

Einleitung

Struktur und Charisma in Zeiten von Corona

Leitbild – Modellprojekt – Evaluationsstudie.
Lern- und Forschungsort

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

Das Modellprojekt *Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* hat seine Wurzeln im diözesanen Entwicklungsprozess *Perspektive 2014*, dessen Zielrichtung im sogenannten *Zukunftsbild* als Steuerungsinstrument beschrieben wurde. In diesem *Zukunftsbild* schreibt sich das Erzbistum selbst einen Kulturwandel in seinen organisatorischen Vollzügen vor. Dieser basiert a) auf einem veränderten *Beziehungsverständnis* und hat zum einen b) eine veränderte *Kultur der Leitung und Führung* durch die Priester und anderen Hauptamtlichen gegenüber den Laiinnen und Laien bzw. Ehrenamtlichen, zum anderen c) aber auch eine veränderte Kultur der *Partizipation* und *Selbstorganisation* der Laiinnen und Laien bzw. Ehrenamtlichen in ihren eigenen gemeindlichen Belangen. Für die Verantwortung, das Führen und letztlich auch das Leiten von Ehrenamtlichen bzw. Laiinnen und Laien in der Selbstorganisation von Gemeinden eröffnet das Zukunftsbild große Spielräume, die aber d) zugleich auch von der *priesterlichen Leitung* als Einheitsdienst gerahmt werden.

a) Das *Zukunftsbild* erinnert an die *Reziprozität* der Beziehung von Laiinnen und Laien und Geweihten:

„Deshalb betonen alle Dokumente des Zweiten Vatikanischen Konzils das wechselseitig von Achtung geprägte Miteinander von Laien und Geweihten. Die Kirche sind nur alle zusammen. ‚In der Kirche des Herrn wachsen wir entweder gemeinsam oder keiner wächst‘ (In verbo tuo 13c)“ (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2014, S. 40).

Diese Reziprozität anzusprechen, macht nur Sinn, wenn Laiinnen, Laien und Ehrenamtliche tatsächlich eine Bedeutung dafür haben, die Ziele der Kirche zu erreichen. Diese Bedeutung drückt sich darin aus, dass die Kirche auf die Perspektive, die Motivation, die Arbeitskraft und letztlich auch die Verantwortungsübernahme dieser Akteure angewiesen ist. Deshalb müssen sich zukünftig Geweihte und nicht geweihte Hauptamtliche in ihrem Rollenhandeln daran messen lassen, dass Ehrenamtliche in ihrem Rollenhandeln gefördert werden und Verantwortung übernehmen können (ebd., S. 52). Dafür braucht es einen erheblichen Kulturwandel, zu dem sich die Kirche selbst verpflichtet:

„Die Kirche von Paderborn will künftig das vertrauensvolle Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen, Männern und Frauen (geschlechtersensible Pastoral), Priestern und Laien fördern. Dazu bedarf es einer Kultur der Wertschätzung und des Aufeinanderhörens, deren Unterstützung in den kommenden Jahren viel Aufmerksamkeit braucht. Dazu gehört, dass überall Klarheit bestehen soll, wer welche Entscheidungen unter Einbeziehung von wem verantwortet und trifft“ (ebd., S. 67).

b) Leitung durch Geweihte und nicht geweihte Hauptamtliche stellt sich im Rahmen dieses Kulturwandels darauf ab, den Perspektivwechsel von den bestimmenden Akteuren zu ermöglichenden zu vollziehen.

„Das führt zu einem bestimmten Verständnis von Aufsicht, das im Erzbistum Paderborn gefördert und gelebt werden soll: nämlich als von Interesse geprägter, fortwährender Kommunikation. Solche Kommunikation, die von Interesse geprägt ist, fragt nicht: ‚Hast du getan, was ich wollte?‘ Stattdessen fragt sie etwa: ‚Was willst du erreichen? Was tust du, woran arbeitest du, was kannst und was willst du tun? Wie stellst du dir deinen Beitrag vor? Was kannst du einbringen? Hast du die Mittel, das Ziel zu erreichen?‘“ (ebd., S. 53).

Das Ziel ist es, auf diese Weise durch die eigene Leitung und Führung die Selbstorganisation derjenigen zu unterstützen, die von Leitung betroffen sind:

„Priester, Diakone und Gemeindeferentinnen und -referenten sollen ihr Handeln grundsätzlich als Berufungsförderung verstehen. Diese ist künftig vorrangiges Handlungs- und Gestaltungsprinzip. Sie vollzieht

sich im Wesentlichen in der Grundhaltung des Ermöglichens und des Freigebens. Weitere Wesensmerkmale des hauptberuflichen pastoralen Dienstes sind: segnen, ermutigen, Heimat bieten, Wachstum ermöglichen. Eingebunden sein müssen diese Kompetenzen in ein tragendes Klima des Vertrauens“ (ebd., S. 67f.).

c) Dieses Leitungs- und Führungshandeln ist nur dann nötig, wenn die Selbstorganisation der Gemeinden selbst als zentraler Wert anerkannt wird. Laiinnen und Laien können Selbstorganisation:

„Nur auf diesem Nährboden können jene Kräfte wachsen, die zur Selbstorganisation, zu der Verantwortungsübernahme, der Ausgestaltung von Aufgaben und Diensten notwendig sind. Die Priester, Diakone und Gemeindeferentinnen und -referenten sollen die Chancen, die in der Selbstorganisation durch die Gläubigen liegen, in den kommenden Jahren weiter kennenlernen und fördern“ (ebd., S. 68).

Das wird nötig, weil auf der örtlichen Ebene zunehmend Entscheidungen getroffen werden müssen, die die Existenz und die Lebensform der lokalen Gemeinden so stark betreffen, dass diese Entscheidungen nicht mehr zentral ohne Beteiligung der Betroffenen gedacht werden können. Nur aber wenn man überhaupt noch selbstorganisierte Akteure auf der lokalen Ebene hat, wird es nötig, Partizipation auf verschiedenen Graden von Informiertwerden über Erprobungen bis zu Mitbestimmung zu ermöglichen. Hierzu will sich die Kirche aber verpflichten.

„Auch auf örtlicher Ebene, in den Pastoralen Räumen, den Einrichtungen und anderen Orten, werden künftig mehr und mehr Entscheidungen zu fällen sein, die spürbare Konsequenzen haben, vor allem die Formulierung pastoraler Prioritäten und Nachrangigkeiten. Das können beispielsweise Entscheidungen darüber sein, welche gewohnten oder lieb gewordenen Aktivitäten zugunsten neuer Versuche aufzugeben sind, Entscheidungen für oder gegen bestimmte Konzepte, Entscheidungen für Eingriffe in die bislang gewohnten pastoralen Wege oder über die perspektivische Nutzung kirchlicher Immobilien vor Ort etc.

Solche Entscheidungsfindungen sind anspruchsvoll und müssen verschiedenste, teils widersprechende Argumente und Interessen berücksichtigen.

Sie erfordern ein hohes Maß an Aufmerksamkeit. Sensibel muss darauf geachtet werden, dass die Wege der Entscheidungsfindung klar sind und durch Anhörung und Beteiligung Transparenz geschaffen wird. So weit wie möglich sollen (repräsentativ) Betroffene bei Entscheidungen einbezogen werden. Es wird kürftig sinnvoller, vorläufige statt sofort endgültige Regelungen zu setzen, die zunächst erprobt und anhand von vorher bestimmten Kriterien überprüft werden“ (ebd., S. 59).

Partizipation und Selbstorganisation bedingen sich im Zukunftsbild. Selbstorganisation von Teilorganisationen in einer Gesamtorganisation ist nur möglich, wenn die Teilorganisation an dem Rahmen, der sie konstituiert, auch beteiligt ist. Sonst können die Teilorganisationen kein Verhältnis zu den Zielen und den Mitteln aufbauen. Dann ist Selbstorganisation unmöglich.

Damit über Partizipation und Selbstorganisation die Gesamtinstitution nicht gefährdet wird, können in Konfliktsituationen hierarchische Steuerungsinstrumente nicht mehr aufgerufen werden, um den Konflikt zu lösen. Das ist eine zentrale Einsicht des Zukunftsbildes, dass es gerade nicht auf Top-down-Prozesse verweist, sondern auf die geistliche Fundierung von Entscheidungsprozessen, die beide Seiten dazu aufruft, nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen:

„Ein besonderes Augenmerk muss auf die geistliche Fundierung von Entscheidungsprozessen gelegt werden. Diese wird zum Qualitätsmerkmal und führt zur Entschleunigung von Entscheidungsprozessen, etwa durch Phasen der Stille, des Zuhörens und gemeinschaftlichen Abwägens oder durch die Einbeziehung der Heiligen Schrift. Zu einer geistlichen Fundierung gehört es auch, über widerstreitende Interessen bei den Beteiligten im Entscheidungsprozess, empfundene Beharrungstendenzen oder erkennbare Versuche, primär die eigenen Interessen zu sichern, zu sprechen.

Insbesondere bei schwierigen Entscheidungen scheint es einfacher zu sein, sie möglichst schnell und ‚im stillen Kämmerlein‘ zu treffen. Doch das Gegenteil ist der Fall: Damit solche Entscheidungen Akzeptanz finden, brauchen sie einen Weg der Entscheidungsfindung, bei dem Betroffene und Experten beteiligt werden und miteinander beraten. Das heißt nicht, dass Entscheidungen von Einzelnen oder verantwortlichen Gruppen

ausgeschlossen sind. Sie sollten aber (schnelle) Alleingänge möglichst vermeiden und Beteiligung und transparente Entscheidungskriterien zu einer Selbstverständlichkeit machen“ (ebd., S. 55f).

Partizipation kann dann auch für die bisherigen Mitbestimmungsgremien wie den PGR heißen, dass sie selbst daran mitwirken, Gemeindegliedern Partizipation zu ermöglichen.

„Ein besonderer und historisch gewachsener Weg der Partizipation sind die Gremien der ehrenamtlichen Mitverantwortung (v. a. die Pfarrgemeinderäte). In den Beratungen der vergangenen Jahre wurde deutlich, dass dieses System aus unterschiedlichen Gründen zunehmend an Grenzen kommt. Es ist erkennbar, dass komplexere Beteiligungsformen für bestimmte Themen und Anliegen (runde Tische, Zukunftswerkstätten, Großgruppenverfahren) selbstverständlich werden und entwickelt werden müssen. Die gewählten Gremien stehen in der Verantwortung, einen konstruktiven Beitrag zu den Entwicklungsprozessen der Pastoralen Räume zu leisten, in denen auch andere Akteure mitwirken. Das hat Auswirkungen auf ihre Rolle: Sie sind nicht als Bewahrer von Einzelinteressen (etwa bestimmter Gemeinden und Gruppen), sondern als Akteur auf einem geistlichen Weg gemeinsam mit anderen unterwegs, um im Hören aufeinander und im Ringen miteinander tragfähige Lösungen für alle Beteiligten zu finden“ (ebd., S. 60).

Dadurch werden die Gemeinden nicht nur gegenüber der Leitung des Pastoralen Raumes gestärkt, sondern die Gemeinden insgesamt sollen agiler werden, mehr Raum für neue Formen der Beteiligung zulassen. Diese Agilität, dass Leitung des Pastoralen Raumes und die Gemeinden aus dem Heiligen Geist heraus offener in ihrer Selbstorganisation für neue Projekte oder neue Ausführende sind, bezeichnet das Zukunftsbild als *Charismenorientierung*:

„In einer berufs- und charismenorientierten Pastoral hat die Förderung ehrenamtlichen Engagements Vorrang vor einer Suche nach Personen zur Übernahme vordefinierter Aufgaben. Das Erzbistum Paderborn vertraut darauf, dass Gott zum jeweiligen Zeitpunkt die passenden Charismen schenkt, die zur Erfüllung seines Auftrags nötig sind.

Es investiert daher künftig in Menschen, die ihre Gaben, Interessen und Talente kennenlernen und fruchtbringend einsetzen wollen. Zu der Vie fällt der Gnadengaben zählen zum Beispiel das Mitwirken am Aufbau der Gemeinde, die Mitwirkung an gesellschaftlichen Prozessen, das Handeln aus Fürsorge und Solidarität, aber auch die kontemplative Haltung der betenden Getauften“ (ebd., S. 90).

Hieran wird schon deutlich, dass Charismenorientierung nur dann eine Chance hat, wenn Selbstorganisation und Partizipation funktionieren. Ohne eine Kultur der Eigenverantwortung, ohne eigene Ressourcen, ohne die Beteiligung an Prozessen, die über die Gemeinde entscheiden können, braucht es keine Gnadengaben, sondern nur reine ausführende Träger von Aufgaben.

d) In den Aufgaben, für die Charismen gesucht werden, stehen auch liturgische Kleinformen, das gemeinsame Gebet oder auch das Bibelteilen. Das Zukunftsbild sieht die ehrenamtlichen Laiinnen und Laien also durchaus auch an Vollzügen der Liturgie und Verkündigung beteiligt, definiert aber gleichzeitig eine klare Grenze mit der Eucharistie als Zentrum des kirchlichen Lebens, deren Leitung wesentliche Aufgabe des Priesteramtes ist:

„Blickt man auf das sakramentale Verständnis der Kirche als Ganzem, haben zunächst die Priester – nicht nur als Pfarrer – im Volk Gottes den Dienst der Leitung wahrzunehmen. [...] Die Eucharistie ist als Sakrament der Einheit das Zentrum und der Höhepunkt des kirchlichen Lebens. In ihr kommt die Gemeinschaft (communio) der Kirche am intensivsten zum Ausdruck. Daraus folgt, dass der wesentlichste Dienst im Leitungshandeln des Priesters der Dienst der Einheit an der Gemeinschaft der Gläubigen ist, vor allem in der Feier der Eucharistie, aber auch darüber hinaus“ (ebd., S. 65).

Dieser Punkt ist sehr bedeutsam, weil damit der Grundlogik der Schrift der Bischofskonferenz *Gemeinsam Kirche sein* gefolgt wird, dass einerseits eine breite Partizipation von Ehrenamtlichen ermöglicht werden soll, gleichzeitig aber die Eucharistie als Zentrum des sakramentalen kirchlichen Lebens den Ehrenamtlichen vorenthalten wird (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2015, S. 25, 39) und damit auch die wirkliche Letztleitung über alle Prozesse. Wenn also Laiinnen und Laien Leitung übernehmen, dann ist sie immer subordinierte Leitung unter das Priesteramt, das seinen Ausdruck

finden soll in der Leitungsfunktion der Eucharistie. Diese Leitung wird dann sowohl von *Gemeinsam Kirche sein* als auch vom Zukunftsbild als Dienst an der Einheit verstanden, und überhaupt soll die Vollmacht des Priesteramts für die Ermächtigung genutzt werden (ebd., S. 37), aber dieser Dienst wird selbst nicht mehr durch die Organisation durch Rollen eingebunden. Das wäre auch schwierig, da der Einheitspunkt nicht mehr beobachtet werden kann. Was macht das aber mit Partizipation und Selbstorganisation? Beziehungsweise was hat es für Folgen, wenn Leitung – Sakramentalität – Eucharistie einen so engen Komplex bilden und damit die nicht geweihten Ehrenamtlichen mit ihnen zu verantwortenden Entscheidungsprozessen aus der sakramentalen Wirklichkeit herausgenommen sind? Wird damit eine Entwicklung unterstützt, dass Bereiche mit hoher Partizipation durch Laiinnen und Laien und hoher Profanität entstehen, die solchen mit geringer Partizipation und hoher Sakralität gegenüberstehen?

Das Zukunftsbild sieht vor, im Modellprojekt Formen zu erproben, die die Zukunftsfragen bearbeiten:

„Das Erzbistum Paderborn nimmt sich in den kommenden Jahren vor, die Vieltätigkeit von pastoralen Orten und Gelegenheiten in den Pastoralen Räumen zu unterstützen, die pastoralen Konzepte zu differenzieren, Versuche zu wagen und mit Modellprojekten neue Wege in der Pastoral zu gehen. Das Erzbistum unterstützt und ermutigt beim Aufbau der Pastoralen Räume alle Beteiligten, eine entsprechende Bereitschaft zu erlernen, das Denken in der Logik der pastoralen Orte und Gelegenheiten zu entwickeln und praktisch zu erproben“ (Erzbischöfliches Generalvikariat, 2014, S. 91).

2015 wurde u. a. das Modellprojekt *Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung* eingesetzt, das sich zum Ziel setzt, neue Formen der gemeindlichen Mitverantwortung im Sinne der Charismenorientierung zu erproben und dabei die Partizipation und Selbstorganisation der Laiinnen und Laien/Ehrenamtlichen zu stärken. Aufgehoben ist dabei aber erstens nicht der priesterliche Gesamtrahmen, und verbunden bleiben zweitens Priester/Hauptamtliche mit den Laiinnen und Laien/Ehrenamtlichen über die notwendige geistliche Ausrichtung auf Jesus Christus und die Eucharistie. Im Modellprojekt wurden in einer Lenkungsgruppe fünf Formen differenziert, die unterschiedliche

Anreize für das Miteinander von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen setzen und unterschiedlich stark die bisherigen Strukturen irritieren (↗ Kapitel 1). Auf diese Formen haben sich Pastoralen Räume beworben, die schon zuvor veränderte Strukturen dort einbringen konnten, oder es wurden tatsächlich neue Strukturen etabliert.

Um zu prüfen, ob die Formen den Kulturwandel unterstützen, den das Zukunftsbild skizziert, wurde zum 01.01.2018 das Evaluationsprojekt als Kooperation zwischen dem Bistum und der Universität Paderborn unter der gemeinsamen Projektleitung von Matthias Kolk (EGV Paderborn) und Prof. Dr. Oliver Reis (Universität Paderborn) gestartet. Es geht dabei nicht darum, ob die beteiligten Pastoralen Räume die Modelle für neue Beteiligungsformen *richtig* umsetzen. Es geht eher darum, zu untersuchen, was die Intervention in den Pastoralen Räumen ausgelöst hat. Ob sich z. B. Muster erkennen lassen,

- welche Rolle anwesende oder nicht anwesende Priester/Hauptamtliche für die Selbstorganisation der Ehrenamtlichen spielen;
- welche Formen auch den Priestern eher dabei helfen, charismenfördernd zu arbeiten und die Selbstorganisation zu unterstützen;
- wie z. B. die Stärkung der Selbstorganisation mit der Stiftung der Einheit in der Eucharistie und damit auch mit der Letztleitung durch Priester zusammengeht;
- welche Formen das Beharrungsvermögen der bisherigen Gremien für innovative Praktiken unterbrechen können;
- ob die Formen überhaupt in der Lage sind, Reformbedürfnisse in den Pastoralverbänden zu strukturieren.

Die Pastoralen Räume werden – wenn gewünscht – bei der Implementation der Modelle begleitet. Die Forschungsergebnisse zu den Modellinterventionen und die damit verbundenen Lernprozesse werden an die Pastoralen Räume zurückgespiegelt. Forschungsmethodisch ist das Ziel nicht, möglichst sauber die Wirkung der Intervention unter Laborbedingungen zu erheben, sondern die Chancen, den Widerstand und eben auch die Grenzen ausloten zu können.

In diesem Projektbericht erläutern wir nun zum ersten Mal den Forschungsprozess. Wir gehen dabei so vor, dass *Rebekka Burke, Carola Hackstedt, Lisa*

Hcfmeister, Matthias Kolk, Jana Rakowski und *Oliver Reis* zunächst die Formen der Gemeindeentwicklung vorstellen, die als Modell erprobt werden. Es wird nachgezeichnet, warum für einen bestimmten Pastoralen Raum ein bestimmtes Modell eine Lösung auf spezifische Fragen darstellt. Dazu wird kurz auf die Struktur des Pastoralen Raumes eingegangen und die spezifische Situation mit den Anreizen, die das Modell bietet, verbunden.

Wenn solche Modelle in einen Pastoralen Raum eingeführt werden, dann ist dies mit Hoffnungen verbunden, dass die Einführung etwas verändert. Das kann motivieren, genauso wie die Enttäuschung darüber demotiviert, dass ein Modell nicht einfach die Wirklichkeit so wie gewünscht verändert. Der Beitrag von *Oliver Reis* geht dieser Frage nach, indem er zunächst einmal untersucht, was überhaupt ein Modell ist, und dann über die Akteur-Netzwerk-Theorie eine theoretische Antwort versucht, was die Einführung eines Modells in einem etablierten Netzwerk auslösen kann. Der Beitrag ist theoriegeleitet und abstrakt geschrieben, trotzdem lohnt der Blick. Er verdeutlicht, warum die Einführung der Modelle zu eigenwilligen Reaktionen führt und warum trotzdem das Modellprojekt seinen Zweck erfüllen kann.

Auf dieser Basis schließen sich vier Beiträge an, die nun entlang der Modellräume genau dies untersuchen: Wie haben die Akteure vor Ort das Modell nach seiner Einführung aufgenommen, und wie wurde es mit den bisherigen Gremien zusammengefügt? Je nach Modellraum ist der Auswertungsstand unterschiedlich weit. Im Modellraum 1 (wird namentlich nicht genannt) werden die Bedingungen, unter denen ein Modellraum ein Modell implementiert, von *Jana Rakowski* untersucht. *Lisa Hcfmeister* und *Oliver Reis* geben einen Einblick in den Pastoralen Raum Schmallenberg-Eslohe (Modellraum 2) und arbeiten hier das Rollengefüge heraus, das sich in einem PGR ohne amtliches Mitglied ergibt. Wie stark der Impuls wirkt, in einem KGR PGR- und KV-Arbeit zu integrieren, fragen *Jana Rakowski* und *Oliver Reis* in ihrem Beitrag zu Ruhr-Valmetal (Modellraum 3) und entdecken die starke Wirkung der Geschäftsordnung für den KGR. *Rebekka Burke* gleicht die Modellkonzeption für das Gemeindeteam mit den Selbstbeschreibungen der neu eingerichteten Gemeindeteams in Arnsberg (Modellraum 4) ab und fragt, wie es den Teams gelingt, ihre Rolle als eigenständige Gremien zu finden.

Die Corona-Zeit funktioniert als ein besonderes Brennglas, um die Wirkung der Strukturintervention durch die Modelle zu beobachten. *Rebekka Burke, Carola Hackstedt, Lisa Hcfmeister* und *Oliver Reis* tragen Ergebnisse aus den verschiedenen Modellräumen zusammen, um erste Einblicke zur Agilität der Modellräume zu erhalten.

In einem abschließenden gemeinsamen Artikel ziehen die *Herausgeberinnen und Herausgeber* des Projektberichts eine erste Bilanz für die einzelnen Modellräume und eröffnen für die nächsten Auswertungsschritte in den Modellräumen weitere Perspektiven. Diese erste Auswertung bietet deshalb eine Kurzfassung zum jetzigen Stand der Evaluationsstudie, die in noch folgenden Projektberichten weiter ausgeführt werden.

Einleitung

Literaturverzeichnis

Erzbischöfliches Generalvikariat

Paderborn (Hrsg.) (2014).

Das Zukunftsbild für das Erzbistum
Paderborn. Paderborn: Bonifatius

Sekretariat der Deutschen

Bischofskonferenz (Hrsg.) (2015).

„Gemeinsam Kirche sein“.
Wort der deutschen Bischöfe zur
Erneuerung der Pastoral
(Die deutschen Bischöfe; 100). Bonn