

Abschluss

Was leisten modellgeleitete Interventionen für die Kirchenentwicklung?

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

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

Was haben wir bisher aus den Einzelanalysen gelernt?

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

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

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

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

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

Erste querliegende, modellraumübergreifende Einschätzung der Modellinterventionen

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

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

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

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

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