

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

JANA RAKOWSKI  
OLIVER REIS

#### 3.3.1 Hinführung

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

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

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

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

Zur Methode:

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

#### 3.3.2 Organigramm

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

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

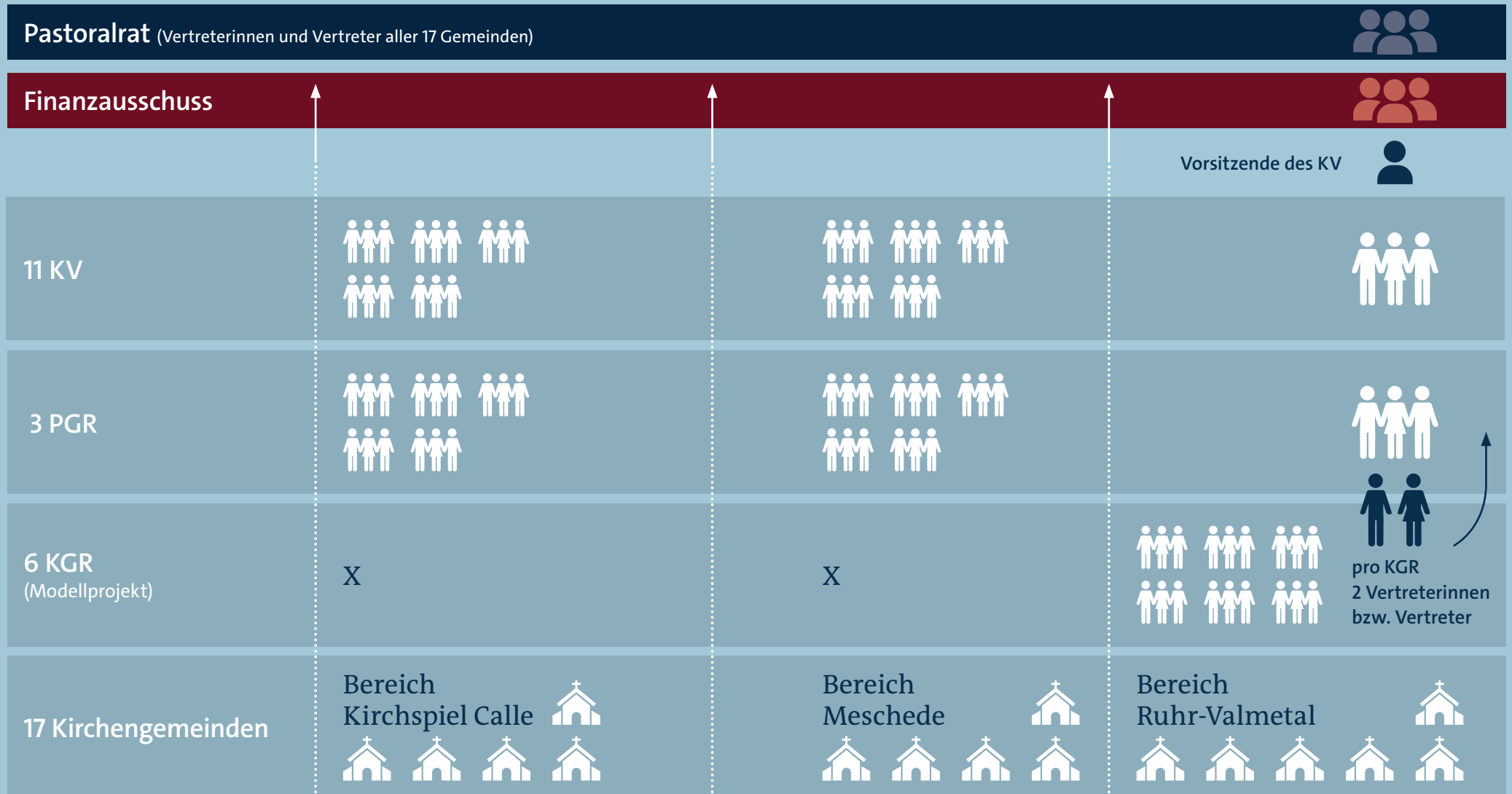
- Kirchspiel Calle (fünf Gemeinden),
- Meschede (fünf Gemeinden) und
- Ruhr-Valmetal (= Pfarrei St. Andreas Velmede, sieben Gemeinden).

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

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

Abb. 3.3/1

## Das Organigramm des Pastoralen Raumes Meschede-Bestwig



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3.3 Vorgehensweise und Methodik

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3.4 KGR als Expertinnen und Experten vor Ort – Kernstruktur des KGR<sub>KE</sub>

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

Tab. 3.3/1

## Daten der Selbst- und Fremdzuschreibung

### EXPERTINNEN UND EXPERTEN VOR ORT

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

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

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

### EXPERTINNEN UND EXPERTEN VOR ORT

- Selbstbeschreibung
- regelmäßig örtlich; man ist „Bewahrer“, z. B. Maiandachten oder Kreuzwegandachten, aber auch „Neues“ ausprobieren, wobei das in unserer Gemeinde schwierig ist wegen mangelnder Akzeptanz, mangelnden Interesses (SB\_V\_EA1)
  - Seelsorge bzw. pastorale Arbeit vor Ort und von uns *erdacht* und durchgeführt, z. B. Kreuzweggebet, Maiandacht usw.
  - Ich, vor Ort, Sorge für anfallende Arbeiten und Aufgaben des KGR
  - vor Ort Aufgaben wahrnehmen, die mit der Gemeinde vor Ort zu tun haben
  - Sorge um den Erhalt von Gebäuden
  - In unserer Gemeinde gibt es vor Ort die KGR, die sich um: Kreuzweg, Maiandacht, Patronatsfest kümmern
  - KGR arbeiten vor Ort und kümmern sich um das gemeindliche Leben
  - KGR: kümmert sich organisatorisch um Veranstaltungen vor Ort (Pfarrfeste, Andachten, Prozessionen, Früh- und Spätschichten ...)
  - Ziel: die eigene Kirchengemeinde im Blick zu haben
  - Aufgaben: Ansprechpartner für die Gemeinde zu sein, Aufgaben zu übernehmen, kirchliche Feste zu organisieren ...
  - KGR: Verantwortlich für *Gemeinde vor Ort* (Koordination, Vernetzung, Planung, Organisation von gemeindlichen Veranstaltungen, Terminen, Blick auf Gebäude vor Ort)
  - KGR: Gemeindeleben vor Ort

Abb. 3.3/2

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

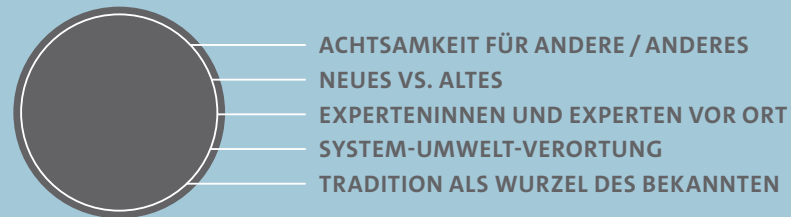
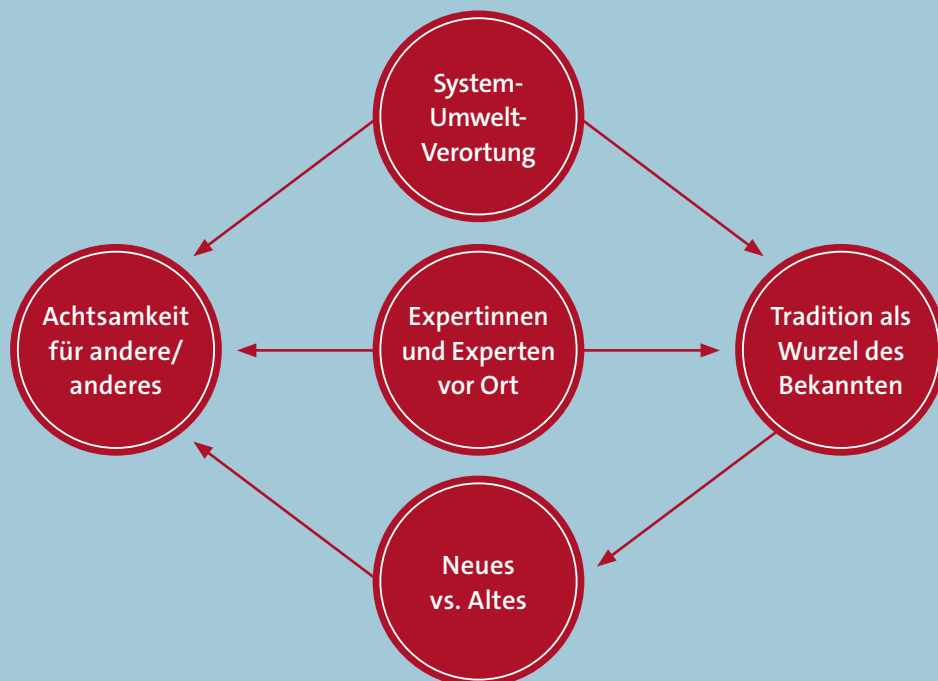


Abb. 3.3/3

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



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

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

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

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

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

### 3.3.5 Delegationsprinzip als Kernstruktur des $KGR_{GO}$

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Eine Ehrenamtliche merkt während der KGR-Sitzung an, dass die Caritas das Rosenkranzbeten nicht mehr übernehmen möchte. Den Grund dafür wüsste sie jedoch nicht, da sie bei der Versammlung nicht anwesend gewesen ist. Sie vermutet, es läge an der Anzahl der Personen, die noch anwesend wären, und dass sich dafür der Aufwand nicht mehr lohne. Der Hauptamtliche guckt mit hochgezogenen Auenbrauen in seine Mappe. Zwischen den Ehrenamtlichen kommt die Frage auf: „Machen wir denn einfach so weiter?“ Eine Person bejaht dies. Ein weiteres Mitglied bejaht dies ebenfalls und schaut die beiden an. Es entsteht ein Gespräch darüber, wer aus der Gemeinde angefragt werden könne, der die Aufgaben übernehme. Der Hauptamtliche sagt dann in einen stillen Moment hinein: „Machen wir erst mal weiter, das muss erst abgeklärt werden.“ (DB\_VB\_KGR\_4, A. 1).*

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

Abb. 3.3/4

## Die Rahmung der Expertinnen und Experten durch die Delegation

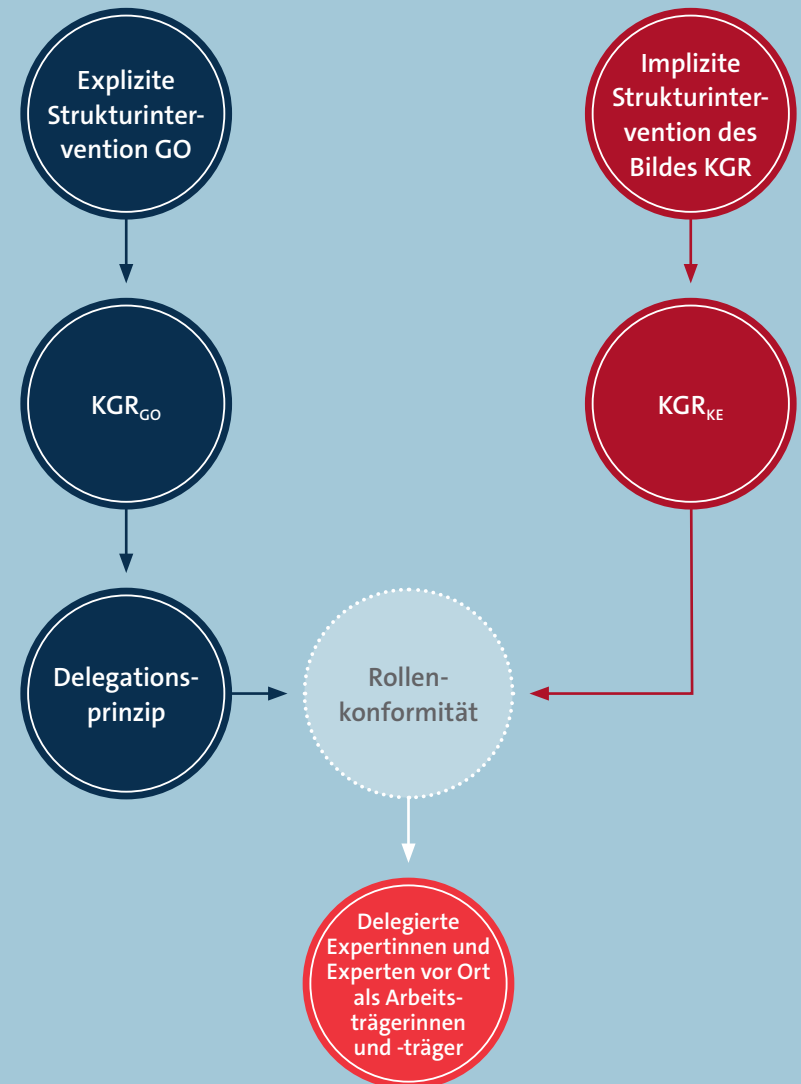


Abb. 3.3/5

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



Achtsamkeit  
für andere/  
anderes

Neues  
vs. Altes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3 | Steuerung vs. Kontingenz

## Literaturverzeichnis

#### **Bistum Essen (2006).**

Pfarrgemeinderäte und Gemeinderäte im Bistum Essen. Zugriff am 16.06.2021 unter [https://www.bistum-essen.de/fileadmin/relaunch/Bilder/Pfarreien\\_und\\_Gemeinden/Pfarr\\_und\\_Gemeindefaechter/Druckfassung\\_Satzung\\_2006\\_Din\\_A5.pdf](https://www.bistum-essen.de/fileadmin/relaunch/Bilder/Pfarreien_und_Gemeinden/Pfarr_und_Gemeindefaechter/Druckfassung_Satzung_2006_Din_A5.pdf)

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

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

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

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

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

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

#### **Erzbischöfliches Generalvikariat (2013).**

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

#### **Gesamtpfarrgemeinderat**

##### **Ruhr-Valmetal (2017).**

Geschäftsordnung der Kirchengemeinderäte der Pfarrei St. Andreas Velmede. Zugriff am 16.06.2021 unter [file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Temp/Geschaeftsordnung\\_KGR.Aenderung\\_Juni\\_.pdf](file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Temp/Geschaeftsordnung_KGR.Aenderung_Juni_.pdf)

#### **Glogner, B. & Rösner, D. (2014).**

Selbstorganisation braucht Führung. München: Karl Hanser

#### **IKZ-online (2013).**

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

#### **Katholische Kirche Meschede-Bestwig.**

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

#### **Kosiol, E. (1976).**

Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Springer

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

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

#### **Ockenfels, W. F. (1992).**

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

#### **Ortmann, G. (2012).**

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

#### **Preyer, G. (2012).**

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

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

Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz