

D1

Wenn Gremien in die Jahre kommen ...

1 | Wenn Gremien in die Jahre kommen...

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

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

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

1.1 Wenn kirchliche Gremien in die Jahre kommen...

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

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

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

1.2 Entscheidungen in der Kirchenentwicklung

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

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

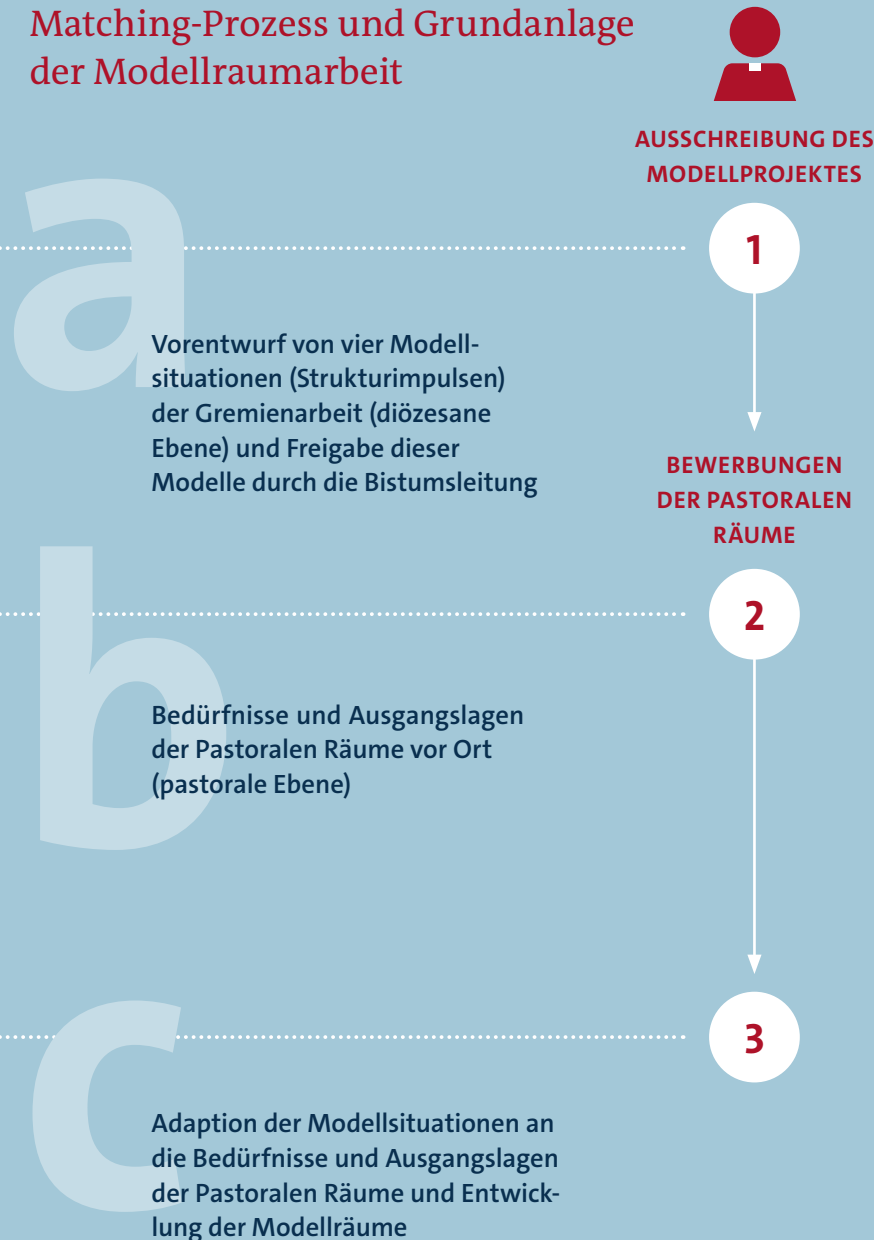
das der Stabilisierung des Nachfolgehandelns Jesu Christi in institutionalisierter Form dient. Da erscheint es attraktiv, neben den bekannten *nota ecclesiae* auch die *Anfänglichkeit* zu einem ekklesiologischen Prinzip zu erheben (Pock, 2011). Kirche muss anfangen, institutionalisierte Formen auszuprobieren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

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

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

Abb. 1/1

Matching-Prozess und Grundanlage der Modellraumarbeit



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

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

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

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

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

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

1.3 Die vier verschiedenen Strukturimpulse

1.3.1 Der Kirchengemeinderat (KGR)

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

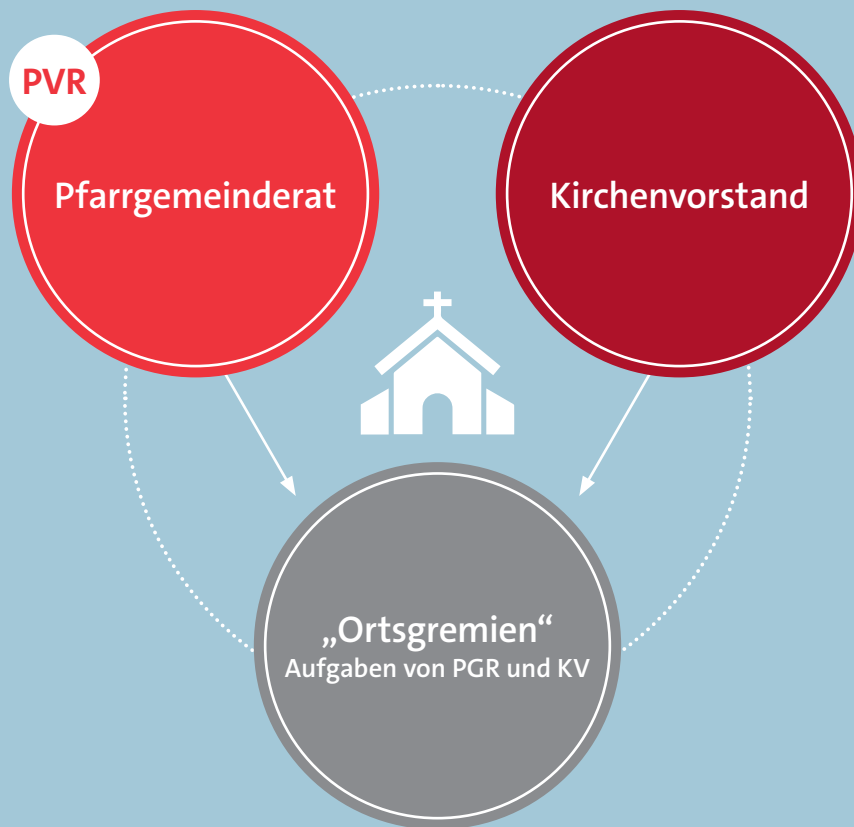
„Der Kirchengemeinderat hat mit Blick auf die pfarramtlichen Aufgaben der Verkündigung, der Leitung des Gottesdienstes, der Sakramente und Kasualien, der Seelsorge und des Unterrichts eine begleitende und beratende Aufgabe entsprechend der Ordnungen. Originäre Aufgabe des Kirchengemeinderats sind vor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

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

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

Abb. 1/2

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



Darstellung des Erzbistums Paderborn

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

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

1.3.2 Pfarrgemeinderat (PGR) ohne amtliches Mitglied

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

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

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

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

1.3.3 Gemeindeteam (GT)

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

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

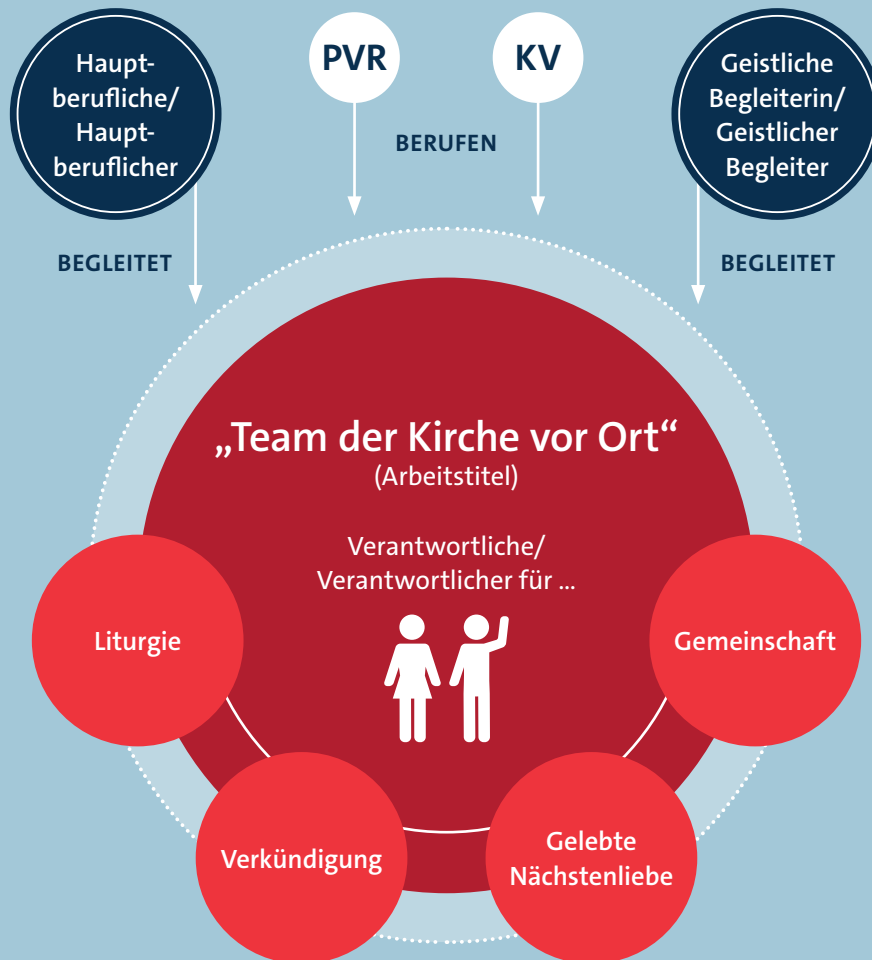
Man kann sagen, dass der *Exportschlager* Gemeindeteam überall ähnlich und doch unterschiedlich praktiziert und implementiert wird. Versucht man den Kern der Idee zu erspüren, stößt man auch hier wiederum auf die Pluralität der Übersetzungen und Aneignungen. Ein Versuch, Kernbausteine der Idee zu identifizieren,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

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

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

Abb. 1/3

Modellsituation/Strukturimpuls „Teams der Kirche vor Ort“



Darstellung des Erzbistums Paderborn

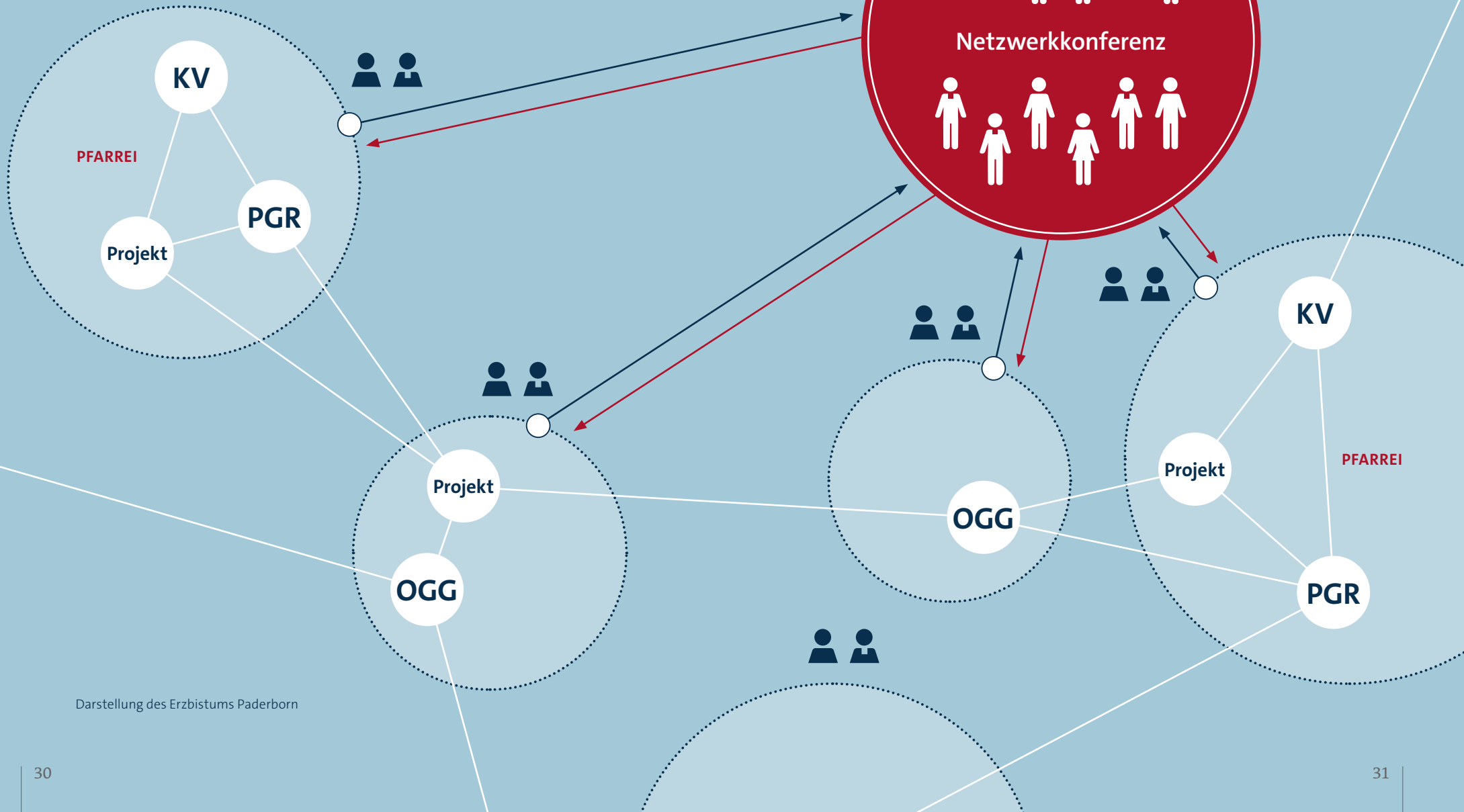
für eine Aufgabe zuständig sind, sprechen weitere Menschen zwecks Netzwerkaufbau an. So ist das Gemeindeteam selbst wieder auf einer hohen Stufe auf Partizipation der Gemeinde angewiesen. Das Gemeindeteam achtet darauf, dass sich dieses produktive Netzwerk erhält und darin als kirchliche Gemeinschaft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

1.3.4 Die Netzwerkkonferenz

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

Abb. 1/4

Modellsituation/Strukturimpuls „Netzwerkkonferenz“



Darstellung des Erzbistums Paderborn

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

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

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

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

1.3.5 Die vier Strukturimpulse:

Renovierung, Anbau oder Neubau?

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

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

1.3.6 Spannungsfelder der Modelle

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

1. Spannungsfeld: die zeitliche Perspektive

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

2. Spannungsfeld: die Frage nach der Reichweite von Verantwortung

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

Abb. 1/5

Renovierung, Anbau oder Neubau und die Strukturimpulse



PGR ohne amtliches Mitglied

(Rahmung durch Delegation)
→ Starke Partizipation
→ Starke Selbstorganisation



Schwächere Charismenorientierung und Sozialraumorientierung



Renovierung



Netzwerkkonferenz

→ Starke Selbstorganisation
→ Sozialraumorientierung



Hintergründige Partizipation und Charismenorientierung



KGR

→ Starke Partizipation
→ Gestärkte Selbstorganisation



Schwächere Charismenorientierung und Sozialraumorientierung



Anbau



Teams der Kirche vor Ort

→ Starke Partizipation
→ Vermittelt über Charismenorientierung
→ Starke Selbstorganisation

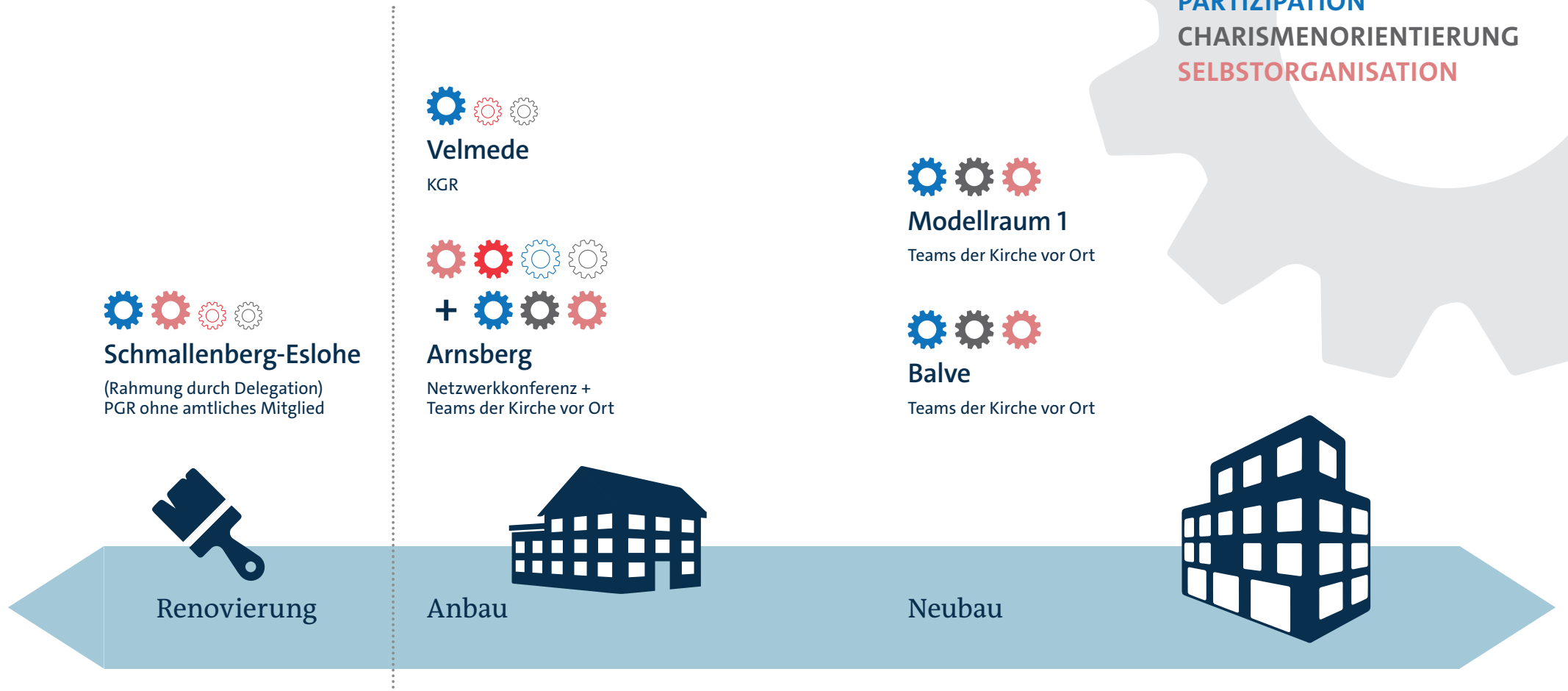


Neubau



Abb. 1/6

Renovierung, Anbau oder Neubau: die Strukturimpulse und die Modellräume



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

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

4. Spannungsfeld: Pragmatismus und Sendung der Kirche

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

1.4 Die Strukturimpulse im Matching mit den Pastoralen Räumen

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

Modellraum 1:

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

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

Modellraum 2 (Schmallenberg-Eslohe):

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

Modellraum 3 (Velmede):

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

Modellraum 4 (Arnsberg):

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

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

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

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

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

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

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

1 | Wenn Gremien in die Jahre kommen ...

Literaturverzeichnis

Dessoy, V. (2013).

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

Eder, H. (2009).

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

Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (2015).

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

Erzbistum Paderborn (2021).

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

Evangelische Landeskirche in Württemberg (2019).

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

Feiter, R. & Müller, H. (2014).

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

Kohlmeyer, T. (2019).

Zwischenbericht Evaluation. Stand Juli 2019 [unveröffentlichtes Manuskript]

Pock, J. (2011).

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

Steuerungsgruppe der Pfarrkonferenz (2021).

Die Pfarrkonferenz [unveröffentlichtes Manuskript]

Spielberg, B. (2012).

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

Werner, E.-M. (2014).

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

Zimmer, M. (2015).

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