

4 | Die Corona-Pandemie als Stresstest

Die Corona-Pandemie als Stresstest der Strukturinterventionen

REBEKKA BURKE
CAROLA HACKSTEDT
LISA HOFMEISTER
OLIVER REIS

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

4.1.1 Extremsituation als Forschungsort zur Agilität von Organisationen

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

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

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

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

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

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

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

4.1.2 Methodisches Vorgehen

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

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

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

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

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

4.2 Fallbeispiel Schmallenberg-Eslohe: Grenzen der Selbstorganisation

4.2.1 Der Ausgangspunkt vor der Pandemie

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

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

4.2.2 Fall 1: Wiederaufnahme der Gottesdienste im Mai 2020

Falldarstellung

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

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

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

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

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

Interpretation

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

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

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

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

4.2.3 Fall 2: Auswirkungen auf das Gemeindeleben

Falldarstellung

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

Interpretation

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

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

4.2.4 Fall 3: Stattfinden der Weihnachtsgottesdienste

Falldarstellung

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

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

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

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

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

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

Interpretation

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

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

4.2.5 Fall 4: Die Verteilung von Christen-Kisten

Falldarstellung

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

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

Interpretation

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

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

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

4.3.1 Die Alltagsstruktur als Anknüpfungspunkt

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

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

4.3.2 Fallbeispiel: Planung der liturgischen Feiern Weihnachten 2020

Falldarstellung

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

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

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

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

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

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

Interpretation

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

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

„Ich finde diese Zeit des Lockdowns sehr schwierig für alle, die etwas zu entscheiden haben. Aber es war vor Weihnachten und auch jetzt Anfang Januar ziemlich spannend, dass wir als Gemeindeglieder 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“ (Gemeindeglied am 17. Januar 2021).

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

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

4.4 Zusammenführung und Learnings

Die Möglichkeiten der neuen Gremien, Agilität zu erhöhen

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

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

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

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

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

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

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

4 | Die Corona-Pandemie als Stresstest

Literaturverzeichnis

Erzbistum Paderborn (2021).

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

Kosiol, E. (1976).

Organisation der Unternehmung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer

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

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

Schweiker, W. (2017).

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

Straßburger, G. (2014).

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

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

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

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

Psychologie der Agilität. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden