

## **KIRCHE IM RAUM – KRÖTE ODER MÄRCHENPRINZ**

Erfahrungen und Einsichten mit  
Kooperation, Arbeitsteilung und  
Profilbildung in der Region



Haus kirchlicher Dienste  
der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers



Haus kirchlicher Dienste  
der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers

**Kirche im Raum–Kröte oder Märchenprinz**

Erfahrungen und Einsichten mit Kooperation, Arbeitsteilung und Profilbildung in der Region

**Herausgeber:** Haus kirchlicher Dienste der  
Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers

**Verantwortlich:** Runder Tisch "Regionalisierung" im Haus kirchlicher Dienste,  
Erich Marahrens (V.i.S.d.P.)

**Hausanschrift:** Archivstraße 3, 30169 Hannover

**Postanschrift:** Postfach 265, 30002 Hannover

**Fon:** 0511 1241-310 **Fax:** 0511 1241-340

**E-Mail:** [gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de](mailto:gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de)

**Internet:** [www.kirchliche-dienste.de](http://www.kirchliche-dienste.de)

**Fotos:** Karikaturen von Ivan Steiger, in: Ivan Steiger sieht die Bibel, Stuttgart 1989;  
und Material für Gemeindebriefe, Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik

**Druck:** Haus kirchlicher Dienste **Auflage:** 3000

**Ausgabe:** 2006 **Artikelnummer:** 549120

# **KIRCHE IM RAUM – KRÖTE ODER MÄRCHENPRINZ**

---

Erfahrungen und Einsichten mit  
Kooperation, Arbeitsteilung und  
Profilbildung in der Region

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Einleitung</b> .....	4
<b>Hauptteil</b>	
Anlässe, Ideen und Ziele regionaler Projekte.....	5
Konkretionen von „Kirche im Raum“ in der Region .....	11
Veränderung der Arbeitsprofile von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen .....	18
Felder regionaler Kooperation .....	27
Schwierigkeiten, Widerstände und Ängste .....	34
Schritte zu einer regionalen „Kirche im Raum“ .....	42
<b>Schlussbemerkung</b> .....	49
<b>Anhang</b>	
Kooperationsmodelle.....	50
Vereinbarungen .....	53
Exemplarische Felder .....	62
Tipps für einen wertschätzenden Umgang mit Einwänden .....	66
Literaturempfehlungen.....	67
Autoren- und Vernetzungsadressen .....	68

## **Veränderungen sind notwendig – wir können sie gestalten**

An der „Regionalisierung“ scheiden sich die Geister: viele halten sie für die angemessene Antwort auf die Herausforderungen, vor den wir in unserer Landeskirche stehen. Genauso viele halten sie für ein großes Übel und für eine Bedrohung der parochialen Strukturen. Die einen meinen, dass nur so der immer noch zunehmenden Ausdifferenzierung der Lebenswelten und der Milieus begegnet werden kann, die anderen befürchten den Verlust von Beheimatung in der eigenen Gemeinde.

Im Bericht des Perspektivausschusses der Landessynode vom Mai 2005 heißt es: „Unter der Verantwortung eines Kirchenkreises gewährleisten kooperative Formen verbindlicher Zusammenarbeit auf regionaler Ebene...differenzierte, arbeitsteilige Formen von Gemeinden und kirchlichen Angeboten.“ Bei der Pastorinnen- und Pastorenbefragung in unserer Landeskirche im gleichen Jahr bezeichnen nur 8,5% der Befragten die „Regionalisierung“ als „sehr wichtig“ für die Zukunft der Kirche.

Dabei gibt es „Regionalisierung“ schon seit vielen Jahrzehnten. Sie ist immer dort gelungen, wo entweder mehrere Gemeinden aufgrund ihrer theologischen Ausrichtung gleiche Ziele verfolgten, z.B. bei missionarischen Projekten, oder wo hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund ihrer theologischen Prägung sich relativ leicht auf selbst gewählte Formen der Zusammenarbeit verständigen konnten. Diese Form der „Regionalisierung“ lässt sich weniger räumlich als vielmehr funktional definieren.

Seit einigen Jahren ist nun „Regionalisierung“ aber eine von vielen ungeliebte Begleiterscheinung von Stellenplanungsprozessen und finanzieller Mittelverteilung geworden. Der Widerstand gegen „Regionalisierung“ speist sich also möglicherweise aus ganz anderen Quellen, vielleicht artikuliert sich in diesem Widerstand vielfach auch der Protest gegen den unausweichlichen Stellenabbau und die Verknappung der finanziellen Mittel.

Weil für viele Haupt- und Ehrenamtliche der Begriff der „Regionalisierung“ reichlich diffus erscheint, weil er mit so vielen Erwartungen verbunden und mit so vielen Befürchtungen belastet

ist, darum ist es gut, dass mit dieser Broschüre eine Bestandsaufnahme vorgenommen wird. Eine Reihe von wichtigen Fragen wird aufgenommen, und Erfahrungsberichte bringen Klärung: was verbirgt sich hinter diesem Begriff, welche gelungen Beispiele gibt es, was ist bei einem Prozess der „Regionalisierung“ zu beachten, welche Fallen gibt es?

Beim Lesen der Erfahrungsberichte wird deutlich: es gibt nicht „die Regionalisierung“. Vielmehr ist „Regionalisierung“ eine Gestaltungsaufgabe, die zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen kann, die aber dann, wenn sie gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kirche entlastet, ihnen die Chance gibt, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren, die Gemeinden profiliert und sie dadurch letztlich stärkt.

Ich danke den Autorinnen und Autoren dieser Broschüre für ihre Beiträge, aber auch all denen, die an der Vorarbeit dazu beteiligt waren und die andere an ihren Erfahrungen gewinnbringend teilhaben lassen.



*Arend de Vries*  
Geistlicher Vizepräsident  
im Landeskirchenamt

# EINLEITUNG

## „KIRCHE IM RAUM – KRÖTE ODER MÄRCHENPRINZ

„Regionalisierung“ ist sowohl ein belasteter Begriff als auch ein Zauberwort im Blick auf die seit geraumer Zeit anstehenden Veränderungen in der Kirche. Denn vor allem von außen gesehen befindet sich die Kirche in einer Akzeptanz- und Profilkrisis. Ihre Mitglieder- und Finanzentwicklung ist rückläufig, und Strukturprobleme sowie Reformstau binden personelle Ressourcen. Die Fragestellung „Den Wandel gestalten – aber wie?“ hat kirchenleitende Gremien, Stellenplanungsausschüsse, aber auch Verantwortliche vor Ort in den Gemeinden auf die Spur der „Regionalisierung“ gebracht. Ganz offensichtlich mit unterschiedlichem Erfolg und in unterschiedlicher Gestalt, mal von „Modellentwicklern“ ganz neu und überzeugend erfunden, mal gegen „Bedenkenträger“ als fauler Kompromiss schließlich durchgesetzt. Viel zu wenig werden die Ergebnisse bekannt und findet ein Erfahrungsaustausch statt.

Diese Arbeitshilfe will zu einem gemeinsamen Lernen ermutigen und Vernetzungen zwischen Regionalisierungsprojekten anregen. Die Arbeitsgruppe „Runder Tisch Regionalisierung“, eine Kooperation zwischen Rel.Päd.-Institut (RPI), Ev. - luth. Missionswerk Niedersachsen (ELM), Gemeindegelände Celle und Haus kirchlicher Dienste, gaben den Anstoß. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Befragung aller Kirchenkreise der Landeskirche durchgeführt. Die Rückläufe geben Auskunft über regionale Projekte vor Ort und sind in dieser

Arbeitshilfe exemplarisch berücksichtigt. Eine Open-Space-Veranstaltung „Regionalisierung – Kröte oder Märchenprinz?“ im Januar dieses Jahres verstand sich als „Ideenwerkstatt“ und versammelte eine große Anzahl von ehren- und hauptamtlich Tätigen aus der Landeskirche. Die Themen und Ergebnisse der Workshops sind in dieser Arbeitshilfe mit aufgenommen, der Titel wurde zu Teilen übernommen. In die Beiträge fließen aber auch ein die Projekt- und Beratungserfahrungen der Autorengruppe und externer Kolleginnen und Kollegen. Dabei wurde die einschlägige Literatur zu Rate gezogen.

Diese Arbeitshilfe will eine Momentaufnahme der Veränderungsprozesse sein, die sich auf dem Weg zu einer „Kirche im Raum“ befinden und dabei entweder als Kröte oder als Märchenprinz empfunden werden. Von beiden Gestalten ist zu lernen.

*Ute Beyer-Henneberger  
Kerstin Dede  
Christian Lehmann  
Erich Marahrens  
Gert Stührmann*

*Hannover, Oktober 2006*

*Diese Personen bilden das Autorenteam und sind verantwortlich für den Inhalt.*



# ANLÄSSE, IDEEN UND ZIELE REGIONALER PROJEKTE

## I. Fragehorizont

Das Stichwort „Regionalisierung“ ist nicht neu. Schon in den späten sechziger Jahren gab es Bemühungen reformorientierter Gruppen, teamartige Strukturen in den Gemeinden und Vernetzungen unter funktionalen Aspekten zu fördern. Oft wurden daraus Kooperationsansätze im regionalen Raum.

Spätestens ab 1990 brachten dann knapper werdende finanzielle Ressourcen Regionalisierung erneut ins Gespräch, nun primär von Kirchenleitender Seite und oft im Zusammenhang der Stellenplanung in den Kirchenkreisen. (Planungs-) Regionen versprachen größere Spielräume im Umgang mit Kürzungsaufträgen.

Was sind heute Anlässe, Ideen und Ziele regionaler Projekte?

Geht es dabei um ein Stück wirklicher Reform der Kirche, um sie zukunftsfähiger zu machen, attraktiver für Nutzer und Mitarbeitende? Dann müsste ihr jeweils zugrunde liegen eine Vision, die sich an biblischen Verheißungen orientiert und speist aus den Sehnsüchten und Träumen von Menschen, die von der Kirche für ihr Leben etwas erwarten oder mit ihr etwas für andere erreichen wollen. Und diese Reform müsste ehrliche Antworten geben auf die Fragen, die sich bei rückläufiger Mitgliederzahl, ungünstiger demographischer Entwicklung und dramatischer Haushaltslage für eine zukünftige Kirche stellen.

Oder ist Regionalisierung eher ein Stück technokratischen Umbaus volkswirtschaftlicher Strukturen, um der in Zukunft finanzärmeren Kirche noch eine Weile das Überleben zu sichern? Dann lägen ihr zugrunde ausschließlich administrative Entscheidungen, die Finanz- und Personalplanungen den neuen Rahmenbedingungen anzupassen und parochiale Arbeitskonzepte einfach 1:1 auf die nächst höhere Ebene zu verlagern versuchen.

Oder sind beide Fragerichtungen gleichsam die Leitplanken, innerhalb derer alle Initiativen sich bewegen, wenn sie sich auf den Weg machen zu einer „Kirche im Raum“?

## II. Konkretionen und Erfahrungen

In dem hier zur Verfügung stehenden Befragungsmaterial aus der hannoverschen Landeskirche bestätigt sich die Vermutung, dass

in den letzten Jahren fast ausschließlich die Impulse für Kooperation und Regionalisierung von der Kirchenkreisebene ausgingen. Dieser mittleren Ebene ist zunehmend die Planungs- und Entscheidungskompetenz für die Verteilung der zentralen Zuweisungen der Personal- und Sachmittelbudgets zugeordnet. So werden überwiegend **Anlässe** benannt, die im Zusammenhang der Stellenplanung und ihrer Umsetzung stehen:

*Personaleinsparungsnotwendigkeiten; Solidarität angesichts von Stellenplanung; dem Druck der Umsetzung des Stellenrahmenplanes gewachsen sein; Auffangen der anstehenden Stellenkürzungen durch eine gerechte Verteilung der Arbeit; Erhalt von ganzen, attraktiven Pfarrstellen u.a.*<sup>1</sup>



In Einzelfällen ist der Anlass eine vorausgehende Fusion von zwei Kirchenkreisen und die Notwendigkeit, die Strukturen anzupassen und neue Gemeinsamkeiten zu entdecken.

Manche freiwilligen Regionalinitiativen sind schließlich durch das vor einigen Jahren aufgelegte landeskirchliche Erprobungsgesetz gefördert worden, durch das bis dahin hinderliche Rahmenbedingungen wegfielen.

Seltener wird die Ausgangssituation für ein Nachdenken und Umdenken in Richtung einer

<sup>1</sup> wenn nicht anders angegeben, sind die im Hauptteil kursiv gedruckten Stellen Zitate (mit Anführungszeichen) oder Gedanken (ohne Anführungszeichen) aus der oben erwähnten Befragung aller Kirchenkreise in der hannoverschen Landeskirche

„Kirche im Raum“ in einen größeren Zusammenhang gestellt:

„Der Ev.-luth. Kirchenkreis Burgdorf verändert sich. Zu den Veränderungen tragen u.a. bei: die demographische Entwicklung von Kirche und Gesellschaft, die finanzielle Entwicklung der Kirche, veränderte Beteiligungsformen der Kirchenmitglieder, Austritte, die Zunahme an Teilzeitstellen im Bereich der Pfarrämter als Folge der finanziellen Entwicklung, die sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen, das neue Fragen nach Spiritualität und Religiosität...“ (KK Burgdorf)

Bei der Nennung der **Ideen** und **Ziele** ist der eben beschriebene Kontext der Planungs- und Entscheidungsbedarfe der mittleren Ebene natürlich zu spüren:

*Gemeinsam machen, was man allein nicht mehr leisten kann; Überwindung von Doppelstrukturen; Erzielen von Synergieeffekten; Vermeidung von leer stehenden Pfarrhäusern...*

Im Hintergrund stehen dann u.a. die folgenden Fragen und warten auf ihre Beantwortung: „Ist der Zuschnitt und sind die Aufgaben, Funktionen und rechtlichen Kompetenzen der Regionen und Gemeinden (Parochie) im Kirchenkreis für die Zukunft tragfähig? Wie kann die Arbeit im Kirchenkreis zielgerichteter als bisher gestaltet werden? Was trägt dazu bei, die Qualität der Arbeit im Kirchenkreis zu erhalten bzw. kontinuierlich zu verbessern? Wie kann die Arbeit effektiver gestaltet werden, so dass messbare

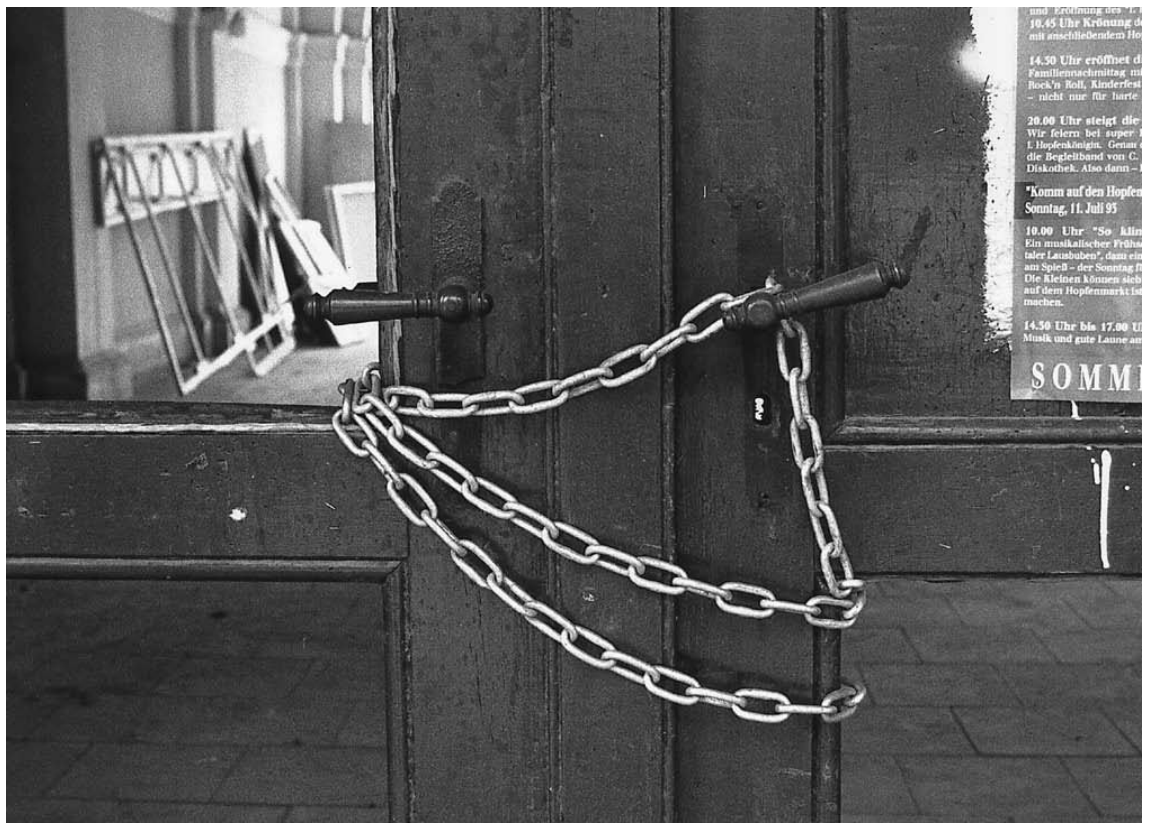
*Synergieeffekte erzielt werden (Schwerpunkte in Regionen/Gemeinden)? Was trägt dazu bei, vermehrt Brücken zwischen Kirchengemeinden und zwischen dem Kirchenkreis mit seinen Diensten und Einrichtungen und den Gemeinden zu schlagen (Identität, Wir-Gefühl)?“ (KK Burgdorf)*

In der Nennung der Ziele drückt sich oft die Erwartung eines Zugewinns aus:

*Verbesserung der Gemeindearbeit durch engere Zusammenarbeit in der Nachbarschaft; Möglichkeit eines vielfältigeren Angebots in der Region; Chance zu Profilbildung, wenn nicht mehr alle alles machen; Differenzierung als Reaktion auf die Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Milieus; Ideenzugewinn durch übergemeindliches Arbeiten; gegenüber der Kommune mit einer Stimme sprechen...*

Manchmal wird ein gemeinsames Leitbild verbindendes Ziel genannt: *Wir bringen die beste Nachricht aller Zeiten zu den Menschen in unserer Region und machen diese Nachricht erlebbar, erfahrbar und glaubbar.* Oder die Region wird überwiegend als Ermöglichung des Leitbildes einer *Kirche im Dorf* und eines *Pfarrhauses, in dem das Licht brennt* verstanden.

In Einzelfällen drücken sich die Ideen und Ziele auch in der Gesamtzielsetzung einer Kirchenkreisentwicklung aus, wie z.B. im KK Leine-Solling nach seiner Fusionierung. Regionalisierung wird verstanden als abgestimmter





Entwicklungsschwerpunkt des neuen Kirchenkreises: Regional-Entwicklung „von unten“ heißt, Gemeinden denken und handeln nachbarschaftlich; Regional-Entwicklung „von oben“ heißt, dass der Kirchenkreis seine Wirksamkeit und Achtsamkeit im Blick auf die Gesamtentwicklung erhöht, indem er betont und gezielt ausgewählte Regionen-Entwicklungen fördert und koordiniert.

Dabei wird die Herstellung von verschiedenen Balancen zum Ziele:

- *„Balance aus ‚Tradition‘ (Kirche bleibt im Dorf mit einem stabilen Angebot) und ‚innovativer Kompetenz‘ (Was müssen wir – aus Verantwortung für unsere Ressourcen! – bündeln, weil es nicht in jeder Gemeinde vorgehalten werden kann).*
- *Balance von besonderen Angeboten/Leistungen und einfacher Präsenz (Nähe zu den Menschen), um Mitglieder der Kirche noch besser zu erreichen und Kirche auf dem Markt religiöser Anbieter noch wirkungsvoller zu präsentieren.*
- *Balance aus nah und fern (Wege, Entfernungen und Beziehungen). Hierfür sind verbesserte Formen der Information, Kommunikation, Kooperation und Koordination anzustreben und entsprechende Qualifikationen zu fördern.“<sup>2</sup>*

Ideen und Ziele einer „Kirche im Raum“ können schließlich auch mehr theologisch beschrieben werden, wie z.B. im KK Hildesheim-Sarstedt vor einigen Jahren zu Beginn eines groß angelegten Regionalisierungsprojektes des gerade fusionierten Kirchenkreises:

*„Region wird verstanden als mittlere Komplexitätsebene einer freiwilligen, rechtlich geregelten strukturellen und inhaltlichen Zusammenarbeit von Gemeindemitgliedern und kirchlichen Einrichtungen auf der Basis gut nachbarschaftlicher Beziehungen.*

*Christliche Gemeinschaft begünstigt eine durch Gottes Geist bewirkte Kommunikation und Kooperation und zielt darauf ab, den Gemeinدهorizont zu überschreiten, um nicht nur Verkündigung und Dienst der Kirche auch in Zukunft zu sichern, sondern auch um neue Orte christlicher Gemeinschaft sichtbar und erlebbar zu machen.*

*Regionalisierung ist eine zeitgemäße Reaktion, angesichts knapper werdender Ressourcen die Qualität der Angebote erhalten und verbessern zu können.*

*Kirche ist mehr als Gemeinde. Verschiedene Gemeinden können ihre Stärken in die Region einbringen und in einem solidarischen Miteinan-*

*der leichter ein leistungs- und zukunftsfähiges Leitbild verwirklichen.“<sup>3</sup>*

### **III. Vergewisserungen und Erweiterungen**

Wie schon gesagt, das Stichwort „Regionalisierung“ ist nicht neu. Den kirchenreformerischen Bemühungen Ende der 60iger Jahre ging es um

- *„kirchliche Strukturen, welche den Veränderungen der Lebensräume von Menschen – insbesondere einer wachsenden Mobilität – Rechnung tragen und wahrnehmen, dass kirchliches Handeln auch Koordination mit Strukturmustern im öffentlichen Bereich erfordert,*
- *eine beteiligungsoffene Kirche, in der ein traditionales pastorales Amtsverständnis aufgebrochen, Muster funktionaler Arbeitsteilung erprobt und vielfältige Formen der ‚Laienpartizipation‘ ermöglicht werden sollten.“<sup>4</sup>*

Die Gemeindeberatung unserer Landeskirche ist schon vor Jahren in einer Zwischenbilanzierung zur „Einführung von regionalen Arbeitsstrukturen“ auf die folgenden Zielformulierungen gestoßen, die sich bewährt hatten:

- *„Gemeinsame Verantwortung von mehreren Kirchengemeinden in einem auch außerhalb von Kirche noch nachvollziehbaren Einzugsbereich (Stadtteil, Kommune, regionaler/kommunaler Zusammenhang) ermöglichen.*
- *Daneben aber auch Eigenverantwortlichkeit in den Einzelgemeinden und Nahbereichen erhalten.*
- *Herausbildung von übergreifenden regionalen Profilen fördern.*
- *Andererseits aber auch die Vielfalt bzw. Verschiedenheit der Gemeinden im Sinne von Arbeitsteilung zulassen.*
- *Mit geringerem Mitteleinsatz aufgrund von Kooperation und Koordination in der Region effizientere Leistungen und Dienste erbringen (Vermeidung unfruchtbarer Alternativen ‚so weiter wie bisher‘ oder ‚ganze Aufgabenbereiche wegfallen lassen‘, sowie Kürzungen nach dem ‚Rasenmäherprinzip‘)<sup>5</sup>*

Aus der Landeskirche in Württemberg werden als Ausgangslage und Motivation für Kooperati-

<sup>3</sup> Projektbericht S. 27; vgl. auch die "Modelle" im Anhang

<sup>4</sup> I. Lukatis in: Pastoraltheologie 2003/1, S. 14

<sup>5</sup> E. Marahrens in: Übergänge, Jahresbericht des Pastoralsoziologischen Instituts 1997-1999, S. 72

<sup>2</sup> H. Asselmeyer, in: W. Nethöfl, K.D. Grunwald (Hg.), Kirchenreform jetzt! - Projekte, Analysen, Perspektiven-Schnefeld 2005, S. 201



onsabsichten von so genannten Projektgemeinden vor allem genannt:

- „Eine gewünschte Verbesserung oder Erweiterung bereits bestehender Formen der Zusammenarbeit
- Die Erarbeitung schlanker gut funktionierender Strukturen für die Zusammenarbeit
- Einsparungszwänge und Personalreduzierung im Zusammenhang des Pfarr-Plan
- Überlastung von Mitarbeitenden, u.a. durch aufgeblähte Gremien- und Ausschussarbeit
- Unzureichende Erkennbarkeit als Kirche in der Öffentlichkeit
- Ökumenische Zusammenarbeit in einem konfessionell gemischten und stark säkular geprägten Stadtteil
- Integration eines Neubaugebietes
- Neue Herausforderungen für Innenstadtgemeinden
- Diasporagemeinden in Veränderungsprozessen“<sup>6</sup>

Die wichtigsten Ziele eines Reformprojektes in Wiesbaden waren:

- „Das evangelische Profil in der Öffentlichkeit schärfen
- Ressourcen sparen, Synergieeffekte nutzen, Doppelstrukturen abschaffen
- Vorstandsarbeit straffen und professionalisieren
- Einheitliche, durchschaubare Strukturen schaffen – auch nach innen
- Reduzierung der Gremien-/Ausschussvielfalt und damit Belastung der Ehrenamtlichen
- Übergemeindliche Kirchenstrukturen schaffen, Belebung des kirchlichen Lebens
- Kirche zeitgenössisch, zukunftsfähig gestalten, Dienstleistungsbewusstsein und Mitgliederorientierung schärfen, Distanzierte erreichen
- Verlagerung der Kompetenzen auf die Region/mittlere Ebene, Synergieeffekte durch Profilstellen erzielen

<sup>6</sup> Praxisimpulse Notwendiger Wandel 5, Evangelische Landeskirche in Württemberg, 2003, S.6

#### • „Gesamtkirche Ziele“<sup>7</sup>

Auch aus pastoralsoziologischer Sicht wird eine Öffnung kirchlicher Arbeit als notwendig und bedeutsam angesehen, allerdings weniger aus Gründen von Stellenplanungsvorgaben und der Hoffnung, daraus resultierende Zwänge einfacher bewältigen zu können. Stärker wird dabei auf dringend notwendige positive konzeptionelle Wirkungen im Zusammenhang der Regionalisierung gesetzt:

- „Die Entwicklung einer gemeinde-übergreifenden Gestaltungsebene kann dazu beitragen, kleinen Gemeinden, denen im Hauptamtlichen-Bereich nur noch Stellenbruchteile zur Verfügung stehen, in zentralen Aufgabenfeldern...ein kirchliches ‚Grundprogramm‘ zu erhalten, ohne die AmtsinhaberInnen über die Grenzen zumutbarer Belastung hinaus zu strapazieren.
- Regionale Kooperation ermöglicht eine Vermehrung der Anknüpfungspunkte, die Gemeinden ihren Mitgliedern bieten: Wo haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen aus mehreren Gemeinden zusammenarbeiten, bringen sie gemeinsam ein breiteres Spektrum von Kompetenzen, Interessen und Neigungen in die Arbeit ein und können damit das kirchliche Leben für jede einzelne Gemeinde bunter gestalten. Zugleich wächst die Zahl derjenigen, die an einem bestimmten Angebot interessiert sind; Arbeitsformen, die in einer Einzelgemeinde vielleicht nicht genügend ‚nachgefragt‘ würden, können so eine tragfähige Basis gewinnen.“<sup>8</sup>

Es gibt in der Literatur aber auch Stimmen, die sich kritisch mit der Regionalisierung auseinandersetzen, weil sie – egal in welcher Form – zu wenig nach wirklichen Alternativen zur gegenwärtigen kirchlichen Praxis sucht und im Grunde den „Status quo“ in die Zukunft fortschreibt:

- „Das Modell ist begrenzt. Wesentliche Grundgedanken der Regionalisierung – bleibende Überschaubarkeit und Identifikationsmöglichkeit, bleibende flächendeckende Anlaufstellen etc. – setzen implizit voraus, dass die regionale Zusammenarbeit nicht beliebig ausgeweitet wird. Was aber ist, wenn dieser Rahmen ausgeschöpft ist und die finanziellen Mittel dann noch weiter zurückgehen?
- Das Modell beruht... auf Freiwilligkeit. Was passiert, wenn sich die Widerstände trotz schwindender Mittel halten? Die Erkenntnis,

<sup>7</sup> Nach Lischke Consulting, Regionalisierung in der Kirche, Vortrag im PSI, Dez. 2003

<sup>8</sup> I.Lukatis, a.a.O., S. 17

dass mit dem vorhandenen Budget die Arbeit nicht mehr sinnvoll weitergeführt werden kann, muss nicht notwendig zur Regionalisierungseinsicht werden. Wenn eine lokale Gemeinde das Zusammenbrechen ihrer Arbeit in Kauf nimmt – mit den entsprechenden Konsequenzen für alle in ihrem Bereich lebenden Kirchenmitglieder –, wäre das dann aber gesamtkirchlich akzeptabel?

- Das Modell begegnet der kirchlichen ‚Finanzkrise‘ stärker als der kirchlichen ‚Relevanzkrise‘. Es wird m.E. nicht hinreichend deutlich, inwieweit mit der Regionalisierung auf die inhaltlichen Fragen nach der Zukunft von Kirche und den Aufgaben von ihr in der gegenwärtigen Gesellschaft wirklich geantwortet wird.
- Das Modell verändert grundlegende Probleme der parochialen Strukturen nicht. Inwieweit die oft diagnostizierten und gegenwärtig wieder neu betonten Probleme der ortsgemeindlichen Strukturen von Regionalisierung berührt und verändert werden, hängt in hohem Maße davon ab, welche Form dieses schillernden Begriffs gewählt wird. Auch weitergehende Formen lösen die Probleme nur teilweise: Das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen oder die parochialen Arbeitsformen werden davon nicht notwendig berührt, ebenso die Problematik, dass inhaltliche Schwerpunkte immer personenabhängig bleiben. Die territoriale Orientierung von Kirche, die Kirchenmitgliedschaft vom Wohnort her begreift, wird nur auf einen größeren Rahmen verlagert, ohne das komplexe Verhältnis von Territorialität und Mobilität grundlegend zu bedenken.
- Das Modell denkt ausschließlich von den parochialen kirchlichen Formen aus und vernachlässigt damit die Existenz und die Zukunft der vielfältigen anderen kirchlichen Arbeitsformen. In diesen wird aber – gerade in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation – erhebliches Potenzial für eine

zukunftsfähige und attraktive Kirche erkannt.“<sup>9</sup>

#### IV. Erkenntnisse

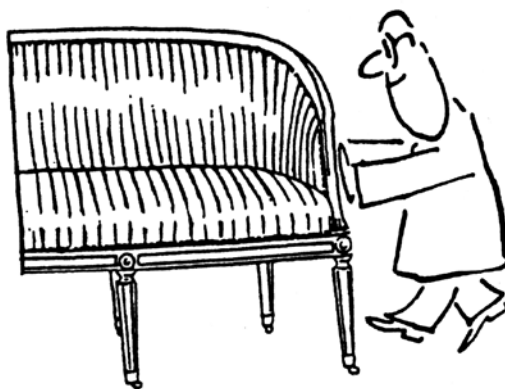
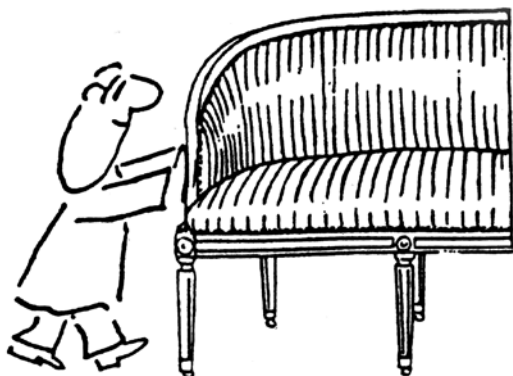
Mal abgesehen von den kirchenreformerischen Impulsen der Vergangenheit sind in jüngerer Zeit vor allem durch die Ressourcenknappheit und dem daraus resultierenden Verteilungskampf auf der Kirchenkreisebene Kooperation und Arbeitsteilung in einem regionalen Raum neu ins Gespräch gebracht worden. Der Zusammenhang mit einem drohenden Mangel und möglichen Verlust hat der Idee einer sich in den Raum öffnenden Kirche einerseits sehr geschadet. In den mit den notwendigen Veränderungen befassten Gremien gab es kaum Platz für visionäre und Modellentwickler, geschweige denn für TheologInnen, die sich mit theologischen Argumenten einzumischen wagten.

Unter dem Diktat von höheren Orten beschlossenen Zuweisungen und Fristen kam es eher zu technokratischen und pragmatischen Lösungen. Ein freiwilliger und selbst bestimmter Zugang zu Formen der Kooperation und Arbeitsteilung, in welcher Form und in welchem Raum sie dann auch realisiert werden würden, war eher die Ausnahme.

Andererseits hat dieser Zusammenhang einen längst überfälligen Entwicklungsschritt enorm befördert, der in Zeiten voller Kassen wohl so noch nicht möglich war.

Als Teil eines synodalen Beschlusses erhält er jedenfalls in unserer Landeskirche eine neue Verbindlichkeit und wird auch in einen größeren Zusammenhang gestellt:

„Die einzelne Gemeinde wird zunehmend mit den Nachbargemeinden in einer Region





*kooperieren, sich auch zusammenschließen müssen, um die notwendigen Angebote vor Ort leisten und Schwerpunktsetzungen und Profilierungen in der Region vornehmen zu können. Dies ist auch deshalb gerechtfertigt, weil immer mehr Menschen nach einem ihnen entsprechenden kirchlichen Angebot oder einer ihr entsprechenden Gemeinde suchen. Sie bestimmen ihre Zugehörigkeit zur Kirche nicht selten mehr vom Inhalt und weniger von der Gemeinschaft der Ortsgemeinde her. Unter der Verantwortung eines Kirchenkreises gewährleisten kooperative Formen verbindlicher Zusammenarbeit auf regionaler Ebene oder regionale Kirchengemeindeverbände mit einer gemeinsamen Organisationsstruktur differenzierte, arbeitsteilige Formen von Gemeinden und kirchlichen Angeboten.“<sup>10</sup>*

Zunehmend tritt die Dominanz der Anlässe zurück und es öffnen sich Raum und Bereitschaft, bisherige – und das heißt oftmals parochiale – Arbeitskonzepte nicht mehr nur einfach auf eine nächste höhere Ebene zu verlagern. Regionale „Kirche im Raum“ zielt jetzt nicht nur darauf ab, auf Personaleinsparungsnotwendigkeiten zu reagieren, sondern auch darauf, neue Orte von christlicher Gemeinschaft, d. h. Gemeinde, sichtbar und erlebbar zu machen. So zum Beispiel, wenn verschiedene Gemeinden ihre Stärken in einen regionalen Raum einbringen und in einem Miteinander ein leistungs- und zukunftsfähiges Leitbild verwirklichen. Oder wenn mit dem Modell einer regionalen „Kirche im Raum“ auf die Veränderungen der Lebensräume von Menschen reagiert wird. Oder wenn plötzlich eine beteiligungs offene Kirche entsteht, in der sich die traditionelle Rolle des Pfarramtes verändert und vielfältige Formen der „Laienpartizipation“ möglich werden.

<sup>10</sup> Aktenstück Nr. 98 der 23. Landessynode der Landeskirche Hannovers, S. 9

Auf längere Sicht wäre dabei hinderlich, wenn „Kirche im Raum“ nur territorial, also fixiert auf die Region, verstanden würde. Ein kooperativer kirchlicher Lebensraum ist mit Bewegung und neuen Möglichkeiten verknüpft. Er schafft und unterstützt kirchliche „Orte“ innerhalb und außerhalb der bisherigen kirchlichen Organisationsstrukturen. Er versucht eine Balance zwischen „Tradition“ und „innovativer Kompetenz“, zwischen „besonderen Angeboten“ und „einfacher Präsenz“, zwischen „nah“ und „fern“ herzustellen. Er ist dabei „Spielraum“, der immer wieder neu erprobt und gestaltet werden will.

## **V. Zusammenfassende Folgerungen**

1. Anlässe für Regionalisierungsinitiativen stehen oft in einem engen Zusammenhang mit administrativen Entscheidungen zur Anpassung der Finanz- und Personalplanung an neue Rahmenbedingungen.
2. Die Zeit der „vollen Kassen“ und kaum begrenzten Möglichkeiten für die Gesamtkirche und ihre Untergliederungen sind endgültig vorbei. Sparen und/oder Umbau der Kirche sind angesagt.
3. Was zunächst als Hypothek für eine grundlegendere Kirchenreform erlebt wird, verwandelt sich vielerorts zu einer Chance, Stagnation und Resignation zu überwinden.
4. Die Angst vor Verlust und die Aussicht auf fortwährende Verwaltung des Mangels werden zunehmend nachrangig, wenn die Ideen und Ziele einer geplanten „Kirche im Raum“ auch inhaltliche und theologische Qualität haben und der Zugewinn der Veränderung auch vermittelbar ist.
5. „Kirche im Raum“ hat keine längerfristige Perspektive, wenn sie nur die parochialen Arbeitskonzepte 1 : 1 auf die nächste höhere Ebene kirchlichen Handelns hebt.
6. Wenn sie allerdings mit ihrem Leitbild, ihrer Arbeit und ihrer Struktur auf die veränderten Lebensräume der Menschen zu reagieren versucht, hätte sie sich auf den notwendigen und lohnenden Weg hin zu einer lernenden Organisation begeben.

# KONKRETIONEN VON REGIONALER „KIRCHE IM RAUM“

## I. Fragehorizont

Wie kann in Zukunft eine „Kirche im Raum“ aussehen, nachdem immer klarer wird, dass in den Kirchen „die strukturell bedingte Desintegration...in erheblichem Maße überwunden werden“ muss, um „kollektiv und nicht nur zufällig oder vereinzelt auf veränderte gesellschaftliche Bedingungen“ reagieren zu können? Und ist der Begriff „Kirche im Raum“, der in dieser Arbeitshilfe bewusst eingeführt wird, in der Lage, das oft ausschließlich territoriale Verständnis von Regionalisierung auszuweiten auf eine theologische Qualität?

Welches sind dann die jeweils spezifischen Profile für die Ortsgemeinde, die Region und den Kirchenkreis?

Und welche Gestalt hat „Kirche im Raum“ in einem ländlichen Kontext im Unterschied zu einem städtischen Umfeld?

Könnte „Kirche im Raum“ dazu führen, dass Einzelnen oder Gruppen und Initiativen mehr Eigenverantwortlichkeit und Teilautonomie zugemutet und zugebilligt wird? Und welches Maß an stärkerer Institutionalisierung und Konzentration etwa bei Fusionen von Gemeinden oder Teilbereichen wird angemessen sein?

Und wie stehen bewährte Kleinräumigkeit kirchlicher Arbeit und schon praktizierte oder dringend geforderte Öffnung des Raumes zueinander, wenn sehr schnell deutlich wird, als sich ausschließende Alternativen sind sie wenig hilfreich?

## II. Konkretionen und Erfahrungen

Aus den zur Verfügung stehenden Praxisberichten über Regionalisierungsprojekte in der hannoverschen Landeskirche ergeben sich u.a. folgende Konkretionen einer regionalen „Kirche im Raum“:

Die Konkretionen sind sehr vielfältig und reichen von funktional bestimmten Einzelvereinbarungen unter Beibehaltung rechtlicher Selbständigkeit bis zu Gemeindeverbänden. Manchmal steht auch am Ende eines regionalen Prozesses der Entschluss zur Fusion, weil man meint, nur so die Kleinräumigkeit mit ihren vertrauten Identifikationsmöglichkeiten erhalten zu können.

- **Vernetzung verschiedener Funktionsbereiche**

Viele Gemeinden arbeiten mit ihren Nachbarn pragmatisch und projektbezogen zusammen: Gemeindebrief/Öffentlichkeitsarbeit; abgestimmte oder gemeinsame Gottesdienste und Veranstaltungsangebote wie z.B. Bibelwochen, Seminare, Kirchenmusiken (regionaler Kultur-Kalender); Konfirmandenunterricht- und Freizeiten; Zusammenarbeit von Kitas (z.B. gemeinsame Fortbildung, Zusammenlegung der Verwaltungsarbeit); gegenseitige Vertretungen – nicht nur im pfarramtlichen Bereich; gemeinsame Nutzung von Materialien und Ausstattungsgegenständen.

*„Diese Regionalisierung ist ein Gewinn für uns alle...Besonderes Aushängeschild dieser Kooperation ist dabei das Konfirmandenprojekt ‚Die Flotte‘ geworden... Allein im Jahr 2005 stachen dabei mehr als 150 Vorkonfirmanden mit sieben Plattenbodenschiffen im niederländischen IJsselmeer in See.. Aber auch auf anderen Arbeitsfeldern macht die Team-Arbeit vieles möglich. So wurden in der Region besondere Schwerpunkte in der Arbeit mit Kindern, Konfirmanden, Lektoren und Frauen gesetzt... Regelmäßig gibt es Regionalgottesdienste und auch die Verwaltung wurde durch eine gemeinsame Pfarrsekretärin gebündelt und besser organisiert“ (KK Wesermünde Süd)*



- **Periodische Zusammenarbeit der Kirchenvorstände bzw. Hauptamtlichen**

Die oftmals von der KK-Stellenplanung ange-regte oder befohlene Bildung von Regionen bringt Kirchenvorstände und Hauptamtliche „an einen Tisch“. In periodisch stattfindenden KV-Sondersitzungen wird versucht, einen regionalen Interessensausgleich im Vorfeld von Stellenplanungsentscheidungen zu erzielen oder aber sich gegen den „Außenfeind“ (Kirchenkreis bzw. andere Regionen/Gemeinden) zu verbünden. Eine regionale Dienstbesprechung der Hauptamtlichen ist dann eher bei der Umsetzung von Einsparentscheidungen gefragt, wenn es darum geht die Arbeit unter den veränderten Rahmenbedingungen anders und möglichst gerecht zu verteilen.

- **Vereinbarung von regionalen Arbeitsgemeinschaften**

Sie ergeben sich aus einer zunehmenden Verbindung der beiden oben beschriebenen Formen von Kooperation und tragen schon wesentlich verbindlichere Züge. Die Aufgaben umfassen u.a. die Stärkung der kirchlichen Präsenz in der Öffentlichkeit; die Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls; Planung gemeinsamer Schwerpunkte und Arbeitsvorhaben und ihre Durchführung; Koordinierung der Schwerpunkte und Interessen der beteiligten Gemeinden; übergemeindliche Wahrnehmung bestimmter Arbeitsfelder innerhalb der Region; Begleitung der Stellenplanung innerhalb der Region und Erarbeitung der Empfehlungen gegenüber dem Kirchenkreisvorstand. Organe der Arbeitsgemeinschaft sind z.B. eine Regionalversammlung, ein Regionalvorstand und eine Regionalkonferenz der Hauptamtlichen.

- **Gemeindeverbund**

„Seit dem 1.4.06 existiert ein Gemeindeverbund mit einem eigenen Regionalkirchenvorstand, mit eigener Satzung und inzwischen auch sich herausbildenden Zielen. Die insgesamt sechs Kirchengemeinden sind untereinander zum Teil pfarramtlich verbunden, so dass auch hier eine innere Dynamik hinzukommt. Ausschlaggebend für diese Entwicklung ist neben dem Umstand, dass die handelnden Personen und Gemeinden sich seit längerem in einem offenen und konstruktiven Kommunikationsprozess befinden, die Tatsache, dass Sarstedt als homogener Sozialraum eine hervorragende Klammer für alle gemeindeübergreifenden Bewegungen darstellt.“ (KK Hildesheim-Sarstedt)

- **Teilbudgetierte Regionen**

Seit 2000 gibt es in einem Kirchenkreis (Nienburg) das seltene Modell der teilbudgetierten

Regionen. Diese vom dortigen Kirchenkreistag beschlossene Regelung war im Rahmen des Erprobungsgesetzes möglich geworden. Vom KKT eingesetzte und ihm angehörende Regionalausschüsse verwalten die Regionalhaushalte und erhalten weitgehende Kompetenzen in dienstrechtlichen Fragen. Unter intensiver Beteiligung der Ehrenamtlichen sind in den Regionalausschüssen die beteiligten Gemeinden mit jeweils 2 Stimmen vertreten. Darüber hinaus sind in jedem der Regionalausschüsse der Superintendent, der KKT-Vorsitzende und ein Vertreter des Kirchenkreisamtes anwesend.

Die Normalität einer regionalen „Kirche im Raum“ ist noch vielerorts eine vielschichtige, uneinheitliche und ungleichzeitige. Exemplarisch ist dafür die nachfolgende Bilanzierung eines Superintendenten über die Kirchenkreisi-nitiave zur Initiierung von Regionalprojekten in 9 Regionen seines ländlichen Kirchenkreises:

- „Verabschiedung einer Satzung eines Gesamtverbandes mit Stellenplanung für 2014, gem. Gemeindebrief
  - Regelmäßige Sitzungen des regionalen KV (in Fragen der Zusammenarbeit); Satzung für Zusammenarbeit liegt vor; gem. Gemeindebrief
  - Verbundenes Pfarramt, gem. Gemeindebrief, Projekte, Regionalbüro; Dienstwochen der Pastoren
  - Gemeinsames Gebäudemanagement für 2014, Planung verschiedener Funktionen der Kirchengebäude, Verbandssatzung, Konfirmanden-Tage
  - Regelmäßige gemeinsame Sitzungen, Kirchentage, Predigtreihen
  - Konzeptionen für Verbands-Struktur in der Diskussion, Konfirmandentage
  - Verweigerung durch Hauptamtliche, auf persönlicher Basis Zusammenarbeit
  - Pfarramtliche Verbindung in Arbeit, starke Zusammenarbeit
  - Region unmöglich durch totale Verweigerung einer Gemeinde.“
- (Kirchenkreis Leine-Solling)

Normalität und unterschiedliche Entwicklungen spiegeln sich schließlich auch im skizzenhaften Rechenschaftsbericht eines anderen Kirchenkreises:

„Thematisch befassen sich die verschiedenen kirchlichen Gremien wie KKV, KKT, Pfarrkonvent etc. bereits seit längerem mit Konzepten kirchlicher Zusammenarbeit, teils mit Unterstützung von außen.

In einer der Regionen existieren seit 2002 vertragliche Vereinbarungen zwischen Kirchen-

gemeinden. Doch die Umsetzung stagniert und scheint noch nicht zukunftsfähig.

Die Region Langenhagen hat sich mit einer Zukunftswerkstatt zu einer Zukunftskonferenz auf den Weg gemacht und erarbeitet gegenwärtig das Modell eines regionalen Leitungsgremiums für die „Kirche in Langenhagen“. Die Haushalte der Kirchengemeinden werden offen gelegt, die Budgets und das Personal im Blick auf Synergien und Rationalisierungsoptionen überprüft. Grundentscheidungen werden an die Zustimmung der Region geknüpft.

Seminare und Fortbildungen für Kirchengemeinden sollen neue Finanzierungsmöglichkeiten durch Fundraising erschließen. Das gilt für alle Regionen.

Die Regionen Burgwedel und Isernhagen soll neu zugeschnitten werden, um die je eigene Region zu stärken und auf das besondere Profil der Kirchengemeinden zu reagieren.“

(KK Burgwedel-Langenhagen)

### III. Vergewisserungen und Erweiterungen

Die bewusste Benutzung der Formulierung „Kirche im Raum“ in dieser Arbeitshilfe versucht auf die Definitionsprobleme zu reagieren, die entstehen, wenn gefragt wird, was denn eine Region sei und was mit Regionalisierung gemeint wäre.

In einer empirisch-soziologischen Studie wird immerhin der Versuch unternommen:

„Der Begriff der Region beinhaltet im allgemeinsten Sinn die Vorstellung eines geographisch bestimmbar, abgegrenzten, dreidimensionalen Raumes, der kartographisch darstellbar ist....Darüber hinausgehend wird ‚Region‘ sehr unterschiedlich definiert: z.B. als ein strukturell und entwicklungsmäßig aufeinander bezogenes Siedlungsgefüge...., als ein historisch und / oder administrativ bedingtes Territorium, als ein spezifischer Raum mit einer eigenen historischen Entwicklung, gemeinsamen Sitten und Gebräuchen seiner Bewohner / Nutzer, einem gemeinsamen Dialekt. Hierüber ist die ‚Region‘ als eine Beziehung von ‚Raum‘ und ‚Kultur‘ zu sehen....Als Planungs- oder Analyseinheit ist die Region ein durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet, zusammenhängender Teilraum mittlerer Größenordnung in einem Gesamtraum.“<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jürgen Hoffmeyer-Zlotnik, Regionalisierung sozialwissenschaftlicher Umfragedaten, Wiesbaden, 2000, S. 39

So kann die kleine örtliche Nachbarschaft ebenso legitim als Region verstanden werden wie ein großer städtischer Ballungsraum. Und das ist auch gut so, weil die jeweilige Größenordnung einer Region, ihr Profil und ihr Kontext in jedem Fall zu berücksichtigen sind, ehe kirchenplanerische Vorstellungen sinnvoll und entscheidungsrelevant werden.

Wichtig scheinen in diesem Zusammenhang die jeweils spezifischen Profile für die Ortsgemeinde, die Region und den Kirchenkreis:

▪ „Die **Ortsgemeinde** ist ...in gerade dem Zusammenhang, in dem sie ja auch ursprünglich gegründet wurde, nämlich als Kasualbezirk, weiterhin notwendig. Zudem spielt sie auch heute noch, wie zur Zeit in ihrer Gründung, eine Rolle in der symbolischen Repräsentation der Kirche. Und schließlich können Ortsgemeinden eine konstruktive Rolle spielen, wenn sie sich als Forum für unterschiedliche soziale oder religiöse Aktivitäten in und außerhalb der Kirchengemeinde profilieren und es z.B. ermöglichen, dass auf Missstände im Zusammenleben der Menschen aufmerksam gemacht und Wege zur Behebung diskutiert werden können. Andere Funktionen bestehen darin, dass viele Ortsgemeinden als Anbieter bestimmter sozialer Dienstleistungen für ihren Stadtteil wichtig, im Bereich der Kindergartenversorgung z.T. sogar unersetzbar sind“<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Person und Institution – Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft, Frankfurt 1992, S. 121

▪ „Eine Herausforderung an zukünftige kirchliche Arbeit ist, wie sie flexibel und glaubwürdig mit individuellen, kultur- und milieugeprägten Erwartungen umgeht. Hier wird es darauf ankommen, eine lebbare Balance herzustellen zwischen notwendiger Differenzierung und notwendiger Konzentration. Die **Region** könnte hier die Parochie entlasten, indem sie, auf mehrere Schultern verteilt, diese Differenzierung garantiert. So könnte es an verschiedenen ‚Orten‘ der Region Schwerpunktsetzungen geben, die andere ‚Orte‘ damit von bestimmten Themen und Angeboten entlasten.“<sup>3</sup>

▪ Der **Kirchenkreis** ist mehr als die Summe der Gemeinden, er ist mehr als eine Verwaltungseinheit, nämlich auch ein eigenständiger räumlicher und zeitlicher Ermöglichungsgrund von Glauben. Dies gilt jedenfalls für die auf der Kirchenkreisebene haupt- und ehrenamtlich Tätigen; gemeinschaftliche, Einzelgemeinden einbeziehende Aktionen (Kreisfrauentreffen, Kreisjugendcamp); die Menschen, die das Angebot der Kirchenkreiseinrichtungen wahrnehmen. Der Kirchenkreis ist Gemeinde im Sinne eines Bestätigungs- und Vergewisserungsrahmens für die Pfarr- oder Kirchenkreiskonferenzen, für Mitarbeiterinnen und Ehrenamtliche. Das vollzieht sich u.a. durch die Visitation, durch gemeinschaftliche Gottesdienste, Jahresgespräche, im kollegialen Gespräch und auf Fortbildungen.“<sup>4</sup>

Relevant ist auch, welche Gestalt „Kirche im Raum“ in einem **ländlichen** Kontext möglicher-



<sup>3</sup> Gudrun Scheiner-Petry, Wege entstehen im Gehen, Beiträge zur kirchlichen Regionalentwicklung, Gemeindeakademie Rummelsberg 2006, S.4

<sup>4</sup> Lernende Organisation Kirche – Erkundungen zu Kirchenkreisreformen, Hrsg. Projektgruppe „Lernende Organisation Kirche“, Leipzig 2004, S.63

weise im Unterschied zu einem **städtischen** Umfeld hat.

▪ „Die Kirche ist weitgehend die einzige gesellschaftlich relevante Institution, die in Dörfern anwesend ist und ihre Lebensdeutung in den gegebenen Verhältnissen vermittelt. Kirchengemeinden sind meist mit den Kommunen deckungsgleich. Sie haben ihre Sitz im Ort, partizipieren an den Lebensvollzügen und Problemen. Sie können als sozial anerkannte Institutionen zu einem Gesprächsforum werden, auf dem man traditionelle Werte bewahren und diskutieren kann und nach neuen Lebensorientierungen sanktionsfrei sucht. Dafür gibt es freilich keine Programme, die man nur noch in den einzelnen Kirchengemeinden verkünden oder organisieren müsste. Die Suche nach sinngebenden und gemeinschaftsfördernden Lebensweisen kann die Kirche nur in Gemeinschaft mit Vereinen und in regionaler Trägerschaft gelingen.“

„Von den professionellen und materiellen Ressourcen her ist die Organisation (Dorfgemeinde) sehr begrenzt. Vieles, was notwendig erscheint (etwa Kindergarten, Krankenpflegestation, kontinuierliche Jugendarbeit, Seniorenarbeit) lässt sich nicht durchführen aus Mangel an Interesse, MitarbeiterInnen, Geld, Räumen. Damit ergibt sich schnell die Frage nach der Kooperation im nachbarschaftlichen Bereich.“<sup>5</sup>

▪ „In einem städtischen Wohngebiet sollen Angebote gemacht werden, die gemeindeübergreifend begleitet werden. D.h nicht jede Kirchengemeinde soll alles anbieten, sondern die Angebote sollen auf eine breitere Basis gestellt werden und durch die Vielfalt bereichert werden. Diese Durchlässigkeit bisheriger Gemeindegrenzen will

- vorhandene Angebote konzentrieren und dadurch minimieren;
- Arbeitsschwerpunkte ermöglichen, um für andere Bereiche Arbeitskapazitäten frei zu bekommen;
- intensiv auf das Wohnumfeld eingehen, das in seiner Gesamtheit unabhängig von Gemeindegrenzen zu sehen ist;
- Kompetenzerweiterung ermöglichen;
- eine gemeinsame Identität der Innenstadtgemeinden schaffen;
- Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Reagieren auf veränderte (kirchliche) Situationen eröffnen;
- Freiraum schaffen für die Kirche und ihre Entwicklung in der Stadt.“<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Ulf Häbel, in: E.Schmidt, H. G. Berg, Beraten mit Kontakt, Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung Offenbach/M, S.44/48

<sup>6</sup> Friedrich Weber, in: Kirchenreform jetzt, Schenefeld 2005, S.164



Vielleicht aber gibt es neben dem jeweils Spezifischen auch Übergreifendes?  
 Hilfreich und herausfordernd ist die Einführung des Begriffs „Kirche im Raum“, weil sie kirchliches Planen und Arbeiten von vornherein mit einer Dimension in Verbindung bringt, die neben ihrer territorialen auch eine theologische Qualität hat.

*„Es geht um ein erweitertes Verständnis von Gemeinde. Gemeindeentwicklung ohne Verknüpfung mit der Entwicklung der kirchlichen Region wird es nicht mehr geben. Mentale Grenzen müssen erweitert werden.*

*Um dies zu befördern haben wir eine geistliche Übung entwickelt: Lange Fahnen mit biblischen Texten sind aufgestellt. Kleine Gesprächsgruppen gehen von Fahne zu Fahne. Da findet sich z.B. Psalm 31 („Du stellst meine Füße auf weiten Raum.“) oder der Brunnenstreit in 1.Mose 26, 12-22 („Nun hat uns der Herr Raum gemacht und wir können wachsen im Lande.“) oder auch Jesaja 54, 1-4....*

*„Rühme, du Unfruchtbare, die du nicht geboren hast! Freue dich mit Rühmen und jauchze, die du nicht schwanger warst! Denn die Einsame hat mehr Kinder, als die den Mann hat, spricht der HERR. Mache den Raum deines Zeltes weit und breite aus die Decken deiner Wohnstatt; spare nicht! Spann deine Seile lang und stecke deine Pflöcke fest! Denn du wirst dich ausbreiten zur Rechten und zur Linken, und deine Nachkommen werden Völker beerben und verwüstete Städte neu bewohnen. Fürchte dich nicht, denn du sollst nicht zuschanden werden; schäme dich nicht, denn du sollst nicht zum Spott werden.“<sup>7</sup>*

*Gerade dieser Text regt zur Erweiterung der mentalen Grenzen in Zeiten depressiver und resignativer Stimmung an: Längere Zeltseile als bisher, weiter eingeschlagene Pflöcke, mehr Raum und Zeldach – welches neue Bild entsteht für unsere Gemeinden, für unsere Kirche in der Region, für das, was bei uns zu spüren sein soll und für unsere neue Struktur?“<sup>7</sup>*

Auch im katholischen Bereich werden die anstehenden Veränderungsprozesse durch eine raumbezogene Konkretion bestimmt. Die Grenzen der Einzelpfarreien werden zu „pastoralen Räumen“ geöffnet und von einem „raumgerechten Pastoral“ ist die Rede.

*„Stabilität und Mobilität, und damit Lokalität und Globalität, zeichnen den Menschen aus. Dabei ist typisch für den modernen Menschen, dass seine Mobilität eine enorme räumliche, aber auch geistige Reichweite erreichen kann.*



*Gerade wegen dieser hohen Mobilität droht aber der moderne Mensch psychisch obdachlos, kosmisch unbehaust zu werden. Diese drohende Gefahr fördert „rettend“ als Gegenkraft die Bedeutung des Lokalen, des Örtlichen, des Stadtteils, des Dorfes. In diesen kleineren Räumen ist das alltägliche Leben angesiedelt, das für die Menschen wie ein Dach über der Seele ist....*

*Die Schwäche der Arbeit in diesem personnahen Raum besteht aber darin, dass die Arbeit der Kirche im privaten Lebensraum verbleibt. Der Auftrag der Kirche aber bezieht sich nicht nur auf das Leben der einzelnen Menschen, sondern auch auf deren Zusammenleben, so wie dieses gesellschaftlich organisiert wird.“<sup>8</sup>*

Ein neuer Raum entsteht auch, wenn die in der Diskussion um die Zukunft von Kirche oft geführte unproduktive Grundsatzdebatte über die Parochie als den eigentlichen Ort von Kirche vermieden werden kann.

*„Regionale Veränderungen müssen bewahren, was Gemeinde-Kirche wesentlich ausmacht. Diese Einsicht, elaboriert dargestellt im Modell von Uta Pohl-Patalong (2004), scheint wegweisend für die Kirche der Zukunft, die neben der Ortskirche eine Vielfalt an kirchlichen Orten ermöglicht. In der Region Leinetal lässt sich nachweisen, dass ...*

- ein vereins-ähnliches kirchliches Leben an allen Orten stattfindet (Gemeindeleben nach dem Vorbild der freien Vereine)*
- dass differenzierende Arbeitsbereiche an allen Orten vorgehalten werden (spezialisierte kirchliche Aufgaben, Seelsorge)*
- dass weiterhin Gottesdienst an jedem kirchlichen Ort stattfindet (aber nicht unbedingt ein agendarischer Gottesdienst die Regel sein muss)*

<sup>7</sup> Horst Bracks, Eckehard Roßberg, Von der Koexistenz zur Kooperation, in: Kirche in Bewegung, Celle, 2005/2, S. 3f.

<sup>8</sup> Paul M. Zulehner, Kirche umbauen – nicht totsparen, Ostfildern 2004, S.85/94

- *Kasualien nach Bedarf durchgeführt werden*
- *Die gemeinsame Feier und die kirchliche Organisation in Gemeinden und in der Region stattfindet.*

*Zukunftsweisend sind daher nicht irreführende Alternativen (Gemeinde oder Region), sondern die Organisation gemeinschaftsförderlicher und kommunikativ attraktiver Prozesse, in denen an Einzelfragen orientierte Vereinbarungen entstehen und schrittweise die Einsicht wächst, dass eine Kirche, die auf mehreren Handlungsebenen aktiv ist, Nähe zu und zwischen Menschen schaffen kann.“<sup>9</sup>*

#### **IV. Erkenntnisse**

Alle Konkretionen einer regionalen „Kirche im Raum“ reagieren sowohl auf die jetzt schon verringerten und in Zukunft noch knapper werdenden materiellen und personellen Ressourcen der Kirche wie auch auf den Wandel des Lebens der Menschen unter den Bedingungen einer modernen Gesellschaft.

Es macht Sinn, beide Faktoren zusammen zu sehen, weil sonst der notwendige Wandel kirchlicher Strukturen nur als notwendiges Übel begriffen wird, nicht aber auch um der Menschen

willen geschieht, um die es der Kirche geht, seien sie nun Mitglieder oder nicht.

Um für die Menschen unserer Zeit auch wirklich da sein zu können, ist der Blick über die Grenzen des binnenkirchlichen Lebens eine schlüssige Konsequenz. Vielleicht kann so die drohende „Verwaltung des Mangels“ dazu führen, eine Kirche in einem größeren Raum erfahrbar zu machen, die auf differenzierte Weise mitten im Leben der Menschen steht.

Soziologisch wäre diese „Selbsttranszendierung“ der Kirchengemeinde darin begründet, dass sie sich tendenziell immer schon als offenes System verstand, d.h. dass die Gemeinde über sich selbst hinaus ragt, ihre Botschaft über ihre eigenen Grenzen hinausdrängt und die Lebensfragen der Umwelt in ihr eigenes Deutungsmuster einbezogen werden. Neu ist, dass nun auch organisatorische Konsequenzen gezogen werden.

Die Konkretionen einer „Kirche im Raum“ sind mal eher Ergänzungen von schon Bestehendem, mal werden sie in Form zeitlich befristeter Projektarbeit eingeübt. In Teilgebieten wird eine Differenzierung versucht, eine Profilbildung mit dem Ergebnis, dass in benachbarten Gemeinden nicht mehr alle das Gleiche machen. Und immer wieder kommt es zu einer Vernetzung verschiedener Funktionsbereiche, einschließlich der Kirchenvorstandsarbeit.

<sup>9</sup> Herbert Asselmeyer, a.a.O. S. 221



Zum großen Teil wird regionale „Kirche im Raum“ praktiziert auf der Basis von längst gültigen Rechtsformen. In der hannoverschen Landeskirche sind sie in der Kirchengemeindeform und der Kirchenverfassung beschrieben. Sie umfassen pfarramtliche Verbindungen, Arbeitsgemeinschaften, Kirchengemeindeförderung sowie die Zusammenlegung von Gemeinden.

Regionale „Kirche im Raum“ entwickelt sich im ländlichen Kontext anders als in einem städtischen Umfeld. Die Aufforderung „Lasst die Kirche im Dorf“ ist eben nicht zufällig auf dem Lande beheimatet. Und die mangelnde Plausibilität von Kirchengemeindegrenzen in der Stadt hat nicht selten dazu geführt, dass es dort am ehesten zu Gemeindeverbänden und Fusionen kommt. (s. auch das Modell Hildesheim im Anhang)

Darüber hinaus wird es wichtig sein, sich Klarheit über die jeweils spezifischen Profile der verschiedenen Räume zu verschaffen. Die Ortsgemeinde könnte zum Anwalt des Lokalen, des Örtlichen, des Stadtteils, des Dorfes werden. „In diesen kleineren Räumen ist das alltägliche Leben angesiedelt, das für die Menschen wie ein Dach über der Seele ist“. Die Region könnte den personennahen und oft privaten Lebensraum der Ortsgemeinde öffnen und darüber hinaus entlastend wirken durch Differenzierungen und Schwerpunktsetzungen des kirchlichen Angebotes. Und der Kirchenkreis würde sich zu einem Raum entwickeln, der mehr ist als die Summe der Gemeinden oder Regionen, mehr auch als eine Verwaltungseinheit, z.B. ein Bestätigungs- und Vergewisserungsraum für haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen.

Für die Zukunft werden Konkrete notwendig sein, die ein Entweder-Oder zwischen „Kirche im Raum“ und „Kirche vor Ort“ bzw. „Großräumigkeit“ und „Kleinräumigkeit“ bzw. „übergemeindlicher“ und „parochialer“ Arbeit vermeiden, sondern sich um „kirchliche Orte“ in ihrer Vielfalt bemühen.

## **V. Zusammenfassende Folgerungen**

1. Schon immer war die Kirchengemeinde in ihrer parochialen Gestalt ein offenes System, das mit seiner Botschaft über die eigenen Grenzen hinausdrängt. Das Konzept einer regionalen „Kirche im Raum“ zieht daraus auch organisatorische Konsequenzen.
2. Regionale „Kirche im Raum“ reicht in ihrer Dimension von der kleinen örtlichen Nach-

barschaft bis zum großen städtischen Ballungsraum.

3. Jede kirchenplanerische Initiative oder Entscheidung muss die spezifische Größenordnung, das Profil und den Kontext einer Region berücksichtigen.
4. Regionale „Kirche im Raum“ entwickelt sich im ländlichen Kontext anders als im städtischen Umfeld. Es macht Sinn, diese Unterschiede zu berücksichtigen und zuzulassen.
5. Die jeweils spezifischen Profile von Ortsgemeinde, Region und Kirchenkreis ergeben sich im Herausfinden ihrer Stärken. Eine Kirche, die auf diesen verschiedenen Handlungsebenen aktiv ist, gewinnt an Nähe zu den Menschen, die ihr angehören oder etwas von ihr wollen.
6. Die meisten Konkrete sind bisher realisiert auf der Basis der gültigen Rechts- und Erprobungsformen. Hier wäre noch mehr möglich.
7. Entscheidend für die konkrete Weiterentwicklung einer regionalen „Kirche im Raum“ wird sein, ob mentale Grenzen zwischen parochialer Arbeit und übergemeindlichen Diensten zu Gunsten eines erweiterten Gemeindeverständnisses überwunden werden.

# VERÄNDERUNG DER ARBEITSPROFILE VON HAUPT- UND EHRENAMTLICHEN

## I. Fragehorizont

Veränderungsprozesse beeinflussen kirchliche Berufsbilder nicht zum ersten Mal in der Geschichte. Jede dieser Veränderungen hat zum einen Kraft gekostet, hat Reibungsverluste verursacht, aber insgesamt zu einer Weiterentwicklung der kirchlichen Arbeit in dem Gefüge der gesamtgesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Erneuerungen geführt. Welche Auswirkungen die jetzigen Entwicklungen zu mehr regionaler Kooperation insbesondere auf die Berufsbilder der Pastoren/-innen und Diakone/-innen (aber auch der Pfarramtssekretärinnen und ggf. Küster und Küsterinnen) haben, ist aus den zugesandten Beschreibungen nur ansatzweise zu entnehmen. Dennoch zeichnen sich – wenn auch nicht zwangsläufig in jedem Fall – einige Linien ab, die im Folgenden beschrieben werden.

Im Zusammenhang mit der Veränderung der Stellenprofile hauptberuflicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellt sich außerdem die Frage danach, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, die sowohl den Stelleninhabern und -inhaberinnen als auch den Kirchengemeinden und Regionen ein möglichst hohes Maß an Zuverlässigkeit für die (Fortfüh-

rung der) Arbeit zusichern können. Welches Motiv trägt zu Veränderung bei? Wie weitreichend kann die Veränderung der Arbeitsprofile sein, was bedeutet es für die Zusammenarbeit und das eigene Selbstverständnis?

## II. Konkretionen und Erfahrungen

Die Herangehensweise der Gemeinden an die regionale Kooperation sagt zum einen etwas aus über die Motivation der beteiligten Haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und darüber, in welcher Weise sich die Arbeitsprofile verändern. Die im Folgenden beschriebenen Motive schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können sich auch ergänzen.

- **Zeit einsparen, Arbeit effektiver gestalten**

Das am häufigsten aufgeführte und für viele naheliegendste und, von der Umsetzbarkeit her gesehen möglicherweise einfachste Beispiel für erste Schritte zu regionaler Kooperation ist in diesem Zusammenhang der Kanzeltausch. Er ermöglicht, die Predigtvorbereitung zu effektivieren, ggf. dass Kollegen/-innen einen Sonntag predigtfrei haben und dass Predigtvertretung bei Urlaub und Krankheit leichter organisierbar wird.

Eine Veränderung des Profils geschieht vor allem durch die räumliche Erweiterung der Predigtstätigkeit auf in der Regel benachbarte Kirchen. Damit einher geht das sich Einlassen bzw. Verändern von Gepflogenheiten und Standards der Kollegen und Kolleginnen, Absprachen treffen mit einem größeren Stamm an Mitwirkenden im Gottesdienst (Küster/-in, Kirchenmusiker/-in, Kirchenvorsteher/-in, andere Haupt- und Ehrenamtliche), sich einlassen auf eine z.T. fremde Gottesdienstgemeinde.

- **Ganze Personalstellen erhalten**

Dahinter können sich unterschiedliche Anliegen verbergen:



- Eine ganz Stelle ist mitarbeiterfreundlicher: Man möchte Mitarbeitenden einen finanziell attraktiven Arbeitsplatz bieten, der ausreicht, um eine Familie zu versorgen.
- Generell sind 100%-Stellen leichter zu besetzen.
- Bei Teilzeitstellen besteht für die Mitarbeitenden oft die Notwendigkeit, eine zweite Beschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber suchen zu müssen.

Durch das Erhalten bzw. Schaffen ganzer Stellen sollen oder müssen gemeindeübergreifend Aufgabenfelder übernommen werden. Der Schwerpunkt liegt zunächst einmal darauf, dass ganze, also 100 %-Stellen bleiben. Es sagt noch nichts darüber, wie die Aufgaben verteilt werden. Wir finden dieses Phänomen vor allem bezogen auf die Berufsgruppe der Diakone und Diakoninnen. Die Unterschiedlichkeit der Dienstanweisungen gibt einen Einblick in die Spannweite, wie verschieden regionale Kooperation verstanden wird. Das eine Extrem: jede Gemeinde erwartet eine/-n Mitarbeiter/-in, die zu einem bestimmten Prozentpunkt Arbeit für bestimmte beschriebene Aufgabenfelder in ihrer Gemeinde zu übernehmen hat. Eine Kooperation mit den anderen Gemeinden ist nicht gewünscht. Das andere Extrem: Der/die Mitarbeitende organisiert das Arbeitsfeld vollständig im regionalen Kontext. Hier würde es vor allem zu einer Vernetzung der Arbeit führen, z.B. im Bereich von Jugend-, Konfirmanden-, Senioren-, Besuchsdienstarbeit, Gemeindebüros u.a.. Beide Extreme und jede dazwischen gewählte Lösung haben Konsequenzen für das Arbeitsprofil und verändern das jeweilige Berufsbild in unterschiedlicher Weise. Auch andere Berufsgruppen sind davon betroffen, wenn z.B. Stellen so eingerichtet werden, dass es „gemeinsame Pfarramtssekretärin, Kirchenmusikerin, Chorleitung und Küster“ (Region Bodelschwingh-Ledeburg/Corvinus-Stöcken) gibt. Die leitende Frage ist hier: wie kann die Arbeit organisiert werden?

- **Kollegiale Zusammenarbeit entwickeln**  
Anstöße und Auslöser für die kollegiale Zusammenarbeit können sehr unterschiedlich sein, oft spielt Sympathie eine Rolle oder sich ergänzende Kompetenzen, möglicherweise die Einsicht, dass gemeinsame Vorhaben finanziell lohnenswerter sind und personell entlastender. In den Berichten ist zu lesen von mehr Kreativität, Spaß an gemeinsamen Erfolgen, es entwickelt sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl, es entstehen gemeinsame Dienstbesprechungen, das „Poolen“ von Aufgabenfeldern (Entwicklung von Expertentum), Arbeitsfelder werden zunehmend gemeindeübergreifend übernommen. Das Arbeitsprofil derjenigen, die den Prozess

der Veränderung mitgestalten, verändert sich aus der Einsicht heraus, in gegenseitiger Unterstützung die Arbeit besser und möglicherweise leichter durchführen zu können. Aber auch Sympathien untereinander können eine Rolle spielen. Beziehungs- und Zielorientierung sind gemeinsame Motoren der Zusammenarbeit.

*„Bei einer Mehrheit der Ehrenamtlichen im Vorstand der regionalen AG und bei den Hauptamtlichen besteht der Eindruck, zusammen mehr machen zu können als allein, sich gegenseitig ergänzen und entlasten zu können. ... Bei den Gemeinden in der Region gibt es bereits eine längere Tradition der Zusammenarbeit der Hauptamtlichen“ (KK Neustadt).*

- **Gemeinsame Projekte auf den Weg bringen, gemeinsame Arbeitsfelder entwickeln**

Der Schwerpunkt der Entscheidung zu einer Zusammenarbeit liegt nicht notgedrungen darin, dass sich aus persönlichen Gründen oder Gründen der Effektivität eine Kooperation entwickelt, sondern das Ziel ist vorrangig, gemeinsame Projekte regional zu initiieren. Oft genannt sind: „gemeinsame Gottesdienste, gemeinsame Feste, gemeinsamer KU, Projekte wie Tour der Kirchen ... , Ball der Kirchen, 12-Nächte Andachtsreihe über den Jahreswechsel ... , ökumenische Gesprächsreihe, ... ein gemeinsamer Kirchbote für alle fünf Gemeinden“ wie in den ev.-luth. Kirchen der Stadt Seelze. Aber auch: „Wesentliche Arbeitsbereiche (Besuchsdienst, Seniorenarbeit, Ferienaktion Kinder aus Tschernobyl, Jugendarbeit und Konfirmandenarbeit) sind gepoolt mit jeweils zuständigen Hauptamtlichen“ wie in der Region Brockel, Kirchwalsede, Visselhövede.

Antrieb für die Zusammenarbeit liegt vor allem in einer Ziel- und Sachorientierung. Das Arbeitsprofil ändert sich je nach der Anzahl und dem Umfang der gemeinsamen Projekte. Einige Berichte beschreiben, das bedeutsamste Motiv zur Zusammenarbeit war die Stärkung des eigenen oder gemeinsamen Profils. Kirche präsentiert sich anhand eines Themas nach außen, um stärker wahrgenommen zu werden. Andere haben erlebt, dass es auch für die Innenwirkung und für die eigene Motivation hilfreich ist, eine Vision zu verfolgen, mit der sie und andere sich identifizieren können. Typische Projekte sind z.B.: das Regionenprojekt „Familienfreundliche Gemeinde“ (Northeim Süd), „Jugendkirche“ (Christuskirche Hannover und einige andere), „Evangelisch in der Stadt“ (Georgsmarienhütte) im Gegenüber zu den katholischen Gemeinden. „Auch wenn Einsparung notwendig ist, muss

das Ziel lohnend sein" (Region Brockel, Kirch-walsede, Visselhövede).

- **Stärkere Einbindung ehrenamtlicher Kompetenz**

Entscheidungen zu verstärkter regionaler Ko-operation können zwangsläufig nicht an den Kirchenvorständen vorbei getroffen werden. In nahezu allen Berichten ist daher davon zu lesen, dass zusätzliche Sitzungen von regionalen Kirchenvorstandssitzungen stattfinden, Regionalausschüsse eingerichtet werden. Z.T. wird den Ausschüssen zusätzliche Entscheidungskompetenz z.B. im Bereich Finanzen zugewiesen (KK Nienburg).

Darüber hinaus werden weitere ehrenamtliche Gruppen geboren, die fast zwangsläufig durch regionale Angebote entstehen müssen. Genannt werden hier z.B. Fahrdienste, aber auch gemeinsame Chöre und Bläserchöre. Im Konzept des Kirchenkreises Hildesheim-Sarstedt ist die Zielformulierung zu finden: „Es sollten verstärkt ehrenamtlich Tätige gewonnen und gestärkt werden, die ihr Fachwissen und Fachkönnen ggf. auch nur für eine begrenzte Zeit für gemeindliche oder übergemeindliche Arbeiten einsetzen z.B. durch gezielte Ansprache von Gemeindegliedern, Einführungskurse, Fortbildung, Kompetenzerweiterung, Ernstnehmen in ihrer Kompetenz“.

Eine stärkere Einbindung ehrenamtlicher Kompetenz setzt voraus, dass Hauptamtliche diese Kompetenzen entdecken, nutzen und anerkennen, aber auch begleiten, schulen, Rahmenbedingungen für ihre Arbeit schaffen und nach dem Ende ihrer Tätigkeit für eine wertschätzende „Entpflichtung“ sorgen.

Eine ehrenamtliche Mitarbeiterin in Leitungsfunktion berichtet: „Aus meiner Sicht hat sich bewährt, die intensive Beteiligung der Ehrenamtlichen mit den jeweils erforderlichen Kompetenzen (Finanzen und Personalrecht, sowie

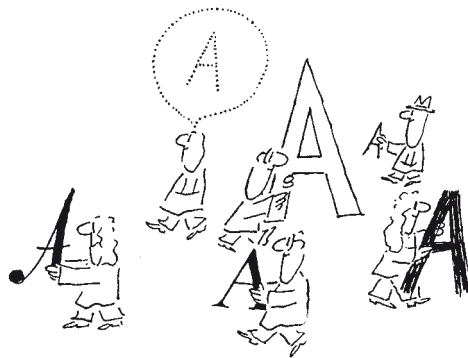
dienstrechtliche Fragen) zu ermöglichen... Die Ehrenamtlichen sind in einer Phase des starken Wechsels im Bereich der Pfarrstellen einschließlich des Superintendenten „stark“ geworden und tragen zur Zeit auch zur Verlebendigung des Kirchenkreistages als Parlament des Kirchenkreises bei. ... Wenn Ehrenamtliche einbezogen werden sollen, müssen sie mit ihren Kompetenzen tätig werden können und am Ganzen partizipieren und Verantwortung in Teilbereichen übernehmen.“

Die Veränderung der Arbeitsprofile Hauptamtlicher macht sich vor allem daran fest, wie eine professionelle Zusammenarbeit mit zunehmend mehr und verantwortlich tätigen Ehrenamtlichen gestaltet werden kann. Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, welche Aufgaben können/müssen abgegeben werden, wo können Ehrenamtliche Kompetenzen einbringen, die bisher übersehen wurden, etc.?

### III. Vergewisserung und Erweiterungen

In der Literatur und von anderen Landeskirchen wird beschrieben, dass die derzeitigen Veränderungsprozesse in der Kirche vor allem initiiert werden durch geringer werdende Finanzen und damit verbunden weniger Mitarbeitendenstellen. Z. T. werden die Veränderungsprozesse im Kontext der gesamtgesellschaftlichen Veränderung gesehen. Allerdings wird selten davon berichtet. Im Blick auf die Veränderung der Arbeitsprofile ist z.B. in einem Beispiel aus der sächsischen Kirche zu lesen:

„Am deutlichsten zu spüren ist die geringere Zahl von Mitarbeitern. Der Bereich, den ein einzelner abzudecken hat, wird größer. Tätigkeiten müssen eingestellt oder zusammengefasst werden. Da ein Großteil der Mitarbeitenden in mehreren Gemeinden tätig ist, führt dies zwangsläufig zu übergemeindlicher Arbeit.“<sup>1</sup> Die daraus zu schließenden Konsequenzen werden zum einen begründet mit Röm. 12 ff oder mit dem Priestertum aller Gläubigen: „Wir haben den Fehler gemacht, fast alle im Neuen Testament genannten Charismen strukturell im Pfarramt zu verankern. Wenn wir etwa Röm. 12, 6-9 daraufhin lesen, lassen sich alle sieben genannten verschiedenen Gnadengaben problemlos in eine Dienstbeschreibung des deutschen Pfarramtes unterbringen. Ironisch formuliert müsste man sagen, dass es geradezu bedauerlich ist, dass Paulus in diesem Zusammenhang die Gabe der Allmacht vergessen hat.“



<sup>1</sup> Martin Beyer, in: Pastoraltheologie, Januar 2003/1, S. 34

Wachsende Gemeinden haben dagegen sehr häufig ein differenziertes Pfarrbild. Der geistliche Leiter einer Gemeinde ist keineswegs automatisch auch ihr organisatorischer Chef. ‚Geistliche Leitung und Management, das sind doch ganz unterschiedliche Charismen‘, würde jedes aktive Mitglied einer solchen Gemeinde zu Recht bemerken. Wenn Gemeinden wachsen wollen, müssen sie genau festlegen, was sie von ihren Pastorinnen und Pastoren und allen übrigen Mitarbeitenden erwarten und für welche Funktionen sie sie bezahlen wollen oder können und für welche nicht.“<sup>2</sup>

Und:

„... Wir reagieren mit Recht mit einer Diversifizierung und inneren Differenzierung unserer Arbeit ... Jedenfalls ändert diese innere Differenzierung in der Ortsgemeinde und ihre regionale Verknüpfung das Aufgabenprofil aller, die in unserer Kirche mitarbeiten. Ich meine wirklich aller, der hauptamtlich und der freiwillig Mitarbeitenden. In diesem Kontext ist dann natürlich auch die nachhaltige Veränderung des besonderen Amtes der Pastorin und des Pastors zu bedenken. ... Es wird unabweisbar notwendig, intensiv miteinander zu kooperieren. Das geht wiederum nicht ohne verbindliche Kommunikation und daraus entwickelte und aufeinander bezogene Zielvereinbarungen.

Die Folgen für das Aufgabenprofil der Mitarbeitenden sind unübersehbar. ...

... In erheblichem Maße sind Aufgaben des Managements hinzugetreten: Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, Steuerung von Planungsprozessen, Leitung diakonischer, kultureller und gemeinwesenorientierter Projekte. Damit sind Aufgaben der Personalführung und der ökonomischen Absicherung verbunden. Die Liste ließe sich noch lange fortsetzen.“<sup>3</sup>

„Die verschiedenen Gaben, Ämter und Kräfte sind vielmehr der Reichtum, der Schatz unserer Kirche. Wenn wir im umfassenden Sinne von Personalentwicklung reden, dann muss es zuerst darum gehen, bei jedem und jeder Einzelnen eben jene Gaben und Kräfte zu entdecken, die den Aufgaben förderlich sind und für zukünftige Aufgaben qualifizieren.“<sup>4</sup>

Dazu aus dem katholischen Raum:

„... Das Priester(selbst)bild hat also schon begonnen, sich unter dem Druck der faktischen Entwicklung vom Seelsorger zum Pastoralmanager zu verändern.

Nun kann man diese Leitungs- und Führungsaufgabe in pastoralen Großräumen durchaus

geistlich auffassen. Aber es ist eine andere Spiritualität, die ein solcher Leiter eines pastoralen Großunternehmens braucht, als er in Zeiten benötigte, in denen er sich vorrangig um die gläubige Entwicklung von Lebensgeschichten, Familien und kleinen Glaubensnetzwerken kümmern konnte. Eine Organisation zu führen verlangt nach einer anderen Spiritualität (und Eignung), als seelsorgerlich Lebensgeschichten zu begleiten. Es ist ein ähnlicher Unterschied wie zwischen einem Automechaniker und einem Autowerkstattleiter....“<sup>5</sup>

Wie kann Differenzierung weiter gestaltet werden?

„Die Projektarbeit bietet eine gute Möglichkeit, die Zusammenarbeit auf Zeit auszuprobieren. Man kann sich auf einzelne Zielgruppen konzentrieren oder Teilbereiche der gemeindlichen Aufgaben angehen. Dabei bietet der überschaubare Rahmen eines wirklichen Projektes – mit umgrenztem Mitarbeiterkreis, klar bestimmtem Anfang und deutlich definiertem (vielleicht sogar gefeiertem?) Ende, überprüfbaren Zielen etc. – die Chance, erste Erfahrungen zu machen und aus den Erfahrungen definierte Schlüsse für ein Folgeprojekt zu ziehen. Zusätzlich wächst die Chance, Erfolge zu feiern.

Gemeindliche Kooperation bietet sich geradezu an, in Teilgebieten eine Differenzierung zu versuchen. ...

... Einen ähnlichen Akzent bietet die Profilbildung. ...“<sup>6</sup>

Das Aktenstück 98 der Synode der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers aus dem Jahre 2005 plädiert für eine stärkere Differenzierung der Aufgaben in den unterschiedlichen Berufen: „Der Ausschuss empfiehlt schließlich, religions- und gemeindepädagogische sowie diakonische Tätigkeiten der Pastorin oder des Pastors in größerem Umfang als bisher auf den Diakon und die Diakonin zu übertragen.“

Als ein mögliches Beispiel dazu nennt Uta Pohl-Patalong<sup>7</sup>: „Grundsätzlich sollte der vereinskirchliche Bereich von Ehrenamtlichen gestaltet und geleitet werden. Dies entspricht den Wurzeln dieses Bereiches kirchlicher Arbeit, vor allem aber sprechen sowohl theologische als auch soziologische Gründe dafür. Theologisch wird damit das ‚allgemeine Priestertum aller Gläubigen‘ ernstgenommen, das jedem Christen und jeder Christin verantwortungsvolle kirchliche Arbeit zutraut und sie nicht in unmündiger Abhängigkeit von den Geistlichen hält.

<sup>2</sup> Peter Böhlemann: Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält, Göttingen 2006, S. 35 ff

<sup>3</sup> Martin Schindehütte, in: Kirchenreform jetzt!, Schenefeld 2005, S. 335 ff

<sup>4</sup> a.a.O. S. 339 f

<sup>5</sup> Paul M. Zulehner, a.a.O. S. 32 f.

<sup>6</sup> Matthias Kaune, in Pastoraltheologie, 2003/1,, S. 58 f

<sup>7</sup> Uta Pohl-Patalong: Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten – Ein Zukunftsmodell; Göttingen 2004, S. 140/142

Auf soziologischer Ebene bedeutet dies, Subjektivität Ernst zunehmen. Das Kriterium, dass die kirchlichen Strukturen ein selbstbestimmtes Engagement in einem selbstgewählten Bereich ermöglichen sollen, wird damit erfüllt. Dabei ist es unabdingbar, dass Ehrenamtliche sich für die verschiedenen Aufgaben auch qualifizieren.“

„Wichtig ist dabei auch, die ehrenamtliche Arbeit professionell zu unterstützen – besonders natürlich in der Übergangszeit, aber auch auf Dauer. Dies ist eine Aufgabe, für die meiner Meinung nach Diakone und Gemeindepädagoginnen hervorragend geeignet sind. Aus verschiedenen Gründen scheint es mir sinnvoll, dass nicht die Pfarrerinnen und Pfarrer diese Aufgabe übernehmen. ...“

Einige Grundvoraussetzungen für Veränderung der Arbeitsprofile benennt Ingrid Lukatis: „Regionalisierung setzt bei den Beteiligten ein Mindestmaß an wechselseitigem Interesse an und Sympathie füreinander voraus. Je geringer dies in der Anfangsphase ausgeprägt ist, desto begrenzter sind (zunächst) die Ziele einer Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden zu formulieren und desto sorgfältigere Schritte zu planen: Gute gemeinsame Erfahrungen können dazu beitragen, dass Sympathie und Interesse wachsen! Bereits praktizierte Zusammenarbeit sollte dabei wertschätzend und ermutigend benannt werden.

Regionale Zusammenarbeit heißt: aus der Summe von Einzelaufgaben ein neues attraktives Muster zu gestalten – und dabei möglicherweise die bisherige eigene Arbeit in einigen Punkten zu verändern. Auf der Hauptamtlichen-Ebene ist eine grundsätzliche Bereitschaft zu gemeinsamer Arbeit erforderlich; wo Kooperationserfahrungen fehlen, muss solches Miteinander schrittweise eingeübt werden.

Auch auf der Ebene der Ehrenamtlichen bedarf es einer kritisch-konstruktiven Mitarbeit – und das gilt in besonderer Weise für die Kirchenvorstände. Nicht zuletzt von der Bereitschaft dieser ehrenamtlichen Leitungsgremien, öffentlich in den Gemeinden für die Region einzutreten, dabei auch Widerstände aus gemeindlichen

Gruppen aufzunehmen und zu bearbeiten, hängt der Erfolg solcher Planung ab.“<sup>8</sup>

Zur Stärkung des Ehrenamtes sagt das EKD-Papier „Kirche der Freiheit“<sup>9</sup>:

„Die Gewinnung, Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen gehört für die evangelische Kirche zu den wichtigsten Zukunftsaufgaben. ... Dabei sind ehrenamtlich Engagierte nicht als Helfer oder Ersatz für hauptamtliche Kräfte zu betrachten. Vielmehr nehmen sie ihre Aufgaben in eigenständiger Verantwortung wahr.“

Und einige Abschnitte vorher:

„Diese Stärkung des Ehrenamtes führt keineswegs zu einer Relativierung des hauptamtlichen Dienstes, sehr wohl aber zu dessen Veränderung. Anleitung und Begleitung des ehrenamtlichen Einsatzes werden als zentrale Herausforderung für die hauptamtlich Mitarbeitenden und in diesem Sinne als eine evangelische Grundkompetenz anerkannt.“

An dieser Stelle ist anzumerken, dass das EKD-Papier vor allem die Übernahme des Predigt-auftrages durch ehrenamtliche Prädikaten und Prädikantinnen und Lektoren und Lektorinnen beschreibt.

Etwas weiter wird das ehrenamtliche Engagement im Modell der anglikanischen Kirche beschrieben. Dort wird der Gedanke des „Local Ministry Team“ verfolgt. Von ihm sollen z.B. Kindergottesdienst, Jugendarbeit, Nachbarschaftshilfe, Kirchkafee, Trauerbegleitung, Besuchsdienst, Gebet, Taufvorbereitung, Gottesdienst, Hauskreise und Lebendiger Glaube als Arbeitsfelder für ein Team von Laien und Ordinierten übernommen werden, die in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zur Koordination und Förderung von Pfarrdienst und Mission der ganzen Kirche beitragen.

<sup>8</sup> Ingrid Lukatis, a.a.O. S. 22 f

<sup>9</sup> Kirche der Freiheit – Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert, Ein Impulspapier des Rates der EKD, Sommer 2006, S. 69





## IV. Erkenntnisse

Grundsätzlich ist anzumerken, dass eine Veränderung der Arbeitsprofile nicht etwa entsteht, weil die Beteiligten von vornherein ein Interesse an einer Veränderung haben, sondern weil ein Druck existiert, der Veränderung fordert. Auslöser ist die Finanzknappheit. Dort, wo die Finanznot das einzige Motiv ist, ist Veränderung besonders schwierig. Die Beispiele aus der Praxis zeigen, dass es leichter wird, wenn weitere Motive den Veränderungsprozess unterstützen, wie z.B. Sympathien im Kollegen/-innenkreis, Interesse an gemeinsamen Projekten, Entlastung, einer Vision/Zielen folgen.

Außer den Ergebnissen, die sich durch die Befragung abzeichnen, gibt es aus der Statistik und aus Beratungsprozessen ablesbare Konsequenzen, die im Folgenden mit berücksichtigt werden. Diese Konsequenzen entstehen nicht direkt aus der Regionalisierung heraus, sondern sind Folgen der Einsparmaßnahmen, sind aber zu berücksichtigen, wenn ein Gesamtbild zur Veränderung der Arbeitsprofile entstehen soll. Zusammenfassend können die folgenden, berufsübergreifenden Veränderungslinien beobachtet werden:

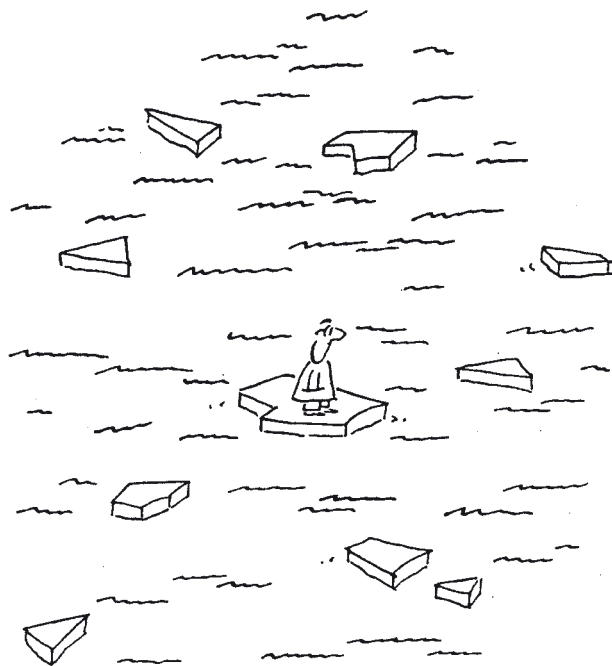
- **Von der Generalistin zur Spezialistin**

Anlass für die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen in einer Region war in den einigen Fällen das Streichen von Pfarrstellen und/oder Diakonienstellen. Oft sind dadurch regionale Projekte entstanden, die nicht von allen wahrgenommen werden können und müssen. Das gibt die Möglichkeit der Schwerpunktbildung<sup>10</sup> (regionales Freiwilligenmanagement, regionale Jugendarbeit, regionale Ausschüsse für bestimmte Themen oder Zielgruppen, regionaler Besuchsdienst, Profilkirchen für bestimmte Zielgruppen etc.). Auf diese Weise können sich Fähigkeiten auf besondere Arbeitsfelder konzentrieren, Aufgaben, Projekte oder Zielgruppen entwickeln. Das bedeutet gleichzeitig ein Abschiednehmen von ggf. lieb gewonnenen Arbeitsfeldern, da es nicht mehr nötig und möglich ist, an allem teilzunehmen, und es bedeutet Abgabe von Verantwortung (Die Leitung bestimmter Gruppen können Ehrenamtliche oder Kollegen/-innen übernehmen<sup>11</sup>). Die darin enthaltene Chance zu Spezialisierungen erfordert eventuell, sich auf entsprechende Fortbildungen einzulassen, um nötige zusätzliche fachspezifische Kompetenzen zu erwerben.

<sup>10</sup> Siehe z.B.: Kirchenreis Rotenburg Wümme

<sup>11</sup> Siehe dazu u.a. Aktenstück 98 der 23. Landessynode S. 14: „Der Ausschuss empfiehlt schließlich, religions- und gemeindepädagogische sowie diakonische Tätigkeiten der Pastorin oder des Pastors in größerem Umfang als bisher auf den Diakon und die Diakonin zu übertragen“

Wenn sich regionale Schwerpunkte entwickeln, die von entsprechenden Stelleninhabern/-innen ausgefüllt werden, ist es sinnvoll, dieses zum einen in einem Konzept festzuhalten und zum anderen eine entsprechende Arbeitsplatzbeschreibung oder Dienstbeschreibung auszuarbeiten<sup>12</sup>. Die Stellenbeschreibung bezieht sich somit nicht allein auf die persönlichen Begabungen des Stelleninhabers oder der Stelleninhaberin, sondern auf die funktionalen Bedingungen und Schwerpunkte, die durch diese Stelle erfüllt werden sollen. Damit wird verhindert (oder eingeschränkt), dass bei Stellenwechsel entsprechende Absprachen ins Rotieren kommen. Hilfreich kann auch der Einsatz eines Koordinierungsausschusses sein, der mit Entscheidungskompetenz ausgestattet ist<sup>13</sup> und zu einer Sicherung der Profile beizu-



tragen vermag.

- **Vom Einzelkämpfer zum Teamplayer und Koordinator**

Anstoß für regionale Zusammenarbeit ist in verschiedenen Gemeinden das Interesse gewesen, etwas gemeinsam zu gestalten, z.B. gemeinsamer Gemeindebrief, gemeinsame Gottesdienste. Zuweilen hat ein ohnehin gutes Zusammenwirken Hauptamtlicher über die

<sup>12</sup> „Wenn Gemeinden wachsen wollen, müssen sie genau festlegen, was sie von ihren Pastorinnen und Pastoren und allen übrigen Mitarbeitenden erwarten und für welche Funktionen sie sie bezahlen wollen oder können und für welche nicht.“ Peter Böhlemann, a.a.O. S. 36

<sup>13</sup> siehe dazu u.a. Regionalisierung – Hintergründe, Herausforderungen, Chancen; eine Handreichung für den Dienst von Diakonen und Diakoninnen in kooperierenden Kirchengemeinden; Haus kirchlicher Dienste, Artikel-Nr.: 508060

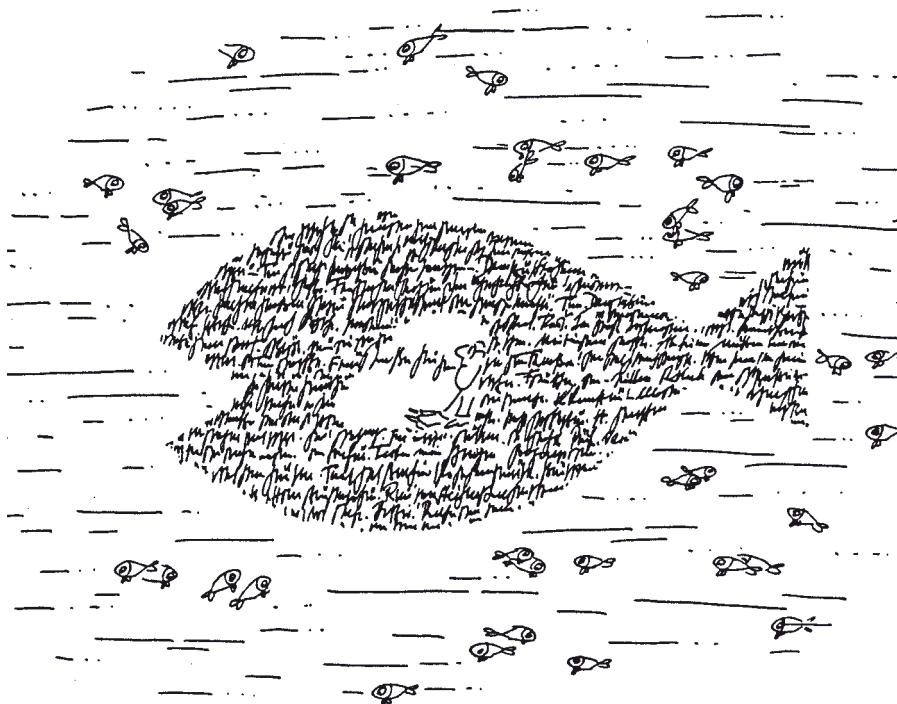
Ortsgemeinde hinaus<sup>14</sup> dazu beigetragen, dass gemeinsame Projekte durchgeführt wurden. Die Haltung des gemeinsamen Wollens mit Kollegen und Kolleginnen und/oder mit selbständig arbeitenden Ehrenamtlichen führt bei regionaler Kooperation stärker als vorher in das Abenteuer der Teamarbeit. Zeitplanung muss aneinander angeglichen werden, Entscheidungen werden nicht mehr allein getroffen, sondern in Abstimmung mit anderen. Verbindliche und verantwortliche Übernahme von Aufgaben sind zwingend notwendig. Der Teamplayer und die Koordinatorin wissen, dass ihre Tätigkeiten in ein Netz eingefügt sind, das reißt, wenn die Aufgaben nicht wahrgenommen werden. Andererseits ermöglicht die Kooperation, Vertretungsregelungen zu schaffen, die vorher nur in geringem Umfang möglich waren.

Beim Koordinator laufen die Fäden zusammen. Daher muss er deutlich andere Fähigkeiten im Bereich der Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz mitbringen als der Einzelkämpfer. Er muss einen Blick für das Ganze haben, das regionale Denken und Agieren zu seiner Aufgabe gemacht haben und zur Transparenz der Arbeit beitragen können.

Es lässt sich nicht verhindern, dass es in einer Anfangszeit zusätzliche Sitzungen in Gremien und Ausschüssen gibt. Auf Dauer muss der Koordinator darauf hinwirken, entstandene Parallelstrukturen zu reduzieren. Diese Managementkompetenzen werden im Profil kirchlicher Berufsbilder zunehmend stärker gefordert.

• **Von der Basisarbeiterin zur Befähigerin und Multiplikatorin**

Hauptamtliche die in einem regionalen Gefüge arbeiten, können nicht mehr alle Aufgaben selbst übernehmen<sup>15</sup>. Sie müssen abgeben und delegieren können. Dazu ist es nötig, einen Blick für die eigenen Kompetenzen und die Fähigkeiten und Begabungen der Kollegen



und Kolleginnen und von potentiell ehrenamtlich Mitarbeitenden zu entwickeln. Es ist davon auszugehen, dass viele Aufgaben zunehmend auf ehrenamtlich Mitarbeitende übertragen werden. Damit kann eine qualitativ neue Entwicklung entstehen: Ehrenamtliche sind nicht nachgeordnet oder nur unterstützend, sondern übernehmen Arbeitsfelder eigenverantwortlich und arbeiten auf Augenhöhe. Insbesondere in der Jugendarbeit dieser Landeskirche hat das eine gute Tradition. Die Aufgaben der Hauptamtlichen bestehen darin,

- zu beschreiben, welche Aufgaben in den Gemeinden wahrgenommen werden müssen, und erkennen, welche Kompetenzen dafür erforderlich sind;
- zu suchen, welche Menschen diese Aufgaben wahrnehmen möchten und können und wo sie zu finden bzw. ansprechbar sind;
- den Rahmen zu schaffen, dass Interessierte die Möglichkeiten erhalten, diese Aufgaben übernehmen zu können (Strukturen, Fortbildung, etc.);
- Wertschätzung weiterzugeben.

Man mag einen Beziehungsverlust zur Basis befürchten. Wie können Beziehungen der Hauptamtlichen zu den Gemeindegliedern dennoch gepflegt werden? Ein in einer regionalen Kooperation tätiger Diakon beantwortete diese Frage mit der Erfahrung: Unsere Ansprechpartner sind die Multiplikatoren, also die Ehrenamtlichen. Aber man arbeitet durchaus auch an der sogenannten Basis weiter. Das andere: die Ehrenamtlichen sind vor Ort. Sie kennen die Situation der eigenen Gemeinde.

<sup>14</sup> z.B. Burgwedel, Wedemark oder KK Burgdorf

<sup>15</sup> „Ehrenamtliches Engagement fördern und unterstützen – Modelle und Projekte aus der Arbeit von Diakonen und Diakoninnen“, Haus kirchlicher Dienste, Artikelnummer: 542120

Sie sind ansprechbar und vor allem können sie den Hauptamtlichen Signale geben, wo ein Seelsorgebedarf besteht oder die Gemeindeglieder in anderer Weise Kirche und damit auch die gemeindepädagogisch Mitarbeitenden in Anspruch nehmen möchten. Dadurch kann sich ein Schneeballsystem ergeben, sich Gemeinde entwickeln und aufbauen.

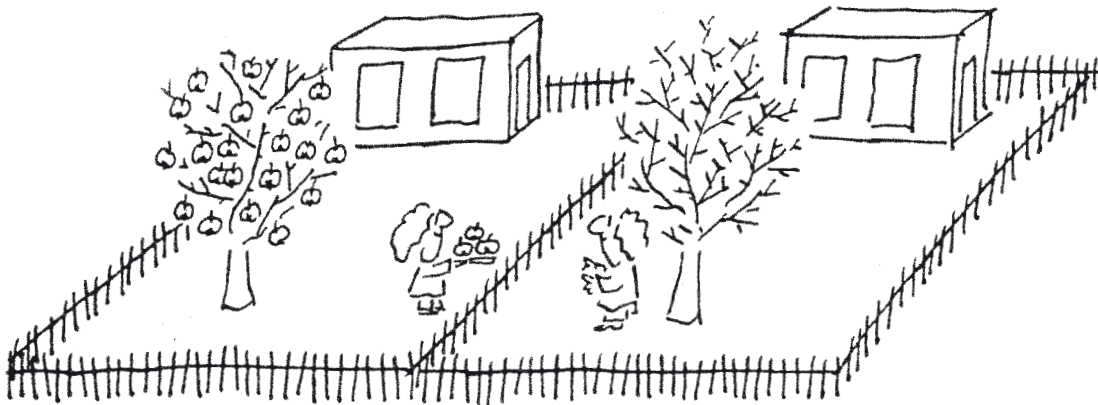
- **Von der Inhaberin einer Vollzeitstelle zur „Kleinstunternehmerin“ mit diversen Stellenanteilen in unterschiedlichen Bereichen**

Die Statistik der Diakonenstellen macht deutlich, dass die Anzahl der Teilzeitstellen rasant angestiegen ist. Waren 1995 noch mehr als 95 % als ganze Stellen besetzt, so sind es Ende 2005 weniger als 67 %. Im Bereich der Pfarramtssekretäre und Pfarramtssekretärinnen und der Küster und Küsterinnen hat sich dieser Trend schon früher entwickelt. In diesen Berufen sind ganze Stellen eher eine Seltenheit. Wer eine Familie unter diesen Bedingungen ernähren will, muss entweder eine/-n gut verdienende/-n Ehepartner/-in haben oder das Einkommen durch weitere Beschäftigungsverhältnisse aufstocken. So kann es eine Küsterin geben, die auch einige Stunden als Diakonin arbeitet, weil sie die Ausbildung mitbringt, oder eine Diakonin, die eine weitere Stelle in der Schule oder als Pfarramtssekretärin hat. Es gibt z.B. auch Konstruktionen mit einer Anstellung über 6 Stunden in einer Gemeinde, einer viertel Stelle in einer weiteren Gemeinde, einem Honorarvertrag bei einem diakonischen Arbeitgeber und einem weiteren Honorarvertrag in einem Bildungsverein.

Das Arbeitsprofil verändert sich in Richtung Unternehmertum. Die Mitarbeitenden werden bei unterschiedlichen Arbeitgebern mit je unterschiedlichen Interessen und Profilen tätig. Sie müssen verbindlich auftreten, außerordentlich gute Koordinationsfähigkeiten mitbringen, sie müssen die Fähigkeit besitzen, sich abzugrenzen und ein sehr klares Zeitmanagement handhaben. Sie müssen eigene Zeit investieren, um die diversen Aufgaben zu koordinieren und eigenes Kapital, um z.B. Anfahrten zwischen den unterschiedlichen Arbeitsstellen zu gewährleisten, ggf. haben sie mehrere Steuerkarten, müssen ein eigenes Büro unterhalten etc.. Es stellt sich die Frage: wie groß ist die Möglichkeit, sich unter diesen Umständen mit den Zielen und Interessen der Arbeitgeber zu identifizieren – falls es nicht nur Kirche ist?

- **Von Inhabern unbefristeter Stellen zu Inhabern befristeter Stellen**

Diese Situation entsteht nur für privatrechtlich beschäftigte Mitarbeitende, in unserer Landeskirche vor allen Dingen für Diakone und Diakoninnen. Da in Stellenplanungszeiträumen gerechnet wird, werden neu geschlossene Dienstverträge oft mit dem Ende des Stellenplanungszeitraumes befristet. Für das Arbeitsprofil bedeutet es, dass die Stelle einen Projektcharakter hat mit Anfang und Ende. Es ist zu überlegen, für welche kirchliche Tätigkeiten eine Befristung verträglich ist. Für den/die Mitarbeitende/n steht die Berufstätigkeit unter dem Druck der Stellenunsicherheit. Um den Lebensunterhalt abzusichern, muss er/sie rechtzeitig nach Folgeverträgen Ausschau halten.



## V. Zusammenfassende Folgerungen

1. Zusammenarbeit in regionalen Bezügen hat einen direkten Einfluss auf die Veränderung der Arbeitsprofile von haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden in der Kirche. Im besten Fall entwickelt sich eine größere Differenzierung der Arbeitsprofile, zu besserer Erkennbarkeit und Identifizierbarkeit (Röm. 12 f). Es bedeutet gleichzeitig, das Loslassen alter Bilder vom Beruf bzw. vom Ehrenamt und ggf. das Aufgeben beruflicher Liebhabereien. Dieser Wandel kann so einschneidend erlebt werden wie ein beruflicher Stellenwechsel. Da diese Entwicklung eingebunden ist in die gemeindlichen und regionalen Bezüge, ist die Kommunikation nach außen von besonderer Bedeutung.
2. Die Motivation zur regionalen Zusammenarbeit kann den Veränderungsprozess erleichtern oder aber auch erschweren. Zunächst ist die Erkenntnis nötig, dass ein/der Veränderungsprozess nicht aufzuhalten ist. Veränderung ist das Normale, die Frage ist, welches Ausmaß hat die Veränderung und wie weit will ich selber/kann ich selber den Prozess beeinflussen. Es ist leichter, einen Veränderungsprozess zu gestalten, wenn motivierte Mitarbeitende beteiligt sind, die attraktive Aufgaben lösen und in Schritten erreichbare Ziele anstreben. Veränderung geschieht nicht ohne Reibungsverluste. Wer
3. Im Rahmen regionaler Kooperation müssen auch die Rahmenbedingungen für die Veränderung der Arbeitsprofile geschaffen werden. Diese Rahmenbedingungen sollen die Grundlage dafür bilden, dass für alle Beteiligten transparente Aufgabenzuordnung deutlich ist, die Arbeit nachvollziehbar und überprüfbar wird, die Aufgaben von den Haupt- und Ehrenamtlichen realisierbar bleiben. Stichworte dazu sind: Strukturen, Gremien, Kommunikationswege sowie Dienst-anweisungen, Arbeitsplatzbeschreibung, aber auch Arbeitszeitberechnungsmodelle, Aus- und Fortbildung und Supervision.
4. Befristete und Teilzeitstellen sind nicht unbedingt das Ergebnis von Kooperationsprozessen, sondern haben in der Regel andere Gründe, die hier nicht weiter untersucht und dargestellt wurden. Dennoch sollten sie im Blick der Verantwortlichen bleiben, weil möglicherweise die Qualität der Arbeit und die Arbeitszufriedenheit sich nachteilig entwickeln können.

das weiß, kann auch Frustrationen überstehen ohne das Gesamtziel aus den Augen zu verlieren.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> siehe dazu auch: Monika Birkner: Kurswechsel im Beruf, Regensburg, Berlin 2005

# FELDER REGIONALER KOOPERATION

## VOM GEMEINSAMEN GOTTESDIENST BIS ZUR BILDUNGSREISE

### I. Fragehorizont

Nimmt man die Rückmeldungen zur regionalen Kooperation aufmerksam zur Kenntnis, so fällt auf, dass es viele kirchengemeindliche Arbeitsfelder gibt, in denen die Zusammenarbeit mit den Nachbarn gesucht und z.T. seit Jahren erfolgreich praktiziert wird. Die Liste der Nennungen geht vom Gottesdienst über die Öffentlichkeitsarbeit bis hin zur gemeinsamen Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einige Bereiche erfreuen sich aber besonderer Beliebtheit und werden oft genannt. Fragen stellen sich:

- Was spricht gerade in diesem Arbeitsfeld für eine regionale Kooperation? Welchen besonderen Nutzen haben alle davon?
- Stellt sich durch die Kooperation und Weitung der Gemeindegrenzen ein besonderer Effekt ein?
- Welche Motive mögen bei der Auswahl dieser Arbeitsfelder eine Rolle spielen?
- Welche Rahmenbedingungen sind für die Arbeit nötig, damit sie funktioniert?
- Sind dies Arbeitsfelder, die anderen angeraten werden können, die sich auf die Suche nach Kooperationen in der Region begeben?

### II. Konkretionen und Erfahrungen

Bei der Durchsicht der Rückmeldungen aus den Kirchenkreisen fällt auf, dass es zwei Ebenen gibt, auf denen das Thema regionale Kooperation wahrgenommen wird: einerseits wird die institutionelle Ebene benannt, die sich in Fragen der Vertretungsregelungen in Urlaubs- und Krankheitszeiten zeigt; andererseits werden besondere Akzente und Projekte im Leben der Gemeinde benannt, die in Kooperation mit den Nachbargemeinden gestaltet werden. Für beide Kooperationsformen ist die räumliche Nähe entscheidend.

#### • Kooperationen auf institutioneller Ebene

Auf der institutionellen Ebene sind es vor allem die kollegialen Vertretungen im Urlaubs- oder Krankheitsfall, die unter dem Stichwort Regionalisierung genannt werden. Es liegt nahe, die nachbarschaftliche Kollegialität zu nutzen, um die Versorgung der Gemeinde zu realisieren. Von diesen Absprachen profitieren alle, die Kosten-Nutzen-Frage ist klar. Keiner kann ohne die Region an diesem Punkt leben.

Neben den Vertretungsregelungen sind es aber auch gemeinsam übernommene (ökumenische) Partnerschaften, die von mehreren Nachbargemeinden übernommen werden. Eine Gemeinde allein könnte beispielsweise nicht die Kosten für ein Patenkind in einem Entwicklungsland tragen.

#### • Besondere Akzente und Projekte für regionale Kooperation

In den Rückmeldungen aus den Kirchenkreisen finden sich viele Bereiche, in denen Kirchengemeinden miteinander kooperieren. Vielfach hat dies schon eine längere Tradition, anderes beschränkt sich auf einmalige Projekte oder kürzere Zeiträume. Im folgenden werden die Arbeitsfelder nach der Häufigkeit ihrer Nennungen aufgeführt.

In sehr vielen Gemeinden wird an besonderen Sonn- und Feiertagen der **Kanzeltausch** praktiziert, um sich zu entlasten und der Gemeinde die Möglichkeit zu geben, einen anderen Prediger, eine andere Predigerin zu erleben.

Darüber hinaus gibt es **Gottesdienste**, die von mehreren Gemeinden gemeinsam vorbereitet und gefeiert werden. Besonders beliebt scheint dabei der Himmelfahrtsgottesdienst unter freiem Himmel zu sein. Hier berichten viele, dass sich eine unhinterfragte Tradition entwickelt hat, die auf große Akzeptanz in den Gemeinden stößt – zumindest in der Wahrnehmung der Berichtenden. Hilfreich scheint die Regelmäßigkeit zu sein, um nicht immer wieder neu die Frage nach dem Sinn, Ziel und dem Nutzen stellen und beantworten zu müssen

Die besonderen Gottesdienste scheinen davon zu leben, dass sie einen besonderen Rahmen und einen gewissen Eventcharakter haben, den eine Gemeinde allein so nicht herstellen kann. Dass der Gottesdienst gerade von der Gemeinschaftserfahrung der sich Versammelnden lebt und damit eine identitätsstiftende Rolle spielt, sieht Manfred Josuttis auf folgendem Hintergrund: *„Sozialpsychologisch erfüllt der Gottesdienst für die Christengemeinde dieselben Funktionen wie die Generalversammlung für den Fußballverein oder wie das Jahrestreffen der alten Kameraden. Eine Gruppe von Menschen versichert sich dadurch, dass sie zusammenkommt, ihres Bestandes, ihres Grundes, ihrer Ziele. Die christliche Gemeinde wäre nicht Gemeinschaft von Menschen, wenn sie auf die Konkretisierung ihrer Identität in der Zusammenkunft dieser Gemeinschaft verzichten könnte.“*<sup>1</sup>

Bei der Feier des Gottesdienstes geht es damit um eine grundlegende Identitätsvergewisserung, die den Horizont der Parochialgemeinde überschreitet. Gottesdienste können damit kaum auf eine bestimmte, abgegrenzte Gruppe, auch nicht eine spezifische Kirchengemeinde reduziert werden. Sie sind in ihrem Kern öffentliche Veranstaltungen, die dem Gedanken der Regionalisierung sehr entgegen kommen. Daneben wird man auch hier bei den Hauptamtlichen die Hoffnung auf Arbeitsentlastung als ein Motiv für diese Form der Arbeit sehen können.

Auch die **Konfirmandenarbeit** gehört zu den Feldern, in denen Gemeinden Kooperationen suchen. Es bietet sich ein vielfältiges Bild: Gemeinsame Konfirmandentage, Freizeiten, zeitweilige Öffnung der Gemeindegrenzen für regionale Kursangebote, unter denen die Jugendlichen über die parochialen Grenzen hinaus wählen können, sind zu finden. Gemeinsame Jugendgottesdienste können als Event gefeiert werden.

Zwar wird dies nicht ausdrücklich ausgeführt, aber man wird wohl davon ausgehen können, dass den für die Arbeit Verantwortlichen daran liegt,

- den Jugendlichen ein interessantes, attraktives Angebot zu machen
- ihnen den Eindruck zu vermitteln, dass sich in der Kirche viele Menschen versammeln mit unterschiedlichen Gaben und Möglichkeiten
- als Hauptamtlicher die Rolle des Alleinunterhalters abzulegen und die eigenen Gaben

<sup>1</sup> Josuttis, M.: Praxis des Evangeliums zwischen Politik und Religion. Grundprobleme der Praktischen Theologie, München 1974, S. 162

als Anbieter eines bestimmten Projektes ins Spiel zu bringen

- Arbeitszeit- und Ressourcen zu bündeln.

Bei der Aufgabe Religion zu lehren, geht es nach Hans-Martin Gutmann um gelungene Inszenierungen des Evangeliums, in denen Jugendliche „Fluss“- und Communitasenerfahrungen machen können. *„Fluss-Erfahrung meint höchst gesteigerte körperliche und seelische Präsenz, Macht über die technischen und handwerklichen Abläufe, Verschwimmen der Subjektgrenzen, Selbstvergessenheit in dem Sinne, dass jede Selbstreflexion und Selbstthematization im Ablauf den Fluss unterbrechen würde. Communitas meint die Erfahrung der Übereinstimmung von Individualität und Sozialität, dem Erkennen zwischen dem Ich und dem Anderen jenseits der gesellschaftlichen Rollen, ohne jedoch symbiotische Vermischung zu intendieren.“*<sup>2</sup>

Als Beispiel solch gelungener Inszenierungen und kleiner Transzendenzen im Alltag nennt Gutmann Popkonzerte, die von hoher Professionalität und einem starken Gemeinschaftsgefühl leben. Dies kann im Bereich der Konfirmandenarbeit in der Regel nicht von einer Gemeinde allein bewerkstelligt werden. Daher bietet es sich an, die Jugendlichen zu solchen Höhepunkten im religionspädagogischen Gemeindealltag einzuladen. Dafür scheint die Region einen geeigneten Rahmen abzugeben.

Bekanntermaßen ist die Konfirmandenarbeit nicht immer ein leichtes Brot. Vielleicht wird es auch darum gehen, manche Last zu teilen und die Chance von gemeinsamen Aktionen und gemeinsamem Unterrichten zu nutzen. Mit der Öffnung der Gemeindegrenzen im Bereich der Konfirmandenarbeit tritt aber zugleich die unterschwellig ohnehin vorhandene mögliche Konkurrenz unter den Hauptamtlichen offen zu Tage. Wenn Jugendliche wählen können, ist damit auch ein gewisses Abwahlrisiko für die Anbieter verbunden. Das gilt allerdings für viele Arbeitsfelder, nicht nur für die Konfirmandenarbeit.<sup>3</sup>

Die **Jugendarbeit** war und ist vielleicht das Feld, in dem seit längststem die Regionalisierung verwirklicht wurde. So sind einerseits die Kreisjugenddienste mit ihren Angeboten an die Jugendlichen übergemeindliche Träger und

Die **Jugendarbeit** war und ist vielleicht das Feld, in dem seit längststem die Regionalisierung verwirklicht wurde. So sind einerseits die Kreisjugenddienste mit ihren Angeboten an die Jugendlichen übergemeindliche Träger und

<sup>2</sup> Gutmann, H.-M.: Der Herr der Heerscharen, die Prinzessin der Herzen und der König der Löwen. Religion lehren zwischen Kirche, Schule und populärer Kultur, Gütersloh 1998, S. 228

<sup>3</sup> Einen ausführlichen Erfahrungsbericht über einen Regionalisierungsprozeß in diesem Bereich findet sich im Anhang: Manfred Gruhn: Ein neues Modell für Cuxhaven

Versammlungsorte. Jugendliche lassen sich selten auf eine Gemeinde festlegen. Sie suchen die Events, attraktive Versammlungsorte und –anlässe. Kriterien für eine solche Wahl sind in der Regel die Freunde und Freundinnen mit ihren Vorlieben, aber nicht Traditionen, Gewohnheiten oder festgelegte Räume. Es sind gemeinsame Fahrten, Camps und Freizeiten, die die Jugendlichen attraktiv finden. So wählten 83 % der in Garbsen befragten Jugendlichen an erster Stelle die Freizeit an einem anderen Ort als Angebot, das sie sehr interessieren würde.<sup>4</sup> Von einer starken Orts- oder Parochialbindung wird man gerade bei dieser Altersgruppe kaum sprechen können, wenngleich sie angewiesen bleibt auf gute Kontakte zu anderen Gleichaltrigen. Selbst die Person des Leiters/der Leiterin spielt bei diesen Entscheidungen eine nachrangige Rolle. Jugendarbeit als regionale Veranstaltungsform liegt daher aus verschiedenen Gründen auf der Hand.

Als nächstes sei die **Öffentlichkeits- und Gemeindebriefarbeit** als ein wichtiges Feld der regionalen Kooperation genannt. Viele Gemeinden geben gemeinsam einen Gemeindebrief heraus. Einem allgemeinen Teil folgen in der Regel die Informationen und Ankündigungen für die jeweiligen Gemeinden. Die höhere Auflage senkt Druckkosten, Arbeitszeit und Ressourcen werden auch hier gebündelt.

Darüber hinaus wird aber auch der Imagegewinn für die Kirche nicht zu unterschätzen sein, wenn die Leserinnen und Leser ein breites Spektrum von kirchlichem Leben kennenlernen, ein Spektrum, das über die eigene Gemeinde und ihr Angebot hinausgeht.

Mit der Information über andere Gemeinden und ihre Angebote eröffnet die Parochialgemeinde einen Binnenmarkt, der den Mitgliedern über den Vergleich auch eine Wahlmöglichkeit eröffnet. Dies entspricht den gesellschaftlichen Bedingungen, in denen Kirche heute lebt. Martin Berger beschreibt sie als „Selektionsgesellschaft“: *„In der Selektionsgesellschaft wählen Menschen ihre Lebensstile, sie haben die Möglichkeit, Angebote anzunehmen oder abzulehnen. Diese Wahlfreiheit ermöglicht den Menschen nun vor allem eins: Sie können Angebote vergleichen und dasjenige auswählen, das ihren Bedürfnissen am meisten entspricht. Von der Seite der Anbieter stellt sich die Situation anders dar: Wo vorher Monopolisten sich um den Absatz ihrer Produkte keine Gedanken zu machen brauchten, entsteht plötzlich ein Markt,*

<sup>4</sup> Diese Befragung wurde von Susanne Michaelsen, Sondervikarin am Religionspädagogischen Institut, unter 260 Jugendlichen der Stadt Garbsen im Frühjahr 2006 durchgeführt.

*in dem sie mit anderen Anbietern konkurrieren müssen. Für die evangelische Kirche ist dies eine ungewohnte Situation.“*<sup>5</sup> So mag diese Form der Regionalisierung durchaus zwei Seiten haben: Sie entspricht dem Wahl- und Informationsbedürfnis der Kirchenmitglieder unserer Zeit. Die Ortsgemeinde hat ihr Monopol verloren. Andererseits wird die Öffnung eines innerkirchlichen Binnenmarktes manche Ängste vor Konkurrenz schüren. Sie verlangt gleichberechtigte und selbstbewusste Partner.

Die **Qualifizierung Ehrenamtlicher** gehört ebenfalls zu den Bereichen, in denen Gemeinden Kooperation suchen. Das Angebot richtet sich sowohl an Jugendliche, aber auch an Erwachsene, die bestimmte Aufgaben übernehmen (z.B. als Teamer im KU oder Mitarbeiterin im Besuchsdienst). Auch hier sind Synergieeffekte möglich. Um einen hohen Standard zu sichern, können ReferentInnen eingeladen, Supervision und Coaching ermöglicht werden. Durch nachbarschaftliche Kooperation in der Qualifizierung Ehrenamtlicher kann in diesen Bereich mehr Energie einfließen, was zu einer effektiven Entlastung der Hauptamtlichen und zu einer Qualitätssteigerung und –sicherung in dem Arbeitsfeld führen kann. Dies aber ist für die Akzeptanz von Ehrenamtlichen in der Gemeinde eine wichtige Voraussetzung. Delegation von Arbeit kann unter diesen Bedingungen guten Gewissens passieren.<sup>6</sup>

Als letzte Punkte seien gemeinsam veranstaltete **Reisen und Freizeiten für andere Gemeindegruppen** genannt, bei denen Gemeinden kooperieren. Auch hier gibt es Synergieeffekte und Kosteneinsparungen durch größere Gruppen, von denen alle profitieren. Darüber hinaus ist auch die Erweiterung der Gruppe in der Regel für die Teilnehmenden interessant.

Zusammenfassend wird in einem Projektbericht aus dem Kirchenkreis Hildesheim-Sarstedt der Nutzen der regionalen Kooperation folgendermaßen beschrieben: *„Für die Gemeindeglieder, besonders der kleineren Gemeinden, ergibt sich:*

- *Kirche ist besser erreichbar.*
- *Die Angebotsvielfalt und –qualität wird gesteigert.*
- *Kompetentere Mitarbeiter stehen zur Verfügung.*

<sup>5</sup> Berger, M. Krise und Zukunft der protestantischen Theologie in der Selektionsgesellschaft. Zu den Potentialen von Falk Wagners Theologiekritik, in: Berger, M./Murrmann-Kahl, M.: Transformationsprozesse des Protestantismus. Zur Selbstreflexion einer christlichen Konfession an der Jahrtausendwende, Gütersloh 1999, S. 121-143, hier: S. 141

<sup>6</sup> Zu diesem Arbeitsbereich finden sich im Anhang zwei Berichte von Ulrike Schimmelpfeng

Für die Gremien ergibt sich:

- Kompetenzen werden ausgeweitet.
- Neue Schwerpunkte können gesetzt werden.

Für die Mitarbeiter ergibt sich:

- Kollegialität nimmt zu.
- Die Arbeit wird besser abgestimmt.
- Neue Schwerpunkte können gesetzt werden.
- Professionalität wird gesteigert.“<sup>7</sup>

Will man an dieser Stelle eine kurze Zwischenbilanz ziehen, so fällt auf, dass Arbeitsfelder sich dann besonders für regionale Kooperationen eignen, wenn

- sie auf Dauer gestellt werden und zu einer Tradition in den Gemeinden werden
- für die einzelnen Gemeinden sich eine Kosten-Nutzen-Balance ergibt
- durch die Gemeinsamkeit der Aktion sich eine höhere Qualität und Professionalität in der Arbeit ergibt, die von einer Gemeinde allein nicht erzielt werden kann
- es um etwas Besonderes geht, nicht um das Alltägliche.

### III. Vergewisserung und Erweiterungen

In seinem Beitrag „Von der Koexistenz zur Kooperation“ beschreibt Eckehard Roßberg seine Erfahrungen als Gemeindeberater in der Bayrischen Landeskirche als Herausforderung, „eingespielte und bewährte Verhaltensweisen und Denkmuster zu verändern, wenn sich Kooperationen mit Nachbargemeinden entwickeln sollen oder wenn Arbeitsbereiche nicht mehr von jeder Gemeinde abgedeckt werden. Es geht vor allem darum, durch diesen Prozess nicht alle Kräfte zu binden oder zu lähmen, die wir brauchen, um als Kirche mit dem Evangelium und nicht mit Sparplänen präsent zu sein.“<sup>8</sup> Aber um von der Koexistenz zu einer gelingenden Kooperation zu kommen, bedarf es neuer Strukturen und Verhaltensweisen, die nicht über Nacht entstehen, sondern sich entwickeln und eingeübt werden müssen.

Als wichtige Voraussetzungen für solch gelingenden Prozess hin zu einer verbindlichen und funktionierenden Kooperation sieht er folgende Faktoren an<sup>9</sup>:

- Zusammenarbeit gelingt zwischen selbstbewußten Partnern: „Jede Gemeinde hat so etwas wie eine unverwechselbare Gemeindepersönlichkeit. Geprägt durch den

<sup>7</sup> Projektbericht des Kirchenkreises Hildesheim-Sarstedt, Herbst 2002, S. 26

<sup>8</sup> Roßberg, E., in: Beiträge zur kirchlichen Regionalentwicklung, Gemeindeakademie Rummelsberg, 2006, S. 2

<sup>9</sup> a.a.O., S. 5ff

Glauben von Menschen, ihre Geschichten, ihre Kirche. Daraus entsteht ein bestimmtes Profil, eine eigene Identität. Diese Identität ist wichtig und darf nicht ausgelöscht werden. Kooperation heißt nicht Zwangseinbindung. Zusammenarbeit gelingt nur dann, wenn zwischen den Beteiligten Augenhöhe ermöglicht wird.“

- Zusammenarbeit verändert Gewohnheiten: „Die Identität einer Gemeinde hängt für mich mit Personen, Geschichten und Räumen zusammen oder auch mit der Art, wie das Kirchenjahr begangen wird. Identität hängt aber nicht mit unveränderbaren Gottesdienstzeiten oder der Notwendigkeit, fünf Konfirmanden als eigene Gruppe am Ort zu unterrichten, zusammen. Ich möchte hier zwischen Identität und Gewohnheit unterscheiden. Identität darf man nicht verlieren, aber Gewohnheiten können verändert



werden.“

- Zusammenarbeit ist attraktiv, wenn sie Entlastung schafft: „Zusammenarbeit muss Hauptamtliche entlasten. Das setzt voraus, dass Gemeinden sehen, wie belastet Pfarrer und Pfarrereinnen sind. Ich bin immer wieder verblüfft, wie wenig Bewußtsein sogar in Kirchenvorständen darüber besteht, womit sich Hauptamtliche so den ganzen Tag beschäftigen. Wenn das nicht gesehen wird, dann werden Predigttausch, Zusammenarbeit im KU, bei Bibelabenden gerne denunziert. ... Auf der anderen Seite: Pfarrer und



*Pfarrerinnen müssen sich auch entlasten lassen wollen. Da erlebe ich Klagen über Arbeitsbelastung und gleichzeitig die Verweigerung der Zusammenarbeit nach dem Motto: Meine Gemeinde will nur mich.“*

- Zusammenarbeit muss Sinn machen: *„Wer macht was mit wem? Die innere Kooperationslandkarte besteht in der Regel aus Sympathie und Antipathiezonen. ... Über diesen emotionalen Untergrund ist einzuzeichnen: Mit wem macht Zusammenarbeit Sinn. Inhalte und Themen möglicher Kooperationen sind begrenzt: Gottesdienste und Andachten; Bibelabende/Bibelwochen; Konfirmandenarbeit; Kinder/Jugendarbeit; Kindergarten; Erwachsenenbildung; Öffentlichkeitsarbeit; Verwaltung.“* Die hier aufgeführte Liste ist fast deckungsgleich mit den Arbeitsfeldern, die auch in den Kirchenkreisen der Hannoverschen Landeskirche als möglich und sinnvoll angesehen wurden.
- Zusammenarbeit bringt Entscheidungen mit sich: *„Entscheidungen bringen Konflikte mit sich, weil Verluste entstehen. Sie dürfen nur nicht zu Problemtrancen führen, die alle Energien binden und keinen Raum für (vielleicht ungewohnte) Lösungen entstehen lassen.“*
- Zusammenarbeit muss von den Gemeinden gewollt werden, um nachhaltig zu sein: *„Kirchenvorstände und Ehrenamtliche spielen eine entscheidende Rolle. ... Ein Erfolgsfaktor für gelingende Zusammenarbeit ist die Organisation von Begegnungen über die Grenzen der Gemeinde hinweg, damit ein Gefühl für den Raum entsteht, in dem kooperiert wird.“*
- Zusammenarbeit braucht Verlässlichkeit: *„Nicht jeder Wechsel an der Pfarrstelle darf in Zukunft die gefundenen Lösungen in einer Region in Frage stellen. Manches muss auf Dauer gestellt werden, damit sich Gemeinden in einer Kooperationsregion aufeinander einlassen können.“*

Kooperationen können – wenn sie denn mit Bedacht und nicht an den Köpfen und Herzen der Menschen vorbei zwangsweise eingesetzt werden – gute Wege zu einer „Kirche im Raum“ eröffnen. Das dieser Prozess der Annäherung von der Koexistenz zur Kooperation nicht durch Zwang herbeigeführt werden kann und eine geistlich-spirituelle Komponente hat, darauf weist Gudrun Schreiner-Petry hin: *„Zusammenarbeit in der Region ist Chance und Raum gegenseitiger Vergewisserung über gemeinsame*

*Verantwortung, geistige Motivation und Ziele. Dies ist umso wichtiger, als wir in der Kirche keine Top-Down-Kultur haben, in der Ziele und Veränderungen einfach angeordnet werden. Typisch – und angemessen – für die Kirche ist nicht verordnen, sondern vereinbaren. Für Entscheidungen in der Region bedeutet das: Sie werden unter größtmöglicher Beteiligung der ‚Verschiedenen‘ entwickelt, verantwortet, erprobt, ausgewertet, bei Bedarf verändert. Dabei ist auf den ‚Schalom‘ der Region zu achten“<sup>10</sup>*

#### **IV. Erkenntnisse**

Von der Koexistenz zur Kooperation – es gibt offensichtlich Arbeitsfelder, die sich in besonderer Weise für regionale Kooperationen eignen. Der Vergleich mit Erfahrungen aus anderen Landeskirchen bestätigt dies.

Sozial- und entwicklungspsychologische, aber auch ekklesiologische Aspekte dieser spezifischen Arbeitsbereiche lassen dies plausibel erscheinen. Es gibt anscheinend eine gewisse innere Logik, die den Weg für gelungene Kooperationen bereitet.

Darüber hinaus ist deutlich, dass die Zusammenarbeit gelingen kann, wenn sie ein Mehr verspricht, also zu einer win-win-Situation führt für alle Beteiligten und das Arbeitsgebiet selbst. So erhoffen sich die Hauptamtlichen Entlastung, eine Schwerpunktsetzung, die vertieftes Arbeiten ermöglicht und eigenen Neigungen entspricht. Aber auch die Qualität des Angebotes sollte dabei gesteigert werden; es sollen Erfahrungen und Events möglich werden, die eine Gemeinde allein nicht oder nur mit großem Aufwand erreichen kann.

Zudem wird es darum gehen, die Kooperation auf freiwilliger Basis stattfinden zu lassen und eine Evaluation zu verabreden. Angeordnete Kooperationen stehen unter einem ungünstigen Stern.

Hilfreich ist zudem, eine gewisse Dauer verbindlich zu verabreden. Andernfalls wird viel Energie für immer neu geführte Grundsatzdebatten benötigt, die dem Arbeitsfeld selbst zu

<sup>10</sup> Schreiner-Petry, G.: Wege entstehen im gehen. Systemisches und Theologisches zu einer Würdigung der Region, in: Raum – Region – Kooperation. Beiträge zur kirchlichen Regionalentwicklung, Gemeindeakademie Rummelsberg, 2006, S. 1

gute kommen könnten. Auf Dauer führt dies zu Ermüdungserscheinungen.<sup>11</sup>

Interessant ist nun aber auch der Blick auf die **Arbeitsfelder, die in den Berichten aus den Kirchenkreisen nicht genannt werden**. Bedenkt man die Palette der kirchengemeindlichen Arbeitsfelder, so fällt auf, dass v.a. zwei Bereiche wenig für Regionalisierungsvorhaben ins Auge gefasst werden:

Nur wenige Kirchenkreise berichten von Initiativen und Projekten in der **Seniorenarbeit**, die regional durchgeführt werden. Wenn hier ein Kreis mit einem anderen fusioniert wird, dann eher in städtischen Regionen; in ländlich strukturierten Kirchenkreisen findet dies in der Regel nicht statt. Dies wird sicherlich an der abnehmenden oder mangelnden Mobilität liegen, die in dörflichen Strukturen junge oder ältere Menschen trifft. Hier scheinen die Kolleginnen und Kollegen den hohen Organisationsaufwand für Fahrdienste zu scheuen. Vielleicht ist dies aber auch ein pastorales Feld, das eher in lokalen Strukturen zu bearbeiten und zu organisieren ist.

Ein zweites Feld, in dem keine Regionalisierungsüberlegungen beschrieben werden, ist das der **Hausbesuche und der Seelsorge**. Zwar wird die Aus- und Weiterbildung von Besuchsdienstmitarbeiterinnen und –mitarbeitern durchaus auf regionaler Ebene organisiert<sup>12</sup>, aber die Besuche und die Seelsorge sind auf den parochialen Kontext bezogen. Dies ist wohl auch deshalb nahe liegend, weil seelsorgerliche Arbeit stark beziehungsorientiert ist, persönlichen Kontakt und eine Vertrauensbasis voraussetzt. Gilt dies auf der Seite der Ratsuchenden oder der Besuchten, so gilt dies wohl auch für die, die sich als Besuchsdienstmitarbeiterin oder Seelsorger zur Verfügung stellen. Auch sie können nur in einem begrenzten Feld professionell und beziehungsorientiert arbeiten.

Ebenso ist der Bereich der **Kasualien** in der Regel parochial organisiert. Außer im Vertretungsfall während Krankheits- oder Urlaubszeiten wird hier auf Kontinuität und Überschaubarkeit gesetzt. Auch dies verwundert nicht, weil Taufe, Trauung oder Beerdigungen Anlässe sind, bei denen viele Menschen persönliche Begleitung und Beziehungen suchen. Damit Gespräche und Kasualgottesdienste gelingen,

<sup>11</sup> Auch unter gruppendynamischen Gesichtspunkten ist die Verabredung für einen längeren Projektzeitraum sinnvoll, damit die Beteiligten in eine stabile Arbeitsphase gelangen können und nicht immer wieder neu eine Orientierungs- und Klärungsphase durchlaufen müssen.

<sup>12</sup> Vgl. dazu den im Anhang abgedruckten Erfahrungsbericht

das Leben in einem anderen Horizont gedeutet und gesegnet wird, wünschen Menschen ein vertrautes Gesicht, Kontinuität in einer eher verletzlichen Lebenssituation. Aber auch auf der Seite der Pastorinnen und Pastoren wird man eine ähnlich Motivlage erwarten können: Auch sie können nur für eine überschaubare Anzahl von Menschen und Familien offen sein und empfinden es vermutlich in der Regel als Erleichterung, an vorherige Kontakte und Begegnungen anzuknüpfen.

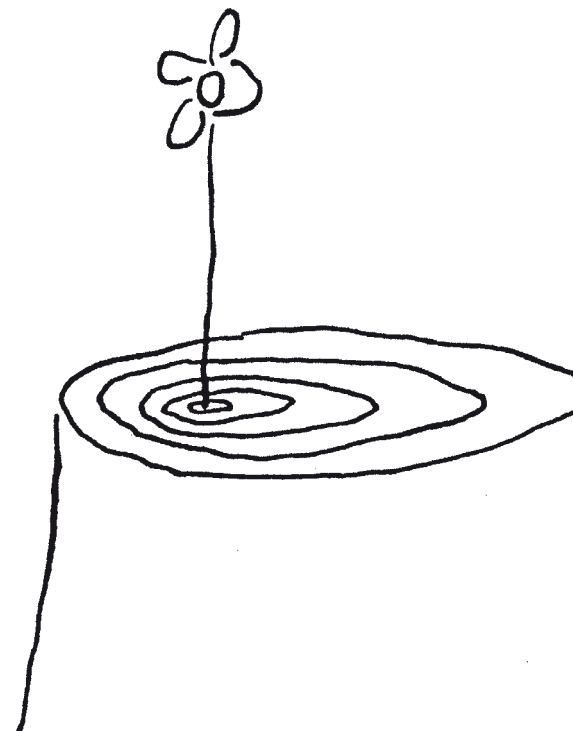
Schaut man auf die drei kirchengemeindlichen Arbeitsfelder, in denen wenig oder keine Regionalisierungsvorhaben erprobt wurden, so scheint eine Grenze der Regionalisierung in Bereichen zu liegen, in denen die Teilnehmenden faktisch nicht mehr über eine so große Mobilität verfügen oder aber das Gelingen der Arbeit wesentlich auf dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, von Beziehungen und Kontinuität beruht. Hier geht es um persönliche Vergewisserung und Kontakt, die eine gewisse Überschaubarkeit brauchen. Hier werden die Beschränkung und eine sinnvolle Grenzziehung Zeichen der Professionalität sein.

Abschließend lässt sich sagen, dass mit den anstehenden Veränderungen von der Parochialgemeinde hin zur „Kirche im Raum“ Ängste, Konkurrenzen, Anstrengungen und andere Widerstände verbunden sein werden. Das ist nur allzu verständlich. Es ist sinnvoll, genau hin zu sehen, wo Kooperationen sinnvoll, dem Arbeitsgebiet und den Menschen in der Region angemessen sind. Es wird aber auch darum gehen, Schritte zu wagen und nicht einen unkritischen Traditionalismus zu pflegen. Die Perspektive könnte sein, in allen Veränderungsprozessen zu Zeugen und Zeuginnen der Hoffnung zu werden und unsere Traditionen zu nutzen in dem Sinn, wie es Fulbert Steffensky beschreibt: *„Wir erinnern uns an das, was wir brauchen. Dadurch werden wir vor versklavendem Traditionalismus bewahrt: Das Vergangene gilt nicht, weil es war und weil alles Gewesene heilig ist. Wir haben bestimmte Interessen. Wir suchen Verbündete und Zeugen für unsere Wünsche. Nicht die Tradition vereinnahmt uns, sondern wir vereinnahmen die Tradition.“*<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Steffensky, F.: *Feier des Lebens. Spiritualität im Alltag*, Stuttgart 1984, S. 15

## V. Zusammenfassende Folgerungen

1. Es gibt Arbeitsbereiche, die sich besonders für regionale Kooperationen eignen. Dies ist nicht zufällig, sondern folgt einer Logik, die sich aus sozial- und entwicklungspsychologischen, ekklesiologischen und pädagogischen Aspekten ergibt. Von der Parochie hin zu einer „Kirche im Raum“ zu kommen, wird hier als Erweiterung, Gewinn und Möglichkeit der Professionalisierung erlebt werden können.
2. Grenzen der Regionalisierung liegen in den Bereichen der Gemeindefarbeit, die auf persönlichen Kontakt, Kontinuität und eine sensible Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten angewiesen sind. Hier wird es um sinnvolle Begrenzungen parochialer Arbeitsfelder gehen müssen, um weder die Hauptamtlichen noch die Kirchenmitglieder zu überfordern. Nur so kann ein sinnvoller Rahmen für Seelsorge, Hausbesuche und die Gestaltung von Kasualien geschaffen werden und eine professionelle Arbeit geleistet werden.
3. In den Spannungsfeldern zwischen gemeindlicher Identität und notwendigen Veränderungen hin zu einer regionalen Kooperation ist zwischen der Identität einer Gemeinde und ihren Gewohnheiten zu unterscheiden. Dass diese Differenzierung nicht immer konfliktfrei sein wird, versteht sich von selbst. Es wird im Diskurs zu klären sein, welches Arbeitsfeld und welche gemeindliche Struktur zu dem einen oder anderen zu zählen ist.
4. Es hat sich als hilfreich erwiesen, erste Schritte der Kooperation auf begrenzten Feldern zu gehen und Begegnungen mit den Nachbargemeinden zu ermöglichen. Phasen der Erprobung mit anschließender Evaluation eröffnen Spielräume, auch ineffektive Kooperationen zu beenden.
5. Gelungene Kooperationen, die von allen Beteiligten gewünscht und begrüßt werden, sollten in das Gemeindeprofil aufgenommen und auf Dauer gestellt werden, um Gemeinden einen Annäherungsprozess, eine stabile Arbeitsbasis in der Region und eine Professionalisierung in den Bereichen zu ermöglichen.



# SCHWIERIGKEITEN, WIDERSTÄNDE UND ÄNGSTE

## I. Fragehorizont

Es gibt wohl keinen (Veränderungs-)Prozess, in dessen Verlauf es nicht zu Behinderungen kommt. Es ist nicht immer gleich offensichtlich, was gerade einen Prozess stocken lässt.

Die Beteiligten haben das Gefühl, man dreht sich im Kreis und es geht nicht wie gewünscht voran. Es wird unendlich an einer Frage diskutiert, die scheinbar so belanglos ist. Plötzlich treten Empfindlichkeiten zwischen Personen auf, die vorher nicht da waren. In eine vertrauensvolle Atmosphäre schleichen sich nach und nach Töne von Misstrauen ein. Alle sind sich einig und doch kommt der Prozess nicht in Gang. Oder wir waren doch auf einem guten Weg und nun wird alles wieder in Frage gestellt. Alles das sind Zeichen von Widerständen im Verlauf eines Veränderungsprozesses, auch auf dem Weg zur engeren Zusammenarbeit zwischen Gemeinden, der Regionalisierung.



Alle Berichte erzählen von solchen Widerständen während des Prozesses. Gibt es „typische“ Widerstände, die immer wieder auftauchen? Widerstände, mit denen man rechnen kann, die zwar nicht zu vermeiden sind, aber souveräner zu bearbeiten sind, weil man sie kennt und benennen kann? Gibt es Hinweise im Verlauf eines Regionalisierungsprozesses, Widerstände zu erkennen? Oft sind es scheinbar sachliche Probleme, die ein Weiterkommen auf dem Weg der Regionalisierung verhindern. Wie kann ich wahrnehmen, was unter dieser Ebene noch eine Rolle spielt? Welche Ängste stecken womöglich dahinter?

Widerstände haben immer ein negatives Image, sie sind zu vermeiden oder zu verhindern. Die Gefahr ist groß, sie zu übergehen, was meist dazu führt, jemanden auf dem Weg zu verlieren oder gemeinsam in einer Sackgasse zu landen. Wie kann ich Widerstände und Ängste als Zeichen verstehen, die zwar eine Pause im Prozess bedeuten, deren Bearbeitung sich aber lohnt. Wie kann ich die darin enthaltene Energie pro-

duktiv nutzen, so dass sie letztendlich nicht zum Scheitern, sondern einen Schritt weiter zum Erfolg führt?

## II. Konkretionen und Erfahrungen

### • Vereinbarungen vor Praxis

Als in den neunziger Jahren die ersten Regionalisierungsprozesse begannen, schlossen viele Gemeinden in der Region im Rahmen des Erprobungsgesetzes zunächst Verträge und Vereinbarungen, um der Regionalisierung von Anfang an Strukturen vorzugeben. Mit der Einigung auf solche Vereinbarungen wähten sich manche Regionen bereits kurz vor dem Ziel. Die Schwierigkeiten tauchten aber erst auf, als diese Vereinbarungen mit Leben zu füllen waren. Widerstände und Konflikte traten auf, als die inhaltlichen Fragen zu klären waren. Regionalisierungsprozesse stockten und scheiterten. Vereinbarungen wurden aufgelöst.

*„Es war ein Irrweg erst Strukturen zu schaffen, ohne vorher etwas miteinander gemacht zu haben. Gemeinsame Praxis muss gemeinsamen Formalien vorausgehen.“* (Region Seelze)

Viele Erfahrungen deuten darauf hin, dass man durch vorschnelle Strukturvorgaben Instinktiv versuchte, Schwierigkeiten und Widerständen entgehen zu wollen, weil gerade die inhaltliche Ausgestaltung von Vereinbarungen diese mit sich bringen. Viele Erfahrungsberichte empfehlen daher, zunächst mit der inhaltlichen Ebene zu beginnen.

*„Bei der Regionalisierung mit dem gemeinsamen Erleben beginnen. Struktur und Satzungsfragen sind erst der zweite Schritt.“* (Barsinghausen)

Andernfalls stockt der Prozess, wenn er nicht sogar scheitert. Zwei Schritte voraus zu sein bedeutet dann, mühsam Versäumtes nachzuholen.

*„Zu schnell in strategische Prozesse zu gehen trug dazu bei, dass jetzt inhaltliche Aspekte nachgeholt werden müssen.“* (Brockel)

Allerdings haben andere Regionen schon bei der Vereinbarung die inhaltliche Ebene bedacht und in diese mit eingearbeitet.

*„Stadtkirche, Michael und Auferstehung haben eine Kooperationsvereinbarung. Darin ist in*

groben Zügen festgelegt, was auch praktiziert wird.“ (Rotenburg/W)

Und schließlich gibt es auch die andere Erfahrung, dass aus einer geschlossenen Vereinbarung mehr und mehr eine fruchtbare Zusammenarbeit auf der Regionalebene erwachsen ist.

„Die Regionalisierungsgemeinden Athanasius, Nazareth und Paulus haben ihre Zusammenarbeit im Februar 1999 in einer ‚Vereinbarung über eine Arbeitsgemeinschaft‘<sup>1</sup> im Rahmen des Erprobungsgesetzes vertraglich geregelt. Das Zusammengehörigkeitsgefühl der drei Gemeinden wächst stetig. So konnten neben den dienstlichen Strukturen informelle Treffen innerhalb der drei Gemeinden etabliert werden (Regionalrunden der Gemeindeglieder, z.B. Regionalstammtisch), so dass auch die Gemeindeglieder der Region zusammenwachsen.“ (Hannover)

Auffälligerweise lassen sich z.T. ähnliche Beobachtungen auch in jenen Regionen machen, die für die Zukunft bereits bestimmte Ziele beschlossen haben, z.B. die Fusion innerhalb der Region. Während manche Regionen das als Motivation erleben, sich nun auch inhaltlich bis zu diesem Zeitpunkt gemeinsam auf den Weg zu machen, ruhen andere sich auf ihren „Lorbeeren“ aus, ohne weitere Schritte auf den Weg dorthin zu verabreden. Die bisherigen Erfahrungen lassen erahnen, was auf diese Regionen zukommen wird.

- **Abhängigkeit von Personen**

Ähnliche Erfahrungen wie die Gemeinden, die mit dem Abschluss von Vereinbarungen sich darauf verlassen, dass der Prozess auch gelingen wird, machten auch die Regionen, deren Prozess zu sehr von bestimmten Personen abhängig war.

*Einigkeit und Mut und Zuversicht war hin, als die „Zugpferde“ nicht mehr mitmachten (Ruhestand, Desillusionierung). Eine Gemeinde bekam einen neuen Pastor, der erklärte ein „Moratorium“.*“ (Buchholz)

Mit den Personen gehen die Ideen und die Energie, den Prozess der Regionalisierung fortzuführen. Die Gemeindeglieder bis hin zum Kirchenvorstand wurden zu wenig beteiligt und miteinbezogen. Die Basis für das Unternehmen Regionalisierung ist damit in den Gemeinden nicht gegeben. Es gibt kein Fundament, auf dem der Prozess aufbauen kann, wenn die Personen, die ihn vorangetrieben haben, nicht mehr da sind. Es ist niemand da, der ihn weiterführen kann.

„Der Vertragsabschluss und die Umsetzung war von Anfang an zu stark durch das Zusam-

menwirken von Persönlichkeiten geprägt. Die Verankerung in die Gemeinden hinein war eher schwach... Nach umfassenden Personalwechsel in den Gemeinden haben sich die Ideen der Vertragspartnerschaft eher verflüchtigt.“ (Burgwedel)

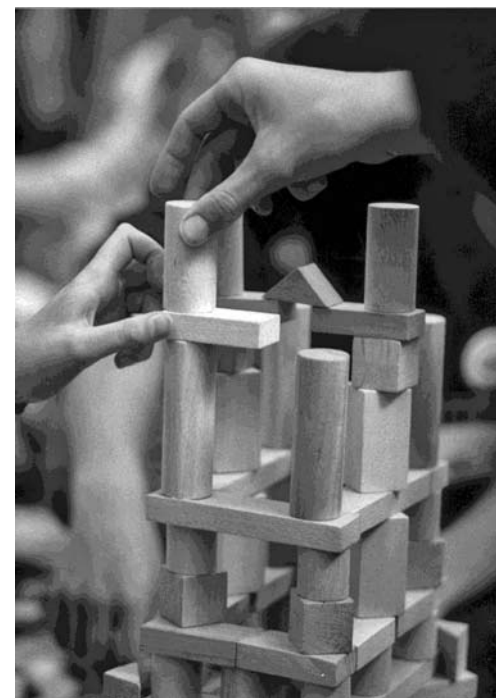
Dabei ist nicht deutlich, ob sich Personen die Leitung dieses Prozesses aneignen oder zugeschoben bekommen. Wie dem auch sei, so verlockend es auch scheint, den Prozess auf wenigen Schultern so schnell und effektiv wie möglich zu gestalten, dem schwierigen und langfristigen Prozess der Regionalisierung wird man dadurch nicht aus dem Weg gehen. Das jedenfalls zeigen die Erfahrungsberichte. Ihn vom Engagement einzelner Personen abhängig zu machen, macht die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Regionalisierung bei Weggang der Personen scheitert.

Das gilt im Übrigen auch für die inhaltliche Ausgestaltung von Regionalisierung. Wenn sie zu sehr auf Personen und deren Persönlichkeiten zugeschnitten sind, werden Ergebnisse eines langen Prozesses fundamental in Frage gestellt, wenn neue Personen bei Stellenwechsel in die Region kommen.

„Arbeitsfeldbeschreibungen brauchen neben persönlicher Begabungen auch funktionale Bedingungen, damit bei Stellenwechsel nicht wieder alle Absprachen ins Rotieren kommen.“ (Brockel, Kirchwalsede, Visselhövede)

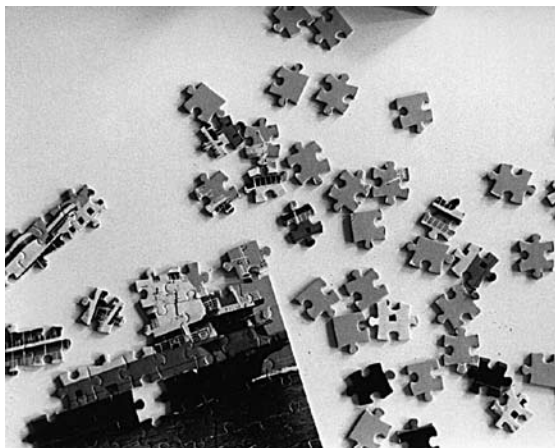
- **Regionalisierung als verordnetes Projekt**

Viele Regionen sprechen in ihren Berichten davon, dass sie wenig bis gar keine Motivation empfunden haben, sich auf den Weg der Regionalisierung zu machen. Es waren externe Beschlüsse, Sparzwänge, die den Regionalisierungsprozess notwendig machten. Während viele Gemeinden die notwendigen Sparmaßnahmen zum Anlass nahmen, die Regionalisierung als eine Möglichkeit zu sehen, die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten zur Umsetzung produktiv zu nutzen, blieben andere bei der Einstellung, dass die Regionalisierung ihnen ein von außen verordnetes Projekt ist. Die innere Zustimmung zur Regionalisierung blieb aus, der Weg wurde ohne sichtbare Motivation begonnen. Der Widerstand gegen das ungeliebte Projekt wird nie ganz aufgegeben, das Scheitern wird zu einem Protest gegen „die da oben“. Das Gefühl, da wird uns etwas



<sup>1</sup> Diese Vereinbarung ist im Anhang abgedruckt

von außen verordnet, betrifft unterschiedliche Ebenen. Zum einen ist es die Landeskirche mit ihren Entscheidungsorganen, die die Gemeinden zur Regionalisierung zwingt, zum anderen sind es aber auch die Kirchenkreistage mit ihren Beschlüssen über Zuschnitte der Regionen, so dass sich Gemeinden gezwungen sehen, in diesen Regionen zusammenzuarbeiten. In gewisser Weise werden aber auch Hauptamtliche so empfunden, die das Heft in die Hand nehmen und den Prozess forcieren, Kirchenvorstände, Mitarbeitende und Gemeindeglieder dem aber innerlich noch gar nicht zustimmen können. Schließlich aber auch in den Regionen selbst, in denen eine Gemeinde als dominant empfunden wird.



Es ist zu vermuten, dass das Phänomen der „Verordnung von außen“ ein wesentlicher Grund ist, warum es in etlichen Regionen noch gar nicht zu einem Prozessbeginn gekommen ist. Freiwilligkeit der Beteiligten erscheint von daher eine Voraussetzung zu sein, dass der Regionalisierungsprozesse überhaupt gelingen kann.

- **Angst vor Vereinnahmung**

Das wird anscheinend durchgehend als Angst vor allem kleiner Gemeinden in Regionen erlebt, von anderen, d.h. größeren Gemeinden, dominiert zu werden.

*„Besonders die kleinen und ländlichen Gemeinden tun sich nach wie vor schwer mit der Regionalisierung. Die Angst vor Verlust (z.B. Finanz- und Personalkompetenz) ist teilweise größer als die Freude am Gewinn.“* (Barsinghausen)

Gerade Kirchengemeinden, die sich von so genannten Muttergemeinden gelöst haben, befürchten nun wieder vereinnahmt zu werden. Der Verlust von Eigenständigkeit und von Entscheidungsbefugnissen wird befürchtet. So kommt es zu Doppelstrukturen: Regionalräte werden von den Kirchenvorständen kontrolliert, es herrscht ein Klima von Misstrauen. Regionalräte beklagen den Mangel an Entscheidungskompetenz

und fühlen sich überflüssig, Kirchenvorstände fürchten um ihre Einflussmöglichkeiten.

*„Balance von Einzelgemeinden und Region: Hier und dort taucht die Frage nach der Bedeutung der Einzelgemeinden auf. Umgekehrt bleibt viel Skepsis gegen die Region als ‚Megastruktur‘. Die Aufgabe ist, statt getrennter und vermeintlich autonomer Parochien profilierte Orte im selben sozialen Raum zu denken und zu konzipieren.“* (Rotenburg/W)

- **Mangel an Transparenz**

Doppelstrukturen vermeiden, den Arbeitsaufwand so gering wie möglich zu halten, den Prozess nicht unnötig in die Länge ziehen – das sind häufig Motivationen, dass mitunter nur wenige Personen, wenige und kleine Gruppen den Prozess der Regionalisierung vorantreiben. Was gut gemeint war, erweist sich – wie die Erfahrungsberichte zeigen – als Bumerang. Manche fühlen sich ausgegrenzt oder überannt, das Misstrauen wächst und damit auch das Bedürfnis nach Kontrolle. Der Mangel an Transparenz erweckt den Eindruck, dass über die Köpfe der Gemeinden hinweg gearbeitet und entschieden wird. Im „Open-Space“ zum Thema Regionalisierung wurde folgerichtig angemerkt, dass sowohl die hauptberuflichen Mitarbeitenden wie auch die Gemeindeglieder rechtzeitig und umfassend informiert werden müssen. Und die Frage schloss sich an, wie Gemeindeglieder an der Regionalisierung beteiligt und in den Prozess mitgenommen werden können.

- **Die Angst vor Verlust der gemeindlichen Identität**

In vielen der vorgenannten Schwierigkeiten und Widerständen schimmert in unterschiedlichster Weise die Angst durch, im Prozess der Regionalisierung die gemeindliche Identität zu verlieren.

*„Wir können nur verlieren“*

*„Wir werden doch nur geschluckt“*

*„Dann gibt's uns nicht mehr“*

*„Wir sitzen am kürzeren Hebel“*

Das sind Sätze, in denen diese Angst zum Ausdruck kommt. Bei jeder Veränderung kann diese Angst aufbrechen. Es ist die Angst, von Gewohntem, Vertrautem und Liebgewonnenem Abschied nehmen zu müssen.

*„Gemeindliche ‚inner groups‘ sahen lange Zeit vor allem den Verlust an Gewohntem“*

Diese Angst steigert sich bis hin zur Existenzangst, d.h. die Befürchtung, dass die eigene Gemeinde aufgelöst wird. Regionalisierung geht einher mit Sparmaßnahmen. Die Aussagen, dass mit den Einsparungen und Reduzierung von Stellen nicht mehr in jeder Gemeinde alles angeboten wird, stellt zudem das gängige Bild

von Gemeinde in Frage. Folgerichtig wird in den Erfahrungen berichtet, dass sich für die am Prozess Beteiligten die bange Frage stellt: Was kann bleiben und was kommt stattdessen? Was bringt uns die Regionalisierung ein, was haben wir davon, welchen Gewinn haben wir? So sind es häufig mangelnde Vorstellungen von dem, woraufhin sich Gemeinde in der Region verändert. Mangelnde Visionen können so die Ängste und damit die Widerstände gegen die Regionalisierung noch verstärken.

*„Voraussetzung für sinnvolle Regionalisierung ist ein attraktives Bild, für das es lohnt, auch zeitweise Anstrengungen auf sich zu nehmen. Es geht um eine inhaltlich bestimmte Vision differenzierter kirchlicher Arbeit.“* (Rotenburg/W) Gleichzeitig beschreiben Regionen den mühsamen und mitunter auch langwierigen Weg der „vertrauensbildenden Maßnahmen“, um diese Angst zu überwinden bzw. zu mildern. Entscheidend auf diesem Weg war vor allem, dass Regionen sich die Zeit genommen haben, jede Gemeinde je für sich mit ihren Stärken und Schwächen wahrzunehmen und zu würdigen. Auf der Basis der Wertschätzung gelang dann auch der nächste Schritt, darüber zu reden, was bleiben soll, aber auch was losgelassen werden kann.

Das betrifft nicht nur Gemeinden und Gruppen, sondern insbesondere auch die hauptberuflich Mitarbeitenden. Sie werden teilweise auch als „Hemmschuh“ und „Bedenkenträger“ erlebt. Für sie gilt persönlich, wie im Kapitel 3 ausführlich beschrieben, dass sich mit der Regionalisierung ihr Berufsbild entscheidend verändern wird und gleichzeitig auch das Bild von Gemeinde, für das sie bisher gearbeitet haben. Parallel dazu laufen sie Gefahr, mit dem Eintritt in den Regionalisierungsprozess nicht nur ihre Berufsidentität verändern zu müssen, sondern auch womöglich die Reduzierung bzw. Streichung ihrer eigenen Stelle voranzutreiben.

#### • Beziehungsebene

Schließlich ist noch das weite Feld der Beziehungsebene zu nennen, auf der es zu Behinderungen und Widerständen auf dem Weg der Regionalisierung kommt. Da können hauptberufliche Mitarbeitende nicht miteinander, die Chemie stimmt nicht, da gibt es „Altlasten“ zwischen Kirchenvorständen, Konflikte, die nicht geklärt wurden, aber auch alte „Dorfgeschichten“, die eine Annäherung erschweren. „Unsichtbare Grenzen“ in der Region, die eine gemeinsame Entwicklung stören, wurden im „Open Space“ genannt, Grenzen also, die schleichend sind, mitunter wohl auch kaum benennbar. Konkurrenz zwischen Personen und Gemeinden spielen dabei eine wichtige Rolle. Zu guter

Letzt sind es aber zu große Unterschiede in den Profilen, vor allem der Frömmigkeit, die sich in den Gemeinden entwickelt haben, die eine engere Zusammenarbeit unmöglich erscheinen lassen. Während manche das als bereichernde Vielfalt annehmen können, führt es in anderen Regionen zu einer „assoziativen“ Mitgliedschaft in der Region oder gar zu einer Verweigerung, sich überhaupt diesem Prozess zu öffnen.

### III. Vergewisserung und Erweiterungen

*„Die Hindernisse, mit denen sich Regionalisierungsversuche auseinandersetzen müssen, haben aber auch mit spezifischen Strukturmerkmalen zu tun; im Vordergrund steht dabei nicht selten die Sorge um einen ‚Verlust gemeindlicher Identität‘.“<sup>2</sup>*

Ingrid Lukatis nennt diese Angst als eine der gravierenden Schwierigkeiten bei der Regionalisierung. Soziologisch gesehen braucht der christliche Glaube eine stabilisierende Funktion, eine soziale Basis, die aber nicht an den gegenwärtigen Zuschnitt der Kirchengemeinden gebunden ist. Dennoch, so Lukatis, *„Viele Kirchenmitglieder erleben ihre Gemeinde in ihren derzeitigen räumlichen Zuschnitten als eine durch Tradition und Geschichte legitimierte Einheit.“*

Weiterhin nennt sie die Überschaubarkeit und die identitätsstiftenden Symbole (unsere Kirche, unser Pastor/unsere Pastorin, unser Friedhof), die an der traditionellen Parochie festhalten



<sup>2</sup> I. Lukatis, a.a.O. S. 17

lassen. Ihr erscheint es daher wichtig, auf diese Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen, und stellt fest, dass regionale Zusammenarbeit nicht zu einer völlig neuen Gestalt von Kirche führt.<sup>3</sup>

Ebenso betont Gudrun Schreyner-Petry, dass Gemeinden ihren Platz in der Region brauchen, um sich sicher zu fühlen.

Das „spricht für die Erhaltung kleinräumiger Strukturen dort, wo diese Identität und Zugehörigkeit garantieren“.

„Dass eine Gemeinde ihren Platz braucht, bedeutet nicht, dass sie all ihre über Jahre und Jahrzehnte angesammelten Gewohnheiten behalten muss. Aber sie wird Gewohnheiten leichter loslassen können, wenn sie in Abschieds- und Veränderungssituationen hinein einen stabilen Identitätskern mitnehmen kann. Eine Gemeinde, die wird dialog- und kompromissbereit sein in Bezug auf regionale Strukturen und Kooperationen, auch wenn sie an manchen Punkten Abstriche machen muss.“<sup>4</sup>

Dazu ist ein Klima des Vertrauens nötig, das wiederum ist Ziel gelungener Kommunikation. „Wir brauchen (aber) dringend die Kunst der wichtigen und richtigen Kommunikation gegenüber mancher kommunikativer Deko. Sich gegenseitig in je gewachsenen Identitäten zu achten, um einen angemessenen Konsens zu ringen ist, dabei die Herausforderung.“<sup>5</sup>

Vertrauensbildende Maßnahmen sind notwendig, so wie sie in den Erfahrungen der hannoverschen Landeskirche, aber auch in Erfahrungen aus Bayern sich zeigen:

„Kirchenvorstände spielen eine entscheidende Rolle. Kooperation ist kein Hauptamtlichenthema, nach dem Motto: Die sollen sich einigen. In verschiedenen dekanatlichen Kooperationsregionen wird Kraft und Zeit darauf verwendet, sich gegenseitig zu besuchen und das Profil der Nachbargemeinden kennen zu lernen. ...Ein Erfolgsfaktor für gelingende Zusammenarbeit ist die Organisation von Begegnung über die Grenzen der Gemeinden hinweg, damit ein Gefühl für den Raum entsteht, in dem kooperiert wird.“<sup>6</sup>

Vertrauen entwickelt sich da, wo viele Menschen beteiligt werden und wo eine Transparenz in der Kommunikation vorhanden ist.

Widerstand und Ängste entstehen immer da, wo die Gefahr besteht, dass der Identitätskern gefährdet ist. Je mehr Gemeinden sich in ihrer Identität im Kern sicher fühlen, desto größer wird die Bereitschaft zu Veränderungen. Wichtig ist zudem, wohin die Veränderung führen soll. Ein Modell, Veränderungen zu ermöglichen, geht davon aus,

„dass soziale Systeme sich am ehesten durch Realutopien zu einer Veränderung bewegen lassen. Die Vision wirkt dann wie eine Art Magnet, auf die sich die verändernden Realitäten beziehen.“<sup>7</sup>

Martin Beyer formuliert die Notwendigkeit zukunftsfähige Konzepte zu entwickeln, damit Regionalisierung gelingt, etwas drastischer:

„Wenn nicht vom Bestand, sondern vom Ziel her argumentiert wird, wenn Kräfte nicht mehr vom Widerstand gegen das Unvermeidliche absorbiert werden, wenn Veränderungen nicht mehr nur der effektiven Verwaltung eines sich verringernden Bestandes dienen, dann kann Regionalisierung mehr als eine Notmaßnahme sein, nämlich eine Weise, die Zukunft der Kirche zu gestalten.“<sup>8</sup>

In diesem Spannungsfeld von Altem und Neuem, von Eigenständigkeit und Eingehen in ein größeres Ganzes, von lokaler und regionaler Ebene, von Einheit und Differenz, von „Nesthockern“ und „Zugvögeln“<sup>9</sup> findet der Regionalisierungsprozess statt und entwickeln sich die unterschiedlichsten Schwierigkeiten, Widerstände und Ängste. Ein zu langsames Tempo durch das Festhalten am Gewohnten (Kirchturmdenken) löst genauso Widerstand aus, wie das zu forsche Zugehen auf „Realutopien“. Cornelia Dassler spricht von einem „haltbaren Tempo“<sup>10</sup>, bei dem beide Seiten zu ihrem Recht kommen, Zeit und Kraft aufgebracht werden kann, um Schwierigkeiten im Prozess zu bearbeiten. Widerstände sind in einem solchen Prozess nicht nur unvermeidlich, sondern haben eine wichtige Funktion. Sie sind zum einen ein wichtiger Schutzmechanismus, der einzelne, aber auch Systeme davor schützt, im Extremfall zu kollabieren. Andererseits zeigen sie an, „wo Energie vorhanden, aber momentan gebunden ist.“ *Widerstände können verschiedene Funktionen haben:*

- Sie wollen das Leben der Organisation sichern;
- Sie können ein kreativer Versuch sein, sich auszudrücken;
- Widerstand kann auch eine Krücke sein, die etwas über Gesundheit und Krankheit einer

<sup>3</sup> Lukatis, a.a.O. S. 18f.

<sup>4</sup> G. Schreyner-Petry, a.a.O. S. 6

<sup>5</sup> G. Schreyner-Petry, a.a.O. S. 5

<sup>6</sup> E. Roßberg, a.a.O. S. 7

<sup>7</sup> E. Schmidt, H.G. Berg, Beraten mit Kontakt, a.a.O. S. 157

<sup>8</sup> Martin Beyer, a.a.O. S. 37

<sup>9</sup> Cornelia Dassler, in: Pastoraltheologie 2003/1, S. 40

<sup>10</sup> Ebd.







Organisation aussagt und deshalb nicht ignoriert und schon gar nicht weggelassen werden darf;

- Widerstände zeigen immer (gebundene) Veränderungsenergie an.“

In der Gemeindeberatung ist es daher wichtig mit den Widerständen zu arbeiten.

„D.h. für die Beratung:

- Widerstände erkennen
- Widerstände akzeptieren durch Kontakt. ‚Mit dem Klienten ein Bad im Widerstand nehmen.‘ (Nevis)
- Dem Klientensystem helfen, Widerstände auszudrücken, gegebenenfalls verstärken durch Verbleiben im Widerstand.
- Widerstände – wenigstens zuerst nicht persönlich nehmen oder sie als Angriff auf die eigene Kompetenz verstehen.“

„Zwei Grundängste stehen hinter dem Widerstand: Die Angst, die Kontrolle zu verlieren, und die Angst, verletzt zu werden. Jedoch nicht immer ist ein Widerstand ein Widerstand; eine Anekdote über Sigmund Freud erzählt folgendes: als er gefragt wurde, ob die Zigarre, die er gerade rauche, ein phallisches Symbol sei, habe er geantwortet: ‚Manchmal ist eine Zigarre nichts weiter als eine Zigarre.‘“

Erkennen lassen sich Widerstände in einem Prozess an folgenden „Symptomen“:

- „Ein Klient fragt nach immer mehr Informationen oder überflutet seinerseits die BeraterInnen mit Informationen und Problemen;
- Viele Warum-Fragen werden gestellt;
- Sätze wie „was die Beratung will, ist gut, aber..(jetzt ist nicht die Zeit; wir haben keine Zeit; erst ist etwas anderes wichtig)“;
- Es wird verallgemeinert, intellektualisiert, moralisiert, geurteilt;
- Verschiebungen des Problems auf andere: „Die da sollten...“. „Man müsste...“, andere sind schuld;
- Das Drängen auf Lösungen, Klient ist am Ergebnis interessiert, nicht am Weg, bzw. am Prozess;
- ‚Flucht in die Gesundheit‘: es gibt gar keine Probleme, oder: sie sind inzwischen gelöst;

- Die eigene Macht wird nicht akzeptiert, sondern geleugnet;
- Der Klient ist mit allem einverstanden und tut alles, was die Beratung vorschlägt.“<sup>11</sup>

Was hier für die Gemeindeberatung formuliert wird, gilt auch allgemein für den Prozess. Es muss jeweils herausgefunden werden, gegen was sich der Widerstand richtet.

„Erst wenn herausgefunden wird, gegen was sich der Widerstand richtet, kann mit dem Widerstand gearbeitet werden. Für das Verstehen und Freisetzen von Widerständen ist es wichtig, die Ängste und die Energie, die hinter den Widerständen stehen, zu untersuchen.“<sup>12</sup>

M. Kaune nennt Prozessbausteine für die Regionalisierung, mit denen zwar Widerstände und Schwierigkeiten weder vermieden noch umgangen werden können. Sie können aber die Intensität und die Eskalation erträglich halten. Vor allem können sie helfen, Widerstände wahrzunehmen und vor allem Raum und Zeit geben, sie zu analysieren und zu bearbeiten und so ggf. das Tempo aus der Umstrukturierung herauszunehmen. Kaune empfiehlt folgende Bausteine: Partizipation, Transparenz, Ergebnisoffenheit, Selbstorganisation, Konstruktive Verunsicherung, Effizienz, Kommunikation<sup>13</sup>

W. Winter weist daraufhin, dass in den ganzen Überlegungen zu Umstrukturierungsprozessen in der Kirche zu wenig beachtet wurde, dass es sich dabei immer auch um Trauerprozesse handelt.

„Für viele Pastorinnen und Pastoren bedeutet der Abschied von der Versorgungskirche einen Verlust an Sicherheit, die mit der alten Berufsrolle verbunden war. Ein Verlust von Verantwortung und Autorität wird häufig erlebt. Manche sehen den Wandel als Abwertung ihrer bisherigen Leistung und reagieren verletzt und gekränkt....Bekanntlich ist ein zentraler Aspekt des Trauerprozesses das Erleben von Wut und Zorn angesichts des Verlustes einer geliebten

<sup>11</sup> Beraten mit Kontakt, S. 175f

<sup>12</sup> Ebd., S. 180

<sup>13</sup> M. Kaune, KK-Projekt „Vertraut den neuen Wegen“, Lüchow-Dannenberg; die Prozessbausteine sind im folgenden Kapitel ausführlicher zitiert

*Person oder eines geliebten oder bewunderten Ideals. Die Wut markiert nämlich die Erkenntnis, dass das Verlorengegangene niemals zurückkehren wird. Diesen Affekt zu erleben und zu äußern ist deshalb ein wichtiger Fortschritt zur Anpassung an eine gewandelte Wirklichkeit.*

*Aggression und deren Verschiebung in Vorwürfe und Schuldzuweisungen sind also Bestandteil des Trauerprozesses ... Trauerprozesse auf allen kirchlichen Ebenen, aber auch bei Pastorinnen und Pastoren, sind anzuregen und zu fördern, damit die Trauerarbeit nicht in der dauerhaften Depression stecken bleibt.<sup>14</sup> „Strukturelle und psychische Wandlungsprozesse sind Kennzeichen einer beschleunigten Organisation. Auch Kirchengemeinden oder kirchliche Einrichtungen befinden sich gegenwärtig in einem Beschleunigungsprozess. Um den Wandel aber aktiv gestalten zu können, brauchen zumindest die Hauptamtlichen immer wieder Räume der Entschleunigung, in denen Trauerprozesse, Identitätsarbeit und Integrationsarbeit stattfinden können. Solche Räume können Einzel-, Gruppen- oder Team-supervisionen sein. Solchen Raum kann auch die ständige oder zeitweise Seelsorge an Seelsorgerinnen und Seelsorgern sein. Schließlich kann auch berufliche Fortbildung einen solchen Raum bieten, besonders dann, wenn sie die Erfordernisse der Berufsaufgabe (berufliche Kompetenz) verbindet mit der Perspektive auf die Person (persönliches Wachstum, persönliche Frömmigkeit).“<sup>15</sup>*

#### **IV. Erkenntnisse**

Sowohl die Erfahrungen innerhalb der hannoverschen Landeskirche als auch der Blick nach außen bestätigt die Vermutung, dass es in einem Prozess der Regionalisierung immer auch zu Schwierigkeiten und Widerständen kommt, die deutliche Ängste zum Ausdruck bringen. Der Prozess entwickelt sich zwischen zwei Polen: der Angst vor dem Verlust der gemeindlichen Identität und dem Ziel einer „Realutopie“. Alle Erfahrungen bezeugen, dass es ein schwerer Fehler ist, die Angst vor dem Verlust der Identität nicht ernst zu nehmen. Der Widerstand bis hin zur Verweigerung wächst je mehr diese Angst ignoriert oder geleugnet wird, wenn das Tempo auf das Ziel der Realutopie zu schnell ist. Gleichzeitig rächt es sich, wenn Regionen für sich keine „Realutopie“ entwickeln, weil es dann kein attraktives Bild von Kirche gibt, für das es sich lohnt, das Alte zu verlassen und auf Neues

zuzugehen, sich überhaupt auf den Prozess einzulassen. Verweigerung als Folge ist dann die schärfste Form des Widerstandes.

In den meisten Fällen erweist es sich als Trugschluss, mit Vereinbarungen einer Arbeitsgemeinschaft dem spannungsreichen Prozess mit Schwierigkeiten, Widerständen und Ängsten aus dem Weg gehen zu können. Jedenfalls zeigen die Erfahrungen aus den Regionen als auch aus den Beratungsprozessen, dass der Weg über Projekte gemeinsamen Tuns Erfolg versprechender ist, auch wenn dieser häufig mühsam und zeitaufwendig ist. Erst dadurch gewinnen Vereinbarungen an Substanz und nicht umgekehrt.

Dieser Weg ist dennoch immer auch durch Misstrauen, Neid und Konkurrenz, damit verbundenen Ängste, aber eben auch die schon erwähnte Angst vor Verlust der Identität geprägt. Die Spannung zwischen großen und kleinen, Mutter- und Tochter-Gemeinden, unterschiedliche Profile in den Gemeinden, aber auch Spannungen zwischen Hauptamtlichen, Gruppierungen und anderen „Persönlichkeiten“ in den Gemeinden spielen dabei eine wesentliche Rolle.

Alles, was unter „vertrauensbildende Maßnahmen“ gefasst werden kann, kann auftretendem Misstrauen entgegenwirken, eine umfassende Transparenz in der Kommunikation der Ziele, Wege und Entscheidungen kann Widerstände abmildern, die Beteiligung so vieler Menschen in den Gemeinden wie möglich kann der Angst vor dem Verlust der Identität vorbeugen.

Es erweist sich als kontraproduktiv bei auftretenden Schwierigkeiten, Widerständen und Ängsten, diese überspringen zu wollen, indem sie ignoriert werden, oder indem die Träger dieser Symptome unter Druck gesetzt werden. Vielmehr bedarf es an diesen Stellen eines Schutzraumes, in dem diese aus- und angesprochen, analysiert und bearbeitet werden können. Andernfalls werden die Beteiligten immer wieder neu und womöglich potenziert mit den übersprungenen Schwierigkeiten konfrontiert. Eine externe Beratung erscheint spätestens in solchen Situationen erforderlich. Überhaupt gibt die Beratungsarbeit hilfreiche Hinweise, Schwierigkeiten und Widerstände nicht nur als lästige Stolpersteine zu sehen, sondern als Signale, deren Bearbeitung den Prozessverlauf trotz der Verlangsamung optimiert. Sie sieht in den Widerständen eine Energie, die zunächst in den Widerständen gebunden ist. Indem die Widerstände erkannt, analysiert und bearbeitet werden, wird die Energie wieder frei, um den Regionalisierungsprozess voranzutreiben. Die

<sup>14</sup> Wolfgang Winter, Mit Angst und Unsicherheit umgehen lernen, in: Kirche in Bewegung Celle 2004/2, S. 14f

<sup>15</sup> Ebd. S.16

bereits genannten Prozessbausteine<sup>16</sup> bieten den Raum, um Widerstände zu bearbeiten, und schützen davor, dass der Prozess durch Schwierigkeiten, Widerstände und Ängste gänzlich zum Erliegen kommen.

Dazu gehört schließlich auch zu bedenken, dass es sich bei einem Veränderungsprozess immer auch um einen Trauerprozess handelt. Etwas loszulassen, von dem man weiß, dass es für immer verloren ist, löst Angst, Wut und Trauer aus. Es braucht einen Schutzraum und Zeit, um diese Trauer zu bewältigen, um dann Veränderungen zuzulassen und neu gewonnene Energie produktiv für den Veränderungsprozess einzusetzen.

Allerdings bleiben auch Fragen offen. Uta Pohl-Patalong fragt unter anderem, wie viel Zeit sich Kirche und ihre einzelnen Gemeinden überhaupt leisten können, wie weit die Freiwilligkeit als unbedingte Voraussetzung für Veränderungsprozesse überhaupt sinnvoll ist. Sie fragt:

*„Was passiert, wenn sich die Widerstände trotz schwindender Mittel halten?... Wenn eine lokale Gemeinde das Zusammenbrechen ihrer Arbeit in Kauf nimmt – mit all den entsprechenden Konsequenzen für alle in ihrem Bereich lebenden Kirchenmitglieder – wäre das dann aber gesamtkirchlich akzeptabel?“<sup>17</sup>*

Eine weitere Frage ist, für wen und mit wem der Regionalisierungsprozess durchgeführt wird. Ist es die so genannte Kerngemeinde, mit der und für die der Veränderungsprozess durchgeführt wird, oder kommen auch diejenigen in den Blick, die eher eine lose Bindung an die Kirchengemeinden haben, und werden sie auch beteiligt?<sup>18</sup> Schwierigkeiten, Widerstände und Ängste werden sich dadurch verändern, auf der einen Seite sich womöglich verstärken und die Veränderungsresistenz erhöhen, auf der anderen Seite aber vielleicht auch vermindern und die Veränderungsbereitschaft erhöhen.

## V. Zusammenfassende Folgerungen

1. Schwierigkeiten, Widerstände und Ängste sind Bestandteil eines jeden Veränderungsprozesses. Sie zu verdrängen oder zu überspringen behindert bzw. verhindert den Prozessverlauf, statt ihn zu fördern.

2. Schwierigkeiten und Widerstände sind kein lästiges Übel, sondern gebundene Energie. Sie zu erkennen, zu akzeptieren und zu bearbeiten, setzt diese Energie frei für einen produktiven Prozessverlauf.
3. Im Regionalisierungsprozess treten Schwierigkeiten, Widerstände und Ängste in vielfältigen Formen und unterschiedlicher Intensität auf. Diese sind abhängig von den beteiligten Gemeinden, Personen und Persönlichkeiten.
4. Schwierigkeiten und Widerstände bewegen sich im spannungsvollen Bezogensein von gemeindlicher Identität und einer regionalen „Realutopie“. Bezogen auf die gemeindliche Identität haben sie eine wichtige Schutzfunktion, in dem sie ein System davor bewahren zu kollabieren. Bezogen auf die Realutopie erhöhen sie Bereitschaft zur Bearbeitung, weil ein Ziel vor Augen ist, für das es sich lohnt, den Prozess fortzuführen.
5. Prozessbausteine vermeiden Schwierigkeiten und Widerstände nicht, aber sie bieten einen hilfreichen Rahmen, in dem es möglich wird, diese zu erkennen und zu bearbeiten.
6. Veränderungsprozesse sind immer auch Trauerprozesse, für die es Schutzräume und Zeit geben muss, um das Loslassen zu können, was für immer verloren ist.
7. Spätestens, wenn Regionalisierungsprozesse in eine Sackgasse geraten, sollte eine externe Beratung hinzugezogen werden, um Widerstände und Ängste zu bearbeiten und den Prozess wieder produktiv in Bewegung zu bringen.

<sup>16</sup> s.o. und im nächsten Kapitel S. 43

<sup>17</sup> Uta Pohl Patalong, in: Pastoraltheologie 2003/1, S. 72

<sup>18</sup> Themen der Workshops im Open Space „Regionalisierung – Kröte oder Märchenprinz“ deuten darauf hin: „Kirchliche Strukturen aus Sicht der Nutzer/innen“

# SCHRITTE ZU EINER REGIONALEN „KIRCHE IM RAUM“

## I. Fragehorizont

Nicht selten beginnt das Nachdenken über Kooperation und Arbeitsteilung in einem regionalen Raum mit einem Anstoß von außen: die Stellenplanung des Kirchenkreises erfordert personale Einsparungen und sieht für die Zukunft regionale Strukturen vor. Nicht gerade eben ergebnisoffen, was den Zuschnitt betrifft, und unter erheblichem Zeitdruck sollen dann Schritte zur Regionalisierung gegangen werden.

Ist das ein denkbar schlechter Beginn für den Aufbruch in eine „Kirche im Raum“? Oder verleiht nicht gerade dieser Ausgangspunkt dem Bemühen um Kooperation eine größere Verbindlichkeit?

Oft wird im Zusammenhang der Stellenplanung auch die Erwartung einer Gleichzeitigkeit und Gleichartigkeit in der Entwicklung zur Region geäußert. Muss es nicht in der Tat bei aller Verschiedenheit der beteiligten Gemeinden und Personen vergleichbare Bedingungen, parallele Schritte und ähnliche Ergebnisse geben? Welche alternativen Vorgehensweise sind zu tolerieren? Und vor allem: Wo hat sich anderswo was schon bewährt?

Andere Organisationen sehen sich im Unterschied zu Kirche schon viel länger und stärker dem Druck von Veränderungen ausgesetzt. Wie haben die das geschafft und lässt sich vielleicht von ihren Veränderungsstrategien etwas lernen?

Vielleicht ist auch beraterische Kompetenz von außerhalb nötig, die angemessene Schritte damit entlastet?

Und wie ist es mit der Verbindlichkeit der Ergebnisse am Ende eines Regionalisierungsprozesses und der Nachhaltigkeit ihrer Umsetzung? Wie kann aus einer einmaligen Veränderungsinitiative ein kontinuierliches und gemeinsames Lernen in den neuen Räumen einer Region werden, um Kirche immer wieder neu zu gestalten?

## II. Konkretionen und Erfahrungen

Die Befragung der Kirchenkreise bzw. Regionen der hannoverschen Landeskirche ergibt u.a.

die folgenden Erfahrungen auf dem Weg hin zu einer regionalen „Kirche im Raum“:

**In einer Region:** Gründung eines regionalen Lenkungsausschusses (Frühjahr 2003); Beauftragung einer Beratungsfirma (Sommer 2003); Zukunftszirkel mit und ohne Hauptamtliche; Klärung des Einsparzieles; Beschlussfassung über Kooperationsziele und –Inhalte (Frühjahr 2004), Erarbeitung einer Kooperationsvereinbarung (Frühjahr 2005) – Irrwege dabei: mangelnde Transparenz. Kleine Zirkel denken für andere; zu starke Betonung des angeblichen finanziellen Zwanges, statt über inhaltliche Probleme, auf denen er u.a. beruht, zu reden und die Veränderungschancen in den Mittelpunkt zu rücken.

**In einer anderen Region desselben Kirchenkreises:** KVs fordern die Dienstgemeinschaft der Pastoren und Diakone auf, mit einem Strategieprozess zu beginnen; ab Febr. 2001 Beginn eines Reorganisationsprozesses mit einer Unternehmensberatungsfirma – Irrweg dabei: zu schnell in strategische Prozesse zu gehen trug dazu bei, dass jetzt (2005) inhaltliche Aspekte nachgeholt werden müssen.

**In einer Großstadtregion:** Nach einer Phase der Kooperation auf der Basis eines Vertrages, gemeinsamer KV-Sitzungen, Anstellung eines Diakons kommt es schließlich zur Fusion von jeweils 2 Gemeinden.

**In einem mittelgroßen Kirchenkreis:** Am Anfang stand das intensive Bemühen um die Gestaltung des Planungs- und Entscheidungsprozesses. Ziele waren dabei: eine durchgängige Transparenz bis in die Kirchenvorstände und über gezielte Abfragen Beteiligung der Gemeinden an der Gestaltung. Es gab keine Top-down-Vorgaben der Zuschnitte und der inhaltlichen Festlegungen der regionalen Kompetenzen, sondern ein Konsensverfahren, dann allerdings auch mit dem Ergebnis, dass den Regionen nur eine beratende Kompetenz zugebilligt wurde.

**In einer großstadtnahen Region:** Durch freiwillige Zusammenarbeit gute Erfahrung miteinander machen und dann mutig, aber in gelassenem Tempo Schritt für Schritt aufeinander

der zu und miteinander gehen. Wichtig dabei: die Andersartigkeit des Anderen wahrnehmen und damit konstruktiv umgehen. Bei neu auftauchenden Fragen wird ernsthaft gefragt, ob die Kooperation darauf eine Antwort ist und Synergieeffekte bereitstellt.

**In einem neuen, durch Fusion entstandenen Kirchenkreis:** Der neue KK startet bald nach der Fusion aus drei bisher selbständigen Kirchenkreisen ein fünfjähriges Regionenprojekt. Die gebildeten Regionen hatten die Möglichkeit, ein einjähriges Projekt mit externer Hilfe, finanziert vom Kirchenkreis, zu einem Thema ihrer Wahl durchzuführen. Die Projekte gelingen unterschiedlich.

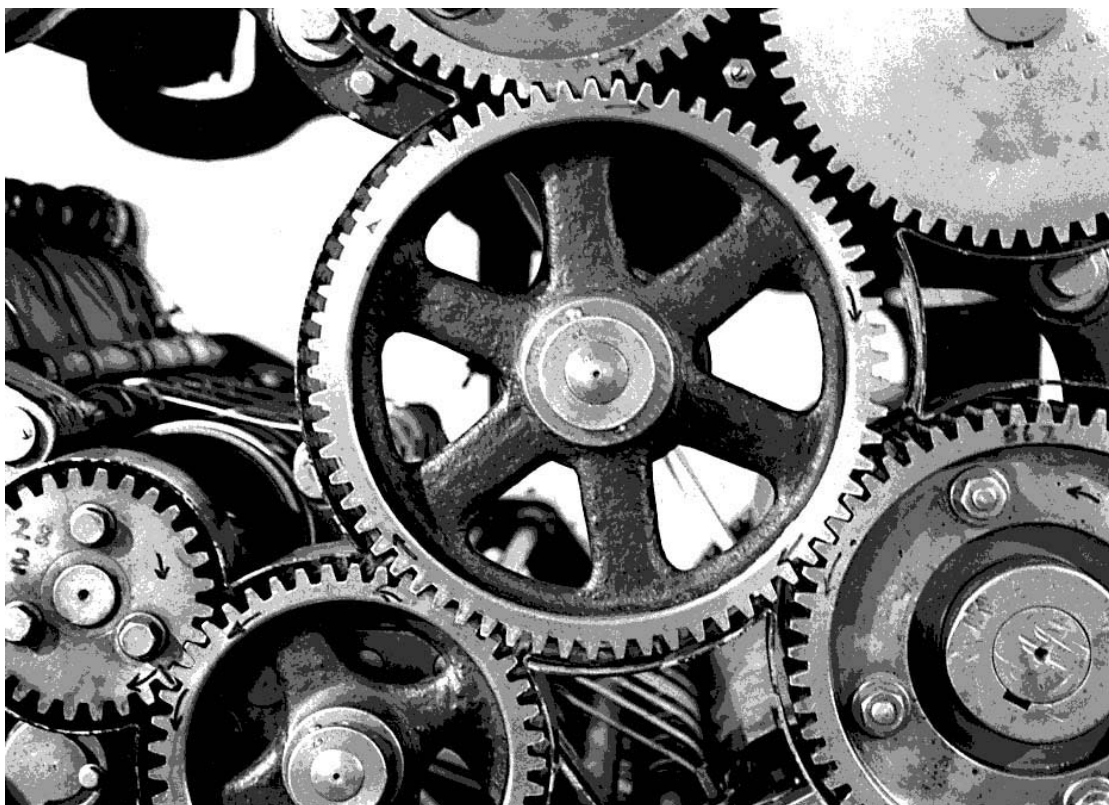
**In wenigen Kirchenkreisen** gibt es Pläne und Überlegungen zu größer angelegten Projekten, um die sehr unterschiedliche Entwicklung in den einzelnen Regionen durch ein Organisationsentwicklungs(OE)-Projekt zu vernetzen und qualitativ voranzubringen:

*„Die Beratungsprozesse im Kirchenkreis stehen immer wieder in der Gefahr, zu rein interessegeleiteten Beratungsformen zu verkommen. Ideen werden eingedampft und nicht selten strukturell boykottiert und in Verfahrensfragen marginalisiert. Das führt zu einem hohen Kräfteverschleiß. Die Ergebnisse befriedigen oftmals nicht. Zudem ist durch Personalwechsel und finanzielle Neuvorgaben das Erreichte jederzeit rück-*

*stufbar. Hier gilt es nun, projektartig eine Struktur der begleitenden Umsteuerung einzurichten, die sowohl mit der zugesprochenen Kompetenz ausgestattet ist wie auch vernetzt und auf Rückkopplung mit den Gemeinden angelegt ist.*

*Im Kirchenkreis Burgwedel-Langenhagen wird für die Projektdauer von drei Jahren eine neue Struktur der Beratung, Entscheidung und Umgestaltung geschaffen. Träger des Projektes ist der Kirchenkreis...Es wird eine Fachkraft befristet eingestellt, die sich besonders in den Feldern der Organisationsentwicklung qualifiziert hat. Sie wird direkt dem Vorsitzenden des Kirchenkreisvorstandes zugeordnet und ist mit beratender Stimme in den leitenden Organen des Kirchenkreises vertreten. Ihm wird eine Steuerungsgruppe an die Seite gestellt, die... primär nach fachlichen Gesichtspunkten der Bedarfe gebildet wird. Dabei ist darauf zu achten, die Fachkompetenz nur zum Teil aus den kirchlichen Arbeitsfeldern zu beziehen. Gedacht ist an VertreterInnen aus zentralen Bereichen des öffentlichen Lebens wie z.B. der Wirtschaft, Politik und Bildung... Die Steuerungsgruppe ist direkt dem KKV zugeordnet. KKV und KKT fassen entsprechende Beschlüsse und verschaffen dem Projektvorhaben die notwendige Basis.“<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Aus einem Projektantrag des KK Burgwedel-Langenhagen an den Innovationsfond der Landeskirche





„Der Kirchenkreis Hildesheim-Sarstedt hat ein Modell zur Regionalisierung von Verantwortung und Aufgaben entwickelt. Dieses erfüllt zum einen die Funktion, für die sieben Regionen dieses Kirchenkreises eine attraktive, eindeutige und realistische Orientierung zu schaffen. Zum anderen könnten die – unter externer Anleitung entstandenen – Konzepte modellhaft für Entwicklungen in anderen Kirchenkreisen sein. Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Projektgruppe der Landeskirche, in einem besonderen Anschlussprojekt Informations- und Lernprozesse zu fördern, um dem Prinzip ‚miteinander und voneinander zu lernen‘ (lernende Organisation) zu entsprechen und um entsprechende Prozesse in anderen Kirchenkreisen anzuregen.

In einem solchen Prozess könnten folgende Elemente von Bedeutung sein:

1. Vorbereitungsphase (Überführung der Hildesheimer Ergebnisse für Anschluss- Lernprozesse in verschiedenen Datenträger: Paper, CD, www-Modul)
2. Informationsphase (Fachtagung „Unsere Gemeinde hat alles, was der Kirchenkreis mit seinen Regionen kann. Oder: Regionalisierungs-Strategien in Kirchenkreisen“)
3. Anwendungs- und Beratungsphase (probeweise 1 Jahr)
4. Reflexionsphase (Workshops Regionalisierung)<sup>2</sup>

### III. Vergewisserungen und Erweiterungen

In der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung unserer Landeskirche hat sich bei

Beratungen von Regionen der folgende Frage-raster bewährt:

#### A. Standortbestimmung

Stimmt die Zusammensetzung unserer Region? Wo sehen wir Alternativen? Welche Formen der Kooperation gibt es bereits? Welche Erfahrungen sind gemacht? In welche Richtung könnte sich unsere Zusammenarbeit entwickeln?

#### B. Ansatzpunkte und Hindernisse

Wo liegen förderliche Kräfte/Ansatzpunkte? Wo bestehen Bedenken/Hindernisse?

- *Auf der Sachebene:*  
Was drängt auf Kooperation im Blick auf die Gemeindeglieder, die Arbeitsfelder oder die Mitarbeiter?
- *Auf der strukturellen Ebene:*  
Was erwarten wir an Rationalisierungseffekten?  
Welche Vereinbarungen sind nötig, welche Teamkontakte, Teams oder Gremien?
- *Auf der Beziehungsebene:*  
Was ist an Gemeindegeschichte, Prägungen zu beachten? Wo können wir auf Vorerfahrungen aufbauen? Wer könnten die Anwälte vertiefter Kooperation sein?

#### C. Nächste Schritte

An welchen Sachfragen soll das Kooperationsprojekt vertieft werden?  
Wer muss miteinander reden? Auf welcher Ebene?  
Was ist an Motivation und Bedenken zu beachten?

Ein Kooperationsprozess braucht eine sorgfältige Planung und Steuerung. Das sehen auch Andere so. In der Bremischen Landeskirche wird von einem Projekt mit drei Gemeinden berichtet:

- „Zu Beginn findet eine Einstiegsphase mit jeder Gemeinde statt, in der es um den Aufbau von Vertrauen und um Sorgen wie auch um inhaltliche Fragen geht: Was ist unser Gemeindeprofil? Welche Ziele haben wir? Was können wir selbst schaffen, was nicht?
- Es folgt eine Zukunftskonferenz aller drei Gemeinden als zweiteilige Auftaktveranstaltung, an der etwa 60 Personen teilnehmen. Die Gemeindeglieder lernen sich gegenseitig kennen, tauschen ihre Erwartungen und Befürchtungen aus und entwickeln gemeinsam ihre Vision von der Zukunft der drei Kirchengemeinden.

<sup>2</sup> KK Hildesheim-Sarstedt, Projektbericht S.28/29

- Am Ende der Zukunftskonferenz bilden sich Projektgruppen, die sich mit den unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten beschäftigen; ‚Wort und Ton‘ (zu Gottesdienstgestaltung und Kirchenmusik); eine Gruppe zu Pastoral im mittleren Erwachsenenalter; eine Projektgruppe, die Kooperationsstrukturen für die Gemeinde entwickelt.
- Eine Steuerungsgruppe sorgt für die Steuerung und Begleitung des Gesamtprozesses. Sie trifft sich jeden Monat, vernetzt die Projektgruppen mit den Gemeinden und nimmt das Gespräch mit der Kirchenleitung auf.



Weiterhin sorgt sie dafür, dass die einzelnen (Arbeits-)Schritte immer wieder ausgewertet, öffentlich gemacht und umgesetzt werden.<sup>3</sup>

In den Kirchenkreisen Lüchow-Dannenberg hat vor einigen Jahren ein ökumenisches Team der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der hannoverschen Landeskirche mit den folgenden Prozessbausteinen gearbeitet:

- „Möglichst viele Menschen beteiligen sich am Diskussionsprozess. So finden z.B. im Laufe einer Regionalisierungsinitiative in einem Kirchenkreis oder einem Teilbereich von ihm Gemeindeversammlungen, Initiativkreise, Podiumsdiskussionen und Gremiensondersitzungen statt (**Partizipation**)“

<sup>3</sup> In: Gemeinden gehen zusammen, Themenhefte Gemeindegearbeit 53, Aachen 5/2002, S. 17

- Alle Beteiligten werden möglichst umfassend informiert, und eine Öffentlichkeitsarbeit stellt in regelmäßigen Abständen den Kontakt des Projektes nach außen sicher. Berichte vor den Kirchenkreistagen, Informationsaustausch zwischen den potentiellen Regionen, Pressekontakte und die Herausgabe eines eigenen Projekt-Infoblattes u.a. dienen dieser Intention (**Transparenz**)
- Kooperation in der Region wird nicht als fertiges Schema verstanden, sie muss jeweils vor Ort entwickelt werden. Auch Arbeitsschritte können im Laufe des Prozesses modifiziert und angepasst werden, ohne dass damit die Ergebnisse beliebig revidierbar würden (**Ergebnisoffenheit**)
- Es wird darauf vertraut, dass durch die Anregung des Gesamtprozesses Strukturen entstehen, die nicht Folge der Lenkungs- und Eingriffsversuche von außen sind. Die Verantwortung für das Gelingen und Misslingen des Prozesses bleibt bei den Betroffenen (**Selbstorganisation**)
- Raum wird zur Verfügung gestellt, Ungeohntes und Undenkbares auszusprechen. Das weckt Widerstand und verunsichert, macht aber auch Lust. In die richtigen Bahnen gelenkt, wird so ein konstruktiver Prozess gefördert. Die Begegnung von Innensicht und Außensicht von Kerngemeindegmitgliedern und Menschen von außen bietet z.B. Möglichkeit dazu (**Konstruktive Verunsicherung**)
- Ein ergebnisorientiertes Arbeiten und eine Orientierung an überschaubaren und nachvollziehbaren Zielen sowie schließlich konkrete, handhabbare Vereinbarungen motivieren zur Weiterarbeit (**Effizienz**)
- Gespräche bringen Beziehungen hervor, die Kooperation nahe legen. Die Trennung zwischen Eigeninteressen („unsere Gemeinde“) und allgemeinem Interesse („unsere Kirche“) verliert an Schärfe (**Kommunikation**)<sup>4</sup>

#### 4. Erkenntnisse

Die Befragungsergebnisse, die internen und externen Beispiele wie auch die zitierte Literatur machen klar: Es gibt nicht den Weg hin zu einer regionalen „Kirche im Raum“. Aber es gibt Instrumente, Gestaltungselemente, Gesichtspunkte, die sich bewährt haben.

<sup>4</sup> M. Kaune, KK-Projekt „Vertraut den neuen Wegen“, Lüchow-Dannenberg (unveröffentlichtes Manuskript)

Entscheidend ist der jeweils eigene Weg zu einer regionalen „Kirche im Raum“.

Manchmal begeben sich die an einer regionalen „Kirche im Raum“ Interessierten allein auf den Weg, motiviert, wertschätzend und kompetent als die eigentlichen Experten des Raumes oder der Gegend. Sie wissen, am Anfang braucht es den Raum für Gelegenheiten zur Vertrauensbildung und gegenseitigen Wahrnehmung. Erst dann kann begonnen werden, ein gemeinsames Bild von einer gewünschten Zukunft zu entwickeln. Mit kleinen Schritten und geringer Verbindlichkeit begibt man sich am besten auf den Weg, um Überforderungen zu vermeiden. Rechnen muss man dennoch mit Widerständen, verlassen kann man sich andererseits aber auch auf Sympathiesanten. Erst nach angemessenem Vorlauf – wenn überhaupt – sind vertragliche Regelungen auf Zeit oder längerfristiger Art sinnvoll.

Nicht selten aber glaubt man, besser mit einer Hilfe von außen zum Ziel zu kommen. Als Hilfe von außen haben sich bewährt eine institutionelle Unterstützung durch die Kirchenkreisebene (nicht nur unter Stellenplagesichtspunkten) wie auch eine prozessorientierte Beratungsbegleitung einer kleinen, paritätisch besetzten Projektgruppe z.B. durch die landeskirchliche Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung. Und dann geht man vielleicht die folgenden klassischen Projektschritte:

- **Analyse der Ausgangssituation**  
Gerade die Unterschiede in der Ausgangslage, die Verschiedenartigkeit der jeweils Beteiligten und die Eigenarten der Räume, in die hinein sich kirchliche Arbeit neu begeben soll, sind zu beachten, wenn am Ende ein nachhaltiges Ergebnis erzielt werden soll. In diese Phase gehören auch die Klärung und die Wahrnehmung der vorgegebenen Rahmenbedingungen, wie sie sich auf Grund der gesamtkirchlichen Lage, der Situation vor Ort und der Vorentscheidungen des Kirchenkreises u.a. darstellen.
- **Entwicklung von Zukunftsideen**  
Manchmal ist es sehr hilfreich, mehr „von der Zukunft her zu denken“. Die Vergangenheit mit ihrem Bekannten, Gesagten und längst positiv wie negativ Bewerteten bleibt eine Weile außen vor. Und auch ein fast ausschließlich binnen- und kerngemeindeorientiertes Denken. Es kommt zu einer konstruktiven Verunsicherung, wenn in Zukunftsszenarien ohne die Schere der Umsetzbarkeit phantasiert und geplant werden kann. Das ist dann die Stunde der Modellentwickler und nicht die der Bedenkenenträger.
- **Abwägen von Optionen und Interessen, von Kosten und Nutzen**  
Eine konsensfähige Zukunftssagenda entsteht, wenn jetzt die am Prozess Beteiligten





offen ihre eigene Standortbestimmung erarbeiten: wünschenswerte Optionen benennen, Interessen ins Spiel bringen und daraus keinen Hehl machen, welche Kosten-Nutzen-Relation sich für sie ergibt. Die bisherige Ergebnisoffenheit des Prozesses mündet in eine Verhandlung, in der die Trennung zwischen Eigeninteressen („unsere Gemeinde“) und allgemeinem Interesse („unsere Region“ bzw. „unsere Kirche“) zunehmend an Schärfe verliert und sich konsensfähige Bausteine für die Zukunftsagenda herauskristallisieren.

- **Erarbeitung von Entscheidungsoptionen und Empfehlungen**

Die Kirchenvorstände als Entscheider in den Gemeinden, die sich in einem regionalen Raum stärker vernetzen wollen oder müssen, sind bisher durch ihre Vertreter in der Projektgruppe kontinuierlich über Inhalt und Verlauf des Prozesses informiert. Sie sind interessiert an einem ergebnisorientierten Arbeiten der Projektgruppe und wollen genau wissen, worauf sie sich schließlich einlassen. Sie reagieren aber abweisend, wenn die Projektgruppe ihnen keine Entscheidungsfreiheit lässt. Deshalb sollten verschiedene Optionen eingebracht werden, deren Bewertung ausschließlich empfehlenden Charakter haben muss.

- **Entscheidungen und ihre Umsetzung**

Die Entscheidungen am Ende eines kommunikativen, ergebnisoffenen, aber durchaus effizienten Prozesses haben oft eine befreiende Wirkung. Je konkreter und handhabbarer die geschlossenen Vereinbarungen und je überschaubarer und nachvollziehbarer die ihnen zu Grunde liegenden Ziele sind, desto mehr sind alle Beteiligten motiviert, sich auf den Weg zu machen. Verstärkt und manchmal auch erst ermöglicht wird diese Aufbruchstimmung, wenn gleichzeitig genügend Raum und Zeit da sind, das Beschlossene zu erproben und nach einer fest vereinbarten Zeit zu bestätigen oder zu verändern.

Diese Gesichtspunkte sollten natürlich auch berücksichtigt werden, wenn die Initiative zu Kooperation oder Arbeitsteilung im regionalen Raum von der Kirchenkreisebene ausgeht.

Jeder Kirchenkreisvorstand oder Stellenplanungsausschuss sollte sich bewusst sein, dass jede mehr oder weniger verordnete Veränderung nicht nachhaltig gelingen kann, wenn nicht zumindest der Versuch gemacht wird, einige

bewährte Prinzipien für die Gestaltung von Veränderungsprozessen (s.o.) zu realisieren:

- **Transparenz**

Am Anfang muss eine offene und umfassende Information über die Entscheidungsgrundlagen und Ziele des Vorhabens stehen. Aber auch während des Prozesses sollte es verlässliche Orte und Zeiten der gegenseitigen Information geben (über den Verlauf des Projektes, wichtige Veränderungen im Umfeld des Projektes u.a.). Die Veröffentlichung der Entscheidungen und ihr Umsetzungsprozedere stehen am Ende, bilden aber möglicherweise auch den Übergang zu einer kontinuierlichen Information über die Erfahrungen mit den Vereinbarungen. Denkbar ist all das auch im Rahmen einer Öffentlichkeitsarbeit, die nicht nur auf den binnenkirchlichen Raum begrenzt ist.

- **Beteiligung**

Die Akzeptanz von Entscheidungen und die Nachhaltigkeit von zukunftsrelevanten Veränderungen hängen stark ab von der Beteiligung der Betroffenen. Damit ist nicht gemeint, was in Kirche immer wieder vorkommt, dass Betroffene gleichzeitig auch Entscheider sein müssen. Die Entscheidungskompetenz der Organe der verfassten Kirche sind davon unberührt. Möglichst große Beteiligung auf dem von einem Kirchenkreis gewollten Weg in eine regionale „Kirche im Raum“ bedeutet neben der Nutzung der Kompetenz der gemeindlichen Gremien auch die Chance, weitere Experten des jeweiligen Raumes mit einzubeziehen. Und auch die Skeptiker bzw. potentiellen Gegner einer Öffnung der Kirche in den Raum.

- **Selbstorganisation**

Auch wenn der Kirchenkreis der Initiator und Unterstützer (finanziell, organisatorisch, politisch) eines regionalen Entwicklungsprozesses ist, sollte darauf vertraut werden, dass durch die Anregung des Gesamtprozesses Strukturen entstehen, die nicht Folge der Lenkungs- und Eingriffsversuche von außen sind. Der jeweils eigene Weg, wenn er denn zum Ziele führt, ist von unschätzbarem Wert.

- **Ergebnisoffenheit**

Hat ein Kirchenkreis zu Beginn eines Prozesses die Ergebnisse schon in der „Schublade“, sollte er ehrlicherweise dieses Projekt nicht als einen Prozess ankündigen. Kooperation und Arbeitsteilung in einem übergemeindlichem Raum gibt es kaum in

einem regionalen Zuschnitt, der am grünen Tisch beschlossen wurde, noch als fertiges Produkt, das doch eigentlich erst vor Ort entwickelt werden muss und das im Laufe des Prozesses und erst recht nach einer Erprobung auch modifiziert werden kann.

## V. Zusammenfassende Folgerungen

1. Es gibt nicht **den** Weg hin zu einer regionalen „Kirche im Raum“.
2. Ideal ist es, wenn sich an Kooperation und Arbeitsteilung Interessierte motiviert, wertschätzend und kompetent einfach auf den Weg machen.
3. Normal ist es, dass der Anstoß zu Regionalisierung u.a. von oben, d.h. vom Kirchenkreis und seinen Organen kommt. Klarheit und Sensibilität sind dann notwendig, denn mit Zustimmung **und** mit Widerstand ist zu rechnen.
4. Für den Anfang sollte man sich Zeit lassen: Eine Kommunikation über Ausgangssituation, Ziele, Rahmenbedingungen, Ressourcen, Zeit u.a. schafft **Vertrauen**.
5. Die Verständigung über das Einsetzen einer Projektgruppe, einer externen Begleitung und die Berücksichtigung bewährter Prozessprinzipien wie Transparenz, Beteiligung, Selbstorganisation und Ergebnisoffenheit sichert **Qualität**.
6. Die Verabredung von Schritten wie „Analyse der Ausgangssituation“, „Entwicklung von Zukunftsideen“, „Abwägen von Optionen und Interessen, von Kosten und Nutzen“, „Erarbeitung von Entscheidungsoptionen und Empfehlungen“, „Entscheidungen und ihre Umsetzung“ bringt **Sicherheit**.
7. Die Erfahrung von zielorientiertem Arbeiten während der Projektphase und die Verabredung von Erprobungsmöglichkeiten bei der Umsetzung der Ergebnisse motivieren zur **Weiterarbeit**.

# SCHLUSSBEMERKUNG

„Kirche im Raum – Kröte oder Märchenprinz?“ wurde gefragt. Die Ambivalenzen, die sich mit und durch die strukturellen Veränderungen von der Parochialgemeinde hin zu einer „Kirche im Raum“ ergeben, werden bestehen bleiben.

Die unterschiedlichen Rückmeldungen haben gezeigt, dass Veränderungen unumgänglich sind. Sie tragen Chancen zur Weiterentwicklung und Professionalisierung der Arbeit in sich, manch alter Zopf kann bei dieser Gelegenheit abgeschnitten werden. Die anstehenden Veränderungen bringen aber auch schmerzliche Erfahrungen von Verlust, Einschränkung und Begrenzung mit sich. Daher sollen sie hier nicht schöneredet werden. Es wäre gut, wenn die Beiträge zu einem realistischen Blick, Ehrlichkeit und Offenheit ermutigen, die es vielleicht ermöglichen, offensiv zu reagieren und das Heft des Handelns in der Hand zu behalten. Denn es hat sich gezeigt, dass Veränderungen leichter fallen, wenn die Betroffenen erleben, dass sie Spielräume und Entscheidungsmöglichkeiten haben.

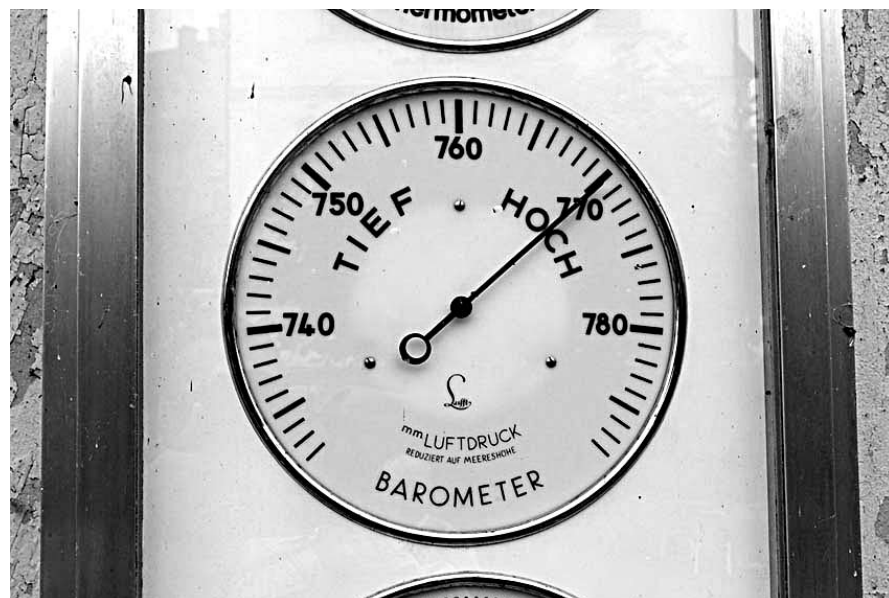
Die Rückmeldungen haben darüber hinaus gezeigt, wie vielfältig die Ansatzpunkte und Schritte hin zu einer „Kirche im Raum“ sind. Es gibt nicht den Königsweg eines gelungenen Regionalisierungsprozesses, der sich bedenkenlos auf andere Kontexte übertragen ließe. Wichtig wird aber auf jeden Fall sein, Gewinner-Verlierer-Szenarien zu vermeiden und zu win-win-Strategien zu kommen, die Kooperationen eine Zukunft eröffnen können und aus Verlustängsten herausführen. Dabei kann man von den Erfahrungen anderer in unserer Landeskirche und darüber hinaus lernen und sich anregen lassen von ihren Ideen. In diesem Sinn soll nachdrücklich zum Austausch und zur Vernetzung eingeladen werden.

Dass es nicht den Königsweg für Veränderungsprozesse gibt, bedeutet, dass die Bedingungen und Kontexte vor Ort mit den Geschichten, Traditionen, Möglichkeiten und beteiligten Menschen konkret in den Blick genommen werden müssen. Ob und welches Ergebnis am Ende dabei herauskommt, bleibt offen. Der Weg entsteht auch hier wie so oft beim Gehen. Es kann auch zum Scheitern kommen. Es ist sicher nicht leicht zu ertragen, aber unvermeidlich, dass Prozesse der Annäherung hin zu Kooperationen

ergebnisoffen sind und bleiben müssen. Aber auch hier ist es gut, dass es Orientierungshilfen, Wegmarken, Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten gibt, die in Anspruch genommen werden können.

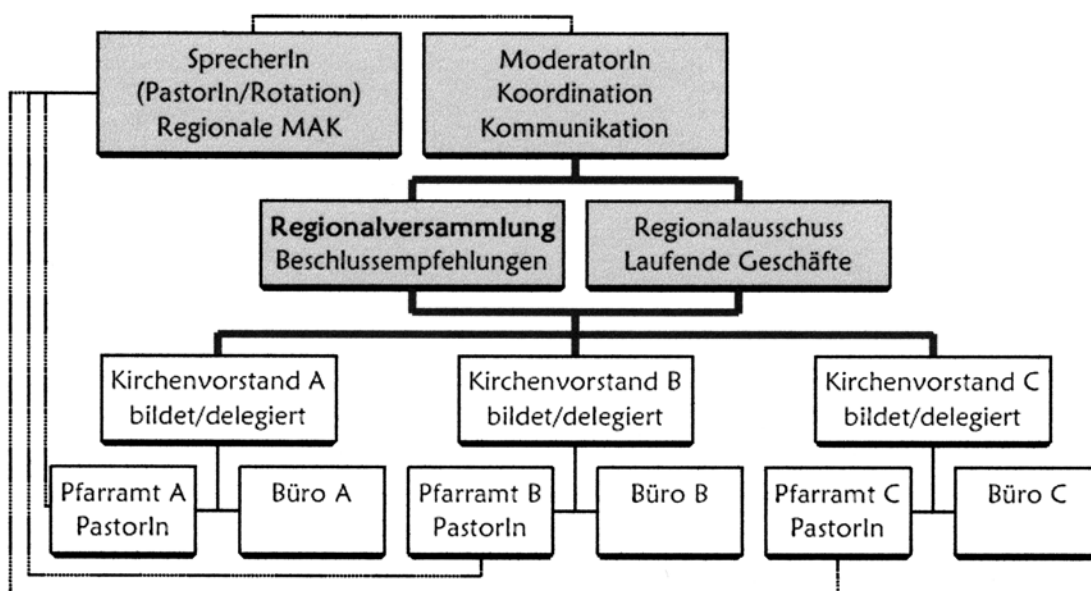
Bei allem Bemühen wird es aber wichtig sein, sich in Erinnerung zu rufen, dass die Zukunft unserer Kirche nicht allein in unseren Händen liegt, und den Blick für Visionen offen zu halten. Es geht um mehr als die sichtbare Kirche in ihren heutigen Konkretionen. Vielleicht hilft diese Relativierung des Bestehenden und öffnet den Blick für die Zukunft im Sinne Fulbert Steffenskys: „*Alle Gesetze und Vorschriften, alle Denk- und Verhaltenserlasse haben auf die Dauer die Tendenz, nur sich selbst zu meinen, nur sich selbst zu dienen und damit das Leben zu unterdrücken. Aber weil es eine größere Hoffnung gibt als die jetzt schon erfüllbare, weil es größere Wünsche gibt als die jetzt schon realisierbaren, darum kann sich der Christ nicht völlig wiedererkennen in der Gesellschaft und der Kirche.*“<sup>1</sup>

1 Steffensky, F.: a.a.O., S. 123



# MODELL 1

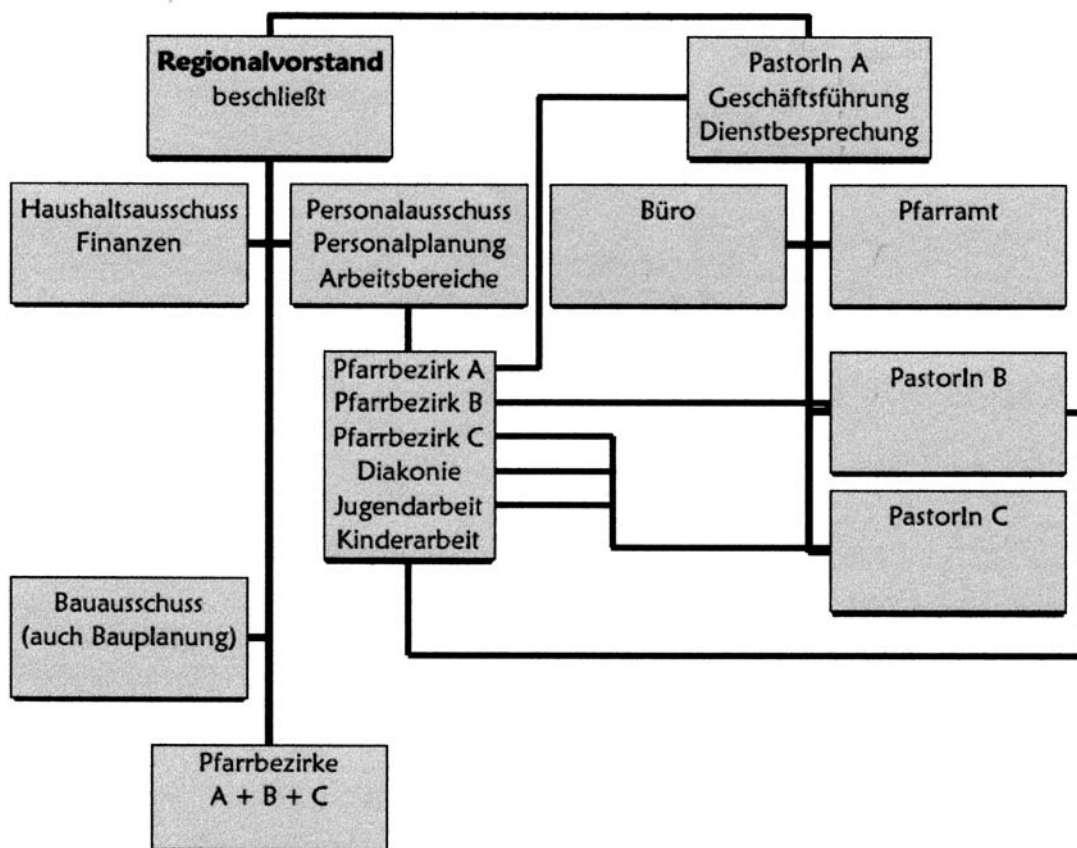
## DACHVERBAND<sup>1</sup>



- Entscheidungen bleiben bei den einzelnen Kirchenvorständen
- Weiterhin gemeindebezogene Aufgabenverteilung
- Arbeitsprozesse weitgehend unverändert - evtl. Arbeitsgemeinschaften
- Keine Änderung rechtlicher Strukturen
- Geringe Auswirkungen auf die Ressourcenproblematik
- Konsensprinzip: Geringe Verbindlichkeit - hohe Unabhängigkeit
- Häufig Doppelstrukturen: Zeitaufwand, Konkurrenz, evtl. ‚Kannibalisierung‘ (man gräbt sich gegenseitig das Wasser ab)

Dieses Modell entspricht mit gewissen individuellen Modifikationen dem, was heute an regionaler Zusammenarbeit im KK teilweise realisiert wird. Schwächen sind in erster Linie im erhöhten Aufwand für Gremienarbeit (bereits vorhandene Gremien bleiben unverändert bestehen) sowie in der geringen Verbindlichkeit zu sehen: Geht es um massive Konflikte, werden sich die Konfliktgegner vielleicht nicht an freiwillige Vereinbarungen halten.

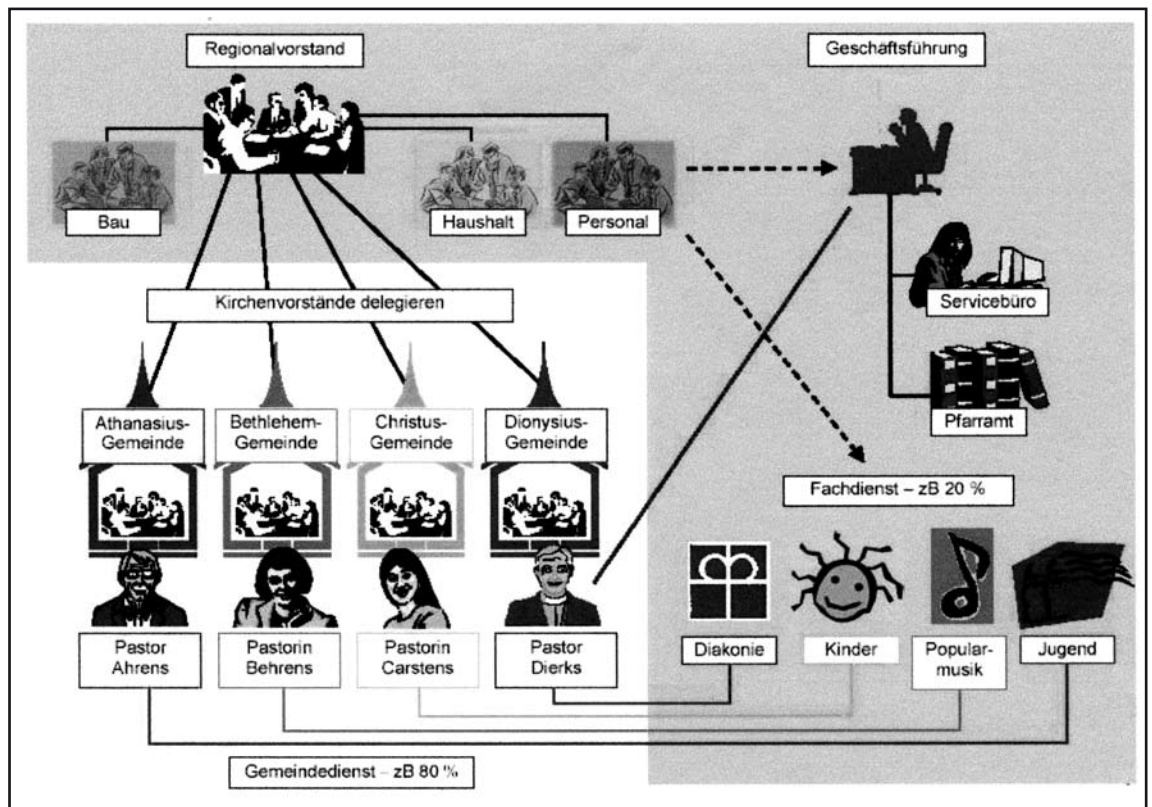
<sup>1</sup> Die folgenden drei theoretischen Modelle sind das Ergebnis eines Regionenprojektes des Kirchenkreises Hildesheim-Sarstedt im Jahre 2002



- Flexible funktionale und lokale Aufgabenverteilung
- Rechtliche Struktur vorhanden (KGO)
- Straffe Strukturen, Entlastung im administrativen Bereich
- Konzentration wichtiger Funktionen: Pfarramt, Gemeindebüro
- Auflösung traditioneller Strukturen und Profile; evtl. Identitätsverlust der Gemeinden
- „Großbetrieb“: Anonymität, Verlust persönlicher Beziehungen
- Veränderungen sind irreversibel oder nur mit hohem Aufwand rückgängig zu machen

Dies Modell entspricht in etwa den zuvor genannten Vorschlägen der Gruppe Offene Kirche (GOK) aus dem Jahr 2001. Zu befürchten sind Auflösung von Gemeindeprofilen und Verlust persönlicher Bindungen, insbesondere bei häufig wechselnden Einsatzorten des Personals.

# MODELL 3 GEMEINDEVERBUND



- Gemeindebezug bleibt; daneben aber auch funktionale Aufgabenverteilung
- Straffe Strukturen, Entlastung im administrativen Bereich
- Konzentration wichtiger Funktionen: Gemeindeservicebüro, Pfarramt
- Abgabe essenzieller Entscheidungen an Regionalvorstand - auch seitens des Kirchenkreises
- Kirchenvorstände werden entlastet und können sich stärker inhaltlicher Arbeit widmen
- Vertragsbindung notwendig (mit klarer Abgrenzung der Zuständigkeiten)
- Kündigungsrecht bzgl. Regionalkontrakt
- Mitbestimmung der Kirchenvorstände bei Pfarrstellenbesetzung

Dieses Modell vereint nach unserer Auffassung die meisten positiven Aspekte: Es ermöglicht eine effiziente Nutzung der kirchlichen Ressourcen und ist sowohl hinreichend flexibel als auch verbindlich. Dieses Modell wird gut in Regionen funktionieren, in denen eine gewisse Homogenität der Sozialstruktur gegeben ist. Es kann aber auch an Regionen angepasst werden, die städtische und ländliche Gemeinden umfassen. Bei der Umsetzung dieses Regionalisierungsmodells kommt es darauf an, mit Engagement und Phantasie Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Es bietet den Gemeinden und Regionalvorständen eine große Gestaltungsfreiheit.

**Zwischen den Kirchengemeinden...**

**wird nach den Bestimmungen der §§ 93 ff der Kirchengemeindeordnung (KGO) und des Erprobungsgrundlagengesetzes Folgendes vereinbart:**

**§1**

(1) Die Ev.-luth. Kirchengemeinden ..... bilden als Regionalverbund eine Arbeitsgemeinschaft. Gegenstand der Arbeitsgemeinschaft ist die Zusammenarbeit der beteiligten Kirchengemeinden und Pfarrämter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, insbesondere bei

- der Gemeinde-, Kinder-, Jugend- und Altenarbeit
- Konzepten und Formen der Gemeindegemeinschaft (z.B. Konfirmandenunterricht)
- Organisation der Vertretungen der Mitglieder der Pfarrämter
- der Koordination und Zuordnung der pfarramtlichen Versorgung mit Amtshandlungen und Gottesdiensten sowie Verteilung von Aufgabenschwerpunkten
- der Öffentlichkeitsarbeit
- der gemeinsamen Durchführung der Visitationen
- der gemeinsamen Abwicklung von Haushalts- und Finanzangelegenheiten
- der gemeinsamen Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln, soweit die Kirchenvorstände diese Bewirtschaftung dem Regionalverbund übertragen haben
- die zeitlich befristete Beschäftigung von Personal, soweit die beteiligten Kirchenvorstände dem zugestimmt haben,
- gemeinsame Veranstaltungen
- der Beratung über Arbeitsschwerpunkte

Die Arbeitsgemeinschaft trägt den Namen ...

(2) Die rechtliche Selbständigkeit der Kirchengemeinden und die kirchengesetzlichen Entscheidungskompetenzen der verfassungsmäßigen Organe der Kirchengemeinden (Kirchenvorstände) und der Pfarrämter bleiben unberührt, sofern in dieser Vereinbarung nichts anderes geregelt ist.

**§2**

(1) Die Pastoren/Pastorinnen, die gemäß § 19 KGO in den beteiligten Kirchengemeinden das Pfarramt verwalten, arbeiten im Bereich der Region zusammen.

(2) Sie wählen aus ihrer Mitte eine(n) geschäftsführende(n) Pastorin/ Pastor.

(3) Im Einvernehmen mit den beteiligten Kirchenvorständen und mit Billigung der Pastoren kann auch ein anderes Gemeindeglied mit der Geschäftsführung der Region beauftragt werden.

(4) Der Regionalverbund unterhält ein gemeinsames Pfarrbüro.

**§3**

(1) In der Region bleiben die bestehenden Pfarrbezirke bestehen. Im Einvernehmen mit den Beteiligten können die Pfarrbezirke verändert werden.

---

1 Erstellt in Anlehnung an die Vereinbarung der „Arbeitsgemeinschaft Saaletal“ im Kirchenkreis Elze-Coppenbrügge (vom 09.12.1998; kirchenaufsichtliche Genehmigung 03.12.1998)

(2) Der Vorstand des Regionalverbandes kann einzelne übergreifende Aufgabengebiete (z.B.) Jugend-, Konfirmanden- oder Seniorenarbeit) den einzelnen Pastoren/ Pastorinnen und Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen zuweisen, das Einvernehmen des Pfarramtes ist dabei erforderlich.

## §4

- (1) Für die Dauer der Gültigkeit dieser Vereinbarung gilt für alle Vorstände, dass
- a. abweichend von § 40 Abs. 1 Satz 1 KGO mit Zustimmung des Pfarramtes weder der Vorsitz noch die Stellvertretung im Vorsitz des Kirchenvorstandes von einem Pastor oder einer Pastorin wahrgenommen werden müssen,
  - b. abweichend von § 43 Abs. 2 KGO mit Zustimmung des Pfarramtes die Beschlussfähigkeit des Kirchenvorstandes auch gegeben ist, wenn kein kraft des Amtes dem Kirchenvorstand angehörendes Mitglied anwesend ist. Fragen, die das Pfarramt betreffen werden gemeinsam beraten und beschlossen.
- (2) Jeder Kirchenvorstand kann einen Pastor oder eine Pastorin, der oder die im Regionalverband übergreifende Aufgaben wahrnimmt, zu einer Sitzung einladen.

## §5

- (1) Die in der Region zusammengeschlossenen Kirchengemeinden nehmen die in § 1 dieser Vereinbarung genannten und evtl. weitere, durch die Kirchenvorstände zugewiesenen Aufgaben und Befugnisse durch den Regionalvorstand gemeinsam wahr. Er kann Ausschüsse bilden und weitere Mitglieder mit beratender Stimme hinzuziehen.
- (2) Der Regionalvorstand besteht aus ... .Mitgliedern, die von den beteiligten Kirchenvorständen gewählt werden. Jede beteiligte Kirchengemeinde entsendet für die laufende Legislaturperiode pro an gefangene 1000 Gemeindemitglieder je einen Vertreter. Zusätzlich ist der/die geschäftsführende Pastor/ Pastorin bzw. der Geschäftsführer kraft des Amtes Mitglied im Regionalvorstand. Für den Verhinderungsfall ist für jedes Mitglied ein Stellvertreter zu benennen.
- (3) Der Regionalvorstand tagt mindestens alle 3 Monate und ist darüber hinaus unverzüglich einzuberufen, wenn dieses eine der Kirchengemeinden verlangt. Die Vorschriften des 3. Abschnitts der KGO finden für die Führung der laufenden Geschäfte entsprechend Anwendung.
- (4) Der Regionalvorstand hat bei der Besetzung der Pfarrstellen ein Vetorecht.
- (5) Die Kirchengemeinden der Region werden nach den Bestimmungen des Visitationsgesetzes gemeinsam visitiert.
- (6) Zur wechselseitigen Information soll möglichst einmal jährlich eine Tagung aller in der Region zusammengeschlossenen Kirchenvorstände stattfinden. Die Pfarrstelleninhaber geben hierbei einen Jahresbericht.
- (7) Spätestens alle 2 Jahre findet eine Regionalversammlung als gemeinsame Gemeindeversammlung statt.

## §6

- (1) Der Regionalvorstand stellt einen Haushaltsplan für die Einnahmen und Ausgaben der Region zusammen. Er enthält neben den Beiträgen der Vertragspartner, eigenen Einnahmen und überlassenen Zuweisungen auch die Mittel, die die Kirchenvorstände der Region zur abschließenden Verfügung übertragen haben. Über ihn werden die laufenden Ausgaben und die Ausgaben für die vereinbarten Fachbereiche finanziert. Daneben stellen die Kirchenvorstände weiterhin die Haushaltspläne der Kirchengemeinden auf, die soweit möglich vom Regionalvor-



# VEREINBARUNGEN

stand ausgeführt werden (Buchhaltung, Geldverkehr, Belege pp), soweit die Kirchenvorstände dem zugestimmt haben.

(2) Der Regionalverbund gibt einen Gemeindebrief heraus.

## §7

Dem Regionalverbund können von den Kirchenvorständen weitere Aufgaben und kraft besonderer Delegation einzelne Befugnisse übertragen werden. Die Bildung von Fachausschüssen ist möglich. Für bestimmte Bereiche der Gemeindegemeinschaft, z.B. Kindergottesdienst, Jugend-, Konfirmanden-, Frauen-, Männerarbeit, können gemeindeübergreifende Kreise eingerichtet werden.

## §8

Die Pastorinnen und Pastoren, die Diakoninnen und Diakone sowie die Pfarrsekretärinnen der Region treten mindestens vierteljährlich einmal zu einer gemeinsamen Dienstbesprechung zusammen.

## §9

Bei Auflösung des Regionalverbandes gehen das Vermögen und eventuelle Verbindlichkeiten auf die Vertragspartner im Anteil der für den Regionalverbund erbrachten Finanzleistungen über. Die Aufteilung hat einvernehmlich zu erfolgen. Im Zweifel entscheidet der Kirchenkreisvorstand. Er hat dafür zu sorgen, dass evtl. Bestände angemessen auf die Vertragspartner aufgeteilt werden.

## §10

Diese Vereinbarung wird für eine Dauer von 3 Jahren abgeschlossen. Rechtzeitig werden die Erfahrungen ausgewertet. Eine Vertragsverlängerung wird angestrebt.

## §11

Diese Vereinbarung tritt aufgrund kirchengesetzlicher Zulassung durch übereinstimmende Beschlüsse der beteiligten Kirchengemeinden, die im Einvernehmen mit den Pfarrämtern gefasst sind, nach kirchenaufsichtlicher Genehmigung unverzüglich in Kraft. Das Inkrafttreten teilt der Kirchenkreis den Kirchengemeinden mit.

# VEREINBARUNG ÜBER EINE ARBEITSGEMEINSCHAFT

Zwischen  
der Ev.-luth. Kirchengemeinde Athanasius,  
der Ev.-luth. Kirchengemeinde Nazareth und  
der Ev.-luth. Kirchengemeinde Paulus  
wird nach den Bestimmungen der §§ 93 ff der Kirchengemeindeordnung (KGO) und nach dem  
Erprobungsgrundlagengesetz Folgendes vereinbart:

## Präambel

Die Ev.-luth. Kirchengemeinden Athanasius, Nazareth und Paulus bilden eine Arbeitsgemeinschaft. Die Arbeitsgemeinschaft verfolgt den Zweck, die Aktivitäten ihrer Mitglieder gemeindeübergreifend zu koordinieren, neu zu strukturieren und ihren Gemeindegliedern ein Höchstmaß an Unterstützung im kirchlichen Gemeindeleben zu ermöglichen sowie kirchliche Aufgaben im erwarteten Umfang erbringen zu können.

## § 1 Aufgaben

- (1) Gegenstand der Arbeitsgemeinschaft ist die Zusammenarbeit der beteiligten Kirchengemeinden und Pfarrämter. Dies geschieht durch gegenseitige Unterrichtung, Abstimmung und Koordination insbesondere bei
  - a) der Gemeindearbeit in allen Bereichen,
  - b) den Gottesdiensten,
  - c) dem Konfirmandenunterricht,
  - d) der Seelsorge,
  - e) der Koordination, Zuordnung und Organisation der pfarramtlichen Versorgung der Gemeinden über die Zuständigkeiten der Parochialgrenzen hinaus mit Amtshandlungen und Gottesdiensten, auch bei Urlaub, Krankheit und Dienstbefreiung,
  - f) der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
  - g) der gemeinsamen Durchführung der Visitationen,
  - h) dem Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen,
  - i) gemeinsamen Veranstaltungen,
  - j) Personalangelegenheiten, einschl. Stellenplanung und -besetzung,
  - k) den technischen Diensten (Büro- und Küsterdienste),
  - l) den Kindertagesstätten und
  - m) der Kirchenmusik.
- (2) Die Arbeitsgemeinschaft trägt den Namen „Südstadt-Gemeinden Paulus / Nazareth / Athanasius“.
- (3) Der Arbeitsgemeinschaft können aufgrund übereinstimmender Kirchengemeindenbeschlüsse weitere Aufgaben und kraft besonderer Delegation einzelne Befugnisse gemeinsam übertragen werden.
- (4) Die rechtliche Selbständigkeit der Kirchengemeinden und die kirchengesetzlichen Entscheidungskompetenzen der verfassungsmäßigen Organe der Kirchengemeinden und der Pfarrämter bleiben unberührt, sofern im Folgenden nichts anderes vereinbart worden ist.

## **§ 2 Zusammenarbeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**

Die Pastoren und Pastorinnen, die gemäß § 19 KGO in den beteiligten Kirchengemeinden das Pfarramt verwalten, und die dort tätigen Diakone und Diakoninnen arbeiten im Bereich der Arbeitsgemeinschaft zusammen.

Sie führen gemeinsame Dienstbesprechungen durch. Diese sollen alle vierzehn Tage, mindestens jedoch alle vier Wochen, stattfinden.

Weitere in den Kirchengemeinden tätige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können bei Bedarf an den Dienstbesprechungen teilnehmen.

## **§ 3 Pfarrbezirke, Übertragung gemeindeübergreifender Aufgaben**

(1) Für die an der Arbeitsgemeinschaft beteiligten Kirchengemeinden werden Pfarrbezirke gebildet und dem einzelnen Pastor oder der einzelnen Pastorin unter Berücksichtigung der Zahl der Gemeindeglieder zugewiesen. Entsprechend können die Zuständigkeiten für einzelne gemeindeübergreifende Aufgabengebiete übertragen werden (z.B. Jugend-, Konfirmanden- oder Seniorenarbeit).

Der Regionalvorstand der Arbeitsgemeinschaft kann

- a) in Absprache der betroffenen Pfarrämter die Pfarrbezirke anders einteilen und den einzelnen Pastoren und Pastorinnen zuordnen,
- b) einzelne gemeindeübergreifende Aufgabengebiete (z.B. Jugend-, Konfirmanden- oder Seniorenarbeit) den einzelnen Pastoren und Pastorinnen und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zuweisen; das Einvernehmen des Pfarramtes, nach entsprechender Beratung in der Dienstbesprechung nach § 2, ist erforderlich.

(2) Die Pastoren und Pastorinnen sind Mitglied im Kirchenvorstand der Kirchengemeinde, der sie nach Einteilung ihrer Pfarrbezirke überwiegend zugeordnet sind. Jeder Kirchenvorstand kann einen Pastor oder eine Pastorin, der oder die innerhalb der Arbeitsgemeinschaft übergreifende Aufgaben wahrnimmt, zu seinen Sitzungen einladen.

(3) Zur wechselseitigen Information erhalten die Kirchenvorstände der beteiligten Kirchengemeinden die Möglichkeit, einen Vertreter bzw. eine Vertreterin ohne Stimmrecht zu den Sitzungen der anderen Kirchenvorstände zu entsenden.

## **§ 4 Vorstand**

(1) Die in der Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossenen Kirchengemeinden nehmen die nach dieser Vereinbarung erforderlichen Aufgaben und Befugnisse durch den Regionalvorstand der Arbeitsgemeinschaft gemeinsam wahr.

(2) Der Regionalvorstand besteht aus jeweils drei stimmberechtigten Mitgliedern der einzelnen Kirchengemeinden der Arbeitsgemeinschaft, die sich im Verhinderungsfall vertreten lassen können, und bis zu vier nicht stimmberechtigten Vertreterinnen und Vertretern der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

(3) Die stimmberechtigten Mitglieder der Kirchengemeinden im Regionalvorstand der Arbeitsgemeinschaft, von denen ein Mitglied Inhaberin oder Inhaber einer Pfarrstelle sein muss, werden von ihren jeweiligen Kirchenvorständen gewählt. Darüber hinaus wählt jeder Kirchenvorstand insgesamt zwei Stellvertreter/innen. Sie vertreten die ordentlichen Mitglieder bei Bedarf in der Reihenfolge ihrer Wahl.

- (4) Die Vertreter und die Vertreterinnen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden von den angestellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Kirchengemeinden aus ihrer Mitte gewählt. Die Wahl jeweils einer Vertreterin bzw. eines Vertreters erfolgt im Rahmen einer entsprechenden Vollversammlung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der jeweiligen Kirchengemeinde.
- (5) Für den Fall, dass durch die Wahlen nach Abs. 4 keine Diakonin oder kein Diakon in den Regionalvorstand gewählt wurde, beruft der Regionalvorstand zusätzlich eine Vertreterin bzw. einen Vertreter dieser Berufsgruppe als nicht stimmberechtigte Vertreterin bzw. nicht stimmberechtigten Vertreter in den Regionalvorstand.
- (6) Der Regionalvorstand tagt mindestens alle 3 Monate und ist darüber hinaus unverzüglich einzuberufen, wenn dieses eine der beteiligten Kirchengemeinden verlangt. Den Vorsitz führt ein Mitglied des Regionalvorstandes. Es wird aus dem Kreis des Regionalvorstandes für ein Jahr gewählt. Der Vorsitz sollte zwischen den beteiligten Kirchengemeinden wechseln. Die Vorschriften des IV. Teiles 3. Abschnitt der KGO mit Ausnahme des § 42a finden für die Führung der laufenden Geschäfte entsprechend Anwendung.
- (7) Der Regionalvorstand nimmt für die Kirchengemeinden die Aufgaben und Befugnisse der Kirchenvorstände nach den für das Pfarrstellenbesetzungsrecht geltenden Bestimmungen wahr. Widerspricht der Kirchenvorstand, in dessen Bezirk eine Pfarrstelle neu besetzt werden soll, so ist diese Besetzung gescheitert.
- (8) Die Einstellung von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Dienst im Bereich der Arbeitsgemeinschaft bedarf unbeschadet der Anstellungsträgerschaft der Zustimmung des Regionalvorstandes.
- (9) Vertretungsregelungen für die Pastoren und Pastorinnen trifft der Vorstand im Einvernehmen mit dem Superintendenten oder der Superintendentin. Dabei kann in Vakanzfällen von der Ernennung eines Hauptvertreters abgesehen werden, wenn eine wechselseitige Vertretung der Pastoren und Pastorinnen innerhalb der Arbeitsgemeinschaft sichergestellt ist. Der Einsatz von anderen Personen mit Aufgaben eines Nebenvertreters durch den Superintendenten oder die Superintendentin im Benehmen mit dem Vorstand sowie entsprechende Regelung der vorübergehenden Vertretung bleiben unberührt. Soweit eine Dauervakanz vorliegt, gilt ein Mitversehungsauftrag als den Pastoren und Pastorinnen innerhalb der Arbeitsgemeinschaft erteilt; die Aufteilung ihres Dienstes regelt der Vorstand im Benehmen mit den Pastoren und Pastorinnen.
- (10) Die an der Arbeitsgemeinschaft beteiligten Kirchengemeinden werden nach den Bestimmungen des Visitationsgesetzes gemeinsam visitiert.
- (11) Im Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen wird eine gemeinsame Rechnung für die beteiligten Gemeinden und die Arbeitsgemeinschaft geführt. Der Haushaltsplan wird vom Vorstand der Arbeitsgemeinschaft festgestellt. Bei Bildung der Arbeitsgemeinschaft eingebrachte zweckbestimmte Rücklagen sowie laufende zweckgebundene Einnahmen werden weiterhin entsprechend ihrer Zweckbestimmung verwandt.
- (12) Die Arbeitsgemeinschaft gibt gemeinsam ein Gemeindemagazin heraus.

## **§5 Inkrafttreten, Kündigung, Änderung, Auflösung**

- (1) Diese Vereinbarung tritt aufgrund kirchengesetzlicher Zulassung durch übereinstimmende Beschlüsse der beteiligten Kirchengemeinden, die im Einvernehmen mit den Pfarrämtern gefasst sind, am Tage der kirchenaufsichtlichen Genehmigung durch den Kirchenkreisvorstand in Kraft. Das Inkrafttreten wird den Kirchengemeinden vom Kirchenkreis bekannt gemacht.
- (2) Diese Vereinbarung wird für die Geltungsdauer der Erprobungsregelung geschlossen. Sie verlängert sich, wenn die Geltungsdauer durch Verordnung mit Gesetzeskraft verlängert oder die Regelung in allgemeines landeskirchliches Recht übernommen wird. Jede beteiligte Kirchengemeinde kann die Vereinbarung mit einer Frist von 12 Monaten zum Ende eines Kalenderjahres kündigen. Unter den übrigen Beteiligten besteht die Arbeitsgemeinschaft fort. Die Vereinbarung ist entsprechend anzupassen. Ein Anspruch auf Rückzahlung der in die Arbeitsgemeinschaft eingebrachten Mittel besteht im Fall der Kündigung nicht.
- (3) Weitere Kirchengemeinden können vorbehaltlich der Regelung des landeskirchlichen Rechts der Arbeitsgemeinschaft durch eine entsprechende Erklärung beitreten, wenn die Kirchengemeinden der Arbeitsgemeinschaft dem durch übereinstimmende Beschlüsse zustimmen. Die Vereinbarung ist entsprechend anzupassen.
- (4) Änderungen dieser Vereinbarung im Rahmen der Regelung des landeskirchlichen Rechts bedürfen übereinstimmender Beschlüsse der beteiligten Kirchengemeinden, die im Einvernehmen mit den Pfarrämtern gefasst sind, und der kirchenaufsichtlichen Genehmigung durch den Kirchenkreisvorstand.
- (5) Bei einer Auflösung der Arbeitsgemeinschaft werden eventuell bestehende Überschüsse oder Fehlbeträge zwischen den beteiligten Kirchengemeinden anteilig nach der Anzahl der Gemeindeglieder ausgeglichen.

# ORDNUNG DER EVANGELISCH-LUTHERISCHEN KIRCHENREGION ROTENBURG/WÜMME

Die Ev.-luth. Auferstehungs-, Michaels- und Stadtkirchengemeinde in Rotenburg/Wümme haben sich durch Beschluss der drei Kirchenvorstände vom 8. November 2004 folgende Ordnung für die Evangelisch-lutherische Kirchenregion Rotenburg/Wümme gegeben.

## Präambel

„Und sie winkten ihren Gefährten, die im anderen Boot waren, sie sollten kommen und mit ihnen ziehen.“ (Lukas 5,7)

Als Gemeinden in der Stadt Rotenburg wollen wir verlässlich und verbindlich zusammen arbeiten. Ausgehend von der Grundüberlegung in Zeiten knapper werdender Finanzen und Ressourcen wollen wir enger zusammenrücken, und dafür eine Arbeitsgemeinschaft bilden. Die Zusammenarbeit der drei Kirchengemeinden hat als Grundlage die Vereinbarung der drei Kirchengemeinden vom 15. Mai 2004. Das Ziel unserer regionalen Zusammenarbeit besteht darin, kirchliche Arbeitsfelder entsprechend der neuen Anforderungen zu gestalten.

Darum bilden hiermit die Kirchengemeinden Auferstehung, Michael und Stadtkirche die Evangelisch-lutherische Kirchenregion Rotenburg/Wümme und geben sich folgende Ordnung.

## Ziele der Evangelisch-lutherischen Kirchenregion Rotenburg/Wümme

1. Wir wollen gemeinsam in und für die Stadt Rotenburg Zeugnis ablegen für die befreiende Botschaft des Evangeliums von Jesus Christus. Wir tun das durch die Verkündigung des Wortes Gottes, durch die Feier der Gemeinschaft mit Jesus Christus im Abendmahl und durch unser diakonisches Engagement.
2. Wir suchen dafür die Zusammenarbeit mit der Evangelisch-lutherischen Kirche Zum Guten Hirten und den anderen christlichen Gemeinden der Stadt. Außerdem bemühen wir uns, unsere eigenen Initiativen mit den selbständigen diakonischen Einrichtungen innerhalb der Stadt abzustimmen.
3. In unserer Zusammenarbeit wollen wir die Profile und Stärken der beteiligten Gemeinden schützen, weiter entwickeln und sie für den gemeinsamen Auftrag in der Stadt nutzen.
4. Wir wollen das Wirken der Gemeinden fördern und die Aufgaben der einzelnen Gemeinden sinnvoll aufeinander abstimmen. Dafür informieren wir uns direkt und umfassend, planen gemeinsam und nutzen auch die Chancen des arbeitsteiligen Vorgehens.

## Instrumente der Zusammenarbeit:

Das sind z.Zt. die Ausschüsse:

- Gottesdienst
- Kinder- und Jugendarbeit
- Erwachsenenbildung
- Arbeit mit Seniorinnen und Senioren
- Kirchenmusikalische Arbeit
- Gemeindebrief
- Fundraising
- Freiwilligenkoordination (z.Zt. auf drei Jahre begrenzt)

## Kirchenvorstandssitzungen

Die Kirchenvorstandssitzungen der drei Kirchengemeinden finden in der Regel am ersten Montag im Monat parallel statt.

Es gibt drei gemeinsame Kirchenvorstandssitzungen der drei Kirchengemeinden im Frühjahr, Sommer und Herbst.

Alle Entscheidungen bedürfen der Entschlüsse der jeweiligen Kirchenvorstände. Beschlüsse für die Region bedürfen der Zustimmung aller drei Kirchenvorstände.

## **Koordinierungsausschuss**

Der Koordinierungsausschuss besteht aus je einem Kirchenvorstandsvertreter aus jeder Gemeinde.

Die Aufgaben des Koordinierungsausschusses ist die Vorbereitung und Leitung der Kirchenvorstandssitzungen.

Der Koordinierungsausschuss ist Bindeglied zu den Ausschüssen.

## **Regionale Dienstbesprechung**

Die Pastoren und Pastorinnen, der Diakon oder die Diakonin, der Kirchenmusiker oder die Kirchenmusikerin und der Stelleninhaber / die Stelleninhaberin der Freiwilligenkoordination treffen sich zu regelmäßigen Dienstbesprechungen.

## **Fortschreibung der Ordnung**

Die vorliegende Vereinbarung soll unseren Prozess der Regionalisierung begleiten und unterstützen. Sie wird aufgrund neuer Fragestellungen mit grundsätzlicher Bedeutung auf ihren Inhalt zu überprüfen sein - und wenn nötig - verändert werden. Dies geschieht im Rahmen geltenden Rechts und unter Beteiligung der drei Kirchenvorstände.

Kündigung

Die Kündigung dieser Vereinbarung ist frühestens drei Jahre nach ihrem Inkrafttreten, danach zum 31.12. des jeweils folgenden Jahres möglich.

## **Schlussbemerkung**

Diese Vereinbarung bedarf gem. § 94 Abs. 2 der Kirchengemeindeordnung der Genehmigung durch den Kirchenkreisvorstand Rotenburg/Wümme.

Rotenburg/Wümme, den 08.11.2004

Für die Ev.-luth. Auferstehungs-Kirchengemeinde Rotenburg/Wümme

(Vorsitzender) (Mitglied)

Für die Ev.-luth. Michaelskirchengemeinde Rotenburg/Wümme

(Vorsitzender) (Mitglied)

Für die Ev.-luth. Stadtkirchengemeinde Rotenburg/Wümme

(Vorsitzender) (Mitglied)

## **Genehmigungsvermerk**

*Die vorliegende Ordnung wird hiermit gemäß § 94 Abs.2 der Kirchengemeinde-Ordnung kirchenaufsichtlich genehmigt.*

Rotenburg/Wümme, den

*Der Kirchenkreisvorstand*

Manfred Gruhn

# EIN NEUES REGIONALES KU-MODELL FÜR CUXHAVEN

„Wir müssen frühzeitig überlegen, ob und wie wir uns da mit einbringen können und wollen.“ In unserer KU-AG, in der wir bisher gemeinsam Einheiten für den Konfirmandenunterricht erarbeitet und den jährlichen Konfirmanden-Fußball-Cup vorbereitet hatten, wurde die Veränderung des Konfirmandenunterrichts selbst mehr und mehr zum Thema. Schon seit geraumer Zeit berichtete die lokale Presse darüber, dass eine Grund- und eine Hauptschule in ihren Kollegien diskutieren, ob sie sich als Ganztagschule bewerben und anbieten sollen.

Was heißt das für uns? Wie wird, bzw. wie muss unser Unterrichtsangebot aussehen?

Auf Anfrage in einer Pfarr- und Diakonenkonferenz erfuhren wir, dass eine Zusammenarbeit der Kirchengemeinden bei der Erstellung eines Ganztags-Programms für die SchülerInnen gewünscht sei, aber der Konfirmandenunterricht in diesen Zeiträumen selbst nicht gegeben werden kann.

Eine Veränderung der Unterrichtszeiten und eine damit verbunden neue Konzeption des Konfirmandenunterrichts wurde uns aber immer deutlicher, da sich die Schulunterrichtszeiten für die Jugendlichen auf jeden Fall ob mit oder ohne Einführung einer Ganztagschule verlängern werden.

So versuchten wir auf der Konferenz neue Unterrichtsmodelle zu phantasieren, die der immer enger werdenden Freizeitmöglichkeit der Jugendlichen gerecht werden könnten.

Diese Überlegungen nahmen wir in der KU-AG wieder auf, weil wir u.a. auch erkannten hatten, dass in einem Kooperationsmodell auch Synergieeffekte langfristig erreicht werden können. So entwickelten wir ein einjähriges Kurs- und Blocksystem, das aus mehreren Phasen bestehen sollte.

In der ersten Phase, die mit dem Gemeindepastor oder Gemeindediakon im Mai / Juni stattfinden soll, lernen die Jugendlichen sich als Gruppe, ihre Gemeinde und ihre Kirche kennen.

Die zweite Phase ist eine Wochenendfahrt noch vor den Sommerferien für alle KonfirmandInnen, die mit ihrer Gemeinde an diesem Modell teilnehmen. An diesem Wochenende werden neben erlebnispädagogischen Angeboten den Jugendlichen die Themen der Kurse der dritten Phase und die Unterrichtenden vorgestellt.

In der dritten Phase von September bis Dezember finden für die KonfirmandInnen in ihrer Gemeinde 4 Blockseminare statt. Wir haben 4 Themenblöcke festgelegt, die jeweils an einem Wochenende erarbeitet werden sollen: Eine Welt – Räume und Zeiten – Wurzeln und Traditionen – Gott und die Menschen.

Die Termine werden den KonfirmandInnen und Familien langfristig bei der Anmeldung zum Unterricht schon mitgeteilt.

Als Sonderveranstaltung zum Thema „Reformation“ laden wir alle Konfirmandinnen gemeinsam zum 31. Oktober ein, an dem wir dann u.a. den Luther-Film zeigen.

In der abschließenden 4. Phase, die von dem Gemeindepastor oder Gemeindediakon frei gestaltet werden kann, werden die Themen Abendmahl und Taufe behandelt, der Vorstellungsgottesdienst wird vorbereitet und die Konfirmation gefeiert.

Dieses Modell haben wir auf einer Pfarr- und Diakonenkonferenz vorgestellt und von den 10 Gemeinden im Kirchenkreis haben 4 sich entschlossen daran mitzuarbeiten. Das Angebot an die anderen Gemeinden, zu einem späteren Zeitpunkt mit einzusteigen, bleibt weiterhin bestehen.

Das heißt nun konkret, wir gehen von ca. 100 – 120 KonfirmandInnen aus. Zwei Gemeinden haben wir auf Grund ihrer geringeren Konfirmandenzahl zu einer Gruppe zusammengefasst, so dass 8 KollegInnen im Wechsel mit ihrem Thema an 3 Orten unterrichten. 2 Unterrichtende bereiten jeweils ein Blockwochenende vor und ‚tingeln‘ dann mit ihrem Seminar zu den Konfirmandengruppen, d.h. in dieser Phase von ca. 4-5 Monaten ist jeder mit seinem Thema nur 3 mal angefragt.



# EXEMPLARISCHE FELDER

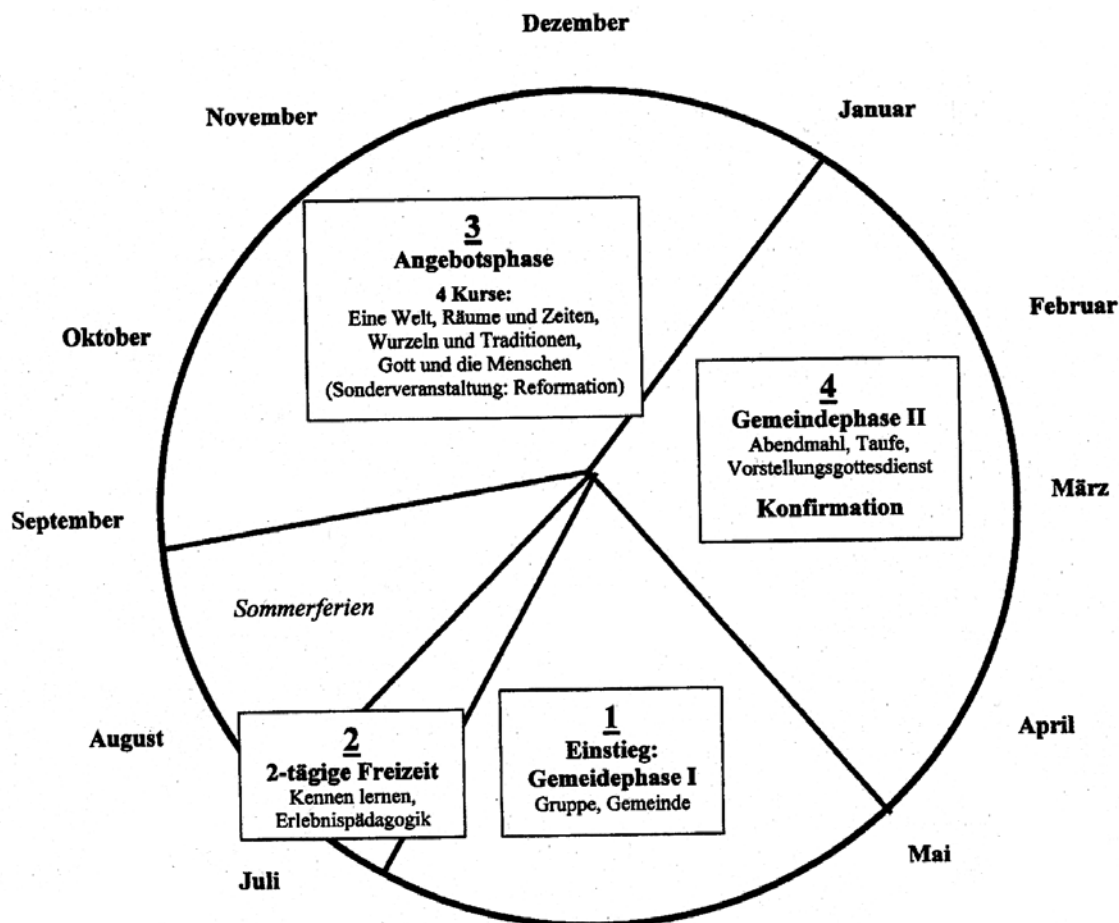
Dieses Modell haben wir bei der Landeskirche zur Erprobung für 3 Jahre beantragt und hoffen, im kommenden Jahr 2007 im Mai damit zu beginnen.

Die Konkretion, die Organisation und die kritische Überprüfung und Begleitung wurde uns mehr als erleichtert, als unser Kirchenkreis durch die 60er-Regelung für 3 Jahre eine Kirchenkreisjugendpastorin anstellen konnte, die dieses Projekt fest in ihre Hände genommen hat.

Auf Grund der Teilnehmergröße ist es wichtig, dass jeder Unterrichtende einen eigenen Mitarbeiterkreis findet. D.h. dieses Model bietet auch Formen gemeindlicher und gemeindeübergreifender projektbezogener Jugendarbeit (fern ab der uns wohl bekannten Diskussion „Ist Konfirmandenunterricht Jugendarbeit?“).

Dieses Konfirmandenunterrichts-Modell bedeutet für die Jugendlichen nur noch 1 Jahr Unterricht; keinen wöchentlichen zusätzlichen Termin; Wochenend-Kurse, die langfristig eingeplant werden können; lebendige, kreative und gruppendynamische Methoden.

Für uns als Unterrichtende bedeutet es noch einmal den Anreiz, sich neu dem Konfirmandenunterricht und seinen Methoden zu stellen, Kooperation ganz konkret mit einem Kollegen zu üben, Regionalisierung in unseren Stadtgemeinden mit einem ganz konkreten Projekt zu erproben, keinen persönlichen Termindruck mehr durch den wöchentlichen Konfirmandenunterricht zu empfinden. Außerdem muss nicht mehr jeder Unterrichtende alle Themen vorbereiten, sondern den Schwerpunkt bildet das eine neu konzipierte Thema für die 3.Phase, das dann jeweils 3 Mal mit KonfirmandInnen bearbeiten wird.



Ulrike Schimmelfeng

# BESUCHSDIENSTARBEIT IN DER REGION

Im Rahmen meiner Tätigkeit auf einer Viertelstelle für die Förderung des Regionalisierungsprozesses unserer Region im Norden des KK Neustadt-Wunstorf habe ich alle Leiterinnen der Besuchsdienstgruppen in unseren Gemeinden zu einem Erfahrungsaustausch und zu Überlegungen möglicher Zusammenarbeit eingeladen. Alle existierenden Gruppen waren vertreten, zusätzlich nahm eine Pastorin teil, die Interesse hat, in ihrer Gemeinde einen Besuchsdienst aufzubauen.

In einer Bestandsaufnahme vergegenwärtigten wir uns zunächst, in welcher Gemeinde welche Art von Besuchen gemacht werden, wie lange der Kreis existiert, wie groß er jeweils ist und von wem er vorbereitet wird.

Im anschließenden Erfahrungsaustausch ging es z.B. um Themen wie die Altersgrenze, ab wann Geburtstagsbesuche gemacht werden und wie eine neue Besuchsdienstgruppe aufgebaut werden kann.

Zu der Frage, inwiefern eine regionale Zusammenarbeit sinnvoll sein kann, stellten wir zunächst fest, dass der vertrauliche Erfahrungsaustausch über die einzelnen Besuche innerhalb jeder gewachsenen Gruppe unverzichtbar ist.

Darüber hinaus wurde aber eine Fortbildungsveranstaltung als sinnvoll angesehen, da die Hemmschwelle nicht so hoch ist, wie die Fahrt zu einer solchen Veranstaltung in Hannover, und weil dieses regionale Treffen auch anstelle eines gemeindlichen Treffens verabredet werden kann.

Gemeinsam wurde das Thema abgesprochen: „Wenn ich auf meinen Glauben angesprochen werde...“, wobei die Gruppenleiterinnen offenbar einen Nerv ihrer Besucherinnen getroffen hatten: die Beteiligung an der Abendveranstaltung drei Monate später überwältigte uns alle. Über 30 Frauen kamen zusammen, alle bestehenden Gruppen waren vertreten, der Abend wurde als sehr positiv erlebt. Zu unserem Glück haben wir eine Besuchsdienstreferentin der Landeskirche, Frau Ursula Wolfes, in unserer

Region, die diese Fortbildung gemeinsam mit einer Pastorin vorbereitete.

Des Weiteren wurde ein Seiteneinsteigerseminar für Besuchsdienstarbeit verabredet. Dieses ist gedacht für neue Mitglieder in den bestehenden Besuchsdiensten und auch für die Gemeinden, die noch einen Besuchsdienst aufbauen möchten. Schließlich verbanden wir damit auch die Hoffnung, dass nach diesem Seminar alle Besuchsdienstgruppen unserer Region von Ehrenamtlichen geleitet werden und die Hauptamtlichen nur als seelsorgerliche BeraterInnen für ihre Gruppe zur Verfügung stehen.

Durch die Kirchenvorstandswahl verzögerte sich zwar die Suche nach potentiellen BesucherInnen gegenüber dem ursprünglichen Zeitplan sehr, doch das Seiteneinsteigerseminar wird voraussichtlich zustande kommen.

Mir persönlich erscheint es sinnvoll, danach, also etwa 1,5 bis 2 Jahre nach dem ersten Treffen, wieder einmal alle Besuchsdienstleiterinnen in unserer Region zusammenzuholen, da die Rückmeldungen ausgesprochen positiv waren.

Unabdingbar war, dass ich durch meine Viertelstelle zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt bekam, um eine solche Zusammenarbeit auf den Weg zu bringen. Neben dem Erfahrungsaustausch halte ich es für ausgesprochen wichtig, dass die Frage, inwiefern eine Zusammenarbeit möglich und sinnvoll ist, vollkommen ergebnisoffen diskutiert wird. Nicht ich, sondern die Ehrenamtlichen entscheiden, was gemeinsam in der Region stattfinden soll.

## ZUSAMMENARBEIT DER FRIEDHOFS- BEAUFTRAGTEN IN DER REGION

Im Rahmen meiner Tätigkeit auf einer Viertelstelle für die Förderung des Regionalisierungsprozesses unserer Region im Norden des KK Neustadt-Wunstorf kristallisierte sich das Interesse in Kirchenvorständen heraus, sich über die Situation auf unseren über 20 kirchlichen Dorffriedhöfen auszutauschen.

Eingeladen zu Erfahrungsaustausch und der Erörterung einer möglichen Zusammenarbeit, kamen AnsprechpartnerInnen für Friedhöfe aus 6 unserer 8 Gemeinden zusammen.

Der Bedarf, sich gegenseitig konkrete praktische Tipps weiterzugeben, erwies sich als ausgesprochen groß. Themen wie die Abfallsorgung, die Bekämpfung von Unkraut auf Wegen, sinnvolle Gestaltung der Wasserstellen, das Ausheben der Gräfte und die Notwendigkeit von Kühlmöglichkeiten wurden häufig so besprochen, dass alle erfuhren, wie ähnlich ihre jeweiligen Probleme sind und sich gegenseitig weiterhelfen konnten – bis hin zum gemeinsamen Einkauf von Essigsäure zur Unkrautbekämpfung und zur Erstellung einer Gebührensynopse für alle Friedhöfe der Region.

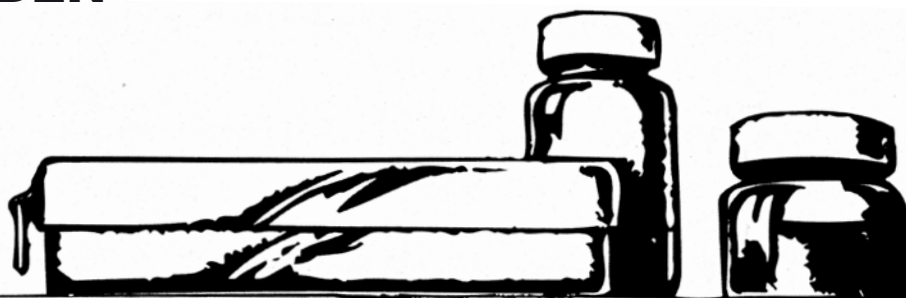
Meine Frage nach der Möglichkeit einer engeren Zusammenarbeit bis hin zu einer möglicherweise gemeinsamen Trägerschaft der Friedhöfe

wurde zunächst zurückhaltend beantwortet. Die Ansprechpartner für Friedhöfe nannten Chancen - wie gemeinsame Investitionen - und auch Kriterien - wie die Vertretung jedes Friedhofes durch eine Person in einem solchen Trägergremium. Es entstand der Wunsch, eine solche Zusammenarbeit langsam wachsen zu lassen, wobei die Initiative zu einem weiteren Treffen von den Teilnehmenden ausging.

Inzwischen haben in halbjährlichem Abstand zwei weitere Treffen mit Begehungen von Friedhöfen stattgefunden, bzw. sind vereinbart, zu denen auch weitere Interessierte und mit Friedhofsfragen befasste Gemeindeglieder und Friedhofsmitarbeiter kommen.

Ich halte diese persönliche Begegnung und den Austausch für eine gute und notwendige Voraussetzung für eine engere Kooperation. Meine Aufgabe besteht dabei nicht in fachlicher, sondern eher in struktureller Hilfe: ich sammle Adressen, lade ein, leite ggf. den Abend und schreibe, so notwendig, Protokoll, wobei ich davon ausgehe, dass diese Gruppe bald auch selbst in der Lage sein wird, sich ggf. mit Hilfe einer Pfarramtssekretärin zu organisieren.

# TIPS FÜR EINEN WERTSCHÄTZENDEN UMGANG MIT EINWÄNDEN<sup>1</sup>



## Proben aus dem Giftschrank

Warum Menschen und Gemeinden die Zusammenarbeit nicht wollen und dabei implizite Lösungen anstreben

### 1. Zu große Erwartungen

*Drei Gemeinden! Ich werde immer mehr verplant. Ich bin doch auch nur ein Mensch!*

Erste Lösungen sind: Einüben von Zeit- und Selbstmanagement, vor allem aber auch Arbeit an der inneren Einstellung. Auch das Priesterbild (der Gemeinden) muss sich ändern.

### 2. Überlastung und Überdruß

*Ich funktioniere nur noch! Wo bleibe ich? Ich habe Angst, dass mir die Freude genommen wird und ich verbiestert werde. Wo kann ich meinen Druck ablassen?*

Ich kann Räume für mich gestalten! Es gibt die nötige soziale Unterstützung, d.h. Menschen, bei denen ich einmal Dampf ablassen kann, ich über die Freuden des Berufs sprechen kann, ich praktische Tipps und Hilfestellungen bekomme.

### 3. Unwilligkeit und Unfähigkeit zur Kooperation

*Ich habe keine Lust, mich auf andere einzulassen, das habe ich nie gelernt.*

Wer sich auf Kooperation einlässt, hat die Chance zu neuen Erfahrungen: Wie führe ich ein Mitarbeitergespräch? Wie kann ich in einer guten Weise delegieren? Wie können wir Ehrenamtliche gewinnen? Was macht unser Team zu einem guten Team?

### 4. Arroganz und Machtversessenheit

*Das mache ich und sonst keiner! Ich habe keine Kontrolle mehr!*

Dialog wagen. Wir lassen uns aufeinander ein, sprechen miteinander, können uns so wechselseitig bewusst machen, dass wir nicht allmächtig sind.

### 5. Abwehr der Leitung

*Wir müssen ja die Seelsorgeeinheit verwirklichen, weil die von oben es so wollen.*

Es ergibt keinen Sinn, die da oben zu verteufeln. Fragen Sie vielmehr nach deren Beweggründen.

### 6. Verharren in der Tradition

*Das war immer schon so! An unseren Bräuchen darf sich nichts ändern!*

Wesentliche Traditionen dürfen auch erhalten bleiben. Wertvolles wird anerkannt.

### 7. Dem Pfarrermangel durch Versorgungsdenken begegnen

*Wir werden nicht mehr versorgt! Jetzt müssen die Leute ohne Priester sterben! Der Pfarrer gehört uns!*

Schon lange entdeckte Charismen wie die Mitarbeit von Gemeindemitgliedern sollten jetzt doppelt zählen.

### 8. Parochialismus

*Wir sind wir, die Belange der anderen interessieren uns nicht.*

Was ist unser eigenes Gemeindeprofil? Was können die anderen Gemeinden gut?

### 9. Looser-Mentalität

*Wir werden geschluckt. Wenn wir jetzt die Seelsorgeeinheit bekommen, dann bleibt von uns nichts mehr übrig.*

Menschen wollen angenommen werden. Was sie tun, ist wertvoll. Dann entdecken sie ihre Stärke.

### 10. Problemverlagerung

*Wir wollen einen Gemeindeferenten, damit die Jugendarbeit wieder läuft!*

Wie kommt das Neue in unsere Gemeinde? Haben wir uns schon in Ausnahmesituationen bewährt und ist uns dort eine Lösung gelungen? Solche Lösungen verdienen Beachtung.

### 11. Angst vor Veränderung und Vertrauenserosion

*Die Seelsorgeeinheit verunsichert mich! Wir wissen nicht, was auf uns zukommt.*

Misstrauen schwindet, wenn das Wissen über die geplante Maßnahme vorhanden ist. An welchen Stellen darf ich mich auch verunsichern lassen?

### 12. Das ist alles zu komplex

*Mit zwei Gemeinden wird alles noch komplizierter.*

Die Chance: Neue Informationswege finden. Aufgaben begrenzen und klären. Den Aufgaben angemessene Strukturen schaffen.

<sup>1</sup> Themenheft „Gemeinden gehen zusammen - Kooperation von Gemeinden“, Themenhefte Gemeindearbeit 753, 5/2002 Aachen, S. 37

# LITERATUREMPFEHLUNGEN

*Hinweise auf Literatur, die sich zur Weiterarbeit eignet:*

Herbert Lindner: **Kirche am Ort. Ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden**, Stuttgart 2000

Wolfgang Nethöfel, Klaus-Dieter Grundwald (Hg.): **Kirchenreform jetzt. Projekte, Analysen, Perspektiven**, Schenefeld 2005

Uta Pohl-Patalong: **Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell** Göttingen 2004

Florian Scherz, **Kirche im Raum. Kirchliche Raumplanung zwischen theologischer Reflexion und konkreter Gestaltung**, Gütersloh 2005

Paul M. Zulehner: **Kirche umbauen – nicht totsparen**, Ostfildern 2004

Pastoraltheologie, **Monatszeitschrift für Wissenschaft und Praxis in Kirche und Gesellschaft**, 92. Jg., Heft 1 (Thema: **Regionalisierung**), Göttingen 2003

Projektgruppe „Lernende Organisation Kirche“ (Hg.): **Lernende Organisation Kirche, Erkundungen zu Kirchenkreisformen**, Leipzig 2004

Horst Bracks, Eckehard Roßberg, Gudrun Schreiner-Petry: **Raum-Region-Kooperation. Beiträge zur kirchlichen Regionalentwicklung**, Gemeindeakademie Rummelsberg 2006

Themenheft **Regionalisierung „entdecken – sich nähern – vertraut werden“** der Reihe „Kirche in Bewegung“ des Gemeindegelbes der VELKD, Celle 2005

Handreichung **„Regionalisierung – Hintergründe, Herausforderungen, Chancen“** für den Dienst von Diakonen und Diakoninnen in kooperierenden Gemeinden, Haus kirchlicher Dienste, Hannover 2004

Themenheft **„Gemeinden gehen zusammen – Kooperation von Gemeinden“**, Themenhefte Gemeindegelbes 53, 5/2002 Aachen

# DAS AUTORENTEAM

**Ute Beyer-Henneberger,**  
Religionspädagogisches Institut Loccum  
Uhlhornweg 10-12, 31547 Rehburg-Loccum  
Ute.beyer-henneberger@evlka.de

**Kerstin Dede,** Haus kirchlicher Dienste,  
Beauftragte für Diakone und Diakoninnen  
Postf. 265, 30002 Hannover  
Dede@kirchliche-dienste.de

**Christian Lehmann,**  
Ev.-luth. Missionwerk in Niedersachsen (ELM)  
Am Hang 17, 21698 Harsefeld  
C.M.Lehmann@t-online.de

**Erich Marahrens,** Haus kirchlicher Dienste,  
Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung  
p.: Merkelstr. 52, 37085 Göttingen  
Erich.Marahrens@evlka.de

**Gert Stührmann,** Haus kirchlicher Dienste,  
Besuchsdienstarbeit  
Postf. 265, 30002 Hannover  
Stührmann@kirchliche-dienste.de

*Darüber hinaus sind für die namentlich  
gezeichneten Beiträge im Anhang  
verantwortlich:*

**Ulrike Schimmelpfeng,**  
Zur Kirche 1, 31535 Neustadt  
Ulrike.Schimmelpfeng@t-online.de

**Manfred Gruhn,**  
Feldweg 6, 27474 Cuxhaven  
Pastor.gruhn@st-petri-cuxhaven.de

## VERNETZUNGSADRESSEN

Herbert Asselmeyer  
Vor dem Schlittenberg 16  
37176 Nörten-Hardenberg  
www.leine-solling.de

**Kirchenkreis Hildesheim-Sarstedt**  
Helmut Assmann  
Klosterstr. 7  
31134 Hildesheim  
Sup.hildesheim@evlka.de

**Kirchenkreis Leine-Solling**  
Heinz Behrends  
Entenmarkt 2  
37154 Northeim  
www.leine-solling.de

**Kirchenkreis Burgwedel-Langenhagen**  
Martin Bergau  
Kirchplatz 11  
30853 Langenhagen  
Sup.Burgwedel-Langenhagen@evlka.de

**Kirchengemeinde Hannover-Buchholz**  
Elke Beutner-Rohloff  
Lenbachplatz 11  
30655 Hannover

**Michaelis Kirchengemeinde**  
Volkmar Biesalski  
Am Kummerberg  
30900 Wedemark  
Mar.biesalski@evlka.de

**Kirchenkreistag Nienburg**  
Dr. Barbara Brandes  
Hauptstr. 34  
31619 Binnen  
Barbara.brandes@evlka.de

**Kirchengemeinde Kirchwehren**  
Peter Büttner  
Kirchwehrener Ring 5  
30926 Seelze / OT Kirchwehren  
pp.buettner@evlka.de

**Kirchenkreis Rotenburg/Wümme**

Hans-Peter Daub  
Goethestr. 20  
27356 Rotenburg/Wümme  
Hans-Peter.Daub@evlka.de

**Johannis Kirchengemeinde**

Dietrich Diederichs-Gottschalk  
Marktstr. 6  
27628 Sandstedt  
kg.sandstedt@evlka.de

**Kirchengemeinde Horst**

Wolfgang Dressel  
Andreaestr. 9 A  
30826 Garbsen  
Wdressel.garbsen@freenet.de

**Mariengemeinde Barsinghausen**

Thomas Engelbrecht  
Hinterkampstr. 14  
30890 Barsinghausen  
mariengemeinde@gmx.de

**Ev. Jugenddienst Hameln-Pyrmont**

Michael Frey  
Friedrichstr. 3  
31785 Hameln  
info@jugenddienst.de

**Kirchengemeinde Alt-Garbsen**

Harald Gerke  
Beethovenstr. 2 b  
30823 Garbsen  
Harald.gerke@alt-garbsen.de

**Corvinus-Kirchengemeinde Wunstorf**

Gudrun Gerloff-Kingreen  
Arnswalder Str. 20  
31515 Wunstorf  
Gudrun.gerloff.kingreen@evlka.de

**Regionalkonferenz Delme-Hunte**

Hans-Jürgen Grashorn  
Köbbinghäuser Str. 11  
27239 Twistringen  
mail@grashorn.net

**Kirchengemeinde Gustav-Adolf**

Matthias Grieshammer  
Am Plessenfelde 9  
30659 Hannover  
MGrieshammer@aol.com

**Christus Kirchengemeinde**

Armin Hagedorn  
Martin-Luther-Str. 6  
49205 Hasbergen  
Armin-hagedorn@t-online.de

**Kirchengemeinde St. Martin**

Pastor Matthias Hoyer  
Martinskirchstr. 10  
30926 Seelze  
pm.hoyer@t-online.de

**Markus Kirchengemeinde Hannover-List**

Berthold von Knobelsdorff  
v.Knobelsdorff@Kanzlei-senger.de

**Petri Kirchengemeinde**

Margarete Krell-Jäger  
Im Mitteldorf 1A  
30938 Burgwedel  
mkrelljaeger@fon.de

**Kirchengemeinde Eisdorf**

Christian Kunze  
Mitteldorf 33-35  
37534 Eisdorf

**Paulus Kirchengemeinde**

Anke Merscher-Schüler  
Meterstr. 37  
30169 Hannover  
anke.schueler@t-online.de

**Kirchengemeinde Heilig Kreuz**

Walter Merz  
Dorfstr. 4  
37286 Brockel  
Kgm-brockel@gmx.de

**Kirchengemeinde Martin Luther**

Frank Morgner  
Kleiststr. 20  
38440 Wolfsburg

**Johanneskirchengemeinde**

Dr. Eckhard Müller  
Schumannweg 6  
31535 Neustadt

**Kirchenkreis Uelzen**

Wolf Dietrich von Northeim  
Pastorenstr. 4  
29525 Uelzen  
Wolf.vonNordheim@evlka.com

**Auferstehungskirchengemeinde**

Kloster Oesede-Harderberg  
Jutta Olbricht  
Laubbrink 2  
49124 Georgsmarienhütte  
juttaolbricht@gmx.de

**Kirchengemeinde St. Aegidien**

Horst Reinecke  
Aegidienstr.4  
37520 Osterode  
Horst.reinecke@t-online.de

**Kirchengemeinde Hanover-Bothfeld/Isernhagen**

Peter Rose  
Am Fasanenbusch 41  
30657 Hannover

**Kirchengemeinde Jakobus**

Ulrike Schimmelpfeng  
Zur Kirche 1  
31535 Neustadt  
Ulrike.Schimmelpfeng@t-online.de

**Johannis Kirchengemeinde**

Peer-Detlev Schladebusch  
Im alten Dorf 20  
49565 Bramsche / OT Engter  
Peer.schladebusch@evlka.de

**Christus Kirchengemeinde**

Stefanie Sonnenburg  
An der Christuskirche 15  
30167 Hannover  
StSonnenburg@aol.com

**Johannes Kirchengemeinde**

Heike Steinhof-Eggen  
An der Eiche 9  
30926 Seelze

**Elisabeth Kirchengemeinde**

Bernd Wrede  
Kirchplatz 5  
30853 Langenhagen  
kgeppendorf@aol.com





