z. 448-450), und der Gottesdienste, die er feierte (I_SE_HA_1, Z. 450-451). Diese dauerhafte Präsenz kann er „heute in diesem Maße gar nicht mehr leisten“ (I_SE_HA_1, Z. 446-447). Diese Situation, dass der Pastor für einen größeren Bereich zuständig ist, geht mit dem Gefühl einher, dass er in keiner Gemeinde mehr „so richtig drin“ (I_SE_HA_1, Z. 472-473) ist und über den Gemeinden „schwebt“ (I_SE_HA_1, Z. 438-439). Er erklärt, dass man ihn „schon als dazugehörig betrachtet“ (I_SE_HA_1, Z. 487), er sich jedoch bei konkreten Dingen, die einen Ort betreffen, nicht ausreichend kompetent fühlt (I_SE_HA_1, Z. 487-489). Dies erläutert er anhand der früheren Kandidatensuche für PGR-Wahlen: „[E]in Priester hat auch die Gemeinde zusammengehalten, weil der jeden kannte und wusste dann auch Bescheid, wen er dann ansprechen kann, wenn die nächsten Wahlen anstanden [...]. Kann ich gar nicht mehr“ (I_SE_HA_1, Z. 461-464). Innerhalb der fünf Gemeinden hat er Ansprechpersonen, zu denen er engeren Kontakt pflegt (I_SE_HA_1, Z. 518-519). Das Aufbauen einer persönlichen Verbindung zu einer gesamten Gemeinde, wie es in der Vergangenheit gewesen ist, erscheint immer schwieriger, wie der

Pastor es mithilfe des Hirtenbildes beschreibt: „[U]m in dem Bild zu bleiben, werden die Herden so groß, dass man sie längst nicht mehr alle beim Namen rufen kann“ (I_SE_HA_1, Z. 406-407). Er beschreibt seine Arbeit im Sinne einer Gleichberechtigung aller Gemeinden und hält es für falsch, in einer Gemeinde mehr integriert zu sein als in einer anderen Gemeinde (I_SE_HA_1, Z. 509-511). Die Kontakte zwischen Pastor und Gemeinde reduzieren sich so auf gelegentliche Besuche, die in den speziellen Aufgabenbereich des Pastors fallen (I_SE_HA_1, Z. 472-473), beispielsweise wenn etwas Besonderes anliegt (I_SE_HA_1, Z. 528), und das Feiern eines Gottesdienstes (I_SE_HA_1, Z. 412-413).

Die Tatsache, dass der Pastor nur gelegentlich vor Ort ist, spiegelt sich in der Selbstständigkeit des PGR (Kategorie: Selbstständigkeit) wider, da sie sich selber in der Pflicht sehen, Aufgaben selbstständig zu koordinieren und umzusetzen (I_SE_HA_1, Z. 105-107), und dies ihr eigener Wille ist (I_SE_HA_1, Z. 107). Dabei sind die PGR nicht gänzlich auf sich alleine gestellt. Der Pastor kann um Rat gefragt werden (I_SE_HA_1, Z. 520-521), und es gibt Treffen auf Ebene des Arbeitsbereiches, zu denen Vertreterinnen und Vertreter aller fünf PGR zusammenkommen, um Informationen und Erfahrungen auszutauschen, sodass eine Gemeinde von einer anderen erfahren kann, wie gewisse Dinge umgesetzt wurden (I_SE_HA_1, Z. 176-178). Die Ehrenamtlichen fahren anschließend in ihre Gemeinden zurück und können dort kooperativ (I_SE_HA_1, Z. 394) Projekte umsetzen (I_SE_HA_1, Z. 521-522).

Das *Streben nach Selbstständigkeit* erklärt der Pastor unter anderem mit dem materiellen Eigentum der Gemeinde, denn „die ganzen alten Pfarreien haben natürlich riesige Wald- und Wiesenflächen“ (I_SE_HA_1, Z. 93), weshalb sie nicht von außen verwaltet werden wollen (Z. 93-95). Die Selbstständigkeit der PGR wird durch die Tatsache unterstrichen, dass sie sich in ihrer Arbeit auf die eigene Gemeinde konzentrieren. Sie haben „nicht das Bestreben, wir gucken jetzt über den Tellerrand, über den Kirchturm hinaus“ (I_SE_HA_1, Z. 111-113). Diese Beobachtung rührt aus der geschichtlichen Tradition, dass die Gemeinden eine jahrhundertlange Geschichte haben und es deshalb schwierig erscheint, sich mit anderen Gemeinden zusammenzuschließen (I_SE_HA_1, Z. 86-87).

Es ist bereits angeklungen, dass der Pastor in einer Gemeinde vorbeischaute, wenn er Aufgaben, die in seinen Zuständigkeitsbereich fallen, vor Ort zu

erledigen hat. In diesem Sinne sieht sich der Pastor selbst in der *Funktion des Sakramentenspenders*. Seine Arbeit konzentriert sich „wirklich auf das ganz außerordentlich Priesterliche“ (I_SE_HA_1, Z. 514), und er sieht sich als denjenigen, der beerdigt, die Messe feiert, Taufen und die Krankensalbung spendet (I_SE_HA_1, Z. 501-504). Und wenn er in den einzelnen Gemeinden vorbeikommt, laute die Forderung: „dann aber bitte schön die Messe“ (I_SE_HA_1, Z. 457-458).

Es wurde weiterhin deutlich, dass das Aufgabenfeld des Pastors immer größer wird. Gleichzeitig gesteht er dies auch den Ehrenamtlichen zu (Kategorie: Empathie). Diese empathische Sichtweise basiert auf zwei Gründen: Zum einen nehmen die Bevölkerungszahlen und damit verbunden die Anzahl der ehrenamtlich Engagierten zunehmend ab (I_SE_HA_1, Z. 208-210), zum anderen haben „die meisten Ehrenamtlichen hier nicht nur dieses eine Ehrenamt“ (I_SE_HA_1, Z. 167-168). Deshalb bemüht er sich, die Anzahl der Termine möglichst gering zu halten (I_SE_HA_1, Z. 169). Analog zu den geringer werdenden Zahlen der Ehrenamtlichen lassen sich laut dem Pastor auch geringer werdende Zahlen für Hauptamtliche beobachten. Die bereits in der Hinführung dargestellten Priesterzahlen für den untersuchten Raum hat auch der Pastor im Blick. Im Jahr 2024 wird es planmäßig noch fünf Priester für 28 kleinere Gemeinden geben, die an fünf verschiedenen Orten beheimatet sind (I_SE_HA_1, Z. 497-498). Präsenze Treffen mit Gremien vor Ort erscheinen ihm weniger realistisch. Stattdessen könnte der Informationsaustausch so ablaufen, dass man beispielsweise „untereinander die Protokolle der PGR-Sitzungen austauscht“ (I_SE_HA_1, Z. 189) und Absprachen auf elektronischem Wege getroffen werden (I_SE_HA_1, Z. 191-192).

PGR über Pastor

„[D]as eigentliche gemeinsame Priestertum [...] ist nicht, dass der Laie den Priester ersetzen kann“ (I_SE_EA_2, Z. 1462-1464)

Ähnlich wie der Pastor beschreiben auch die Vorsitzende und ihr Stellvertreter eines PGR, dass sie unabhängig vom Pastor arbeiten und eigenständig das Gemeindeleben vor Ort aufrechterhalten (Kategorie: Unabhängigkeit vom Pastor). In der Vergangenheit gab es einen dauerhaft ansässigen Pastor, seitdem dieser nicht mehr da ist, ist der neue Pastor punktuell präsent vor

Ort (I_SE_EA_2, Z. 36-42). Der PGR kennt deshalb seine Arbeit nicht anders, da die Ehrenamtlichen in dieser Zeit, als kein Pastor mehr dauerhaft vor Ort war, erst eingestiegen und in die Situation reingewachsen sind (I_SE_EA_2, Z. 30-32). Ihre Selbstständigkeit wird auch durch ihre geografische Lage bedingt, da sie „hinter dem Berg“ (I_SE_EA_2, Z. 1418) sind. Daraus resultiert, dass sie „relativ viel freie Hand haben“ (I_SE_EA_2, Z. 1419-1420) und „außer dem Priester, der die Messe macht“ (I_SE_EA_2, Z. 1421), keine Hauptamtlichen in der Gemeinde vorbeischaun.

Trotz aller Unabhängigkeit des PGR vom Pastor schreibt der PGR dem Pastor eine besondere Rolle zu (Kategorie: Besondere Stellung des Pastors). Diese Rolle korrespondiert wechselseitig mit dem Selbstbild des Pastors als Sakramentenspender. Der PGR beschreibt den Pastor als qua Berufung mit einer Heiligkeit ausgestattet (I_SE_EA_2, Z. 1491-1492), die sein Handeln legitimiert und ihn als Einzigen befähigt, das Messopfer zu feiern (I_SE_EA_2, Z. 1449-1450), welches „ja auch das Höchste [sei], was die heilige Kirche zu bieten hat“ (I_SE_EA_2, Z. 1454-1455).

Des Weiteren sympathisiert der PGR grundsätzlich mit dem Bild des *guten Hirten* (Kategorie: Hirte). Er schreibt dem Pastor die Aufgabe zu, „seine Schäfchen im Blick [zu] behalten“ (I_SE_EA_2, Z. 1521). Allerdings stammt dieses Bild aus der Zeit, „als unser Pastor noch hier war“ (I_SE_EA_2, Z. 1515) und die Leitungsfunktion der Gemeinde innehatte (I_SE_EA_2, Z. 1516-1517). Sowohl dem PGR als auch dem Pastor ist jedoch klar, dass die Konstellation „in diesen Strukturen nicht umsetzbar“ (I_SE_EA_2, Z. 1522) ist.

3.2.4 Verantwortung für die Grundvollzüge im Pastoralen Raum Schmallenberg-Eslohe

Wenn man die Wirkung der Strukturintervention *PGR ohne amtliches Mitglied* auf die Wirkung in Richtung *Zukunftsbild* rekonstruieren will, ist es bei diesem Modellraum entscheidend, das Rollengefüge in den Grundvollzügen zu differenzieren. Auch wenn grundsätzlich „[a]lle kirchlichen Grundvollzüge (Martyria, Diakonia, Leiturgia, Koinonia) [...] als Aufgabe aller gesehen [werden], die dabei zusammenwirken“ (Hochholzer, 2020, S. 4), so lässt sich am Pastoralen Raum fast eine idealtypische Arbeitsteilung beobachten, die deutliche Auswirkungen auf die Selbstorganisation und Partizipation hat.

Koinonia/Gemeinschaft

Der PGR übernimmt Verantwortung für den Grundvollzug *Gemeinschaft*, in dem „Christen ihre Zusammengehörigkeit, ihre Einheit realisieren“ (Haslinger, 2008, S. 167). Hierzu haben sie sich unterschiedliche Konzepte überlegt, um verschiedene Altersgruppen anzusprechen. Beispielsweise haben sie einen Ehrenamtstag als *Dankeschön* für die Unterstützung durch die ehrenamtlichen Mitarbeitenden im kirchlichen Dienst organisiert (Pastoralverbund Fredeburger Land, 2012, S. 8; I_SE_EA_2, Z. 239-240). Weitere Aktivitäten sind das Musikmachen mit einer Jugendgruppe (I_SE_EA_2, Z. 123-125) oder das Lesen von Adventsgeschichten für die Kinder, die dazu ihre Laternen mitbringen (I_SE_EA_2, Z. 391-399). Der PGR hat die Gestaltungshoheit vor Ort, indem die Mitglieder des PGR Ideen haben und diese umsetzen. (I_SE_C_EA, Z. 40-45). In diesem Grundvollzug agiert der PGR als Leitung der gemeindlichen Aktivitäten und unterstützt die Selbstorganisation der Gemeinde. Der Pastor agiert als Ansprechpartner und wird über Projekte informiert (I_SE_C_EA, Z. 36-38). Dieses Gefüge lässt sich mit der Partizipationspyramide (2014) nach Gaby Straßburger und Judith Rieger analysieren. Mit ihrer Hilfe können unterschiedliche Grade von Partizipation ausgemacht werden. Die folgende Grafik Abb. 3.2/1 dient der Visualisierung.

Die Partizipationspyramide lässt sich zunächst horizontal in insgesamt sieben Stufen unterteilen. An den Stufen eins bis sechs sind jeweils zwei Seiten beteiligt: Die linke Seite lässt in unterschiedlichem Ausmaß Partizipation zu (für die folgende Analyse die Institution Kirche, vertreten durch den leitenden Pfarrer und den Pastor), die rechte Seite nutzt Raum zur Partizipation (für die folgende Analyse der PGR). Für die Ausarbeitung sind die erste, vierte, fünfte und sechste Stufe von Bedeutung. Die erste Stufe stellt eine Vorstufe von Partizipation dar, die Stufen vier, fünf und sechs sind Hauptstufen von Partizipation. Sie unterscheiden sich durch den Grad der Mitbestimmung (Stufe 4), Mitverantwortung (Stufe 5) und Mitleitung (Stufe 6) in Entscheidungsprozessen (Straßburger & Rieger, 2014, S. 17-33).

Wird die Partizipationspyramide nun auf den Grundvollzug *Gemeinschaft* angewendet, dann fällt zunächst einmal auf, dass sich der PGR auf der linken Seite sieht, der den Handlungsrahmen vorgibt. Das betrifft dann auch den Pastor auf der rechten Seite, der vom PGR informiert wird. Das Gefüge agiert also auf der ersten Stufe.

Abb. 3.2/1

Die Partizipationspyramide



Quelle: Straßburger & Rieger, 2014

Leiturgia/Liturgie

Auch der Grundvollzug *Liturgie*, in dem „Christen ihre Beziehung zu Gott symbolisch zum Ausdruck bringen“ (Haslinger, 2008, S. 166), soll näher beleuchtet werden. Um das gottesdienstliche Leben zu ermöglichen, erstellt der PGR Messdienerpläne (I_SE_EA_2, Z. 24) und verteilt Gottesdienste in der Ferienzeit auf die einzelnen Kapellen, die zur Gemeinde gehören (I_SE_EA_2, Z. 223). Der Pastor „übernimmt tatsächlich nur die Messen an sich, also die Durchführung der Messe“ (I_SE_C_EA, Z. 31), die Organisation um die Messe herum übernimmt der PGR (I_SE_C_EA, Z. 38). An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass sich der Grundvollzug *Liturgie* in einen *organisatorischen* und einen *inhaltlich-durchführenden* Bereich gliedert. Rückgebunden an die Partizipationspyramide bedeutet dieses Beziehungsgefüge, dass der Pastor als entscheidungssetzende Seite (links in der Partizipationspyramide) in der Liturgie den organisatorischen Bereich an den PGR abgibt und der PGR den Raum zur Mitverantwortung nutzt. Dies entspricht der Stufe 5 der Partizipationspyramide. Bezüglich des inhaltlichen Teils der Liturgie behält der Pastor die Entscheidungshoheit inne und informiert die anderen Akteure über sein Vorhaben. Wenn er eine Messe auf eine bestimmte Weise haben möchte, ist für den PGR klar, dass dann nicht diskutiert wird („wenn man jetzt eine Messe beispielsweise auch vorbereitet hat und er hat gesagt: ‚Ne das geht so nicht‘, dann wäre das für mich klar, o. k., dann geht das so nicht“ (I_SE_EA_2, Z. 1402-1404). Der inhaltliche Teil der Liturgie lässt sich somit im Rollengefüge auf der ersten Stufe der Partizipationspyramide einordnen.

Für eine weitere Analyse wird das Modell zur Lehrerkooperation (2006) von Cornelia Gräsel, Kathrin Fußangel und Christina Pröbstel hinzugezogen. Die Autorinnen haben drei Formen der Lehrerkooperation differenziert, die sich hinsichtlich der Intensität der Zusammenarbeit unterscheiden. Die am wenigsten zeitintensivste Form der Zusammenarbeit ist der *Austausch*. Dieser ist dann erforderlich, „wenn unterschiedliche Aufgaben sukzessive am ‚gleichen Arbeitsgegenstand‘ verrichtet werden“ (Gräsel & Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 209). Der Austausch bezieht sich dabei auf die Weitergabe von Informationen, welche in kurzen Gesprächen ausgetauscht werden können, und besitzt einen Gelegenheitscharakter. Eine zweite, intensivere Kooperationsform stellt die *arbeitsteilige Kooperation* dar. Dieser Kooperationsform liegt ein Aufgabentyp zugrunde, der eine Bearbeitung durch mehrere Akteure ermöglicht. Dazu wird ein gemeinsames Ziel geplant und formuliert, zu dem jeder

Akteur seinen Beitrag leistet. Jeder Akteur führt seine Arbeit selbstständig aus, was wiederum Vertrauen und Zuverlässigkeit in die Kooperationspartnerinnen und -partner voraussetzt. Die intensivste Kooperationsform ist die *Kokonstruktion*. „Kokonstruktion liegt dann vor, wenn die Partner sich intensiv hinsichtlich einer Aufgabe austauschen und dabei ihr individuelles Wissen so aufeinander beziehen [...], dass sie dabei Wissen erwerben oder gemeinsame Aufgaben- oder Problemlösungen entwickeln“ (ebd., S. 210-211). In dieser Kooperationsform geht die intensivere Abstimmung bezüglich des Arbeitsprozesses auch mit einer eingeschränkteren Autonomie und größerem Vertrauen in das Gegenüber einher (ebd.).

Wird dieses Konstrukt der Kooperationsformen auf die Partizipationspyramide bezogen, dann werden Stärken und Schwächen des Interaktionsgefüges deutlich. Sowohl der Grundvollzug *Gemeinschaft* als auch die inhaltliche Ebene im Grundvollzug *Liturgie* lassen sich dem *Austausch* von Informationen zuordnen. Beim Austausch entstehen keine starken verbindlichen Beziehungen, die Kontakte bleiben flüchtig (I_SE_C_EA, Z. 36-38; 52-56). Vor allem muss die gemeinsame Zielfrage nicht geklärt werden. Es gibt einen gemeinsamen Rahmen, die Akteure sind verbunden, aber sie agieren in eigenen Sphären. Das ist einerseits gut für die Selbstorganisation des PGR ohne amtliches Mitglied, aber es zeigt andererseits die Disbalance in den Rollen, sodass die Liturgie eben doch nicht das Geschehen aller Gläubigen ist und die Gemeindeverantwortung von den geistlichen Aufgaben entkoppelt ist. Das ist nur anders bei der Organisation der Gottesdienste. Hier zeigt sich eine *arbeitsteilige Kooperation*, die ein stabiles Rollengefüge mit sich bringt. Das gemeinsame Ziel aller Beteiligten ist die Feier des Gottesdienstes. Dazu leistet der PGR einen organisatorischen Beitrag, damit der Pastor die Messe feiern kann (Stufe 5: Mitverantwortung).

Das Rollengefüge ist je nach Situation deutlich verschieden: stark asymmetrisch und mit starkem Gefälle im Grundvollzug *Gemeinschaft* und in dem *aufgeteilten* Grundvollzug *Liturgie/inhaltlich* – wobei die Positionen jeweils anders zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen verteilt sind. Eine Fast-Symmetrie zeigt sich nur in der organisatorischen Liturgievorbereitung. Hier lernen die PGR-Mitglieder durch das Modell am stärksten neue Mitverantwortung. Zur Visualisierung dient die folgende Tabelle 3.2/2:

Tab. 3.2/2

Auswertung Rollengefüge

	PASTOR/PT	EA		PARTIZIPATIONSSTUFE	KOOPERATION
Gemeinschaft	Rechte Seite	Linke Seite		Vorstufen (1-3)	Austausch
Liturgie: organisatorisch	Linke Seite	Rechte Seite		Stufe 5	Konstruktion
Liturgie: inhaltlich	Linke Seite	Rechte Seite		Wenn überhaupt, dann Stufe 1	Austausch

Die Interviews legen den Schluss nahe, dass alle drei Akteure (Leitung des Pastoralen Raumes, Pastor im Arbeitsbereich und PGR) mit dieser Verteilung von Entscheidungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten hinreichend zufrieden sind. Vorgegebene Rahmungen und eigene Rahmensetzungen gleichen sich in ausreichendem Maße aus. Unter Corona-Bedingungen zeigt sich jedoch auch, dass sich dieses Gefüge verändert, indem der PGR auf der sechsten Stufe agiert (↗ Kapitel 4).

3.2.5 Systematische Auswertung und Ausblick

Nach der Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand kann festgehalten werden, dass die Modellimplementation *PGR ohne amtliches Mitglied* an sich gelungen ist. Die Hauptamtlichen wurden erfolgreich aus der PGR-Arbeit herausgezogen und halten sich auf der Gemeindeebene weitgehend heraus. Sie bilden eine neue Zwischenebene zwischen der Leitung des Pastoralen Raumes und der Gemeindeebene und bleiben so in gewisser Nähe zum PGR. Diese Nähe zeigt sich im Grundvollzug *Liturgie*. Hier bleibt das Pastoralteam weiterhin die entscheidungsetzende Seite, vor allem in der inhaltlichen Ausgestaltung.

Weiterhin hat sich die Eucharistiefeier als Knotenpunkt zwischen Pastor, PGR und Gemeinde herauskristallisiert, an dem eine reale Zusammenkunft aller Beteiligten möglich wird. In Anlehnung an das vom PGR eingebrachte Bild des Hirten kann der Pastor in der Eucharistiefeier einen Überblick über seine Schäfchen generieren. Die Hirtenlogik greift für die Gemeindeteile, die im Gottesdienst versammelt sind.

Der Rückzug des Hauptamtlichen aus dem PGR schafft gleichzeitig Freiraum im Grundvollzug *Gemeinschaft*, der zu einer hohen Selbstorganisation des PGR geführt hat. Sie agieren selbstständig und planen und setzen Aktivitäten um. Durch die Strukturintervention bleibt eine lose Kopplung zum begleitenden Pastor erhalten, wenn auch auf einer geringen Partizipationsstufe. Durch die Strukturintervention und die starke Zuordnung des Pastors zu den sakralen Aufgaben wird der Grundvollzug *Gemeinschaft* (und die Diakonie) als ein säkularer, nicht sakramentaler Bereich von der Liturgie abgetrennt, sodass die Stärkung der ehrenamtlich Engagierten die Entkopplung vom Priesteramt zur Folge hat. Das im Zweiten Vatikanum vorgegebene und auch im *Zukunftsbild*

zugesprochene allgemeine Priestertum sowie die in der Taufe empfangene Priesterwürde aller Gläubigen bleiben so theologisch gut gemeinte Formeln, die aber nicht zur Organisationsstruktur passen. Eher bleibt es bei der traditionellen Differenz von Geweihten und Gläubigen. In Schmallenberg-Eslohe wird mit der Strukturintervention an dieser Differenz nicht grundsätzlich gerüttelt, das hierarchische Rollengefüge mit der in der Eucharistie begründeten Leitung (siehe unter d) in der ↗ Einleitung) wird im Alltag von beiden Seiten aktiv mitgetragen. Denn in diesem Rahmen hat sich eben auch eine stabile selbstorganisierte Gemeindlichkeit entwickelt, die vom PGR eigenständig verwaltet wird. Dieses Rollengefüge gerät erst unter Corona-Bedingungen ins Wanken, wenn das Gemeindeleben stark auf die liturgischen Akte zurückgeworfen wird. Diese Veränderungen im Rollengefüge werden in ↗ Kapitel 4 weiter ausgeführt.

3.2 | Der PGR ohne amtliches Mitglied

Literaturverzeichnis

Alkemeyer, T. & Buschmann, N. (2016).
Praktiken der Subjektivierung – Subjektivierung als Praxis.
In: H. Schäfer (Hrsg.), *Praxistheorie. Ein soziologisches Forschungsprogramm*. Bielefeld: transcript, S. 115-136

Cress, T. (2018).
Sakrotope – Studien zur materiellen Dimension religiöser Praktiken.
Bielefeld: transcript

Döring, N. & Bortz, J. (2016).
Forschungsmethoden und Evaluation in Sozial- und Humanwissenschaften (5. Aufl.). Berlin und Heidelberg: Springer

Erzbischöfliches Generalvikariat (2016).
Kirchliches Amtsblatt für die Erzdiözese Paderborn, 159 (1). Zugriff am 28.07.2020 unter <https://www.erzbistum-paderborn.de/wp-content/uploads/sites/2/Kirchliches-Amtsblatt-St%C3%BCck-1.pdf>

Gräsel, C. & Fußangel, K. & Pröbstel, C. (2006).
Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos?
In: *Zeitschrift für Pädagogik*, (52) 2, S. 205-219

Haslinger, H. (2008).
Diakonie: Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche.
Paderborn: Schöningh

Hochholzer, M. (2020).
Partizipation: Was – wie – warum?
In: Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral (KAMP).
Zugriff am 08.03.2020 unter https://kamp-erfurt.de/fileadmin/user_upload/artikel_pdf/Partizipation_Was_wie_warum_Stand_2020-08-07.pdf

Kuckartz, U. & Dresing, T. & Rädiker, S. & Stefer, C. (2008).
Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis (2., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Mayring, P. (2010).
Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (11., aktualisierte und überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz

Mayring, P. & Fenzl, T. (2014).
Qualitative Inhaltsanalyse.
In: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 543-556

Meier, S. (2014).
Qualitative Inhaltsanalyse. Zugriff am 10.07.2020 unter <https://blogs.uni-paderborn.de/fips/2014/11/26/qualitative-inhaltsanalyse/>

Pastoralverbund Fredeburger Land (18/2012).
Pfarnachrichten: 29.09. – 14.10.2012.
Zugriff am 06.08.2020 unter <https://www.yumpu.com/de/document/read/5674018/pastoralverbund-fredeburger-land-pfarnachrichten-2909-1410>

Straßburger, G. (2014).
Die Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger. Zugriff am 26.09.2020 unter <http://www.partizipationspyramide.de>

Straßburger, G. & Rieger, J. (2014).
Partizipation kompakt: Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe.
Weinheim: Beltz Juventa

3.3 Steuerung vs. Kontingenz: die Umsetzung gesetzter und realer Strukturinterventionen

JANA RAKOWSKI
OLIVER REIS

3.3.1 Hinführung

Die Pfarrei St. Andreas Velmede (Modellraum 3) des Erzbistums Paderborn entspricht im Rahmen des Modellprojektes *Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* dem Modell eins Variante b: In der Gesamtpfarrei gibt es einen Kirchenvorstand (KV) und einen Pfarrgemeinderat (PGR), in den lokalen Gemeinden wurden Kirchengemeinderäte (KGR) gebildet, die sowohl Verwaltungs- wie auch pastorale Aufgaben verantwortlich übernehmen. Die Aufgaben, die dem KGR dabei zukommen, wurden innerhalb einer gemeinsamen Geschäftsordnung geregelt.

In der Pfarrei entstanden aus sieben Gemeinden sechs KGR (zwei Gemeinden haben sich zusammengeschlossen), die im Kontext der Evaluationsstudie begleitet wurden. Ins Forschungsinteresse rückte zunächst die Frage, wie die Vernetzung der einzelnen Gremien innerhalb des Pfarrverbunds organisiert ist. Dabei wird nach einer globalen Betrachtung der Gremienstruktur ein Fokus auf das Gremium der Kirchengemeinderäte gelegt. Da es bisher kein äquivalentes Modell im Erzbistum Paderborn gibt, richtet sich das Interesse darauf, zu verstehen, wie der KGR in dem Modellraum funktioniert, um daran anknüpfend Erkenntnisse für zukünftige Arbeitsweisen des KGR ableiten zu können.

Als Datengrundlage wurden unterschiedliche Quellen herangezogen, die sowohl die Außenperspektive abbilden, also die formale Strukturintervention mit der Bildung der KGR und der Inkraftsetzung der Geschäftsordnung, als auch die Innenperspektive, d. h. die Arbeit des KGR, durch Selbstbeschreibungen, dichte Beschreibungen und eine Gruppendiskussion erschließen. Es ist anzumerken, dass sich Teile der Daten nur auf einen KGR in der Pfarrei beziehen und damit ein Einzelfall abgebildet wird. Der Artikel gewährt so

einen ersten Einblick in die Strukturintervention des vorliegenden Modellraumes, jedoch müssen die Ergebnisse in einem folgenden Abschlussbericht mit umfassenderen Situationen validiert werden.

Zur Methode:

Die unterschiedlichen Datenquellen werden qualitativ vor dem Hintergrund der Grounded Theory nach Barney Glaser und Anselm L. Strauss (2012) in einem Kodiervorgang ausgewertet. Der vorliegende Artikel fokussiert dabei die Ergebnisse der Grounded Theory hinsichtlich der Innenperspektive des KGR.

3.3.2 Organigramm

Bevor Daten herangezogen und methodisch ausgewertet werden, wird zunächst zum besseren Verständnis die Gemeindestruktur in ein rekonstruktives Organigramm überführt, das die unterschiedlichen Ebenen der Gremien skizziert.

Der Pastorale Raum Meschede-Bestwig ist in drei Seelsorgebereiche unterteilt:

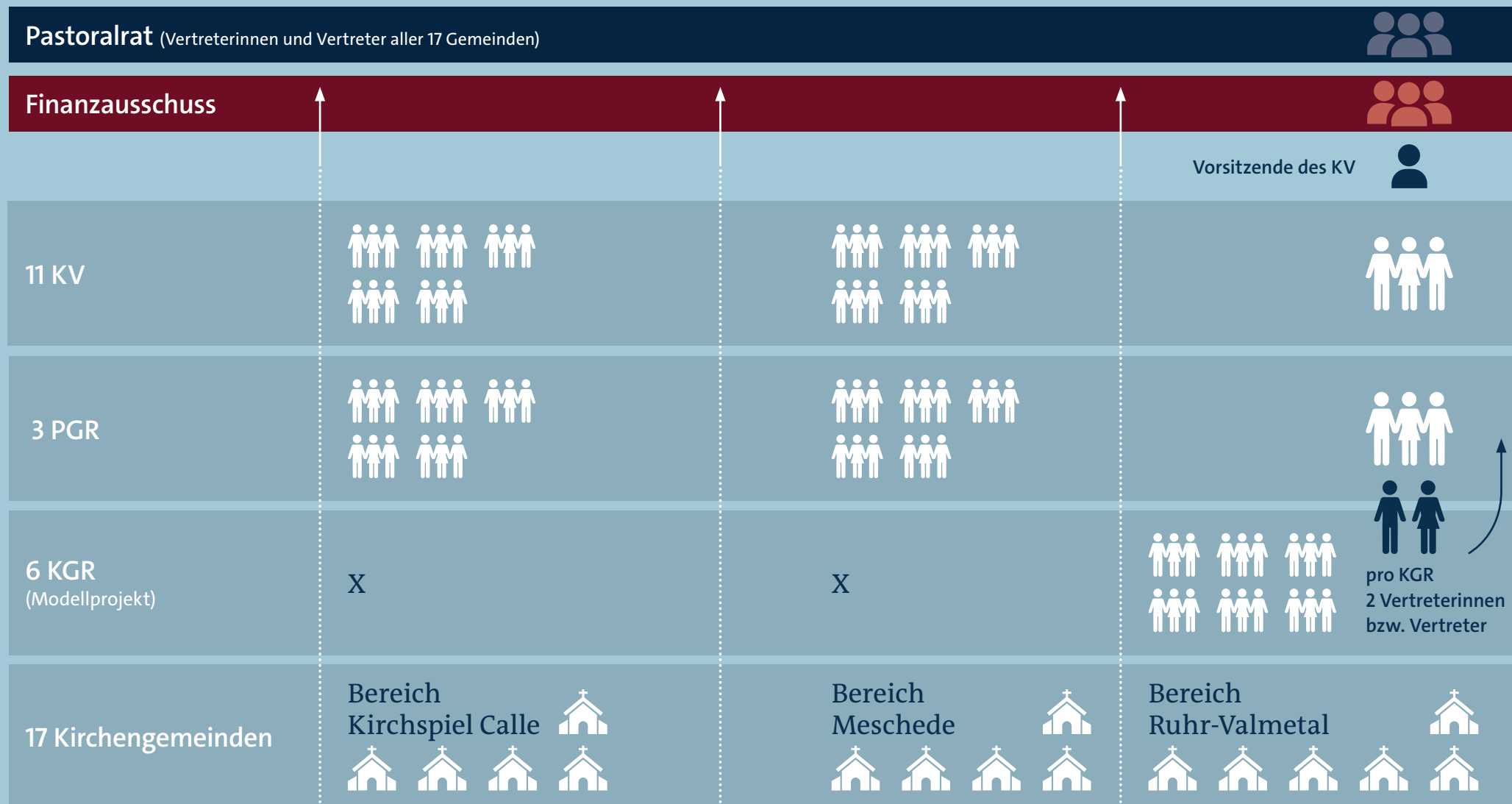
- Kirchspiel Calle (fünf Gemeinden),
- Meschede (fünf Gemeinden) und
- Ruhr-Valmetal (= Pfarrei St. Andreas Velmede, sieben Gemeinden).

Insgesamt setzt sich der Pastorale Raum somit aus 17 einzelnen Gemeinden zusammen.

Die folgende Darstellung Abb. 3.3/1 verdeutlicht grafisch die Gremienstruktur innerhalb des Pastoralen Raumes Meschede-Bestwig und ermöglicht einen ersten Blick darauf, welche Herausforderung die Vernetzungsstruktur für das Engagement der Ehrenamtlichen bedeutet.

Abb. 3.3/1

Das Organigramm des Pastoralen Raumes Meschede-Bestwig



Gremium 1: Bereits vor der *Modellintervention* wurde in dem Bereich Ruhr-Valmetal das Gremium des KGR mit einer eigenen Geschäftsordnung errichtet, für den Vertreterinnen und Vertreter aus jeder Gemeinde gewählt wurden. Der KGR kümmert sich als Ortsgremium nicht nur um die Belange vor Ort, sondern übernimmt qua Modell Verwaltungsaufgaben bezüglich des kirchlichen Friedhofs, die Belegung des Pfarrheims, handwerkliche Reparaturen in Kirche und Pfarrheim sowie den Kontakt zu Kindertageseinrichtungen. Darüber hinaus werden dem KGR Aufgaben im pastoralen Feld zugeteilt, wie die Gemeinschaft innerhalb der Gemeinde zu fördern, seelsorgerische Anliegen des PV bzw. des PGR in der Gemeinde zu unterstützen und Kandidatinnen und Kandidaten für mögliche KV- und PGR-Wahlen vorzuschlagen. Das Gremium wird jeweils durch eine hauptamtliche Person begleitet. Obwohl es in diesem Gremium vorrangig um die Belange der Gemeinde vor Ort geht, zeigt sich gleichzeitig, dass durch die Vernetzungsstruktur der Gremien in der Gesamtstruktur zusätzliche Verpflichtungen für die Ehrenamtlichen hinzukommen.

Gremium 2: In den Seelsorgebereichen Kirchspiel Calle und Meschede findet sich ein PGR pro Kirchengemeinde zusammen, der mit Vertreterinnen und Vertretern jeder Gemeinde besetzt ist. In dem Bereich Ruhr-Valmetal besteht ein gemeinsamer PGR, in den jeweils zwei Personen der KGR entsendet werden, wodurch sichergestellt ist, dass jede Gemeinde im PGR vertreten ist. Der PGR steht als übergeordnetes Gremium auf der Ebene der Seelsorgebereiche und dient dem KGR in einer Vernetzungsstruktur für Orientierung und Berichterstattung möglicher Belange, die über die Aufgabenfelder der Ortsgemeinde hinausgehen. Der PGR wird ebenfalls durch eine hauptamtliche Person begleitet.

Gremium 2.1: Auf der Ebene der Pfarrei kommen nach Bedarf Vertreterinnen und Vertreter der PGR zu gemeinsamen Treffen zusammen.

Gremium 3: Den PGR übergeordnet sind elf KV. In den Bereichen Kirchspiel Calle und Meschede entspricht das einem KV pro Gemeinde, und in dem Bereich Ruhr-Valmetal ergibt sich entsprechend der Modellkonstruktion nur ein KV. Hier kann es zu Überschneidungen der Ehrenamtlichen kommen, die auch in anderen Gremien berufen sind. Die Treffen der KV finden laut Homepage des Pastoralen Raumes (PR) unter dem Vorsitz des PR-Leiters statt. Es wird hinzugefügt, dass sie „in der Regel [...] unter dem Vorsitz des geschäftsführen-

den Vorsitzenden“ (Katholische Kirche Meschede-Bestwig, o. S.) tagen, wobei hier ein Verwaltungsleiter des Gemeindeverbands genannt wird (vgl. ebd.).

Gremium 4: Neben den KV besteht der Finanzausschuss, der durch die Vorsitzenden aller KV besetzt wird, auch hier ist der Leiter des PR anwesend.

Gremium 5: Auf der höchsten Ebene steht der Pastoralrat, der ein gemeinsames Gremium aller 17 Gemeinden darstellt und sich drei- bis viermal pro Jahr trifft. Der Aufgabenbereich des Pastoralrats wird wie folgt beschrieben: „Hier bündeln sich Kräfte und Ideen, die im täglichen Miteinander der Gemeinden entstehen. Hier werden Erfahrungen ausgetauscht und Absprachen getroffen. Hier geht es um Projekte und Themenschwerpunkte“ (ebd.).

Betrachtet man diese Vernetzungsstruktur, so lässt sich mit der Theorie der „sozialen Ordnung“ (Preyer, 2012, S. 111) hier von einer *hierarchischen Ordnung* sprechen. In einer „System-Umwelt-Relation“ (ebd.) wie dem Kirchen- und Gemeindesystem wird der hierarchischen Ordnung die Funktion zugesprochen, die Betroffenen zu entlasten, indem „Unsicherheiten absorbiert“ (ebd.) werden und Orientierung ermöglicht wird. Das Top-down-Prinzip richtet sich vor allem auf hierarchisch strukturierte Kommunikation, bei der Entscheidungen, ausgehend von der höchsten Ebene, bis in die unterste Ebene *delegiert* werden. Der Kommunikationsverlauf in diesem System ermöglicht eine „obligatorische Anschlussrationalität“ (ebd.), sodass die obere Ebene davon ausgehen kann, dass die untere nach der gleichen Rationalität handelt. Dies wird möglich über Weisungsketten, die zum einen „Kontingenz in einem Kommunikationssystem“ (ebd.) verhindern und zugleich die Erreichbarkeit von Rezipientinnen und Rezipienten als gesetzt erachten. Geht man innerhalb dieses Systems also von einer Verkettung oder Vernetzung einzelner Ebenen aus, sind auch die Positionen der Mitglieder auf den einzelnen Ebenen definiert. Doch nicht nur das: Durch „formal geregelte Mitgliedschaftspositionen“ (ebd.) sind ähnliche „praktische Kommunikations- und Handlungsprämissen“ (ebd.) erwartbar, wodurch „Entscheidungen und Anschlussentscheidungen“ (ebd.) gewährleistet sind.

Es gibt somit formal geregelte Mitgliedschaftspositionen, die den einzelnen Ebenen zugeordnet sind, die in ihrer Funktion die strukturierte Kommunikation des hierarchischen Systems nicht nur ermöglichen, sondern gewährleisten. An dieser Stelle lohnt es sich, den Blick von der globalen Ebene des Gesamt-

gremiensystem abzuwenden und mit einem Zoom auf das Gremium des KGR zu blicken. Dabei ist es für die Rekonstruktion der formalen Position besonders wichtig, die geltende Geschäftsordnung des KGR zu fokussieren.

3.3.3 Vorgehensweise und Methodik

Im Folgenden geht es darum, unterschiedliches Datenmaterial im Sinne der Grounded Theory zu erschließen. Hierfür werden die Geschäftsordnung der KGR, dichte Beschreibungen der Gremiensitzung eines KGR, eine Gruppendiskussion, dichte Beschreibungen der KGR sowie ein Zeitungsartikel der Pfarrei herangezogen. Dabei werden an dieser Datentriangulation drei Kodierungsschritte mit dem Ziel durchgeführt, Sinnzusammenhänge in dem Handeln der Akteursgruppen zu erschließen. Zunächst wird dafür das theoretisch-methodische Verständnis der Grounded Theory erläutert.

Die Grounded Theory ist eine durch Barney Glaser und Anselm L. Strauss empirisch begründete Methodologie qualitativer Sozialforschung, bei der systematisch gesammeltes Datenmaterial einer Theoriegenerierung dient (Clarke & Keller, 2012, S. 23). Grundlegend für die Herangehensweise der Grounded Theory ist das Kodiervverfahren. Bei diesem Verfahren werden Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und in Kategorien bestimmt. Das Ziel der Herangehensweise der Grounded Theory ist, jene aus dem Verfahren resultierenden Kategorien zueinander in Bezug zu setzen und mittels der Rekonstruktion von Wirkzusammenhängen eine Theorie in dem untersuchten Kontext hervorzubringen (Equit & Hohage, 2016, S. 11ff). Der Vorgang des Kodierens gliedert sich hierbei in drei verschiedene Schritte: das offene, das axiale und das selektive Kodieren.

a) Das *offene Kodieren* benennt und kategorisiert in einem ersten Analyseschritt das jeweils zu untersuchende Phänomen. Die Daten werden aufgebrochen und mit Blick auf ihre Ähnlichkeiten und Unterschiede hin untersucht. Das Verfahren der offenen Kodierung ermöglicht dabei, das vorhandene Datenmaterial in ein neues Ordnungssystem zu überführen und in unterschiedlichen Kategorien zu systematisieren (Strauss & Corbin, 1990, S. 63).

b) Indem die zuvor generierten Kategorien in Beziehung gesetzt werden, überführt das *axiale Kodieren* die Kategorien in eine neue Struktur, durch die sich eine Kernkategorie herausbildet. Produkt dessen ist es, die Daten inhaltlich zu verdichten und gleichzeitig in ihrer Prozesshaftigkeit fassbar zu machen,

damit jene aus ihnen abgeleiteten Ergebnisse im Rahmen der Forschungsfrage generalisier- und reproduzierbar werden (ebd., S. 97).

c) Schließlich ermöglicht das *selektive Kodieren*, aus den Ergebnissen der vorherigen Arbeitsschritte Hauptthemen und Konzepte zu generieren, mit denen die zu untersuchenden Phänomene wissenschaftlich erschlossen werden.

Die hier aufgeführte Vorgehensweise hat zum Ziel, den Sinnzusammenhängen des Handelns jener im Rahmen der Forschungsfrage untersuchten Akteursgruppen gerecht werden zu können (ebd., S. 117f.).

Parallel zum Analyseprozess verläuft das sogenannte *Theoretical Sampling*. Beim Theoretical Sampling werden die im Analyseprozess untersuchten Elemente fortwährend an theoretisches Wissen rückgebunden, um so neue Kriterien generieren zu können. Das Ziel ist es dabei, eine theoretische Sättigung zu erreichen, welche die Generierung neuer Erkenntnisse durch weitere Vergleiche nicht mehr nötig macht (Mey & Mruck, 2011, S. 28).

An dieser Stelle wird die Durchführung der Kodierungsschritte nur exemplarisch für die Bildung der Kernkategorie der *Expertinnen und Experten vor Ort* transparent gemacht, von der aus sich das gesamte Beziehungsgefüge zu den weiteren Oberkategorien des Delegationsprinzips, der Rollenkonformität und der Strukturintervention bildet. Die Bildung der anderen Oberkategorien und deren untergeordneten Kategorien wird in einem nachfolgenden Projektbericht zum Modellraum Velmede (Publikation noch ausstehend) ausführlich dargelegt.

3.3.4 KGR als Expertinnen und Experten vor Ort – Kernstruktur des KGR_{KE}

Exemplarisch wird der Kodiervorgang an der Kategorie *Expertinnen und Experten vor Ort* aufgezeigt. Unter der Kategorie Expertinnen und Experten vor Ort lassen sich alle Daten zusammenfassen, die die Arbeit des KGR betreffen. Tabelle 3.3.1 zeigt die einzelnen Textabschnitte und ihre Datengrundlage. Darunter finden sich nicht nur diskursive Konstruktionen, wie sich die Mitglieder des Gremiums selbst sehen, sondern auch jene Konstruktion, durch die das Gremium durch seine Umwelt konstruiert wird. In der folgenden Tabelle werden die Daten dargelegt, aus denen daran anknüpfend *Codes* gebildet werden. Die Daten entsprechen hier der zitierten Weise aus der Geschäftsordnung (Gesamtpfarrgemeinderat Ruhr-Valmetal, 2017), der Selbstbeschreibung, einer Gruppendiskussion und einem Zeitungsartikel (IKZ-online, 2013).

Tab. 3.3/1

Daten der Selbst- und Fremdzuschreibung

EXPERTINNEN UND EXPERTEN VOR ORT

- Geschäftsordnung ■ lokale Gremien
- wahren und fördern die Identität der *Kirche vor Ort*
 - *Gemeinde als Nahraum gelebter Gemeinschaft*
 - seelsorgliche Belange
 - Bedürfnisse der Menschen vor Ort
 - Herausforderungen und Aufgaben vor Ort
 - organisiert das dörfliche Gemeindeleben
 - örtliches Gebetsleben stärken
 - Stärken der eigenen Gemeinde bewusst werden und sie ausbauen
 - Gemeinschaft innerhalb der eigenen Gemeinde fördern [Feste des Kirchenjahres]
 - örtliche Traditionen pflegen (wenn sie lebendig sind); Gebetsgruppen, Familienkreise, Bibelkreise etc. gründen und vernetzen
 - Aufmerksamkeit für Menschen, die Hilfe und Unterstützung brauchen
 - Verwaltung des kirchlichen Friedhofs
 - Belegung des Pfarrheims organisieren
 - Verantwortung für die kirchengemeindeeigenen Gebäude wahrnehmen

Gruppendiskussion ■ „Andere verstehen nicht, wie das hier funktioniert“

- Zeitungsartikel ■ solche Strukturen in den Gemeinden zu erhalten
- organisatorische Fragen wie die Belegung der Räume [...], die Planung des Gemeindefestes
 - „Das sollte Laien motivieren, sich auch weiter vor Ort einzubringen“

EXPERTINNEN UND EXPERTEN VOR ORT

- Selbstbeschreibung ■ regelmäßig örtlich; man ist „Bewahrer“, z. B. Maiandachten oder Kreuzwegandachten, aber auch „Neues“ ausprobieren, wobei das in unserer Gemeinde schwierig ist wegen mangelnder Akzeptanz, mangelnden Interesses (SB_V_EA1)
- Seelsorge bzw. pastorale Arbeit vor Ort und von uns *erdacht* und durchgeführt, z. B. Kreuzweggebet, Maiandacht usw.
 - Ich, vor Ort, Sorge für anfallende Arbeiten und Aufgaben des KGR
 - vor Ort Aufgaben wahrnehmen, die mit der Gemeinde vor Ort zu tun haben
 - Sorge um den Erhalt von Gebäuden
 - In unserer Gemeinde gibt es vor Ort die KGR, die sich um: Kreuzweg, Maiandacht, Patronatsfest kümmern
 - KGR arbeiten vor Ort und kümmern sich um das gemeindliche Leben
 - KGR: kümmert sich organisatorisch um Veranstaltungen vor Ort (Pfarrfeste, Andachten, Prozessionen, Früh- und Spätschichten ...)
 - Ziel: die eigene Kirchengemeinde im Blick zu haben
 - Aufgaben: Ansprechpartner für die Gemeinde zu sein, Aufgaben zu übernehmen, kirchliche Feste zu organisieren ...
 - KGR: Verantwortlich für *Gemeinde vor Ort* (Koordination, Vernetzung, Planung, Organisation von gemeindlichen Veranstaltungen, Terminen, Blick auf Gebäude vor Ort)
 - KGR: Gemeindeleben vor Ort

Abb. 3.3/2

Kategorien in der Kernkategorie Expertinnen und Experten vor Ort nach der offenen Kodierung

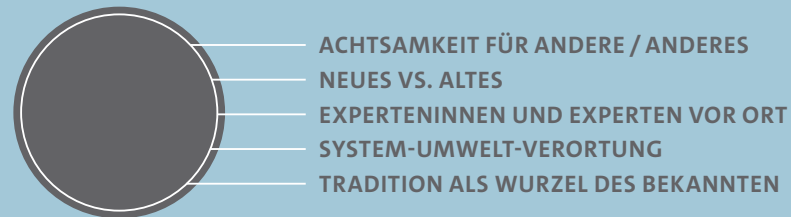
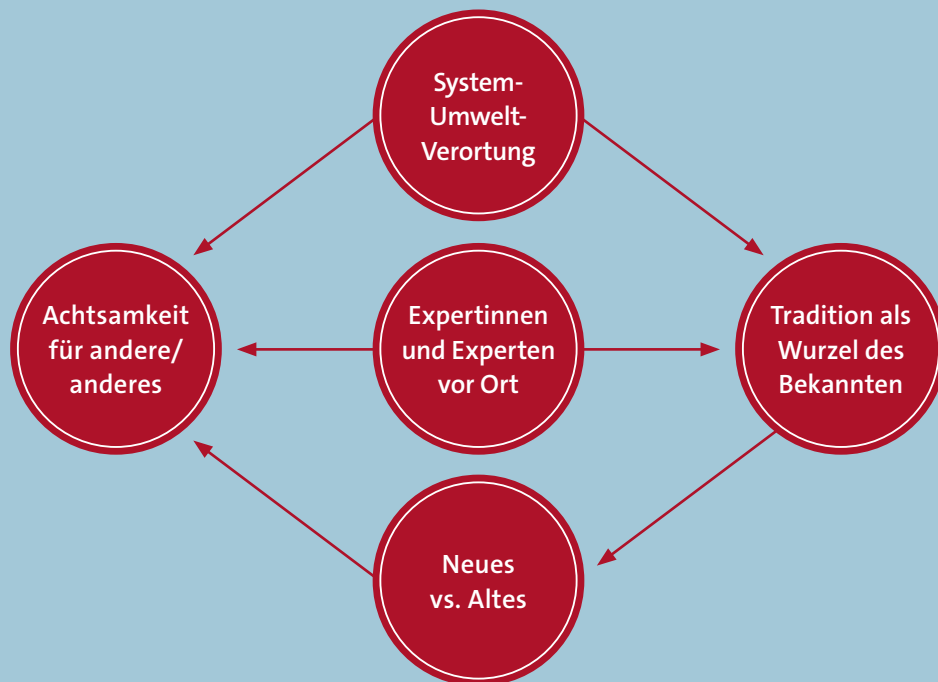


Abb. 3.3/3

System der Kategorien zu Expertinnen und Experten vor Ort nach dem axialen Kodieren



Bei der *offenen Kodierung* wird jeder Textstelle ein Code zugewiesen. Hierbei wird nach einem Code gesucht, der die W-Fragen hinsichtlich eines Phänomens wiedergibt. Es können dabei auch In-vivo-Codes durch die forschende Person übernommen werden, die einem Direktzitat entsprechen. Die Einzeldaten werden trotz der unterschiedlichen Datenquellen mit ihren verschiedenen Erhebungsmethoden bei der Kodierung im Sinne der Datentriangulation als kombinierbare Daten behandelt. Vergleicht man am Ende der offenen Kodierung die Codes, so lassen sich häufig inhaltlich-strukturelle Parallelen entdecken, aufgrund deren Codes gebündelt und in Kategorien überführt werden. Aus dem vorliegenden Material lassen sich demnach durch die einzelnen Schritte die folgenden Kategorien ableiten:

Bei dem zweiten Schritt, der *axialen Kodierung*, geht es nun darum, zu untersuchen, wie die einzelnen Kategorien miteinander verflochten sind. Bei der Bildung eines Beziehungsnetzes können Verflechtungen vor dem Hintergrund von zeitlichen und räumlichen Beziehungen, Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Mittel-Zweck-Beziehungen sowie argumentative oder motivationale Zusammenhänge untersucht werden. Dafür wird eine Kernkategorie in die Mitte gestellt.

Ausgehend von dieser Kategorie, lässt sich der KGR als die *Expertinnen und Experten vor Ort* verstehen, da sie als Ortsngremium in einer System-Umwelt-Verortung am nächsten an der Gemeinde konstruiert sind (grafisch dargestellt im Organigramm). Es bestehen keine Differenzen zwischen der Selbst- und Fremdzuweisung ihrer Position. Expertinnen und Experten sind sie deshalb, weil ihnen eine Ortskompetenz von außen zugesprochen wird, die sie selbst bestätigen: „andere verstehen nicht, wie das hier funktioniert“ (GD_V_J_KGR, Z. 8); ihnen ist somit für ihre Gemeinde ein Alleinstellungsmerkmal als Kennerinnen und Kenner der Gemeinde zugeschrieben. Die Kategorie *Tradition als Wurzel des Bekannten* vereint zwei unterschiedliche Aspekte, die sich gegenseitig bedingen: Zum einen ist die *Tradition als Wurzel* sinnstiftend und motivierend für die einzelnen Mitglieder selbst, aber auch für ihre Gruppe. Sie finden in der Tradition (und dem, was damit einhergeht: Feste und Gemeinschaft) den Ursprung ihres Engagements. Sie zehren dabei von Erinnerungen, die mit der Gemeindevergangenheit einhergehen (→ Kapitel 3.1). Dieses Erfahrungswissen ist identitätsstiftend und ermöglicht, alte Zeiten wieder spürbar zu machen. Sie knüpfen an ihrem Erfahrungswissen an und können sich dabei selbst als Subjekt in der Gemeinde, aber auch in dem übergeordneten System verorten.

Zum anderen werden die Expertinnen und Experten vor Ort zu den Bewahrerinnen und Bewahrern des Brauchtums und des Bekannten, sie wissen um ihre Aufgaben und deren Organisation. Die Arbeitsprozesse, die dabei zu bewältigen sind, stellen keine abstrakten Ziele dar, die erst fassbar operationalisiert werden müssten, sondern sie beruhen auf Routinen und Erfahrungswissen. Die Selbstorganisation, die hierfür aufgebracht werden muss, umfasst nur geringe Innovationsleistungen, da bereits genug Ressourcen (menschliche und nicht-menschliche Akteure) bekannt und abrufbar sind.

Dem gegenüber steht die *Achtsamkeit für andere/anderes*. Der Pfeil drückt aus, dass die Handlungsziele bei dieser Kategorie viel weniger konkret gefasst werden können. Es bedarf – im Gegensatz zu dem Bekannten – einer anderen Struktur der Selbstorganisation. Die Aufgabe gestaltet sich hier viel weniger statisch, sondern erfordert Spontaneität, um Bedarfe zu erkennen und entsprechend zu handeln. Gleichsam wird dies als Auftrag aus einem übergeordneten System auf die Expertinnen und Experten vor Ort übertragen, ohne dass an dieser Stelle deutlich wird, wie genau die Struktur innerhalb des Systems einen Handlungsrahmen für die Bewältigung bereitstellt. So kommt es zu der Versus-Situation zwischen *Neuem und Altem*, bei der sich Neues und Altes in einem Spannungsverhältnis gegenüberstehen. In diesem Kategoriensystem ist der *KGR_{KE}* gefasst: die Konzeption (K), die sich aus den Fremd- und Selbsterwartungen (E) ergibt.

3.3.5 Delegationsprinzip als Kernstruktur des KGR_{GO}

Wurde die hier ausgeführte Kategorie der *Expertinnen und Experten vor Ort* auf Grundlage der Daten ausgewählt, die danach fragt, wie sich der KGR selbst als Gremium versteht und wie er von außen konstruiert ist, muss in einem nächsten Schritt untersucht werden, wie dieser *KGR_{KE}* mit anderen wirkmächtigen Akteuren im Netzwerk verbunden ist. Ein wesentlicher Akteur, der einen starken Rahmen für die reale Arbeit des KGR darstellt, ist die Geschäftsordnung, die Aufgaben und Zuständigkeiten des KGR regelt. Die Geschäftsordnung ist im Rahmen der Fusion 2014 durch den Gesamtpfarrgemeinderat (GPGR) erlassen worden. Der Aufschlag für die Geschäftsordnung wurde durch den damaligen Pfarrer und die Gemeindereferentin geleistet. Laut Beschluss hat der PGR bereits im September 2013 der Geschäftsordnung zugestimmt.

Unter dem Punkt *Aufgabe* der Geschäftsordnung wird den Expertinnen und Experten vor Ort die Aufgabe der *seelsorgerischen Belange* innerhalb der Gemeinde zugeordnet, allerdings agieren sie hier nicht im freien Raum, sondern sind dabei per Delegationsprinzip nicht nur den Beschlüssen des PGR unterstellt, sondern auch den Beschlüssen des PVR. Gleiches kann bei den pastoralen und Verwaltungsaufgaben beobachtet werden, die dem KGR zugeordnet sind. Die pastoralen Aufgaben beinhalten, dass sich der KGR um die Belange vor Ort kümmert und Feierlichkeiten rund um das Kirchenjahr plant, aber auch per Delegation durch PGR und PVR beauftragte Anliegen unterstützt. Die Verwaltungsaufgaben beziehen sich vor allem auf die Verwaltung der gemeindlichen Liegenschaften, wie bspw. Friedhof oder Pfarrheim. Grundsätzlich scheint der KGR bei den Verwaltungsaufgaben nicht völlig frei handeln zu können, da die Verwaltungsaufgaben der Delegation durch den KV unterstehen.

Es lässt sich festhalten, dass die Aufgaben – ausgenommen die zugesprochene Kompetenz im Rahmen der Ortskenntnis – sich nur durch die Delegation übergeordneter Gremien ergeben. Die pastoralen Aufgaben des KGR haben sich an Entscheidungen des PGR oder PVR zu orientieren, und die Verwaltungsaufgaben unterstehen der Delegation des KV. Hinzu kommt, dass liturgische Angebote ebenfalls einer Absprache benötigen. Was bleibt, sind die Wahrung, Organisation und Aktivierung des Grundvollzugs *Gemeinschaft* auf der Ebene der eigenen Gemeinde.

Auch unter dem Punkt *Wahl* zeigt sich eine deutliche Delegation, indem der PGR die Kandidatinnen und Kandidaten für die KGR-Wahl vorschlägt. Ferner regelt die *Arbeitsordnung* eine feste Tagesordnung, die ausschließlich der Vernetzung dient und beinhaltet, dass „Bericht aus dem Pfarrgemeinderat; Rückmeldung an den Pfarrgemeinderat; Informationen aus dem Kirchenvorstand; Rückmeldung an den Kirchenvorstand“ (Gesamtpfarrgemeinderat Ruhr-Valmetal, 2017, S. 2) sichergestellt sind. Hiermit wird ein deutlicher Fokus auf die Delegation der übergeordneten Gremien gelegt. Das dabei angefertigte Protokoll wird nicht nur den Mitgliedern des KGR, sondern auch den Vorsitzenden des PGR, dem KV und dem leitenden Pfarrer zur Verfügung gestellt.

In dem letzten Block der Geschäftsordnung *Rechtliche Vorgaben* wird deutlich, dass die Geschäftsordnung eine pfarreinterne Regelung darstellt, die nicht z. B. an das Generalvikariat des Erzbistums gebunden ist. Es bleibt dem PGR das Recht überlassen, die beschriebenen Regelungen zu verändern. Geregelt ist, dass im Falle strittiger Fragen die Deutungshoheit ebenfalls beim PGR liegt. Dem KGR ist qua Geschäftsordnung nicht zugesprochen worden, Änderungen der Geschäftsordnung zu vollziehen, die im Übrigen ausschließlich durch Hauptamtliche verfasst wurde. Die Geschäftsordnung implementiert eine asymmetrische Handlungsmacht erneut in dem Abschlusssatz, dass die Geschäftsordnung durch den PGR beschlossen wurde und dabei eben nicht die Mitglieder des KGR miteinbezogen sind. Selbstorganisation ist so nur in einem geringen Rahmen für den KGR möglich, betont ist die Delegation durch die anderen Gremien wie PGR und KV.

Die Geschäftsordnung entwickelt ein eigenes zweites Modell des KGR im Sinne eines KGR_{GO} , der weniger von der eigenständigen Handlungsmacht der Expertise her gedacht wird als von der Delegation der übergeordneten Gremien. Inhaltlich ist die Diskrepanz zwischen KGR_{KE} und KGR_{GO} nicht direkt zu fassen, da sie vor allem die Rahmung der Expertinnen und Experten vor Ort per Delegationsprinzip durch übergeordnete Gremien in ihrer Arbeitsweise betrifft. Aber Expertise in einer solchen starken Rahmung verändert sich, gerade wenn man die Spannung innerhalb des KGR_{KE} *Altes* vs. *Neues* im Blick behält.

3.3.6 KGR zwischen Konzept und Praxis – Kernstruktur des KGR_{RP}

Bisher wurden nur Daten herangezogen, die den KGR theoretisch-konzeptionell entwerfen. In einem nächsten Schritt werden Daten herangezogen, die auf einer praktisch-operationalen Ebene einen Einblick in die Praxis ermöglichen. Die beiden Konzeptionen KGR_{GO} und KGR_{KE} wirken auf die realen Akteure einmal im Sinne der vorentworfenen, gesetzten *Strukturintervention* (GO) und dann als geteiltes Überzeugungssystem, das eigentlich die Handlungsprogrammatik und so etwas wie eine implizite Strukturintervention bilden müsste. Wenn die beiden Konzeptionen identisch wären, wäre auch erwartbar, dass die realen Praktiken sehr nah dieser Konzeption gebildet würden. Da sich aber KGR_{GO} und KGR_{KE} darin unterscheiden, wie die Expertise gerahmt wird (in der Delegation oder als eigenständige Handlungsvollmacht), ist die Frage, welche Rollen sie in den realen (R) Praktiken (P) übernehmen. Dieses Modell des KGR nennen

wir KGR_{RP} . Die Akteure des KGR selbst versuchen, sich an KGR_{KE} zu orientieren. Für sie ist die Geschäftsordnung *nur ein Stück Papier*:

Bei einer Gruppendiskussion in einer KGR-Sitzung wird die Geschäftsordnung angesprochen. Während einer der Ehrenamtlichen des Gremiums ruhig auf die Frage antwortet und dabei die Rückfrage stellt, ob die Forscherin die Geschäftsordnung gelesen hat, sie dies bejaht, unterbricht eine weitere Ehrenamtliche aufgeregt das Gespräch: „Ich hab sie nicht gelesen, das ist nur ein Stück Papier!“ Sie nimmt ein beliebiges Stück Papier aus dem Ordner, der vor ihr liegt, und hält es mit einer Hand hoch. Sie gestikuliert mit dem Blatt in der Hand, ohne es anzuschauen (GD_V_J_KGR, Z. 2-7).

Die Mitglieder beschreiben hier sicher zutreffend, dass die GO selbst in ihrer materiellen Fassung kaum eine Rolle spielt, sie unterschätzen aber die mit der GO in Geltung gesetzte, auf dem Delegationsprinzip beruhende Rahmung des Konzeptes KGR_{GO} . Dieses Delegationsprinzip, das in KGR_{KE} nur eine sehr untergeordnete Rolle spielt, wird über einen Akteur in die Praktiken eingeführt, der in der GO an sich kaum definiert ist: der hauptamtliche Akteur.

Zur Rolle der Hauptamtlichen lässt sich in der gesetzten Geschäftsordnung weder ein Verweis finden, noch wird in dem Dokument aufgeführt, ob Hauptamtliche Mitglieder des KGR sind. Im Vergleich zu dem Statut der Pfarrgemeinderäte, in dem geregelt ist, dass Hauptamtliche Teil des Gremiums – konkret: ein Teil des Vorstands – sind und Stimmrecht besitzen (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2013, o. S.), fehlt in der Geschäftsordnung ein Hinweis auf die Rolle der Hauptamtlichen. Die Geschäftsordnung für den KGR braucht keine Hauptamtlichen in der Leitungsrolle, aber sie sind auch nicht ausgeschlossen. In anderen KGR-Konstrukten wie z. B. im Bistum Essen sind solche Leerstellen gefüllt, sodass dort Hauptamtliche zum Vorstand des KGR gehören und ebenfalls stimmberechtigt sind (Bistum Essen, 2006).

Bei der Geschäftsordnung des hier vorliegenden KGR lässt sich in dieser Hinsicht lediglich eine Leerstelle finden, die in den Praktiken gefüllt ist, wenn die oder der Hauptamtliche nach Angaben der KGR-Mitglieder bei über 90 % der KGR-Sitzungen anwesend ist.

Wie die oder der Hauptamtliche das Delegationsprinzip in den KGR_{RP} hereinträgt, zeigt sich exemplarisch bei einer teilnehmenden Beobachtung einer KGR-Sitzung, die kurzfristig einberufen wurde, weswegen der Hauptamtliche nicht physisch teilnehmen konnte, in der er dennoch als Akteur hineinwirkt. In der Sitzung werden *Entscheidungen* im Vorhinein von ihm getroffen und per Dokument an den Vorsitzenden *weitergeleitet*. In der Sitzung wird der *Vorsitzende* selbst zum vermittelnden Akteur *als Sprachrohr* des abwesenden Pastors. Er *verkündet* die Vorgaben an entsprechenden Stellen, die zuvor der Pastor bestimmt hat.

Es wird der nächste Tagesordnungspunkt, die Organisation der Osterfeste und -traditionen, angesprochen. Es ergeben sich kurze Gespräche zwischen den einzelnen Gremienmitgliedern, die bemüht sind, Überlegungen anzustellen, wie in der besonderen Corona-Situation die Feierlichkeiten stattfinden können. Der Vorsitzende ist bei dem Gespräch zunächst nicht beteiligt, nimmt jedoch einen Zettel in die Hand und beugt sich auf seinem Platz leicht nach vorne. Er räuspert sich leicht, kann damit jedoch nicht das Gespräch der anderen unterbrechen. Er beginnt zu sprechen und erläutert, dass der Pastor ihm im Vorhinein einige Vorgaben in einem schriftlichen Dokument zukommen ließ, das von ihm gemachte Vorgaben für die Feierlichkeiten enthält. Die Mitglieder verstummen und wenden ihren Blick zu dem Vorsitzenden, dessen Blick auf das Dokument in seiner Hand gerichtet ist. Er liest weiter vor. Nachdem er die Vorgaben vorgelesen hat, wendet er kaum den Blick in den Raum, er äußert ein kurzes, endgültiges „Ja“. Einige der Gremienmitglieder nehmen erneut ein kurzes Gespräch über die Möglichkeiten der Umsetzung auf, werden jedoch von einem anderen Mitglied unterbrochen, das deutlich macht, dass die Entscheidung vom Pastor getroffen wurde und sie deshalb nicht weiter überlegen müssten. Obwohl sie Alternativen gefunden haben und dies deutlich machen, ist die Entscheidung gefällt und sie gehen weiter zum nächsten Ordnungspunkt (DB_VB_J_KGR, A. 1).

Die Szene zeigt zum einen gut, wie der Hauptamtliche dem KGR_{RP} die von ihm gewünschte Programmatik einschreibt, die vor Ort – typisch für klare Delegationen – keine Alternativen mehr zulässt. Zum anderen werden Alternativen im KGR aber auch kaum verhandelt, die Entscheidung des Hauptamtlichen gilt hier als gesetzt. Zwischen der selbstgesetzten Rolle des Hauptamtlichen und der Reaktion der Ehrenamtlichen lässt sich somit keine Differenz feststellen.

Wie in der angedeuteten Situation sind die Rollen von den beteiligten Akteuren *konform* übernommen worden. Zwar entsteht ein Gespräch zwischen den KGR-Mitgliedern über Umsetzungsmöglichkeiten, das jedoch mit der Erinnerung daran, dass es bereits die Vorgabe des Pastors gibt, verebbt. Bei der Gruppendiskussion und der Frage, inwiefern die Rolle des Hauptamtlichen eingeführt, angesprochen oder ausgehandelt wurde, wurde einstimmig erklärt, dass es diesbezüglich keine Intervention gab. Der KGR und der Hauptamtliche treffen sich von Beginn an in einer starken Rollenkonformität. Die Überlegungen, wie mit dem durch den Hauptamtlichen vermittelten Handlungsauftrag umzugehen sei, macht deutlich, dass die Expertise nicht komplett ausgelöscht ist, sie wird nur im Rahmen der Delegation fokussiert zu einer delegierten Expertise vor Ort. So können sie immer noch Verantwortung für die Gemeinde gemeindenah übernehmen, ihr Expertinnen- und Expertenwissen wird in Entscheidungsprozessen aber nur gebraucht, um die woanders gefassten Entscheidungsrichtlinien den Bedingungen vor Ort anzupassen und von den Akteuren dort ausführen zu lassen.

In der Sprache der Organisationslehre von Erich Kosiol (1976) kann man sagen, dass der KGR_{RP} als Arbeitsträger, d. h. als Ausführungsmittel, für eine Aufgabe angesprochen wird und sich so ansprechen lässt. Dessen Aufgabe besteht dann darin, für den lokalen Bereich selbst als Aufgabenträger andere Ausführende zu suchen, an die die Aufgabe delegiert werden kann (Kosiol, 1976, S. 44; ausführlich ↗ Kapitel 4). Eine Situation, die dafür exemplarisch ist, ist die Organisation von Kirchenfesten. Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung wurden Absprachen zu Feierlichkeiten im Kontext der Karwoche dokumentiert. Die Ehrenamtlichen erhalten Spielräume zur Selbstorganisation, die aber vor allem die Rahmenbedingung der Feierlichkeiten betreffen. Sie sind als Aufgabenträgerinnen und -träger Wegbereiterinnen und Wegbereiter für die Liturgie. Für die Organisation der Rahmenbedingung nutzen die Ehrenamtlichen ihr Expertinnen- und Expertenwissen tatsächlich, um Gemeindemitglieder zu organisieren, die die Feierlichkeiten ermöglichen, wie bspw. Messdienerinnen und -diener, Ordnerinnen und Ordner, Sängerinnen und Sänger etc. Aber der Grundimpuls, dass die liturgische Situation stattfindet, und ihre inhaltliche Ausrichtung sind schon vorentschieden.

Auffällig ist, dass sich die Arbeitsprozesse des Gremiums vorrangig um die Organisation von Kirchenfesten gruppieren, denen eine Tradition vorausgeht.

Wie bereits in der Kategorie der *Expertinnen und Experten vor Ort* erläutert, lassen diese Aufgaben eine erhöhte Selbststeuerung durch die Akteure des KGR zu, denn hier ist die Handlungsprogrammatik im Sinne der delegierenden Gremien eingeschliffen, sodass die Ausübung der Aufgabenträgerfunktion wie Selbstorganisation aussehen kann, weil die Delegation nicht mehr sichtbar ist. Dass sie aber da ist, zeigt sich dann, wenn Akteure im KGR von den Entscheidungen abweichen wollen. Dann wird die Delegation auch aktualisiert und die potenzielle Selbstorganisation unterbrochen:

Eine Ehrenamtliche merkt während der KGR-Sitzung an, dass die Caritas das Rosenkranzbeten nicht mehr übernehmen möchte. Den Grund dafür wüsste sie jedoch nicht, da sie bei der Versammlung nicht anwesend gewesen ist. Sie vermutet, es läge an der Anzahl der Personen, die noch anwesend wären, und dass sich dafür der Aufwand nicht mehr lohne. Der Hauptamtliche guckt mit hochgezogenen Auenbrauen in seine Mappe. Zwischen den Ehrenamtlichen kommt die Frage auf: „Machen wir denn einfach so weiter?“ Eine Person bejaht dies. Ein weiteres Mitglied bejaht dies ebenfalls und schaut die beiden an. Es entsteht ein Gespräch darüber, wer aus der Gemeinde angefragt werden könne, der die Aufgaben übernehme. Der Hauptamtliche sagt dann in einen stillen Moment hinein: „Machen wir erst mal weiter, das muss erst abgeklärt werden.“ (DB_VB_KGR_4, A. 1).

Hier wäre eine Situation, in der Neues aufgrund der Expertise vor Ort zum Zuge kommen könnte, aber die übergeordnete Logik, die Tradition aufrechtzuerhalten, wird durch den Hauptamtlichen über das Delegationsprinzip dominant gesetzt. Es reicht eine Geste des Hauptamtlichen, um den Aushandlungsprozess auszusetzen. In dem Rollengefüge verhalten sich beide Seiten konform, der Hauptamtliche wird als Aufgabenträger akzeptiert, auch um die Unsicherheit, die sich aus dem Neuen ergeben könnte, zu absorbieren. So behält der Hauptamtliche die Entscheidungsmacht, er trägt aber auch die Verantwortung, wenn Dinge nicht mehr laufen. Hierarchie entlastet. Die Handlungslogik KGR_{KE}, die *agency* des KGR-Gremiums, orientiert sich somit – durchaus konform – an den Handlungsmöglichkeiten, die ihnen durch übergeordnete Akteure angeboten werden. Die Struktur, die dies ermöglicht, ist vor allem durch die hierarchische Vernetzung der Gremien bestimmt, in der Anliegen und Entscheidungen von *oben* nach *unten* durchdelegiert werden.

Abb. 3.3/4

Die Rahmung der Expertinnen und Experten durch die Delegation

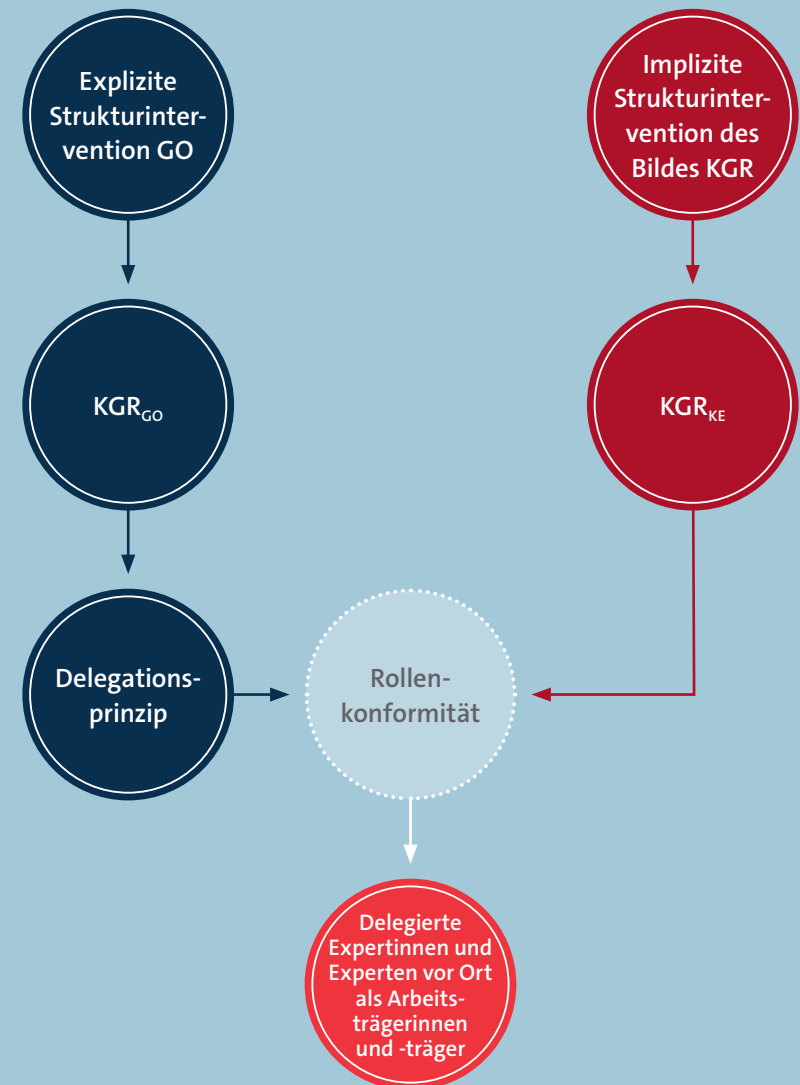


Abb. 3.3/5

Neuformung der Unterkategorien der Kernkategorie *Expertinnen und Experten vor Ort*



Achtsamkeit
für andere/
anderes

Neues
vs. Altes

Die Vernetzung der Gremien ist nötig, um einen so großen Verbund von Haupt- und Ehrenamtlichen zu synchronisieren, jedoch wäre anstatt der Orientierung am Delegationsprinzip auch die am *Subsidiaritätsprinzip* denkbar gewesen. Der Unterschied der beiden Prinzipien liegt auf der Richtungs- und Weisungsebene. Beim Delegationsprinzip werden Entscheidungen durch übergeordnete Instanzen auf die Akteure übertragen, wohingegen sich bei dem Subsidiaritätsprinzip Akteure dann an übergeordnete Instanzen wenden, wenn Unterstützung bei der Bewältigung von Aufgaben benötigt wird (Ockenfels, 1992, S. 35). Dieses Prinzip findet sich aber in den Daten nicht. Im Ergebnis zeigt sich, dass – obwohl sich die Logiken des KGR_{GO} und des KGR_{KE} gar nicht so groß unterscheiden und Hauptamtliche und Ehrenamtliche in der Konzeption des KGR_{KE} übereinstimmen – die handelnden Akteure die Konzeption des KGR_{RP}, doch vor allem die formale Rahmung von der KGR_{GO} übernommen haben. Dies hat aber die Wirkung, dass sich die Unterkategorien der Kernkategorie selbst verändern.

In der rollenkonformen Aufnahme des Delegationsprinzips rücken die beiden Kategorien, die für die Orientierung an der Zukunft und den anderen möglichen Optionen, wie sie sowohl für die Prinzipien der Selbstorganisation als auch der Charismenorientierung von Bedeutung sind (↗ Einleitung), aus dem Blickfeld. Damit wird das Potenzial des KGR_{KE} doch deutlich reduziert und die Problemlösung der Zukunftsfragen zurück an den PGR und den KV delegiert, die aber durch die größere Ferne von den Gemeinden vor Ort erst viel später von den Transformationen betroffen sind und selbst kaum noch reagieren können.

3.3.7 Steuerung vs. Kontingenz – Kernstruktur des KGR_{MO}

Die Handlungslogik des KGR_{RP} ermöglicht, wie im KGR_{GO} vorgesehen, durch das hierarchische Delegationsprinzip, dass Kontingenz vermindert und Steuerung verstärkt wird. In diesem Rahmen fungiert das Delegationsprinzip als Vernetzung aller Gremienebenen, in denen Zuständigkeiten und Entscheidungen gesteuert werden, wodurch sich die eigensinnige *agency* verringert, je weiter die Delegationskette nach unten reicht. Beim KGR angekommen, sind die Arbeitsprozesse stark gerahmt, vorrangig organisatorischer Herkunft und größtenteils an Traditionen ausgerichtet. Hauptamtliche als strukturgebende Akteure agieren in diesem Netzwerk als Bewahrerinnen und Bewahrer des Bekannten, wodurch Arbeitsprozesse und deren Ziele erwartbar und demnach steuerbar sind.

In einer wechselwirksamen Beziehung agieren die ehrenamtlichen Akteure konform der Strukturintervention und entsprechen den Delegationen: Warum etwas ändern, wenn doch Konformität besteht?

Dass sich die Arbeitsprozesse des KGR-Gremiums fast ausschließlich um die bekannten Aktionen der Gemeindearbeit drehen, hat seine Wurzeln in der Konzeption des KGR_{GO} und auch in der des KGR_{KE}. Das ist allerdings selbst keine direkte Ableitung, weil beide Konzeptionen auch andere Kategorien vorsehen, die die Traditionsorientierung begrenzen. Sie ergibt sich aus dem hierarchischen Delegationsprinzip, das Kontingenz in Entscheidungsprozessen bindet, damit die Notwendigkeit schwächt, überhaupt Brüche zu thematisieren, die sich nur schwer rollenkonform lösen und bearbeiten lassen würden. In der Folge funktioniert der KGR wie ein *PGR vor Ort* und eben nicht als das Gremium, das die Bedarfe der Gemeinde vor Ort als Expertinnen und Experten erkennt, die sich aus der gegenwärtigen Transformation der Gemeinden ergeben, und demnach aktiv handelt. Das System KGR mit seiner geschlossenen Handlungslogik des KGR_{RP} kann seine Rollenkonzeption nur dann stärker an die des KGR_{KE} anpassen, wenn man den Kontext des KGR verändert und ihn „auf diese Weise [...] zu einer Selbständerung veranlasst“ (Ortmann, 2012, S. 146), wodurch „gesteuert Selbstorganisation“ (ebd.) ermöglicht wird, die den Zielen ehrenamtlicher Mitverantwortung entspricht.

Dies zeigt sich auch in einem letzten entscheidenden Umstand, dass das Gremium über kein bzw. kein ausreichendes Budget verfügt. Dem KGR werden qua Weisungskette Aufgaben zugeordnet, für deren Umsetzung jedoch keine bzw. zu geringe Ressourcen bereitgestellt werden. Somit obliegt dem KGR nicht nur die Organisation von Arbeitsträgern, sondern auch die Organisation von Mitteln und Ressourcen, bspw. für die Umsetzung der Kommunionvorbereitung mit der Suche nach Katechetinnen bzw. Katecheten und der Anschaffung von Material: „Wir haben das aus unserer eigenen Tasche bezahlt“ (GD_V_J_KGR, Z. 9). Es zeichnen sich Schwierigkeiten ab, selbst die Feste des Jahreskreises noch umsetzen zu können, da es an finanziellen Mitteln fehlt. Wie also in der Situation noch neue Projekte angestrebt werden sollen, wenn schon die Tradition kaum fortgeführt werden kann, bleibt fraglich. Die zu geringe Ausstattung mit finanziellen Ressourcen – dabei ist die finanzielle Hoheit für die Bewältigung der Verwaltungsaufgaben gerade ein Modellmerkmal des KGR – passt gut in die Logik KGR_{RP} in Abhängigkeit von KGR_{GO}, da so die

operative Abhängigkeit trotz formaler Eigenständigkeit die Lage des KGR im Modellraum prägt. Die Ambivalenz zwischen der Verheißung der verstärkten Eigenständigkeit und Eigensinnigkeit sowie der realen Abhängigkeit und Fremdsinnigkeit könnte sich als das große Problem des Modells in diesem Modellraum erweisen.

Wenn man hieran etwas verändern will, müsste eine Handlungslogik entwickelt werden (KGR_{MO}), die aus den Befunden lernt und als überarbeitete Strukturintervention erprobt werden könnte: Als Schlüsselstelle konnte *erstens* die regelmäßige Teilnahme des Hauptamtlichen identifiziert werden, der die hierarchische Delegation in das Gremium einführt. Hier wäre zu klären, ob diese Teilnahme aufgegeben wird, und wenn an ihr festgehalten wird, müsste sie sehr deutlich dafür genutzt werden, die Selbstorganisation zu erhöhen. „Im Sinne der Selbstorganisation muss von Anfang an ein hohes Maß an Freiraum und Selbstregulation möglich sein“ (Gloger & Rösner, 2014, S. 46). Dabei ist die Phase nicht ohne Führung zu denken, aber doch mit einer Führung, die vor allem begleitend und unterstützend agiert, damit das Gruppenziel realisiert werden kann. Die Hauptamtlichen könnten darin bestärken, wenn Traditionen aufgegeben oder umgeformt werden, zeigen Freiräume, verweisen auf alternative Formen. Die *zweite* Schlüsselstelle sind die Ressourcen. Sie müssen den KGR in einer Höhe bereitgestellt werden, dass diese eigenständig planen müssen, was die Entscheidungskontingenz erhöht. Eine *dritte* Schlüsselstelle ergibt sich aus der starken Vernetzung aller Akteure in der hierarchischen Struktur, die einfordert, dass von unten Delegierte auf höheren Ebenen mitarbeiten. Diese administrative Arbeitsform (Vorentscheidungen zur Kenntnis nehmen und nach unten weiterreichen) passt nicht zu den gegenwärtig plausiblen Formen des Ehrenamts, hier fehlen durch die Abstraktion die Sinnhaftigkeit und vor allem die Selbstwirksamkeitserfahrung (Diözesanrat der Katholiken der Erzdiözese München und Freising, 2010, S. 60). Und das bei einem hohen zeitlichen Aufwand. Auf die Frage, was geschieht, wenn eine ehrenamtliche Person aus ihrem Gremiendienst aussteigt, die zurzeit viele Aufgaben rund um die Gemeinde übernimmt, die aber auch der enormen Vernetzung in die weiteren Gremien nachkommt, antwortete ein Mitglied: „Das kann eigentlich dann nur ein Rentner mit viel Herzblut übernehmen, sonst ist es nicht machbar“ (DB_V_J_KGR, Z. 10-13). Dieser Gruppe verdankt der KGR gegenwärtig sein Funktionieren, aber genauso verspielt der KGR_{real} sein Potenzial, die Agilität der Gemeinde durch die Expertinnen und Experten vor Ort zu steigern.

3.3 | Steuerung vs. Kontingenz

Literaturverzeichnis

Bistum Essen (2006).

Pfarrgemeinderäte und Gemeinderäte im Bistum Essen. Zugriff am 16.06.2021 unter https://www.bistum-essen.de/fileadmin/relaunch/Bilder/Pfarreien_und_Gemeinden/Pfarr_und_Gemeinderäte/Druckfassung_Satzung_2006_Din_A5.pdf

Clarke, A. & Keller, R. (Hrsg.) (2012).

Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Post-modern Turn. Wiesbaden: Springer

Diözesanrat der Katholiken der Erzdiözese München und Freising (Hrsg.) (2010).

Zeit zur Aussaat. mitwirken – gestalten – bewegen. Der Pfarrgemeinderat. Profil – Aufgaben – Arbeitsweise – Strukturen. Zugriff am 17.06.2021 unter <https://www.erzbistum-muenchen.de/cms-media/media-15849920.pdf>

Equit, C. & Hohage, C. (Hrsg.) (2016).

Handbuch Grounded Theory. Von der Methodologie zur Forschungspraxis. Weinheim: Beltz

Erzbischöfliches Generalvikariat (2013).

Statut der Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Paderborn. Zugriff am 16.06.2021 unter <https://www.verwaltung-erzbistum-paderborn.de/Gremien-und-Gruppenarbeit-unterstuetzen/Arbeit-Pfarrgemeinderat-gestalten/Statut-der-Pfarrgemeinderäte-im-Erzbistum-Paderborn.html>

Gesamtpfarrgemeinderat

Ruhr-Valmetal (2017).

Geschäftsordnung der Kirchengemeinderäte der Pfarrei St. Andreas Velmede. Zugriff am 16.06.2021 unter file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Temp/Geschäftsordnung_KGR.Aenderung_Juni_.pdf

Glogner, B. & Rösner, D. (2014).

Selbstorganisation braucht Führung. München: Karl Hanser

IKZ-online (2013).

Weichen für die Großpfarre gestellt. Zugriff am 25.03.2021 unter <https://www.ikz-online.de/staedte/meschede-und-umland/weichen-fuer-grosspfarre-gestellt-id8380234.html?bot-access=true&bot-access=true>

Katholische Kirche Meschede-Bestwig.

Gremien im Pastoralen Raum. Zugriff am 10.04.2020 unter <https://katholische-kirche-meschede-bestwig.de/gemeinden-einrichtungen/gremien-im-pastoralen-raum>

Kosiol, E. (1976).

Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Springer

Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.) (2011).

Grounded Theory Reader (2., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Springer

Ockenfels, W. F. (1992).

Kleine katholische Soziallehre. Eine Einführung – nicht nur für Manager. In: Bund Katholischer Unternehmer in Zusammenarbeit mit ORDO SOCIALIS IX (Hrsg.), *Beiträge zur Gesellschaftspolitik*, Nr. 31 für das Jahr 1992 (4., korrigierte und erweiterte Aufl.). Paulinus-Verlag: Trier

Ortmann, G. (2012).

Gesteuerte Selbstorganisation – ein hölzernes Eisen? In: Eberl, P. / Geiger, D. & Koch, J.: *Komplexität und Handlungsspielraum. Unternehmenssteuerung zwischen Ordnung und Chaos*. Berlin: Erich Schmidt, S. 133-167

Preyer, G. (2012).

Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe. Mitgliedschaftstheoretische Reinterpretationen. Wiesbaden: Springer

Strauss, A. & Corbin, J. M. (1990).

Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz

3.4 Die Umordnung der Gemeindeteams – Wenn Gemeinden sich eigenständig organisieren

REBEKKA BURKE

3.4.1 Hinführung

Innerhalb des Modellprojektes *Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* experimentieren aktuell Pastorale Räume mit neuen Strukturen, die wiederum zur Entdeckung ungeplanter und geplanter Praktiken führen. Diese Entdeckungen zu heben und zu reflektieren, ist wertvoll für die unmittelbar involvierten Akteure, aber auch über die Modellräume hinaus und auf Zukunft hin für die Prozesse der Diözese insgesamt. Dieser Beitrag konzentriert sich auf den am Modellprojekt beteiligten Pastoralen Raum Arnsberg (Modellraum 4) und rückt die dort gebildeten Gemeindeteams ins Zentrum. Es wird der Frage nachgegangen, wie sich die Einführung des Modells als Strukturintervention auswirkt. Mit Blick auf die Bedeutung von Modellen wurde bereits von Oliver Reis ausgeführt: „Modelle wirken deshalb nicht einfach in den Modellräumen“ (↗ Kapitel 2, S. 59). Die Akteure des Pastoralen Raumes haben sich auf das Experiment der Implementierung des neuen Modells eingelassen und bereits 2017 die Entscheidung getroffen, am Modellprojekt teilzunehmen. Das Handeln in den neuen Strukturen erweist sich als *Umsetzung*: In der Aneignung des Modells durch die Akteure zeigt sich, wie sie sich den Auftrag des Modellprojektes selbst *umbauen* und zu eigen machen.

Am Beispiel des Pastoralen Raumes Arnsberg wird veranschaulicht, wie der Akteur *Modell* in *Handlungsprogrammatiken* übersetzt wird. Dabei wird die Perspektive der Gemeindeteams (rekonstruiert aus Selbstbeschreibungen) auf die Frage hin untersucht, wie sie sich den durch die Aufforderung zur Umsetzung des Modells einhergehenden Auftrag umbauen. Der Beitrag nimmt Selbstbeschreibungen (von den Gemeindeteams erstellte Tätigkeitsbeschreibungen) der Teams näher in den Blick und arbeitet *Handlungsprogrammatiken* heraus, die sich durch Analysen aufzeigen lassen. So können die Modellverständnisse von Gemeindeteams zusammengebracht werden mit den Selbstbeschreibungen der konkret in der Pfarrei aktiven Teams sowie den Logiken der altbekannten Pfarrgemeinderats- bzw. Gemeindeausschussarbeit.

3.4.2 Das Modell der *Teams der Kirche vor Ort* im Pastoralen Raum Arnsberg

Arnsberg hat sich für das Modell *Teams der Kirche vor Ort* entschieden. Das Modell zeichnet sich dadurch aus, dass ein Team Ehrenamtlicher in einem überschaubaren Bereich die Verantwortung für die einzelnen Grundvollzüge von Kirche übernimmt (vgl. Kohlmeyer, 2019). Dabei bestehen (Gesamt-) Pfarrgemeinderat und Kirchenvorstand weiterhin auf Ebene des Pastoralen Raumes. Das Team kann von PGR und/oder KV beauftragt werden. Eine Projektgruppe hat das Modell für sich adaptiert und an die Pastoralvereinbarung des Pastoralen Raumes angepasst. Auf Ortsebene gibt es Gemeindeteams. Zuvor waren hier ausschließlich die Gemeindeausschüsse angesiedelt. Grundsätzlich ist es Aufgabe der Gemeindeteams, den Glauben und das kirchliche Leben vor Ort lebendig zu halten, mögliches Engagement von anderen Gemeindemitgliedern zu ermöglichen und sich dabei an der Pastoralvereinbarung zu orientieren. Welche konkreten Aufgaben dies sind, ergeben sich aus den lokalen Gegebenheiten der Gemeinde und des Sozialraumes sowie den Charismen/Fähigkeiten, die sich im Gemeindeteam versammeln und vor Ort finden. Es liegt also in der Verantwortung der Gemeindeteams, sich ihre jeweiligen Aufgaben und Ordnungen selbst zu geben. Die Gemeindeteams sind in der Größenordnung von fünf bis acht Ehrenamtlichen, die zunächst für zwei Jahre das Gemeindeteam bilden. Die Gemeindeteams fördern das kirchliche Leben und die Vernetzung in der Gemeinde sowie über die Gemeinde hinaus. Sie verfügen über ein eigenes Budget (in diesem Pastoralen Raum 1000 Euro pro Jahr/Team). Auf den Punkt gebracht, können die Merkmale des Gemeindeteams in folgendem *Steckbrief* Tab. 3.4/1 zusammengefasst werden.

Tab. 3.4/1

Steckbrief Gemeindeteam

DAS GEMEINDETEAM	
... übernimmt Verantwortung für das kirchliche Leben vor Ort	... arbeitet als Team – auf der Grundlage der eigenen Kompetenzen und Neigungen übernehmen die Mitglieder Verantwortung für spezifische Aufgaben (Orientierung an den Grundvollzügen von Kirche)
... ist dabei getragen von der ganzen Gemeinde – und soll möglichst wenig selbst tun, sondern dafür andere ansprechen	... ist vernetzt im Pastoralen Raum – greift also Impulse der <i>Pfarrkonferenz</i> auf und trägt die Bedürfnisse und Anliegen der Gemeinde im Pastoralen Raum vor
... hat kein Mitglied des Pastoralteams als Mitglied, wohl aber als Ansprechperson und Unterstützerin bzw. Unterstützer	... wird in einem Gottesdienst beauftragt (die Beauftragung im Pastoralen Raum erfolgte zunächst bis Ende 2021)
... konserviert nicht einen <i>Status quo</i> , sondern fragt immer wieder neu nach dem, was Kirche und den Glauben lebendig macht und wofür wir etwas machen	... hat einen <i>Kümmerer</i> , der Aufgaben aus dem Bereich des Kirchenvorstandes vor Ort koordiniert und Kontaktperson zum Kirchenvorstand der neuen Pfarrei ist
... weiß, was es selbst entscheidet und wo eine Rückbindung nötig ist	... hält die Absprachen in einem Ergebnisprotokoll fest

Der wohl deutlichste Unterschied zum PGR ist, dass die Gemeindeteams ohne amtliches Mitglied arbeiten. Hilfe und Unterstützung in ihrer selbstbestimmten Arbeit erfahren sie jedoch durch die *Ansprechperson* (Mitglied des Pastoralteams). Sie sind nicht gewählt, sondern *beauftragt*. Im Unterschied zur Konzeption der Gemeindeausschüsse in Arnsberg lässt sich sagen: Während die Gemeindeausschussarbeit vor allem auf die Gestaltung von Aktivitäten hin ausgelegt ist, ist es Aufgabe der Gemeindeteams, auf die Bedarfe der Gemeinde und der Menschen zu reagieren und anderen zu ermöglichen, sich zu engagieren sowie Vernetzungsarbeit zwischen verschiedenen Akteuren und Aktivitäten zu leisten (vgl. Pastoraler Raum Arnsberg, 2018).

Die Strukturintervention ist wie geplant umgesetzt worden und hat die Organisationsstrukturen im Pastoralen Raum weiter verändert. Ein kleiner Überblick:

- Mittlerweile sind in Arnsberg seit 2019 zehn sog. Gemeindeteams mit insgesamt rund 50 Menschen (pro Team ca. zwei bis acht Menschen) gebildet worden.
- Es wurde u. a. die Arbeitsweise der bisher in den Gemeinden vorfindlichen Gemeindeausschüsse erhoben und die Einführung der Gemeindeteams vorbereitet. Im Sommer 2019 haben zunächst acht Gemeindeteams ihre Arbeit aufgenommen, im Laufe des Jahres 2020 kamen weitere zwei Teams dazu.
- Es wurden zwei Personen aus dem Pastoralteam als Ansprechpersonen benannt und die Kommunikationsplattform des Erzbistums (*wir.desk*) zur kommunikativen Vernetzung der Teams eingeführt.
- Die Gemeindeausschüsse arbeiten teilweise in den Gemeinden noch weiter.
- Durch Corona erfährt die Teamarbeit mit Blick auf die bisher gewohnten regelmäßigen Präsenztreffen vor Ort, wie ja auch das Gemeindeleben allorts allgemein, eine starke Zäsur. In den Gemeinden werden teils neue, auch digitale Formen der Interaktionen und des Gemeindelebens erprobt (z. B. ein digitaler Adventskalender für Familien über WhatsApp).
- Seit Mai 2020 wurde der Kreis der Sprecherinnen und Sprecher der Gemeindeteams etabliert. In diesem ist jedes Gemeindeteam mit jeweils einer Sprecherin bzw. einem Sprecher vertreten. In Pandemiezeiten haben auf Initiative des Pastoralteams hin Pastoralteam und Gremium der Sprecherinnen und Sprecher gemeinsam über die Fragen des *Wie* und des *Ob* der Veranstaltung von Gottesdiensten entschieden.

- Seit 2020 befindet sich ebenfalls die Pfarrkonferenz als Leitungsgremium im Aufbau. In ihr sollen alle Akteursgruppen des Pastoralen Raumes (Pastoralteam, Gemeindeteams, Kirchenvorstände, Themengruppen und weitere Pastorale Orte wie z. B. Schulen, Krankenhäuser, Altenheime usw.) themenbezogen einbezogen werden in Entscheidungen, die Arnsberg insgesamt betreffen. Im Januar 2021 hat sich die Steuergruppe der Pfarrkonferenz zum ersten Mal getroffen.

Neben diesem formalen Umbau verbindet sich mit der Einführung der Gemeindeteams auch eine inhaltliche Verheißung:

„Die Arbeit mit Gemeindeteams in einer Pfarrei ist für unser Bistum etwas grundsätzlich Neues. Daher möchten wir hier lernen, welche Verantwortung die Gemeindeteams bereit sind zu übernehmen und welche Zuständigkeiten sich ergeben – orientiert an den Potentialen der Gemeindeteams und der aktiven Mitglieder der Gemeinden, aber auch an den Bedürfnissen und Anliegen der Menschen. Darüber hinaus möchten wir lernen, wie das Zusammenspiel der verschiedenen Teams und Themengruppen mit dem Kirchenvorstand und dem Pastoralteam in der Pfarrkonferenz produktiv gestaltet werden kann“ (Erzbistum Paderborn, 2019).

Gelingt der Strukturintervention diese beabsichtigte Wirkung? Verstehen sich die Gemeindeteams im Pastoralen Raum Arnsberg selbst so modellorientiert? In der Sprache der in ↗ Kapitel 2 eingeführten Akteur-Netzwerk-Theorie könnte man fragen, ob die Handlungsprogrammatiken, die sich die Gemeindeteams zumindest auf der theoretisch-konzeptionellen Ebene selbst verordnen, zu den Modellerwartungen passen. Konkret: Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten lassen sich mit Blick auf die Handlungsprogrammatiken zwischen Gemeindeteams und den Logiken der Arbeitsweisen im Pfarrgemeinderat (bzw. im Gemeindeausschuss) ausmachen? Die Frage, ob die Gemeindeteams diesen selbstverordneten Handlungsprogrammatiken auch die kongruenten Taten folgen lassen können, sei hier ausgespart. Sie wird Gegenstand des eigentlichen Abschlussberichts zu dem Modellraum.

3.4.3 Erhebungs- und Auswertungsmethode

Die Gemeindeteams sind gebeten worden, schriftliche Selbstbeschreibungen zu erstellen. Diese können im Grunde genommen als eine spezielle Form der Beobachtung beschrieben werden. „Eine wissenschaftliche Beobachtung ist die systematische und regelgeleitete Registrierung des Auftretens bzw. der Ausprägung von [...] Merkmalen oder Ereignissen“ (Hussy et al., 2013, S. 62). Die entstandenen Texte legen – ähnlich wie Einzel- oder Gruppeninterviews – Beobachtungen nach innen und außen frei (Döring & Bortz, 2016, S. 356ff.). Sie gewähren Einblick dahingehend, wie die Teams ihre Arbeit und sich selbst verstehen und beschreiben, und auch dahingehend, wie sie ihre Umwelt und andere Akteure wahrnehmen und einschätzen. Dies jedoch – anders als in Interviewsituationen – nicht mündlich und ad hoc, sondern schriftlich. Ebenfalls von Interviewsituationen zu unterscheiden ist hierbei, dass die schriftlichen Formulierungen im Idealfall Resultat eines Einigungsprozesses im Gemeindeteam sind. Erhebungsmethoden, die im Gespräch funktionieren, geben die Möglichkeit zur Reaktion, zur Widerrede, zur Bekräftigung usw. Die Selbstbeschreibungen zeigen im Idealfall das, worauf sich die Teams gemeinsam verständigt und geeinigt und was sie nach *außen* weitergegeben haben.

Die Beschreibungen sind Anfang/Mitte 2020 entstanden. Sie sollten gemeinsam im Team angefertigt werden. Angefragt wurden (vom Team der Forschenden) Beschreibungen der Ziele, Aufgaben und Kompetenzen im Team. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten die Teams jeweils ca. ein halbes bis Dreivierteljahr zusammen. Erste Erfahrungen im Umgang mit der Corona-Pandemie sind ebenfalls eingeflossen. Von sieben der insgesamt zehn Teams liegen Selbstbeschreibungen vor. Damit wird die Perspektive auf die Übersetzungsprozesse sowie Netzwerkbildungen der Akteure auf Basis der Modellimpulse freigegeben. Von neun Teams finden sich ebenfalls Steckbriefe in *Die Brücke*, dem zweimal jährlich erscheinenden Magazin der Pfarrei. Dort haben sich die Gemeindeteams in der Ausgabe Juni 2020 ebenfalls vorgestellt. Teilweise sind die Formulierungen der Teams identisch, teils sind die Selbstbeschreibungen aber auch noch ausführlicher als die Steckbriefe. Die Struktur der Steckbriefe hat sich aber in nahezu allen Beschreibungen niedergeschlagen. In dieser Struktur des Steckbriefs waren als Gliederungspunkte (von der Redaktion des Magazins) vorgesehen: Ziel, Motivation, Aufgabe, Erwartungen an die Gemeinde, Erwartungen an das Pastoralteam, Hoffnung für die Zukunft.

Tab. 3.4/2

Materialgrundlage: Selbstbeschreibungen der Gemeindeteams und *Die Brücke* (Juni 2020) mit Steckbriefen der Gemeindeteams

GEMEINDE	SELBSTBESCHREIBUNG	STECKBRIEF IN DIE BRÜCKE
Gemeinde A	–	✓
Gemeinde B	–	Im Juni 2020 als Team noch nicht gebildet
Gemeinde C	✓	✓
Gemeinde D	✓	✓
Gemeinde E	✓ (identisch mit Steckbrief)	✓
Gemeinde F	✓	✓
Gemeinde G	✓	✓
Gemeinde H	–	✓
Gemeinde I	✓ (identisch mit Steckbrief)	✓
Gemeinde J	✓ (identisch mit Steckbrief)	✓

✓ = vorhanden / – = nicht vorhanden

Tab. 3.4/3

Zusammensetzung der Gemeindeteams

GT1	GT2	GT3	GT4	GT5
8 MG 5 w / 3 m	–	3 MG 3 w	6 MG 5 w / 1 m	4 MG 3 w / 1 m
GT6	GT7	GT8	GT9	GT10
4 MG 4 w	10 MG 6 w / 4 m	5 MG 3 w / 2 m	7 MG 4 w / 1 m	5 MG 3 w / 2 m

Teammitglieder (MG) und Geschlechterverteilungen (w/m)

Die für diese Analyse berücksichtigten neun Gemeindeteams bestehen aus drei bis zehn Mitgliedern. Sieben Teams setzen sich aus Frauen und Männern zusammen, zwei Teams sind ausschließlich weiblich besetzt.

Alle Selbstbeschreibungen und Steckbriefe wurden einer qualitativen Datenanalyse unterzogen. Das gesamte Rohdatenmaterial wurde softwaregestützt (MAXQDA) kodiert. Ausgangspunkt für den Kodierprozess waren dabei die Vorgaben aus der Aufgabenstellung (Ziele, Aufgaben, Kompetenzen bzw. Ziel, Motivation, Aufgabe, Erwartungen an die Gemeinde, Erwartungen an das Pastoralteam, Hoffnung für die Zukunft), die die ersten deduktiven Kategorien bereitstellten, um das Material *aufzubrechen*. Diese Kategorien wurden im Verlauf des Kodierprozesses durch die Bildung von weiteren induktiven (Unter-)Kategorien erweitert. Damit wurden die vor dem Kodierprozess aufgestellten Theoriekonzepte in der Kodierung herangezogen und zugleich einerseits eine inhaltlich-interpretative Differenzierung innerhalb dieser Kategorien vorgenommen (Unterkategorien) sowie andererseits eine Offenheit für diejenigen Konzepte bewahrt, die sich nicht unter den vom Schreibprozess erwarteten Teilen fassen ließen.

Abb. 3.4/1

Ausschnitt aus dem Kodierleitfaden

✓ ● K3 Ziel des Gemeindeteams	1
● K3.4 Tradition bewahrende Ziele (Traditionsorientier...	16
● K3.3 Lebendigkeit fördernde Ziele	26
● K3.2 weitere Ziele (Sammelkategorie)	13
● K3.1 caritative Ziele	6

Ansicht aus dem Softwareprogramm MAXQDA

Die Kategorie *Ziel des Gemeindeteams* wurde so z. B. durch die hier dargestellten Unterkategorien induktiv erweitert. Die Zahlen geben die Anzahl der in den Beschreibungen kodierten Stellen an. Der Kodierprozess selbst ist nachfolgend einmal beispielhaft visualisiert.

Abb. 3.4/2

Beispiel Kodiervorgang

..K6.2 Kommunikationsaufgaben	30
..Erwartungen an die Gemeinde	31
K4 Hoffnung für die Zukunft/Vision von Gemeinde	32
	33
	34

Unsere Erwartung an die Gemeinde:
Wir wünschen uns Offenheit, wir wünschen uns, dass uns Bedürfnisse mitgeteilt werden. Wir wünschen uns ein gemeinsames sich auf den Weg in die Zukunft unserer Gemeinde machen mit gegenseitiger Unterstützung und konstruktivem gemeinsamen Überlegen.

Code: Aufgaben des Gemeindeteams/Untercode: Kommunikationsaufgaben
 Code: Erwartungen an die Gemeinde
 Code: Hoffnung auf die Zukunft/Vision von Gemeinde

Ansicht aus dem Softwareprogramm MAXQDA
 Quelle: SB_A_GT3, A. 30-34

In einem weiteren methodischen Schritt wurden, nachdem durch die vorausgegangene Kodierung ein erster *Querblick* über die Konzepte hinweg ermöglicht wurde, die Selbstbeschreibungen auf ihre spezifischen Einzelmerkmale hin exploriert. Dazu hat das Forschendenteam unter Adaption des SPSS- bzw. S²PS²-Verfahrens, das eigentlich zur Leitfadenkonstruktion genutzt wird (Helfferrich, 2011, S. 182; Kruse, 2015, S. 234), alle Beschreibungen in eigenen Worten zusammenfassend reformuliert. Das nebenstehende Beispiel Abb. 3.4/3 porträtiert ein Gemeindeteam. Alle wörtlichen Zitate aus den Selbstbeschreibungen wurden gekennzeichnet.

Abb. 3.4/3

Reformulierung des Selbstverständnisses



Das Gemeindeteam möchte „Wege unterstützen, die ein christliches Miteinander im Alltag ermöglichen“ sowie „in der Gemeinde ‚Räume für Begegnung‘ schaffen“. Das Team möchte Kinder und Familien stärken und ihnen „religiöse Erfahrungen“ ermöglichen sowie diejenigen Menschen ihrer Gemeinde „unterstützen und fördern, die sich um Menschen am Rande“ kümmern.

Das Gemeindeteam erwartet von der Gemeinde „Offenheit“ und Bedürfniskommunikation, vom Pastoralteam werden „Kommunikation“ und ein „funktionierender Informationsfluss“ sowie „Interesse für das Engagement“ erwartet.

Die Motivation für die Arbeit sieht das Gemeindeteam darin, dass sie die Gemeinde als „wunderbare Gemeinschaft“ erleben, und „diese Gemeinschaft soll weiterleben“.

Quelle: SB_A_GT1

So wurden nochmals Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Beschreibungen zutage gefördert, die bei der Interpretation der Kategorien halfen, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Teams wahrzunehmen und auszuscharfen. Dass sowohl die Formulierungen der Forscherinnen und Forscher als auch die Auswertungen dabei keinen Anspruch auf Objektivität erheben, ist klar. Denn alle Beobachtungen sind – angefangen bei der Sinneswahrnehmung – nie objektiv. Wir bieten daher eine qualitativ-explorative Auswertung der Beschreibungen an.

Die Handlungsprogrammatiken auf Basis der Selbstbeschreibungen können – wie schon gesagt – keinerlei Informationen über die praktischen Auswirkungen der Einführung von Gemeindeteams liefern. Sie müssen vielmehr als erster Übersetzungsversuch der Teams verstanden werden, sich in ihrer neuen Rolle selbst zu beschreiben.

3.4.4 Handlungsprogrammatiken der Gemeindeteams

Die Reformulierungen der Selbstbeschreibungen sowie die Kodierungen mündeten in die Formulierung von vier Handlungsprogrammatiken:

- Wir kreieren Angebote.
- Wir fühlen uns verantwortlich für unser *vor Ort*.
- Wir wollen das, was das Gemeindeleben lebendig macht, bewahren.
- Wir sind Ansprechpartnerinnen und -partner.

Diese Handlungsprogrammatiken können mithilfe inhaltsanalytischer Ausfaltungen der Kategorien und der darin vorfindlichen Kodierungen exemplarisch nach innen hin *aufgeladen* und weiter differenzierend ausgeführt werden. Hieraus ergeben sich die Interpretationslinien, die im Folgenden vorgestellt werden.

3.4.4.1 Wir kreieren Angebote.

Die Gemeindeteams beschreiben sich selbst als diejenigen, deren Aufgabe es ist, Veranstaltungen ihrer Gemeinden zu planen, zu organisieren und durchzuführen. Dem korrespondiert in den Selbstbeschreibungen die Erwartung, dass diese Angebote von der Gemeinde angenommen werden. Es existiert das Selbstverständnis, neue Angebote auf die Beine zu stellen bei gleichzeitiger Übernahme bisheriger, aus der Vergangenheit tradierter Aufgaben sowie angesichts der Herausforderung einer starken Eucharistiefokussierung durch die Corona-Pandemie.

Es lässt sich zeigen, dass die Gemeindeteams unterschiedliche Aufgaben selbst ausführen: Einige beschreiben hierzu die Durchführung von „Aktivitäten im Kirchenjahr“ (SB_A_GT6, A. 21) als ihre Aufgaben. Ein Team schreibt sich die Aufgaben der „Dekoration der Kirche“ (SB_A_GT4, A. 7), der „Grundstückspflege“ (SB_A_GT4, A. 7), das Verteilen der *Brücke* und das Aufstellen des Weihnachtsbaums zu. Ein anderes schreibt, dass es ihnen um „Gottesdienste und um andere Veranstaltungen um die Kirche herum“ (SB_A_GT4, A. 9) gehe. Es wird deutlich, dass diese Art von Aufgaben nicht neu aufkommen, es hat sich eine gewisse Tradierung altbekannter Aufgaben etabliert. Sie werden vorgefunden, sind bereits bekannt, und die Gemeindeteams nehmen sich ihrer an.

Es geht aber auch darum, „neue“ bzw. „interessante Angebote“ (z. B. SB_A_GT6, A. 22) zu schaffen. Hierbei fällt auf, dass hier einerseits der Fokus auf dem extra-liturgischen Bereich zu liegen scheint („Angebote [zu] kreieren, die auch Gemeindemitglieder ansprechen, die nicht oder nur selten den Gottesdienst besuchen“ [SB_A_GT2, A. 11], um auch „außerhalb der Gottesdienste ein Miteinander der Menschen im christlichen Sinn“ [SB_A_GT2, A. 11] zu fördern). Andererseits fällt mit Blick auf erste Erfahrungen aus dem Frühjahr 2020 unter Corona-Bedingungen auf, dass hier der Fokus wieder stärker auf der Liturgie, konkret der Eucharistiefeier, liegt. Wobei hier eine Unterscheidung einzubeziehen ist, und zwar zwischen Angeboten, die die Gemeindeteams selbstorganisiert auf die Beine stellen, und zwischen Angeboten, die unter Anstoß durch das Pastoralteam übernommen wurden: Einige Teams berichten von Aktionen, die an die Stelle bisheriger „Angebote“ getreten sind, wie z. B. digitale musikalische Ostergrüße (selbstorganisiert) (z. B. SB_A_GT3, A. 60f.).

Andere schreiben von ihren Aufgaben, einen Plan „für die Messfeier während der Corona-Pandemie“ (SB_A_GT6, A. 14) zu erstellen oder die „Ordnerdienste“ (SB_A_GT6, A. 15) zu stellen (auf Anfrage des Pastoralteams).

Delegationen als Aufgabe bestimmter Aktionen, die das Gemeindeteam an andere Akteure der Gemeinden richtet, lassen sich nicht finden. Lediglich ein Team versteht es darüber hinaus als seine Aufgabe, andere Engagierte partizipativ zu unterstützen.

Unterschiede mit Blick auf das Selbstverständnis gibt es bzgl. der „pastorale[n] Aufgaben“ (SB_A_GT3, A. 60), wie sie mehrfach genannt werden: Ein Team möchte die „pastorale Arbeit unterstützen“ (SB_A_GT3, A. 27), ein anderes Team markiert, dass es ihnen wichtig ist, dass Seelsorge, Verkündigung und Gottesdienste „nicht zu stark auf die Laien übertragen“ (SB_A_GT5, A. 17) werden. Es müsste genauer exploriert werden, was im ersten Fall unter *pastoral* und *pastoraler Arbeit* verstanden wird. Beim zweiten Zitat deutet sich hier in den Vorstellungen und Selbstbeschreibungen der Teams eine fortexistierende klare Rollentrennung zwischen Haupt- und Ehrenamt an, die auch – und das ist bemerkenswert – über eine Art sakralisiertes Kriterium vorgenommen zu werden scheint (→ Kapitel 3.2).

Es fällt auf, dass in den Beschreibungen häufig das Wort „Angebot“ (z. B. SB_A_GT5, A. 15; SB_A_GT4, A. 16) benutzt wird. Versteht man das Wort hier im Sinne eines Vorschlags, geht mit den Angeboten im Selbstverständnis der Gemeindeteams jedoch vor allem eine Verbindlichkeitserwartungen einher: Das, was die Gemeindeteams als ihre Aufgaben beschreiben, wird inhaltlich aufgeladen durch die korrespondierende Erwartung an die *Gemeinde*: Ein Team erwartet von den Gemeindemitgliedern, „bei den Angeboten mitzuziehen und sich einzubringen“ (SB_A_GT5, A. 15). Ein anderes formuliert: „Mut haben, eigene Ideen und Talente einzubringen“ (SB_A_GT4, A. 14), und ein nächstes: „Wir wünschen uns einen offenen Dialog und auch weiterhin die Unterstützung, die wir zur Umsetzung der Projekte benötigen“ (SB_A_GT1, A. 7). Schließlich geht es einem Team auch um die Teilnahme an Aktionen durch die Gemeinde: Sie erwarten eine „rege Teilnahme an den angebotenen Veranstaltungen“ (SB_A_GT6, A. 22).

3.4.4.2 Wir fühlen uns verantwortlich für unser vor Ort.

Die Beschreibungen zeigen, dass der Fokus der Gemeindeteams sich sehr stark auf ein vor Ort hin ausbuchstabieren lässt, das inhaltlich verschieden konnotiert sein kann. Im Zentrum steht ein Fokus auf den eigenen Kirchturm, der a) als Chiffre für konkrete Gemeinschaft im Glauben, b) als territoriale bzw. geografische Einheit, c) mit Blick auf die konkreten Kirchengebäude (als Corporate Identity) oder d) mit Blick auf alte Gremienstrukturen zutage tritt.

Die Gemeindeteams motivieren in unterschiedlicher Weise ihre Vorstellungen von Gemeinschaft, realisiert im konkreten Gemeindeleben „vor Ort“ (z. B. SB_A_GT6, A. 21; SB_A_GT2, A. 10). Ein Team möchte so die Gemeinschaft erhalten, „wo wir uns füreinander engagieren, wo wir Geborgenheit spüren“ (SB_A_GT3, A. 23f.). Einem anderen Team ist der „Erhalt einer Gemeinschaft, in der wir im Glauben gewachsen sind und Geborgenheit spüren“ (SB_A_GT1, A. 14), wichtig. Für ein anderes Team ist der „Wunsch nach einer lebendigen Kirche und einem menschlichen Miteinander“ (SB_A_GT1, A. 6) motivierend. Mitunter geht es den Teams dann darum: „In Zusammenarbeit mit dem Pastoralteam soll der Glauben vor Ort gestaltet werden“.

Die zweite geografisch-örtlich geprägte Facette von „vor Ort“ (z. B. SB_A_GT6, A. 21; SB_A_GT2, A. 10) zeigt sich bspw. in einer Beschreibung eines Teams, dem es ein Anliegen ist, einen „Beitrag zu einem guten Dorfleben“ (SB_A_GT5, A. 11) zu leisten. Im Sinne einer stark kategorial geprägten Denkweise von Gemeinde geht es einem anderen Team auch darum, „die Kirche wieder stärker in das Bewusstsein [...] [der] Gemeindemitglieder [zu] rücken“ (SB_A_GT2, A. 9), also die Menschen vor Ort mit Kirche in Verbindung zu bringen. Ein Team versteht es als seine Aufgabe, „Aktivitäten der Großgemeinde im Blick [zu] halten und für die eigene Gemeinde vor Ort nutzbar [zu] machen“ (SB_A_GT4, A. 13) und so einen Transfer von Gesamtpfarrei auf die Gemeinde hin zu leisten.

Einigen Selbstbeschreibungen sind auch professionell angefertigte Grafiken der jeweiligen Kirchgebäude der Gemeinden beigelegt, die als Corporate Identity zeichnerisch für kirchturm- und gebäudebezogene Ankerpunkte der Selbstidentifizierung der Gemeindeteams stehen.

„Vor Ort“ (z. B. SB_A_GT6, A. 21; SB_A_GT2, A. 10) ist interessanterweise auch geprägt von der Vertrautheit mit den jeweiligen „damaligen Pastoralstrukturen“ (SB_A_GT2, A. 10) aus der Zeit vor der Einführung des Modellprojektes. Dass Gemeindeteammitglieder vertraut sind mit diesen Strukturen, wird von einem Team als hilfreich für die aktuelle Arbeit angeführt. Kompetenzen aus den alten Gremien werden also genutzt. Engagierte, „Gemeindemitglieder und helfende Hände vor Ort“ (SB_A_GT4, A. 8) bereits persönlich zu kennen, beschreibt ein Team als für sie vorteilhaft in der Arbeit. Personen jenseits der „alten Strukturen“ (SB_A_GT4_A. 11) für die Gemeindeteams akquiriert zu haben, wird in den Selbstbeschreibungen nicht beschrieben. Aufbauend auf dieser letztgenannten Facette der Konkretisierung von „vor Ort“ (z. B. SB_A_GT6, A. 21; SB_A_GT2, A. 10), lässt sich die nächste Handlungsprogrammatik ausführen:

3.4.4.3 *Wir wollen das, was das Gemeindeleben lebendig macht, bewahren.*

Mehrere Teams zielen mit ihrer Arbeit besonders darauf, etwas schon Bestehendes zu erhalten. In diesem Anspruch scheint sich eine Art Strategie zur Bewältigung von Transformationsorientierung zu vollziehen: Bewahrung wird zum ungeschriebenen Skript der Umsetzung des Modells seitens der Teams.

Dabei geht es um „bisherige [...] Strukturen“ (SB_A_GT 4, A. 11), um das *Behalten* von Engagierten in ihren bisherigen Wirkungskreisen oder auch um „altbewährte und beliebte Angebote“ (SB_A_GT5, A. 13), die weiterhin ermöglicht werden sollen. Ein Team möchte einfach „alles am Laufen halten“ (SB_A_GT5, A. 13) und ein anderes „die Lebendigkeit des kirchlichen Lebens bewahren und fördern“ (SB_A_GT6, A. 19). Im Kern scheinen die Phänomene Lebendigkeit und Bewahrung im Mittelpunkt der formulierten Zielperspektiven der Teams zu stehen. Aber die Frage danach, worauf sich Lebendigkeit und Bewahrung beziehen, wird von allen Teams sehr unterschiedlich beantwortet. Ein Team möchte die bisherigen „Strukturen“ (SB_A_GT4, A. 11) erhalten, weil dort bisher „stets viele helfende Hände selbstverantwortlich und engagiert zusammengearbeitet“ (SB_A_GT4, A. 11) haben. Ein anderes Team betont, dass es „die Kirche wieder stärker in das Bewusstsein [...] [der] Gemeindemitglieder rücken“ (SB_A_GT2, A. 11) möchte. Der Anspruch, etwas zu bewahren, zeigt sich also durch ganz unterschiedliche Erfahrungen motiviert (*hier war alles gut* vs.

hier bricht schon alles weg), die in den verschiedenen Gemeinden unterschiedlich erlebt werden.

In Ergänzung zur Handlungsprogrammatik *Wir kreieren Angebote* wird hier nochmals eine zweite Facette der selbstbeschriebenen Rolle der Gemeindeteams deutlich. Vor dem Hintergrund dieser Selbstverständnisse können die Rollenerwartungen der Gemeindeteams an das Pastoralteam hinzugezogen werden: Vom Pastoralteam erwarten einige Gemeindeteams zunächst einmal einen guten „Informationsfluss“ (SB_A_GT3, A. 37; SB_A_GT7, A. 15). Daneben werden auch „Unterstützung“ (SB_A_GT7, A. 15), teilweise auch „Beratung“ (SB_A_GT1, A. 7) als Erwartungen an die Handlungen des Pastoralteams formuliert. Dabei wird in einigen Beschreibungen deutlich, dass für sie mit dieser Erwartung auch der eigene Wunsch nach Handlungsfreiheit verknüpft ist: „Uns unterstützen und machen lassen“ (SB_A_GT9, o. A.), heißt es in einer Beschreibung. Andernorts erwartet sich ein Team „Unterstützung und Beratung und Offenheit für die Umsetzung neuer Ideen“ (SB_A_GT1, A. 7). Unterstützung kann auch bedeuten, dass die Teams den Handlungsbedarf sehr klar aufseiten des Pastoralteams verorten: „Wir erwarten, dass das Pastoralteam die gewachsenen, lebendigen Gemeinden und deren individuellen Charakter anerkennt, die vielfältigen Gruppen und Arbeiten unterstützt und sich bemüht, die kleinen christlichen Gemeinden in Arnsberg lebendig zu erhalten“ (SB_A_GT8, o. A.). Trotz der unterschiedlichen Facetten wird deutlich, dass das Pastoralteam hier tendenziell in einer unterstützenden Rolle gesehen wird. Die Teams sind die Macherinnen und Macher, die Verlebendigerinnen und Verlebendiger, dem Pastoralteam wird die Rolle der Supporter zuerkannt. Damit kann zur vierten Handlungsprogrammatik übergeleitet werden.

3.4.4.4 *Wir sind Ansprechpartnerinnen und -partner.*

Die Gemeindeteams bringen sich als neuer Kommunikations- und Interaktionspartner ins Spiel und nehmen sich damit eine Rolle zwischen Gemeinde und Pastoralteam, was das Kommunikationsgefüge verändert. Durch die Schreibvorgaben vom Redaktionsteam der Brücke wird auch deutlich, dass sie sich diese Rolle nicht nur nehmen, sondern sie ihnen auch durch Akteure in der Umwelt der Pfarrei zugeschrieben wird.

Das Handeln der Gemeindeteams ist davon bestimmt, dass sie sich in diesem Netzwerk als Ansprechpersonen beschreiben. Kommunikation tritt dabei als eine Aufgabe eines solchen Ansprechpartners in den Selbstbeschreibungen hervor. Dabei werden verschiedene Kommunikationsmuster deutlich, zum einen zwischen Gemeindeteam und Gemeinde und zum anderen zwischen Gemeindeteam und Pastoralteam. Für die Kommunikationsbeziehungen, die zwischen diesen Gruppen beschrieben werden, lassen sich verschiedene Varianten des folgenden Musters nachzeichnen: Die Gemeindeteams stehen als „Ansprechpartner“ (z. B. SB_A_GT7, A. 9) oder, indem sie z. B. „ein offenes Ohr“ (SB_A_GT5, A. 13) zeigen, als Empfänger von Ansprache zur Verfügung – besonders für „Bedürfnisse und Wünsche der Menschen vor Ort“ (SB_A_GT8, A. 4) bzw. der „Menschen unserer Gemeinde“ (SB_A_GT1, A. 7). Die Rollenbeschreibung ändert sich mit Blick auf Kommunikation mit dem Pastoralteam. Ein Team differenziert seine Aufgaben wie folgt: „[W]ir sehen uns als Ansprechpartner für die Menschen unserer Gemeinde und als Vermittler zum Pastoralteam“ (SB_A_GT1, A. 7). Zwei andere Teams halten fest, dass sie es als ihre Aufgabe erachten, Informationen weiterzugeben „sowohl in Richtung Gemeinde als auch in Richtung des Pastoralteams“ (SB_A_GT3, A. 28). Weitere kommunikative Aufgaben werden z. B. von einem Team durch „Aushänge und z. T. durch die Verteilung von Infomaterial“ (SB_A_GT1, A. 8) realisiert. Einige Teams haben auch die Idee eines Briefkastens umgesetzt, in den Ideen und Rückmeldungen für das Gemeindeteam eingeworfen werden können.

Auch bei den Erwartungen an die Gemeindemitglieder formulieren die Teams Unterschiedliches. Einige haben den Wunsch, dass dem Gemeindeteam „Bedürfnisse mitgeteilt werden“ (SB_A_GT3, A. 31f.) und ein „Austausch über Wünsche und Erwartungen an die Kirche“ (SB_A_GT2, A. 12) in Gang kommt. Einige Teams wünschen sich auch einen „breiteren Dialog“ (SB_A_GT2, A. 12) oder dass die Gemeindemitglieder „Kritik offen äußern“ (SB_A_GT7, A. 13).

Die folgenden Abbildungen 3.4/4 und 3.4/5 stellen beispielhaft Kommunikationsmuster aus zwei Selbstbeschreibungen dar. Es zeigt sich, dass die Selbstbeschreibungen Symmetrie und Komplementarität von Kommunikation zwischen den drei Kommunikationspartnern (Gemeinde, Pastoralteam, Gemeindeteam) unterschiedlich bestimmen. Womit sich letztlich die Rolle der Gemeindeteams als Ansprechpartner auf Basis dieser Kommunikationsmuster unterschiedlich nuancieren lässt.

Abb. 3.4/4

Kommunikationsstrukturen zwischen dem Gemeindeteam 3 und seinem Netzwerk

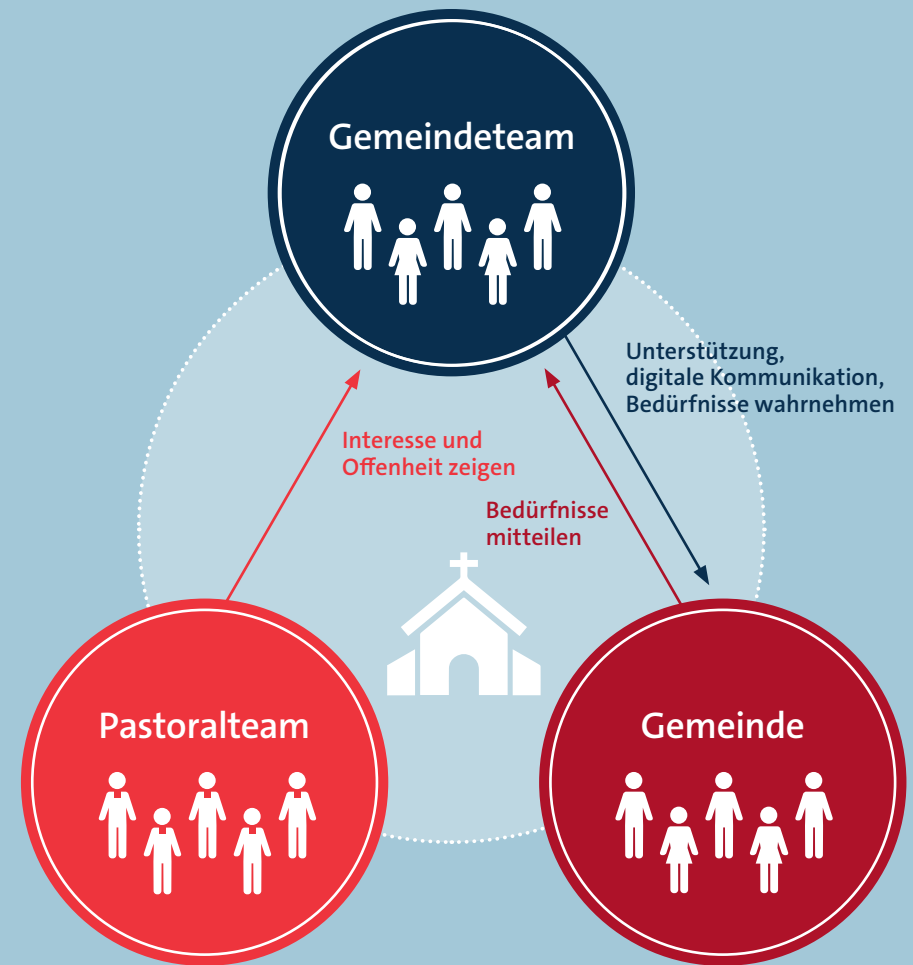
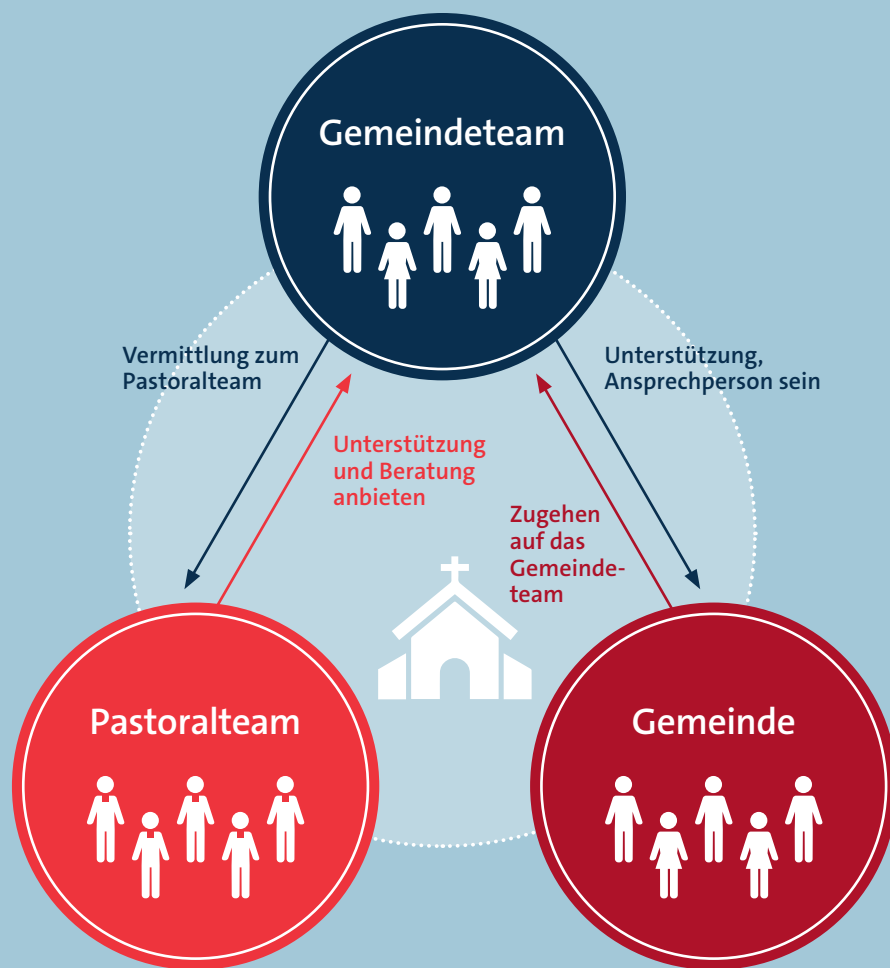


Abb. 3.4/5

Kommunikationsstrukturen zwischen dem Gemeindeteam 1 und seinem Netzwerk



Im ersten Fall tauschen Gemeinde und Gemeindeteam symmetrisch Wahrnehmung und Mitteilung von Bedürfnissen aus. Das Pastoralteam steht in der *Bringschuld*, Interesse zu zeigen, woraus sich ein komplementäres Kommunikationsmuster zwischen Gemeindeteam und Pastoralteam aus Sicht des Gemeindeteams rekonstruieren lässt.

Im zweiten Fall verortet sich das Gemeindeteam in symmetrischen Mustern zu Gemeinde und Pastoralteam. Die Gemeinde aber wird als komplementär zum Pastoralteam konstruiert, *indem* sich das Gemeindeteam selbst als Vermittler setzt.

3.4.5 Handlungsprogrammatiken im Verhältnis zum Modell

Die Handlungsprogrammatiken zeigen, dass die Teams hinsichtlich ihrer Selbstverständnisse divers sind. Die Selbstverständnisse der Teams sind auch nicht allein unter Rückgriff auf das Modell zu erklären. Vielmehr muss in eine solche Analyse auch einbegriffen werden, dass die bisher gewohnten Strukturen der Gremienarbeit (im Pfarrgemeinderat bzw. im Gemeindeausschuss) eine Rolle spielen. Dazu wurden in nachfolgender Tabelle beispielhafte Elemente zum Vergleich ausgewählt und aufgenommen. Die Tabelle beansprucht keine Vollständigkeit, sondern bildet einige ausgewählte Merkmale der Logiken der Arbeit der *Pfarrgemeinderäte* (Statut der Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Paderborn, 2013) sowie des Modells *Teams der Kirche vor Ort* ab. Es soll mit ihrer Hilfe veranschaulicht werden, dass sich die Selbstverständnisse der Gemeindeteams als Hybridkonstruktionen erweisen, gespeist aus Logiken, orientiert a) am Modell der Teams der Kirche vor Ort, orientiert b) am Modell der PGR-Arbeit (in Arnsberger Gemeinden eben in ihrer Logik als Arbeit in den Gemeindeausschüssen bekannt) und schließlich c) als die Handlungsprogrammatiken der Teams.

Tab. 3.4/4

Abgleich der Handlungsprogrammatiken

MODELL TEAMS DER KIRCHE VOR ORT	HANDLUNGSPROGRAMMATIKEN GEMEINDETEAMS IN ARNSBERG	MODELL PFARRGEMEINDERAT
Alle Getauften sind berufen, Kirche zu gestalten (Betonung der Leitungsverantwortung im Rahmen des Laienapostolats).		Prämisse der Verschiedenheit der Dienste bei Einheit der Sendung (Apostolicam actuositatem Nr. 2) Laienapostolat und Hirtendienst ergänzen sich (ebd., Nr. 6).
Die Gemeindeteammitglieder werden vorgeschlagen und beauftragt.		Die PGR-Mitglieder werden gewählt.
Das Gemeindeteam arbeitet auf Ebene der Pfarrgemeinde selbstständig und ist getragen von der Gemeinde. Kein Mitglied des Pastoralteams ist Teil des Gemeindeteams, es wird aber eine Ansprechperson für die Teams benannt.	Die Beratungssituation hat sich verändert: Die Gemeindeteams verstehen sich als Ansprechperson für die Gemeinde. Die Ansprechpersonen der Gemeindeteams im Pastoralteam	kommen in keiner Selbstbeschreibung vor. Die Gemeinden führen unterschiedliche Traditionen der Zusammenarbeit mit den Pfarrern vor Ort weiter.
Das Gemeindeteam soll möglichst wenig selbst tun , sondern dafür andere ansprechen.	Die Teams verstehen sich als diejenigen, die Aufgaben selbst erledigen und diese nicht weitergeben/delegieren.	Es existieren Erwartungen, die einer Angebotslogik folgen: Die <i>Gemeinde</i> soll die gemachten Angebote auch annehmen.
Das Gemeindeteam soll Engagement ermöglichen und dazu ermutigen sowie die eigenen Potenziale und die der Mitchristinnen und Mitchristen fördern.	Vor allem Mitglieder aus vorherigen Gremien und/oder Mehrfachengagierte bilden die Gemeindeteams.	Corona mitunter als Unterbrechungserfahrung: Hier wird Engagement in der Gemeinde befördert, neue Wege und Aktionen wurden erdacht.
Das Gemeindeteam übernimmt Verantwortung für das Kirchesein vor Ort .	Der Bezug zu den jeweiligen „Kirchtürmen“ scheint stark ausgeprägt, das „vor Ort“ wird von den Gemeindeteams	unterschiedlich konnotiert, z. B. als Chiffre für die konkrete Glaubensgemeinschaft oder als territoriale Einheit.
Das Gemeindeteam hat einen Überblick über die Ansprechpersonen der unterschiedlichen Themen.	Der Überblick über die Ansprechpersonen der Themen ist durch Kontinuität der Engagierten und durch mehrfach engagierte Teammitglieder gekennzeichnet.	Gemeindeteams verorten sich zwischen Pastoralteam und Gemeinde und beschreiben sich selbst als Ansprechperson.
		Der PGR nimmt die Herausforderungen im Lebensraum der Pfarrgemeinde wahr. Der PGR nimmt das spezifische Profil der eigenen Pfarrgemeinde wahr.
		Der PGR bezieht weitere Träger und Kooperationspartnerinnen und -partner mit ein. Der PGR führt alle Kräfte zur Ausübung ihrer gemeinsamen Verantwortung zusammen.

Es kann festgehalten werden, dass sich die Gemeindeteams entsprechend Tab. 3.4/4 nicht nur den Auftrag des Modells *Teams der Kirche vor Ort* umbauen, sondern sie tun dies weiterhin vor dem Hintergrund und unter Rückgriff auf Erfahrungen und Ressourcen aus der ihnen bisher bekannten Gremienarbeit (PGR bzw. GA), was beides zur Konstruktion ihres eigenen Verständnisses beiträgt und sich dann in individueller Prägung bei den einzelnen Teams und in ihren Selbstverständnissen zeigt.

3.4.6 Abschluss und weiterführende Fragen

Die Gemeindeteams machen sich den durch das Modellprojekt eingebrachten Strukturimpuls anhand der vier beschriebenen Handlungsprogrammatiken zu eigen. Im Abgleich mit dem Modell der *Teams der Kirche vor Ort* sowie den Handlungsprogrammatiken der *klassischen* PGR-Arbeit zeigt sich, dass die Programmatiken der Gemeindeteams faktisch als *Hybride* zu beschreiben sind. Darüber hinaus erweisen sich die Gemeindeteams in ihren Beschreibungen als überaus divers mit Blick auf ihr Selbstverständnis. Diese Hybridstruktur zeichnet aus, dass die Gemeindeteams in Auseinandersetzung mit beiden Modellen (Modell der *Teams der Kirche vor Ort* sowie Modell der PGR-Arbeit) Übereinstimmungen und Unterschiede aufweisen. Nimmt man die Handlungsprogrammatiken zusammen, kommen bestimmte Programmatiken vor, die so gar nicht vom Modell der *Teams der Kirche vor Ort* her vorgesehen sind. Es zeigen sich darin vertraute Arbeitsweisen und Strukturen der vorherigen Gremien. Diese werden von den Gemeindeteams nicht grundlegend problematisiert, sondern eher weiter stabilisiert in ihrer Adaption des Modellprojektes und dienen als Ressourcen. Die Teams adaptieren z. B. die Angebotslogik und sehen sich selbst als diejenigen, die Angebote kreieren und umsetzen. Arbeitsweisen aus der PGR- (bzw. GA-)Arbeit werden so von den größtenteils gleichen Mitgliedern mit hineingetragen in die Gemeindeteamarbeit. Die Handlungsprogrammatiken zeigen also einerseits, dass in der Umsetzung des Modellprojektes nicht unbedingt grundlegend neue Handlungsmuster an den Tag gelegt werden. Die Gemeindeteams bewahren in den neuen Strukturen Altbekanntes. Oder anders gesagt: Vertraute Arbeitsweisen und Strukturen werden nicht grundlegend problematisiert. Sie fungieren als Ressourcen für die Adaption des Strukturimpulses.

Damit arbeiten die Gemeindeteams andererseits aber auch nicht einfach *wie* ein PGR (bzw. wie ein GA), sondern greifen vielmehr auf die alten Kräfte zurück und nutzen die eingeübten Handlungsmuster und bekannten Strukturen als

Ressourcen, um die neuen Strukturen zu gestalten. In diesen neuen Strukturen können sie als neuer Kommunikations- und Interaktionspartner in der Pfarrei mit Gemeinde und Pastoralteam agieren. An den ausgeführten Handlungsprogrammatiken zeigt sich ein starkes Selbstbewusstsein für die eigenen Aufgaben und die eigene Rolle im Netzwerk der Pfarrei. So finden wir die Teams in einer Situation wieder, in der sie aus den alten Kräften ihre Ressourcen ziehen und zugleich durch die Strukturintervention einiges verschoben wurde. Gerade weil sich die Menschen in der alten Gewohnheit, Verantwortung zu übernehmen, für die neuen Netzwerke inskribieren lassen, kann man fragen, wie weitere Impulse gesetzt werden können für die Umsetzung des Modells der *Teams der Kirche vor Ort*. Das würde die Frage danach einschließen, wie und ob die Rolle der Gemeindeteams dahingehend weiterentwickelt werden kann, dass Vernetzungsarbeit und der Gedanke, weniger selbst zu tun und weniger Angebote zu schaffen, für den Pastoralen Raum Arnsberg in Interventionen gestärkt werden können. Denn im Modell *Teams der Kirche vor Ort* ist eine stärkere Orientierung daran vorgesehen, wie die Charismen anderer Menschen gefördert und entdeckt werden können. Wird dagegen an der Angebotsform festgehalten, fehlt auch der Raum für andere Akteure, mit Verantwortung in das Gemeindenetzwerk um das Gemeindeteam herum einzutreten.

In dem herausgearbeiteten Element der Handlungsprogrammatik *Wir sind Ansprechpartnerinnen und -partner* zeigt sich schließlich, wie die Gemeindeteams das Kommunikations- und Interaktionsgefüge des Pastoralen Raumes verändern. Vor dem Hintergrund des Abgleichs der Handlungsprogrammatiken der Gemeindeteams mit den Modellen Pfarrgemeinderat sowie Teams der Kirche vor Ort wird klar, dass diese Veränderung des Netzwerks in Arnsberg erst durch die Einführung des neuen Modells ermöglicht wurde. Die neue Struktur wirkt wie eine Irritation, die belebende Funktion hat. Diese bringt in manchen Fällen mit sich, dass es zu einer grundlegenden Umordnung kommt (*Wir sind Ansprechpartnerinnen und -partner*) und neue Akteure die bestehenden Gefüge verändern. In anderen Fällen führt die Irritation dazu, dass man wieder in alte Muster zurückverfällt (*Wir kreieren Angebote*). Die Einführung der Gemeindeteams und ihre Selbstverständnisse führen zu institutionell-organisationalen (Pfarrei) und zu professionellen (Pastoralteam) Reorganisations- bzw. Reflexionsanforderungen. Es verändert sich damit nicht nur das *vor Ort*, sondern die Handlungsprogrammatiken der Gemeindeteams haben Auswirkungen auf das gesamte Netzwerk der Pfarrei.

3.4 | Die Umordnung der Gemeindeteams

Literaturverzeichnis

Döring, N. & Bortz, J. (2016).

Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Unter Mitarbeit von Pöschl, S. 5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. Berlin und Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>

Erzbistum Paderborn (2019).

Modellprojekt Ehrenamtliche Mitverantwortung. Pastoraler Raum Arnsberg. Online abrufbar unter: <https://wir-erzbistum-paderborn.de/pastoraler-raum-arnsberg>

Erzbistum Paderborn (2013).

Statut der Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Paderborn. Online abrufbar unter: <https://www.verwaltung-erzbistum-paderborn.de/Gremien-und-Gruppenarbeit-unterstuetzen/Arbeit-Pfarrgemeinderat-gestalten/Statut-der-Pfarrgemeinderäte-im-Erzbistum-Paderborn.html>

Helfferrich, C. (2011).

Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien

Hussy, W. & Schreier, M. &

Echterhoff, G. (2013).

Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Berlin und Heidelberg

Kohlmeyer, T. (2019).

Zwischenbericht Evaluation. Stand Juli 2019 [unveröffentlichtes Manuskript]

Kruse, J. (2015).

Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2. Aufl. Weinheim u. a.: Beltz Juventa

Pastoraler Raum Arnsberg (2018).

<https://pr-arnsberg.de/2018/10/20/entwicklung-der-ehrenamtlichen-mitverantwortung-stand-nov-dez-2018>

Weitere Literatur zu Gemeindeteams in anderen Diözesen online abrufbar, z. B. bei der Erzdiözese Freiburg (<https://www.bistum-freiburg.de/gemeindeteam>) oder beim Bistum Osnabrück (<https://bistum-osnabrueck.de/ehrenamtliche-gemeindeteams>)

04

Die Corona-Pandemie als Stresstest

4 | Die Corona-Pandemie als Stresstest

Die Corona-Pandemie als Stresstest der Strukturinterventionen

REBEKKA BURKE
CAROLA HACKSTEDT
LISA HOFMEISTER
OLIVER REIS

4.1 Hinführung: Die neuen Gremien und ihre Möglichkeit, die Agilität zu erhöhen

4.1.1 Extremsituation als Forschungsort zur Agilität von Organisationen

Seit dem März 2020 stellt die Corona-Pandemie auch die deutsche Gesellschaft, die deutsche Kirche und damit das kirchliche Leben im Erzbistum Paderborn auf den Kopf. Für das Modellprojekt sind die Einschränkungen des öffentlichen Lebens, die die Pandemie mit sich bringt, auf den ersten Blick eine Störung der geplanten Schritte, die die neuen Gremien in ihren Umgebungen gehen wollten. Man kann sagen, dass sowohl die Implementation der Modelle als auch deren Evaluation nahezu zum Erliegen gekommen sind. Organisationen machen aber immer weiter, solange sie sind. Und so sind auch die Gemeinden nicht einfach verschwunden, sondern sie haben vollzogen, was sie vollziehen konnten bzw. was ihnen aufgrund des Handlungsauftrags als sinnvoll erschien. Hauptamtliche suchen nach Wegen, um in der Kooperation mit Ehrenamtlichen zentrale liturgische Strukturen unter schwierigen Bedingungen aufrechtzuerhalten. Ehrenamtliche übernehmen Aufgaben vor Ort, suchen nach neuen Formen und müssen dafür neue Absprachen eingehen. Wer kommuniziert mit wem? Wer übernimmt Initiativen? Werden die neuen Kommunikationen und Entscheidungswege in der Extremsituation eingehalten, die die Strukturintervention nahelegt? Was machen überhaupt Organisationen in solchen Situationen?

In der Organisationsforschung stößt man auf die High Reliability Organizations (HROs), die als Organisationen beschrieben werden, die auf hohe

Zuverlässigkeit angewiesen sind, weil von ihnen potenziell Gefahr ausgeht oder weil sie Gefahr für andere minimieren müssen (klassisch z. B. Feuerwehr oder Kernkraftwerke). Diese Organisationen, so der Ansatz der HROs, planen unvorhersehbare Ereignisse ein, sie kalkulieren die Möglichkeit von Störungen, Katastrophen usw. im Management der Organisation mit ein. Dies tun sie, indem sie sich insgesamt achtsam organisieren (Weick & Sutcliffe, 2010, S. 166-192). HROs zeichnen sich in Stresssituationen dadurch aus, dass sie nach fünf Prinzipien handeln (Nachbagauer & Schirl-Böck & Weiss, 2020):

- 1) Intensive Beschäftigung mit Besonderheiten / Aufmerksamkeit auf Fehler statt nur auf Erfolge richten
- 2) Abneigung gegen vereinfachte Interpretationen
- 3) Interesse am Geschehen im Hier und Jetzt / Interesse an konkreten betrieblichen Abläufen / an *Praxis*
- 4) Proaktives und flexibles Agieren
- 5) Respekt vor Expertise / Hochachtung vor fachlichem Wissen und Können – Delegation von Verantwortung an die *vor Ort* Zuständigen

Auch wenn sich Pastorale Räume vielleicht in der Corona-Zeit nicht als HROs verstehen, so machen diese Prinzipien darauf aufmerksam, dass Organisationen in extremen Stresssituationen, die den Organisationszweck im Kern bedrohen, eben nicht dadurch bestehen, dass sie mit einer Erhöhung der Regeldichte reagieren, um die Hoheit über die Situation zu gewinnen. Die Situation folgt nicht den üblichen Regeln, und deshalb ist es essenziell, die Situation und die Handlungsmöglichkeiten sehr genau und mehrperspektivisch wahrzunehmen. Es geht nicht darum, schnell, sondern möglichst so zu handeln, dass man mithilfe der geteilten Kompetenz die möglichst situationsadäquate Lösung wählt. Dazu gehört, eventuell die regelgeleiteten Abläufe zu verändern. Diese Fähigkeit, sich auf die aktuelle Situation einzustellen, flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um nötige Veränderungen einzuführen, nennt die Organisationstheorie *Agilität* (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020, S. 38). Man kann also sagen, dass eine Stresssituation, sei sie durch innere oder äußere

Gründe wie die Corona-Pandemie herbeigeführt, Hinweise auf die Agilität von Organisationen liefert. In diesem Fall interessieren die Möglichkeiten der Modellräume, mit ihren Strukturinterventionen die Agilität zu erhöhen.

Diese Wechselwirkung zwischen dem Ziel der Agilität und den Potenzialen der verschiedenen Strukturinterventionen hängt damit zusammen, dass die Agilität einer Organisation sehr stark darauf bezogen ist, ob eine Organisation in ihrer Selbstorganisation möglichst wenig gestört wird, die Umgebung und ihre Bedürfnisse gut kennt und nach innen die Transparenz der Entscheidungen, die Partizipation der Akteure und die Reflexität steigert (ebd., S. 38). Genau dies sind die Anliegen des Zukunftsbildes (↗ Einleitung) in Form von Selbstorganisation, Partizipation und Charismenorientierung, die sich zum einen in der stärkeren Wahrnehmung der Umwelt eines Gremiums und zum anderen in der durchlässigen Grenze zeigen, um Potenziale in das eigene Handeln zu integrieren. Gerade wenn eine Organisation sich auf bisher unbekannte Potenziale einlässt, steigert sie die eigenen Fähigkeiten, komplexe Situationen zu bearbeiten. Und von den HROs lässt sich lernen, dass sie diese Fähigkeit nicht in der Stresssituation entwickeln, sondern unter den normalen Bedingungen darauf achten, dass die Abläufe robust sind. Denn was nicht im Alltag reibungslos zielgerichtet funktioniert, wird dies erst recht nicht unter Stressbedingungen tun. *Die Corona-Bedingungen sind deshalb eine sehr gute Möglichkeit, Hinweise auf robuste Mechanismen in der Gremienarbeit und dem Zusammenspiel der Gremien zu erhalten oder eben auch auf Schwachstellen, die im Alltag vielleicht verdeckt sind.*

4.1.2 Methodisches Vorgehen

Wir wollen so vorgehen, dass wir an zwei verschiedenen Modellräumen – Schmallenberg-Eslohe (Modellraum 2) und Arnsberg (Modellraum 4) – in Form von Fallanalysen die Fähigkeit zur Agilität der veränderten Gremien im Zusammenspiel mit den anderen Akteuren untersuchen, um Rückschlüsse auf die Robustheit bzw. auf systematische Schwachstellen ziehen zu können. Dazu fassen wir zunächst kurz die Ausgangssituation in den Modellräumen zusammen, dann dokumentieren wir die Fälle und werten diese schließlich auf die Fragestellung hin aus. Für die Fälle wurden in Schmallenberg-Eslohe neue Daten in Form von Interviews, die im August und Dezember 2020 geführt wurden, für die Ausarbeitung hinzugezogen. Die Datenaufbereitung erfolgt mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (1982).

Die Analyse in Arnsberg baut auf Dichten Beschreibungen auf, die im Anschluss an die Teilnahme an einem Treffen eines Gemeindeteams angefertigt wurden. Weiterhin wurde die digitale Kommunikation über die bistumseigene Plattform *wir.desk* analysiert. Hier sind alle Mitglieder der Gemeindeteams und des Pastoralteams in einer Gruppe vernetzt.

Die Auswertung erfolgt auf der Basis der Theorien, die auch die Auswertung in den Beiträgen zu den Modellräumen geprägt haben. Das ist nötig, um die Veränderung durch Corona methodisch erfassen zu können. Deshalb benutzten wir auch hier die Partizipationspyramide (2014) nach Gaby Straßburger und Judith Rieger und das Modell zur Lehrerkoooperation (2006) von Cornelia Gräsel, Kathrin Fußangel und Christina Pröbstel. Neu hinzu kommt die Aufgabenanalyse nach Erich Kosiol (1976), weil sie insbesondere hilfreich für die Bestimmung der Selbstorganisation und der Partizipation ist. Da sie in den Beiträgen bisher noch nicht eingeführt ist, soll dies nun hier geschehen.

Die Aufgabenanalyse dient eigentlich als Methode zur systematischen Analyse eines wirtschaftlichen Systems. Ziel dabei ist es, einen allgemeinen „Überblick über die im Rahmen der Aufbausynthese zu verteilenden Teilaufgaben“ (Kosiol, 1976, S. 45) zu gewinnen. Der Fokus wird hierbei immer auf die einzelnen Aufgaben gelegt, die den Anfang jeder organisatorischen Betätigung markieren (ebd., S. 41). Kosiol unterscheidet bei jedem individuellen Aufgabenprozess zwischen den Aufgabenträgern und den Arbeitsträgern. Während er unter einem *Aufgabenträger* einen aktiv handelnden Menschen versteht, beschreibt er den *Arbeitsträger* als ein Sach- bzw. Erfüllungsmittel, das die Aufgabe ausführt (ebd., S. 44). Bei den einzelnen Arbeitsprozessen übernimmt der Arbeitsträger den Arbeitsanteil, und der Aufgabenträger agiert als Verantwortlicher für die Durchführung des Arbeitsprozesses. Wir interpretieren dieses Muster von der ANT etwas weiter, da die Rollenverteilung zwischen Mensch (Aufgabenträger) und Erfüllungsmittel wie z. B. einer Maschine (Arbeitsträger) in den heutigen Lebens- und Arbeitswelten so asymmetrisch linear nicht passt. Vielmehr können grundsätzlich auch Maschinen Aufgabenträger sein und Menschen bloße Arbeitsträger (↗ Kapitel 2). Außerdem können auch Menschen zu Arbeitsträgern werden, deren Aufgabe darin besteht, Aufgabenträger zu sein und Delegationen auszusprechen. Diese Struktur ist z. B. dann der Fall, wenn der PGR jemanden

damit beauftragt, die Sternsingeraktion zu organisieren. Daraus ergeben sich drei Rollenzuschreibungen: a) Jemand kann ausschließlich Aufgabenträger, b) ausschließlich Arbeitsträger oder c) Arbeitsträger sein, um dann als Aufgabenträger zu wirken. Nach der Auswertung beider Modellräume versuchen wir eine übergreifende Einschätzung zum Zustand der Modellräume in der Extremsituation der Corona-Zeit.

4.2 Fallbeispiel Schmallenberg-Eslohe: Grenzen der Selbstorganisation

4.2.1 Der Ausgangspunkt vor der Pandemie

Im Pastoralen Raum Schmallenberg-Eslohe wurde die Gremienarbeit so strukturiert, dass die PGR in den Gemeinden ohne einen Geistlichen arbeiten. Dabei sind den Gemeinden, die zu insgesamt fünf Arbeitsbereichen zusammengefasst sind, ein bis drei Geistliche zugeordnet. Über den Geistlichen steht der leitende Pfarrer des Raumes. In dem Beitrag 3.2 *Der PGR ohne amtliches Mitglied als Impuls für ein neues Rollengefüge* wurde deutlich, dass diese Struktur erfolgreich implementiert wurde. Es hat sich herauskristallisiert, dass die Pastöre in den Arbeitsbereichen eine neue Zwischenebene zwischen dem leitenden Pfarrer und der Gemeindeebene bilden und so in gewisser Nähe zum PGR stehen. Diese Nähe wird vor allem in dem Grundvollzug *Liturgie* deutlich: Das Pastoralteam agiert – in der inhaltlichen Ausgestaltung – als entscheidungssetzende Seite, die Ehrenamtlichen übernehmen als Arbeitsträgerinnen und -träger die Aufgabe, die Organisation für die Durchführung bereitzustellen. Die Feier der Eucharistie wird so zur kooperativen Zusammenkunft aller Beteiligten. Im Grundvollzug *Gemeinschaft* hat der Rückzug der Hauptamtlichen aus dem PGR zu einer hohen Selbstorganisation seitens des PGR geführt, indem sie Aktivitäten planen und umsetzen. Hier agieren sie augenscheinlich als entscheidungssetzende Seite. Im Zuge der Corona-Pandemie wurden am 15.03.2020 vom Erzbistum Paderborn öffentliche Gottesdienste und sonstige kirchliche Veranstaltungen abgesagt (Erzbistum Paderborn, 2021, o. S.). Wie sich dies auf das Rollengefüge auswirkt, wird anhand von zwei der fünf Arbeitsbereiche in drei Fällen näher ausdifferenziert. In dem ersten Arbeitsbereich wird zunächst der Entscheidungsprozess über die Wiederaufnahme der Gottesdienste nachvollzogen und in einem zweiten Schritt untersucht, wie sich dies auf den Grundvollzug *Gemeinschaft* auswirkt.

Der zweite Arbeitsbereich hat sich an Weihnachten 2020 die Frage gestellt, ob die Weihnachtsgottesdienste stattfinden, und mit den Christen-Kisten⁸ ein Instrument ausprobiert, die Christinnen und Christen des Seelsorgebereichs an Weihnachten neuartig zu vernetzen.

4.2.2 Fall 1: Wiederaufnahme der Gottesdienste im Mai 2020

Falldarstellung

Der PGR berichtet, sie seien zu Beginn des Lockdowns im März 2020 durch den leitenden Pfarrer über den Ausfall der Messen informiert worden (I_SE_C_EA1, Z. 104-106). Weitere aktuelle Hinweise oder Empfehlungen wurden durch den leitenden Pfarrer oder den Pastor an die Ehrenamtlichen weitergeleitet (I_SE_C_EA1, Z. 117-119). Durch die Informationsweitergabe hat die Vorsitzende des PGR den Eindruck, dass sie hinsichtlich der Empfehlungen gut informiert und auf dem Laufenden war (I_SE_C_EA1, Z. 142-143).⁹

Am 23.04.2020 verkündete das Erzbistum, dass Gottesdienste ab dem 01.05.2020 wieder stattfinden könnten (Erzbistum Paderborn, 2021, o. S.). Im Unterschied zur Situation im März geht es nun nicht nur um Informationsweitergabe: Im Zuge der Mitteilung wurde den Gemeinden in den einzelnen Arbeitsbereichen die Entscheidungsmacht übertragen, ob die Gottesdienste wieder stattfinden sollten (I_SE_C_EA1, Z. 145-147). Hierüber herrschten, so der PGR, unterschiedliche Meinungen (I_SE_C_EA1, Z. 147-149). Schließlich haben sich der PGR, der für den Arbeitsbereich zuständige Pastor und der Kirchenvorstand vor Ort abgesprochen und entschieden, dass Messen unter Hygiene-Auflagen wieder stattfinden sollten (I_SE_C_EA1, Z. 106-109).¹⁰ Damit die Messe wieder gefeiert werden kann, wurde ein Hygiene-Konzept entwickelt, welches beinhaltet, dass der PGR 60 Sitzplätze in der Kirche markieren kann und, wenn nötig, zusätzliche Stehplätze ausweisen und weitere Stühle stellen kann (I_SE_C_EA1, Z. 161-163).

⁸ Da aufgrund der Corona-Situation Ende 2020 nicht sicher war, ob Gottesdienste stattfinden können, wurden die Christen-Kisten ins Leben gerufen. Sie beinhalten Anleitungen und Materialien, um zu Hause eine Andacht feiern zu können.

⁹ Die Aussage über einen guten Informationsfluss innerhalb des Pastoralen Raumes deckt sich mit der Aussage eines weiteren PGR-Vorsitzenden aus dem vorliegenden Arbeitsbereich.

¹⁰ Die Aussage über die Einbeziehung in die Entscheidung über die Wiederaufnahme der Gottesdienste deckt sich mit der Aussage eines weiteren PGR-Vorsitzenden aus dem vorliegenden Arbeitsbereich.

Interpretation

In diesem Fall aus dem Frühjahr 2020 lassen sich aus Sicht der Partizipation drei Phasen unterscheiden. Zunächst einmal wird der Lockdown einseitig von dem Pastoralteam ohne Beteiligung der Ehrenamtlichen vollzogen, die informiert werden (Stufe eins der Partizipationspyramide). Da das Pastoralteam selbst über die Vorgabe informiert wird, wird die Vorstufe der Partizipation schlicht an die Ehrenamtlichen weitergereicht. Diese Kette wird von den Ehrenamtlichen nicht als negativ beurteilt. Es reicht der PGR-Vorsitzenden in dieser Krisensituation die *Teilhabe* als „passive Teilnahme bzw. das Teil-im-System-Sein“ (Schweiker, 2017, S. 407). Es ist nicht immer *Teilgabe* als „aktive und gestalterische Form der Partizipation“ (ebd., S. 407) nötig, um sich ausreichend beteiligt zu fühlen.

Mit der Wiederaufnahme der Gottesdienste im Mai 2020 kommt es in der zweiten Phase zu einem *echten Partizipationsprozess*. Nachdem die behördlichen Vorgaben die Öffnung der Kirchen für Gottesdienste unter Auflagen möglich gemacht haben, ist nun eine Entscheidung nötig. Der Entscheidungsprozess zur Wiederaufnahme der Gottesdienste kann auf der Stufe sechs (Mitleitung) der Partizipationspyramide angesiedelt werden. Der leitende Pfarrer spricht eine einmalige Delegation aus: Der PGR bekommt die Entscheidungsmacht übertragen und kommt gemeinsam mit dem zuständigen Pastor sowie dem Kirchenvorstand zu einer Entscheidung. Der PGR ist hier nicht mehr bloßes Objekt einer Entscheidung. Die Unterscheidung von Arbeits- und Aufgabenträger nach Erich Kiosiol aufgreifend, wird der PGR vom leitenden Pfarrer als Arbeitsträger angesprochen, der als Aufgabenträger eine Entscheidung herbeiführen soll und das Hygiene-Konzept für die lokale Gemeinde adaptiert und organisiert. Die auf Stufe sechs an der Entscheidung beteiligten Subjekte (rechte Seite) werden so selbst zur entscheidungssetzenden Instanz (linke Seite).

Die Ehrenamtlichen fühlen sich durch die Aufgabe in der zweiten Phase herausgefordert. Sie haben schon vorher im Grundvollzug Liturgie organisatorische Aufgaben übernommen, aber Routinen im Bereich des Hygiene-Schutzes, mit Entscheidungen dieser Reichweite umzugehen, fehlen. Zudem fällt auf der sechsten Stufe der Partizipationspyramide die bisherige Rahmung durch die für die jeweiligen Arbeitsbereiche zuständigen Hauptamtlichen weg. Die Ehrenamtlichen hätten sich in der Durchführung als Aufgabenträgerinnen und -träger eine intensivere Unterstützung gewünscht (I_SE_C_EA1, Z. 144-145). Nachdem die Ehrenamtlichen aber die Aufgabe in ihr Portfolio der Liturgie-

organisation integriert haben, restauriert sich das Beziehungsgefüge wie gewohnt, indem der für den Arbeitsbereich zuständige Pastor für das Halten der Messe zuständig ist (= inhaltlicher Teil) und der PGR die Umsetzung des Hygiene-Konzeptes übernimmt (= organisatorischer Teil). Hier handeln die Beteiligten wieder in der eingeübten arbeitsteiligen Kooperation (↗ Kapitel 3.2).

4.2.3 Fall 2: Auswirkungen auf das Gemeindeleben

Falldarstellung

Im Grundvollzug *Gemeinschaft* organisierte der PGR Veranstaltungen, die jährlich wiederkehren (I_SE_EA2, Z. 332). Dabei hat sich das meiste abgespielt (I_SE_EA2, Z. 341), und der PGR wusste, wer wofür angesprochen werden musste (I_SE_EA2, Z. 345). Der Pastor wurde durch die Weitergabe von Protokollen über Vorhaben informiert (I_SE_C_EA1, Z. 51). War etwas unklar, konnten Absprachen per E-Mail oder Telefon erfolgen oder durch ein kurzes Gespräch nach der Messe (I_SE_C_EA1, Z. 52-56). In der Corona-Zeit ändert sich diese Handlungsweise: „Von den Angeboten her, also was wir jetzt eigentlich so gewohnt waren oder was auch in der Planung war, hat natürlich nichts stattgefunden“ (I_SE_C_EA1, Z. 83-84). Es wird grundsätzlich eine gestalterische Handlungsmöglichkeit gesehen, denn „wir hätten vielleicht Möglichkeiten gehabt, irgendwie was noch anzubieten“ (I_SE_C_EA1, Z. 109-110). Aufgrund von anderen Herausforderungen während der Corona-Zeit wurde dieser Gestaltungsraum nicht wahrgenommen, aber „die Möglichkeit wäre sicherlich da gewesen“ (I_SE_C_EA1, Z. 113), sodass sich der PGR auf die Ordnerdienste für die Liturgie konzentriert.

Interpretation

Für die Arbeitsweise des PGR wird angenommen, dass er Entscheidungsprämissen tradiert, die Geistliche vor der Strukturintervention eingeführt haben. Die Ehrenamtlichen im PGR wurden schon vor der Strukturintervention als Arbeitsträgerinnen und -träger angesprochen, die dann die Aufgabe übernommen haben, Delegationen in die Gemeinde hinein auszusprechen. Im Alltag nach der Strukturintervention können Hauptamtliche selbst den Impuls an die Aufgabenträgerinnen und -träger des PGR nicht mehr setzen. Sie müssen darauf vertrauen, dass sich der PGR nun selbst in den Entscheidungstraditionen die Aufgabe gibt. Der Übersetzersprecher steht außerhalb des Gremiums, aber die eingerichteten Traditionen sind als Impuls noch wirksam. Der Arbeitsträger

PGR setzt von der rechten Seite der Partizipationspyramide eigenständig auf die linke Seite um und wird zum Aufgabenträger, indem er Vorhaben eigenverantwortlich plant und durchführt. Unter Alltagsbedingungen kann dieses Umsetzen, das sich auf der fünften Stufe der Partizipationspyramide vollzieht, nicht beobachtet werden. Es sieht so aus, als würde der PGR einfach auf der linken Seite agieren, die erfolgreiche Traditionsorientierung macht die immer noch wirksame Ursprungsdelegation unsichtbar. In der Corona-Zeit funktioniert die Traditionsorientierung nicht mehr. Es wären Handlungen möglich gewesen, aber die Potenziale sind nicht orientiert, weil die Prämissen unter den Umständen unklar sind. Weil es keinen Impuls von den Hauptamtlichen gibt, geht das Umsetzen von rechts nach links nicht. *Ist der PGR kein Arbeitsträger, dann wird er auch kein Aufgabenträger.* Im Bereich der Liturgie ist das anders, dort gibt es den Impuls, dort wird der PGR als Arbeitsträger (rechts) angesprochen, und er kann von links als Aufgabenträger den Ordnungsdienst organisieren. Die Corona-Zeit deckt hier auf, dass die Selbstorganisation auch in der Verantwortung für das Gemeindeleben grundsätzlich in Abhängigkeit zu den Hauptamtlichen bleibt, die als Übersetzersprecher die Krise durch ihre Impulse an den PGR als Arbeitsträger bewältigen müssen.

4.2.4 Fall 3: Stattfinden der Weihnachtsgottesdienste

Falldarstellung

Im Verlauf von neuen Erhebungen in der Projektstudie im Dezember 2020 wurde seitens der Ehrenamtlichen von Entscheidungsprozessen bezüglich der Durchführung von Weihnachtsgottesdiensten berichtet. Die Ehrenamtlichen sollen mit ihrem Votum eigenständig wichtige Entscheidungen mit Relevanz für alle Gläubigen der Gemeinde treffen. Hierbei fällt auf, dass im Gegensatz zu den vorherigen partizipativen Prozessen ein neuer Aufgabenbereich für die ehrenamtlichen Akteure eröffnet wird. Während zuvor der Grundvollzug Liturgie hauptsächlich von geweihten Amtlichen bearbeitet wurde, sollen nun die Ehrenamtlichen vor Ort in ihren Gemeindeteilen wichtige Entscheidungen bezüglich der Gottesdienstfeiern treffen: „[...] gerade auch mit der Gottesdienstfrage – die Entscheidung ist vor Ort zu fällen [...] das war mir sehr wichtig – ich sag mal, für die Gremien war es schwer [...]“ (I_SE_C_HA1, Z. 238-242). Der Interviewausschnitt verdeutlicht, dass als Initiator für diese Machtverschiebung der PV-Leiter bestimmt werden kann. Der Leiter des Pastoralverbundes ermächtigt somit die PGR vor Ort, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Hierfür wird

den Ehrenamtlichen die volle Unterstützung der finalen Entscheidung zugesichert, jedoch keine Meinung oder Tendenz der geweihten Amtlichen mitgeteilt. Es wird nur ein Hygiene-Konzept vonseiten des Pastoralteams als Rahmung vorgegeben, die praktische Umsetzung liegt allein bei den Ehrenamtlichen: „[...] die Entscheidung ist dann so auch akzeptiert [...]“ (I_SE_C_HA1, Z. 185). Am 22.12.2020 stand die Entscheidung, ob die Weihnachtsgottesdienste stattfinden sollten, in einigen PGR noch aus. Ein Vorsitzender eines PGR äußerte sich im Interview, dass er die Entscheidung nicht treffen könne und sich aus diesem Grund per E-Mail an den PV-Leiter gewandt habe.

„[...] ja, das wird jetzt langsam eng, aber ich finde es nicht gut, deshalb hab ich [Name des PV-Leiters] gerade auch noch eine E-Mail geschrieben, auch er soll sich wenigstens persönlich, seine persönliche Meinung klar und klipp und klar mal äußern, um auch die Entscheidung auch in dem Ehrenamte irgendwo leichter zu machen [...]“ (I_SE_C_EA2, Z. 27-30).

Zum gleichen Zeitpunkt wurde in anderen PGR eine Entscheidung getroffen und diese den Nachbargemeinden mitgeteilt. Dass dieser Entscheidungsprozess eine große Herausforderung darstellt, wird nicht nur anhand der Interviews von Hauptamtlichen deutlich. Diese Wahrnehmung lässt sich auch durch das Interview des Ehrenamtlichen belegen. Aussagen wie: „[...] sind uns dann in den Gremien – im Gremium auch niemals einig [...]“ (I_SE_C_EA2, Z. 15) unterstreichen die gesplante Haltung der verschiedenen Akteure.

Die Ehrenamtlichen in den Gemeindeteilen sind nicht in der Lage, ihren Arbeitsprozess mit Vorerfahrungen oder Traditionen abzugleichen. Gerade hier wird ihnen ein hohes Maß an Flexibilität, Konfliktfähigkeit, Improvisationsgeschick und Anwendung der individuellen Charismen abverlangt. Denn es ist bereits vor Abschluss des Entscheidungsprozesses klar, dass der Beschluss, egal wie er ausfällt, bei anderen Gemeindemitgliedern außerhalb des PGR auf Unmut und Widerspruch stoßen wird. Daraus resultiert eine allgemeine Unsicherheit der Ehrenamtlichen. Die einzelnen Gremien sind sich nicht einig, wie sie mit der aktuellen Situation umgehen sollen. Hinzu kommt, dass die ehrenamtlichen Mitglieder die hohe Verantwortung im Umgang mit dem spontan entstandenen und unerwartet gewachsenen Aufgabenbereich spüren. Die neue Rolle haben sie sich nicht bewusst ausgesucht. Stattdessen hat das Pastoralteam beschlossen, dass die Verantwortung vor Ort bei

den PGR liegen soll. Rückblickend kann nicht nachvollzogen werden, ob die Ehrenamtlichen vorab Interesse bekundet haben, diese Entscheidung allein zu tragen. Aus dem Interview des Ehrenamtlichen lässt sich jedoch eher das Gegenteil vermuten.

Interpretation

Zunächst einmal fällt auf, dass in Fall 1, der Wiederaufnahme der Gottesdienste im Mai 2020, die Pastöre aus der stabilen Konstruktion heraus die Ansprechpartner für den PGR bilden. Diese Ebene greift nun nicht mehr. Die Delegation an die Pastöre wird vom PV-Leiter offenbar zurückgezogen. Mit Blick auf die HROs wird hier eine Entscheidung auf die höhere Hierarchieebene gezogen, was für die Krisenwahrnehmung spricht, aber zugleich bedeutet, dass die lokale Expertise nicht genutzt wird. Dadurch nimmt das empirische Wissen ab, die Entscheidung wird prinzipiell und abstrakter. Diese Krisenreaktion markiert eine Soll-Bruchstelle im Rollengefüge und zeigt, dass die Position der Pastöre auf der Zwischenebene nicht so stabil ist wie angenommen. Da der PV-Leiter den Ehrenamtlichen die Macht erteilt, eigenständig und individuell zu entscheiden, ob die Weihnachtsgottesdienste in den einzelnen Ortschaften stattfinden sollen oder nicht, agiert er von der linken Seite aus und spricht sie auf Stufe sechs der Partizipationspyramide an. Hier wird das schon vertraute Muster aktiviert, dass der PGR vom Arbeits- zum Aufgabenträger wird und damit die Aufgabe übernimmt, eine Entscheidung zu entwickeln. Der Gegenstandsbereich, die Organisation von Liturgie, ist grundsätzlich vertraut und bereits schon im Mai bearbeitet worden. Vermutlich ist die Intervention des PV-Leiters als Wiederholung und Etablierung einer neuen Entscheidungsroutine gedacht. Aber nicht alle PGR steigen in die Wiederholung ein und lehnen die Verantwortung ab. Sie geben die Adressierung als Arbeitsträger an den PV-Leiter zurück und bitten um eine Anweisung. Diese Anweisung erfolgt, hier wird die Adressierung akzeptiert, der PGR übernimmt als Arbeitsträger wieder seine Funktion als Aufgabenträger. Der Grad der Partizipation ist dabei erheblich reduziert worden. Die Handlung des PGR ist wieder gerahmt. Wenn der PGR die ursprüngliche Form akzeptiert hätte, hätte er auf der einen Seite ohne Rahmen als eigenständiger Akteur agiert und damit das Rollengefüge verlassen. Auf der anderen Seite hätte er aber allein die Konsequenzen tragen müssen, weil der PGR wirklich eigenständig auf der linken Seite der Partizipationspyramide agiert hätte. Das Angebot zur radikalen Selbstorganisation lehnt der PGR damit ab. Dies ist ein deutlicher

Hinweis darauf, dass das Modell PGR-Arbeit ohne amtliches Mitglied kaum Agilität in die untersuchten Gemeinden bringen kann. Denn im Alltag sind die Hauptamtlichen über die traditionellen Entscheidungsprogramme und die fest inskribierten Entscheidungsprämissen voll wirksam. Können sie das nicht sein, werden *erstens* die Hauptamtlichen der Zwischenebene unsichtbar, *zweitens* tritt der PGR in direkten Kontakt mit *seinem* Hauptamtlichen, dem PV-Leiter, der aber nicht die gleiche pastorale Nähe im Vergleich zu den Hauptamtlichen der Zwischenebene besitzt, sodass sich *drittens* der PGR wieder auf die klassische Rolle im Delegationsgefüge zurückzieht.

4.2.5 Fall 4: Die Verteilung von Christen-Kisten

Falldarstellung

Eine weitere Aktion, die im Pastoralverbund während der Weihnachtszeit stattgefunden hat, sind die *Christen-Kisten*, die vom Pastoralteam ins Leben gerufen wurden. In dem Aufgabenprozess agiert das Pastoralteam als Organisator, da sie die Idee hatten und den Inhalt der Kisten geplant haben. Die Ehrenamtlichen der einzelnen PGR werden erst später Teil des Aufgabenprozesses. Sie stellen für die Hauptamtlichen eine Unterstützung dar, indem sie die fertigen Kisten in den Gemeindeteilen des Pastoralen Raumes verteilen. Betrachtet man die Rolle der Ehrenamtlichen bei diesem Verlauf, wird deutlich, dass sie für organisatorische Aufgaben in den Prozess eingebunden werden. Aus dem Interview des Ehrenamtlichen kann entnommen werden, dass diese Rollenverteilung positiv gewertet wurde:

„[...] was ich jetzt gut fand zu Weihnachten, so die Christen-Kisten [...] das war eine schöne Sache, die haben wir auch gerne verteilt“ (I_SE_C_EA2, Z. 71-77).

Interpretation

Die Ehrenamtlichen handeln hier als reine Arbeitsträgerinnen und -träger und die Aufgaben werden von den Aufgabenträgern an sie delegiert. Auch wenn es sich bei dem Beispiel der Christen-Kisten um einen funktionierenden partizipativen Prozess während der Corona-Pandemie handelt, bestätigt sich die obige Struktur, dass der PGR dann aktiv wird, wenn er als Arbeitsträger einen Impuls erhält – und davon hätten sich die PGR noch mehr vorstellen können. Die Agilität ist also auch im Kernbereich des sozialen Gemeindelebens eingeschränkt, sodass

die Selbstorganisation im Alltag nun besser verstanden werden kann: Sie ist eine *indirekte Selbstorganisation*, die von der *Komposition* mit einem (geweihten) Hauptamtlichen abhängt. Der Unterschied liegt darin, dass im Alltag der *Starterknopf* in der Traditionswahrung liegt und auf der Entscheidungsebene nicht mehr sichtbar ist, solange die Traditionen gewahrt bleiben. In komplexen Zeiten, wenn robuste und sehr transparente Entscheidungswege nötig sind, funktioniert es nicht, wenn der PV-Leiter direkte Selbstorganisation einfordert. Im ganzen Rollengefüge ist diese Position nicht vorgesehen und müsste in den normalen Zeiten trainiert werden. Es wäre interessant zu sehen, ob es einen Unterschied gemacht hätte, wenn nicht der PV-Leiter in die Interaktion eingetreten wäre, sondern der Pastor des Arbeitsbereichs.

4.3 Fallanalyse Arnsberg: Um-Ordnung und Un-Ordnung des Gremiengefüges

4.3.1 Die Alltagsstruktur als Anknüpfungspunkt

Im Pastoralen Raum Arnsberg übernehmen Gemeindeteams auf Orts- bzw. Gemeindeebene die Verantwortung für die Grundvollzüge des kirchlichen Lebens. Es liegt in der Aufgabe der Gemeindeteams, dass sie sich – abhängig von den konkret versammelten Fähigkeiten/Charismen, den örtlichen Gegebenheiten usw. – ihre jeweiligen Aufgaben und Ordnungen selbst geben. Damit wurde eine neue Struktur, der durch das Modellprojekt angestoßene Impuls zur Veränderung, umgesetzt: Die konkreten Akteure in Arnsberg machen sich das Modell der Teams der Kirche vor Ort zu eigen. Die Analyse der Selbstbeschreibungen der Gemeindeteams hat gezeigt, dass die Gemeindeteams die mit dem Modell verbundene Form des selbstständigen Arbeitens für sich angenommen haben. Gleichzeitig ergeben sich Handlungsprogrammatiken, die aus zwei Quellen gespeist sind: Sie beschreiben sich zum einen in ihrem Selbstverständnis, ausgehend vom Modell der Teams der Kirche vor Ort, und zum anderen übernehmen sie auch aus der vorherigen PGR- bzw. GA-Arbeit vertraute Muster, Arbeitsweisen, Strukturen usw. Diese werden bei der Einführung des neuen Modells von den verschiedenen Akteuren nicht grundlegend problematisiert, sie fungieren eher als Ressourcen für die Adaption des Strukturimpulses. Trotzdem kommt der neuen Struktur durchaus belebende Funktion zu. Sie führt zu einer Veränderung des Gefüges im Pastoralen Raum, was institutionell-organisational (Pfarrei) und professionelle (Pastoralteam) Reorganisations- und Reflexionsanforderungen mit sich bringt (↗ Kapitel 3.4).

Wie die Akteure des Pastoralen Raumes Arnsberg unter Corona-Bedingungen auf Basis dieser Ausgangssituation agieren, wird im Folgenden erläutert. Dazu wird zunächst eine Situation geschildert und anschließend eine Analyse dieser Situation angeboten.

4.3.2 Fallbeispiel: Planung der liturgischen Feiern Weihnachten 2020

Falldarstellung

Planungsstand Oktober 2020 in einem Gemeindeteam: Das Gemeindeteam plant einen digitalen Adventskalender für Kinder und Familien: Es wird eine WhatsApp-Gruppe eingerichtet, in der jeden Tag eine Geschichte von wechselnden Menschen der Gemeinde gelesen wird. Dazu werden Bilder verschickt. Der Höhepunkt des digitalen Adventskalenders der Gemeinde soll das Krippenspiel darstellen, das zwar präsentisch, aber eben unter möglichst hohem Infektionsschutz und draußen auf dem Schulhof des Schulzentrums der Gemeinde geplant wird.

Anfang Dezember in der gemeinsamen Gruppe des Pastoralteams sowie der Gemeindeteams auf der digitalen Plattform *wir.desk*: Es geht um die Planung der Eucharistiefeiern zu Weihnachten und zum Jahreswechsel. Über die Kommunikationsplattform stellt der Ansprechpartner der Gemeindeteams (Mitglied des Pastoralteams) Anfang Dezember einen „Vorschlag für die Gottesdienste zum kommenden Jahreswechsel“ (*wir.desk*, 07.12.2020) ein. Er fordert eine schnelle Rückmeldung im Schema *Zustimmung oder Ablehnung*. Der Beitrag wird von den Mitgliedern der Gemeindeteams 77-mal besucht, und 15 Reaktionen werden darunter als Antwort formuliert. Die Gemeindeteams machen Vorschläge zur Reduktion der Anzahl der Gottesdienste, da ihrer Erfahrung nach nicht besonders viele Besucherinnen und Besucher zu erwarten seien. Der Ansprechpartner nimmt die Vorschläge auf und stellt einen reduzierten Messplan ein, der wiederum zurück ins Pastoralteam geht. Wenige Tage später, kurz vor Weihnachten, nutzt eine Person des bereits erwähnten Gemeindeteams die Plattform, um ihr „Unverständnis bzgl. der Weihnachtsgottesdienste kundzutun“ (*wir.desk*, 20.12.2020). Sie plädiert eindringlich dafür, alle Gottesdienste an Weihnachten angesichts steigender Infektionszahlen abzusagen. Es gehe nicht an, dass die katholische Kirche, dass *wir* weitermachen wie bisher und Gottesdienste veranstalteten.

Der Beitrag wird 177-mal besucht, erhält drei Daumen hoch und 17 Kommentare, überwiegend mit Zustimmung. Die Pfarrsekretärin kommentiert:

*„Liebe Schwestern und Brüder in den Gemeindeteams, ich habe Ihre Gedanken zur Frage nach den Präsenzgottesdiensten, die Sie auf *Wir*.desk und anderen Ebenen mitgeteilt haben, ins Pastoralteam gegeben. Wir haben intensiv diskutiert und sind zu der Überzeugung gekommen, auf Präsenzgottesdienste zu verzichten“* (*wir.desk*, 22.12.2020).

Die Weihnachtsgottesdienste werden infolge der Entscheidung des Pastoralteams nicht präsentisch durchgeführt, es wird ein Streamingangebot vorbereitet.

Zurück in der zu Beginn des Abschnitts beschriebenen Gemeinde und ihrer Krippenspielplanung: Das Gemeindeteam entscheidet sich dafür, auch die Krippenfeier aus Infektionsschutzgründen abzusagen. Der digitale Adventskalender war aber ein voller Erfolg, das Team hat eine Reichweite von ca. 200 Menschen generiert. Um den Familien an Weihnachten dennoch ein Angebot als Abschluss machen zu können, plant das Gemeindeteam spontan um: Sie produzieren ein Video mit der Weihnachtsgeschichte als Höhepunkt des Adventskalenders. Das Video wird im Halbstundenrhythmus in der Kirche gezeigt. Die Familien der Gemeinde haben, über den Abend verteilt, die Möglichkeit, nacheinander das Video anzusehen, ein Pastor spricht, wenn gewünscht, ein Segensgebet und alle Besucherinnen und Besucher bekommen eine Weihnachtstüte für zu Hause.

Interpretation

Zwischen den Akteuren in Arnsberg scheint sich ein Muster eingespielt zu haben: Das Pastoralteam tätigt eine Überlegung bezogen auf Eucharistiefeiern und gibt diese als Vorschlag über das Sprachrohr *Ansprechpartner* in die *wir.desk*-Gruppe. Es wird zu Rückmeldungen aufgerufen. Diese Rückmeldungen erfolgen und werden mitgenommen in die erneute Beratung des Pastoralteams, das dann entscheidet, was getan wird. Mit der Partizipationspyramide lassen sich diese Kommunikationsprozesse analysieren: Das Grundmuster zeigt einen von institutionell-professioneller Seite aus initiierten vorpartizipativen Prozess auf Stufe zwei (Meinung erfragen) bis Stufe drei (Lebensweltextpertise einholen). Den Gemeindeteams kommt keine formal oder konzeptionell abgesicherte Rolle im Entscheidungsprozess zu, da dieser letztlich im Pastoralteam abläuft.

Dieses Grundmuster wird unterbrochen durch die Äußerung des Gemeindeteammitglieds. Die Pyramidenseite wird gewechselt, die Initiative liegt beim Gemeindeteammitglied, es bleibt jedoch bei einer Vorstufe von Partizipation. Die Person nutzt die zur Verfügung stehenden, hier digitalen Kommunikationswege, um ihre Sicht der Dinge darzulegen, ohne dass durch das bereits skizzierte Grundmuster ein Einfluss ihrer Sichtweise auf die Entscheidungen garantiert wäre. In dem Moment, in dem das Anliegen mit ins Pastoralteam genommen wird, hebt das Pastoralteam den Prozess einerseits wieder in das gewohnte Muster: Man entscheidet auf Basis einer Rückmeldung der Gemeindeteams, nur dass in diesem Fall keine Rückmeldung, sondern eine Äußerung auf freier Initiative getätigt wurde. Dies lässt aber andererseits auch die Interpretation eines neuen Musters zu, das aus der Perspektive des betreffenden Gemeindeteams selbst wie folgt beschrieben wird:

„Ich finde diese Zeit des Lockdowns sehr schwierig für alle, die etwas zu entscheiden haben. Aber es war vor Weihnachten und auch jetzt Anfang Januar ziemlich spannend, dass wir als Gemeindeteams die Entscheidungen des Pastoralteams kippen konnten. Das war für mich seit Ewigkeiten in meiner ehrenamtlichen Tätigkeit endlich mal das Gefühl, wirklich etwas entscheiden/bewegen zu können“ (Gemeindeteammitglied am 17. Januar 2021).

Zum Sachfall gehört auch, dass sich die Gemeindeteams in ihrer Art und Weise der selbstorganisierten Arbeit vor Ort vieler eigener Projekte angenommen haben, wie im Beispiel des digitalen Adventskalenders. Was zeigt, dass die Teams im Sinne der Modellintervention hier die Verantwortung für das Leben ihrer Gemeinde übernehmen und gerade auch durch die Krippenfeier in den liturgischen Bereich hinein. Mit der Partizipationspyramide verbildlicht, handeln und entscheiden die Gemeindeteams hier auf der linken Pyramidenseite. Mit Kosiol gesprochen, agieren sie als Aufgabenträgerinnen und -träger. Durch die Anfragen des Pastoralteams kommt es zum Wechsel der Pyramidenseiten (wie oben beschrieben), die zur Verfügung stehende Entscheidung ist nun vorstrukturiert. Dabei ist wichtig festzuhalten: Die Anfragen des Pastoralteams in der wir.desk-Gruppe machen ausschließlich Eucharistiefeiern zum Entscheidungsobjekt. Diesbezügliche Entscheidungen werden in dieser Struktur des Pastoralen Raumes und in der Corona-Situation letztlich ohne die Gemeindeteams getroffen. Und dennoch erlebt sich die bereits erwähnte Person des

Gemeindeteams, wie im obigen Zitat verdeutlicht, als wirksame Einflussgeberin auf diesen Entscheidungsprozess, weil sich durch ihre Initiative etwas verändert hat: Sie hat die üblichen Kommunikationsmuster (Ansprechperson adressiert Gemeindeteams) zugunsten ihres Anliegens (Gemeindeteammitglied adressiert andere Gemeindeteams und Pastoralteam) teilweise umdrehen können. Allerdings nur im begrenzten Maße, da nach wie vor keine Gleichzeitigkeit, sondern ein Nacheinander der Meinungsbildungsprozesse (PT durchlebt die Problematisierung; in dem Moment, in dem das Pastoralteam das Enrolement der Gemeinde braucht, nehmen sie die GT mit rein) sowie eine Gruppen- und Zuständigkeitstrennung (Pastoralteam entscheidet, Gemeindeteams geben Anstoß) bei der Entscheidungsfindung praktiziert werden. Es lässt sich auch fragen, ob es hier wirklich um eine gemeinsame Entscheidung geht: Indem man eine Entscheidung einer anderen Gruppe *kippt*, positioniert man sich in Opposition zueinander. Es wird deutlich, dass die Entscheidungsprozesse der beiden Gruppen Pastoralteam und Gemeindeteams nicht synchronisiert sind. Der neue Höhepunkt zum Abschluss der Adventszeit steht neben der Entscheidung, Gottesdienste abzusagen. Auf der einen Seite ist das Gemeindeteam schnell adressierbar auf der rechten Seite, gerade im Vollzug der Liturgie, aber diese Adressierung löst kein stabiles hierarchisches Muster aus, sondern diese Einordnung wird in der Gegeninitiative wieder aufgehoben. Die Herausforderung in diesem konkreten Corona-Fall wie auch allgemein im Rahmen der Gestaltung des gemeinsamen Kircheseins in Arnsberg im Rahmen des neuen Modells erfordert es, Entscheidungsprozesse auf Ebene des Modellraumes *synchron* und *gemeinsam* zu strukturieren. Damit wird auch deutlich: Die Einführung der Gemeindeteams führt dazu, dass sie vor Ort als Aufgabenträger aktiv sind. Diese Rolle tragen sie mit auf Ebene des Modellraumes. Eine Adressierung als Meinungsgeber für Entscheidungen, die dann vom Aufgabenträger Pastoralteam getroffen werden, stößt damit an Grenzen.

4.4 Zusammenführung und Learnings

Die Möglichkeiten der neuen Gremien, Agilität zu erhöhen

Der Anspruch des Zukunftsbildes und die Modelle der in den Modellräumen neu eingeführten Gremien korrespondieren zunächst einmal grundsätzlich mit Agilität potenziell begünstigenden Faktoren. Sowohl in Schmallenberg-Eslohe als auch in Arnsberg ergeben sich durch die Corona-Pandemie besondere Anforderungssituationen, die die Agilität der Organisationen auf den Prüfstand stellen.

Im Hinblick auf liturgische Strukturen in Schmallenberg-Eslohe hat sich gezeigt, dass die PGR vom leitenden Pfarrer für eine Entscheidung über das Stattfinden adressiert werden. Die Zwischenschicht der für die Arbeitsbereiche zuständigen Pastöre fällt zunächst weg und tritt dann wieder auf den Plan, wenn die Entscheidung getroffen wird. Im ersten Lockdown nehmen die ehrenamtlich Engagierten die Delegation an, kurz vor Weihnachten ändert sich dieses Muster. Auch vor Weihnachten treten die für die einzelnen Arbeitsbereiche zuständigen Pastöre in den Hintergrund, weshalb der Ehrenamtliche aus dem Arbeitsbereich die Leitung beim leitenden Pfarrer einfordert. Gleichzeitig ist die Kommunikation zwischen dem leitenden Pfarrer und den PGR im Pastoralen Raum nicht trainiert, weshalb es an dieser Stelle zu unterschiedlichen Erwartungen kommen kann. Im Grundvollzug *Gemeinschaft* übernehmen ehrenamtlich Engagierte erfahrungsgemäß Aufgaben vor Ort. Dass dieses Netzwerk stabil gebaut ist, zeigt sich in der hohen Selbstorganisation in der Vor-Corona-Zeit. Während des ersten Lockdowns fällt auf, dass mit dem Ausfall der Gottesdienste auch die *Gemeinschaft* nicht mehr stattfindet. Es kann hieraus die These abgeleitet werden, dass Innovation und Agilität, wie sie für HROs charakteristisch sind, von der Bearbeitung liturgischer Angelegenheiten abhängig sind.

In Arnsberg hat sich gezeigt, dass die bisher eingeübte Kommunikationsstruktur zwischen Pastoralteam und Gemeindeteams in Bezug auf Eucharistiefeiern auch unterbrochen werden kann. In der besonderen Anforderungssituation gelingt es einem Mitglied aus den Reihen der neuen Gremien heraus, gewohnte Muster zu unterbrechen. Rückgespiegelt an die Agilitätsforschung, könnte dies den Schluss nahelegen, dass diese Handlungsmuster bereits im Raum der Gemeinde eingeübt wurden. Die Selbstinterpretation des Gemeindeteammitglieds legt zugleich nahe, dass die Interaktionsmuster zwischen Gemeindeteam und Pastoralteam nicht geklärt sind. *Durch* diese besondere Anforderungssituation unter Corona-Bedingungen bietet sich dem Gemeindeteam nun überhaupt die Möglichkeit, auf neue Weise auf den beschriebenen Entscheidungsprozess einzuwirken. Das ist ein Hinweis darauf, dass, in HRO-Logik formuliert, die Toleranzgrenze für Warnsignale auch in der reorganisierten Struktur des Modellraumes mit den neuen Gemeindeteams im Alltag noch hoch ist. Die angeforderten und hingenommenen Wechsel der Pyramidenseite deuten darauf hin. In HROs wird dagegen eine niedrige Toleranzgrenze als hilfreich erachtet, auch schwache Signale, die auf Störungen des gewöhnlichen Betriebsablaufs hindeuten, werden als Anlass zur systemischen Kurskorrektur genommen.

Für Arnsberg kann man festhalten: Die Einführung des neuen Modells der Gemeindeteams bewegt zwar etwas, sie verändert das Netzwerk der Kirche von Arnsberg, und das trägt sich durch bis in Entscheidungssituationen. Die Gemeindeteams für sich weisen eine hohe Agilität auf. Im Bereich Liturgie und in der Interaktion zwischen Gemeindeteams und Pastoralteam scheinen diese Entscheidungen aber weiterhin in eingeübten Mustern (Entscheidungsrahmung und Delegation top-down durch Hauptamtliche) zu laufen, die eben genau dort an Grenzen kommen, wo besonderen Herausforderungen wie den Anforderungen einer Pandemie begegnet werden muss. In der Gegenblende noch mal das Verständnis von HROs: Für sie ist es normal, das Unerwartbare mit einzuplanen, man hat aufmerksame Grundhaltungen dafür entwickelt,

„was richtig laufen muss, sowie eine klare Vorstellung von den Faktoren, die signalisieren könnten, dass sich irgendwo Ärger zusammenbraut. Weil Mitarbeiter und Führungskräfte in HROs in diesem Bewusstsein vereint sind, sind alle auf der Hut und achtsam auf unvorhergesehene Möglichkeiten. Deshalb erkennen sie unvorhergesehene Ereignisse schneller und in einem relativ frühen Stadium, in dem Abweichungen und Unregelmäßigkeiten leichter zu korrigieren sind [...]“ (Weick & Sutcliffe, 2010, S. 92).

Vergleicht man beide Modellräume, dann zeigen beide Beispiele, dass sich die Hauptamtlichen herausgefordert sahen, in das Rollengefüge einzugreifen und die Führung zu übernehmen. Dies aber in beiden Fällen so, dass die Absicht, Partizipation zu erhalten, deutlich erkennbar ist. Während in Schmallenberg-Eslohe die Partizipation eher als Störung erlebt wurde, wird in Arnsberg selbst gestört. Dass dort auch ein eigenständiger Abschluss der Adventszeit und eine Lösung für eine Weihnachtsandacht unter der selbst herbeientschiedenen Vorgabe der abgesagten Gottesdienste entwickelt wurden, zeigt die Fähigkeit, sich auf die neue Situation flexibel einzustellen. Die Hauptamtlichen in Arnsberg zeigen sich kooperativ und verzichten auf die Durchsetzung eigener Interessen. Die Corona-Zeit hilft, die Strukturintervention in beiden Fällen zu klären. In Arnsberg wird die gesteigerte gemeindeinterne Autonomie nun auch konsequent auf die Beziehung zum Pastoralteam übertragen. Die Nicht-Synchronisation kann auch als Emanzipation gedeutet werden, die zu neuen Beziehungsformen führen könnte. In Schmallenberg-Eslohe deckt die Corona-Zeit die Selbstverortung des PGR auf der rechten Seite der Partizipationspyramide auf. Hier ist eine Ausweitung der Verantwortung in dem Grundvollzug Liturgie

oder auch in der eigenständigen Gestaltung des Gemeindelebens in der Krise nicht gewünscht. Der PGR bleibt delegiert. Schaut man von der Agilität her auf die Situation, erzeugt das Modell des Gemeindeteams eine höhere, dafür ist der PGR besser geeignet, um traditionsbewusste Delegationen auszusprechen. Allerdings ist hier dauerhaft Führung notwendig. In Arnsberg werden diese traditionsbewussten Delegationen schwächer. Wie sich dies auf lange Sicht auswirkt, wenn neue Akteure ohne PGR-Erfahrung die Leitung übernehmen, lässt sich bisher nicht absehen. Hier ist es aber nicht eine dauerhafte Führungsaufgabe, die notwendig ist, sondern eher eine Synchronisationsaufgabe, am besten Kooperationsaufgaben, in denen die Bedeutung füreinander, wie im Leitbild vorgesehen, erfahrbar wird.

4 | Die Corona-Pandemie als Stresstest

Literaturverzeichnis

Erzbistum Paderborn (2021).

Alles Wichtige zum Umgang mit Corona. Zugriff am 07.04.2021 unter <https://www.erzbistum-paderborn.de/aktuelles/aktuelle-entwicklungen-zum-coronavirus>

Kosiol, E. (1976).

Organisation der Unternehmung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer

Nachbagauer, A. & Schirl-Böck, I. & Weiss, E. (2020).

Unerwartete Herausforderungen in Projekten erfolgreich managen. Erfahrungen aus der Human-Factors-, Hochsicherheits- und Resilienzforschung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, Imprint: Springer Gabler

Schweiker, W. (2017).

Prinzip Inklusion. Grundlagen einer interdisziplinären Metatheorie in religionspädagogischer Perspektive. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Neukirchener Theologie

Straßburger, G. (2014).

Die Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger. <http://www.partizipationspyramide.de>

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2010).

Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Zirkler, M. & Werkmann-Karcher, B. (2020)

Psychologie der Agilität. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Abschluss

Was leisten modellgeleitete Interventionen für die Kirchenentwicklung?

OLIVER REIS
MATTHIAS KOLK
REBEKKA BURKE
CAROLA HACKSTEDT
LISA HOFMEISTER
JANA RAKOWSKI

Wir wollen zunächst noch einmal aus unserer Sicht die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassen und dann einen ersten Querblick über die verschiedenen Modellräume wagen.

Was haben wir bisher aus den Einzelanalysen gelernt?

Im Fall von Modellraum 1 wurde deutlich, wie stark die Geschichte in den letzten 50 Jahren eines Pastoralen Raumes die Möglichkeiten bestimmt, überhaupt ein Modell für die Strukturintervention zu implementieren. In diesem Modellraum ist weniger wichtig, welches Modell gewählt wurde, als die Frage, wie das Modell im Modellraum von wem, mit wem, wann, wie kommuniziert wurde. Und vor allem auf welche Vorerfahrungen und Einstellungen Kommunikation trifft. Top-down-Kommunikation der Hauptamtlichen *und* Bottom-up-Kommunikation der Ehrenamtlichen können bis zur Blockade gegeneinander arbeiten. Klassische Leitungsvorstellungen von stabilen, verlässlichen Informations- und Arbeitsketten bis in die Situation vor Ort gehören der Vergangenheit an. Vielmehr haben sich unterschiedliche Handlungszentren auf unterschiedlichen Ebenen gebildet, die in gemeinsamer Kommunikation austariert werden müssen. Erst dann kann überhaupt nach einer gemeinsamen Entscheidung, wo das Problem liegt, ein Modell mit seinen strukturellen Reizen eine Lösung anbieten, die auch mobilisiert.

Im Pastoralen Raum *Schmallenberg-Eslohe* (Modellraum 2) wurde die PGR-Arbeit so strukturiert, dass ehrenamtlich Engagierte in PGR eigenständig ohne einen Hauptamtlichen arbeiten. Das Ziel dieser Strukturintervention ist es, die Selbstorganisation der PGR zu stärken, damit sie mehr Eigenverantwortung

in den lokalen Gemeinden übernehmen können. Das Besondere in diesem Modellraum ist, dass die Pastöre als Zwischenebene in den Seelsorgebereichen eingesetzt sind, die mit dem Pastoralteam und den PGR zusammenarbeiten. In diesem Beziehungsgefüge agiert der betrachtete PGR im Grundvollzug *Gemeinschaft* selbstständig als entscheidungssetzende Seite und informiert den Pastor über geplante Vorhaben. Im Grundvollzug *Liturgie* setzt der Pastor den Handlungsrahmen, in diesem arbeiten PGR und Pastor aber in einer arbeitsteiligen Kooperation, sodass der Pastor die Feier der Messe und der PGR die Organisation der Messe übernimmt. Die Rolle des Priesters wurde so auf die Liturgie zurückgezogen, was die Selbstorganisation des PGR steigert und für ein stabiles Beziehungsgefüge sorgt. Es fällt allerdings auf, welche zentrale Rolle die Liturgie/Eucharistiefeier und damit auch der Pastor weiterhin in der Gemeinde spielt, sodass der PGR selbst kein Träger geistlicher Prozesse ist.

Die KGR, die in *Ruhr-Valmetal* (Modellraum 3) implementiert wurden, setzen einen anderen Akzent, indem die Eigenverantwortlichkeit der lokalen Gemeindeausschüsse dadurch verstärkt wurde, dass die Gemeindearbeit mit der Selbstverwaltung gekoppelt wird. Die bisherigen Analysen zeigen, dass zum einen die Arbeit im KGR durch die Geschäftsordnung stark hierarchisch von PGR und KV abhängt, sodass die KGR letztlich Delegationen der übergeordneten Gremien sind. Das bedeutet, dass den KGR qua Weiskette Aufgaben zugeordnet werden, für deren Umsetzung jedoch keine finanziellen Ressourcen bereitgestellt werden. In der Geschäftsordnung ist außerdem nicht das Verhältnis von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen im Gremium geregelt. Die kontinuierliche Präsenz der Hauptamtlichen bindet die KGR weiterhin stark an die bisherigen Aufgaben, sodass der KGR letztlich wie ein PGR als ein ausführender Experte vor Ort arbeitet. Ein stärkeres Selbstbewusstsein der Akteure, eigenständige innovative Entscheidungen zur Weiterentwicklung der lokalen Kirche sind so bisher zumindest wenig zu erwarten. Will man das Modell KGR stärker die Praxis steuern lassen, müsste die Geschäftsordnung so verändert werden, dass erstens die Subsidiarität in dem Gefüge der Ebenen leitend wird, zweitens müsste ein Budget für das Gremium zur Verfügung gestellt werden, und drittens müssen die Hauptamtlichen nach einer Übergangszeit als Ermöglichende der Selbstorganisation ihren latenten Mitgliedsstatus aufgeben.

Im Pastoralen Raum *Arnsberg* (Modellraum 4) wurden Gemeindeteams gebildet. Der Abgleich der Modelllogik mit den Selbstbeschreibungen zeigt, dass die Handlungsprogrammatiken der Gemeindeteams faktisch als Hybride zu beschreiben sind: Die Gemeindeteams folgen dabei einerseits Logiken aus vorherigen Strukturen der Gremienarbeit (Gemeindeausschussarbeit) und problematisieren diese im Zuge der Modellimplementierung nicht grundlegend. Die Adaption zeichnet sich andererseits durch neue Rollenselbstzuschreibungen aus (Handlungsprogrammatik: Wir sind Ansprechpartnerinnen und -partner), die die Kommunikations- und Interaktionsgefüge des Pastoralen Raumes verändern (werden). Die neue Modellstruktur funktioniert als Irritation mit teils belebender Funktion. Indem offenbar aber teils vertraute Logiken der Arbeit vorheriger Gremien fortgeführt werden, zeigt sich, dass ein neues Modell nicht zwangsläufig zu neuen Handlungsprogrammatiken führt. Die Integration beider Wirkungslogiken in Arnsberg muss weiter untersucht werden.

Erste querliegende, modellraumübergreifende Einschätzung der Modellinterventionen

Die Corona-Zeit seit März 2020 hat alle Modellräume gleichermaßen getroffen und zunächst die Arbeitsstrukturen der ehrenamtlichen Gremien lahmgelegt. Im Laufe des letzten Jahres haben sich die Gemeinde und die Pastoralen Räume langsam aus der erzwungenen Starre gelöst und unter sehr erschwerten Bedingungen ihre Arbeit aufgenommen. Wie die neu eingerichteten oder beschriebenen Gremien und die mit ihnen verbundenen anderen Akteure mit dieser Herausforderung zurechtgekommen sind, lässt sich aus unserer Sicht schon als ein erster Stresstest der Modelle betrachten. Gibt es einen Zusammenhang zwischen gemeindlicher Agilität bzw. Handlungsfähigkeit in der Corona-Zeit und dem Modell? Zwei Einblicke wurden gewonnen. In Schmallenberg-Eslohe hat die Corona-Zeit das stabile Rollengefüge stark verändert. Der Fokus der PGR-Arbeit hat sich darauf ausgerichtet, Liturgie aufrechtzuerhalten. Die selbstorganisierten Grundvollzüge der Gemeinschaft und der Diakonie sind dadurch in den Hintergrund getreten, und der Bereich, in dem die Hauptamtlichen den Rahmen setzen, hat an Bedeutung gewonnen. Da die Organisation der Liturgie von den Ehrenamtlichen einiges abverlangt und der Grad der Verantwortung gestiegen ist, hat sich die Zwischenebene der Pastöre in der Kommunikation zu dem Pastoralteam selbst verschoben, der ko-konstruktive Kooperationscharakter ist erhalten geblieben, aber letztlich tritt die hierarchische Leitungsstruktur deutlicher hervor, die ausbalancierte

Beziehung zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen ist durch die Störung des Gemeindelebens zerfallen. Die fehlende liturgische bzw. geistliche Eigenverantwortung und der Fokus auf die traditionellen Themen der PGR-Arbeit, die sich kaum noch übersetzen lassen, wirken sich hier lähmend aus. Aber immerhin bleibt die organisatorische Mitverantwortung im Grundvollzug der Liturgie erhalten. An sie könnte auch nach Corona wieder angeknüpft werden. Ob die Pastöre wieder ihre Rolle aufnehmen können, bleibt offen. Sie stellen allerdings ein wichtiges Interaktionsgegengewicht zur PGR-Arbeit dar.

Die stärkere Irritation der traditionellen PGR-Arbeit hat sich in Arnsberg unter Corona-Bedingungen als fruchtbar gezeigt. Die stärkere Selbstorganisation löst eine starke Selbstbezüglichkeit und ein höheres Bewusstsein dafür aus, auf die eigenen Potenziale zu schauen. Unter Corona-Bedingungen sind die Gemeindeteams zwar auch in der formalen Arbeitsstruktur nahezu unsichtbar geworden, aber in der direkten Kommunikation mit kurzen Wegen untereinander konnten Spielräume schneller erkannt und besetzt werden. Auch hier spielt der Erhalt der liturgischen Infrastruktur, für die sich die Hauptamtlichen verantwortlich fühlen, eine Rolle, aber längst nicht so dominant wie in Schmallenberg-Eslohe. Mit Blick auf Corona lässt sich also festhalten: Je stärker ein Modell die traditionelle Aufgabenorientierung unterbricht und je geschlossener der eigene Handlungskreis ist, umso besser kann agil auf eine solche Extremherausforderung wie die Corona-Krise reagiert werden. Diese Geschlossenheit wird zurzeit nicht für den Preis der willkürlichen Entscheidungen erkaufte, da die Akteure in den Gemeindeteams durchaus in den Traditionen stehen, aber das Recht zugesprochen bekommen haben, die Traditionen lebendig zu halten, die sie auch selbst lebendig halten wollen und können. Gemeindeteams unterbrechen also nicht einfach die Routinen, sondern können nur einfacher auf die Anforderungen vor Ort reagieren. Liturgische Zentralregulierungen wirken hier eher störend, während in Schmallenberg-Eslohe diese als notwendige Entlastung eingefordert werden.

Im Rückblick auf den Projektbericht kann festgestellt werden, dass die Modelle, die innerhalb des Modellprojektes in den unterschiedlichen Modellräumen eingesetzt wurden, nicht einfach von selbst idealtypisch *laufen*. Im Modellprojekt kommt es also nicht dazu, dass die Konzeption der Modelle (↗ Kapitel 1) und ihre Durchführung bzw. Umsetzung identisch sind. Es konnte gezeigt werden, dass es modellraumspezifische Faktoren gibt, die die Implementierung

auf je eigene Weise beeinflussen (z. B. die Bedeutung der Geschichte des PR im Modellraum 1, die Rolle der Pastöre in Schmallenberg-Eslohe usw.). Man kann erkennen, dass sich diese spezifischen Einflussfaktoren produktiv oder verhindernd mit Blick auf die Weiterentwicklung der Gremienarbeit vor Ort auswirken können. So wirkt die *neue* Rolle der Pastöre der Zwischenebene in Schmallenberg-Eslohe produktiv im konkreten Gesamtgefüge der arbeitsteiligen Kooperation zwischen PGR und Pastor, während die unaufgearbeitete Geschichte des Pastoralen Raumes in Modellraum 1 zu Blockaden zu führen scheint. Weiterhin kann festgehalten werden, dass die Einführung eines neuen Gremiums für eine Veränderung des gesamten Netzwerks Pastoraler Raum sorgt. Die Auswirkungen der Einführung eines neuen Gremiums bzw. die Veränderung eines Gremiums führt so nicht zu einer punktgenauen Problemlösung, die auf das Gremium selbst beschränkt bliebe. Sondern sie stößt vielmehr Veränderungsprozesse an, die nicht immer genau lokalisiert werden können, von denen aber festgehalten werden kann, dass sie über das betreffende Gremium (z. B. PGR oder GT) hinausreichen. Die Wirkung der Intervention betrifft so immer mehr als nur das jeweilige Gremium. Dies kann sich wiederum unterschiedlich zeigen (z. B. in der veränderten Rolle des Pastoralteams durch die Einführung der GT in Arnsberg). Es kann festgehalten werden: Die Intervention im Rahmen der Einführung eines Modells in den Modellräumen bewirkt etwas, das am besten als Gesamtveränderung zu beschreiben ist. Es lassen sich unterschiedliche mögliche Bedingungsgefüge als Gesamtreaktionen zwischen Modell und Gremium/Gemeinde aufzeigen, die dann unterschiedlich wirksam sind (↗ Kapitel 2). Das bedeutet auch: Eine Modellimplementierung löst immer eine Veränderung aus, es muss nur nicht unbedingt die Veränderung sein, die vom Modell her intendiert war. Somit kann es zu positiven wie negativen *Überraschungen* kommen. Welche dies sind und wie sich diese auf das Gesamtgefüge der Modellräume auswirken, gilt es weiter zu erforschen. In den nachfolgenden Projektberichten wird dies jeweils modellraumspezifisch weiter ausgeführt, bevor ein abschließender Projektbericht eine systematische Querauswertung versuchen wird.

IMPRESSUM

HERAUSGEGEBEN VON

Erzbistum Paderborn
Körperschaft des öffentlichen Rechts
vertreten durch den Generalvikar
Alfons Hardt
Erzbischöfliches Generalvikariat
Bereich Pastorale Dienste
Abteilung Leben im Pastoralen Raum
Matthias Kolk
Domplatz 3 | 33098 Paderborn
Telefon 05251 125-1336
Fax 05251 125-1470
matthias.kolk
@erzbistum-paderborn.de

REDAKTION

Rebekka Burke, Lisa Hofmeister,
Matthias Kolk, Oliver Reis

DRUCK

Druckerei Zimmer, Büren
www.druckerei-zimmer.de

LAYOUT

Regina Padberg,
Grafik + Kommunikation,
www.rp-grafik.de

BILDNACHWEIS

Titelbild: © shutterstock.com

STAND

1. Auflage 2021

Bei dem vorliegenden Projektbericht handelt es sich um die erste Publikation im Rahmen einer Forschungs Kooperation zur Evaluation des Modellprojekts „Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung“.

Für die Projektleitung verantwortlich sind: Matthias Kolk (Bereich Pastorale Dienste des Erzbischöflichen Generalvikariates Paderborn) sowie Dr. Oliver Reis (Professor für Religionspädagogik/Schwerpunkt Inklusion am Institut für Katholische Theologie der Universität Paderborn).



ISBN: 978-3-9823171-0-6

www.erzbistum-paderborn.de

