

KLAR
TEXT:

Michael Herbst & Hans-Hermann Pompe

Regioloale Kirchenentwicklung.

*Wie Gemeinden vom Nebeneinander
zum Miteinander kommen können*

Unter Mitarbeit von
Daniel Hörsch und
Benjamin Stahl



Zentrum für
Mission in der Region

Diese Broschüre kann bei der folgenden Kontaktadresse bestellt werden. Schutzgebühr: 2,50 €. Der Dienst des ZMiR wird durch die gemeinsame Umlage innerhalb der EKD ermöglicht. Erstattete Kosten sowie Spenden verwenden wir zur Unterstützung innovativer Projekte in strukturschwachen Regionen.

Ev. Kirche in Deutschland

Spendenkonto Evangelische Bank

IBAN DE05 5206 0410 0000 6600 00, BIC GENODEF1EK1

Arbeitsobjekt: 200 404 0101



Auf FSC-zertifiziertem
Papier gedruckt.

Kontakt

Zentrum für Mission in der Region

Olpe 35

44135 Dortmund

Tel. 02 31 54 09 34

info@zmir.de

www.zmir.de

Ein Reformzentrum
der EKD **KIRCHE IM AUFBRUCH**



Michael Herbst & Hans-Hermann Pompe

Regioloale Kirchenentwicklung.

Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können

IMPRESSUM

Redaktionelle Bearbeitung

Texterstellung: Michael Herbst (IEEG) und Hans-Hermann Pompe (ZMiR) mit Beiträgen von Daniel Hörsch, Benjamin Stahl und David Reißmann, Redaktionelle Bearbeitung mit Unterstützung von Christhard Ebert, Juliane Kleemann und Matthias Trumpp.

Herausgegeben vom EKD-Zentrum für Mission in der Region (Dortmund), 4. Auflage, Dortmund 2018

Gestaltung jungepartner.de

Fotos [jungepartner](http://jungepartner.de), iStockphoto.com

Schöpferische Erwartung

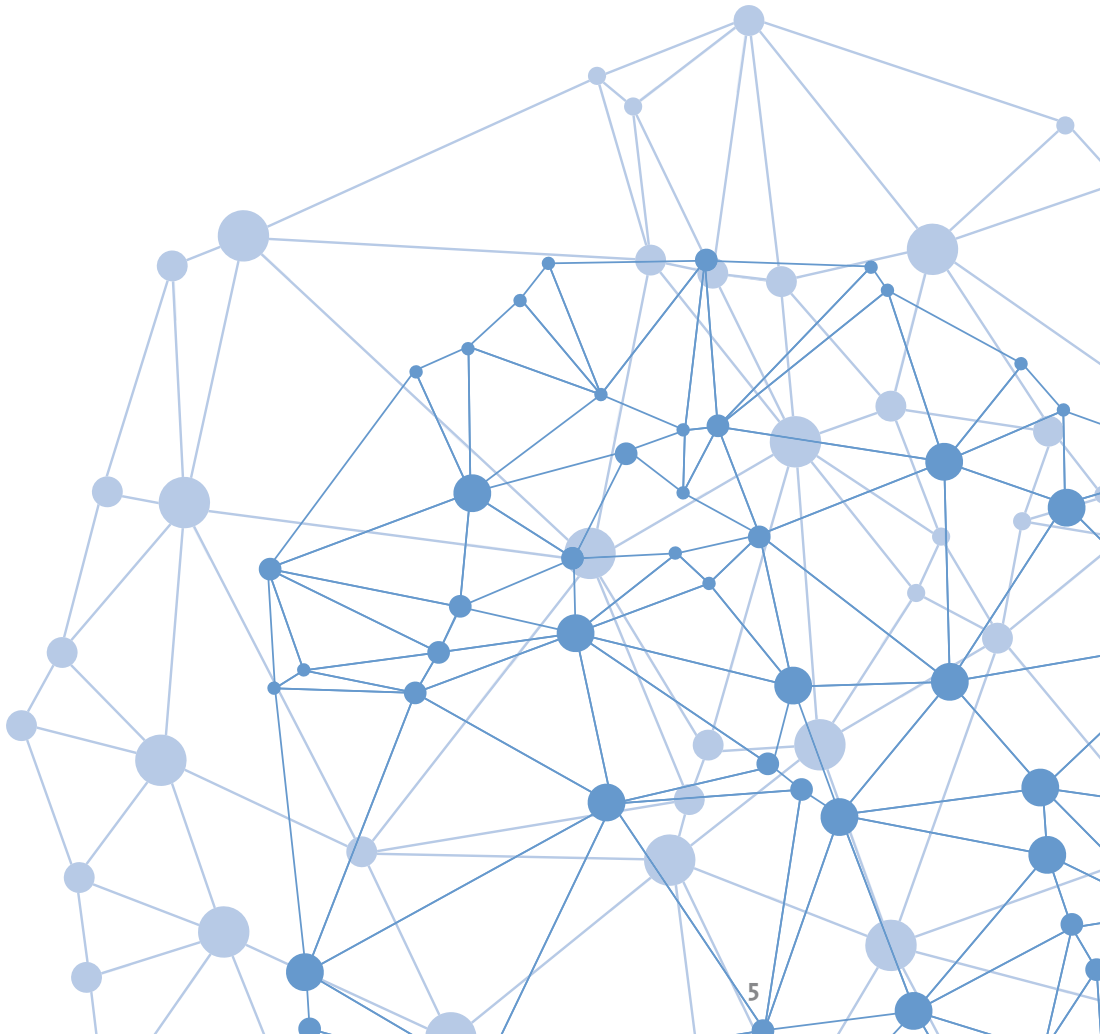
Am Anfang steht eine große Hoffnung: Die Gemeinde Jesu ist Salz und Licht für ihre Umgebung – am Ort und in der Region, in den Häusern und in der Gesellschaft, in kleinen Gruppen und großen Versammlungen, am Sonntag und im Alltag. Am Anfang steht eine große Hoffnung: Die Christenmenschen in einer Region entdecken sich als eine Einheit im Geist, leben in gegenseitiger Unterstützung. Sie freuen sich gemeinsam über das, was den anderen geschenkt wird, auch wenn sie in unterschiedlichen Gemeinden, Gruppen, Diensten und Initiativen leben. Sie sehen sich nicht als Konkurrentinnen, sondern als Ergänzung. Es ist wie beim Konzert einer wunderbaren Band: Der Bass legt die Grundlage, das Schlagzeug den Rhythmus, die Gitarre steuert die Akkorde bei und die Stimme Melodie und Text. Und das gemeinsame Musikstück kann Menschen tief berühren.

Regiolokale Kirchenentwicklung will eine große Hoffnung für die gemeinsame Region entfachen und stärken. Sie will die verschiedenen Gemeinden und Gruppen in einer Region zusammenbringen und aussenden, will sie am Ort stärken und ihre Gaben zum Besten der Region weiterentwickeln. Wir sind überzeugt: Das lokale Gemeindeleben und die regionale Zusammengehörigkeit müssen sich weder gegenseitig ausschließen noch in Konkurrenz zueinander geraten. Profilierte Gemeinden und plurale Regionen können ein vielversprechender Mix für viele Menschen sein. Regiolokale Kirchenentwicklung will ja die Stärken lokaler Verwurzelung und Nähe zusammenbringen mit dem Blick und der Verantwortung für die größere Region.

Wir entwickeln regiolokale Kirche gewiss in Zeiten des Übergangs, vielerorts auch der Schrumpfung und des schmerzhaften Rückbaus, aber wir glauben, dass Regiolokalität eine kreative und zugleich hoffnungsvolle Weise ist, mit dem Umbau der kirchlichen Verhältnisse umzugehen: Umbau muss nicht Niedergang bedeuten. In der Kooperation profilierter lokaler Gemeinschaften liegt auch Hoffnung auf erneuten Aufbruch und eine vitale Zukunft der Kirche in einer Region.

Von Gott geschenkte Hoffnung ist kreativ, sagt Jürgen Moltmann:
„Christliche Hoffnung ist kein Warten oder nur Abwarten, sondern eine schöpferische Erwartung der Dinge, die Gott mit der Auferweckung Christi verheißten hat. Wer etwas leidenschaftlich erwartet, bereitet sich und seine Gemeinschaft darauf vor.“ Regioloale Kirchenentwicklung lebt von dieser Hoffnung, dass Gott wirkt. Sie hat darum eine große Hoffnung für die Region, weil Gemeinden, Gruppen, Dienste und Initiativen zusammen arbeiten. Sie ist Leidenschaft für die Region in lokaler Verwurzelung.

1. Jürgen Moltmann,
Der lebendige Gott und
die Fülle des Lebens,
Gütersloh 2015, S. 118.







Inhalt

1. VORBEREITUNG AUF DIE ZUKUNFT.....	8
2. REGIOLOKAL – WAS MEINT DAS?.....	10
3. IM WIND DER VERÄNDERUNG: KIRCHE UND GEMEINDEN SIND INTERN WIE EXTERN HERAUSGEFORDERT	13
4. DIE LAST DER SCHLECHTEN ERFAHRUNGEN WAHRNEHMEN.....	16
5. KIRCHENENTWICKLUNG: GEMEINSAM PFLANZEN UND GIESSEN... 	21
6. GEMEINSAM WIRKEN: DIE ORTSGEMEINDEN, DAS EVANGELIUM UND DIE REGION.	24
7. REGIOLOKALE KIRCHENENTWICKLUNG: DIE UMSETZUNG	29
8. MOTIVATION BRAUCHT VERTRAUEN: DIE UNTERSCHÄTZTEN FAKTOREN	38
9. REGIONALE LEITUNG: INNOVATION ERMÖGLICHEN UND FÖRDERN. 	43
10. DAS ERGEBNIS: EINE ETWAS UNORDENTLICHERE REGION	47

1. VORBEREITUNG AUF DIE ZUKUNFT

In Kirchenbezirk A herrscht ein hohes Maß an Innovation und Interesse: Diverse Gottesdienste werden fantasievoll für unterschiedliche Zielgruppen angeboten, die Musik in den Kirchen deckt ein breites Spektrum ab, die Kinder- und Jugendarbeit erweckt mit originellen Veranstaltungen immer wieder die öffentliche Aufmerksamkeit. Zwischen den Hauptamtlichen herrscht ein Klima von Kooperation und freundschaftlicher Konkurrenz, bei Bewerbungen in die Region melden sich innovative junge Menschen. Der Kirchenbezirk hat es in den letzten Jahren mehrfach geschafft, gemeinsame Strategien für übergemeindliche Aufgaben im breiten Konsens umzusetzen. Das Klima ist geprägt von Neugier und Aufbruch: Neues wird aktiv gesucht. Neuerer fühlen sich ermutigt. Scheitern ist erlaubt. Gelingen ebenso. Wo etwas gut läuft, wird es relativ neidlos anerkannt.

Im Kirchenbezirk B drängen die ungelösten Probleme immer wieder nach vorne: Die innerkirchliche Diskussion dreht sich seit Jahren um den Gebäude- und Personalbestand, mehrere Gemeinden sind untereinander zerstritten, manche Hauptamtliche warten sehnsüchtig auf ihren Ruhestand. Der Kirchenbezirk gilt als schwer zu leiten: Es macht große Mühe, Kandidatinnen und Kandidaten für lokale oder (gar) regionale Gremien zu finden. In der Öffentlichkeit wird häufig von unerquicklichen kirchlichen Auseinandersetzungen berichtet. Das Klima ist geprägt von angestrenzter Mühe und Problemdruck: Das Hergebrachte ist die Regel. Neuerer spüren den Widerstand. Scheitern wird als Niederlage betrachtet. Erfolg steht unter Verdacht.

Beide Regionen sind sozial, ökonomisch und demographisch ähnlich strukturiert. Vergleichbar sind auch ihre gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen, die finanziellen Möglichkeiten und die Stellenausstattungen. Kaum vergleichbar sind Stimmungen und Verhaltensmuster, sie wirken wie verschiedene Klimazonen. In A gibt es wachsende Kooperation und Vertrauen, missionarische und diakonische Innovation wird aktiv entwickelt. In B herrscht eher Einzelkämpfertum vor,

die Sorge um Bestand und Aufrechterhaltung des Vorhandenen bestimmt die Tagesordnung. Bezirk A kennzeichnet: „Siehe, ich will ein Neues schaffen, jetzt wächst es auf, erkennt ihr's denn nicht?“ (Jes 43,19). Auf Bezirk B trifft eher zu: „Sei getreu bis in den Tod“ (Offb 2,10). Was macht den Unterschied aus?

Kirchenbezirk A hat aktiv den Konsens für eine gemeinsame Strategie der Kirchenentwicklung gesucht, gefördert und vorangetrieben, während Kirchenbezirk B das laufende Geschäft, die vorhandenen Formate und Schwerpunkte über die Zukunft entscheiden lässt. Zugespielt: A fragt den biblischen Verheißungsüberschuss an, B lebt aus den Geschenken der Vergangenheit. A sieht die Gegenwart als Vorbereitung auf die Zukunft, B vermutet in der Zukunft eine potentielle Bedrohung der Gegenwart. A erlebt sowohl scheiternde Projekte wie ermutigende Aufbrüche, B reduziert das Herkömmliche nach Maßgabe der geringer werdenden Mittel. A und B müssen manches „rückbauen“, aber A investiert zusätzlich in den Aufbruch und in Projekte mit Hoffnung auf Wachstum. A und B stellen sich manchen Abbrüchen des Vertrauten, aber B betrauert im Wesentlichen den Verlust. A will die Kraft der Vision nutzen: Was leiten wir jetzt ein, um morgen das Evangelium weitergeben zu können?, B leidet an akutem Hoffnungsmangel: Wie können wir das jetzt Vorhandene so weit wie möglich ins Morgen retten?



Frage: Natürlich sind A und B idealtypisch dargestellt, die meisten kirchlichen Regionen (Kirchenkreise, Dekanate oder Propsteien) werden von einer bunten Mischung dieser Haltungen und Ideen, Hoffnungen und Befürchtungen geprägt – trotzdem gibt es meist eine Haupttendenz: Welche Haltung wird bei Ihnen gefördert, welches Klima herrscht vor, welche Kultur prägt das Miteinander?

2. REGIOLOKAL – WAS MEINT DAS?

„Starke Regionen brauchen starke Gemeinden – genauso wie starke Gemeinden starke regionale Partner brauchen.“² Wir sprechen darum von kirchlicher Regionalentwicklung,³ einer gemeinsam wahrgenommenen Verantwortung für die Kommunikation des Evangeliums in der Region. Für uns schält sich immer stärker heraus, dass unsere Zukunft als Kirche vorwiegend **regiolokal** verfasst sein wird, also aus dem Zusammenspiel von Region und lokaler Glaubensgemeinschaft leben wird. Die Stärken der örtlichen Präsenz werden kombiniert mit den Stärken regionaler Ergänzung. Im Grunde genommen geht es darum, den Blick etwas zu weiten: Gemeindeentwicklung (lokal) wird ergänzt und bereichert durch Kirchenentwicklung (regional). In einer klassischen Sprachregelung könnten wir auch sagen: Wir entdecken neu die spannende Einheit von „presbyterialer“ und „synodaler“ Verantwortung für die Kirche.⁴ Der Blick weitet sich, das bedeutet auch: Wir sind zum einen nicht allein und können auf die Kooperation mit anderen hoffen. Wir leben aber auch zum anderen nicht nur für uns, und andere können auf die Kooperation mit uns hoffen. Lokale Nähe der Ortsgemeinden als Stärke der evangelischen Kirche wird ergänzt durch regionale Formate für spezielle Zielgruppen, für besondere Lebenssituationen, durch Profil- oder Personalgemeinden, kirchliche Orte und Gemeinschaften, Vereine und Initiativen.

2. Team ZMiR, Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum. 37 Thesen zur Region, Dortmund 2012, S. 27; Auch in: Daniel Hörsch, Hans-Hermann Pompe (Hg.), Region – Gestaltungsraum der Kirche. Begriffserklärungen, ekklesiologische Horizonte, Praxiserfahrungen, Kirche im Aufbruch 4, Leipzig 2012, S. 219 – 271 (240).

3. Vgl. Christhard Ebert und Hans-Hermann Pompe (Hg.), Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region - Kooperation – Mission, Kirche im Aufbruch 11, Leipzig 2014.

4. Hans-Tjabert Conring, N. N. – Neue Normen für eine veränderte Organisationsgestalt der Ev. Kirche, ZEvKR 61, Tübingen 2016, S. 391-410.



Die Toblerone ist eine berühmte Schweizer Schokolade. Anglikanischen Kirchenexperten scheint sie nicht nur gut zu schmecken, sondern sie obendrein zu inspirieren. Die besondere Form der Toblerone, nämlich die vielen Dreiecke, die in langer Kette miteinander verbunden sind, wird so zum Bild der vielen Gemeinden in der einen Kirche. Das Dreieck jeder Gemeinde steht für das Beziehungsnetz, von dem gemeindliches Leben lebt: Es gibt die Beziehung nach oben zu Gott, die Beziehung nach innen als tragende Gemeinschaft und die Beziehung nach außen als Sendung in die konkrete Lebenswelt, also als Zeugnis und Dienst. Seinen besonderen Charme entfaltet aber der Vergleich mit der Toblerone dadurch, dass jedes dieser Dreiecke an den anderen Dreiecken hängt. Jedes ist also für sich schon „Schokolade“, aber eben nicht die ganze Schokolade. Ohne Bild: Auch die Gemeinschaft der Gemeinden ist Kirche und nicht nur lästige Verwaltungseinheit. Und zum Kirchesein jeder Gemeinde gehört die Verbindung zu den anderen, die an ihrem Ort ebenso Kirche sind. Kirche ist regional und lokal. Eine regiolo-kale Kirchenentwicklung setzt auf das Zusammenspiel von starken lokalen Gemeinden zum Besten der gemeinsamen Region. Sie will die Gestaltungs-, Verantwortungs- und Umsetzungsfreiheit der synodalen Ebenen in der Evangelischen Kirche für den größeren regionalen Kontext nutzen.



Frage: *Welche Chancen für Ort und Region entdecken Sie in einem regiolo-kalen Zusammenspiel? Welche Befürchtungen löst diese Idee aus?*

Damit für alle tatsächlich ein Mehrwert entsteht, ist es nötig, gemeinsam an drei sensiblen Punkten zu einem tragfähigen Konsens zu finden:

1. Kirchliche Strukturen sind Hilfen zur Ermöglichung der Mission der Kirche, aber sie dürfen nicht deren Ziele einschränken oder die Grenzen des Evangeliums festlegen. Strukturveränderung löst keine Probleme, wo sie zum Ziel oder zum Selbstzweck wird. Also sind Strukturen nicht an sich heilig, sie sind, wenn es der Zweck fordert, gestaltbar und veränderbar.
2. Dem gemeinsamen Ziel der Kommunikation des Evangeliums unter möglichst vielen Menschen ordnen sich alle Einzelziele zu, ein und unter. Was dem Evangelium dient, wird bejaht – auch in den Nachbargemeinden oder auf anderen Ebenen der Kirche.
3. Das Klima des Vertrauens, eine Kultur der Kooperation mit Bereitschaft zur Unterstützung der anderen in der Kirche, wird gewollt, aktiv gefördert und permanent weiter entwickelt. Ohne wechselseitig wachsendes Vertrauen wären letztlich alle Veränderungen auf Sand gebaut.⁵



Frage:

1. *Wie haben Sie den Umgang mit Strukturveränderungen bisher erlebt? Was dominierte?*
2. *Können Sie ihr gemeinsames Ziel in ihrer Region benennen, Ihre leitende geistliche Vision umschreiben?*
3. *Auf einer Skala von 1 – 100: Wie hoch schätzen Sie das wechselseitige Vertrauen in der Region ein? Vergleichen Sie Ihre Einschätzung mit der anderer: Was sagt das über Ihr kirchliches Klima?*

5. Eine schnelle und wenig aufwändige Methode, um Stärken, Schwächen und Klima in der kirchlichen Region zu erfassen, bietet: Juliane Kleemann, Hans-Hermann Pompe und Christhard Ebert, Der regionale Fingerabdruck, ZMiR:werkzeug 11, Dortmund 2013. Download unter: <http://www.zmir.de/produkt/der-regionale-fingerabdruck/>.

3. IM WIND DER VERÄNDERUNG: KIRCHE UND GEMEINDEN SIND INTERN WIE EXTERN HERAUSGEFORDERT

Die einzelnen Gemeinden und Gruppen wie die Kirche als Ganze erleben gemeinsam das enorme Tempo gesellschaftlicher Veränderungen: Derzeit finden Entwicklungen statt, die in einigen Gebieten zu starkem demographischem und ökonomischem Wachstum führen, während in benachbarten Gebieten das Gegenteil der Fall ist. Wachstum und Schrumpfung liegen eng beieinander. Die Kirche hat beispielsweise über die Mitgliedschaftszahlen Anteil an diesen disparaten Prozessen. Auch wenn die Kirchenmitgliedschaftszahlen insgesamt rückläufig sind, gibt es Parochien, die demographisch und ökonomisch wachsen. Wachstum und Schrumpfung sind ineinander verflochten, denn obwohl die Mitgliederzahlen rückläufig sind, gab es einen Anstieg der Kirchensteuererträge. Die Kirchen sind demnach herausgefordert, mit der Gleichzeitigkeit von Wachstum und Schrumpfung umzugehen.

Die Erosion der Kirchenbindung verschärft die internen Probleme.

Die regelmäßigen Kirchenmitgliedschafts-Untersuchungen der Evangelischen Kirche (KMU) bieten seit 1972 ein je aktuelles Bild vom Zustand der Kirche. Zu den wichtigen *Ergebnissen* der aktuellen KMU⁶ (von 2012) gehören...

- der kaum zu stoppende Verlust der jüngeren Generation: Für Jugendliche und Junge Erwachsene haben Kirche und Glaube wenig oder kaum Relevanz. Der Traditionsabbruch wird mit jeder Generation etwas größer. Jahrelang nehmen sie nicht mehr teil, dann lassen sie die Kirche ganz hinter sich.
- das innerliche Auswandern vor dem vollzogenen Austritt: Bis zu 30 % der Kirchenmitglieder zwischen 14 und 29 haben ihren Austritt beschlossen, nur noch nicht vollzogen, sie sind im „Austritts-Standby“; und wir erreichen sie mit den üblichen Angeboten so gut wie gar nicht mehr.
- die enorme Bedeutung und zugleich geringe Reichweite der Ortsgemeinden: Mitglieder identifizieren Kirche v.a. mit der

6. Heinrich Bedford-Strohm und Volker Jung (Hg.), Vernetzte Vielfalt. Kirche angesichts von Individualisierung und Säkularisierung. Die fünfte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 2015.

Ortsgemeinde, aber sie nehmen diese in hoher Zahl kaum wahr bzw. nehmen wenig an deren Angeboten teil.

- die Schlüsselrolle der PfarrerInnen: Wo Kontakte mit PfarreInnen stattfinden, ist die Bindung höher – das ist der Vorteil. Aber weil die Bindung von diesen Kontakten abhängt, werden die zeitlichen Ressourcen der Hauptamtlichen zum Flaschenhals möglicher Bindungen – das ist der Nachteil.

Hinzu kommen Interessen- und Zielkonflikte zwischen *Außenorientierung und innerem Reformbedarf*.

Innerkirchliche Veränderungsprozesse beanspruchen Zeit und Kraft von haupt- oder ehrenamtlich Verantwortlichen in einer Situation, wo Distanzierte und Indifferente vermehrt Kontakte und Interesse benötigen, um zu bleiben (Zugehörigkeit) oder einen ersten Zugang zur Kirche bzw. zum Evangelium zu finden (Einstieg). Interne Veränderungsprozesse müssten also einer Güterabwägung unterzogen werden, damit sie nicht auf Kosten der Außenorientierung gehen. Beide werden aber faktisch zu Ressourcen-Konkurrenten. So wirkt es immer wieder, als ob die Kirche vor allem mit sich selbst beschäftigt sei.

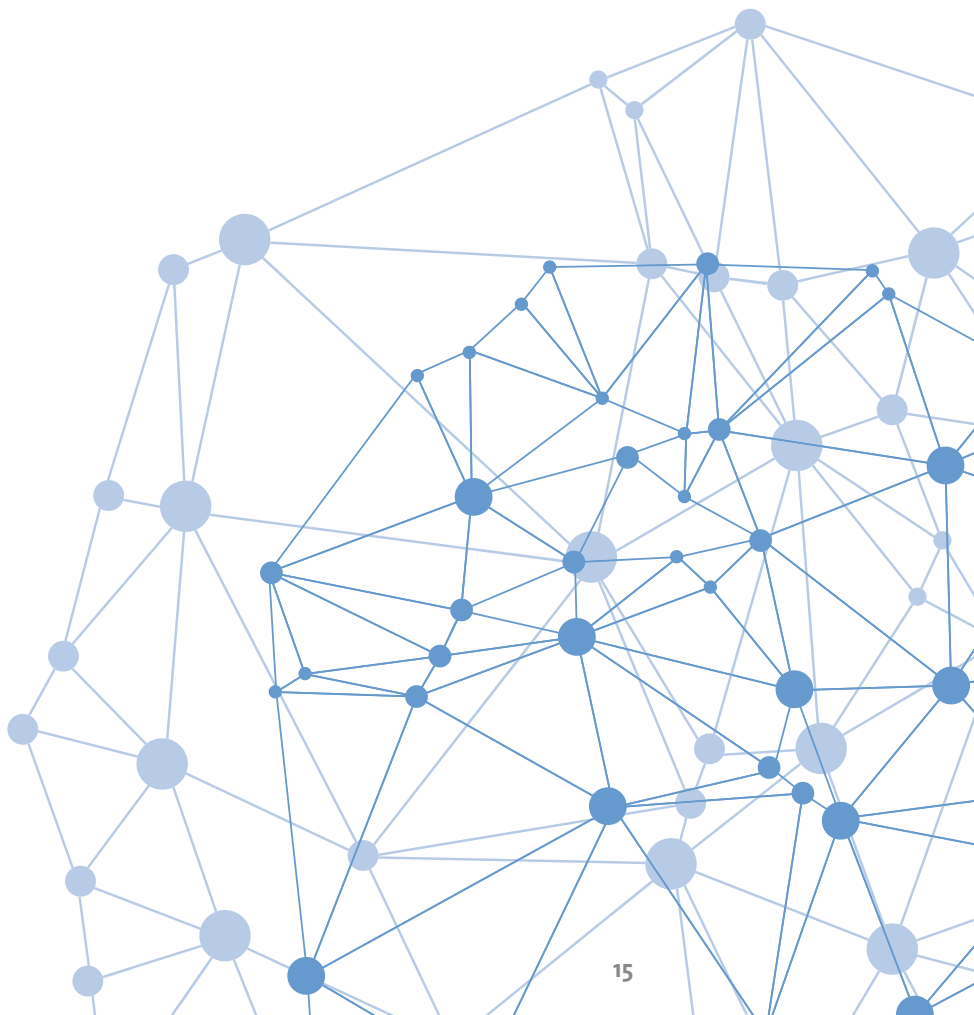
Gesellschaftlich gesehen leben wir in einer Zeit vielfältiger Wahlmöglichkeiten – das ist die externe Herausforderung.

Die westliche Spätmoderne ist eine Optionsgesellschaft:

Die meisten Individuen in unserem Kontext haben eine geschichtlich nie dagewesene Fülle von Wahlmöglichkeiten in Lebensgestaltung, Biographie, Meinung, Milieu, Kultur, Arbeit oder Freizeit. Dabei spielt „Relevanz“ eine entscheidende Rolle, wenn es gilt Entscheidungen zu treffen: Was bringt mir das? Ist es relevant für mich? Soll ich meine knappe Zeit und meine begrenzte Aufmerksamkeit hier einsetzen? Entspricht es meiner jetzigen Lebensphase? Kann ich etwas mitnehmen oder auch etwas einbringen? Glaubensüberzeugung, kirchliche Bindung und Traditionsweitergabe sind keine Automatismen mehr: Gemeinde und Kirche finden sich längst in einer Marktsituation vor. Sie werben um Aufmerksamkeit für das Evangelium, für Glauben und christ-

liche Weltverantwortung inmitten einer Fülle von anderen Lebensangeboten, Zeitfüllern und Beziehungsmöglichkeiten.

Die interne Bindungs- wie die externe Wahl-Herausforderung erfordern ein regionales Zusammenspiel der Angebote und Möglichkeiten. Das Nebeneinander verschiedener Gemeindeformen (Diversität) als Ausdruck für Wahlmöglichkeiten kann im regionalen Miteinander Menschen gewinnen, kann als Konkurrenz aber auch Menschen abschrecken.



4. DIE LAST DER SCHLECHTEN ERFAHRUNGEN WAHRNEHMEN

Eine griechische Fabel erzählt von einem Hirtenjungen, der Langeweile hatte und schrie: „Der Wolf kommt!“ Die Dorfbewohner eilten herbei, aber es war ein Fehllarm, der ihre Zeit verschwendete. Als der Wolf irgendwann wirklich kam, blieb der Hirte allein – sie hielten es wieder für einen Fehllarm. Aesops alte Fabel hat moderne Züge: Manche wichtigen Themen für Veränderung sind bereits verbrannt, rufen Abwehr hervor, weil sie zu oft als Beschönigung (Euphemismus) verwendet wurden.

Synergie versprach Mehrwert, führte aber oft zu Kontrolle und Mehrarbeit, d.h. die Schwächeren werden geschluckt! – *Regionalisierung* sollte Gemeinden in Regionen zu sinnvoller Zusammenarbeit bringen, schuf aber häufig nur neue Gremien ohne Effekte. – *Sparrunden* sollten auf voraussichtlich abnehmende Finanzmittel vorbereiten – angesichts sprudelnder Kirchensteuereinnahmen zumindest in wirtschaftsstarken Regionen fragen nun viele: Warum sollten wir reduzieren? – Aufwändige *Strukturformen* verbrauchten vor allem Ressourcen an Zeit und Personal, starteten meist ohne inhaltliches Ziel und lösten kaum Leidenschaft aus. – *Umstellungen* auf neue fiskalische Haushaltssysteme versprachen Klarheit und Einsparungen, oft genug aber zogen sich die Umstellungsprozesse hin wie der Bau des Berliner Flughafens – sie führten zunächst zu Mehrarbeit und verbrauchten Ressourcen für neue Stellen.

Wer solche Erfahrungen gemacht hat, vermutet irgendwann Etikettenschwindel hinter den großen Worten der Veränderungsprozesse, wird z.B. misstrauisch gegen regionale Zusammenarbeit, weil sie die gewohnte und gute Arbeit in der Gemeinde zu bedrohen scheint. Den anderen Ebenen in der Kirche wird mit Misstrauen begegnet: Welche tatsächlichen Motive treiben die Nachbargemeinden, den Kirchenkreis, die Landeskirche oder die EKD an? Soll uns da etwas untergejubelt werden? Und falls hier Veränderung unumgänglich ist: Ist der Prozess wirklich durchdacht, zielorientiert, anwenderfreundlich?

Beteiligt er die Betroffenen? Was werden wir davon haben, was verlieren, wenn wir zustimmen oder uns engagieren?

Regionalisierung: An vielen Orten kann man das Wort „Regionalisierung“ tatsächlich nicht mehr hören. Das ist verständlich, weil es sich oft um *sogenannte* Reformen handelte, die das kirchliche Leben immer mehr konzentrierten und aus der Nähe persönlicher Beziehungen in die Distanz gelegentlicher Besuche rückten. Regionalisierung ist dann ein Wort, das gründlich verbrannt ist, weil es im Grunde von Defiziten ausgeht, die mühsam beherrscht und verwaltet werden sollen. Wo das unter mehr oder weniger sanftem Zwang von oben geschieht, ist es nicht angetan, sehr viel Begeisterung zu wecken. Druck erweckt nun einmal Gegendruck, auch in Form von Verzögerung und Verweigerung.

Beispiel

Es gibt hilfreiche Veröffentlichungen zur Entdeckung und Nutzung der Region, die als gemeinsamer und mehrdimensionaler Gestaltungsraum verstanden wird:

Christhard Ebert und Hans-Hermann Pompe (Hg.), Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Es bietet in über 90 kurzen Artikeln umfassende Begleitung zu den Bereichen Region, Kooperation und Mission.

Die Reihe ZMiR: praktisch unterstützt lokale und regionale Ehrenamtliche in Verantwortung, z. B. Christhard Ebert, *Kooperation: Gemeinsam mehr bewegen* – regionale Kooperation entdecken; Hans-Hermann Pompe, *Salz der Region: missionarische Präsenz* – einladend und achtsam; Juliane Kleemann, *Veränderung aktiv gestalten*; Martin Alex und Thomas Schlegel, *Land in Sicht. Kirche in der Fläche*; Hans-Hermann Pompe, *gut & gerne. Ein Audit für Mission in Gemeinde und Region*.

Die Reihe ZMiR:werkzeug bietet anwendbare Umsetzungen und Werkzeuge, z.B.: *Schlüsselpersonen* vor Ort und in der Region. Ein Interview-Leitfaden; *So sind wir*. Wie regionale Identität und Evangelium sich treffen können. Anleitung für einen Workshop; *Vertrauensbildung* in der Region. Sieben Klimaverbesserer für Kooperation, Mission und Entlastung in der Region; *Regionen unter der Lupe*.

Unterstützende Werkzeuge des ZMiR

Modelle und Methoden regionaler Tests; *Stärken* messen in der Region. Ein Analyse- und Steuerungsmodell; *Qualität* in der Region entwickeln. Eine Einführung; Die *Vision* für die Region. Ein Workshop; Der regionale *Fingerabdruck*. Eine Umfrage zur Erfassung der Region; *Blickwechsel*. Die Zukunft der Region erspielen. Ein Spiel zur Zukunftsermöglichung.

Die ZMiR:klartexte behandeln ausführlicher unterschiedliche Themen, beinhalten Studienergebnisse und befassen sich mit zentralen Herausforderungen, z.B. Team ZMiR, *Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum*. 37 Thesen, Dortmund 2012.

Die ZMiR:medien bieten kurze Videoclips zu regionalen oder lokalen Entwicklungsprozessen und missionarischen Optionen Inzwischen stehen rund 20 Filme mit Berichten und Kommentaren zum Herunterladen bereit.

Sämtliche Produkte sind über die Seite www.zmir.de zu bestellen. ZMiR:werkzeug, ZMiR:praktisch, ZMiR:klartext und die Themen-Filme stehen außerdem zum kostenlosen Download bereit.

Wasser zum Wein? Oder: Was hat regioloale Kirchenentwicklung mit Schrumpfung zu tun?

Im Konzept der regioloalen Kirchenentwicklung wird auch Schrumpfung mit bedacht. Wir tun dies aus zwei Überlegungen heraus: Einerseits soll Schrumpfungprozessen, die außerhalb des Einflussbereiches der Kirche liegen, nicht mit kirchlichen Wachstumsstrategien begegnet werden. Kirche ist da, wo die Menschen sind – und dort, wo es die Menschen aus vielfältigen Gründen wegzieht, ist die Kirche lediglich ein Faktor unter vielen, der darauf Einfluss hat. An dieser Stelle gilt es, sich nicht mit einer Wachstumsstrategie zu überschätzen. Andererseits bedeutet Schrumpfung nicht sofort Niedergang. Es kann sein, dass Gemeinden von allein nicht weiter bestehen können, sei es aus Gründen des Alters oder des erloschenen ehrenamtlichen Engagements, durch Vakanzen oder aus ganz anderen Gründen.

Denkt man dabei jedoch an demographische Prozesse, so darf eines nicht außer Acht geraten: Diese Prozesse dauern sehr lange. Ob am Schluss der endgültige Niedergang einer Gemeinde steht, ist nicht ausgemacht – in der Zwischenzeit kann viel passieren! Insofern das die Ausnahme darstellen wird (auch wenn Konstellationen, die solche Ausgänge vermuten lassen, große Aufmerksamkeit hervorrufen), gilt es zu lernen mit Schrumpfungsprozessen umzugehen. Schrumpfung erfordert deswegen nicht einfach einen Rückbau, sondern einen kreativen Umbau!⁷

Dieser kreative Umbau unter Schrumpfungsbedingungen wird auf zwei Fragen Antworten suchen: Was werden wir in Zukunft brauchen? Wie können wir das uns anvertraute Gut so einsetzen, dass es dem kirchlichen Leben einen qualitativen Schub gibt? Ein Beispiel aus der Stadtentwicklung wäre der Abriss eines Wohnblocks, der durch einen Park mit Spielwiese ersetzt wird. Ja, das ist ein schmerzlicher Abschied von einem Gebäude, das einst prall mit Leben gefüllt war. Jetzt sind die Menschen weg. Das ist traurig. Trotzdem wurde die Entscheidung getroffen, diesen Block langfristig leer fallen zu lassen, um dann das Wohngebiet für die, die bleiben, zu verschönern. Das tut gut. Darum geht es bei einem kreativen Umbau unter Schrumpfungsbedingungen.

Bei diesen Prozessen ist es wichtig, über den Tellerrand hinauszuschauen. Es geht nämlich auch darum neue, schlaue Lösungen für einfache alltägliche Sachen zu finden. Hier geht es beispielsweise um Mehrfachnutzung von Gebäuden und Kooperation mit anderen.⁸

Was wäre denn, wenn wir die anderen Gemeinden und Gruppen in der Region als mögliche Partnerinnen (und nicht nur als Wettbewerberinnen im Streit um die knappen Mittel) sähen, wenn wir frühzeitig und freiwillig gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit machten, und wenn wir alle am spezifischen Profil unserer Gemeinde arbeiteten (und dies nicht nur manchen, eben naturgemäß Profilierten überließen), wenn wir uns von einigem lösten und uns spürbar entlasteten, wenn wir uns neue Ideen leisteten, wie örtliches Gemeindeleben dennoch weitergehen könnte (auch ohne Pfarrer/in im Pfarrhaus) – ja wenn wir den

7. Thomas Schlegel, Umbau – Rückbau – Aufbau. Eine dialektische Verhältnisbestimmung, in: Hans-Hermann Pompe und Benjamin Stahl (Hg.): Entdeckungen im Umbruch der Kirche. Kirche im Aufbruch 21, Leipzig 2016, S. 137-154.

8. Vgl. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Von Hürden und Helden. Wie sich das Leben auf dem Land neu erfinden lässt, Berlin 2015. Download unter: www.berlin-institut.org.

Blick höben und unsere größere Region als den Raum begriffen, in dem wir miteinander für Zeugnis und Dienst verantwortlich sind?

Vorsichtige Skepsis bei regionaler Entwicklung hat eine wichtige **Filter-Funktion**: Sie kann z.B. überflüssige Arbeit verhindern, abgehobene Planungen erden, Ressourcen schonen. Generelles Misstrauen hat **schädliche Wirkungen**: Es kann Vertrauen vergiften, notwendige Veränderung blockieren oder aufschieben, die Gemeinschaft der Kirche als unglaubwürdig erscheinen lassen.

Weil Kooperation nicht aus dem Nichts entsteht, sondern einen gemeinsamen Weg braucht, läge es an uns, über Versöhnung nachzudenken. Menschen und ihre Städte und Dörfer haben immer eine Geschichte miteinander. Häufig gab es befruchtende und/oder zerstörerische Konkurrenz. Diese Ortsgeschichten vergehen nicht mit der Aufforderung zur Kooperation. Jedoch kennt gerade Kirche eine einzigartige Geschichte der Versöhnung, die auch in diese Beziehungsgeschichten hineinwirken will und kann. Wie sähe es aus, wenn Kirche Versöhnung feiert und gemeinsam aufbricht?



Impuls: *Notieren Sie gemeinsam (z.B. auf einer Flipchart) Elemente von Misstrauen oder fehlendem Vertrauen in der Region oder zwischen den kirchlichen Ebenen. Einerseits: Wo ist Misstrauen vorhanden?*

Woran merkt man es? Welche Themen erleben Sie in Ihrer Region oder Kirche als verbrannt? Welche berechtigten Anteile (Filterfunktion) erkennen Sie in kritischer Zurückhaltung oder Widerstand? – Umgekehrt: Welche Veränderungen sind unumgänglich? Wo erleben Sie Blockaden oder überflüssige Verzögerungen? Welche Voraussetzungen braucht Ihr wechselseitiges Vertrauen in Gemeinde oder Region? Wie kann es wachsen? Welche vertrauensfördernden Maßnahmen liegen in Ihrer Macht?

5. KIRCHENENTWICKLUNG: GEMEINSAM PFLANZEN UND GIESSEN

Kirchenentwicklung ist ein Bereich, in dem sich Gottes Handeln und das der Menschen ergänzen. Paulus blickt so auf die Situation der Korinther zurück: „Ich habe gepflanzt, Apollos hat begossen, Gott aber hat das Wachstum geschenkt“ (1 Kor 3,6). Gemeinde Jesu entsteht unter dem Ruf des Evangeliums – und ihre Formen werden der Verantwortung seiner Jünger und Jüngerinnen anvertraut. Wachstum hat Gott sich vorbehalten, wachstumsförderndes Handeln liegt in unserer Hand.

Im Kontext des Reformationsgedenkens ist ja vielleicht eine Erinnerung an eine grundlegende Unterscheidung der Reformatoren angebracht: Sie wussten um die sichtbare Kirche, die wir bauen, aber auch um die verborgene Kirche, auf die wir hoffen.

Das eine ist das sichtbare Leben der Kirche, für das wir Verantwortung tragen. Wir gestalten es, so gut wir können. Wir verändern es, wenn die Zeiten dies verlangen. Wir versuchen, dem Evangelium in der Gestalt des kirchlichen Lebens zu entsprechen, sodass unsere Botschaft wie unser kirchliches Leben ein Zeugnis des Glaubens sind. Wir geben dem Evangelium Raum, sodass Resonanz möglich wird. Das ist die sichtbare Seite der Kirche. Unser Gestalten, Bauen und Reformieren (lokal, regional und am besten regioloal) folgt dabei einer deutlichen „ethischen Steuerung“ (Eilert Herms)⁹: Bestimmte Werte oder Tugenden geben uns den Kurs vor (z.B. die Wertschätzung der Gnadengaben der Getauften), verpflichten uns zu bestimmten Handlungen (z.B. zur Förderung des kirchlichen Ehrenamts) und lassen uns auf bestimmte „Güter“ oder „vorzügliche“ Folgen hoffen (z.B. eine Gemeinde, die durch die Vielfalt der Begabten in ihrem Umfeld wirksam wird und auf eine besondere Weise Salz und Licht ihrer Umwelt ist). Hier wirken wir mit unseren begrenzten Mitteln, nach dem Maß guter Leitung und sinnvoller Nutzung unserer Möglichkeiten.¹⁰

Mit dem Blick auf die „Güter“ und „vorzüglichen“ Folgen ist die Grenze zu jenem anderen Aspekt von Kirche erreicht: der verborgenen Kirche, dem Leib Christi, der einig, heilig, apostolisch

9. Vgl. Eilert Herms, *Leitung in der Kirche*, in: Ders.: *Erfahrbare Kirche*, Tübingen 1990, S. 80-101. Diesen Hinweis und die gesamte Überlegung zur Ethik der leitenden Dienste in der Kirche verdanken wir Kolja Koeniger (IEEG, Greifswald).

10. Vgl. dazu Eilert Herms, *Grundlinien einer ethischen Theorie*, in: Ders.: *Gesellschaft gestalten*, Tübingen 1991, S. 44-55. Und vgl. Ders., *Reich Gottes und menschliches Handeln*, in: Ders.: *Menschsein im Werden*, Tübingen 2003, S. 101-124, besonders S. 107+109.

und weltumfassend (katholisch) ist, der Gemeinschaft derer, die durch den Glauben an Christus zu Gottes Volk wurden. „Es kennt der Herr die Seinen“. Diese verborgene Kirche ist unseren Augen entzogen, sie mischt sich unter die Schar der Menschen. Vor allem aber wird sie nicht durch unser Wirken erschaffen. Hier wirkt der Auferstandene mit der Fülle göttlicher Mittel, nach dem Maß seiner Mission in unserer Welt.

Fatal wäre nun beides: die sichtbare mit der verborgenen Kirche zu identifizieren oder aber die sichtbare vollständig losgelöst von der verborgenen Kirche zu sehen. Denn die sichtbare Kirche, in der Menschen sich versammeln und auf das Evangelium erst hören und ihm dann antworten, ist genau der Ort, an dem wir auf das Ereignis der verborgenen Kirche immer wieder aufs Neue warten und hoffen. So wenig diese mit jener identisch ist, so wenig finden wir diese in der Welt ohne jene.

Mit einer beliebten und sinnvollen Unterscheidung können wir sagen: Wenn wir unser Bestes geben, um die sichtbare Kirche zu sammeln und für ihre Mission in die Welt hinein fit zu machen, dann tun wir etwas *Notwendiges*. Wenn Gottes Geist dieses Tun in seine Regie nimmt und sich die verborgene Kirche ereignet, tut er das *Hinreichende*. Wir bauen an der Kirche der Zukunft, aber dann schauen wir auf und beten: Dein Reich komme. Keines von beidem dürfen wir unterlassen. Beides zusammen ist unsere Platzanweisung.

Das ist nun nicht besonders originell, sondern eher so etwas wie ein protestantischer Konsens in Fragen der Lehre von der Kirche. Wir sagen nun aber: Das alles beziehen wir nicht nur auf lokale Gemeinden, sondern auch auf die regionale Kirche. Wir tun einen Schritt von der Gemeindeentwicklung hin zur Kirchenentwicklung. Wir sagen: Wir wollen künftig die lokale wie die regionale Kirche gleichermaßen als Orte begreifen und gestalten, an denen wir die sichtbare Kirche bauen in der Hoffnung auf das nur dem Glauben zugängliche Geheimnis: dass sich hier nämlich die verborgene Kirche ereignet. Wir sagen: Unter den Bedingungen, unter denen wir heute unseren Auftrag zu erfüllen haben, ist

auch die Region etwas *Notwendiges*, sie ist der Raum unserer gemeinsamen Verantwortung für die Weitergabe des Evangeliums.

Wir wissen also, dass es einfach bunter zugehen muss, wenn wir von Kirche reden. Das gilt zum einen für die unterschiedlichen *Größenordnungen*, die den Namen „Kirche“ zu Recht tragen können: von der christlichen Familie und der christlichen Hausgemeinschaft über die Ortsgemeinde und die kirchliche Region, sowie über die Landeskirche und unsere kirchlichen Bünde bis zur weltweiten ökumenischen Gemeinschaft. Das gilt zum anderen für die Formen von Kirche, die als „mixed economy“ *neben-einander* in einer Region nötig sind: örtliche Kirchengemeinden, funktionale kirchliche Dienste, besondere „Leuchtturmgemeinden“, „fresh expressions of church“, Orte des Gebets und kommunale Gemeinschaften – und wahrscheinlich noch einiges mehr.



Impuls: *Sammeln Sie gemeinsam einige Bereiche, die das notwendige menschliche Handeln für Mission am Ort und in der Region umfassen. Was konkret ist dort geschehen? Wer hat es angestoßen, wer hat sich engagiert? Sie können gerne die Beteiligten einmal würdigen, achten Sie nur darauf, dass Sie auch die hinter den Kulissen einbeziehen. – Benennen Sie in einem zweiten Gang Dankbarkeit für Entwicklungen, Ereignisse und Wirkungen, die Gottes Geist geschenkt hat. Solch eine Sammlung wäre ein guter Anlass für einen Dankgottesdienst mit anschließendem Festessen – dazu laden Sie dann Beteiligte und Interessierte ein.*

6. GEMEINSAM WIRKEN: DIE ORTSGEMEINDEN, DAS EVANGELIUM UND DIE REGION

Das herkömmliche Bild für Gemeinden in einem Kirchenbezirk hat ein leitender Geistlicher ebenso spöttisch wie schmerzlich als eine Kette von Fürstentümern bezeichnet: Jede Gemeinde für sich – und alle zusammen gegen die höheren Ebenen in der Kirche. Das ist zum Glück längst nicht mehr vorherrschend, aber freiwillige Zusammenarbeit, Freude am Gelingen der Nachbargemeinden oder wechselseitige Solidarität ist noch nicht die Regel. Wie kann Zusammenarbeit von Ortsgemeinden im Kirchenkreis gelingen?

Es gibt vier ausgeprägte Hauptformen des Miteinanders von Ortsgemeinden in der Region: *Kooperation, Profil, Ergänzung und Solidarität*: Kooperation betrifft das normale synodale Miteinander von Gemeinden: Ihre Absprachen über wechselseitige Pflichten und gemeinsame Aufgaben. *Profil* meint das Besondere jeder einzelnen Gemeinde: ihre erkennbare Identität, ihre Ausstrahlung und ihre Stärken. *Ergänzung* benennt, was eine einzelne Gemeinde gut und was sie eher weniger gut kann, um wechselseitig ein freiwilliges Geben und Nehmen zum Vorteil aller zu entwickeln. Und *Solidarität* ist nach 1 Kor 12 die praktizierte Verantwortung der Starken für die (derzeit) Schwachen, in Unterstützung, Lastenausgleich, Mittragen, Vertretung und Fürbitte.

Die vier Hauptformen

- wurzeln in verschiedenen Motiven: in der synodalen Verbundenheit, in dem erkennbaren Profil, im Stärken-Schwächen-Ausgleich und der wechselseitigen Hilfe.
- werden in der Öffentlichkeit unterschiedlich wahrgenommen: als Netz, als Konzert, als Orchester oder als Familie.
- haben ihre jeweiligen Vorteile (Balance von Geben und Nehmen, Schärfung von Identität, Ausgleich untereinander, wechselseitige Unterstützung), haben ihre jeweiligen Nachteile (pures Nebeneinander, Verinselung, Kümmern, Verluste) und

tendieren zu bestimmten Versuchungen (Untergehen der Kleinen, Arroganz, Ausbeutung oder Kultur der Schwachheit).

- sind in unterschiedlichen biblischen Bildern bzw. Themen verankert wie Leib Christi, Salz und Licht, Gaben oder Miteinander.

11. Diese Grafik finden Sie zur besseren Nutzung als pdf-Dokument im Downloadbereich unter:
<http://www.zmir.de/produkt/regiolokale-kirchenentwicklung>

Miteinander von Gemeinden als ...¹¹

	Kooperation	Profil	Ergänzung	Solidarität
Motiv	Miteinander in synodaler Verbundenheit	Wo liegen unsere Stärken? Profil ist attraktiv	Was können wir gut? Was eher nicht?	Wer braucht unsere Hilfe? Auf wen bauen wir?
Wahrnehmung als	<i>Regionales Netz</i>	<i>Konzert mit verschiedenen Bands</i>	<i>Orchester</i>	<i>Familie</i>
Vorteile	Geben und Nehmen	Identität und Erkennbarkeit	Stärken-Schwächen-Ausgleich	Unterstützung
Stärke	Mehrwert / das Ganze gewinnt	Attraktivität / Ausstrahlung	Gabenergänzung – gemeinsames Profil	Gelebte Geschwisterlichkeit
Nachteil	Blässe / Nebeneinander	Solo	Schwaches Wachstum	Teilen als Verlust / Konfliktscheu
Versuchung	Untergehen der Kleinen	Arroganz	Ausbeutung, Lasten abwälzen	Helfersyndrom, Schwachheitskultur
Geistl. Ziel / Bibl. Bilder	1. Kor 12: <i>Zusammenwirken</i>	Mt 5, Apg 2ff: <i>Ausstrahlung</i>	1. Pt 4,10 Eph 4: <i>Gaben</i>	2. Kor 8–9, Joh 13, Gal 6: <i>einander beistehen</i>

Profilierte Ortsgemeinden als Teil einer anziehenden Kirche¹²

1. Wachsende Kooperation statt stagnierende Isolation. Soviel gemeinsam wie möglich, soviel allein wie nötig. Der veränderte Denkraum: Kooperation wird zur Regel, Alleingang zur Ausnahme.

Frage: Was wird/muss sich bei uns ändern, wenn wir (mehr) kooperieren?

2. Auftragsorientierung statt Bestandswahrung. Von den Menschen her denken: Was brauchen sie? Abschied von: Das haben wir schon immer so gemacht. Geistliche Sicht auf unsere Orte als Teil unserer Region.

Frage: Wo stehen wir in der Gefahr einfach weiterzumachen wie bisher? Wie können wir lernen, von den Menschen her denken? Was geben wir, was empfangen wir in der gemeinsamen Region?

3. Vertrauen aktiv gestalten statt abwartend reagieren. In Vertrauen untereinander investieren – einen Schatz an gemeinsamen Erfahrungen anlegen. Das Gesetz des Handelns zurückgewinnen.

Frage: Was ändert wachsendes Vertrauen zwischen den Gemeinden? In der Kirche?

4. Gegenseitige Ergänzung als Geschenk entdecken. „Gottes Gaben sind Gottes Berufungen“ (G. Heinemann). Jede Ergänzung ist zugleich Entlastung in Überforderungen.

Frage: Was können wir (Einzelne wie Gemeinde) besonders gut? Wo brauchen wir Ergänzung und Entlastung?



Impuls: 1. Gehen Sie zunächst persönlich die Tabelle der vier Formen des Miteinanders durch: Geben Sie Schwerpunkten Ihrer Gemeinde ein Pluszeichen, Defiziten ein Minuszeichen. Danach verteilen Sie Prozentpunkte für Ihre Gemeinde unter den Spalten der vier Hauptformen, so dass Sie insgesamt auf 100 % kommen. 2. Anschließend werten Sie Ihre Eindrücke gemeinsam innerhalb der Gemeinde aus: Wo stimmen Sie überein, wo unterscheiden sich Ihre Wahrnehmungen? Welche Ursachen erkennen Sie dafür? Einigen Sie sich auf eine gemeinsame Einschätzung. 3. Suchen Sie das Gespräch mit den

¹² Diese Grafik finden Sie zur besseren Nutzung als pdf-Dokument im Downloadbereich unter <http://www.zmir.de/produkt/regiolokale-kirchenentwicklung>

Nachbargemeinden über die vier Formen und mögliche Ergänzungen Ihrer Schwerpunkte. Was wollen Sie stärken, ändern oder neu gewinnen, um zu einem fruchtbaren Miteinander in der Region zu kommen – und wie wollen Sie dahin kommen? Sprechen Sie ein bis zwei konkrete Schritte ab. – Vorschlag: Diese Schritte könnten z.B. in einer Begegnung der Leitungsgremien einer Region stattfinden oder als Teil einer regionalen Synode.

Kooperation, Profil, Ergänzung und Solidarität haben jeweils für sich ihren Sinn und ihre Stärken. Aber nur zusammen ergeben sie ein stimmiges Bild, nur gemeinsam bilden sie das Miteinander der Kirche in der Region, nur in ihrer wechselseitigen Ergänzung kann das Evangelium weit in die Gesellschaft ausgesät werden.

Für einzelne Gemeinden, analog für funktionale Dienste, für Haupt- und Ehrenamtliche und für die jeweilige Dienstgemeinschaft kann man dieses Miteinander in vier Konsequenzen zusammenfassen:

1. Wachsende **Kooperation** statt stagnierender Isolation. Wir tun soviel gemeinsam wie möglich, wir machen so viel allein wie nötig. Kooperation wird zur Regel, Alleingang zur Ausnahme.
2. **Auftragsorientierung** statt Bestandswahrung. Wir denken konsequent von den Menschen her: Was brauchen sie? Wir geben bestimmten Sätzen den Abschied, z.B.: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Wir möchten eine geistliche Sicht bekommen: Was hat Gott in dieser Region und an unserem Ort vor? Was bewegt ihn und bricht ihm das Herz (und sollte darum auch uns bewegen und uns das Herz brechen)?
3. **Vertrauen** aktiv gestalten statt abwartend reagieren. Wir investieren in das Vertrauen untereinander. Wir legen einen Schatz an gemeinsamen Erfahrungen an. Wir möchten gemeinsam wieder einen Zugriff bekommen und spüren: Wir handeln, wir reagieren nicht nur.
4. Gegenseitige **Ergänzung** als Geschenk entdecken. „Gottes Gaben sind Gottes Berufungen“ (G. Heinemann). Jede Ergänzung ist zugleich Entlastung in Überforderungen.



Impuls: *Diskutieren Sie diese vier Konsequenzen mit folgenden Fragestellungen:*

- Kooperation : Was wird/muss sich bei uns ändern, wenn wir (mehr) kooperieren?
- Auftragsorientierung: Wo stehen wir in der Gefahr, einfach weiterzumachen wie bisher? Wie können wir lernen, von den Menschen her zu denken? Was geben wir, was empfangen wir in der gemeinsamen Region?
- Vertrauen: Was ändert wachsendes Vertrauen zwischen den Gemeinden? In der Kirche?
- Ergänzung: Was können wir (Einzelne wie Gemeinde) besonders gut? Wo brauchen wir Ergänzung und Entlastung? Was müssen wir vielleicht gar nicht mehr / nicht mehr allein / nicht mehr so intensiv machen?

Beispiel

In einem badischen Kirchenbezirk saßen die Hauptamtlichen in drei Regionengruppen zusammen: Was kann unsere Zusammenarbeit fördern? Eine der Gruppen kam mit einem überraschenden Ergebnis zurück ins Plenum. Die vier vertretenen Gemeinden hatten im Gespräch die schwierige Situation der fehlenden fünften Gemeinde wahrgenommen. Dort dauerte nach einem Konflikt die Vakanz an, das Leitungsgremium kriselte, die Gemeinde erlebte überall Abbröckeln, es war schwer, überhaupt nur die regelmäßigen Alltagsvollzüge des Gemeindelebens aufrecht zu halten. Die Vertreter der vier Nachbargemeinden beschlossen: Bis zu einer Veränderung der Situation wird nun jeden Sonntag eine Delegation aus einer der Nachbargemeinden in den Gottesdienst der vakanten Gemeinde kommen, wird hilfreiche und gewünschte Unterstützung anbieten (wie Kaffee kochen, Predigt, Musik, Lesung, Gebete etc). Sie wollten damit dieser Gemeinde signalisieren: „Ihr seid nicht allein, Euer Problem ist auch unseres.“ Die Gesamtgruppe staunte über diese konkrete Umsetzung von 1. Kor 12,36.

7. REGIOLOKALE KIRCHENENTWICKLUNG: DIE UMSETZUNG

Mit der Idee einer regioloakalen Kirchenentwicklung malen wir das Bild einer Kirche vor Augen, die eher regional plant, aber zugleich lokal geistliches Leben in Gemeinschaft lebt. Solche Bilder einer regionalen Kirchenlandkarte sind übrigens unter verschiedenen rechtlichen Konstruktionen möglich, wenn es zu einer Kultur der gemeinsamen Verantwortung für die Weitergabe des Glaubens kommt. Anders gesagt: Die Entscheidungen fallen hier eher in der Kultur des Miteinanders als in der strukturellen Verfasstheit. Ob wir es dann mit lauter vollständig selbstständigen Kirchengemeinden zu tun haben, die auf Augenhöhe miteinander agieren, oder ob wir eine fusionierte Großgemeinde haben mit lokalen Kirchenausschüssen (und vieles, das sich irgendwo zwischen diesen beiden Polen bewegt), ist zwar nicht völlig gleichgültig, aber auch nicht so entscheidend, dass in dem einen oder anderen Fall regioloakale Kirchenentwicklung gänzlich unmöglich würde. Ausgangsbasis ist aber immer und unter jedem rechtlich-strukturellen Dach eine gemeinsame Einsicht von Gemeinden in einer Region: dass sie nämlich alle von mehr Zusammenarbeit profitieren. Wir sind überzeugt, dass unser Kirchenbild in Zukunft beides umfassen muss: die Kirche am Ort, nah bei den Menschen, verlässlich und besonders für die erreichbar, deren Lebensradius auf den Wohnbereich konzentriert ist. Und: die Kirche in der Region, die durch Zusammenarbeit all das bieten kann, wozu einzelne Gemeinden zu schwach wären.

Wir können dies auch unter einer missionarischen Perspektive betrachten: „Keine einzelne Gemeinde kann als einziges Angebot die Weite der Bevölkerung erreichen. Aber die Kirche in der Region kann mit einem Angebot-Mix ein Grundangebot mit Ergänzungen, Profilen und Kooperationen zusammenbinden.“¹³ Eine Region wäre dann die Heimat geistlicher Heimaten und ein gemeinsamer Raum, in dem Gemeinden Verantwortung tragen für die Weitergabe des Evangeliums.

13. Hans-Hermann Pompe, Mitten im Leben. Die Volkskirche, die Postmoderne und die Kunst der kreativen Mission, BEG-Praxis, Gütersloh 2014, S. 42.



Impuls: *Wie wäre es, wenn Gemeinden ohne Zwang miteinander überlegen würden, wie sie gemeinsam ihre geistliche Verantwortung für eine bestimmte Region wahrnehmen können?*¹⁴ *Es könnte dann so*

etwas wie regioloale Kirchenentwicklung-Workshops geben. Was können die einen stellvertretend für alle tun, was die anderen? Wo legen wir die Kräfte zusammen und tun etwas gemeinsam, einen Kurs zum Glauben, eine Mitarbeiterschulung, ein Musikprojekt, eine diakonische Herausforderung oder die Konfi-Arbeit? Wo lassen wir etwas, weil es andere in der Nähe auch tun? Worin aber sind wir vor Ort unvertretbar? Dies könnte auch Themenschwerpunkt einer Regionalsynode sein.

Strukturelle Fragen sind im übrigen auch leichter zu lösen, wenn Gemeinden sich vorher zusammen auf den Weg gemacht haben, und wenn sie gute Erfahrungen im fairen Miteinander gesammelt haben.¹⁵ Es geht weitaus besser, wenn überall bejaht wird, dass wir beides brauchen: Kirche vor Ort und in der Region. Freilich ist es dann wichtiger, dass Menschen in der Region in einer Gestalt von Gemeinde heimisch werden, als dass sie unbedingt in *meiner*, ihrer, der einen Ortsgemeinde heimisch werden. Und für manchen, der räumliche Nähe sucht, aber nicht die Enge des eigenen Dorfs, ist vielleicht das Angebot an einem Zentralort das Beste. Das wäre nicht Regionalisierung, aber so etwas wie eine kirchliche Regionalentwicklung. Freiwillig, in Respekt voreinander, zur gegenseitigen Unterstützung und Entlastung, und weil miteinander vieles besser ginge.

Impuls: *Wie wäre es, wenn wir zum Telefon griffen, ein paar Verantwortliche aus Gemeinden zusammenriefen, die in unserer Region sind und einigermaßen zueinander passen, um auszuloten, was denn gemeinsam möglich wäre?*

Was uns dabei helfen würde, wäre eine Haltung, die auf Kooperation und weniger auf Konkurrenz basiert. Wenn wir konkurrieren, sind wir wie Angler am See, die am Abend ihre gefangenen Fische zählen, und der Größte ist der, der am Abend mehr Fische hat als die anderen. Wenn wir kooperieren, dann zählt am

14. Vgl. Hans-Hermann Pompe, aaO., S. 95-102.

15. Um dieses Miteinander „fair“ zu gestalten, empfehlen wir Beraterinnen und Moderatoren von außen hinzuzunehmen. Die Prozessbegleitung und Prozessentwicklung verlangt nach Ressourcen, die Landeskirchen vermehrt vorhalten werden (und auch müssen).

Abend, was wir gemeinsam gefangen haben. Der Fisch, den ein anderer fing, ist dann nicht länger mein Verlust, sondern der gemeinsame Gewinn.

Eine Haltung ist nach Tilmann Reitz „ein Selbstverhältnis, das Fremdverhältnisse reguliert.“¹⁶ Ich habe hier meinen Platz, aber ich weiß mich auch in eine plurale Gemeinschaft gestellt. Beides bejahe ich. Kooperationskompetenz müsste dann ein Ziel geistlicher Leitung sein. Sie ist die Basis dafür, mit Differenz und Diversität umzugehen und in unübersichtlichen Verhältnissen sowohl das Eigene mit Überzeugung zu vertreten als auch den anderen zu ertragen und sogar zu unterstützen. Der Philosoph Julian Nida-Rümelin spricht über genau diese Haltung, wenn er sagt: „Kooperative Praxis kann nur dann gelingen, wenn die beteiligten Individuen ihren egozentrischen Standpunkt überwinden. Sie müssen ihr eigenes Handeln als konstitutiven Teil einer kollektiven, kooperativen Praxis ansehen.“¹⁸

16. Oliver Christopher Will, Haltung. Kooperationskompetenz in Gesellschaft, Wirtschaft und Staat im 21. Jahrhundert, Bad Homburg v.d.H. 2012, S. 13.

17. Oliver Christopher Will, aaO., S. 30.

Diese Grafik finden Sie zur besseren Nutzung als pdf-Dokument im Downloadbereich unter:
<http://www.zmir.de/produkt/regiolo-kirchenentwicklung>



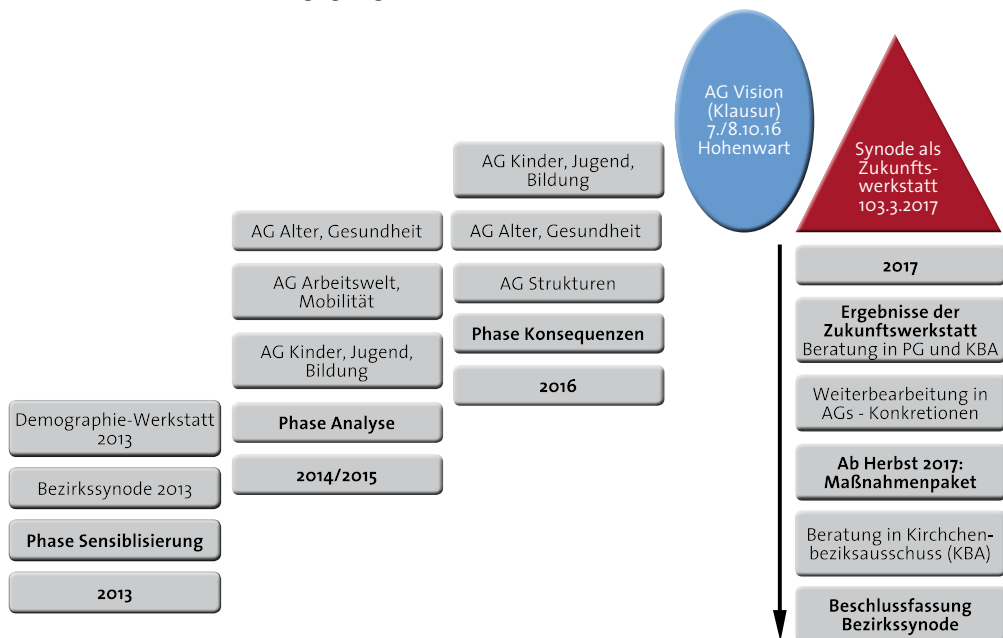
Wir sehen hier, wie eine solche Haltung in der kirchlichen Region aussehen könnte: Die freiwillige Kooperation wurde schon beschrieben. Daneben steht die **Profilierung** des Eigenen. Es ist ein fataler Leitungsfehler, Profilierungen möglichst einzuebnen. Man hat früher eher versucht, kirchliche Profile durch Kombination von Unverträglichem einzuebnen. Zum liberalen Pfarrer kommt dann die pietistische Kollegin. Wir halten das nicht für eine gute Idee. Sie fördert in der Regel auch nicht die kollegiale Haltung, die sie angeblich hervorbringt. Profilierung ist zugleich der **Abschied vom parochialen Vollprogramm**. Daran werden wir sonst ersticken. Alle tun alles, zuweilen mit kleinsten Zahlen, aber dafür haben wir „unseren Chor“ und „unsere Konfirmandenarbeit.“ In kleinsten Verhältnissen sieht das zuweilen skurril aus, wenn eine Gemeinde auch noch mit 1–2 Konfirmanden den eigenen Unterricht vorzieht anstatt sich mit anderen zusammenzutun. Profilierung lässt uns tun, wozu wir begabt sind, und nimmt in Anspruch, dass andere anderes können, sodass wir nicht mehr alles tun müssen.

Zugleich wird aber die Profilierung gebändigt und gezähmt durch **Ergänzung und Solidarität**. Verlässliche Absprachen in der Region und die Bereitschaft, Schwächere zu stützen, gehören hierher. Das meint nicht nur materielle Ressourcen, sondern z.B. auch stellvertretendes Tragen von Lasten, das Angebot von Mitarbeiterschulungen für die ganze Region, die Entsendung von Mitarbeitern zur Unterstützung an anderer Stelle, wo gerade Not herrscht. Zugleich schließt diese Haltung ein, dem anderen nicht länger die höchste kirchliche Form von Anerkennung zuzumuten: den Neid. Ich ertrage es, wenn „mein“ Konfirmand sich in der Jugendarbeit einer anderen Gemeinde wohl fühlt, wenn jemand nach einem Glaubenskurs doch nicht bei uns in der Bank sitzt oder wenn wir eben nicht einen florierenden Gospelchor haben. Ich plage mich aber auch nicht mit einem schlechten Gewissen, wenn unsere „fresh expression“ attraktiv ist für Ehrenamtliche aus der Region. Zentral ist das Vertrauen, die Absprache, die gemeinsame Planung der Leitungen in einer Region. Das zu unterstützen ist wiederum geistliches Leiten auf der mittleren Ebene.

Zukunft heute gestalten: der Kirchenbezirk Neuenbürg auf dem Weg ins Jahr 2030¹⁸ – ein Beispiel

Im Jahr 2013 hat sich der Kirchenbezirk Neuenbürg – im Nordschwarzwald zwischen Pforzheim und Calw gelegen – auf den Weg gemacht, gemeinsam die demographischen Herausforderungen anzunehmen und frühzeitig danach

zu fragen, was dies für die kirchliche Praxis im Einzelnen bedeutet. Dabei sollte grundlegend gelten, den Prozess *ergebnis- und beteiligungsoffen* zu führen. Diese zwei Prinzipien trugen dazu bei, dass rund 60 interessierte Menschen aus dem Kirchenbezirk seither den Prozess kontinuierlich begleiten und mit Leben füllen, dem Prozess „Kirchenbezirk Neuenbürg 2030“ also ein frisch gewachsenes Vertrauen entgegengebracht wird.



In vier Phasen wurde zwischen 2013 und 2017 für das Thema „Demographischer Wandel“ sensibilisiert, die kirchliche Praxis analysiert und daraus Konsequenzen gezogen, die Arbeit der dafür eingesetzten Arbeitsgruppen dabei auch *gemeinwesensorientiert* gestaltet. So haben sie sich in der Analyse extern beraten lassen, sei es von landeskirchlichen Stellen oder aber bspw. von kommunaler Seite. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen-Phasen wurden schließlich einem „Elchtest“ unterzogen und im Rahmen einer Bezirkssynode, die als *Hearing* veranstaltet wurde, durch drei Außenansichten (Landkreis, Handwerkskammer und Krankenkasse) begutachtet und im Rahmen der Synode diskutiert.

18. Der gesamte Prozess wird ausführlich dargestellt in: Daniel Hörsch und Joachim Botzenhardt, Zukunft heute gestalten. Der Kirchenbezirk Neuenbürg auf dem Weg ins Jahr 2030, ZMIR:klartext, Dortmund 2017.

In der sich daran anschließenden Phase „Konsequenzen“ wurden neben den bereits existierenden, thematischen Arbeitsgruppen zwei weitere Arbeitsgruppen eingesetzt: zum einen eine Arbeitsgruppe „Struktur“ und eine Arbeitsgruppe „Vision“, die auf einer Klausurtagung *reformatorische Leitplanken* für den Prozess und ein *biblisch grundiertes Bild vom Kirchenbezirk Neuenbürg* formulierte. Ergebnis der Arbeitsgruppe „Struktur“ war der zukunftsweisende Vorschlag für ein neues *Design des Kirchenbezirks*, dessen zentralen Befunde sind:

- Wir werden auf die Veränderungen inhaltlich-konzeptionelle Antworten zu finden haben. Wir wollen aber zweitens auch die rechtlich-strukturellen Rahmenbedingungen kritisch auf den Prüfstand stellen und diese gegebenenfalls verändern. Die AG Struktur legt zum „Design“ und der Gestalt des Kirchenbezirks der Zukunft erste Ideen und Vorschläge vor.
- Strukturen haben für uns keine eigene Bedeutung und keinen Wert an sich. Strukturen haben für uns eine dienende Funktion, sie dienen unserer inhaltlichen Arbeit. Die Strukturen dienen dem Evangelium. Wir fragen: Wie müssen unsere Strukturen aussehen, dass wir unserem Auftrag möglichst gut nachkommen können? Wie können wir unsere vorhandenen Ressourcen möglichst wirksam einsetzen?
- Angesichts dieser Herausforderungen verfolgen wir im Kirchenbezirk Neuenbürg folgende Ziele:
 - » Unsere Arbeit für das Evangelium in den Kirchengemeinden und Bezirkswerken soll beweglich bleiben, sich entwickeln können und neuen Fragen und Notwendigkeiten anpassen können.
 - » Unsere Strukturen sollen nahe bei den Menschen bleiben. Wir wollen nicht in Einheiten arbeiten, die so groß sind, dass sie unpersönlich werden.
 - » Unsere Kirchengemeinden sollen attraktiv bleiben – für Hauptamtliche wie für Gemeindeglieder.
 - » Unsere Gemeindegliederarbeit soll sich nicht in „Versorgungsaufgaben“ verschleißen, sondern Luft genug haben für „Highlights“.
 - » Wir respektieren Gewachsenes und Altes.

Um diese Ziele zu erreichen, scheinen uns die folgenden **Mittel** notwendig:

- Vermeidung von Doppelungen durch **übergemeindliche Kooperationen** und Zusammenlegungen an geeigneten Stellen: Wir lassen nichts weg, machen Dinge aber geschickter.
- Eine leistungsfähigere und **professionellere** Verwaltung schafft größere Entlastung der Pfarrerinnen und Pfarrer.
- Die Kooperation von Kirchengemeinden und Pfarrämtern ermöglicht eine **Konzentration** der Aufgaben. Wir verabschieden uns als Kirchengemeinden ohne Gewissensbisse vom „Vollsortiment“: Nicht jeder muss alles tun.
- Kooperation und Konzentration ermöglicht **Profilbildung** und Qualität (weniger machen und das gut machen) und schafft zusätzliche Motivation.

Als Zwischenresümee lässt sich für den Prozess im Kirchenbezirk Neuenbürg festhalten:

Veränderung braucht Zeit: Insgesamt blicken wir im Kirchenbezirk auf vier Jahre kontinuierlicher Arbeit an den demographischen Herausforderungen zurück. Mit jeweils 12 Monaten Zeit für die einzelnen Bearbeitungsschritte hat der Kirchenbezirk ein Tempo eingeschlagen, das für alle Beteiligten gut gangbar war und nicht als „On-Top-Aufgabe“ empfunden wurde.

Veränderung braucht Motoren: Der Prozess im Kirchenbezirk Neuenbürg wäre nicht denkbar ohne das gute Miteinander von Dekan und Vorsitzendem der Bezirkssynode, die beide ein großes Grundvertrauen in den Prozess vorleben.

Veränderung braucht Offenheit: Der Prozess in Neuenbürg lebt von der Ergebnis- und Beteiligungsoffenheit. Prinzipien des Change-Managements wie Partizipation, Delegation und Auftragsorientierung wurden hier in bewundernswerter Weise gelebt und sind das Fundament für einen Prozess, der von Vertrauen geprägt ist – auch in die noch zu erwartenden Ergebnisse und deren Umsetzung.

Veränderung braucht Freiraum: Im Prozess „Kirchenbezirk Neuenbürg 2030“ konnten eine ganze Reihe von praktischen

Tools erprobt werden, sei es zu Beginn die Form der Demographie-Werkstatt, die zum Ziel hatte, möglichst viele Interessierte am Prozess zu beteiligen; sei es durch die Form eines „Hearings“ auf Bezirksebene, das zum Ziel hatte, die ersten Zwischenergebnisse gemeinwesensorientiert zu spiegeln oder aber die Möglichkeit, dass in der Phase 4 der Umsetzung dezidiert kirchliche Praxis erst einmal erprobt werden darf.

Erprobungsräume in Mitteldeutschland – ein Beispiel

In einem solchen regiolo-kalen Miteinander können neben den Parochien und den funktionalen Diensten auch andere mitspielen. So etwas versucht jetzt die mitteldeutsche Kirche mit ihren „Erprobungsräumen“.¹⁹

Bischöfin Ilse Junkermann hatte nüchtern festgestellt: „Wir sind am Ende unserer bisherigen Möglichkeiten.“²⁰ Darum fordert sie einen Umbau, ja einen Paradigmenwechsel. Sie will helfen, dass die Christen in Mitteldeutschland „Gemeinde neu finden“.²¹ Darum nimmt die mitteldeutsche Kirche Geld in die Hand und sagt: Wir wagen es mit „Erprobungsräumen“.²² Wir helfen Projekten, die etwas Neues wagen: Kirche abseits der parochialen Strukturen, nicht nach volkscirchlicher Logik, nicht auf Hauptamtliche und kirchliche Gebäude und Kirchensteuer ausgerichtet. Gemeinschaften, die wachsen wollen, im Glauben und an Zahl, Gemeinschaften, die sich als Teil der Mission Gottes verstehen, zum Segen der Kommune und als Hilfe für Menschen, die Hilfe brauchen, Gemeinschaften mit einem starken Ehrenamt, Gemeinschaften, die nicht mit festen Konzepten kommen, sondern ihr Kirchesein erst „neu finden“, in dem Kontext, in den sie sich gestellt sehen. Das sind klare Kriterien. Man kann sich als Projekt in Erfurt bewerben und muss dann mit einem Konzept überzeugen, das diesen Kriterien entspricht. Und natürlich stand bei diesen Erprobungsräumen die Idee der „fresh expressions of church“ Pate: Christen gehen in Gemeinschaft los und verwurzeln sich in einem sozialen oder kulturellen Kontext. Sie werden Nachbarn, dauerhaft. Sie richten sich ein und leben mit. Sie hören intensiv auf Gott und das, was Gott in diesem Kontext das Herz bricht und

19. Vgl. Andreas Möller und Thomas Schlegel, Die Erprobungsräume der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland, Brennpunkt Gemeinde 69, Neukirchen-Vluyn 2016, S. 106-108.

20. Ilse Junkermann, Gemeinde neu finden - Vom Rückbau zum Umbau, VELKD-Informationen Nr. 145, Hannover 2014, S. 2.

21. Ilse Junkermann, aaO., S. 3.

22. Vgl. <http://www.ekmd.de/kirche/landessynode/tagungen/24011.html> - aufgesucht am 25.5.2015; Vgl. auch <http://www.mitteldeutsche-kirchenzeitungen.de/2014/04/22/mutig-neues-ausprobieren> - aufgesucht am 25.5.2015.

was er dort vorhat. Sie lassen sich auf Gemeinschaft und Freundschaft ein. Sie fragen, was sie mit anderen tun können zum Wohl ihres Kontextes. Und sie laden ein, hier an diesem Ort Jesus nachzufolgen. So entsteht allmählich eine neue Gestalt gemeindlichen Lebens. Und die ist keine Brückenlösung, sie zielt auf eine neue Gemeinde, nicht auf die Rückkehr in das Alte.²³

Solche Leitungs-Entscheidungen machen uns Mut. Aber das Spannende ist nun, solche neuen kirchlichen Gemeinschaften in der Region auch zu begrüßen, zu beheimaten, einzubinden, zu koordinieren. Begrüßen – nicht argwöhnen. Beheimaten – oft geht es um schlichte Dinge wie Einladungen zu kirchlichen Treffen. Einbinden – ohne zu überfordern, denn die jungen Gemeinschaften haben meist keine Extrakräfte frei, aber wo es geht, können sie dabei sein, wenn die Kirche in der Region etwas gemeinsam unternimmt. Koordinieren – damit es nicht doch zu den üblichen Vorwürfen kommt. Der eine ist dann ein Schafdieb in den Augen des anderen, der andere ein kleinlicher Revierförster in den Augen des einen. Das ist der Alltag der „mixed economy“, wenn alle schönen Reden gehalten sind.

23. Vgl. Michael Moynagh, Church for every context. An introduction to theology and practice, London 2012; Vgl. auch Hans-Hermann Pompe, Patrick Todjeras und Carla J. Witt (Hg.), Fresh X. Frisch. Neu. Innovativ: Und es ist Kirche, BEG-Praxis, Neukirchen-Vluyn 2016.

24. Wörtlich: „the language of mixed economy of church or mixed ecology of church“.

25. Steven Croft, Nine Lessons for a Mixed Economy Church – Neun Lektionen für eine Kirche in vielfältiger Gestalt, in: Hans-Hermann Pompe, Patrick Todjeras und Carla J. Witt (Hg.), Fresh X. Frisch. Neu. Innovativ: Und es ist Kirche, BEG-Praxis, Neukirchen-Vluyn 2016, S. 18.

Ein sorgfältiges Reden übereinander ist nach dem englischen Bischof Steven Croft entscheidend für ein förderndes Miteinander von herkömmlichen und neuen Gemeindeformen: „Es ist lebenswichtig eine Sowohl-als-auch-Herangehensweise für Ortsgemeinden und neue Ausdrucksformen zu entwickeln. Wir dürfen beide nie als Konkurrentinnen sehen. Sie müssen wechselseitig eine respektvolle Sprache benutzen, wenn sie über die andere reden. Die größte Herausforderung für die neuen Ausdrucksformen im Vereinigten Königreich entstand, wo nicht sorgfältig genug geredet wurde. Immer wenn neue Ausdrucksformen deutlich machten, dass sie nicht das neue Ding an der Seite der alten seien, sondern die neue Sache, die jetzt die alten ablösen würde, kam es zum Widerstand gegen Veränderung und zu einem Rückfall in herkömmliche Vorgehensweisen. Der Wortschatz, der sich für uns am besten bewährt hat, war das Reden von einer Kirche in vielfältiger Gestalt oder einer vielfältigen Ökologie von Gemeinden²⁴. Beide Formen von Gemeinde sind missional, beide benötigen sich gegenseitig, beide dienen verschiedenen Zwecken im zunehmend vielfältigen Umfeld von Gesellschaft und Missionsfeld.“²⁵

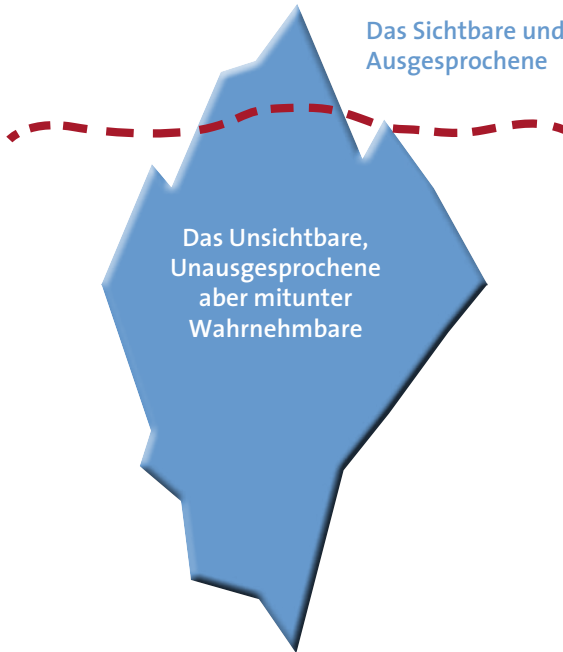
8. MOTIVATION BRAUCHT VERTRAUEN: DIE UNTERSCHÄTZTEN FAKTOREN

Ein uralter Witz spottet: Vor einer Kirche wird ein Säugling gefunden und beim Konsistorium (Verwaltungsamt) abgegeben. Eine Untersuchung soll klären, ob dieser Findling ein Produkt der Kirche ist. Nach längerer Prüfung wird das abgelehnt. Begründung: Bei uns wurde noch nie etwas mit Lust und Liebe gemacht. Bei uns haben noch nie zwei so eng zusammengearbeitet. Bei uns wurde noch nie etwas gemacht, was Hand und Fuß hat. Und bei uns ist es noch nie vorgekommen, dass nach neun Monaten etwas fertig war.

Sind Lust und Liebe der Kirche fremd? Natürlich nicht, sie wurden ihr von Jesus ins Erbgut geschrieben. Aber wir unterschätzen in kirchlichen Veränderungsprozessen häufig, was landläufig ‚weiche Faktoren‘, ‚soft skills‘, ‚soziale Kompetenz‘ oder auch ‚Unternehmenskultur‘ genannt wird: ob z.B. im Miteinander der Neid oder das gönnende Vertrauen die Oberhand gewinnen. Wir planen unsere Veränderungen mit den ‚harten‘ Faktoren: mit Finanzen, Stellen, Vorschriften, Gebäuden, Zeitplänen und Strukturanpassungen – und irgendwie sollen sich Vertrauen, Kreativität, Geduld, Beziehungen etc. dann von selber einstellen. Das tun sie aber nicht – wenigstens nicht automatisch. Projekte stocken, scheitern, werden nur halb fertig, und oft liefert ein enormer Aufwand an Zeit, Personen und Ressourcen ein eher überschaubares Ergebnis.

Im Grunde ist das paradox, weil unser Gründer uns die weichen Faktoren in die Wiege gelegt hat: die Vergebungsbereitschaft und das Gebet (Mt 18), die Wahrhaftigkeit, die Liebe und den Geist (Joh 8 + 13 +16), die Ausstrahlung gelingender Gemeinschaft (Apg 2ff), die Wertschätzung der Geringen oder das ergänzende Miteinander verschiedener Glieder des Leibes (1. Kor 1 + 12).

Der Regionalentwickler Leo Baumfeld benutzt das Bild eines Eisbergs, um die Bedeutung der Unternehmenskultur zu beschreiben: Unter dem Wahrnehmbaren, den Strukturen, Beschlüssen,



Funktionen etc. liegt ein unsichtbarer, aber sehr einflussreicher Teil.

Von dem Organisationsforscher Edgar Schein übernimmt er die Erkenntnis, dass Organisationen sichtbare, aber schwer zu entschlüsselnde Strukturen („Artefakte“) haben. In der Kirche wären dies z. B. ihre Gebäude oder die Talare, die Bibel oder unhinterfragte Abläufe des Gottesdienstes. Dann gibt es öffentlich propagierte Werte (Strategien, Ziele, Philosophien), die Schein ‚propagierte Rechtfertigungen‘ nennt. Aber darunter liegen grundlegende unausgesprochene Annahmen, unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (als Quelle für Werte und Handlungen).²⁶

Wir in der Kirche haben viele solche Überzeugungen, was „man“ tut und was nicht. Wir haben Wertungen, setzen uns etwa beim Hereinkommen gerne zu den gleichen Leuten. Wir haben nach kurzer Zeit eine Meinung über die anderen (Superintendent/Dekanin, Vorstand, Kolleginnen, andere Mitarbeitende), ohne dass das dauernd reflektiert wird. Aber es bestimmt uns mehr, als uns bewusst ist. Auch unsere Organisation, die Kirche, hat auch solche unbewussten Überzeugungen: Sie prägen die gemeinsame Kultur. Es ist unbedingt notwendig, diese Faktoren wahrzunehmen und zu berücksichtigen – und sie eventuell auch einmal zu verabschieden. In vielen Konflikten über Veränderungen und Neuerungen in der Kirche sind es nicht die „harten“ theologischen Differenzen, die den größten Schmerz auslösen, sondern tiefsitzende, zuweilen sogar unausgesprochene Überzeugungen und Werthaltungen, was eine „gute kirchliche Praxis“ und ein „angemessener pastoraler Dienst“ ist.

Baumfeld warnt: „Dieses Modell kann allerdings leicht missverstanden werden, nämlich dann, wenn man annimmt, dass alles das, was unter der Wasserlinie sich befindet, an die Oberfläche geholt werden muss. Muss es nicht. Denn würde man dies tun, würde man entdecken, dass diese Unterwassertour niemals endet. Die Reflexion über die eigene Organisationskultur erfordert Respekt gegenüber dem ‚Intimitätsbedürfnis‘ der betei-

26. Nach Leo Baumfeld, Mentale Landkarten, unter: <http://www.baumfeld.at/files/o4-Kultur.pdf> (eingesehen am 10.2.2017).

27. Leo Baumfeld, aaO., S. 3; Die Kultur einer Organisation wird nach Baumfeld an der Wasserlinie v. a. sichtbar im attraktiven Tausch des Einzelnen mit der Organisation, der Initiative von Einzelnen und Teams, der Reflexion als Konstruktions- und Vergegenwärtigungsprozess sowie der Kooperation von Personen und Teams bzw. Bereichen (vgl. Leo Baumfeld, aaO.).

ligten Personen oder Subsysteme. Führung kann sich aber darauf konzentrieren, was sich an der ‚Wasserlinie‘ abspielt“²⁷, also das Offensichtliche und Erkennbare.

In Veränderungsprozessen müssen die weichen Faktoren von Beginn an mit eingespielt und in den Tagesordnungen berücksichtigt werden. Sie bestimmen zu einem starken Anteil unsere Motivation: Wenn mir etwas Spaß macht, nehme ich es leichter an, auch wenn ich schon belegt bin. Wenn mich die Zusammenarbeit mit bestimmten Menschen reizt, dann gebe ich dafür anderes auf – und umgekehrt. Weiche Faktoren werden gefördert in vertrauensbildenden Maßnahmen, unterstützt durch Sympathien, optimiert in gabenorientierten Gremien. Für die weichen Faktoren gilt also:

- Vertrauensbildende Maßnahmen gehören zentral in die Planungen. Dazu gehören z.B. Begegnungen, Austausch, gemeinsames Essen, Kontakte, Erzählen von Erfahrungen, Feste an wichtigen Meilensteinen²⁸.
- Sympathien und Neugier fördern Zusammenarbeit. Wer kann mit wem, wer kann gar nicht zusammen? Cliquesbildung ist wenig hilfreich, Arbeitsgruppen und Ausschüsse müssen nicht homogen sein. Aber um etwas zu bewegen, muss ein Grundkonsens abrufbar und ein Grundvertrauen vorhanden sein. Als Paulus und Barnabas sich nicht mehr einigen konnten, waren getrennte Teams für beide besser als eine drohende wechselseitige Blockade (Apg 15,36–41).
- Gaben sind mindestens so wichtig wie Proporz, Quote oder Repräsentation. Regionale Arbeitsgemeinschaften, Ausschüsse oder Gremien sollten einigermaßen die Region abbilden, müssen sich aber nicht nach Pflicht zusammensetzen („alle Gemeinden müssen vertreten sein“), sondern v. a. nach Interesse, Erfahrung und Gaben. Wer Lust zu einer Aufgabe hat und entsprechende Gaben und Erfahrungen mitbringt, ist hilfreicher als jemand, der aus Pflicht ein weiteres Gremium abdecken muss.

28. Vgl. Christhard Ebert und Hans-Hermann Pompe, Vertrauensbildung in der Region. Sieben Klimaverbesserer für Kooperation, Mission und Entlastung in der Region, ZMiR:werkzeug 4, Dortmund 2012; Vgl. auch: Kerstin Söderblom, Meilensteine. Auftanken-Orientieren-Feiern, ZMiR:werkzeug 14, Dortmund 2015; Beide Texte bestellbar oder abrufbar unter: <http://www.zmir.de/kategorie/zmirwerkzeug/>.

weiche Faktoren	Bedeutung für Zusammenarbeit*	Signale und Kennzeichen des Gelingens: Woran erkennt man es?	Wirkungen in regionaler Kooperation: Was wird sich ändern, wenn dies wächst?
1. Vertrauen Akzeptanz, Anerkennung			
2. Kommunikation Wahrnehmen, Verständigen			
3. Beziehungen Begegnung, Interesse			
4. Gastfreundschaft Feiern, Essen			
5. Offenheit Veränderung, Neugier			
6. Ermutigung Inspiration, Lob, Feedback			
7. Leitung Autorität, Qualität, Klarheit			
8. Gewohnheiten Traditionen, Erbe			

*Zahl zwischen 1 (höchst wichtig) und 8 (relativ unwichtig).
Jede Zahl nur einmal vergeben



Bearbeiten Sie die Grafik²⁹. Gewichten Sie spontan in der ersten Spalte, in welcher Reihenfolge Sie diese Faktoren für wichtig halten. 2. Sammeln Sie für Ihre beiden wichtigsten Faktoren Signale und Kennzeichen: Woran erkennt man diesen Faktor bzw. sein Gelingen? 3. Überlegen Sie für Ihre wichtigsten Faktoren deren Auswirkungen auf regionale Kooperation: Was wird sich ändern, wenn dieser Faktor gefördert wird und wächst? Was bedeutet es, wenn er verkümmert oder fehlt?

29. Diese Grafik finden Sie zur besseren Nutzung als pdf-Dokument im Downloadbereich unter <http://www.zmir.de/produkt/regiolokale-kirchenentwicklung>

9. REGIONALE LEITUNG: INNOVATION ERMÖGLICHEN UND FÖRDERN ³⁰

Viele Aspekte von regionaler Kirchenentwicklung liegen weitgehend oder ausschließlich in der Hand lokaler Gemeinden. Den Rahmen für Innovation in der Region zu setzen, ihr Freiräume zu schaffen und ihre regionale Wirkung zu ermöglichen, ist in einer synodalen Kirche vor allem Aufgabe der regionalen Leitungsgremien, der sog. „mittleren Ebene“. Der Stadtplaner Charles Landry berät international große Städte in kreativen Entwicklungen, und er spielt den Verantwortlichen dort Fragen zu wie diese: „Wie schaffen wir Bedingungen, unter denen Menschen neugierig oder einfallreich werden? Welche Atmosphäre ermutigt Menschen ihr Bestes zu geben?“³¹

Für gute Leitung von Kirche und Gemeinden in der Region übersetzt heißt das: Was fördert ein regionales Klima des Aufbruchs? Was setzt Kreativität im Miteinander einer Region frei? Welche Hebel und Stellschrauben für Klimaveränderungen müssen Verantwortliche kennen und weise bedienen können? Welche Arten von Kreativität dienen der Ausbreitung des Evangeliums, dem Wachstum der Gemeinden, dem Dienst an der Gesellschaft und der Salzkraft der Kirche?

Kirche regional zu entwickeln, kann verschiedene Gemeinden, Dienste, Netzwerke, Menschen und Gaben in einem überschaubaren Kontext vernetzen. So bildet der Kirchenkreis (bzw. Dekanat, Propstei) das ideale Labor für ekklesiologische Kreativität. Die Ordnungen unserer Kirchen bieten einige Freiräume: Sie sind offen für Veränderungen, wo lebendiges Kirchenrecht zugleich Erwartungssicherheit gibt und für Innovationen Raum schafft.³²

Den entscheidenden Faktor für Veränderung, den Schatz der Schätze (‘the asset of assets’) bilden nach Landry die persönlichen Fähigkeiten der Führungsverantwortlichen (leadership). Sie sollen ermöglichend, befähigend und werbend leiten, im Wissen, dass Beeinflussen besser ist als pure Machtausübung. Von den

30. Teile dieses Abschnittes übernommen aus: Hans-Hermann Pompe, Die kreative Region. Was die Kirche von dem Stadtvisionär Charles Landry lernen kann, in: Heinzpeter Hempelmann und Hans-Hermann Pompe, Freiraum. Kirche in der Region missionarisch entwickeln, KIA 8, Leipzig 2013, 155-179.

31. Charles Landry, The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators, London 2008, introduction xxxiii (Übersetzung Hans-Hermann Pompe): „How do we create conditions for people to become curious or imaginative?“ „What atmosphere encourages people to give their best?“

32. Vgl. den Überblick von Hans-Tjabert Conring, Kirchenrecht überschreitet mit Recht Grenzen. Kirchenrecht als Anatomie einer Organisationspersönlichkeit und als Werkzeugkoffer für Qualitätsarbeit, in: Heinzpeter Hempelmann und Hans-Hermann Pompe, Freiraum. Kirche in der Region missionarisch entwickeln, KIA 8, Leipzig 2013, S. 113ff.

Verantwortlichen großer Städte erwartet er sechs entscheidende Qualitäten³³:

- *Voraussicht*. Die Fähigkeit zu Vorstellungskraft, zu Vision und zur Einschätzung, wie Trends sich auswirken werden.
- *Strategischer Fokus*. Die Fähigkeit sich zu konzentrieren auf das ‚große Bild‘, auf die langfristigen und zukunftsrelevanten Perspektiven – unter strategischen Grundsätzen und mit taktischer Flexibilität.
- *Ganzheitliches Verständnis für Raumplanung und Stadtdynamik*, inkl. Verständnis für jene Qualitäten und Charakteristiken, die Städte groß machen.
- *Entwicklung einer Kultur von Offenheit und Neugier*. Sie eignen sich ein Ethos an, das Diskussion, kritisches Denken und permanentes Lernen fördert.
- *Organisatorische Beweglichkeit*: Die Kunst, von einer kontrollierenden, zentralisierenden und vereinheitlichenden Kultur mit hohem Vorwurfs- und geringem Risikopotential zu einer Kultur zu gelangen, die Reaktionsfreudigkeit und Flexibilität schätzt.
- *Klare Ergebnisorientierung*: die Motivation, den Willen und die Fähigkeit umzusetzen, was versprochen wird.

Leitende Geistliche und regionale kirchliche Gremien werden unter solchen Aspekten zunehmend andere Schwerpunkte in ihrer Arbeit setzen. Regionale Leitung wird zum Nutzen aller zum ‚diversity management‘, sie wird zur weisen Koordinatorin von Verschiedenheiten und zum Vernetzungsknoten der Innovation. Regional Verantwortliche der Kirche, die Innovation und Kreativität wollen, werden andere Schwerpunkte setzen. Sie konzentrieren sich auf

- *Ermöglichen*. Zwischen dem, was denkbar ist, und dem, was gar nicht geht, liegt der Korridor der Möglichkeiten. Selbst wo die Rahmenbedingungen nur wenig zulassen, ist dieser schmale Streifen ein Zukunftsland. Hier finden Versuche statt, hier gelingen oder scheitern sie, hier darf gehofft und gesucht werden, hier entsteht, was alle voranbringt, gerade hier kann es auch verpasst werden.

33. Charles Landry, aaO., introduction xxxvii-viii (Übersetzung Hans-Hermann Pompe): „foresight, strategic focus, understanding urbanism and city dynamics in a holistic way, developing a culture of openness and curiosity, organizational agility, determined delivery focus.“

- *Ermutigen.* Initiativen wollen nicht immer und zuerst Geld, sondern persönliche Unterstützung. Wo der Superintendent sagt: *Das finde ich gut!*, wo die Dekanin schreibt: *Ich unterstütze das!*, sind dies starke Impulse, um schwachen Keimen Wachstum zu ermöglichen. Und sie schützen wirksam vor dem rauen Wind, den Alteingessenes gerne gegen Neues entfacht.
- *Erfinden.* Wie, wenn nicht auch an der Spitze, sollen neue Wege gedacht und umgesetzt werden? Für regionale Leitungsgremien werden Zukunftswerkstätten, Laboratorien, Leitbild-Entwicklungen, Retraiten zur geistlichen Klärung und Klausuren zur Zukunft der Region regelmäßiger Standard. Sie brauchen diese Oasen neben den regulären Sitzungen, um gemeinsame Visionen zu finden, weiter zu entwickeln, zu verändern oder zu vertiefen.
- *Erproben.* Kreativität stellt mit Lust Gewohntes in Frage, um Sackgassen zu verlassen. Warum nicht für eine gewisse Zeit Gegen-den-Strich-Regeln aufstellen? Warum nicht bestimmte Routinen einmal aussetzen, um den Freiraum mit Unerwartetem zu füllen? Warum nicht eine finanzielle Unterstützung für Innovationen in den Gemeinden ausloben? Oder den Kreativpreis der Region regelmäßig verleihen? Warum nicht Menschen außerhalb der Kirche um Rat bitten: Was würdet ihr an unserer Stelle anders machen?
- *Unterstützen.* In manchen Kirchenbezirken haben die Mitglieder der Leitungsgremien bestimmte Sachgebiete zu begleiten wie Personal, Seelsorge, Diakonie, Verwaltung, Finanzen etc. Warum nicht auch entsprechende Aufträge vergeben für Kreativität, Vertrauensbildung, Beziehungsaufbau, Kooperation etc.? Leitung ist auch Ermöglichen. Die persönliche Unterstützung durch regional Verantwortliche, einfach schon durch regelmäßiges Nachfragen, kann enorm viel auslösen.
- *Konzentrieren.* Regionale Leitung darf und muss im Interesse des Ganzen zur Sache rufen. Sie verteidigt das, was für alle wichtig ist, gegen sekundäre Partikularinteressen. Sie muss korrigieren und ausrichten, weil sie die gesamte Region im

Blick hat. Sie hat neben dem Mandat des regionalen Interessenausgleichs auch das der kreativen Prioritätensetzung. Um des Ganzen willen kann es sein, dass Einzelnes stärker als Anderes gefördert wird. Die Gießkanne der generellen Zuteilung ist kein sehr kreatives Instrument.

Ein Schlüsselement regionaler, von Leitung geförderter Kreativität ist die *Ermutung zum Risiko*: Entwicklung von Neuem und Weiterentwicklung des Vorhandenen gibt es nicht ohne Probieren, Wagen und Scheitern. Ein Klima der Ermöglichung schafft eine ermutigende Fehlertoleranz und verändert die Konditionen: Nicht wer etwas wagt, muss sich für mögliches Scheitern entschuldigen, sondern wer nichts wagt, muss Untätigkeit erklären.

Wer Innovation will, muss zarte *Aufbrüche* schützen vor den Platzhirschen. „Alles Etablierte hat meist einen Heimvorteil, was neu entsteht, braucht eine Art kybernetischen Welpenschutz, also mehr Unterstützung als Bestehendes, denn der Keim ist gefährdeter als der gewachsene Baum. Ohne Bejahung, Unterstützung und Einbindung werden neue Formen absterben oder der Zentrifugalkraft folgen, viele landen dann höchstens als eine weitere Gemeindegründung bzw. sterben nach Marginalisierung oder Sektenbildung irgendwann ab.“³⁴

Innovationsfreundliche Führung wird damit an bestimmten Punkten *Gewohntes aufgeben*, z.B. das Gießkannenprinzip, das Allokationsdogma (Mittel nach Kopffzahl zuteilen) oder die absolute Neutralität (immer zwischen allen ausgleichen). Das erfordert Mut: „Ohne Veränderung der Führung keine Führung der Veränderung“, sagt der Veränderungscoach Roland Kopp-Wichmann.³⁵

34. Hans-Hermann Pompe, Kirche in vielfacher Gestalt. Von der Notwendigkeit einer mixed economy in der evangelischen Kirche, in: Hans-Hermann Pompe, Patrick Todjeras und Carla Witt (Hg.), Fresh X – Frisch. Neu. Innovativ. Und es ist Kirche, BEG-Praxis, Neukirchen-Vluyn 2016, 71-78 (76).

35. www.cartoon4you.de.



Frage: In welchem Bereich und wofür haben Sie Leitungsverantwortung? Welche aus Ihrer Sicht notwendigen Innovationen beschäftigen Sie? Wo und mit welchen Verbündeten könnten Sie etwas Wichtiges anstoßen oder unterstützen?

10. DAS ERGEBNIS: EINE ETWAS UNORDENTLICHERE REGION

Grafik: Copyright
David Reißmann

Diese Grafik finden Sie zur
besseren Nutzung als pdf-
Dokument im Download-
bereich unter:
[http://www.zmir.de/produkt/
regiolokale-kirchenentwicklung](http://www.zmir.de/produkt/regiolokale-kirchenentwicklung)

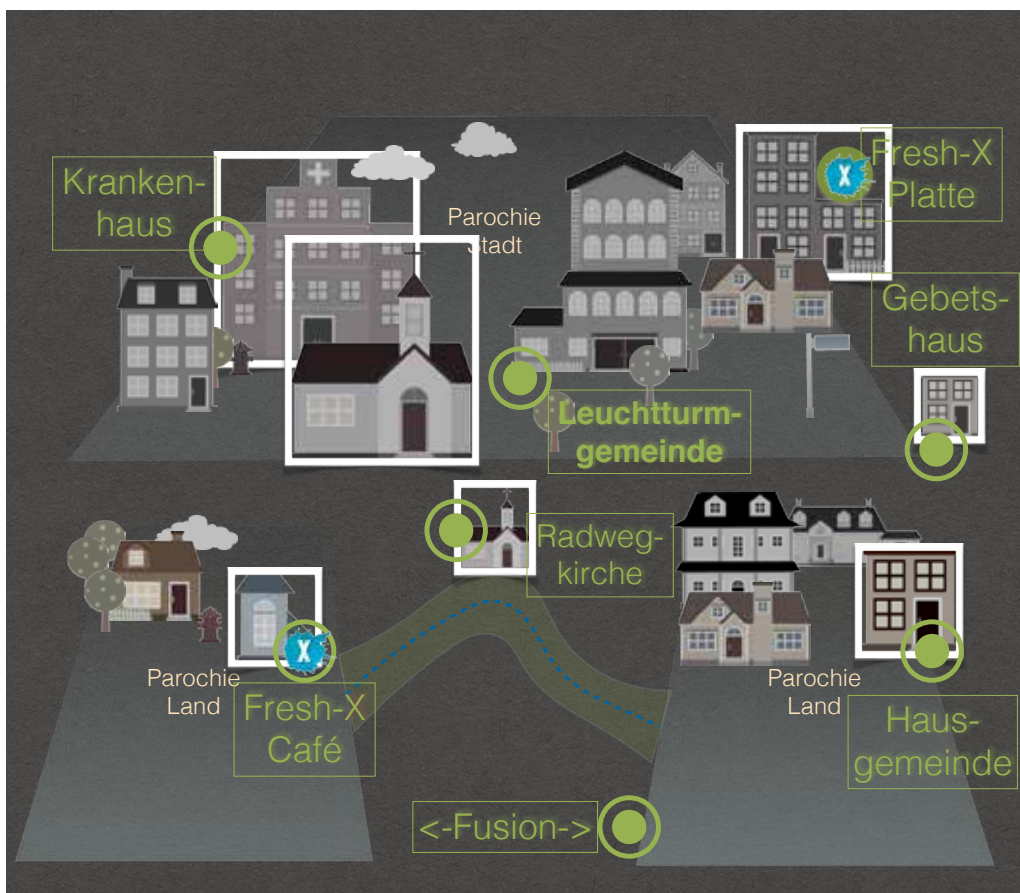
Diese Grafik zeigt unsere Ausgangslage:



Was regioloale Kirchenentwicklung auslöst, ist am Ende eine Veränderung dieser Landkarte. Sie wird sicher unübersichtlicher, vielleicht auch ein klein wenig unordentlicher und unvorhersehbarer. Das herrschende Prinzip der Parochie wird nicht aufgegeben, aber kirchliches Leben sortiert sich nicht mehr nur nach einem geographischen Muster, bei dem lauter Vollprogramm-Anbieter sich das Gelände teilen. Was wir uns vorstellen, ist in der Tat ein Nebeneinander und Übereinander verschiedener Mitspieler in der regioloalen Kirche.³⁶

36. Vgl. Michael Herbst, Kirche mit Mission. Beiträge zu Fragen des Gemeindebaus, BEG 20, Neukirchen-Vluyn 2012, S. 89-96.

Diese Grafik finden Sie zur besseren Nutzung als pdf-Dokument im Downloadbereich unter: <http://www.zmir.de/produkt/regioloale-kirchenentwicklung>



- Da wird es natürlich die verlässliche Kirche im Nahbereich geben, mindestens an vielen Orten. Die **Parochie** als Grundmodell hat keineswegs ausgedient.
- Es wird auch weiterhin einige **profilerte Gemeinden** geben, Gemeinden, die mit besonderem Profil viele anziehen. Die Durchlässigkeit der parochialen Grenzen ist längst Fakt und wird eher zunehmen. Wenn es aber gut geht, werden diese Leuchtturm-Gemeinden der Region auch etwas zurückgeben und Verantwortung übernehmen, Ressourcen bereitstellen und nicht einfach nur ihr Wachstum zu Lasten der anderen genießen.
- Es wird „**fresh expressions**“ geben. Wir hoffen es jedenfalls. Manche werden unter dem Dach einer Parochie ein eigenständiges Gemeindeleben entwickeln. Andere werden quer zu den geographischen Mustern Gemeinde sein für bestimmte Milieus oder Zielgruppen.
- Es wird die **funktionalen Dienste** geben, die in solchen Debatten merkwürdig selten vorkommen. Vielleicht wird man sie wieder stärker an Ortsgemeinden koppeln, wie das die Idee der „kirchlichen Orte“ bei Uta Pohl-Patalong vorsieht.³⁷ Vielleicht entwickelt sich aber mancher funktionale Dienst, z.B. an einer Schule, auch zu einer „fresh expression“.
- Es wird die **großen Kirchengebäude** geben, zentrale Orte vor allem in den Städten, die mit ihrem attraktiven Angebot in die Gesellschaft hinein wirken.
- Es wird **ländliche Gemeindekerne** geben, Orte ohne einen Pfarrer, wo aber Ehrenamtliche geistliches Leben am Ort tragen. Sie sind dazu ermutigt, entsandt und geschult worden. Die Pfarrpersonen in der Region fühlen sich für sie zuständig.
- Es wird **Kasualgebiete** geben, Gegenden, in denen wir zugeben, dass wir es zurzeit nicht schaffen, mehr als eine Grundversorgung zu leisten. Aber wir beten und bitten, dass sich auch dort z.B. ein Team findet, um neu anzufangen.

37. Vgl. Uta Pohl-Patalong, „Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell, Göttingen 2004.“

- Es wird hoffentlich **Orte der Seelsorge und des Gebetes** geben, Gebetshäuser, vielleicht sammeln sich auch (kommunitäre?) geistliche Lebensgemeinschaften aufs Neue, neue Typen von Familie, z.B. auch in den verlassenen Pfarrhäusern, die auf diese Weise aufs Neue geistliche Kraftzentren in den Gemeinden werden.

Das alles wird ein regioloales missionales Gebilde sein.



Impuls: *Stellen Sie Ihre eigene Regionenkarte her.*

- 1. Sammeln Sie auf einer großen Karte alle Gemeinden sowie die kirchlichen Orte, Dienste, Vereine und Initiativen Ihrer Region. Benutzen Sie dazu unsere Kategorien, soweit sie Ihnen geläufig und hilfreich sind, ergänzen Sie andere Kategorien, die nicht genannt wurden.*
- 2. Machen Sie eine gemeinsame Analyse dieser Karte: Was gibt es, was fehlt? Wo sind sinnvolle Verknüpfungen, wo fehlen sie? Bei welchen Zielgruppen sind wir als Kirche in der Region gut vertreten, bei welchen schwächer, bei welchen gar nicht? Wo sind Klärungen hilfreich? Wo erkennen wir Distanz, wo Blockaden, wo Kooperationen?*
- 3. Was können wir gemeinsam zur Kommunikation des Evangeliums in der Region beitragen? Wie können wir uns unterstützen? – Verabreden Sie ein bis zwei konkrete Schritte. Und sorgen Sie dafür, dass die Absprachen nachhaltig sind ³⁸.*

38. Als Hilfe dazu: Christhard Ebert, Projekte. Organisieren – Begleiten – Auswerten, ZMiR:werkzeug 12, Dortmund 2015; Download unter: <http://www.zmir.de/produkt/projekte-organisieren-begleiten-auswerten>.

Und nun?

Haben Sie sich anstecken lassen von der Hoffnung auf regionalkirchliche Kirchenentwicklung? Dann sind jetzt Ihr Mut dran und Ihre Gelassenheit. Ihr Mut, andere mit einer ähnlichen Hoffnung zu suchen, die eigenen Möglichkeiten mit den Gaben der anderen zu vereinen. Der Mut, sich einen konkreten Punkt zu suchen, um einfach anzufangen. Einen Punkt, der Sie nicht überfordert, der zu Ihnen passt. Einen Punkt, der so konkret umsetzbar und so zukunftsorientiert ist, dass er Auswirkungen auf vieles andere in der Gemeinde Jesu haben kann.

Und Ihre Gelassenheit, das alles, und sei es noch so klein, aus der Freude des Evangeliums zu beginnen. Was Gott tun kann, hängt weder von unserem Können noch unserer Kraft ab. Es hängt an Jesu Verheißung: „Ich will meine Gemeinde bauen“ (Mt 16, 18). Wir beginnen nicht als Geforderte, sondern immer als Befreite. Uns ist nicht die Mühe und Last versprochen, sondern die Freude und die Gemeinschaft. Frère Roger, der Gründer von Taizé, entlastet uns bei jedem Aufbruch: „Lebe das vom Evangelium, das du begriffen hast, auch wenn es nur ganz wenig ist“.

Haben Sie die Hoffnung auf regionalkirchliche Kirchenentwicklung? Dann fangen Sie gemeinsam an – unter der mutigen Bitte des Jakob an Gott: „Wir lassen dich nicht los, wenn du uns nicht segnest“ (Gen 32,27).

Weitere Publikationen des EKD-Zentrums für Mission in der Region (ZMiR):

Weiteres **ZMiR-MATERIAL** finden Sie auf:
www.zmir.de/material-angebote



HANDBUCH KIRCHE UND REGIONALENTWICKLUNG.
Region – Kooperation – Mission. Christhard Ebert / Hans-Hermann Pompe (Hrsg.), 29,80 €



DAS EVANGELIUM, DIE UNERREICHTEN UND DIE REGION Christhard Ebert / Hans-Hermann Pompe (Hrsg.), 16,80 €



KIRCHE MIT MISSION.
Beiträge zu Fragen des Gemeindeaufbaus
Michael Herbst, 24,99 €

Arbeitshilfen des ZMiR zur Bestellung oder zum Download:

- » **VERTRAUENSBILDUNG IN DER REGION.** Sieben Klimaverbesserer für Kooperation, Mission und Entlastung in der Region
- » **DER REGIONALE FINGERABDRUCK.** Eine Umfrage.

- » **ABSCHIEDE UND NEUANFÄNGE IN GEMEINDE UND KIRCHE.** Wahrnehmen – zulassen – gestalten – würdigen
- » **BLICKWECHSEL.** Die Zukunft der Region erspielen.

- » **SALZ DER REGION:** missionarische Präsenz – einladend und achtsam
- » **KOOPERATION:** Gemeinsam mehr bewegen – regionale Kooperation entdecken.