



Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung

Projektbericht 2:
Wenn Gemeindeteams „Leitung“ übernehmen

Oliver Reis & Matthias Kolk (Hrsg.):

Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung

Projektbericht 2:

Wenn Gemeindeteams „Leitung“ übernehmen

Die transformative Kraft von Gemeindeteams
in den Netzwerkstrukturen im Pastoralen Raum
– Modellraum 4 –

Teil A:

Oliver Reis, Rebekka Burke & Lisa Hofmeister unter Mitarbeit
von Sarina Wodniok, Kristina Maurer und Carla Weber
Wenn Gemeindeteams „Leitung“ übernehmen
– Evaluationsstudie –

Teil B:

Matthias Kolk
Ist eine „Geteilte Leitung“ nur eine halbe Leitung?
– Reflexion –

Abkürzungsverzeichnis

A.	Abschnitt (Bezeichnung in MAXQDA)	HRO	High Reliability Organizations nach Weick und Sutcliffe
AG1	Arbeitsgruppe 1	JBZ	Jugendbegegnungszentrum
ANT	Akteur-Netzwerk-Theorie nach Bruno Latour	kfd	katholische Frauengemeinschaft Deutschlands
AP	Ansprechpartner	KGR	Kirchengemeinderat, tätig auf Ebene der Gemeinde
CKD	Caritas-Konferenzen Deutschlands	KV	Kirchenvorstand
EA	Ehrenamtliche(r)	LG	Lumen Gentium
EGV	Erzbischöfliches Generalvikariat	LThK	Lexikon für Theologie und Kirche
G	Grad	m	männlich
GA	Gemeindeausschuss	MP	Modellprojekt
GPGR	Gesamtpfarrgemeinderat	MR	Modellraum
GT	Gemeindeteam	mw	männlich und weiblich (bspw. Ehepaar)
GT+	erweitertes Gemeindeteam	P	Protokoll
GT_D	Gemeindeteam im Diskurs	PT	Pastoralteam
GT_{MEP}	Gemeindeteam im Modellprojekt des Erzbistums Paderborn	Pfsek	Pfarrsekretärin
GT_{MR4}	Gemeindeteam im Modellraum 4	PGR	Pfarrgemeinderat
GT_{RP}	Gemeindeteam in den realen Praktiken	PR	Pastoraler Raum
GT_{SB}	Gemeindeteam in seiner Selbstbeschreibung	R	Rang
GT_V	Gemeindeteam in der Vereinbarung mit Kirchenvorstand und Pastoralteam	RP	reale Praktiken
HA	Hauptamtliche(r)	SB	Selbstbeschreibung
HA_{AP}	hauptamtlicher Ansprechpartner	SRO	Sozialraumorientierung
HA_L	hauptamtlicher Leiter des PR	VL	Verwaltungsleitung
		w	weiblich
		[xy]	Anonymisierung eines Originalzitates



Oliver Reis, Rebekka Burke & Lisa Hofmeister

Wenn Gemeindeteams „Leitung“ übernehmen

Evaluationsstudie

Inhalt

Einleitung

Überblick über diesen Bericht 13

Methodische Grundlagen

Vorgehen und Datenmaterial 25

1 | Gemeindeteams als Leitung der Gemeinde

Die konzeptionelle Modellierung versus die realen Praktiken 35

1.1 Konzeption der Gemeindeteams 37

1.1.1 Überblick über die Modellkonstruktion Gemeindeteam 37

1.1.2 Modelle der Gemeindeteams 41

1.1.2.1 Modell der Gemeindeteams in anderen Bistümern/
im Diskurs (GT_D) 41

1.1.2.2 *Teams der Kirche vor Ort* im Modellprojekt des
Erzbistums Paderborn (GT_{MEP}) 51

1.1.2.3 Modell *Teams der Kirche vor Ort* adaptiert im
Modellraum 4 (GT_{MR4}) 53

1.1.3 Mit dem Gemeindeteam im Modell *Teams der Kirche
vor Ort* systematisch verknüpfte Umwelten 55

1.1.3.1 Der Ansprechpartner 58

1.1.3.2 Die Pfarrkonferenz 62

1.1.4 Teamtheorien 66

1.1.4.1 Organisationssoziologische Teamtheorien 66

1.1.4.2 Theologische Verheißung und das Teamverständnis:
Was hat das Team mit der Gemeinde zu tun? 68

1.1.5 Übersetzungen der Modelle in Handlungsprogrammatiken 72

1.1.5.1 Gemeindeteams in der Vereinbarung mit Pastoralteam
und Kirchenvorstand (GT_V) 73

1.1.5.2 Gemeindeteams in ihren Selbstbeschreibungen (GT_{SB}) 77

1.1.6 Zusammenfassung der Modellierungen auf Konzeptebene 86

1.2 Reale Praktiken (RP) der GT_{MR4} als GT_{RP} 89

1.2.1 Theoriebasis für die Auswertung 93

1.2.1.1 Aufgaben- und Arbeitsträger 93

1.2.1.2 Grundvollzüge 94

1.2.1.3 Komplexität	95
1.2.1.4 Kooperation und Reichweite der Kooperationen bzw. des Netzwerks	96
1.2.1.5 Affordanzen	98
1.2.2 Reale Praktiken 1 – Ansatzpunkt Vernetzung: An den Teamaufgaben arbeiten viel mehr Menschen als nur die Teams	98
1.2.2.1 Vernetzungsqualität der Gemeindeteams mit ihrer Umwelt	99
1.2.2.2 Vernetzungsreichweite	101
1.2.2.3 Vernetzungserfolg/-misserfolg	108
1.2.3 Reale Praktiken 2 – Aufgaben erledigen: Gemeindeteams werden zu Arbeitsträgern in tradierten Aufgabenbereichen und zu Aufgabenträgern in durch die Pandemie sich eröffnenden Aufgabenfeldern (exemplarisch am Grundvollzug Liturgie)	109
1.2.3.1 Aufgabenbereiche (exemplarisch an den Grundvollzügen)	109
1.2.3.2 Aufgabenzuordnungen (Verhältnis von Aufgabenträgern und Arbeitsträgern)	112
1.2.3.3 Erfolg der Aufgabenverteilung	117
1.2.4 Reale Praktiken 3 – Personen: Teamkompetenz, individuelle Spezialisierung und Expertise zur Bewältigung der Aufgaben	119
<i>Kreatives Tohuwabohu</i>	120
<i>Spezialauftrag</i>	120
<i>Expertenrat</i>	121
1.2.4.1 Aufgabenfelder	121
1.2.4.2 Komplexität der Aufgaben	123
1.2.4.2.1 Kreatives Tohuwabohu für hohe Komplexität	124
1.2.4.2.2 Spezialisierung für geringe/mittlere Komplexität	127
1.2.4.2.3 Expertise für hohe Komplexität	128
1.2.4.3 Auswertung	130

1.3 Abgleich der Teamverständnisse aus den Modellen und den Praktiken (GT _{RP})	131
1.4 Zwischenauswertung	134

2 | Gemeindeteams und Gemeindeausschüsse

Gemeindeteams auf dem Boden bisheriger ehrenamtlicher Mitverantwortung	137
2.1 Konzeption der PGR-Arbeit im Erzbistum Paderborn im Vergleich zur Konzeption der Gemeindeteams	139
2.2 Praktiken im Übergang: vom Gemeindeausschuss (vor der Einführung des Modells) zum Gemeindeteam	145
2.2.1 Rekonstruktion von GA und GT als eigenständige Gremien im Modellprojekt	146
2.2.1.1 Rekonstruktion des GA vor dem Modellprojekt	146
2.2.1.2 Ausdifferenzierungen des GT aus GA mit der Einführung des Modellprojektes	159
2.2.1.3 Arbeitsweisen von GA und GT als eigenständige Gremien	165
2.2.2 Kopplungstypen	175
2.2.2.1 Typ 1: Das Gemeindeteam als Leitung (auch des Gemeindeausschusses)	177
2.2.2.2 Typ 2: Das Gemeindeteam als Leitung von Gemeinde mit einem diffundierenden Gemeindeausschuss	179
2.2.2.3 Typ 3: Gemeindeteam als kreativer Savespace und als eigenständige Organisation neben dem Gemeindeausschuss	187
2.2.2.4 Die Affordanzen der unterschiedlichen Typen der Zusammenarbeit von Gemeindeausschüssen und Gemeindeteams	195
2.2.3 Zusammenführung: GA (vor der Einführung des Modellprojekts) im Abgleich mit dem GT (am Beispiel der Gemeinde 1)	198

3 | Gemeindeteams und ihre Beziehung zum Pastoralteam

Wenn sich Teamlogik und Hierarchie treffen	201
3.1 Rollenkonzeptionen des Pastoralteams für das Gemeindeteam	202
3.1.1 Der Ansprechpartner	203
3.1.2 Das Pastoralteam	203
3.1.3 Der leitende Pfarrer	203
3.2 Reale Praktiken: Zusammenarbeit von Pastoralteam und Gemeindeteams	204
3.2.1 Theoriebasis für die Fallanalyse	204
3.2.2 Falldarstellungen	208
3.2.2.1 Zelebrationspläne	208
3.2.2.2 Planung der liturgischen Feiern zu Weihnachten 2020	208
3.2.3 Fallinterpretationen	211
3.2.3.1 Zelebrationspläne	211
3.2.3.2 Planung der liturgischen Feiern zu Weihnachten 2020	213
3.2.4 Ergebnisse der Fallanalyse	218
3.3 Zwischenresümee: Das Rollengefüge zwischen Gemeindeteams, Ansprechpartner und Pastoralteam	220

Auswertung und offene Fragen

Wenn Gemeindeteams „Leitung“ übernehmen	225
---	-----

Literaturverzeichnis	233
----------------------------	-----

Anhang	241
--------------	-----

Impressum	286
-----------------	-----

Abkürzungsverzeichnis	5
-----------------------------	---

Einleitung

Überblick über diesen Bericht

Lassen Sie sich zu Beginn dieses Berichts mit hineinnehmen in die folgende Situation: Wir befinden uns in der Propsteipfarrei St. Laurentius Arnsberg – wir nennen sie im Folgenden Modellraum 4 – im Erzbistum Paderborn. Ein Gemeindeteam einer Gemeinde (u. a. EA8_w), einige andere Ehrenamtliche (u. a. die Musikerin) sowie ein Priester (HA5_m) treffen sich. Es ist Oktober 2020 und dies ist eines der selten gewordenen Treffen in Zeiten der Pandemie. Die versammelte Gruppe bespricht die Planung des Krippenspiels für die Adventszeit 2020:

HA5_m plädiert für die Verlegung des diesjährigen Krippenspiels nach draußen, konkreter auf den Schulhof des in der Nähe liegenden Schulzentrums. Er monologisiert ein paar Minuten lang über die Vor- und Nachteile des Schulhofs. Zwischendurch wollen die Musikerin und die Erstkommunionkatechetin auch etwas sagen, setzen zu Wortbeiträgen an, sagen dann aber doch nichts. HA5_m bringt die Idee ein, das Krippenspiel per Video aufnehmen zu lassen, damit auch die Bewohnerinnen und Bewohner des Altenheims sowie die Menschen aus der Behindertenwerkstatt am Krippenspiel Anteil haben können. Plötzlich platzt es aus der Musikerin heraus und sie schlägt vor, dass man doch die Generalprobe aufnehmen könnte und somit am Weihnachtstag selbst diese Aufnahme z. B. im Altenheim gezeigt werden könnte. EA8_w, die mit dem Oberkörper zu HA5_m ausgerichtet war, dreht sich zu der Musikerin und äußert sich begeistert. HA5_m schlägt gut sichtbar einige Zentimeter über der Tischplatte seine rechte Faust in seine linke Handfläche und ruft laut aus: „Ja, das ist doch eine Idee!“

Mithilfe dieser kurzen Sequenz befinden wir uns inmitten der Alltagspraktiken der Pfarrei im Oktober 2020. Ein paar Aspekte können hier als einleitende Worte herausgelesen werden:

- Versammelt ist eine Gruppe an Menschen aus einer Gemeinde der Pfarrei. Einige von ihnen haben sich zu einem Gemeindeteam zusammengeschlossen. Andere sind nicht im Team. Sie haben andere Rollen in der Gemeinde: Da ist die Küsterin, ein Priester, weitere engagierte Ehrenamtliche.

- Die Organisation des alljährlichen Krippenspiels ist einerseits Teil des selbstverständlich gewordenen traditionellen Standardprogramms, stellt die Akteure andererseits in Pandemiezeiten vor besondere Herausforderungen. So gilt es u. a., den Hygieneschutz zu gewährleisten. Traditionelle, jährlich wiederkehrende Aktionen wie das Krippenspiel müssen neu gedacht werden, um sie ausführen zu können.
- Es kommen die vorhandenen Einrichtungen der Gemeinde in den Blick. Aufgrund der Pandemie haben sich auch die Möglichkeiten für verschiedene Personengruppen verändert, am Krippenspiel teilnehmen zu können. Das Angebot an ihre Bedürfnisse anzupassen, steht im Fokus der Überlegungen der Gruppe.
- Auch wenn es erst so wirkt, als würde eine Person (der Priester, HA5_m) das Gespräch dominieren, generieren die versammelten Akteure gemeinsam eine neue Idee für die Umsetzung des Krippenspiels. Am Ende platzt die Idee buchstäblich aus einer der anwesenden Ehrenamtlichen heraus. Begeisterung ist im Raum, kreative Ideen und Lösungen werden gesucht und gefunden.

Diese Beobachtungen und Überlegungen führten zur Erstellung dieses Berichts. Doch wie kam es zu dieser Situation? Welche Steuerungs- und Leitungsentscheidungen wurden auf Pfarreebene getroffen, sodass diese Situation 2020 so beobachtet werden konnte? Eine kurze Rekapitulation¹:

Die Pfarrei ist am 1. Januar 2019 durch die Fusion von elf Kirchengemeinden im Pastoralen Raum entstanden. Bereits im August 2017 haben die damaligen Gesamtpfarrgemeinderäte (GPGR) der Pfarrei beschlossen, sich dem *Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* anzuschließen. Ausschlaggebend war die Erfahrung der GPGRs, nicht gebraucht zu werden. An den Entscheidungen im Pastoralverbund/Pastoralen Raum waren sie nicht beteiligt, das gemeindliche Leben organisierten die Gemeindeausschüsse. Aufgrund dieser Ohnmachtserfahrung war es für die Ehrenamtlichen nicht vorstellbar, einen GPGR für den zwischenzeitlich gebildeten Pastoralen Raum (2015) wählen zu lassen. Eine Arbeitsgruppe unter Begleitung von Matthias Kolk aus dem Erzbischöflichen Generalvikariat Paderborn hat dann einen

¹ Eine tabellarische Übersicht findet sich im 7. A, Anhang: Rekonstruktion des chronologischen Ablaufs nach Matthias Kolk vom 07.11.2022.

Vorschlag erarbeitet, der am 7. Juni 2018 von den GPGRs angenommen wurde und der vorsieht, Gemeindeteams und eine Pfarrkonferenz zu bilden. Seitdem wurde das Modell der *Gemeindeteams* eingeführt: Die Gemeindeteams haben sich 2019 bzw. 2020 gebildet, die Pfarrkonferenz befindet sich Stand Juni 2021 noch im Aufbau. Die (alten) Gemeindeausschüsse arbeiten in den Gemeinden teilweise noch weiter.

Leitung in Variation

Die Arbeitsgruppe hat aus dem Modell *Teams der Kirche vor Ort* das Modell der *Gemeindeteams* adaptiert, das in den Folgejahren implementiert wurde. Aus den Erfahrungen mit der Implementierung des Modells in Arnsberg kann zunächst einmal gelernt werden, dass die Gemeindeteams auf je unterschiedliche Weise selbstorganisiert Verantwortung für ihre Gemeinden vor Ort übernehmen. Gemeindeteam ist dabei nicht gleich Gemeindeteam. Die oben beschriebene Situation ist insofern einzigartig für die Arbeitsweise dieses einen Teams dieser einen Gemeinde der Pfarrei. In der Situation zeigt sich auch schon, dass in den konkreten Praktiken und Arbeitsweisen vor Ort die Grenzen zwischen denjenigen, die Mitglieder des neuen Gremiums Gemeindeteam sind, und denjenigen, die auf andere Weise in den Gemeinden engagiert sind, verschwimmen kann. Die Implementierung des neuen Modells führt dazu, dass die Akteure vor Ort sich ihre eigenen Strukturen auf Basis der Rahmenbedingungen, Geschichten, Personen etc. der jeweiligen Gemeinden bauen.

Exkurs: Leitungsverständnis

Wenn wir in diesem Abschlussbericht von *Leitung* sprechen, dann benutzen wir den Begriff in einem zweifachen Sinn – Leitung als kirchenrechtlich gedachtes Konzept und Leitung als soziologisch-funktionales Konzept. Zunächst zum kirchenrechtlich gefassten Leitungsverständnis: Wenn es in der Instruktion an den Klerus *Die pastorale Umkehr der Pfarrgemeinde im Dienst an der missionarischen Sendung der Kirche* (2020) heißt, dass der „Bischof gemäß seinem klugen Ermessen den Diakonen, den Gottgeweihten und den Laien unter der Leitung und der Verantwortung des Pfarrers einige Dienste in amtlicher Weise übertragen“ (98) kann, dann wird in dieser Instruktion der Leitungsbegriff *in* der Pfarrei exklusiv für den Pfarrer gebraucht. Von daher ist es konsequent, wenn aus Sicht der Instruktion „Bezeichnungen wie ‚Leitungsteam‘, ‚Leitungsquiepe‘ oder ähnliche Benennungen, die eine kollegiale Leitung der Pfarrei zum Ausdruck bringen könnten, zu vermeiden“ (66) sind. Jede

Vorstellung einer Differenzierung der personalen Leitungseinheit des Pfarrers ist zu vermeiden und diese Reinheit ist an die Priesterweihe gebunden und kann auch nicht aufgrund des Priestermangels aufgegeben werden (vgl. 66). Selbst wenn Pfarreien zusammengelegt werden müssen, um dieser Regel zu genügen, muss im Verbund wieder ein Pfarrer *des* Verbunds die Leitung ausüben (vgl. 56). Die so gefasste exklusive Leitung des Pfarrers führt dazu, dass die in dieser Leitung Delegierten selbst keine Leitung ausüben, sondern *Dienste* übernehmen, die von dem Amt des Pfarrers her legitimiert sind.

Der Pastorale Raum Arnsberg – die Propsteipfarrei St. Laurentius – wurde zum 1. Januar 2019 aus ehemals elf Pfarreien fusioniert. In diesem Konstrukt der Gesamtpfarrei fallen aus kirchenrechtlicher Sicht die Leitung *des* Pastoralverbunds und die Leitung *in* der Pfarrei zusammen. Der Leiter des Pastoralen Raums ist auch der Leiter in der Pfarrei. Die Gesamtpfarrei ist aber faktisch in ihren Vollzügen weiterhin in die elf Gemeinden zergliedert, in denen weitgehend die Gemeindeteams eingerichtet wurden. Die Leitung *in* der Pfarrei kann zunächst im Pastoralteam aufgeteilt werden, aber auch dieses ist faktisch nicht mehr in der Lage, die direkte personale Leitung *in* der Pfarrei über Priester aufzuteilen. Die saubere Trennung von Leitung und delegiertem Dienst kommt hier an eine Grenze, da der Pfarrer seine von der Instruktion vorgesehene Leitung in der Pfarrei als Hirte nicht mehr ausüben kann: „Der Kodex des kanonischen Rechts hebt hervor, dass die Pfarrei kein Gebäude oder ein Bündel von Strukturen ist, sondern eine konkrete Gemeinschaft von Gläubigen, in der der Pfarrer der eigene Hirte ist“ (27). Das Hirtenamt mit seiner direkten fürsorglichen *Führung* lässt die Delegation nicht zu – genau so wird ja die exklusive *personale Leitung mit Führungsverantwortung einer Person* begründet. Faktisch wird nun über die Delegation von Diensten an ein Gemeindeteam kirchenrechtlich die alleinige Leitung nicht angetastet. Aber es entsteht dennoch die Spannung, dass dieser delegierte Dienst *ohne Repräsentanz der Leitung in der Gemeinde* erfolgt. Der Delegierende ist für die Gemeinde als Leitender vage, aber als die Prozesse Führender nicht sichtbar – dennoch sehr wohl für die Pfarrei! Sichtbar für die Gemeinde ist aber eine faktische Leitung – kirchenrechtlich genauer müsste man sagen: ein Leitungsdienst – der der Gemeindeteams.

So entsteht in Arnsberg ein zweiter funktionaler Leitungsbegriff, der Leitung von den *Aufgaben* her versteht, die Personen aus einem Amt heraus für andere vorentwerfen. Leitung meint hier, dass eine Person einer anderen oder einer

Gruppe ein Handlungsprogramm vorentwerfen kann, das diese Person oder die Gruppe übernehmen kann und sich in der Übernahme als Geleitete adressieren lässt (vgl. Jansen, 2020, S. 28-31; Eigler, 2004; vgl. außerdem ↗ A, Kapitel 1.2.1.1). In dem Interaktionsgefüge entsteht dann erst wirklich die Leitung. In diesem Sinn leiten die Gemeindeteams, bzw. das wäre empirisch zu prüfen, aus dem delegierten Leitungsdienst heraus, ohne dass für die Geleiteten die Delegation von Dritten noch direkt sichtbar ist. In Arnsberg soll der Ansprechpartner aus dem Pastoralteam diese Delegation durchaus sichtbar machen. Gleichzeitig sind seine Aufgaben aber so konzipiert, dass der Ansprechpartner die Selbstorganisation der Gemeindeteams und damit deren Selbstbezüglichkeit stärken soll (↗ A, Kapitel 1.1.3.1). Der kirchenrechtlich enge Begriff von Leitung schützt die Exklusivität des Pfarramtes, sorgt aber in den faktischen Bedingungen z. B. in Arnsberg für das Problem, dass konkrete Aufgabenübernahmen durch das Gemeindeteam nicht als Leitung im engeren Sinne bezeichnet werden können. Dies auch, wenn faktisch in den Interaktionen auf Gemeindeebene von den Aufgaben her Leitung übernommen wird.

Wir untersuchen im weiteren Verlauf des Projektberichts das Leitungsverhalten der Gemeindeteams gegenüber dem Pastoralen Raum, der Gemeinde und im Team untereinander. Denn da die Gemeindeteams auch in Bezügen des Pastoralverbundes stehen, wird sich diese Leitung immer wieder auch auf die Leitung des Pastoralen Raumes beziehen. Und genau hier entstehen in Arnsberg die Brüche zwischen dem flächigen soziologischen Leitungsbegriff und dem engen kirchenrechtlichen. *Da die Gemeindeteams nach der Modellvorgabe kirchenrechtlich korrekt konstruiert sein sollten*, wird an ihnen gut deutlich, wie weit die Eigenmächtigkeit der Gemeindeteams in ihrer Leitungsaufgabe gehen kann oder auch nicht. Die aufgabenbezogene Teamleitung wirft ebenso die Frage auf, wie in den Gemeindeteams die Einheitsvorstellung von Leitung der Instruktion gedacht wird. Hier ist eine zweite Schlüsselstelle, da die funktionale aufgabenbezogene Leitung nicht mehr als personale Einheit gedacht wird. Das Leitungsbild in der im *Team geteilten Leitung* verändert die Leitungsvorstellung, wie sie kirchenrechtlich gedacht ist, erheblich. Vom Leitungsbegriff her gedacht untersucht dieser Projektbericht mit den Gemeindeteams die folgenden Fragen: Leiten GT die Pfarrei im soziologischen Sinn? (These 1, ↗ A, Seite 20) Leiten sie in geteilter Leitung und wie finden sie dann ihre Leitungseinheit? (These 2 und 3, ↗ A, Seite 21) Wie binden sie sich in die kirchenrechtlich gedachte Leitung des Pastoralen Raumes ein? (These 4 und 5, ↗ A, Seite 21)

Warum Gemeindeteams alles verändern

Man kann beobachten, dass die Einführung der Gemeindeteams Auswirkungen auf den gesamten Modellraum zeigt und die damit verbundenen Veränderungen nicht auf die lokale Ebene der Gemeinden beschränkt bleiben. Durch die Implementierung des Modells verändert sich nicht nur ein Teil der Akteure oder ein bestimmter Teilbereich, sondern das gesamte Netzwerk des Pastoralen Raums.

In diesem Bericht stehen die Gemeindeteams im Mittelpunkt. Mit Blick auf die Grundfolie der Modelle als Strukturintervention (Reis, 2021) lässt sich die Wirkung aber nur so rekonstruieren, dass sie in ihren inneren Operationsweisen als Organisation und zugleich in der Vernetzung mit den anderen Akteuren der Umwelt untersucht werden. Diese Akteure richten *Affordanzen* – funktionale Handlungsaufforderungen, die sich aus den Handlungsanforderungen ergeben und die ihrerseits andere Gremien an diese Akteure richten – an die Gemeindeteams. Und die Gemeindeteams beanspruchen diese Akteure auf ihre Weise für ihr eigenes Funktionieren. Die Akteure in der Umwelt, die im Rahmen dieses Berichts in den Blick kommen, sind die Gemeindeausschüsse, das Pastoralteam, der Ansprechpartner (bzw. die Ansprechpartner) sowie die Pfarrkonferenz. Da die Pfarrkonferenz zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Berichts noch nicht tagt, können hierzu noch keine datenbasierten Aussagen zu den *Praktiken* getroffen werden. Die Pfarrkonferenz wird nur auf der *konzeptionellen Ebene* als Akteur des Netzwerkes des Pastoralen Raumes berücksichtigt, auf das sich die Gemeindeteams hin nach innen und außen formen (↗ A, Kapitel 1.1.3.2). Zu Gemeindeausschüssen, Pastoralteam sowie dem Ansprechpartner liegt konzeptionelles und datenbasiertes Material zu realen Praktiken vor. Ausgewertet wird dieses Material aber nicht auf die Akteure an sich hin, sondern wie sie die Gemeindeteams des Modellraums Arnsberg und ihre Interpretation des Modells *Gemeindeteam* beeinflussen und wie sich umgekehrt die Gemeindeteams auf diese Akteure auswirken. Denn wenn man sich für eine bestimmte Strukturintervention für die lokale Gemeindeentwicklung vor Ort ausspricht, ist es wichtig, nicht nur die Auswirkungen auf die Gemeinden im Blick zu haben, sondern auch die Affordanzen an die anderen Akteure, die von der Strukturintervention betroffen sind.

In solchen gegenseitigen Resonanzen von Akteuren zu denken, ist Folge einer theoretisch-methodischen Rahmenentscheidung, die in der Evaluationsstudie aller Teilprojekte vorkommt. Gemeindeentwicklung lässt sich besser

als Transformation sozialer Strukturen von Kirche in Gesellschaft beschreiben, die sich nicht einfach intentional ändern, sondern die immer eine gewisse Funktionalität besitzen und in Praktiken, systemischen Erwartungsstrukturen oder eben Netzwerkbezügen handeln. Diesem Projektbericht geht es deshalb weniger darum, einzelne Handlungsweisen zu zeigen, als vielmehr die sozialen Strukturen zu erfassen, die die einzelne Handlungsweise in der sozialen Lage ordnet. Es geht um die Bedingungen, in denen Menschen handeln und wie sich diese Bedingungen verändern, wenn ein neues Element – wie die Gemeindeteams – die Strukturen zwangsläufig transformiert (Reis, 2021).

Der Bericht zeigt, dass durch die Einführung der Teams insgesamt die sozialen Strukturen stark in Bewegung kommen – und zwar ihrerseits nicht zufällig, sondern eben wiederum in beschreibbaren sozialen Strukturen. Diese Grundannahme wird anhand drei verschiedener Schwerpunkte (Forschungsinteressen) in diesem Bericht exploriert. Die Schwerpunkte oder Forschungsinteressen liegen dabei auf

- a) den Gemeindeteams (sowie als Mitakteure des veränderten Netzwerks der Pfarrkonferenz und dem Ansprechpartner)² selbst, den ihnen zugrunde liegenden Ideen und Modellen und der Frage, wie diese Modelle in Arnsberg in konkrete Praktiken umgesetzt werden (↗ A, Kapitel 1).
- b) der Einbettung der Gemeindeteams in die Struktur der jeweiligen Gemeinden. In den Blick kommen exemplarisch die Gemeindeausschüsse (↗ A, Kapitel 2).
- c) der Beschreibung und Analyse der Zusammenarbeit von Pastoralteam – und damit den beiden Ansprechpartnern HA_{AP1} und HA_{AP2} – und Gemeindeteams (↗ A, Kapitel 3).

² Pfarrkonferenz und Ansprechpartner werden parallel zu den Gemeindeteams auf der konzeptionellen Ebene dargestellt, weil sie mit den Gemeindeteams eingeführt werden und damit direkt in den Programmatiken mit diesen verbunden sind. Diese Akteure sind zwar eigenständig, aber erst wenn deutlich wird, was diesen für entlastende, kontrollierende oder orientierende Funktionen zugesprochen werden, kann man die Konzeption der Gemeindeteams verstehen. Bei Pastoralteam und Gemeindeausschüssen, die schon vorher da waren und auch bleiben, werden eher sekundäre Anschlüsse konzeptionell geschaffen. Diese Anschlüsse werden bei der Konzeptionierung der Gemeindeteams in ↗ A, Kapitel 1 auch mitverhandelt. In ↗ A, Kapitel 2 und 3 werden sie aber noch einmal eigenständig wichtig, um die Rückwirkung der Strukturintervention an diesen bestehenden Akteuren zu erfassen.

Affordanzen der Akteure

Wenn sich durch die Einführung der Gemeindeteams Veränderungen im gesamten Netzwerk der Pfarrei ergeben, ist das ein erster Hinweis darauf, dass es sich lohnt, die verschiedenen Akteure und Akteursgruppen um die Gemeindeteams herum in den Blick zu nehmen. Bereits vor der Implementierung der Gemeindeteams lassen sich Affordanzen ausmachen: Im Rahmen der Informationsabende im Januar 2019 wurde das EGV, vertreten durch Matthias Kolk, angefragt, wie die Gemeindeteams funktionieren – eine Affordanz an das EGV. Auch vom EGV an die ehrenamtlich Engagierten gab es Affordanzen, so sollten bspw. im Rahmen der GT-Arbeit Protokolle verfasst und ein Kontrakt geschlossen werden oder eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Kirchenbildern erfolgen. In diesem Abschlussbericht beleuchten wir beispielhaft die Auseinandersetzung mit den Gemeindeausschüssen (↗ A, Kapitel 2) und dem Pastoralteam (↗ A, Kapitel 3). Die Arbeit blickt damit auch auf die Affordanzen der Akteure des Pastoralen Raumes. Der aus der Psychologie stammende Begriff *Affordanz* lässt sich von dem englischen Verb *afford* (anbieten, gewähren) bzw. dem englischen Substantiv *affordance* (Angebot) ableiten (Kordt, 2018, S. 148). Es handelt sich bei einer Affordanz um eine *Komplementarität von Umwelt und Lebewesen*, was vereinfacht bedeutet, dass alle Bestandteile in der Umwelt durch ihre Informationen zu bestimmten Handlungen auffordern (Spektrum, 2020).³ Die Auseinandersetzung mit den Gemeindeteams in diesem Bericht mündet im Sinne der eben genannten drei Schwerpunkte in einer Auseinandersetzung mit den Affordanzen einer kirchlich-gemeindlichen Umgebung, die für die Gemeindeteamarbeit nötig ist. Diese münden vor allem in fünf forschungsleitenden Thesen:

- Die Gemeindeteams orientieren sich inhaltlich programmatisch an den Gremien, aus denen sie hervorgehen (Gemeindeausschüsse in PGR-Logik). Sie übernehmen damit auch deren *traditionsbezogenen Logiken*. Das Maß an Selbstorganisation steigt im Verzicht einer Leitung durch ein amtliches Mitglied. Durch die gegenwärtigen Transformationen von Kirche und Gesellschaft fordern die Krisen der bisherigen traditionellen Programme die GT heraus, ein eigenständiges Profil als Leitungsgremium zu bilden.
These 1: GT agieren als selbstorganisiertes, traditionsorientiertes Leitungsgremium ohne amtliches Mitglied mit programmatischen Veränderungen durch Krisen wie die Corona-Pandemie.

³ Weitere Ausführungen zu Affordanzen sind zu finden unter ↗ A, Kapitel 1.2.1.5.

- Gemeindeteams – im Sinne des beauftragten Akteurs des Modellprojekts – vervollständigen sich mit Gemeindemitgliedern und externen Personen in wechselnden Situationen in wechselnden Konstellationen zum erweiterten Gemeindeteam (GT+). Die Differenz zwischen GT und GT+ ist entscheidend, um die Arbeitsweise der Gemeindeteams zu verstehen. Über die Zeit bilden die verschiedenen GT+-Konstellationen aus der Sicht von GT so etwas wie eine *Kerngemeinde*. Aber diese Kerngemeinde ist nicht für die GT+-Mitglieder und die restliche Gemeinde als eigene Organisationsform erkennbar. Für GT jedoch ist diese Kerngemeinde die zentrale Ressource für die eigene Arbeit.
These 2: GT vervollständigt sich in GT+.
- Gemeindeteams realisieren ihre Leitung als dienende Leitung. Dies betrifft in horizontaler Ebene das Binnenverhältnis von GT und GT+ sowie in vertikaler Hinsicht das Verhältnis zu den Gemeindeausschüssen und dem Pastoralteam, mit dem es formal über den Ansprechpartner und inhaltlich vor allem im Grundvollzug Liturgie verbunden ist.
These 3: GT praktizieren dienende Leitung in horizontalen und vertikalen Bezügen.
- Leitungs- und Organisationsstrukturen des Pastoralen Raumes und der Gremien stehen in einem Zusammenhang. Unterscheiden sich diese systemisch (z. B. Hierarchiologie und Teamlogik) kommt es zu Friktionen. Die Leitung des Pastoralverbundes sollte also mit den in Substrukturen zu Leitenden in einem adaptiven Zusammenhang stehen.
These 4: Die Gremien-Umgebungen sind auf diese Leitungsform gegenwärtig nicht gut eingestellt.
- Um Hierarchie und Team zu vermitteln, braucht es Vermittlungsprozesse an den Grenzen der aufeinandertreffenden Strukturen. Ein Beispiel ist die konsequente Reflexion der Rolle des Ansprechpartners.
These 5: Der Ansprechpartner ist zentrales Instrument, um die Gremien mit ihren Logiken füreinander sichtbar zu machen.

Abschluss

Hinzu kommt die abschließende Reflexion der Gemeindeteamarbeit vor dem Hintergrund des Zukunftsbildes des Erzbistums Paderborn. Die bis hierher gewonnenen Erkenntnisse werden auf drei theologische Leitbildbegriffe des Zukunftsbildes des Erzbistums Paderborn hin ausgelesen: Partizipation, Selbstorganisation und Charismenorientierung.

Insgesamt ergibt sich also ein Zuschnitt dieses Berichts, der die Gemeindeteams und die sie umgebenden Strukturen fokussiert. Zur Übersicht kann diese Darstellung dienen:

Gemeindeteams und die Affordanzen der Akteure im Netzwerk des Pastoralen Raumes

FORSCHUNGSINTERESSE	FORSCHUNGSFRAGEN
Untersuchung der Gemeindeteams auf Ebene der a) theoretischen-konzeptionellen Modelle und b) der Durchführung/realen Praktiken	Welche Handlungsprogrammatiken leiten die Gemeindeteams? Auf welche Modelle wird zurückgegriffen?
Untersuchung der Gemeindeteams und der Gemeindefräuße heute sowie im Vergleich Gemeindefräuße früher und Gemeindefräuße heute	Wie müssen sich Affordanzen von Akteuren des Pastoralen Raumes gestalten, damit Gemeindeteams gut arbeiten können?
Untersuchung der Zusammenarbeit von Pastoralteam und Gemeindefräuße	Was leisten die Gemeindeteams mit Blick auf die Leitbildbegriffe des Zukunftsbildes (Charismenorientierung, Partizipation, Selbstorganisation)?

Tab. 1: Forschungsvorhaben – Leitung in Variation ermöglichen oder: Warum Gemeindeteams alles verändern

Die Erhebungen der Daten, die diesem Bericht zugrunde liegen (↗ A, Kapitel Methodische Grundlagen), wurden größtenteils während der Covid-19-Pandemie erhoben. Insofern widmet sich dieser Bericht der Analyse vor allem einer konkreten Situation: der Arbeit von Gemeindeteams in Pandemiezeiten. Diese Situation kommt in den ↗ A, Kapiteln 1, 2 und 3 über verschiedene ausgewählte Analysen des Materials in den Blick. Über verschiedene Segmente und Analysen des Datenmaterials stellt sich die Situation der Gemeinden, der Pfarrei und der Gremien so dar, wie sie sich den Forschenden in den letzten Monaten gezeigt hat: als ein Etablieren und Einüben neuer und alter Gremien und Praktiken, größtenteils unter Pandemiebedingungen in einer Pfarrei des Erzbistums Paderborn.

Methodische Grundlagen

Vorgehen und Datenmaterial

Die Ergebnisse der Evaluation werden in diesem Bericht orientiert an der Struktur der verschiedenen Forschungsinteressen präsentiert und anhand ausgewählter Elemente des empirischen Datenmaterials veranschaulicht. Im Hintergrund dieser Darstellungsform liegen a) zur Analyse verwendete Theorien, die jeweils hinzugezogen werden, sowie b) umfassende Auswertungen des empirischen Datenmaterials. Beides kann bei Bedarf angefragt bzw. weiter ausgeführt werden (siehe auch ↗ A, Material- und Auswertungsübersicht insgesamt, Tabelle 3 und 4).

Das analysierte Datenmaterial auf einen Blick

Der vorliegende Bericht basiert in erster Linie auf Datenmaterial und Verfahren der qualitativen Forschung unter Hinzuziehung quantitativer Daten (Fragebögen). Der untersuchte Fallkontext ist immer die Situation während der Corona-Pandemie, da die Daten vor allem im Jahr 2020 erhoben wurden. Vergleichsfolien bieten Protokolle sowie Fragebögen, die zeitlich bereits eher erhoben wurden.

Die nachfolgenden Angänge an die Forschungsinteressen basieren dabei auf der Aufarbeitung auf zwei Ebenen: *einer konzeptionellen* und *einer durchführenden Ebene*. Auf beiden Ebenen steht die Auseinandersetzung mit den Gemeindeteams im Fokus. Von dort aus wird das Netzwerk der Pfarrei in den Blick genommen, hier auf die Gemeindeausschüsse (in PGR-Logik) und das Pastoralteam in ihren Verknüpfungen mit den Gemeindeteams geschaut.

AKTEURE UND AFFORDANZEN		
Handlungsprogrammatiken		
Gemeindeteams	Konzeptionelle Ebene	Durchführende Ebene
PGR/GA	Konzeptionelle Ebene	Durchführende Ebene
Pastoralteam	Konzeptionelle Ebene	Durchführende Ebene
Funktionsweise der Gemeindeteamarbeit		

Tab. 2: Forschungsergebnisse – Die Ebenen der Aufarbeitung

Auf konzeptioneller Ebene werden die Analysen des Datenmaterials eine Rolle spielen, die Auskunft über die Konzeption der jeweiligen Akteure geben. Dies sind die Modellkonzeptionen, die Analysen der Selbstbeschreibungen sowie der Fragebögen. Auf durchführender Ebene spielen die Analysen des Datenmaterials eine Rolle, die Auskunft über die Praktiken der jeweiligen Akteure geben. Dies sind die Analysen der Protokolle und der Dichten Beschreibungen.

Für den vorliegenden Bericht wurden die Datenerhebung und -auswahl auf vier der insgesamt zehn Gemeindeteams beschränkt. Die Auswahl der vier Teams ist gekennzeichnet von einer hohen Diversität der Teams im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Priestern bzw. Mitgliedern des Pastoralteams. Zudem besteht für alle vier ausgewählten Teams eine beschreibbare Datenlage zur Gemeindeausschussarbeit sowie zur Arbeit der Gemeindeteams nach ihrer Einführung im Zuge des Modellprojektes. Für den vorliegenden Bericht sowie die dahinterstehenden Analysen liegt das folgende empirische Datenmaterial vor:

PROTOKOLLE DER GEMEINDEAUSSCHÜSSE	PROTOKOLLE DER GEMEINDETEAMS
GA1: 20 Protokolle plus Anlagen von 2016 bis 2019	GT1: 2 Protokolle aus September und Oktober 2019 sowie 3 Berichte aus Januar, Februar und März 2020 In den Protokollen seit Gemeindeteam- gründung zu beachten: Hier trifft sich freiwillig das Team plus Menschen, die sich dem GT1 zugehörig fühlen.
GA3: 10 Protokolle von 2017 bis 2019	GT3: 3 Protokolle: 30.11.2019, 22.01.2020 und 07.10.2020; danach und dazwischen per WhatsApp-Chat
GA4: 25 Protokolle von 2017 bis 2019, plus 6 weitere Protokolle rückwirkend bis 2014	GT4: 4 Protokolle aus 2019 und 2020
GA8: Keine Protokolle	GT8: 6 Protokolle des GT aus 2019 und 2020



DICHTE BESCHREIBUNGEN DER GEMEINDEAUSSCHÜSSE	DICHTE BESCHREIBUNGEN DER GEMEINDETEAMS
GA1: 2 Sequenzen aus einer Beobachtung	GT1: /
GA3: Mehrere Sequenzen aus einer Beobachtung	GT3: Mehrere Sequenzen aus einer Beobachtung
GA4: Eine Sequenz aus einer Beobachtung	GT4: /
GA8: /	GT8: Dichte Beschreibungen auf Basis der Videografie von Lisa Hofmeister
	Treffen der Gemeindeteamsprecherinnen und -sprecher am 16.04.2021: mehrere Sequenzen aus einem digitalen Treffen

FRAGEBÖGEN

LEITUNGSVERSTÄNDNIS, ROLLE UND MOTIVATION

Ehrenamtliche

Fragebögen ausgefüllt von insgesamt 26 Ehrenamtlichen im Oktober 2019

Hauptamtliche

Fragebögen ausgefüllt von insgesamt 4 Hauptamtlichen im Zeitraum von 2018 bis 2019



SELBSTBESCHREIBUNGEN

Beiträge von 9 Teams aus dem Pfarrmagazin.

Die Gemeindeteams wurden vom Redaktionsteam aufgefordert, sich selbst zu beschreiben anhand der Kategorien: Unser Ziel, Unsere Motivation, Unsere Aufgabe, Unsere Erwartungen an die Gemeinde, Unsere Erwartungen an das Pastoralteam, Hoffnung für die Zukunft, Beispiel für unsere Arbeit.

Zugesendete Beschreibungen von 7 Teams: GT1, GT2, GT3, GT4, GT5, GT6, GT7
Es fehlen: GT8, GT9

Selbstbeschreibung des Pastoralteams

WIR.DESK⁴

Vernetzung der Teams insgesamt
Corona-Memobox der Steuerungsgruppe

ZELEBRATIONSPLÄNE 2020

Tab. 3: Übersicht über das empirische Datenmaterial der Gemeindeteams

⁴ Zur Erläuterung vgl. 7 A, Anhang Rekonstruktion des chronologischen Ablaufs nach Matthias Kolk vom 07.11.2022.

Die Auswertungsmethodik auf einen Blick

PROTOKOLLANALYSEN

Alle Protokolle der Gemeindeausschüsse und Gemeindeteams wurden einer qualitativen Datenanalyse unterzogen. Das gesamte Rohdatenmaterial wurde software- (MAXQDA) und leitfadengestützt codiert.

Der Codierleitfaden, mit dessen Hilfe die Protokolle codiert wurden, umfasst die Oberkategorien *Partizipation*, *Selbstorganisation*, *Charismenorientierung* und *Sozialraumbezug*. Durch eine Kombination von deduktivem und induktivem Vorgehen wurden diese weiter ausgeschärft. Die UnterCodes umfassen jeweils drei Ränge bzw. Grade, die im Sinne einer Skala mit zwei Polen aufgebaut wurden. Die Oberkategorie *Partizipation* umfasst zwei Unterkategorien: Partizipation wurden mit dem Gegenpol Delegation verbunden und mit Kosiols Überlegungen zum Aufgaben- und Arbeitsträger verknüpft. Induktiv wurden drei Komplexitätsgrade (hoch bis gering) erstellt. Die Oberkategorie *Selbstorganisation* umfasst die Unterscheidung zwischen durchführenden, weiterentwickelnden und planerischen Tätigkeiten, die mithilfe der ANT und Luhmann übersetzt wurden. Induktiv wurde der Code Netzwerkstabilität – das Gremium kann keine Delegationen aussprechen bis zum erfolgreichen Zurückgreifen auf ein Netzwerk – entwickelt. Die *Charismenorientierung* fokussiert den Umgang mit Kontingenz. Mithilfe von Luhmann kann die Entscheidungstradition, das Hinzuziehen von Expertise und die Ahnung von Potenzialität ausgemacht werden. Der *Sozialraumbezug* wurde induktiv erstellt und untersucht zum einen den Misserfolg bzw. Erfolg von Kooperationen und zum anderen die Reichweite – von einzelnen Personen aus der Gemeinde bis auf Personen über die Gemeinde hinaus – der Kooperationen.

DICHTE BESCHREIBUNGEN

Nach einer teilnehmenden Beobachtung wurden die Eindrücke zunächst verschriftlicht. Es folgte eine Analyse zum Verständnis der für die Akteure internalisierten Praxis.



AUSWERTUNG DER FRAGEBÖGEN

Die Fragebögen enthielten insgesamt 21 Items zum Leitungsverständnis, 36 Items zu den Rollenbildern Priester, Gemeindereferentin bzw. -referent und Laiin bzw. Laie sowie 23 Items zur Motivation. Die Fragebögen und die Items zu den jeweiligen thematischen Bereichen wurden auf Basis von unterschiedlichen theoretischen Konstrukten zu den drei Bereichen gebildet. Das bedeutet konkret: Die 21 Items zum Leitungsverständnis wurden auf Basis von sieben unterschiedlichen Leitungsverständnisstrukturen gebildet, sodass je drei Items zusammen Aufschluss über je ein Konstrukt geben. Die 36 Items zu Rollenbildern wurden auf Basis von fünf unterschiedlichen Verständnissen des Priesters, drei unterschiedlichen Verständnissen der Gemeindereferentin bzw. des -referenten und vier unterschiedlichen Verständnissen der Laiinnen und Laien gebildet. Eine Gruppe von drei Items ergibt je ein Konstrukt. Die 23 Items zur Motivation sind über Motivationsfragebögen Skalen der Einstellungsstruktur ehrenamtlicher Helfer (SEEH, 2007) und Volunteer Functions Inventory (VFI, 1998) gebaut.

Es stehen zwei Auswertungen der Fragebögen zur Verfügung:

- Deduktive Faktorenbildung und Auswertung auf Basis der zur Erstellung der Fragebögen genutzten Konstrukte (Kohlmeyer).
- Induktive Faktorenbildung auf Basis der Faktorenladungen der Items (Cordes/Reis). Faktoren sind Itembündel, die aufeinander hochladen und miteinander stark korrelieren. Somit entstanden neue Felder korrelierender Items (Faktoren), die inhaltlich ausgelesen werden können.



AUSWERTUNG DER SELBSTBESCHREIBUNGEN

Alle Selbstbeschreibungen und Steckbriefe wurden einer qualitativen Datenanalyse unterzogen. Das gesamte Rohdatenmaterial wurde softwaregestützt (MAXQDA) codiert. Ausgangspunkt für den Codierprozess 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 Codierprozesses durch die Bildung von weiteren induktiven (Unter-)Kategorien erweitert. Damit wurden die vor dem Codierprozess aufgestellten Theoriekonzepte in der Codierung herangezogen und zugleich einerseits eine inhaltliche-interpretative Differenzierung innerhalb dieser Kategorien vorgenommen (Unterkategorien) sowie eine Offenheit für diejenigen Konzepte bewahrt, die sich nicht unter den vom Schreibprozess erwarteten Teilen fassen ließen.

In einem weiteren methodischen Schritt wurden, nachdem durch die vorausgegangene Codierung ein erster Querblick über die Konzepte hinweg ermöglicht wurde, die Selbstbeschreibungen auf ihre spezifischen Einzelmerkmale hin exploriert. Dazu hat das Forscherinnen- und Forscherteam unter Adaption des SPSS- bzw. S²PS²-Verfahren, das eigentlich zur Leitfadenkonstruktion genutzt wird (Helfferich, 2011, S. 182; Kruse, 2015, S. 234), alle Beschreibungen in eigenen Worten zusammenfassend reformuliert.

Tab. 4: Überblick zu der Auswertungsmethode

Beim Durchsehen der Protokolle fällt auf, dass bei den Gemeindeteams eine weniger ausgeprägte Praxis des Protokollschreibens vorzufinden ist. Besonders im Vergleich zu den Gemeindeausschüssen vor der Einführung des Modellprojekts, die noch regelmäßig Protokolle verfassten, verfassen die Gemeindeteams weniger Protokolle. Die Teams unterscheiden sich da leicht. Es werden einige Protokolle geschrieben, teilweise aber auch gemeinsame Protokolle von Gemeindeausschuss und Gemeindeteam angefertigt.

01

Gemeindeteams: Modelle versus reale Praktiken

1 | Gemeindeteams als Leitung der Gemeinde Die konzeptionelle Modellierung versus die realen Praktiken

FORSCHUNGSFRAGEN

Auf welche Modelle wird bei der Implementierung zurückgegriffen?
Welche Handlungsprogrammatiken leiten die Gemeindeteams und ihre Arbeit?
Wie gestalten sich die Praktiken der Teams?

MATERIALGRUNDLAGE

- Modellbeschreibungen auf drei Ebenen: a) andere Bistümer/Diskurs, b) im Erzbistum Paderborn, c) im Modellraum Arnsberg
- Selbstbeschreibungen der Gemeindeteams
- Protokolle der Gemeindeteamtreffen
- Dichte Beschreibungen der Gemeindeteamtreffen

METHODEN

- Zwei unterschiedlich offene Verfahren zur leitfadengestützten Codierung der Protokolle und der Selbstbeschreibungen
- Dichte Beschreibungen (Analyse nach Geertz, ausgelesen auf Teamtheorien)
- Teamtheorien
(v. a. Hasebrock & Hackl & Rodde, 2020; Lantz & Ulber & Friedrich, 2021)

AUSGEWÄHLTE FÄLLE

- Modellbeschreibungen: GT_D , GT_{MEP} , GT_{MR4} , GT_V
- Vier Handlungsprogrammatiken aus Selbstbeschreibungen: GT_{SB}
- Reale Praktiken der GT_{MR4} als GT_{RP} über je zwei ausgewählte Stellen der Dichten Beschreibungen und Protokolle von vier GTs



ZENTRALE ERKENNTNISSE

Die Diversität der Gemeindeteams ist auf zwei Ebenen ausbuchstabierbar:

1. Auf Modellebene
2. Auf Ebene der realen Praktiken

Die Leitungsstruktur des Pastoralen Raums sowie die Organisationsstruktur der Gremien muss im Zusammenhang gedacht werden. Für die Implementierung von Gemeindeteams braucht es eine Veränderung der Perspektive auf das Gesamtsystem. Ausbuchstabiert für die Modelle und Praktiken der Teams bedeutet dies: Das Gemeindeteam kann in seiner Organisationsform als *Plattform* verstanden werden, über die die verschiedenen Akteure der Gemeinde ihre Vernetzungen realisieren. Dies funktioniert jedoch nur mit einer in Teamstrukturen gedachten Gemeinde (↗ A, Kapitel 2). Zentraler Netzwerkpartner für die Gemeindeteams ist die Gemeinde. Diese muss sich allerdings auch teamorientiert verstehen und in Teamstrukturen auf das Gemeindeteam zugreifen bzw. sich selbst von diesem ansprechen und für neue Teamaufgaben vereinnahmen lassen.

Tab. 5: Überblick über das Vorgehen

In diesem Kapitel geht es zum einen um die Modelle, die für die Implementierung von Gemeindeteams im Pastoralen Raum zur Verfügung stehen und zum anderen um die Praktiken der Gemeindeteams, die sich seit 2019 im Modellraum Arnsberg gebildet haben. Dieses Kapitel ist damit auf zwei Ebenen angelegt: der *konzeptionellen Ebene* (↗ A, Kapitel 1.1) und der Ebene der *realen Praktiken* (↗ A, Kapitel 1.2). Auf konzeptioneller Ebene stehen zur Beschreibung von Gemeindeteams unterschiedliche Modelle (↗ A, Kapitel 1.1.2) und zwei Übersetzungen der Modelle in Handlungsprogrammatiken aus dem Modellraum Arnsberg (↗ A, Kapitel 1.1.5) zur Verfügung. Dazwischen werden mit dem Gemeindeteam im Modell *Gemeindeteams im Pastoralen Raum Arnsberg* verbundene Umwelten erläutert (Ansprechpartner und Pfarrkonferenz, ↗ A, Kapitel 1.1.3) sowie Teamtheorien als Interpretationshilfen eingeführt (↗ A, Kapitel 1.1.4). Die realen Praktiken der Gemeindeteams in Arnsberg werden über die Analysen der Protokolle der Gemeindeteams und über die Analyse Dichter Beschreibungen eines Teamtreffens und eines Treffens aller Sprecherinnen und Sprecher der Gemeindeteams erschlossen (↗ A, Kapitel 1.2.1 bis 1.2.4). Anschließend werden Modelle und Praktiken abgeglichen (↗ A, Kapitel 1.3).

1.1 Konzeption der Gemeindeteams

In der Umsetzung des Modellprojekts in Arnsberg ist intendiert, dass ein Modell (in diesem Fall die Gemeindeteams) umgesetzt werden soll. Was wie eine einfache Anwendung klingt, ist in Wirklichkeit eine komplexe Transformation von Praxis durch ein Modell. Das zur Verfügung stehende Modell *Gemeindeteams* zeigt sich als im Vorhinein durch unterschiedliche (internationale) Praxis gezeichnet sowie als durch die Anwendungserfahrung in Arnsberg selbst transformiert. Genauso verändert sich die Praxis auf das Modell hin, ohne es erreichen zu können, aber auch ohne hinter die Modellorientierung zurückzukommen. Auch wenn Modellinterventionen oft nicht bewirken, was man sich in naiven Anwendungskonzeptionen vorgestellt hat, so sind sie nie wirkungslos und verändern das Modell und die Wirklichkeit gleichermaßen (Reis, 2021). Das gilt auch für das Modell des Gemeindeteams in seiner Anwendung auf die Gemeindepraxis in Arnsberg. Um zu verstehen, was die Modellintervention Gemeindeteam auf der Praxisebene in Arnsberg bewirken soll, ist es zunächst wichtig, überhaupt erst einmal die konzeptionelle Ebene des Modells zu beschreiben.

1.1.1 Überblick über die Modellkonstruktion Gemeindeteam

Zu Beginn der Beschreibung der Modelle der Gemeindeteams auf konzeptioneller Ebene steht die Beobachtung, dass eine Unterscheidung der Modelle auf (mindestens) drei Ebenen möglich ist (Reis, 2021):

- a) Modell des Erzbistums (rot)
- b) Modelladaption in Arnsberg (blau)
- c) Modelle der Gemeindeteams in anderen Bistümern (dunkelblau)

Auf Ebene des Modells zeigt sich damit erstens, dass das Modell selbst vielschichtig beschreibbar ist, und zweitens, dass es als Modell selbst zum Akteur wird.

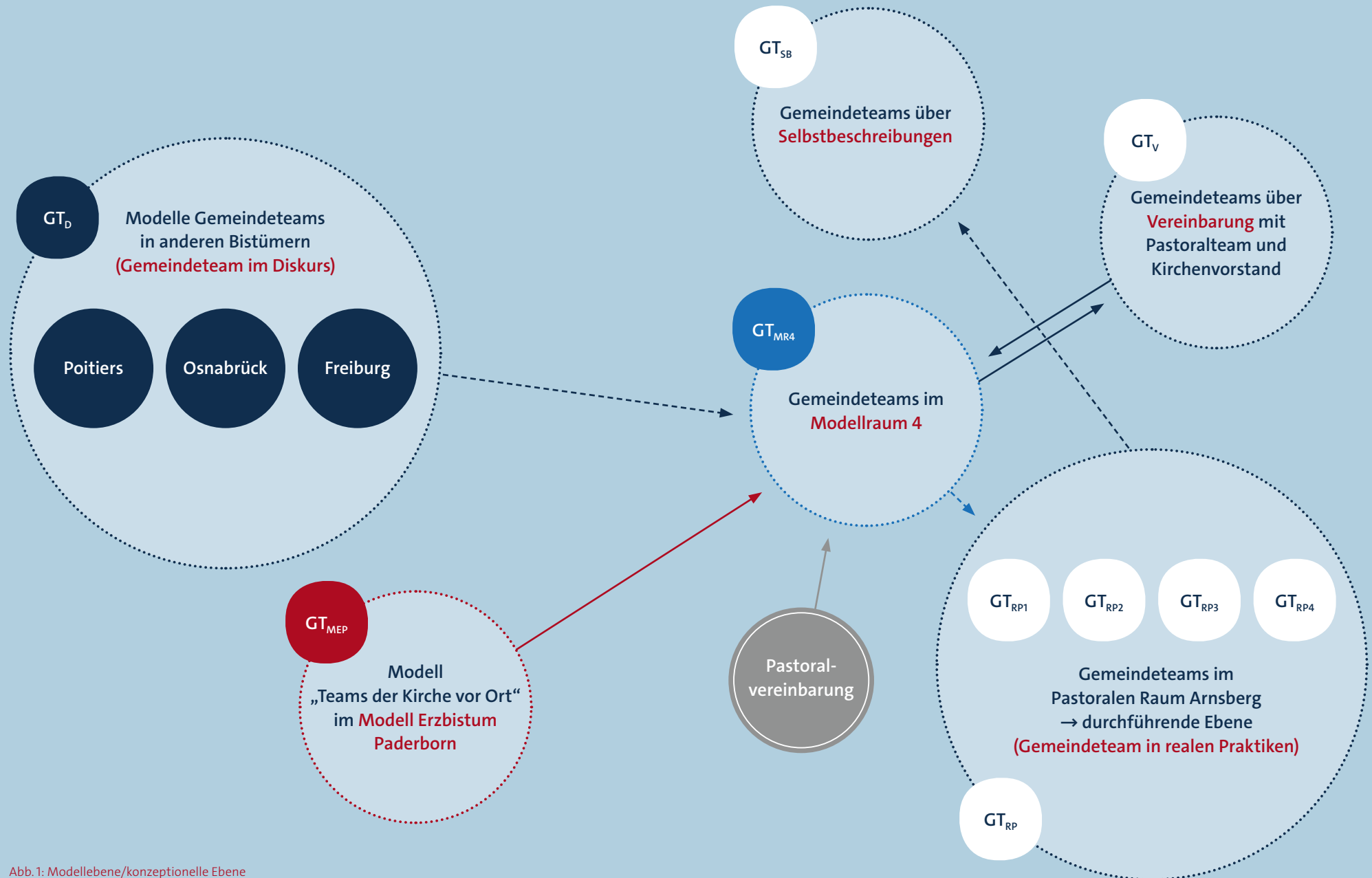


Abb. 1: Modellebene/konzeptionelle Ebene

Auf konzeptioneller Ebene lässt sich zeigen, dass verschiedene Adaptionenprozesse zwischen den Modellebenen stattfinden (s. Pfeile) und so je nach Modelllogik auch ein eigenes Bild der Gemeindeteams gezeichnet wird. Das Modell der Gemeindeteams gibt es nicht. Gemeindeteams auf Modellebene können daher nicht nur als Adaptionen-, sondern genauer als Transformationsgeschehen verstanden werden. Dabei kann nochmals adaptiertes Diskurswissen – Wissen über das Modell tradiert im Diskurs, nicht im Modell selbst – von Modellwissen – Wissen über das Modell deduktiv aus dem Modell kommend – unterschieden werden. Elemente beider Bereiche werden in den Prozessen transportiert. Die Modelle der Gemeindeteams in anderen Bistümern können als gestiftete Ordnungen erachtet werden, die Diskurswissen zur Verfügung stellen, das zunächst in das Modell der *Teams der Kirche vor Ort in Paderborn* und dann in das Modell auf Ebene des Pastoralen Raumes transformiert wird.

Die beiden letztgenannten Modelle entstehen so als neue Akteure. Aus diesen Modellen heraus ist es jederzeit möglich, auf das Diskurswissen zurückzugreifen. Die Transformationsprozesse zwischen diesen Modellen anzusehen, führt zu den folgenden Entdeckungen:

- Gemeindeteams im Diskurs (= GT_D) sind für sich genommen divers und unterscheiden sich bezüglich bestimmter Merkmale. Es stehen verschiedene Modelle zur Verfügung und diese speisen unterschiedliche Modellierungen von Gemeindeteams ein (Poitiers, Linz, Osnabrück, Freiburg usw.) (↗ A, Kapitel 1.1.2.1).
- Um das Modell auf Ebene des Erzbistums (= GT_{MEP}) zu entwickeln, hat sich von 2015 bis 2017 eine Arbeitsgruppe auf Diözesanebene gebildet. Mitglieder waren u. a. Dekanatsreferentinnen und -referenten sowie Mitarbeitende des EGV. Diskurswissen wurde diskutiert und in Modellvorschläge für das Erzbistum Paderborn überführt. Diese wurden 2016 per Brief an alle PGRs, KVs und Pastoralteams verschickt (↗ A, Kapitel 1.1.2.2).⁵

⁵ Vgl. Arbeitsgruppe auf Diözesanebene, 2017.

- Die AG1 im Pastoralen Raum Arnsberg hat daraufhin im Jahr 2017 die Vorschläge der Arbeitsgruppe auf Diözesanebene, weitere Vorschläge aus der Arbeitsgruppe und die Pastoralvereinbarung hinzugezogen und diskutiert. Es erfolgte eine Abstimmung des Modells auf die Gegebenheiten der konkreten lokalen Pfarrei (Pastoralvereinbarung) (↗ A, Kapitel 1.1.2.3).
- GT_{MEP} und GT_{MR4} können als von jeher veränderte Akteure verstanden werden, die im Netzwerk entstehen und auf die und in denen Diskurswissen aus dem Modell Gemeindeteams in anderen Bistümern wirkt. Das Realwissen zur Beschreibung der Modelle (wie das Modell beschrieben wird) ist daher nicht alles. Das Diskurswissen aus anderen Bistümern hat im Prozess ab 2017 eine für die Ehrenamtlichen untergeordnete Rolle gespielt.

Im nächsten Schritt werden die hier angesprochenen Modelle nochmals einzeln in den Fokus genommen.

1.1.2 Modelle der Gemeindeteams

Im Folgenden wollen wir einen Blick in den Diskurs werfen. Wir ziehen hierfür Modelle von Gemeindeteams aus Poitiers, Osnabrück und Freiburg heran, die exemplarisch dargestellt werden.

1.1.2.1 Modell der Gemeindeteams in anderen Bistümern/ im Diskurs (GT_D)

Unter dem Stichwort *Gemeindeteam* lassen sich vielfach übersetzte, über Landesgrenzen hinweg ex- und importierte sowie auf verschiedenste Weisen modifizierte Umsetzungen und Aneignungen aufrufen.⁶ 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, so zum Beispiel Osnabrück, Freiburg oder auch Magdeburg. Die Projekte sind lokal an die jeweilige Organisationsentwicklung der Diözesen angepasst und ihrerseits über Jahre im Prozess gewach-

⁶ Anmerkung zur Begriffsnutzung: Auf der Ebene der Modelle wird von Transformationsgeschehen gesprochen. Auf Ebene der Praktiken wird von Umbau, Umsetzung oder Aneignung als *doings* dieses Prozesses gesprochen.

sen. Dennoch lassen sich einige Merkmale der Gemeindeteamkonzeptionen gegenüberstellen (↗ A, Tabelle 6: Modelle der Gemeindeteams im Diskurs). Im Hintergrund dieser diversen Umsetzungspraktiken stehen verschiedene Konzeptionen. Mit Blick auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Konzeptionen lassen sich die folgenden Ergebnisse zusammenfassend festhalten:

- Der Rückbezug auf die Taufe (bzw. auf Taufe und Firmung) und der damit verbundene Auftrag, Kirche zu gestalten, ist als Grundlage für die Arbeit im Gemeindeteam zentral.
- Während die Gemeindeteams im Erzbistum Freiburg sehr stark an die PGR-Struktur anschließen, ist im Bistum Osnabrück eine Positionierung entstanden, die die Teams als *Entwickler* gegenüber den *Bewahrern* im PGR charakterisiert. In Freiburg gehört dem Gemeindeteam mindestens ein gewähltes Mitglied des PGRs an.
- Mitglieder der Basisequipes können in Poitiers maximal einmal wiederholt gesendet werden.
- Die Aufgaben des Gemeindeteams werden im deutschsprachigen Kontext mithilfe der Grundvollzüge beschrieben, wobei entweder einzelne Personen Anwältinnen bzw. Anwälte für einen Grundvollzug sind oder das Team insgesamt Sorge für sie trägt. In Poitiers zählt auch die Sorge um die Finanzen zur Aufgabe der Basisequipes.
- Die Ziele der Gemeindeteamarbeit adressieren verschiedene Bereiche von Gemeinschaft und Gemeinschaftsbildung: Einmal geht es um die Menschen im gefühlten Nahraum (Poitiers) – gemeint sein können das Dorf/die Stadt – und einmal um das Leben der Gemeinde bzw. das kirchliche Leben (Freiburg). Die Anliegen beider Konzeptionen gewichten hier unterschiedlich: kirchliche Vollzüge des Glaubenslebens vs. begebnungsbasierte Vollzüge.

- Die Rolle der Priester ist unterschiedlich definiert. Priester sind in der Regel keine Mitglieder in den Gemeindeteams. In Freiburg nimmt aber der Pfarrer oder ein anderes Mitglied des Seelsorgeteams an den Treffen der Gemeindeteams teil. In Poitiers wird eine neue Struktur geschaffen, in der es nicht darum geht, den Priester durch Laiinnen oder Laien zu ersetzen. Es geht vielmehr um einen doppelten Paradigmenwechsel: Am priesterlichen Dienstamt 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.⁷ 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, 38f.).

Hier deutet sich bereits an, dass auch im Teambegriff selbst verschiedene Verheißungen eingebettet sind. Mit Blick auf theologische, aber auch organisationssoziologische Dimensionen des Teamverständnisses kommen diese Verheißungen noch explizit in den Blick (↗ A, Kapitel 1.1.4) und dienen dann auch als Interpretationshilfen für die Analyse der realen Praktiken.

⁷ Im Modellraum 2 zeigt sich, dass sich in der Liturgie nicht der Dienst des Priesters an der Gemeinschaft zeigt. Es gibt eine unsichtbare Grenze, die von ehrenamtlich Engagierten nicht übergangen wird (vgl. Hofmeister/Reis, 2021).

	POITIERS	OSNABRÜCK (DISKURSWISSEN: LINZ)	FREIBURG
Name	Örtliche Gemeinden Basisequipen (Die Equipe, die für das Leben der Gemeinde vor Ort sorgt.) Mehrere örtliche Gemeinden bilden eine <i>pastorale Basiseinheit</i> .	Gemeindeteams Gesamtmodell: Kirche der Beteiligung (mehrere Projekte, nicht nur GTs)	Gemeindeteams
Mitglieder	„Es gibt niemanden, der unnütz ist oder unfähig, etwas beizutragen.“ (Werner, 2014)	Jeder ist gefragt und soll seine Talente und Berufung einbringen.	Zusammensetzung des Gemeindeteams: ein oder mehrere PGR(s), weitere Mitglieder, Pfarrer bzw. ein dauerhaft von ihm delegiertes Mitglied aus dem Seelsorgeteam
Initiationssakrament(e)	Grundlage für die Arbeit ist die Taufe .	Alle Getauften sind berufen, Kirche zu gestalten (Leitplanke).	Kirche wird vor Ort von Menschen gestaltet, die sich als Getaufte und Gefirmte gerufen wissen, das Evangelium zu leben und zu bezeugen und Verantwortung für das gemeindliche Leben zu übernehmen.
Weg ins GT	Man wird ins Amt gerufen, man kandidiert nicht. → Positive Antwort wird mit Sendung bestätigt. Mitglieder halten bei der Einsetzung durch den Bischof den Bischofsstab.	PGRs halten Ausschau nach Menschen für das GT. Ansprache über Dialogpredigten, Fähigkeiten von anderen entdecken, Informieren über die GT-Arbeit, Beauftragung.	Mitglied des Gemeindeteams wird, wer vorgeschlagen, vom Pfarrgemeinderat bestätigt und vom Pfarrer berufen wird.
	Erneuerung des Teams alle drei Jahre Können nur einmal wiedergewählt werden		Die Berufung in das Gemeindeteam, das jederzeit gebildet werden kann, erfolgt für mindestens zwei Jahre, längstens bis zur Neuwahl des Pfarrgemeinderats.
Aufgaben	Jedes Teammitglied ist mit einer Aufgabe vertraut (z. B. Verkündigung oder Caritas, Liturgie oder Finanzen).	Jedes Teammitglied übernimmt die Anwaltschaft für einen Grundvollzug.	GT trägt Sorge für die Grundvollzüge der Kirche (Liturgia, Martyria und Diakonia).



	POITIERS	OSNABRÜCK (DISKURSWISSEN: LINZ)	FREIBURG
Ziele	■ Gemeinschaften stiften, in denen Menschen ihr Leben teilen. ■ Netzwerke ausgehend von den Menschen knüpfen: Einen Raum menschlicher Beziehungen bilden Beziehungsangebote für alle Menschen im Dorf bzw. in der Stadt: Eine Gemeinde bezieht alle Menschen aus ihrem Gebiet mit ein – unabhängig davon, ob sie in die Kirche gehen oder nicht. ■ Die erste Aufgabe besteht im Kennenlernen, Dienste anbieten und Verbindungen knüpfen. Kirchliches Leben ist mehr als die Organisation kirchlicher Angebote. Es genügt nicht, Christen zu rufen, damit sie sich den Kirchgängerinnen und -gängern anschließen.	■ Vielschichtige Gemeinde im Blick haben ■ Visionen und Träume teilen, um Ziele vor Augen zu bekommen ■ Anders arbeiten als PGR → querdenken und ausprobieren ■ Formen gemeinsamer Leitungsverantwortung entwickeln ■ Kirche der Beteiligung	■ Das gute Miteinander in der Gemeinde baut auf der Bereitschaft der Gläubigen auf, Verantwortung für das Gemeindeleben zu übernehmen. Einen entscheidenden Beitrag hierzu leistet das Gemeindeteam. Dazu braucht es konkrete Menschen, die das kirchliche Leben und den Zusammenhalt in der Gemeinde fördern. ■ Kirchliches Leben vor Ort fördern
Selbstorganisation	Diejenigen GT-Mitglieder, die jeweils für eine Aufgabe zuständig sind, sprechen weitere Leute an für Unterstützung (Netzwerkaufbau). Gemeinschaft immer wieder neu gründen (z. B. dank neuer Kontakte oder Aufgaben für Einzelne in der Gruppe angehen)	„Kirche der Beteiligung“ ist die Suche nach geistlich fundierten Lernprozessen von Gemeindeteams vor Ort, die trotz Rückgang des pastoralen Personals eine fundierte Zukunft haben; die Teams sollen also die Nähe zu den Menschen gewährleisten und gleichzeitig ohne Hauptberufliche als Mitglied funktionieren (Engelhard, 2014, S. 198).	Hoffnung und Wunsch, dass sich viele Menschen in der Pfarrgemeinde engagieren.
Charismenorientierung	Leute sollen das einbringen, was sie gut können.	Charismen und Talente der Menschen sollen entdeckt werden. Annahme: Wissen um ihre Talente und wollen sie einbringen. Wie können wir das ermöglichen? Wie können wir sie ermutigen und Möglichkeitsräume zum Ausprobieren schaffen? (Leitplanke)	Ein Gemeindeteam besteht aus Menschen mit unterschiedlichen Charismen und Kompetenzen. Daraus ergibt sich eine entsprechende Ausdifferenzierung von Rollen im Team.



	POITIERS	OSNABRÜCK (DISKURSWISSEN: LINZ)	FREIBURG
Partizipation & Entscheidungen	Die menschlichen Beziehungen sind Basis für die territoriale Umschreibung der Gemeinde (Feiter/Müller, 2014, S. 32f.), die konkreten Menschen entscheiden also über den Wirkungskreis der Equipe mit. Die Laiinnen und Laien sollen in eine aktive Rolle finden, sich nicht mehr auf den Priester verlassen und allein ihm zuarbeiten (ebd., S. 138). Es bilden sich Rollen aus, mit denen die Gemeinden in ihrer Umwelt interagieren.	Beteiligung möglichst vieler	
Kommunikation	Bereitschaft zum Glaubenszeugnis, missionarische Ausrichtung (Feiter/Müller, 2014, S. 113) Der Pastoralbeauftragte moderiert die gemeinsamen Treffen der Basisequipes und verantwortet die Kommunikation nach außen/in den Sektor (ebd., S. 110f.)	■ Treffen einmal im Monat und Austausch darüber, was man in der Gemeinde wahrgenommen hat. ■ Beteiligung an Leitung beginnt mit Kommunikation ■ Gemeinsame Dienstbesprechung von Pastoralteam und GTs	GTs halten Absprachen in einem Ergebnisprotokoll fest.
Weitere Gremien	Auf Ebene des Sektors (= Gesamtpfarrei): Pastorequipe, Pastoralrat, Finanzrat (Kraus, 2012, S. 308)	■ PGR existiert weiter, muss im Austausch mit GT sein. ■ PGR als <i>Bewahrer</i>, GT als <i>Entwickler</i> ■ Innerhalb einer Pfarrei oder Pfarreiengemeinschaft können einzelne Gemeinden sich für GTs entscheiden.	Zusammenarbeit, Aufgaben und Zuständigkeiten mit dem PGR jeweils vor Ort klären. Maßstab der Zuordnung ist das Subsidiaritätsprinzip.
Priester	■ Fokus nicht auf Hauptamtliche, sondern auf Finanzen ■ Priester unterstützt die Ehrenamtlichen (Paradigmenwechsel) ■ Angst vor Überforderung und/oder neuen Aufgaben nehmen ■ Vollziehen alle sakramentalen Handlungen (und begleiten auch mit daraufhin)	Bleibende offizielle Leitungsverantwortung des Pfarrers	■ Pfarrer bzw. ein Mitglied des Seelsorgeteams nimmt an den Treffen der GTs teil, leitet sie aber nicht. ■ Pfarrer bzw. ein Mitglied des Seelsorgeteams hat die Aufgabe, zu ermutigen und zu motivieren, theologisch und spirituell zu begleiten und in methodischen Fragen zu unterstützen. ■ Die Leitungsverantwortung bleibt beim Pfarrer.
Sonstiges	Bibelteilen als Kraftquelle	Heilige Schrift/Bibelteilen als Kraftquelle	Regelmäßiges Schriftgespräch als Kraftquelle
Quellen	Werner, 2014.; Feiter & Müller, 2014; Kraus, 2012.	Kühle et al., 2016.; Engelhard, 2014.	Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg, 2017. Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg, 2020.

Tab. 6: Modelle der Gemeindeteams im Diskurs – GT_p



Darstellung des Erzbistums Paderborn

Abb. 2: Modellsituation/Strukturimpuls *Teams der Kirche vor Ort* (Burke et al., 2021, S. 28)

1.1.2.2 *Teams der Kirche vor Ort* im Modellprojekt des Erzbistums Paderborn (GT_{MEP})

Das Modell *Teams der Kirche vor Ort*, das im Rahmen des Modellprojekts des Erzbistums Paderborn entwickelt wurde (Burke et al., 2021), zeichnet sich dadurch aus, 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 stellt die Basis die Partizipation dar. Das *Team der Kirche vor Ort* übernimmt Verantwortung für die Gemeinde, indem es u. a. Leitungsaufgaben übernimmt. Es gibt eine Delegation seitens des Leiters auf freiwilliger Basis. Neben die Berufung tritt die Erwartung, dass sich alle Gemeindemitglieder einbringen. Überwunden werden soll das Paradigma von Versorgung und Sich-versorgen-Lassen, da dieses insbesondere für ein ehrenamtliches Team die Gefahr zu Überlastung in sich birgt: Das *Team der Kirche vor Ort* soll getragen sein von der Gemeinde und in allen Grundvollzügen möglichst wenig selbst tun (Unterschied zu einem Verhalten, das sich häufig bei PGRs beobachten lässt). Gemeindeteammitglieder, die für eine Aufgabe zuständig sind, sprechen weitere Menschen zwecks Netzwerkaufbau an. So ist das *Team der Kirche vor Ort* selbst wieder in hohem Maße auf Partizipation der Gemeinde – wir gehen von einem Verantwortungsgefühl aus, sodass die Gemeinde partizipieren möchte – angewiesen. Das *Team der Kirche vor Ort* achtet darauf, dass sich dieses produktive Netzwerk erhält und darin als kirchliche Gemeinschaft gründet. Das *Team der Kirche vor Ort* baut Selbstorganisation auf und fördert diese vor Ort. Das ist möglich, weil eben das Gemeindeteam selbst Teil der Gemeinde ist. Das Gemeindeteam bindet durch die Setzung als freie Akteure des Engagements immer wieder Akteure der Gemeinde und des Pastoralen Raumes ein, weil es weiß: Gerade für die Selbstorganisation der Gemeinde ist diese auf Fähigkeiten und Handlungspotenziale von möglichst vielen Menschen angewiesen. Gut zusammengefasst wird dies durch Eva-Maria Werner: „Es gibt niemanden, der unnütz ist oder unfähig, etwas beizutragen. Die Mission der Kirche geschieht durch jeden und jede“ (Werner, 2014).

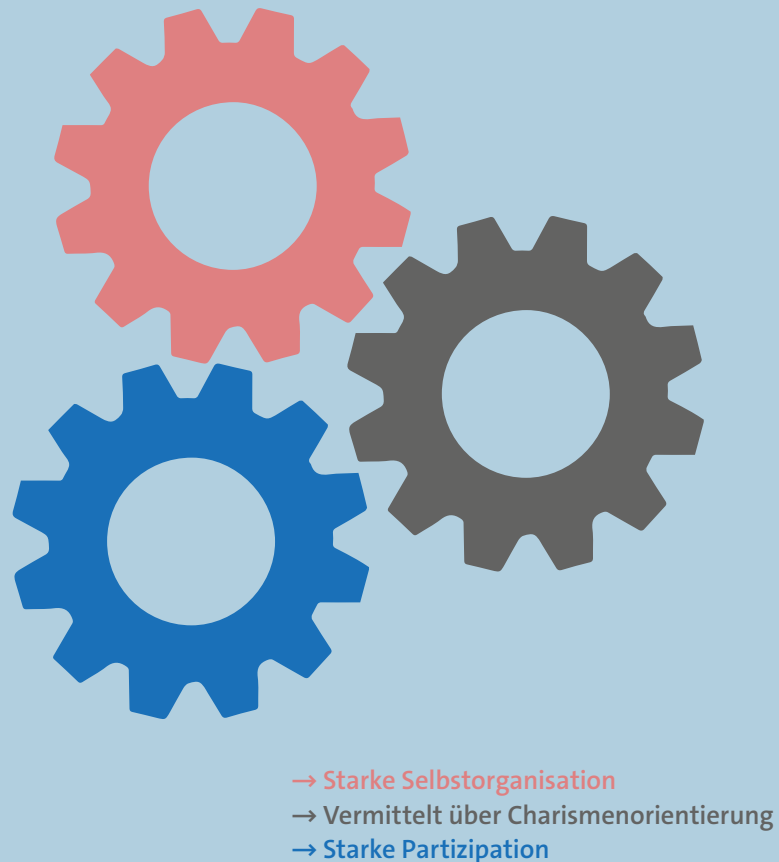


Abb. 3: Teams der Kirche vor Ort: Selbstorganisation, Partizipation und Charismenorientierung

Neben Partizipation und Selbstorganisation macht die Charismenorientierung die Gemeinde lebensfähig. Die Verantwortung von Christinnen und Christen gilt nicht nur für sich selbst, sondern immer für alle – hier kommt der Sozialraum als Sendungsraum in den Blick (Sozialraumorientierung).

1.1.2.3 Modell *Teams der Kirche vor Ort* adaptiert im Modellraum 4 (GT_{MR4})

Das eben skizzierte Modell des Erzbistums Paderborn (↗ A, Kapitel 1.1.2.2) lässt sich auf Ebene des Pastoralen Raumes nun wie folgt abbilden: Eine zweite Projektgruppe⁸ hat das Modell adaptiert, um die konkrete Umsetzung zu ermöglichen. Auf Ortsebene gibt es Gemeindeteams. Zuvor waren hier ausschließlich die Gemeindeausschüsse angesiedelt. Grundsätzlich ist es Aufgabe aller Getauften, 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. Das Gemeindeteam übernimmt eine besondere Verantwortung im Sinne von Bündelung, Organisation und Impulsgebung. Welche konkreten Aufgaben dies sind, ergibt sich aus den lokalen Gegebenheiten der Gemeinde und des Sozialraums sowie den Charismen/Fähigkeiten, die sich im Gemeindeteam versammeln und vor Ort finden lassen. Es liegt also in der Verantwortung der Gemeindeteams, sich ihre jeweiligen Aufgaben und Ordnungen selbst zu geben. Die Gemeindeteams sind in der Größenordnung von drei bis zehn Ehrenamtlichen, die zunächst für zwei Jahre das Gemeindeteam bilden. Die Gemeindeteams fördern das kirchliche Leben und die Vernetzung in der Gemeinde und im Pastoralen Raum. Sie verfügen über ein eigenes Budget (in diesem Pastoralen Raum 1000 Euro pro Jahr/Team). Auf den Punkt gebracht können die Merkmale des Gemeindeteams, so wie sie konzeptioniert wurden, in folgendem Steckbrief zusammengefasst werden:

⁸ Projektgruppenmitglieder im Zeitraum 2018 – 2019: Dr. Theresa Kohlmeyer, Matthias Kolk, Leiter des Modellprojektes, HA_{AP}, der zuständige Dekanatsreferent und Ehrenamtliche.

DAS GEMEINDETEAM (KONZEPTION) ...	
... 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

Tab. 7: Steckbrief Gemeindeteam

Quelle der Inhalte: Matthias Kolk

1.1.3 Mit dem Gemeindeteam im Modell *Teams der Kirche vor Ort* systematisch verknüpfte Umwelten

In dieser Forschungsarbeit stehen die Gemeindeteams im Vordergrund. Dennoch gibt es im Modellraum Arnsberg weitere Akteure, die die Gemeindeteams maßgeblich mitkonstituieren. Dem Zusammenspiel der Akteure wird in der Konzeption der Pastoralvereinbarung Ausdruck verliehen. Diese sieht sog. Themengruppen vor, die zu speziellen Themen arbeiten, die für den ganzen Pastoralen Raum relevant sind. Daneben gibt es pastorale Orte wie die Schulen, Altenheime usw. Die Gemeindeteams, das Pastoralteam, der Kirchenvorstand sowie die Themengruppen und pastoralen Orte entsenden jeweils Vertreterinnen und Vertreter in die Pfarrkonferenz. Die Gemeindeteams sind also in eine bestimmte Organisationsstruktur eingebunden, die sie auch an den Pastoralen Raum bindet. Im Zentrum dieser Organisationsstruktur steht die Pfarrkonferenz⁹.

⁹ Um diesen Begriff ist sehr gerungen worden. Letztlich erschien er als der Begriff, der den Sachverhalt trifft und gleichzeitig nicht zu sperrig ist.

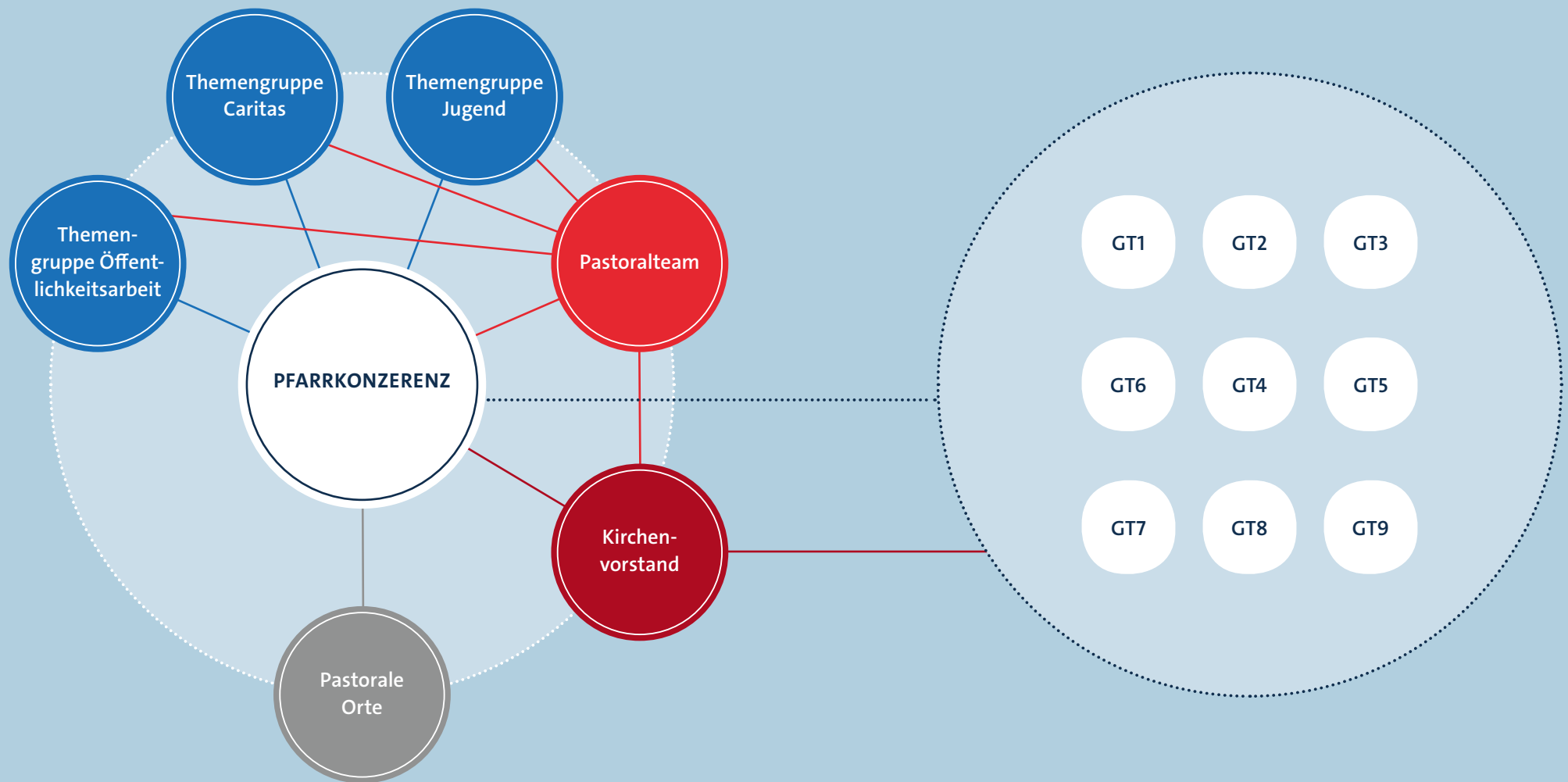


Abb. 4: Modell des MR4 (Kohlmeyer, 2019, S. 13)

Neben der Pfarrkonferenz ist ein Akteur in der Konzeption bislang wenig beleuchtet worden: der Ansprechpartner, der ebenfalls zur Umwelt der Teams gehört. Beide Akteure – Ansprechpartner und Pfarrkonferenz – tauchen immer wieder in den Vorstellungswelten der Akteure auf. Deshalb ist es wichtig, deren Logik nachvollziehen zu können, auch wenn in der folgenden Auswertung zum jetzigen Erhebungszeitraum beide nicht als differenzstarke Akteure in ihren Relationen zu den Gemeindeteams untersucht werden.

1.1.3.1 Der Ansprechpartner

Hilfe und Unterstützung in ihrer selbstbestimmten Arbeit erfahren die Gemeindeteams durch die *Ansprechpartner* (in der Umsetzung zwei männliche, hauptamtliche Mitglieder des Pastoralteams, einer davon Priester und Ordensmann (HA_{AP1})). Hier soll auf die Konzeptionierung der Rolle *Ansprechpartner* geschaut werden. Für diese Rolle stehen konzeptionelle Überlegungen in zwei Varianten zur Verfügung: zum einen eine vom EGV mit den Ansprechpartnern geteilte Beschreibung der Rolle – abgeleitet aus den Erkenntnissen der in der Publikation *Der Bienenhirte* (Rini van Solingen, 2017) geschilderten Anforderungen an Leitungen selbstorganisierter Teams. Zum anderen existiert eine weiter konkretisierte Beschreibung, die für die konkret ausgewählten Ansprechpersonen der Teams in Modellraum 4 und Modellraum 2 angefertigt wurde.

1) Der Bienenhirte (nach van Solingen, 2017)

Wird die Metapher des *Bienenhirten* auf die Gemeindeteams übertragen, ist damit gemeint, dass er Manager eines Bienenschwarms ist – eines ehrenamtlichen, selbstorganisierten Gremiums. Er unterstützt das ehrenamtliche Gremium als rahmengebende Instanz dabei, Ziele für ihre Arbeit zu erstellen, die nicht nur organisatorischer Natur sind, sondern die Entwicklung des Gemeindelebens vor Augen haben. Die ehrenamtlichen Gremien übernehmen Verantwortung für das kirchliche Leben vor Ort. Dies bedeutet aber gerade, die Freude und Hoffnung, Sorgen und Nöte der Menschen zu kennen und seine Aktivität nach ihnen immer wieder neu auszurichten. Der *Bienenhirte* hilft bei der Findung und Formulierung der Ziele, hat aber kein inhaltliches Mitspracherecht – das liegt allein bei den ehrenamtlichen Gremien. Er trägt jedoch dafür Sorge, dass die Ziele den SMART-Kriterien entsprechen, sodass die Ergebnisse transparent beurteilt werden können, um die entsprechende Ernte regelmäßig einfahren zu können. Gelobt wird dabei nur das Ergebnis (*Tolles Ergebnis*), nicht der Prozess (*Das habt ihr gut gemacht*). In den Prozess

greift der *Bienenhirte* nicht ein. Er kommt nur zur Zielentwicklung und Ernte dazu. Er unterstützt jedoch bei der Findung, Reflexion und Weiterentwicklung der gemeinsamen Arbeitsstruktur des ehrenamtlichen Gremiums. Wenn dem *Bienenhirten* Hindernisse für die Arbeit auffallen, kann er sie entweder selbst wegräumen, wenn er befähigt ist, oder gibt den Hinweis an die entsprechenden Instanzen weiter. Weiterhin sorgt der *Bienenhirte* dafür, dass der gesetzte oder vereinbarte Rahmen (Rechtstexte, Vereinbarungen, Absprachen) eingehalten wird. Er erkennt aber auch, wenn der Rahmen verändert werden muss. Diesen Eindruck gibt er an die rahmensetzende Instanz weiter (Bistum, Pastoralteam oder Gemeindeteam). Eine Ausnahme bilden Krisensituationen. In diesen wird der Rahmen nie verändert, sondern möglichst eng gehalten.

Kommentar: Auffällig an diesem Rollenkonstrukt ist erstens, dass der Ansprechpartner die Autonomie in ihrem operationalen Handeln akzeptiert. Die Ziele werden eigenständig angestrebt. Er nimmt die Rolle des Imkers ein. Zweitens ist der Bienenhirte der alleinige Beobachter und Rahmenkontrollierer und -veränderer. Durch die Mitsprache bei den Zielen bleiben die Ehrenamtlichen funktional eingebunden in die Interessen der übergeordneten Steuerung. Gleichzeitig gibt es drittens noch eine übergeordnete Instanz, die den Rahmen setzt. Sie ist die eigentliche Leitung im Sinne der Befähigung, Handlungsrahmen für Dritte zu entwerfen. Aber diese Leitung sehen die Ehrenamtlichen nicht mehr. Das entlastet die Leitung, entfernt sie aber auch. Aus Sicht der Ehrenamtlichen ist für die Prozesse der Ansprechpartner der Hüter, also derjenige, der die Verantwortung trägt, der vertraut ist und durch seine Beobachtungsmöglichkeit führen kann. Leiten und Führen treten durch den Ansprechpartner in diesem Modell auseinander.¹⁰

2) Der Ansprechpartner im Modellraum 4 (und Modellraum 2)¹¹

Im Rahmen der Durchführung des Modellprojekts wurde die folgende Beschreibung als konkrete Arbeitshilfe für diejenigen hauptamtlichen Personen in Modellraum 4 und Modellraum 2 geschrieben, die als Ansprechpartner tätig sind:

¹⁰ Zur Definition der Begriffe *Führen* und *Leiten* kann das Zukunftsbild herangezogen werden: *Führen als Qualität von Menschen, die andere Menschen ermutigen und unterstützen, eigene Wege zu gehen. Leiten ist an eine Organisation und ihre institutionellen Abläufe geknüpft* (vgl. Erzbischöfliches Generalvikariat, 2014, S. 61-64).

¹¹ Kolk (2021).

Garant der Vereinbarungen und der Partizipation

Der Ansprechpartner sollte im Blick behalten, dass die Vereinbarungen eingehalten werden. Fassen z. B. die KVs erneut den Beschluss, ein Budget zur Verfügung zu stellen? Gut, wenn das passiert. Aber der Ansprechpartner hat im Blick, dass es passiert, und springt ein, falls es ausbleibt (bzw. erinnert eventuell im Vorfeld daran). Außerdem hat er im Blick, ob und welche Entscheidungen gemeinsam gefällt werden sollten bzw. könnten. Leitend ist dabei die Frage: Sind die Gemeindeteams davon betroffen? In Zeiten von Corona haben die GTs die Ordnerdienste gewährleistet. Aus diesem Grund ist es angebracht, dass sie mitentscheiden, wann und wo Gottesdienste stattfinden. Dazu kann ein Vorschlag gemacht werden, verbunden mit Argumenten.

Für Informationsfluss sorgen

Beim Informationsfluss gibt es ein *zu viel* und ein *zu wenig*. Das richtige Maß kann nur gefunden werden, indem miteinander ausprobiert und reflektiert wird. Aufgabe des Ansprechpartners ist es, das Reflektieren anzustoßen. Vorher ist es seine Aufgabe, als Mitglied des Pastoralteams bei allen Entscheidungen zu überlegen: Müssen das die Gemeindeteams wissen? Wenn ja, sorgt er für Informationsfluss – in Arnsberg über die Plattform *wir.desk*. Dazu kann auch gehören, gute Ideen einzelner Teams den anderen zugänglich zu machen. Wenn die Teams das selbst tun, ist das zwar besser – aber bevor der Austausch gar nicht geschieht, springt der Ansprechpartner ein.

Schwierigkeiten aus dem Weg räumen

Es ist denkbar, dass Schwierigkeiten auftreten, die die Gemeindeteams allein nicht lösen können. In diesem Fall dürfen Ehrenamtliche nicht das Gefühl haben, allein zu sein und *im Regen zu stehen*. Aufgabe des Ansprechpartners ist es dann, eine Lösung herbeizuführen.

Geistliche Impulse einbringen

Die Erfahrung zeigt, dass Ehrenamtliche in dieser Frage auf sich allein gestellt sind und sie dieser nur sehr wenig bis gar nicht nachgehen können. Dafür braucht es demnach (geistliche) Impulse und eine entsprechende Reflexion des Handelns. Vor allem ist es wichtig, diese Fragen immer wieder ins Bewusstsein zu heben und damit wachzuhalten. Hierzu gehören aber auch die Gottesdienste zum Start, das Handeln aus der Taufe heraus und eventuell Einkehrtage o. Ä.

Wichtig wäre an dieser Stelle aber auch: Kirche ist kein Selbstzweck. Kirchliche Aktivitäten und Initiativen stehen im Zusammenhang mit dem Auftrag von Kirche. Deshalb ist es wichtig, auf die Bedarfe der Menschen zu schauen und sich im Handeln daran auszurichten. Kirche kann also nicht immer nur unverändert das Gleiche tun, wenn die Menschen sich verändern. Hier ist Offenheit und Beweglichkeit gefragt bzw. das Stellen der Frage: Was sollen wir euch tun, Mitchristen/Mitmenschen? Wenn die GTs diese Frage vergessen sollten, ist es Aufgabe des Ansprechpartners, sie wieder ins Bewusstsein zu rufen.

Vorbereitung der gemeinsamen Treffen der Gemeindeteams

Vor allem in der Anfangszeit braucht es gemeinsame Treffen der Gemeindeteams, um auch gemeinsam Dinge abzusprechen, Bedürfnisse zu heben und zu erfüllen und sich gegenseitig zu unterstützen (und so auch zu einer Lerngemeinschaft zu werden). Die Treffen benötigen eine Struktur und einen Rahmen sowie eine Einladung.

Reflexion

Auf Dauer könnte es hilfreich sein, mit den GTs Ziele zu erarbeiten und diese dann nach gegebener Zeit auch zu überprüfen. Dazu zählt eine Klärung, was genau die Gemeindeteams tun und was sie nicht tun, aber auch, was sie entscheiden und wo sie Rücksprache nehmen müssen. Es sollte also regelmäßig der Rahmen überprüft werden, in dem sich die GTs bewegen. Und irgendwann kommt auch der Zeitpunkt, an dem eine Amtszeit endet und ein Übergang gestaltet werden muss.

Haltung

Den Beschreibungen liegt eine Haltung zugrunde. Die Gemeindeteammitglieder sind Getaufte, in denen der Geist Gottes lebendig ist (*Tempel des Hl. Geistes*) und die in vielen Fällen wissen, was zu tun ist. Es geht also nicht darum, den GTs zu sagen, was sie tun sollen, sondern sie in die Lage zu versetzen, aktiv zu handeln und herauszufinden, was zu tun ist. Dazu kann Begleitung nötig sein, die aber nicht in alte hierarchische Muster zurückfällt (*Einer geht voran und alle laufen hinterher*/Zentrierung auf eine Person hin).

Kommentar: Das Konstrukt in der Vereinbarung ist dem Rollenbild des Bienenhirten sehr nahe. Auch hier wird die Gratwanderung zwischen Autonomie und

Führung betont. Mit der Vorstellung, dass der Ansprechpartner den Treffen einen Rahmen setzt, die geistlichen Impulse gibt oder auch Schwierigkeiten aus dem Weg räumen kann, wird noch deutlicher, dass der Ansprechpartner zwar nicht Mitglied im Gemeindeteam wird, es aber doch führen soll und selbst Leitungsaufgaben übernimmt, wenn das Gemeindeteam sich nicht selbst führen kann. Dass dieser Fall eintritt oder eintreten kann, wird hier antizipiert. Die Stärkung der Asymmetrie zwischen Ansprechpartner und Gemeindeteam wirkt sich auch auf der Informationsebene aus. Der Ansprechpartner wirkt wie ein Filter, denn er trifft Entscheidungen, wer welche Informationen erhält. Es ist möglich, dass der Ansprechpartner darüber die Kommunikationsanlässe zum restlichen Pastoralteam einschränkt und die Diskrepanz zwischen Leitung (Bistum, Leiter des Pastoralen Raums) und Führung (Ansprechpartner) weiter verstärkt. So übernimmt der Ansprechpartner durch die Entkopplung auch immer mehr Leitungsaufgaben, weil der Rahmen pragmatisch und situativ angepasst werden muss.

1.1.3.2 Die Pfarrkonferenz

Die Pfarrkonferenz befindet sich zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Berichts noch im Aufbau. Ein erstes Treffen ist für November 2021 angesetzt. Die AG2 hat die inhaltliche Konzeption der AG1 (2017 – 2018) seit 2019/20 weiter ausgearbeitet. Dort wurde das auf den nachfolgenden Seiten sichtbare Verständnis erarbeitet (↗ A, Abbildung 5).

Die Pfarrkonferenz hat demnach Anteil an der Leitung der Pfarrei. Es wird deutlich, dass der Pfarrer die Pfarrei nicht gänzlich alleine leitet, sondern Rat und Expertise einholt, sodass de facto eine gemeinsame Leitung realisiert wird. 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, eine Form zu finden, in der über die lokalen Gemeinden hinaus auch gemeinsam Kirche in Arnsberg möglich ist. 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 Ansprechpersonen in der Konferenz vertreten sein. Es ist angedacht, die Pfarrkonferenz zweimal jährlich stattfinden zu lassen und dort die Themen zu besprechen, die alle angehen.

Kommentar: Die Arbeit der Pfarrkonferenz kann die Gemeindeteams in Einzelfällen betreffen, aber grundsätzlich ist damit eine ganz andere Ebene im Pastoralen Raum gemeint. In die Pfarrkonferenz hinein entsenden auch die Gemeindeteams Ansprechpersonen, sodass die Gemeindeteams auf zwei Weisen mit übergeordneten Ebenen im Pastoralen Raum verbunden sind: über den Ansprechpartner für die eigenen Vollzüge und über die Pfarrkonferenz in Delegation. Diese Delegation in die Pfarrkonferenz ist umgekehrt eine Möglichkeit, durch die Beteiligung an übergeordneten Projekten von außen über die Ansprechpartner delegierten Einfluss auf die Gemeindeteams zu nehmen. Insgesamt können erstens beide Akteure (Pfarrkonferenz und Ansprechpartner) in ihrer Konzeption die Gemeindeteams entlasten und die Arbeit strukturieren, um Ängste zu nehmen. Beide markieren aber auch zweitens deutlich eine Grenze in der Autonomie der Gemeindeteams. Die beiden Akteure treten aber nicht direkt und autoritär auf, sondern vermitteln über nahe und vertraute Personen. Beide Akteure können die Gemeindeteams drittens aber auch durch ihre Eigensinnigkeit ablenken und Energien binden.

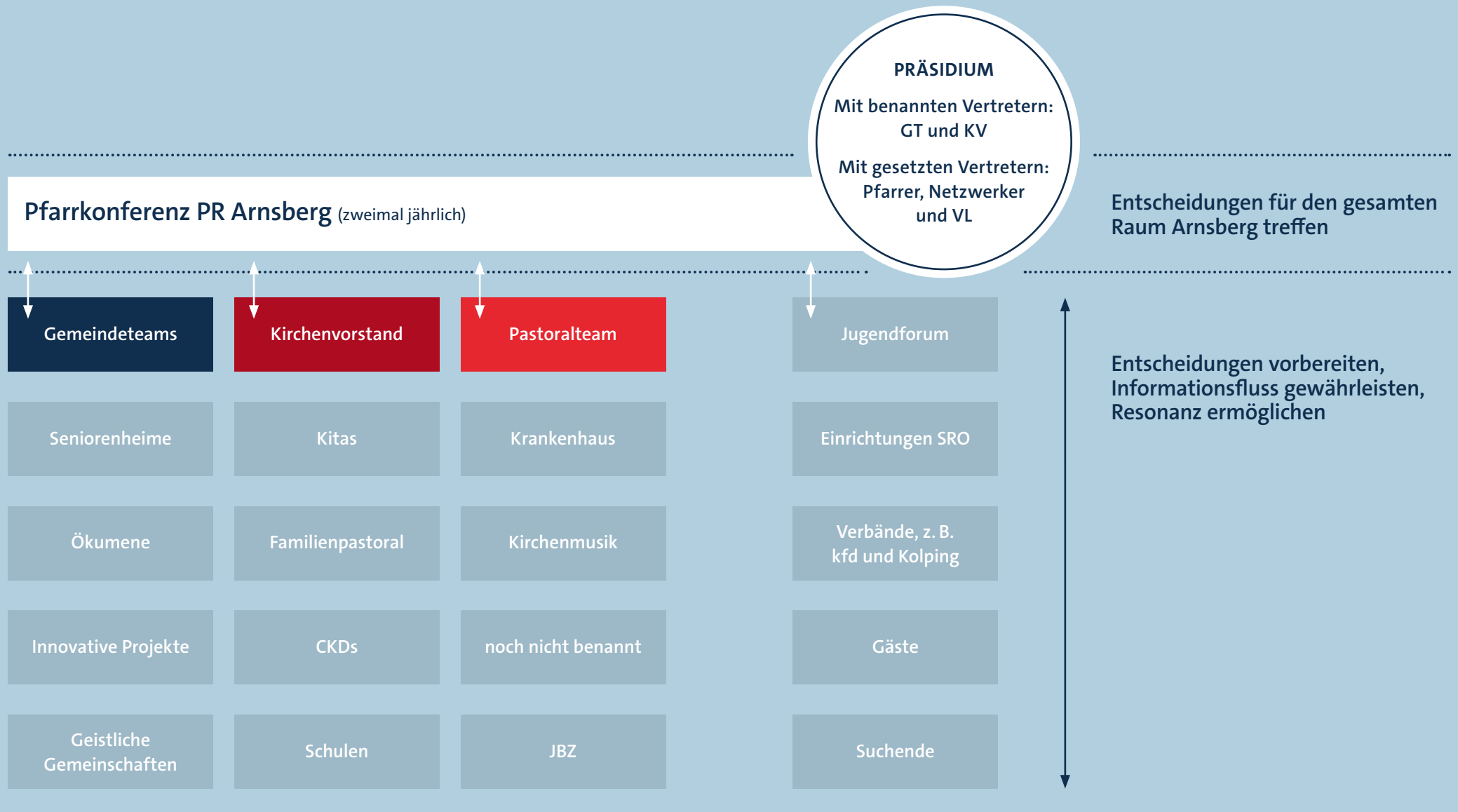


Abb. 5: Pfarrkonferenz

1.1.4 Teamtheorien

An dieser Stelle hilft ein Blick in den Bereich der Teamtheorien. Dieser kann einerseits mit hineingenommen werden in die Interpretation der Analyseergebnisse der realen Praktiken (↗ A, Kapitel 1.2), kann andererseits aber auch dabei helfen, die Modellierungen vertieft zu reflektieren (↗ A, Kapitel 1.1.5).

1.1.4.1 Organisationssoziologische Teamtheorien

Die ausgewählten Elemente von Teamtheorien dienen dazu, die Analysen der Praktiken der Gemeindeteams anzureichern und sind auch Bezugsgröße für den Abgleich der Modelle und Praktiken. Je nach Kontext und fachlichem Diskurs werden Teams unterschiedlich definiert. An dieser Stelle sollen organisationspsychologische Definitionen den Horizont für die Analysen weiten. So werden Teams in der organisationspsychologischen Literatur meist in Einklang mit der Definition von Kozlowski und Bell (2013) als Gruppen beschrieben, die

- aus zwei oder mehr Individuen bestehen,
- ein oder mehrere gemeinsame Ziele teilen,
- gebildet wurden, um relevante Aufgaben der Organisation auszuführen, bei deren Bearbeitung die Teammitglieder gegenseitig voneinander abhängig sind,
- sozial interagieren,
- abgegrenzt und gleichzeitig in einen organisatorischen Kontext eingebettet sind, welcher das Team ein- und abgrenzt und die Interaktion mit anderen organisatorischen Einheiten beeinflusst (vgl. Lantz & Ulber & Friedrich, 2021, S. 16).

Teamdefinitionen aus verschiedenen Schulen sind nicht deckungsgleich und es gibt weitere Merkmale, die man hier anführen könnte. Nach dieser Definition bildet das Team also eine Einheit im Gesamtgefüge der organisationalen Rahmenbedingungen, in denen es sich befindet. Dabei kann die eindeutige *Teamidentität* von der offen gedachten *Identität der einzelnen Teammitglieder* unterschieden werden (Mabey und Caird, 1999). Insofern trägt auch die Summe der sich ergänzenden Fähigkeiten der Teammitglieder zur Zielerreichung bzw. zum erfolgreichen Absolvieren der Aufgabe bei, nicht die Fähigkeiten

einzelner Mitglieder. Die Teammitglieder selbst haben dagegen in der Regel ihren eigenen Handlungshorizont vor Augen. Teams sehen sich oft selbst nicht als eigentliche Leistungseinheit, sondern vielmehr als Einzelpersonen.

„Wir haben viele Team-Workshops geleitet und nicht einen erlebt, in dem nicht spätestens am Ende des ersten Tages die Frage nach konkreten Ergebnissen gestellt wurde. Es dreht sich dann um Festlegungen wie: ‚Wer tut was bis wann mit wem?‘ Wir haben noch nie die Frage gehört: ‚Was können wir als Team leisten?‘ oder ‚Wie müssen wir uns als Team ändern, um effektiv gemeinsam an dieser Sache zu arbeiten?‘“ (Hasebrock & Hackl & Rodde, 2020, S. 19).

Der notwendige Zielhorizont des Teams und der begrenzte Zielhorizont des Teammitglieds schließen sich nicht aus, sie müssen aber durch eine Instanz vermittelt werden, damit eine Gruppe zum Team wird.

West und Lyubovnikova (2012) haben vier Merkmale identifiziert, die Teams von *Pseudo-Teams* (Gruppen, deren Mitglieder ihre Arbeit hauptsächlich individuell verrichten) unterscheiden. Teams zeichnen sich dabei durch eine spezifische Art der Interaktion aus:

- Reflexivität: Teams diskutieren, reflektieren und bewerten ihre Arbeit und Kooperation, dabei überprüfen sie ihre Leistungen. Pseudo-Teams tauschen lediglich Informationen zur Koordination einzelner Aufgaben aus.
- Interdependenz: „Die Interdependenz der Aufgaben ist der Grad, in dem die Mitglieder des Teams gegenseitig voneinander abhängig sind“ (Lantz & Ulber & Friedrich, 2021, S. 16). Bei hoher Aufgabeninterdependenz arbeiten die Teammitglieder eng an Teilaufgaben zusammen, die koordiniert und auf das Gesamtziel ausgerichtet sind. Bei geringer Interdependenz wird hingegen wenig gemeinsam gehandelt, weshalb es auch kaum Anlass gibt, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.
- Geteilte Ziele: Ein Team hat ein gemeinsames Verständnis von einem gemeinsamen Ziel. In Pseudo-Teams ist das Ziel, auf welches das Team hinarbeitet, hingegen nicht bekannt.

- **Verbundenheit:** Die Mitglieder eines Teams identifizieren sich mit ihrem Team. In Pseudo-Teams ist nicht klar, wer Teil des Teams ist und wer nicht. Durch fehlendes Zugehörigkeitsbewusstsein sinkt die Motivation der Teammitglieder (vgl. ebd., S. 16f.).

Was Teamarbeit ist, lässt sich wie folgt zusammenfassen: „Teamarbeit [...] ist als interdependente Leistungskomponente definiert und beinhaltet kooperatives Handeln, das den Umgang mit den Aufgabenzielen erleichtert und eine koordinierte, angepasste Leistungserbringung ermöglicht.“ (Lantz & Ulber & Friedrich, 2021, S. 17; zit. n. van der Haar, Segers & Jehn, 2013). Schon hier wird deutlich, dass Koordination und Adaption der Einzelfähigkeit zur Teamleistungsfähigkeit der Schlüssel sind.

„Das Team muss die Aufgabe koordiniert ausführen und routinisierte Abläufe modifizieren, um sich an Veränderungen und neue Anforderungen anzupassen“ (ebd., S. 17). Dabei sind Teammitglieder im Arbeitsprozess voneinander abhängig, weshalb sie kooperieren, Informationen teilen, integrieren, synthetisieren, koordinieren und reflektieren müssen. Mit der Zeit entwickeln Teams routinisierte Interaktionsmuster und es entstehen emergente (aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren entstehende und grundsätzlich veränderbare) Zustände: „habitualisierte Denkweisen, relativ stabile affektive Zustände und typische Verhaltensmuster“ (ebd., S. 18). Bei Teamprozessen lassen sich Handlungs- und Übergangsphasen voneinander unterscheiden. In Handlungsphasen konzentrieren Teammitglieder sich auf die Aufgabenerfüllung, überwachen den Fortschritt, koordinieren sich untereinander und beobachten und unterstützen sich gegenseitig. Wenn ein Team von einer Leistungsphase zur nächsten wechselt, treten Übergangsphasen ein, in denen bisherige Erfahrungen kritisch reflektiert werden, um sinnvolle Veränderungen der Zusammenarbeit herbeizuführen.

1.1.4.2 Theologische Verheißung und das Teamverständnis:

Was hat das Team mit der Gemeinde zu tun?

Man könnte auf den ersten Blick meinen, dass die Theologie aus sich heraus nichts zum Teamverständnis zu sagen habe. Auf den zweiten Blick eröffnen sich hier jedoch sehr spannende Perspektiven. Denn ein Verständnis vom Team kann mit theologischen Verständnissen von Gemeinde aufgeladen werden.

Das Team lässt sich auch in theologischen Überlegungen zur Gemeinde entdecken. Es wurde bereits deutlich, dass das Konzept des Gemeindeteams Hoffnungsträger ist durch die Rückbesinnung und Realisation einer ursprünglichen, Jesu Botschaft in gewisser Weise näheren gemeindlichen Dienstform. Sich zu fragen, wie, warum und wozu der Teamgedanke in die Gemeindeforschung theologischerseits mithineinkommt, öffnet einen weiteren Blickwinkel, um Modelle der Gemeindeforschung mit den realen Praktiken abzugleichen.

Die Kernbeobachtung dieses Abschnitts lautet daher: Gemeindeteams sind sowohl Teil der in einer bestimmten *kirchlich-institutionellen* Struktur verfassten Gemeinde als auch Akteure in einer Gemeinde, die begriffen werden kann als eine sich *im Ereignis vollziehende Gemeinde*. Damit verbunden lassen sich zwei wirkmächtige Teamverständnisse als Perspektiven aufschließen:

1) Das Gemeindeteam als Team, das als Akteur mit anderen Akteuren (z. B. Hauptamtliche, Gemeindeausschüsse) in diese ansonsten hierarchische Struktur eingebunden ist.

2) Das Gemeindeteam, das sich im Rahmen einer Gemeinde, die sich aus sich selbst heraus ereignet, stets erweitert auf die anderen Akteure und im Grunde die ständige Vermengung mit den anderen Akteuren sucht im Sinne einer gegenseitigen Erschließung. Diese Unterscheidung zwischen Struktur und Ereignis (Greshoff & Kneer, 1999) ist seit vielen Jahren bekannt aus der Gemeinsamen Synode der Bistümer in der BRD (Würzburger Synode). Dort kommt beispielsweise im Begriff der *Pfarrgemeinde*

„das Bemühen zum Ausdruck, die bisherige, stark institutionell-juristisch geprägte Sichtweise von Pfarrei durch die Hinzunahme von mehr auf das Ereignishafte und eine qualifizierte Praxis abhebenden Bestimmungen [...] zu erweitern bzw. zu korrigieren. Ohne die Bedeutung des Territorialprinzips schmälern zu wollen, rücken damit zugleich andere Modalitäten der Gemeindebildung in den Blick“ (LThK, Bd. 4, Art. Gemeinde, S. 421).

Bei Paulus stellt die Gemeinde die Gesamtkirche „in der lokal begrenzten, konkret sich ereignenden Weise dar (1 Kor 1,2: 2 Kor 1,1)“ (LThK, Bd. 4, Art. Gemeinde, S. 418). Die gesamte Gemeinde bildet den einen Leib Christi (1 Kor 12, 12-27). „Sie ist die sichtbare Erscheinungsweise des Auferstandenen in der Welt“ (Dormeyer 2010, S. 42). Dieses Verständnis vom einen Leib und den vielen Gliedern ist

maßgeblich eingegangen in die dogmatische Konstitution *Lumen Gentium* (LG) und der dortigen Beschreibung des Volkes Gottes als Volk aus der gemeinsamen Taufberufung¹²: Gottesvolk und geweihte Amtsträger „sind doch alle zur Heiligkeit berufen“ (LG 32). „Der Unterschied, den der Herr zwischen den geweihten Amtsträgern und dem übrigen Gottesvolk gesetzt hat, schließt eine Verbundenheit ein, da ja die Hirten und die anderen Gläubigen in enger Beziehung miteinander verbunden sind“ (ebd.). Die Frage nach gemeinsamer Sendung bei Unterschiedenheit der Ämter erfordert theologisch weitführende Erörterungen, die an dieser Stelle keinesfalls eingeholt werden können. Jedoch eröffnet sich von hierher die Perspektive auf die *Gemeinde und ihre Struktur*:

Gemeinde kann in Abgrenzung zum Terminus *Pfarrei* nicht nur als territoriale Verwaltungseinheit, sondern vielmehr auch als freiheitlicher Zusammenschluss von Personen¹³, die sich im gemeinsamen Glauben getragen fühlen und aus diesem heraus ihr Leben gestalten, verstanden werden. Nichtsdestoweniger spielen innerhalb dieser Struktur die verschiedenen Dienste in der kirchlich-institutionell verfassten Struktur eine besondere Rolle: Gemeindeleben heute ist so verfasst, dass es Gremien, Hauptamtliche, Priester, Laien, Pfarrer etc. gibt. Diese Verteilung, die sich nach der institutionellen Verfasstheit der Kirche richtet, kennzeichnen die Verfasstheit einer Gemeinde. Sie ist eingebettet in den insgesamt hierarchischen Aufbau der Kirchenstrukturen. Diese Struktur bedeutet für den hier relevanten Fall der Gemeindeteams, dass die Gemeinde das Gemeindeteam als offiziellen Teil ihrer Struktur hinzubekommen hat (z. B. neben dem Gemeindevorstand, neben den Hauptamtlichen etc.). In eine

¹² Für eine vertiefte Verknüpfung des Modellprojektes mit den Reformansätzen des II. Vatikanums vgl. den abschließenden Beitrag „Ist eine ‚Geteilte Leitung‘ nur eine halbe Leitung? Reflexion des Konzepts der Gemeindeteams im Pastoralen Raum Arnsberg vor dem Hintergrund der Evaluationsstudie“ von Matthias Kolk in diesem Band (7 B, Seite 244).

¹³ Das Zukunftsbild unterscheidet zwischen drei Berufungen: ins Menschsein, zum Christsein und zur Sendung in einen konkreten Dienst (vgl. Erzbischöfliches Generalvikariat, 2014, S. 38-41). Diese hier vertretene Auffassung entspricht der allgemeinen Berufung ins Menschsein. Solche weiten Formulierungen stehen auch hinter Formeln wie *belonging without believing* und *believing without belonging*. Sie sind auf der einen Seite einladend und differenznivellierend, heben aber in einer Organisation die strukturellen Ämter mit der Identität von *Belonging* und *Believing* als Voraussetzung für Machtpositionen wieder hervor – ein Grundproblem hierarchisierter Organisationen in partizipativen Prozessen (Kohlmeier/Reis, 2018).

hierarchisch organisierte und geleitete Einheit wird ein Akteur implementiert, der teamorientiert arbeitet.

Die Gemeinde in der theologischen Lesart der Korintherbriefe gilt als durch bestimmte Dienste strukturiert. Genauer gesagt führt Paulus unterschiedliche Charismen für unterschiedliche Ämter aus (1 Kor 12). Charisma ist dabei „[j]ede geschöpfliche Fähigkeit, die nach dem Schöpfungswillen Gottes im Geiste des Auferstandenen zum Nutzen der Gemeinde ausgeübt wird“ (Dormeyer 2010, S. 43). Mit Blick auf die Aufzählung dieser Charismen und Ämter kann beobachtet werden: Einerseits scheinen die „Aufzählung von einzelnen Fähigkeiten“ (ebd.) (1 Kor 12,8f.) beliebig sowie die vorgenommenen „Differenzierungen unscharf“ (ebd.). Rollen und Kompetenzen bzw. Ämter und Charismen werden nicht trennscharf, sondern vielmehr schwammig voneinander abgegrenzt.

„Die Fähigkeiten greifen so ineinander über, dass in Korinth sogar der Eindruck entstehen kann, sie stünden allesamt jedem Christen in vollem Maße zur Verfügung. Dagegen stellt Paulus richtig, dass es in Korinth einzelne Ämter gibt und dass nicht jeder jede einzelne Fähigkeit beherrscht (1 Kor 12, 29f.). Allerdings hütet sich Paulus, die einzelne Kompetenz jeweils nur für ein Amt zu reservieren. Die Zuordnung von Amt und bestimmten Einzelfähigkeiten setzt er in der damaligen Gemeindepraxis als geregelt voraus“ (ebd.).

Die Gemeinde kommt hier, wenn man so will, als Team in sich in den Blick, das Ämter bzw. Charismen als Untergruppen dieses Teams differenziert. Wenn Gemeinde dasjenige ist, das sich konkret im Rahmen der Sendung des einen Geistes in Form der verschiedenen Charismen ereignet, dann entzieht sie sich sodann auch stets in gewisser Weise der eben angesprochenen strukturellen Ordnung und ihrer Logiken. Damit kommt ein zweiter Zugriff auf Gemeinde in den Blick: die Gemeinde im *ereignishaften* Vollzug.

„Religion vergesellschaftet sich nicht mehr im Horizont von Erinnerung und Vernunft. [...] Religion vergesellschaftet sich heute im Horizont von Biographie, Ereignis und Körperlichkeit. [...] Welcher Glaube hat im hier und jetzt als Ereignis Relevanz und zwar für mich als emotional ansprechbare Person und für die Zukunft der Welt?“ (Schüssler 2018, S. 234)

Gemeinde bildet sich je neu über das, was sich zwischenmenschlich ereignet und lässt sich nicht komplett erfassen, bspw. in der Einteilung von Rollen in *Gemeindeteammitglieder* und *Gemeinde*. Die paulinische Unschärfe (s. o.) kann hier anschlussfähig gemacht werden. Gemeinde geschieht dann gerade im Zwischenraum, in den realen Praktiken, die sich nicht nur an Strukturen orientieren. Vor dem Hintergrund eines solchen (geweiteten) Gemeindeverständnisses wird das Gemeindeteam zum *Team im Team* bzw. zur dauerhaften Aufforderung, die Grenzen des eigenen Teams fortwährend aufzulösen, um Gemeindebildung im Alltag zu ermöglichen.

Es kann festgehalten werden: Das Modell der Gemeindeteams kann in beiden Lesarten untergebracht werden: in Struktur und Ereignis. Die hier vorgenommene Unterscheidung wird weiter unten helfen, die realen Praktiken sowie Modellkonzeptionen der Gemeindeteams aufeinander hin auszulesen (↗ A, Kapitel 1.3).

1.1.5 Übersetzungen der Modelle in Handlungsprogrammatiken

„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“ (Reis, 2021, S. 54).

In diesem Bericht werden Grundlagen der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) genutzt, um die Struktur des Gemeindeteams zu beschreiben (Reis, 2021). Das Handeln in den neuen Strukturen des Modells erweist sich als eine Art Umbaupraxis (Dessoy, 2013): In der Aneignung des Modells durch die Haupt- und Ehrenamtlichen zeigt sich, wie sie sich den Auftrag des Modellprojekts selbst umbauen und zu eigen machen. Der Akteur *Gemeindeteam* wird in verschiedene Handlungsprogrammatiken übersetzt, eine davon zeigt sich in der Vereinbarung

mit Pastoralteam und Kirchenvorstand, eine andere in den Selbstbeschreibungen der Gemeindeteams.

1.1.5.1 Gemeindeteams in der Vereinbarung mit Pastoralteam und Kirchenvorstand (GT_V)

In Arnsberg haben sich die beteiligten Akteure dazu entschlossen, eine schriftliche Vereinbarung zwischen Gemeindeteams, Kirchenvorstand sowie Pastoralteam zu schließen. Diese Vereinbarung wurde im Herbst 2019 erstmals auf einem Treffen aller Gemeindeteams beratschlagt und seitdem vom Pastoralteam und Kirchenvorstand unterschrieben. Hintergrund ist die Sicherung der Partizipation und das schriftliche Schließen einer Vereinbarung – nur so können sie eingefordert werden und Rollenklarheit sichern. Einige Gemeindeteams haben die Vereinbarung ebenfalls unterzeichnet, andere noch nicht. So ergibt sich die Ausgangslage, dass einige Gemeindeteams die Vereinbarung mit den anderen Akteuren des Pastoralen Raumes geschlossen haben, andere nicht. In der Vereinbarung findet sich, wie nachfolgend in ↗ A, Abbildung 6 bildlich umgesetzt, die folgende Formulierung:

*„So obliegt dem [HA_L] die Gesamtleitung im Modellraum 4. Ihm zur Seite gestellt sind das Pastoralteam, die*der Verwaltungsleiter*in, der Kirchenvorstand und die Gemeindeteams. Das Gemeindeteam [N. N.] stellt sich diesen gemeinsamen Auftrag und trägt innerhalb dieses Rahmens die Verantwortung für das kirchliche Leben vor Ort.“*

Kommentar: Das Gemeindeteam wird in der Vereinbarung modelliert als der Gesamtleitung (dem HA_L) – neben anderen Akteuren – zur Seite gestellter Akteur, der für den spezifischen Bereich des kirchlichen Lebens vor Ort zuständig ist. Es ergibt sich in dieser Modellierung also einerseits die Aufgabe der Gesamtleitung (durch HA_L) und andererseits der gemeinsame Leitungsauftrag mit den ihr an die Seite gestellten Akteuren. Dabei wird der gemeinsame Auftrag festgeschrieben, in seinem Verhältnis zur Gesamtleitung der Pfarrei aber nicht geklärt. Über die Vereinbarung kommt auch nochmals die Pastoralvereinbarung ins Spiel, sie soll auf Basis der Erfahrungen der Gemeindeteams weiterentwickelt werden.

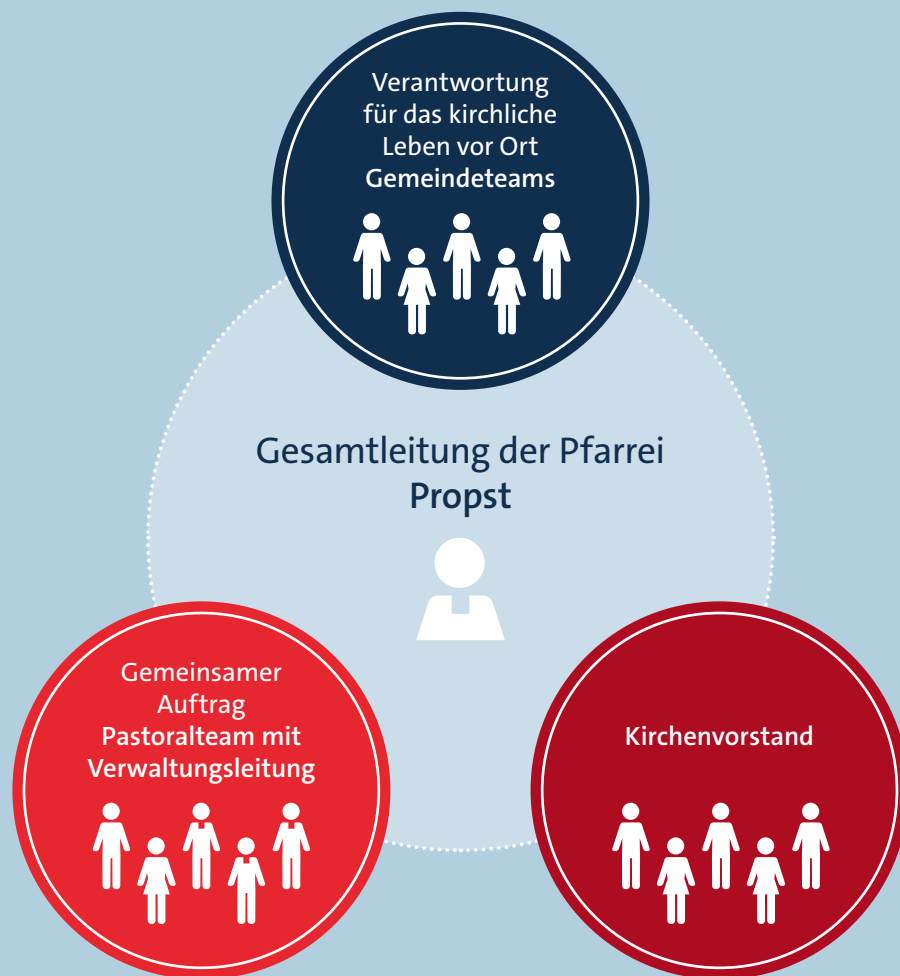


Abb. 6: Gemeindeteams in der Vereinbarung mit Pastoralteam und Kirchenvorstand

Die einzelnen Partner der Vereinbarung sowie ihre Kooperation mit den Gemeindeteams können wie folgt aus der *Vereinbarung zwischen den Gemeindeteams und dem Pastoralteam* heraus zusammengefasst werden. Dabei fällt die Leerstelle bei der Bestimmung der Rolle des HA_L auf.

PARTNER	VEREINBARUNG
Gemeindeteam	■ Das Gemeindeteam ist das Gesicht der Pfarrei vor Ort.
Interne Teamstruktur	■ Es ist Teil der Leitung der Pfarrei und orientiert sich dabei an den gemeinsamen Vereinbarungen wie der Pastoralvereinbarung. ■ Die Mitglieder des Gemeindeteams nehmen an einer Einführung teil und bleiben, z. B. durch regelmäßige Reflexionen ihrer Arbeit, wachsam für weitere Fortbildungsbedarfe. ■ Jedes Mitglied des Gemeindeteams findet seine thematische Zuständigkeit und sorgt für Verwirklichungen (z. B. Bereitstellung notwendiger Ressourcen o. Ä.). ■ Die Arbeitsweise innerhalb des Gemeindeteams regelt das Gemeindeteam selbst (Dauer und Häufigkeit der gemeinsamen Treffen, Leitung, Protokoll und Struktur des Treffens, Sprecher des Teams o. Ä.).
Gemeindeteam	■ Das Gemeindeteam ist erster Ansprechpartner für die Gläubigen und die Menschen des Sozialraums.
Externe Teamstruktur/ Beziehung zu anderen Akteuren	■ Es bleibt in einem offenen und wertschätzenden Dialog mit dem Pastoralteam und dem Kirchenvorstand. ■ Bei liturgischen Angeboten mit hauptamtlicher Beteiligung ist gemeinsam mit dem Liturgen über Form und Inhalt abzustimmen. ■ Das Gemeindeteam bringt seine Erfahrungen in die Weiterentwicklung der Pastoralvereinbarung ein. ■ Das Gemeindeteam fühlt sich für seine ehrenamtlich Tätigen verantwortlich (Mitarbeiterpflege). Hier geht es auch darum, Ehrenamtlichen zu helfen, ein Tätigkeitsfeld zu finden, das ihren Fähigkeiten und Neigungen entspricht.



PARTNER	VEREINBARUNG
Gemeindeteam	Das Gemeindeteam erhält einen Schlüssel zu Kirche und Pfarrheim.
Operatives Geschäft	Für die Terminübersicht der Pfarrei erhält das Gemeindeteam Zugriffsrechte. Sowohl Pfarrei als auch Gemeindeteam pflegen zeitnah Termine ein. Das Gemeindeteam kommuniziert und koordiniert Termine in die Gemeinde vor Ort, sofern diese nicht über die Pfarrnachrichten bekannt gegeben wurden. Weitere Veröffentlichungen auf der Homepage der Pfarrei laufen über das Pfarrbüro.
HA_L	Die Rolle von HA _L bleibt im Rahmen des Modellprojekts unbestimmt, im Hintergrund bleiben aber die <i>Orientierungen für das Pastorale Personal</i> (2014) in Geltung. Rollentransformationen, z. B. vom Priester als Versorger hin zum Priester als Ermöglicher (S. 62-76), werden hier beschrieben und sollen von den Akteuren im Modellprojekt genutzt werden.
Pastoralteam	- Das Pastoralteam steigt in einen ständigen Reflexionsprozess ein, welche Aufgaben hauptamtliche Beteiligung zwingend erforderlich machen und welche durch Taufe und Firmung alle Christinnen und Christen verantworten können. - Das Pastoralteam und der Kirchenvorstand bleiben in einem offenen und wertschätzenden Dialog mit dem Gemeindeteam. - Das Pastoralteam nimmt die Erfahrungen der Gemeindeteams in die Weiterentwicklung der Pastoralvereinbarung auf. Dazu wird ein Redaktionsteam gesucht, in dem Mitglieder aus Gemeindeteams mitarbeiten sollten.
Kirchenvorstand	- Das Pastoralteam und der Kirchenvorstand bleiben in einem offenen und wertschätzenden Dialog mit dem Gemeindeteam. - Der Kirchenvorstand spricht die Delegation für einen bestimmten Budgetrahmen und Verantwortungsbereich aus.
Ansprechpartner	Das Pastoralteam stellt zurzeit in HA _{AP1} und HA _{AP2} aus dem Pastoralteam dauerhafte Ansprechpartner für das Gemeindeteam zur Verfügung (Vernetzen beider Seiten, Hilfe in theologischen Fragen, Reflexion der Arbeit des Gemeindeteams, Unterstützung bei der Suche nach Fortbildungsbedarfen und -angeboten, organisatorische Unterstützung, ggf. spirituelle Begleitung).



PARTNER	VEREINBARUNG
Weitere Akteure	- Der Zugang zu dem Gemeindebüro mit Drucker, Kopierer, Telefon etc. steht dem Gemeindeteam nach örtlichen Gegebenheiten zur Verfügung. Die Mitarbeiterinnen des Pfarrbüros versorgen das Gemeindeteam mit notwendigen Informationen und markieren mögliche Terminkollisionen. - Für alle Mitglieder des Gemeindeteams werden persönliche Online-Accounts unter der Pfarreiadresse eingerichtet.

Tab. 8: Gemeindeteams und Vereinbarungspartner

1.1.5.2 Gemeindeteams in ihren Selbstbeschreibungen (GT_{SB})

Eine letzte Modellierung der Gemeindeteams erfolgt über die Selbstbeschreibungen der Teams. Aus diesen wurden im Rahmen der Analysen (↗ A, Tabelle 9) vier Handlungsprogrammatiken der Teams abgeleitet, die unten stehend vorgestellt werden.¹⁴

DATENMATERIAL

Selbstbeschreibungen der Gemeindeteams: Von sieben der insgesamt zehn Teams liegen Selbstbeschreibungen vor. Für die Analyse konnten insgesamt neun Teams aufgrund der Steckbriefe im Pfarrmagazin berücksichtigt werden.

Das Pfarrmagazin erscheint zweimal jährlich. Darin haben sich die Gemeindeteams in der Ausgabe Juni 2020 vorgestellt. Teilweise sind die Formulierungen der Teams identisch, teils sind die Selbstbeschreibungen noch ausführlicher als die Steckbriefe. Die Struktur der Steckbriefe hat sich 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.



¹⁴ Die Analyse der Selbstbeschreibungen wurde bereits andernorts veröffentlicht: Burke, 2021.

ANALYSE UND AUSWERTUNG

Alle Selbstbeschreibungen und Steckbriefe wurden einer qualitativen Datenanalyse unterzogen. Das gesamte Rohdatenmaterial wurde softwaregestützt (MAXQDA) codiert. Ausgangspunkt für den Codierprozess 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 Codierprozesses durch die Bildung von weiteren induktiven (Unter-)Kategorien erweitert. Damit wurden die vor dem Codierprozess aufgestellten Theoriekonzepte in der Codierung herangezogen und zugleich einerseits eine inhaltliche-interpretative Differenzierung innerhalb dieser Kategorien vorgenommen (Unterkategorien) sowie eine Offenheit für diejenigen Konzepte bewahrt, die sich nicht unter den vom Schreibprozess erwarteten Teilen fassen ließen.

In einem weiteren methodischen Schritt wurden, nachdem durch die vorausgegangene Codierung ein erster Querblick über die Konzepte hinweg ermöglicht wurde, die Selbstbeschreibungen auf ihre spezifischen Einzelmerkmale hin exploriert. Dazu hat das Team der Forschenden unter Adaption des SPSS- bzw. S²PS²-Verfahren, das eigentlich zur Leitfadenkonstruktion genutzt wird (Helfferich, 2011, S. 182; Kruse, 2015, S. 234), alle Beschreibungen in eigenen Worten zusammenfassend reformuliert.

Tab. 9: Datenmaterial und Analyse der Selbstbeschreibungen

„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_MR4_GT6, A. 21) als ihre Aufgaben. Ein Team schreibt sich

die Aufgaben der „Dekoration der Kirche“ (SB_MR4_GT4, A. 7), der „Grundstückspflege“ (SB_MR4_GT4, A. 7), das Verteilen des Pfarrmagazins und das Aufstellen des Weihnachtsbaums zu. Ein anderes schreibt, dass es ihnen um „Gottesdienste und um andere Veranstaltungen um die Kirche herum“ (SB_MR4_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 sie an.

Es geht aber auch darum, „neue“ bzw. „interessante Angebote“ (z. B. SB_MR4_GT6, A. 22) zu schaffen. Hierbei fällt auf, dass hier einerseits der Fokus auf dem nichtliturgischen Bereich zu liegen scheint („Angebote [zu] kreieren, die auch Gemeindemitglieder ansprechen, die nicht oder nur selten den Gottesdienst besuchen“ (SB_MR4_GT2, A. 11), um auch „außerhalb der Gottesdienste ein Miteinander der Menschen im christlichen Sinn“ (SB_MR4_GT2, A. 11) zu fördern.). Andererseits fällt mit Blick auf erste Erfahrungen aus dem Frühjahr 2020 unter Corona-Bedingungen auf, dass hier wieder auf die eingeübten Muster der Liturgieorientierung des PGR zurückgegriffen werden (Erzbischöfliches Generalvikariat 2012, S. 17, 23, 24), wenn Fragen der Eucharistiefeyer besonders fokussiert werden. 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_MR4_GT3, A. 60f.). Andere schreiben von ihren Aufgaben, einen Plan „für die Messfeier während der Corona-Pandemie“ (SB_MR4_GT6, A. 14) zu erstellen oder die „Ordnerdienste“ (SB_MR4_GT6, A. 15) zu übernehmen (auf Anfrage des Pastoralteams). Delegationen als Aufgabe bestimmter Aktionen, die das Gemeindeteam an andere Akteure der Gemeinden richtet, lassen sich nicht finden.¹⁵ Lediglich ein Team versteht es darüber hinaus als seine Aufgabe, andere Engagierte partizipativ zu unterstützen.

¹⁵ Diese Erkenntnis steht in Diskrepanz zum Modell. Ein Grund für diese Diskrepanz könnte die fehlende Ausbildung sein: In den Bistümern Osnabrück und Linz gibt es ganze Ausbildungsgänge für Gemeindeteams. Im Modellraum Arnsberg hat sich ein solches Vorgehen aufgrund der begrenzten Möglichkeiten während der Pandemie als schwierig herausgestellt.

Unterschiede mit Blick auf das Selbstverständnis gibt es bezüglich der „pastorale[n] Aufgaben“ (SB_MR4_GT3, A. 60), wie sie mehrfach genannt werden: Ein Team möchte die „pastorale Arbeit unterstützen“ (SB_MR4_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_MR4_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 (Hofmeister/Reis, 2021).

Es fällt auf, dass in den Beschreibungen häufig das Wort „Angebot“ (z. B. SB_MR4_GT5, A. 15; SB_MR4_GT4, A. 16) genutzt wird. Versteht man das Wort hier im Sinne eines Vorschlags, geht mit den Angeboten im Selbstverständnis der Gemeindeteams jedoch vor allem eine Verbindlichkeitserwartung 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_MR4_GT5, A. 15). Ein anderes formuliert: „Mut haben, eigene Ideen und Talente einzubringen“ (SB_MR4_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_MR4_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_MR4_GT6, A. 22).

„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 zu Tage tritt.

Die Gemeindeteams motivieren in unterschiedlicher Weise ihre Vorstellungen von Gemeinschaft, realisiert im konkreten Gemeindeleben „vor Ort“ (z. B. SB_MR4_GT6, A. 21; SB_MR4_GT2, A. 10). Ein Team möchte so die Gemeinschaft erhalten, „wo wir uns füreinander engagieren, wo wir Geborgenheit spüren“ (SB_MR4_GT3, A. 23f.). Einem anderen Team ist der „Erhalt einer Gemeinschaft, in der wir im Glauben gewachsen sind und Geborgenheit spüren“ (SB_MR4_GT1, A. 14) wichtig. Für ein anderes Team ist der „Wunsch nach einer lebendigen Kirche und einem menschlichen Miteinander“ (SB_MR4_GT1, A. 6) motivierend. Mitunter geht es den Teams dann darum: „[i]n Zusammenarbeit mit dem Pastoralteam soll der Glauben vor Ort gestaltet werden“.

Eine zweite, eher geografisch-räumlich geprägte Facette von „vor Ort“ (z. B. SB_MR4_GT6, A. 21; SB_MR4_GT2, A. 10) zeigt sich bspw. in einer Beschreibung eines Teams, dem es ein Anliegen ist, einen „Beitrag zu einem guten Dorfleben“ (SB_MR4_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_MR4_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_MR4_GT4, A. 13) und so einen Transfer von Gesamtpfarrei auf die Gemeinde hin zu leisten.

Hinzu tritt als dritte Markierung im Raum das Kirchengebäude. Einigen Selbstbeschreibungen sind auch professionell angefertigte Grafiken der jeweiligen Kirchengebäude der Gemeinden beigelegt, die als Corporate Identity zeichnerisch für kirchturm- und gebäudebezogene Ankerpunkte der Selbstidentifizierung der Gemeindeteams stehen.

„Vor Ort“ (z. B. SB_MR4_GT6, A. 21; SB_MR4_GT2, A. 10) ist auch geprägt von der Vertrautheit mit den jeweiligen „damaligen Pastoralstrukturen“ (SB_MR4_GT2, A. 10) aus der Zeit vor der Einführung des Modellprojekts. 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_MR4_GT4, A. 8) bereits persönlich zu kennen,

beschreibt ein Team als für sie vorteilhaft in der Arbeit. Personen jenseits der „alten Strukturen“ (SB_MR4_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_MR4_GT6, A. 21; SB_MR4_GT2, A. 10) lässt sich die nächste Handlungsprogrammatisierung ausführen:

„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_MR4_GT4, A. 11), um das „Behalten“ von Engagierten in ihren bisherigen Wirkungskreisen oder auch um „altbewährte und beliebte Angebote“ (SB_MR4_GT5, A. 13), die weiterhin ermöglicht werden sollen. Ein Team möchte einfach „alles am Laufen halten“ (SB_MR4_GT5, A. 13) und ein anderes „die Lebendigkeit des kirchlichen Lebens bewahren und fördern“ (SB_MR4_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_MR4_GT4, A. 11) erhalten, weil dort bisher „stets viele helfende Hände selbstverantwortlich und engagiert zusammengearbeitet“ (SB_MR4_GT4, A. 11) haben. Ein anderes Team betont, dass es „die Kirche wieder stärker in das Bewusstsein [...] [der] Gemeindemitglieder rücken“ (SB_MR4_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 Handlungsprogrammatisierung „Wir kreieren Angebote“ wird hier nochmals eine zweite Facette der selbstbeschriebenen Rolle der Gemeindeteams deutlich. Vor dem Hintergrund dieser Selbstverständnisse können die Rollen-

erwartungen der Gemeindeteams an das Pastoralteam hinzugezogen werden: Vom Pastoralteam erwarten einige Gemeindeteams zunächst einmal einen guten „Informationsfluss“ (SB_MR4_GT3, A. 37; SB_MR4_GT7, A. 15). Daneben werden auch „Unterstützung“ (SB_MR4_GT7, A. 15), teilweise auch „Beratung“ (SB_MR4_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_MR4_GT9, o. A.) heißt es in einer Beschreibung. Andernorts erwartet sich ein Team „Unterstützung und Beratung und Offenheit für die Umsetzung neuer Ideen“ (SB_MR4_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_MR4_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 Handlungsprogrammatisierung übergeleitet werden.

„Wir sind Ansprechpartner.“

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 des Pfarrmagazins 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 Ansprechpartner 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

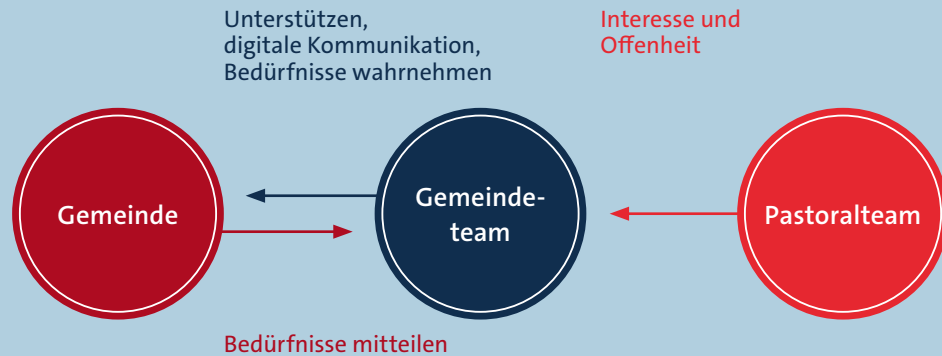


Abb. 7: Kommunikationsstrukturen zwischen dem Gemeindeteam 3 und seinem Netzwerk

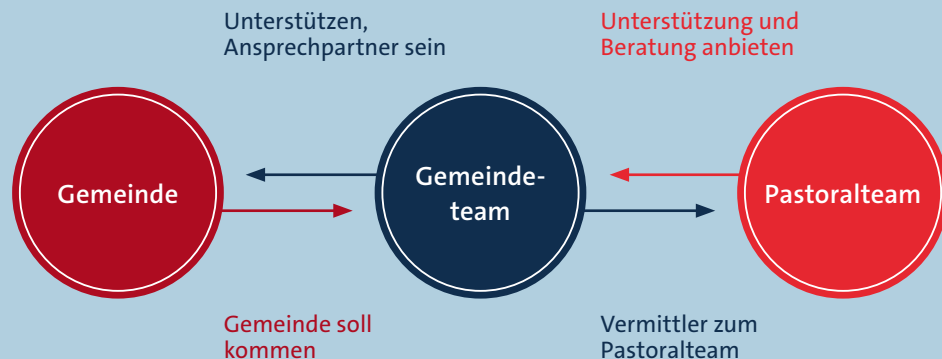


Abb. 8: Kommunikationsstrukturen zwischen dem Gemeindeteam 1 und seinem Netzwerk

Gruppen beschrieben werden, lassen sich verschiedene Varianten des folgenden Musters nachzeichnen: Die Gemeindeteams stehen als „Ansprechpartner“ (z. B. SB_MR4_GT7, A. 9) oder indem sie z. B. „ein offenes Ohr“ (SB_MR4_GT5, A. 13) zeigen, als Empfänger von Ansprache zur Verfügung – besonders für „Bedürfnisse und Wünsche der Menschen vor Ort“ (SB_MR4_GT8, A. 4) bzw. der „Menschen unserer Gemeinde“ (SB_MR4_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_MR4_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_MR4_GT3, A. 28). Weitere kommunikative Aufgaben werden z. B. von einem Team durch „Aushänge und z. T. durch die Verteilung von Infomaterial“ (SB_MR4_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_MR4_GT3, A. 31f.) und ein „Austausch über Wünsche und Erwartungen an die Kirche“ (SB_MR4_GT2, A. 12) in Gang kommt. Einige Teams wünschen sich auch einen „breiteren Dialog“ (SB_MR4_GT2, A. 12) oder dass die Gemeindemitglieder „Kritik offen äußern“ (SB_MR4_GT7, A. 13).

Kommunikations- und Interaktionsmuster

Es zeigt sich, dass die Selbstbeschreibungen Symmetrie und Komplementarität von Kommunikation zwischen den drei Kommunikationspartnern (Gemeinde, Pastoralteam, Gemeindeteam) unterschiedlich bestimmen. Womit sich die Rolle der Gemeindeteams als Ansprechpartner auf Basis dieser Kommunikationsmuster unterschiedlich nuancieren lässt. Dies kann an ausgewählten Beispielen gezeigt werden.

Im ersten Fall (↗ A, Abbildung 7) lässt sich zeigen: Hier 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 (↗ A, Abbildung 8) wird deutlich, dass das Gemeindeteam sich in symmetrischen Mustern zu Gemeinde und Pastoralteam verortet. Die Gemeinde aber wird als komplementär zum Pastoralteam konstruiert, indem sich das Gemeindeteam selbst als Vermittler setzt.¹⁶

An der Handlungsprogrammatik „Wir sind Ansprechpartner“ lässt sich auch in der Selbstkonzeption der Teams zeigen, dass ihre Beauftragung und ihre Arbeit sich auf das gesamte Netzwerk „Kirche in Arnsberg“ auswirken. Die Gemeindeteams buchstabieren zudem ihre Beziehungen zur „Gemeinde“ und zum „Pastoralteam“ je unterschiedlich aus, das bedeutet: Die Rolle des Gemeindeteams in diesem Beziehungsgefüge gibt es nicht. Die Teams zeigen sich divers in dieser Hinsicht. Besonders im Bereich Liturgie scheint es unterschiedliche Erwartungen an das Pastoralteam zu geben. Ein Team bringt sich selbst als Gestalter der Gottesdienste ein (wollen „Liturgie aufhellen“), während z. B. ein Team möchte, dass das Pastoralteam alles rund um Liturgie und Seelsorge quasi als von ihnen getrennten Arbeitsbereich übernimmt. Die Kategorien *Gemeinde* und *Pastoralteam* wurden durch die Autorinnen und Autoren des Pfarrmagazin selbst gesetzt und hier als Auswertungskategorien übernommen. Da gerade der Bereich Liturgie mit so unterschiedlichen Erwartungen gefüllt wird, kündigt sich bereits hier an, dass zumindest die Kollektivbezeichnung *Pastoralteam* differenziert werden muss, um besser scharfstellen zu können auf die unterschiedlichen Berufsgruppen (Priester, Laiinnen und Laien).

1.1.6 Zusammenfassung der Modellierungen auf Konzeptebene

Die Modellierungen der Gemeindeteams auf Konzeptebene wurden nun in mehrerlei Perspektiven ausgeleuchtet. Ziel war es, die konzeptionelle Ebene des Modells *Gemeindeteams* zu beschreiben und zu analysieren. Dabei haben sich auf Konzeptebene mehrere Formen der Modellierung gezeigt (↗ A, Kapitel 1.1.2) sowie auch verschiedene Übersetzungen des Modells (↗ A, Kapitel 1.1.5), die ihrerseits Konzeptionen freisetzen. An dieser Stelle können einige wichtige Erkenntnisse gebündelt werden:

- Das Modell nimmt Aspekte der Urgemeinde auf, daraus wird das Gemeindeteam. Diese Verschmelzung ist schon in der Rekonstruktion der Modellkon-

¹⁶ Es wurden Muster für alle Gemeindeteams angefertigt. Diese können bei der Steuerungsgruppe des Modellprojekts angefragt werden.

zeption GT_D sichtbar. Im Modell rücken die Gemeindeteams ins Zentrum. Sie sind ein eigenständiger Akteur, der von anderen eigenständigen Akteuren umgeben ist.

- In theologischen Lesarten der Teamtheoriebezüge haben sich Struktur und Ereignis als zwei Pfeiler gezeigt. Gemeindeteams sind in gewisser Weise für beides zuständig. Die Frage der strukturellen Konzeption ist dabei entscheidend. Es zeigt sich darin insbesondere, dass Leitungs- und Organisationsstrukturen in der Konzeption der Gemeindeteams zusammengedacht werden müssen. In der Konzeption der Gemeindeteams verlaufen jedoch genau hier signifikante Friktionen, die eben im Modell angelegt sind.
- Es zeigt sich eine Konzeption von Gemeindeteam, die weitgehend losgelöst von dem sie umgebenden Netzwerk konzipiert ist. Die Gemeindeteams werden als Implementierungsimpuls in die Arbeit des Pastoralen Raumes hineingesetzt. Eine Gruppierung, die Teamlogiken folgt, wird integriert in ein System, das konzeptionell-strukturell hierarchisch konzipiert gelesen werden kann. In einer solchen Lesart entstehen Friktionen. Denn:
- Die Gemeindeteams sind strukturell auf andere Akteure im Netzwerk verwiesen. Dies zeigt sich u. a. in den Konzeptionen der Pfarrkonferenz und des Ansprechpartners. Die Pfarrkonferenz kann als Versammlung von Delegierten aus den Gemeindeteams und anderen Gruppen verstanden werden. Das stellt auf Dauer sicher, dass die Gemeindeteams an Prozessen beteiligt sind, die sie über die Gemeinde hinausschauen lassen. Der Ansprechpartner führt die Gemeindeteams, auch wenn er sie nicht leitet. Insgesamt sorgen beide Akteure dafür, dass die Gemeindeteams in die übergeordnete Architektur eingespannt bleiben sollen, ohne ihre Arbeitsweise in den Zielen und Methodiken zu dominieren.
- Umgekehrt wird die Arbeitsweise der Gemeindeteams auch nicht folgenlos bleiben für die Programmatik des gesamten Netzwerks. Über die Delegationen kommen Stile in die Pfarrkonferenz, die diese mehr sein lassen können als ein PGR. Der Ansprechpartner kann für Ausdifferenzierungen im Pastoralen Team sorgen, die neue Freiheitsgrade schaffen. Die vereinfachte Vorstellung, dass die Gemeindeteams eine neue Form von gerahmter und delegierter Mitarbeit an den Zielen des Pastoralen Raums

sind und dass die Gemeindeteams neue delegierte Leitungsimpulse im Gleichtakt des ganzen Pastoralen Raums setzen könnten, wirkt vermutlich irritierend. Allein schon die hierarchisch gedachte Gesamtatmosphäre ist mit der Teamlogik nicht kompatibel. Ansprechpartner und Pfarrkonferenz können die Brüche auf der konzeptionellen Ebene abmildern, aber letztlich stecken auch in beiden Akteuren für die Autonomie der Gemeindeteams ambivalente Steuerungsimpulse.

- Über eine anders als in Hierarchielogiken gefasste Lesart von Gemeinde eröffnet sich in der Kopplung von theologischen und organisationslogischen Verständnissen eine produktive Perspektive aus dieser Problematisierung: Verstehen wir Gemeinde als Team, ändert sich etwas grundlegend, da Teams zunächst einmal auf Symmetrie angelegt sind und nicht primär in einer hierarchischen Struktur stehen. Liest man das Gemeindeteam vor dem Hintergrund dessen aus, bedeutet dies: Man kann es vielmehr als *Plattform der Gemeinde* verstehen, über die die verschiedenen Akteure vernetzt sind. Dies spiegelt sich in Ansätzen in den Selbstbeschreibungen der Teams.
- Teilweise werden konzeptionelle Friktionen durch die Konzeption selbst überblendet (z. B. in der Vereinbarung mit dem Pastoralteam und dem Kirchenvorstand (↗ A, Kapitel 1.1.5.1).
- „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“ (Reis, 2021, S. 54). Eine solche Synchronisation erfordert in der Konzeption der Gemeindeteams die Erkenntnis, dass die Leitungsstruktur des Pastoralen Raumes sowie die Organisationsstruktur der Akteure und Akteursgruppen im Zusammenhang stehen. Unterscheiden sie sich systemisch, sind Bruchlinien unvermeidbar. Das heißt, wer die Gemeindeteams machen lässt, muss damit rechnen, dass auch die anderen Akteure mit Teamstrukturen infiziert werden, wenn diese nicht umgekehrt dafür sorgen, dass die Gemeindeteams einfach nur Gruppen bleiben.

Es kann auf Basis der Analyse der Konzeption angeregt werden, das Gemeindeteam vor diesem Hintergrund als Dienstform zu verstehen, das nur mit einer als in Teamstrukturen gedachten Gemeinde funktionieren kann. Was es für die Implementierung von Gemeindeteams also braucht, ist die Veränderung der

Perspektive auf das Gesamtsystem. Kurz: Die Bedingung für ein Gemeindeteam ist eine teamartige Kerngemeinde. Dies lässt sich im Folgenden am Abgleich der Modelllogiken mit den Realen Praktiken der Teams weiter präzisieren.

1.2 Reale Praktiken (RP) der GT_{MR4} als GT_{RP}

Nachdem bisher die konzeptionelle Ebene der Modelle und deren Übersetzung in Handlungsprogrammatiken untersucht wurden, fokussiert der folgende Abschnitt nun Praktiken der Teams. Hierzu wurden Protokolle und Dichte Beschreibungen analysiert:

DATENMATERIAL

Protokolle der Gemeindeteams und Dichte Beschreibungen

ANALYSE

- Deduktive Codierung der Protokolle
- Analyse der Dichten Beschreibungen nach Geertz, ausgelesen auf Teamtheorien

AUSWERTUNG

Die Darstellung der realen Praktiken der Gemeindeteams erfolgte auf Basis der Protokollanalysen (leitfadenbasiert) sowie der Analysen der Dichten Beschreibungen. Die Dichten Beschreibungen wurden unter Aspekten der Teamtheorien analysiert. Auf Basis der Kategorien des Codierleitfadens für die Protokollanalysen wurden drei Kernkategorien zur Beschreibung der realen Praktiken gewählt: *Vernetzung, Aufgaben und Personen*.

Zu *Vernetzung* zugeordnete Codes: Netzwerkstabilität, Explizite Netzwerksteuerung, Reichweite der Kooperationen

Zu *Aufgaben* zugeordnete Codes: Partizipation/Delegation, Komplexität, planerische und durchführende Tätigkeiten, Aufgaben- und Arbeitsträger, Grundvollzüge

Zu *Personen* zugeordnete Codes: Personen gekoppelt mit den für den Bereich Aufgaben relevante Codes

Für die hier gewählte Darstellung werden die Analyseergebnisse unter den drei Kategorien vorgestellt, die als Gesamtkonstrukt miteinander korrespondieren.

Tab. 10: Datenmaterial und Analyse Praktiken

Die Strukturintervention „Teams der Kirche vor Ort“ ist wie geplant umgesetzt worden und hat die Organisationsstrukturen im Pastoralen Raum verändert. Ein kleiner Überblick zu den Geschehnissen¹⁷:

- Mittlerweile sind in Modellraum 4 seit 2019 zehn sog. Gemeindeteams mit insgesamt rund 50 Mitgliedern (pro Team ca. drei bis zehn Personen) gebildet worden. Die Teams wurden nicht gewählt, sondern beauftragt.
- 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 wurde ein Ansprechpartner für die Teams im Pastoralteam benannt. Mit HA_{AP1} hat das Pastoralteam den Gemeindeteams einen festen Ansprechpartner an die Seite gestellt (für Grenzfälle und Entscheidungshilfe, Absprachen mit dem Pastoralteam, Reflexion der Arbeit und Fortbildungsbedarfe, Konfliktlösung). Hinzugekommen als Ansprechpartner ist außerdem HA_{AP2}. Das Pastoralteam bietet den Gemeindeteams außerdem die Möglichkeit der spirituellen Wegbegleitung.
- Die Kommunikationsplattform des Erzbistums (wir.desk) wurde zur kommunikativen Vernetzung der Teams eingeführt: Zum einen hat jedes Gemeindeteam eine eigene Gruppe, zum anderen gibt es eine Gesamtgruppe, in der alle Gemeindeteammitglieder und die beiden Ansprechpartner Mitglied sind.
- Die Gemeindeausschüsse arbeiten teilweise in den Gemeinden noch weiter (↗ A, Kapitel 2).
- Durch die Corona-Pandemie erfährt die Teamarbeit mit Blick auf die bisher gewohnten, regelmäßigen Präsenztreffen vor Ort, wie 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).

¹⁷ Für eine detaillierte Darstellung der Prozessschritte siehe ↗ A, Anhang: Rekonstruktion des chronologischen Ablaufs nach Matthias Kolk vom 07.11.2022.

- Seit Mai 2020 wurde der Kreis der Sprecherinnen und Sprecher der Gemeindeteams etabliert. In diesem ist jedes Gemeindeteam mit jeweils einer Person vertreten. In Pandemiezeiten haben auf Initiative des Pastoralteams hin das Pastoralteam und das 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 raumübergreifendes Leitungsgremium im Aufbau. In ihr sollen alle Akteursgruppen des Pastoralen Raumes (Pastoralteam, Gemeindeteams, Kirchenvorstände, Themengruppen und weitere Pastorale Orte wie Schulen, Krankenhäuser, Altenheime usw.) thematisch in Entscheidungen, die Arnsberg betreffen, einbezogen werden. Im Januar 2021 hat sich die Steuerungsgruppe der Pfarrkonferenz zum ersten Mal getroffen.

Bis hierher wurden die Gemeindeteams auf Basis der zur Verfügung stehenden Modelle sowie mithilfe der Übersetzung der Modelle in Handlungspraktiken beschrieben. Aus der Analyse der Praktiken der Gemeindeteams (Protokolle und Dichte Beschreibungen) lassen sich die Gemeindeteams über drei miteinander korrespondierende Bereiche beschreiben: *Personen, Vernetzung und Aufgaben* (↗ A, Abbildung 9).

Wie diese drei Bereiche miteinander verbunden sind, zeigen die nachfolgenden Ausführungen, die jeweils an einem der Bereiche ansetzen und ihn unter Bezugnahme auf die anderen beiden Bereiche entspinnen. Die Ausführungen sind nicht immer trennscharf einem Bereich zuzuordnen. Deutlich werden soll vielmehr die Korrespondenz der drei Komponenten. Alle Teams arbeiten unterschiedlich. An den drei Bereichen lässt sich diese Unterschiedlichkeit mit Blick auf die Arbeitsweisen exemplarisch aufzeigen. Für die Analysen wurden die bereits erläuterten Teamtheorien (↗ A, Kapitel 1.1.4) genutzt. Weiterhin genutzte Elemente für die Protokollanalyse werden im Folgenden kurz beschrieben, um dann auf die Auswertung der Analysen zu sprechen zu kommen (ab ↗ A, Kapitel 1.2.2).

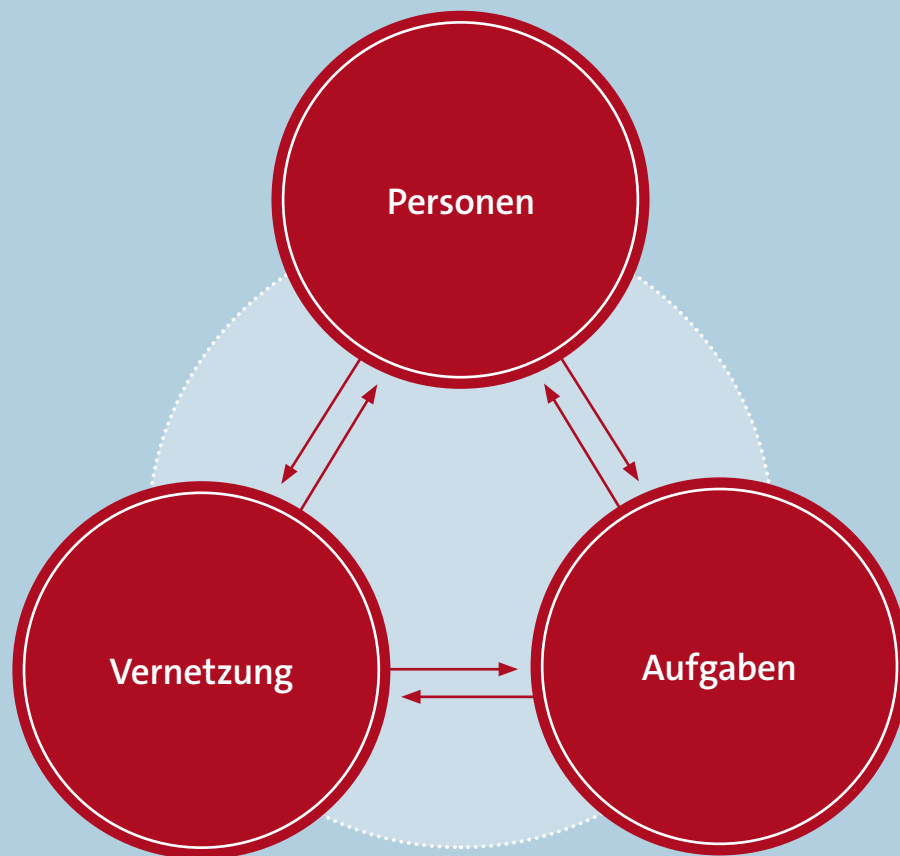


Abb. 9: Personen – Vernetzung – Aufgaben

1.2.1 Theoriebasis für die Auswertung

Im Folgenden werden zunächst die Auswertungstheorien eingeführt, die auf die Protokolle, die Dichten Beschreibungen und das Interviewmaterial angewendet werden. Diese ausgewählten Theorien bieten die Möglichkeit, das Datenmaterial in den Interaktionsstrukturen, den Rollenzuschreibungen, der Rollenflexibilität, den Handlungsgegenständen oder auch den Formen der System-Umwelt-Kopplung zu theoriegeleitet zu beschreiben und Muster zu erheben, die für eine Einschätzung der realen Praktiken der Gemeindeteams von Bedeutung sind.

1.2.1.1 Aufgaben- und Arbeitsträger

Die Aufgabenanalyse nach Erich Kosiol dient 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. Als Aufgabenträger definiert Kosiol einen aktiv handelnden, verantwortlichen Menschen, als Arbeitsträger ein Sach- bzw. Erfüllungsmittel – Kosiol nennt als Beispiel den Einsatz von Maschinen und Automaten (Kosiol, 1976, S. 44). Der Arbeitsanteil wird vom Aufgabenträger übernommen, der Arbeitsträger ist in erster Linie für die Durchführung des Arbeitsprozesses zuständig (ebd.). Das bedeutet: „Der handelnde Mensch wird von sich aus aktiv, während die arbeitende Maschine erst durch den Menschen aktiviert wird“ (ebd.).

Die für die Arbeitswelt der 1970er-Jahre typische binäre Unterscheidung zwischen Mensch und Maschine/Mittel haben wir in dem Forschungsprojekt auf der Grundlage der ANT verändert. Aus Sicht der ANT verhalten sich Mensch und Maschine als Aktanten flächig zueinander. Eine asymmetrische *Komposition* (Latour, 2006, S. 490) vom Menschen zur Maschine (Burke et al., 2021, S. 164), bei der der Handlungsimpuls nur einseitig ausgesendet wird, passt nicht zum flächigen Aktanten-Verhältnis. Gerade die Technisierung der Arbeits- und Lebenswelten hat Latour auf die Affordanzen der technischen Entitäten aufmerksam gemacht, denen sich die menschlichen Handlungsprogramme anpassen (Latour, 2006). Das heißt aber nicht, dass es in Netzwerken nicht zu linear gerichtetem Ausführen kommt, weil z. B. ein bestimmter Aktant zum

obligatorischen Passagepunkt (Callon, 2006, S. 83) wird, der Impulse in ein Netzwerk weiterleitet oder verhindert. Wir behalten deshalb die Unterscheidung von Kosiol zwischen Arbeits- und Aufgabenträger bei, definieren beide aber nun relational zueinander: Als *Aufgabenträger* wird ein Akteur definiert, der eine *Problematisierung* einbringt, das *Interessement* anderer Akteure gewinnt, für sie ein *Handlungsprogramm* entwerfen kann, sodass sie für die Lösung des Problems *mobilisiert* werden. Ist dieser Schritt erfolgt, sind diese Akteure zu Arbeitsträgern geworden.

In den Beziehungen zwischen Aufgabenträgern und Arbeitsträgern lassen sich nun drei Positionen unterscheiden: Akteure, die nur als Aufgabenträger im Netzwerk eingearbeitet sind, belegen Rang 1. In hierarchischen Systemen stehen sie an der Entscheidungsspitze. Aufgabe von Leitung ist, Handlungsprogramme zu entwickeln, mit denen sich andere Aktanten so identifizieren, dass sie sich in den Programmen aktivieren. Rang 3 belegen Akteure, die sich dagegen immer nur als Arbeitsträger mobilisieren lassen. In streng hierarchischen Organisationen steht Rang 3 für die unterste Hierarchiestufe. Dazwischen steht Rang 2. Das sind Akteure, die Arbeitsträger sind, weil sie sich mobilisieren lassen, und zugleich besteht die Aufgabe genau darin, für andere Handlungsprogramme zu entwerfen.

Der PGR besteht traditionellerweise aus Akteuren von Rang 2, wenn einerseits Handlungsimpulse aus der Tradition als Akteur – denn sie macht einen Unterschied (Hofmeister & Reis, 2021) – oder von leitenden Priestern ausgehen und ihrerseits die PGR-Mitglieder nach aktiven Gemeindemitgliedern suchen, die dann Aufgaben ausführen. Für die Auswertung ist dies die Kategorie des „selbstgemeldeten Arbeitsträgers“ (Rang 2). Gemeindeteams innerhalb von Netzwerkstrukturen könnten hier ein anderes Muster aufweisen, sodass z. B. Aufgabenträger und Arbeitsträger in einer Person identisch sind oder dass Rang 1 und 3 zwischen Akteuren flexibler verteilt sind oder dass Akteure von außerhalb des Netzwerks in das Netzwerk über den Rang hineingenommen werden und dann auch das Netzwerk wieder verlassen.

1.2.1.2 Grundvollzüge

Erich Kosiol definiert: „Jede Aufgabe erstreckt sich [...] auf einen *Gegenstand* (*Objekt*), an dem sich die geforderte Tätigkeit (Arbeit) vollziehen soll“ (Kosiol, 1976, S. 43). Im Rahmen des Codierleitfadens werden die Grundvollzüge als

Objekte definiert. Das bedeutet, dass Akteure unterschiedliche Teilaufgaben innerhalb eines Objektes – eines Grundvollzugs – übernehmen, um eine Gesamtaufgabe (Kosiol nennt Gesamtaufgabe auch „Aufgabenkomplex“) umsetzen zu können (ebd., S. 42). Wir orientieren uns an folgenden Definitionen für die Grundvollzüge:

- Verkündigung = zielt auf die „kognitive Erfassung und Vermittlung von Inhalten des christlichen Glaubens“ (Haslinger, 2009, S. 166) (Predigt, Katechese, Unterricht, Bildungsangebote, kirchliche Medienarbeit)
- Liturgie = „Praxisformen, in denen Christen ihre Beziehung zu Gott symbolisch zum Ausdruck bringen“ (ebd.) (Gottesdienste, Gebete, Weihen, anderes Brauchtum)
- Diakonie = „Praxisformen der helfenden bzw. solidarischen Zuwendung“ (ebd., 167) (auf individueller und gesellschaftlich-politischer Ebene) (Seelsorge, Nachbarschaftshilfe, Kleiderkammer ...)
- Gemeinschaft = „Praxisformen, in denen Christen ihre Zusammengehörigkeit, ihre Einheit realisieren“ (ebd.) (Gemeindefest, Jugendverband, Initiativkreis, Orden, Katholikentag ...)

1.2.1.3 Komplexität

Induktiv wurde der Code *Komplexität* entwickelt. Dieser dient dazu, unterschiedliche Aufgaben genauer analysieren zu können. Aufgaben mit einer „hohen Komplexität“ können nur von Expertinnen und Experten für ein bestimmtes Aufgabengebiet ausgeführt werden und sind somit an damit verbundene Voraussetzungen gekoppelt. Expertenstatus zeigt sich vor allem im *reversiblen Blackboxing* (Latour, 2006, S. 493). Hinter diesem Begriff verbirgt sich ein Netzwerk (= ein Akteur), das nicht mehr funktional ist und deshalb problematisiert werden muss. Bei Aufgaben *hoher Komplexität* ist den beteiligten Akteuren bewusst, dass immer mal wieder reversibles Blackboxing nötig sein wird. Unter Corona-Bedingungen einen Freiluft-Gottesdienst mit den entsprechenden Handlungsprogrammen für die unterschiedlichen Akteure zu entwerfen, wäre eine Aufgabe höchster Komplexität, weil durch die wechselnden Corona-Verordnungen trotz stabiler Netzwerkbeziehungen zu anderen Akteuren von Rang 2 immer wieder kurzfristige Übersetzungen abreißen und neu entworfen

werden müssen. Aufgaben *mittlerer Komplexität* sind für einen größeren Personenkreis ausführbar, aber dennoch an Voraussetzungen gekoppelt. Hierzu könnten z. B. die traditionellen Absprachen mit der Polizei zur Begleitung des St. Martin-Umzugs gehören, die mit den Schützen koordiniert werden, die den Zug mit Fackeln begleiten. Aufgaben mit einer *geringen Komplexität* sind für jeden umsetzbar und leicht zugänglich, wie z. B. für das Pfarrfest einen Kuchen backen. Manchmal lässt sich die Codierung auch nur anwenden, wenn man den Rang eines Akteurs mitberücksichtigt. Eine Aufgabe von höchster Komplexität kann für Ausführende von Rang 3 trotzdem eine Aufgabe von geringer Komplexität sein. Es ist deshalb wichtig, die Relation einer Aufgabe zu bestimmen und Akteure im Blick zu behalten, wenn z. B. auffällt, dass immer bestimmte Personen in komplexen Aufgaben bestimmte Ränge einnehmen, wie es für hierarchische Organisationen typisch wäre.

1.2.1.4 Kooperation und Reichweite der Kooperationen bzw. des Netzwerks

Kooperationen lassen sich in drei Hinsichten unterscheiden: Zunächst beschreibt die *Vernetzungsqualität* die Qualität, wie Menschen in Kontakt treten. Nach der Kooperationstheorie von Gräsel, Fußangel und Pröbstel (2006, S. 209-211) lassen sich drei Arten der Kooperationsbeziehung differenzieren, die sich in ihrer Intensität unterscheiden. Die Kooperationsform mit der geringsten Intensität ist die des *Austausches*. Kooperationspartner arbeiten zu unterschiedlichen Aufgaben an demselben Gegenstand und tauschen darüber Informationen aus. Eine etwas intensivere Art der Kooperationsbeziehung ist die der *arbeitsteiligen Kooperation*. Kooperationspartner formulieren ein gemeinsames Ziel, zu dem jeder eigenständig arbeitet, was ein gegenseitiges Vertrauen in die Arbeit des anderen bedingt. Als intensivste Kooperationsform gilt die *Konstruktion*, welche impliziert, dass Kooperationspartner an einer Aufgabe intensiv zusammenarbeiten und ihre Ressourcen gemeinsam so einsetzen, dass sie Aufgaben- oder Problemlösungen entwickeln.

Zum *Kooperationserfolg*: Unter dem Code *Kooperation* werden alle Aufgaben codiert, die als Kooperationen des Gremiums mit anderen Personen und/oder Einrichtungen zu bewerten sind. Auf Grad 1 werden *erfolgreiche Kooperationen* codiert und nochmals unterschieden zwischen erfolgreichen Kooperationen a) im Gremium und b) außerhalb des Gremiums. An den bisherigen Codierungen hat sich gezeigt, dass die Bestimmung dessen, wer jeweils zum konkreten

Gremium dazugehört, für jedes Gremium gut beachtet und bestimmt werden muss. Auf Grad 2 werden *versuchte Kooperationen* aller Art und auf Grad 3 werden *abgelehnte* oder *abgebrochene Kooperationen* codiert.

Unter dem Code *Reichweite der Kooperationen/des Netzwerks* wird die Reichweite der Kooperationen und des dafür nötigen Netzwerks erfasst. Auf Grad 1 sind Tätigkeiten codiert, die eine Kooperation darstellen, die *über die Gemeinde und ihre Einrichtungen hinausgeht* (bspw. Kooperation mit der evangelischen Gemeinde vor Ort oder einem anderen, nichtkirchlichen Verein). Auf Grad 2 werden alle Tätigkeiten codiert, die eine Kooperation darstellen, die auf *Ebene der Gemeinde* durchgeführt wird und mehrere Einrichtungen oder Personen der Gemeinde einbezieht. Auf Grad 3 werden alle Tätigkeiten codiert, die einzelne andere Personen oder Einrichtungen *außerhalb des Gremiums in der Gemeinde* einbeziehen. Auf Grad 4 werden schließlich alle Tätigkeiten codiert, für die *ausschließlich mit Gremiumsmitgliedern* kooperiert wird.

Hintergrund dieser beiden Codierungen ist der Versuch, zum einen die Dynamik zwischen dem leitenden Gremium, der Gemeinde und dem Sozialraum zu erfassen. Einen Einblick in diese Dynamik zu gewinnen ist wichtig, um zum einen die *Charismenorientierung* des Gremiums zu operationalisieren, die sich gerade darin ausdrückt, dass die leitenden Gremien immer wieder für bestimmte Aufgaben Menschen den Rang verändern oder dass sich auch der Grad der Komplexität der Aufgabe verändert. Das kann aber auch bedeuten, Menschen überhaupt erst einmal in das Netzwerk zu holen, die nicht aus dem Gremium selbst stammen. Eine hohe Reichweite des Netzwerks ist aber gleichzeitig Indikator für eine gute Sozialraumbettung. Im Gegensatz zu der Charismenorientierung ist die *Sozialraumbettung* zwar kein primäres konzeptionelles Merkmal der Gemeindeteams, aber vielleicht lassen sich bei diesem Kriterium für eine neue Form der Gemeindeentwicklung empirische Hinweise finden.

Nach diesen theoretischen Hintergründen folgen nun die Auswertungen der Analysen nach dem zu Beginn des 7. A, Kapitels 1.2 genannten Schemas „Personen – Vernetzung – Aufgaben“.

1.2.1.5 Affordanzen

Der aus der Psychologie stammende Begriff *Affordanz* wurde von dem Wahrnehmungspsychologen J. J. Gibson (1982) (Spektrum/Lexikon der Psychologie, 2020) geprägt und lässt sich von dem englischen Verb *afford* (anbieten, gewähren) bzw. dem englischen Substantiv *affordance* (Angebot) ableiten (Kordt, 2018, S. 148). Es handelt sich bei einer Affordanz um eine „Komplementarität von Umwelt und Lebewesen“, was vereinfacht bedeutet, dass alle Bestandteile in der Umwelt durch ihre Informationen zu bestimmten Handlungen auffordern (Spektrum/Lexikon der Psychologie, 2020). Sie enthalten einen gewissen Aufforderungscharakter (ebd.). Eine Affordanz hängt immer von den Handlungs- und Wahrnehmungsmöglichkeiten eines Lebewesens ab, da bspw. ein Tier aufgrund seiner körperlichen Gegebenheiten seine Umwelt anders wahrnimmt als ein Mensch. So bietet ein Stuhl dem Menschen die Möglichkeit zum „Darauf-Sitzen“ (Zillien, 2009, S. 4) an. Der Begriff unterscheidet sich jedoch von einer Aufforderung oder einem Aufforderungscharakter, da sich die Wahrnehmung des Gegenstandes nicht verändert – sie bleibt also invariant (Spektrum/Lexikon der Psychologie, 2020). Aus diesem Grund können verschiedene Gegenstände auch unterschiedliche Affordanzen haben (ebd.). Gibson beschreibt, dass die Eigenschaften eines Gegenstandes bei Affordanzen nicht im Vordergrund stehen, sondern die Wahrnehmung bzw. das Angebot, die/das der Gegenstand mit sich bringt. Aus diesem Grund sind Affordanzen nie nur objektiv oder subjektiv (Kordt, 2018, S. 149). Objektiv ist eine Affordanz, weil die Wahrnehmung des Gegenstandes invariant bleibt, subjektiv, weil der Gegenstand je nach Lebewesen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aufweist (ebd.).

1.2.2 Reale Praktiken 1 – Ansatzpunkt Vernetzung:

An den Teamaufgaben arbeiten viel mehr Menschen als nur die Teams

Hinsichtlich der Vernetzung der Gemeindeteams lässt sich die Vermutung aufstellen, dass an den Teamaufgaben viel mehr Menschen arbeiten und mitwirken als nur die Gemeindeteams im engeren Sinn. Daraus leiten wir die These ab, dass das Modell der Gemeindeteams zu einer komplexeren Vernetzung führt und gerade so im Gemeindeteam den Eindruck von Selbstwirksamkeit erhöht. Diese These begründen wir in den Unterkapiteln *Vernetzungsqualität*, *Vernetzungsreichweite* und *Vernetzungserfolg/-misserfolg*.

1.2.2.1 Vernetzungsqualität der Gemeindeteams mit ihrer Umwelt

Die Analyse der Protokolle der Gemeindeteams zeigt, dass sich die Qualität der Vernetzung vielfach auf der Ebene des *Austausches* bewegt. Die Gemeindeteamsitzungen werden dafür genutzt, sich innerhalb des Teams auf einen aktuellen Stand bezüglich der Gemeindearbeit zu bringen: „[GT+7_m] berichtet, dass am Erntedank-Sonntag, [im MR4] am 3.10.2020, in allen Kirchen der [Pfarrei] Lebensmittel für den Fair-Teiler und die Tafel gesammelt werden“ (P_GT1_01.09.2020) oder „Schließlich berichtete [HA₁] über weitere geplante Baumaßnahmen im Bereich der [Hauptkirche]“ (P_GT1_03.2020). Diese Art der Kooperationsbeziehung ist Grundlage und zentrales Merkmal der Gemeindeteamarbeit: „möglichst viele Personen, die am Gemeindeleben der Gemeinde 1 interessiert sind, weiterhin regelmäßig treffen, um Informationen auszutauschen, Ideen zu entwickeln und Organisatorisches zu besprechen“ (Einladung_GT1_21.01.2020).

Über die Basis des Informationsaustausches hinausgehend wird die Kooperationsbeziehung der Gemeindeteammitglieder intensiver, sobald sie aufgefordert sind, Tätigkeiten zu planen und durchzuführen. Exemplarisch dafür sind unter anderem die Vorbereitungen für das alljährliche Weihnachtsfest: „Die Messen sollen nach Möglichkeit feierlich gestaltet werden. Personen, die eine Weihnachtsmesse mitgestalten können (Musik, Gesang) werden aufgerufen, sich bei [HA_{AP1}] zu melden.“ (P_GT8_30.10.2020) oder „[GT+1_m] kümmert sich mit einer Gruppe um das Krippeaufbauen“ (P_GT4_16.09.2020). Anhand dieser Protokollausschnitte wird erkennbar, dass sich die *Arbeitsteilung* zur Umsetzung eines gemeinsamen Ziels nicht bloß auf Mitglieder des Gemeindeteams begrenzt. Alle, die am Gemeindeleben interessiert sind, erhalten die Möglichkeit, sich in die Teamaufgaben einzubringen (These 2).

Erwähnenswert bezüglich der Vernetzungsqualität ist, dass unter anderem die pandemische Situation zur Kokonstruktion der Gemeindeteammitglieder führte: „Das Gemeindeteam hat auf der Grundlage eines allgemeinen Konzeptes ein auf die Verhältnisse in unserer Kirche zugeschnittenes Hygienekonzept erstellt“ (P_GT1_01.09.2020; vgl. auch Burke et al., 2020). Die Mitglieder arbeiteten intensiv zusammen, um gemeinsam eine Lösung für das Problem der Pandemie in ihrer Gemeinde zu entwickeln. An dieser Stelle zeigt sich die

Plausibilität von These 1 dahingehend, dass das Gemeindeteam selbstorganisiert und traditionsorientiert agiert, jedoch aufgrund der Corona-Pandemie programmatische Änderungen vornehmen muss. Analog dazu setzten sie ihre Ressourcen, das Wissen jedes Einzelnen ein, um auch die Gottesdienstordnung für die Weihnachtsfeiertage aufzustellen („Die Gemeindeteams haben gemeinsam mit dem Pastoralteam die Gottesdienstordnung für die Weihnachtsfeiertage entwickelt“ (P_GT1_12.2020)).

	R. 1 Austausch	R. 2 Arbeitsteilige Kooperation	R. 3 Kokonstruktion
Protokolle GT3	Insgesamt 2 Codierungen	-	-
Protokolle GT4	-	Insgesamt 1 Codierung	-
Protokolle GT1	Insgesamt 17 Codierungen	Insgesamt 8 Codierungen	Insgesamt 2 Codierungen
Protokolle GT8	Insgesamt 5 Codierungen	Insgesamt 4 Codierungen	-
Summe	24 Codierungen	13 Codierungen	2 Codierungen

Tab. 11: Vernetzungsqualität – Gemeindeteams zusammengefasst

Die an dieser Stelle ausgewählten Protokollausschnitte zeigen, dass die Vernetzungsqualität der Gemeindeteams von wenig intensiv bis äußerst intensiv reicht. Quantitativ gesehen, ist der *Austausch* als Form der Kooperationsbeziehung mit 24 codierten Segmenten vorrangig. Nichtsdestotrotz zeigen sowohl die 13 codierten Segmente der arbeitsteiligen Kooperation als auch die zwei codierten Segmente der Kokonstruktion, dass die Gemeindeteams ebenfalls fähig sind, sich intensiver zu vernetzen und auch nicht berufene Teammitglieder in die Arbeitsteilung miteinzubeziehen, um Tätigkeiten durchzuführen. So bezieht das Gemeindeteam durch vielfältigen Austausch, Informationsweitergabe und durch Einbinden an der Umsetzung von geplanten Aktivitäten und Vorhaben die gesamte Gemeinde in die Arbeit an den verschiedenen Aufgabenfeldern mit ein (These 2).

1.2.2.2 Vernetzungsreichweite

Die Vernetzungsreichweite fragt danach, wie viele Teamaufgaben welchen Grades die Gemeindeteams bewältigen. Das Gemeindeteam nimmt sich unter anderem im Kern gemeindebezogene Aufgaben vor, die zunächst eine Vernetzung innerhalb des Gemeindeteams voraussetzen. Davon zu unterscheiden sind Aufgaben, die für ihre Bewältigung die Reichweite in die Gemeinde hinein nutzen und somit die Gemeindeverknüpfung aufrechterhalten. Davon abzugrenzen ist dann noch mal ein Teil von Aufgaben, die mittels einer Vernetzung über die Gemeinde hinaus gelöst werden.

	R./G. 1 Über Gemeinde hinaus	R./G. 2 Gemeindeebene	R./G. 3 Einzelne Personen/ Einrichtungen
Protokolle GT3	Insgesamt 1 Codierung	Insgesamt 1 Codierung	Insgesamt 12 Codierungen
Protokolle GT4	Insgesamt 2 Codierungen	Insgesamt 1 Codierung	Insgesamt 10 Codierungen
Protokolle GT1	Insgesamt 9 Codierungen	Insgesamt 11 Codierungen	Insgesamt 25 Codierungen
Protokolle GT8	-	-	-
Summe	12 Codierungen	13 Codierungen	47 Codierungen

Tab. 12: Vernetzungsreichweite – Gemeindeteams zusammengefasst

	G. 1 Hohe Komplexität	G. 2 Mittlere Komplexität	G. 3 Geringe Komplexität	Häufigkeit
G. 1 Über die Gemeinde und Personen/ Einrichtungen hinaus	0	0	2	2
G. 2 Gemeindeebene/ mehrere Einrichtungen oder Personen	0	0	0	0
G. 3 Einzelne Personen oder Einrichtungen über das Gremium hinaus	0	4	6	10

Tab. 13: Vernetzungsreichweite gekoppelt mit Komplexität der Aufgaben – Gemeindeteams zusammengefasst

Teamübergreifend zeigt die Häufigkeitstabelle, dass die Handlungsprogramme für die Aufgabenerledigung oftmals die Unterstützung von weiteren Akteuren benötigen. Aus der Häufigkeitstabelle geht hervor, dass sich die Reichweite der Kooperationen vorrangig auf einzelne andere Personen oder Einrichtungen außerhalb des Gremiums in der Gemeinde bezieht. Kreuzt man dies mit der Komplexität der Aufgaben, dann fällt auf, dass dieser Kreis von Personen vor allem Aufgaben mit geringer Komplexität selbst bewältigt. Kooperationen, die auf Ebene der Gemeinde durchgeführt werden und mehrere Einrichtungen oder Personen der Gemeinde einbeziehen, werden mit 13 Segmenten codiert. Tätigkeiten, die eine Kooperation darstellen, die über die Gemeinde und ihre Einrichtungen hinausgeht, werden mit 12 Segmenten – quantitativ gesehen – am wenigsten häufig codiert. Die Reichweite der Kooperationen und des dafür nötigen Netzwerks fokussiert folglich Kooperationen auf Gemeindeebene. Für die Gemeindeteams spielen dabei auch besonders die Vereine in der Umgebung eine zentrale Rolle („15 und 18 Uhr, Kammerchor, bzw. Schola [Gemeinde 3]“

P_GT3_07.10.2020; „Da die Aufbau-truppe letztes Jahr aufhören wollte, sollen nun die Jungschützen gefragt werden“ P_GT4_16.09.2020).

Die Unterstützung der verschiedenen gemeindebezogenen Akteure spricht dafür, dass das Gemeindeteam erst durch die Ergänzung um weitere Gemein-demitglieder und darüber hinaus zu einem Team wird. Aus dieser Bedingung heraus lässt sich der Ausdruck *Gemeinde als Team* künftig als *GT+* verstehen. Das Gemeindeteam hat also die Eigenschaft, das Team zum *GT+* zu erweitern, das die berufenen Gemeindeteammitglieder (GT) und weitere (Gemeinde-) Mitglieder (+) umfasst. *GT+* ist somit keine feste Organisationsform, sondern ein fluider Kreis mit sich immer wieder wechselnden Teammitgliedern um GT herum. In *GT+* entsteht über die Zeit hinweg eine Teamstruktur, die größer als das eigentliche GT ist (These 2).

In den Protokollen zeigt sich unter anderem bei einigen Teams eine hohe personelle Kontinuität der Arbeitsweisen der Gemeindeteams mit den Gemein-deausschüssen (↗ A, Kapitel 2). In einer Gemeinde treffen sich z. B. Mitglieder des Gemeindeteams und des Gemeindeausschusses in Form eines *offenen Gremiums* mit teilweise wechselnden Personenkonstellationen: „Gemein-de-team und Gemeindeausschuss soll eine Gruppe sein“ (P_GT4_28.10.2020). Entsprechend entstehen auch die Protokolle als Ergebnisse der Treffen dieser Gruppe, die faktisch aus einem größeren Personenkreis besteht als dem Gemeindeteam (These 2). Auch ein anderes Gemeindeteam arbeitet in hoher Kontinuität: Der Gemeindeausschuss existiert weiter, das Verhältnis wird von den Akteuren selbst wie folgt beschrieben: „Den [GA1] soll es auf jeden Fall weiter geben, nach Möglichkeit unter Vorsitz und Organisation von [EA5_m]. Das GT[1] macht ggf. Vorschläge für die Tagesordnung des [GA1] und ist nach Möglichkeit bei den Treffen anwesend“ (P_GT1_29.09.2019). Das Verhältnis von Gemeindeteam und Gemeindeausschuss wird zwar noch ausführlich in ↗ A, Kapitel 2 beschrieben. Die Protokolle zeigen jedoch, dass die Aufgaben, die die Teams erfüllen, mit dieser Entscheidung der Zusammensetzung und Vernetzung der versammelten Gruppen/Teams in Verbindung gebracht werden können. Bei einigen Teams kann eine hohe Kontinuität auch mit Blick auf die Aufgaben festgestellt werden. Sprich: Aufgaben, die der Gemein-deausschuss vor Einführung des Modellprojekts erfüllte, gehören jetzt mit in den Aufgabenbereich des Gemeindeteams („Krippenbesuch wird ermöglicht

außerhalb der Gottesdienstzeiten“ (P_GT1_12.2020); Binden und Aufhängen des Adventskranzes immer von den gleichen Personen (P_GT1_21.01.2020)).

Außerdem arbeiten sie aufgabenbezogen mit weiteren Gemeindemitgliedern zusammen. Die Rolle *Gemeindeteammitglieder* gibt erst mal keinen Hinweis darauf, dass mit dieser Rolle bestimmte Aufgaben verbunden sein müssen, die andere *Nicht-Gemeindeteammitglieder* nicht ausführen können. Die beiden nachfolgend skizzierten Situationen zeigen zwei Varianten, die unterschiedliche Vernetzungen der Teams im Hinblick auf die Teamaufgaben veranschaulichen. In Situation 1 entwickelt das Gemeindeteam zusammen mit weiteren Engagierten eine Idee für ein Projekt. In Situation 2 geht es darum, eine Aktion, die das Gemeindeteam nicht selbst ausführen kann, an den GA8 abzugeben.

Situation 1: Vorstellungsrunde (GT3)

Rahmung: Drei Frauen (EA8_w, EA7_w und EA6_w) bilden das Gemeindeteam. Versammelt sind hier insgesamt die drei Frauen, plus ein Mann und drei weitere Frauen. Die Anwesenden sind nach und nach in den Raum gekommen. Durch die Sitzplatzsuche und die bereits gestellten Tische hat sich ein „Vorne“ in der Sitzordnung formiert. EA6_w und die Erstkommunionkatechetin kommen als Erste herein und setzen sich an die Heizung. EA7_w setzt sich aber zielstrebig in die Mitte der Tischreihe mit vier Plätzen. Damit sitzt sie sozusagen „vor Kopf“. HA5_m (der einzige Mann in der Runde) setzt sich, mit einem Platz Abstand, neben sie. Die Stühle und Tische sind im U angeordnet, sodass die beiden gegenüberliegenden Reihen sich direkt anschauen. EA6_w stellt ihren Stuhl aber direkt um 90 Grad in Richtung „vorne“ gedreht hin. Die Haltung der Anwesenden im Raum und die Sitzordnung, in der sich theoretisch alle gut gegenüber sitzen können, haben sich damit schnell frontal zu EA7_w und HA5_m ausgerichtet. Weiterhin fällt auf, dass die Gemeindeteammitglieder und auch die beiden Freundinnen – die Musikerin und die Erstkommunionkatechetin – jeweils nicht nebeneinandersitzen. Die Gruppe wirkt insgesamt als Gesamtgruppe sehr vertraut miteinander, von der Sitzordnung her formieren sich keine „Untergruppen“, aber eine „zentrale“ Ausrichtung zu EA7_w und HA5_m.

Szene: Die Blicke der anwesenden Frauen sind auf HA5_m gerichtet. Er stellt sich weiter vor. HA5_m ist mit halber Stelle in der territorialen Pastoral und mit halber Stelle im Hospiz eingesetzt. Als er fertig ist, dreht sich die Musikerin, die bisher auf dem Tisch mit ihrem Handy beschäftigt war, zu mir und ergänzt, HA5_m sei in [Name der Gemeinde] „eigentlich der Pfarrer und nicht der Halbtagspriester“. Dann folgt EA7_w mit ihrer Vorstellung. Auch hier ergänzt die Musikerin im Anschluss und wirft ein, dass EA7_w eigentlich die Gemeindereferentin sei, „nur unbezahlt“. HA5_m lehnt sich daraufhin schräg nach vorne in Richtung der Musikerin und sagt, dass EA7_w die „unbezahlte und unbezahlbare Gemeindereferentin“ sei. Ein zustimmendes „Genau“, Nicken und ein paar weitere Bekräftigungen folgen aus der Runde. Anschließend stellt sich noch die Musikerin vor, die vor allem über ihr musikalisches Engagement in der Gemeinde aktiv ist. Sie erzählt auch, dass sie und die Erstkommunionkatechetin alte Schulfreundinnen sind und beide vor Ort groß geworden seien. Dann ist die Vorstellungsrunde beendet und EA7_w schlägt ihr Notizbuch auf. Sie verkündet, dass es als Erstes um ein Thema gehe, das eigentlich hier nicht dazugehöre: die Sternsinger.

Kommentar: Es fällt auf, dass die Vorstellung und die Rollen von EA7_w und HA5_m nochmals von der Musikerin kommentiert werden. Hier liegt die Schlussfolgerung nahe, dass sie nicht nur in diesem Treffen, sondern auch darüber hinaus im Gemeindeleben herausgehobene Rollen einnehmen, die auch mit ihrer formalen Beschreibung ihrer Tätigkeit nicht unbedingt automatisch mitgesagt sind. Für die Musikerin scheinen die Rollen von HA5_m und EA7_w, die sich offenbar im Gemeindeleben einfach eingebürgert haben, eine besonders wichtige Ergänzung zu ihren formalen Rollen darzustellen. HA5_m gehört eigentlich nicht zum Gemeindeteam. Er ist Priester der Pfarrei und damit zwar nicht allein für diese Gemeinde eingesetzt, fühlt sich aber sehr stark zuständig und persönlich verbunden mit der Gemeinde. Er wohnt ebenfalls vor Ort. EA7_w ist diejenige, die in vielen Bereichen des Gemeindelebens den Überblick zu haben scheint. EA7_w hat eigentlich keine Leitung, weil ein Gemeindeteam keine einzelne Leitungsperson hat. Dadurch, dass sie aber auch im sonstigen Gemeindeleben viele Aufgaben übernimmt, scheint sie hervorragend informiert und involviert in viele Prozesse.

Vor dem Hintergrund der Teamtheorien kann festgehalten werden: Das Gemeindeteam erweitert sich selbst auf die anderen Anwesenden hin, die ebenfalls Akteure im Gemeinatenzwerk sind. Ohne die Vorstellungsrunde wäre nicht erkennbar, wer Mitglied im Gemeindeteam ist und wer nicht. Das Netzwerk Gemeindeteam besteht damit im Hinblick auf die Aufgabenbearbeitung des Treffens nicht nur aus den Mitgliedern, die offiziell das Gemeindeteam bilden (These 2). Die Situation zeigt, dass die Zusammenarbeit vor Ort nicht der Mitgliedslogik folgt. Vielmehr arbeiten verschiedene Akteure themen- bzw. aktionsbezogen zusammen. In dieser Sitzung geht es um die Vorbereitung der Adventszeit und des Krippenspiels. Es handelt sich also um eine Aufgabe, die viel Unterstützung („vieler Hände“) bedarf. Die Komplexität der zu erledigenden Aufgabe und die Vergrößerung des Teams bzw. die Kooperation mit den weiteren Personen korrespondieren produktiv (Schrittmachereffekt = die Anwesenheit weiterer Personen kann unter bestimmten Bedingungen zur Leistungssteigerung führen; Hasebrock & Hackl & Rodde, 2020, S. 26ff.). An dieser Stelle kann nichtsdestoweniger auf Basis der organisationssoziologischen Teamtheorien und des Kriteriums der Mitgliedschaft die Frage gestellt werden, von welchem Personenkreis als Team gesprochen wird (GT) und welcher Personenkreis hier faktisch als Team agiert (GT+) (These 2).

Darüber hinaus lässt sich zeigen: Formale und nonformale Rollen des Teams und der weiteren Mitglieder unterscheiden sich. Es ergibt sich über die Beobachtung eine dreifache Rollenstruktur, in der die Akteure sichtbar werden:

1. über die Struktur *Gemeindeteam*. Hier werden formale Rollen zugeordnet: EA7_w ist ein Mitglied neben zwei Weiteren und HA5_m ist offiziell gar nicht da.
2. über die Beschreibungen der Akteure vor Ort, die sie eigentlich erfüllen: EA7_w ist die „unbezahlte und unbezahlbare Gemeindereferentin“ und HA5_m „eigentlich der Pfarrer und nicht der Halbtagspriester“.
3. über die Beobachtung des Abends: EA7_w und HA5_m werden zum zentralen Ausrichtungspunkt, zur inoffiziellen Sitzungsleitung.

Situation 2: Aufräumen (GT8)

Rahmung: Zur Sitzung im März 2020 trifft sich das GT8 im Saal des Pfarrheims. Es werden drei Tische zu einem Tisch zusammengeschoben, sodass die fünf anwesenden Mitglieder daran Platz nehmen können. Es ist die Sitzung nach dem Karnevals fest, das traditionell im Pfarrheim gefeiert wird. In der Gemeinde 8 arbeitet neben dem GT der GA weiter, an dessen Sitzungen die Mitglieder des GT teilnehmen. Die Mitglieder des GT8 überlegen, welche Punkte sie auf der nächsten Sitzung des GAs einbringen möchten.

Szene: EA1_m fragt schreibend, was in der nächsten Sitzung des GA8 angesprochen werden müsse. EA2_w guckt EA2_m an und antwortet lachend, sie würde gerne eine Aktion Rumpelkammer organisieren. Ein Raum, der zur Karnevalszeit als Umkleidekabine fungiert, sei sehr vollgestellt. Auch der Raum für die Ferienbetreuung sehe „katastrophal“ aus, man könne keine zwei Schritte in den Raum setzen. EA4_w antwortet prompt mit Ja. EA2_w schlägt vor, sich mit denjenigen, die die Ferienbetreuung organisieren, und Vertreterinnen sowie Vertretern aus dem GA8 zusammenzusetzen, um gemeinsam zu überlegen, welche Dinge aussortiert werden können. Sie sagt lachend, dass sie so etwas aufrege. EA1_m guckt auf seinen Zettel und fragt, ob es noch etwas zu besprechen gäbe, keiner antwortet. (04.03.2020; 24.30-27.00)

Kommentar: Der Zeitpunkt des Treffens lässt erahnen, dass das Karnevals fest gerade hinter dem Gemeindeteam liegt, und einige Mitglieder des Gemeindeteams sich aktiv am Karnevalsprogramm beteiligen. So auch EA2_w und EA2_m. Vermutlich hat EA2_w deshalb wahrgenommen, dass der angesprochene Raum sehr vollgestellt ist. Sie schaut dabei EA2_m an, da er diesen Raum als Umkleidekabine nutzt. In diesem Zusammenhang kommt ihr auch der Raum für die Ferienbetreuung in den Sinn. EA2_w ist die Aufräumerin im Gremium. Dies wird zunächst in der vorliegenden Situation deutlich. Darüber hinaus sagt sie an anderer Stelle, dass sie die Feuerstelle, die sich an der Kirche befindet, aufräumen möchte. Sie hat überlegt, hier einen Kartoffelbraten mit den Messdienerinnen und -dienern zu machen und stößt vorab eine Aufräumaktion – eine Kooperation von Messdienerinnen und -dienern und Kolping – an. Ordnung scheint ein persönliches Thema zu sein.

Anders als in Situation 1 geht es hier nicht um die Vernetzung mit einzelnen Personen, sondern das Gemeindeteam greift auf ein weiteres stabiles Netzwerk der Gemeinde (den Gemeindevorstand) zurück. Der GA8 scheint dann auf den Plan gerufen zu werden, wenn das Gemeindeteam eine Aufgabe nicht selbst ausführen kann. Er dient der Vernetzung, wenn es um das Einbeziehen weiterer Akteure geht. Das Gemeindeteam hat offensichtlich nicht auf alle Akteure, die sich in der Gemeinde engagieren, Zugriff und der GA8 deckt ein größeres Spektrum an Akteuren ab. Ebenfalls wird erkennbar, dass EA2_w Persönlichkeitsmerkmale mitbringt, die sie über die Arbeit im Team einbringt. So sieht sie sich wiederholt für Tätigkeiten des Aufräumens verantwortlich. Der Grad der Interdependenz der Aufgabe des Aufräumens, derer sich EA2_w verpflichtet, zu den gemeinsamen Zielen und Aufgaben des Teams bleibt unklar. Abgesehen von EA2_w und EA2_m scheint die Runde kein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, warum diese Aufgabe mit Blick auf das Gesamtziel hilfreich ist. Das bedeutet nicht, dass die Aufgabe insgesamt für das Team nicht wichtig ist. Es ist eher die Frage, in welcher Bezugsgröße die relevanten Aufgaben entstehen, in der die Mitglieder des Gemeindeteams sich verorten. Die Rollendifferenzierung, die sich an EA2_w zeigt, entfaltet ihren Sinn nicht in der Binnenlogik des Gemeindeteams, sondern in der Funktion des Gemeindeteams für die Gemeinde.

1.2.2.3 Vernetzungserfolg/-misserfolg

In einem dritten Schritt gilt es, die vom Gemeindeteam ausgehende Vernetzung dahingehend zu bewerten, wie erfolgreich die angestrebte Kooperation mit unterschiedlicher Intensität und Reichweite ist.

Erfolgreiche Kooperationen werden rückblickend nur an Einzelstellen in den Protokollen der Gemeindeteams vermerkt. Die Wirksamkeit des Gemeindeteams lässt sich infolgedessen nur an willkürlich ausgewählten Protokollauschnitten festmachen. Auffällig ist, dass Kooperationen oftmals nur misslingen, weil Tätigkeiten aufgrund der Corona-Pandemie lediglich eingeschränkt plan- und ausführbar sind: „Die kfd-Sammlung für das Kinderheim ‚Stern der Hoffnung‘ in Rumänien, die im November 2020 stattfinden sollte, musste wegen der Corona-Pandemie ausfallen“ (P_GT1_12.2020) (These 1). Andere Protokollauschnitte zeigen wiederum, dass kontingente bzw. neu geplante Situationen einerseits erfolgreich umgesetzt werden und andererseits erfolgreich in der Kooperation mit einzelnen Personen des Gremiums, aber auch mit Einrichtun-

gen und Einzelpersonen über das Gremium hinaus sind: „[GT+1_w] hat sich bereit erklärt für Erntedank die Kirche zu schmücken. Hierzu wird noch eine Helferin benötigt“ (P_GT4_16.09.2020) oder „Die Kinder unseres Kindergartens haben zum 1. Advent viele bunter Windlichter gestaltet, die Licht bringen und allen Menschen Freude bereiten sollen“ (P_GT1_12.2020).

Die Gemeindeteams kooperieren – soweit dokumentiert – erfolgreich mit Nicht-Gemeindeteammitgliedern und beziehen einzelne Personen oder Einrichtungen, die am Gemeindeleben interessiert sind, mit in ihre Aufgabenbereiche ein. Die Ausgangsthese, dass die Teams zu komplexerer Vernetzung fähig sind, wird hinsichtlich des Vernetzungserfolgs bestärkt. Folglich lässt sich die Plausibilität von These 2 auch an dieser Stelle empirisch belegen.

1.2.3 Reale Praktiken 2 – Aufgaben erledigen:

Gemeindeteams werden zu Arbeitsträgern in tradierten Aufgabenbereichen und zu Aufgabenträgern in durch die Pandemie sich eröffnenden Aufgabenfeldern (exemplarisch am Grundvollzug Liturgie)

Im nachfolgenden Kapitel wird zunächst untersucht, welche Aufgabenbereiche die Gemeindeteams erfüllen. Wir gehen der Frage nach, welche Grundvollzüge den Aufgaben zugeordnet werden können und ob bestimmte Schwerpunkte in der Arbeit der Gemeindeteams erkennbar werden. Daran anknüpfend wird überprüft, inwiefern nach Kosiol die Aufgaben von Aufgabenträgern delegiert und von Arbeitsträgern ausgeführt werden bzw. welche Teammitglieder welche der beiden Rollen einnehmen. Letztlich wird herausgestellt, wie erfolgreich sich die Übernahme der Rollen des Aufgaben- und Arbeitsträgers gestalten.

1.2.3.1 Aufgabenbereiche (exemplarisch an den Grundvollzügen)

Die Gemeindeteams erfüllen insgesamt Aufgaben, die sich verschiedenen Grundvollzügen zuordnen lassen. Aus den Protokollen heraus lässt sich in der Kopplung der Codierung von Personen und Grundvollzügen nicht erkennen, dass bestimmte Personen als Anwältinnen bzw. Anwälte für bestimmte Grundvollzüge agieren. Gleichwohl gibt es Personen, die z. B. jedes Jahr aufs Neue, die gleichen Aufgaben erfüllen („Die Krippe wird wieder von [GT+2_w] gestaltet“ P_GT1_12.2020). Auffällig ist vor allem, dass in den traditionellen Bahnen des PGR besonders organisatorische Aufgaben im Bereich *Liturgie* erfüllt werden. Das Gemeindeteam 3 legt z. B. einen Schwerpunkt auf die

musikalische Gestaltung der Messfeier (z. B. P_GT3_07.10.2020). Ein anderes Gemeindeteam ist im organisatorischen Bereich für die Organisation von Deko und Schmuck für die Kirche verantwortlich. Zwei Teams übernehmen z. B. auch den Auf- und Abbau der Krippe in der Kirche („[GT+1_m] kümmert sich mit einer Gruppe um das Krippenaufbauen“ (P_GT4_16.09.2020)). Auch Angebote im Grundvollzug *Gemeinschaft* sind oftmals an Eucharistiefeiern gekoppelt und werden wiederum vom Gemeindeteam organisiert: „Im Anschluss wird ein Gemeinde-Frühstück im [Pfarrheim] angeboten“ (P_GT4_10.03.2020). Dabei äußert sich Gemeinschaft oftmals im Zusammenkommen bei Essen und Trinken: „Kaffeetrinken nach der Sonntagsmesse im [Pfarrheim]. Möglichkeit des Gedankenaustausches in warmen Räumen mit heißen Getränken“ (P_GT8_29.09.2019).

Die Übernahme organisatorischer Aufgaben im Zusammenhang mit dem Grundvollzug *Liturgie* wird dann durch die Corona-Pandemie durchbrochen. Dennoch findet diese Unterbrechung nicht immer statt. Am Beispiel der Weihnachtsgottesdienste wird exemplarisch die Dependenz der Teams im Hinblick auf die inhaltliche Gestaltung der Messen deutlich, für die der Priester zuständig ist („Die Geistlichen haben sich bereit erklärt, mehr Messen an Weihnachten anzubieten.“ (P_GT4_16.09.2020)). Das Gemeindeteam kümmert sich dann wiederum um ein Streamingangebot für die Weihnachtsmesse: „[EA14_w] schlug vor, einen Weihnachtsgottesdienst am 4. Advent auf Video aufzunehmen und auf Youtube hochzuladen. Weihnachten bietet sich somit die Möglichkeit eine Messe aus der Kirche von [Gemeinde 4] anzusehen. Dieser Vorschlag kam gut an. [EA14_w] kümmert sich um das technische Equipment“ (P_GT4_16.09.2020). Hier zeigt sich zugleich eine Funktionsweise von Partizipation: EA14_w bringt die innovative Idee als neues Skript ein und kümmert sich zugleich um die organisatorische Umsetzung, wodurch sie als *selbstgemeldeter Arbeitsträger* agiert (These 1). Deutlich wird insbesondere, dass die Gemeindeteams trotz der Pandemie gemeinsam Möglichkeiten ausarbeiten, die das gemeinschaftliche Feiern von Weihnachten ermöglichen (z. B. „Corona-Regeln müssen eingehalten werden, Gruppen bilden mit Geschwisterkindern oder Kindern, die auch im privaten Umfeld immer zusammen sind (Schule). [...] Streamen, dann Einverständnis der Beteiligten für die Gäste ein Schild, dass Veranstaltung aufgenommen wird und veröffentlicht wird“ (P_GT3_07.10.2020; vgl. hierzu auch: „Es wurden mehrere Ideen diskutiert. Es ist angedacht, dass nach der

Messe am 3.1.2021 die Männergruppe der Sternsinger an etwa 5 Stationen im Dorf singen. Die Leute könnten mit Abstand ihre Spenden abgeben. Ebenso kann der gesegneten Türaufkleber verteilt werden“ (P_GT4_16.09.2020)).

Das Aufgreifen von Aufgaben im Bereich der Diakonie oder der Verkündung durch die Gemeindeteams wird wenig deutlich. Das GT1 beschreibt als einziges Team in seinen Protokollen, dass derartige Aufgaben übernommen werden. Aus den Protokollen geht hervor, dass sich das Team gerade während der Pandemie für die Zuwendung der Menschen, die insbesondere in der Zeit auf Hilfe angewiesen waren, einsetzt (z. B. „Brauchen Sie Hilfe (z. B. beim Einkaufen) oder kennen Sie jemanden, der Hilfe braucht? Dann können Sie sich gerne beim Gemeindeteam melden“ (P_GT1_03.2020)) (These 3). Weiterhin thematisiert das Team häufig geplante Spendenaktionen, die laut des Teams in der Gemeinde positiv aufgenommen werden, da sie einerseits durch Spenden und andererseits durch Personen, die aktiv helfen, unterstützt werden („Es wurden Spenden in Höhe von 231€ für Misereor gesammelt. Der Eine-Welt-Stand, den [GT+3_w] und [GT+4_w] vorbereitet und betreut haben, wurde gut angenommen“ (P_GT1_03.2020)). Zum Aufgabenbereich Verkündung gibt es in allen Protokollen der Gemeindeteams wenig Informationen.

Als *Aufgabenträger* können die Gemeindeteams vor allem im Hinblick auf das Umschreiben alter Skripte angesichts durch die Pandemie veränderter Bedingungen beschrieben werden (These 1). Diese liegen dann vor allem im Bereich *Liturgie*, aber auch im Bereich *Gemeinschaft*. Die bereits vertrauten Skripte werden aufgrund der Corona-Pandemie teilweise in veränderter Form weitergeschrieben. Dabei lässt sich zum einen beobachten, dass Traditionen häufig eins zu eins aufrechterhalten bzw. möglichst originalgetreu (z. B. trotz nötigem Hygiene-Schutz) übersetzt werden („[GT+1_m] hat sich bereit erklärt, einen Weihnachtsbaum für die Kirche zu schlagen und aufzustellen. Er soll in diesem Jahr etwas kleiner ausfallen, was den Vorteil hat, dass nicht so viele Personen wie sonst für den Transport und das Aufstellen des Baumes benötigt werden“ (P_GT1_12.2020)). Zum anderen geht mit den neuen Übersetzungen teilweise auch Innovation bzw. grundlegende Umschreibung der Aufgaben einher: In einem Team wird eine digitale Aktion für die Adventszeit zur Hinführung auf das Krippenspiel geplant: „Wir wollen anhand des Buches ‚Das Weihnachtsgeheimnis‘ von Jostein Gaarder täglich über Whats-App eine

Geschichte vorlesen“ (P_GT3_07.10.2020). Hier ergibt sich z. B. die Aufgabe, die Geschichten vorzulesen und einzusprechen. Die Gemeindeteammitglieder selbst machen sich hier zum Arbeitsträger (als Vorleser), äußern aber auch Vorschläge für weitere Menschen, die diese Aufgabe übernehmen könnten, sie werden so zugleich zu Aufgabenträgern (These 3). Hier wird eine Aufgabe von überschaubarer Komplexität einerseits delegiert, andererseits selbst vom Gemeindeteam ausgeführt. Anhand dieser Protokollausschnitte wird erneut deutlich, dass nicht nur das aus berufenen Menschen gebildete Gemeindeteam Aufgaben- bzw. Arbeitsträger ist, sondern dass die gesamte Gemeinde ein Team bildet, nämlich GT+, um die an sie gestellten Aufgaben, die aus den unterschiedlichen Grundvollzügen hervorgehen, zu bewältigen (These 2).

Aufgrund der Pandemiesituation müssen unter anderem Gottesdienstfeiern, Prozessionsordnungen oder aber auch traditionelle Gebetsstunden umorganisiert oder neu geplant werden. Während das GT3 und das GT8 im Bereich Liturgie vermehrt auf organisatorischer Ebene arbeiten („Die geplante Gräbersegnung zu Allerheiligen für die ganze Stadt auf dem Waldfriedhof entfällt wegen der Corona-Pandemie“ (P_GT8_30.10.2020)), können in den Daten von GT1 und GT4 kreative Ideen für die inhaltliche Ausgestaltung liturgisch geprägter Angebote entdeckt werden: „Wir wollen die 4 Advents-Gottesdienste aufeinander aufbauend gestalten, jeden Sonntag soll etwas Gebasteltes an das Kreuz vor der Kirche gehängt werden können“ (P_GT3_07.10.2020)).

1.2.3.2 Aufgabenzuordnungen (Verhältnis von Aufgabenträgern und Arbeitsträgern)

Die Aufgaben, die die Gemeindeteams erfüllen, wurden im Rahmen der Protokollanalyse mithilfe der Unterscheidung Erich Kosiols (1976) zwischen *Aufgabenträger* und *Arbeitsträger* analysiert. Das Datenmaterial zeigt in allererster Linie, dass die Gemeindeteams bei der Aufgabenerfüllung größtenteils als Arbeitsträger agieren, die Aufgaben ausführen. Obwohl nicht immer eindeutig wird, wer der Aufgabenträger hinter der Beauftragung ist – wer also die Affordanz auslöst –, lässt sich eine Grundstruktur herausstellen, wie die Teams zu ihren Aufgaben kommen. Es ist – so gibt es das Datenmaterial her – davon auszugehen, dass es die drei Typen gibt, die als Aufgabenträger funktionieren: a) Personen innerhalb des Pastoralteams, b) Personen innerhalb des Gemeindeteams/das Team als Ganzes (oben) und c) die Tradition bzw. das aus dem Dorf entstandene Interesse.

Typ a) bedeutet, dass bspw. ein Mitglied des Pastoralteams konkret die Forderung an das Gemeindeteam stellt, eine bestimmte Aufgabe auszuführen. Die Affordanz kommt hier von außerhalb des Gemeindeteams. Wenn dieser Typ dominieren würde, wäre die Selbstorganisation der Gemeindeteams infrage gestellt bzw. hauptamtliches Personal wäre verdeckt ein Mitglied im Gemeindeteam. Bei Typ b) beauftragt sich das Gemeindeteam selbst, sei es durch einzelne Personen oder als Ganzes. Gerade diese Beauftragung als Ganzes ist vom Material her relevant, da sich die Teams als ein Körper verstehen, der die Selbstbeauftragung bestimmter Aufgaben nicht explizit formuliert. Es sind dann nicht einzelne Personen aus dem Team, die eine andere Person beauftragen, sondern das Team selbst ist verdeckter Aufgabenträger. Das hat zur Folge, dass die Gemeindeteams, sofern es nicht anders explizit erwähnt wird, Aufgaben- und Arbeitsträger zugleich sind. Die Protokolle geben häufig Formulierungen her wie z. B. „Die Gemeindeteams haben gemeinsam [...] entwickelt“ (P_GT4_16.09.2020) oder „Das Gemeindeteam wird [...] ansprechen“ (P_GT1_01.09.2020), aus denen nicht hervorgeht, wer spezielle Aufgaben delegiert bzw. wer die Aufgabe tatsächlich ausführt. Typ c) würde in dem Fall zutreffen, wenn die Gemeinden bspw. bestimmte Feste im Jahreskreis aufgrund der Tradition jährlich feiern und die Gemeindeteams diese Feste immer wieder traditionsbedingt organisieren. Die Aufforderung erfolgt aus der Wiederkehr des jahreszeitlichen Ereignisses. Das kommende Ereignis, das gefeiert werden will, löst dann die Affordanz aus.

Folgende Beschreibung liefert einen Einblick in die Arbeitsweise der Teams und wie sich die Teams beispielhaft Aufgaben delegieren und zu Aufgabenträgern werden:

Situation 4: Krippenspiel (GT3)

Es geht um die Planung des Krippenspiels. HA5_m plädiert für die Verlegung des diesjährigen Krippenspiels nach draußen, konkreter auf den Schulhof des in der Nähe liegenden Schulzentrums. Er monologisiert ein paar Minuten lang über die Vor- und Nachteile des Schulhofs. Zwischendurch wollen die Musikerin und die Erstkommunionkatechetin auch etwas sagen, setzen zu Wortbeiträgen an, sagen dann aber doch nichts. HA5_m bringt die Idee ein, das Krippenspiel per Video aufnehmen zu lassen, damit auch die

Bewohnerinnen und Bewohnern des Altenheims sowie die Menschen aus der Behindertenwerkstatt am Krippenspiel Anteil haben können. Plötzlich platzt es aus der Musikerin heraus und sie schlägt vor, dass man doch die Generalprobe aufnehmen könnte und somit am Weihnachtstag selbst diese Aufnahme z. B. im Altenheim gezeigt werden könnte. EA8_w, die mit dem Oberkörper zu HA5_m ausgerichtet war, dreht sich zu der Musikerin und äußert sich begeistert. HA5_m schlägt gut sichtbar einige Zentimeter über der Tischplatte seine rechte Faust in seine linke Handfläche und ruft laut aus: „Ja, das ist doch eine Idee!“

In der Szene äußert ein Hauptamtlicher die Idee, das Krippenspiel anders als gewohnt zu planen. Die Person erteilt so indirekt den Arbeitsauftrag, dass ein Personenkreis das Krippenspiel aufnehmen soll, damit Menschen im Pflegeheim an dem Ereignis teilnehmen können. Wer genau die Rolle als Arbeitsträger einnimmt, wird nicht explizit gesagt, und es entsteht auch hier eine Leerstelle. Untersucht man die Szene mit Luhmanns (2000) Konzept der Selbstorganisation, wird die Komplexität der Situation deutlich. Der Hauptamtliche nimmt hier die Rolle des Problematisierenden ein, der das Team darauf aufmerksam macht, das Krippenspiel coronabedingt in einer anderen Form stattfinden zu lassen. Er nimmt, obwohl er den Anstoß dazu gibt, nicht die Rolle des Aufgabenträgers ein, da er nicht explizit entscheidet, das Krippenspiel draußen stattfinden zu lassen. Es hat sich also aufgrund der Corona-Pandemie der Kontext verändert, weshalb eine neue Entscheidung getroffen werden muss. Dies nimmt somit Einfluss auf die Entscheidungsprämisse (nur indirekt) und das Entscheidungsprogramm (Luhmann, 2000). Die Entscheidungsprämisse ist in diesem Beispiel, dass trotz der Problematisierung des Hauptamtlichen ein Krippenspiel stattfinden soll (aus der Liturgie entstandene Tradition). Für das Entscheidungsprogramm bedeutet das, dass sich die Teams an die Corona-Regeln halten müssen, was zur Folge hat, Veränderungen im Programm vorzunehmen (These 1). Daraus resultiert, dass die Tradition (also Typ c)) in diesem Fall zum Aufgabenträger wird und das Team beauftragt, ein wie gewohntes Krippenspiel stattfinden zu lassen, da es Teil des Systems um die Weihnachtszeit herum ist (Entscheidungsprämisse). Diese Tradition macht also das Gremium zum Arbeitsträger, das nun dafür verantwortlich wird, ein corona-

konformes Krippenspiel stattfinden zu lassen. Die Situation könnte allerdings auch als solche verstanden werden, dass es indirekt zwei Aufgabenträger gibt, nämlich b) und c). Zusätzlich zur Tradition c) kann auch das Team als solches zum Aufgabenträger werden, da es schließlich aufgrund der neuen Ausgangssituation (Corona-Pandemie) neue Entscheidungen treffen und demzufolge neue Aufgaben delegieren muss. Zugleich denkt es sich weiterhin als Arbeitsträger, der die neuen Entscheidungen in neue Aktionen umwandeln muss.

Die Handlung der Teams, Angebote in neuer und coronagerechter Form stattfinden zu lassen, verweist auf das Konzept der *Dienenden Leitung* (These 3). Die Teams fühlen sich durch die Tradition berufen, als Team gemeinsam neue Ideen auszuarbeiten (Bollen, 2022, S. 3). Somit werden sie durch die Tradition ermächtigt, Entscheidungsprogramme zu verändern. „Wir kreieren Angebote“ lässt sich auch so lesen, dass sich genau darin die jesuanische Botschaft zeigt: „Bei euch aber soll es nicht so sein, sondern der Größte unter euch soll werden wie der Jüngste und der Führende soll werden wie der Dienende. Denn wer ist größer: Der bei Tisch sitzt oder der bedient? Ist es nicht der, der bei Tisch sitzt? Ich aber bin unter euch wie der, der bedient“ (Lk 22,26-27). Wer Aufgabenträger sein will und eine Handlungsaufgabe entwirft, untersteht ihr selbst als Arbeitsträger. Gerade im hingebenden Arbeitsträgersein wird eine Handlungsaufgabe entworfen, deren Ausführung Leitungsanspruch entfaltet.

An anderer Stelle wird Ähnliches sichtbar. Personen innerhalb des Gemeindeteams sammeln Ideen, woraus sich die zu planenden Aufgaben ergeben. Diese Situation verdeutlicht nicht genau, welche Person die Idee in die Diskussion einbringt, führt allerdings dazu, dass nur Gemeindeteammitglieder diese Idee weiterausführen, wodurch sich weitere Aufträge für die Umsetzung ergeben. Aber auch hier werden nur neue Ideen gesammelt, weil sich das Entscheidungsprogramm aufgrund der Corona-Pandemie ändert. Die Tradition bleibt allerdings nach wie vor Aufgabenträger, der das Team dazu auffordert, kreativ zu werden. Auch hier nimmt Typ b) nur indirekt die Rolle des Aufgabenträgers und vielmehr die Rolle des Arbeitsträgers ein. Keine der beiden Stellen deutet an, dass Mitglieder des Pastoralteams a) zum Aufgabenträger, sondern vielmehr zum Verstärker zur Programmänderung werden. Schließlich führt der Hauptamtliche in diesen Beispielen keine Programmänderung ein, sondern setzt nur den Anreiz.

Situation 5: Verlegung des Krippenspiels

Es sind viele Ideen gesammelt worden, wie das Krippenspiel coronakonform umgesetzt werden kann. Alle im Raum haben dazu etwas gesagt. Gerade steht die Idee im Raum, bei einer Spedition einen 7,5-Tonner zu mieten, um auf der Ladefläche das Krippenspiel stattfinden zu lassen. Die Musikerin hat die Idee eingebracht, dass die Kinder sich beim Krippenspiel auf eine Erhöhung, z. B. einen Anhänger stellen könnten. Danach haben EA6_w, die Erstkommunionkatechetin und EA7_w Vorschläge gemacht, wer eine solche Erhöhung bzw. einen solchen Anhänger haben könnte. EA8_w bringt in die Diskussion ein, dass ihr die Idee gut gefällt und bei der Umsetzung besonders wichtig sei, dass alles unter maximaler Ermöglichung der Corona-Schutzmaßnahmen ablaufe. Durch eine möglichst große „Spielfläche“, so EA8_w weiter, weniger Kinder als sonst und Abstand zum Publikum könnte man dies ihrer Meinung nach gewährleisten. EA7_w bringt lautstark und unvermittelt ein, dass man an dieser Stelle ja auch auf das Schreiben des Erzbistums „Weihnachten trotz Corona“ eingehen könne, in dem ein paar Beispiele und Ideen für Weihnachtsaktionen unter dem Vorzeichen von Corona aufgeführt sind. Sie hält ein paar Zettel hoch und lacht schallend. Die Zettel lagen die ganze Zeit über in Griffweite auf ihrem Tisch. EA8_w blinzelt ihr zu und sagt: „Ich find unsers besser!“

Das Datenmaterial hat gezeigt, dass auch aus der bekannten Tradition gewisse Aufgaben entstehen bzw. immer wieder aufgegriffen werden, die gerade wegen der Tradition als eine Selbstverständlichkeit angesehen werden. Die aus der Problematisierung resultierende Debatte um die Neugestaltung des Krippenspiels stellt innerhalb des Gemeindeteams eine fortwährende Tradition dar (HA5_m plädiert für die Verlegung des diesjährigen Krippenspiels, Situation 4). Jedes Jahr ergibt sich somit die Aufgabe innerhalb der Vorweihnachtszeit für alle, das Krippenspiel zu organisieren. Daraus resultiert, dass die Tradition bzw. die Erwartung des Dorfes zum Aufgabenträger und Gemeindeteam sowie Pastoralteam zu Arbeitsträgern werden.

Dieser Ausschnitt zeigt sehr deutlich, wie sich das Team als ein Team versteht, da es gemeinsam Ideen sammelt und es nicht die eine leitende Person gibt, die bestimmt, welche Idee(n) konkret umgesetzt werden (Bollen, 2022, S. 8). Das heißt, es gibt keine direkte Leitung, die jemanden leitet. Es entsteht vielmehr ein wechselseitiges Gespräch, in dem die Personen ihre unterschiedlichen Vorerfahrungen, Kenntnisse oder kreative Potenziale einbringen, um gemeinsam das Skript zu verändern. Die Gemeindeteams realisieren ihre Leitung auf einer horizontalen Ebene, wobei Personen *innerhalb* des Teams die Notwendigkeit zur Skriptänderung anerkennen und dies als einen durch die Tradition gesendeten Auftrag ansehen und umsetzen (These 3).

1.2.3.3 Erfolg der Aufgabenverteilung

Die Gemeindeteams haben sich, sofern es das Datenmaterial hergibt, Aufgaben selbst auferlegt, die trotz der Corona-Umstände geplant wurden. Die Tradition gibt in der Regel den Anreiz, die Aufgabe anzunehmen und selbst auszuführen oder die Ausführung zu delegieren. Darin sind die Gemeindeteams in der Regel erfolgreich. Das Gemeindeteam sowie der Kreis an Menschen um das GT1 setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die immer wieder für bestimmte Aufgaben zur Verfügung stehen und diese, so geben es die Protokolle rein deskriptiv her, Aufgaben aus eigenem Interesse übernehmen („[EA10_w] berichtet, dass [GT+2_w] wieder – wie stets – die Krippe mit viel Aufwand und Geschick aufgebaut und gestaltet hat“ (P_GT1_21.01.2020)). Weiterhin zeigen einige Teams, dass sie scheinbar aufgrund der weitreichenden und langjährigen Erfahrungen gewisse Personen mobilisieren können, die über bestimmte Kompetenzen innerhalb eines Arbeitsbereiches (wie z. B. das Aufstellen einer Krippe sowie dessen Organisation) verfügen und demzufolge für die Durchführung dieser Aufgabe gefragt bzw. aufgefordert werden können. Die Teams sind selbst Arbeitsträger, können aber auch als Aufgabenträger Aufgaben an Menschen delegieren und dabei immer wieder auf bestimmte Personen zurückgreifen („Damit keiner übergangen wird, soll [GT+5_m] nochmal angesprochen werden. Beim Aufbau ist es ratsam ein paar erfahrene Männer dabei zu haben“ (P_GT4_16.09.2020)). Aus diesem Gedanken lässt sich das Gemeindeteam wiederholt als ein GT+ denken, das die Gemeinde starkmacht (These 2). Das meint, dass das Gemeindeteam Personen aus der Gemeinde heranzieht, die bestimmte Aufgaben erfüllen und das Team durch deren Kompetenzen

erweitern. So verstehen sich alle Personen, die das GT durch Ideen oder das Übernehmen von Aufgaben bereichern, als ein GT+.

Teamübergreifend ist außerdem immer wieder zu erkennen, dass bestehende Skripte – wenn sie bspw. coronabedingt abgeändert werden müssen – insofern verändert werden, als dass man eine Übersetzung schafft, durch die die Aktion „fast wie immer“ ermöglicht werden kann („Der Ökumenische Kirchentag vom 12. bis 16. Mai 2021 soll stattfinden, wenn auch coronabedingt anders und kleiner als geplant“ (P_GT1_01.09.2020)). Viele durch die Teams organisierte Aufgaben bzw. geplante Aufgaben vor allem im Bereich der Liturgie oder Gemeinschaft konnten allerdings aufgrund der Pandemie nicht stattfinden. Diese Abänderungen oder Ausfälle wurden in einigen Protokollen vermerkt (z. B. „Die geplante Gräbersegnung zu Allerheiligen für die ganze Stadt auf dem [Friedhof] entfällt wegen der Corona-Pandemie“ (P_GT8_30.10.2020)). Daraus geht hervor, dass die Teams trotz der Hindernisse der Pandemie ihre Aufgaben innerhalb der Aufgabenbereiche, insbesondere der Liturgie und der Gemeinschaft, weiterhin ausführen, wenn auch in einer für sie neuen Form, und sich nicht „unterkriegen lassen“ („Da in der Kirche noch nicht gesungen werden darf, wurde angeregt nach einem Weihnachtsgottesdienst auf dem Kirchplatz in Begleitung einer Abordnung des Musikvereins Weihnachtslieder zu singen“ (P_GT4_16.09.2020)) (These 1). Es wird deutlich, dass die Teams regelmäßig Rückmeldung über die ausgeführten Aufgaben geben, wobei allerdings nicht immer beschrieben ist, welche Person(engruppe) Aufgaben übernommen hat bzw. wie erfolgreich dies verlaufen ist. Hier wird häufig allgemein von dem *Team* gesprochen, das die Rolle des Arbeitsträgers einnimmt („Das Gemeindeteam hat sich bemüht, möglichst viele Gemeindemitglieder in elektronischer Form und zum Teil auch in Papierform auf dem Laufenden zu halten“ (P_GT1_01.09.2020)). Das bedeutet allerdings für die Teams, dass sie als gemeinschaftlicher Arbeitsträger verstanden werden können, bei dem Aufgaben in einer Zusammenarbeit ausgeführt werden. Die Teams arbeiten gemeinsam daran, Angebote zur Corona-Pandemie in einer geänderten Form weiterlaufen zulassen und besprechen regelmäßig ihr Vorgehen („Die Anwesenden sind sich einig, dass es sehr gut war, in den Sommerferien Sonntagsmessen vor der Festhalle der Bürgerschützen zu feiern. Gerne hätte dies auch noch länger andauern können und sollte im nächsten Jahr – unabhängig von Corona – wiederholt werden“ (P_GT1_01.09.2020)). Zu erkennen ist hier auch, dass in den umgeschriebenen Skripten bzw. zum Teil

tiefgreifenden Programmänderungen Neues entdeckt werden konnte, das dann wiederum aufgrund der Tradition beibehalten werden soll.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass gerade Aufgabenbereiche zur Liturgie und zur Gemeinschaft delegiert und meist erfolgreich ausgeführt werden. Ihre Angebote werden aus ihrer Sicht meist von der Gemeinde gut angenommen und erhalten viel Unterstützung. Die Teams nehmen sowohl die Rolle des Arbeitsträgers als auch die Rolle des Aufgabenträgers ein, die Aufgaben an das Team um das Gemeindeteam delegieren (→ A, Kapitel 1.2.3.2). Neben dem Gremium selbst ist auch die Tradition häufiger Aufgabenträger des Gemeindeteams oder gar eine Verzahnung beider Typen (These 1). Da die Gemeindeteams häufig als *Team* Aufgaben ausführen, scheinen sie sich gemeinsam Aufgaben zu delegieren, wodurch sie die Rolle des Aufgabenträgers einnehmen. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die Übernahme von Aufgaben und das Umschreiben neuer Skripte den Gemeindeteams durchaus gelingt, da es sich (auch durch den Impuls der Tradition) um ein *sich selbst Aufgaben gebendes Gremium* handelt. Würde das Gremium Aufgaben von außen wie von den Hauptamtlichen formuliert bekommen, würde dies nur dem Dienen auf vertikaler Ebene und weniger ihrer selbstständigen Leitung entsprechen. Die Gemeindeteams sind als Teams zu verstehen, die die eigenen Mitglieder mobilisieren (auf horizontaler Ebene), sich gegenseitiges Vertrauen in der Umsetzung der Aufgaben schenken (vgl. Bollen, 2022, S. 8) und im von Gott gegebenen Auftrag handeln (These 3). Was jedoch von außen herangetragen wird, ist der Impuls bzw. die Problematisierung, das Entscheidungsprogramm zu verändern. Skripte zur Ausführung bestehender (traditioneller) Programme (Hofmeister & Reis, 2022) werden tendenziell durch das Dorf oder den konkreten zeitlichen Kontext problematisiert.

1.2.4 Reale Praktiken 3 – Personen: Teamkompetenz, individuelle Spezialisierung und Expertise zur Bewältigung der Aufgaben

Teammitglieder sind unterschiedlich abhängig voneinander in verschiedenen Arbeitsprozessen. Einzelne Gemeindeteammitglieder bringen ihre Persönlichkeit und/oder ihre Expertise mit Blick auf die vom Team zu erledigenden Aufgaben ein. Dies lässt sich vor allem auf der Ebene der Arbeitsträger und mit Blick auf die Durchführung von Aufgaben zeigen. Wir unterscheiden an

dieser Stelle drei unterschiedliche soziale Formen von Interdependenz, die wir im Rahmen der theoretischen Konzepte (Aufgabenorganisation, Komplexitätsgrad, Reichweite der Veränderung usw.) modellieren:

1. Kreatives Tohuwabohu
2. Spezialauftrag
3. Expertenrat einholen

Das Gemeindeteam greift zur Aufgabenbewältigung – d. h. zur Bewältigung von Planungsaufgaben im Gremium selbst bzw. von Ausführungsaufgaben außerhalb der Gremiensitzungen – auf individuelle Ressourcen zurück. Dort, wo die Gemeindeteammitglieder zu Aufgabenträgern werden, nutzen die Teams das Zusammenspiel der Individuen und den Austausch (Konstruktion). Kommen die Gemeindeteammitglieder mit ihren individuellen Fähigkeiten und Ressourcen an Grenzen und reicht die eigene Teamkompetenz nicht aus, öffnen sie sich nach außen, erweitern das Team situativ und beziehen Expertinnen und Experten mit ein.

Kreatives Tohuwabohu

Das kreative Tohuwabohu ist ein gemeinschaftlicher, kreativer Moment, in dem sich alle Gemeindeteammitglieder einbringen. So können gemeinsam Planungsaufgaben bewältigt werden. Das kreative Tohuwabohu lebt davon, dass Menschen über unterschiedliche Fähigkeiten und Möglichkeiten verfügen, diese einbringen und so etwas Neues entsteht (→ A, Kapitel 1.1.4). Diese Form des Arbeitens kann also zunächst einmal auch der Ideenfindung dienen, welche besonders dann aufgerufen wird, wenn Änderungen im Entscheidungsprogramm und in den Skripten notwendig sind. In der Bewältigung dieser Leitungsaufgaben wird das GT zum Aufgabenträger. Aus den Momenten der Ideenfindung können in einem zweiten Schritt Aufgaben abgeleitet werden, die das Team als Ganzes bewältigen kann. Einzelne Personen können sich als Mitwirkende aber auch für die Übernahme von Aufgaben melden oder sie können an einzelne Personen delegiert werden.

Spezialauftrag

Eine Spezialistin bzw. ein Spezialist ist eine „Person, die auf einem bestimmten (Fach-)Gebiet über besondere Kenntnisse, Fähigkeiten verfügt“ (Duden). Auch die Menschen im Gemeindeteam verfügen über Fähigkeiten, die nicht alle

besitzen. Sie können damit Spezialistinnen bzw. Spezialisten für bestimmte Aufgabenbereiche werden und diese im Kontext der Gemeindeteamarbeit immer wieder übernehmen. Damit bereichern sie das Team und erleichtern die Aufgabenbewältigung. Spezialisierungen werden insbesondere zur Ausführung von Skripten oder für Skriptänderungen benötigt. Im Gegensatz zur Expertise sind das mit den zu übernehmenden Aufgaben verbundene Risiko sowie der Ausbildungsgrad allerdings geringer.

Expertenrat

Expertise kann zunächst einmal verstanden werden als „[...] dauerhafte, herausragende Leistung auf einem bestimmten Gebiet [...]“ (Fiedler, 2004, S. 39). Diese herausragende Leistung zeigt sich in der Fähigkeit, „[...] etwas überdurchschnittlich schnell zutreffend zu kategorisieren und so geeignete Umsetzungsmaßnahmen bestimmen zu können“ (ebd., S. 40). Demnach geht es nicht um ein besonders hohes Maß an speziellem Wissen einer Person, sondern vielmehr um die „besondere Qualität ihrer Situationswahrnehmung“ (ebd.) und die damit verbundenen Handlungsvorschläge (ebd.). Expertise kann bei Programmänderungen und auch bei Änderungen der Prämissen benötigt werden. Für die Entwicklung von Expertise ist Offenheit von großer Bedeutung. In geschlossenen Systemen ist kaum ein Fortschritt möglich, da sie sich vor Innovationen verschließen (ebd., S. 2). Offene Systeme gehen hingegen das Risiko des Versagens und des Rückschritts ein, ermöglichen dadurch aber Fortschritt und sind so leistungsfähiger (ebd.). Offenheit unterstützt damit auf vielfältige Weise die Ausbildung von Expertise, z. B. durch Vernetzung, Erfahrungszuwachs oder Wissenserweiterung (ebd.). So wie die Gemeindeteams bisher in ihren Arbeitsweisen beschrieben wurden, gehören sie von der konzeptionellen Ebene und den realen Praktiken her zu offenen Systemen, die auf Expertise angewiesen sind.

1.2.4.1 Aufgabenfelder

Die Grundvollzüge fassen den Auftrag zusammen, den Jesus seinen Jüngern und damit der gesamten Kirche gegeben hat, wodurch sie das kirchliche Leben bestimmen. In ihnen ist eine Fülle von vorbereitenden und unterstützenden Aufgaben eingelagert. Es handelt sich dabei also um die organisatorische Seite hinter den Grundvollzügen. Diese Aufgaben dienen vor allem der Verwirklichung von Liturgie und Gemeinschaft, zu Diakonie und Verkündigung konnten wir im Material keine konkreten Aufgaben finden. Teilweise sind diese jedoch in

die anderen beiden Grundvollzüge eingelagert. Für diese organisatorischen Aufgaben ist das GT zuständig. Dabei lassen sich verschiedene Aufgabenbereiche identifizieren, die den Grundvollzügen zugeordnet werden können. Diese lassen sich aus den Protokollen und den Dichten Beschreibungen ablesen:

- Liturgie:
- Organisatorische Aufgaben (z. B. Aufschließen der Kirche)
 - Pädagogische Aufgaben (z. B. Spieleteppich für Kinder in der Kirche)
- Gemeinschaft:
- Organisatorische Aufgaben in Bezug auf Feste (z. B. Verpflegung (Essen und Getränke), Vorbereitung der Umgebung) zur Unterstützung der *Gemeinschaft*
 - Information (z. B. Erstellen von Listen mit Telefonnummern, E-Mails usw., Informationsweitergabe an einzelne Personen oder die ganze Gemeinde, Einladungen, Aktualisierung des Schaukastens)
 - Pädagogische Aufgaben (z. B. Krabbelgruppe)
 - Vermittlungsaufgaben zwischen verschiedenen Gremien (z. B. Berichte über Sitzungen auf Pfarrebene)

Diese organisatorischen Aufgaben sind von besonderer Bedeutung für die Grundvollzüge. Damit diese nämlich als Praktiken äußerlich sichtbar werden, braucht es Menschen, die die Praktik überhaupt entstehen lassen. Diese Menschen sind der Motor, der die Praktiken anheben lässt, und damit die Substanz eben dieser. Das GT wird also zum Hüter des Seins oder Nichtseins einer Praktik. Zur Erfüllung der Aufgaben in den spezifischen Bereichen werden Spezialistinnen und Spezialisten benötigt, die sich damit auskennen und die Aufgaben zuverlässig ausführen können. Sie haben sich Wissen auf diesem Gebiet angeeignet und werden so zur wichtigen Stütze.

Mit Beginn der Corona-Pandemie bildet sich ein neuer Aufgabenbereich aus, der auf die Erhaltung des Gemeindelebens in diesen schwierigen Zeiten ausgerichtet ist. Die neue Situation erfordert eine Veränderung und Anpassung der bisherigen Programme und Skripte. Dabei geht es darum, neue Ideen zu

entwickeln, wie die Gemeindemitglieder erreicht werden können. Gleichzeitig müssen aber auch organisatorische Aufgaben erledigt werden, um die besonderen Vorgaben erfüllen und einhalten zu können (z. B. Videoaufnahmen von Weihnachtsgottesdiensten, Online-Übertragung des Krippenspiels, technisches Equipment, Anmelde Listen für Gottesdienste). Es werden Teamkompetenz und Expertise benötigt, um diese komplexen Aufgaben zu bewältigen. Die Reproduktion der Organisation aus der Fortsetzung der bisherigen Skripte mit minimalen Anpassungen kommt jetzt an Grenzen. Die GTs erkennen die Grenzen und damit auch, dass sie das Level steigern müssen (These 1).

1.2.4.2 Komplexität der Aufgaben

Die konkreten Aufgaben, die sich den genannten Bereichen zuordnen lassen, können hinsichtlich ihrer Komplexität unterschieden werden (↗ A, Kapitel 1.2.1). Aufgaben mit geringer und mittlerer Komplexität kann das GT aus sich heraus mit eigenen Ressourcen und Spezialisierungen bewältigen. Aufgaben mit hoher Komplexität bedürfen einer gemeinsamen Ideenentwicklung oder einer Öffnung nach außen und damit eines Einbezugs von Expertise.

Die Protokollanalysen zeigen, dass es viele Aufgaben mit geringer Komplexität, einige Aufgaben mit mittlerer Komplexität und nur wenige Aufgaben mit hoher Komplexität gibt.

	AUFGABEN GRAD 1 Hohe Komplexität	AUFGABEN GRAD 2 Mittlere Komplexität	AUFGABEN GRAD 3 Geringe Komplexität
GT3	0	1	7
GT4	0	3	3
GT1	3 1+2*	9	11
GT8	4 0+4*	7	20

*Die mit Sternchen gekennzeichneten Aufgaben beziehen sich auf Informationsweitergaben, in der die Akteure durch die Selektion von Informationen Verantwortung übernehmen. Es sind aber keine Aufgaben, bei denen komplexe Handlungssituationen bearbeitet werden müssen.

Tab. 14: Häufigkeiten der Komplexitätsgrade

Aus den Häufigkeiten lässt sich schließen, dass Aufgaben mit geringer und mittlerer Komplexität den Normalfall darstellen. Diese werden von den GTs mithilfe des kreativen Tohuwabohus und Spezialisierungen bewältigt. Aufgaben mit hoher Komplexität sind eher die Ausnahme und erfordern deshalb das kreative Tohuwabohu oder den Einbezug von Expertise.

1.2.4.2.1 Kreatives Tohuwabohu für hohe Komplexität

Das kreative Tohuwabohu zeichnet sich durch gemeinschaftlich-kreative Momente aus, in denen die Gemeindeteammitglieder gemeinsam Ideen sammeln, um Planungsaufgaben zu lösen. Dabei denken alle mit, äußern Gedanken und Vorschläge und tragen so zur Aufgabenlösung bei. Das GT nutzt das Zusammenspiel der Individuen und die gemeinsame Ideenentwicklung. Aus der Bündelung der individuellen Kompetenzen entsteht somit Teamkompetenz.

Diese Arbeitsweise ist gerade für Aufgaben mit hoher Komplexität von Bedeutung, denn sie ist dann sinnvoll, wenn Innovationen nötig sind. Hierbei geht es in erster Linie nicht um die eigentliche Aufgabenbewältigung, sondern zunächst einmal um die Ideenentwicklung und Aufgabenentfaltung. Als Beispiel hierfür kann folgende Szene dienen, die bei der Sitzung eines GTs beobachtet werden konnte. Dabei sind sowohl Mitglieder des Gemeindeteams als auch andere Personen anwesend, die das GT hier zum GT+ verstärken (These 2).

Situation 1: Ideensammlung zum Krippenspiel (GT3)

Rahmung: s.o.

Szene: Es geht um die Planung des Krippenspiels. HA5_m plädiert für die Verlegung des diesjährigen Krippenspiels nach draußen, konkreter auf den Schulhof des in der Nähe liegenden Schulzentrums. Er monologisiert ein paar Minuten lang über die Vor- und Nachteile des Schulhofs. Zwischendurch wollen die Musikerin und die Erstkommunionkatechetin auch etwas sagen, setzen zu Wortbeiträgen an, sagen dann aber doch nichts. HA5_m bringt die Idee ein, das Krippenspiel per Video aufnehmen zu lassen, damit auch den Bewohnerinnen und Bewohnern des Altenheims sowie die Menschen aus der Behindertenwerkstatt am Krippenspiel Anteil haben können.

Plötzlich platzt es aus der Musikerin heraus und sie schlägt vor, dass man doch die Generalprobe aufnehmen könnte und somit am Weihnachtstag selbst diese Aufnahme z. B. im Altenheim gezeigt werden könnte. EA8_w, die mit dem Oberkörper zu HA5_m ausgerichtet war, dreht sich zu der Musikerin und äußert sich begeistert. HA5_m schlägt einige Zentimeter über der Tischplatte seine rechte Faust in seine linke Handfläche und ruft laut aus: „Ja, das ist doch eine Idee!“

Kommentar: Das Gemeindeteam hält daran fest, ein Krippenspiel durchzuführen. Es geht also darum, eine bereits vertraute, traditionelle Veranstaltung nun unter Corona-Bedingungen auf der einen Seite möglichst ähnlich und auf der anderen Seite eben verändert und damit hygienekonform, anzupassen. Es ist in der Gruppe scheinbar üblich, dass HA5_m zunächst ausreden kann und alle anderen ihre Wortmeldungen hintanstellen. An anderer Stelle passiert es auch umgekehrt, dass HA5_m unterbrechen will, aber nicht dazwischenkommt. Der Musikerin gelingt die Unterbrechung und schon wird die Idee konkret und weiterentwickelt. Da HA5_m mit halber Stelle in einer der Einrichtungen tätig ist, scheint er zu wissen, wie viel es den Menschen dort bedeutet, wenn sie an einem solchen Ereignis zumindest digital teilhaben können. Er bringt hier seine Erfahrung mit ein.

Aufgrund der Corona-Situation ist das GT+ zur Programmänderung gezwungen, da bisherige Programme und Skripte nicht mehr in der alten Form umgesetzt werden können (These 1). Es geht zunächst einmal darum, die Umsetzung des Krippenspiels in der veränderten Situation zu planen (Planungsaufgabe). Die Lösungen werden hier in der Sitzung gemeinsam entwickelt, dazu braucht es die Kompetenzen mehrerer Teammitglieder. Hier zeigt sich eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Zusammenspiel mehrerer Einzelkompetenzen: HA5_m bringt seine Kenntnis über die Organisationen ein, in denen er tätig ist, die Musikerin bringt ihre Kreativität und Vorstellungskraft für den konkreten Ablauf (es wird eine Generalprobe geben) ein und ist offenbar in der Lage, beides zu verknüpfen. EA8_w und HA5_m äußern sich begeistert. Es kommen also Wissen, Fähigkeiten und auch positive Emotionen/Einstellungen zur Gruppe zusammen.

Situation 2: Die Absperrerin (GT3)

Szene: EA8_w verlässt den Raum. Das Gespräch dreht sich um die Frage, ob man, um den Zugang zum Krippenspiel geordnet leiten zu können, einen Teil des angrenzenden städtischen Parkplatzes absperren muss. Diesen Vorschlag hatte EA8_w eingebracht. HA5_m flüstert in Richtung der Musikerin, dass er das jetzt nicht so streng sehen würde und keine Genehmigung einholen, vielmehr einfach absperren würde. EA6_w neigt sich schmunzelnd zu der Erstkommunionkatechetin und raunt ihr halblaut zu: „EA8_w ist gerade raus.“ Alle lachen und HA5_m wirft ein: „Sie sperrt gerade schon mal ab.“ Das Lachen wird noch mal lauter. EA7_w, die auch lauthals mitlacht, bringt nach wenigen Sekunden ein: „Aber Leute, ich finde es einfach toll, was EA8_w so alles im Blick hat.“ Alle nicken.

Kommentar: Sicherheitsvorkehrungen, rechtliche Ordnung und Sicherheit sind EA8_w wichtig. Das bringt sie wiederholt in die Planung des Krippenspiels ein.

Mit dem mit ihren Sicherheitsbedenken verbundenen Anspruch an die Aktion steigert EA8_w die Komplexität der Aufgabe, die es für die Gruppe zu bewältigen gilt. Diese scheint damit aber gut zurechtzukommen: Die zusätzliche Anforderung wird nicht als Belastung deutlich in der Situation. EA7_w äußert Wertschätzung gegenüber der Kompetenz von EA8_w, diesen Bereich „im Blick“ zu haben. Es wirkt, als wolle sie die Situation, die auf der Kippe zum Lästern steht, ausbalancieren im Rahmen der Gruppenöffentlichkeit. Das ist offenbar auch im Gemeindeteam nötig und wird gleichzeitig aber durch das Handeln von EA7_w auch in die Tat umgesetzt. Das Gemeindeteammitglied EA8_w bringt sich hier mit dem, was ihr wichtig ist, in die Bearbeitung der Aufgabe ein. Es geht nicht darum, dass die Aufgabe (Krippenspiel umsetzen) irgendwie erledigt wird, sondern das Konzept für das Krippenspiel entspinnt sich, indem die Akteure es gemeinsam aufstellen, sich auf die Abhängigkeit voneinander einlassen und ihre Persönlichkeitsmerkmale einbringen können.

1.2.4.2.2 Spezialisierung für geringe/mittlere Komplexität

Spezialisierungen werden für die Bewältigung von Aufgaben mit geringer und mittlerer Komplexität benötigt. Dabei handelt es sich im Normalfall um Standardsituationen, die immer wiederkehren. Hier ist in den Protokollen zu erkennen, dass sich einige Gemeindeteammitglieder immer wieder bereit erklären, Aufgaben aus ähnlichen Aufgabenbereichen zu übernehmen, wodurch sie zu Arbeitsträgern werden. Dabei handelt es sich um Aufgaben mit geringer oder mittlerer Komplexität. Die Teammitglieder von GT+ entwickeln damit eine Spezialisierung in diesem Bereich, übernehmen Verantwortung und unterstützen die Arbeit des Gemeindeteams mit ihren Begabungen. Diese Spezialisierungen können so koordiniert werden, dass die Teamarbeit gemeinsam gelingt, was sich in den Protokollanalysen erkennen lässt. Exemplarisch kann hier EA1_m (GT8) als Beispiel dienen, der immer wieder Aufgaben im Bereich Informationsweitergabe und -einholung übernimmt. Diese sind zum Teil auch an technische Mittel und Wissen im Umgang damit geknüpft. Er scheint sich damit auszukennen und stellt dem GT/GT+ seine Fähigkeiten zur Aufgabenbewältigung zur Verfügung.

EA1_m ÜBERNIMMT IMMER WIEDER AUFGABEN IM BEREICH INFORMATION

„Anfertigung eines Posters („Das Gemeindeteam [GT8] stellt sich vor“) siehe auch Viadesk, digitale Bereitstellung eines (Pass-)Fotos ([EA1_m])“ P_GT8_05.01.2020

„PP Präsentation u. weitere Materialien ([EA1_m])“ P_GT8_05.02.2020

„Einladung am Ende der Sonntagsmesse ([EA1_m])“ P_GT8_05.01.20

„Nachricht an HA_{AP1} ([EA1_m])“ P_GT8_05.02.2020

„[EA7_w] ansprechen. ([EA1_m])“ P_GT8_05.02.2020

„Beim [GT3] wegen der Bestellung anfragen ([EA1_m])“ P_GT8_28.11.2019

Tab. 15: Exemplarische Aufgabenspezialisierung

Aufgaben können aber nicht immer nur von einzelnen Personen ausgeführt werden. Manchmal werden auch mehrere Personen benötigt. In diesen Fällen tritt eine Teilmenge des GT+ hervor, um Aufgaben zu übernehmen. Sie werden damit ebenfalls zu Arbeitsträgern. Hier lässt sich ein Beispiel aus den Protokollen anführen: „[EA4_m], [GT+6_m] und [GT+7_m] haben wieder einen großen und sehr schönen Adventskranz gebunden und in der Kirche aufgehangen. Herzlichen Dank“ (P_GT1_12.2020).

Sowohl Einzelpersonen als auch mehrere Mitglieder des GT+ treten also auf der Ebene der Aufgabenausführung hervor und werden damit zu ausführenden Arbeitsträgern (These 3).

1.2.4.2.3 Expertise für hohe Komplexität

Aufgaben mit hoher Komplexität sind in den Protokollen und den Dichten Beschreibungen seltener zu finden. Sie stellen damit eine besondere Herausforderung und genau nicht den Normalfall dar. Es kann sich dabei um Planungs-, aber auch um Ausführungsaufgaben handeln. Aufgaben mit hoher Komplexität können Expertise und damit auch eine Öffnung nach außen erfordern, wenn das GT+ die Aufgabe aus sich heraus nicht bewältigen kann. Mit Bezug zu Kosiol kann hier davon gesprochen werden, dass Expertinnen bzw. Experten als Arbeitsträger für Aufgaben mit hoher Komplexität angesprochen werden. Diese Öffnung zeigt, dass GTs/GT+s ihre Grenzen erkennen, sich selbst reflektieren und sich bei Bedarf situativ erweitern.

Das GT1 „[...] wünscht sich möglichst viel Leben in [der] Gemeinde, möchte auch Menschen ansprechen, die sonst nicht kommen.“ (P_GT1_28.10.2019). Deshalb soll ein Workshop zum Thema Kommunikation angeboten werden. EA1_w ist ausgebildeter Coach und leitet Kommunikationsseminare. Durch diese Qualifikation wird sie zur Expertin. Sie erklärt sich bereit, den Workshop als Angebot für die Gemeinde zu leiten. Sie ist also die Organisatorin und damit Aufgabenträger. Gleichzeitig ist sie aber auch die ausführende Kraft, die das Vorhaben in die Tat umsetzt, was sie auch zum Arbeitsträger macht. Hier wird erkennbar, dass es sich sowohl um eine Planungs- als auch um eine Ausführungsaufgabe handelt. Obwohl EA1_w selbst Mitglied des GT ist, wird sie hier in einer anderen Funktion als üblich aufgerufen, weshalb sich auch hier von einer Öffnung sprechen lässt.

Ein weiteres Beispiel konnte bei einem Treffen der Sprecherinnen und Sprecher aller Gemeindeteams am 16.04.2021 beobachtet werden. Mit Mitgliedern des Pastoralteams wurde nach einer Lösung für die Hygienebestimmungen für die Gottesdienste gesucht.

Szene: Die Diskussion über verschiedene Strategien zur Testpflicht im Hinblick auf die Gottesdienste läuft seit einigen Minuten. EA1_m sagt, dass seine „Kollegin im Team“, EA1_w, hier als „Expertin“ in der Runde sei. EA1_w sitzt mit auf einem Tisch aufgestützten Armen da. EA1_m sagt weiter: „Sie ist ja Ärztin und kann das beurteilen.“ EA1_w schaltet das Mikro ein und beginnt zu sprechen. „Also ich lese wirklich viel aktuell zu dem Thema und von dem her, was ich so lese ...“ Als sie ihre Ausführungen beendet hat, sagt HA5_m, Pfarrer und Moderator der Sitzung: „Ich kann [EA1_w] da nur zustimmen.“

Kommentar: Ab dem Zeitpunkt, ab dem EA1_w als Ärztin eingeführt ist, wird ihr der Expertinnenstatus von den Anwesenden zugeschrieben. Auf ihre Ausführungen kommen verschiedene Menschen in der Runde mehrfach zurück. Häufig wird so etwas gesagt wie: „Wie ja eben auch [EA1_w] sagte ...“, um den eigenen Standpunkt zu untermauern. Dass EA1_w über besonderes Expertinnenwissen verfügt, das die Gruppe in ihrer Entscheidungsfindung weiterbringen kann, ist der Gruppe nicht von Anfang an klar. Es braucht ein Gemeindeteammitglied, das sie als solche Expertin einführt.

Am fachlichen und professionsbezogenen Know-how ausgerichtete Handlungsvorschläge einer Einzelperson werden hier von der Gruppe genutzt, um die Planungsaufgabe (Lösung finden mit Blick auf die Hygienemaßnahmen in Gottesdiensten) zu bewältigen. Dass dieses Wissen genutzt werden kann, ist jedoch nur möglich, weil EA1_w von jemand anders als Expertin angesehen und eingeführt wird. EA1_w wird hier als Ärztin in das GT hineingerufen, was nicht ihrer eigentlichen Funktion im GT entspricht. Durch ihre berufliche Qualifikation wird ihr in diesem Bereich Expertise zugeschrieben.

1.2.4.3 Auswertung

GT/GT+ sind vorrangig für organisatorische Aufgaben zuständig, die die Grundvollzüge unterstützen und ermöglichen. Sie werden damit zu Hütern des Seins und Nichtseins der Grundvollzüge. Die Auswertung der Protokolle und der Dichten Beschreibungen hat gezeigt, dass die GT+ sich im Normalfall mit Aufgaben mit geringer und mittlerer Komplexität beschäftigen. Diese können auf der Planungs- oder Ausführungsebene liegen. Solche Aufgaben können sie mit ihren eigenen Ressourcen bewältigen, indem sie gemeinschaftlich nach einer Lösung suchen und ihre Teamkompetenzen nutzen oder auf Spezialisierungen einzelner Mitglieder oder die Arbeitsbereitschaft mehrerer Mitglieder zurückgreifen. Dabei ist zu erkennen, dass Menschen sich immer wieder dazu bereit erklären, Aufgaben zu übernehmen. Sie stärken so die Handlungsfähigkeit und die Teamkompetenz des GT+. Das Gemeindeteam koordiniert Aufgaben, wird aber auch selbst zum Arbeitsträger, indem es Aufgaben ausführt (These 3).

Aufgaben mit hoher Komplexität stehen häufig im Zusammenhang mit Innovationen, die insbesondere aufgrund der Corona-Pandemie nötig waren. Hier nutzen die GT ihre eigene Teamkompetenz und entwickeln gemeinsam neue Ideen, wie das Gemeindeleben aufrechterhalten werden kann. Aufgaben mit hoher Komplexität können aber auch mit Expertise bewältigt werden. Dabei handelt es sich um Fähigkeiten, welche sie außerhalb der Arbeit in der Gemeinde erworben haben und nun individuell für einzelne Aufgaben einbringen können. Das GT erkennt seine Grenzen und greift in speziellen Situationen auf diese Expertise zurück und erweitert sich zu GT+ (These 2).

Die GT versuchen viele Aufgaben aus eigener Kraft zu bewältigen. Sie erkennen aber auch ihre Grenzen und öffnen sich, um einerseits Unterstützung zu erhalten und andererseits Expertise einzuholen. Hier delegieren sie Aufgaben, um sich selbst zu entlasten. Es ist aber auch zu erkennen, dass ihnen diese Öffnung noch schwer zu fallen scheint, da sie nur punktuell vollzogen wird. Dennoch sind die GT sensibel dafür, dass Öffnung manchmal notwendig ist (↗ A, Kapitel 1.2.2). Das Konzept der GT ist also kein starres Konstrukt. Vielmehr ist die Arbeit der GT durch eine offene Struktur gekennzeichnet.

1.3 Abgleich der Teamverständnisse aus den Modellen und den Praktiken (GT_{RP})

Die Gemeindeteams sind im Rahmen dieses Textes schon aus zwei übergeordneten Perspektiven in den Blick genommen worden: 1) Mit Blick auf die Konzeption der Gemeindeteams (u. a. GT_D) und 2) mit Blick auf ihre realen Praktiken GT_{RP}. Nun sollen die wichtigsten Punkte im Abgleich dieser beiden Perspektiven benannt werden.

Es wird insgesamt deutlich: An den *Aufgaben* der Gemeindeteams arbeiten viel mehr Menschen als nur das Gemeindeteam mit. Die Teams *vernetzen* sich selbst zum Zwecke der Aufgabenbearbeitung mit weiteren Haupt- und Ehrenamtlichen zu GT+. Sie sind eingebunden in die Vernetzung mit ihrer Umwelt, dem Pastoralen Raum. Das ist mit Blick auf ein organisationspsychologisches Modell von Teamarbeit nicht selbstverständlich. Hier wird üblicherweise über die Mitgliedschaft im Team geregelt, dass jemand zur Umsetzung einer diesem Team gegebenen Aufgabe beiträgt. Würde man auf die geklärte Mitgliedschaft schauen, wären die Gemeindeteams gar nicht arbeitsfähig. Das werden sie erst in der Ergänzung, haben aber dann keine klare Außengrenze mehr. Die klaren Ziele, die in den Selbstbeschreibungen der Gemeindeteams formuliert werden, werden in den realen Praktiken diffus (These 2).

Bei den Gemeindeteams verschwimmt, ob wirklich die Summe der versammelten Fähigkeiten zur Zielerfüllung beiträgt. Bei durchführenden Tätigkeiten treten einzelne Personen mit ihren jeweiligen persönlichen Fähigkeiten in den Vordergrund (arbeitsteilige Kooperation). Dort, wo die Gemeindeteammitglieder zu Aufgabenträgern werden, nutzen die Teams das Zusammenspiel der Individuen und z. B. auch Expertinnen- bzw. Expertenwissen einzelner.

Einerseits unterscheiden sich Teammitglieder und Nichtteammitglieder als *Personen* im Falle der Gemeindeteams nicht im Hinblick auf die Aufgaben, die sie übernehmen (auf Ebene des Arbeitsträgerseins). In der Logik der Praktiken zeigt sich bei den Teams in Arnsberg: Alle sind Aufgabenträger und alle sind Arbeitsträger im Team und mit Blick auf die Erweiterung der Teams auf die Gemeinde hin. Damit geben potenziell alle mal den Takt an, die sich im Umfeld des Netzwerks Gemeindeteam und des Netzwerks Gemeinde

befinden. Andererseits zeigt sich im Grundvollzug Liturgie im Rahmen der Corona-Pandemie, wie die Gemeindeteammitglieder in besonderer Weise aktiv werden. Sie werden auf besondere Weise vom Pastoralteam adressiert und übernehmen auch diese Aufgabe im Sinne einer dienenden Leitung, wenn sie zu Arbeitsträgern des Pastoralteams und der Gemeinde werden und für die Durchführung der Organisation auch als Aufgabenträger Unterstützung suchen. Hier unterscheiden sie sich deutlich von anderen Mitgliedern ihrer Gemeinatenzwerke (These 3).

Im Modell der Gemeindeteams ist vorgesehen, dass die Teams Aufgaben delegieren und gerade nicht alle Aufgaben selbst ausführen. Mit dieser Idealvorstellung auf der Konzeptebene würden aber letztlich neue hierarchische Machtstrukturen etabliert, da das Gemeindeteam sich selbst auf Rang 1 setzen würde. Wenn sich diese Regel durchsetzen würde, wären hierarchische Machtstrukturen etabliert, aus der heraus das Gemeindeteam in die Gemeinde wirken können sollte. Das Gemeindeteam wäre insgesamt besser in die ansonsten hierarchisch verbleibenden Interaktionsstrukturen eingebaut. Aber zu bedenken ist, dass hier nur die traditionelle Steuerungslogik zwischen Haupt- und Ehrenamt auf die Ebene zwischen Gemeindeteam und Gemeinde übertragen würde. Die Praktik der Gemeindeteams läuft in eine andere Richtung: Gerade das modellhafte Verhalten des Gemeindeteams, Aufgaben auszuführen, zeigt das im Zukunftsbild vorgesehene Verständnis von Leitung: Leitung ist Dienst und das muss sich empirisch daran zeigen, dass Leitung auch auf Rang 3 anderen Interessen zu Diensten ist. Die Gemeindeteams mit ihrer anderen Leitungsstruktur entziehen sich damit in gewisser Weise auf Ebene der Praktiken der nicht reibungslosen Passung der Teamstruktur in die hierarchischen Logiken der Gesamtorganisation Kirche.

Es lässt sich in Summe die Frage stellen: Wer ist das Team? Eine Antwort könnte auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lauten: Gerade die diffusen Ränder des Gemeindeteams in der Teammitgliedschaft und das unscharfe eigene Ziel deuten darauf hin, dass das Gemeindeteam gar nicht selbst ein Team ist, sondern eine subsidiäre Gruppe innerhalb einer Gemeinde als Ereignis, die nicht mit der formalen Gemeinde als regionale Struktur identisch ist. Es gibt eine Gruppe, die als Team zielstrebig am Erhalt der lokalen Gemeinde arbeitet und dafür ein Gemeindeteam ausdifferenziert. Das Gemeindeteam findet in seinen Arbeitsweisen und seinen selbstbestimmten Impulsen in die

Gemeinde hinein sein eigenes Ziel im Dienst an der Gemeinde. Dabei kann es gut andere ausdifferenzierte Teamgruppen wie die Gemeindeausschüsse mit eigenen/überlappenden Teamzielen neben sich stehen lassen oder – wenn es den Teamzielen der Gemeindeteams nutzt – Kooperationen eingehen.

Von diesen Beobachtungen aus kann nun wieder zur bereits in ↗ A, Kapitel 1.1.6 genannten These zurückgekommen werden. Was es für die Implementierung von Gemeindeteams braucht, ist die Veränderung der Perspektive auf das Gesamtsystem. Es konnte gezeigt werden, dass sich das Gemeindeteam im Grunde genommen *als Dienst am Team der Gemeinde* realisiert. Die Gemeinden, in denen die Teams verortet sind, werden damit selbst durch das Gemeindeteam als *Team* einer christlichen Gemeinde leistungsfähig. Dies zeigt sich z. B. in der Verantwortung, die die Teams für die Inhalte des Gemeindelebens übernehmen. Das ist aus den konzeptionellen Modellierungen der Teams heraus erwartbar, wird jedoch konzeptionell stärker auf das Gemeindeteam für sich gedacht. Innerhalb des Gemeindeteams (in der Konzeption) werden kaum Differenzierungen deutlich, wie dies aus organisationstheoretischen Perspektiven heraus erwartbar wäre. Das Team wird als homogene Einheit gedacht und es stehen die Differenzierungen zur Gemeinde und zum Pastoralteam im Vordergrund. Dies lässt sich auch anhand der Selbstbeschreibungen gut zeigen, da die Selbstverständnisse der Teams dies mit aufnehmen und sich selbst deutlich in die Nähe der Gemeinde setzen, während die Rolle des HA_i unbestimmt bleibt. Auch in den Praktiken bilden die Teams ein neues Netzwerk, das Gemeinde in der Nachfolge Christi, wenn man so möchte, mit leicht veränderten Mitteln realisiert. Dabei rücken sie deutlich in die Nähe der Gemeinde. Damit verändert sich die Gemeindestruktur, deren Leitung nun in genau dem bisher rekonstruierten Verständnis das Gemeindeteam ist.

Bindet man das Verständnis der Gemeindeteams als Plattform der Gemeinde mit den beiden Lesarten (Struktur und Ereignis) von Gemeinde zusammen, lässt sich sagen: Gemeinde als Ereignis verstanden realisiert sich in ihrer Arbeit eher in Teams, was zu einer harmonischen Gesamtkomposition führen kann in der Abstimmung von Gemeindeteams und Umwelt. Gemeinde in Strukturlogiken gelesen führt im Zusammenspiel mit der Implementierung von Gemeindeteams Friktionen vor Augen. Diese brechen gerade dort auf, wo die Gemeindeteams zur Plattform der Gemeinde werden, weil sie strukturell mit der sie umgebenden Umwelt (z. B. dem Leiter des Pastoralen Raumes oder

der Pfarrkonferenz) in Verbindung stehen und sich eben in der Konzeption, in der sie angelegt wurden, sowohl in Struktur als auch Ereignis potenziell einfügen können. Die Affordanzen der Umwelt (aller sie umgebenden Akteure) müssen dann aber entsprechend gestaltet sein.

1.4 Zwischenauswertung

Ein Blick auf die Aufgaben der GT hat gezeigt, dass an Teamaufgaben mehr Personen mitarbeiten als nur das Gemeindeteam; das GT erweitert sich zum GT+. Dies bringt unterschiedliche Kooperationsformen mit sich: Am häufigsten informiert sich das Team über aktuelle Geschehnisse, Informationen aus unterschiedlichen Quellen werden in das GT getragen. Wenn das GT etwas plant und umsetzt, geht dies häufig einher mit einem Aufruf an interessierte Personen, sich zu engagieren. Die Corona-Pandemie hat teilweise zu einer Kokonstruktion geführt, sodass Mitglieder aus den GT intensiv zusammenarbeiten, um Lösungen für Probleme zu finden, die sich aus der Pandemie ergeben. Wenn das GT weitere Personen einbezieht und sich so zum GT+ ergänzt, greifen sie auf Vereine oder GA zurück. So ergänzt sich bspw. das GT3 um bestimmte Personen, um ein Projekt zu planen und umzusetzen, das GT8 wendet sich an den GA8, wenn es eine Aufgabe selbst nicht ausführen kann. Dabei kooperieren die GT i. d. R. erfolgreich, ein Misslingen wird vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie festgehalten. Die Aufgaben der GT lassen sich in erster Linie dem Grundvollzug Liturgie – hier im organisatorischen Bereich – zuordnen. Sie kümmern sich um musikalische Begleitung in Gottesdiensten, dekorieren den Kirchraum oder kümmern sich um den Auf- und Abbau der Krippe. Die Einteilung in inhaltliche und organisatorische Aspekte der Liturgie zeigt sich auch in der Corona-Zeit: Geistliche feiern die Weihnachtsmessen, ein GT organisiert ein Streaming-Angebot. Der Grundvollzug Gemeinschaft ist häufig an die Liturgie gekoppelt: Ein GT lädt zum Frühstück nach der Messe ein, ein anderes zum Gedankenaustausch bei heißen Getränken. Der Grundvollzug Diakonie tritt in der Corona-Pandemie auf den Plan, indem ein GT Hilfe beim Einkaufen anbietet. Es zeigt sich, dass auch wenn sich das GT als Kooperationspartner außerhalb der Gemeindeebene anbietet, sie dennoch weitestgehend auf die Gemeinde als Team bezogen sind.

In ihrer Arbeit agieren die GT sowohl als Aufgaben- als auch als Arbeitsträger. Das heißt, dass zum einen selbst Aufgaben teamintern delegiert und zum anderen geplante Aufgaben durchgeführt werden. Es gibt GT, die bestehende

Skripte bspw. vom GA übernehmen, sodass sie zum Arbeitsträger der Tradition werden. Sie führen eine Aufgabe entweder selbst durch oder beziehen andere Personen mit ein. Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie müssen bekannte Skripte umgeschrieben werden, es werden Innovationen notwendig. Die GT tun dies möglichst originaltreu. Traditionen werden entweder durch Teammitglieder oder durch Hauptamtliche problematisiert, Skripte werden im Sinne des kreativen Tohuwabohus umgeschrieben und ggf. wird eine Programmänderung vorgenommen. Der Komplexitätsgrad von Aufgaben verändert sich und es wird auf Expertise zurückgegriffen, sodass EA1_w als Ärztin aufgerufen wird. Die GT müssen sich neu ausrichten. Für die Aufgabenbewältigung wird auf Spezialisierungen zurückgegriffen – diese umfassen Aufgaben geringer und mittlerer Komplexität –, bspw. wird EA1_m immer wieder für die Informationsweitergabe und -einholung aufgerufen. Sie handeln so nicht im Sinne der Konzeptionsebene, dennoch lassen sich immer wieder Brüche erkennen, in denen sie einen Übergang schaffen.

02

Gemeindeteams und Gemeindeausschüsse

2 | Gemeindeteams und Gemeindeausschüsse

Gemeindeteams auf dem Boden bisheriger ehrenamtlicher Mitverantwortung

FORSCHUNGSFRAGEN

Wie arbeiten Gemeindeteams und Gemeindeausschüsse zusammen?
Wie unterscheidet sich die Arbeit der Gemeindeteams von der Arbeit der Gemeindeausschüsse jetzt? Wie haben Gemeindeausschüsse früher gearbeitet und wie arbeiten die Teams jetzt?

MATERIALGRUNDLAGE

- Ergebnisse aus dem vorherigen Teil zu GT_{RP}
- Protokolle der Gemeindeausschusstreffen
- Dichte Beschreibungen der Gemeindeausschusstreffen
- Statut der Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Paderborn

METHODEN

- Leitfadengestützte Codierung und Analyse der Protokolle
- Dichte Beschreibungen (Analyse nach Geertz)

THEORIEN

- Kooperationstheorie
- Aufgaben- und Arbeitsträger
- Teamtheorien



AUSGEWÄHLTE FÄLLE (Corona-Fall: Kooperation von GA und GT)

- Modell der PGR-/GA-Arbeit – PGR (Statut)
- Vergleich früher (GA) – heute (GT): GA1/GT1, GA3/GT3, GA4/GT4
- Vergleich GA – GT heute: GA1 – GT1 und GA3 – GT3

ZENTRALE ERKENNTNISSE

Die Leitungsstruktur des Pastoralen Raums und die Organisationsstruktur der Gremien müssen im Zusammenhang gedacht werden. Für die Implementierung von Gemeindeteams braucht es eine Veränderung der Perspektive auf das Gesamtsystem. Dies bedeutet für Gemeindeausschuss und Gemeindeteam:

Es kann beobachtet werden, dass vorherige Gremienstrukturen unproblematisiert in der Umsetzung des neuen Modells weitergeführt werden. Die Praktiken der Gemeindeteams sind als Hybride der vorherigen Strukturen und der Umsetzung der neuen Strukturimpulse zu verstehen. Vertraute Arbeitsweisen werden in der Adaption des Modells stabilisiert. Die Umsetzung eines neuen Modells führt so nicht zwangsläufig zu neuen Handlungsmustern, alte Arbeitsweisen fungieren als Ressourcen für die Adaption des neuen Strukturimpulses. Gleichzeitig arbeiten die Gemeindeteams nicht einfach wie die Gemeindeausschüsse. Sie geben sich neue Handlungsprogrammatiken und Rollenselbstzuschreibungen (z. B. „Wir sind Ansprechpartner“), die die Kommunikations- und Interaktionsgefüge des Pastoralen Raumes verändern. Es stehen Synchronisationsprozesse und Rollenklärungen mit den weiteren Akteuren (Pastoralteam, Gemeindeausschüsse heute) aus.

Die neue Modellstruktur funktioniert als Irritation mit teils belebender Funktion. Es zeigt sich aber auch, dass die Einführung eines neuen Modells nicht zwangsläufig zu neuen Handlungsprogrammatiken führt.

Tab. 16: Überblick über das Material

In diesem Kapitel geht es um die Zusammenarbeit der Gemeindeausschüsse und der Gemeindeteams. Seit Einführung der Gemeindeteams bestehen in den Gemeinden zum Teil zwei Gremien – ein durchaus nicht intendierter Effekt der Umsetzung des Modells. Auf Basis der zuvor bereits beschriebenen These, dass die Teams zur Leitung einer Gemeinde werden, die sich selbst als Team versteht, ist Grund genug, sich die Strukturen und das Netzwerk an dieser Stelle genauer anzusehen. Dies erfolgt im Wesentlichen in drei Schritten: Als Erstes wird die Konzeption der PGR-Arbeit im Erzbistum Paderborn im Vergleich zur Konzeption der Gemeindeteams (↗ A, Kapitel 2.1) dargestellt. Anschließend erfolgt ein Blick auf die aktuelle Situation der Gemeindeteams und Gemeindeausschüsse (↗ A, Kapitel 2.2), und zwar in der Perspektive des Vergleichs der Gemeindeausschüsse vor der Einführung des Modellprojekts. Nach einer Verortung der Gemeindeteamarbeit im Vergleich mit der PGR-Arbeit (↗ A, Kapitel 2.2.1) werden drei Typen der aktuellen Zusammenarbeit von Gemeindeteams und Gemeindeausschüssen beschrieben (↗ A, Kapitel 2.2.2). Abschließend werden die Affordanzen der Gemeindeausschüsse mit Blick auf den Pastoralen Raum, in dem Gemeindeteams arbeiten, skizziert (↗ A, Kapitel 2.2.2).

2.1 Konzeption der PGR-Arbeit im Erzbistum Paderborn im Vergleich zur Konzeption der Gemeindeteams

Die Gemeindeausschüsse im Modellraum Arnsberg arbeiten und arbeiteten im Erzbistum Paderborn auf Basis des Statuts der Pfarrgemeinderäte (2021). Einige Merkmale aus dem Statut können hier herangezogen werden, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Konzeptionen der Gremien zu verdeutlichen. Dazu wurden in nachfolgender Tabelle (↗ A, Tabelle 17) beispielhafte Elemente zum Vergleich ausgewählt und aufgenommen. Die Tabelle beansprucht keine Vollständigkeit, sondern bildet einige ausgewählte Merkmale der Logiken der Arbeit der Pfarrgemeinderäte (entnommen aus dem Statut) sowie des Modells „Teams der Kirche vor Ort“ (GT_{MEP}) ab.

MODELL TEAMS DER KIRCHE VOR ORT	MODELL PFARRGEMEINDERAT (Statut der Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Paderborn, 2021, §§ 2-4)
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) In dieser Sendung ergänzen sich Laienapostolat und Hirtendienst (ebd., Nr. 6).
Die Gemeindeteammitglieder werden vorgeschlagen und beauftragt. ¹⁸	Die PGR-Mitglieder werden gewählt.
Das Gemeindeteam arbeitet auf Ebene der Gemeinde selbstständig und ist getragen von der Gemeinde. Es hat kein Mitglied des Pastoralteams als Mitglied, wohl aber als Ansprechpartner und Unterstützer.	Der PGR berät und beschließt auf Ebene der Pfarrgemeinde mit dem Pfarrer zusammen spezifische Aufgaben, die ihm als Leiter zukommen.
Das Gemeindeteam soll möglichst wenig selbst tun , sondern dafür andere ansprechen.	Der PGR berät, beschließt und sorgt für die Durchführung .
Das Gemeindeteam soll Engagement ermöglichen und dazu ermutigen sowie die eigenen Potenziale und die der Mitchristinnen und -christen fördern.	Im PGR ist die Entwicklung der Fähigkeiten der Einzelnen in Verbindung mit der je eigenen Berufung zu fördern.
Das Gemeindeteam übernimmt Verantwortung für das Kirchesein vor Ort .	Der PGR nimmt die Herausforderungen im Lebensraum der Pfarrgemeinde wahr. Der PGR nimmt das spezifische Profil der eigenen Pfarrgemeinde wahr.
Das Gemeindeteam hat einen Überblick über die Ansprechpersonen der unterschiedlichen Themen.	Der PGR bezieht weitere Träger und Kooperationspartnerinnen bzw. -partner ein. Der PGR führt alle Kräfte zur Ausübung ihrer gemeinsamen Verantwortung zusammen.

Tab. 17: Abgleich der Handlungsprogrammatiken

Eigene Darstellung

Handelt es sich bei den in der Tabelle aufgenommenen Merkmale jeweils um Modellierungen von Gemeindeteam und PGR, so kann auf Ebene der Handlungsprogrammatiken der Gemeindeteams (GT_{SB}, ↗ A, Kapitel 1.1.5) festgehalten werden, dass sich die Gemeindeteams 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 (sprich aus Pfarrgemeinderat bzw. Gemeindeausschuss). Beides trägt zur Konstruktion ihres eigenen Verständnisses bei und zeigt sich dann in individueller Prägung bei den einzelnen Teams und in ihren Selbstverständnissen. Legt man dies hinzu, kann die oben stehende Tabelle (↗ A, Tabelle 17) mit den Handlungsprogrammatiken der Gemeindeteams wie folgt ergänzt werden:

¹⁸ Die Frage der Wahl wurde im Modellraum Arnsberg diskutiert. Letztlich fiel die Entscheidung, auf Wahlen zu verzichten. Dies muss bei dem Modell jedoch nicht zwangsläufig so gehandhabt werden.

MODELL TEAMS DER KIRCHE VOR ORT (GT _{MEP})	HANDLUNGSPROGRAMMATIKEN GEMEINDETEAMS DES PASTORALEN RAUMS ARNSBERG (GT _{SB})		MODELL PFARRGEMEINDERAT (Statut der Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Paderborn, 2013)
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) In dieser Sendung ergänzen sich Laienapostolat und Hirtdienst (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. Es hat kein Mitglied des Pastoralteams als Mitglied, wohl aber als Ansprechpartner und Unterstützer.	Die Beratungssituation hat sich verändert: Die Gemeindeteams verstehen sich als Ansprech- partner für die Gemeinde. (Wir sind Ansprechpartner.) Die Ansprechpartner der Gemeindeteams im Pastoralteam	kommen in keiner Selbstbeschreibung vor. Je nach Gemeinde gibt es Gemeinden, die weiterhin sehr eng mit einem Pfarrer zusammenarbeiten, oder auch Gemeinden, die das nicht tun.	Der PGR berät auf Ebene der Pfarrgemeinde den Pfarrer in den spezifischen Aufgaben, die ihm als Leiter zukommen.
Das Gemeindeteam soll möglichst wenig selbst tun , sondern dafür andere ansprechen.	Teams erledigen Aufgaben selbst und delegieren nicht. (Wir kreieren Angebote.)	Es existieren Erwartungen, die einer Angebotslogik folgen: Die <i>Gemeinde</i> soll die gemachten Angebote auch annehmen.	Der PGR berät, beschließt und sorgt für die Durchführung .
Das Gemeindeteam soll Engagement ermöglichen und dazu ermutigen sowie die eigenen Potenziale und die der Mitchristinnen und Mitchristen fördern.	Kontinuität bei denjenigen, die sich engagieren: Mitglieder aus vorherigen Gremien und/oder Mehrfachengagierte bilden die Gemeindeteams.	Corona-Aktionen mitunter als Unterbrechungserfahrungen bisheriger Aktionen: Hier wird Engagement in der Gemeinde befördert, da neue Wege und Aktionen erdacht wurden.	Im PGR ist die Entwicklung der Fähigkeiten der Einzelnen in Verbindung mit der je eigenen Berufung zu fördern.
Das Gemeindeteam übernimmt Verantwortung für das Kirchesein vor Ort .	<i>Vor Ort</i> bedeutet für die Teams jeweils etwas Unterschiedliches: Konzentration auf den Kirchturm a) als Chiffre für konkrete Gemeinschaft im Glauben, b) als territorial/geografische Einheit,	c) mit Blick auf alten Gremien- strukturen. (Wir fühlen uns verantwortlich für unser <i>Vor-Ort</i> .)	Der PGR nimmt die Herausforderungen im Lebensraum der Pfarrgemeinde wahr. Der PGR nimmt das spezifische Profil der eigenen Pfarrgemeinde wahr.
Das Gemeindeteam hat einen Überblick über die Ansprechpersonen der unterschiedlichen Themen.	Überblick über die Ansprech- personen der Themen durch Kontinuität der Engagierten und durch mehrfach engagierte Teammitglieder gekennzeichnet.	Gemeindeteams verorten sich zwischen Pastoralteam und Gemeinde und beschreiben sich selbst als Ansprechpartner.	Der PGR bezieht weitere Träger und Kooperations- partnerinnen und -partner mit ein. Der PGR führt alle Kräfte zur Ausübung ihrer gemeinsamen Verantwortung zusammen.

Tab. 18: Abgleich der Handlungsprogrammatiken

Eigene Darstellung

Der Modellraum Arnsberg selbst beschreibt den Unterschied zwischen Gemeindeausschüssen und Gemeindeteams auf seiner Homepage in Nähe zu den bisherigen Ausführungen wie folgt:

Im Unterschied zur Konzeption der Gemeindeausschüsse in [MR4] 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“ (MR4, 2018).

Es kann also festgehalten werden: Auf konzeptioneller Ebene unterscheiden sich die Modelle von PGR- und Gemeindeteamarbeit in den tabellarisch aufgeführten Aspekten. Die mittlere Spalte (GT_{SB}) stellt eine Übersetzung der beiden Modelle im Sinne eines Hybriden dar. Die Gemeindeausschüsse arbeiten in PGR-Logik, die teilweise wieder von Gemeindeteams übernommen wird. Das bedeutet aber auch schon auf dieser Ebene, dass es zu Überlappungen in den Aufgaben kommen kann bzw. systematisch Aufgaben nicht besetzt sind. Hieraus ergibt sich aus dem GA ein Übergangsgremium aus den PGR-Strukturen. Durch die Anreicherung mit den anderen Rollen entstehen neue Handlungsmöglichkeiten, alte Rollenanteile könnten aber auch bremsen. Wie genau diese Hybride sich nun in der Praxis zeigen, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

2.2 Praktiken im Übergang: vom Gemeindeausschuss (vor der Einführung des Modells) zum Gemeindeteam

DATENMATERIAL	ANALYSE	AUSWERTUNG
Protokolle des ausgewählten Gemeindeteams	Deduktive Codierung der Protokolle	Die Darstellung erfolgt auf Basis der Protokollanalysen (leitfadenbasiert).

Tab. 19: Datenmaterial und Analyse diachrone Perspektive Gemeindeausschuss

Beim Durchsehen der Protokolle fällt auf, dass die Gemeindeteams eine weniger ausgeprägte Praxis des Protokollschreibens an den Tag legen. Besonders im Vergleich zu den Gemeindeausschüssen vor der Einführung des Modellprojekts, die noch regelmäßig Protokolle verfassten, verfassen die Gemeindeteams weniger Protokolle. Die Teams unterscheiden sich da leicht, es werden einige Protokolle geschrieben, teilweise aber auch gemeinsame Protokolle von Gemeindeausschuss und Gemeindeteam angefertigt.

Am Beispiel eines Gemeindeausschusses (GA1) wird die Gemeindeausschussarbeit rekonstruiert (↗ A, Kapitel 2.2.1). Hinzugelegt wird dann die Rekonstruktion der Arbeit des Gemeindeteams 1 (↗ A, Kapitel 2.2.2), worauf eine Zusammenführung der Beobachtungen folgt (↗ A, Kapitel 2.2.3).

2.2.1 Rekonstruktion von GA und GT als eigenständige Gremien im Modellprojekt

Die nachfolgenden Unterkapitel sollen herausarbeiten, welche Stellung ein GA im Vergleich zu anderen Gremien einnimmt und wie sich dieses Gremium von anderen unterscheidet. In diesem Zusammenhang soll vor allem aufgezeigt werden, welche Mitglieder des GA auch Mitglieder des GT sind. Anhand des vorliegenden Materials lässt sich die genaue Arbeitsweise beider Gremien abbilden und aufzeigen, inwiefern sich Arbeitsweisen und Mitglieder überschneiden. Außerdem werden Kopplungstypen konstruiert, die mögliche Arbeitsweisen von GA und GT beschreiben können.

2.2.1.1 Rekonstruktion des GA vor dem Modellprojekt¹⁹

Mit einem eigenen Statut hat der GA1 eine Selbstverpflichtung zur Arbeitsweise abgelegt. Der GA1 versteht sich als „Laienrat als Gemeindeausschuss“. Es gibt keinen Pfarrgemeinderat mehr, wohl aber bis 2018 einen GPGR, an den der GA1 eine klare Anbindung hat. Ziel des GA1 ist es, dass die Gemeinde „ein Ort lebendigen Glaubens und gelebter Gemeinschaft“ (Statut des GA1 vom 23.03.2017) bleiben soll.

Abgrenzung zum Gesamt-PGR (GPGR): Der GA1 ist ein Laiengremium, das als Ausschuss des GPGR für den Modellraum Arnsberg tätig wird. Die Arbeit des GPGR soll dabei „unterstützt und ergänzt“ (ebd.) werden. „Die Kommunikation zwischen [dem GA1], GPGR und Pastoralteam und die gegenseitige Information sind sicher zu stellen“ (ebd.). Belange des Pastoralen Raumes sollen berücksichtigt werden, aber der GA1 entscheidet „in allen Ortsangelegenheiten der Gemeinde“ (ebd.) selbstständig.

Auftrag und Aufgaben: Der GA1 nimmt Gruppen, Gremien oder Verbänden „keine Aufgaben weg“ (ebd.) und wird „immer nachrangig tätig“ (ebd.). Seine Aufgabe ist es, sich um das „kirchliche Leben vor Ort“ (ebd.) zu sorgen, zu koordinieren und zu fördern, wo nötig. Weiterhin will der GA1 den gewählten Vertreterinnen und Vertretern im GPGR zur Seite stehen und sie unterstützen. Ebenso soll der KV unterstützt werden. Der GA1 versteht sich als Durch-

führungsorgan von „Maßnahmen und Projekten, die der GPGR beschlossen hat“ (ebd.). Der GA1 hat Entscheidungskompetenz über die Verwendung von Einnahmen (nach Rücksprache mit den gewählten Mitgliedern des GPGRs aus GA1 bzw. KV).

Zusammensetzung/Mitgliedschaft: Mitglieder sind alle Mitglieder des bisherigen PGRs und weitere interessierte Personen. Die Mitglieder werden nicht gewählt, es gibt keine bestimmte Dauer der Amtszeit, Eintritt/Austritt erfolgen über Erscheinen bzw. Nichterscheinen. Mitglieder des Pastoralteams können jederzeit teilnehmen und haben volles Stimmrecht. Alle Mitglieder nehmen gleichberechtigt an den Sitzungen teil und können Anregungen zur Tagesordnung machen. Eine unbürokratische Abwicklung der anstehenden Aufgaben durch möglichst viele ehrenamtlich Tätige ist Aufgabe und Ziel des Rates insgesamt.

Protokoll: Die Einladung ist an Mitglieder „in geeigneter Weise bekannt zu machen“ (ebd.). Unklar bleibt, wer genau eine Einladung erhält. Das jeweilige Protokoll geht an Teilnehmende der Sitzung, den GPGR und den Leiter des Pastoralen Raumes.

¹⁹ Zur Konzeption des GA: Erzbischöfliches Generalvikariat, *Weil wir gemeinsam Kirche sind*, Kapitel 3 und 4.

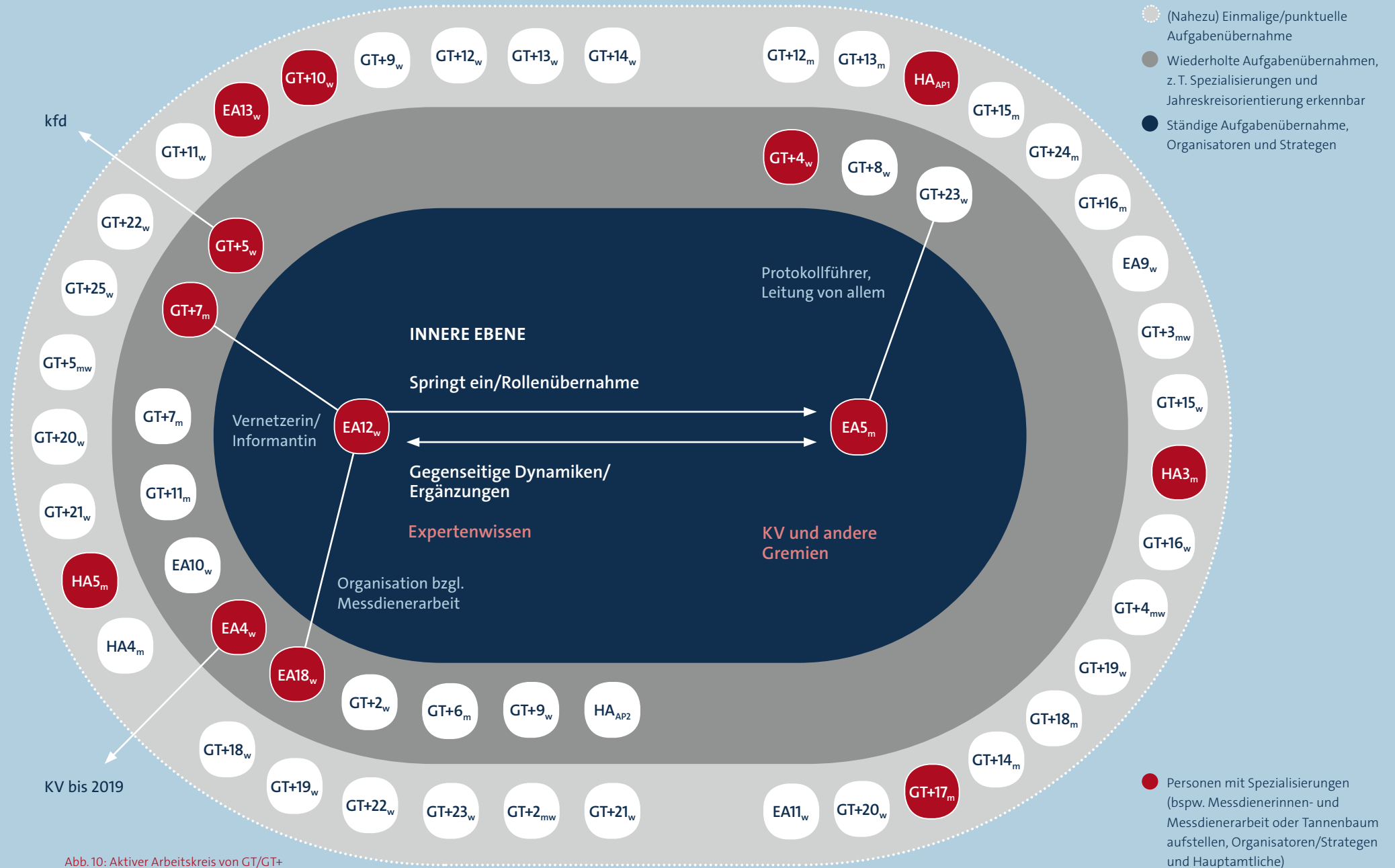


Abb.10: Aktiver Arbeitskreis von GT/GT+

In der Erstellung von (↗ A, Abbildung 10) wurden zunächst drei Personenkreise im Codierleitfaden mit Blick auf Häufigkeiten und Arten von Tätigkeiten unterschieden. Um im hellgrauen Bereich eingeordnet zu werden, muss eine Person ein bis vier/fünf Mal codiert werden. Sie übernimmt einmalige, schon ausgearbeitete Tätigkeiten.

	R. 1 Skript erstellen (Innovation)	R. 2 Auf ein Skript stoßen	R. 3 Skript übernehmen	R. 3.1 Neues Skript einmalig übernehmen und durchführen	R. 3.2 Auf ein Skript wiederholt zurückgreifen und durchführen
GT+24 _w	0	0	0	1	1
GT+11 _{mw}	0	0	0	1	2
GT+11 _w	0	0	0	0	0
HA8 _m	0	0	0	0	0
GT+26 _m	0	0	0	0	0
GT+5 _{mw}	0	0	0	1	0
GT+5 _{mw} / GT+25 _w	1	0	0	1	0
GT+21 _w	0	0	0	0	0
GT+12 _w	0	0	0	1	0
GT+14 _w	0	0	0	0	0
HA4 _w	0	0	0	0	0
GT+15 _m	0	0	0	0	1
GT+24 _m	0	0	0	0	1
GT+3 _{mw}	0	0	1	0	2
GT+3 _{mw} / GT+26 _w	0	0	0	1	0
GT+15 _w	0	0	0	0	0
GT+9 _{mw}	0	0	0	0	0



GT+16 _w	0	0	0	0	1
HA3 _m	0	0	0	0	1
GT+22 _m	0	0	1	0	0
GT+17 _w	0	1	0	0	1
GT+21 _m	0	0	0	0	5
Theresa Kohlmeier	0	0	0	0	0
GT+17 _m	0	0	0	0	5
GT+17 _m / GT+14 _m	0	0	0	0	1
GT+23 _m	0	0	0	0	5
GT+19 _w	0	0	0	0	0
GT+27 _m	0	0	0	0	3
GT+4 _{mw}	0	0	1	1	1
GT+4 _{mw} / GT+27 _w	0	0	0	0	1
GT+9 _w	0	0	0	0	3
GT+22 _w / 25 _m	0	0	0	0	1
EA9 _w	0	0	1	0	3
GT+12 _m	0	0	1	0	5
GT+13 _m	0	0	0	0	4
GT+2 _{mw}	0	0	0	0	0
GT+2 _{mw} / EA19 _w	0	0	0	0	0
GT+20 _m	0	0	0	0	5
EA11 _w	0	0	0	0	1
GT+20 _w	0	0	1	0	1
HA7 _m	0	0	0	1	0



GT+13 _w	0	0	0	0	0
GT+16 _m	0	0	0	1	1
GT+19 _m	0	0	0	0	1
GT+18 _m	0	0	0	0	2
GT+18 _w	0	0	0	0	1
HA _{AP1}	0	0	0	0	0
GT+10 _w	0	0	0	1	2
Häufigkeit	1	1	6	10	31

Tab. 20: Planerische und durchführende Aufgaben im hellgrauen Bereich

Um dem dunkelgrauen Bereich zugeordnet zu werden, wurde eine Person 5 bis 25 Mal codiert (übernehmen wiederholt dieselben oder immer wieder andere Aufgaben; ein paar „Spezialisierungen“ sind erkennbar, z. B. ist GT+4_w wiederholt jedes Jahr für den Krippendienst zuständig, übernimmt aber an keiner anderen Stelle Aufgaben).

	R. 1 Skript erstellen (Innovation)	R. 2 Auf ein Skript stoßen	R. 3 Skript übernehmen	R. 3.1 Neues Skript einmalig übernehmen und durch- führen	R. 3.2 Auf ein Skript wiederholt zurückgreifen und durch- führen
GT+6 _{m/w}	0	0	0	1	3
GT+2 _w	0	0	0	0	11
GT+2 _w / GT+7 _{m/w}	0	0	0	0	1
EA18 _w	3	3	0	2	2
GT+6 _m / GT+9 _w	0	0	0	0	0
GT+9 _w	0	0	0	0	0



GT6 _m	0	0	0	0	11
GT+5 _w	0	1	1	1	3
EA4 _m / EA10 _w	0	1	1	1	9
EA10 _w	0	0	0	0	0
EA4 _m	1	0	0	0	14
GT+11 _m / GT+7 _w	0	0	1	1	2
GT+11 _m	0	0	0	0	1
GT+7 _w	0	1	0	1	1
GT+8 _{m/w}	0	0	0	1	2
GT+4 _w	0	1	0	3	6
GT+8 _w	0	1	0	3	1
HA _{AP2}	0	1	0	0	5
GT+23 _w	0	0	0	1	1
Häufigkeit	4	11	3	16	74

Tab. 21: Planerische und durchführende Aufgaben im dunkelgrauen Bereich

Personen, die im dunkelblauen Bereich eingeordnet werden sollen, sind solche, die auch neue Tätigkeiten anstoßen oder Vernetzungen zu anderen Organisationen übernehmen. EA12_w und EA5_m wurden 77 (EA5_m) bzw. 44 (EA12_w) Mal codiert, sie übernehmen wie die anderen auch, aber deutlich am häufigsten, Tätigkeiten wie Fahnen aufhängen, Stühle stellen, Räume vorbereiten usw. Zusätzlich sind sie aber auch Organisatoren und *Strategen*, haben Verbindungen in andere Gremien (z. B. KV). EA12_w ist Berichterstatte(r)in im GA1 für den Pastoralen Prozess.

	G. 1 Hohe Komplexität	G. 2 Mittlere Komplexität	G. 3 Geringe Komplexität
R. 1 Skript erstellen (Innovation)	1	6	0
R. 2 Auf ein Skript stoßen/weiter- schreiben	2	3	4
R. 3 Skript übernehmen	0	0	2
R. 3.1 Neues Skript einmalig übernehmen und durchführen	3	3	7
R. 3.2 Auf ein Skript wiederholt zurückgreifen und durchführen	1	8	34
GT+7 _m /EA12 _w	0	1	7
GT+7 _m	0	4	19
EA12 _w	11	8	12
EA5 _m /GT+23 _w	0	1	7
GT+23 _w	0	1	4
EA5 _m	6	12	16
Häufigkeit	24	47	112

Tab. 22: Planerische und durchführende Aufgaben im dunkelblauen Bereich

In ↗ A, Tabelle 22 lässt sich erkennen, dass EA12_w und EA5_m neben komplexeren Aufgaben auch deutlich mehr Aufgaben übernehmen.

- EA5_m: Insgesamt in 5 Dokumenten 6 codierte Segmente im Rang G. 1: hohe Komplexität; in 7 Dokumenten 12 codierte Segmente mit dem Rang G. 2: mittlere Komplexität und in 9 Dokumenten 16 codierte Segmente mit dem Rang geringe Komplexität
- EA12_w: Insgesamt in 8 Dokumenten 11 codierte Segmente im Rang G. 1: hohe Komplexität; in 7 Dokumenten 8 codierte Segmente im Rang G. 2: mittlere Komplexität und in 8 Dokumenten 12 codierte Segmente mit dem Rang G. 3: geringe Komplexität
- GT+7_m fällt auf: 23 Codierungen, auch viele Tätigkeiten gemeinsam (16) mit EA12_w. Bei EA5_m und GT+23_w ist das ähnlich (in MAXQDA: gemeinsam 14 Codierungen, GT+23_w 14 Codierungen). Hinter beiden Codierungen verbergen sich Ehepaare, die gemeinsam engagiert sind.
- EA18_w (↗ A, Abbildung 10, dunkelgrauer Bereich) fällt auf: „nur“ 10 Codierungen, aber im Bereich Messdiener, für den sie zuständig ist, auch mit bei den *Strategen* einzusortieren

Wie in ↗ A, Kapitel 1 bereits ausführlich ausgeführt, soll in diesem Kapitel auch herausgearbeitet werden, hinsichtlich welcher Grundvollzüge der GA1 Aufgabenbereiche übernimmt und ausführt. Aus den Protokollanalysen konnten mit Blick auf die Aufgaben, die der GA1 bis zur Einführung des Modellprojekts anging, die folgenden Erkenntnisse abgeleitet werden: Deutlich ersichtlich wird, dass die Ehrenamtlichen (im alten GA1) häufig Aufgaben rund um den Bereich der Liturgie übernehmen. Dabei handelt es sich zumeist um Tätigkeiten, die mit organisatorischen Belangen rund um die Gestaltung der Liturgie zusammenhängen (Stühle stellen, Ordnungsdienst im Gottesdienst, Osterfeuer vorbereiten, Adventskranz aufhängen usw.). Die inhaltliche Gestaltung von Liturgie sowie die Anleitung theologischer Themen obliegen den Priestern.

„[EA5_m, EA4_m und GT+7_m] haben das Hungertuch aufgehangen. HA3_m hat am ersten Fastensonntag eine Einführung gegeben“ (P_GA1_13.03.2018). Es fällt auf, dass der Grundvollzug Liturgie besonders häufig mit dem Code geringer Komplexität vergeben wurde (22 Codierungen). Der GA1 ist im Bereich Liturgie also sehr aktiv, jedoch mit Aufgaben geringer Komplexität und losgelöst von inhaltlicher Gestaltung der Liturgie.

	GEMEINSCHAFT	DIAKONIE	LITURGIE	VERKÜNDIGUNG
G. 1 Hohe Komplexität	2	1	4	1
G. 2 Mittlere Komplexität	10	1	8	3
G. 3 Geringe Komplexität	12	0	22	3
Häufigkeit	24	2	34	7

Tab. 23: Komplexität in den Grundvollzügen

Auf den Bereich Gemeinschaft fokussierte Aufgaben wurden ebenfalls häufig codiert, dann zumeist in den Bereichen geringe bis mittlere Komplexität, insgesamt etwas weniger als Aktionen im Zusammenhang mit der Liturgie. Zumeist geht es darum, dass die GA1-Mitglieder etwas für andere Menschen organisieren, damit in irgendeiner Form Vergemeinschaftung stattfinden kann. „EA12_w hat mit Hilfe von EA18_w und EA19_w als Dankeschön für die Sternsinger einen Nachmittag im Gemeindezentrum mit Kegeln und Pizzabacken gestaltet“ (P_GA1_13.03.2018, S. 1).

Aus den Protokollen ist zumeist nicht ersichtlich, ob Aufgaben delegiert werden oder Bereitschaft zur Übernahme signalisiert wird, von wem also die Initiative ausgeht, sodass nicht immer zwischen *Aufgabenträger* = *Arbeitsträger* oder *anderer Aufgabenträger sucht Arbeitsträger* (Delegation) unterschieden werden kann. Die Protokolle halten an den allermeisten Stellen einfach fest, wer etwas

übernimmt. Bei EA18_w sticht die Selbstmeldung zu einer Aufgabenübernahme auch in der Art der Protokolldokumentation heraus. In den Protokollen wird viel berichtet über Aktionen und deren Organisation. Es werden nie Abstimmungen oder Entscheidungsfindungsprozesse dokumentiert.

Die allermeisten Akteure im GA1 können als *Arbeitsträger* bezeichnet werden. Auch bei EA12_w und EA5_m fällt auf, dass sie zwar auch Aufgabenträger werden, die Rolle der Arbeitsträger aber nie ablegen. Ihre Aufgaben werden vielmehr eine Mischung aus beiden Bereichen.

Entscheidungstraditionen und sich wiederholende Aufgaben spielen eine große Rolle („Auf ein Skript wiederholt zurückgreifen“). Aufgaben, die *schon immer* so oder so und von bestimmten Personen erledigt wurden, werden immer wieder genau so und von genau diesen Personen übernommen. Allermeist werden im GA1 bereits vorhandene Skripte übernommen, häufig werden sie wiederholt (zumeist von ähnlichen Personengruppen) durchgeführt, weniger häufig übernehmen Akteure Skripte einmalig. So zeigt sich auch im GA1, dass die bekannte Tradition zum Aufgabenträger wird und die Mitglieder mobilisiert, bestimmte Aufgaben auszuführen. Innovationen bzw. neu aufgestellte Skripte können an einer Hand abgezählt werden: Ein Mitglied regt an einer Stelle etwas in der Arbeit mit Messdienerinnen und Messdienern an (Nutzung des Jugendraumes, Sponsorendienen). Ansonsten entsteht noch die ökumenische Zusammenarbeit ab 2019 mit der evangelischen Kirchengemeinde und es wird von einer Person ein Gedankenaustausch/Gesprächskreis initiiert.

Alle Aufgaben werden immer von jemandem erledigt, was eine hohe Netzwerkstabilität ergibt. Im Sinne der Grundstruktur des GA1 kann das Netzwerk immer erfolgreich auf die Netzwerkumgebung zurückgreifen (= Leute im lockeren Umfeld des GA1 mit ins Boot holen). Kontingente Situationen werden zumeist über die Entscheidungstradition des Gremiums oder durch die Expertise von innen und außen gelöst. Entscheidungstradition überwiegt bei den allermeisten Aufgaben, da vieles Jahr um Jahr immer wiederkommt.

GA1 trägt viel zu Aktionen bei, die auf Gemeindeebene durchgeführt werden. Aber die beteiligten Personen finden sich immer in einem überschaubaren

Radius im Innenraum des Gremiums wieder. Es gelingt nur bedingt, Leute von außen für mehrere Aufgaben einzubinden. Der GA1 kooperiert vor allem sehr häufig mit den Personen des „blauen Bereichs“ der Grafik. Auch mit den Personen im hellgrauen Bereich wird kooperiert, zumeist aber eher punktuell und tendenziell auch eher einmalig. Mit Blick auf die Reichweite des Netzwerks des GA1 entfielen 7 codierte Segmente auf den Code „Reichweite über die Gemeinde hinaus“, 44 codierte Segmente auf den Code „Gemeindeebene“, 5 Segmente auf den Code „einzelne Akteure über das Gremium hinaus“ und 5 codierte Segmente auf den Code „nur Gremium“. Auch daran kann sichtbar werden, dass der GA1 vor allem auf der Gemeindeebene aktiv ist.

REICHWEITE DES NETZWERKS	HÄUFIGKEIT
G. 1: Über die Gemeinde und Personen/Einrichtungen hinaus	7
G. 2: Gemeindeebene/mehrere Einrichtungen oder Personen	44
G. 3: Einzelne Personen oder Einrichtungen über das Gremium hinaus	5
G. 4: Nur Gremium	5

Tab. 24: Reichweite des Netzwerks

Wirkungskreis der Aufgaben, die durchgeführt werden, ist allermeist die Gemeindeebene und dann sind i. d. R. gleich mehrere Personen und/oder Organisationen mit eingebunden.

2.2.1.2 Ausdifferenzierungen des GT aus dem GA mit der Einführung des Modellprojektes

Nachdem exemplarisch die Arbeit der Gemeindeausschüsse rekonstruiert wurde, sollen nun die beiden Gremien voneinander differenzierend betrachtet werden. Im Fall der in ↗ A, Kapitel 2.2.1.1 rekonstruierten Gemeinde sieht es so aus, dass die Gemeindeteams und ihre Vorgängergremien mit Blick auf ihre Arbeitsweisen und ihre personellen Zusammensetzungen ein gemeinsames Erbe haben: Die Grafik auf der folgenden Seite (↗ A, Abbildung 11) zeigt beispielhaft, wie sich die Gemeindeteams aus den Gemeindeausschüssen entwickeln. Die nun rot markierten Personen sind Mitglieder des in der Gemeinde neu eingeführten Gemeindeteams. Diese Mitglieder stammen zu einem Großteil aus dem inneren Zirkel der Grafik genauso wie aus dem äußeren. Erkennbar wird folglich personelle Kontinuität bei der Einführung der Gemeindeteams.

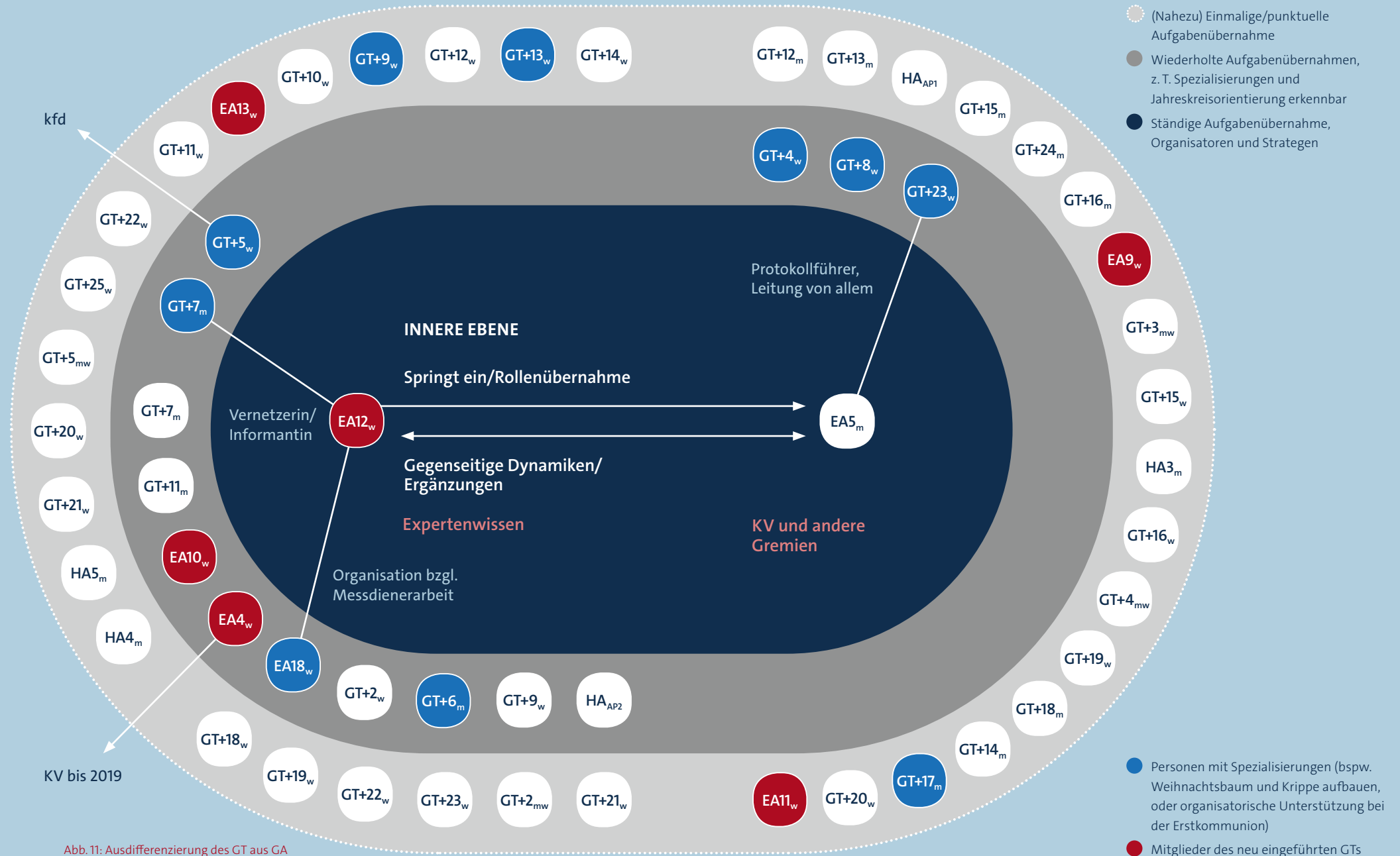


Abb.11: Ausdifferenzierung des GT aus GA

Gemeindeteam und Gemeindeausschuss operieren vor allem auf Gemeindeebene, ihre Mitglieder werden und wurden nicht gewählt, die Engagierten sind vor allem in durchführende Aufgaben involviert usw. Die Unterschiede zwischen PGR-Arbeit (in deren Konzeptionstradition der alte GA1 steht) und Gemeindeteamarbeit sind auf den ersten Blick minimal (↗ A, Kapitel 2.2.1.1–2.2.1.2). Die hier getätigte Tiefenbohrung in einer Gemeinde kann nun aber unter der Vergleichsperspektive PGR und Gemeindeteam noch ausgeweitet werden.

Die Gemeindeteams machen sich den durch das Modellprojekt eingebrachten Strukturimpuls anhand der vier beschriebenen Handlungsprogrammatiken zu eigen (↗ A, Kapitel 1.1.5.2). 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 vertraute Arbeitsweisen und Strukturen der vorherigen Gremien. Diese werden von den Gemeindeteams nicht grundlegend problematisiert, sondern eher weiter stabilisiert in ihrer Adaption des Modellprojekts und dienen als Ressourcen. Deutlich werden diese ähnlichen Arbeitsweisen beispielsweise dann, wenn es um Planungen von Veranstaltungen im weihnachtlichen Rahmen geht, da sowohl GT1 als auch GA1 Aufgaben wie das Aufstellen eines Weihnachtsbaumes oder das Spielen von Weihnachtsliedern organisieren. Aber dennoch werden auch andere Arbeitsweisen des GT1 sichtbar, da angepasst an die in diesem Fall herrschende Corona-Pandemie neue und auch andere Aktionen entstehen (P_GA4_17.10.2019; vgl. hierzu auch P_GT4_16.09.2020).

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 mithineingetragen in die Gemeindeteamarbeit. Die Handlungsprogrammatiken zeigen also einerseits, dass in der Umsetzung des Modellprojekts 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. Die Protokolle zeigen, dass beispielhaft hierfür die Arbeit mit Messdienerinnen und Messdienern ein Indiz für das Aufgreifen dieser bekannten Strukturen ist. Im GA wurde bereits begonnen, diese Tätigkeit attraktiver zu gestalten, in dem ein Mitglied des GA vor allem auf die Bedürfnisse der Jungen und Mädchen eingegangen ist. Das GT vermerkt währenddessen im Protokoll, dass dank des Mitgliedes des ehemaligen GA an die vorherige Arbeit für die Messdienerinnen und Messdiener angeknüpft werden kann. („[EA18_w] berichtet: Z. Zt. gibt es 10 MessdienerInnen, davon möchten 2 Kinder nur in dringenden Fällen eingesetzt werden, so dass nur 8 Kinder laufend zur Verfügung stehen. [EA18_w] erstellt den Plan. Sie ruft die eingesetzten MessdienerInnen ggf. zusätzlich noch an. Im Einzelfall gibt es nach dem Gottesdienst auch noch ein Gespräch.“ P_GA1_16.01.2018, vgl. hierzu auch: „Seit September sind wieder Messdiener im Einsatz. Dank an [EA18_w], die sich sehr darum kümmert“ P_GT1_12.2020).

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 bekannte 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. Die Protokolle zeigen diesbezüglich auch, dass Mitglieder des GA im Austausch mit Mitgliedern des GT stehen, da sie sich bezüglich der Arbeitsteilung absprechen und austauschen. Dies zeigt, dass GA-Mitglieder und GT-Mitglieder über einige Jahre (siehe Protokolldateierungen) hinweg weiterhin durch ihre Kommunikation in eine Interaktion treten und dass dadurch ein wechselseitiges *Abarbeiten* von unterschiedlichen Aufgaben möglich wird. („[GT+8_m] und [EA4_m] schmückten den Baum ab und entfernten ihn am 23. Januar“ P_GA1_26.01.2016, vgl. hierzu auch: „[EA4_m], [GT+8_m] und [GT+7_m] haben wieder einen großen und sehr schönen Adventskranz gebunden und in der Kirche aufgehangen“ P_GT1_2020).

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, ob und wenn ja wie die Rolle der Gemeindeteams dahingehend weiterentwickelt werden kann, dass Vernetzungsarbeit und der Gedanke, weniger selbst zu tun und weniger Angebote zu schaffen, für den Modellraum Arnsberg in Interventionen gestärkt werden kann.

Diese Frage zu beantworten, ist nicht leicht. Im Modell *Teams der Kirche vor Ort* ist zum einen 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. Schutz der Ehrenamtlichen vor Überforderung und mehr Leitungsverantwortung motivieren diesen Schritt. Dass die Gemeindeteams diese Rolle so nicht ausführen, kann als Schwäche ausgelegt werden, sauber die Leitungsaufgabe zu definieren. Eine verstärkte Intervention zum Schutz würde diese Schwäche bearbeiten. Doch ist die Analyse durchaus ambivalent. Wie schon bei der Konzeption des Ansprechpartners läuft in der Konstruktion des Gemeindeteams eine Annahme über Leitung mit, die sich durchaus hinterfragen lässt: Wer leitet, belegt Rang 1 in der Aufgabenorganisation und ist möglichst nur Aufgabenträger. Auch reiner Arbeitsträger zu sein und damit Rang 3 einzunehmen und dann auch noch bei Aufgaben niedriger Komplexität widerspricht gerade der Leitungsaufgabe, die darin besteht, Handlungsrahmungen vorzunehmen. Die Gemeindeteams würden nicht leiten. Wie oben aufgeführt ist diese Denkweise in hierarchischen Organisationen plausibel. Die Frage ist aber, ob die Gemeindeteams überhaupt hierarchische Strukturen in die Gemeinde einziehen sollen.

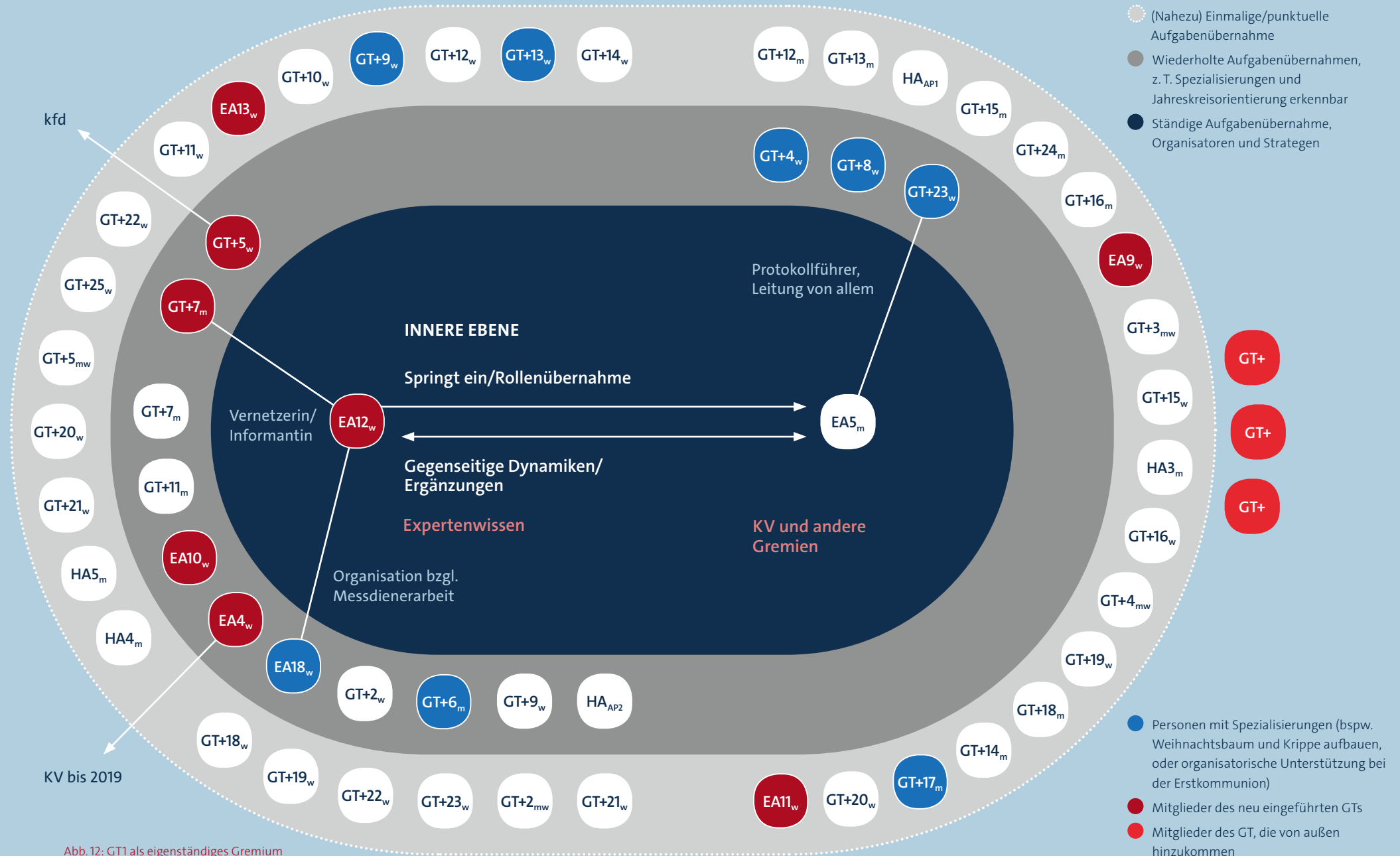
Sie entwickeln die Struktur „Wir sind Ansprechpartner“ in Richtung Ansprechpartner und Pastoralteam. Damit verändern die Gemeindeteams das Kommunikations- und Interaktionsgefüge des Pastoralen Raumes. Vor dem Hintergrund des Abgleichs der Handlungsprogrammatiken der Gemeindeteams mit den

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 eines selbstbewussten Laienamtes, da sie hier als Aufgabenträger in Richtung Hauptamtliche wirken und damit auch Leitungsanspruch in das hierarchische Umweltgefüge transportieren.

Aus unserer Sicht gehören beide Momente im Gemeindeteam zusammen: a) Sie übernehmen auch klaglos reine Arbeitsträgerfunktionen – sieht aus wie PGR-Arbeit –, da dieser Dienst an der Gemeinde aber aus Leitung heraus geschieht – sieht aus wie Gemeindeteam-Arbeit –, geben sie so einen neuen Impuls, wie Gemeinde im Dienst funktioniert. Sie sind b) Aufgabenträger in die eigentlich rahmensetzenden Instanzen hinein. 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.

2.2.1.3 Arbeitsweisen von GA und GT als eigenständige Gremien

Das Gemeindeteam 1 arbeitet in ähnlicher Weise zur Gemeindeausschussarbeit. Diese Gemeinsamkeiten und mögliche Differenzen in den Arbeitsweisen der Gemeindeausschüsse und der Gemeindeteams werden im Nachfolgenden herausgearbeitet. Der Gemeindeausschuss existiert weiter, das Verhältnis wird von den Akteuren selbst wie folgt beschrieben: „Den [GA1] soll es auf jeden Fall weiter geben, nach Möglichkeit unter Vorsitz und Organisation von [EA5_m]. Das [GT1] macht ggf. Vorschläge für die Tagesordnung des [GA1] und ist nach Möglichkeit bei den Treffen anwesend“ (P_GT1_29.09.2019). Anhand der auf der folgenden Seite abgebildeten Grafik (↗ A, Abbildung 12) wird ersichtlich, dass sich – wie bereits in ↗ A, Kapitel 2.2.1.2 beschrieben – eine personelle Kontinuität des Gemeindeausschusses mit der Einführung der Gemeindeteams abzeichnet. Jedoch zeigen die hellrot markierten Felder, dass neben der personellen Beständigkeit auch weitere Mitglieder von außen hinzukommen, sodass mit der Einführung des Gemeindeteams ein eigenes Gremium entstanden ist.



Das gemeinsame Erbe des Gemeindeteams und dessen Arbeitsweisen lassen sich anhand verschiedener Aspekte ausbuchstabieren. Das Gemeindeteam weist eine hohe Anzahl an Aktivitäten im Bereich der Kirchraumgestaltung auf („Krippenbesuch wird ermöglicht außerhalb der Gottesdienstzeiten“ P_GT1_12.2020; Binden und Aufhängen des Adventskranzes immer von den gleichen Personen: P_GT1_21.01.2020, ebenso beim Weihnachtsbaum, der in der Kirche aufgebaut wird). Mit Blick auf die inhaltliche Gestaltung von Liturgie lässt das Team eine Lücke für die hauptamtlichen Priester, die dieses Angebot bedienen: „Am 8. Oktober 2020 und am 12. November 2020 fanden wieder Medi-Messen statt. Dank an [HA_{AP1}] der nun wieder regelmäßig an jedem 2. Donnerstag im Monat mit uns Medi-Messen feiern will, also Messen, die besonders meditativ gestaltet sind“ (P_GT1_12.2020). Aus der Codierung von sechs Protokollen ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Grundvollzüge:

VERKÜNDIGUNG	DIAKONIE	GEMEINSCHAFT	LITURGIE
0	3	3	4
0	0	0	0
0	0	0	2
1	2	3	5
0	2	1	10
0	3	0	7
0	0	0	0
1	10	7	28

Tab. 25: Grundvollzüge – GT1

Besonders aktiv vollzieht das GT1 den Grundvollzug der Diakonie. Es wendet sich unter anderem dem Kinderheim „Stern der Hoffnung“ in Rumänien, Misereor, aber auch anderen Menschen in der Gemeinde solidarisch zu („Es wurden Spenden in Höhe von 231 € für Misereor gesammelt. Der Eine-Welt-Stand, den [GT+3_w] und [GT4+4_w] vorbereitet und betreut haben, wurde gut angenommen“ P_GT1_03.2020; „Die kfd-Sammlung für das Kinderheim ‚Stern der Hoffnung‘ in Rumänien, die am 21./22. April 2020 stattfinden sollte, muss wegen der Corona-Pandemie ausfallen. [GT+5_w] wird sich demnächst an die Presse wenden, um zu Geldspenden aufzurufen“ P_GT1_03.2020; „Brauchen Sie Hilfe (z. B. beim Einkaufen) oder kennen Sie jemanden, der Hilfe braucht? Dann können Sie sich gerne beim Gemeindeteam melden“ P_GT1_03.2020).

Mit Blick auf die Vernetzung mit Akteuren der Gemeinde und Liturgie ergibt sich eine spannende Schnittstelle: Der Kindergarten bekommt im Gemeindeteam offenbar einen Ansprechpartner, mit dessen Hilfe es möglich ist, die gewünschten Gottesdienste für den Kindergarten beim Priester anzufragen. Die Handlungskette „Ansprechpartner“ wird hier umgesetzt. („[GT6_w] legt dar, dass der Kindergarten sehr gerne etwa zweimal im Jahr eine Gemeindemesse am Sonntagmorgen oder zumindest am Samstag zu einer früheren Uhrzeit mitgestalten und -feiern würde“ P_GT1_21.01.2020; vgl. auch hierzu: „Gemeindeteam bespricht Gottesdienstordnungen mit [HA_{AP1}]: Das Gemeindeteam hat ein Gespräch mit [HA_{AP1}] wegen der Gottesdienstordnung geführt. [HA_{AP1}] hat zugesagt, dass für den und mit dem Kindergarten in unregelmäßigen Abständen eine Messe am Wochenende auch zu einem anderen Zeitpunkt (Samstags zu früherer Stunde oder Sonntagvormittag) gefeiert werden kann“ (P_GT1_03.2020). Aus der Codierung von sechs Protokollen ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Vernetzung:

G. 1 Über die Gemeinde und Personen/Einrichtungen hinaus	G. 2 Gemeindeebene/ mehrere Einrichtungen oder Personen	G. 3 Einzelne Personen oder Einrichtungen über das Gremium hinaus
3	3	2
0	0	1
0	2	4
2	3	7
2	2	7
2	1	4
0	0	0
9	11	25

Tab. 26: Vernetzung – GT1

Das Gemeindeteam greift auf Netzwerke und Kooperationen auf allen Ebenen zurück: Auf Einzelpersonen über das Gremium hinaus, auf mehrere Einrichtungen oder Personen über das Gremium hinaus und auch in die Pfarrei hinein sind sie vernetzt (These 2). Außerhalb dessen fällt die ökumenische Kooperation auf. Hier geht es um Gottesdienstvorbereitung: „Der neue Initiativkreis Ökumene (NIKÖ) trifft sich am 29. Januar 2020 um 19 Uhr im [MR4], insbesondere zur Vorbereitung des Ökumenischen Gottesdienstes am 22. März 2020“ (P_GT1_21.01.2020).

Partizipationsmöglichkeiten sind in Anlehnung an die Netzwerke und Kooperationen, die vom Gemeindeteam bespielt werden, ähnlich stabil gebaut. Partizipation erfolgt im Rückgriff auf die gewohnten Zuständigkeiten. Es wird nicht deutlich, dass noch Menschen gesucht werden, vielmehr scheint die Aufgabenverteilung des Gemeindeteams sehr intakt zu sein. In der Regel wird aufgeschrieben, wer was übernimmt und damit dann auf die *üblichen Verdächtigen* zurückgegriffen. Das ist spannend, weil es vor allem Aufgaben geringer und mittlerer Komplexität sind, die die Gemeindeteams erledigen (Suppe kochen, Café vorbereiten, Karten besorgen, Namen und Anschriften der Kommunionkinder besorgen usw.).

	G. 1 Hohe Komplexität	G. 2 Mittlere Komplexität	G. 3 Geringe Komplexität	Häufigkeit
G. 1 Über die Gemeinde und Personen/ Einrichtungen hinaus	0	0	2	2
G. 2 Gemeindeebene/ mehrere Einrichtungen oder Personen	0	0	0	0
G. 3 Einzelne Personen oder Einrichtungen über das Gremium hinaus	0	1	2	3
Häufigkeit	0	1	4	5

Tab. 27: Komplexität mit Reichweite gekoppelt – GT1

Das Gemeindeteam scheint noch aus der GA-Arbeit einen recht umfassenden Kreis an vielen Menschen um sich geschart zu haben, die Hand in Hand arbeiten und viele *kleine* Aufgaben erledigen: „[EA5_m] berichtet, dass die Verteilung [des Pfarrmagazins] (ca. 1.470 Exemplare) wieder mit Hilfe von vielen Personen gelungen ist“ (P_GT1_21.01.2020).

Das Gemeindeteam organisiert die meisten Aktionen in der Regel so, dass bereits vertraute Skripte übernommen werden können, wie z. B. bei der Kirchraumgestaltung: „[EA4_m], [GT+8_m] und [GT+7_m] haben wieder einen großen und sehr schönen Adventskranz gebunden und in der Kirche aufgehangen. Herzlichen Dank“ (P_GT1_12.2020; vgl. hierzu auch: „Die Krippe wird wieder von [GT+2_w] gestaltet“ P_GT1_12.2020). Aus der Codierung von sechs Protokollen ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Selbstorganisation:

R. 1 Skript erstellen (Innovation)	R. 2 Auf ein Skript stoßen/ weitschreiben	R. 3 Skript übernehmen/Auf ein Skript zurückgreifen
0	0	1
0	0	0
2	0	0
0	2	2
2	6	3
0	3	4
0	0	0
4	11	10

Tab. 28: Selbstorganisation – GT1

Die bereits vertrauten Skripte werden aufgrund der Corona-Pandemie teilweise in veränderter Form weitergeschrieben, zielen aber darauf, Traditionen möglichst eins zu eins aufrechtzuerhalten bzw. möglichst originalgetreu zu übersetzen: „[GT+1_{m,w}] hat sich bereit erklärt, einen Weihnachtsbaum für die Kirche zu schlagen und aufzustellen. Er soll in diesem Jahr etwas kleiner ausfallen, was den Vorteil hat, dass nicht so viele Personen wie sonst für den Transport und das Aufstellen des Baumes benötigt werden“ (P_GT1_12.2020).

So gibt es bestimmte Personen im Gemeindeteam bzw. Gemeindeausschuss, die seit Jahr und Tag für bestimmte Aktionen oder auch Themenbereiche zuständig sind. (GT+7_m zum Thema Ernte Dank, GT+5_w für die Spendensammelaktion für Rumänien, Eine Welt GT+3_w und GT+4_w). In aller Regel funktionieren die Aktionen im GT1 über Entscheidungstraditionen, vielmehr noch über damit verbundene personelle Zuständigkeiten. Ob es wirklich immer wieder Entscheidungen hierzu gibt, ist fraglich und den Protokollen nicht zu entnehmen.

Kommt es dazu, dass eine Aufgabe noch unbesetzt ist, dann wird diese über eine Selbstmeldung gelöst: „Gebraucht wird eine Person, die auch tagsüber Zeit hat, um z. B. die Kirche aufzuschließen, wenn Handwerker kommen. [EA4_m] könnte sich vorstellen, in Zusammenarbeit mit [GT+9_m] die Aufgabe wahrzunehmen“ (P_GT1_28.10.2019).

Der Umgang mit Kontingenz zeigt sich aber auch in einer Offenheit für Transformationen, die dann ihrerseits wieder in den bestehenden Rhythmus als angestrebte Wiederholung integriert werden: „Die Anwesenden sind sich einig, dass es sehr gut war, in den Sommerferien Sonntagsmessen vor der Festhalle der Bürgerschützen zu feiern. Gerne hätte dies auch noch länger andauern können und sollte im nächsten Jahr – unabhängig von Corona – wiederholt werden“ (P_GT1_01.09.2020). Aus der Codierung von sechs Protokollen ergibt sich folgendes Bild bezüglich des Umgangs mit Kontingenz:

G. 1 Ahnung von Potenzialität	G. 2 Expertise von innen und außen	G. 3 Entscheidungs-traditionen
0	0	0
0	0	0
1	2	1
0	0	0
0	2	0
0	0	1
0	0	0
1	4	2

Tab. 29: Umgang mit Kontingenz – GT1

Das Gemeindeteam betreibt besonders intensiv Informationsweitergabe. Sie tragen Informationen (z. B. über die Sprecherinnen- und Sprecherkreise) in den eigenen Kreis hinein und *versorgen* umgekehrt aber auch die Gemeinde mit Informationen (auch über E-Mail-Verteiler): „Das Gemeindeteam hat sich bemüht, möglichst viele Gemeindemitglieder in elektronischer Form und zum Teil auch in Papierform auf dem Laufenden zu halten“ (P_GT1_01.09.2020). Um dieses Kommunikationsgefüge weiter auszubauen und somit ihrer Vermittlerfunktion weiterhin gerecht zu werden, nutzen sie die Expertise eines Gemeindeteammitglieds: „[EA11_w] ist ausgebildeter Coach und leitet als solche u. a. Kommunikationsseminare. Sie würde einen Vortrag mit Workshop-Elementen in diesem Bereich anbieten, Dauer ca. 2 – 2,5 Stunden“ (P_GT1_28.10.2019).

2.2.2 Kopplungstypen

Im Rahmen der Analysen der Evaluation wurde die Arbeit der Gemeindeteams auch auf die Zusammenarbeit mit den noch existierenden Gemeindeausschüssen angeschaut. Hier lassen sich sehr unterschiedliche Arbeitsweisen beobachten. Allein das ist eine wertvolle Erkenntnis: Gerade weil in den Gemeinden bereits vor der Einführung des Modellprojekts unterschiedliche Gremienarbeitsweisen und -traditionen eingeübt wurden, arbeiten auch heute die Teams für sich wie auch in Kooperation mit den Gemeindeausschüssen unterschiedlich. Um einen ersten Zugang zu dieser Unterschiedlichkeit zu bekommen, wurden im Rahmen der Evaluation drei Typen entwickelt, die exemplarisch (!) aufzeigen können, wie unterschiedlich die Zusammenarbeit von Gemeindeteam und Gemeindeausschuss gebaut sein kann. Hier zeigt sich in neuer Perspektive, was Grundtenor dieses Berichts ist: Unterschiedliche Teams erfordern unterschiedliche Affordanzen der in ihrem Umfeld befindlichen Akteure. Die drei gefundenen Typen werden nun vorgestellt. Auswertungsschwerpunkt ist die Zusammenarbeit beider Gremien in der Zeit nach der Einführung des Modellprojekts. Durch den Fokus auf die Gemeindeteams in diesem Bericht wird sich hier auf die Gemeindeausschüsse konzentriert, die zur Typenbildung herangezogen werden konnten.

DATENMATERIAL	ANALYSE	AUSWERTUNG
Protokolle der ausgewählten Gemeindeteams	Deduktive Codierung der Protokolle	Die Darstellung erfolgt auf Basis der Protokollanalysen (leitfadenbasiert).

Tab. 30: Datenmaterial und Analyse Gemeindeausschuss und Gemeindeteam im Modellprojekt

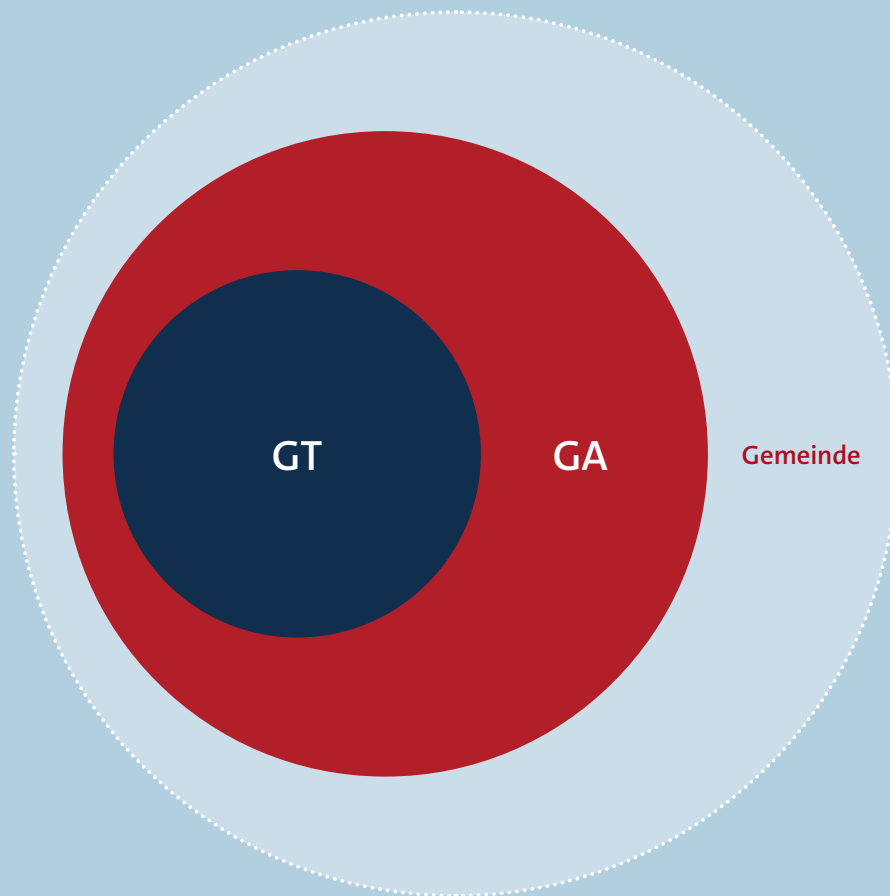


Abb. 13: Kopplungstyp 1: Das GT als Leitung von GA und Gemeinde

2.2.2.1 Typ 1: Das Gemeindeteam als Leitung (auch des Gemeindeausschusses)

Für diesen Typ kann das bereits in ↗ A, Kapitel 2.2.1 in Augenschein genommene Gemeindeteam stehen. Daher fallen die Ausführungen an dieser Stelle kürzer aus. Das GT1 arbeitet mit dem GA1, der in gemeindeausschussähnlichen Strukturen gebaut ist, eng zusammen. Der Gemeindeausschuss ist somit das + in GT+, das heißt, das Gemeindeteam ist jetzt Teil des Kerns und für eine konkrete Aufgabe bildet sich um diesen Kern ein Netzwerk, das sich aus dem Gemeindeausschuss rekonstruiert (↗ A, Kapitel 2.2.1.2). Diese Art der Beziehung und Zusammenarbeit wird im Typ 1 *das Gemeindeteam als Leitung* zum Ausdruck gebracht. Das Gemeindeteam übernimmt hier Leitungsverantwortung – auch gegenüber dem GA1. Die Arbeitsweisen von GT zu GT+ entsprechen den Erkenntnissen aus ↗ A, Kapitel 1. Das heißt, dass GT1 seine Leitung als dienende Leitung ausführt. Infolgedessen entsteht zwischen GT und GA kein hierarchisches Gefälle, da GT und GA von der Netzwerkumgebung her in Teamlogik kongruent zueinander aufgestellt sind. Das Gemeindeteam wird so zur Leitung einer Gemeinde, die teamartig gebaut ist. Die zentrale Organisation von Informationsweitergabe, die Organisation der Treffen, die im Kern durch die Mitglieder des Gemeindeteams gesteuert werden, sind Beispiele für diese Wahrnehmung der Leitungsfunktion vor Ort. Dies korrespondiert mit der traditionsreichen Arbeitsweise des GA1, in dem auch schon ein *harter Kern* zentrale Koordinierungsaufgaben übernommen hat und Gemeindemitglieder in unterschiedlichen Intensitätsabstufungen aktiv geworden sind. Die Arbeitsweisen des GA1 sind den Handlungsprogrammatiken des Gemeindeteams sehr ähnlich (z. B. wurden die Mitglieder des Gremiums nicht gewählt), was eine Passung zwischen Leitungsteam und geleitetem Team mit sich bringt. Schon in der Arbeit des Gemeindeausschusses ist zu erkennen, dass die Ausführung der Aufgaben (eigentlich PGR) und die Leitung und Steuerung (wie im GT) hier schon ineinander übergehen und im Grunde Strukturen vor der Einführung des Modellprojekts rekonstruiert werden können, die an das Modell Gemeindeteam deutlich anknüpfen können.

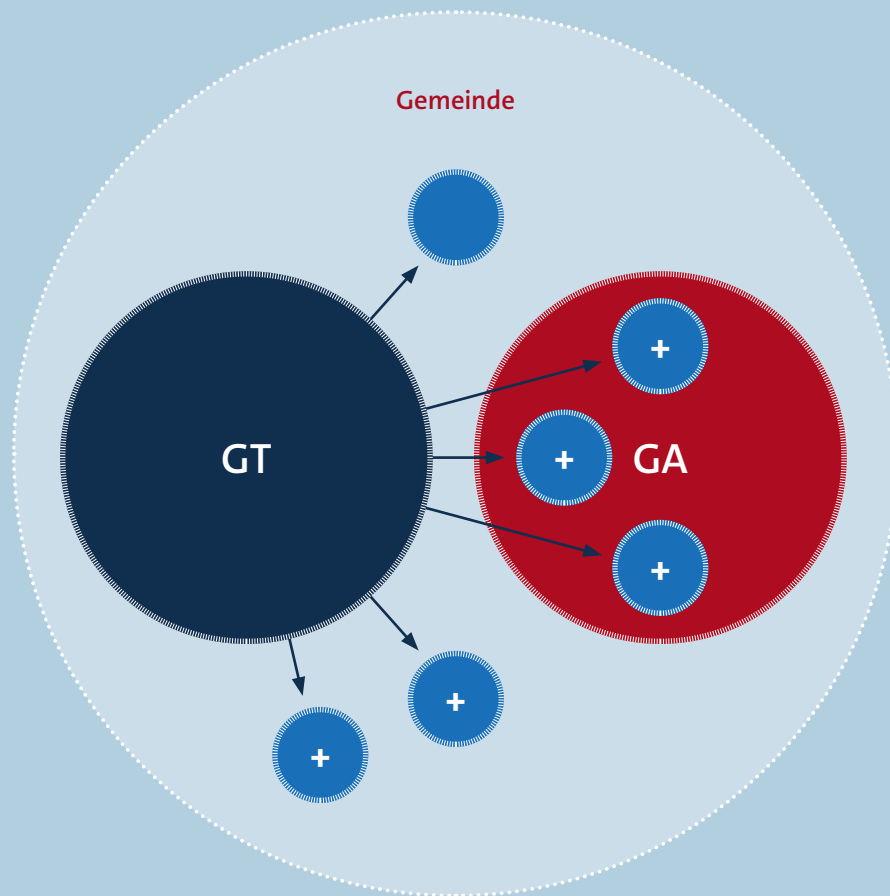


Abb. 14: Kopplungstyp 2: Das GT als Leitung von Gemeinde in einem diffundierenden GA

2.2.2.2 Typ 2: Das Gemeindeteam als Leitung von Gemeinde mit einem diffundierenden Gemeindeausschuss

In der Kooperation, die hier als Typ 2 beschrieben wird, zeigt sich deutlich, dass auch hier das Gemeindeteam in leitender Funktion Aufgaben der Gemeindesteuerung übernimmt, dies allerdings – anders als im Typ 1 – mit einem diffundierenden Gemeindeausschuss. Bei diesem Kopplungstyp sind sowohl GT als auch GA eigenständig; das Gemeindeteam greift für bestimmte Aufgaben diffus auf den Gemeindeausschuss zurück, aber der Gemeindeausschuss für sich selbst ist nicht diffus. Jedoch zeigen die gestrichelten Kreise in der nebenstehenden Grafik (→ A, Abbildung 14) innerhalb des Kreises von GA, dass der Gemeindeausschuss an Kontur verliert. Der Gemeindeausschuss ist nicht länger – wie in Kopplungstyp 1 – der geleitete Körper, sondern er ist eher wie ein Ressourcenbecken zu denken, mit dem man Kooperationen fährt. Will heißen: Die Grenzen zwischen den Teams Gemeindeteam und Gemeindeausschuss verschwimmen, der Gemeindeausschuss bekommt über die Gemeindeteambildung den Impuls sich aufzulösen. Mit der Einführung des Modells haben sich einige Menschen aus dem Gemeindeausschuss zurückgezogen, andere sind geblieben. Gerade indem die Aufgaben von Gemeindeteam und Gemeindeausschuss sich sehr ähneln, indem viele Muster und Handlungen ineinander übergehen, wird diese Auflösung vollzogen. Es gibt keine klare Klärung zur Aufteilung von Aufgaben und auch keine von außen erkennbaren Muster. Auch hier wird das Gemeindeteam zur Leitung. Allerdings wird Leitung hier nicht gegenüber dem Gemeindeausschuss als Kerngemeinde gedacht, sondern gegenüber einer diffusen Gemeinde, in der noch einzelne Personen, die ehemaligen Gemeindeausschussmitglieder, besonders markiert sind. Hinsichtlich des Verhältnisses von Gemeindeteam zur Kerngemeinde bilden sich latente hierarchische Muster aus. GA4 und GT4 stehen hinter diesem Kopplungstyp, es folgt ein Blick in das empirische Datenmaterial.

Materialsammlung Gemeindeteam 4

Für die Gemeindegarbeit in Gemeinde 4 ist die kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Gemeindeausschuss und Gemeindeteam kennzeichnend. Das bedeutet, die Mitglieder des Gemeindeausschusses und die Mitglieder des Gemeindeteams treffen sich in einem „offenen Gremium“.

Sowohl der Gemeindeausschuss als auch das Gemeindeteam in Gemeinde 4 nutzen für die Verwirklichung ihrer Angebote und Vorhaben vor allem Kooperationen mit ortsansässigen Vereinen, Ehrenämtern oder Gruppierungen. Für GT4 sind jedoch auch besonders viele Kooperationen mit Einzelpersonen prägnant. Markant für beide Gremien ist, dass sie die Kooperationen nutzen, um den Modus des Informierens in Richtung Gemeinde aufrechtzuerhalten („Dies soll in der Presse und im Pfarrbrief bekannt gegeben werden“ P_GT4_28.10.2020) und um gemeinschaftsfördernde Aktionen hervorzubringen; die Arbeitsweisen der beiden Gremien verlaufen parallel. Die von GT angefragten Mitglieder werden zu + in GT+ (These 2). Aus der Codierung von drei Protokollen ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Reichweite:

G. 1 Über die Gemeinde und Personen/Einrichtungen hinaus	G. 2 Gemeindeebene/ mehrere Einrichtungen oder Personen	G. 3 Einzelne Personen oder Einrichtungen über das Gremium hinaus
1	1	2
0	0	2
1	0	6
2	1	10

Tab. 31: Reichweite – GT4

Hinsichtlich der Charismenorientierung trifft ebenfalls auf beide Zusammenkünfte die Bewahrung von Entscheidungstraditionen zu. Aus den Protokollen des GA4 geht hervor, dass die Mitglieder darauf bedacht sind, funktionierende Strukturen zu übernehmen: „Nach diesem Gespräch hat [HA_{AP1}] die Position in einer Mail wie folgt beschrieben: „Die Zuständigkeit des Gemeindeausschusses zum Jahresende zunächst ausläuft, es dem Gemeindeteam aber durchaus möglich sein soll, auch künftig den [GA4] zusammen zu rufen, wenn die Mitglieder des [GA4] darin weiterhin mitarbeiten möchten. Wenn das [GT4] es für sinnvoll hält, an bisherigen Arbeitsweisen anzuknüpfen, dann ist ihnen das unbenommen““ (P_GA4_12.09.2019). Das GT4 hingegen ist – bedingt durch die Pandemiesituation – gezwungen, Änderungen oder einzelne Innovationen bezüglich seiner Tätigkeiten vorzunehmen. Dennoch ist erkennbar, dass diese Veränderungen einer an die Situation angepassten Übersetzung des Traditionellen gleichkommen: „Leider muss das Krippenspiel ausfallen. Als Alternative soll unter dem Tannenbaum auf der Wiese des [Pfarrheims] eine Krippe aufgebaut werden. Die Weihnachtsgeschichte soll dort vorgelesen werden und es wäre schön, wenn eine Abordnung des Musikvereins dort Weihnachtslieder spielt“ (P_GT4_16.09.2020). An dieser Stelle ist erkennbar, dass das Gemeindeteam die *alten* Arbeitsweisen des Gemeindeausschusses für ihre jetzige Situation adaptiert (These 1).

Gemeindeteam und Gemeindevausschuss schaffen es auf diese Art und Weise, sich selbst zu organisieren. Ein Aspekt, der einen Unterschied in der Arbeit des Gemeindeteams und der Arbeit des Gemeindevausschusses ausmacht, ist der immer wiederkehrende Rückblick in den Protokollen des Gemeindevausschusses. Die Mitglieder des Gemeindevausschusses scheinen sich und ihre Vorhaben immer wieder rückblickend zu reflektieren, um sich selbst immer besser organisieren zu können. Das, was als gut befunden wurde, wird übernommen, und das, was erfahrungsgemäß noch zu optimieren ist, wird optimiert: „Rückblick auf Neujahrsempfang vom 7. 1. 2017 Der Abend ist harmonisch verlaufen. Da die verabreichte Suppe ‚mächtig‘ und auch nicht kostengünstig war, soll für den nächsten Empfang eine andere Verkostung überlegt werden“ (P_GA4_06.03.2017).

Des Weiteren ähneln sich Gemeindeteam und Gemeindevausschuss in ihren Arbeitsweisen, indem sie überwiegend Aufgaben mit geringer Komplexität, also Aufgaben, die für jeden umsetzbar sind, unter den Mitgliedern verteilen. Wenn sich die Komplexität der Aufgaben erhöht, ist dies oftmals an die Voraussetzung geknüpft, einem anderen Verein, einem anderen Ehrenamt oder einer anderen Gruppierung anzugehören, um den Informationsfluss zu gewährleisten.

Aus der Codierung von drei Protokollen des GTs ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Komplexität:

G. 1 Hohe Komplexität	G. 2 Mittlere Komplexität	G. 3 Geringe Komplexität
0	0	0
0	0	2
0	3	1
0	3	3

Tab. 32: Komplexität – GT4

Aus der Codierung von 18 Protokollen des GAs ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Komplexität:

G. 1 Hohe Komplexität	G. 2 Mittlere Komplexität	G. 3 Geringe Komplexität
0	1	11
0	0	1
0	0	1
0	1	1
0	0	1
0	0	0
0	0	0
0	1	2
0	1	0
0	0	0
0	1	1
0	1	1
0	0	1
0	0	3
0	2	0
0	0	1
0	0	1
0	0	1
0	8	26

Tab. 33: Komplexität – GA4

Ein ähnliches Bild über die Arbeitsweisen vermitteln die Angebote in den Grundvollzügen der Kirche. Sowohl das Gemeindeteam als auch der Gemeindeausschuss organisieren viele Angebote, die es ermöglichen, gemeinschaftlich zusammenzukommen. Größtenteils sind diese Gemeinschaftsangebote an eine Eucharistiefeier gekoppelt: „Im Anschluss wird ein Gemeinde-Frühstück im [Pfarrheim] angeboten“ (P_GT4_10.03.2020). Weiterhin setzen die Mitglieder beider Gremien den Grundvollzug Liturgie vor allem auf organisatorischer Ebene um; inhaltliche Ausgestaltungen von liturgischen Einheiten überlassen sie dem Hoheitsgebiet der Priester (These 3).

Beide Gremien agieren im Grundvollzug Diakonie. Aus den Sitzungsprotokollen des GAs geht eine Kooperation mit der Arnsberger Tafel hervor, für die gesammelt wird: „Familiengottesdienst 17. September 2016 Erntedankfest am 1. Oktober 2016: Mit Messdienerneinführung. Pakete für die Arnsberger Tafel (zuständig [HA4_w])“ (P_GA4_31.08.2016).

Aus der Codierung der drei Protokolle des GTs ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Grundvollzüge:

VERKÜNDIGUNG	DIAKONIE	GEMEINSCHAFT	LITURGIE
0	0	1	0
0	0	2	2
0	2	0	6
0	2	3	8

Tab. 34: Grundvollzüge – GT4

Aus der Codierung von 18 Protokollen des GAs ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Grundvollzüge:

VERKÜNDIGUNG	DIAKONIE	GEMEINSCHAFT	LITURGIE
0	0	5	5
0	0	3	3
0	1	0	1
0	0	1	0
0	1	2	1
0	0	2	0
0	0	2	1
0	0	1	0
0	0	1	1
0	0	0	0
0	0	1	0
1	0	1	2
0	0	1	1
0	0	0	2
0	0	0	0
0	0	1	1
0	0	0	0
0	0	0	0
1	2	21	18

Tab. 35: Grundvollzüge – GA4

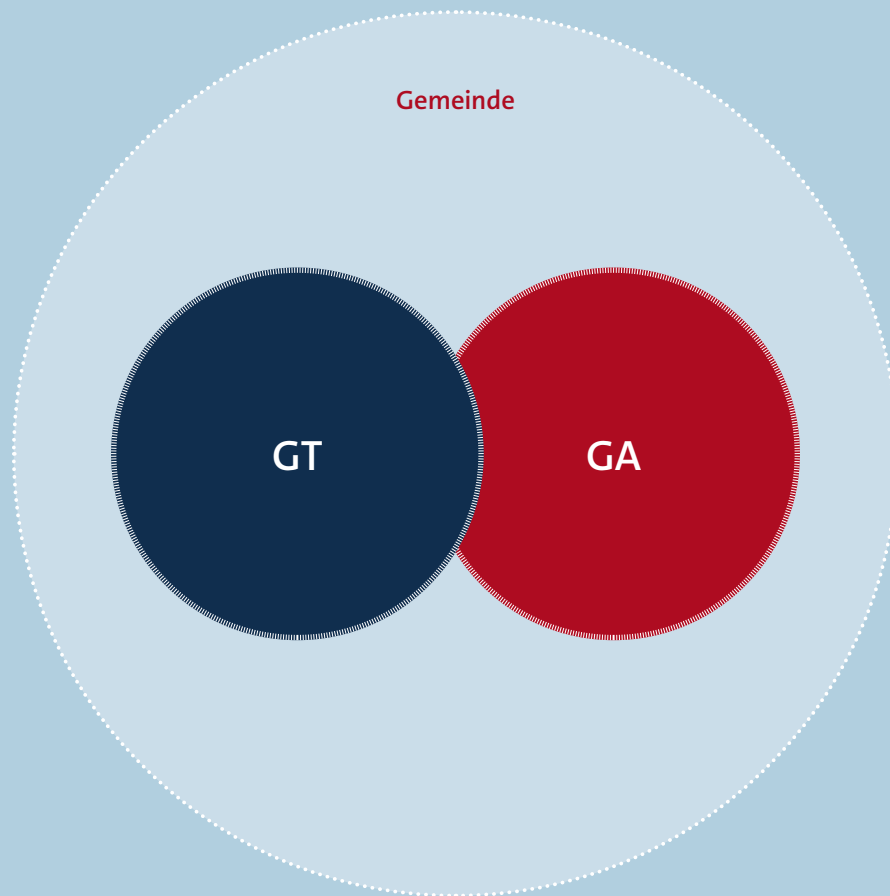


Abb. 15: Kopplungstyp 3: GT als kreativer Savespace und eigenständige Organisation neben dem GA

2.2.2.3 Typ 3: Gemeindeteam als kreativer Savespace und als eigenständige Organisation neben dem Gemeindeausschuss

Im Fall von Typ 3 kann beobachtet werden, dass Gemeindeteam und Gemeindeausschuss in Kooperation symmetrisch nebeneinander arbeiten. Personelle Überschneidungen zwischen beiden Gremien gibt es auch hier, jedoch bleiben beide Gremien eigenständige Suborganisationen. Der Gemeindeausschuss scheint weiterhin zu tun, was er eingeübt hat zu tun. Im Vergleich der Protokolle, die vor der Einführung des Gemeindeteams und die nach der Einführung des Gemeindeteams geführt wurden, wird erkennbar, dass beispielsweise Finanzfragen nach wie vor in den Aufgabenbereich des Gemeindeausschusses fallen. Im September 2020 thematisiert der GA, dass in der Kirche weder WLAN noch ein Telefonanschluss vorhanden sind, und möchte einen Kostenvoranschlag für eine entsprechende Antenne und dessen Verkabelung einholen (P_GA3_08.09.2020). Sowohl im Jahr 2017 als auch im Jahr 2019 wird die traditionelle Karnevalsfeier aus finanzieller Perspektive in der Sitzung des Gemeindeausschusses reflektiert: „Karneval Erlös 500 € ist dieses Jahr geflossen an die Caritas-Konferenz [der Gemeinde 3], soll eingesetzt werden für Kinder in der Gemeinde (Kindergarten, [Grundschule], etc)“ (P_GA3_12.03.2019) oder „Rückblick Karneval superguter Zulauf – gelungene Veranstaltung – Erlös 1.600 €“. Zum Vergleich: im Vorjahr 400 € (P_GA3_04.07.2017). Die in den Aufgabenbereichen geltende Kontinuität überträgt sich ebenfalls auf bereits bestehende Kooperationen mit Einzelpersonen oder anderen Einrichtungen: „[GT+28_w] bietet für Gruppierungen wie die Wandertruppe oder die Krabbelgruppe von [GT+29_w] einen Raum im Kindergarten an. Wichtig ist dort, dass dort jegliche alkoholischen Getränke anschließend weggeräumt werden“ (P_GA3_04.07.2017). Im Vergleich dazu ein Protokollausschnitt des GAs aus dem Jahr 2020:

„Gerne würde der Kindergarten die Grünfläche, die vor dem Eingang rechts Richtung Straße liegt, ordentlich gestalten. Zunächst müsste abgeklärt werden, wem das Grundstück gehört und dann abgeklärt werden, ob eine neue Gestaltung erlaubt ist. [GT+28_m] nimmt dieses Anliegen mit in die nächste Kirchenvorstandsstizung“ (P_GA3_08.09.2020).

Neben dieser den GA3 prägenden Beständigkeit in seiner Arbeitsweise erscheint das GT3 als kreativer *Savespace*, in dem Projekte in diversen Grundvollzügen und unter hohem Aufwand angegangen werden und der bestimmte Lücken sicher füllt, die andere Subteams der Gemeinde nicht im Blick haben. Aus den Protokollen des Gemeindeteams gehen innovative und konstruktive Ideen hervor, die die Aufrechterhaltung des Gemeindelebens – in Anbetracht der vorherrschenden Pandemiesituation – intendieren: „Wir wollen anhand des Buches ‚Das Weihnachtsgeheimnis‘ von Jostein Gaarder täglich über WhatsApp eine Geschichte vorlesen“ (P_GT3_07.10.2020). In Ergänzung dazu: „Wir wollen die 4 Advents-Gottesdienste aufeinander aufbauend gestalten, jeden Sonntag soll etwas Gebasteltes an das Kreuz vor der Kirche gehängt werden können“ (P_GT3_07.10.2020). Dabei begrenzt sich diese Kreativität nicht bloß auf die Advents- und Weihnachtszeit, sondern auf das gesamte Kirchenjahr: „im Anschluss wird ein Video (analog zu diesem Jahr) aller anstehenden Kommunionkinder aufgenommen und der Gemeinde vorgestellt“ (P_GT3_07.10.2020) (These 1).

Sowohl der Gemeindeausschuss als auch das Gemeindeteam in der Gemeinde 3 nutzen für die Umsetzung ihrer Vorhaben vor allem die Vernetzungen und die Kooperationen mit ortsansässigen Vereinen, Ehrenämtern oder Gruppierungen.

Aus der Codierung von drei Protokollen des GT3 ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Vernetzung:

G. 1 Über die Gemeinde und Personen/Einrichtungen hinaus	G. 2 Gemeindeebene/ mehrere Einrichtungen oder Personen	G. 3 Einzelne Personen oder Einrichtungen über das Gremium hinaus
0	0	0
0	0	2
1	1	10
1	1	12

Tab. 36: Vernetzung – GT3

Aus der Codierung von zehn Protokollen des GAs ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Vernetzung:

G. 1 Über die Gemeinde und Personen/Einrichtungen hinaus	G. 2 Gemeindeebene/ mehrere Einrichtungen oder Personen	G. 3 Einzelne Personen oder Einrichtungen über das Gremium hinaus
2	1	1
2	2	2
1	1	2
1	2	2
0	1	1
0	1	0
0	3	1
0	1	1
0	5	1
0	1	2
6	18	13

Tab. 37: Vernetzung – GA3

Während in den Protokollen des Gemeindeteams immer wieder Vernetzungen mit dem Kirchenchor, der Schola oder der Grundschule gesucht werden („Schulhof [...] – wir haben uns für diesen Ort entschieden, da dort die Zugangswege bessere abgesperrt und im Blick gehalten werden können, Generalprobe evtl. vor dem Seniorenhaus [...]“ (P_GT3_07.10.2020), scheint der Gemeindeausschuss vermehrt in Kontakt mit der Männer-Koch-Gruppe oder mit dem Altenheim in Kontakt zu stehen: „Dankeschön ans Ehrenamt: Wir wollen kein großes Geld ausgeben – aber es auch nicht vergessen. Daher ist folgende Idee entstanden: Der Kindergarten gestaltet uns Weihnachtskarten und [GT+10_m] backt mit der Männer-Koch-Gruppe Plätzchen als Geschenk dazu“ (P_GA3_08.09.2020). Es lässt sich jedoch keine eindeutige Zuordnung

pauschalisieren. Folglich ist anzunehmen, dass das Gemeindeteam die Arbeitsweise des Gemeindeausschusses – also konkrete Aufgaben annehmen, die sich aus den lokalen Gegebenheiten der Gemeinde und des Sozialraums ergeben – übernimmt (These 2).

Abgeleitet von diesen konkreten Aufgaben lässt sich die Vermutung aufstellen, dass es sowohl dem Gemeindeteam als auch dem Gemeindeausschuss wichtig ist, bisher bestehende und gut funktionierende Strukturen beizubehalten, um selbstorganisiert zu bleiben: „Neben dem Fest der [...] im September gehörte für unsere Gemeinde auch immer die Feier vom Leiden und Sterben Christi am Karfreitag zur Kreuzverehrung und somit ganz besonders zu unserer [Gemeinde 3]“ (P_GT3_23.01.2020). Auch wenn beide Gremien somit zeigen, dass sie Wert auf langjährige Entscheidungstraditionen legen, sind sie dennoch offen für innovative und kreative Ideen, um weiterhin die Gemeinschaft in der Gemeinde zu stärken (These 1).

Aus der Codierung von drei Protokollen des GTs ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Selbstorganisation:

R. 1 Skript erstellen (Innovation)	R. 2 Auf ein Skript stoßen/ weeterschreiben	R. 3 Skript übernehmen/Auf ein Skript zurückgreifen
1	0	0
1	0	1
0	1	1
2	1	2

Tab. 38: Selbstorganisation – GT3

Aus der Codierung von zehn Protokollen des GAs ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Selbstorganisation:

R. 1 Skript erstellen (Innovation)	R. 2 Auf ein Skript stoßen/ weeterschreiben	R. 3 Skript übernehmen/Auf ein Skript zurückgreifen
3	0	0
0	1	1
1	1	0
3	0	0
2	0	0
1	0	0
1	1	0
1	0	0
5	4	0
3	0	0
20	7	1

Tab. 39: Selbstorganisation – GA3

Während das GT3 auf *konzeptioneller Ebene* daraufhin ausgerichtet ist, für Ehrenamtliche und Gemeindemitglieder ein Tätigkeitsfeld entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen zu finden, treten die Mitglieder des Gemeindeteams auf *durchführender Ebene* einerseits vermehrt selbst als Arbeitsträger auf, andererseits kreieren sie auch Aufgaben, die selten an Voraussetzungen gebunden sind, sodass möglichst viele Mitglieder aktiv werden können (These 2).

Ähnlich zeichnet sich die Arbeitsweise der Gemeindeausschuss-Mitglieder ab. Sie verteilen Aufgaben mit geringer Komplexität unter sich, sodass diese für jeden umsetzbar sind („Gemeine über Termine informieren, Messdiener einladen teilzunehmen“ P_GT3_23.01.2020). Vermehrt fällt auf, dass sich die Komplexität der Aufgaben nur dann erhöht, wenn sie an die Voraussetzung geknüpft ist, aus einem anderen Verein, einem anderen Ehrenamt oder in einer anderen Gruppierung Informationen übertragen zu können. Der nachfolgende Protokollauschnitt spricht für die sich abzeichnende Parallelität in den Arbeitsweisen des Gemeindeteams und des Gemeindeausschusses: „Anbei die Aufgabenbeschreibung. Diese Aufgaben werden in ganz enger Zusammenarbeit mit dem sich regelmäßig treffenden Gemeindeausschuss übernommen“ (P_GA3_03.07.2019).

	G. 1 Hohe Komplexität	G. 2 Mittlere Komplexität	G. 3 Geringe Komplexität	Häufigkeit
G. 1 Über die Gemeinde und Personen/ Einrichtungen hinaus	0	0	0	0
G. 2 Gemeindeebene/ mehrere Einrichtungen oder Personen	0	0	0	0
G. 3 Einzelne Personen oder Einrichtungen über das Gremium hinaus	0	0	3	3
Häufigkeit	0	0	3	3

Tab. 40: Reichweite gekoppelt mit Komplexität – GT3

	G. 1 Hohe Komplexität	G. 2 Mittlere Komplexität	G. 3 Geringe Komplexität	Häufigkeit
G. 1 Über die Gemeinde und Personen/ Einrichtungen hinaus	0	0	0	0
G. 2 Gemeindeebene/ mehrere Einrichtungen oder Personen	1	1	3	5
G. 3 Einzelne Personen oder Einrichtungen über das Gremium hinaus	0	1	1	2
Häufigkeit	1	2	4	7

Tab. 41: Reichweite gekoppelt mit Komplexität – GA3

Diese Parallelität überträgt sich ebenfalls auf die Angebotsvariationen im Bereich der Grundvollzüge. Sowohl das Gemeindeteam als auch der Gemeindeausschuss planen vielseitige Angebote im Bereich der Liturgie. Beide Gremien bleiben diesbezüglich überwiegend auf organisatorischer Ebene – mit Vermerk, dass das GT3 den Fokus insbesondere auf die musikalische Gestaltung der Messfeiern legt: „Musikalische Begleitung: Blasorchester [Gemeinde 3] – [die Musikerin] fragt, [Orchester] – [HA5_m] fragt“ (P_GT3_07.10.2020). Dies mündet dann wiederum in die Umsetzung von vor allem gemeinschaftsstiftenden Angeboten, die nicht zwangsläufig an eine Eucharistiefeier gebunden sein müssen und auf sowohl junge als auch auf ältere Gemeindemitglieder ausgerichtet sind.

Aus der Codierung von drei Protokollen des GTs ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Grundvollzüge:

VERKÜNDIGUNG	DIAKONIE	GEMEINSCHAFT	LITURGIE
0	0	0	0
0	0	0	3
3	0	0	5
3	0	0	8

Tab. 42: Grundvollzüge – GT3

Aus der Codierung von zehn Protokollen des GAs ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Grundvollzüge:

VERKÜNDIGUNG	DIAKONIE	GEMEINSCHAFT	LITURGIE
0	1	0	0
0	0	0	4
0	1	0	0
0	0	0	3
0	0	0	1
0	1	1	3
0	1	0	1
0	1	1	4
0	1	0	4
0	0	1	2
0	6	3	22

Tab. 43: Grundvollzüge – GA3

Davon abgrenzend plant der GA3 vermehrt Aktionen, die sich dem Grundvollzug der Diakonie zuordnen lassen: „Shalom Termin: Benefizabendessen zu Gunsten Madagaskar, [Gemeinde 8]-Saal 16.02.2019, 30 €, Ehepaar 50 €, Vier-Gänge-Menü“ (P_GA3_21.11.2018). Die Protokolle weisen darauf hin, dass sich vordergründig der GA3 mit dem Aufgabenfeld des Haushaltens mit Geld beziehungsweise mit dem Sammeln von Spenden befasst. In diesem Punkt scheint sich die Arbeit von Gemeindeteam und Gemeindeausschuss zu unterscheiden (These 3).

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die nebeneinanderstehenden Gremien anstehende Aufgaben miteinander besprechen und somit zusammenarbeiten. Ihre Arbeitsweisen, die vor allem durch die lokalen Gegebenheiten der Gemeinde und den Sozialraum geprägt sind, unterscheiden sich nur bedingt. Des Weiteren scheint sich die Arbeit des Gemeindeausschusses nicht wesentlich mit der Einführung der Gemeindeteams verändert zu haben.

2.2.2.4 Die Affordanzen der unterschiedlichen Typen der Zusammenarbeit von Gemeindeausschüssen und Gemeindeteams

Es wurden drei Typen der Beziehungen von Gemeindeausschuss und Gemeindeteam vorgestellt. Anhand dieser Herausarbeitung kann nun das Fazit gezogen werden, dass mit diesen Typen und den damit verbundenen unterschiedlichen Konstellationen auch unterschiedliche Affordanzen (↗ A, Kapitel 1.2.1.5) einhergehen.

Affordanzen als Zwischenresümee dieses Kapitels

Der Gemeindeausschuss kann (bei aller Unterschiedlichkeit der Typen) als zweite Dienstform neben dem Gemeindeteam in der Gemeinde verstanden werden. Der Modellimpuls hat eine Leerstelle im Hinblick auf die GAs gelassen, die jede Gemeinde eigenständig in den Praktiken gefüllt hat. Dadurch werden GA UND GT zum neuen *Gemeindekern*. Die drei Typen bringen jedoch unterschiedliche Konfigurationen mit sich. Die Gemeindeausschüsse werden zu Impulsgebern der Gemeindeteams. Diese Impulse können lokal unterschiedlich ausfallen – das hat die Typenbildung (↗ A, Kapitel 2.2.2) beispielhaft gezeigt.

Es kann insgesamt beobachtet werden, dass vorherige Gremienstrukturen teils unproblematisiert weitergeführt werden in der Umsetzung des neuen Modells. Die Praktiken der Gemeindeteams sind als Hybride der vorherigen Strukturen und der Umsetzung der neuen Strukturimpulse zu verstehen. Vertraute Arbeitsweisen werden stabilisiert in der Adaption des Modells. Die Umsetzung eines neuen Modells führt so nicht zwangsläufig zu neuen Handlungsmustern, alte Arbeitsweisen fungieren als Ressourcen für die Adaption des neuen Strukturimpulses (These 1). Gleichzeitig arbeiten die Gemeindeteams nicht einfach wie die Gemeindeausschüsse. Sie geben sich neue Handlungsprogrammatiken, die die Kommunikations- und Interaktionsgefüge des Pastoralen Raumes verändern. Damit stehen Synchronisationsprozesse und Rollenklärungen mit den weiteren Akteuren des Pastoralen Raumes, vor allem mit dem Pastoralteam und auch den Ansprechpartnern, aus. Mit Vorgriff auf ↗ A, Kapitel 3 sind hier vor allem die Hauptamtlichen im Umfeld der Gemeindeteams gefragt, diesen unterschiedlichen Anforderungen und neuen Gemeindekernstrukturen zu entsprechen, die Zusammenarbeit z. B. passend zu individualisieren. Die Eucharistiefeier (Liturgie) scheint hier eine zentrale Stellschraube und besondere Herausforderung zu sein. Die Priester innerhalb des Pastoralteams feiern sehr viele Eucharistiefeiern in den einzelnen Gemeinden. Es deutet sich eine *Versorgungslogik* an, die auch über die Pandemie hinweg seitens des Pastoralteams aufrechterhalten wird.²⁰ Die Zelebranten in den Gemeinden wechseln (mit den genannten zwei Ausnahmen in zwei Gemeinden, wo zwei Priester jeweils sehr konstant „zuständig“ sind für die Eucharistiefeiern) (↗ A, Kapitel 3.2.2.1 und 3.2.2.2). Gleichzeitig sind Gemeindeteams fast ausschließlich in organisatorischen Belangen im Grundvollzug Liturgie aktiv, was wiederum an eingeübte Muster der Liturgieorientierung des PGR erinnert. Es steht demnach noch aus, dass der neue, sich in Teamstrukturen denkende Gemeindekern seine eigene Versorgung mit Eucharistiefeiern verantwortet. Es geht darum, eine Struktur zu schaffen, in der es nicht darum geht, den Priester durch Laien zu ersetzen. Es geht vielmehr um einen doppelten Paradigmenwechsel: Das priesterliche Dienstamt findet seine Mittel im Dienst des Priesters an der Gemeinschaft, wenn er mit dieser und für diese Gottesdienst feiert. In pastoralen Dimensionen bedeutet dies, dass die Strukturen und Menschen nicht um die Präsenz des Priesters kreisen,

²⁰ Die Rolle der Gemeindereferentinnen und -referenten, die ja auch Wortgottesfeiern durchführen können, ist eine weitgehende Blackbox. Einzige Erkenntnis aus den Protokollanalysen: Die Tätigkeit der Gemeindereferentinnen und -referenten nimmt in der Fastenzeit und vor Weihnachten zu.

sondern die Netzwerke im Mittelpunkt stehen, die ausgehend von den Menschen vor Ort geknüpft werden (Feiter & Müller, 2014, S. 38f.; Engel, 2022, S. 218).

Die neue Modellstruktur funktioniert somit insgesamt als Irritation mit teils belebender Funktion. Es zeigt sich aber auch: Die Einführung eines neuen Modells führt nicht zwangsläufig zu neuen Handlungsprogrammatiken. Je nach Gemeindeausschuss in der Umwelt des Gemeindeteams erfordert es unterschiedliche Handlungskonzepte für die Gemeindeteams. Auch auf die Zusammenarbeit mit dem Pastoralteam und in der Arbeit der Pfarrkonferenz wird sich dies auswirken. Wichtig zu betonen ist: Jeder Typ trägt Anteile des Modells in sich, die verschiedenen Gemeindeausschuss-Gemeindeteam-Konstellationen sind Reaktionen auf den Modellimpuls und erfordern Reaktionen seitens der sie umgebenden Umwelt. Dabei könnte das Augenmerk z. B. auf die folgenden Aspekte gelegt werden:

- **Typ 1:** Baut die Teamarbeit so, dass sie sehr kompatibel mit hierarchisch strukturierten Settings ist. Die Gemeinde ist eingeübt in einer Kooperation der „gestaffelten Ebenen“. Entsprechend adressierbar sind sie auch von einer ansonsten hierarchisch gebauten Umwelt. Problematisch wird es, wenn die konkreten Menschen in der Gemeinde ausfallen, neue Gesichter dazukommen oder keine mehr nachrücken. Dann wird es Restrukturierungen brauchen, die auch von außen (Pastoralteam) begleitet werden müssen.
- **Typ 2:** Baut die Teamarbeit so, dass Organisationsgrenzen weiter verschwimmen. Der Gemeindeausschuss hat die Gemeindeteambildung als Impuls zur weiterführenden Auflösung erlebt. Das führte einerseits zum plötzlichen Abgeben von Aktionen von Gemeindeausschuss an Gemeindeteam oder andererseits zur unproblematisierten und stillschweigenden Fortführung von Aufgaben meist durch Einzelpersonen. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Akteure in der Gemeinde die Umstellung durch das Modellprojekt als Bruch erlebt haben. Zeitgleich haben sie aber auch erfahren, dass es im Grunde genommen in den Strukturen, die sie sich geschaffen haben, egal ist, wie das Gremium heißt, das Verantwortung für die Gemeinde übernimmt. Hier bräuchte es eine Begleitung, einen Austausch zu Profilfragen und zur Aufgabenschärfung, damit die Teamstrukturen vor Ort (geklärter GA und geklärtes GT in der diffundierten Form) in den Status der Expertinnen und Experten für die Belange der Gemeinde kommen können (These 5).

■ **Typ 3:** Baut die Teamarbeit als eigenständigen Savespace (wenn auch mit personellen Überschneidungen) neben dem Gemeindeausschuss. Dieser Raum wird genutzt vom Gemeindeteam und konfligiert potenziell mit hierarchischen Strukturen oder Anliegen, die von außen – z. B. durch das Pastoralteam – an das Gemeindeteam herangetragen werden. Die Herausforderung, die eine solche Teamstruktur an das Umfeld stellt, bezieht sich auf die Freiräume, die das Gemeindeteam im Typ 3 zur Ausführung seiner Arbeit braucht (These 4).

2.2.3 Zusammenführung: GA (vor der Einführung des Modellprojekts) im Abgleich mit dem GT (am Beispiel der Gemeinde 1)

Anhand des GA1 bzw. des GT1 lassen sich nur einige Beobachtungen verdeutlichen. Es ließen sich Analysen aller weiterer Gemeindeausschüsse und Gemeindeteams im Vergleich anfügen. Da dies jedoch den Rahmen des vorliegenden Textes sprengen würde, wird darauf an dieser Stelle verzichtet.

Bevor wir auf die wichtigsten Erkenntnisse blicken, werfen wir einen Blick auf die Protokolle als Datengrundlage. Es ist bereits angekommen, dass die Gemeindeteams viel weniger Protokolle als die Gemeindeausschüsse schreiben. Bei Treffen aller GTs ist das Schreiben von Protokollen immer wieder angekommen. Es scheint vor allem die Arbeitsbelastung – Protokollerstellung braucht Zeit und ist aufwendig – zu sein, die eine Hürde darstellt. Die veränderte Praxis des Protokollschreibens hat sicherlich auch etwas mit der Corona-Pandemie zu tun: Pandemiebedingt gab es weniger Treffen. Kommunikation im Sinne von Absprachen laufen in aller Regel über WhatsApp, Protokolle enthalten – wenn überhaupt – Aufträge zu Anfragen, Planungen etc. Dabei fällt vor allem auf, dass der Rückblick auf die erfolgten Aktionen damit kaum gesichert wird. Es stellt sich zum einen die Frage, wie die Gemeindeteams ihr Erfahrungswissen an zukünftige Teams und Teammitglieder weitergeben. Zum anderen bleibt offen, wie an andere Ebenen (z. B. das Pastoralteam, andere Teams oder Akteure im Pastoralen Raum) kommuniziert und transparent gemacht wird, was in den jeweiligen Teams geschieht. Teilweise ist diese Kommunikation auch in wir.desk verlagert worden. Hier nehmen aber nur ein Teil der beteiligten Akteure aktiv oder konsumierend teil. Schaut man auf die Differenz von Struktur und Ereignis, dann zeigt sich an der wenig ausgeprägten Protokollpraxis ein stärkerer Fokus auf das Ereignis als auf die Struktur. Gleichzeitig sind die Protokollpraxen je

nach Typ unterschiedlich: Je stärker das Gemeindeteam Leitung des Gemeindeausschusses ist (Typ 1), umso stabiler ist die Protokollpraxis, weil genau die Sicherstellung der Informationen für die unterschiedlichen partizipierenden Gruppen sichergestellt werden muss. Je stärker das Gemeindeteam alleine steht, um so sporadischer werden die Protokolle. Sie könnten eine Grundlage für den Austausch zwischen Gemeindeteam und Pastoralteam sein. Da aber der Ansprechpartner die Informationen ohnehin filtert, ist die Motivation, im Sinne einer Delegation nach oben Protokolle zu liefern, nicht besonders groß.

Es folgt eine Zusammenführung der wichtigsten Erkenntnisse aus den empirischen Rekonstruktionen:

- Die Gemeindeteams greifen auf das Netzwerk der Gemeindeausschussarbeit zurück. Im Falle des Modellraums Arnsberg ist dieses Netzwerk sehr stabil gebaut, Delegationen erfolgen wiederkehrend auf Basis bereits bekannter Konventionen, Engagierte lassen sich immer wieder adressieren und übernehmen Aufgaben.
- Damit einhergehende Verteilung von Arbeits- und Aufgabenträgern bleibt auch weitestgehend stabil (EA12_w im Kern des Geschehens) über die Gremienentwicklung hinweg zum Gemeindeteam. Auch wenn einzelne Personen (EA5_m) gehen, bleibt das Gefüge, das auf viele Beteiligte setzt, intakt.
- Es legt sich nahe, was auch in Kontinuität zu anderen Abschlussberichten stünde (Rakowski, 2020), dass sich die Art und Weise, in der der GA gebaut ist, auswirkt auf die Arbeit des Gemeindeteams. Im Fall dieser Gemeinde konnte nachgezeichnet werden, dass die einmaligen Netzwerkstrukturen vor Ort weitestgehend reaktualisiert werden im Rahmen der Gemeindeteamarbeit.
- Hier ist es für das Team leicht, zur Plattform zu werden, weil die Gemeinde sich offenbar auch schon in der Zeit der Gemeindeausschussarbeit vor dem Modellprojekt in teamartigen Formationen gefunden hat und diese – auch über lange Zeit – stabil halten kann.

Mit dieser Beobachtung geht aber auch einher: Andere Gemeindeausschussarbeitstraditionen werden andere Auswirkungen auf die Gemeindeteamarbeit mit sich bringen.

03

Gemeindeteams
und ihre Beziehung
zum Pastoralteam3 | Gemeindeteams und ihre Beziehung zum Pastoralteam
Wenn sich Teamlogik und Hierarchie
treffen

FORSCHUNGSFRAGEN

Wie arbeiten Pastoralteam und Gemeindeteams zusammen?
Wie müssen sich Affordanzen des Pastoralteams gestalten, damit die
Gemeindeteams arbeiten können?

MATERIALGRUNDLAGE

- Zelebrationspläne 2020
- wir.desk-Kommunikation

THEORIEN²¹

- HRO Management (Weick & Sutcliffe, 2007)
- Partizipationstheorie (Straßburger & Rieger, 2018)
- Formen der Lehrkooperation (Gräsel & Fußgangel & Pröbstel, 2006)
- Aufgaben- und Arbeitsträger (Kosiol, 1976)

AUSGEWÄHLTE FÄLLE

Planung der Gottesdienste in Corona



²¹ Literatur zum Miteinander von EA und HA siehe hier: Kröger, E. (2016). Herausforderung „Partizipation“. Das Projekt „Verantwortung teilen“ aus Forschungsperspektive. In: Kröger, E. (Hrsg.). Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen., S. 23f.

ERKENNTNISSE

Die Gemeindeteams stehen in direkter Aushandlung mit dem Pastoralteam. Feste Zuordnungsmuster von Priestern zu Gemeinden gibt es nur noch ansatzweise über die Zuordnung zur Zelebration der Gottesdienste. Seitens der Priester lassen sich Schwerpunktgemeinden ausmachen, bspw. zelebriert HA5_m häufiger als andere Priester in Gemeinde 3 (vgl. ↗ A, Kapitel 1.2).

Es gibt keine Zwischenebene zwischen Gemeindeteams und Pfarrkonferenz. In der Corona-Zeit hat sich zwar die Sprecherinnen- und Sprecherkonferenz der Gemeindeteams gebildet, aber als Hauptakteure bleiben Gemeindeteams und Pastoralteam, daneben Kirchenvorstand und Pfarrkonferenz. Da diese noch im Aufbau ist, stellt sich besonders im Hinblick auf Entscheidungen, die den gesamten Pastoralen Raum betreffen, die Frage: Wie können Pastoralteam, Gemeindeteams und KV hier gemeinsam Entscheidungen treffen als ein *Team* der Kirche von Arnsberg?

Aus den Modellen heraus bleiben die Rollen der Mitglieder des Pastoralteams unbestimmt, diese verändern sich jedoch durch die Modellimplementierung. Zwischen Gemeindeteams und Pastoralteam (besonders dem Leiter des Pastoralen Raumes und den Gemeindeteams) kommt es zu Grenzziehungen und Auseinandersetzungen (Autonomie) und nicht zu Bindungs- und Gemeinschaftsaufbau in Fragen der Entscheidungen. Durch die selbstorganisierte Arbeit der Gemeindeteams ist der Leiter gezwungen, sich mit den Gemeindeteams auseinanderzusetzen, was ihm seine eigenen Grenzen – bspw. das Vertrauen darauf, dass die GTs in gutem Sinne handeln und entscheiden – bewusst macht. Auf der Ebene des lokalen Engagements führen die Gemeindeteams zu selbstorganisierter Arbeit, auf der Ebene des Pastoralen Raumes kommt es zu *Wagenburgen*.

Eine besondere Rolle im Interaktionsgefüge kommt den Ansprechpartnern zu. Es hat sich herauskristallisiert, dass sie einen Schonraum für die Teams schaffen, sodass diese teils auch unverhandelt neben der hierarchisch konzipierten Leitung (dem leitenden Pfarrer) stehen können.

Tab. 44: Überblick über das Material

3.1 Rollenkonzeptionen des Pastoralteams für das Gemeindeteam

Es konnte bereits gezeigt werden, dass die Rolle des Pastoralteams, insbesondere der Priester und hier nochmals besonders des leitenden Pfarrers, auf Ebene der Modelle unbeleuchtet bleiben (↗ A, Kapitel 1.1.5.1), sich durch das Modell jedoch verändern. Durch den Wegfall der Gemeindeausschüsse im Modellraum Arnsberg agieren die Gemeindeteams ohne Priester im Gremium, was fragen lässt, wie deren Rolle im neuen Modell gedacht wird. Es gibt eine klare Rollenskizze für den Ansprechpartner der Gemeindeteams, nicht für die anderen Personen(gruppen) des Pastoralteams.

3.1.1 Der Ansprechpartner

Die Rolle des Ansprechpartners wurde bereits in ↗ A, Kapitel 1.1.3.1 im Detail erläutert, weshalb an dieser Stelle lediglich einige zentrale Aspekte aufgegriffen werden sollen. Angelehnt an den Bienenhirten (van Solingen, 2017) unterstützt der Ansprechpartner die Ehrenamtlichen in der Entwicklung von Zielsetzungen, die das Gemeindeleben betreffen, hat dabei aber formal kein inhaltliches Mitspracherecht. Auch die Reflexion und Weiterentwicklung der Arbeitsstruktur kann durch den Ansprechpartner angeregt werden. Er sorgt zudem für die Einhaltung des gesetzten Rahmens und passt ihn bei Bedarf an.

Für den Pastoralen Raum Arnsberg wurde zusätzlich eine konkrete Konzeption des Ansprechpartners angefertigt (vgl. ↗ A, Kapitel 1.1.3.1): Demnach achtet er auf die Einhaltung von Vereinbarungen und stellt Partizipation sicher, er sorgt für ein passendes Maß an Informationsweitergabe, er räumt Schwierigkeiten aus dem Weg, bringt geistliche Impulse ein und bereitet gemeinsame Treffen der Gemeindeteams vor.

3.1.2 Das Pastoralteam

Das Pastoralteam ist ein Gremium, welches aus Hauptamtlichen besteht. Sie haben eine Beauftragung des Erzbischofs zur Seelsorge, die ad personam ausgesprochen wird. Das Pastoralteam reflektiert gemeinsam, welche Aufgaben die Beteiligung Hauptamtlicher erfordern und welche Aufgaben auch allein in die Verantwortung von Laiinnen und Laien gegeben werden können. Das Pastoralteam steht in vermittelndem Dialog mit dem Kirchenvorstand und den Gemeindeteams. Dabei nimmt es auch die Erfahrungen der Gemeindeteams auf, um die Pastoralvereinbarung weiterzuentwickeln. Kein Mitglied des Pastoralteams ist zugleich Mitglied eines Gemeindeteams. Die Kommunikation zwischen beiden Gremien erfolgt über den Ansprechpartner.

3.1.3 Der leitende Pfarrer

Dem HA_L kommt die Gesamtleitung des Modellraums Arnsberg zu. „Ihm zur Seite gestellt sind das Pastoralteam, die Verwaltungsleiterin bzw. der Verwaltungsleiter, der Kirchenvorstand und die Gemeindeteams.“ (Vereinbarung zwischen Gemeindeteams, Kirchenvorstand und Pastoralteam, Herbst 2019). Zu seinen Aufgaben gehören u. a. die Verantwortung für den Pastoralen Raum, das Führen von Personalgesprächen, die Spendung von Sakramenten (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2014, S. 64-66).

3.2 Reale Praktiken: Zusammenarbeit von Pastoralteam und Gemeindeteams

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 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-organisationale (Pfarrei) und professionelle (Pastoralteam) Reorganisations- und Reflexionsanforderungen mit sich bringt. Um auf die Affordanzen des Pastoralteams mit Blick auf Gemeindeteams schauen zu können, folgt hier zunächst ein Einblick in die Arbeitsweisen von Gemeindeteams und Pastoralteam anhand einer ausgewählten Fallanalyse am Beispiel der Planung der liturgischen Feiern zu Weihnachten 2020. Vorab stellen wir die Theoriebasis vor.

3.2.1 Theoriebasis für die Fallanalyse

Partizipationspyramide nach Straßburger & Rieger

Gaby Straßburger und Judith Rieger nehmen in ihrem Modell der Partizipationspyramide eine Unterscheidung der beiden Pyramidenseiten – einerseits Partizipation aus institutionell-professioneller Perspektive und andererseits Partizipation aus Perspektive der Bürgerinnen und Bürger – vor.

Insgesamt hat das Modell sechs Stufen auf der professionellen-institutionellen Seite und sieben Stufen auf der Seite der Bürgerinnen und Bürger, wobei „Bürgerinnen und Bürger“ hier synonym für die Ehrenamtlichen in der Gemeinde zu verstehen ist. Während man bei den unteren drei Ebenen auf beiden Seiten der Pyramide von einer Variante der Mitbestimmung sprechen kann, stellen die oberen Stufen eine echte Form von Partizipation dar, da die Entscheidungsmacht mit jeder Stufe ansteigt. Für einen effizienten partizipativen Prozess ist es entscheidend, die individuell passende Stufe zu wählen. Eine Entscheidung über die Einordnung in die Partizipationspyramide muss bewusst abgewogen



Abb. 16: Partizipationspyramide (Quelle: Straßburger & Rieger, 2014)

und beschlossen werden, da die Einordnung in die höchste Stufe nicht die effektivste Wahl für den Prozessverlauf bedeuten muss.²²

Partizipation auf institutioneller Ebene bedeutet vor allem, „an Entscheidungen mitzuwirken und damit Einfluss auf das Ergebnis nehmen zu können“ (Straßburger & Rieger, 2014, S. 230). Straßburger/Rieger sehen verschiedene Stufen von Partizipationsmöglichkeiten. Die Vorstufe zur Partizipation sieht eine Top-down-Perspektivierung vor. Die institutionalisierte Seite (im kirchlichen Rahmen die Pastoralteams) lässt das Gegenüber (im kirchlichen Rahmen die Gemeindemitglieder und Ehrenamtlichen) passiv an den Entscheidungen teilhaben, in dem diese informiert oder nach ihrer Meinung befragt werden. Wirklichen Einfluss auf das Ergebnis der Entscheidung haben die Gemeindemitglieder auf den Vorstufen aber nicht bzw. nur indirekt, sie sind quasi die Objekte der Entscheidung. Die Entscheidungsmacht liegt alleine auf Seiten der Institution. Auf einer weiteren Ebene werden die Räume für kooperative Entscheidungen größer. Erst hier sprechen die Autorinnen von tatsächlicher Partizipation. Die Gemeindemitglieder werden zu Mitsubjekten des Entscheidungsprozesses. Pastoralteam und Gemeindemitglieder erwirken entweder gemeinsam eine Entscheidung oder es werden Freiräume für die Selbstverantwortung aufseiten der Gemeindemitglieder geschaffen.²³

High Reliability Organizations (HROs)²⁴

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 für Fehler statt Fokussierung auf Erfolge
- 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 interessiert besonders die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen des Pastoralteams und Gemeindeteams. Wir verstehen das Pastoralteam als eine Ausprägung auf die Umwelt des Gremiums und klopfen diese auf Affordanzen ab.

²² Der gesamte Abschnitt ist entnommen aus der Masterarbeit Partizipation, Selbstorganisation und Charismenorientierung im pastoralen Raum Schmallenberg-Eslohe. Eine Rekonstruktion zur Wirkung der Strukturintervention im Modellprojekt von Carola Hackstedt zu Schmallenberg-Eslohe, S. 28.

²³ Dieser gesamte Abschnitt ist entnommen aus Kohlmeyer, 2019, S. 4.

²⁴ Dieser Abschnitt ist in leicht abweichender Formulierung so auch in Burke et al., 2020, S. 161-163, veröffentlicht.

Durch die Einführung der Teams verändert sich die gesamte Struktur des Pastoralen Raumes. 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.*

3.2.2 Falldarstellungen

3.2.2.1 Zelebrationspläne

Eine Analyse der Zelebrationspläne des Jahres 2020 hat deutlich gezeigt, dass es – zumindest auf Basis der Verteilung der Zuständigkeiten für Gottesdienstfeiern – keine eindeutigen Zuordnungen von Priestern zu bestimmten Gemeinden mehr gibt. Das bedeutet mit Blick auf die Durchführung liturgischer Feiern: Die Priester (auch die Gemeindereferentinnen, diese jedoch insgesamt seltener) bewegen sich für die liturgischen Feiern (bei Priestern in der Regel die Eucharistiefeier) durch die verschiedenen Gemeinden des Pastoralen Raumes. Mit zwei Ausnahmen: In Gemeinde 3 zelebriert in aller Regel HA5_m und in Gemeinde 7 HA6_m. Zur Veranschaulichung dient die nebenstehende Tabelle (↗ A, Tabelle 45).

3.2.2.2 Planung der liturgischen Feiern zu Weihnachten 2020

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.

PRIESTER	ZUSTÄNDIGKEIT
HA5 _m	■ HA5_m zelebrierte das ganze Jahr 2020 über am häufigsten in der Gemeinde 3. ■ Auffällig ist, dass er in bestimmten Monaten auch fast in allen anderen Gemeinden mindestens einmal die Messfeier übernahm. ■ Im April zelebrierte er kein einziges Mal, was vermutlich auf die Pandemiesituation zurückzuführen ist. Danach zelebrierte er wieder vereinzelt in den anderen Gemeinden; nichtsdestotrotz liegt der Fokus – mit einer vergleichsweise hohen Anzahl an Messfeiern – auf der Gemeinde 3.
HA6 _m	■ HA6_m zelebrierte das ganze Jahr 2020 über am häufigsten in der Gemeinde 7. ■ Wenige Messfeiern zelebrierte er vereinzelt in den anderen Gemeinden in MR4. ■ Nachdem er im April, vermutlich aufgrund Pandemie, gar nicht zelebrierte, nahm im Verlauf des Jahres die Anzahl der Messfeiern Monat für Monat zu. ■ Nichtsdestotrotz blieb der Fokus immer auf der Gemeinde 7, was sich besonders im Dezember 2020 durch eine extrem hohe Anzahl an Messfeiern in der Gemeinde 7 abzeichnet.
HA _l	■ HA_l zelebrierte 2020 am häufigsten in der Hauptkirche von MR4 und an zweiter Stelle in der Gemeinde 9. ■ Über das Jahr hinweg zelebrierte er vereinzelt – mal mehr, mal weniger – in den anderen Gemeinden, dennoch blieb der Fokus weiterhin auf der Hauptkirche von MR4 und der Gemeinde 9. ■ Im April und im Mai 2020 zelebrierte er sogar ausschließlich in der Hauptkirche von MR4, was möglicherweise auf die Pandemiesituation zurückzuführen ist, da die Messfeiern der anderen Gemeinden entfallen sind.

Tab. 45: Zuordnungen der Priester zu den Gemeinden

Anfang Dezember in der gemeinsamen Gruppe der Ansprechpartner sowie aller Gemeindeteams auf der digitalen Plattform wir.desk

Es geht um die Planung der Eucharistiefeier 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 ein Mitglied 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 ginge 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 (Pfsek) kommentiert:

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

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 Zuhause.

3.2.3 Fallinterpretationen

3.2.3.1 Zelebrationspläne

Mit der Gemeinde 3 und der Gemeinde 7 gibt es also zwei Gemeinden, die eine besondere Bindung zu einem Hauptamtlichen (Priester) haben, die sich auch in der Feier der Eucharistie widerspiegelt. Wie die Sequenz in der Einleitung zu diesem Bericht aber verdeutlicht, wirkt diese Nahbeziehung auch bis in die Arbeit der Gemeindeteams, da z. B. der Priester anwesend ist, während sich das Gemeindeteam trifft. In diesen Gemeinden ist also anzunehmen, dass die Teamarbeit anders gebaut ist als in anderen Gemeinden, da die beiden Priester hier als Teile des GT+ gedacht werden, während sie andernorts sporadisch in den Gemeinden erscheinen. An dieser Stelle soll diese Vermutung anhand des Gemeindeteams 3 genauer betrachtet werden. Aus der Innensicht des GTs ist es wichtig, dass es eine Beziehung zwischen der Gemeinde und den Hauptamtlichen gibt, die sich in konstanten pastoralen Beziehungen ausdrückt (Protokoll der Gemeindeteamsitzung 30.10.2019). HA5_m zelebriert zwar häufig in der Gemeinde und wird auch punktuell ins GT+ hineingerufen (z. B. Gemeindeteamsitzung 07.10.2020), ist jedoch nicht Teil des GT. Das GT delegiert damit liturgische Aufgaben außerhalb des eigentlichen GT. Dies kann aus den Protokollen der Gemeindeteamsitzung abgeleitet, aber auch anhand einer Situation, die während der Sitzung des Gemeindeteams 3 beobachtet werden konnte, verdeutlicht werden:

Situation 1: Ideensammlung zum Krippenspiel (GT3)

Szene: Es geht um die Planung des Krippenspiels. HA5_m plädiert für die Verlegung des diesjährigen Krippenspiels nach draußen, konkreter auf den Schulhof des in der Nähe liegenden Schulzentrums. Er monologisiert

ein paar Minuten lang über die Vor- und Nachteile des Schulhofs. Zwischendurch wollen die Musikerin und die Erstkommunionkatechetin auch etwas sagen, setzen zu Wortbeiträgen an, sagen dann aber doch nichts. HA5_m bringt die Idee ein, das Krippenspiel per Video aufnehmen zu lassen, damit auch die Bewohnerinnen und Bewohner des Altenheims sowie die Menschen aus der Behindertenwerkstatt am Krippenspiel Anteil haben können. Plötzlich platzt es aus der Musikerin heraus und sie schlägt vor, dass man doch die Generalprobe aufnehmen könnte und somit am Weihnachtstag selbst diese Aufnahme z. B. im Altenheim gezeigt werden könnte. EA8_w, die mit dem Oberkörper zu HA5_m ausgerichtet war, dreht sich zur Musikerin und äußert sich begeistert. HA5_m schlägt einige Zentimeter über der Tischplatte seine rechte Faust in seine linke Handfläche und ruft laut aus: „Ja, das ist doch eine Idee!“

HA5_m ist bei dieser Sitzung des Gemeindeteams anwesend und gehört damit zum erweiterten GT+. In dieser Situation geht es aufgrund der Pandemie darum, neue liturgische Wege jenseits der Eucharistiefeier zu gehen und alte Praktiken auch in diesen Zeiten umsetzbar zu machen. HA5_m problematisiert die bisherige Situation, die noch nicht den neuen Bedingungen angepasst ist und bringt dabei aktiv Ideen ein, nimmt zugleich aber auch Vorschläge von anderen Gemeindeteammitgliedern auf. Er agiert aber nicht als Aufgabenträger, der die Autonomie von GT+ aushebeln würde (↗ A, Kapitel 1.2.3). Auffällig ist zugleich, dass in Fragen der eucharistischen Liturgie GT bzw. GT+ nicht in dieser Struktur Gottesdienste gemeinsam mit HA5_m plant. Wenn Eucharistiefeiern überhaupt von GT bzw. GT+ verhandelt werden, dann eher in der arbeitsteiligen Struktur: Hauptamtliche sind für die inhaltliche Durchführung zuständig, die Ehrenamtlichen für die organisatorische Rahmung wie z. B. den Ordnerdienst. Diese Aufgabenteilung erinnert an das Modell „Pfarrgemeinderat ohne amtliches Mitglied“ im MR2 (Hofmeister & Reis, 2021). Auch dort sorgt die Liturgie dafür, dass die starke Partizipation der Ehrenamtlichen in den anderen Grundvollzügen umgedreht wird (Hofmeister & Reis, 2021). Es liegen im Bereich Liturgie also zwei Logiken vor: Eine starke Partizipation mit Kooperationsformen der *Ko-Konstruktion* (↗ A, Kapitel 1.2.2.1) zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen im Rahmen von GT+ bei liturgischen Kleinformen und eher hierarchischen Mustern mit *arbeitsteiliger Kooperation*

im Bereich der Eucharistiefeiern. Genau diese Form ist aber auch die regelmäßige Schnittstelle zu den priesterlichen Hauptamtlichen, was sich gleich noch auf die Interpretation des zweiten Falls auswirken wird. Wie Jeggler-Merz (2020) kritisiert, scheint die Eucharistiefeier auch vor allem die Quelle der hierarchischen Reproduktion von Kirche zu sein, die in den Gemeindeteams durchaus aufgebrochen und zugleich anerkannt wird.²⁵

Auffällig ist außerdem, dass HA_L weniger häufig den Standort für die Messfeier zu wechseln scheint. Er zelebriert vor allem in der Hauptkirche im Modellraum Arnsberg. Für die Gemeindeteams bedeutet dies, dass sie faktisch ganz unterschiedliche Berührungs- und Überschneidungspunkte mit einzelnen Priestern haben. Während es in Gemeinde 7 und in Gemeinde 3 starke personale Verbindungen zu geben scheint – die auch eingefordert werden, um stabile Eucharistiefeiern und Kooperationspartner in ‚+‘ für die anderen liturgischen Anlässe zu haben –, ist dies andernorts ganz anders. Offen bleibt hier dann, welche Auswirkungen dies auf die Arbeit der Gemeindeteams, des Pastoralteams und der Ansprechpartner hat. Die These wäre, dass trotzdem das hierarchische Muster in den Eucharistiefeiern stabil bleibt, dagegen die liturgische Autonomie der GT(+) abnimmt, die auf hauptamtliche Mitglieder – und sei es nur als Problematisierende – angewiesen sind.

3.2.3.2 Planung der liturgischen Feiern zu Weihnachten 2020

Zwischen den Akteuren im Modellraum Arnsberg scheint sich im Bereich der Liturgie ein Muster eingespielt zu haben. Die Gemeindeteams haben sich in ihrer Art und Weise der selbstorganisierten Arbeit vor Ort vieler eigener Projekte angenommen, wie im Beispiel dem digitalen Adventskalender. 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. An dieser Stelle trauen sie sich schon an liturgische Feiern jenseits der Eucharistie heran und führen liturgische Feiern (z. B. Martinsandacht, digitaler Adventskalender) eigenständig durch. Mit der Partizipationspyramide verbildlicht, handeln und entscheiden die Gemeindeteams hier auf der linken Pyramidenseite. Mit Kosiol gesprochen

²⁵ Ähnliche Muster deuten sich mit Blick auf die Zelebrationspläne auch in Gemeinde 7 an, welche aufgrund fehlenden Datenmaterials jedoch nicht vollständig überprüft werden können.

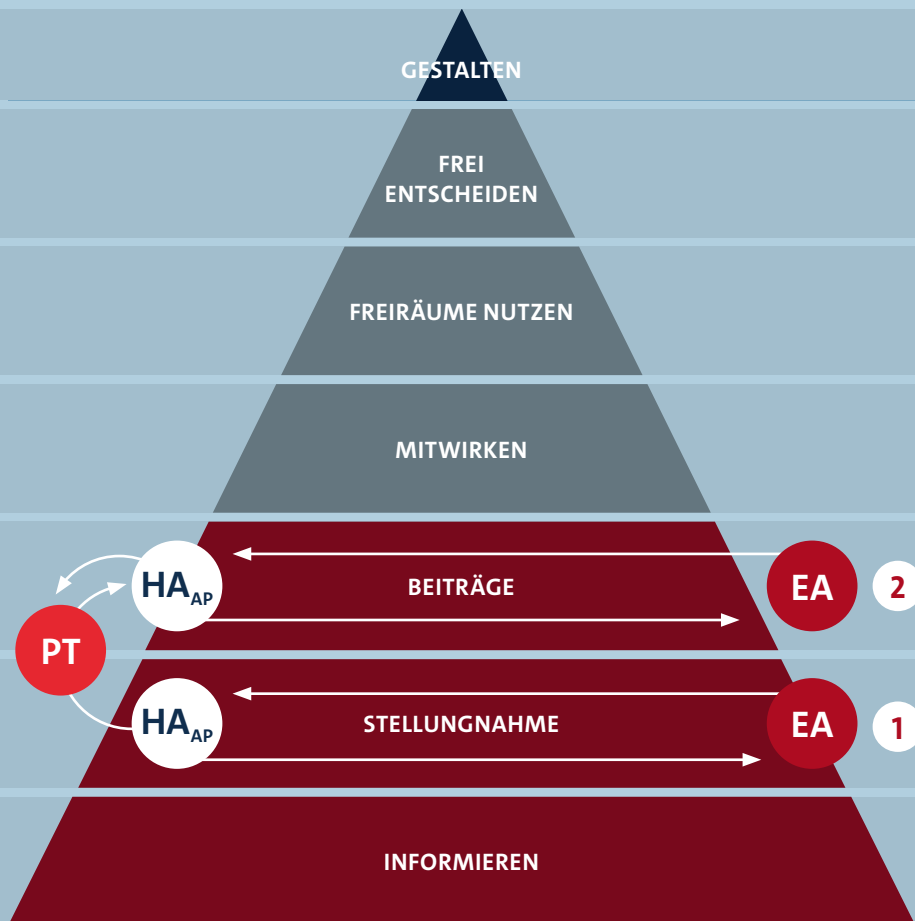


Abb. 17: Planung der liturgischen Feiern zu Weihnachten 2020

agieren sie als *Aufgabenträger*. Die Eucharistie bildet aber immer noch die wöchentliche Hauptliturgie. Die Hauptamtlichen sind für die inhaltliche Planung und Durchführung von Eucharistiefeiern zuständig, die Gemeindeteams übernehmen die organisatorische Rahmung. Die Verteilung der Zelebranten erfolgt im Pastoralteam, sodass selbst mit den Gemeindeteams kooperierende Priester hierauf nicht immer entscheidenden Einfluss haben. Die Weihnachtsgottesdienste 2020 folgen zunächst diesem Muster: Das Pastoralteam plant die Weihnachtsmessen mit Zeiten, Orten und Zelebranten. Anders als sonst ist aber, dass die Ehrenamtlichen über den Ansprechpartner in der wir.desk-Gruppe zu einer Rückmeldung aufgefordert werden. Hier zeigt sich eine partizipative Sensibilität des Pastoralteams, die sich von anderen Entscheidungsformen in anderen Modellräumen abhebt. Sie reagiert aber zugleich strukturell auf die gelebte Autonomie der Gemeindeteams, die auch im Pastoralteam geteilt und vom Ansprechpartner eingefordert wird. Die Rückmeldungen erfolgen und werden über den Ansprechpartner 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 2 (Meinung erfragen), der durch die Rückmeldung zu einem Prozess mit höherer Partizipation auf Stufe 3 (Lebensweltexpertise einholen) erweitert wird. Den Gemeindeteams kommt in dieser Entscheidungsschleife keine formal oder konzeptionell abgesicherte Rolle im Entscheidungsprozess zu, da dieser letztlich im Pastoralteam abläuft. Trotzdem wird der klassische Prozess durch die faktische Mitwirkung der Gemeindeteams schon verändert. Es ist auffällig, dass das Pastoralteam aber davon ausgeht, dass mit dieser erweiterten Schleife der Entscheidungsprozess in den Händen des Pastoralteams bleiben kann und der Prozess auch von hier aus entschieden werden kann und worden ist. Die erweiterte Partizipation wird einerseits als nötig, andererseits aber auch in den hierarchischen Entscheidungsmustern als bearbeitbar angesehen.

Dieses Grundmuster wird unterbrochen durch die Äußerung eines Gemeindeteammitglieds, das die Durchführung der Gottesdienste *wie bisher* kritisiert und eine wir.desk-Diskussion auslöst. Dieser Widerspruch ist grundsätzlich formuliert und hinterfragt nicht nur die inhaltliche Entscheidung, sondern letztlich auch den formalen Entscheidungsprozess selbst. Das *Wie-bisher* wird ausgesetzt. In diesem Augenblick wird nun die Pyramidenseite gewechselt,

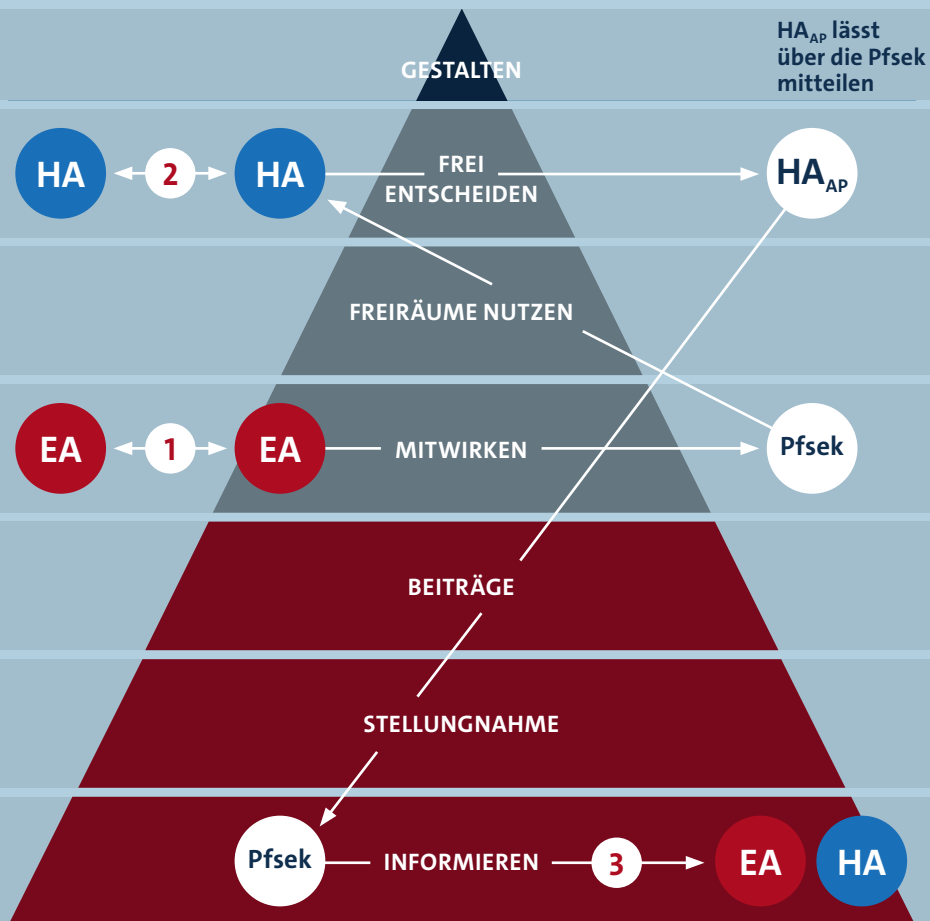


Abb. 18: Kritik an der Planung der liturgischen Feiern zu Weihnachten 2020

die Initiative liegt beim Gemeindeteammitglied, das die Entscheidung als eine sieht, die kokonstruktiv gefällt werden muss und deshalb ohne echte Mitwirkung nicht legitim ist. Das Gemeindeteammitglied nutzt die zur Verfügung stehenden, hier digitalen, Kommunikationswege, um seine Sicht der Dinge darzulegen, ohne dass durch das bereits skizzierte Grundmuster ein Einfluss seiner Sichtweise auf die Entscheidungen garantiert wäre. Damit tritt ein Digitalisierungseffekt ein, der sich gut fügt in die Beobachtung von Stalder, nämlich dass Digitalisierung die Mechanismen sozialer Referenznahmen verändern (Stalder, 2017). Interessant ist auch, dass in der freien Referenznahme die Pfarrsekretärin den Faden aufnimmt und die Debatte ins Pastoralteam trägt. Auch hierbei werden klassische hierarchische Mechanismen unterlaufen. 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 frei (!) auf Basis einer Rückmeldung der Gemeindeteams, die als solche interpretiert wird, obwohl sie mehr war. Das Pastoralteam gewinnt damit seine Entscheidungssouveränität zurück und löst wieder einen hierarchischen Prozess aus.

Aus Sicht der Gemeindeteams steht aber der Gewinn an Partizipation im Vordergrund, was auch berechtigt ist, da hier letztlich die Gemeindeteams als Aufgabenträger fungiert haben, auch wenn dieses die Intervention in der hierarchischen Logik auffasst:

„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).

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 letztlich ohne die Gemeindeteams getroffen.

Und dennoch erlebt sich das Gemeindeteammitglied wie im obigen Zitat verdeutlicht als wirksame Einflussgeberin auf diesen Entscheidungsprozess, weil sich durch ihre Initiative etwas verändert hat: Sie hat die üblichen Kommunikationsmuster (Ansprechpartner adressiert Gemeindeteams) zugunsten ihres Anliegens (Gemeindeteammitglied adressiert andere Gemeindeteams und Pastoralteam) teilweise umdrehen können, was der Struktur der GT/GT+ entspricht. Allerdings nur im begrenzten Maße, da nach wie vor keine Gleichzeitigkeit, sondern ein Nacheinander der Meinungsbildungsprozesse (PT durchlebt die Problematisierung, in der Phase des Enrolements nehmen sie die GTs mit rein)²⁶ sowie eine Gruppen- und Zuständigkeitstrennung (Pastoralteam entscheidet, Gemeindeteams geben Anstoß) bei den Entscheidungsfindungen praktiziert werden. Das Pastoralteam setzt sich in der Partizipationspyramide damit selbst wieder auf eine höhere Stufe. 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. 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 Modellraums *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.

3.2.4 Ergebnisse der Fallanalyse

Die genauere Betrachtung der beiden Fälle verdeutlicht, dass sich insbesondere der Bereich Liturgie auf die Partizipation auswirkt. Liturgische Aufgaben außerhalb der Eucharistiefeier übernimmt das GT3 aus sich heraus (z. B. Adventskalender-Aktion), wobei es durch die Erweiterung auf GT+ Unterstützung durch Hauptamtliche anfordert. Insgesamt zeigt das Gemeindeteam ein großes Bedürfnis nach einer Beziehung zu den Hauptamtlichen, um diese überhaupt punktuell in das GT+ hineinrufen zu können. Damit funktioniert es fast schon wie ein ideal

gedachtes Gemeindeteam. Für eucharistische Gottesdienste werden jedoch weiterhin Hauptamtliche angesprochen. Hierbei lässt sich eine Aufteilung von Liturgie und Organisation erkennen, was zu hierarchischen Brüchen führt (These 4). In diesem Bereich funktioniert das Gemeindeteam in der Struktur eines PGR ohne Hauptamtlichen, wie es auch im Modellraum 2 zu erkennen ist.

Im Modellraum Arnsberg hat sich gezeigt, dass die bisher eingeübte Kommunikationsstruktur zwischen Pastoralteam und Gemeindeteams in Bezug auf Eucharistiefeiern aber 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. Dies erscheint plausibel vor dem Hintergrund, dass das Mitglied aus einem Gemeindeteam Typ 3 kommt. 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 Modellraums mit den neuen Gemeindeteams im Alltag noch hoch ist. Die angeforderten und hingegenommenen 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 den Modellraum 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 hierarchisch organisiert durch Hauptamtliche) zu laufen, die eben genau dort an Grenzen kommen, wo besondere Herausforderungen wie den Anforderungen einer Pandemie begegnet werden muss (These 4). In der Gegenblende noch mal das Verständnis von

²⁶ Vgl. hierzu auch Rakowski, 2020.

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).

Die angeführte Fallanalyse zeigt, dass sich die Hauptamtlichen herausgefordert sahen, in das Rollengefüge einzugreifen und die Führung zu übernehmen. Die Absicht, Partizipation zu erhalten, ist dabei deutlich erkennbar. Die Hauptamtlichen im Modellraum Arnsberg zeigen sich kooperativ und verzichten auf die Durchsetzung eigener Interessen (These 5). Die durch den Modellimpuls gesteigerte gemeindeinterne Autonomie wird nun auch konsequent auf die Beziehung zum Pastoralteam übertragen. Die Nichtsynchronisation kann auch als Emanzipation gedeutet werden, die zu neuen Beziehungsformen führen könnte. Hier deutet sich auch an, dass traditionsbewusste Delegationen potenziell schwächer werden könnten. Wie sich dies auf lange Sicht auswirkt, wenn neue Akteure ohne Gemeindeausschusserfahrung 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.

3.3 Zwischenresümee: Das Rollengefüge zwischen Gemeindeteams, Ansprechpartner und Pastoralteam

Mit dem dargestellten Fall wurde die Eucharistiefeier zum Entscheidungsobjekt gemacht, das vorstrukturiert und in letzter Instanz im Pastoralteam entschieden wurde. Die Absicht, Partizipation aufseiten der Teams zu ermöglichen, ist zwar erkennbar, aber dennoch kommt die *Blackbox* Pastoralteam hier sichtlich in Konflikt mit der Teamstruktur, in der sich die Gemeinden reorganisiert haben (These 4). In dieser Situation brechen die altgewohnten Interaktionsmuster zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen/Priestern auf. Dort, wo sich die Ehrenamtliche als wirksam empfindet, ereignet

sich etwas, das sich aus ihrer Perspektive als Unterbrechung der gewohnten Kommunikationsmuster darstellt. Jenseits der Struktur wird hier das Ereignis sichtbar. Worauf es verweist, ist die Notwendigkeit, Entscheidungen und Entscheidungsfindungssituationen – gerade auch im Bereich der Liturgie und insbesondere der Eucharistiefeier – zu synchronisieren. Das heißt, dass darin Haupt- und Ehrenamtliche gleichermaßen als Akteure aktiv werden.

Mit Blick auf das Pastoralteam hat der Modellimpuls, wie bereits dargestellt, eine Leerstelle²⁷ gelassen. Wer aber gut durchkonzeptioniert ist, ist der Ansprechpartner. Im Modellraum Arnsberg nehmen sich dieser Rolle zwei Männer (ein Priester, ein Laie) aus dem Pastoralteam an, von denen vor allem einer in der Falldarstellung in diesem Kapitel sichtbar gemacht wurde. Über die Ausführungen zum Ansprechpartner kann gut auf die Affordanzen des Pastoralteams gegenüber den Gemeindeteams in den beschriebenen Strukturen geschlossen werden.

Durch das beschriebene Interaktionsgefüge kommt dem Ansprechpartner die Rolle des *Kommunikators* oder auch des *Sprachrohrs* zu (wo er es nicht tut, tut es die Pfarrsekretärin – in jedem Fall scheint es eine Person zu brauchen, die diese Rolle einnimmt) (These 5). Der Ansprechpartner kann in diesem Sinne als *Gatekeeper* zwischen Pastoralteam und Gemeindeteams gelesen werden. In seinem Rollenhandeln ermöglicht er den Gemeindeteams einen Schonraum, in dem die Gemeindeteams dann zum Beispiel unverhandelt neben der hierarchisch konzipierten Leitung stehen können. Er steht aber auch an der Schwelle, an der er kommunikativ zwischen Pastoralteam und Gemeindeteams mitteilt, wie eine zuvor vom Pastoralteam getroffene Entscheidung ausgefallen ist. Faktisch eröffnen sich also zwei Schonräume – einer für das Pastoralteam und einer für die Gemeindeteams –, in denen sie agieren können in den verschiedenen systemischen Strukturen, in denen sie sich denken (hierarchisch und teamorientiert). So können über die Ausübung der Rolle des Ansprechpartners beide Systeme unverhandelt nebeneinander bestehen – ohne aktiv miteinander verhandelt werden zu müssen. Dies hat jedoch Konsequenzen und kann an signifikanten Stellen zu Friktionen (z. B. in Form von Konflikten)

²⁷ Für die Leerstelle gelten die Veröffentlichungen des Erzbischöflichen Generalvikariats (2014), die zwar nicht auf das Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung im Speziellen eingehen, aber Rollenumschreibungen vornehmen.

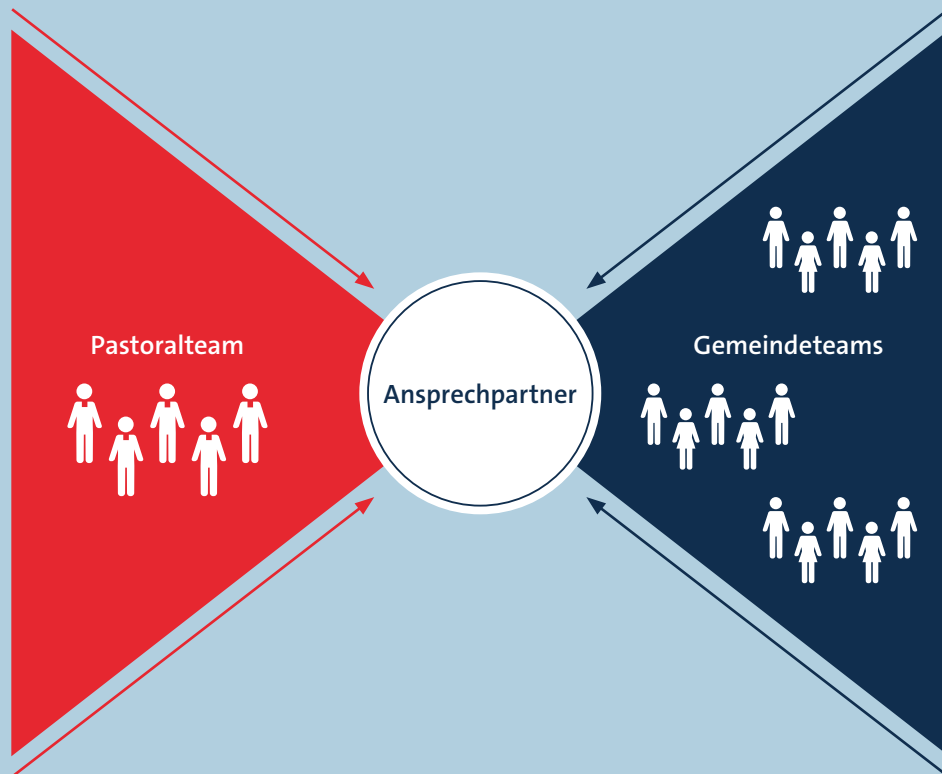


Abb. 19: Interaktionsgefüge Pastoralteam und Gemeindeteams

führen. Da, wo die Grenzen der Strukturen ereignishaft überwunden werden, erleben sich die Ehrenamtlichen als wirksam. Dies scheint zentral zu sein für die Frage nach wirksamer und als sinnstiftend erlebter ehrenamtlicher Arbeit im Pastoralen Raum.

Es stellt sich in der aktuellen Ausgestaltung des Modellimpulses also immer die Herausforderung, die beiden Systeme miteinander zu verhandeln. Im Modellraum Arnsberg wird dies aktuell nur über den Ansprechpartner (bzw. über die beiden Personen, die die Rolle ausführen) durchgeführt. Das ist die Basis-konfiguration für die ausgemachte Situation in Arnsberg. Diese lässt sich in zwei Ausprägungen beobachten:

- 1) Der Ansprechpartner verdeckt das Pastoralteam vor den Gemeindeteams.
- 2) Der Ansprechpartner verdeckt die Gemeindeteams vor dem Pastoralteam.

In der oben beschriebenen Fallstruktur zur Planung der liturgischen Feiern an Weihnachten 2020 kann vor allem die erste Facette beobachtet werden. Aber in der Begleitung des Prozesses im Modellraum Arnsberg konnten auch Beispiele für die zweite Facette beobachtet werden (z. B. Dankeschön-Essen, das die Ansprechpartner mit den Teams durchführen).

Auswertung und offene Fragen

Wenn Gemeindeteams „Leitung“ übernehmen

Leitung in Variation ermöglichen oder: Warum Gemeindeteams alles verändern

Dieser Bericht startete mit einer Sequenz eines Treffens eines Gemeindeteams. Damit es zur Beobachtung dieser Sequenz überhaupt kommen konnte, wurden Ideen und Modelle an den Modellraum Arnsberg herangetragen, von den Akteuren vor Ort implementiert, und es haben sich neue Strukturen zwischen den alten und neuen Gremien entwickelt. Mit der Entscheidung zur Teilnahme am Modellprojekt „Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung“ wurden damit nicht einfach Gemeindeteams *eingeführt*. Vielmehr haben sich im Modellraum Arnsberg grundlegende Veränderungen vollzogen, die auf Ebene des gesamten Pastoralen Raumes zu spüren sind und alle Akteursgruppen betreffen. Die sozialen Strukturen des gesamten Raumes sind in Bewegung gekommen: Die Menschen vor Ort in den Gemeinden haben sich den Modellimpuls unter Verarbeitung ihrer je eigenen Geschichte, ihrer personellen und lokalen Situation zu eigen gemacht. Die Gemeinden haben sich vor Ort unter der Hinzunahme des Akteurs Gemeindeteam reorganisiert. Schaut man z. B. auf die bisherigen Gemeindeausschüsse, so haben sie aus sich heraus die Gemeindeteams entlassen und werden nun zu einer zentralen Umgebung für die Gemeindeteams. Damit verändern die Gemeindeteams die Pastoralen Räume, werden aber auch davon geprägt, in welcher Umwelt sie sich befinden. Wie sich der Strukturimpuls des Gemeindeteams in einer Umgebung ohne diese stabilen Gemeindeteams auswirkt, lässt sich im Modellraum 5 beobachten. Jeder Pastorale Raum mit seinen konkreten Gegebenheiten bietet deshalb Gemeindeteams auf unterschiedliche Weise Raum. Wie können sich nun die Gemeindeteams im Modellraum Arnsberg in der konkreten Umgebung entfalten?

Wer sind also die Gemeindeteams?

Auf konzeptioneller Ebene können Gemeindeteams als eigenständige Akteure beschrieben werden, die von anderen eigenständigen Akteuren umgeben sind. Gemeindeteams definieren Aufgaben induktiv und auf Basis der Bedürfnisse vor Ort sowie den vorhandenen Charismen. Dies unterscheidet sie z. B. auch

von den Kirchengemeinderäten im Modellraum 3, deren Aufgaben durch eine Geschäftsordnung geregelt sind. Stattdessen wird in den Übersetzungen des Modells (GT_D bzw. GT_{MEP}) in den Pastoralen Raum (GT_{MR4}) immer wieder betont, dass hier ein Modell entwickelt werden soll, auf welche Weise Ehrenamtliche Verantwortung in einem Team übernehmen können. Die Stärkung der Selbstorganisation der Ehrenamtlichen durch die Leitung aus den eigenen Reihen erhöht im Idealfall zugleich die Partizipation und – so die Hoffnung – bringt die Begabungen und Bereitschaften der Menschen vor Ort besser zur Entfaltung. Was in diesen Konzeptionierungen eher wenig reflektiert wird, ist *erstens* die Frage, wie sich die Verantwortung zur Gemeinde hin ausgestaltet werden soll. Soll die geteilte Leitung im Team auch die Leitung der Gemeinde selbst verändern oder bleibt dies ein hierarchisches Verhältnis? Genauso wird *zweitens* wenig reflektiert, wie sich der Leitungsanspruch der Gemeindeteams auf das Verhältnis zum Pastoralteam auswirken soll. Stehen die beiden Bezugsgrößen selbst in einem Verhältnis geteilter Leitung (differenziert nach den Leitungsobjekten) oder ist die Leitung der Gemeindeteams eine hierarchisch delegierte Leitung seitens des Leiters? Der Projektbericht gibt auf diese Frage eine erste empirische Antwort.

Zur *ersten* Frage: Unsere Untersuchungen bestätigen die Annahme, dass die konzeptionelle Idee der Gemeindeteams auch in den Praktiken zu beobachten ist: GTs funktionieren in ihrer Arbeitsweise im Sinne einer geteilten Leitung. Aufgaben- und Arbeitsträger wechseln, sodass sich kein hierarchisches Verhältnis etabliert. Gleichzeitig bilden sich Zuständigkeitsbereiche aus, die dem zugeschriebenen Können entsprechen. Im Übergang zur Gemeinde wird diese nicht zu einem Leitungsobjekt des Teams. Das hat sehr viel damit zu tun, dass sich ein Gemeindeteam erst als Team in der Erweiterung zu GT+ konstituiert. Darüber hinaus bildet sich in diesen Erweiterungen – nicht als neues Gremium, aber dennoch über die Zeit erkennbar – eine teamartige Gruppe, die je nach Aufgabe GT+ noch einmal erweitert und so etwas wie den aktiven Gemeindekern bildet, der sich für Angebote gewinnen lässt. Die zweite These – *GT vervollständigt sich in GT+* – ließ sich innerhalb des Berichts hinreichend belegen. GT übersetzt sich in Gemeinde also nicht über Leitung in dem Sinne, dass GT einen Handlungsrahmen für die Gemeinde erstellt und damit als reiner Aufgabenträger funktioniert – entgegen der konzeptionellen Idee GT_{MR4}, nach der Delegationen an andere Engagierte auszusprechen sind. Die GTs leiten, indem sie sich für bestimmte Aufgaben erweitern und Räume

schaffen, indem andere oder sie selbst die Aufgaben definieren, delegieren und ausführen. In der konkreten Arbeit dieser erweiterten Kreise verschwimmt systematisch die Differenz zwischen dem Status von Aufgabenträger und Arbeitsträger, wie in These 3 – *GT praktizieren dienende Leitung in horizontalen und vertikalen Bezügen* – angenommen und im Verlauf des Berichts bestätigt. Damit realisieren die Gemeindeteams eine neue Form der Gemeindesteuerung im Modellraum Arnsberg sehr erfolgreich: Sie verwirklichen Gemeindesteuerung von innen heraus und reproduzieren weniger Dynamiken – wie sie etwa aus klassischen Strukturen in den verteilten Rollen HA (Aufgabenträger) und EA (Arbeitsträger) bekannt sind. Aufgaben werden deshalb bewältigt, weil sich jeweils ein Team findet, das sie bearbeitet. Die Vernetzung in den Teams entlang der Grundvollzüge bildet die Gemeinde.

Dabei muss nach außen hin die veränderte Arbeitsweise am Gemeindeleben gar nicht unbedingt sichtbar sein, da die Gemeindeteamarbeit an bisherige Gremienarbeit am Ort anschließt und mit dem arbeitet, was aktuell vor Ort noch besteht. Gemeindeteams werfen also in gewisser Weise auch nicht alles durcheinander. Die Aufgabe, den Krippendienst zu übernehmen, bleibt die Aufgabe, den Krippendienst zu übernehmen. Aber neben den vertrauten Arbeitsweisen und teilweise auch Strukturen (z. B. durch Personen-Überschneidungen), die nicht grundlegend problematisiert werden, zeigt sich ein anderer Stil der Leitungsverantwortung, der gerade in Corona-Zeiten die Gemeinde aufgrund der erhöhten Selbstorganisation und der flexibleren Nutzung von Ressourcen vor Ort eine bessere Handlungsfähigkeit ermöglichte. Indessen erweist sich These 1 – *GT agieren als selbstorganisiertes, traditionsorientiertes Gremium ohne amtliches Mitglied mit programmatischen Veränderungen durch Krisen wie die Corona-Pandemie* – innerhalb dieses Berichts als plausibel. In den verschiedenen Kopplungstypen (1-3) mit den Gemeindeausschüssen wird aber auch deutlich, dass die Handlungsfähigkeit von der Größe und Vielgestaltigkeit der Umgebung z. B. der GAs abhängt. Das Team realisiert sich je lokal individuell.

Das Teamartige der Gemeindeteams ist ansteckend!

Zur *zweiten* Frage: Hier ist eine doppelte Antwort nötig. Liest man die *Kerngemeinde als Team*, ergeben sich viele symmetrische Passungen von Gemeindeteams und Umweltstrukturen (z. B. Gemeindeausschüssen), innerhalb derer die Gemeindeteams – in der Passung von Organisations- und Leitungsstrukturen –

zur Plattform der Gemeinde werden und Leitung auf verschiedene Weise realisieren und Verantwortung *für ihren Kirchturm* übernehmen können. Die Gemeindeteams nutzen die Teamlogik nicht nur intern auf der horizontalen Ebene, sondern auch in der vertikalen Leitungsaufgabe zur Gemeinde. Wie wirkt sich nun die Teamlogik in der vertikalen Achse in Richtung Pastoralteam aus? Die Gemeindeteams setzen sich selbst sehr aktiv als neuer Kommunikations- und Interaktionspartner *zwischen* Gemeinde und Pastoralteam bzw. Ansprechpartner. Damit übersteigen sie in den eigenen Handlungsprogrammatiken auch die Grenze der einzelnen Gemeinden: Sie wirken in den Pastoralen Raum hinein und fragen durch ihre Arbeitsweise alte Strukturlogiken an (in denen z. B. Adressierungslogiken ausgehend von Pastoralteam an Gemeinden bzw. Ehrenamtliche funktionieren). Die (geplante) Pfarrkonferenz wäre der Ort, wo sich die Teamlogik für die Gesamtpfarrei auswirken *könnte*.

Gemeindeteams stoßen mit der Teamlogik an Grenzen

An dem Beispiel der Pfarrkonferenz, die bisher noch nicht etabliert ist, wird aber zugleich erahnbar, dass die bisherigen Vernetzungsgremien doch noch eher hierarchisch über das Pastoralteam funktionieren. Im Modellraum Arnsberg sind Vernetzungsaktionen beobachtbar, die wie die Aktion *Frühlingsgruß für Seniorenheim* zwischen den Gemeindeteams abgesprochen werden. Nur laufen diese Absprachen passend zu den Gemeindeteams situativ, ereignisbezogen und stellen keine Struktur sicher. Dies wird auch am Medium erkennbar, da die Absprachen pragmatisch z. B. über *wir.desk* organisiert werden und damit dem normalen Sitzungsbetrieb entzogen sind. Und ↗ A, Kapitel 3 zeigte in den beiden Fallanalysen insgesamt, dass die Teamlogik das Rollengefüge zu den HA nicht einfach mitverändert, sondern auch umgekehrt die HA die Gemeindeteams in ihre Logik einordnen und in hierarchische Entscheidungen einplanen. So kommt es regelmäßig zu Spannungen mit dem Pastoralteam in Fragen, in denen sich dieses weiterhin als Entscheidungsinstanz sieht, die die Selbstorganisation der Gemeindeteams aufheben muss, z. B. in Fragen der Liturgie. An dieser Stelle wird deutlich, dass sich auch These 4 – *Die Gremien-Umgebungen sind auf diese Leitungsform gegenwärtig nicht gut eingestellt* – hinreichend belegen lässt. Die Teamlogik der Gemeindeteams ist ansteckend, für anders funktionierende Gruppierungen aber auch anstrengend und erzeugt Regelungsbedürfnisse.

Ein Problem in der Modelladaption im Modellraum Arnsberg GT_{MR4} ist, dass das Pastoralteam für die Gemeindeteams zur *Blackbox* wird und über den Ansprech-

partner Entscheidungen kommuniziert werden, was die hierarchische Distanz noch verstärkt und den Bruch in den Arbeitsweisen für die Gemeindeteams besonders deutlich erfahren lässt. Gemeinsame Entscheidungsfindung – in konsequent allen Grundvollzügen – ist damit ein wichtiger Schritt, um sich im Pastoralen Raum auf struktureller wie ereignishaft vollziehender Ebene wieder zu synchronisieren. Der Ansprechpartner (bzw. die Ansprechpartner) sollten dazu ihre Position nutzen und in neuer Form realisieren: Anstatt Gemeindeteams und Pastoralteam wechselseitig voreinander abzuschirmen, sollten sie ihre Gatekeeper-Position nutzen, um die Teams miteinander vertraut zu machen. Dies zeigt die Belegbarkeit der These 5 – *Der Ansprechpartner ist zentrales Instrument, um die Gremien mit ihren Logiken füreinander sichtbar zu machen*. Es geht eher um die Gestaltung der einen, wenn auch womöglich fragilen Welt *Kirche in Arnsberg* als um die Stabilisierung der unverhandelt ko-existenten Parallelwelten *Kirche von Arnsberg in Teams* und *Kirche von Arnsberg in Hierarchie*. Dieses Problem entsteht überhaupt nur, weil die Rollen des Pastoralteams und insbesondere der Priester auf gemeinsamer Handlungsebene mit den Gemeindeteams in GT_{MR4} unbeleuchtet bleiben, sie sich aber durch das Modell verändern. Es ist eine offene Frage, wie eine priesterliche Begleitung in Nähe zu den Gemeindeteams für den Grundvollzug der Liturgie etabliert werden kann, ohne dass dies als Eingriff von oben die Selbstorganisation stört. Vielleicht müsste man die Priester mit liturgischer Verantwortung für eine Gemeinde deutlicher im Erweiterungsbereich „+“ des GT+ denken. Die klare Rollenskizze für den Ansprechpartner der Gemeindeteams müsste um ähnliche Rollenskizzen für Gemeindereferentinnen und -referenten und die Priester mit liturgischer Verantwortung erweitert werden.

Abschluss: Gemeindeteams als Vorbild geteilter Leitung?

Das Misstrauen gegenüber Strukturveränderungen ist auch in Kirche groß. Können Strukturveränderungen wirklich das auslösen, was man sich von ihnen erhofft? Führt die Einführung der Gemeindeteams zu einer basisorientierten Kirche, in der Ehrenamtliche als kirchliche Subjekte höhere Eigenständigkeit und Verantwortung übernehmen? Wird nicht der Impuls von der Trägheit des Systems mit seiner hierarchischen Logik überformt? Kann sich Kirche in ihren Strukturen wirklich auf Partizipation und Eigenverantwortung hin öffnen? Das Modellprojekt in Arnsberg zeigt beides. Ja, Gemeindeteams lösen in Arnsberg einen zielgerichteten Impuls aus. Gemeindeteams verändern Arbeitsweisen vor Ort und sorgen für eine verstärkte Selbstorganisation. Gleichzeitig

ist diese Form auf eine Umgebung angewiesen, die diese Selbstorganisation unterstützt. Auf der Ebene der Gemeinde im Verhältnis von Gemeindeteam und -ausschuss überträgt sich die Teamlogik von GT auf GT+ und in den verschiedenen GT+ auf so etwas wie eine Kerngruppe. Innerhalb dieser Kerngruppe macht es Sinn, arbeitssoziologisch von wechselseitig asymmetrischen Beziehungen zu sprechen. Wechselnde Arbeits- und Aufgabenträger, Nutzung von internen Spezialisierungen und interner/externer Expertise im Sinne der Charismenorientierungen zeigen deutlich, dass sich die Gemeindeteams als Stabilisatoren in Transformationszeiten bewährt haben, weil sie gerade nicht eine autoritäre Führung an sich reißen, sondern weil sie als Institution immer wieder Situationen schaffen, in denen flexible Lösungen für alte und neue Aufgaben gesucht werden. *Die Gemeindeteams sind ein deutliches Gegenbild zu der letztlich monarchianischen Vorstellung von Leitung als uneingeschränkte und einschränkbare Herrschaft des Einen in direkter Führungsverantwortung*, wie dies die Instruktion vor Augen hatte (↗ A, Einleitung, Exkurs Leitungsverständnis). Diese Beziehungen haben wir mit dem Begriff der dienenden Leitung belegt, auch wenn uns bewusst ist, dass dieser Begriff gerade in Kirche durch eine Praxis verbrannt ist, in der semantisch Dienst versprochen und de facto Machtgefüge stabilisiert wird (Knop, 2022, S. 58-60). Aber in diesem Fall passt dieser Begriff soziologisch zur gemeindeinternen Kommunikation. Schon mit Blick auf die Kommunikation mit dem Pastoralteam wird aber ersichtlich, dass die wechselseitige Asymmetrie anders, dann doch wieder klassisch leitend bearbeitet wird. Die Gemeindeteams erwarten z. B. einen liturgischen Dienst der Hauptamtlichen für die Gemeinden, der sich der Teamlogik unterordnet. Für die Hauptamtlichen ist die eigene Arbeit, auch der liturgische Dienst als zentrale Aufgabe strukturiert, in der die Gemeindeteams Liturgieobjekte der Planung sind. Und diese Perspektive ist aus einem zentralen Steuerungsmodell auch angemessen. Nur verträgt sich dieses nicht mit der Arbeitsweise der Gemeindeteams. Hier entstehen Sollbruchstellen in den Logiken, die unverarbeitet auch die Selbstorganisation der Gemeinden immer wieder aufheben können. Es ist aus unserer Sicht kein Zufall, dass die Gemeindeteams, die eng mit Hauptamtlichen im ‚+‘ kooperieren und dort lokale liturgische Lösungen finden können, die Abläufe am stimmigsten empfinden können und anderen Gemeinden ähnliche Beziehungen wünschen. In dieser Hinsicht verschärft die Strukturreform den Blick auf eine wesentliche Frage für die Zukunft der lokalen Gemeinden vor Ort: Wie geht Liturgie in sich selbstverwaltenden Gemeinden und welche Rolle spielen dabei Hauptamtliche, die mit Liturgie beauftragt sind?

Gerade weil in den anderen Grundvollzügen die Gemeindeteams im Modellraum Arnsberg zusammen mit den Hauptamtlichen eine durchaus zukunftsfähige Struktur entwickelt haben, fällt diese Herausforderung besonders scharf auf. Dieses Ergebnis fügt sich aber in die gegenwärtige praktisch-theologische, liturgiewissenschaftliche und systematisch-theologische Debatte um die Liturgie, insbesondere die eucharistische Liturgie (Jeggle-Merz, 2020). Als Quelle des gemeindlichen Lebens stabilisiert sie Gemeinden in ihrem Auftrag, am Reich Gottes mitzuwirken und genau in der gegenwärtigen Eucharistie- sowie Priesterbezogenheit reproduziert sie bei allen partizipativen Bemühungen strukturell ein Kirchenbild der Hierarchie und Marginalisierung im eucharistischen Vollzug (vgl. Kohlmeyer & Reis, 2018), das den Arbeitsweisen der Gemeindeteams diametral entgegensteht. Auch in unserer Untersuchung stellt die Liturgie den Grundvollzug dar, an dem die beiden Leitungsaufgaben der Gemeindeteams (formale Organisation) und des Pastoralteams (inhaltliche sakrale Durchführung) noch am stärksten hierarchisiert werden. Können neue Formen der Liturgie auch zur Quelle einer geteilten Leitung werden, die Hauptamtliche und Ehrenamtliche auch hier zu einem Team GT+ verbindet, das Liturgie mit der – und nicht für die! – Gemeinde organisiert?

Literaturverzeichnis

Arbeitsgruppe auf Diözesanebene (2017). Modellprojekt „Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung. Grundmodelle.“ Paderborn (unveröffentlicht)

Art. Gemeinde. In: Buchenberger, M. & Walter, K. (Hrsg.) (1995). *Lexikon für Theologie und Kirche (Bd. 4)*. Freiburg u. a.: Herder., Sp. 417-423

Bierhoff, H.-W. & Schülken, T. & Hoof, M. (2007). Skalen der Einstellungsstruktur ehrenamtlicher Helfer (SEEH). *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6 (1), 12-27

Bistum Osnabrück (2017). *Kirche der Beteiligung. Gemeinsam gestalten*. Osnabrück

Bollen, D. (2022). *Führen und Leiten nach dem Zukunftsbild des Erzbistums Paderborn*. Paderborn (unveröffentlicht)

Burke, R. et al. (2021). Wie baut die Gremienstruktur in den Pastoralen Räumen um, damit sich Gemeinden zukunftsfähig entwickeln können? Grundlagen des Modellprojektes *Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* im Erzbistum Paderborn. In: Erzbischöfliches Generalvikariat (Hrsg.), *Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung. Projektbericht 1: Modelle, Transformationen, Corona-Erfahrungen*. S. 17-41

Burke, R. (2020). *Zeilebrationspläne MR4*. Paderborn (unveröffentlicht)

Burke, R. & Hackstedt, C. & Hofmeister, L. & Reis, O. (2021). Die Corona-Pandemie als Stresstest der Strukturintervention. In: Erzbischöfliches Generalvikariat (Hrsg.), *Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung. Projektbericht 1: Modelle, Transformationen, Corona-Erfahrungen*. S. 161-181

Callon, M. (2006). Die Soziologie eines Akteur-Netzwerkes: Der Fall des Elektrofahrzeugs. In: Bellinger, A. & Krieger, D.J. (Hrsg.), *ANTHology. Ein einführendes Handbuch zu Akteur-Netzwerk-Theorie (Science Studies)*. Bielefeld: transcript, S. 175-193

Cordes, L., Reis, O. (2020). *Analyse der empirischen Umfrage zum Modellprojekt „Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung“*. Paderborn (unveröffentlicht)

Dessoy, V. (2013). *Rückbau – Umbau – Neubau? Eckpunkte einer systematisch fundierten und strategisch ausgerichteten Kultur des Lernens in der Kirche*. Abgerufen am 25.09.2021 unter www.kairos-cct.de/publication/view/rueckbau-umbau-neubau/

Dormeyer, D. (2010). *Einführung in die Theologie des Neuen Testaments*. Darmstadt: wbg

Duden. Abgerufen am 10.01.2021 unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Spezialist>

- Eigler, J. (2004).** Aufgabenanalyse. In: Schreyögg G. & v. Werder A. (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, S. 53-61
- Engel OP, U. (2022).** Macht teilen und vernetzt handeln. Systemische und spirituelle Anforderungen an gutes Führungs- und Leitungshandeln in einer postklerikalistischen Kirche. In: Dessoy, V. & Klasvogt, P. & Knop, J. (Hrsg.), *Risikierte Berufung – ambitionierter Beruf. Priester sein in einer Kirche des Übergangs*. Herder Freiburg im Breisgau, S. 208-222
- Engelhard, D. (2014).** In: LS 65 (3/2014), *Neue Modelle der Leitungsverantwortung von Laien*, S. 195-199
- Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (Hrsg.) (2012).** *Zukunft der Räte in den neuen pastoralen Räumen. Befragung der Pfarrgemeinderäte im Erzbistum Paderborn 2011. Dokumentation der wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse*. Paderborn
- Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (Hrsg.) (2014).** *Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn*. Paderborn: Bonifatius
- Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (Hrsg.) (2014).** *Orientierung für das pastorale Personal. Anlage 2 Zum Zukunftsbild*. Paderborn: Bonifatius
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (2014).** *Der Kirche ein Gesicht geben. Briefe an das Gemeindeteam. Eine Arbeitshilfe*. Freiburg im Breisgau: Erzdiözese Freiburg
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (2017).** *Auswertung Fragebogen zur Situation der Gemeindeteams 2017. Zusammenstellung der Ergebnisse*. Freiburg im Breisgau: Erzdiözese Freiburg
- Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg (Hrsg.) (2020).** *Gemeindeteam. Informationen zum Gemeindeteam*. Freiburg im Breisgau: Erzdiözese Freiburg
- Erzbistum Paderborn (2013).** *Kirchliches Amtsblatt für die Erzdiözese Paderborn*. Stück 4, Nr. 58
- Erzbistum Paderborn (2021).** *Kirchliches Amtsblatt für die Erzdiözese Paderborn*. Stück 8, Nr. 102
- Erzbistum Paderborn & Erzbischöfliches Generalvikariat (Hrsg.) (2021).** *Materialien zur Vorbereitung. (Gesamt) Pfarrgemeinderatswahl im Erzbistum Paderborn 6./7. November 2021*. Abgerufen am 08.11.2022 unter <https://www.verwaltung-erzbistum-paderborn.de/medium/Arbeitshilfe-pgr-wahlen-2021.pdf?m=1303>
- Feiter, R. & Müller, H. (2014).** *Was wird jetzt aus uns, Herr Bischof? Ermutigende Erfahrungen der Gemeindebildung in Poitiers*. Ostfildern: Schwabenverlag
- Fiedler, M. (2004).** *Expertise und Offenheit*. Tübingen: Mohr Siebeck
- Geertz, C. (1919).** *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Berlin Suhrkamp
- Gibson, J. J. (1982).** *Wahrnehmung und Umwelt. Der ökologische Ansatz in der visuellen Wahrnehmung*. München: Urban & Schwarzenberg
- Gräsel, C. & Fußangel, K. & Pröbstel, C. (2006).** Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos? *Zeitschrift für Pädagogik* 52, S. 205-209
- Greshoff, R. & Kneer, R. (1999).** *Struktur und Ereignis in theorievergleichender Perspektive. Ein diskursives Buchprojekt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Hackstedt, C. (2021).** *Partizipation, Selbstorganisation und Charismenorientierung im Pastoralen Raum Schmallingenberg-Eslohe. Eine Rekonstruktion zur Wirkung der Strukturintervention im Modellprojekt*. Paderborn (unveröffentlicht)
- Hasebrook, J. & Hackl, B. & Rodde, S. (2020).** *Team-Mind und Teamleistung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Haslinger, H. (2009).** *Diakonie. Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche*. Paderborn: Schöningh UTB
- Helfferich, C. (2011).** *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Hofmeister, L. & Reis, O. (2021).** Der PGR ohne amtliches Mitglied als Impuls für ein neues Rollengefüge. In: Erzbischöfliches Generalvikariat (Hrsg.), *Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung. Projektbericht 1: Modelle, Transformationen, Corona-Erfahrungen*. Paderborn, S. 90-107
- Hofmeister, L. & Reis, O. (2023).** *Projektbericht 3: PGR ohne amtliches Mitglied. Welche Konsequenzen hat der Rückzug von Hauptamtlichkeit aus der PGR-Arbeit für die Selbstorganisation des Gremiums?* In: Kolk, M. & Reis, O. (Hrsg.), *Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung*. Paderborn (im Erscheinen)
- Hünemann, P. (2004).** Theologischer Kommentar zur dogmatischen Konstitution über die Kirche. Lumen gentium. Teil von: *Herders Theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil (2)*. Freiburg: Herder Verlag
- Jansen, L. (2020).** Führen lassen. Sozialontologische Überlegungen zum Führen in der Kirche. In: Jürgens, B. & Sellmann, M. (Hrsg.), *Wer entscheidet, wer was entscheidet? Zum Reformbedarf kirchlicher Führungspraxis*. Freiburg im Breisgau, S. 25-44
- Jeggle-Merz, B. (2020).** Liturgie und Macht. Beobachtungen im Angesicht der Kirchenkrise: Amt – Macht – Liturgie. In: Hoff, G. M. & Knop, J. & Kranemann, B. (Hrsg.), *Amt – Macht – Liturgie. Theologische Zwischenrufe für eine Kirche auf dem Synodalen Weg*. Freiburg im Breisgau, S. 169-184

Knop, J. (2022). Amt und Würde, Macht und Dienst. In: Dessoy, V. & Klasvagt, P. & Knop, J. (Hrsg.), *Risikierte Berufung – ambitionierter Beruf. Priester sein in einer Kirche des Übergangs*. Herder Freiburg im Breisgau, S. 43-63

Kraus, G. (2012). *Die Kirche – Gemeinschaft des Heils. Ekklesiologie im Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils*. Regensburg

Kohlmeyer, T. & Reis, O. (2018). Liturgie und Schule in der Partizipationsfalle – Warum das Versprechen von Partizipation an Liturgie und Bildung ein Trugbild bleibt. *Theo-Web*, 17(2), S. 248-262

Kohlmeyer, T. (2019). *Zwischenbericht Evaluation*. Paderborn (unveröffentlicht)

Kolk, M. (2021). Modellprojekt „Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung“. Rolle des Ansprechpartners der Gemeindeteams (unveröffentlicht)

Kolk, M. (2022). Ist eine „Geteilte Leitung“ nur eine halbe Leitung? Reflexion des Konzepts der Gemeindeteams im Pastoralen Raum Arnsberg vor dem Hintergrund der Evaluationsstudie. In: Kolk, M. & Reis, O. (Hrsg.), *Projektbericht 2: Wenn Gemeindeteams „Leitung“ übernehmen. Die transformative Kraft von Gemeindeteams in den Netzwerkstrukturen im Pastoralen Raum*. Paderborn

Kordt, B. (2018). Herausforderungen und Chancen eines affordanztheoretischen Ansatzes in der Fremdsprachenforschung mit Beispielen aus einer Studie zur Umsetzung von Euro-ComGerm in der Schule. *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung* 29, S. 147-186. Abgerufen am 06.07.2021 unter 01-ZFF-2-2018-Kordt.pdf (dgff.de)

Kosiol, E. (1976). *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler

Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. In Schmitt, N.W. & Highhouse, S. & Weiner, I. B. (Hrsg.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*, S. 412–469

Kröger, E. (2016). Herausforderung „Partizipation“. Das Projekt „Verantwortung teilen“ aus Forschungsperspektive. In: Kröger, E. (Hrsg.), *Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen*, S. 5-38

Kruse, J. (2016). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim/München: Beltz Juventa

Kühle, R. et al. (2016): Ehrenamtliche Gemeindeteams in Leitungsverantwortung. Projektweg und Modell ehrenamtlicher Gemeindeleitung in der Pfarreiengemeinschaft Fürstenau, Bistum Osnabrück. In: Klaedke, M. et al. (Hrsg.), *Praxis Partizipation. Voraussetzungen und Wege einer Kirche der Beteiligung* (S. 95-112). Würzburg: Echter

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*. Bielefeld, S. 483-528

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Mabey, C. & Caird, S. (1999). *Building team effectiveness*. Open University

Nachbagauer, A. & Schirl-Böck, I. & Weiss, E. (2020). *Unerwartete Herausforderungen in Projekten erfolgreich managen: Erfahrungen aus der Human-Factors-, Hochsicherheits- und Resilienz-forschung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg

Osstlander, J. et al. (2014; 1998). Volunteer Functions Inventory (VFI): Konstruktvalidität und psychometrische Eigenschaften der deutschen Adaption. *Diagnostica*, 60 (2), 73-85

Rakowski, J. (2021). Strukturelle Interventionen in den Modellräumen und ihre Wirkungen. In: Erzbischöfliches Generalvikariat (Hrsg.), *Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung. Projektbericht 1: Modelle, Transformationen, Corona-Erfahrungen*. Paderborn., S. 65-89

Reis, O. (2021). Zur Differenz zwischen Modell und Gemeindeentwicklung in der Praxis. Theoretische Modelle und ihre Wirkung in den konkreten Räumen aus Sicht der Akteur-Netzwerk-Theorie. In: Erzbischöfliches Generalvikariat (Hrsg.), *Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung. Projektbericht 1: Modelle, Transformationen, Corona-Erfahrungen*. Paderborn. S. 43-62

Reis, O. et al. (2021). Struktur und Charisma in Zeiten von Corona. Leitbild – Modellprojekt – Evaluationsstudie. Lern- und Forschungsangebot. In: Erzbischöfliches Generalvikariat (Hrsg.), *Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung. Projektbericht 1: Modelle, Transformationen, Corona-Erfahrungen*. Paderborn. S. 5-15

Schüssler, M. (2018). Gott erleben und gerettet werden? Praktiken und Affektstrukturen des pentekostalen Christentums in europäisch-theologischer Perspektive. In: Werner G. (Hrsg.), *Gerettet durch Begeisterung. Reform der katholischen Kirche durch pfingstlich-charismatische Religiosität*. Freiburg im Breisgau. S. 215-262

Spektrum Akademischer Verlag (2020). *Affordanzen*. Heidelberg: Akademischer Verlag. Abgerufen am 25.09.2021 unter <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/affordanz/320>

Stalder, F. (2017). *Kultur der Digitalität* (3. Aufl.). Berlin Suhrkamp

Straßburger, G. (2014). *Die Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger*. Abgerufen am 25.09.2021 unter <http://www.partizipationspyramide.de/>

Ulber, D. & Friedrich, P. & Lantz, A. (2021). *Effektive Teamarbeit. Probleme erkennen, einschätzen und lösen*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag

Van Solingen, R. (2017). *Der Bienenhirte – über das Führen von selbstorganisierten Teams. Ein Roman für Manager und Projektverantwortliche*. Heidelberg: dpunkt.verlag

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Werner, E.-M. (2014). „Wir folgen dem Ruf“. Abgerufen am 25.09.2021 unter https://www.kontinente.org/de/gemeindeleben_erzbistum_poitiers.html

West, M. A. & Lyubovnikova, J. (2012). Real teams or pseudo teams? The changing landscape needs a better map. In: *Industrial and Organizational Psychology*. 5 (2012), S. 25-28

Zillien, N. (2009). *Die (Wieder-)Entdeckung der Medien. Das Affordanzkonzept in der Mediensoziologie*. *Sociologia Internationalis*. Internationale Zeitschrift für Soziologie, Kommunikations- und Kulturforschung, 2, 1-20. Abgerufen am 05.07.2021 unter https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/SOZ/AMK/PDF_Dateien/Affordanz.pdf

Zirkler, M. & Werkmann-Karcher, B. (2020). *Psychologie der Agilität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Anhang

ZEITRAUM	EREIGNISSE
August 2017	Die drei amtierenden GPGR beschließen die Teilnahme am Modellprojekt. Ausgangspunkt ist die Erfahrung, als übergeordnetes Gremium überflüssig zu sein und nicht an Entscheidungen beteiligt zu werden. Die 2013 gebildeten GPGR bleiben perspektivisch ein Jahr länger im Amt, die bistumsweite Wahl im November 2017 wird ausgesetzt.
August 2017 bis Juni 2018	Eine erste Arbeitsgruppe aus elf Ehrenamtlichen und zwei Hauptberuflichen arbeitet unter Begleitung von Matthias Kolk, Referat Rätearbeit im EGV Paderborn, eine Gremienstruktur für den Pastoralen Raum aus. Es werden verschiedene Vorschläge diskutiert. Favorisiert wird die Bildung von Gemeindeteams und einer Pfarrkonferenz auf Ebene der Gesamtpfarrei. Diese vernetzt PT, GTs, KV und weitere Akteure im Pastoralen Raum.
Juni 2018	Die GPGR stimmen geschlossen für den Vorschlag der Arbeitsgruppe und scheiden damit aus dem Amt.
Juli 2018 bis Mai 2019	Eine zweite Arbeitsgruppe (bestehend aus fünf Ehrenamtlichen und einem Hauptberuflichen) arbeitet das Konzept weiter aus und bereitet die Umsetzung vor.
Januar 2019	An drei Gesprächsabenden wird das Konzept allen Interessierten vorgestellt und um Resonanzen gebeten. Es nehmen insgesamt 120 Personen teil. Das Konzept findet Zustimmung.
Februar bis Mai 2019	Es werden in den Kirchen und anderen Orten Boxen aufgestellt, in die Vorschläge für die Gemeindeteams geworfen werden können. HA _{AP1} spricht mit den Vorgeschlagenen, es bilden sich acht Teams in unterschiedlicher Größe.



ZEITRAUM	EREIGNISSE
Juni 2019	Auf einem ersten Treffen der GTs werden Fragen und Anliegen gesammelt. Für eine reibungsfreie Kommunikation werden wir.desk-Gruppen eingerichtet: Jedes GT erhält eine eigene Gruppe, ebenso wird eine Gruppe mit allen GTs und den Ansprechpartnern eingerichtet. Der Kirchenvorstand wird um Einrichtung eines festen Budgets für jedes GT gebeten und beschließt dies im Spätsommer 2019. Die GTs stimmen ab, dass keine Wahl durchgeführt wird. Vorgeschlagenen und die kommenden Gottesdienste werden als Legitimation als ausreichend wahrgenommen. Es wird eine dritte Arbeitsgruppe eingesetzt, um die Pfarrkonferenz einzuberufen.
August 2019 bis Februar 2020	In Gemeindegottesdiensten werden die Gemeindeteams aufgerufen und in ihr Amt eingeführt. Zentral sind die gemeinsame Taferinnerung und ein Gebet der Gemeinde für das GT.
März 2020	Der Lockdown verhindert die erste Einberufung der Pfarrkonferenz. Die Arbeitsgruppe ist sich einig, dass ein erstes Treffen nicht digital stattfinden kann. Mit den Sprecherinnen und Sprechern der GTs wird ein Kreis geschaffen, der während der Pandemie pastorale Fragen gemeinsam bespricht.
September 2020	Treffen aller Gemeindeteams. Besprochen wird die aktuelle Situation, aber es wird auch an Kirchenbildern gearbeitet.
November 2020	Auf dem Treffen aller GTs wird die Vereinbarung zwischen PT, KV und GTs diskutiert. Die Pfarrkonferenz wurde immer noch nicht einberufen. Im kommenden Winter besteht keine Aussicht darauf.
Herbst 2021	HA _L verlässt den Pastoralen Raum, ein neuer HA _L wird erst im März 2022 erwartet. Da dies schon länger bekannt war, wurde unter diesen Umständen die Pfarrkonferenz noch nicht einberufen, damit der neue HA _L keine vorgefestigten Strukturen vorfindet.
November 2021	Treffen aller GTs zur Auswertung des Modellprojektes. Die Vertreterinnen und Vertreter stellen ihre Forschungsergebnisse vor, die Projektphase wird damit beendet. Vereinbart wird eine weitere Begleitung durch das EGV.

Tab. Anhang/1 Rekonstruktion des chronologischen Ablaufs nach Matthias Kolk vom 07.11.2022



Matthias Kolk

Ist eine „Geteilte Leitung“ nur eine halbe Leitung?

Reflexion

Inhalt

Einleitung	247
1 Theologische Grundlagen	
Leitung hat viele Gesichter: Entfaltung der Charismen als Aufgabe von Leitung	251
2 Konzeption der Gemeindeteams	
Vor dem Start der Gemeindeteams: Vorüberlegungen im Pastoralen Raum Arnsberg	259
2.1 Voraussetzungen	259
2.2 Konzeption des Modells für den Pastoralen Raum Arnsberg	262
3 Reale Praktiken der Gemeindeteams	
Ist es Leitung?	269
3.1 Beobachtungen in der Umsetzung des Konzeptes	269
3.2 „Geteilte Leitung“ – in der Tat	273
Fazit	
Was konnte im Modellraum Arnsberg gelernt werden?	279
Literaturverzeichnis	283
Impressum	286
Abkürzungsverzeichnis	5

Einleitung

Ist eine „Geteilte Leitung“ nur eine halbe Leitung?

Reflexion des Konzepts der Gemeindeteams
im Pastoralen Raum Arnsberg
vor dem Hintergrund der Evaluationsstudie

Im Juli 2022 veröffentlichte der Vatikan eine Erklärung, die sich auf den „Synodalen Weg“ der deutschen Kirche, insbesondere aber auf das Thema der Leitung bezog. Die Kernaussage lautete: „Der ‚Synodale Weg‘ in Deutschland ist nicht befugt, die Bischöfe und die Gläubigen zur Annahme neuer Formen der Leitung und neuer Ausrichtungen der Lehre und der Moral zu verpflichten. Es wäre nicht zulässig, in den Diözesen vor einer auf Ebene der Universalkirche abgestimmten Übereinkunft neue amtliche Strukturen oder Lehren einzuführen, welche eine Verletzung der kirchlichen Gemeinschaft und eine Bedrohung der Einheit der Kirche darstellen würden“ (Domradio 2022a).

Wie schon auf alle vorhergehenden Anfragen an das Vorgehen des „Synodalen Weges“ verwiesen der Präsident Bischof Georg Bätzing und die Präsidentin Irene Stetter-Karp auch dieses Mal auf die Satzung des „Synodalen Weges“. Die Beschlüsse entfalten von sich aus keine Rechtswirkung, sie müssen also in einem gesonderten Akt in diözesanes oder weltkirchliches Recht überführt werden. Ein deutscher Sonderweg ist damit ausgeschlossen, die Vollmachten der Diözesanbischöfe und des Apostolischen Stuhls werden nicht angetastet (vgl. Domradio 2022b).

Nun ist aber die Bearbeitung des Themas Leitung keineswegs neu und in verschiedenen Diözesen wurden bereits Projekte aufgelegt, die sich mit einer veränderten Verteilung von Aufgaben und Verantwortung auseinandersetzen (vgl. ↗ A, Kapitel 1.1.2.1). Im Erzbistum Paderborn tritt mit den Gemeindeteams im Pastoralen Raum Arnsberg ein weiterer Akteur hinzu. Handelt es sich dabei um eine neue Leitungsform? Greift also die Kritik aus Rom und liegt hier ein unzulässiger Sonderweg in der deutschen Kirche vor? Die Grundthese dieses Beitrages lautet: Die neu aufgebaute Praxis ist (welt)kirchlich keineswegs neu und sie ist letztlich eine Umsetzung des II. Vatikanums. Konkret soll gezeigt

werden, dass die bisherigen Vorgehensweisen ebenso voll und ganz der Linie des „Synodalen Weges“ folgen, also weder die Lehre und Einheit der katholischen Kirche verletzen noch eine neue Leitungsform darstellen. Den Schwerpunkt bildet dabei die Darlegung des Konzeptes einer „Geteilten Leitung“, wie es sich anhand der gemachten Erfahrungen im Pastoralen Raum Arnsberg entwickelt hat. Die Gemeindeteams haben durch ihr Handeln eine ihnen eigene Rolle innerhalb der verschiedenen Akteure im Modellraum 4 ausgebildet. Auch wenn sie geprägt ist von den örtlichen Gegebenheiten, kann sie beispielhaft für andere Pastorale Räume sein.

Das Konzept wird in vier Schritten dargelegt: Zu Beginn werden die Grundlagen benannt (1.). In einem zweiten Schritt wird die Konzeption erst als Modell (2.) und im Weiteren in ihrer Umsetzung erläutert (3.). Chancen und Schlussfolgerungen runden den Beitrag schließlich ab (4.). Die Ergebnisse der Evaluationsstudie bilden dabei die Grundlage. Im Fokus stehen die sich daraus ergebenden Konsequenzen.

1

Theologische Grundlagen

1 | Theologische Grundlagen

Leitung hat viele Gesichter: Entfaltung der Charismen als Aufgabe von Leitung

Die Liturgie der Tauffeier bringt die Verbundenheit des Täuflings mit Christus insbesondere in zwei Riten zum Ausdruck: Mit dem Anlegen des Taufkleides wird sichtbar gemacht, dass von nun an eine besondere Verbindung zu Jesus Christus besteht. Durch die Salbung mit Chrisam wird der Neugetaufte außerdem mit dem Heiligen Geist erfüllt. Für die Gemeinschaft der Getauften, also die Kirche, ergeben sich daraus zwei Dimensionen, die wiederum Einfluss auf die Struktur von Kirche haben. Mit Medard Kehl lässt sich dies folgendermaßen beschreiben: Die christologische Dimension wird insbesondere durch die Geweihten dargestellt, deren Aufgabe es ist, das Wirken Christi für die Gläubigen sichtbar und spürbar werden zu lassen. In der dogmatischen Konstitution *Lumen Gentium* wird auf das Bischofsamt hin formuliert und auf die Priester ausgeweitet: „In den Bischöfen, denen die Priester zur Seite stehen, ist also inmitten der Gläubigen der Herr Jesus Christus, der Hohepriester, anwesend. [...] vorzüglich durch ihren erhabenen Dienst verkündet er allen Völkern Gottes Wort und spendet den Glaubenden immerfort die Sakramente des Glaubens“ (*Lumen Gentium* 21). Zudem ist es Aufgabe der Geweihten, die Rückbindung der Kirche an Jesus Christus wachzuhalten. Die Kirche gibt es, weil sie als Volk Gottes zusammengerufen wird. In dieser Gemeinschaft wird die Leitung der Pfarrei vom Vorsitz in der Eucharistiefeier abgeleitet. Die so beschriebene christologische Dimension bringt eine hierarchische Verfasstheit der Kirche mit sich.

Ebenso ist die Kirche aber auch synodal verfasst, und zwar in der pneumatologischen Dimension. In dieser steht die Erfüllung aller mit dem Hl. Geist im Vordergrund. Dessen Wirken als Liebe zwischen göttlichem Vater und Sohn bildet die Gemeinschaft der Getauften ab – und zwar ohne Unterschied. Hier sind die Glieder der Kirche also gleich und versuchen, als Schwestern und Brüder auf einer gemeinsamen Stufe eine Antwort auf das Wirken Gottes zu geben. In dieser geistgeschenkten Gemeinschaft werden auch Entscheidungen gemeinsam getroffen. Kirche ist damit synodal und zugleich hierarchisch

verfasst, wenngleich die christologische Dimension in den vergangenen Jahrhunderten bis zum II. Vatikanum deutlich stärker ausgeprägt wurde. Es gilt, hier eine Balance zu finden und beide Prinzipien in Einklang zu bringen (vgl. Kehl 1992, S. 107). Wie mühevoll dieses Unterfangen ist, zeigen auch aktuelle Verlautbarungen, in denen die christologische Dimension einseitig betont wird (vgl. ↗ A, Einleitung, Exkurs).

Das dafür bedeutsame Zueinander von Geweihten und *Laien*¹ wird in den Konzilstexten an anderer Stelle weiter beschrieben. So wird im Dekret Apostolicam Actuositatem festgehalten, dass die Kirche insgesamt eine Aufgabe hat: „So legt ihr Tun in dieser Ordnung offen für Christus Zeugnis ab und dient dem Heil der Menschen“ (AA 2). Die göttliche Heilsbotschaft weiterzutragen, wird als Apostolat beschrieben. Es gründet in der Verbundenheit aller Christinnen und Christen mit dem dreifaltigen Gott und ist von den Konzilsvätern sehr bewusst nicht nur den Geweihten eigen, sondern allen Christen: „Pflicht und Recht zum Apostolat haben die ‚Laien‘ kraft ihrer Vereinigung mit Christus, dem Haupt“ (AA 3). Sie sind damit nicht mehr nur Handlanger der Geweihten, quasi ausschließlich ihre Mitarbeiter, sondern handeln aus eigenem Antrieb und mit eigener Würde. In der allen gemeinsamen Sendung gibt es unterschiedliche Dienste, die sich ergänzen statt sich gegenüberzustehen (vgl. ↗ A, Kapitel 2.1; AA 2 und AA6). Auf gleicher Linie liegt die Feststellung, dass alle Getauften Anteil am dreifachen Amt Christi haben, also Priester, Könige und Propheten sind (AA 2; LG 31). Für die Gemeindeteams in Arnsberg ist also bedeutsam, dass sie Anteil am königlichen Amt und damit dem Leitungsamt Christi haben. Auch wenn das Konzil an dieser Stelle ungenau bleibt, ist davon auszugehen, dass unter den vielfachen Charismen im Volk Gottes auch das der Leitung anzutreffen ist.

Nach dem Konzil und in Anlehnung an dessen Texte wurde in der öffentlichen Diskussion versucht, Wirkungskreise von Geweihten und *Laien* zu beschreiben und damit eine Abgrenzung vorzunehmen. Den Geweihten käme demnach der Heildienst, der alle Gottesdienste und die Sakramentenspendung um-

¹ Es ist üblich, von Nichtgeweihten als ‚Laien‘ zu sprechen. Im Griechischen ist damit das Volk gemeint (*laikos* = dem Volk zugehörig). In der Moderne wird mit *Laie* aber auch jemand bezeichnet, der wenig Wissen gegenüber dem Profi hat. Zur Abgrenzung davon und als Hinweis auf die ursprüngliche Bedeutung wird das Wort hier kursiv gesetzt.

fasst, und den *Laien* der Weltdienst zu. Diese Unterscheidung ist aber nicht trennscharf durchzuführen und sie hat sich nicht als sinnvoll herausgestellt. *Laien* engagieren sich in der Sakramentenkatechese, bereiten Gottesdienste vor und führen sie durch, während das Tun von Geweihten ein lebhaftes Echo in der Gesellschaft erfährt und sie oftmals im Licht der Öffentlichkeit stehen. Nicht zuletzt ist die Eucharistiefeier eine gemeinsame Feier aller Versammelten, die auch auf unterschiedliche Weise vorbereitet wird. Hieran wird deutlich, was auch Winfried Prior als Bilanz zieht: „Dabei gilt es, das Handeln als gemeinsames, aufeinander bezogenes und wechselseitig durchdringendes, als perichoretisches Handeln zu verstehen und die geschichtlich entstandene und über lange Zeit verhärtete Spaltung des Gottesvolkes in Kleriker und Laien zu überwinden. Die Priester haben in diesen sich gegenseitig durchdringenden Diensten die besondere Aufgabe und Verantwortung, *in persona Christi capitis* die Zusage Christi im amtlichen Gegenüber der Gemeinde zu repräsentieren. (...) Sie feiern die Eucharistie und setzen damit immer wieder das Ganze der Kirche und ihren Ursprung Jesu Christi gegenwärtig. Sie öffnen einen größeren Horizont und halten ihn gemeinsam mit allen Getauften offen“ (Prior, 2020, S. 128). Die Geweihten sagen demnach der Gemeinde zu, was sie sich selbst nicht sagen kann. In dieser Aufgabe stehen sie dem Volk Gottes gegenüber, während sie sonst Teil von ihm sind.

Wie sehr das gemeinsame Handeln und damit auch gemeinsame Entscheidungen Raum zum Wachsen benötigen, ließ sich im Pastoralen Raum Arnsberg im Advent 2020 beobachten (↗ A, Kapitel 3.2.2.2 und 3.2.3.2). Die Argumente, die für bzw. gegen Eucharistiefeiern mit Präsenz unter Corona-Bedingungen zu Weihnachten vorgebracht wurden, entsprachen den jeweiligen Sichtweisen. Das Pastoralteam wollte Gottesdienste mit Anwesenheit der Gläubigen durchführen, weil diese Feiern Kern kirchlichen Lebens sind und der Auftrag Jesu Christi erfüllt werden muss. Die Gemeindeteams legten den Fokus auf das Signal, das mit Präsenzgottesdiensten in die Gesellschaft entsandt würde. Dies kulminiert in den Fragen: Wie stehen wir da, wenn alle im Lockdown sind und wir als Kirche mit der Hochrisikogruppe Versammlungen durchführen – auch wenn diese rechtlich möglich sind? Müssen wir da nicht solidarisch sein? Hierin zeigt sich: Gerade die *Laien* müssen am Arbeitsplatz und Freundeskreis für das kirchliche Handeln Rede und Antwort stehen. Beide Argumentationslinien haben ihre Berechtigung und können schwerlich gegeneinander aufgewogen werden. Die getroffene Entscheidung, für die Weihnachtsgottesdienste ein

Streamingangebot ohne Präsenz zu schaffen, ist eine Entscheidung, die letztlich gemeinsam getroffen wurde und die reifen musste. Das war möglich, weil das Pastoralteam Entscheidungsmacht abgegeben und zugelassen hat, nicht allein über die Frage, *wie* Gottesdienste gefeiert werden, zu entscheiden. Das Ergebnis ist eine gemeinsame Entscheidung in dieser Frage. Es bleibt festzuhalten: Die Betonung von Unterschieden im Handeln des Volkes Gottes führt nicht weiter, die Lösung liegt in gegenseitiger Ergänzung und dem Vertrauen darauf, gemeinsam durch den Hl. Geist geführt zu werden. „Als entscheidendes systematisches und strukturelles Kriterium dieses Suchens hat sich die Sendung und der Auftrag der Kirche herausgestellt. Das, was dem Auftrag der Kirche in dieser Zeit angemessen dient, kann und soll (möglichst beteiligend) weiterentwickelt werden“ (Prior, 2020, S. 130). Damit ist eine gemeinsame Ausrichtung beschrieben. Die Suche selbst ist allerdings leichter beschrieben als getan.

Denn die Welt, in der diese stattfindet, ist durch eine zunehmende Komplexität geprägt. Diese ist von mehreren Variablen gekennzeichnet: Zum einen bestehen nach wie vor Netzwerke in den einzelnen Gemeinden, die schon aufgrund ihrer Größe für einen Außenstehenden nicht leicht durchschaubar sind (vgl. ↗ A, Kapitel 1.2.2 und 2.2.1.1). Noch weniger ist also leicht einschätzbar, was diese Netzwerke an Aufgaben stemmen können und was nicht. Zum anderen haben alle Gemeinden eine spezifische Geschichte, also auch Empfindsamkeiten (vgl. Rakowski, 2021). Für beide Bereiche sind die Gemeindeteams Experten und haben gegenüber einem Pastoralteam mit seinen wechselnden Konstellationen einen Wissensvorsprung. Hinzu treten schließlich gesellschaftliche Megatrends wie Mobilisierung, Individualisierung und Beschleunigung. Auch wenn diese grundsätzlich allen sichtbar sind, werden sie mit Blick auf den ganzen Pastoralen Raum sichtbarer und daher den Hauptberuflichen leichter zugänglich. Komplexität mündet mit den Worten von Jan Löffeld in die Erkenntnis: „Kurz gesagt: leiten ohne zu herrschen. Und das nicht in erster Linie aus Gründen der Demut (...), sondern weil es schlichtweg bei ehrlichem Besehen gar nicht mehr anders geht. Komplexität bedeutet schließlich das Ende aller Pastoralmacht, die ja in erster Linie als Kontrollmacht verstanden und erlebt wurde“ (Löffeld, 2020, S. 213).

Allerdings ist die Unübersichtlichkeit des Pastoralen Raumes und die Wirklichkeit, in der die Menschen dort leben, mit Komplexität noch nicht ab-

schließend erfasst. Hinzu treten weitere Parameter: Ungewissheit (im Sinne von Unvorhersehbarkeit der Zukunft, die ein *Fahren auf Sicht* nötig macht), Volatilität (Beweglichkeit; der Wandel geschieht immer schneller) und – als Auswirkung – Ambiguität. Mit diesem letzten Parameter ist Mehrdeutigkeit gemeint: Was ist richtig, was ist falsch? Wenn Menschen auf die gleiche Sache schauen, können sie zu unterschiedlichen Schlüssen kommen, die dann miteinander abgewogen werden müssen. Und nicht zuletzt ist hierin die Einsicht enthalten: „Was gestern noch richtig war, kann heute schon fatal sein“ (Scholz & Vesper, 2022, S. 116f.).

Vor diesem Hintergrund ist die beschriebene Suche, hier und jetzt Entscheidungen im Sinne des Auftrags der Kirche zu treffen, ein schwieriges Unterfangen. Es scheint für einen Einzelnen oder auch für das Pastoralteam fast unmöglich, dies an jeder Stelle des Pastoralen Raumes und auch im Ganzen leisten zu können. Gemeinsamen Entscheidungen aller *Fachleute* im Volk Gottes kommt damit ein besonderes Gewicht zu; gerade vor dem Hintergrund, dass das Pastoralteam in der Zukunft kleiner wird.²

Eine letzte Grundlage besteht in einer einfachen, aber wichtigen Feststellung: Beim Modellraum 4 handelt es sich seit 2019 um eine Gesamtpfarrei, in der es nur einen Kirchenvorstand und auch nur einen Pfarrer gibt, der damit ebenso Leiter des deckungsgleichen Pastoralen Raumes ist. Kirchenrechtlich und staatskirchenrechtlich ist die Gesamtpfarrei die einzig relevante Einheit. Die Erfahrung lehrt allerdings – auch schon in der Zeit vor 2019 –, dass Leitung im soziologischen Sinne (vgl. ↗ A, Einleitung, Exkurs) an vielen unterschiedlichen Stellen wahrgenommen wird: in den Verbänden und Gruppen, aber auch in Einrichtungen – zumal in kirchlicher Trägerschaft – wie z. B. der Kinderbetreuung oder der Altenhilfe. Es galt und gilt in einer Gesamtpfarrei noch mehr: Leitung in der Pfarrei wird an vielen Stellen wahrgenommen, ohne die Leitung der Pfarrei dabei zu berühren oder sogar infrage zu stellen. Anders gesagt: Leitung hat viele Gesichter. Wenn nun die Gemeindeteams als neuer Akteur

² Im Personalplan für das Jahr 2024 sind für den Pastoralen Raum St. Laurentius Arnsberg 2,5 Priester- und 1,5 Gemeindereferentinnenstellen bzw. -referentenstellen vorgesehen. Diese Ausstattung liegt deutlich unter der im Jahr 2022. Zudem stellt auch der Personalplan 2024 nur eine Momentaufnahme dar. Die Zahl der Hauptamtlichen wird nach 2024 noch deutlicher sinken als bis zu diesem Datum (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2016, S. 8).

hier hinzutreten, folgen auch sie der Herausforderung, wie sie von den deutschen Bischöfen formuliert wird: „Wie können wir die Fähigkeiten vieler Frauen und Männer, Leitung auszuüben, für die Kirche und ihre Dienste fruchtbar machen?“ (Sekretariat der deutschen Bischofskonferenz, 2015, S. 12).

Auf diese Frage soll in den nächsten Kapiteln eine Antwort gegeben werden. Im nächsten Schritt wird dazu die Konzeption der Gemeindeteams beschrieben, und zwar zuerst ihre Voraussetzungen und danach ihr Inhalt.

02

Konzeption der Gemeindeteams

2 | Konzeption der Gemeindeteams

Vor dem Start der Gemeindeteams: Vorüberlegungen im Pastoralen Raum Arnsberg

2.1 Voraussetzungen

Wenn es nun darum geht, Potenziale bei den Christinnen und Christen in den Gemeinden des Pastoralen Raumes zu heben, spielen Haltungen bzw. mentale Skripte dabei eine wichtige Rolle. Sie kulminieren in Sätzen, die gewichtige Voraussetzungen für das Vorgehen bei der Bildung von Gemeindeteams im Sinne des Modells im Erzbistum Paderborn sind. Diese gelten in erster Linie für die Begleiterinnen und Begleiter bzw. Fachberaterinnen und -berater, die den Impuls für das Konzept geben; dementsprechend sind sie in die Konzeption eingeflossen. Sie gelten aber genauso für das Pastoralteam und den Leiter des Pastoralen Raumes, also diejenigen, die im Sinne der linken Seite der Partizipationspyramide im System Entscheidungsmacht haben (vgl. ↗ A, Kapitel 3.2.1). Es gilt dann aber auch für die Gemeindeteams. Wer also die Rolle eines Ermöglichers einnehmen will, für den sind die folgenden Sätze hilfreich. Für die facilitative Organisationsentwicklung formuliert, werden sie auf die Bedeutung für Leitung hin gedeutet.

„Das Wissen ist in der Welt“ (Scholz & Vesper, 2022, S. 45)

Lösungen sind demnach Ergebnis eines Suchprozesses, für den möglichst viele Informationen herangezogen und in den möglichst viele Menschen einbezogen werden. Für Leitung bedeutet dies, Partizipation zu ermöglichen. Das kann in den Vorstufen von Partizipation geschehen, etwa in Befragung bis hin zum gemeinsamen Erarbeiten von Lösungen und Abstimmung darüber. In diesem Fall wird echte Partizipation erreicht. Das bei allen Akteuren vorhandene Wissen wird dann nicht nur abgerufen und auf diese Weise genutzt, sondern die Akteure werden zu handelnden Personen. Sie erhalten damit einen festeren Standpunkt bzw. ihre Würde kommt stärker zum Tragen. Um dies zu ermöglichen, so kann gefolgert werden, ist „die Leitung selbst partizipativ anzulegen und sie, wo immer es möglich ist, zu teilen“ (Fritsch, 2016, S. 53).

„Jeder tut immer sein Bestes – immer“ (Scholz & Vesper, 2022, S. 46)

Diese Haltung erscheint auf den ersten Blick als eine zu große Herausforderung. Damit verbunden ist aber die Einstellung, allen Akteuren verantwortungsvolles Handeln nach bestem Wissen und Gewissen zuzusprechen. Diese Haltung schließt nicht aus, dass konkretes Handeln objektiv auch nicht das Beste für eine Organisation sein kann. Entscheidend ist dann, ob ein Gespräch über die zu Beginn vereinbarten gemeinsamen Ziele möglich ist. Hier spielt auch gegenseitiges Vertrauen darauf eine große Rolle, dass allen am Gelingen dieses Zieles liegt. Darauf weist auch Bischof Wanke hin: „Es ist eine bekannte, allgemein menschliche Erfahrung: Latentes Misstrauen gängelt, verhindert Wachsen und Reifen und vergiftet Beziehungen. Allein Vertrauen, auch wenn es Enttäuschungen verkraften muss, schafft gemeinsame Zukunft“ (Wanke, 2016, S. 6).

„Es geht um gelingende Beziehungen“ (Scholz & Vesper, 2022, S. 44 f.)

Erlebte Gemeinschaft ermöglicht es, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und gemeinsam etwas aufzubauen. Aufgebaute Beziehungen sind die Voraussetzungen dafür, gemeinsam Entscheidungen zu fällen und um diese Entscheidung auch zu ringen. Wichtig ist dabei, auch das Ganze im Blick zu haben und nicht nur Partikularinteressen zu vertreten. Dies gelingt, wenn alle Akteure sich in Beziehung zueinander wahrnehmen. Verantwortung hört dann nicht an den Grenzen der jeweiligen Gemeinde auf. Es ist also wichtig, dass Leitende Beziehungen bewusst aufbauen und zur Grundlage ihres Leitungshandelns machen. Dazu merken die deutschen Bischöfe an: „Leitung kann nicht von oben oder außen wahrgenommen werden. Sie braucht als Grundlage den Willen und die Fähigkeit, die Situation der Menschen wahrzunehmen und anzunehmen, um sie auf den Weg der Einheit mitzunehmen“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2015, S. 42).

„Wir sind gleichwürdig“ (Scholz & Vesper, 2022, S. 45 f.)

Natürlich verläuft nicht immer jedes Treffen ohne Reibungspunkte oder schwierige Situationen. In solchen Momenten ist es wichtig, sich der gemeinsamen Taufwürde bewusst zu bleiben. Aufgrund ihrer hat das Gegenüber immer Achtung und Respekt verdient. Und das Ziel ist nicht, eine bestimmte Lösung durchzudrücken – schlimmstenfalls aufgrund einer Machtposition oder eines Status –, sondern gemeinsam eine Lösung zu finden – und zwar ohne Sieger

und Besiegte. Auf diese Weise sind nicht nur alle Akteure gleichwürdig, sie bleiben es auch und eine gegenseitige Wertschätzung bleibt nicht auf der Strecke. Wenn mit der Taufwürde aber auch betont wird, dass alle für die Sendung der Kirche verantwortlich sind, ist wichtig, dass sich auch alle verantwortlich fühlen. Es braucht also auch klare Signale, dass das Apostolat keine exklusive Aufgabe des Pastoralteams ist, sondern in der Verantwortung aller liegt. Ein Projekt im Pastoralen Raum gelingt, wenn alle für das Erreichen des Zieles Verantwortung übernehmen – und es nur dann nicht bei der Einladung zur Partizipation bleibt, wenn möglichst viele Menschen auch partizipieren wollen. Leitende benötigen die Fähigkeit, dafür Räume zu öffnen und zu vermitteln, dass Partizipation wirklich gewünscht ist und sich lohnt. Das Bewusstsein, als Kirche von Jesus Christus zusammengerufen worden zu sein, um seinen Auftrag zu erfüllen, öffnet dabei immer wieder den Blick auf Gott hin. Denn es gilt: „In einem rein am säkularen Management orientierten Verständnis von Leitung verblasst das Grundverständnis der Kirche von sich selbst; und das, was allen gemeinsam ist und was alle gemeinsam tun können, wird nicht selten vergessen“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2015, S. 42).

„Nichtwissen ist meine Ressource. Fragen sind mein Potenzial“ (Scholz & Vesper, 2022, S. 44)

Die Komplexität des Pastoralen Raumes ist bereits beschrieben worden. Niemand kann deshalb alle relevanten Informationen für eine Lösung allein wissen, und niemand kann nichts beitragen. Entscheidend ist, sich dies einzugestehen und bereit zu sein, Fragen zu stellen. Dementsprechend brauchen auch Leitende die Fähigkeit, Nichtwissen zugeben zu können und sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen. Es kann daran anschließend festgehalten werden: „Leitung wird dann positiv wirken, wenn sie ein Wirken im Hintergrund bleibt, fast unsichtbar, das vorrangig befähigt, motiviert und inspiriert“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2015, S. 43).

Die so beschriebenen Haltungen verfolgen das Ziel, ein Miteinander auf Augenhöhe bei allen Akteuren herzustellen und in der Partizipationspyramide die Stufen echter Partizipation zu erreichen. Sie bleiben allerdings immer auch eine Herausforderung für alle Beteiligten. In der Konzeption des Modells „Teams der Kirche vor Ort“ bilden sie die Grundlage. Aus diesem Grund sind sie ebenfalls für die Gemeindeteams, wie sie im Pastoralen Raum Arnsberg

modelliert wurden, von zentraler Bedeutung. Im Folgenden wird in groben Zügen das Ergebnis der Arbeit der zweiten Arbeitsgruppe dargestellt, wie es dann im Rahmen der Informationsabende im Januar 2019 vorgestellt wurde (vgl. ↗ A, Kapitel 1.1.2.3).

2.2 Konzeption des Modells für den Pastoralen Raum Arnsberg

Aufgabe der Gemeindeteams sollte sein, Verantwortung für das kirchliche Leben vor Ort, also den Nahraum, zu übernehmen. Es war abzusehen, dass sich der Nahraum an den Kirchtürmen orientieren würde, da diese auch nach der Rückpfarrung aller Pfarreien und Pfarrvikarien zur Propstei identitätsstiftende Markierungen darstellten. Ganz bewusst wurde hier noch auf die Umschreibung als Leitung verzichtet, denn die Erfahrung hatte gezeigt, dass für Ehrenamtliche mit diesem Begriff eine zu hohe Belastung assoziiert werden kann und das Ehrenamt damit unattraktiv erscheint. Es war außerdem zu Beginn unklar, wie genau sich die Aufgabe ausgestalten würde. Leitend war der Wunsch, dass die Ehrenamtlichen³ Entscheidungen fällen bzw. an Entscheidungen beteiligt sein sollten. Für die Ebene der Gemeinde sollten sie Entscheidungen fällen, solange im Ergebnis das Pastoralteam oder der Kirchenvorstand nicht berührt sind. Als Beispiel diente ein Taizé-Gottesdienst, für den niemand um Erlaubnis gebeten werden musste. Die Gemeindeteams erhielten dafür die Schlüssel von Kirche und Pfarrbüro. Für einen solchen Gottesdienst ist die Anwesenheit eines Hauptberuflichen nicht notwendig und der Kirchenvorstand kann wohl kaum gegen das Abhalten von Gottesdiensten votieren. Anders verhält es sich mit der Ordnung zur sonntäglichen Eucharistiefeier oder der Fronleichnamsprozession. Hier ist eine Entscheidung auf Ebene des Pastoralen Raumes mit dem Pastoralteam notwendig.

Gegenüber der Gemeinde sollten die Gemeindeteams ein offenes Ohr haben, Anliegen aufgreifen und – wenn nötig – dem Pastoralteam vortragen. Diese Rolle wurde umschrieben mit *Ansprechpartner vor Ort für die Menschen sein*. Sie sollte beinhalten, wachsam für die Bedürfnisse vor Ort zu sein. Dies schloss die Mitglieder der Gemeindeteams ein, denn sie wurden ebenso wie ihre Mitchristen als Expertinnen und Experten für die Frage eingestuft,

³ In der Literatur werden verschiedene Begriffe verwendet, u. a. bürgerschaftliches Engagement oder Freiwilligenarbeit. Im kirchlichen Rahmen wird allerdings nach wie vor weitgehend der Begriff Ehrenamt verwendet. Dem folgt dieser Artikel.

was vor Ort gebraucht wird, um den Glauben leben zu können. Nur so kann Kirche letztlich auch lebendig sein. Eine Erfahrung aus dem Bistum Magdeburg zeigt: „Kirche ist dort lebendig, wo Menschen sich selbst als Kirche verstehen, ‚der Kirche ein Gesicht geben‘“ (Koschig, 2016, S. 39). Es kommt also darauf an, Dinge selbst in die Hand zu nehmen und nicht auf die Initiative z. B. des Pastoralteams zu warten. Der Arbeitsgruppe erschien dies als ein Weg, als Kirche bei den Menschen als Institution präsent zu bleiben und nicht anonym und unpersönlich zu werden. Dies entsprach auch dem Wunsch zu Beginn des Prozesses, das Gemeindeleben vor Ort aufrechtzuerhalten und keine Zentralisierung vorzunehmen.

Für diese Aufgabe wurden die Gemeindeteams sehr bewusst als Team konzipiert, aus dem niemand heraussticht. Die Mitglieder sollten sich also die Verantwortung teilen, niemand sollte diese mehr innehaben als die übrigen Teammitglieder, aber auch nicht weniger. So gedacht teilt das Team sich die Verantwortung. Damit sollte die häufig bei PGRs beobachtete Praxis vermieden werden, nach der der Vorstand bzw. der/die Vorsitzende eine weit höhere Arbeitsbelastung haben als die übrigen Mitglieder des Gremiums. Aus diesem Grund war es auch zunehmend schwieriger geworden, Vorstände bilden zu können. Das Konzept im Modellraum Arnsberg schloss nicht aus, dass es verschiedene Rollen im Team gibt. Selbstverständlich wurde eine Sprecherin bzw. ein Sprecher benötigt, zudem eine Moderatorin bzw. ein Moderator der Treffen, eine Protokollantin bzw. ein Protokollant und jemand, der zu den Treffen einlädt. Aber diese Aufgaben können und sollten auf unterschiedliche Schultern verteilt werden und – im Idealfall – den Charismen der Teammitglieder entsprechen.

Zum Konzept gehörte weiterhin die Befristung der Mitgliedschaft. Im Modellraum 4 wurde mit der Vereinbarung gestartet, dass nach zwei Jahren geprüft wird, ob dies ein passender Zeitraum ist. Diese Befristung wurde als Entlastung gedacht: Es sollte vermieden werden, dass Mitglieder ihre Mitgliedschaft nicht beenden können. Das Ehrenamt hat damit einen Anfang und ein Ende. Es braucht dann eine Entscheidung und auch eine Selbstprüfung, ob weiterhin zeitliche Ressourcen vorhanden sind und ob das Ehrenamt weiterhin zu den Lebensumständen passt. Wenn dies nicht der Fall ist, kann es auch wieder abgegeben werden. Damit wurde eine wichtige Erfahrung aus den Leitungserfahrungen in Ordensgemeinschaften aufgegriffen: Denn dort zeigte

sich, „(...) wie entlastend es sein kann, ein Leitungsamt nur für eine begrenzte und bestimmte Zeit zu übernehmen, um sich im Anschluss wieder als Bruder oder Schwester mit den individuellen Charismen in die Gemeinschaft einzuordnen“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2015, S. 48).

Weiterhin legte die Arbeitsgruppe fest, dass die Gemeindeteams durch Vorschläge aus der Gemeinde und anschließenden Gesprächen mit den Vorgesetzten entstehen sollten. In der Konzeption nahm eine wichtige Rolle der Gottesdienst zum Start der Gemeindeteams in der jeweiligen Gemeinde ein, der u. a. folgende Elemente beinhalten sollte: eine gemeinsame Taferinnerung, ein Aufrufen und Vorstellen der Gemeindeteammitglieder und ein gemeinsames Gebet der Versammelten für das Gemeindeteam. Insbesondere sollte darauf eingegangen werden, dass aus der Taufe eine gemeinsame Sendung entspringt, für die die Gemeindeteammitglieder besondere Verantwortung übernehmen, dies aber nur tun können, wenn sie dabei von allen Mitgetauften getragen werden. Der anwesende Leiter sollte zudem in der Predigt deutlich machen, dass er *hinter den Gemeindeteams steht*. Damit sprach er eine passive Delegation aus. Ebenso sollte deutlich werden, dass die Teammitgliedschaft die Antwort auf einen Ruf ist, mit dem sich die Einzelnen auseinandergesetzt haben und der sie letztlich ins Gemeindeteam geführt hat (vgl. ↗ A, Kapitel 1.1.2.1). Ein letzter Punkt bildete die Frage nach der Legitimation. Die vorbereitende Arbeitsgruppe hat bewusst offengelassen, ob diese durch eine Wahl durch das Volk Gottes – wie sie beim PGR üblich ist – hergestellt werden sollte.

Den Gemeindeteams wurde zudem eine wichtige Ausrichtung mit auf den Weg gegeben: Sie sollten nicht einfach nur den gegenwärtigen Status quo in den Gemeinden erhalten, sondern auch Entscheidungen darüber fällen, welche Aktivitäten weggelassen werden können, weil sie niemand mehr braucht, und welche vielleicht auch neu benötigt werden, weil sie akuten Bedürfnissen nachkommen. Dahinter lag folgende Beobachtung bei den PGRs: Oftmals ist das Gremium vollkommen damit ausgelastet, das aufrechtzuerhalten, was es in der gegenwärtigen Situation an Aktivitäten gibt. Dieses Vorgehen verwaltet jedoch ausschließlich das überkommene Erbe und verfügt über wenig Freiräume zur Gestaltung. Eben über solche sollten die Gemeindeteams verfügen und damit gleichzeitig offen sein für die Wandlung auf eine veränderte Kirchengestalt hin – wie auch immer diese sich gestalten würde. Entscheidend dafür schien, dass sich das Handeln an den Bedürfnissen der

Menschen und der Sendung der Kirche ausrichten sollte. Die Arbeitsgruppe hoffte, dass einerseits eine einseitig traditionsorientierte Praxis aufgebrochen und andererseits der Blick über den Tellerrand der (Kern-)Gemeinde gelenkt werden würde.

Diesem Zweck diene auch die Betonung in der Konzeption, dass ein gemeinsamer Lernweg mit den anderen Gemeindeteams und den Begleitern beschriftet wird. Gemeinsamer Austausch und Treffen zu bestimmten Anlässen und Inhalten sollten dies gewährleisten. Diese Vernetzung umfasste auch das Pastoralteam und die Pfarrkonferenz, deren Impulse bzw. Beschlüsse die Gemeindeteams aufgreifen sollten. Im Gegenzug war vorgesehen, dass die Gemeindeteams über ihre Entscheidungen informieren.

Kommunikation erschien auch deshalb wichtig, weil kein Hauptberuflicher als Mitglied im Gemeindeteam vorgesehen war. Unterstützung sollte gewährleistet werden durch feste Ansprechpartner, die Mitglied im Pastoralteam sind. Die Ehrenamtlichen haben dadurch die Gewissheit, bei Problemen oder Schwierigkeiten nicht auf sich allein gestellt zu sein, sondern immer die erforderliche Unterstützung zu erhalten. Das gilt auch bei Fort- und Weiterbildungsbedarf.

Als Besonderheit war im Modellraum 4 die Rolle des „Kümmerers“ (vgl. Albert, 2014) geplant. Anders als im Bistum Würzburg, in dem der Begriff erstmals verwendet wurde, ist hier eine Person beschrieben, die vor Ort die Verwaltungsaufgaben im Blick hat und für eine Verbindung zum Kirchenvorstand steht. Da mit der Fusion 2019 nur noch ein Kirchenvorstand amtierte, war diese Rolle ein besonderes Anliegen. Denn es lag auf der Hand, dass der eine Kirchenvorstand nicht die gleichen Aufgaben erfüllen kann, die bis dahin von acht Gremien wahrgenommen wurden.

Nach nunmehr fünf Jahren wird rückblickend deutlich, dass die Rolle der Gemeindeteams mit der Übernahme von Verantwortung nicht ausreichend beschrieben ist – vor allem, wenn die Situation unter Berücksichtigung der Frage von Leitung analysiert wird. Denn wenn kein Hauptberuflicher im Gemeindegebiet wohnt oder dem zugeordnet ist, gibt es keinen weiteren Akteur, der für eine Leitungsrolle infrage käme. Weil es in dieser Hinsicht aber kein Vakuum geben kann, kommt das jeweilige Gemeindeteam ganz automatisch in eine hervorgehobene Stellung – auch einem etwaigen Gemeindeausschuss

gegenüber. Und bereits in der Konzeption gab es Aufgaben, die in früheren Zeiten eine hauptberufliche Gemeindeleitung (die dann auch Pfarrleitung, also Pfarrer ist) innehatte. Dazu zählte die Verantwortung für die Entwicklung anhand der Bedürfnisse der Menschen, strenggenommen aber auch die Aufrechterhaltung der Einheit mit den Mitchristen in der höheren pastoralen Einheit. Dies bringt es mit sich, Aktivitäten zu entwerfen und die Durchführung anzustoßen, also im soziologischen Sinn Leitung wahrzunehmen. In der Konzeption ist demnach schon angelegt, dass die Gemeindeteams eine Leitungsrolle übernehmen. Sie gehen damit deutlich über die Funktion eines Ansprechpartners hinaus, dessen Rolle vor allem darin bestanden hätte, für Informationsfluss zu sorgen. Die Gemeindeteams tun mehr als das, wie im folgenden Kapitel dargelegt wird. Dies wird deutlich, wenn nun anhand der Evaluationsstudie die konkrete Umsetzung der Konzeption betrachtet wird.

Reale Praktiken der Gemeindeteams

3 | Reale Praktiken der Gemeindeteams Ist es Leitung?

3.1 Beobachtungen in der Umsetzung des Konzeptes

Nachdem die Gemeindeteams sich gebildet hatten und die Implementierung des Konzeptes begann, wurden zunächst Punkte geklärt, die auf der Ebene der Konzeption offengeblieben waren. So wurde u. a. auf eine Wahl verzichtet. Die Gründe dafür waren vielschichtig: Zum einen wäre es eine Zustimmungswahl gewesen, die wählende Person hätte also keine echte Wahl gehabt. Zum anderen lag zuletzt bei PGR-Wahlen die Wahlbeteiligung so niedrig, dass die damit verbundene Bestätigung den Aufwand nicht gerechtfertigt hätte. Zudem waren die Mitglieder der Gemeindeteams vorgeschlagen, haben also die Mitgliedschaft nicht allein der eigenen Initiative zu verdanken.

Die Rolle des *Kümmersers* wurde nicht eingerichtet, vor allem aufgrund mangelnden Interesses des Kirchenvorstandes. Um dem eigenen Handeln u. a. gegenüber dem Kirchenvorstand Sicherheit zu geben, wurde ein schriftlicher Kontrakt aufgesetzt. Dieser hält außerdem verbindlich Vereinbarungen zwischen Pastoralteam und Gemeindeteams fest (↗ A, Kapitel 1.1.5.1). Damit sollte der Rahmen für die realen Praktiken der Gemeindeteams gesteckt werden, die aufgrund der Form einklagbar sind. Eine herausragende Rolle spielt dabei das Budget, das jedem Gemeindeteam vom Kirchenvorstand zur Verfügung gestellt wird. Die Rolle der Gemeindeteams wird dadurch deutlich gestärkt. Sind pastorale Ideen vorhanden, muss nicht beim Kirchenvorstand angefragt werden, sondern das jeweilige Gemeindeteam kann selbst in der Sache eine Entscheidung fällen. Diese Fähigkeit gibt Eigenständigkeit und stärkt die Rolle der Gemeindeteams.

Ebenso kann in den Selbstbeschreibungen keine personengebundene Verantwortung für die Grundvollzüge entdeckt werden, zumindest wird sie nicht thematisiert. Gleichwohl liegt der Schwerpunkt der Praktiken im Bereich der Liturgie (vgl. ↗ A, Kapitel 1.2.3.1). Das bedeutet nicht zwingend, dass die anderen Grundvollzüge grundsätzlich keine Bedeutung hätten. Die Verantwortlichkeit wird aber nicht an eine Person im Gemeindeteam gebunden. Dieser Umstand kann auch in der Form gedeutet werden, dass alle für alle Grundvollzüge verantwortlich sind.

An verschiedenen Stellen wurde auf das Wissen aller Akteure zurückgegriffen: in den unterschiedlichen Arbeitsgruppen, bei gemeinsamen Treffen der Gemeindeteams und in der Diskussion von Inhalten, z. B. der Vereinbarung zwischen Gemeindeteams, Kirchenvorstand und Pastoralteam. Wenn möglich, wurde auch abgestimmt – etwa bei der Entscheidung über das Modell durch die Gesamtpfarrgemeinderäte im Juni 2018. Und zum Ende der Gesprächsabende im Januar 2019 wurden explizit alle teilnehmenden Personen einzeln gefragt, ob sie diesen Weg mitgehen – denn die Gemeindeteams können ihre Arbeit nur dann tun, wenn sie von allen Gemeindemitgliedern getragen sind. Soll die Partizipation eine möglichst hohe Stufe erreichen, müssen die Treffen aber dementsprechend gestaltet bzw. organisiert werden. Der Prozess zur Entwicklung des Modells hat viel Zeit in Anspruch genommen (August 2017 – Juni 2019) und er hätte mit weniger Beteiligung der Ehrenamtlichen wesentlich schneller gestaltet werden können. Die möglichst hohe Stufe in der Partizipation fordert Zeit, nimmt die Akteure aber in dem Prozess stärker mit. Sie ist damit Ausdruck von Wertschätzung und Respekt vor der Taufwürde jedes Einzelnen. Vor allem hatten die Akteure Zeit, in die neuen Rollen hineinzuwachsen. Das war für die Gemeindeteams wichtig, denn die ihnen zugedachte Rolle war anspruchsvoll.

Ist es nun Leitung, die die Gemeindeteams wahrnehmen? Es kann beobachtet werden, dass dies soziologisch gesehen in jedem Fall so ist. Indem sie einen Wechsel vom Arbeitsträger zum Aufgabenträger vollziehen, tun sie genau das: Leitung wahrnehmen (↗ A, Kapitel 1.2.3.2). Denn sie richten auf diese Weise das Handeln von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele hin aus. Kennzeichen für die Gemeindeteams ist, dass sie sich auch selbst Aufgaben geben (↗ A, Kapitel 1.2.3.3). Dabei finden sie selbst Ideen und gehen kreativ mit Aufgaben um, wenn Änderungen nötig sind (↗ A, Kapitel 1.2.4). Dies kulminiert in der These, dass die Gemeindeteams eine dienende Leitung ausüben, also als Team inmitten einer als Team verstandenen Gemeinde und im beschriebenen Wechsel zwischen Aufgaben- und Arbeitsträger (↗ A, Kapitel 1.3). Insbesondere gegenüber den Gemeindeausschüssen wird Leitung wahrgenommen, indem Informationsweitergabe und Organisation der Treffen durch das Gemeindeteam organisiert werden (↗ A, Kapitel 2.2.2.1). Die Gemeindeteams mögen sich auch als Ansprechpartner vor Ort sehen, z. B. wenn sie Briefkästen aufhängen, um Anregungen oder Wünsche zu sammeln

und eine Kontaktmöglichkeit herzustellen. Ihre Leitungsrolle geht deutlich über diese Konzeptionierung hinaus.

Auf einer soziologischen Ebene im beschriebenen Sinne nehmen aber noch weitere Akteure Leitung wahr. Der Vertreter des EGV hat die Projektleitung inne, leitet die Arbeitsgruppentreffen und bereitet diese vor. Er gibt am Ende auch Rechenschaft gegenüber dem Auftraggeber des Projektes, also seinen Vorgesetzten im EGV. Es wurde gezeigt, dass das ursprüngliche Modell mit den realen Praktiken nicht gänzlich übereinstimmt, sondern es kleinere Abweichungen gibt. Liegt hier also ein Mangel an Leitung vor? Oder gar ein Problem der Passung (vgl. Löffel, 2020)? Wären die Akteure vor Ort im Rang von *Befehlsempfängern*, könnte dies so sein. Das ursprüngliche Modell ist allerdings als ein Vorschlag konzipiert worden, mit einem harten Kern (Übernahme von Verantwortung in einem überschaubaren Bereich, Gewährleistung des Kircheseins) und einer weichen Schale (konkrete Umsetzung mit bestimmten Rollen, Frage der Wahl, Dauer der Amtszeit etc.). Den Kern galt es zu erhalten, die anderen Fragen konnten von den Gemeindeteams mit offenem Ausgang beantwortet werden. Genau darin zeigt sich auch, dass die Gemeindeteams Selbstorganisation übernehmen.

Weiterhin übt der Leiter des Pastoralen Raumes Leitung aus: Er gibt den Gemeindeteams im Auftaktgottesdienst Rückendeckung, er befürwortet also den ganzen Prozess und macht ihn damit möglich. Außerdem ist er bereit, seine Rolle zusammen mit dem Pastoralteam zu überdenken und anzupassen. Einen besonderen Einschnitt stellt der Umstand dar, dass Mitglieder des Pastoralteams – und damit auch der Leiter – nicht mehr Mitglied in einem Gemeindeteam sein sollen. Für die Ehrenamtlichen bedeutet dies eine Stärkung der Eigenständigkeit, für die Hauptberuflichen bedeutet es aber einen Verlust an *Heimat*; sie sind also weniger vor Ort eingebunden. Die Beobachtungen zeigen, dass dies teilweise sehr schwerfällt (↗ A, Kapitel 1.2.3.2, Situation 4). Die Herausforderung, vor die Leiter und Pastoralteam gestellt sind, wird daran deutlich: Sie werden mehr zu übergeordneten Managern und weniger zu Akteuren in den einzelnen Gemeinden.

Eine Ausnahme bildet der Ansprechpartner im Pastoralteam. Ohne Mitglied in den Gemeindeteams zu sein, ist er aber trotzdem mit ihnen in Kontakt, etwa

bei Besuchen in den Teams, über die wir.desk-Gruppe, durch die Treffen mit den Sprecherinnen und Sprechern sowie allen Gemeindeteams. Er gibt Informationen in beide Richtungen weiter und bespricht mit den Gemeindeteams Ziele. Auf diese Weise nimmt er Leitung gegenüber den GTs wahr, in Absprache mit dem Leiter des PR und dem Pastoralteam. Die Empirie hat gezeigt, dass der Ansprechpartner jeweils das andere Gremium vertritt: Gegenüber den Gemeindeteams vertritt er das Pastoralteam, gegenüber dem Pastoralteam vertritt er die Gemeindeteams. Dies hatte de facto zur Folge, dass das Pastoralteam für die Gemeindeteams und andersherum die Gemeindeteams für das Pastoralteam in die Ferne gerückt wurden – ein Umstand, der beiderseitig Unzufriedenheit ausgelöst hat (vgl. ↗ A, Kapitel 1.1.3.1). Der Informationsfluss war in der Konzeption idealer gedacht, als es sich später in der Realität zeigte.

Schließlich wird Leitung durch die Pfarrkonferenz wahrgenommen. Eine Beobachtung konnte bislang noch nicht stattfinden, daher können Aussagen nur auf der Ebene der Konzeption vorgenommen werden (↗ A, Kapitel 1.1.3.2). Anspruch ist es demnach, Entscheidungen auf der Ebene des Pastoralen Raumes zu treffen. In der Sache geht es um Angelegenheiten, die alle betreffen. Der Leiter hat als Mitglied des Präsidiums Einfluss darauf, welche Punkte zu welchem Zeitpunkt auf die Tagesordnung kommen. In der Sitzung kann er an der Diskussion teilnehmen, letztlich sollen allerdings gemeinsame Entscheidungen gefällt werden – soweit der Anspruch. Anders als im PGR hat er kein Vetorecht, sondern muss sich auf die Kraft von Argumenten und eine gute Vorbereitung der Sitzung stützen. Auch wenn es verschiedene Gründe dafür gab, dass die Pfarrkonferenz bisher noch nicht eingerichtet ist: Es wird die Schwierigkeit deutlich, mehrere divergente Leitungsvorstellungen kongruent zu implementieren. Schon die Leitung *des* Pastoralen Raumes durch das Pastoralteam und die Leitung *im* Pastoralen Raum durch die Gemeindeteams sind noch nicht vermittelt – so ein zentrales Ergebnis der Studie (vgl. ↗ A, Kapitel Auswertung und offene Fragen).

Soziologisch nehmen die Gemeindeteams also Leitung in einem Geflecht anderer Leitungsvorstellungen wahr. Wie ist nun das bisher zusammengetragene theologisch einzuordnen?

3.2 „Geteilte Leitung“ – in der Tat

Zum Thema Leitung schreibt Andreas Fritsch in den Materialien zum Schreiben der deutschen Bischöfe „Gemeinsam Kirche sein“: „Eigenständige Initiativen von Laien stellen für die Hauptberuflichen immer die Gefahr dar, von oben für deren fehlende Eignung, für deren mangelhafte kirchliche ‚Stubenreinheit‘ zur Rechenschaft gezogen zu werden. Also muss man die Pfarrei im Griff haben und alles, was in ihr geschieht, kontrollieren. Und was kann man am besten kontrollieren? Das, was man selbst initiiert und steuert. Also wird in den neuen großen Pfarreien nicht mehr passieren als in der kleinen Pfarrei passierte, nämlich genau das, was die Hauptberuflichen machen können“ (Fritsch, 2015, S. 52). Dieses Szenario beschreibt eine Kirche, die vor allem von den Hauptberuflichen geprägt wäre und deren Initiativen dementsprechend mit deren schwindenden Zahl nur abnehmen können. Mit den Worten des II. Vatikanums gesprochen, haben aber alle Getauften Anteil am dreifachen Amt Christi, sind also Priester, Könige (= Leiter) und Propheten – und zwar in voller Eigenständigkeit, nicht in Abhängigkeit von den Geweihten. Dies betrifft also auch die Ehrenamtlichen, allerdings nicht in Abgrenzung, sondern in Ergänzung und gegenseitiger Bezogenheit aufeinander. Für die von Andreas Fritsch skizzierte Problematik bedeutet dies, dass die Hauptberuflichen nicht nur das zulassen, was sie selbst initiieren können, sondern Selbstorganisation fördern. Das bringt einen Verlust an Steuerung mit sich, setzt aber die Gemeindeteams auf Augenhöhe und stärkt deren Position. Das Vorgehen kann als Umsetzung eben dieser Konzilsbeschlüsse aufgefasst werden, denn sie nimmt das Leitungsamt der Ehrenamtlichen ernst. Wichtig ist, dass dabei kein Nebeneinander oder gar Gegeneinander entsteht. Und: Dies ist ein freiwilliger Vorgang für die Hauptberuflichen, der beim Leiter des Pastoralen Raumes beginnt. Dies festzuhalten ist wichtig, denn nur so bleibt die kirchenrechtliche Stellung des Leiters unangetastet und es entsteht kein neues Leistungsamt im Sinne einer neuen Form. Auch der Synodale Weg setzt auf freiwilliges Vorgehen des Leiters (vgl. Büro des Synodalen Weges, 2022, S. 3f.).

Dafür gibt es gute Gründe: Aufgrund der oftmals hohen Komplexität des Systems und daher auch der Entscheidungen, die gefällt werden müssen, haben Entscheidungen eine höhere Chance, unter Abwägung aller oder möglichst vieler Argumente gefällt zu werden. Sie haben damit die Chance, eine bessere Entscheidung zu sein. Zumindest ist gewährleistet, dass sie von allen getragen werden. Und sie ermöglichen insbesondere den Ehrenamtlichen, Wirksamkeit

zu erleben und so nachhaltig motiviert für weiteres Engagement zu werden. Das liegt mit der Partizipationspyramide (↗ A, Kapitel 3.2.1) gesprochen an dem Grad der Beteiligung. Es wird aus Sicht des Leiters mindestens Stufe 4 erreicht, also die Zulassung der Mitbestimmung an ausgewählten Entscheidungen. Es werden aber auch Entscheidungskompetenzen teilweise abgegeben, gleichbedeutend mit Stufe 5. Das Abgeben von Entscheidungsmacht mag sich wie ein Verlust anfühlen; dieser bezieht sich aber vor allem auf die Machtstellung. Ein Weniger an Entscheidungen *im kleinen Kreis* bringt aber so gewichtige Vorteile mit sich, dass dieser Nachteil mehr als ausgeglichen wird. Im Gegenteil: Es wird auf Zukunft hin stetig riskanter werden, echte Partizipation zu verweigern, da die Diskrepanz zu gesellschaftlichen Gepflogenheiten immer größer und daher auch zunehmend argwöhnisch betrachtet wird. Das Resultat besteht in der Abwanderung derer, die aus dem beruflichen Kontext Verantwortung gewohnt und im kirchlichen Kontext nicht bereit sind, in hohem Maße frustrationstolerant zu sein. Die Pastoralen Räume haben im Erzbistum Paderborn schon jetzt eine Größe erreicht, die von dem Leiter u. a. Managerfähigkeiten verlangt. „Ob eine einzelne Person dieser Vielfalt gerecht werden kann oder in ihrer Berufsbiographie diesen Wandel gestalten kann, muss deutlich infrage gestellt werden“ (Hartmann, 2016, S. 49).

Geteilte Leitung geschieht damit auf mehreren Ebenen. Sie geschieht, wenn Akteure zu Aufgabenträgern werden und auf der Partizipationspyramide eine Stufe echter Partizipation erreicht wird. Der Leiter des Pastoralen Raumes (und damit auch das Pastoralteam) teilt sich Leitung mit den Gemeindeteams, indem er in bestimmten Bereichen Entscheidungsmacht abgibt und in anderen gemeinsame Entscheidungen zulässt. Damit wird deutlich, dass auf der Ebene des Pastoralen Raumes immer nur die linke Seite der Partizipationspyramide zum Tragen kommt. Die Entscheidungsmacht liegt aufgrund des Kirchenrechtes, aber auch aufgrund der kirchlichen Tradition beim Leiter. Die Initiative liegt bei ihm und genauso entscheidet er darüber, ob dieses Teilen von oben herab oder auf Augenhöhe geschieht. Die Konzilstexte lassen allein die letztere Variante zu. Dem entgegen steht die kirchliche Kultur, die in der Vergangenheit gepflegt wurde. Denn nicht umsonst wird häufig von Ehrenamtlichen die Frage gestellt, ob etwas erlaubt ist bzw. wie der Pfarrer dazu steht. Da diese Frage also nicht gänzlich zu Unrecht und aufgrund früherer Erfahrungen gestellt wird, muss hier Sicherheit hergestellt werden. Diesen Zweck verfolgt die bereits erwähnte schriftliche Vereinbarung.

Die Gemeindeteams teilen ihre Leitung auf der Ebene der Gemeinden, wenn sie sich in die Gemeinde hinein erweitern, teilweise auch durch Gemeindeausschüsse (↗ A, Kapitel 2.2.2.1). Hier nun kommt die rechte Seite der Partizipationspyramide zum Tragen, denn die Gemeindeteams agieren letztlich als Gleiche unter Gleichen und nicht als Vertreter der Institution Kirche. Ähnlich verhält es sich mit den Verbänden und anderen Gruppen. Sie sind freie Zusammenschlüsse der Getauften. Wird hier Leitung ausgeübt, dann geschieht dies in der Pfarrei – die Leitung der Pfarrei wird nicht berührt. Mehr noch als Leitung teilen sich die Gemeindeteams aber die Verantwortung mit ihren Mitchristinnen und -christen, insbesondere mit der Kerngemeinde. Denn auf deren tätige Mitwirkung sind sie angewiesen.

Eine besondere Herausforderung ist die Rolle des Ansprechpartners, der wie ein Scharnier zwischen Leiter und Gemeindeteams steht (vgl. ↗ A, Kapitel 3.1.1). Dies bringt es mit sich, dass der Leiter nicht immer über alle Details des gemeindlichen Lebens informiert ist. Das muss er auch nicht, aber er ist in puncto Informationsfluss auf den Ansprechpartner und der wiederum auf die Gemeindeteams angewiesen. Die Ansprechpartner im Modellraum 4 haben Einblick in Bereiche, die der Leiter nicht direkt hat. Und die Gemeindeteams haben Einblicke, die die Ansprechpartner nicht haben. Damit muss ein Leiter als Manager des Pastoralen Raumes umgehen können. Aufgrund dieser letztlich fluiden Verbindung und Struktur entsteht jedenfalls kein neues Amt mit den Gemeindeteams, sondern ein zweifach delegierter Leitungsdienst: Der Leiter ermöglicht den Gemeindeteams eine Leitungsrolle, er delegiert passiv Leitung und teilt sie. Die Gemeinde wiederum steht hinter dem Gemeindeteam, ermöglicht deren herausgehobene Stellung und delegiert auf diese Weise eine Leitungsrolle.

Erwähnt sei schließlich, dass der Leiter mit der Pfarrkonferenz Leitung teilt. Die Zukunft wird zeigen, wie sich dies in der Praxis ausgestaltet.

Das Konzept einer geteilten Leitung ist in der Praxis aber nicht nur aufgegangen. Es lassen sich gelungene Beispiele anführen, es gab aber auch Situationen, in denen anders als vorgesehen agiert wurde. Wie in der Evaluationsstudie gezeigt, offenbaren sich Brüche zwischen den Logiken, nach denen die Gemeindeteams und das Pastoralteam arbeiten. Während die Gemeindeteams bewusst als Team agieren, zeigt sich im Vorgehen des Pastoralteams immer wieder

eine hierarchische Logik, die in einem ersten Schritt nach Meinung fragt und erst in einem zweiten Schritt zu einer gemeinsamen Entscheidung findet (vgl. ↗ A, Kapitel 3.2.2.2). Theologisch prallen hier die beiden Dimensionen, wie Medard Kehl sie beschrieben hat, aufeinander. Für eine geteilte Leitung ist die Teamlogik hilfreicher, ohne dass sie zwingend als rechtliche Grundlage festgehalten werden muss. Es würde bereits weiterführen, sich dieses Bruches bewusst zu sein und Partizipation zu ermöglichen. Damit diese nicht willkürlich in dem einen Fall gewährt wird und in dem anderen nicht, ist eine schriftliche Vereinbarung hilfreich – wie sie in Arnsberg auch formuliert wurde. Sie ist ein wichtiger Schritt hin zu einem ausgewogenen Verhältnis von pneumatologischer und christologischer Dimension von Kirche. Beide haben ihre Berechtigung, eine gegenseitige Ergänzung ist möglich und deshalb auch anzustreben. Letztlich sind alle Akteure *gemeinsam Kirche*, verbunden durch die Taufe in Jesus Christus. Wie Medard Kehl aber schon anmerkt, ist eine Balance zwischen beiden Dimensionen noch zu finden. Das gilt für den Pastoralen Raum Arnsberg ebenso.

Das bedeutet aber nicht, dass es keine Aufgaben gibt, die dem Leiter bzw. den Hauptberuflichen zukommen. Unter anderem sind dies Elemente, die besondere Professionalität erfordern und eine entsprechende Ausbildung. Am Beispiel von Führung⁴ markiert Andreas Fritsch hierzu: „Führung, verstanden als durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele, setzt sich in Kirche aus den drei Polen Authentizität, Transformation und Irritation zusammen“ (Fritsch, 2016, S. 52). Benötigt wird demnach die Fähigkeit, authentisch den Glauben zu leben und das Leben in diesem Licht zu deuten – und so auch die eigene Botschaft immer wieder neu verstehen zu lernen. Außerdem ist es Aufgabe von Führung, die Transformation der Kirche von einer „Pfarrgemeindeloge“ hin zu einer Kirchenlogik aus Taufe und Charisma“ (ebd., S. 53) zu befördern. Demnach ist die Fortentwicklung über einen längeren Zeitraum Aufgabe des Leiters und der Hauptberuflichen. Und deren Aufgabe ist es schließlich, Routinen zu verändern sowie unbrauchbare Traditionen als

solche zu markieren und damit durch das Setzen von gut dosierten Irritationen ein Lernen als Organisation zu fördern. Es ist explizit die Aufgabe des Leiters, immer wieder das Bewusstsein um die Sendung der Kirche wachzuhalten und damit die Rückbindung an das Evangelium zu sichern. Das ist zwar Aufgabe aller Leitenden, aber dem Leiter kommt aufgrund seiner Ausbildung hier eine besondere Verantwortung zu; im guten Sinne ist er hier Letztverantwortlicher.

Ebenso verhält es sich bei einem letzten Aspekt. Die deutschen Bischöfe schreiben dazu: „Priester, die ihren Leitungsdienst in einer Pfarrei als Dienst an der Einheit sehen, werden diesen nur in Kooperation mit vielen anderen Frauen und Männern – seien sie hauptberuflich oder ehrenamtlich engagiert – wahrnehmen können“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2015, S. 46). Leitung ist demnach ein Dienst, insbesondere an der Einheit. Es gilt auch hier: Was insbesondere für die Priester gesagt ist, gilt auch für andere Leitende, also auch für *Laien*. Trotzdem: Es zeigt sich hier wieder das Gewicht der hierarchischen Dimension von Kirche. Es braucht besonderes Augenmerk, dass dieses kein zu starkes Gewicht erhält und unterschiedlich wahrgenommene Leitungsdienste sich ergänzen, nicht in Konkurrenz zueinander stehen. So bemerken die deutschen Bischöfe auch hier treffend: „Alle Leitungsdienste in der Kirche bleiben eingebunden in die Verantwortung aller im Gottesvolk für den Weg der Kirche“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2015, S. 49).

⁴ Führung und Leitung sind nicht identisch; an dieser Stelle soll aber auf die Unterschiede nicht weiter eingegangen werden, sondern nach der Maßgabe verfahren werden: Was für Führung gilt, gilt auch für Leitung.

Fazit

Was konnte im Modellraum Arnsberg gelernt werden?

Es klang bereits an: Vielfach wird in der Pastoraltheologie angenommen, dass Kirche sich weg von einer Pfarrgemeindelogik entwickelt. Wie eine Logik von Taufe und Charisma dann strukturiert ist oder ob Kirche dann überhaupt noch verfasst ist, bleibt dabei offen. Im Pastoralen Raum Arnsberg ist diese Logik präsent, da die Gemeindeteams sich unstrittig auf die bisher bestehende Gemeinde hin bzw. am Kirchturm orientieren. Die Zukunft wird zeigen, ob diese Logik weiter Bestand hat und wie lange. Vorerst wird mit dem Konzept der Gemeindeteams einem wichtigen Umstand Rechnung getragen: Wenn es Menschen gibt, denen Kirche am Herzen liegt und die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, dann sollten diese Menschen nicht allein gelassen werden. Und diese Bereitschaft bezieht sich auf die eigene Gemeinde, also auf den gefühlten Nahraum, in dem Netzwerke bestehen und Gemeinschaft gepflegt wird. Wie auch immer sich die weitere Entwicklung ausgestalten wird: Wenn die Gemeindeteams die Sendung der Kirche und die Bedürfnisse der Menschen im Blick behalten, werden sie die wichtigsten Koordinaten einer zukünftigen Kirche berücksichtigen. Die Hoffnung ist, dass die Form als Team dafür fluide genug ist. Aber gerade darin liegt eine Chance gegenüber dem *alten Pfarrgemeinderat*, der in der Pfarrgemeindelogik deutlich stärker verhaftet ist. Die Gemeindeteams stellen nicht einfach einen Abriss des Gewohnten dar, sondern markieren einen Übergang. Die Altersdurchmischung der Gemeindeteams eröffnet die Chance, dass die junge Generation ihre Anliegen einbringt und damit auch an einer neuen Logik von Kirche baut. Deshalb sollte am Beginn des Prozesses eben die Frage stehen: Gibt es Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen? Wo es diese Menschen nicht mehr gibt, wird es eventuell andere Wege geben, wie sich Kirche in Zukunft gestaltet.

Es hat sich gezeigt, dass die unter ↗ B, Kapitel 2.1 formulierten Haltungen für das Gelingen wichtig sind, sie aber auch eine Herausforderung sind. Das gilt für die Konzeption insgesamt. Die Gemeindeteams haben diese zwar als Orientierung verwendet, sich aber nicht an alle Punkte gehalten. In diesem Sinne sind sie eigensinnig und es ist nicht eindeutig, warum dies so ist. Die Konzeption mag ehrenamtlich nicht zu leisten sein – zumindest war eine

zeitliche Überlastung immer wieder Thema. Aus diesem Grunde wurde inhaltliche Arbeit auf mehrere Treffen und in kleine Einheiten verteilt, wie z. B. die Arbeit an Kirchenbildern. Aber auch das Pastoralteam und der Leiter haben gezeigt, dass hierarchische Logiken nach wie vor prägend sind, und es Anstrengung bedarf, diese zu reflektieren und Partizipation zu ermöglichen. Die Teamlogik ist eine Stärke der Gemeindeteams, sie prägt ihr Verhältnis zur Gemeinde. Deshalb ist es umso wichtiger, dass Leiter und Pastoralteam um diese Prägung wissen und sich selbst darauf einstellen. Es kann nicht so agiert werden, wie gewohnt und wie es in den letzten Jahrzehnten eingeübt wurde. Der Bruch zwischen hierarchischer Logik und Teamlogik baut auf Dauer ein zu großes Spannungsverhältnis auf. Und die Ehrenamtlichen haben genug Selbstvertrauen, um dies zu benennen und damit aufzudecken.

Deutlich wurde ebenfalls: Die realen Praktiken der Gemeindeteams setzen eine Wirklichkeit, die soziologisch gut erklärbar ist, die aber auch Spannungen zu bestehenden kirchenrechtlichen Gegebenheiten aufweist. Diese Spannungen sind nicht gänzlich aufzulösen. Es hängt vom persönlichen Stil und dem guten Willen des Leiters ab, ob *geteilte Leitung* praktiziert wird. Auch Vereinbarungen können nicht bewirken, dass die Praktiken beim Wechsel des Leiters weiterhin Bestand haben. Entscheidend ist hier die Personalpolitik des Erzbistums und ob z. B. die Stelle des Leiters nur an Kandidaten vergeben wird, die den bisherigen Kurs mittragen wollen und können. Das Konzept der *geteilten Leitung* steht auf Ebene des Pastoralen Raumes auf dünnen Säulen und ist auf Dauer immer wieder gefährdet.

Neu ist es aber keineswegs: Leitung in Gruppen und Verbänden wurde schon in früheren Zeiten durch Ehrenamtliche wahrgenommen. Jetzt geschieht dies auch in Gemeinden, die aber streng genommen nur Gruppen innerhalb der Pfarrei sind. Und was genau sollte diese Gemeinden von denen in der Weltkirche unterscheiden, in denen nur im Abstand von einigen Wochen ein Priester kommt, um dort die Eucharistie zu feiern? Die Abwesenheit von Hauptberuflichen eröffnet Räume für Ehrenamtliche. Wenn diese sie füllen wollen, sollten sie nicht daran gehindert werden. Das gilt auch für einen Pastoralen Raum wie Arnsberg, der noch ein relativ großes Pastoralteam aufweist. Auf Dauer wird dieses aber deutlich kleiner werden. Wenn dies die Aussicht ist, muss heute begonnen werden, diese Situation vorzubereiten.

Die Gemeindeteams sind eine Möglichkeit dafür; für den Pastoralen Raum Arnsberg waren sie der selbstgewählte und passende Weg.

Noch eine weitere Beobachtung kann festgehalten werden: Auch wenn es nicht immer einfach war, ist im Gehen des Weges ein gegenseitiges Vertrauen zwischen den Hauptberuflichen und den Ehrenamtlichen, aber auch den Ehrenamtlichen untereinander gewachsen. Das gilt auch für die Verantwortlichen auf Bistumsebene, die sich Zeit genommen haben, um genau auf die Situation, den Prozess und die Bedürfnisse hinzuhören.⁵ Wie wenig selbstverständlich das in Kirche ist, zeigt das eingangs erwähnte Beispiel aus der Weltkirche. Die Erklärung aus Rom war nicht unterzeichnet. So kann der Verdacht geäußert werden, dass es sich nicht um den Anstoß einer fruchtbringenden Auseinandersetzung handelt, sondern nur um ein „Störmanöver“ (vgl. Domradio 2022c), um Unsicherheit und vielleicht sogar Angst vor einer römischen Reaktion auf die Inhalte des Synodalen Weges zu schüren. Der ist aber theologisch ausführlich fundiert worden und die meisten deutschen Bischöfe unterstützen die bisherigen Forderungen. Dies zeigt sich u. a. an der Novellierung des kirchlichen Arbeitsrechtes. Wo also, so möchte man fragen, ist das Vertrauen der römischen Dikasterien in das Bemühen und Ringen der deutschen Bischöfe, Katholikinnen und Katholiken, die es sich nicht leicht machen auf dem Synodalen Weg? Es zeigt sich: Dieses Vertrauen ist kein selbstverständliches Gut, es muss wachsen und es braucht gegenseitiges Zuhören und Verständnis füreinander. Nur damit kann auf allen kirchlichen Ebenen, also auch in Bistum, Pfarrei und Gemeinde, gemeinsam Kirche gestaltet werden. Ohne Vertrauen wird die gegenseitige Ergänzung der Getauften im Volk Gottes eine Utopie sein und langgeübte Muster können nicht durchbrochen werden.

⁵ So fand im September 2020 ein Hearing zum Thema „Alternative Leitungsformate“ statt, auf dem der Arnsberger Prozess ausführlich dargestellt wurde.

Literaturverzeichnis

Albert, M. (2014). *Der Kirche ein Gesicht geben – Ergänzende Formen von Gemeindeleitung*, Zugriff am 20.11.2022 unter <https://www.zdk.de/veroeffentlichungen/salzkoerner/detail/Der-Kirche-ein-Gesicht-geben-Ergaenzende-Formen-von-Gemeinde-leitung-664Y/>

Büro des Synodalen Weges (Hrsg.) (2022). *Vorlage des Synodalforums I „Macht und Gewaltenteilung in der Kirche – Gemeinsame Teilnahme und Teilhabe am Sendungsauftrag“ zur Zweiten Lesung auf der Vierten Synodalversammlung (8. – 10.9.2022) für den Handlungstext „Gemeinsam beraten und entscheiden“*, Zugriff am 20.11.2022 unter https://www.synodalerweg.de/fileadmin/Synodalerweg/Dokumente_Redn_Beitraege/SV-IV/SV-IV_Synodalforum-I-Handlungstext.GemeinsamBeratenUndEntscheiden-Lesung2.pdf

Domradio (2022a). *Vatikan ruft Kirche in Deutschland zu Einheit mit Weltkirche auf. Hinweis zum Synodalen Weg*. Zugriff am 18.9.2022 unter <https://www.domradio.de/glossar/vatikan-ruft-kirche-deutschland-zu-einheit-mit-weltkirche-auf>

Domradio (2022b). *Im Wortlaut: Statement der Präsidenten des Synodalen Weges zur Erklärung des Heiligen Stuhls*. Zugriff am 18.9.2022 unter <https://www.domradio.de/glossar/im-wortlaut-statement-der-praesidenten-des-synodalen-weges-zur-erklaerung-des-heiligen>

Domradio (2022c). *„Ungeheuerliches Misstrauensvotum“. Der Generalsekretär der Römisch-Katholischen Zentralkonferenz der Schweiz, Daniel Kosch, kritisiert die Vatikan-Erklärung zum Reformprojekt Synodaler Weg in Deutschland. Dort nimmt der Theologe als Schweizer Beobachter teil*. Zugriff am 18.9.2022 unter <https://www.domradio.de/artikel/theologe-haelt-vatikan-erklaerung-fuer-unnoetige-stimmungsmache>

Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (2016). *Kirchliches Amtsblatt für die Erzdiözese Paderborn*, Stück 1, Nr. 2

Fritsch, A. (2016). 5.2 Leitung hat viele Gesichter – nur welche braucht es? in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), *Gemeinsam Kirche sein. Impulse – Einsprüche – Ideen (Arbeitshilfen Nr. 286)*. Bonn, S. 52-53

Hartmann, R. (2016). 5.1 Leitung verändert sich ..., in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), *Gemeinsam Kirche sein. Impulse – Einsprüche – Ideen (Arbeitshilfen Nr. 286)*. Bonn, S. 47-51

Kehl, M. (1992). *Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie*, Würzburg: Echter

Koschig, M. (2016). 4.2 Der Kirche ein Gesicht geben – Gedanken eines Pfarrers zur veränderten Pastoral in einer sogenannten Großpfarrei, in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), *Gemeinsam Kirche sein. Impulse – Einsprüche – Ideen (Arbeitshilfen Nr. 286)*, Bonn, S. 39-40

Löffeld, J. (2020). Was wird eigentlich verhandelt: Leitung oder Passung? Eine pastoraltheologische und -praktische Perspektive, in: Först, Johannes / Frühmorgen, Peter (Hrsg.), *In Zukunft leiten. Analyse neuer Leitungsmodelle in pastoralen Räumen*, Würzburg: Echter, S. 195-215

Prior, W. (2020). *Nicht ohne die Anderen. Gemeinsame Pfarreileitung durch Priester und hauptamtliche Laien im Bistum Osnabrück* (Studien zur praktischen Theologie 4), Münster: Aschendorff Verlag

Rahner, K./Vorglimler, H. (1994). *Kleines Konzilskompendium*, Freiburg/Brsg.: Herder.
Als Abkürzungen für die Konstitutionen und Dekrete werden verwendet:
AA = Apostolicam Actuositatem
LG = Lumen Gentium

Rakowski, J. (2021). Bevor es überhaupt anfängt – Zur Bedeutung der Geschichte des Pastoralen Raumes für die Aufnahme einer Intervention, in: Erzbischöfliches Generalvikariat (Hrsg.), *Modellprojekt Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung. Projektbericht 1: Modelle, Transformationen, Corona-Erfahrungen*. Paderborn, S. 66-89

Scholz, H. / Vesper, R. (2022). *Facilitation. Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung*, München: Verlag Franz Vahlen

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) (2015). „Gemeinsam Kirche sein.“ *Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral* (Die deutschen Bischöfe 100). Bonn

Wanke, J. (2016). Warum Vertrauen weiterführt – auch in der Kirche, in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), *Gemeinsam Kirche sein. Impulse – Einsprüche – Ideen (Arbeitshilfen Nr. 286)*. Bonn, S. 5-9

IMPRESSUM

HERAUSGEGEBEN VON

Erzbistum Paderborn
Körperschaft des öffentlichen Rechts
vertreten durch den
Diözesanadministrator
Msgr. Dr. Michael Bredeck
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

Oliver Reis, Lisa Hofmeister

DRUCK

Druckerei Zimmer, Büren
www.druckerei-zimmer.de

LAYOUT

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

BILDNACHWEIS

Titelbild: © shutterstock.com

STAND

1. Auflage 2023

Bei dem vorliegenden Projektbericht handelt es sich um die zweite Publikation im Rahmen einer Forschungsk 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).





www.erzbistum-paderborn.de



ERZBISTUM
PADERBORN