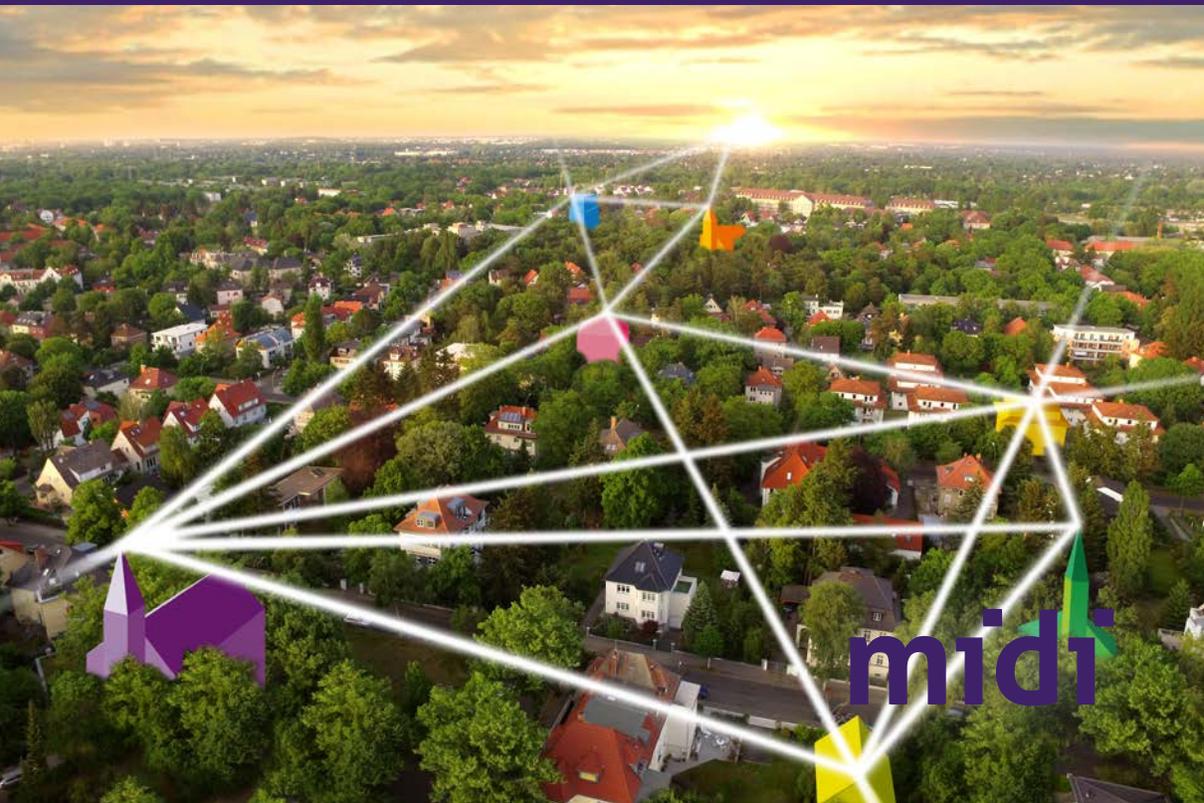


Michael Herbst, Hans-Hermann Pompe

# VERTRAUEN UND VERANTWORTEN

Regioloale Kirchenentwicklung II:  
Umsetzung, Praxis und Erfahrungen



# IMPRESSUM

## Redaktionelle Bearbeitung

Text: Michael Herbst und Hans-Hermann Pompe  
Mit Beiträgen von Heike Burkert, Axel Ebert,  
Felix Eiffler, Michael Maier, Rainer Mainusch,  
Claudia Neumann, Gunter Schmitt, Thomas Steinke,  
Patrick Todjeras, Veronika Zieske.  
Redaktion: Andreas Schlamm

## Herausgegeben

von der Evangelischen Arbeitsstelle midi, Berlin 2023

## Gestaltung

jungepartner.de

## Fotos

Jon Hoekstra / Social Social

Diese Publikation erhalten Sie gegen eine Schutzgebühr  
von 4,90 €. Größere Mengen werden rabattiert.

# midi

Ev. Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung  
und diakonische Profilbildung (midi)  
Caroline-Michaelis-Str. 1  
10115 Berlin  
Fon: (030) 65211-1862  
info@mi-di.de :: www.mi-di.de

Bestellen oder als PDF herunterladen:  
www.mi-di.de/materialien



Auf FSC-zertifiziertem  
Papier gedruckt.

# VORWORT

Vor einigen Jahren entstand in der sehr kreativen Zusammenarbeit des EKD-Zentrums für Mission in der Region (ZMiR) und des Greifswalder Instituts zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung (IEEG) die Idee der regionalkalen Kirchenentwicklung. Der Begriff ist nicht unbedingt sofort eingängig, aber er signalisiert schon die Richtung, in die die Reise gehen könnte: Es sollte doch möglich sein, das Leben christlicher Gemeinden ‚vor Ort‘ und die notwendige Weiterentwicklung kirchlicher Regionen gleichermaßen im Blick zu haben und anzustreben. Die regionale Kooperation muss doch nicht der Tod örtlicher Gemeinden sein! Und die Liebe zur örtlichen Gemeinde muss nicht zur Verweigerung der Kooperation in der Region führen!

1 – Vgl. Michael Herbst und Hans-Hermann Pompe (2022).

Unsere Überlegungen bündelten wir in einem ersten schmalen Heft<sup>1</sup> (hier immer: ‚Band I‘) – und trugen sie seither bei zahlreichen Pfarrkonventen, Bezirkssynoden, kirchlichen Tagungen und praktisch-theologischen Kongressen vor.

Uns hat die Resonanz überrascht. Von sehr verschiedenen Seiten kam uns Neugier und Interesse entgegen. In regionalen Entwicklungsprozessen und in theologischen Grundsatzgesprächen wurde die Idee aufgenommen – und weiterentwickelt. Der Ansatz der ‚RLKE‘ (wie wir den etwas umständlichen Begriff bald abkürzten) schien den richtigen Ton zu treffen (eben: lokal nicht ‚gegen‘ regional und umgekehrt) und dabei die ‚üblichen‘ Frontstellungen in Sachen Kirche elegant zu unterlaufen. Man muss nicht Anhänger dieser oder jener Idee von Gemeindeentwicklung sein, um mit dem Konzept etwas anfangen zu können.

Besonders erfreut hat uns, wenn kirchliche Regionen tatsächlich begannen, ihre Umbauprozesse mit Ideen aus der ‚RLKE‘ abzugleichen und neu zu gestalten. Die Protagonistinnen und Protagonisten berichteten uns häufig, dass vieles gelang, manches auch scheiterte, dass es nicht einfach sei, ja, durchaus riskant und vulnerabel, aber hoffnungsvoll.

Ermutigt durch diese Resonanz legen wir heute einen zweiten, etwas ausführlicheren Band vor. Viele der genannten Erfahrungen sind darin eingeflossen. Einige unserer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auf diesem

Weg konnten wir für kurze Beiträge (aus Theorie und Praxis) gewinnen. Ihnen sei herzlich gedankt – wie auch midi, der Evangelischen Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung, insbesondere aber Andreas Schlamm, dem Generalsekretär der Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste – für die Finanzierung dieses Projektes und die Publikation durch midi (Berlin).

Die Leserinnen und Leser erwartet nun zum einen eine Zusammenfassung der Idee einer regioloalen Kirchenentwicklung, dann aber zahlreiche Anläufe, diese Idee nun mit Leben zu füllen, aus der Praxis heraus zu illustrieren – und dabei immer deutlich zu machen, wie sehr alles nicht zuerst an den richtigen Strukturen, sondern an guten, vertrauensvollen Beziehungen, einer Offenheit für das Neue und dem gemeinsamen Hören auf Gott liegt.

Bamberg und Stuttgart, im März 2023

Michael Herbst  
Hans-Hermann Pompe



PS: Zu regioloaler Kirchenentwicklung gibt es einen Impulsvortrag (Michael Herbst / Hans-Hermann Pompe) als Video-clip auf dem YouTube-Kanal von midi. Der Impuls umfasst Grundlagen (Teil 1–3), Vertiefungen (Teil 4–7) und zwei Gesprächsphasen. Er wurde entworfen für bundesweite regionale Impulstage 2023 und eignet sich für Synoden, Konvente, Gemeindeleitungen, regionale Fortbildungen o. ä.

„Regioloale Kirchenentwicklung (Herbst / Pompe)“.  
Länge: 48 Min. Sie finden den Link zum midi YouTube-Kanal über die Website [www.mi-di.de](http://www.mi-di.de)

## INHALT

### ERSTER TEIL: DIE DNA. GRUNDFRAGEN REGIOLOKALER KIRCHENENTWICKLUNG

- 7** 1. Einleitung: Was ist und was will regioloale Kirchenentwicklung?
- 11** 2. Regioloale Kirchenentwicklung in Kürze
- 25** 3. Ein anderes Kirchenbild
- 34** 4. Praxis: Ein intuitiv-kreativer Zugang in der Beratung von Gemeinden und insbesondere von Regionen
- ZWEITER TEIL: HALTUNG BITTE!  
FAKTOREN UND SCHRITTE
- 40** 5. Haltungen: Welche Mentalitäten werden bedeutsam? Was stützt neues Denken statt Grabenkämpfe?
- 48** 6. Die Strukturfrage
- 56** 7. Der Auftrag: Mission als Leitdimension
- 60** 8. Die fünf Türen der regioloalen Kirchenentwicklung

### DRITTER TEIL: EIN CHRISTLICHER SCHENGENRAUM. UMSETZUNGEN UND ENTWICKLUNGS-AUFGABEN

- 67** 9. Die Rolle der Ortsgemeinden: Lokalität und Regionalität versöhnen!
- 71** 10. Gemeindliches Leben neu denken
- 79** 11. Die mündige Gemeinde und der pastorale Dienst
- 84** 12. Pastorale Arbeit neu denken – und wie Kirche sich dadurch verändert
- 88** 13. Praxis: Ein Impulstag für Regionen
- 93** 14. Kirchenrecht ermöglicht und unterstützt Kirchenentwicklung
- 97** Langer Atem ist nötig
- 99** Bibliografie

# ERSTER TEIL

**DIE DNA.  
GRUNDFRAGEN REGIOLOKALER  
KIRCHENTWICKLUNG**

## 1 EINLEITUNG: WAS IST UND WAS WILL REGIOLOKALE KIRCHENENTWICKLUNG?

Regiolokale Kirchenentwicklung lebt von einer Haltung wechselseitigen Vertrauens und gemeinsamen Aufbruchs von Gemeinden. Sie will das Miteinander unterschiedlicher Formen und Typen von Gemeinde zur Kommunikation des Evangeliums in der Region stärken. Ihre Grammatik, ihre unsichtbaren, aber tragenden Spielregeln, sind in Band I skizziert.<sup>2</sup>

Wie in Band I greifen wir auch hier auf wissenschaftliche praktisch-theologische Debatten zurück, reduzieren aber Verweise und verzichten auf breite theologische Diskussionen. Unsere Texte zur regiolokalen Kirchenentwicklung wollen sprachlich und gedanklich anwendbar sein für regional verantwortliche Haupt- und Ehrenamtliche.

Regiolokale Kirchenentwicklung (RLKE)<sup>3</sup> wurde entwickelt, damit Ortsgemeinden, funktionale Dienste, Fresh X, kirchliche Orte, diakonische Einrichtungen, christliche Initiativen u. a. Formen christlicher Gemeinde ihre Region als gemeinsame Berufung in geteilter Verantwortung wahrnehmen und gestalten können.

RLKE zeigt, dass starke Gemeinden eine starke Region und starke Regionen starke Gemeinden brauchen. Sie will die Verantwortlichen vor Ort, im Kirchenbezirk, in neuen Formen von Gemeinde oder in der Diakonie für eine Zusammenarbeit ausrüsten, damit das Evangelium für möglichst viele Menschen und ihre diversen Lebenswelten in der Region zugänglich wird oder bleibt. Die Themen in Band I und II sprechen Aspekte als ‚Bausteine‘ an, die sich jeweils ergänzen. Ein Einstieg oder eine Vertiefung ist an mehreren Stellen möglich.<sup>4</sup>

RLKE baut an einer Haltung von Vertrauen und Kooperation. Sie ist am jeweiligen Sozialraum ebenso orientiert wie am Auftrag der Kirche. Sie schafft eine Kultur des Miteinanders um des Evangeliums willen. Regionales Denken will Abkapselung, Gruppen- und Kirchturmdenken überwinden, um gemeinsam lokale, persönliche und regionale Präsenzen zu verzahnen. Die Evangelische Kirche besitzt

- 2 — Vgl. Michael Herbst und Hans-Hermann Pompe (2022). Dieser Abschnitt fasst wesentliche Elemente des I. Heftes für Interessierte zusammen. Der II. Band setzt Band I voraus und führt ihn fort.
- 3 — Regiolokale Kirchenentwicklung (RLKE) wurde gemeinsam vom EKD-Zentrum für Mission in der Region (ZMiR, jetzt: Arbeitsstelle midi, Berlin) und dem Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Universität Greifswald (IEEG, jetzt: Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung [MKG], Universität Halle, und Institut zur Erforschung von Mission und Kirche [IMK], Attersee) entwickelt.
- 4 — Vgl. unten S. 6off: Die fünf Türen

eine jahrhundertealte regionale Struktur (mittlere Ebene), den Kirchenkreis (Kirchenbezirk, Dekanat, Propstei u. a.) als mögliche Handlungsebene. Diese Strukturen stimmen z. T. mit gesellschaftlichen Formatierungen überein, können von diesen aber auch räumlich übergriffen, umschlossen oder durchteilt werden. Deshalb endet RLKE nicht (unbedingt) an den Grenzen der mittleren kirchlichen Ebenen.

### Region als Gestaltungsraum

Wo Regionen als ein gemeinsamer mehrdimensionaler Gestaltungsraum verstanden werden, entstehen Potentiale: Denn in ihnen überlappen sich geographische, soziale, geschichtliche oder wirtschaftliche Dimensionen. Regionen erlauben mediale, persönliche, gesellschaftliche oder digitale Beziehungen weit über den Wohnsitz hinaus, ohne in der Unübersichtlichkeit einer globalen Welt unterzugehen. Regiolokales Denken und Handeln erlaubt der Kirche, zugleich weit und nah zu handeln, regional wie lokal präsent zu sein. Sie kann mit verschiedensten Formaten, Orten, Angeboten oder Beziehungen Menschen in unterschiedlichen Lebenswelten, Milieus, Generationen oder Kulturen erreichen.

Ins Spiel gebracht wird RLKE durch das Zusammenwirken verschiedener gemeindlicher Formate mit den vier Hauptmerkmalen (1) Kooperation, (2) Profil, (3) Ergänzung und (4) Solidarität. Dies ist möglich als ein gemeinsamer geistlicher Prozess: Im Hören aufeinander, auf den gesellschaftlichen Kontext und auf Gott werden Wahrnehmungen besprochen und Chancen, Krisen und Herausforderungen gewichtet, damit das Evangelium von der Liebe Gottes für möglichst viele Menschen sichtbar, erfahrbar und hörbar ist.

RLKE erinnert an eine biblisch tief verwurzelte Kultur. Sie entdeckt regionale Relevanz in vielen Texten, wie z. B. 1 Kor 12 (Gemeinde als Leib Christi), Mt 18 / Röm 12 (Leben als Gemeinde Jesu) oder Eph 4 (Aufbau der Gemeinde). Biblisch gedacht dürfen die anderen uns nicht egal sein, denn wir brauchen sie so wie sie uns. So wächst ein Modus des Miteinanders, geprägt von Ehrlichkeit und geistlicher Gemeinschaft.

Regiolokales Denken und Handeln erlaubt der Kirche, zugleich weit und nah zu handeln, regional wie lokal präsent zu sein.

### Regionalentwicklung greift weiter als bloße Regionalisierung

Als hilfreich im Kontext tiefgreifender kirchlicher Strukturprozesse hat sich die Unterscheidung von Regionalentwicklung und Regionalisierung erwiesen:

„Unter Regionalisierung verstehen wir Prozesse in Regionen, die im Wesentlichen einer strukturellen Logik folgen und die Anpassung zu groß gewordener Strukturen an zurückgehende Ressourcen zum Ziel haben. Unter Regionalentwicklung im kirchlichen Kontext verstehen wir Prozesse, die die Entwicklung der Kirche in der Region zu einer ausstrahlungsstarken und darin missionarischen Größe zum Ziel haben.“<sup>5</sup>

Räumliche oder thematische Regionalisierung ist ein mögliches Struktur-Werkzeug neben anderen, Regionalentwicklung steht für die umfassende Vision und Entwicklung einer missionarischen Kirche in der Region. Methoden dienen Zielen und haben darin ihr relatives Recht. Strukturen ermöglichen Dienste, werden aber angepasst, verändert oder aufgegeben, sobald sie den Auftrag blockieren oder überholt sind.

### Die DNA der regioloakalen Kirchenentwicklung

RLKE initiiert und fördert in der Region ...

- eine gemeinsame geistliche Orientierung. Sie orientiert sich an Gottes Sicht, um die Kirche und ihren Auftrag, die Gesellschaft und den Sozialraum, die getauften Glaubenden und ihre Gaben neu wahrzunehmen. Orientierung meint wörtlich „Ausrichtung nach Osten, zum Ort der Kreuzigung und Auferweckung Jesu, also Ausrichtung auf den Ursprung und Kern des Glaubens“<sup>6</sup>;
- eine Kultur des Miteinanders. Sie wagt Kooperationen um der Menschen willen, sie riskiert eigene Besitzstände, um das Evangelium für alle zugänglich zu halten, sie akzeptiert die Gaben und Wirkungen anderer Gemeinden, sie teilt und trägt eigene Schwächen genauso wie die anderer;

5 — EKD-Zentrum für Mission in der Region (2012), 22. Das Zitat findet sich ebenfalls in: Daniel Hörsch und Hans-Hermann Pompe (2012), 235.

6 — Wolfgang Huber (1998), 13+264.

- eine Haltung von Liebe und Wertschätzung. Sie verlässt das Kirchturmdenken, um eine Reich-Gottes-Perspektive zu gewinnen, die andere achtet. Sie begreift, dass zu kleine, zu private, zu enge Einstellungen die Glaubwürdigkeit der gesamten Kirche vermindern. Sie will aus Neugier nach liebevollen Zeichen und aus Glauben nach gemeinsamen Taten suchen;
- eine Grammatik für Kirchenentwicklung. Sie nutzt die oft unsichtbaren, aber tragenden Regeln und Strukturen des Miteinanders, um zukunftsfähige Gemeinden mit einer missionalen Ekklesiologie zu ermöglichen;
- offene Zugänge zu einem gemeinsamen Raum. Sie bewirtschaftet Unterschiede als Chancen und diverse Formate als Türen, damit der Lebensraum des Evangeliums attraktiv ist, zugänglich bleibt, Gottesbegegnungen ermöglicht und Leben verändert;
- Offenheit für eine sich verändernde Gesellschaft: Sie deutet die Veränderungen, Sehnsüchte und Irrwege ihrer Umgebung im Licht des Wortes Gottes. So nimmt sie ihren Sozialraum ernst als ein Wirkungsfeld des Geistes.

Bitte verstehen Sie regionallokale Kirchenentwicklung nicht als ...

- Methodik: RLKE bietet Bausteine, Anstöße und Erfahrungen für ein fruchtbares Miteinander. Aber sie ist kein Versprechen auf sicheren Erfolg durch bestimmte Methoden;
- Rezept: Was in einer Region unter bestimmten Bedingungen zu guten Erfahrungen geführt hat, könnte am anderen Ort inspirieren, muss dort aber neu entwickelt und umgesetzt werden. Ein reiner Übertrag („copy & paste“) von hier nach dort funktioniert in der Regel nicht, weil sich Situationen, Menschen und Herausforderungen unterscheiden;
- Programm: RLKE stößt Entwicklungen an, erzählt von brauchbaren Ideen, weist auf mögliche Werkzeuge hin – aber jede Initiative zu RLKE benötigt andere Ideen und unterschiedliche Vorgehensweisen. Eigene Erfahrungen sind durch nichts zu ersetzen;

- Mittel zur Risikovermeidung: RLKE macht nicht weniger Arbeit, kann Arbeit aber sinnvoller machen. Sie spart nicht Zeit, kann Zeit aber mit Relevantem füllen. Sie verhindert nicht Fehler, kann aus ihnen aber lernen. Sie lehrt: Veränderung ist ohne Risiken nicht zu haben;
- „Weiter so!“: RLKE dient allen, die Gemeinden und Kirche verändern wollen, um „die Botschaft von der freien Gnade auszurichten an alles Volk“ (These 6 der Barmer Theologischen Erklärung von 1934). Wer nur alles Vorhandene unbedingt erhalten will, wird damit wenig anfangen können.

## 2 REGIOLOKALE KIRCHENENTWICKLUNG IN KÜRZE

### Der Anlass

Unser Ausgangspunkt ist ein nüchterner Blick auf die kirchliche Landschaft, wie sie sich den 2020er Jahren darstellt. Wir müssen die lange Liste schlechter Nachrichten hier nicht wiederholen. In Bischofskanzleien und auf Kreis-synoden, in Kirchenvorständen und auf Pfarrkonventen ist landauf, landab längst die Einsicht angekommen, dass wir uns gerade von der Kirche, wie wir sie lange kannten, verabschieden: Die Mitgliedschaftszahlen kennen seit langem nur eine Richtung, nämlich abwärts. Mittelfristig werden wir nicht nur weniger Mitglieder zählen, sondern auch mit weniger Mitteln auskommen müssen. Zu den Besorgnis erregenden Tatsachen gehört unser ‚Generationen-Dilemma‘: Die jeweils jüngsten Alterskohorten sind auch die, die dem christlichen Glauben und der Kirche am distanziertesten gegenüber stehen. Die Weitergabe des Glaubens in Familie und Gemeinde gelingt nicht mehr so, dass die Jüngeren den Staffelstab übernehmen. Auch die lange Zeit stabilste Form der Teilhabe am kirchlichen Leben, die sogenannten ‚Kasualien‘ (v. a. Taufe, Konfirmation, Trauung und Bestattung) werden nicht mehr selbstverständlich von den Evangelischen in Anspruch genommen.

Auch wenn wir uns vielerorts weiterhin über lebendige Gemeinden und ein vitales kirchliches Leben freuen können,

stehen wir überall vor der Herausforderung, unser kirchliches Leben ‚neu aufzustellen‘ (wie es so schön beim Fußball heißt). Und das bedeutet: mit weniger Mitteln auskommen. Dass offenbar auch der Nachwuchs für den Pfarrerberuf knapper wird, und dass es schwieriger wird, Menschen für langjährige ehrenamtliche kirchliche Leitungsaufgaben zu gewinnen, macht die Sache auch nicht einfacher. Unter dem Strich werden wir kleiner, älter und ärmer – jedenfalls wenn Gott keine andere Zukunft für die Kirche in Gang bringt.

In der Regel ‚funktionieren‘ kirchliche Reformprozesse so, dass sie die geringer werdenden Mittel besser in der Fläche verteilen und gerechter den Orten kirchlichen Lebens zuteilen wollen. Das Leitwort ist ‚Regionalisierung‘. Solche Regionalisierung führt in der Regel dazu, dass sich die Zuständigkeitsbereiche dehnen. Pfarrpersonen sind dann häufig für mehrere Kirchengemeinden zuständig. Gottesdienste in ländlichen Regionen werden seltener gefeiert. Zuweilen wird Regionalisierung auch mit Zentralisierung verbunden: Kirchliche Dienste werden nicht mehr vor Ort, sondern in gut ausgestatteten kirchlichen Zentren angeboten. Die rechtliche Selbstständigkeit von Kirchengemeinden wird in diesen Prozessen allmählich kleiner, bis es – oft über mehrere Stufen der Annäherung – zu Fusionen kommt.

### Das Dilemma

So ‚alternativlos‘ diese Reformprozesse auch erscheinen, so sehr spüren kirchliche Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen das Dilemma dieser schmerzhaften Anpassungen kirchlichen Lebens.

Die Prozesse selbst sind langwierig, lösen Abschiedsschmerz, Trauer und auch Widerstand aus. Sie erwecken den Eindruck, nur noch auf dem ‚Rückzug‘ zu sein – mit fraglichem Ausgang.

Und neben der deutlichen Mehrbelastung der handelnden Personen zeigt sich auch ein hohes Frustrationspotenzial: Die Gremienarbeit wird durch die Zusammenschlüsse eher mehr als weniger. Die Organisation der Gottesdienste wird zum Verteilungskampf. Menschen empfinden, dass sich in peripheren ländlichen Räumen nun auch noch die Kirche

verabschiedet. Das gemeindliche Leben findet nicht mehr in der Nachbarschaft statt – dabei sind Menschen nur schwer zu überzeugen, den Gottesdienst nun in der Kirche eines Nachbardorfes zu besuchen.

Haupt- und Ehrenamtliche fühlen sich durch gestreckte Zuständigkeiten gehetzt und auch nicht selten überfordert.<sup>7</sup> Denn die ‚flächendeckende Versorgung‘ bleibt auch bei allen Kürzungen der leitende Anspruch. Darin sind sich Leitungsgremien der Kirche und Kirchenvolk irgendwie einig: Es soll nicht weniger werden, auch wenn es weniger wird. Dass ein Kirchenmitglied immer gewiss sein soll, dass z. B. ein verstorbener Angehöriger auch christlich bestattet wird und dafür eine Pfarrperson verbindlich zuständig ist, ist das (verständliche) Eine. Dass aber das System der ‚Versorgung‘ der vielen durch die wenigen immer weiter aufrecht erhalten werden soll oder kann, ist aus unserer Sicht alles andere als selbstverständlich. Wer das erwartet, wird auch mit regiolokaler Kirchenentwicklung nicht glücklich werden.

Auch das gehört zum Dilemma. Man fühlt schmerzhaft die Abwärtsspirale: Unsere heutigen Lösungen sind nur Zwischenschritte bis zur nächsten ‚Reform‘. Oder es ist noch schlimmer: Die Reform schwächt das lokale kirchliche Leben, Kirche wird ‚unsichtbar‘ – und dann sind die Lösungen von heute die Probleme von morgen.<sup>8</sup> Es wäre unfair, dieses Problembündel jedem Reformprozess anzulasten. Es gibt auch spürbare Entlastungen, gelingende Fusionen und stabile kirchliche Verhältnisse durch regionale Kooperation. Unter dem Strich aber ist kaum zu übersehen, dass ‚Regionalisierung‘ nicht überall den besten Ruf hat. Wenn es aber ohne regionale Kooperation und Konzentration der Ressourcen nicht geht, aber mit den gängigen Prozessen auch nicht zu befriedigenden Zielen führt: Was denn dann?

### Die Idee

Um keine falschen Hoffnungen zu wecken: Regiolokale Kirchenentwicklung kann die beschriebenen und sattsam bekannten Probleme nicht umgehen. Struktur- und Anpassungen werden auch mit RLKE weiter notwendig sein. Wir laufen als Kirche in Schuhen, die uns viel zu

7 – Vgl. Benjamin Stahl, Anja Hanser und Michael Herbst (2019).

8 – Vgl. Peter Senge (2011).

groß geworden sind. Was aber mit RLKE möglich werden könnte, ist ein Wandel der Perspektive. Das wird durch einige Grundüberzeugungen deutlich, die in die DNA der RLKE eingeschrieben sind, und die wir hier noch einmal zusammenfassen:

- Es muss doch möglich sein, Lokalität und Regionalität zu versöhnen! Muss denn wirklich das Entstehen regionaler kirchlicher Gestaltungsräume das Ende der lokalen Gemeinschaft von Christen sein? Oder muss man, um kirchliche Präsenz vor Ort zu retten, mit allen Mitteln gegen regionale Kooperation ankämpfen? Ginge nicht auch regionale Kirchenentwicklung mit lokaler Gemeindeentwicklung zusammen, eben als regioloale Kirchenentwicklung? Dass es geht, ist unsere feste Überzeugung.
- Ebenso wäre es doch fatal, wenn wir mit nichts anderem als dem Rückzug mehr rechneten und unser Bestreben dem möglichst ‚sozialverträglichen‘ Abbau kirchlichen Lebens allein gälte. Wir betrieben dann ekklesiale Sterbebegleitung, hätten aber jede Hoffnung auf eine vitale christliche Gemeinde und Kirche der Zukunft schon aufgegeben. Wäre es nicht möglich, sowohl die übergroßen Strukturen anzupassen als auch in neue Aufbrüche mit der Hoffnung auf kleine Wachstumsschübe zu investieren? Dass dies dem christlichen Glauben gut zu Gesicht stünde, ist ebenfalls unsere Überzeugung.
- Schließlich fänden wir es gefährlich, im Miteinander in der Kirche nur noch ‚Nullsummenspiele‘ zu spielen. Beim Nullsummenspiel ist der Gewinn des anderen immer mein Verlust. Und der Verlust des anderen ist unvermeidlich, wenn ich etwas gewinnen will. Zuweilen funktionieren kommunikative Strategien in Reformprozessen so: „Wenn Sie das für Ihre Gemeinde verlangen, dann müssen wir das ja einer anderen Gemeinde wegnehmen!“ Das ist dann die Aufforderung zum kirchlichen Kannibalismus. Wäre es aber theologisch verwegen zu fragen, ob es nicht auch anders geht? Gäbe es auch Szenarien, in denen

Es muss doch möglich sein, Lokalität und Regionalität zu versöhnen!

wir miteinander gewinnen? Können wir uns intelligente Lösungen vorstellen, in denen wir tatsächlich in der Summe mehr wären als nur die Addition der Teile? Gäbe es dann sinnvolle Akte der Großzügigkeit und der Bescheidenheit? Uns begleitet immer wieder die Geschichte von der Speisung der 5000 (Mk 6,30–44): Da herrscht offenkundig kein Überfluss. Aber die Jünger Jesu erleben, dass sie das Wenige, das sie haben, Jesus zur Verfügung stellen können. Es geht durch seine Hände und dann zurück zu ihnen – und plötzlich ist für alle genug da und viele werden satt. Bei einem Nullsummenspiel wäre das Ganze mit einem Hauen und Stechen und vielen hungrigen Mägen ausgegangen.

- Wir fanden es wichtig, für die Idee, die wir vorschlagen, einen neuen Namen zu finden. In einem ersten Schritt wurde Regionalisierung in den größeren Horizont einer gemeinsamen Regionalentwicklung eingeordnet. Um auch Region und Lokalität zu verknüpfen, wählten wir den Neologismus ‚regiolokal‘ und sprechen nun von regiolokaler Kirchenentwicklung!<sup>9</sup>

Unter dem Strich lautet unsere Frage: Gibt es einen Weg zwischen der Illusion, es werde schon alles nicht so schlimm kommen („Finger weg von meiner Ortsgemeinde!“), und der Resignation, dass wir nur noch den allmählichen Sterbeprozess organisieren („Ekklesiale Sterbebegleitung“)? Gibt es eine Chance auf eine lebendige und zugängliche Kirche, in der lokale Gemeinschaften im gemeinsamen regionalen Raum gedeihen? Wir denken und glauben: Ja, diese Chance gibt es. Definitiv.

#### Die Basics:

#### Kooperation, Profil, Ergänzung und Solidarität

Im ersten Band zur regiolokalen Kirchenentwicklung haben wir diese Basics ausführlich erläutert, darum sollen sie hier nur noch einmal knapp zusammengefasst und in Erinnerung gerufen werden.

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist ein Wandel der Mentalität. Oder: ein anderer Blick auf unsere Region. Wir

9 – Vgl. Michael Herbst und Hans-Hermann Pompe (2022).

Ausgangspunkt ist ein anderer Blick auf unsere Region.

nehmen uns vor, eine Blickweise einzuüben, die in der Region (wie immer sie strukturiert ist) einen Raum gemeinsamer Verantwortung zu sehen. In diesem Raum (mittlerer Größe) sind wir gemeinsam (als Gemeinden, als kirchliche Dienste, als freie Werke, als kirchliche Erprobungsräume, als christliche Lebensgemeinschaft, als diakonischer Träger ...) verantwortlich und zuständig für die Weitergabe des christlichen Glaubens. Uns zusammen obliegt es, die Kommunikation des Evangeliums so vielen Menschen wie möglich zugänglich zu machen. Daran haben wir als Einzelne unseren Anteil – aber im Zusammenspiel der vielen. Angesichts unserer knappen Ressourcen und begrenzten Begabungen können wir allein gar nicht ‚Kirche für alle‘ sein, aber im Zusammenspiel der Verschiedenen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass auch sehr verschiedene Menschen auf irgendeine Weise Zugang zur Kommunikation des Evangeliums bekommen. Also, das ist sozusagen §1, Absatz 1 der regioloalen Kirchenentwicklung:

Wir begreifen unsere Region als den gemeinsamen Raum, in dem wir miteinander Verantwortung tragen für die Weitergabe des christlichen Glaubens.

Mit diesem anderen Blick verabschieden wir bestimmte Sichtweisen:

- Nein, die Region ist nicht eine lästige Verwaltungseinheit, mit der wir möglichst wenig zu tun haben wollen. Auch die Kirche in der Region ist eine Gestalt von Kirche.
- Nein, die Region ist nicht der ‚Feind‘, der unseren Zugang zu Ressourcen bedroht. Die Region ist eine Chance, Ressourcen besser und effektiver zu nutzen.

Wenn die neue Sichtweise kein Lippenbekenntnis bleiben soll, dann wird sie viel mit Begegnung und Beziehung zu tun bekommen. Dass wir uns als regionale Akteurinnen und Akteure kirchlichen Lebens treffen, um miteinander unseren regionalen Raum zu erkunden, um unsere Gaben kennenzulernen und unsere Grenzen einzuschätzen, um zu überlegen, wie wir hier unserer Mission gemeinsam besser gerecht werden können, um miteinander, füreinander und für die Menschen in der Region zu beten – das alles wird uns wichtig werden, wenn wir die neue Sichtweise einüben.

Daraus können sich in der Folge die vier Basics der regionalen Kirchenentwicklung entwickeln: Kooperation, Profil, Ergänzung und Solidarität:

- 1 **Kooperation:** Hier geht es darum, schon vor erzwungenen Verpartnerungen gute Erfahrungen auf freiwilliger Basis miteinander zu machen. Wir werden als eine ‚Koalition der Willigen‘ beginnen. Wir werden erkunden, in welchen Bereichen eine Zusammenarbeit schon jetzt sinnvoll und möglich, zielführend und entlastend wäre. Das könnte Aufgaben der Gebäudeverwaltung betreffen, die Konfirmandenarbeit oder ein diakonisches Miteinander (bspw. in der Unterstützung Geflüchteter). Gerade in Gegenden mit sehr kleinen Konfirmandengruppen kann es (auch für die Jugendlichen) attraktiv sein, in etwas größeren Gruppen diese wichtige Zeit zu erleben. Ein anderes Beispiel betrifft die Arbeit mit Kursen zum Glauben. Diese Kurse wie z. B. ‚Spur 8‘, ‚Alpha‘, oder ‚Emmaus‘ haben sich in den letzten 25 Jahren als hilfreich erwiesen, um Gemeindeglieder und Gäste erneut oder erstmals mit den Grundzügen des christlichen Glaubens vertraut zu machen.<sup>10</sup> Aber: Sie sind aufwändig! Mancher schreckt auch davon zurück, weil er die Ressourcen für einen sechs- oder achtwöchigen Kurs allein nicht hat.
- 2 **Profil:** Die Bereitschaft, sich auf eine bunte Unterschiedlichkeit einzulassen, darf nicht verwechselt werden mit grauer Profillosigkeit. Im Gegenteil: Profil ist unsere Stärke. Freilich auch: Unterschiedliche Profile sind unsere Stärke. Beide Aspekte wollen beachtet sein: Zum einen soll uns die regional lokale Zusammenarbeit freisetzen, das zu tun, wofür unser Herz brennt. Und es so zu tun, wie es unseren theologischen Überzeugungen und geistlichen Erfahrungen gemäß ist. Das führt zu einer Vielfalt von Profilen, wie wir das eine Evangelium kommunizieren. Wir dürfen selbstbewusst für das einstehen, was uns antreibt: für unser „Why“ (Simon Sinek).<sup>11</sup> Es soll sich auch im

10 — Vgl. Jens Monsees, Carla J. Witt und Martin Reppenhagen (2015); Jens Martin Sautter (2005); Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste (2011).

11 — Vgl. Simon Sinek (2009).



regioloalen Zusammenspiel nicht neutralisieren lassen. Im Gegenteil: Das genau ist ja unser Beitrag zu diesem Zusammenspiel. Wir sind die, deren Herz für junge Familien schlägt oder für die alten Menschen im Viertel. Wir begeistern uns für Evangelisation oder für Geistliche Begleitung. Uns liegt an der großen Kirchenmusik oder an der geistlichen Pop-Kultur. Wir sehen unsere Verantwortung in der Diakonie, dem Klimaschutz oder den Fragen der globalen Gerechtigkeit. Wir bieten intensive Gemeinschaft oder punktuelle hochwertige Kontakte. Wir tun das alles mit Überzeugung. Und wir müssen nicht alles tun. Nicht allen alles bieten. Uns nicht inhaltlich verbiegen. Aber es müssen auch nicht alle anderen werden wie wir, beten wie wir oder dienen wie wir. Denn: Von der Seite der potenziellen Nutzer unserer regionalen Angebote her ist diese Vielfalt unsere Stärke. Individualisierung und Pluralisierung werden ernst genommen: Sehr verschiedene Menschen finden so

**Profil und Vielfalt  
sind unsere Stärke.**

Anschluss und können an irgendeiner Stelle andocken an die Kommunikation des Evangeliums. Hier kann es gerne auch einen Wettbewerb um gute Ideen geben – und um Interessierte. Es ist ja kein Nullsummenspiel mehr: Wir gewinnen gemeinsam! Durch jeden, der gewonnen wird. Das Profil steht sicher in besonderer Weise für den missionarischen Charakter der regioloalen Kirchenentwicklung.

- 3 Ergänzung: Das bedeutet im Umkehrschluss: Wir verabschieden uns – vielleicht mit einer Träne im Auge – vom Anspruch, überall alles für alle anzubieten. Wir hören auf, ‚Vollsortimenter‘ sein zu wollen. Gewiss gibt es ein paar Grundvollzüge: In irgendeiner Form wird bei uns allen ‚Wort und Sakrament‘ geteilt – freilich in verschiedenen liturgischen Formaten. In irgendeiner Weise wird Gemeinschaft angeboten, anderen gedient und Gott gelobt. Das sind ja die Basisvollzüge von Martyria, Koinonia, Diakonia und Leiturgia. Aber wir bieten nicht alles für alle. Wir müssen nicht unbedingt ‚unseren Chor‘ haben. Es muss bei uns nicht auch noch eine Kinderbibelwoche geben, wenn die Nachbargemeinde dies vorzüglich anbietet. Vielleicht konzentriert sich auch die Jugendarbeit an anderer Stelle in der Region (o ja, jetzt wird es schmerzhaft) und Bildungsarbeit für / mit / durch die jungen Senioren hat sich wieder eine andere Gemeinde zusammen mit einer evangelischen Bildungsstätte auf die Fahnen geschrieben. Exerzitien im Alltag bietet die kleine geistliche Lebensgemeinschaft im ehemaligen Pfarrhaus. Wir lassen auch los. Bei unserem Profil packen wir neu an und investieren. Andere ergänzen uns, und wir ergänzen andere. Das kann nur klappen, wenn wir die Region als den kirchlichen Gestaltungsraum annehmen – und ihn nicht mehr als das Ensemble unserer kirchlichen Konkurrenten verstehen.

- 4 Solidarität: Damit schauen wir noch etwas intensiver auf die Idee der regionalen Ergänzung. Der andere Partner im regioloalen Zusammenspiel ist uns nicht

egal. Darum kann es auch durchaus sein, dass es auf Dauer, nachdem man so gute Erfahrungen miteinander gemacht hat, zu einer organisatorischen und rechtlichen Vereinigung kommt. Die kann ja das, was uns lokal wichtig ist, nicht mehr gefährden. Die Vielfalt der Profile und die gegenseitige Ergänzung, die pragmatische oder leidenschaftliche Kooperation – das alles funktioniert unter verschiedenen organisationalen Rahmenbedingungen. Die Ressourcen können fair verteilt werden. Aber wir werden auch Großzügigkeit einüben, wenn einer der Partner etwas Neues versuchen möchte. Unser Verhältnis zueinander hat sich ja grundlegend geändert. Wir verstehen uns als Mitspieler im gemeinsamen Raum. Wir sind unterschiedlich profiliert, aber nicht gegeneinander. Wir haben vor allem eines begriffen: Es ergibt keinen Sinn, unsere Gemeinde (also die Parochie) von ihren Grenzen her zu verstehen: „Das sind meine Gemeindeglieder!“ Wir hören auf, die Menschen in diesen Grenzen festhalten zu wollen à la: „Wenn jemand nicht bei uns zur Kirche kommt, sondern beim Nachbarn, dann haben wir einen Verlust erlitten.“ Wir öffnen die Grenzen. Wir schauen auf die Getauften und Ungetauften, die Aktiven und die Gelegenheitsfrommen, die ganz Zurückhaltenden und Skeptischen – aber in der Region. Unser Ziel ist, dass möglichst viele irgendwo an die Kommunikation des Evangeliums andocken. Gerne bei uns, aber wenn es besser passt, auch an anderer Stelle. Vielleicht auch hier und dort. Im übrigen verhalten sich optionsgewohnte moderne Mitmenschen eh so: Sie gehen selbstverständlich davon aus, dass sie die Wahl haben. Besser, wir begrüßen das! Und besser, wir hören untereinander auf, vom Diebstahl von Schafen zu reden. Gemeinden, auch Parochien, bleiben ja wichtig im regionalen Zusammenspiel, aber sie bestimmen sich selbst nicht mehr durch ihre Grenzen, sondern durch ihr spezifisches Profil und Angebot auf dem gemeinsamen ‚Markt‘. Der Eigentümer aller Marktstände ist

Wir verstehen  
uns als Mitspieler  
im gemein-  
samen Raum.

ohnehin der Eine! Darum entwickelt sich die Region auch zum geistlichen Schengen-Raum. Grenzübertritte sind erwünscht und werden nicht durch Taufschein- und Wohnsitzkontrolle erschwert.

Ein kleiner Nachtrag: Die regional gestaltetete Kirche wird sehr bunt und auch ein bisschen unordentlicher sein, wenn sich die Bedeutung von Grenzen relativiert. Das gilt auch in einer anderen Hinsicht. Im Zusammenspiel der christlichen Gemeinschaften kann sich die Zahl der ‚Mitspieler‘ auch erhöhen. Es gibt weiterhin die ‚Klassiker‘: parochiale Kirchengemeinden, funktionale Dienste auf Kirchenkreis- oder Dekanatsebene, diakonische Träger. Sie spielen miteinander in der Region. Aber es kommen weitere dazu: Auch landeskirchliche Gemeinschaften und CVJM werden selbstständige Partner, dazu neue kirchliche Erprobungsräume, vielleicht auch anders-konfessionelle Partner, mit denen es zu mehr Absprache und Zusammenarbeit kommt. Dann gibt es da vielleicht die kleine junge Kommunität. Oder das Gebetshaus. Oder ein Mehrgenerationenprojekt, von Christen verantwortet. Es gibt eine christlich (mit)geprägte Initiative für Geflüchtete, für Friedensarbeit oder Klimaschutz. Es gibt einen Verein, der Frühstückstreffen organisiert, Männerstammtische, Kurse zum Glauben, Vorträge für die ‚Gebildeten unter den Verächtern des Glaubens‘, Pilgern im Alltag oder neue evangelistische Formate – oder etwas ganz anderes. Nirgendwo alles, aber überall etwas.

Und eines werden wir dabei einüben: Die einzelnen Akteure sind unterschiedlich (in Profil, Stärke, Größe, Stil und Alter), aber sie sind gleichwertig. Und wir üben uns darin, sie auch als Partner auf Augenhöhe zu achten und zu behandeln. Das ist besonders für die Parochie eine Herausforderung. Für die anderen aber auch. Es gibt dann z. B. keinen ‚Hauptgottesdienst‘ mehr, dem gegenüber alle anderen liturgischen Feiern Nebenveranstaltungen sind. Der Gemeinschaftspastor (!) der Landeskirchlichen Gemeinschaft ist kein ‚Geistlicher zweiten Ranges‘, sondern Bruder und Kollege. Die jungen Leute von der Umweltinitiative sind Gesprächspartnerinnen, von denen wir beim Einbau einer

Die regional gestaltetete Kirche wird sehr bunt und auch ein bisschen unordentlicher sein.

neuen Heizung gerne lernen. Die engagierten Christen, die einen Kurs zum Glauben in der Region durchführen wollen, erfahren unsere Unterstützung.

Ach ja, um es zum Schluss dieses Abschnitts ausdrücklich zu sagen (was der Leser und die Leserin vielleicht längst gemerkt haben): Die Logik dieser Überlegungen ist nicht allein Strukturumbau und schon gar nicht Rückzug. Aber es ist ein nüchterner Umgang mit den kleiner werdenden Ressourcen und zugleich der Wille und Wunsch, aufzubrechen, Neues zu wagen und in eine spannende Zukunft zu investieren.

### Sich profilieren – wo und wie beginnen?

(Patrick Todjeras)

Sich profilieren heißt die Besonderheit herausstreichen, an wenigen Merkmalen erkennbar werden. Ich habe fünf Vorschläge für einen Neubeginn.

- Meistens hat jede schon bestehende Gemeinde ein bestimmtes Charisma, das sich aus ihrer Geschichte zeigt und mit prägenden Leitungs- und Gründungspersonen zusammenhängen kann, aber auch mit dem Gründungsanlass oder einer kirchenbaulichen Besonderheit. Oft hilft ein Blick auf ihre Entstehung: Was haben die Pionierinnen und Pioniere damals mit dieser Gründung gewollt, worauf war sie eine Antwort? Welcher Segen wurde erkennbar, welche Früchte wurden hervorgebracht, welche Menschen gewonnen? Welche Geschichten erzählen sie heute, welche ‚Zufälle der Geschichte‘ gab es damals? Wie wurde geredet, was wurde gebetet?

Als Pfarrer habe ich mir die Gründungsdokumente meiner Gemeinde angesehen: Welche Diskussionen gab es damals, wie sind sie auf den Namen ‚Friedenskirche‘ gekommen? Wo und wie wirkt dieser Geist nach? Im Gemeindevamen, bei dem sich die Menschen zumindest etwas gedacht haben, kann sich etwas zeigen, das vielleicht schon immer da war und wiederzuentdecken ist. Möglicherweise gibt es noch immer eine Bemühung für Frieden, aber ganz anders

als in den 1950er Jahren, als die Flüchtlingswellen neue Gemeinden entstehen ließen. Kann es sein, dass in den Köpfen und Herzen der Menschen, die damals von diesem Geist erfasst wurden, der Anfangspunkt für einen Neuanfang und neue Aufgaben liegt?

- Ein anderer Zugang ist ein Blick auf den kulturellen Kontext. Oder in der Sprache des Marktes gesprochen: Wer ist meine Zielgruppe? Was erleben, fühlen Menschen hier, welche Sorgen und Freuden tragen sie mit sich? Jeder Stadtteil, jeder Landstrich und jedes Dorf ist anders, hat ein anderes Selbstverständnis. Mittlerweile gibt es viele differenzierte Sehhilfen, um Kontexte ohne Pauschalisierungen lesen zu lernen. Werden sie ernstgenommen, zeigt sich das in der Sprache der Predigt, in der musikalischen Gestaltung und anderem. Wer eine Zielgruppe ernst nimmt, verwendet nicht nur ein kontextuelles Beispiel für den Predigteinstieg, sondern befragt alles Handeln ausgehend von den Lebensgewohnheiten und Wertvorstellungen der Menschen, deren Interesse man wecken möchte. Das bedeutet z. B. eine Veränderung der Gottesdienstzeit oder auch der Sitzgewohnheiten, denn damit trifft man automatisch Entscheidungen für gewisse Zielgruppen. Wer den Kontext befragt, muss bereit sein, das Eigene und ‚Selbstverständliche‘ infrage zu stellen und aus Liebe zu den Nächsten über Bord zu werfen. Ich frage mich gerade: Wie kann christliche Freude, Leben und Gemeinschaft aussehen für Väter und Mütter, die erschöpft sind mit ihren Kindern, oder für SeniorInnen, die allein leben und nicht wissen, wie sie bei Schneefall außer Haus kommen?
- Ein anderer Startpunkt können Fähigkeiten oder Ressourcen in einer Gemeinschaft sein. Warum nicht das tun, worin man meint, wirklich gut zu sein? Wenn es in einer Gemeinde z. B. viele junge Erwachsene gibt, weil sie in einer Universitätsstadt studieren: Was könnte durch diese besondere Häufung ermöglicht werden? Was könnten diese Menschen einsetzen

Wer den Kontext befragt, muss bereit sein, das Eigene und ‚Selbstverständliche‘ infrage zu stellen und aus Liebe zu den Nächsten über Bord zu werfen.

und kreieren, was nur sie tun können? Anderen Gemeinden ist z. B. durch Gebäude eine Ressource geschenkt, über die sie ein neues Profil schaffen können. Eine Gemeinde in Österreich hat begonnen, ihre Predigtstationen als ‚alternative Orte geistlichen Lebens‘ neu zu denken. Sie haben Räume, in denen nur alle zwei Wochen Gottesdienst gefeiert wurde und in die sonst wenige Menschen kamen. Also wurde die Nachbarschaft gefragt, was sie eigentlich bräuchte, und man schuf ein Nachbarschaftszentrum für Familien, gemeinsam mit einer Musikschule und geistlichen Begegnungsformaten.

- Ein anderer Weg kann marktlogisch bestimmt werden. Man investiert dort, wo es eine Lücke gibt, weil niemand es (gut) macht. Zunächst wächst die innere Überzeugung, dass für eine Gruppe von Menschen oder ein gewisses Anliegen etwas getan werden müsste, was bisher fehlt. Wer bietet etwas für Menschen an, die z. B. knapp bei Kasse sind, oder die die Betreuungstage der Kinder ausstreiten müssen, oder die nicht gerne lesen? Ich denke z. B. an so etwas: Die mobile Kirche nimmt an Festivals teil und ist einfach da, bietet frisches Wasser und Sitzmöglichkeiten an, stellt sich für Gespräche zur Verfügung. Sie teilt Stiefel und Regenschutz aus, wenn sich der Festivalplatz in ein Schlammloch verwandelt, und segnet auf Wunsch. Oder: Die Tauffeiern in der Elbe, in der Hunderte wie in einem Festival getauft werden, erreicht Menschen mit der Taufe, die sich in einem ‚heilen Bild‘ einer Tauffamilie nicht wiederfinden. Oder: Die Pfarrgemeinde Simmering in Wien hat Räume, die beheizt werden, und stellt sie als Open Space zur Verfügung, weil die Heizkosten dramatisch gestiegen sind. Ein #WarmesPlatzerl für Menschen, die zu Hause nicht heizen können und nicht mehr müssen, weil sie in den Räumen der Pfarrgemeinde sein können.
- Ein anderer Ansatzpunkt ist das theologisch-inhaltliche Selbstverständnis und die Frömmigkeit.

Es gibt verschiedene Kirchenbilder und Frömmigkeitsstile, die ausschlaggebend für einen Anfang sein können. Plurale Frömmigkeitsformen sind notwendig und müssen gestärkt werden. Denn so vielfältig wie gedacht sind wir gar nicht im Hinblick auf die Weltkirche. Der Einen sind die ungerechte Behandlung und ungleiche Sichtbarkeit von Frauen und Männern in Leitungspositionen in ihrem Bezirk ein Herzensanliegen, sie fühlt sich aufgrund ihrer christlichen Überzeugung in diese Kreise gesendet, um ihre Stimme zu erheben. Die Andere hat ein ungeheures Sendungsbewusstsein dafür, ihren Nachbarn dieselbe Begeisterung und lebensverändernde Perspektive nahezubringen, die sie im Leben mit Gott und in der christlichen Gemeinschaft erlebt.

Es gibt noch viele weitere Vorschläge und Zugangsweisen, das kann etwas ganz Neues oder Altbewährtes sein, das man neu zu tun lernt. Als Jesus die Jünger nach einer fischlosen Nacht wieder auf den See schickt, sagt er ganz einfach (Joh 21,6): „Werft das Netz auf der rechten Seite des Bootes aus!“

### 3 EIN ANDERES KIRCHENBILD

#### Evangelium first

In den 1980er Jahren, also den Anfangstagen der Idee eines ‚missionarischen Gemeindeaufbaus‘ prägte der Herner Superintendent Fritz Schwarz in seinen Vorträgen eine Metapher für das Verhältnis von Evangelium und Kirche / Gemeinde. Die Kirche, so sagte er, sei kein Selbstzweck. Darum könne es auch nicht unser wichtigstes Ziel sein, die Kirche (wahlweise:) zu retten, zu erneuern, stark zu machen, erfolgreich werden zu lassen, zu bewahren. Die Kirche sei so etwas wie die Krippe im Stall von Bethlehem: ein Ort, an dem sich der Menschgeborene suchen und finden lasse. Wer ihn kannte, weiß, wie leidenschaftlich Fritz Schwarz vom ‚einfachen Evangelium‘ reden konnte,

von Gottes „letzter und verbindlicher Liebeserklärung“, und davon, dass uns Jesus „konkurrenzlos wichtig“ werden solle.<sup>12</sup> Man muss diesen speziellen Tonfall nicht mögen oder imitieren, aber es ist gut sich daran zu erinnern, wozu wir regioloale Kirche entwickeln und christliche Gemeinden aufbauen. Es geht um eine Botschaft, die uns anvertraut ist wie ein kostbarer Schatz (1 Thess 2,4; 2 Kor 4,7). „Kirche“ wird durch diese Bestimmung ihres Zwecks nicht unwichtig oder nebensächlich, aber sie ist nicht mehr letzter Zweck unseres Handelns. Sie ist vielmehr in ein größeres Geheimnis eingewoben: in das Kommen Gottes in unsere Welt zu unserem Heil. Das kenntlich und zugänglich zu machen, ist der noble Zweck, dem die Kirche dient – und damit auch regioloale Kirchenentwicklung.

Wir sprechen heute gerne von der „Kommunikation des Evangeliums“<sup>13</sup>. Dass diese Kommunikation möglich und hoffentlich auch fruchtbar wird, ist der innere Grund für so etwas wie Kirche. Es ist die gute Nachricht für den einzelnen Menschen, der wissen soll, dass er von Gott gesehen und geliebt wird, tiefer und nachhaltiger, als er sich das je vorstellen konnte. Und es ist die gute Nachricht von der Hoffnung für die ganze Welt, eine friedliche und gerechte Menschenwelt und eine vielfältige und erneuerte Schöpfungswelt. Es ist (siehe unten) die Nachricht von der Nähe Gottes, die uns gewährt wird und die wir miteinander suchen sollen. In dieser Nähe kommt unser Herz zur Ruhe, wird Gemeinschaft möglich, Schuld vergeben, Bitterkeit überwunden, Sinn gefunden, Hoffnung gestiftet. Wofür gibt es also Kirche? Für die in Christus, dem Gekreuzigten und Auferstandenen gegründete „Kommunikation von Glaube, Liebe und Hoffnung.“<sup>14</sup>

Es hilft, wenn wir bei allen Fragen der Weiterentwicklung kirchlichen und gemeindlichen Lebens diesen Fokus behalten: Wie können Menschen Zugang zur Kommunikation des Evangeliums bekommen? Was hindert sie? Was bräuchten sie? Vielleicht könnten wir entspannter von manchem Abschied nehmen, entschiedener anderes bewahren und ausbauen, mutiger Neues wagen – wenn das unsere eine Leitfrage wäre: Können wir die Möglichkeiten

12 – Alle Zitate: Fritz Schwarz (1980), 12.

13 – Vgl. z. B. Michael Domsen und Bernd Schröder (2014).

14 – Günter Thomas (2020), 133.

**Kirche gibt es für die Kommunikation von Glaube, Liebe und Hoffnung.**

vermehren und die Wahrscheinlichkeiten erhöhen, dass Menschen dem Evangelium von Jesus Christus begegnen, erstmals oder erneut?

Dabei sind wir eben wieder: nur die Krippe und nicht das Evangelium, nur die Zeuginnen und nicht die, die Vertrauen zum Evangelium ‚herstellen‘. Ingolf Dalferth spricht darum von der „Selbstkommunikation des Evangeliums“<sup>15</sup>, auf die alle christliche Kommunikation des Evangeliums angewiesen sei, denn wir „haben keinen Einfluss auf das Geschehen, das Menschen dazu bringt, Gottes Gegenwart in ihrem Leben anzuerkennen.“<sup>16</sup> Darum heißt es auch bei Paulus: „... ich schäme mich des Evangeliums nicht; denn es ist eine Kraft Gottes, die selig macht alle, die glauben, die Juden zuerst und ebenso die Griechen“ (Röm 1,16 LUT).

#### Nähe suchen und bewahren

Ein Meter fünfzig war in Corona-Zeiten die Maßeinheit für korrekten Abstand. Kein Händeschütteln mehr, keine Umarmung, kulturell tief eingewurzelte Muster wurden einfach ausgesetzt. Wie konnte Nähe bewahrt bleiben? Nähe ist ein Grundbedürfnis, lebenslang, für Kinder wie für Erwachsene. Je näher wir jemand an uns heranlassen, uns anderen nähern, um so vertrauter sind wir. „Nähe hat nach Bernhard Spielberg mehrere Dimensionen: eine räumliche, sachliche, zeitliche und soziale. Diese Dimensionen müssen nicht zusammenfallen. Im Zeitalter von Internet und Facebook leuchtet dies sofort ein. Auch wenn man weit entfernt lebt, kann man recht hautnah und in Realzeit am Leben von Menschen teilnehmen und auf diese Weise Nähe leben. Andererseits gibt es auch innere Distanz in räumlicher Nähe.“<sup>17</sup>

Nähe ist zuerst ein Beziehungsbegriff. Örtliche oder räumliche Nähe ist häufig die nächstliegende, aber nicht die einzige, für viele in der mobilen Gesellschaft auch nicht die wichtigste Form der Nähe. Örtliche Nähe bedeutet nicht automatisch menschliche Beziehung. Es gibt selbst in Dörfern Familien, deren Mitglieder nicht miteinander reden. Menschen suchen Nähe v. a. in gelingenden Beziehungen. Und die sind für die allermeisten nicht nur im Wohnumfeld

15 — Ingolf U. Dalferth (2018), 43.

16 — Ibid., 44.

17 — Birgit Dierks in: Christian Oelke und Hans-Hermann Pompe (2019), 14.

Nähe ist ein Grundbedürfnis, lebenslang, für Kinder wie für Erwachsene.

zu finden: In der mobilen Spätmoderne muss Nähe weit gedacht werden.

- Es gibt auch mental-kulturelle Nähe: Menschen aus dem gleichen Milieu verbindet lebensweltlich erheblich mehr als Wohnsitz-Nachbarn. Die gängigen Milieumodelle orientieren sich an Vorlieben, Lebensstilen oder Kulturen, nicht mehr an den alten Klassen- oder Schichten-Einteilungen.
- Es gibt profil-biographische Nähe: Wenn z. B. die Biographien in Ausbildung oder Familiensituation parallel laufen, überschneiden sich die Interessen und schaffen eine Grundsolidarität derer in gleicher Situation – etwa Menschen mit Kindern im gleichen Alter, Hundehalterinnen, Netzwerk-Aktivist\*innen haben überlappende Interessen.

Menschen finden ihre Identität nicht nur in und an ihrem Wohnort (wenn überhaupt), sondern ähnlich stark und prägend auch in ihren Lebenswelten. Und sie können im Laufe ihrer Biographie ‚wandern‘, ihren kulturellen Wohnort wechseln. Regiolokale Kirchenentwicklung will neben der territorialen Mobilität auch die mentale und die biographische Mobilität mit einbeziehen.

Wo nur größere Einheiten geschaffen werden ohne Investition in lokale Nähe, verdorren Beziehungen und Interessen. Gute Kooperationsprozesse fragen vom Auftrag her: Wie kann Nähe neu entstehen? Wie kann vorhandene Nähe wachsen? Oft reichen schon ein freundlicher Blick oder Gruß. Viele sind ausgehungert nach Freundlichkeit. Die einfache Frage „Wie geht es dir?“ kann eine der nächsten Fragen überhaupt werden. Wir müssen nur genügend Zeit mitbringen. Nähe findet auch im Beten für andere statt. Die berühmte Stelle in Matthäus 18,19f über die ‚zwei oder drei in seinem Namen‘ sagt nur dass, nicht wie sie zusammen sind – erstaunlich offen formuliert auch für digitale Zeiten. Nähe setzt auf das, was uns gerade möglich ist: z. B. durch Hilfeleistungen, bewusst Einkaufen vor Ort oder Spenden für Organisationen, die in Flüchtlingslagern arbeiten. Nähe entzieht sich nicht, wo Zuhören ersehnt wird. Wir können

einander kaum etwas Besseres schenken als Zuhören – es ist der Grundklang jeder Seelsorge.

Im Deutschen werden das hebräische wie das griechische Wort für ‚Nachbar‘ meist übersetzt mit ‚Nächster‘. Nächstenliebe ist immer kreativ, sie schafft Nähe sogar bei räumlicher Distanz. Der brasilianische Bischof Dom Helder Camara weiß: „Bei einem steckengebliebenen Auto reicht ein kleiner Stoß von einem befreundeten Auto. Bei müden und mutlosen Seelen reicht manchmal sogar noch weniger.“<sup>18</sup>

18 – Helder Camara (1989), 20.  
19 – Ingolf U. Dalferth (2018), 56.  
20 – Ibid., 50.

### Nähe als Gottesgeschenk

Ein Grundmotiv der Bibel sagt: Gott sucht Nähe. Jesus verkörpert dieses Wesen Gottes (Kol 1,15), denn in ihm ist Gott „gegenwärtig als schöpferische Liebe, die aus Tod Leben, aus Übel Gutes, aus Nichts Sein schafft.“<sup>19</sup> Jesus hat das gesamte Spektrum von Nähe gezeigt, erlebt, gesucht und geschenkt. Markus nennt die Gegenwart Jesu ‚Evangelium‘, eine gute Nachricht von der Nähe Gottes (Mk 1,1).

- Sein Vetter Johannes tauft ihn im Jordan (Mk 1,9–11). Dabei wird Jesus die unbedingte Liebe Gottes zugesprochen. Gottes Nähe bringt den Zuspruch seiner Liebe.
- Danach führt ihn Gottes Geist in die Wüste (Mk 1,12f), wo er sich alleine seinen Anfechtungen stellt. Selbst der Sohn Gottes geht durch die Einsamkeit, um anderen Nähe schenken zu können.
- Jesus kündigt öffentlich Gottes Nähe-Programm an: „Die Zeit ist erfüllt, die Herrschaft Gottes ist nahe, wagt Umkehr und vertraut dieser guten Nachricht“ (nach Mk 1,15) In Umkehr und Vertrauen entsteht Nähe zu Gott und zu anderen.

Jesus zeigt, lebt und verkörpert Gottes Herrschaft. „Sie kommt hier und jetzt, nicht in ferner Zukunft, irgendwann und irgendwo. Sie kommt als barmherzige, befreiende, schöpferische Liebe, die nichts so lässt wie es ist, sondern alles neu macht. Wo sie kommt, vergeht das Alte, Üble, Unge-rechte und von Gott Trennende und beginnt das Neue, Gute, Gerechte und von Gott Gewollte wirklich zu werden.“<sup>20</sup>

Programmatisch beginnt Markus seinen Bericht mit 24 Stunden konzentrierter Erfahrungen der Nähe Gottes (Markus 1,16–35):

- Am See trifft Jesus die ersten Jünger: Mehr als seine Einladung zur Nachfolge braucht es nicht, damit sie alles stehen und liegen lassen. Gottes Nähe schafft Beziehung zu Jesus.
- Anschließend legt er in der Synagoge von Kapernaum die Schrift aus. Es berührt die Menschen tief. Gottes Nähe erreicht uns in seinem Wort.
- Einen erreicht das besonders, einen schwer Belasteten, dessen psychische Fesseln sich in der Nähe Jesu lösen. Gottes Nähe vertreibt zerstörende Mächte.
- Als Gast im Hause des Petrus berührt er dessen fiebernde Schwiegermutter, um sie zu heilen. Abends ist Jesus umringt von vielen Kranken und Gebundenen, die in seiner Nähe Heilung suchen. Gottes Nähe kann heilen.
- Und am Morgen, vor Sonnenaufgang, zieht sich Jesus zurück zum Gebet. Wer anderen Nähe anbieten will, braucht Zeit alleine mit dem Vater im Himmel.

Als Kirche Jesu Christi künden wir Gottes heilsame und wohltuende Nähe an. Diese Botschaft zieht auch nach sich, dass Menschen Nähe erleben und anderen gewähren. Wer Gemeinden weiter entwickelt, arbeitet auch an Chancen, Nähe zu erleben – auf unterschiedlichste Weise, spontan und geplant, dauerhaft und für den Moment, analog oder digital. Nähe ist ein Qualitätsmerkmal gelingender Gemeindeentwicklung – und darum ein Prüfstein. Wenn unsere Reformprogramme Nähe verhindern oder erschweren, dann haben wir ein Problem mit unserer eigenen Botschaft. Dass wir Nähe nicht nur in den gewohnten Formen anbieten und ‚organisieren‘, ist wohl deutlich. Aber in irgendeiner Weise soll Nähe möglich sein, wo Kirche stattfindet. Regiolokale Kirchenentwicklung ist der Versuch, in kirchlichen Reformprozessen den ‚Nähfaktor‘ ernst zu nehmen und zu steigern, lokal wie regional.

Sozialraum gemeinsam  
wahrnehmen und annehmen.

Wer regional denkt, entdeckt etwas Neues:

Räume sind keine starren Körper, sondern werden durch Beziehungen und ihre Anordnungen hergestellt. Eine gemeinsame Region ist nicht nur Fläche, sondern als Sozialraum von Beziehungen durchsetzt wie ein Gewebe

von Fäden. Dieser „Raumbegriff erweitert und überwindet das alte Containerdenken, das Raum (nur) als Ort oder Territorium kennt, um so neu entstehende oder neu wahrgenommene Räume wie Beziehungen, virtuelle Welten, Symbole, Netzwerke etc. sozial zu verstehen. Raum ist mehr als Fläche, Raum ist auch Höhe und Tiefe, Beziehung und Kultur, Relation und Trennung, Handlung und Struktur. Die Wiederentdeckung der Region gehört in diese Neuorientierung (spatial turn): In den Regionen vernetzen sich lokale Identität und globale Einbindung, Nähe und Weite, Privates und Öffentliches. Und die Kirche ist mit ihren Gemeinden und Orten, Netzwerken und Diensten, Ebenen und Haltungen mitten in den Regionen präsent.“<sup>21</sup>

Nun ist der Sozialraum der gemeinsamen Region unübersichtlich und bunt, umfasst unterschiedliche Zentren und Teile, Ballungen, Brennpunkte und Flächen. Die Menschen in der Region pflegen Beziehungen in ihren Milieus und Lebenswelten, teilen dort gemeinsame Gewohnheiten in Denken, Fühlen und Handeln, haben sehr unterschiedliche, oft vom Vermögen abhängige Zugangsmöglichkeiten zur Teilhabe. Sie vernetzen sich gerne mit denen, die ähnliche Interessen, Hobbys, Meinungen, Biographien oder Vorlieben haben. Kaum eine Gemeinde erreicht sie alle – aber gemeinsam können Gemeinden, kirchliche Orte, Gemeinschaften und neue Aufbrüche im Sozialraum Anknüpfungen für das Evangelium entdecken, Begegnungen ermöglichen und über den Reichtum verschiedener Kulturen staunen. Nur wenn man Gemeinden isoliert voneinander denkt oder den Anspruch hat, dass alle alles für alle bieten müssen, wird man diese Einsicht bedauern oder Gemeinden für ihre begrenzte Reichweite kritisieren. Sinnvoller ist es jedoch, die Vielfalt von Möglichkeiten der Kontaktaufnahme in der Region zu steigern, wertzuschätzen und den so unterschiedlichen Menschen anzubieten. Das aber ist, wie wir bereits sahen, der Ansatz der regioloalen Kirchenentwicklung.

Als Paulus Athen erreicht, das geistige Zentrum der antiken Welt, nimmt er auf einem langen Gang die Philosophien und Religionen seiner Zeit wahr (Apg 17,16–34). Er würdigt die Wahrheitssuche ebenso, wie er sich über

21 — Christhard Ebert und Hans-Hermann Pompe (2014) 15.

die Götzen ärgert. Er knüpft bei dem an, was die Athener kennen, und er mutet ihnen die Provokation des Auferweckten zu. Wer das Evangelium mit anderen entdecken will, muss ihre Sehnsüchte und Ängste erleben, ihre Werte und Götter kennen, ihre Fragen und Antworten würdigen, kurz gesagt: bereit sein, das Evangelium genauso wie das Leben mit anderen zu teilen (1 Thess 2,8). Um den Menschen um uns herum vorbehaltlos zu begegnen, sie tiefer zu verstehen, besser kennenzulernen, müssen wir das Gemeinwesen annehmen, in dem wir leben.

Wie könnte das praktisch werden?<sup>22</sup> Dazu hilft eine gemeinsame Wahrnehmungsaktion: Erkunden Sie wie Pfadfinderinnen Ihre Umgebung (Dorf, Stadt, Stadtteil) mit einem Blick, der von Interesse, Wertschätzung und Liebe bestimmt wird:

- Aufmerksames Wahrnehmen im Ort / Stadtteil: Gehen Sie betend und fragend in kleinen Gruppen (zu zweit oder dritt) durch den Ortskern, die Wohngebiete, die Industriegebiete, die Freizeitanlagen, die dunklen Ecken, die Umgebung der Kirchen und Religionsstätten etc. Was fällt Ihnen auf?
- Befragung von Menschen. Führen Sie Nachbargespräche, auch Interviews mit Personen der Öffentlichkeit und mit Verantwortungsträgern, über ihre jeweiligen Wahrnehmungen des Ortes. Es geht um ein Hinhören im Alltag: Was bewegt die Menschen? Wo gehen sie hin? Welche Hoffnungen und Ängste beschäftigen sie? Was ist ihnen wichtig oder sogar heilig? Wie nehmen sie die christliche Gemeinde wahr?
- Auswertung von vorhandenen Daten und Informationen. Tragen Sie auf Karten (z. B. Messtischblättern im Maßstab 1:25.000) Grenzen (Straßen, Eisenbahn, Flüsse etc.) und Treffpunkte (Einkauf, Sport, Freizeit, soziale Einrichtungen etc.) ein. Weiter: Die sozialen Daten von Stadt oder Landkreis sind in der Regel gut zugänglich und können ausgewertet werden (Altersstruktur, Einkommens-Schichtung, Migrationshintergründe, Arbeitslosigkeitsquote, Wahlergebnisse etc.).

22 — Vgl. weitere Gedanken und Vorschläge zu diesem Thema bei: Zentrum Mission in der Region (2015). Das Audit für Mission in Gemeinde und Region steht auch als Download bereit: <https://www.mi-di.de/materialien/gut-und-gerne>.

Auch mediale Quellen können Hinweise über das Leben im Sozialraum geben (Zeitungen, Schaukästen, Informationen, Werbung, Graffiti, lokale Homepages, social media etc.).

Eine solche geistliche Pfadfinder-Aktion vertraut darauf, dass Gott bereits am Werk ist: Was braucht unsere Umgebung von uns? Was brauchen wir von ihr? Wo nehmen wir Gottes Wirken wahr?

Noch einmal praktisch:

- Vorstellung der Aktion in der Gemeinde. Sammeln Sie möglichst viele Interessierte aus der Gemeinde. Klären Sie den Umfang des Einsatzes.
- Bildung von Interessen-Gruppen zu den einzelnen Aufgaben-Feldern. Wichtiger als Vollständigkeit ist, dass Mitarbeitende das tun, was sie interessiert. In den Gruppen wird auch das konkrete Vorgehen abgesprochen.
- Durchführung der Pfadfinderaktion in einem gemeinsam abgesprochenen Zeitraum.
- Zusammenführung der Ergebnisse und Auswertung.
- Konsequenzen absprechen: Was haben Sie entdeckt? Wofür werden Sie beten? Welche praktischen Schritte wollen Sie gehen? Von Beginn aus ist noch eines wichtig: Beziehen Sie immer die Gemeindeleitung mit ein!

Midi Berlin bietet eine hoch kreativ umgesetzte online-Toolbox zur Sozialraumorientierung unter dem Titel Wir & hier an. In zehn Modulen, mit einer Fülle von Beispielen, Fragen, Ideen, Material und Inspirationen wird die Wahrnehmung der Umgebung leicht und attraktiv gemacht. Alles ist medial aufbereitet, mit präzisen Zeitangaben, download-Material, Videos oder Links. Sehr zu empfehlen!

Walter Lechner (midi) schreibt dazu: „Sozialraumorientierung bezieht sich auf den unmittelbaren Lebensraum von Menschen und setzt auf Eigeninitiative, Ressourcen, Vernetzung und Kooperation vor Ort. Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen, die sich an ihrem Sozialraum orientieren, sind extrovertiert und neugierig. Sie fragen nach dem, was Menschen vor Ort bewegt, und setzen sich zusammen mit anderen lokalen Akteuren für das Gemeinwesen und bessere Lebensverhältnisse

in Dorf, Stadtteil und Quartier ein. Ausdrucksformen von Sozialraumorientierung können Dorfvernetzungsrounden, Begegnungscafés, offene Stadtteilzentren, Inklusions- und Integrationsprojekte, Vesperkirchen, gemeinsame Feste und Aktionen und vieles mehr sein – je nachdem, was vor Ort dran ist.“<sup>23</sup>

#### 4 PRAXIS: EIN INTUITIV-KREATIVER ZUGANG IN DER BERATUNG VON GEMEINDEN UND INSBESONDERE VON REGIONEN (GUNTER SCHMITT)

Starke Bilder berühren uns, erreichen uns anders als pure Fakten. Seit 2000 Jahren drücken Christinnen und Christen ihren Glauben vielfältig kreativ aus: in Bildern, aber auch in Musik, Tanz, Symbolsprache, Metaphern, Geschichten u. a. Christinnen und Christen leben in einer Welt aus Bildern und Geschichten, die das Kognitive, aber auch das Nicht-Kognitive umfasst. Was Christinnen und Christen glauben, ist verbal und rational als Bekenntnis auf den Punkt zu bringen – und geht doch weit darüber hinaus, oszilliert immer wieder zwischen Bewusstem und Unbewusstem.

Der intuitive Zugang in der Beratung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen versucht in besonderer Weise, diese Welt, die über das rational Fassbare hinaus geht, die Bildsprache und andere kreative Zugänge nutzbar zu machen.

Im Bereich der Gemeindeentwicklung und regionalkalen Kirchenentwicklung arbeitet das Programm ‚Vitale Gemeinde‘ stark mit diesem Zugang. Robert Warren<sup>24</sup> entwickelte dazu ein eigenes Beratungs-Modul: den ‚Engel der Gemeinde‘. Ausgehend von den Sendschreiben in Offb 2f, in denen der ‚Engel der Gemeinde‘ für die Persönlichkeit einer Gemeinde steht, werden Gemeinden angeleitet, diese Gemeindeidentität zu entdecken und künstlerisch-kreativ darzustellen. Die Gemeinde soll dabei als Ganzheit gesehen werden, ihr Charakter, ihr Geist, ihre Berufung sollen sichtbare, hörbare, spürbare Gestalt bekommen.

23 – Vgl. dazu <https://www.mi-di.de/wir-hier-auf-gesucht> am 25. Februar 2023.

24 – Vgl. dazu auch Robert Warren (2013); Robert Warren (2018).

### Gemeinde als paradiesischer Schweinestall

Im Gemeindeentwicklungstraining der pfälzischen Landeskirche reden wir immer wieder vom ‚Stallgeruch einer Gemeinde‘. Das passt sehr gut in unsere ländlich geprägte Region und gefiel einer Gemeinde in der pfälzischen Kleinstadt Edenkoben so gut, dass sie den Ortsnamen Edenkoben mit ‚paradiesischer Schweinestall‘ übersetzte. Dieses Selbstbildnis, diese Erkenntnis war ein Türöffner für ein Festival an Kreativität. Leichtigkeit war fassbar. Presbyterinnen, Presbyter und andere Gemeindemitarbeitende malten Bilder, schrieben ein Gedicht, komponierten ein Lied. Und gestalteten mit Pappmaché und bunten Stoffen ihren Engel der Gemeinde, der die paradiesische Schweinestall-Persönlichkeit ausdrückte und danach über der Kirchentür schweben und jeden begrüßen sollte, der eintrat.

### Praxis-Beispiele für den intuitiven Zugang

- Zeichnen von Bildern, die die eigene Gemeinde darstellen;
- Gespräch darüber, welche Farbe die Gemeinde hat, genauer, welche Farbe etwas über das Leben der Gemeinde aussagt;
- Modellieren von Skulpturen, zum Beispiel aus Tonerde, die Gottes Berufung für die Gemeinde darstellen;
- Aufstellen von lebenden Standbildern, die eine solche Skulptur bilden;
- Schreiben und Aufführen von kurzen Theaterszenen, die in die Zukunft denken: „Was würde passieren, wenn die Berufung und Vision, über die wir uns ausgetauscht haben, wahr geworden wäre?“;
- Formulieren eines Briefes des auferstandenen Christus an die eigene Gemeinde.

Immer häufiger stelle ich fest, dass die größeren Herausforderungen in Regionen nicht im Bereich des Kognitiven liegen und deshalb eben auch nicht ausschließlich kognitiv zu bearbeiten sind. Gerade im regionalen Bereich liegen sowohl die Befürchtungen als auch die Hoffnungen im Bereich des Intuitiven.

Von den vielen Befürchtungen, die seit mittlerweile einigen Jahrzehnten mit ‚Regionalisierung‘ verbunden sind, kann jede Kirchengemeinde und jeder Beratende ein Lied singen: Gibt unsere Gemeinde sich auf im Prozess der Regionalisierung? Werden die finanziellen Mittel und die Arbeitskraft der Hauptamtlichen gerecht verteilt? Es sind ernst zu nehmende Befürchtungen, die sachlich und analytisch bearbeitet werden können. Aber damit sind die Befürchtungen noch nicht vollständig aufgenommen worden. Denn mit ihnen verbunden sind auch Fantasien, sorgenvolle Bilder über eine mögliche Zukunft, manchmal auch Vermutungen und Unterstellungen bis hin zu Verschwörungs-Erzählungen. Schon einfache soziometrische (Aufstellungs-) Übungen zu Beginn einer regionalen Zusammenkunft zeigen, wie hoch die emotionalen Ausschläge sind.

Gott sei Dank gibt es auch Hoffnungen, die kirchlich Engagierte mit ihrer Region verbinden. Auch diese liegen im Bereich des Intuitiven, Imaginativen: Fantasien, was alles möglich sein könnte, Träume von neuem Leben in altem Gemäuer, von müden Knochen, die loslaufen möchten, und Muskeln, die sich spüren möchten. Fantasien, die sich, nebenbei gesagt, gut an biblische Bilder andocken können.

#### Eine gemeinsame Regionen-Identität

Die gemeinsame Region wird oft an einem grünen Tisch definiert. Das ist besonders dann der Fall, wenn es sich nicht um eine inhaltlich bestimmte Region handelt, sondern um eine geographische, die festgelegt wurde, um mit geringer werdenden hauptamtlichen Ressourcen eine größere Fläche zu bespielen.

Doch welche Identität hat diese Region? Im Idealfall ist sie ein gewachsenes Gebilde wie zum Beispiel eine ländliche Region mit ähnlichen Herausforderungen, vergleichbarer Sozialstruktur und gemeinsamen Bezügen zu einem Mittelzentrum. Aber oft genug gibt es dieses Verbindende kaum.

Ein gemeinsames künstlerisch gestaltetes Bild von der Zukunft kann eine gemeinsame Identität anbahnen, vielleicht auch zuerst nur andeuten: etwa ein gemeinsam

gestalteter ‚Engel der Gemeinde‘, der abwechselnd in den kirchlichen Räumen der Region zu sehen ist.

Der intuitive Zugang trägt weiter, wird länger und stärker erinnert, weil er Areale unseres Gehirns anspricht, die älter sind, schneller arbeiten und besser vernetzt sind. Wollen wir ‚Region‘ lebendig erlebbar machen, müssen wir das Intuitive ansprechen.

Dies gelingt zum Beispiel, wenn die Menschen, die eine Region gestalten, sich an die bisherige gemeinsame Geschichte erinnern, an die herzliche Gastfreundschaft, mit der man die andere Gemeinde beherbergte, als deren Kirche renoviert wurde, an fröhliche gemeinsame regionale Feste, an gemeinsame, schwierige Verhandlungen mit der Kommune, die schließlich zum Erfolg führten, oder an gemeinsam bewältigte Herausforderungen bei der Unterbringung der Flüchtlinge aus der Ukraine seit März 2022.

In den Gemeinden treffen wir häufig Menschen an, die mit intuitiven Gestaltungsformen viel anfangen können. Sie fühlen sich irgendwann angezogen von einer kirchlichen Welt, die reich angefüllt ist mit Symbolik, Metaphern und Geschichten, Kunst und Musik. Kirche und Gemeinde treffen hier glücklich den erlebnisorientierten postmodernen Lebensnerv. Ich bin immer wieder davon überrascht, wie viele kreativ begabte Menschen in unseren Gemeinden unterwegs sind.

Wenn es um Zukunftsfragen von Kirche und Gemeinde geht, dürfen wir diese Begebungen nicht unberücksichtigt lassen. Denn sie können im Gemeindeentwicklungstraining ihr Leben entfalten.

#### Praxis-Beispiel zur Sozialraumorientierung

In der Pfalz gibt es an vielen Orten kleine Bühnen, auf denen Hobby-Schauspieler auftreten. Wenn diese Menschen auch in Presbyterien sitzen, ist dies Geschenk und Glücksfall. Ich erinnere mich an ein geniales Theaterstückchen solcher Hobby-Schauspieler, das auf einer Presbyteriumsklausur entstand: Kirchengemeinde und Sozialraum werden von zwei Personen gespielt, die auf einer Parkbank sitzend einander nach und nach immer mehr von ihrer

Wollen wir ‚Region‘ lebendig erlebbar machen, müssen wir das Intuitive ansprechen.

Geschichte erzählen und sich so näher kommen. Schüchtern suchen Hände und Füße einen vorsichtigen Kontakt, der jedoch immer wieder gestört wird, durch scheinbar ganz dringende Nachrichten auf dem Handy.

Die ‚Parkbank‘ wurde in dieser Gemeinde zur oft zitierten Metapher und half ihr zum als ‚Minimumfaktor‘ (nach Christian Schwarz ist das der am schwächsten ausgeprägte Charakterzug einer Gemeinde<sup>25</sup>) erkannten ‚Blick nach außen‘, auf die Menschen vor Ort, ihre Lebenswelten und Lebensbedingungen. Ohne die beiden Ehrenamtlichen, ihre Begabung, ihre Idee, wäre dieser Fokus wesentlich schwächer. Bis heute wird das Theaterstückchen immer wieder aufgeführt.

Gemeindemitglieder, die so angesprochen und beteiligt sind, gehen mit mehr Lust, Orientierung, Selbstbewusstsein und Gestaltungswillen in die Zukunft ihrer Kirche, auch durch die Veränderungsprozesse einer Regionalen Kirchenentwicklung.

25 – Vgl. Christian A. Schwarz (1996), 49–60.

# ZWEITER TEIL



**HALTUNG BITTE!  
FAKTOREN UND SCHRITTE**

## 5 HALTUNGEN: WELCHE MENTALITÄTEN WERDEN BEDEUTSAM? WAS STÜTZT NEUES DENKEN STATT GRABENKÄMPFE?

Man könnte auf die Idee kommen, dass regioloale Kirchenentwicklung ein neues ‚tool‘ ist, eine Art technisches Instrument zum Umbau der Kirche. Dann böte RLKE nur eine etwas andere Vorgehensweise: Man versuchte vielleicht noch engagierter, lokale Interessen und regionale Notwendigkeiten aufeinander abzustimmen. Vielleicht brächte das schon ein paar gute Ergebnisse. Aber es wäre bei weitem nicht das, worum es uns geht. Es geht nicht um ein Programm, das nur etwas cleverer vorginge. Es geht um ein neues Miteinander, es geht um gemeinsame Wege.

Um von dieser ‚technischen‘ Sichtweise erst einmal Abstand zu gewinnen, soll jetzt einer der zentralen Begriffe in der regioloalen Kirchenentwicklung zum Thema werden: Es geht um Haltungen! Das ist eine der Pointen unserer Idee, wie es gehen könnte in einer Region als Heimat geistlicher Gemeinschaften. Dazu braucht es bestimmte Haltungen. Nicht genug damit: Ebenso gilt es, Haltungen, die schädlich wären, zu verlernen, zurückzulassen, abzulegen. Wer mag: das alte Kleid ausziehen, ein neues Gewand überstreifen (Kol 3,5–17). Manche Haltungen helfen und machen ein gutes Ergebnis wahrscheinlicher, andere dagegen hindern uns.

Es geht um Haltungen!

### Was nicht wirklich weiterhilft ...

Bringen wir es zuerst hinter uns! Welche Haltungen wären denn kontraproduktiv, ja schädlich, wenn wir es neu miteinander in der Region versuchen wollen? Wir denken an folgende Haltungen, die Ihnen ‚ganz entfernt‘ bekannt vorkommen könnten:

- Festklammern an ‚alten Geschichten‘: Wer wüsste nicht von irgendeinem Konflikt, den es mit den anderen Gemeinden oder ihren Pfarrpersonen gab, von Konkurrenzkämpfen, vom Ärger über die schlechtere Ausstattung oder die ‚gestohlenen Schäfchen‘, die unserer Gemeinde abhanden kamen. Manchmal legen selbst gestandene Christenmenschen innere

Schwüre ab: ‚Mit denen – nie wieder!‘ Wäre es nicht an der Zeit, diese Last abzulegen, zu verzeihen und neu anzufangen?

- Überheblichkeit, Stolz und Arroganz: Natürlich lebt man meistens schon in der besten aller Gemein-  
dewelten. Schließlich hat sich die Gemeinde ja  
prächtig entwickelt. Schon gar im Vergleich!! Mehr  
Gottesdienstbesucherinnen, größere Chöre – und  
erst einmal die Jugendarbeit! Dazu auch die klarere  
(wahlweise: liberale, prophetische, inklusive, pietis-  
tische, lutherische, reformierte, umweltbewusste,  
missionarische) Theologie! Wenn das die anderen  
mal begriffen! Brauchen wir die anderen? Eher nicht!  
Würden sie uns bereichern? Kaum. Wirklich? Ist das  
so? Und selbst wenn wir viel haben, und manches so  
gut gelingt: „Was hast du, das du nicht empfangen  
hast?“ (1 Kor 4,7). Und weißt du so genau, unter wel-  
chen Bedingungen sich die anderen gerade redlich  
mühen? Muss dein Gelingen das Tun der anderen  
abwerten? Könnten wir nicht doch etwas voneinander  
lernen und manches miteinander besser hinkriegen?
- Neid: Das ist sozusagen das Gegenstück zum Stolz  
der einen – der Neid der anderen. Dass Neid die  
kirchliche Form der Anerkennung ist, hat man schon  
oft in kirchlichen Kreisen gehört. Interessant ist  
es, dabei in die Gesichter der Zuhörer zu schauen,  
wo neben dem Schmunzeln die bittere Erfahrung,  
der Schmerz, aber auch die Selbsterkenntnis sich  
ausbreiten. Es ist vielleicht nicht nötig allzu viele  
Worte darüber zu verlieren, dass Neid nicht zu den  
allerfeinsten christlichen Tugenden gehört. „Man  
muss auch gönnen können!“ Mehr als das: Der Neid  
unterschätzt, was mir gegeben ist, und er zerfrisst  
die Beziehung zum anderen. Es ist Zeit, Dankbarkeit,  
Mitfreude und Großzügigkeit einzuüben. Meist geht  
es einem selbst dann auch besser.
- Kirchturmdenken: Das Wichtigste ist doch, dass wir  
klarkommen, wachsen, bestehen bleiben, aufblü-  
hen oder mindestens über die Runde kommen! Was

interessiert uns der andere? Hier regiert in der Regel die Sorge, es könnte nicht reichen. Es herrscht die Idee des Nullsummenspiels (s. o.): Unser Gewinn ist der Verlust des anderen (und leider auch umgekehrt!). Ob wir das besser hinkriegen? Für uns wird doch gesorgt! Wenn 5000 von wenigen Broten und Fischen satt wurden, weil das Wenige durch die Hand des Herrn ging und dann unter allen geteilt wurde, dann könnte es doch vielleicht auch bei uns für alle genug geben!

### Das Miteinander fördern: Vertrauen bauen

Wir haben in der Kirche ein Vertrauensproblem: Allzu oft ist die Nachbargemeinde Konkurrentin, nicht Schwester, Verbündete oder gar Freundin (siehe oben: alte Geschichten, Neid ...). Da läuft nebenan die Jugendarbeit gut, der Jugendgottesdienst zieht regional viele junge Leute an – aber ein Ortspfarrer empfindet das als Konkurrenz. Lieber sollen meine Konfirmierten bei uns nicht kommen als zu denen fahren. Anderswo erscheint einzelnen Gemeinden der Kirchenbezirk samt Leitung als Störfaktor, gelegentlich sogar als Gegner. Auch Landeskirchen untereinander leben einen ausgeprägten, abgrenzenden Föderalismus: das aktuelle theologische oder strukturelle Rad wird parallel neu erfunden, jeweils mit hohem Ressourcen- und Zeitverbrauch. Dahinter steckt oft (siehe oben!) Neid: Die anderen könnten es besser, und wie stehen wir dann da? Und die EKD wird eifersüchtig so klein gehalten wie die nationale Bildungsverantwortung im Föderalismus.

Glauben und Vertrauen werden im Griechischen durch das gleiche Wort ausgedrückt: Vertrauen ist etwas Lebendiges, gewagte Antwort auf Gottes Entgegenkommen, abgelegtes Misstrauen in der Begegnung mit der Liebe Jesu. Und Vertrauen bleibt eine permanente Baustelle: Es geht leicht verloren, will immer wieder neu eingesetzt und erhalten werden. Wir reden vom Glauben an Gott, wir laden ein zum Fest des Glaubens, wir wollen Menschen mit dem Auferstandenen in Kontakt bringen, aber untereinander herrscht wenig Vertrauen. Wie sollen wir dann zum Glauben einladen?

Vertrauen ist etwas Lebendiges, gewagte Antwort auf Gottes Entgegenkommen.

Der Soziologe Heinz Bude stellt fest: „Vertrauen ist in modernen Zeiten nötiger als jemals in der Geschichte, und es ist gleichzeitig knapper als jemals in der Geschichte. (...) Nötiger denn je ist das Vertrauen wegen der wachsenden Unanschaulichkeit unserer Lebensverhältnisse. Wir müssen den Funktionssystemen unserer Gesellschaft vertrauen, weil wir sie nicht im Einzelnen durchschauen können, vom Rechtssystem angefangen bis etwa zu den Hybridautomobilen. Die Handlungsketten werden immer länger und die Ereignisse immer gleichzeitiger. Dies zeitigt ein ungeheures Komplexitätspotenzial, das wir nur durch Vertrauen bewältigen können. Gleichzeitig wird das begehrte Vertrauen immer riskanter. (...) Unsere jeweiligen Gegenüber sind uns im Fortgang der Moderne immer unberechenbarer geworden. Der Andere ist für uns immer mehr ein Fremder, denn wir wissen prinzipiell nicht, was die Leute, denen wir begegnen, im Schilde führen: Was sie vorhaben, ob sie bestimmte Opportunitäten im Blick haben, von welchen Beweggründen sie getrieben werden.“<sup>26</sup>

Zusammengefasst bedeutet das: Weil alles immer mehr zusammenhängt, sind wir gezwungen, anderen zu vertrauen – aber wir wissen immer weniger, was wir voneinander halten dürfen. Was für eine Chance, wenn in der Kirche ein Miteinander gelebt wird, Vertrauen, weil wir zum gleichen ‚Leib Christi‘ gehören. Ein Misstrauen der Körperteile gegeneinander wirkte dann wie eine Autoimmunstörung: Der Körper behindert oder stört sich selber.

Viele in der Kirche trauen Jesus Christus keine Zukunft seiner Kirche zu, weil sie selber am Ende ihrer Möglichkeiten sind. Pfarrerrinnen und Pfarrer leben untereinander manchmal eine gepflegte theologische Skepsis. Gemeinden sehen die Nachbargemeinde als Konkurrentin. Die Handlungsebenen in der Kirche begegnen sich vielerorts mit latentem Misstrauen. Wie soll da etwas Neues entstehen, wo Misstrauen vorherrscht?

Vertrauen kann weder befohlen noch beschlossen werden. Es wächst in gelingenden Beziehungen, lebt im Miteinander, will gepflegt und genährt werden. Regiolokal denken und handeln will helfen ein verbreitetes Misstrauen

Vertrauen wächst in gelingenden Beziehungen, lebt im Miteinander, will gepflegt und genährt werden.

umzuwandeln in einen Mehrwert für alle: Die Gemeinden empfinden sich gemeinsam verantwortlich für die Region. Ihre Verantwortung endet nicht mehr an der Gemeindegrenze. Wer nominell dort wohnt, ist kein ‚Besitz‘ (Parochialprinzip oder gar ‚Pfarrzwang‘), sondern will und darf gemeinsam mit dem Evangelium umworben werden. Das verändert das Miteinander der Ortsgemeinden, der funktionalen Dienste, der neuen Formen von Kirche und der Diakonie. Wie aber entsteht, wächst und bleibt wechselseitiges Vertrauen?

27 — Ibid., 16.

Vertrauen ist wie der Glaube ein schnell verderbliches Gut, es verbraucht sich, wenn es nicht gefördert, geschenkt und neu erbeten wird. Denn wo Vertrauen verweigert wird, schrumpft der Freiraum zum Handeln. Regiolokal wird benötigt:

- Vertrauen der Angesprochenen in ihre eigene Begabung durch ihren Schöpfer,
- Vertrauen der Verantwortlichen in die oft mühsamen Innovativen,
- Vertrauen der Organisation in die Umsetzerinnen,
- Vertrauen der Institution in die quer zum System Stehenden und
- Vertrauen der Innovativen zu denen, die ihnen den Rücken frei halten.

Glauben wie Vertrauen bleiben ein Geschenk des Heiligen Geistes: Er wirkt den Glauben, wo und wann er will. „Nicht ihr habt mich erwählt,“ sagt Jesus, „sondern ich habe euch erwählt und bestimmt, dass ihr hingehet und Frucht bringt“ (Joh 15,16 LUT). Heinz Bude weist darauf hin, es sei vernünftig, irgendwann den Zweifel hinter sich zu lassen und zu vertrauen. Weil man sonst nicht handeln kann. „... Wenn wir uns am Prozess des Lebens weiter beteiligen wollen, müssen wir den Zweifel einschränken zu Gunsten des Vertrauens. (...) Wer (ergänze: im Zweifeln) stehen bleibt, muss irgendwann auch weitergehen, sonst erstarrt er. Das ist die existenzielle Unausweichlichkeit des Vertrauens. Wenn man nicht vertraute, wäre man im Zweifel gefangen und würde nie zum Handeln kommen. Daher ist es existenziell unausweichlich zu vertrauen.“<sup>27</sup>

Es ist also besser, wir tun den ersten Schritt und bewegen uns auf andere zu, damit Beziehungen nicht stagnieren oder einfrieren. Denn in Begegnung und gemeinsamem Handeln wachsen Beziehung und Vertrauen. Vertrauen ist ein Samen: Keimen und Wachsen ist angelegt. Der Samen braucht nur Erde, Wasser, Licht und Zeit. Dann wächst die Frucht von selber.

Es gibt wichtige Wachstumselemente für Vertrauen in der Region: Gute Kommunikation gehört wie Transparenz dazu, wechselseitiges Interesse und Unterstützung, auch gemeinsame Zeiten über der Bibel, Gottesdienste oder Gebet mit- und füreinander. Drei weitere sind vielleicht ungewohnt:

- Begegnungszeiten: Machen Sie etwas zusammen, damit eine Beziehungskultur wächst. Laden Sie sich z. B. als Gemeindeleitungen zum Essen ein und tauschen sich gegenseitig aus: über das, was gut läuft, wie über das, was Ihnen Mühe macht.\* Sie können Ideen und Visionen für die gemeinsame Region teilen oder zusammen etwas Schönes für eine der beteiligten Gemeinden umsetzen.
- Gaben nutzen. Arbeiten Sie gabenorientiert, das schafft Motivation. Gaben sind Geschenke des Geistes, die zu unseren Persönlichkeiten und Lebenssituationen passen.

\* Der holländische Pastoralsoziologe Jan Hendriks hat diese identitätsstärkenden Besuche so skizziert: Gemeinden (oder kirchliche Dienste und Werke) besuchen sich mit dem Ziel der wechselseitigen Stärkung. Die Besucher sollen durch Fragen den Besuchten helfen, ihren Auftrag und ihre Identität zu klären und darin ermutigt zu werden. Die wichtigsten Impulse sind Fragen, z. B.: Wie geht es euch? Was sind eure Ziele? Was gelingt, was nicht? Die Besucher hören zu, sammeln hinterher ihre Eindrücke, ggf. auch Vorschläge und Hilfsangebote und melden sie der besuchten Gemeinde zurück. Nach einiger Zeit laden die Besucher die Besuchten ein, die Rollen wechseln. Vgl. dazu Jan Hendriks (2001), 194f. – Vorschläge („sieben Klimaverbesserer“) für wachsendes regionales Miteinander finden sich auch bei Hans-Hermann Pompe und Christhard Ebert (2015). Der Download ist möglich unter: <https://www.mi-di.de/materialien/vertrauensbildung-in-der-region> – aufgesucht am 27. Februar 2023.

Auch wenn ich viel zu tun habe – was ich gut kann und gerne mache, empfinde ich nicht als Last, sondern als Lust. Wo unsere Gaben angewandt werden, kann eine tiefe Zufriedenheit entstehen.

- Gottes Stimme wahrnehmen. Hören Sie immer wieder auf die leise Stimme des Geistes. Er schenkt gerne, gibt Gedanken, Anstöße und Ideen. Gottes Geist macht sich meist leise bemerkbar. Wir müssen also hören lernen. Gottes Stimme ist oft ein leises Wehen, ein sanfter Anstoß, manchmal unerwartet als offene Tür, manchmal als verschlossene Tür. So fördern Zeiten der Stille, des Nachdenkens, des Austauschens und des Betens die Gemeinschaft.

Eine neue Haltung: Bereitschaft zu Innovation und Exnovation (Felix Eiffler)

Regiolokale Kirchenentwicklung verlangt nach einer guten Mischung aus Innovation und Exnovation. Innovation ist nötig, da erst das Neben- und vor allem das Miteinander verschiedener Ausdrucksformen von Kirche die Voraussetzung schafft, unter denen Regiolokalität ihr Potential entfaltet. Die Entwicklung kontextueller Gemeindeformen, also kirchlicher Orte, die zu den spezifischen Bedingungen des Kontextes passen, erfordert innovative Kompetenzen. Der englische Theologe Michael Moynagh beschreibt Innovation für den kirchlichen Kontext so: „Innovation ist die Veränderung der ‚Spielregeln‘, sodass sich Kirche auf neue Art und Weise entwickelt.“<sup>28</sup>

Daraus kann man verschiedene Schlussfolgerungen ziehen. Einerseits: Innovativ ist nicht nur das, was komplett neu entwickelt wurde und das es so noch nie gab. Sondern: Innovativ ist eine Idee auch dann, wenn sie einem anderem Kontext entnommen wurde und an einem neuen Ort die ‚Spielregeln‘ ändert. Wichtig ist jedoch, dass eine solche Innovation ihrerseits innoviert werden muss, „sodass sie zur neuen Situation passt.“<sup>29</sup> Andererseits: Eine Idee wird erst dann zur Innovation, wenn sie erst kritisch geprüft (Realitätscheck) und dann auch umgesetzt wird und Anwendung sowie Ausbreitung findet. Diesen Dreischritt

28 — Michael Moynagh (2017), 8 (übersetzt von Felix Eiffler).

29 — Ibid., 11 (übersetzt von Felix Eiffler).

Innovation ist die Veränderung der ‚Spielregeln‘, sodass sich Kirche auf neue Art und Weise entwickelt.

beschreiben Matthias Sellmann und Florian Sobetzko so: Ausdenken (Ideation), Ausprobieren (Applikation) und Ausbreiten (Diffusion).<sup>30</sup> Demzufolge ist eine gute Idee, die niemand umsetzt, eben keine Innovation, sondern nur eine Idee. Ob eine neue Idee auch umsetzbar ist, entscheidet sich wiederum nicht zuletzt an den konkreten regionalen Ressourcen und Rahmenbedingungen. Dass die Initiation und Förderung von Innovation auch eine Frage von gemeinde- und kirchenleitendem Handeln sind, beschreiben Sellmann / Sobetzko so: „Es braucht im pastoralen Sinne nicht nur Erlaubnis zum Innovieren, sondern Sendung und belastbaren Auftrag. Und der besteht nicht in der Kreation von möglichst viel Originalität, sondern in der systematischen Überprüfung von neuen und überkommenen Ideen (AUSDENKEN) auf ihre Brauchbarkeit (ANWENDEN) und ihre Nachhaltigkeit (AUSBREITEN).“<sup>31</sup>

Neben der Bereitschaft und der Fähigkeit zur Innovation, bedarf es zudem der gezielten Exnovation, denn: „Eine Exnovation ist jede Idee oder Praxis [...] die entfernt oder angepasst werden muss, damit Raum für neue Innovation(en) eröffnet wird.“<sup>32</sup> Exnovation ist somit gewissermaßen die Bedingung der Möglichkeit – sowohl für Innovation als auch für regionalen Kirchenentwicklung, denn die regionalen Logik verlangt die Bereitschaft, auf etwas zu verzichten, etwas intentional zu unterlassen bzw. Verantwortung zu teilen oder gar abzugeben. Für all diese Dimensionen steht der Begriff Exnovation. Exnovation eröffnet die Freiräume, die es braucht, damit neue Ideen entstehen und auch umgesetzt werden können. Außerdem wäre Innovation ohne Exnovation schlicht das Addieren immer neuer Ideen. Dies führt zu Überlastung oder zu Kompromissen bei der Qualität und ‚funktioniert‘ meist nur zulasten einer nachhaltigen Umsetzung (Diffusion), da sich selten alle möglichen neuen Ideen gleichermaßen im System ‚ausbreiten‘ können. Erst die Diffusion macht aus einer Idee eine Innovation. Exnovatives Handeln wird gegenwärtig vor allem im Energie- und Mobilitätssektor angewandt. Beispiele sind der deutsche Atomausstieg bis 2023 oder das Verbot der Zulassung von Verbrennungsmotoren ab 2035 durch die EU. Hier wurden und werden – noch funktionierende und

30 — Vgl. Florian Sobetzko und Matthias Sellmann (2017): 27–43.

31 — Ibid., 41.

32 — Jonny Holbek und Harald Knudsen (2020), 16: „An exnovation is any idea, practice, or material artifact in the adoption unit that needs to be removed or modified in order to make room for new innovation(s).“ (übersetzt von Felix Eiffer)

Innovation ohne Exnovation wäre schlicht das Addieren immer neuer Ideen.

erprobte – technische Lösungen aus dem System genommen, um die Entstehung neuer Technologien zu fördern. Dies geschieht nicht willkürlich, sondern folgt der Erkenntnis, dass es nachhaltigere Technologien gibt und man Anreize für Innovation schaffen muss.

Im Blick auf kirchliches Handeln bedeutet dies, dass kirchliche Ausdrucksformen daraufhin befragt werden, ob sie die Kommunikation des Evangeliums mit möglichst vielen Menschen ermöglichen und fördern oder erschweren und unterminieren. Diese Frage gilt sowohl nach innen als auch nach außen – also sowohl hinsichtlich der Kommunikation mit der Gemeinde und den Menschen, die zur Kirche gehören, als auch mit denen, die nicht mehr oder nie dazugehörten. Diese Fragestellung folgt dem axiomatischen Konsens der regioloalen Kirchenentwicklung, dass der Kommunikation des Evangeliums oberste Priorität zukommt und alle Formen kirchlichen Handelns diesem Ziel dienen sollten.

## 6 DIE STRUKTURFALLE

Vier Gemeinden einer Region haben sich auf einen mühsamen Weg der Kooperation gemacht, um eine enge Zusammenarbeit oder eine Fusion zu prüfen. Ein Ausschuss von Delegierten sortiert, plant und verschriftlicht Herausforderungen und Ideen in vielen Sitzungen. Die Vorlagen werden in die Gemeindeleitungen eingebracht, anschließend wird versucht, den unterschiedlichen Erwartungen gerecht zu werden. Der Prozess wird mühsam und lang: Die Beteiligten investieren viele Abende, immer neue Papiere werden erstellt, oft herrscht das Gefühl, hier waren wir doch schon einmal. Mühsam ist auch: Die Stellen sind von der Zukunftsplanung des Kirchenkreises oder der Landeskirche vorgegeben! Eine Kooperation oder Fusion könnte bedeuten, in absehbarer Zeit nicht alle Gebäude halten zu können! Die Mitgliederzahl der Gemeinden sinkt. Und viel Prozess-Energie fehlt dabei der laufenden Gemeindearbeit. Statt Vorfreude aufs Miteinander herrscht häufig zähe Frustration.

Nach der letztlich doch beschlossenen und vollzogenen Vereinigung zu einer neuen Gemeinde sind die versprochenen Vorteile („Synergien“) sehr überschaubar, es grummelt an vielen Stellen. Das Bild erscheint manchen so: Weniger Gottesdienste, genauso viel Gremienarbeit wie vorher, Verlust mancher wichtiger Mitarbeitender aufgrund der Aufgabe ‚ihrer‘ Gebäude. Es gibt weite Wege zur Verwaltung und manchen Ärger vor Ort über mühsam gefundene Kompromisse der neuen Gemeindeleitung. Warum ist das Neue nicht attraktiver als das Alte?

Mancher Prozess der Kooperation hat im Rückblick einen unscheinbaren, aber wirkungsvollen Geburtsfehler: das Strukturgefälle. Verfällt man auf diesen Fehler, dann geht es in den Gesprächen und Verhandlungen fast nur noch um Strukturen. Entscheidungen über Häuser, Stellen, Finanzen, Gremien etc. werden als vorrangig angesehen, oft vorgezogen unter der Annahme, ein gutes Miteinander werde sich ja schon irgendwie ergeben. Strukturelle Rahmenbedingungen werden ohne eine gemeinsam gesuchte biblische Vision festgelegt, es geht weniger um den Auftrag der Kirche als um ihren Erhalt.

Der wichtigste Grund zu Kooperation oder Fusion ist dann, den absehbaren Mangel irgendwie zu beherrschen oder auf eine Vorgabe von oben zu reagieren. Das (oft unausgesprochene) Ziel ist, dabei möglichst viel vom Bestehenden zu erhalten. Und gute Erfahrungen wie ein fairer Umgang miteinander können das Grundgefühl ‚viel Arbeit für wenig Wirkung‘ nicht wirklich aufwiegen. Manche Beteiligte spüren: Trotz neuer Strukturen ist die nächste Kürzungsrunde nur wenige Jahre entfernt, und beschließen: „dann aber ohne mich ...!“

Dabei müsste sich doch eine Frage wie von selbst nahelegen: Wofür brauchen wir diese oder andere Strukturen? Welches ‚Warum‘ ruft nach welchem ‚Wie‘? In der Betriebswirtschaftslehre gilt: „Structure follows strategy!“ Ich muss erst wissen, wohin ich auf welchem Weg reisen will, dann wird es auch jedermann als sinnvoll einleuchten, dass wir nach Personal und Ressourcen für diese Reise fragen.<sup>33</sup>

33 — Hans-Jürgen Abromeit, Peter Böhlemann, Michael Herbst und Klaus-Martin Strunk (2001), 56–58 (Zitat: 58).

**Grundgefühl:**  
‚viel Arbeit für  
wenig Wirkung‘

Es gibt Ursachen für die Struktur-Priorität bei Veränderungen:

- Unsere Gehirne entscheiden sich lieber intuitiv für Bekanntes, Gewohntes und Einfaches (System 1, ‚schnelles Denken‘) als abwägend für Unbekanntes, Unsicheres oder Komplexes (System 2, ‚langsameres Denken‘). Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman nutzt diese Begriffe hinsichtlich der Erfahrung, dass unser Denken automatisch zu System 1 tendiert, denn dieses „arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos“, während System 2 „die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Tätigkeiten“ lenkt. Kein Wunder, dass unbewusste, intuitive (Vor) Entscheidungen dann die Stärken von System 2 („Handlungsmacht, Entscheidungsfreiheit und Konzentration“) ausbremsen.<sup>34</sup> Fatal dabei ist, „dass man die Fehler anderer leichter erkennt als seine eigenen.“<sup>35</sup>
- Gewohnheiten, auch gute, haben ihre eigene Macht, legen unser Handeln auf vertraute Wege fest (sog. ‚Pfadabhängigkeit‘<sup>36</sup>). Thomas Schlegel analysiert, was da passiert: „Bewährte Lösungen sind als solche auch nicht schlecht. Der Systemerhalt erfordert sie. Aber sie führen im Laufe der Zeit dazu, dass man andere Optionen nicht mal mehr prüft und so in eine Pfadabhängigkeit gerät, die bei sich rapide veränderndem Umfeld verheerende Folgen haben kann.“<sup>37</sup> Wenn dann ein Rahmen gesetzt wird, der nicht mehr hinterfragt werden darf, weil Strukturanpassungen gefordert werden, folgen Gemeinden und Regionen dem gewohnten oder vorgegebenen Pfad.
- Sogenannte ‚harte Faktoren‘ (z. B. Finanzen oder Gebäude) wirken in Veränderungsprozessen leichter handhabbar als ‚weiche Faktoren‘ (z. B. Vertrauen, Beziehungen, Kreativität, Neid oder Ängste). Finanzen etwa sind leichter beschreibbar und können in Listen oder Beschlussvorlagen erfasst werden. Wachsende gute Beziehungen sind aber zentral fürs Gelingen, sie ergeben sich nur nicht aus Beschlüssen. Sie

34 — Vgl. Daniel Kahneman (2011), 33.

35 — Ibid., 42.

36 — Vgl. Georg Schreyögg (2013).

37 — <https://www.futur2.org/article/warum-aendert-sich-nichts-vermutungen-ueber-kirchliche-beharrungskraefte-und-ihre-ueberwindung/> - aufgesucht am 25.2.2023.

- entstehen als Geschenk aus gewagtem Vertrauen, gemeinsamen Erfahrungen und geteilten Gaben.
- Wir leiden in der evangelischen Kirche in vielen Prozessen unter einem Verlust geistlicher Entscheidungsformate. Die spirituelle Frage nach Gottes Willen erscheint zu weltfremd oder zu fromm, das innere Hören auf Impulse des Geistes ist selten und ungeübt. Biblische Bilder und Verheißungen sind eher Ornamente als Grundpfeiler, Gebet in Konfliktsituationen ist ungewohnt, Phasen der Stille vor Abstimmungen sind nicht vorgesehen, theologische Arbeit gilt als zu aufwändig und praxisfremd. Wo es kaum gemeinsame geistliche Erfahrungen wie Unterbrechung, Einspruch oder Stärkung gibt, leiden Strukturprozesse unter spiritueller Auszehrung.
  - Der Zürcher Theologe Ralph Kunz weist auf die Unterscheidung von bestehender und entstehender Kirche hin: Der Aufbau der Gemeinde, ihre immer neue Entstehung ist Gottes Werk, sie ereignet sich. Die Umbau-logik kann dies verdrängen, denn „... was wir machen, ist stärker als das was wir nur erbitten können.“ Die entstehende Kirche ist aber „keine Leistung der bestehenden Kirche“<sup>38</sup> – Gott lässt Gemeinde wachsen (1 Kor 3,7). Was besteht, ist uns aufgegeben, aber es steht unter der Versuchung, „dass man die Existenz der entstehenden Kirche für selbstverständlich nehme und dann frage: Was machen wir mit der Kirche? Was hat die Kirche zu machen?“<sup>39</sup>

Solche und ähnliche Erfahrungen gibt es an vielen Orten. Offensichtlich schaffen sichtbare Finanz- oder Gebäudeprobleme eine Tendenz zu technokratischen Entscheidungen, die sich durchsetzen, wenn nicht anderes eingeplant wird. Landeskirchliche Auslöser wie Stellenpläne, von oben vorgegebene Räume oder absehbare Zuweisungskürzungen etc. verdüstern außerdem den Horizont und setzen Zeitlimits mit entsprechendem Handlungsdruck.

Katharina Haubold seufzt: „Ich verstehe, dass es Struktur braucht. Und doch kann ich mich des Eindrucks nicht erwehren, dass die Debatten häufig so geführt

38 — Ralph Kunz (2015), 32f.

39 — Ibid., 34 (mit Rückgriff auf Walter Mostert).

werden, als sei die Struktur ein Selbstzweck. Oder als sei man ihr ausgeliefert. Menschengemacht scheint ‚sie‘ nun eine solche Eigendynamik entwickelt zu haben, dass ihr Genüge getan werden muss und aktive Veränderung nur in sehr starren Rahmenbedingungen möglich ist.“<sup>40</sup>

Man muss sich darum den Sinn von Strukturen etc. wieder in Erinnerung rufen. Sie sind Mittel zum Zweck, aber nicht Selbstzweck. Man erkennt alternde Institutionen auch daran, dass sie das verwechseln und der Selbsterhalt zum ultimativen Zweck wird anstatt Mittel zu einem größeren Zweck (oder einem ‚Warum‘) zu sein. Kirchliche Strukturen dienen aber ihrem Sinn nach dem Auftrag. Institutionen wie Predigt, Sakramente, Ämter und gegenseitiger Dienst „sind dazu da, die Gemeinde zurück auf Gott hinzubewegen.“<sup>41</sup> Die Suche nach sinnvollen Strukturen ist also nicht falsch, Strukturen gehören zur Außenseite jeder regionalen Zusammenarbeit. Der Gemeindeberater Michael Maier bringt es auf den Punkt: „Ohne Strukturen, ohne die ‚sichtbare Kirche‘ geht es nicht. Selbst wenn eine Änderung der Strukturen keine Rolle spielen soll, ist das eine strukturelle Entscheidung. Die Frage ist nur, wohin die Energie hauptsächlich fließt, ob es Interesse und Raum gibt für konkrete kirchliche Aufgaben, das Why von Kirche und Zusammenarbeit und für gemeinsame geistliche Dimensionen.“<sup>42</sup>

Um ein automatisches Strukturgefälle zu verhindern, müssen zwei weitere Dimensionen in Veränderungsprozessen nahtlos integriert werden: Jede Strukturanpassung braucht (1.) eine parallele inhaltliche Ausrichtung, die nach dem gemeinsamen Auftrag fragt. Und sie ist (2.) angewiesen auf den Aufbau bzw. die Vertiefung gelingender Beziehungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren. Kurz gesagt: Strukturveränderung ohne Inhaltsklärung kann zum Selbstzweck werden, Strukturveränderung ohne Aufbau gelingender Beziehungen kann Misstrauen oder Desinteresse fördern. Umgekehrt gilt natürlich: Beziehungsaufbau und inhaltliche Ausrichtung ohne Strukturveränderung können notwendiges Handeln verpassen.

Als sinnvoll und fruchtbar erweist sich zu Beginn eines Kooperationsprozesses eine Reihenfolge von

40 — Kirche trotz Kirche, in: futur2. Zeitschrift für Strategie & Entwicklung in Gesellschaft und Kirche 02/2022, <https://www.futur2.org/aufgesucht-am-25-februar-2023>.

41 — Ralph Kunz (2015), 35.

42 — Michael Maier, Rummelsberg, in einer Mail an die Autoren vom 26.10.2022.

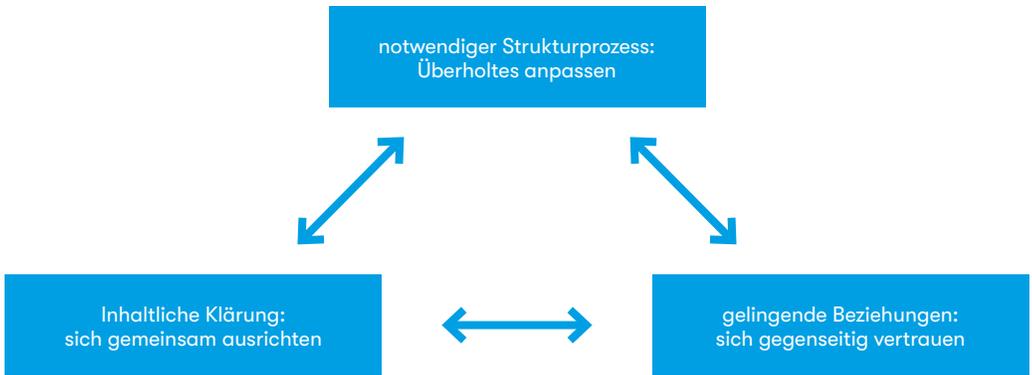
Beziehungsaufbau über gemeinsame Auftragsorientierung hin zu Strukturveränderung. Gelingendes zwischenmenschliches Klima unter den Verheißungen Gottes ermöglicht notwendige Veränderungen. Der Grund ist einfach: Wer miteinander schwierige oder sogar schmerzhaft Veränderungen angehen will, braucht wechselseitiges hohes Vertrauen sowie Klarheit über den Auftrag Jesu an seine Kirche im Hier und Jetzt.

Wer in Veränderungsprozessen die – durchaus notwendigen – Strukturentscheidungen einbinden will in Vertrauen und gelingende Beziehungen, muss dafür Raum schaffen und entsprechende Rahmenbedingungen setzen. Dazu gehören:

- Geistliche Dimensionen ‚durchwirken‘ den ganzen Prozess: Gemeinsame Bibelgespräche und Gottesdienste, Zeiten für Gebet und Stille, Arbeit an theologischen und seelsorglichen Orientierungen sind alles andere als überflüssig – sie sind wie Fäden, die ein tragendes Gewebe durchwirken. Sie schenken Offenheit für Gottes Reden, sie stärken die Orientierung am gemeinsamen Fundament, sie erinnern immer wieder an den großen Auftrag, kurz: Sie stärken die gemeinsame Identität als Leib Christi vor Ort und in der Region.\* Gemeinschaft in geistlicher Offenheit für Gottes Reden ergibt sich nicht automatisch: Gottes Reden will erbeten und ermöglicht werden (1 Sam 3). Geistliche Offenheit braucht jeweils Raum und Zeit im Prozess.

Geistliche Dimensionen stärken die gemeinsame Identität als Leib Christi vor Ort und in der Region.

\* Eine hilfreiche Unterstützung dafür bietet midi Berlin mit der Toolbox Gremienspiritualität zur Orientierung auf eine gemeinsame lebendige Geistesgegenwart in Ausschüssen und Gremien. Eine kurze Grundlegung (Booklet) wird ergänzt durch 30 Karten mit praktischen Anwendungen. Dies geschieht lt. Beschreibung oft spielerisch, macht Lust zum Ausprobieren und bringt überraschende Perspektivwechsel mit sich, sodass auch geistlich weniger erfahrene Menschen inmitten des ganz normalen Sitzungsgeschehens etwas von der inspirierenden Gegenwart Gottes erleben und erstaunt feststellen können, wie dies die Sitzungskultur qualitativ verändert. <https://www.mi-di.de/materialien/spiritualitaet-mehrbegeisterung-in-sitzungen> – aufgesucht am 10. Januar 2023.



— Investition in wachsendes Vertrauen: Wer gute Freundschaften hat, weiß, wie wichtig Kontakte, Begegnungen, Austausch und gemeinsame Feiern sind. Gastfreundschaft ist eine zentrale biblische Kategorie, ist zugleich eines der schönsten biblischen Bilder für Gottes Gegenwart unter den Menschen und wirkt kulturell ebenso prägend wie anziehend.<sup>43</sup> Ein gemeinsames Essen von Gemeindeleitungen mit persönlichen Begegnungen, freiem Austausch und Teilen von Erfahrungen ist eine der besten Investitionen in eine gemeinsame Zukunft. Unabdingbar für Vertrauen sind Transparenz und gute Kommunikation: Offenheit und Ehrlichkeit in Begegnungen ohne versteckte Absichten oder Verschweigen, Information der anderen Beteiligten über die eigenen Motive, Befindlichkeiten und Wünsche helfen einander zu verstehen.\*

43 — Jan Hendriks kennzeichnet eine gastfreundliche Gemeinde durch drei Faktoren: Offenheit Fremden gegenüber, beieinander zu Gast sein und (selber) Gast Jesu Christi sein. Das sind für ihn „Konkretionen der drei Dimensionen von Wesen und Auftrag der Gemeinde: Dienst – Gemeinschaft – Umgang mit Gott.“ Siehe Jan Hendriks (2001), 62.

\* Ernst-Eduard Lambeck hat Erfahrungen mit Begegnungsgruppen zur Multiplikation von Zwischenergebnissen und mit gewachsenem Vertrauen zwischen kooperierenden Gemeinden beschrieben. Ein einfaches Modell, um eine wachsende Zahl von Menschen aus verschiedenen Gemeinden mit drei einfachen Schritten am Prozess zu beteiligen: Sich kennenlernen – miteinander essen – etwas Gutes zusammen umsetzen. Vgl. Ernst-Eduard Lambeck, Begegnungsgruppen in Beratungsprozessen verankern – kapillare Wege stärken, Midi Berlin. Download unter <https://www.mi-di.de/materialien/begegnungsgruppen> – aufgesucht am 25. Februar 2023.

- Wechselseitige Wertschätzung: Wer anderen Beteiligten ihren Wert zugesteht und dies immer wieder ausdrückt, egal ob in Worten, Zeichen oder Taten, investiert zugleich in die gemeinsame Zukunft. ‚Einander Glanz geben‘ (Burghard Krause<sup>44</sup>) als ein Grundmotiv in der Kirche stärkt den Leib Christi, weil wir die anderen genauso brauchen wie sie uns. Gerade die scheinbar schwächeren Teile sind dort die nötigsten, argumentiert Paulus, und die wir für weniger ansehnlich halten, die umkleiden wir mit besonderer Ehre (nach 1 Kor 12,22f). Es geht sozusagen um eine Diakonie des Miteinanders. Beteiligte können sich wechselseitig beraten oder unterstützen, statt Geben und Nehmen, Gewinne und Verluste akribisch aufzurechnen.\* Das tiefe Geheimnis dahinter hat Jesus so formuliert: Geben ist seliger als Nehmen (Apg 20,35) – denn Gott hat uns mit seinem Sohn längst überreichlich beschenkt.
- Beweglichkeit für den Auftrag: Agile Prozesse in Organisationen kombinieren bestimmte Faktoren, um notwendige Veränderungen flexibel, beteiligend, ergebnisorientiert und vorausschauend anzugehen. Agil (beweglich) heißt: Risiken gehören zum Prozess („fail early“), die Verantwortung liegt bei den Beteiligten, es herrscht hohes Vertrauen unter häufigem Feedback.<sup>45</sup> Die Kirche wird vom agilen Management an Handlungsmuster erinnert, die ihr vertraut sein sollten: Einbindung der Betroffenen und ihrer Kompetenzen (1 Kor 12), Beweglichkeit angesichts von Blockaden (Mt 5,39–42), sorgsamer Umgang mit

44 – Vgl. zu dieser Metapher Burghard Krause (2008), 181–183.

45 – Überblick in: Agilität (Management), [https://de.wikipedia.org/wiki/Agilität\\_\(Management\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Agilität_(Management)) – aufgesucht am 27. Januar 2023.

\* Lernende Gemeinschaften (learning communities) sind Begegnungen auf Augenhöhe, wo Engagierte sich wechselseitig als Fachleute beraten. Ein einfaches Begegnungs-Modell für Gemeindeleitungen oder regionale Leitungsgremien ist zu finden in: Christhard Ebert, Hans-Hermann Pompe, Juliane Kleemann: Lernende Gemeinschaften. Miteinander Lernen auf Augenhöhe, Midi Berlin. Download unter: <https://www.mi-di.de/materialien/lernende-gemeinschaften> – aufgesucht am 25. Februar 2023.

Ressourcen wie Zeit, Geld und Gaben (Lk 14,28–33), Ausrichtung an Zielgruppen und ihrem Recht auf das Evangelium (1 Kor 9,19–23), Mut zu Risiken inkl. Fehler-Bereitschaft (Mt 25,14–30) oder Führung als Dienst für andere (Mk 10,42–45). Einer der Leitsätze des Agilen Manifestes (2001) lautete: „Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge!“<sup>46</sup> Das könnte ja das Motiv des Barmherzigen Samariters sein (Lk 10,25–37). Beweglichkeit? Der Auftrag der Kirche benötigt flexible Formen, die Ausführenden sind herausgefordert kreativ zu denken, flexibel zu handeln, um den Anschluss an den Auftraggeber nicht zu verlieren.

46 — Zitiert nach: Agile Softwareentwicklung, [https://de.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Softwareentwicklung](https://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung) - aufgesucht am 27. Januar 2023.

## 7 DER AUFTRAG: MISSION ALS LEITDIMENSION

Am Beginn der Kirche Jesu steht der Auftrag des Auf-erstandenen: „Ihr werdet meine Zeuginnen und Zeugen sein!“ (Apg 1,8). So oder ähnlich überliefern das auch alle vier Evangelien. Die Formulierung des Johannes steckt den weitesten Rahmen ab: „Wie mich der Vater gesandt hat, so sende ich euch“ (Joh 20,21). Die Sendung Jesu geht in der seiner Jüngerinnen und Jünger weiter: Wie der Vater mich – so ich euch! Das schreibt ihnen eine unglaubliche Bedeutung zu. Eigentlich nur fassbar zusammen mit dem gleichzeitigen Zuspruch: „Nehmet hin den heiligen Geist!“ (Joh 20,22). Der Auftrag der Kirche ist normativ für jede Form der Gemeinde Jesu, er will immer wieder erfragt werden, weil sich die Situation ändert, er braucht den Geist, weil menschliche Kraft zu klein ist, er befreit von Selbstfürsorge, weil der Auftraggeber seine Gemeinde erhält.

Sehnsucht nach Erneuerung der Kirche aus ihrem Auftrag heraus lebt von elementaren Haltungen, um die Relevanz des Evangeliums zu bezeugen:

- Wir müssen wertschätzender mit Kritik und kritischer Suche umgehen. Viele Christenmenschen reagieren zu schnell beleidigt, wenn hinterfragt wird, was ihnen wichtig ist. In vielen Fällen ist diese Kritik versteckte

Der Auftrag der Kirche will immer wieder erfragt werden, weil sich die Situation ändert.

- Sehnsucht – und Kritik ist obendrein häufig kostenlose Beratung für uns.
- Wir müssen uns dort aufzuhalten lernen, wo Menschen ohne Gottesbeziehung leben. Wie viele Beziehungen haben wir zu Menschen, die suchen oder nicht glauben? Gemeinden fragen sich ehrlich: Wie viel unserer Zeit verbringen wir in Gemeinde und Gemeinschaft, wie viel in anderen gesellschaftlichen Bereichen wie Vereinen, Schulen, Betrieben, Stammtischen, Bürgerbewegungen?
  - Wir brauchen einen neuen Blick zurück nach vorne.<sup>47</sup> Wir müssen die Bibel in unserer Situation neu lesen auf das hin, was wir bisher aus Gewohnheit übersehen haben. Es gibt biblische Geschichten der Begegnungen in multikulturellen Gesellschaften. Da sind im Alten Testament z. B. die Vätergeschichten, der Exodus, Naemans Heilung, Jona, Nehemia. Das NT etwa berichtet Begegnungen Jesu mit Römern, Griechen, mit der Samariterin oder der Syrophönikerin. Es gibt den Aufbruch des Christentums in den multireligiösen Mittelmeerraum. All dies müssen wir neu für unsere Situation analysieren, als würden wir es zum ersten Mal lesen. Wir sind in der Situation von Ruderern, sagt Kierkegaard: Nur indem wir zurückblicken, kommen wir vorwärts.<sup>48</sup>
  - Wir müssen Kontakte mit denen suchen, die uns fremd sind. Das betrifft z. B. die wachsende Zahl der kirchlich Distanzierten oder Unerreichten, die wachsenden Gemeinschaften anderer Religionen, das große indifferente Milieu oder das lautstarke atheisierende Milieu.
  - Wir dürfen mit Lust Erzähler und Erzählerinnen sein. Das Christentum ist die Erzählung von einem, der Menschen mit Gottes Geschichte zusammenbringt. Erzählen von Gott ist etwas anderes als Reden über Gott. Der Glaube wird sprachfähig, wenn wir Gottes Geschichten in unserem Leben erzählen. Wo Gottes Geschichte in seinen (biblischen) Geschichten gegenwärtig ist, können „die Hörer dieser

47 — In Anlehnung an einen Buchtitel des katholischen Neutestamentlers Thomas Söding (1997).

48 — Vgl. Sören Kierkegaard: „Wer ein Boot rudert, kehrt dem Ziel, dem er sich doch entgegenarbeitet, den Rücken zu.“ In: Christliche Reden 1848, Ges. Werke, hg. v. E. Hirsch und H. Gerdes, 20. Abt., 77.

Geschichten auch heute in Gottes Geschichte verstrickt werden.“<sup>49</sup> Menschen sind fasziniert von einer spannenden Geschichte – und erzählen kann jeder. Dafür braucht man keine Ausbildung, nur Erfahrungen. Zeuginnen Jesu sind Berichterstellerinnen: Sie erzählen von den großen Taten Gottes in ihrem Leben, in der Bibel, in der Welt. Der amerikanische Journalist Leon Wieseltier sagt: „Wenn ich der Zeuge bin, dann brauche ich nicht eloquent (= beredt) zu sein.“<sup>50</sup> Ich muss nicht reden können, sondern darf berichten.

Das Fachwort für Sendung ist Mission. Weite Teile der Gesellschaft – Parteien, Unternehmungen, Vereine, Wissenschaft, Politik – reklamieren ohne Scham ihre jeweilige Mission für sich, weil darin ihr Auftrag und ihre Identität erkennbar sind. Es wäre seltsam, wenn die Kirche ihre eigene Sendung verleugnete oder schamhaft einen Bogen um ihre Mission machte, während alle Welt ihre jeweilige Mission ins Schaufenster stellt. Kaum eine Perspektive ist für die Kirche so elementar und grundlegend wie der missionarische Auftrag. Wo Menschen die Kirchen und meist auch das Evangelium verlassen oder gar nicht kennenlernen, weil ihnen deren Relevanz für ihr Leben und die Gesellschaft nicht zugänglich sind, muss sich die Evangelische Kirche erneut auf ihren Auftrag konzentrieren. Sie tut dies erfolgreich nur in einer Handlungs- und Haftungsgemeinschaft, in der die einzelnen Gemeinden und Gruppen, Netzwerke und kirchlichen Orte enger regional miteinander verwoben sind, als es ihnen in ihrer Ebene bewusst sein mag.

Insofern ist die missionarische Dimension mehr als nur eine Teildimension von regionallokaler Kirchenentwicklung: Sie entwickelt zunehmend Funktionen einer Leitdimension für den Aufbruch der Kirche, weil sie fokussiert auf das Evangelium, durch das die Kirche existiert und auf die Menschen, für die Kirche existiert. Mission dient neben ihrem speziellen Bereich zugleich auch als Pfadfinderin in die Zukunft für die anderen Dimensionen kirchlichen Handelns.<sup>51</sup>

Ja, es gibt ärgerliche Begleiterscheinungen wie Manipulation, Enge, Penetranz oder Gestrigkeit, die unter

49 – Gunda Schneider-Flume (2008), 22.

50 – Leon Wieseltier (2000), 404.

51 – Vgl. Christhard Ebert und Hans-Hermann Pompe (2014), 19.

**Mission ist  
Sendung, die  
nach dem  
Auftrag fragt.**

der Flagge ‚Mission‘ segeln können. Die Negativliste ist in Theologie und Kirche schneller erstellt als die Positivliste. Aber nichts spricht dagegen, den Auftrag Jesu neu zu hören, anders anzugehen und relevant umzusetzen. Eine menschenfreundliche und gottnahe Mission hat klare Kennzeichen, stellt alles regionlokale Hören und Agieren unter diese kritischen Fragen:<sup>52</sup>

- Achtet unsere Mission die Freiheit des Handelns Gottes?
- Wahrt unsere Mission die Freiheit der Angesprochenen?
- Ist sie so ergebnisoffen wie erwartungsvoll?
- Ist unsere Mission sensibel für Zweifel und Scheitern?
- Achtet sie auf Relevanz und Menschennähe?
- Lebt sie aus der Kraft und dem Auftrag Gottes?

Der gesellschaftliche Veränderungsprozess betrifft vieles: Haltungen, Werte, Gewohnheiten, Lebensstile und Mentalitäten. In jeder Region berührt uns dies mehr als uns lieb ist und lässt uns wenig Raum, Umbauschritte nacheinander anzugehen. Wir sind wie Segler, die während der Fahrt auf dem Meer vieles gleichzeitig bewältigen müssen: neue Segel aufziehen, den Kurs ändern, Lecks abdichten, neue Matrosen anlernen, Stürme angehen. Aber die Lebendigkeit jeder missionarischen Ausrichtung liegt in der Natur der Sache. Der englische Bischof Steven Cottrell nutzt dieses Bild dafür: Wer für Mission beides will (auf die Bibel hören und aufmerksame Menschennähe üben), muss wie beim Segeln ständig nachkorrigieren, um den Kurs zu halten. Die Ironie der Schiffsnavigation sei ja, „dass es theoretisch zwar eine direkte Verbindung von A nach B gibt, doch dass man, wenn man immer nur geradeaus segelt, nie bei B ankommen wird. Wegen den sich stetig ändernden Winden und Strömungen muss man immer wieder kleine Richtungsänderungen vornehmen, damit man nicht vom Kurs abkommt.“<sup>53</sup> Regionlokale Kirchenentwicklung hat also die kritische Kursprüfung nie hinter sich – im Hören auf die biblische Botschaft und in Aufmerksamkeit für unsere Gesellschaft müssen wir immer wieder die Richtung ändern, um den Kurs zu halten.

52 — Vgl. ausführliche Überlegungen zu diesem Thema bei Hans-Hermann Pompe (2014), 68-71.

53 — Stephen Cottrell (2010), 67.

Die Idee der regioloalen Kirchenentwicklung ist enorm flexibel. Das zeigt sich auch daran, dass es nicht einen spezifischen Startpunkt geben muss. Wer dort nicht stünde, hätte den Startschuss schon verpasst („Pech gehabt!“). Michael Maier und Veronika Zieske zeigen in ihrem Beitrag, dass es (mindestens) fünf Zugänge („Türen“) zur regioloalen Kirchenentwicklung geben kann:

## 8 DIE FÜNF TÜREN DER REGIOLOALEN KIRCHENENTWICKLUNG (M. MAIER / V. ZIESKE)

„Wozu wollen wir in Zukunft Kirche sein?“ Das ist die Frage und kleiner gibt es sie nicht.

Eine Antwort finden wir in der regionalen Zusammenarbeit: Wir müssen und wollen als Kirchengemeinde nicht alleine unterwegs sein. Wir sind Kirche – zusammen mit unseren Nachbargemeinden und natürlich auch im ökumenischen Miteinander. Wir ergänzen, unterstützen und entlasten uns gegenseitig. Gemeinsam bieten wir mehr Anknüpfungspunkte für ganz unterschiedliche Menschen als jede von uns allein. Gemeinsam suchen wir in der Stadt und der Kommune Verbündete für die Anliegen der Menschen vor Ort.<sup>54</sup> Und gemeinsam wird es uns hoffentlich leichter gelingen, in eine Haltung des Erprobens und Ausprobierens zu kommen: Wozu wollen wir eigentlich in Zukunft Kirche sein ...?

Viele können hier schon auf gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit zurückgreifen.

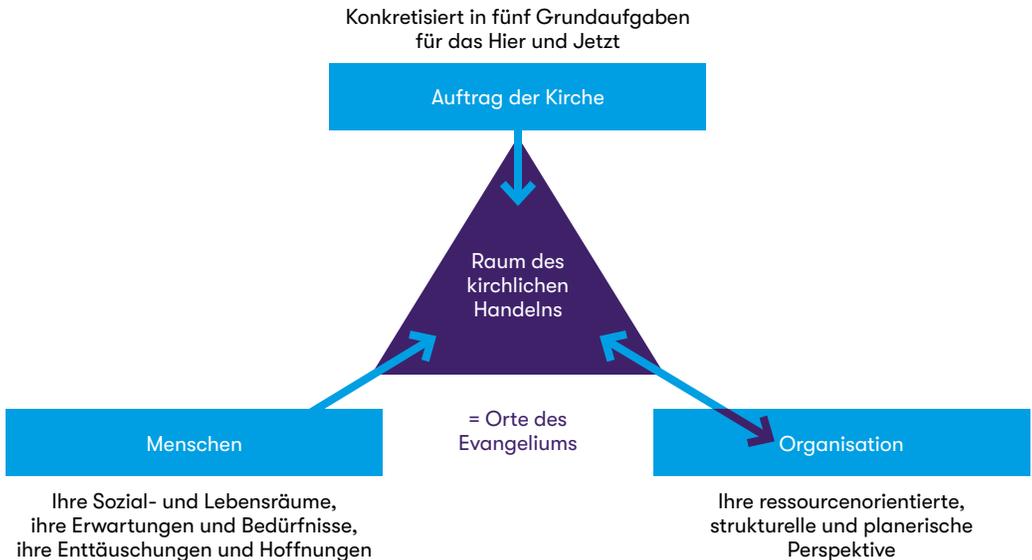
Im PuK-Dreieck<sup>55</sup> (der Bayrischen Landeskirche) gesprochen: Auf der Seite der ‚Organisation‘ rücken Gemeinden enger zusammen, um den Fokus klar auf den ‚Auftrag der Kirche‘ und die ‚Menschen‘ richten zu können.

Aus zahlreichen Regional-Beratungsprozessen<sup>56</sup> ist an der Gemeindeakademie Rummelsberg ein ‚5 Türen Modell‘ entstanden. Es ist ein Angebot zur Orientierung in den sehr unterschiedlichen und durchaus anspruchsvollen Prozessen kirchlicher Zusammenarbeit und Regionalentwicklung.

54 — Vgl. Ralf Kötter, 2020

55 — Zum Reformprozess „Profil und Konzentration“ der Bayrischen Landeskirche vgl. [https://puk.bayern-evangelisch.de – aufgesucht am 28. Februar 2023](https://puk.bayern-evangelisch.de-aufgesucht-am-28-Februar-2023).

56 — Der verwendete Begriff für eine Kooperations-einheit von ca. 3 bis 7 Kirchengemeinden ist unterschiedlich: ‚Region‘ wird je nach Dekanatsbezirk auch ‚Nachbarschaft‘ oder ‚Subregion‘ genannt.



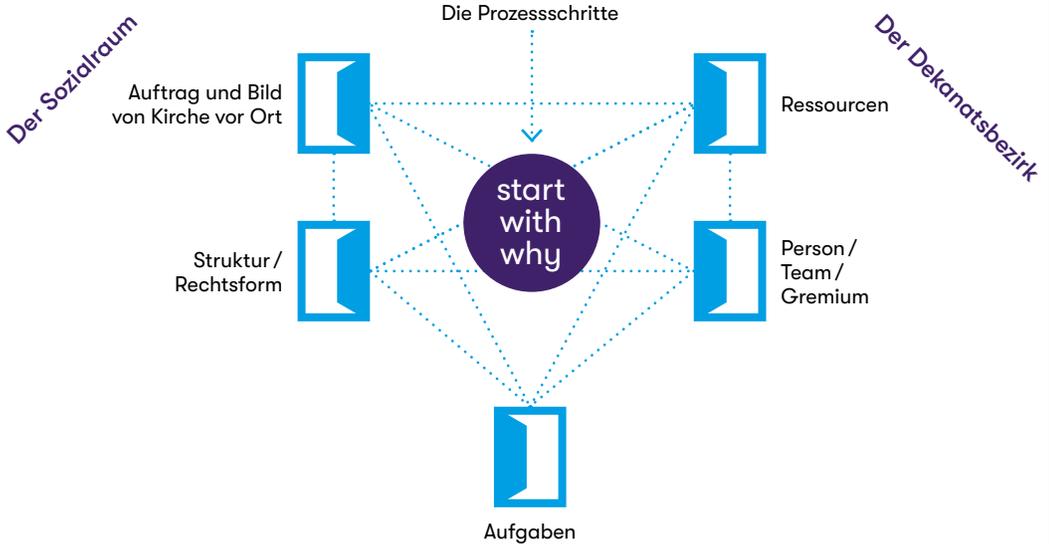
Die Grundüberlegung dabei ist ganz schlicht: Durch welche Tür man in den Prozess der Regionalentwicklung hineingeht, ist nicht entscheidend. Auch die Reihenfolge, in der man die fünf Türen öffnet (d. h. die Themenbereiche bearbeitet), kann sehr unterschiedlich sein. Aber man wird bei einer nachhaltigen Entwicklung der regionalen Zusammenarbeit wohl keine der fünf Türen auslassen können. Und vermutlich wird man bei einigen Türen im Laufe des Prozesses sogar mehrmals vorbeikommen.

Grundlegend für das 5-Türen-Modell ist ein Verständnis von Regionalentwicklung, das die Stärken der örtlichen Präsenz kombiniert mit den Stärken der regionalen Ergänzung.<sup>57</sup> Der Paradigmenwechsel liegt darin, dass mehrere Kirchengemeinden bewusst gemeinsam Verantwortung übernehmen für den kirchlichen Auftrag für die und mit den Menschen in der Region.

„Start with why“<sup>58</sup> steht groß in der Mitte. Es ist die Erinnerung daran, auf die Grundfrage hin fokussiert zu bleiben: Was wollen wir als Kirche vor Ort eigentlich erreichen und bewirken? Das kann in den verschiedenen Einzelentscheidungen der Zusammenarbeit Orientierung geben. „Start with why“! Da soll nicht die eine Antwort auf Hochglanzplakate

57 — Vgl. Michael Herbst und Hans-Hermann Pompe (2022). Dieser Text steht zum Download zur Verfügung: <https://www.mi-di.de/materialien/regioloale-kirchenentwicklung-aufgesucht> am 28. Februar 2023.

58 — Dieser Gedanke folgt der Idee des ‚Golden Circle‘ nach Simon Sinek (2009).



gedruckt werden, sondern das will immer wieder miteinander beredet werden.

Für viele sind Formulierungen wie „der einfache Zugang zur Liebe Gottes“ (PuK) oder die „Kommunikation des Evangeliums“ eine erste richtungsweisende Antwort auf die Frage „why?“. Erst nach dem „why?“ kommen dann die Fragen nach dem „how?“ und „what?“, die Fragen, wie genau etwas angegangen werden soll und was überhaupt gemacht wird.

Und zu diesem „why“ gehört natürlich auch das Wissen darum, dass die „Kommunikation des Evangeliums“ nicht nur Auftrag der Kirche, sondern immer auch ihr Grund ist. Kirche verdankt sich letztlich dem unverfügbaren Wirken des Hl. Geistes. Gerade in Zeiten des Umbruchs und Reformstresses kann diese Einsicht entlastend wirken.

Und nun zu den fünf Türen:

- 1 **Ressourcen:** Im Rahmen von Landesstellenplanungen oder Pfarrplänen kommen viele Gemeinden durch diese Tür: In der Region muss z. B. eine ½ Stelle gekürzt werden und dadurch ist eine engere Zusammenarbeit zwischen den Kirchengemeinden gefordert. Ressourcen sind neben den hauptamtlichen Stellen (auch

- in Kita, RU und Diakonie!): Die Immobilien- und die Finanzsituation – Kompetenzen und Zeit von Ehrenamtlichen – Kooperationsmöglichkeiten im Sozialraum – neue Ideen – und: die geistlichen Ressourcen, die uns als Kirche zur Verfügung stehen!
- 2 Person / Team / Gremium: Wie ändern sich die Rollen der Hauptamtlichen, wenn sie künftig im Team arbeiten? Wie kann Teamwork eingeübt und gefördert werden? Wie geht ‚Gabenorientierung‘ zwischen ‚wollen, sollen und können‘? Welches Leitungsgremium passt am besten (z. B. ein gemeinsamer Kirchenvorstand für mehrere Gemeinden)? Welche Rolle spielen geistliche Formen im Team / Gremium? Und dabei geht es immer auch um die Frage, wie Stellen und die Mitarbeit in Gremien attraktiv bleiben und werden.
- 3 Aufgaben: Welche Aufgabenpakete lassen sich besser gemeinsam angehen, weil sich die Gemeinden dann gegenseitig entlasten können, oder weil dann ansprechendere (= aufwändigere) Aktionen möglich sind? Viele können hier an gute Erfahrungen in den vergangenen Jahren anknüpfen. Was lassen wir zugunsten von anderem weg? Was kann zusammen mit anderen Partnern im Gemeinwesen umgesetzt werden?
- 4 Struktur / Rechtsform: In welcher Organisationsform kann Kirche vor Ort ihrem Auftrag und den Menschen am besten gerecht werden? Hierher gehören verbindliche Kooperationen, die Bildung von Pfarreien oder Gesamtkirchengemeinden oder die Vereinigung von Gemeinden. Damit verbunden sind die Fragen nach einem gemeinsamen Pfarramt, einem gemeinsamen Kirchenvorstand oder z. B. einer gemeinsamen Kita-Geschäftsführung. Eine Versuchung liegt sicher in der Annahme, dass sich durch Strukturveränderungen Kirche erneuern lässt. Struktur und Rechtsform sind nicht mehr (aber auch nicht weniger) als die äußerliche, rechtlich gefasste Gestalt von Kirche. Und die muss sich immer wieder daran messen lassen, ob sie dem Ziel dient, dem kirchlichen Auftrag und den Menschen gerecht zu werden. „Start with why ...“

Zusammenarbeit  
entsteht durch  
Zusammenarbeit.

Kirche „ist“ nicht.  
Sie ereignet sich.  
Dafür gilt es aufmerksam zu sein.  
Dem gilt es Raum zu geben. Darüber lohnt es sich zu reden und zu schweigen.

- 5 Auftrag und Bild von Kirche vor Ort: Vermutlich ist das die größte Herausforderung: Wir alle haben unsere Bilder von Kirche im Kopf, die uns implizit leiten. Wie wird die Region zu einem gemeinsamen Gestaltungs- und Erprobungsraum für Kirche von morgen? Manchmal werden wir genau diese Fragen und diese Unsicherheit als bedrohlich erleben. Das gehört dazu zu den gewaltigen Veränderungsprozessen, an deren Anfang wir uns gerade befinden.

Der Prozess: Es wird schnell deutlich, wie eng die fünf ‚Türen‘ aufeinander bezogen sind. Im Prozess gilt es einen Weg zu finden, der die Themenbereiche so abschreitet, dass die beteiligten Gemeinden gut miteinander ins Ausprobieren kommen: Wie können und wollen wir in Zukunft hier bei uns Kirche Jesu Christi sein? Dabei gilt: ‚Prozessqualität vor Ergebnisqualität‘! D. h.: Wichtiger als das bestaunbare Ergebnis ist es, wenn unterwegs ein neues „Wir“ sichtbar wird.

Die Haltungen werden wichtig. Wie kann Vertrauen wachsen? Wie übt man Fehlerfreundlichkeit miteinander ein? Welche Rolle spielt es, dass wir uns als Kirche auf den Weg machen – und eben nicht als DAX-Unternehmen? Wie werden wir Kirche, die nachfragt und zuhört, die neue Netzwerke knüpft und eine gastfreundliche Nachbarin im Sozialraum ist?

Vertrauen wir darauf, dass in unserem Planen, Abwägen, Diskutieren und Entscheiden Gottes Geist wirkt. Und räumen wir genau dem auch Raum und Zeit ein in unseren Prozessen. Lassen wir uns immer wieder anregen und unterbrechen von biblischen Change-Geschichten, wie zum Beispiel der von Abraham, der sich aus der Sicherheit des Altvertrauten auf den Weg macht. „Geh in das Land, das ich dir zeigen werde“, sagt Gott zu ihm (nach Gen 12,1).

Wichtiger als das bestaunbare Ergebnis ist es, wenn unterwegs ein neues „Wir“ sichtbar wird.

# DRITTER TEIL

A photograph of a concrete highway interchange with green trees in the foreground and a blue sky in the background. The interchange consists of several levels of concrete overpasses supported by pillars. The sky is clear and blue with a few wispy clouds. In the foreground, there are several green trees and bushes, some with yellow flowers. The overall scene is bright and sunny.

**EIN CHRISTLICHER  
SCHENGENRAUM.  
UMSETZUNGEN UND  
ENTWICKLUNGSAUFGABEN**

Wenn uns die ‚Basics‘ der regioloalen Kirchenentwicklung (Kooperation, Profilbildung, Abschied vom Vollprogramm und gegenseitige Solidarität) überzeugt haben, dann beginnt jetzt die Arbeit. Diese Arbeit hat ein solides Fundament bekommen, weil wir begonnen haben, unsere Beziehungen lokal und regional zu pflegen, in Vertrauen zu investieren und gemeinsam auf Gottes leise Stimme zu hören. Zu unserer protestantischen Nüchternheit, die die Dinge nicht schönredet, hat sich etwas mehr Zuversicht gesellt, dass Gott eine Zukunft für unsere Kirche im Großen und Ganzen und unsere Kirche hier bei uns hat. Wir vertrauen darauf, dass er uns auch unterwegs leiten, ermutigen, korrigieren und kräftigen wird. Nun kann es los gehen.

Nun muss es auch los gehen. Regioloale Kirchenentwicklung ist ja nicht der neueste Trick, Veränderungen zu vermeiden. Veränderungen werden kommen, aber wir lenken sie nun in eine Richtung, die Kirche lokal und regional, eben regioloal neu ausrichtet und hoffentlich zukunfts-fähig macht – und zugänglich für möglichst viele Menschen. Dafür übernehmen wir ja nun gemeinsam Verantwortung.

Wir können hier nur einige wenige Akzente setzen. Vieles wird Ihnen auch vor Ort selbst schon bewusst sein und auf dem Aufgabenzettel stehen. Aber ein paar besondere Akzente wollen wir doch setzen. Sie betreffen besonders wichtige, aber auch sensible Aspekte unserer regionalen Kooperation: die Rolle der Ortsgemeinden, die Aufgabe der Pfarrpersonen und die Gestaltung unserer Gottesdienste. Wir werden sehen, dass sich dahinter eine Kernaufgabe verbirgt: die Weiterentwicklung mündiger Gemeinden.

Gott hat eine  
Zukunft für  
unsere Kirche.

## 9 DIE ROLLE DER ORTSGEMEINDEN: LOKALITÄT UND REGIONALITÄT VERSÖHNE!

Eines sei vorangestellt: Wer für regioloale Kirchenentwicklung eintritt, ist kein ‚Bilderstürmer‘, der das Ende der örtlichen Kirchengemeinde verkündet (und sich darüber heimlich freut). Die örtliche Kirchengemeinde ist wohl weiterhin ein Grundbaustein kirchlichen Lebens. Und ein Motiv, regioloale Kirchenentwicklung zu entwickeln, ist ja das Bestreben, die christliche Gemeinschaft vor Ort auch in Prozessen der Regionalentwicklung zu erhalten.

Dennoch kommen Veränderungen auf die parochialen Gemeinden zu. Manche sind solcher Art, dass sie ‚kommen‘ und verkraftet werden müssen. Dazu gehört das (besonders demographisch bedingte) Schrumpfen der Mitgliederzahlen, der Rückgang der Ressourcen und der nicht immer ganz freiwillige Anteil der Regionalentwicklungsprozesse. Andere sind eher Aufgaben, die auf die Gemeinde zukommen, wenn sie das lokale geistliche Leben mit der örtlichen Geselligkeit der kirchlich interessierten Menschen bewahren möchte. Sie durchziehen dieses ganze Kapitel unserer Überlegungen.

Wir beginnen mit einer Konsequenz, die Gemeinden ziehen, wenn sie nicht mehr ‚alles für alle‘ anbieten wollen (und können), und wenn sie die gegenseitige Ergänzung benachbarter Gemeinden bejahen. Es liegt dann auf der Hand, dass durch die stärkeren Bande der Gemeinden untereinander und die aufgeteilten Aufgaben Menschen eine Wahl haben – und auch eine Wahl treffen. Merke: Das tun sie jetzt schon. Es interessiert ja optionsverwöhnte Zeitgenossen nicht so sehr, zu welchem Kirchturm sie qua Wohnsitz gehören. Sie schauen, wo ihnen das Angebot entgegenkommt. Sie fragen, wo es etwas Gutes für ihre Kinder gibt, welche Kirchenmusik ihnen gefällt, und von wessen Predigt sie am meisten profitieren, aber auch, wo es für sie passende Möglichkeiten der Teilhabe und des Engagements gibt. Wenn sie einen Chor suchen, werden sie die Gemeinde in der Region aufsuchen, die im regioloalen Zusammenspiel besonders stark im musikalischen Bereich engagiert ist. So

Die örtliche  
Kirchengemeinde  
ist weiterhin ein  
Grundbaustein  
kirchlichen Lebens.

ist es in vielerlei Hinsicht schon jetzt, aber durch die Faktoren Kooperation, Profilbildung und Konzentration (statt ‚Vollprogramm‘) verstärkt sich dieses Wahlverhalten – und die Ortsgemeinden bejahen diese ‚Wanderungen‘ der Gemeindeglieder, ja auch die faktischen Neubeheimatungen, egal ob sie auch zu Anträgen auf Umgemeindung führen oder einfach ‚nur gelebt‘ werden.

Dahinter steht eine veränderte Haltung: Natürlich freut sich jede Gemeinde, wenn Menschen bei ihr den Anker werfen. Und um die, die auch formal ‚unsere Gemeindeglieder‘ sind, darf man sich besonders bemühen. Aber in der regiolo-kalen Kirchenentwicklung verstehen wir ja den größeren Raum als ‚unseren Verantwortungsbereich‘. Darum betrachten wir die Gemeindeglieder (und Gäste) nicht als unseren ‚Besitz‘. Sie gehören uns ja nicht. Wir freuen uns, wenn sie bei uns heimisch sind, aber wir respektieren mindestens, wenn sie an anderer Stelle kirchlich zu Hause sind. Irgendwann werden wir uns vielleicht auch darüber freuen können und eine großzügige Haltung entwickeln: „Hauptsache, sie finden irgendwo ihre geistliche Heimat, auch wenn es nicht bei uns ist!“

Die Haltung entwickeln wir auch den anderen Gemeinden in unserer Region gegenüber (wir fragen uns gerade, was uns wohl schwerer fallen wird: jenes oder dieses?). Wir öffnen sozusagen die Grenzen. Mit etwas Augenzwinkern sprechen wir von einem kirchlichen Schengen-Raum. Die Reisen hinüber und herüber sind ohne ‚Pass‘ möglich, ohne argwöhnisches Nachfragen und ohne aufwändige Genehmigung. Wir sind dann eine Kirchengemeinde, die sich nicht länger durch die energisch verteidigten Grenzen definiert, sondern durch ihr Profil, ihre theologische Leidenschaft, ihr charmantes Programm, ihre eigene ‚Kultur‘. Im kirchlichen Schengen-Raum sprechen wir auch nicht von Proselytismus. Es werden keine ‚Schafe gestohlen‘. Überhaupt: Schafe? Mündige Menschen treffen eine Wahl. So ist das – und unsere regiolo-kale ‚Aufstellung‘ erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen irgendwo in unserer Region auf die Gemeinde stoßen, die zu ihnen passt.

Regiolo-kale  
Aufstellung  
erhöht die Wahr-  
scheinlichkeit,  
dass Menschen  
irgendwo in  
unserer Region  
auf die Gemeinde  
stoßen, die zu  
ihnen passt.

Genug zu diesem heiklen Thema? Nicht ganz. Die Rolle der Ortsgemeinden (im Sinne von: Parochien) ändert sich auch noch in einer anderen Hinsicht. Es geht um eine erneute ‚Weitung‘ unserer Sicht auf die kirchliche Region. Haben wir verstanden, dass die anderen Kirchengemeinden keine Gegnerinnen sind, sondern Mitstreiterinnen für ein vielfältiges kirchliches Leben, so wird uns noch ein weiterer Schritt zugemutet: Nicht nur die anderen parochialen Gemeinden. Die anderen auch. Der missionarische Ansatz der regiolo-kalen Kirchenentwicklung zeigt sich hier noch einmal. Die individualisierte und pluralisierte Gesellschaft macht es sehr schwierig, wenn wir die Menschen mit einem ‚one fits all‘- Modell erreichen wollen. Das gilt nicht nur für parochiale Programme und Kulturen, es gilt auch für die parochiale Kultur selbst.

Unter missionarischer Perspektive ist es mehr als sinnvoll, ja sogar notwendig, die Zahl der Gemeindetypen zu erhöhen. Und genau deshalb nehmen wir in der regiolo-kalen Kirchenentwicklung auch andere Gemeindetypen mit in den Blick, wenn wir von der Gemeinschaft und gemeinsamen Verantwortung von Gemeinden in der Region sprechen. Dann kommen neben den anderen Kirchengemeinden auch sie in den Blick:

- die vertrauten ökumenischen Partner, mit denen wir nicht verschmelzen, aber kooperieren und – vielleicht erstmals – Arbeitsbereiche und Dienste aufteilen,
- die noch nicht so vertrauten ökumenischen Partner wie die aufblühende ukrainisch orthodoxe Kirche oder die neu gegründete ICF-Church,
- der CVJM, die landeskirchlichen Gemeinschaften und (vermehrt) Gnadauer Gemeinschaftsgemeinden, die wir von ganzem Herzen als Partner auf Augenhöhe betrachten und behandeln (wenn es z. B. um Gottesdienstzeiten, das Abendmahl, Taufen und Kasualien geht) – und nicht als nachgeordnete zweite Programme,
- die neu entstandenen kirchlichen Erprobungsräume,
- die diakonischen Träger mit ihren Teams und Klientinnen – und oft auch mit ihrem eigenen geistlichen Profil,

- die Tagungsstätte in der Region, die mit ihren Veranstaltungen eine ganz eigene ‚Kundschaft‘, nein, nicht Kundschaft, aber Gemeinschaft versammelt,
- das Gebetshaus, das junge Leute vor kurzem begründet haben,
- die christliche Lebensgemeinschaft aus 10 bis 15 Christenmenschen, die einen alten Hof oder gar ein nicht länger genutztes Pfarrhaus besiedeln,
- das Mehrgenerationenprojekt von jüngeren und älteren, top-fitten und pflegebedürftigen Christinnen, Christen – und anderen
- ... und ... und ... und, denn diese Liste ist sicher nicht erschöpfend.

Und wieder gilt: ein christlicher Schengen-Raum. Ein Geist der Großzügigkeit. Erwachsenes Wahlverhalten, nicht aggressives Abwerben. Im Miteinander eine Vervielfältigung der Chancen sich zu beheimaten. Schonung der Ressourcen, weil wir doch mit unseren kleineren Kräften nicht mehr alles für alle zu jeder Zeit anbieten können. Und müssen. Und wollen.

Wir sind hier nämlich wieder bei der alles entscheidenden Ausgangsbasis: Wie kann eine lokale christliche Gemeinschaft ‚versöhnt‘ werden mit zunehmender regionaler Kooperation? Wie schaffen wir es, dass Regionalentwicklung nicht bedeutet, dass kirchliches Leben aus der Nähe der Menschen verschwindet? Wie schaffen wir es zugleich, dass wir nicht am Versuch ‚ersticken‘, mit immer weniger Ressourcen flächendeckende kirchliche ‚Versorgung‘ (dazu später mehr!) zu garantieren? Und wie kann bei alledem die Einladung an jedermann, das Evangelium kennen zu lernen, größere und nicht geringere Reichweite bekommen?

Nur durch einen christlichen Schengen-Raum, in dem wir unsere Kräfte konzentrieren, Vielfalt offerieren, Zusammenarbeit einüben, unser Profil selbstbewusst zeigen und nicht mehr alles tun müssen. Ach ja, wenn nun jemand denkt, dass das ein bisschen arg bunt, um nicht zu sagen: unordentlich aussieht, der hat vollkommen recht. Es ist bunt und unordentlich. Leitung in diesem bunten regiolo-kalen Schengen-Raum ist anspruchsvoll, gesprächsintensiv und

Unsere Kräfte  
konzentrieren,  
Vielfalt offerieren,  
Zusammenarbeit  
einüben, unser  
Profil selbst-  
bewusst zeigen  
und nicht mehr  
alles tun müssen.

wahrscheinlich nicht immer konfliktfrei. Aber so was von spannend!

Das bedeutet nun für eine kleine, sagen wir: peripher-ländliche Kirchengemeinde:

- Sie ist ganz Kirche, und das zeigt sich nach reformatorischer Überzeugung darin, dass die wenigen oder etwas zahlreicheren Christenmenschen sich regelmäßig (und nicht nur alle vier bis sechs Wochen) versammeln, um das Evangelium zu feiern ... in Wort, Sakrament, Lobpreis, Gebet und Dienst. Egal in welcher Form (siehe unten). Aufwändiger oder bescheidener. Ehrenamtlich oder hauptamtlich, z. B. pastoral geleitet.
- Sie ist nicht die ganze Kirche, und das zeigt sich darin, dass sie sich sehr gut überlegt, welcher Dienst neben der Feier des Evangeliums ihr gerade vor Ort aufgetragen ist. Wozu ist sie begabt? Wofür schlägt ihr Herz? Welchen Bedarf zeigt der Ort, an dem sie leben? Wer ruft nach ihnen? Wozu ruft sie Gott? Sie tut nicht vieles, aber etwas – und das mit der kleinen oder großen Kraft, mit Freude und Hingabe. Vieles andere tun ja andere in der Region. Alles muss sie nicht vorhalten.

## 10 GEMEINDLICHES LEBEN NEU DENKEN

Die letzten Überlegungen haben schon gezeigt: Es geht nicht einfach weiter wie bisher. Regiolokale Prozesse fordern uns heraus, auch zu der Frage, was uns aufgetragen ist und auf dem Herzen liegt, aber auch, was wir getrost beenden, reduzieren oder anderen anvertrauen können. Es sind Prozesse geistlicher Willensbildung, die Zeit brauchen – und uns vielfach nicht leicht fallen werden. Dabei soll nun der Fokus nicht nur auf den Veranstaltungen, Treffen und Arbeitsformen liegen, die wir künftig (weiterhin oder auch nicht mehr) als unsere Aufgabe sehen werden. Der Fokus soll auch darauf liegen, wie wir bestimmte Veranstaltungen,

Treffen und Arbeitsformen gestalten, wenn wir sie weiterhin als unsere Aufgabe ansehen.

Vielleicht sagen wir ja: „Bei allen Kürzungen und bei all dem Verzicht, der uns abverlangt wird, können wir uns nicht vorstellen, dass ... nicht mehr angeboten wird.“ Was ist aber „...“? Lassen Sie uns raten: Häufig wird es der Gottesdienst sein, und zwar der Gottesdienst in unserer Kirche, und dann bitte der Gottesdienst nicht „alle 6 Wochen sonntags um 14:30“, sondern regelmäßig, am liebsten wöchentlich.

Jetzt geht es nicht um Orte, an denen eigentlich kaum noch jemand sonntags zur Kirche aufbricht und Pfarrerin, ehrenamtlicher Küster und Organist die einzigen sind, die noch zusammenkommen, so dass es an der Zeit ist zu sagen: „Hier kommen wir nicht weiter!“ Es geht auch nicht um Gegenden, in denen es längst üblich ist, sonntags einen Gottesdienst der eigenen Wahl aufzusuchen, oder in denen die regionalen Gottesdienstpläne gerne auch von den Gemeindegliedern angenommen werden. Es geht nicht um die Regionen, in denen Christen geradezu aufatmen, weil sie sich in etwas größerer Zahl treffen und nicht singen müssen: „Liebster Jesu, wir sind vier!“

Schauen wir vielmehr auf Gemeinden, die genau darauf Wert legen, regelmäßig ihren eigenen Gottesdienst zu feiern, weil sich auch immer noch eine gewisse Zahl von Menschen hier versammelt, denen die geistliche Beheimatung nicht genommen werden soll, die auch am Aufbau ihrer kleinen Gemeinde teilhaben, und denen die Fahrt in eine andere Kirche in der Region nicht zugemutet werden soll oder kann.

Denn Hand aufs Herz: So richtig klappt das nicht mit der Idee, man könne doch sonntags auch die sechs Kilometer ins Nachbardorf zum Gottesdienst fahren! Oder mit dem Gemeindebus sich abholen lassen! Nicht dass das schlechte Ideen wären! Warum soll denn beim Gottesdienst nicht klappen, was beim Einkaufen, beim Kino- oder Arztbesuch und beim Reitunterricht der Tochter problemlos funktioniert!! Erfahrung vieler Pfarrpersonen ist aber:

Die liturgische Ortsbindung ist sehr stark! Man kann sich ja die Haare raufen, aber vielerorts nützt auch das nichts.

Vielleicht muss man es von Ort zu Ort einschätzen, ob man dem nachgibt oder nicht. Denn: Wenn es eine kleine Chance gibt, dass sich auch mit den wenigen, die vor Ort sind, ein vitales Gemeindeleben entwickeln lässt und ein Dienst für den Sozialraum geschehen kann, dann sollte man doch diesem Wunsch entgegenkommen. Darum geht es doch hier: lokales und regionales Gemeindeleben versöhnen! Und erst recht, wenn der Abbau gottesdienstlichen Lebens eine funktionierende lokale Gemeinschaft auseinanderrisse.

Aber dann beginnt die Quadratur des Kreises: Es soll regelmäßig Gottesdienste geben. Aber die Ressourcen sind geschrumpft. Im Klartext: Die Pfarrperson wird nicht jeden oder jeden zweiten Sonntag kommen und den Gottesdienst leiten. Es würde die Probleme auch nur verlagern, wenn die Erhaltung der kleinen Gottesdienstgemeinden die Überlastung vieler Hauptamtlicher in der Kirche noch steigern würde.<sup>59</sup> Es muss also anders gehen. Und dafür gäbe es zwei Ansatzpunkte:

- Die Form unserer Gottesdienste: Wann nennen wir etwas Gottesdienst? Nach Luthers berühmter Formel nennen wir dann ein Treffen ‚Gottesdienst‘, wenn wir zusammenkommen, damit unser Herr mit uns redet durch ‚Wort und Sakrament‘ und wir ihm antworten mit Gebet und Lobgesang. Dann ist etwas Gottesdienst – unabhängig davon, ob 3 oder 300 sich treffen, ob sie aus dem Gesangbuch oder einer modernen Liedersammlung singen, und ob sie das Kyrie nach der Straßburger Melodie von 1524 singen oder nicht. Je komplexer unsere Vorstellung vom ‚richtigen‘ Gottesdienst ist, desto mehr hängt die Möglichkeit von lokalen Gottesdiensten von der Verfügbarkeit der Pfarrpersonen ab. Je ‚unabhängbarer‘ die Orgelmusik, die elaborierte Predigt und die komplexe liturgische Leitung uns erscheint, desto unwahrscheinlicher wird das Überleben der kleinen Gottesdienstgemeinden. Es stellt sich darum

59 – Vgl. Benjamin Stahl, Anja Hanser und Michael Herbst (2019).

**Quadratur  
des Kreises:  
regelmäßig  
Gottesdienst bei  
geschrumpften  
Ressourcen?  
Es muss  
anders gehen.**

dringend die Frage nach gemeindegemäßen einfachen Gottesdienstformen.

- Die Leitung unserer Gottesdienste: Dieser Aspekt ergibt sich zwanglos aus dem vorherigen. Wir sind es fraglos so gewohnt, dass Pfarrpersonen (oder hochqualifizierte ehrenamtliche Prädikantinnen und Prädikanten) den Gottesdienst leiten. Schlimmstenfalls sagen wir: den Gottesdienst halten. Wir sind es gewohnt – und es ist ja auch das, wofür unsere Theologinnen und Theologen ausgebildet wurden. Aber ist es unabdingbar? Wir legen Wert darauf (so sagt es jedenfalls das Augsburgische Bekenntnis aus dem Jahr 1530 in seinem 14. Artikel), dass niemand im Namen der Gemeinde an Wort und Sakrament dient, der dazu nicht ordentlich berufen wurde. Aber ist es ausgeschlossen, für diese Dienste an konkreten Orten auch andere zuzurüsten und zu berufen? Ist es nicht das Privileg der Getauften, dass sie im Prinzip dazu berechtigt sind, aber dieses Recht einzelnen zusprechen, damit sie es im Namen aller wahrnehmen? Und könnten nicht Gemeinden dazu aus ihrer Mitte Menschen zurüsten und berufen? Wäre das nicht die bessere Lösung als die Ausdünnung des gottesdienstlichen Lebens, bis es nur noch in homöopathischen Dosen angeboten werden kann? Dieser zweite Aspekt hängt eng mit dem ersten zusammen: Damit das klappt, brauchen wir einfachere Liturgien!

60 – Vgl. Bob Hopkins und Mike Breen (2007).

61 – Vgl. <https://www.kirchenkreis-egeln.de/page/64/>  
gemeindeagende – auf-  
gesucht am 9. März 2023.

### Kleine Formate

In der Church of England haben Gemeinden sich nach dem Prinzip von ‚cells, clusters and celebrations‘ organisiert.<sup>60</sup> Bob Hopkins und Mike Breen nehmen dabei die übliche ‚europäische‘ Gottesdienstkultur aufs Korn. Sie erinnern daran, dass im Alten Testament die Frommen einmal jährlich zum Tempel pilgern sollten – dem geistlichen Höhepunkt des Jahres, dem festlichen, reich ausgestatteten Gottesdienst. Das übrige Jahr hindurch feierten sie viel einfacher, in den Häusern und Synagogen. Wir aber tun immer so, also müssten wir in jedem Dorf an jedem Sonntag reichhaltige ‚Tempelgottesdienste‘ feiern. Aus diesem und anderen

(sozialen) Gründen möchten Hopkins und Breen die sozialen Formen gemeindlicher Arbeit diverser gestalten. Christen treffen sich demnach in ‚cells‘, also kleinen Gruppen, z. B. Hauskreisen. Sonntags treffen sie sich als ‚cluster‘. Der Idee nach sind ‚clusters‘ die mittlere Sozialform, der menschliche Lebensraum, in dem man sich noch mit Namen kennt und ein bisschen übereinander weiß (maximal 65 Personen, z. B. 6 bis 8 ‚cells‘). Wir würden sagen: Das ist die kleine z. B. dörfliche Gottesdienstgemeinde mit der einfachen Liturgie. Von Zeit zu Zeit (5 bis 6 Male jährlich) treffen sich alle ‚cells‘ und ‚clusters‘ zu ‚celebrations‘, sozusagen der neuen Variante des Tempelgottesdienstes, dem liturgischen Highlight der gesamten Gemeinde (wir würden jetzt sagen: in der Region), dem festlichen Event, bei dem alle das Beste und Schönste an Musik, Predigt, gutem Essen, kreativen Elementen zusammentragen, um Gott in der Gemeinschaft zu feiern.

Was bedeutet das nun ‚unter dem Strich‘: Ein Beispiel, wie das aussehen kann, ergab sich vor Jahren in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (und inzwischen in einigen anderen Landeskirchen). Gemeinden im Kirchenkreis Egeln hatten anlässlich des ‚Tages des offenen Denkmals‘ angeregt, man sollte doch an diesem Tag in allen Kirchen Gottesdienst feiern. Aber wie sollte das gehen? Am Ende des Tages entwarf ein Team um den Superintendenten einen Gottesdienst in Form eines ‚Drehbuchs‘: Mit Hilfe dieses Entwurfs konnten Gemeinden auch ohne pastorale Leitung gemeinsam einfache Gottesdienste feiern. Es gab eine Textfassung mit verteilten Rollen für einen schlichten Ablauf mit Lesungen, Liedern, Gebet und Segen. Wo sich jemand, also z. B. Kirchenvorsteher, Ehrenamtliche oder die Religionslehrerin, traute zu leiten (und vielleicht andere für einige Aufgaben gewann), konnte Gottesdienst gefeiert werden. Das gelang an mehreren Stellen im Kirchenkreis so gut, dass die Gemeinden auf den Geschmack kamen und nach mehr riefen. Mit der Zeit entstand so die ‚Gemeindeagende‘ mit Entwürfen für das ganze Kirchenjahr.<sup>61</sup> Das ist aus unserer Sicht eine gute Lösung für das Problem, das wir hier zu lösen suchen. In jedem Fall geht es aber darum, die lokalen kleinen Gemeinden zu ermutigen, aber auch zuzurüsten und zu berufen, das gottesdienstliche Leben in die eigene Hand zu nehmen. Das kann mit der Gemeindeagende oder auf andere Weise geschehen.

Aber das wäre doch etwas: Es ist Sonntag. Irgendwann läuten die Glocken. Jemand hat die Türen geöffnet und die Kerzen angezündet. Eine Kirchenvorsteherin begrüßt und spricht das Votum: Wir sind hier versammelt im Namen des Vaters, des Sohnes und des Heiligen Geistes. Die kleine Schar, die sich (in den Bankreihen oder auf Stühlen im Altarraum)

versammelt hat, singt ein bis zwei Lieder. Jemand liest das Evangelium des Sonntags. Alle stimmen in das Glaubensbekenntnis ein. Wo die Predigt sonst käme, gibt es wahlweise etwas Stille, einen kurzen Austausch über das Gehörte oder eine kurze vorgelesene Auslegung. Danach wird noch einmal gesungen. Drei aus der Gruppe haben Fürbitten vorbereitet. Das Vaterunser wird gebetet. Die Kirchenvorsteherin liest den Segen vor. Und dann zaubert jemand eine Kaffeekanne und ein paar Tassen hervor. Alle bleiben gerne noch etwas zum Reden! Nach etwa einer Stunde werden die Kerzen gelöscht, am Ausgang wird eine Kollekte gesammelt, und dann gehen alle ihrer Wege in den weiteren Sonntag, manche nun auch spontan gemeinsam.

Damit das alles kein ‚Märchen‘ ist, müssen wir zum nächsten wichtigen Baustein der Regiolokalen Kirchenentwicklung kommen: der Förderung der mündigen Gemeinde!

Claudia Neumann aus der Mitteldeutschen Kirche berät seit langem Gemeinden zu diesen Fragen. Wir haben sie für diesen Band interviewt:

„Dann eben selbst in die Hand nehmen“

(Interview mit Claudia Neumann)

Frage: Wir beobachten in den östlichen Gliedkirchen (gegenüber der alten BRD) deutlich kleinere Gemeinden auf größerem Terrain mit höherer Verbundenheit. Ist das im Blick auf die Regionalentwicklung eine Stärke oder ein zusätzliches Problem? Die Gebiete werden ja immer größer, die Häufigkeit der Begegnungen (Gottesdienste z. B.) immer kleiner.

C. Neumann: Zunächst einmal ist es unsere Situation, die geschichtlich gewachsen ist. Daraus versuchen wir das Beste zu machen. Wer von Zuständigkeiten her denkt oder aus der Perspektive der Leitung / der Institution (Versorgung gewährleisten) darauf schaut, wird in dieser Kleinteiligkeit der Struktur viel Problematisches sehen (müssen). Das gilt aber nicht nur für die Kirche, sondern auch in allen kommunalen Belangen. Vor allem

in der Draufsicht auf den ländlichen Raum sieht man vorrangig Problematisches.

Die Stärken werden eher in der Innenperspektive sichtbar. Die großen Perspektivthemen einer Region sind oft unmittelbar mit der Verantwortung des Einzelnen verknüpft. Ein Beispiel: Angesichts der zunehmenden Zentrenbildung in allen Lebensbereichen steht in vielen Dörfern eine Frage ganz oben: Was dient der Lebensqualität bei uns? Die Antwort von außen kennen die Dorfmenschen schon. Sie heißt: Ihr seid XXS, was wollt ihr denn noch? Umso mehr triggert diese Frage in der Innenperspektive das Verantwortungsbewusstsein und die Engagementbereitschaft: Dann müssen wir es eben selbst in die Hand nehmen. So entstehen in den Orten Gemeinschaftsaktionen und Aktivitäten unterschiedlichster Art. Kein Ort gleicht dem anderen. In dieser Unterschiedlichkeit eine Stärke und den Reichtum (statt das Problem) zu sehen, ist der erste Schritt zur Region. Die Beobachtung, dass sich die Bedürfnisse der Menschen einer Region trotz aller Orts-Unterschiede sehr ähneln und gemeinsam besser vertreten und umsetzen lassen, ist ein weiterer.

Damit solche Gemeinschaftsaktivitäten im Ort – und erst recht in der Region – in Gang kommen, braucht es den Anstoß einer neutralen Instanz oder einer akzeptierten ‚Größe‘, der kein vordergründiges Eigeninteresse unterstellt wird und die u. U. zwischen unterschiedlichen Interessengruppen vermitteln kann. Und hier kommen die Kirchengemeinden ins Spiel. Mit ihren fest verorteten ehrenamtlich Engagierten und dem ortsübergreifend tätigen beruflichen Personal haben sie, was sonst kaum zu finden ist: Sie können die Unterschiedlichkeit der einzelnen Orte in der Region so verbinden, dass ein ‚Verstärker-Effekt‘ für das Engagement vor Ort entsteht.

Fördern Kirchengemeinden auf diese Weise die Erfahrungen der Selbstwirksamkeit, gewinnt auch das Evangelium an Relevanz. Denn Glaubensthemen sind für mich immer auch Lebensthemen und umgekehrt.

Warum ich die Kirchengemeinden für so wichtig halte? Wer sonst hat Zugang zu Älteren wie zu Jüngeren, zu Zugezogenen wie Alteingesessenen? Wer sonst hat im Laufe

eines Jahres so viele Themen und biografische Anlässe zur Verfügung, die für das Miteinander der Menschen relevant sind? Wem sonst wird zugestanden, sich zu äußern über Vertrauen und Hoffnung, über gelingendes Miteinander oder das Scheitern, über Verantwortung und Beschenktsein, über Trost und Dankbarkeit?

Frage: Wir haben am IEEG zuletzt erforscht, wie Älteste in den Gemeinden in Pommern ihre Verantwortung sehen. Dabei zeigte sich, dass die meisten sich für das ‚Management‘ zuständig sehen, aber beim ‚Geistlichen‘ überfordert fühlen.<sup>62</sup> Erlebst Du das ähnlich? Und was bedeutet es, wenn wir doch auf mündigere Gemeinden setzen?

C. Neumann: Ich kenne auch Viele, die mit der Fülle der Management-Aufgaben hadern, weil sie dadurch zu inhaltlichen Anliegen nicht mehr kommen. Die Zurückhaltung im ‚Geistlichen‘ hat viel mit den (Vor-)Bildern im Kopf zu tun. Wo damit geschliffener Ausdruck und liturgische Form verbunden wird, entsteht schnell das Gefühl von Überforderung. Wo es um ‚das Leben‘ und eigene Erfahrungen geht, die anhand eines Bibelwortes oder einer Geschichte ausgetauscht und reflektiert werden, erlebe ich geistlich starke Ehrenamtliche.

Frage: Wie gehen Regionen geistlich und mental damit um, dass sie schon mehrere Kürzungsprozesse umsetzen mussten? Was hilft unter diesen Erfahrungen, die Hoffnung und den Glauben zu bewahren?

C. Neumann: Ich erlebe Trauer, auch Resignation – besonders wenn Gemeinden mehrfach hin und hergeworfen wurden in der pfarramtlichen Zuordnung. Ich erlebe auch Ratlosigkeit. Es ist Vieles versucht worden. Engagement voller Zuversicht ist der ernüchternden Erfahrungen der Selbstüberforderung gewichen: Wir mit unserer Kraft können´s nicht retten! Die Frage ‚Und nun?‘ mündet immer häufiger in die Bereitschaft zum Hören: Gott, wozu willst Du uns brauchen in dieser Welt? Ich habe den Eindruck, dass die ernsthafte Suche nach geistlicher Orientierung zugenommen hat und mit ihr die Bereitschaft, sich einzulassen auf Unbekanntes.

62 – s.u. Anm. 64

Die Frage ‚Und nun?‘ mündet immer häufiger in die Bereitschaft zum Hören: Gott, wozu willst Du uns brauchen in dieser Welt?

Frage: Was ist deine wichtigste Erfahrung aus Regional-Prozessen?

63 — Bei einem Vortrag in Bonn am 5. April 2008.

C. Neumann: Dass Verbundenheit in einer Region nur dann wachsen kann, wenn die Ortsgemeinden sich akzeptiert und aufgenommen fühlen, wie sie sind: Nur wer sich von den anderen unterscheiden darf, kann sich verbinden. Unterscheiden und Verbinden müssen in einer produktiven Spannung stehen, ohne übertrieben zu werden (weder abkapseln noch verschmelzen).

## 11 DIE MÜNDIGE GEMEINDE UND DER PASTORALE DIENST

Das Beispiel vom ‚einfachen Gottesdienst‘, den Gemeinden feiern, auch wenn keine Pfarrperson zur Verfügung steht, steht für das ‚Zielfoto‘ einer mündigen Gemeinde. In einer mündigen Gemeinde werden Hauptamtliche, auch Pfarrpersonen nicht überflüssig. Es gibt auch nur wenige Hinweise, dass das Ideal einer vollständig ehrenamtlichen Kirche tatsächlich funktionieren würde, aber es ändert sich etwas in den örtlichen Verhältnissen. Diese Änderung ist wiederum die Bedingung der Möglichkeit, dass kleine lokale Gemeinden im regionalen Verbund nicht ‚untergehen‘, sondern ihr Gemeindegliedern zum Blühen bringen können.

Worin besteht die Änderung?

Das Verhältnis von hauptamtlichem Dienst und gemeindlicher Selbsttätigkeit kehrt sich um. Vor Jahren hat das der anglikanische Bischof John Finney schon einmal grafisch illustriert.<sup>63</sup> Im herkömmlichen Bild von Kirche müsse man sich das Verhältnis von Haupt- zu Ehrenamtlichen wie bei einer Pyramide vorstellen. Oben sitzen die Hauptamtlichen, an der Spitze die Pfarrpersonen, weiter unten die eifrigen Ehrenamtlichen, an die manche Arbeiten delegiert werden, ganz unten die – auf diese Weise – gut betreute Gemeinde. Dem gegenüber empfahl Finney das Blumen-topf-Prinzip: einfach die Pyramide umdrehen und auf den Kopf stellen. Unten sind die gut ausgebildeten und für den Dienst hauptberuflich freigestellten Mitarbeiterinnen und



Gut?



Besser? Mark 10, 42–45

Mitarbeiter. Sie sind wie ein guter Humus für die vielfältig begabte Gemeinde. Die wiederum sieht jedermann als gesunde und fruchtbare Pflanze blühen. Das ist das ‚Assistenz-Prinzip‘, wie wir es auch aus Eph 4,11f kennen. Dort sind die Leitungsgaben (z. B. Hirten, Lehrer und Evangelisten) dazu bestimmt, die ‚Heiligen‘, also die getauften Christen zum Dienst zuzurüsten; durch den Dienst der Heiligen aber soll die Gemeinde erbaut werden. Das alles widerspricht einmal der Vorstellung, die Gemeinde sei in erster Linie ein (im Wesentlichen passiver oder empfänglicher) ‚ekklesialer Betreuungsfall‘ (weniger spitz ausgedrückt: das Objekt der flächendeckenden Versorgung der Parochien durch Pfarrpersonen). Das widerspricht aber auch der Idee, die aktive Gemeinde empfangen per Delegation manche Aufgaben, die die Hauptamtlichen leider nicht selbst übernehmen können. Nun lehrt uns heutzutage die Not (des mangelnden Nachwuchses an Pfarrpersonen und der schwindenden Geldmittel), was immer schon richtig gewesen wäre: Die Gemeinde ist das mündige und selbsttätige Subjekt all ihrer Lebensäußerungen. Und sie freut sich dankbar über die vorhandenen Hauptamtlichen, die ihre Assistenzfunktion für die Gemeinde wahrnehmen – nicht aber die Gemeinde entmündigen, indem sie tun, was Sache der Gemeinde wäre.

Damit das aber funktioniert, muss man über die Rahmenbedingungen nachdenken:

- Vielerorts wird man sich eingestehen müssen, dass diese aktive Gemeinde nicht vorhanden ist, sei es, dass die Gemeindeglieder so erschöpft, überaltert, belastet sind, dass sie tatsächlich eher der Betreuung bedürfen, sei es, dass kaum Christen vor Ort leben, die bereit wären sich verstärkt zu engagieren, sei es, dass die aktiven Gemeindeglieder nie etwas anderes gewohnt waren oder erlebt haben als eine assistierende ehrenamtliche Funktion. Man kann das z. B. in einer jüngeren pommerschen Studie über Kirchenvorsteher daran erkennen, dass sie ihre Aufgaben weit überwiegend im praktisch-administrativen Dienst und nicht im inhaltlichen, gar theologischen Bereich sehen.<sup>64</sup> Appelle führen hier nicht zu einem

64 — Vgl. Patrick Todjeras, Benjamin Limbeck und Elisabeth Schaser (2022).

grundlegenden Wandel. Wer hier auf das Modell der mündigen Gemeinde setzt, wird viel Geduld haben müssen, mit den Wenigen beginnen, an gewohnten und ungewohnten Orten Interessierte suchen und viel Kraft in deren Förderung und Ermutigung investieren. Es ginge darum, Tätigkeiten einzuüben, die bislang nicht im Horizont der Ehrenamtlichen lagen. Es geht auch um ein Stück theologische Basisbildung und Einführung in Prozesse der Gemeindeentwicklung und -leitung. Auch mit der Gemeindeagende kann man nicht von heute auf morgen, ohne etwas Anleitung – schon gar regelmäßig – Gottesdienste gestalten. Und vielleicht muss man sich sogar eingestehen, dass es an manchen Orten nicht gelingen kann, so dass hier auf lange Sicht nur eine minimale Betreuung der Gemeinde möglich ist. Aber an vielen Orten wäre es doch vorstellbar, auch wenn es lange Wege mit sich bringt. In regioloakalen Prozessen könnte man hier gerade eine befristete Verstärkung der Ressourcen ins Auge zu fassen, die Gemeinden in die Lage versetzen soll, selbstständiger zu wirken und die eigene Zukunft in die eigenen Hände zu nehmen. Man würde dann nicht auf den Ist-Zustand hin planen, sondern einigermaßen realistische Ideen von einer möglichen Zukunft als Richtwert nehmen. Dass solche Prozesse dann einem Monitoring unterliegen müssten, sollte sich von selbst verstehen.

Unter dem Strich geht es immer darum, Rollen neu zu interpretieren und dazu die nötige Bildungsarbeit und Unterstützung mit Ressourcen aufzuwenden:

- Auch Hauptamtliche (von Gemeindepädagogen abgesehen) sind durch ihre Ausbildung nicht immer darauf vorbereitet, vom ‚Selbermachen‘ zum Arbeiten in Teams oder zur Anleitung von Selbstständigkeit umzuschalten. Auch dazu braucht es wohl einiges an Aufklärung und Weiterbildung. Die größte Veränderung geschieht im Selbstbild: „Ich bin nicht dazu da, das allermeiste selbst zu machen. Ich bin dazu da, ‚die Heiligen zuzurüsten‘, also eher ‚Trainerin‘ als



Die größte Veränderung für Hauptamtliche geschieht im Selbstbild.

‚Spielmacherin‘ zu sein. Das hat nun unter regiolo-kaler Perspektive eine massive Folge: Wenn es darum geht, dass auch kleinere lokale Gemeinde weiterhin existieren (in welcher Rechtsform auch immer), dann werden die vorhandenen Pfarrpersonen und anderen Hauptamtlichen nur noch in manchen größeren Gemeinden ‚vor Ort‘ sein, aber für mehrere kleinere Gemeinden in der Region Mitverantwortung tragen. So ist es ja bereits jetzt, wo immer Regionalisierung geschehen ist. Ohne das Konzept der ‚mündigen Gemeinde‘ bedeutet das eine deutliche Reduzierung der Begegnungen / Veranstaltungen in der lokalen Gemeinde oder / und eine massive Herausforderung an den Versuch der Pfarrperson, doch irgendwie ‚allgegenwärtig‘ zu sein. Irgendjemand wird immer den Preis bezahlen. Es sei denn, wir verändern unser Bild von Kirche und Dienst, so dass nun die regional verankerten Hauptamtlichen nicht ‚verdünnte‘ Versionen des früheren Gemeindepastors im Pfarrhaus neben der Kirche sind, sondern neue Rollen annehmen: Sie sind die, die die lokalen Gemeinden besuchen, unterstützen, zurüsten, für herausfordernde Dienste (etwa seelsorgliche Notfälle und Kasualien) auch entlasten. Aber niemand hat mehr den Anspruch, dass sie die ‚guten Hirten‘ sind, die Tag und Nacht in der Nachbarschaft zur Verfügung stehen. Gemeinden können nun in dieser Hinsicht an sehr verschiedenen Positionen stehen: Sie können am einen des Spektrums noch ‚gut versorgt‘ sein, höchstens mit der Perspektive, dass in einigen Jahren Einschnitte drohen. Das wäre aus unserer Sicht kein Grund, dieses Buch beiseite zu legen. Im Gegenteil: Dieser Gemeinde ist Zeit geschenkt (‚sieben fette Jahre‘ nach Gen 41), sich jetzt vorzubereiten und die Zeit zu nutzen, die Mündigkeit der Gemeinde zu fördern und selbsttätiges Handeln einzuüben. Sie können irgendwo in der Mitte zwischen vertrauter Versorgung und drohendem Mangel stehen. Oder sie stehen unmittelbar vor / nach einer massiven Kürzung. An allen diesen Standorten ist es noch möglich, sich

Regional verankerte Hauptamtliche sind die, die lokale Gemeinden besuchen, unterstützen, zurüsten, entlasten.

auf den Weg zu machen – und dafür (nicht aber für die Rückkehr zum alten Status quo) Unterstützung zu erbitten.

- Und noch einmal: Diese Idee funktioniert nicht qua Appell. Viel zu lange haben wir uns daran gewöhnt, die Gemeinde zu ‚versorgen‘ statt sie zu ertüchtigen. Klaus Douglass verglich das schon 2001 mit etwas merkwürdigen Eltern, die ihrem Kind sagen, es müsse nie laufen lernen; sie würden schon alle notwendigen Gänge übernehmen.<sup>65</sup> Die Mündigkeit im Glauben wäre dann das vordringliche Projekt gemeindlicher und (wahrscheinlich noch in höherem Ausmaß) regionaler Bildungsarbeit.<sup>66</sup> Dabei geht es nicht nur um ‚skills‘, es geht darum, gemeinsam das Leben in der Nachfolge Jesu einzuüben<sup>67</sup>: eine alltagstaugliche Frömmigkeit, das Wissen um die eigenen Gaben, elementare Kenntnisse von ‚Schrift und Bekenntnis‘, geistliche Unterscheidungsfähigkeit, basale Fertigkeiten für die Leitung und Weiterentwicklung der Gemeinde, einfache Weisen, vom eigenen Glauben zu erzählen usw.

Unter dem Strich haben wir jetzt drei größere Veränderungen im Kirchenbild und auch in der gemeindlichen Praxis angeregt:

- Parochien sind wichtige kirchliche Orte – aber sie sind es nicht allein, nicht für alle und nicht durch ihre Grenzen, sondern durch ihre Nähe und ihr Profil.
- Pfarrpersonen sind wichtige kirchliche Akteure, aber nicht allein, nicht unbedingt vor Ort, nicht für alles, sondern als Dienende am Wort und als Trainer für die mündige Gemeinde.
- Gottesdienste sind Quellorte von Gemeinde und Glauben, aber nicht in einer einzigen agendarischen Form, nicht unbedingt pastoral geleitet, sondern als Feiern der versammelten mündigen Gemeinde.

65 – Vgl. Klaus Douglass (2001), 134–136.

66 – Vgl. Michael Herbst und Benjamin Stahl (2018), 220–242.

67 – Vgl. Nico Limbach (2023).

## 12 PASTORALE ARBEIT NEU DENKEN – UND WIE KIRCHE SICH DADURCH VERÄNDERT

Weitere Überlegungen zum pastoralen Dienst und möglichen Umstrukturierungen dieses Dienstes in der Region tragen nun aus dem Norden des Landes Heike Burkert und Thomas Steinke bei:

### Erfahrungen mit dem Kirchenkreispfarramt im Kirchenkreis Lüchow-Dannenberg (Heike Burkert / Thomas Steinke)

#### Freiwillige Kooperation statt top-down

Seit 20 Jahren wird im Hannoverschen Kirchenkreis Lüchow-Dannenberg in unterschiedlicher Intensität freiwillig in regionalen Bezügen zusammengearbeitet. Zwei Faktoren prägen den Kirchenkreis auf besondere Weise: eine große Fläche mit vielen kleinen Orten und im Verhältnis dazu relativ wenig Kirchenmitgliedern, sowie die besondere Herausforderung durch die Atommüll-Endlager-Diskussion und die Atommüll-Transporte nach Gorleben („Nichts verbindet so sehr wie ein gemeinsamer Feind!“).

#### Entkoppelung von Pfarramt und Gemeinde statt ständiger Kürzungen

Zurückgehende Kirchenmitgliederzahlen hätten immer stärker dazu geführt, Stellen zu reduzieren und Orte immer wieder neu unterschiedlichen Regionen zuordnen zu müssen. Da die freiwillige Zusammenarbeit als entlastend erfahren wurde, wurde ein anderer Weg gewählt. Ein Erprobungsgesetz der Landeskirche ermöglichte es, Pfarrstellen nicht wie bisher Gemeinden, sondern dem Kirchenkreis zuzuordnen. Rechtlich ist der Kirchenkreis so etwas wie eine große ‚pfarramtliche Verbindung‘. Für die Umsetzung mussten die Gemeinden durch Kirchenvorstandsbeschlüsse auf ihre Pfarrstellen verzichten und diese in das Kirchenkreispfarramt einbringen. Dies gelang durch den vorherigen Weg verlässlicher Zusammenarbeit, Gespräche und durch den Verzicht auf Zeitdruck. So kam es zu einer einstimmigen Entscheidung.

### Aufgaben statt Stellenanteile

Neben der Kirchenkreisebene gibt es sogenannte ‚Bereiche vertiefter Zusammenarbeit‘, die regional gestaltet werden. In der Praxis haben Pastorinnen und Pastoren einerseits ortsbezogene Dienste und daneben aufgabenbezogene Dienste. Kürzungen von Stellen im Kirchenkreis werden durch natürliche Fluktuation (Stellenwechsel oder Pensionierungen) erreicht. Es müssen keine einzelnen Stellen mehr geändert werden, wohl aber Aufgaben und Dienstbeschreibungen. Dies geschieht mit einem hohen Maß an Mitbestimmung aller Beteiligten. Dabei handelt es sich um die betroffene Person, die Kirchenvorstände der Gemeinden, in denen jemand Dienst tut, und zum Beispiel den Kirchenkreisjugenddienst, wenn der aufgabenbezogene Dienst in diesem Bereich liegt. Statt über Stellenanteile zu reden, wird also über Aufgaben gesprochen (Inhalt vor Struktur). Die Koordination der Dienstbeschreibungen liegt beim Kirchenkreisvorstand. Bei der Neubesetzung einer Stelle haben ebenso alle Beteiligten ein Mitspracherecht. Dieser hohe Grad an Partizipation trägt einerseits zur breiten Akzeptanz bei. Andererseits stellt eine große Zahl an Einigungsprozessen in kurzer Zeit eine erhebliche Herausforderung im Blick auf die Ressourcen der Beteiligten dar.

Statt über  
Stellenanteile  
wird über  
Aufgaben  
gesprochen.

### Selbstständige Gemeinden statt ‚Zwangsfusionen‘

Bei diesem Modell bleiben die Kirchengemeinden selbstständig, es sei denn, der Weg zu einer Gesamtkirchengemeinde wird gewollt. Dies mindert die Angst vor Identitätsverlust. Es wird von den Aufgaben her gedacht und nicht von den Strukturen. Es wird über das Kirchenbild und die Verwirklichung gesprochen und nicht über Stellenanteile. Ein Kollege erinnert sich an anfängliche Ängste. Ende der 90er Jahre sprach ihn ein Kirchenvorstands-Mitglied an: „Wenn hier kein Pastor mehr ist, dann ist hier nichts mehr.“ „Dann war der Pastor hier falsch“, erwiderte der Kollege damals.

### Multiprofessionelle Teams statt Abgrenzung

Inzwischen wurde an vielen Orten die Erfahrung gemacht, dass man Neues besser gemeinsam in regionaler Ergänzung beginnen kann. Beruflich Mitarbeitende unterschiedlicher Professionen sind enger zusammengerückt. Das betrifft nicht nur die Nutzung technischer Möglichkeiten (z. B. der Cloud), sondern auch die inhaltliche Arbeit. So schreibt zum Beispiel eine oder einer die Konfirmationspredigt für einen gemeinsamen KU-Jahrgang, wobei die Konfirmation an verschiedenen Orten gefeiert wird mit der Regionaldiakonin und der Pastorin für den Ort. „Es ist wichtig, die anderen mit ihren Stärken zu erleben und zu schätzen, was sie können. Außerdem braucht es den Mut abzugeben – das fördert das Miteinander“, sagt Michael Gierow, der seit Beginn an dem Prozess beteiligt ist.

### Ermöglicher statt Versorger

Nicht nur die Kultur des Miteinanders hat sich verändert, sondern auch das Selbstverständnis bzw. die Rolle der Pastorinnen und Pastoren: Sie sind zwar Seelsorgebezirken zugeordnet, aber eine pfarramtliche ‚Versorgung‘ im klassischen Sinn wird es immer weniger geben. Was vor Ort passiert, wird zunehmend unabhängig von hauptamtlicher Kapazität. Die Aufgabe der Hauptamtlichen ist zu unterstützen. Dieser Prozess (Abgeben, Experimente ermöglichen, Scheitern aushalten usw.) gelingt allerdings unterschiedlich gut. Für die Ehrenamtlichen bedeuten die zunehmend wegfallenden hauptamtlichen Stellen mehr Eigenverantwortung und immer stärkere Herausforderungen im Blick auf ihr eigenes Engagement. Ein Schlüssel wird sein, dieses nicht als Kompensation für fehlende Hauptamtlichkeit zu verstehen, sondern als gelebten Glauben und Kirchesein vor Ort.

Auch auf der Leitungsebene des Kirchenkreises ging und geht es vor allem darum zu ermöglichen und zu unterstützen. Dazu wurde ein Kommunikationsunterstützer eingestellt, dessen vorrangige Aufgabe es ist, Vernetzungen und Informationsflüsse (intern und extern) zu erleichtern. Das Evangelische ErklärWerk im Kirchenkreis, ausgestattet mit einer halben Personalstelle, leistet Projektberatung

und -begleitung und bildet eine wichtige Brücke zwischen Kirchenvorständen und Kirchenamt o. ä. Die Evangelische Akademie im Wendland, ausgestattet mit einer Drittel-Personalstelle, unterstützt, indem sie ehrenamtlich und beruflich Tätigen ermöglicht, miteinander und voneinander zu lernen. Angebote und Interessen werden vernetzt und koordiniert.

### Auf dem Weg statt am Ziel

Die positiven Lernerfahrungen mit dem Kirchenkreispfarramt sind ermutigend. Die Aufgaben sind transparent und eine Aufgabenkritik und gegenseitige Fürsorge im Team findet statt. Allerdings sehen Beteiligte weiteres Entwicklungspotential: „Wir sind professionelle Beerdiger und Beerdigerinnen, aber Tätigkeiten beerdigen können wir ganz schlecht.“ Und: „Bei der Aufgabenverteilung machen wir uns überproportional Gedanken über eine Arbeit, die nur 2% der Mitglieder (46% der Bevölkerung) wichtig ist: über den Gottesdienst. Wir müssten Leute außerhalb der Bubble fragen, wie wir als Kirche guttun können. Wenn wir weniger Kraft haben, können wir auch weniger Kraft an den Bedürfnissen vorbei investieren ...“

Eine Herausforderung ist die Weiterführung dieses Modells in den nächsten Jahren. Zum einen stehen noch einmal Kürzungen in größerem Umfang an, zum anderen gehen diejenigen in den Ruhestand, die dieses Modell entwickelt und bisher gefüllt haben. Es gilt, nachkommende Kolleginnen und Kollegen gut mit hineinzunehmen und das Modell weiterzuentwickeln. Ein behutsames Nachdenken über Gemeindeformen, die sich nicht an geografischen Grenzen, sondern an Inhalten (Jugend-Gemeinde, Musik-Gemeinde) orientieren, beginnt. Eine der Leitfragen lautet: Wo und wie leben und erleben Menschen Kirche? Ein erstes Fazit lässt sich so formulieren: Es begann beim Pfarramt, zieht aber immer weitere Kreise. Es geht weniger darum, Parochie zu sein als viel mehr Kirche vor Ort.

Es begann beim Pfarramt, zieht aber immer weitere Kreise. Es geht weniger darum, Parochie zu sein als viel mehr Kirche vor Ort.

### 13 PRAXIS: EIN IMPULSTAG FÜR REGIONEN (AXEL EBERT)

Die Bildung von Regionen ist das Eine. Die Gemeinden in den Regionen miteinander in ein vertrauensvolles und konstruktives Miteinander zu bringen, in dem sie ihre Stärken einbringen können und zu einer bereichernden gegenseitigen Ergänzung kommen – das ist etwas Anderes. Das folgende Modell eines regionalen Impulstages soll dazu beitragen. Ziel ist, die an einer Region beteiligten Gemeinden in ihrer Kooperationskompetenz zu stärken.

#### Voraussetzungen und notwendige Entscheidungen

Fast alle Landeskirchen befinden sich in einem Prozess der Ausbildung und rechtlichen Ausformung von Regionen, in denen verbindliche Zusammenarbeit der Gemeinden zukünftig stattfinden soll. Je nach Landeskirche tragen diese Regionen unterschiedliche Bezeichnungen. In Baden z. B. werden sie ‚Kooperationsräume‘ genannt, in der EKHN ‚Nachbarschaftsräume‘.

Unter einer ‚Region‘ verstehen wir hier den geographischen Raum, der mehrere parochiale Gemeinden umfasst, sowie die in diesem Raum liegenden Funktionsgemeinden wie z. B. Gottesdienstgemeinden im Krankenhaus, einer Vollzugsanstalt, einer diakonischen Einrichtung etc.

Der Impulstag für Regionen dient nicht deren Bildung, sondern Entwicklung. Er setzt voraus, dass bereits eine Region gebildet und ihr rechtlicher Rahmen vereinbart ist. So können Regionen in Form einer einzigen, alle umfassenden Kirchengemeinde oder als Verbandsgemeinde, überparochiale Dienstgruppe etc. strukturiert sein. Auch sollte vor dem Impulstag für Regionen die Gebäude- und Stellenfrage weitgehend geklärt sein: Welche Gebäude in der Region werden zukünftig erhalten, aufgegeben oder neu entstehen? Welche Stellen stehen für hauptamtliche Mitarbeitende (Pfarrpersonen, Kirchenmusikerinnen, Diakonen etc.) zur Verfügung? Erst diese Klärung äußerer Bedingungen eröffnet den Freiraum, miteinander in einen ‚inhaltlich geprägten Entwicklungsprozess zu kommen.

Da am Impulstag für Regionen Vertreterinnen und Vertreter der in der Region sich befindenden Gemeinden teilnehmen sollen, ist es notwendig, im Vorfeld den Begriff der ‚Gemeinde‘ zu klären. Unter ‚Gemeinde‘ verstehen wir hier nicht die als Parochie organisierte, rechtlich selbstständige Kirchengemeinde. ‚Gemeinde‘ im Sinne der neutestamentlichen ‚ekklesia‘ (‚die Herausgerufene‘) meint jede Form, in der gemeinschaftlicher Glaube sichtbar wird. Überall dort, wo Menschen bewegt von ihrem Glauben gemeinschaftlich und auf Dauer angelegt ihren Glauben leben und ihn in Gottesdiensten (oder gottesdienstlichen Formaten) feiern – dort ist ‚Gemeinde‘. Das gilt zunächst unabhängig von ihrem rechtlichen Status. Diese Erscheinungsformen von Gemeinden werden auch als ‚kirchliche Orte‘ (U. Pohl-Patalong) oder ‚kirchliche Präsenzen‘ (M. Kreplin) bezeichnet.

Zum Impulstag für Regionen werden Vertreterinnen und Vertreter dieser Gemeinden bzw. kirchlichen Orte oder kirchlichen Präsenzen eingeladen, die im evangelisch-landeskirchlichen Rahmen aktiv sind. Also: Vertreterinnen und Vertreter der parochialen Ortsgemeinden (Älteste, Presbyter, Pfarrpersonen), Mitarbeitende von diakonischen Einrichtungen, Tätige in überparochialen Diensten (z. B. Kirchenmusik, Erwachsenenbildung) sowie Engagierte aus Initiativen neben und zwischen den Parochien (Gebetshaus, Fresh X-Initiative, etc.). Eine Vorbereitungsgruppe auf regionaler Ebene sollte gut bedenken, welche Gemeindeformen und kirchliche Orte in der Region vorhanden sind und welche Vertreterinnen und Vertreter eingeladen werden sollten.

Eine grundsätzliche Entscheidung fällt mit der Frage, ob der Impulstag für Regionen ausschließlich eine Veranstaltung für und mit Hauptamtlichen sein soll oder auch Ehrenamtliche beteiligt werden sollen. Wir gehen von der Beteiligung auch von Ehrenamtlichen aus. Kirchliches Leben und Verkündigung des Evangeliums wird in Zukunft immer stärker in der Verantwortung ehrenamtlich Tätiger liegen. Dies ist nicht nur die Reaktion auf den Abbau hauptamtlicher Stellen, sondern stellt auch die längst überfällige Weiterentwicklung des ‚Priestertums aller Glaubenden‘ dar.

‚Gemeinde‘  
meint jede Form,  
in der gemein-  
schaftlicher Glaube  
sichtbar wird.

Der Impulstag für Regionen dient dazu, die Gemeinden in einem regionalen Raum miteinander in eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu führen. Da sich in einer Region jedoch nicht nur evangelische Gemeinden und Präsenzen befinden, ist zu überlegen, ob zum Impulstag auch ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter anderer Gemeinden (im Rahmen der ACK) eingeladen werden sollen. Zukünftige kirchliche Arbeit wird konfessionsübergreifend geschehen müssen. So ist es durchaus sinnvoll, sich Gebäude miteinander zu teilen, Aufgaben vor Ort zwischen der evangelischen und katholischen, oder mit der methodistischen Kirche und anderen Freikirchen abzustimmen. Dieses zukünftig verstärkte Miteinander über konfessionelle Grenzen hinaus wird auch die Glaubwürdigkeit der Kommunikation des Evangeliums stärker machen.

#### Vorschlag zu einem Prozessdesign

Der Impulstag für Regionen braucht ein Zeitbudget von ca. sieben bis acht Stunden (inkl. Pausen) und findet daher vorzugsweise an einem Samstag statt. Er kann auch an ein Wochenende angepasst oder auf ein kleines Zeitfenster durch Weglassen einiger Elemente reduziert werden. Voraussetzung ist ein für alle Teilnehmenden ausreichender Raum sowie das für Moderationen notwendige Material (Moderationskoffer, Beamer, Flipchart, Moderationswand etc.)

Die Vorbereitung des Impulstages liegt bei einer Arbeitsgruppe der Regionen unter Beteiligung der Leitung des gesamten Kirchenbezirks / Kirchenkreises. Die Vorbereitungsgruppe ist verantwortlich für die äußeren Bedingungen, die Anpassung des Moderationsdesigns und die Auswahl der Einzuladenden. Sie stellt sicher, dass die Ergebnisse des Tages weiterverfolgt und kommuniziert werden. Zur Moderation des Tages ist es sinnvoll, eine moderierende Person von außen zu beauftragen, welche Erfahrungen mit systemischer Prozessmoderation besitzt. Für das Impulsreferat (siehe Tabelle zum Ablauf) empfiehlt es sich ggf. einen Referenten oder eine Referentin einzuladen.

Der Impulstag für Regionen verfolgt dabei mehrere Teilziele:

- Er soll helfen, dass die Teilnehmenden ihre Region und die sich in ihr befindlichen kirchlichen Orte / Präsenzen wahrnehmen. Dies führt auch zu einer Stärkung der gegenseitigen Wertschätzung. Manchmal ist es überraschend zu entdecken, wer noch überall an der Kommunikation des Evangeliums auf andere Weise beteiligt ist.
- Er soll helfen, die Herausforderungen für die zukünftige Gestaltung der Region in den Blick zu bekommen und erste Ideen zu deren Bewältigung freisetzen. Themen, die zukünftig zu diesen Herausforderungen zählen, sind zum Beispiel das Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen in der Region, die Gestaltung überkonfessioneller Arbeit, das Fördern von Vertrauen und der Abbau von Neid und Konkurrenzdenken, die Gestaltung von Abschiedsprozessen, etc.
- Schließlich dient der Impulstag dazu, einige Tools kennenzulernen, welche der Gestaltung der Region dienen können, sowie Verabredungen zu treffen, in welcher Form die Weiterentwicklung der Region stattfinden soll. Daraus ergibt sich ein mögliches Prozessdesign:

TOP	Zeit- bedarf	Inhalt	Ziel	Hinweise
1	45 min	Teilnehmende kommen an. Angebot einer Tasse Kaffee? Begrüßung und Vorstellung der Tagesordnung Austausch in Murmelgruppen zu diesen Fragen: „Welche Chancen hat das Miteinander in unserer Region? Welche Befürchtungen habe ich?“	Ankommen der Teilnehmenden  Einstieg in das Thema ermöglichen	Die Murmelgruppen sollten so besetzt sein, dass Vertreter und Vertreterinnen verschiedener Gemeinden zusammenkommen.  Ergebnisse können als Post-its ohne weiteren Kommentar an eine Wand gehängt werden.
2	45 min	Impulsreferat zum Thema „Regioloale Kirchenentwicklung“ – Die Region als Raum für das Evangelium verstehen.		Rückfragen möglich Je nach Größe der Gruppe auch zunächst eine Murmelgruppe
	15 min	Pause		

TOP	Zeit- bedarf	Inhalt	Ziel	Hinweise
3	45 min	<p>Die Teilnehmenden finden sich in Gruppen zusammen und erhalten eine Karte der Region. Sie tragen die ‚kirchlichen Orte‘, die sie in der Region kennen, ein.</p> <p>Die Karten werden aufgehängt und jeder erhält Zeit, sich alle Karten anzuschauen.</p> <p>Kurze Rückmeldung im Plenum: „Was fällt mir auf?“</p>	Wahrnehmung der kirchlichen Orte / Präsenzen / Gemeinden in der Region.	Dazu müssen ‚Umrisskarten‘ der Region auf großen Bögen (Flipchartblättern) vorbereitet werden.
60 min Mittagspause				
4	120 min	<p>In wechselnden Gruppen wird an den Herausforderungen der weiteren Entwicklung der Region gearbeitet.</p> <p>Die Ergebnisse werden auf Flipchartblätter festgehalten und der Gruppe präsentiert.</p>	Herausforderungen identifizieren und bearbeiten	<p>‚World-Café‘: Mehrere Tische haben je ein Thema. Die Teilnehmenden wechseln zwischen den Tischen. Eine Person bleibt als ‚Anwalt‘ des Themas dauerhaft am Tisch.</p> <p>Ideen, Gedanken, Fragen werden auf Flipchartblättern festgehalten.</p>
15 min Pause				
5	30 min	Verschiedene Tools werden vorgestellt, die zu einer Entwicklung der Region helfen, z. B. das Projekt ‚Gottesdienst erleben‘, ‚Kurse zum Glauben‘, Spiel zur regionalen Kirchenentwicklung, gegenseitige Besuche der ‚Gemeinden‘ etc.	Methodenkoffer für die Entwicklung der Region kennenlernen	Die Tools sollten durch Kurzreferate vorgestellt werden. Dazu braucht es Personen, die sich darüber im Vorfeld informieren.
6	30–45 min	<p>Vereinbarungen treffen: Wie wollen wir weiter arbeiten? Gibt es ein Nachfolgeformat des Tages?</p> <p>Wie können wir die o. a. Tools anwenden?</p> <p>Sollen wir an einer besonderen Herausforderung weiterarbeiten?</p> <p>Feedback und Abschluss</p>	Ergebnis sichern und Weiterarbeit vereinbaren.	

## 14 KIRCHENRECHT ERMÖGLICHT UND UNTERSTÜTZT KIRCHENENTWICKLUNG (RAINER MAINUSCH)

Wer vom Kirchenrecht spricht, denkt nicht als erstes an Kirchenentwicklung. Und in der Tat: Das kirchliche Recht soll Verlässlichkeit gewährleisten, indem es mit dem Anspruch auf Verbindlichkeit die kirchliche Praxis ordnet, stabilisiert und koordiniert. Mit anderen Worten: Es soll – so die Confessio Augustana (Artikel XV) – Frieden und gute Ordnung in der Kirche fördern und sorgt damit für die äußeren Rahmenbedingungen kirchlichen Lebens.

Mit dieser Funktion ist das Kirchenrecht allerdings wesentlicher Teil des Handelns der Kirche. Und spätestens seit der III. These der Barmer Theologischen Erklärung ist damit auch klar, dass das Kirchenrecht wie alles Handeln der Kirche dem Zweck dient, die Kommunikation des Evangeliums zu unterstützen. Die Kommunikation des Evangeliums ist kontextbezogen und dialogisch strukturiert. Sie kann also nur gelingen, wenn sie ihr Gegenüber und das jeweilige gesellschaftliche Umfeld von vornherein mit in den Blick nimmt. Und wenn das Kirchenrecht dem Auftrag zur Kommunikation des Evangeliums dient, dann muss für seine Gestaltung dasselbe gelten: Es muss stets die Rahmenbedingungen der Kommunikation des Evangeliums berücksichtigen, und bei Bedarf muss es um der Kommunikation des Evangeliums willen verändert werden. Eine permanente Überprüfung und eine bedarfsgerechte Veränderung des kirchlichen Rechts ergeben sich für die Kirche also bereits aus dem kontextbezogenen Wesen ihres Auftrags.

Ist das nicht aber zunächst nur ein Auftrag an die Synoden und die anderen an der Gesetzgebung Beteiligten, das Kirchenrecht aktuell zu halten? Oder kann das Kirchenrecht noch einen darüber hinausgehenden Beitrag zur Kirchenentwicklung leisten? Die soziologische Transformationsforschung hat herausgearbeitet, dass Institutionen, zu denen unsere Kirche trotz aller notwendigen kirchentheoretischen Differenzierungen nach wie vor gehört, gerade in Umbruchphasen eine beachtliche

Kirchenrecht sorgt für die äußeren Rahmenbedingungen kirchlichen Lebens.

katalysatorische Kraft entfalten können, der sie gerade auch mit den Mitteln des Rechts nachkommen: Sie gewährleisten u. a. einen Machtausgleich und verhindern damit, dass bisher dominante Interessen Veränderungen weitgehend blockieren, sie steigern die Selbstorganisation und Kooperation von Akteuren, und sie fördern Innovationen, die Transformationsprozesse unterstützen. Sicherlich: Das Gelingen von Innovationen hängt vor allem von „burning persons“ ab, die ihre Umgebung aufmerksam wahrnehmen, kompetent sind und gute Ideen haben. Die Landeskirchen können Innovationen nicht einfach anordnen. Aber sie können dafür günstige Bedingungen schaffen, indem sie ein Kirchenrecht schaffen, das sich als Ermöglichsrecht versteht. Ein solches Recht fördert eine Kultur der Innovationsfreundlichkeit, die vorrangig auf Ermöglichung, Unterstützung und Vernetzung statt auf Anordnung und Kontrolle setzt.

Elemente eines so beschriebenen Kirchenrechts sind vor allem folgende:

- Kirchenrecht als Rahmenordnung: Die wachsende Vielfalt in den Formen kirchlichen Lebens macht es erforderlich, das kirchliche Recht künftig viel stärker als bisher als Rahmenordnung zu konzipieren. Gefragt sind also vorrangig Regelungen, die an Stelle kleinteiliger Einzelregelungen Räume für die Entwicklung von Vielfalt eröffnen, indem sie vorrangig Ziele beschreiben. Leitender Gedanke von Rahmenordnungen ist die Beweglichkeit in den Formen: Nicht überall muss um eines gemeinsamen Zieles willen alles auf dieselbe Weise geschehen; vielmehr kann dasselbe Ziel auch auf unterschiedliche Weise erreicht werden.
- Erprobungen: Manche gute Idee lässt sich auch unter einer Rahmenordnung nicht verwirklichen, obwohl sie wichtige Impulse für die Fortentwicklung der kirchlichen Rechtsordnung liefern könnte. Darum gehört zu einem Kirchenrecht, das sich als Ermöglichsrecht versteht, auch die Bereitschaft zum Experiment über die selbst von einer Rahmenordnung gezogenen Grenzen hinaus. Instrumente, die solche

Landeskirchen können Innovationen nicht einfach anordnen. Aber sie können dafür günstige Bedingungen schaffen.

Grenzüberschreitungen ermöglichen, ohne die Verbindlichkeit des geltenden Rechts in Frage zu stellen, sind Erprobungsregelungen: Auf der Grundlage eines entsprechenden Kirchengesetzes werden in einem inhaltlich und zeitlich begrenzten Umfang und auf der Grundlage eines festgelegten transparenten Verfahrens Abweichungen vom geltenden Recht zugelassen und laufend evaluiert. Solche Erprobungsregelungen haben sich in vielen Landeskirchen bewährt.

- Welpenschutz für Neues: Dieser von Hans-Hermann Pompe geprägte Begriff beschreibt die unbürokratische und risikobereite Förderung innovativer Projekte. Der Welpenschutz umfasst in der Regel dreierlei: eine Unterstützung durch finanzielle Mittel, eine fachliche oder juristische Beratung und eine Evaluation. Und er umfasst einen Verzicht auf die Rückforderung der Mittel, wenn das Experiment scheitert. Die Erprobungsräume der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland waren das erste Beispiel für solch einen Welpenschutz, dem mittlerweile viele Landeskirchen gefolgt sind.
- Gemeinsam unterwegs: Dem Gedanken der Vernetzung folgen vor allem die Regelungen vieler Landeskirchen, die die regionale Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und die Zusammenarbeit verschiedener Gruppen von beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden in interprofessionellen Teams fördern. Beide Formen gemeinsamen Handelns folgen dem Gedanken der gegenseitigen Ergänzung und Entlastung, und sie gehen davon aus, dass das gemeinsame Handeln von Menschen mit verschiedenen Kompetenzen und Erfahrungen es leichter macht, zunehmend vielfältige und komplexe Lebensverhältnisse zu bewältigen.
- Zur Beteiligung einladen: Zu einem Kirchenrecht, das sich als Ermöglichungsrecht versteht, gehören Strukturen, die zur Beteiligung einladen. Denn Beteiligung fördert nicht nur die Transparenz von Entscheidungen,

sondern sie hilft auch, möglichst viele unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in die kirchliche Arbeit und in kirchliche Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Herausragende Beispiele eines solchen Kirchenrechts, das zur Beteiligung einlädt, sind die Regelungen zahlreicher Landeskirchen, die mit einer Online-Wahl die Wahlbeteiligung bei den Wahlen zu den Kirchenvorständen erhöhen wollen.

— Produktive Irritationen: Kirchliche Entscheidungsgremien, vor allem Synoden, sind darauf angewiesen, dass sie die zunehmende Vielfalt und andere Veränderungen des sie umgebenden Sozialraums in ihrer Zusammensetzung widerspiegeln. Nur so können in synodalen Prozessen produktive Irritationen entstehen. Beispiele für Regelungen, die solche produktiven Irritationen ermöglichen, sind die Regelungen vieler Landeskirchen über die Mitgliedschaft junger Erwachsener in den Synoden oder Regelungen, die wie die neue Hannoversche Kirchenkreisordnung mehr Gewicht auf Berufungen legen, die die Vielfalt der Handlungsfelder und Formen kirchlichen Lebens einschließlich der rechtlich selbstständigen Diakonischen Einrichtungen widerspiegeln.

## LANGER ATEM IST NÖTIG

Liebe Leserin, lieber Leser,

Gratulation, Sie sind am Ende von Band II angekommen. Haben Sie irgendeinen Ansatz für Ihre Region entdeckt? Mit einer Vision und einer Umsetzung in Ihrer Gemeinde begonnen? Haben Sie vielleicht an Ihren Haltungen gearbeitet? Ins Profil Ihrer Gemeinde oder in Solidarität mit den Nachbarn investiert? Ihren Stadtteil oder Ihr Dorf neu in den Blick genommen? Vertrauensbildende Maßnahmen wie eine wechselseitige Beratung der Gemeinden initiiert? Was auch immer – wir wünschen Ihnen sehr, dass Ihre Fantasie und Ihre Hoffnung für die Kirche Jesu in der Region gestärkt wurden.

Rechnen Sie damit, dass Ihr langer Atem nötig sein wird. Eher mühsame Wege kennt das Volk Gottes schon lange. Kurz nach der Rückkehr der ersten Juden aus dem babylonischen Exil nach 539 v. Chr. etwa ist die Lage im Herkunftsland deprimierend: Der Tempelaufbau war nur in Ansätzen überhaupt begonnen, die wirtschaftliche Lage desolat, die Entmutigung groß und kaum Hoffnung auf bessere Zeiten. Aber da hat der Prophet Sacharja (um 519 v. Chr.) für die Wenigen und Schwachen dort eine starke Botschaft: „Denn wer hat den Tag der geringen Anfänge verachtet? Die werden doch mit Freuden sehen den Schlussstein.“ (Sach 4,10a LUT)

Wir müssen es wohl wieder neu lernen: Gottes Herrschaft setzt auf klein statt auf eindrucksvoll, auf die Geringen statt auf die Einflussreichen. Jesus redet gut 500 Jahre später vom Senfkorn, das völlig unscheinbar ist und doch ein enormes Potential in sich trägt (Mt 13,31f). Jeder kleine Anfang ist da mehr wert als große Reden, jeder aktive Handgriff wirksamer als resignierter Rückzug. Sacharja verheißt seinen Zeitgenossen: Gottes Stadt soll eine offene Stadt sein, voller Menschen, geschützt durch eine göttliche Firewall gegen alle Angriffe (Sach 2,8f). Oder: Wenn Gottes Messias kommt, dann auf dem Esel, dem Reittier der Armen und Habenichtse (Sach 9,9).

Wir können davon lernen: Als Kirche Jesu ärmer, einflussloser, kleiner zu werden kann zu Gottes Neuanfang gehören. Wer das abtut, könnte dennoch auf lange Sicht die Freude erleben, wie Gott zu seinem Ziel kommt. Wir wünschen Ihnen den langen Atem für Vertrauen und Verantworte(n), der auch Ihre regioloale Kirchenentwicklung tragen kann.

Herzlich

Michael Herbst

Hans-Hermann Pompe

## BIBLIOGRAFIE

- Abromeit, Hans-Jürgen, Böhlemann, Peter, Herbst, Michael, Strunk, Klaus-Martin (Hg.): Spirituelles Gemeindefmanagement. Chancen – Strategien – Beispiele. Göttingen 2001
- Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste: Erwachsen glauben. Missionarische Bildungsangebote. Grundlagen – Kontexte – Praxis. Gütersloh 2011
- Bude, Heinz: Grundformen des Vertrauens aus soziologischer Sicht. In: Essen, Karsten und Herbert-Quandt-Stiftung (Hg.): Vertrauen und das soziale Kapital unserer Gesellschaft. Freiburg 2011, 12–19
- Camara, Helder: Mach aus mir einen Regenbogen. Zürich 1989
- Conring, Hans-Tjabert und Mainusch, Rainer: Evangelische Synoden. Verfassungsrecht, Verfassungswirklichkeit und Perspektiven am Beispiel der Landeskirchen Hannover und Westfalen. In: PrTh 56 (2021), 138–154
- Dalferth, Ingolf U.: Wirkendes Wort. Bibel, Schrift und Evangelium im Leben der Kirche und im Denken der Theologie. Leipzig 2018
- Domsgen, Michael und Schröder, Bernd (Hg.): Kommunikation des Evangeliums. Leitbegriff der Praktischen Theologie. Leipzig 2014 (Arbeiten zur Praktischen Theologie Bd. 57)
- Douglass, Klaus: Die neue Reformation. 96 Thesen zur Zukunft der Kirche. Stuttgart 2001
- Ebert, Christhard und Pompe, Hans-Hermann (Hg.): Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region – Kooperation – Mission. Leipzig 2014 (Kirche im Aufbruch Bd. 11)
- EKD-Zentrum für Mission in der Region (Hg.): Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum. Dortmund 2012
- EKD-Zentrum Mission in der Region (Hg.): Gut & Gerne. Ein Audit für Mission in Gemeinde und Region. Dortmund 2015

- Faix, Tobias und Pompe, Hans-Hermann: Gemeinde als Persönlichkeit sehen. Nach W. Wink und R. Warren. In: Kleemann, Juliane und Pompe, Hans-Hermann (Hg.): Gemeinden geistlich begleiten. Kompendium. Berlin 2019, 19–25 (midi-Texte)
- Hendriks, Jan: Gemeinde als Herberge. Kirche im 21. Jahrhundert – eine konkrete Utopie. Gütersloh 2001
- Herbst, Michael und Pompe, Hans-Hermann: Regiolokale Kirchenentwicklung. Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können. Berlin 5. Aufl. 2022
- Herbst, Michael und Stahl, Benjamin: Kingdom Learning. Ein deutsch-englischer Beitrag zum Thema ‚lebendiges mündiges Christsein‘ (‚discipleship‘). In: ThBeitr 49 (2018), 220–242
- Holbek, Jonny und Knudsen, Harald: On the concept of Exnovation – A Call for a Rebirth of the Concept, and for Exnovation Theory and Practice. Kristiansand 2020
- Hopkins, Bob und Breen, Mike: Clusters. Creative Mid-sized Missional Communities. Sheffield 2007
- Hörsch, Daniel und Pompe, Hans-Hermann (Hg.): Region – Gestaltungsraum der Kirche. Leipzig 2012 (Kirche im Aufbruch Bd. 4)
- Huber, Wolfgang: Kirche in der Zeitenwende. Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche. Gütersloh 1998
- Kahneman, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken. München 6. Aufl. 2011
- Kötter, Ralf: Im Lande Wir. Geschichten zur Menschwerdung für eine Kirche im Gemeinwesen, Leipzig 2020
- Krause, Burghard: Nur gemeinsam sind wir stark. In: Winterhoff, Birgit, Klinkenborg, Kuno und Zeipelt, Stephan (Hg.): Atem und Herzschlag der Kirche. Neukirchen-Vluyn 2008, 179–186 (BEG-Praxis)
- Kunz, Ralph: Aufbau der Gemeinde im Umbau der Kirche. Zürich 2015 (Theologische Studien NF Bd. 11)
- Limbach, Nico: Mündige Nachfolge gemeinsam lernen. Leipzig 2023 (MuK Bd. 3)

- Mainusch, Rainer: Der rechtliche Rahmen einer Kirche im Transformationsprozess. Suchbewegungen und Idee. In: ZevKR 65 (2020), 349–406
- Monsees, Jens, Witt, Carla J. und Reppenhausen, Martin: Kurs halten. Erfahrungen von Gemeinden und Einzelnen mit Kursen zum Glauben. Neukirchen-Vluyn 2015 (BEG-Praxis)
- Moynagh, Michael: Church in Life. Innovation, Mission and Ecclesiology, London 2017
- Oelke, Christian und Pompe, Hans-Hermann (Hg.): Gemeinschaft der Glaubenden gestalten. Nähe und Distanz in neuen Sozialformen. Leipzig 2019 (Kirche im Aufbruch Bd. 27)
- Pompe, Hans-Hermann und Ebert, Christhard: Vertrauensbildung in der Region. Sieben Klimaverbesserer für Kooperation, Mission und Entlastung in der Region. Dortmund 2015 (ZMiR:werkzeug Bd. 4)
- Sautter, Jens Martin: Spiritualität lernen. Glaubenskurse als Einführung in die Gestalt christlichen Glaubens. Neukirchen-Vluyn 2005 (BEG Bd. 2)
- Schreyögg, Georg: In der Sackgasse. Organisationale Pfadabhängigkeit und ihre Folgen. In: OrganisationsEntwicklung Heft 1 (2013), 21–30
- Schwarz, Christian A.: Die natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat. Emmelsbüll 1996
- Schwarz, Fritz: Überschaubare Gemeinde. Grundlegendes – ein persönliches Wort an Leute in der Kirche. Bd. 1. Gladbeck 2. Aufl. 1980
- Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 11. Aufl. 2011
- Sinek, Simon: Start with WHY. How great leaders inspire everyone to take action. München 2009
- Sobetzko, Florian und Sellmann, Matthias: Gründer\*innen Handbuch: für pastorale Start-ups und Innovationsprojekte, Würzburg 2017

- Stahl, Benjamin, Hanser, Anja und Herbst, Michael (Hg.):  
Stadt, Land, Frust? Eine Greifswalder Studie zur  
arbeitsbezogenen Gesundheit im Stadt- und Land-  
pfarramt. Leipzig 2019 (Kirche im Aufbruch – Reform-  
prozess der EKD Bd. 26)
- Thomas, Günter: Im Weltabenteuer Gottes leben. Impulse  
zur Verantwortung für die Kirche. Leipzig 2020
- Todjeras, Patrick, Limbeck, Benjamin und Schaser, Elisa-  
beth (Hg.): Vielleicht schaffen wir die Trendumkehr.  
Eine Studie zu Wachsen und Schrumpfen von Kir-  
chengemeinden im Pommerschen Evangelischen  
Kirchenkreis. Mit einem ergänzenden Kommentar von  
Hans-Jürgen Abromeit. Leipzig 2022
- Warren, Robert: Auf dem Weg der Erneuerung. Vitale  
Gemeinden entwickeln und leben. 2018 (BEG-Praxis)
- Warren, Robert: Vitale Gemeinde. Ein Handbuch für die  
Gemeindeentwicklung. 2. überarbeitete Aufl. 2013  
(BEG-Praxis)
- Wink, Walter: Unmasking the Powers. Minneapolis 1986

## AUTORINNEN UND AUTOREN

Heike Burkert, Pfarrerin, Regioloale Kirchenentwicklung  
Kirchenkreise Wolfsburg-Wittingen und Uelzen

Axel Ebert, Pfarrer, Leitung Amt f. missionarische Dienste  
Baden, Karlsruhe

Dr. Felix Eiffler, wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Dr. Michael Herbst, Bamberg, Professor für Praktische  
Theologie (Uni Greifswald)

Michael Maier, Studienleiter, Gemeindeakademie  
Rummelsberg

Dr. Rainer Mainusch, juristischer Vizepräsident, Ev.-Luth.  
Landeskirche Hannover

Claudia Neumann, Pfarrerin, Gemeindeberatung der EKM,  
Neudietendorf

Hans-Hermann Pompe, Pfr. i. R., Stuttgart

Gunter Schmitt, Pfarrer und systemischer Coach,  
Missionarisch-Ökumenischer Dienst Pfalz, Landau

Thomas Steinke, Pfarrer, Leitender Referent der  
Missionarischen Dienste, Hannover

Dr. Patrick Todjeras, Direktor des Instituts zur Erforschung  
von Mission und Kirche (IMK), St. Georgen  
(Österreich).

Veronika Zieske, Studienleiterin, Gemeindeakademie  
Rummelsberg

Alle nicht namentlich gekennzeichneten Abschnitte wurden  
von Michael Herbst und Hans-Hermann Pompe verfasst.

## WEITERE MIDI-PUBLIKATIONEN

Diese Publikation und weitere Materialien zu Regiolokaler Kirchenentwicklung können Sie auf [www.mi-di.de/materialien](http://www.mi-di.de/materialien) als PDF herunterladen oder bestellen:

- Zukunft heute gestalten. Der Kirchenbezirk Neuenbürg auf dem Weg ins Jahr 2030. Dein Demographie-Prozess.
- Kooperation. Gemeinsam mehr bewegen – regionale Kooperation entdecken.
- Land in Sicht. Kirche in der Fläche.
- Kirche bewegt. Kurse zum Glauben in der Metropolregion Rhein-Neckar.
- So sind wir. Wie regionale Identität und Evangelium sich treffen können.
- Vertrauensbildung in der Region. Sieben Klimaverbesserer für Kooperation, Mission und Entlastung in der Region.
- Abschiede und Neuanfänge in Gemeinde und Kirche. Wahrnehmen – zulassen – gestalten – würdigen.
- Schlüsselpersonen vor Ort und in der Region. Ein Interview-Leitfaden.
- Der regionale Fingerabdruck. Anleitung für eine Umfrage.
- Qualität in der Region entwickeln. Eine Einführung.
- Regionen unter der Lupe. Modelle und Methoden regionaler Tests.
- Aufwand und Wert in Balance. Eine Analyse von Angeboten in der Region.
- Konzepte. Entdecken – entwickeln – umsetzen.
- Begegnungsgruppen. Für Beratungsprozesse bei kirchlichen Kooperationen.
- Von Kooperation zu Vereinigung. Der Entwicklungsprozess der Dekanate Dillenburg und Herborn.
- ZMiR-Filmclips. Arbeitshilfe für Filme über Kirchenentwicklung.
- Toolbox Sozialraumorientierung: [www.mi-di.de/wir-hier](http://www.mi-di.de/wir-hier)
- Toolbox Gremienspiritualität: [www.mi-di.de/themen/gremienspiritualitaet](http://www.mi-di.de/themen/gremienspiritualitaet)

Die komplette Playlist zu Regiolokaler Kirchenentwicklung bei YouTube finden Sie unter [www.youtube.com/playlist?list=PLOPSIE1vPX3V0SD8HIP4xq6esYYDLJktm](https://www.youtube.com/playlist?list=PLOPSIE1vPX3V0SD8HIP4xq6esYYDLJktm)

### Im Buchhandel erhältlich:

- Eiffler, Felix (Hg.): Kirche hier und jetzt: Wie wir Gottes Mission treu sind und unserem Kontext gerecht werden – Theorie und Praxis für Gemeinden und Gründer. Witten 2023
- Eiffler, Felix und Reißmann, David (Hg.): „Wir können’s ja nicht lassen ...“ Vitalität als Kennzeichen einer Kirche der Sendung. Erweiterter Tagungsband zum Greifswalder Symposium 2022. Leipzig 2023 (MuK Bd. 1)
- Hans-Hermann Pompe, Kirchensprung. Warum Kirchenentwicklung und Mission einander brauchen, (mK 3) Leipzig 2022
- gott.voll-Wahrnehmungskarten (Fresh X): [freshexpressions.de/gottvoll](http://freshexpressions.de/gottvoll)