

Kirchliche Regionalentwicklung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau

Band 1

Dr. Kerstin Söderblom

am Beispiel von drei Modellprojekten

- ▶ **Evangelisch in Wiesbaden-Biebrich**
- ▶ **Evangelisch an Lahn und Eder – Ein Modellprojekt im Dekanat Biedenkopf**
- ▶ **Gemeinsam evangelisch – Ein Modellprojekt des Evangelischen Dekanats Ingelheim**

IMPRESSUM

- Herausgeber: IPOS Institut für Personalberatung
Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN
Kaiserstraße 2, 61169 Friedberg
Telefon 06031-162970
E-Mail: ipos@ekhn-net.de
Internet: www.ipos-ekhn.de
- Verlagsdienstleistung: Gemeinnützige MEDIENHAUS GmbH
Zentrum für Evangelische Publizistik und Medienarbeit Frankfurt
Reichneigrabenstraße 10, 60311 Frankfurt am Main
Telefon 069-921 07-414
E-Mail: info@ev-medienhaus.de
Internet: www.ev-medienhaus.de
- Titelentwurf: KONTUR Lisa Schubert, Frankfurt am Main
- Druck: NINO Druck GmbH
Im Altenschemel 21, 67435 Neustadt/Weinstr.
E-Mail: info@ninodruck.de
Internet: www.ninodruck.de
- Veröffentlichung: August 2013



Inhalt

Vorwort

Einleitung	1
1. Die Modellprojekte	3
1.1 Kirchliche Regionalentwicklung aktiv gestalten	3
1.2 Die Mittlere Ebene übernimmt Verantwortung	3
1.3 Ziele der Kirchenleitung: Lernen am Modell	4
1.4 Ziele der Dekanate: Zukunftsfähig werden	5
1.5 Grundidee: Zusammenarbeit mit Eigennutz	6
1.6 Die Prozessphasen der Modellprojekte	7
1.7 Die Rolle der Beratung	10
1.8 Ergebnisse der Modellprojekte	12
• Die Stadtteilgemeinden in Wiesbaden-Biebrich	12
• Dekanat Biedenkopf	19
• Dekanat Ingelheim	24
2. Grundsätzliches zur kirchlichen Regionalentwicklung	29
2.1 Begriffs- und Kontextklärung	29
• Der Begriff der Region	29
• Kirchliche Regionalentwicklung	32
• Hintergründe: Die Reformdebatten in den Gliedkirchen der EKD	34
2.2 Biblische und theologische Grundlegung	36
• Regionale Perspektiven in der paulinischen Mission	36
• Theologisches Leitbild: Der Leib Christi	38
3. Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren	39
3.1 "Case for Action"	39
3.2 Planungsraum – Gestaltungsraum – Supportraum	41
3.3 Perspektiverweiterung	45
3.4 Verständlich – sinnvoll – machbar	48
3.5 Motivation und Leidenschaft	50
3.6 Die Bedeutung von Schlüsselpersonen	53
3.7 Tun und Lassen: Was haben die Beteiligten davon?	55
3.8 Beheimatung durch Beteiligung	57
3.9 Regionale Identität	58
3.10 Führen – Steuern – Orientieren	62
3.11 Differenzsensibilität und Differenzblindheit	64
3.12 „Regiolog“	66
3.13 Entschleunigung	67
3.14 Augenmaß und Gelassenheit	68
3.15 Rituale und Wegmarkierer	69

4. Empfehlungen	70
5. Ausblick	76
Anhang	77
• Der Projektverlauf in Wiesbaden-Biebrich	77
• Der Projektverlauf im Dekanat Ingelheim	78
• Der Projektverlauf im Dekanat Biedenkopf	80
Literaturverzeichnis	81

Vorwort

Nach über drei Jahren intensiver Zusammenarbeit sind die Modellprojekte in den Dekanaten von Biedenkopf und Ingelheim und in den Stadtteilgemeinden von Wiesbaden-Biebrich jeweils mit feierlichen Abschlussveranstaltungen und gemeinsamen Gottesdiensten zu Ende gegangen. Die Arbeit an der Umsetzung der verschiedenen Projektentscheidungen und Beschlüsse geht aber weiter. Denn kirchliche Regionalentwicklung bleibt ein kontinuierlicher und komplexer Entwicklungsprozess. Und dennoch, viele Weichen sind gestellt, notwendige Entscheidungen wurden getroffen und werden weiter verfolgt. In den drei Jahren ist spürbar etwas geschehen. Es ist eine andere Selbstverständlichkeit eingezogen, anstehende Herausforderungen über Gemeindegrenzen hinaus gemeinsam zu bearbeiten und nicht mehr allein. Ich persönlich habe in diesen Jahren, in denen ich alle drei Modellprojekte begleitet habe, viel gelernt. Der lange Zeitraum und die intensive Zusammenarbeit haben mir und meinen Kolleg_innen vom Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) grundlegende Einblicke in die Chancen und Herausforderungen von kirchlicher Regionalentwicklung gegeben, über die dieser Abschlussbericht Auskunft gibt.

Die Entschleunigung der Prozesse, wie ich sie in den Modellprojekten erlebt habe, war wohl-tuend und hilfreich. Alle Beteiligten hatten in den drei Jahren Zeit, sich besser kennen zu lernen, genauer hinzuhören und die anderen Gemeinden in der Region intensiv wahrzunehmen. Viele Besuche in den verschiedenen Gemeinden fanden statt. Es wurde gemeinsam gearbeitet, gelacht, gelernt, geplant und gefeiert. Viele Menschen sind sich dabei näher gekommen, haben Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt und Bereiche identifiziert, in denen sie sinnvoll und konstruktiv zusammen arbeiten und sich gegenseitig entlasten können. Auch die Berater_innen haben in der Zeit viele Menschen aus den Dekanaten und den Gemeinden kennen- und schätzen gelernt, Strukturen und Besonderheiten besser verstanden.

Bemerkenswert ist es für mich, dass sich nicht nur die Dekanate und Kirchengemeinden in dem dreijährigen Lernprozess weiter entwickelt haben. Auch das IPOS hat mit und durch seine Berater_innen in diesem Prozess gelernt. Wir haben viel über die Eigenarten, Chancen und Herausforderungen von kirchlichen Regionalentwicklungsprozessen nachgedacht, in Supervisionssitzungen reflektiert und uns in der kollegialen Beratung dazu ausgetauscht. Die Erkenntnisse dazu werden in diesem Abschlussbericht veröffentlicht. Damit verbunden ist

die Hoffnung, dass sie von nun an auch in anderen Beratungskontexten fruchtbar gemacht werden können: z.B. die Erkenntnis, dass die Ungleichzeitigkeit und Unterschiedlichkeit der Beteiligung von Einzelnen und verschiedenen Gemeinden sein darf und dass verschiedene Vorgehensweisen im Rahmen desselben Auftrags und derselben Zielperspektive nicht nur realistisch, sondern auch erwünscht. Darüber hinaus habe ich einmal mehr erfahren, dass Kommunikationsprozesse in kirchlichen Dekanaten und Gemeinden überraschende und dynamische Geschehen darstellen. Genau diese Dynamik hat die Prozesse so spannend und lebendig gemacht. Dafür haben alle Beteiligten gesorgt.

Ich bedanke mich für das großartige Engagement der Ehrenamtlichen in den Arbeitsgruppen, ohne die die Modellprojekte nicht hätten erfolgreich gestaltet werden können. Ebenso gilt mein Dank den zahlreichen Hauptamtlichen der Dekanate und der Kirchengemeinden, die sich aktiv in die Prozesse eingeschaltet und sie mitgestaltet haben. Schließlich gilt mein Dank allen IPOS Berater_innen, die bei dem langen Prozess dabei waren. Ohne die beraterische Begleitung wären viele Initiativen und Aktionen auseinandergefallen und der Überblick wäre verloren gegangen. Mein besonderer Dank gilt dabei Thomas Eberl, Dr. Ernst-Georg Gäde und Dr. Jörg Garscha, die mit mir zusammen die Steuerungsgruppen der einzelnen Modellprojekte begleitet und beraten haben. Die Gesamtsteuerung und Leitung der Modellprojekte verdanken wir der Dekanin Stegmann aus Ingelheim, Dekan Failing aus Biedenkopf, dem stellvertretenden Dekan Müller aus Wiesbaden-Biebrich, dem Projektleiter im Dekanat Ingelheim Herrn Ecker und allen Mitgliedern der drei Steuerungsgruppen. Ohne ihre Leidenschaft, Zielstrebigkeit und Beharrlichkeit hätte das komplexe Geschehen auf den verschiedenen Ebenen nicht zusammen gehalten und gesteuert werden können. Es hat Spaß gemacht, mit ihnen zusammen zu arbeiten. Herzlichen Dank dafür! Bedanken möchte ich mich auch bei der Kirchenleitung und der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), insbesondere Oberkirchenrätin Christine Noschka. Sie haben die Modellprojekte mit ihrer finanziellen Unterstützung erst ermöglicht.

Ich wünsche allen Beteiligten Gottes Segen für die Weiterarbeit in den Gemeinden und Dekanaten, damit Gottes befreiende Botschaft weiterhin in die Kirchengemeinden und in die kirchlichen Regionen getragen und an verschiedenen Orten glaubhaft gelebt werden kann.

Friedberg, im Juli 2013, Dr. Kerstin Söderblom

Einleitung

Seit fünf Jahren bin ich Projektpfarrerin beim Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) in Friedberg. Meine Aufgabe war es unter anderem, drei regionale Modellprojekte in der EKHN zu begleiten. Die Initiator_innen der drei Modellprojekte im Dekanat Biedenkopf, im Dekanat Ingelheim und in den Stadtteilgemeinden von Wiesbaden-Biebrich waren haupt- und ehrenamtliche Mitglieder von Kirchenvorständen und Dekanatssynodalvorständen und Interessierte aus den Kirchengemeinden. Sie wollten sich auf der Grundlage von Erkenntnissen und Methoden der kirchlichen Regionalentwicklung auf den Weg machen und notwendige Veränderungen aktiv gestalten, statt sie passiv zu erdulden. Ziel war es, die jeweilige kirchliche Region trotz prognostiziertem Mitgliederrückgang und Einsparungen lebendig und attraktiv zu halten und sie gleichzeitig zukunftsfähig zu machen. Ich sollte sie dabei als Projektkoordinatorin bei der Planung, Entscheidung, Durchführung und Auswertung der Modellprojekte gemeinsam mit anderen Mitarbeiter_innen vom IPOS begleiten und unterstützen.

Den Modellprojekten lag die Einsicht zugrunde, dass Kirchengemeinden, die in einer Region zusammenarbeiten und gemeinsam Projekte durchführen, gestärkt werden und nicht geschwächt. Die Zielperspektive war aber nicht automatisch die von formalen Gemeindefusionen (Fusionen). Stattdessen versuchten die Teilnehmenden der Modellprojekte im Dialog auf Augenhöhe miteinander nachbarschaftliche und regionale kirchliche Bedarfe zu identifizieren, die sie in der Zukunft strategisch, finanziell, personell und vor allem inhaltlich besser gemeinsam umsetzen könnten. Es ging also um regional verankerte und klug koordinierte Vernetzungen und gleichzeitig um verbindliche Zusammenarbeit in ausgewählten Feldern.

Der vorliegende Abschlussbericht über die Arbeit in den drei Modellprojekten ist in vier Teile eingeteilt:

- Im ersten Teil stelle ich die Geschichte, den Projektverlauf und die Ergebnisse der drei Modellprojekte vor.
- In zweiten Teil stelle ich kirchentheoretische, biblische und theologische Grundsätze für die kirchliche Regionalentwicklung zur Diskussion, die den drei Modellprojekten zugrundeliegen.

- Im dritten Teil formuliere ich Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren, die aus den Modellprojekten gewonnen wurden und
- im vierten Teil notiere ich Empfehlungen für zukünftige Projekte der kirchlichen Regionalentwicklung.

Die Erkenntnisse und Empfehlungen gründen sich auf konkrete Erfahrungen aus den drei Modellregionen. Sie haben für mich exemplarischen aber nicht repräsentativen Charakter. Insofern können Ergebnisse in anderen kirchlichen Regionalentwicklungsprojekten auch anders ausfallen. Die Auswertung der drei Modellprojekte im Hinblick auf ihren zeitlichen und personellen Aufwand, auf Kosten und andere Ressourcen wird in einem zweiten Band über die Modellprojekte vorgelegt. Er ist von Renate Blank vom Institut für psychologische Strukturanalysen (ipsa) in Frankfurt erstellt worden.

Wichtig ist für mich, dass die Beteiligten im komplexen Feld der kirchlichen Regionalentwicklung sprachfähig werden und Erfahrungen austauschen, um daraus für weitere regionale kirchliche Entwicklungsprozesse zu lernen. Dafür soll dieser Abschlussbericht einen Beitrag leisten.

1. Die Modellprojekte

In diesem Kapitel stelle ich die Geschichte, den Projektverlauf und die Ergebnisse der drei regionalen Modellprojekte vor.

1.1 Kirchliche Regionalentwicklung aktiv gestalten

Die Dekanate Ingelheim in Rheinhessen, Biedenkopf in Nordnassau und die Stadtteilgemeinden in Wiesbaden-Biebrich haben sich nach einem längeren Planungsvorlauf im Frühjahr 2010 mit feierlichen Auftaktveranstaltungen auf den Weg gemacht. Bewusst haben sie sich entschieden, angesichts von grundlegenden demografischen, finanziellen und personellen Veränderungsprozessen in Gesellschaft und Kirche ihr Schicksal in der Region selbst in die Hand zu nehmen und ihre kirchliche Zukunft mit den Betroffenen vor Ort und in der Region gemeinsam verantwortungsvoll zu gestalten. Es sollte in diesen Aufbrüchen nicht vorrangig um Zahlen und Einsparungen gehen, sondern um konstruktive Ideen und innovative Vorschläge, um die eigene kirchliche Region attraktiv zu gestalten und zukunftsfähig zu machen. Diese drei ganz unterschiedlichen kirchlichen Regionen haben sich dafür entschieden, kirchliche Regionalentwicklung aktiv zu betreiben, statt passiv auf Einschnitte in Infrastruktur und Personal zu warten. Sie haben für ihre Suchbewegungen Unterstützung beantragt und aus Mitteln des kirchlichen Entwicklungsfonds „Perspektive 2025“ der EKHN finanzielle Unterstützung erhalten. In diesem Prozess war das Aufgabengebiet der kirchlichen Regionalentwicklung als bedeutsame Zukunftsaufgabe identifiziert worden. Somit entwickelten sich die Aufbrüche in den Regionen zeitgleich mit den gesamtkirchlichen Planungen der Modellprojekte und ergänzten sich gegenseitig.

1.2 Die Mittlere Ebene übernimmt Verantwortung

Für ein solches gemeinsames Engagement brauchte es in allen drei Regionen einen möglichst breit angelegten Beteiligungsprozess aller betroffenen haupt- und ehrenamtlich Aktiven in den Kirchengemeinden, in kirchlichen Einrichtungen und den übergemeindlichen Diensten der Dekanate. Eine wichtige Rolle übernahmen dabei die Dekanatssynoden und die Dekanatssynodalvorstände (DSV) als Doppelspitze der mittleren kirchlichen Leitungsebene. In den Dekanatssynoden Biedenkopf und Ingelheim wurde entschieden, sich gemeinsam auf den Weg zu machen. Ihre Entscheidung hat die Entwicklungsprozesse erst ermöglicht. Gleichzeitig haben sie Richtung und Ziel vorgegeben: Es sollte nicht an vielen unverbundenen

Stellen hektischer Aktivismus ausbrechen. Stattdessen wurde eine Wegstrecke vereinbart. In Wiesbaden-Biebrich ging der Impuls vom DSV aus, der von den sechs Biebricher Kirchenvorständen aufgegriffen wurde. Ziel war es in allen drei Modellprojekten, in einem ersten Schritt gemeinsam die Region mit ihren Stärken, Schwächen und Bedarfen wahrzunehmen und in weiteren Schritten Projekte zu planen und umzusetzen, die nachbarschaftliche und regionale Zusammenarbeit über einzelne Gemeindegrenzen hinaus initiieren, fördern und stärken.

Die Mittlere Leitungsebene hat den gemeinsamen Entwicklungsprozess in den drei Dekanaten angestoßen und dafür ganz verschiedene Maßnahmen für die Umsetzung verabredet. Sie blieb in allen drei Modellregionen der kritische Motor und das Rückgrat für die daraus resultierenden Entwicklungsprozesse. Insofern war sie von Beginn an bis zum Schluss verantwortlich für den Gesamtprozess und damit sowohl der jeweiligen Dekanatssynode als auch den einzelnen Kirchengemeinden und der Gesamtkirche gegenüber rechenschaftspflichtig. Damit ist die Mittlere Leitungsebene ihrem Auftrag nach kirchenleitendem Handeln in der Region gerecht geworden. Gleichzeitig hat sie als ein Akteur unter mehreren in der Region Gestaltungsverantwortung übernommen.

Zugleich wurde bereits in der Planungsphase der Modellprojekte zwischen der Kirchenleitung und der Mittleren Leitungsebene in den Dekanaten beschlossen, dass alle drei Modellprojekte für die Planung und Umsetzung der Kooperationsprojekte beratende Begleitung durch das IPOS erhalten würden.

1.3 Ziele der Kirchenleitung: Lernen am Modell

Als Konsequenz aus dem Arbeitsbereich „Regionalisierung“/„Kirche in der Region“ des ehemaligen Reformprozesses „Perspektive 2025“ hatten die Kirchenleitung und die Kirchenverwaltung der EKHN Interesse daran bekundet, in den Dekanaten Partner für regionale Modellprojekte zu gewinnen. Kirchenleitung und Kirchenverwaltung wollten am Modell mitlernen und erfahren, mit welchen strategischen Instrumenten, mit welchen Zielvorstellungen und mit welchen Ergebnissen die Dekanate von sich aus mehr Gestaltungsverantwortung für die eigene kirchliche Region entwickeln und umsetzen können. Zudem wollten sie erfahren, welche Kriterien und Maßnahmen in den Regionen entwickelt werden, um innovative und zukunftsorientierte Projekte in der Region zu identifizieren, zu begleiten und zu fördern. Hintergrund war die gesamtkirchliche Entscheidung der EKHN, zukünftig mehr Gestaltungsspiel-

raum und Budgetverantwortung in die Dekanate zu geben. Nach Gesprächen mit Vertreter_innen der Kirchenleitung und der Kirchenverwaltung kristallisierten sich folgende Ziele im Hinblick auf die Modellprojekte heraus:

- Die Eigenverantwortung der Dekanate erhöhen und die Budgetverantwortung im Hinblick auf Pfarrstellen, kirchliche Mitarbeitende und infrastrukturelle Projekte im verabredeten Gesamtrahmen stärker in den Dekanaten verorten.
- Die regionale und sozialräumliche Kenntnis der Dekanate über die spezifischen Bedarfe und Herausforderungen in den einzelnen Regionen und Teilregionen erhöhen und für strategische Planungen intensiver nutzen.
- Strategische und inhaltliche Konzeptionen für Dekanate erarbeiten, die es ermöglichen, über Gemeindegrenzen hinweg stärker zusammenzuarbeiten und durch kluge Kooperationsprojekte die inhaltlichen Themen der fünf kirchlichen Handlungsfelder im Dekanat erfolgreich anzubieten.

Die Dekanate von Ingelheim und Biedenkopf und die Kirchengemeinden im Stadtteil Wiesbaden-Biebrich in enger Absprache mit dem Dekanat Wiesbaden haben sich in den Jahren 2009 und 2010 erfolgreich um die Anerkennung ihrer geplanten regionalen Entwicklungsprozesse als Modellprojekte der EKHN beworben.

1.4 Ziele der Dekanate: Zukunftsfähig werden

Die Ziele der Dekanate sind eingegangen in die Verträge, die die Dekanate im Dreiecksvertrag mit den IPOS-Berater_innen und der Gesamtkirche formuliert haben. Sie lassen sich in den Abschlussbroschüren der Modellprojekte nachlesen, die von den jeweiligen Dekanaten herausgegeben wurden.¹ Folgende Ziele wurden formuliert:

- Kluge nachbarschaftliche oder regionale Kooperationsprojekte entwickeln und planen, die einen erkennbaren inhaltlichen, strukturellen und/oder finanziellen Nutzen für die gesamte Region oder für eine der betroffenen kirchlichen Teilregionen versprechen.
- Kooperationsprojekte in breiten Beteiligungsprozessen erarbeiten und umsetzen.

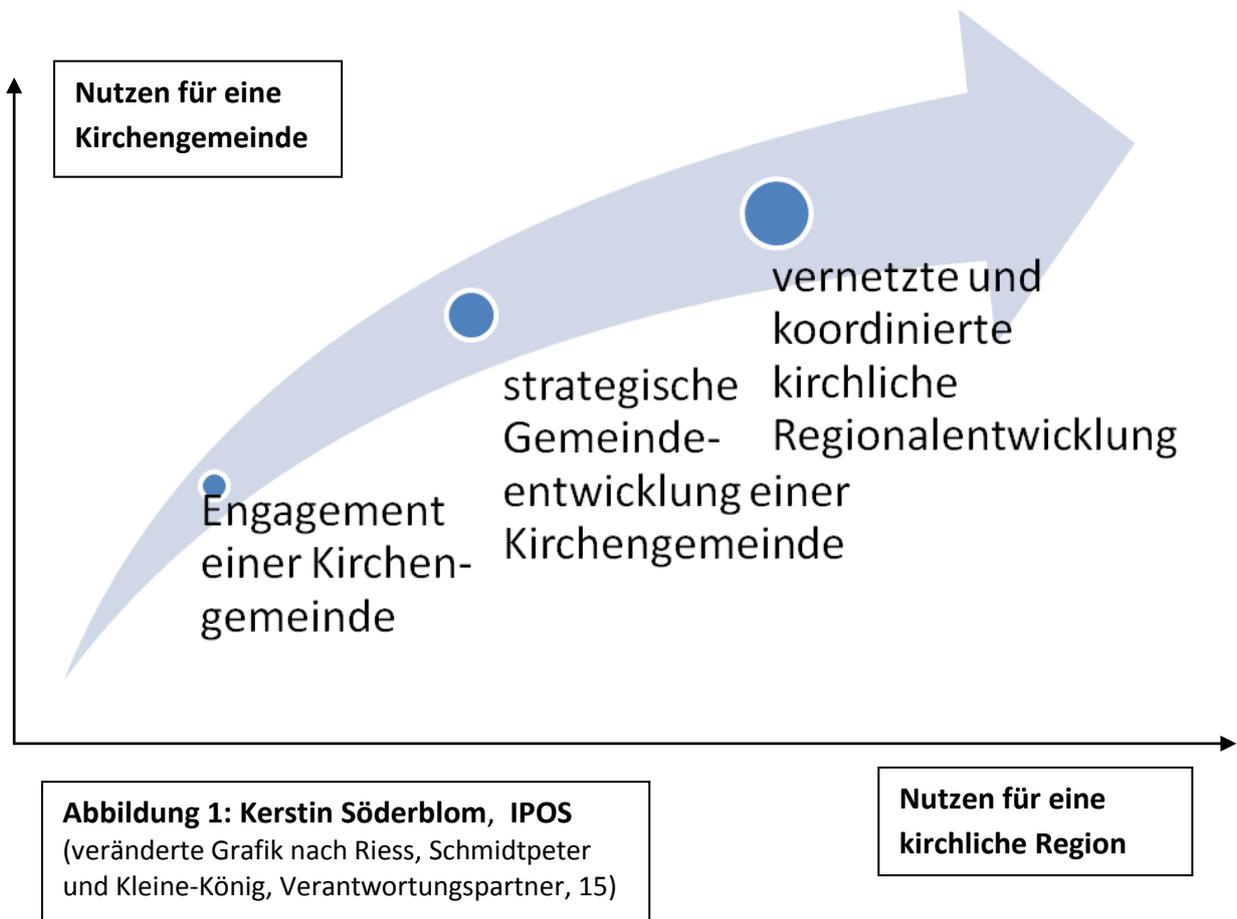
¹ Vgl. die bereits vorliegende Broschüre aus dem Dekanat Ingelheim: „gemeinsam evangelisch“. Die beiden anderen Ergebnisbroschüren aus dem Dekanat Biedenkopf und von den Kirchengemeinden von Wiesbaden-Biebrich in Zusammenarbeit mit dem Dekanat Wiesbaden werden im Herbst 2013 veröffentlicht.

- Gewährleisten, dass die Projekte bedarfsorientiert ausgewählt werden und für die Region machbar, bedeutsam und sinnvoll sind. Dafür wurde in allen Modellprojekten eine intensive Wahrnehmungs- und Besuchsphase in der Region und in den Teilregionen vereinbart.
- Kooperationsprojekte erhöhen die Sichtbarkeit der Angebote der evangelischen Kirche über einzelne Gemeinden hinaus in der Region und in den Teilregionen und schärfen das evangelische Profil.
- Die Betroffenen aus den verschiedenen kirchlichen Regionen werden zu Beteiligten von gemeinsam gestalteten Veränderungsprozessen.
- Die haupt- und ehrenamtlich Aktiven aus den Nachbargemeinden, kirchlichen Einrichtungen und den übergemeindlichen Diensten lernen sich gegenseitig kennen, besuchen sich regelmäßig, arbeiten miteinander an den verschiedenen Kooperationsplänen und -projekten und feiern gemeinsam Gottesdienste.
- Bei den gemeinsamen Großgruppentreffen und Marktplatzsituationen werden kirchliche Vernetzungsstrukturen aufgebaut und vorhandene vertieft.
- Menschen aus den Kirchengemeinden bringen sich mit ihrer spezifischen Sichtweise in regionale Zusammenhänge ein und erleben, dass sie von der gemeinsamen nachbarschaftlichen und regionalen Zusammenarbeit profitieren können.
- Ein nachbarschaftliches und regionales kirchliches Identitätsgefühl wird gestärkt und der Horizont für zukünftige gemeinsame Planung und Gestaltung erweitert.
- Die Attraktivität der kirchlichen Arbeit und deren Wirksamkeit wird durch nachbarschaftliche und regionale Zusammenarbeit gesteigert, damit die befreiende Botschaft des Evangeliums von ganz unterschiedlichen Menschen vor Ort und in der Region besser gehört, erlebt und verstanden werden kann.

1.5 Grundidee: Zusammenarbeit mit Eigennutz

Die Modellprojekte basierten auf der Grundidee, dass kirchliche Zusammenarbeit in der Region den Eigennutz für die einzelnen Akteure und für die gesamte Region stärkt und nicht schwächt. Eine zukunftsorientierte kirchliche Regionalentwicklung, wie sie in den Modellprojekten verfolgt wurde, bemüht sich folglich um Projekte, bei denen die Akteure in der Regel selbstständig bleiben, ein wertschätzender Dialog auf Augenhöhe stattfindet und gleichzeitig verbindliche Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen verabredet wird. Die

Entwicklungsschritte unterstützten dabei kooperatives, strategisches, regional verankertes und zielorientiertes Vorgehen. Sie gründeten sich auf ein vernetztes Engagement zu einem bestimmten Thema oder zu einer bestimmten Herausforderung und suchten nach einer Lösung auf regionaler Ebene.²



1.6 Die Prozessphasen der Modellprojekte



Abbildung 2: Kerstin Söderblom, IPOS

² Vgl. dazu Riess / Schmidpeter / Kleine-König, Verantwortungspartner, 17.

Die Prozessphasen der Modellprojekte waren nach einem Dreischritt strukturiert.

1. Vorbereitung, 2. Durchführung, 3. Abschluss.

1. Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase wurden in den Dekanaten bis zum Jahr 2009 in kleinen Initiativgruppen Interessen und Bedarfe geklärt angesichts der zu befürchtenden Einsparungen an finanziellen Zuwendungen und dem erwartbaren Rückbau von Pfarrstellen und kirchlichen Mitarbeiterstellen. Nach der Entscheidung, die Veränderungen pro-aktiv anzugehen, wandten sich die Dekan_innen ans IPOS, um dafür Prozessbegleitung anzufragen. Gemeinsam wurden Auftrag und Ziele geklärt und Auftragskonferenzen vorbereitet. In den Auftragskonferenzen mit Kirchenvorständen, Synodalen und mit Interessierten aus den Kirchengemeinden wurde über die Zielsetzungen informiert und eine Entscheidung für die weitreichenden und komplexen Entwicklungsprozesse herbeiführt.³ Nach den Auftragskonferenzen wurden die einzelnen Gemeinden gebeten, über das Dekanatsvorhaben zu diskutieren und bis zu einem verabredeten Datum ihr Einverständnis zum Prozess zu geben. Diese positiven Bescheide lagen in allen drei Modellprojekten bis zum Abschluss der Vorbereitungsphase im Frühjahr 2010 vor. Danach wurden die anvisierten regionalen Entwicklungsprozesse für die Dauer von höchstens drei Jahren offiziell als Modellprojekte der EKHN beantragt und anerkannt. Die Dekanatsynodalvorstände beauftragten daraufhin in allen drei Regionen Steuerungsgruppen. Neben Mitgliedern vom jeweiligen DSV waren dort haupt- und ehrenamtlich Tätige aus den Teilregionen im Dekanat Biedenkopf und Ingelheim oder aus den Stadtteilgemeinden in Wiesbaden-Biebrich vertreten. Als Projektkoordinatorin für die drei Modellprojekte habe ich gemeinsam mit jeweils einem Beraterkollegen alle drei Steuerungsgruppen von Anfang an beraterisch begleitet und unterstützt.

Die Steuerungsgruppen hatten die Aufgabe, die Projektarchitektur im Sinne eines breiten Beteiligungsprozesses anzulegen, den Prozess kontinuierlich zu begleiten und im Verlauf des gesamten Projektes schrittweise weiter zu planen und nachzusteuern.⁴ Sie vereinbarten regelmäßigen Informationsaustausch und verabredeten höchstmögliche Prozesstransparenz. Dafür wurden die Mitarbeitenden der Öffentlichkeitsarbeit in den Dekanaten beauftragt, kontinuierlich über alle Aktivitäten in Gemeindebriefen, Zeitungsartikeln und in Online-Arti-

³ Zum Projektverlauf vgl. die Terminlisten der einzelnen Modellprojekte im Anhang.

⁴ Siehe zur *äußeren Prozessstruktur* der Modellprojekte die Grafiken von Renate Blank. Vgl. Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 13-17 (Wiesbaden-Biebrich); 49-53 (Dekanat Biedenkopf); 83-88 (Dekanat Ingelheim).

keln zu berichten. Sie verabredeten darüber hinaus im Sinne einer strategischen Gesamtplanung regelmäßige Meilensteintreffen, die zwei- bis dreimal im Jahr stattfanden. Dort wurde allen Kirchenvorster_innen und der interessierten Öffentlichkeit regelmäßig der Zwischenstand der Arbeit vorgestellt. Dort sind weiterführende Verabredungen getroffen und evtl. Kurskorrekturen vereinbart worden. Die Steuerungsgruppen haben in den verschiedenen Projektphasen Arbeits- und Projektgruppen eingesetzt und zu bestimmten Arbeiten beauftragt. Die Gruppen wurden auf den Meilensteintreffen mit freiwilligen haupt- und ehrenamtlich Aktiven aus den verschiedenen Gemeinden besetzt.

2. Durchführung

Die Durchführungsphase war in drei Teilarbeitsschritte unterteilt: Wahrnehmen, Planen und Umsetzen. Im ersten Arbeitsschritt der Wahrnehmung wurden kirchliche und nichtkirchliche sozialräumliche und milieuspezifische Daten erhoben, Stärken- und Schwächen-Profile erstellt und Bedarfsanalysen vorgenommen. Haupt- und ehrenamtlich Beteiligte aus ganz verschiedenen Gemeinden haben in verschiedenen Arbeitsgruppen kirchliche und nichtkirchliche Einrichtungen, Unternehmen und Betriebe besucht und Interviews mit einigen zentralen Schlüsselpersonen in Politik und Gesellschaft geführt und ausgewertet. Darüber hinaus wurden milieuspezifische und sozialräumliche Daten erarbeitet und in Arbeitsgruppen diskutiert und angeeignet. Die Ergebnisse der Wahrnehmungsschritte, die vom Frühjahr 2010 bis zum Frühjahr 2011 andauerten, wurden Interessierten aus den Kirchengemeinden und Dekanaten und aus Politik und Zivilgesellschaft auf den regelmäßig stattfindenden Meilensteinen vorgestellt und diskutiert.

Im zweiten Arbeitsschritt der Planung wurden auf Grundlage der sozialräumlichen Erkenntnisse aus der Region und ihren Teilregionen Vorschläge für konkrete Kooperationsprojekte entwickelt. Dafür wurden Entwürfe erarbeitet. Sie wurden externen Expert_innen oder Fachberater_innen vorgestellt und danach überarbeitet. Die Ergebnisse wurden auf Veranstaltungen in den Teilregionen und in den Kirchenvorständen, in den Pfarrkonventen und bei DSV-Treffen diskutiert und schließlich auf den Meilensteintreffen debattiert und abgewogen. Von dort wurden sie mit Verbesserungsvorschlägen, Varianten und Kommentaren versehen in die Projektgruppen zurückgegeben, um dort weiter bearbeitet zu werden. Einige Projekte ließen sich bis zum Frühjahr 2013 umsetzen, an anderen Projekten wird weiter geplant und gefeilt. Alle Projekte sind auf diese Art und Weise mehrfach auf

Meilensteintreffen vorgestellt und in ihren Entwicklungsschritten, ihren Chancen und Risiken und in ihrem Für und Wider besprochen worden.

Der dritte Arbeitsschritt der Umsetzung hat für die unterschiedlichen Projektvorschläge zu verschiedenen Zeiten begonnen und wird auch ungleichzeitig abgeschlossen werden. Allen Umsetzungen voraus ging die jeweilige Entscheidungsrückbindung an die Kirchenvorstände. Die regionalen Zusammenarbeitsprojekte konnten jeweils nur in den Gemeinden einer Teilregion umgesetzt werden, deren Kirchenvorstände sich positiv für das jeweilige Projekt entschieden haben.

3. Abschluss

Im Frühjahr und Sommer 2013 sind die drei Modellprojekte jeweils mit einer Abschlussveranstaltung und einem Gottesdienst beendet worden. Parallel dazu sind die Arbeiten an den Abschlussbroschüren und Ergebnisdokumentationen in den Dekanaten und im Stadtteil Wiesbaden-Biebrich vorangeschritten. Sie werden im Herbst 2013 vorliegen.⁵ Als zusätzliche Evaluation der Modellprojekte hat Renate Blank⁶ eine externe Auswertung vorgelegt.⁷ Sie basiert auf ausgewerteten Fragebögen zu den Arbeitsgruppen und Meilensteintreffen. Außerdem hat sie Interviews mit verschiedenen Beteiligten geführt und statistische Daten und Kosten ausgewertet. Der Bericht wird der Kirchenleitung als zweiter Band dieses Abschlussberichts vorgelegt.

1.7 Die Rolle der Beratung

Die Prozessarchitektur und die Durchführung der Modellprojekte sind in enger Zusammenarbeit mit den Kirchengemeinden, den Mitgliedern der DSVen, den Steuerungsgruppen, mit Berater_innen und mit mir als Projektkoordinatorin geplant und umgesetzt worden. Die Arbeits- und Projektgruppen, die in den verschiedenen Phasen der Modellprojekte zusätzlich eingerichtet wurden, sind ebenfalls von Berater_innen begleitet und unterstützt worden. In Wiesbaden-Biebrich und im Dekanat Biedenkopf waren bis zu fünf Berater_innen in verschiedenen AGs begleitend dabei und im Dekanat Ingelheim sechs. Die Berater_innen waren für die Moderation der Arbeitsgruppen zuständig. Sie haben die Aufgaben- und

⁵ Vgl. die bereits vorliegende Broschüre aus dem Dekanat Ingelheim: „gemeinsam evangelisch“.

⁶ Renate Blank ist Psychologin und Geschäftsführerin von ipsa – Instituts für psychologische Strukturanalysen/Frankfurt. Sie gehört zur Arbeitsgemeinschaft der Gemeindeberater_innen im IPOS.

⁷ Vgl. Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2.

Zielfindung unterstützt und die Erstellung der Protokolle sichergestellt oder selbst übernommen. Sie waren zudem verantwortlich dafür, dass die (Zwischen)Ergebnisse der Arbeitsgruppen gesichert und auf den Meilensteintreffen mündlich und schriftlich angemessen dargestellt werden konnten. Auf den Meilensteintreffen haben sie zudem je nach Bedarf Resonanz- und Diskussionsgruppen moderiert und begleitet.

Um die komplexe Prozessarchitektur zu überblicken und die verschiedenen Aufträge und Funktionen der Beratung zu klären, haben die Berater_innen intern ein „Regio-Team“ gegründet, das von mir geleitet wurde. Das Team traf sich dreimal im Jahr mit allen Hauptamtlichen des Fachbereichs Organisationsentwicklung vom IPOS und den drei eingesetzten Beraterkollegen in den Steuerungsgruppen der Modellprojekte. Darüber hinaus fanden zweimal im Jahr Briefings und Planungstreffen mit allen Berater_innen statt, die bei der Begleitung von Arbeits- und Projektgruppen beteiligt waren.⁸ Zudem wurde ein Schulungstag zur Arbeit mit den Sinusmilieus angeboten. Die Arbeit mit sozialräumlichen Daten und sozialstatistischen Indikatoren wurde von Dr. Steffen Bauer vom IPOS in Zusammenarbeit mit OKR Dr. Franz Grubauer vom Referat Sozialforschung und Statistik der Kirchenverwaltung in verschiedenen Veranstaltungen erklärt und eingeübt. Die Ziele der verschiedenen Briefings und Treffen waren:

- Informationsaustausch
- Intevision der Beratungsarbeit
- Kollegiale Beratung und Weiterplanung der Modellprojekte
- Diskussion von relevanten inhaltlichen und strategischen Themen im Hinblick auf kirchliche Regionalentwicklung und Kooperationen
- Diskussion über Erfolge und Schwierigkeiten im Prozess
- Stärkung der Fach- und Methodenkompetenz der Regio-Teams in Hinblick auf sozialräumliche und milieuspezifische Fragenstellungen
- Austausch und Diskussion von Erkenntnissen im Hinblick auf kirchliche Regionalentwicklung.

Aufgrund der hohen Komplexität und der langen Dauer der Modellprojekte haben alle Beteiligten mehrfach bestätigt, dass es die Modellprojekte in dieser Form ohne externe Beratung nicht gegeben hätte. Immer wieder wären die Zielperspektiven, die Projektstruktur oder die

⁸ Siehe zur *internen Projektstruktur* der Beratungsarbeit für die Modellprojekte die Grafikübersichten von Renate Blank in ihrer Evaluation der Modellprojekte. Vgl. Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2., 21-24 (Wiesbaden-Biebrich); 57-60 (Dekanat Biedenkopf); 91-95 (Dekanat Ingelheim).

Zeitplanung aus dem Blick geraten, wenn diese Themen nicht in einem kontinuierlichen Prozess zwischen Steuerungsgruppe und IPOS-Berater_innen weiter geplant, diskutiert und nachjustiert worden wären. Das Fazit aller Beteiligten: Die beraterische Unterstützung erlaubte es den Akteuren aus den Regionen, sich stärker auf die inhaltliche Arbeit zu konzentrieren.

1.8 Ergebnisse der Modellprojekte

Die Stadtteilgemeinden in Wiesbaden-Biebrich

„Evangelisch in Wiesbaden-Biebrich. Gemeinsam unterwegs“

Die evangelischen Gemeinden von Wiesbaden-Biebrich machen sich auf den Weg, um ihre Zukunft gemeinsam zu gestalten.

Mit folgenden Tendenzen sieht sich der Stadtteil Biebrich konfrontiert: Die Taufzahlen sind deutlich zurückgegangen. Nur noch 11 - 23 % aller 3-13-Jährigen sind in Wiesbaden-Biebrich getauft. Das ist ein Rückgang von 49 % seit 1990. Gleichzeitig ist der Migrationsanteil im Stadtteil sehr hoch (wenigstens 19 % der Gesamtbevölkerung im Stadtteil, 47 % z.B. in der Lukaskirche). Der Rückgang der Gemeindeglieder im Stadtteil ist ebenso deutlich: Von 14.763 Gemeindegliedern im Jahr 1990 sind noch 9.439 im Jahr 2009 geblieben. Die Gottesdienstbesucherzahl ist seit 1990 um 36,2 % von 4.647 auf 2.717 zurückgegangen.

Angesichts dieser Zahlen und des multikulturellen und multireligiösen städtischen Umfelds sahen es die sechs evangelischen Gemeinden als dringend an, selbst aktiv zu werden. Ihr Ziel war es, ihre kirchlichen Angebote im Stadtteil stärker zu bündeln, ihre Präsenz im Stadtteil zu erhöhen, im sozialdiakonischen Fragen deutlicher Profil zu zeigen und die evangelische Stimme im Stadtteil durch stärkere Zusammenarbeit zu verstärken.⁹

Zunächst wurde vereinbart, in einem einjährigen Prozess eine kirchensoziologische Studie für Wiesbaden-Biebrich zu erarbeiten. Dafür wurde in einem ersten Schritt in vier Arbeitsgruppen der Blick nach außen, also außerhalb der Kirchengemeinden auf den Stadtteil gerichtet. Folgende Schlaglichter wurden auf dem 1. Meilenstein im September 2010 vorgestellt.¹⁰

- Biebrich ist ein Stadtteil, der nicht unerheblich durch Migrantinnen und Migranten geprägt ist. Können die Biebricher Gemeinden einen Beitrag zur Integration leisten?

⁹ Vgl. Kirchensoziologische Studie Wiesbaden-Biebrich und die Abschlussdokumentation des Modellprojekts aus Wiesbaden-Biebrich.

¹⁰ Vgl. Kirchensoziologische Studie in Wiesbaden-Biebrich.

- Biebrich zerfällt in größere Siedlungsräume, die ihr je eigenes Gepräge haben. Wie können auf diesem Hintergrund die Biebricher Gemeinden enger zusammengehen?
- Auch vor Biebrich macht der demographischer Wandel nicht Halt: Weniger Kinder und Jugendliche, mehr ältere und alte Menschen. Sollten (insbesondere bei der Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen) hier die sechs Gemeinden nicht stärker zusammenarbeiten und ihre Kräfte bündeln?
- In Vereinen und anderen sozialen Einrichtungen in Biebrich fehlt es an Ehrenamtlichen: Es ist mit einem Wettbewerb um das ehrenamtliche Potenzial zu rechnen. Sind die Biebricher Gemeinden auf diese Wettbewerbssituation vorbereitet?
- Einhellig, von den Vereinen über die Schulen bis hin zur Industrie, wird die Erwartung formuliert: Die Kirche solle sich an der Entwicklung eines lebendigen Gemeinwesens in Biebrich verstärkt beteiligen. Macht es da nicht Sinn, dass die Biebricher Gemeinden den Versuch unternehmen sollten, gemeinsam aufzutreten, um diesem Wunsch besser entsprechen zu können?

Im Abschlussbericht, der den Kirchenvorständen im August 2011 vorgelegt wurde, wird zu diesen Fragen eine erste Schlussfolgerung gezogen:

„Da arbeiten Menschen aus den sechs Biebricher Gemeinden zusammen... sie diskutieren, teilen Aufgaben untereinander auf, machen sich gemeinsam auf den Weg... Und dabei geht es um ‚Biebrich‘ – nicht um die eigene Gemeinde. Der ganze Stadtteil ist im Blick. Zusammenhänge werden deutlich. Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen werden konkret und erlebbar, werden so zu Biebricher Entwicklungen, von denen Christinnen und Christen betroffen sind und die sie zugleich auch mitgestalten können. Anders formuliert: Die Biebricher Kirchtürme sind da – nach wie vor, sie prägen auch das Bild des Stadtteils mit. Der neue Blick sieht aber auch alle Straßen und Plätze, sieht die Werkstore und die Einzelhandelsgeschäfte, sieht den Bettler und die türkisch-stämmige Frau mit dem Kopftuch, sieht die Schulen und den Fußballverein, entdeckt ‚Vertrautes und Neues‘ in Biebrich. Ist das ein erster Schritt hin zu einer zusätzlichen Identität (neben der gemeindlichen): Evangelisch in Biebrich!“¹¹

In einem zweiten Schritt wurde der „Blick nach innen“, also in die Kirchengemeinden des Stadtteils Biebrich, gerichtet. Wieder wurden vier Arbeitsgruppen dazu gebildet. Viele Ideen und Erkenntnisse wurden erarbeitet, die auf dem zweiten Meilensteintreffen gemeinsam mit der Milieustudie über Wiesbaden-Biebrich erörtert wurden. Die Ergebnisse wurden in der Kirchensoziologischen Studie über Wiesbaden-Biebrich veröffentlicht. Klar war danach, dass die Kirchengemeinden die Arbeit nicht mit der Veröffentlichung der Kirchensoziologischen Studie beenden, sondern weiter machen wollten. So entstanden nun auf der Grundlage der Studie verschiedene neue Arbeitsgruppen, die sich mit der interreligiösen Nachbarschaft im Stadtteil, mit der Öffentlichkeitsarbeit, mit der Gebäudefrage und mit Visionen über die Zu-

¹¹ Vgl. Kirchensoziologische Studie Wiesbaden-Biebrich, 11.

kunft der sechs Gemeinden auseinandersetzen und darüber beim dritten Meilensteintreffen berichteten.

Von der Projektgruppe Öffentlichkeit wurde ein gemeinsamer digitaler und gedruckter Veranstaltungskalender für alle sechs Gemeinden geplant. Er ist beim dritten Meilensteintreffen erfolgreich vorgestellt worden und wird nun regelmäßig weiter gepflegt und veröffentlicht. Entsprechend sollen die Jahrespläne auch in Zukunft aufeinander abgestimmt werden, um Dopplungen und interne Konkurrenzen zu vermeiden und kollegiale Entlastungen zu fördern. Der Hauptfokus richtete sich auf die Zusammenarbeit der sechs Kirchengemeinden im Stadtteil. Der 4. Meilenstein im April 2012 befasste sich ganz gezielt mit der Frage: Wie geht es nun weiter? Die AG „Vision Biebrich“ präsentierte sechs Gemeindevarianten, die noch um eine siebte ergänzt wurde. In einem besonderen Abstimmungsverfahren (es wurde nach den Widerständen gegen die Modelle gefragt) stellte sich heraus: Die Anwesenden favorisierten sehr deutlich eine Zukunft, die sich auf zwei Gemeindebezirke stützen soll: eine „Bergkirche“ (Heilig-Geist-Gemeinde, Markus- und Lukasevangelium-Gemeinde) und eine „Talkirche“ (Oranier-Gedächtnis-Gemeinde, Hauptkirchengemeinde und Albert-Schweitzer-Gemeinde).

An Möglichkeiten für eine konkrete Umsetzung des Modells der zwei Bezirke wurde von da an weiter gearbeitet. Gestritten wurde dabei über die Geschwindigkeit, die Form und die konkreten Satzungen der beiden Bezirke. Die Vorstellungen variierten von zwei Arbeitsgemeinschaften bis hin zu kompletten Fusionen von jeweils drei Gemeinden auf dem Berg und im Tal. Drei der sechs Kirchenvorstände waren zu einem zeitnahen Gemeindegemeinschaftsbündnis bereit. Aber nicht nur die Form, sondern auch die Zeitvorstellungen gingen auseinander. Während die einen sich die neuen Konstruktionen bereits bis 2015 vorstellen konnten, mahnten die anderen, sich bis 2018 dafür Zeit zu lassen. So musste der gesamte Entscheidungsprozess noch einmal verlangsamt werden, um niemanden zurückzulassen.

Die drei „Talgemeinden“ haben sich mittlerweile darauf verständigt, eine Kirchliche Arbeitsgemeinschaft zu gründen. Die dafür notwendige Satzung wird im Laufe des Herbst 2013 erarbeitet. Ein wesentlicher Auftrag an die Arbeitsgemeinschaft wird sein, eine Fusion bis spätestens zum 1. Januar 2018 vorzubereiten.

Die „Berggemeinden“ gehen zunächst einen anderen Weg der Zusammenarbeit: Es soll eine pfarramtliche Verbindung geben, der eine übergemeindliche Pfarrdienstordnung für die Pfarrerinnen und Pfarrer der „Berggemeinden“ zu Grunde liegt. Sie regelt die Arbeit der Pfarrpersonen in den drei Gemeinden. Zusätzlich wird noch ein Kooperationsvertrag der drei

Gemeinden erwogen. Zu dieser Entwicklung hat mein Beraterkollege Ernst-Georg Gäde vom IPOS eine Einschätzung formuliert. Er hat die beiden Arbeitsgruppen „Berg“ und „Tal“ bei der Erarbeitung der Gemeindekonstruktionen und der entsprechenden Satzungen begleitet und unterstützt:

„Perspektivwechsel – ein Ausweg aus dem Dilemma von Euphorie und Erlahmung

Wiesbaden-Biebrich ist ein gutes Beispiel für die Dynamik von Veränderungsprozessen. Relativ schnell setzte sich in den sechs beteiligten Kirchenvorständen die Einsicht durch: ‚So wie es ist, kann es nicht bleiben.‘ Die Gründe für diese Einschätzung lagen auf der Hand: Absehbare personelle und finanzielle Reduktionen, der demographische Wandel, rückläufige Mitgliederzahlen und die extrem hohe Baulast. Und auf einem Meilensteintreffen gab es ein deutliches Votum der anwesenden Kirchenvorsteherinnen und –vorsteher, die derzeit sechs Gemeinden zu letztlich zwei Gemeinden zusammenzuführen. Dieses Votum kam in einer Situation zustande, in der sehr nüchtern die Vor- und Nachteile von insgesamt sechs Zukunftsmodellen abgewogen wurden. Das war die rationale Seite.

In den folgenden Wochen und Monaten gewannen dann aber die emotionalen Einschätzungen zunehmend an Bedeutung. Von Mal zu Mal wurden immer mehr Bedenken geäußert und es bildete sich eine sehr typische ‚Veränderungskonstellation‘: Den einen ging alles viel zu schnell, den anderen dagegen viel zu langsam. Die einen strebten nach vorne, andere zögerten und waren völlig irritiert und die dritten wollten keine Veränderung des Status quo:

- Da wurden persönliche Interessen berührt (z.B.: ‚Will ich als Pfarrer/in wirklich mit anderen zusammenarbeiten oder doch lieber nicht?‘).
- Es wurde befürchtet, Gewohnheiten in Frage stellen zu müssen (ein Kirchenvorsteher: ‚Ich will auch in Zukunft in *meine* Kirche gehen‘).
- Es wurde schlicht abgestritten, dass eine Veränderung überhaupt notwendig ist (so auf einem Meilensteintreffen).
- Daneben und gleichzeitig gab es die tatkräftige Initiative (‚Wir sind bereit, mit anderen Gemeinden zu fusionieren‘, so der zu Protokoll gegebene Wille zweier Kirchenvorstände).
- Und schließlich gab es auch die bedächtige Stimme (‚Fusion ja, aber bitte mit einem Stufenplan und nicht sofort‘, auch das ein Biebricher Kirchenvorstand).
- Auch (scheinbar) objektive Gegebenheiten wurden angeführt, um sich nicht weiter bewegen zu müssen (Unser Gemeindebereich ist von der Infrastruktur her doch gar nicht nach Biebrich orientiert, vielmehr nach Wiesbaden‘).
- Die gefühlsmäßige Seite konnte auch immer wieder beobachtet werden: Da gab es (bei einer Minderheit) die Begeisterung für die neuen Perspektiven, die Mehrheit war hin- und hergerissen (Ja, aber...) und bei einer starken Minderheit zeigte sich der Widerstand gegen eine Veränderung in einer Bandbreite zwischen selbstzufriedenem

Auftreten bis zur Verzweiflung, wenn die eigene kirchliche Identität bedroht zu sein schien.

Veränderungsprozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass sie mit Vieldeutigkeiten, Ungewissheiten und Unsicherheiten behaftet sind. Diese offene Situation löst – wie oben beschrieben – bei den einen psychisches Unwohlsein aus, bei anderen dagegen Energie und Veränderungslust. Eine Antwort auf diese so unterschiedlichen Reaktionsweisen bietet das Konzept der Ambiguitätstoleranz an. Dabei geht es um die Fähigkeit, Vieldeutigkeit und Unsicherheit zur Kenntnis zu nehmen und ertragen zu können. Anders als die sogenannte Unsicherheitstoleranz, die durch hohe Ungewissheit und Diffusität (es gibt zu wenige Informationen über die zukünftige Entwicklung) gekennzeichnet ist, ist eine ambiguitive Situation dadurch definiert, dass es bekannte Alternativen gibt, die aber widersprüchlich und nicht miteinander vereinbar sind. Ambiguitätstoleranz bezeichnet nun die Fähigkeit, widersprüchliche Informationen zu erkennen und die sich daraus ergebenden widersprüchlichen Handlungsanforderungen aushalten zu können. Ambiguitäts-*intolerante* Personen reagieren darauf mit Ablehnung, sie fühlen sich unwohl und suchen die Situation zu vermeiden. Ambiguitäts-*tolerante* Personen erleben diese Reize nicht allein passiv, sondern haben vielmehr ein Bedürfnis danach, erleben die Situation als Herausforderung. Diese Reaktionsweisen waren auf allen Treffen, in den Teilgruppen und Arbeitsgruppen wie auch den großen Meilensteintreffen immer wieder zu beobachten.

Psychodynamische Prozesse wie auch sehr unterschiedliche Interessen führen nun zu einer Gemengelage, bei der die Gefahr besteht, gänzlich handlungsunfähig zu werden, weil die Positionen sich gegenseitig blockieren. Diese Möglichkeit des Scheiterns war vielen der Bieblicher Akteure sehr bewusst: ‚Es muss etwas dabei herauskommen, sonst wären die drei Jahre umsonst gewesen.‘

Bei den drei Kirchenvorständen ‚auf dem Berg‘ (Lukas/Markus/Heilig-Geist) ging relativ schnell die Tendenz in Richtung einer Arbeitsgemeinschaft. Tatsächlich wird ein Kooperationsvertrag angestrebt. Es wird noch im Jahr 2013 eine pfarramtliche Verbindung in einer übergemeindlichen Pfarrdienstordnung für alle betroffenen Pfarrer_innen ‚auf dem Berg‘ erarbeitet werden.

Besonders schwierig war aber die Situation bei den drei Kirchengemeinden in Alt-Biebrich im Tal: Zwei Kirchenvorstände waren bereit, sofort einen Fusionsprozess zu beginnen, für den

dritten Kirchenvorstand war eine Fusion erst zum Jahr 2021 vorstellbar. Da lagen nun Welten dazwischen und es stellte sich die Frage: Wie kann dieses Dilemma gelöst werden?

Die Lösung bestand in einem Perspektivwechsel: Wenn die drei Kirchengemeinden als prägende Mitspieler des lokalen Gemeinwesens verstanden werden, was ist dann gut für Alt-Biebrich, also den alten Stadtkern? Ist es gut, wenn zwei Gemeinden fusionieren und die dritte – aus welchen Gründen auch immer – daneben steht? Ist es nicht besser, wenn die drei Gemeinden auch gemeinsam auftreten und ein gemeinsam getragenes Zukunftskonzept entwickeln?

Um diese Handlungsmöglichkeit zu erreichen, mussten sich alle drei Kirchenvorstände bewegen und einen Kompromiss finden. Er sieht nun so aus: Es wird noch in der laufenden Amtsperiode eine Arbeitsgemeinschaft gegründet, um die drei Gemeinden allmählich zueinander zu führen. Und: Sie wird daneben die Aufgabe haben, eine Fusion bis spätestens zum Jahr 2018 vorzubereiten. Diese Aufgabe wird in die Satzung der Arbeitsgemeinschaft aufgenommen – so wird sichergestellt, dass das Thema Gemeindezusammenschluss/Fusion auf der Tagesordnung bleibt. Damit hat sich gewissermaßen die ‚bedächtige Fraktion‘ durchgesetzt, die einen langsamen Wandel bevorzugt (ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren). Es sei die These gewagt: Die evangelischen Gemeinden sind eher durch eine ambiguitätsintolerante Kultur geprägt und insofern ist dieser Weg auch angemessen.“

(Ernst-Georg Gäde).

Die Arbeit in den Stadtteilgemeinden geht auch nach Ende des Modellprojekts weiter. Feststeht, dass niemand mehr hinter die Zusammenschlüsse in die drei Berg- und die drei Talgemeinden zurück will. Wie auch immer diese aussehen werden. Es bleibt ein spannender Weg aufeinander zu.

„Der Prozess hat Freude gemacht, wir haben viele andere kennengelernt. Gut waren auch die Meilensteintreffen in bestimmten Abständen. Wir haben Pfarrer und Pfarrerrinnen besser kennengelernt und auch die KV´ler, einen Blick füreinander gewonnen. Es lief sehr viel nebenher. Gefühlsmäßig war das ein guter, überzeugender Prozess, der uns alle viel Erfolgserlebnisse verschafft hat.“¹²

¹² Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus Wiesbaden-Biebrich, in: Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 36.

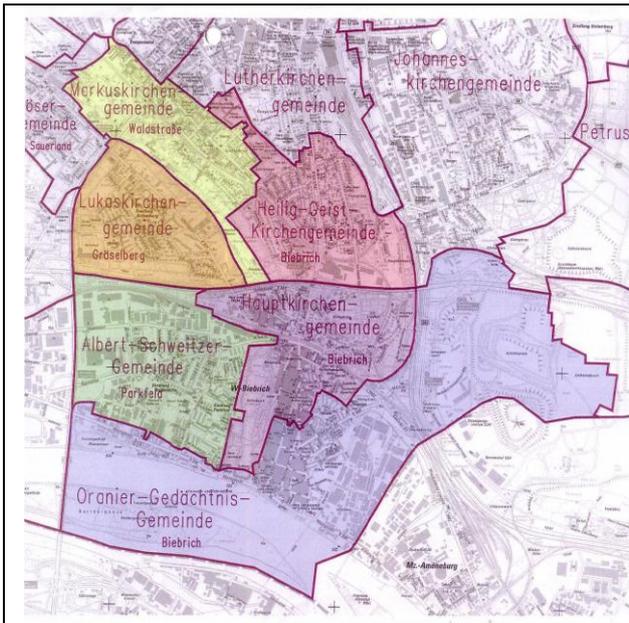
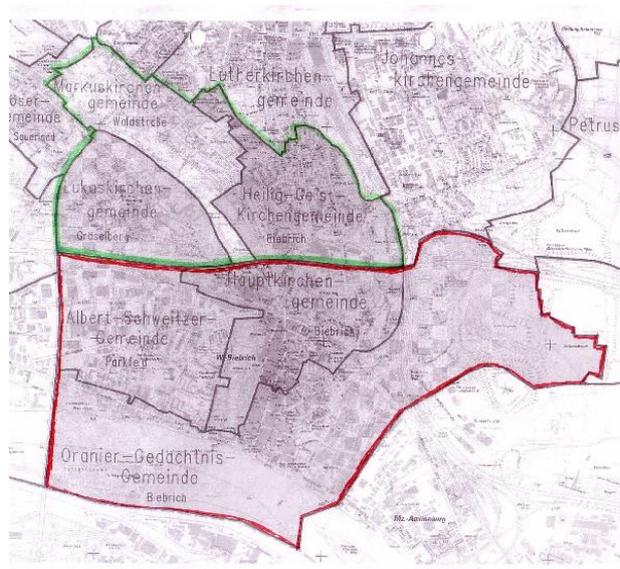


Abbildung 3:
Der Stadtteil Wiesbaden Biebrich und die sechs Kirchengemeinden vor dem Modellprojekt



Grün:
Berggemeinden:
 Lukas-Kirchengemeinde,
 Markus-Kirchengemeinde
 Heilig-Geist-
 Kirchengemeinde

Rot:
Talgemeinden:
 Albert-Schweitzer-Gemeinde
 Hauptkirchen-Gemeinde
 Oranier-Gedächtnis-
 Gemeinde

Abbildung 4:
Die Berg- und die Talgemeinden in Wiesbaden Biebrich

Dekanat Biedenkopf

„Evangelisch an Lahn und Eder“

Die evangelischen Gemeinden vom Kreis Lahn und Eder machen sich auf den Weg, um ihre Zukunft gemeinsam zu gestalten.

Im Dekanat Biedenkopf war die akute Vakanz-Situation in mehreren Gemeinden Symptomträger und Anlass, über eine intensivere Zusammenarbeit im Dekanat nachzudenken. Hinzu kam das Bedürfnis, die sehr unterschiedlichen topografischen und sozialräumlichen Gegebenheiten und die aus historischen Gründen verschiedenen Frömmigkeitsstile im Dekanat einmal genauer anzuschauen. Anlass für ein aktives Engagement des Dekanats lieferten aber auch die rückläufigen Gottesdienstbesuchszahlen, die weniger werdenden Konfirmationen, Taufen und kirchlichen Trauungen. Die Zahlen zeigten deutlich den sich bereits vollziehenden demografischen Wandel und die veränderten Interessen und Bedarfe für kirchliche Angebote an. Ziel des Modellprojekts war es daher, sich im Dekanat über die Gemeindegrenzen hinweg besser kennenzulernen, miteinander ins Gespräch zu kommen, Wünsche und Bedarfe kirchlicher Arbeit im Dekanat und in den vorhandenen drei Teilregionen genauer zu erheben und die inhaltlichen Angebote über einzelne Gemeinden hinaus besser zu vernetzen und zu koordinieren.¹³

Bei der Auftaktveranstaltung im April 2010 gründeten sich vier Arbeitsgruppen. Drei davon orientierten sich an den bereits bestehenden Teilregionen: Die AG Oberes Edertal, die AG Lahntal und die AG Breidenbacher Grund. Die vierte AG Dekanat nahm eine dekanatsübergreifende Perspektive ein und setzte sich zum Ziel, entsprechende Wahrnehmungen einzuspielen und Projekte für das gesamte Dekanat zu erarbeiten.

Die folgenden Arbeitsschritte „Blick nach außen“ und „Blick nach innen“ wurden jeweils mit einem Meilensteintreffen und der Vorstellung der jeweiligen Beobachtungen abgeschlossen. Interessant war dabei zu erleben, dass die drei Teilregionen sehr verschieden gearbeitet haben. Während sich die AG Oberes Edertal streng an den vorgegebenen Projektfragen orientierte und zuerst nach außen ins nicht-kirchliche Umland schaute, Betriebe und soziale Einrichtungen besuchte, bevor sie sich im zweiten Schritt mit dem kirchlichen Umfeld befasste, machte es die AG Lahntal genau umgekehrt. Die Mitglieder der AG entschieden für sich dafür, dass sie sich erst einmal untereinander in den Gemeinden kennenlernen wollten, bevor sie den „Blick über den Tellerrand“ versuchten. Beide Vorgehensweisen waren aufgrund der

¹³ Vgl. Abschlussbroschüre des Dekanats Biedenkopf.

Selbststeuerung der Arbeitsgruppen möglich und erwünscht. Die Irritation, die die verschiedenen Vorgehensweisen bei den Beteiligten insbesondere im Oberen Edertal auslösten, erzeugte dagegen Spannungen. Für mich waren sie sehr aufschlussreich. Es ließ sich eine klare Konkurrenzsituation beobachten, die auf folgende Fragen hinauslief: Welche Teilregion macht es richtig? Welche Teilregion ist besser als die anderen? Wie viele Unterschiede halten wir aus im Dekanat? Die beschriebene Irritation war Grundlage von mehreren Diskussionen über den Prozessverlauf und die gemeinsame Arbeitsgrundlage. Es wurde deutlich, dass sich vor allem die Mitglieder der AG Oberes Edertal mit ihrer Randlage hinter dem Gebirgszug der Sackpfeife am nördlichen Rand des Dekanats und der gesamten EKHN schon in der Vergangenheit zu wenig gesehen und wertgeschätzt fühlten. Dies wiederholte sich, als sie die Projektaufgaben vermeintlich richtig lösten und andere nicht. Die von ihr gewählte Arbeitsweise wurde nach ihrer Ansicht offensichtlich nicht genügend gewürdigt. Das machte den Prozess für sie nicht leichter. Dennoch entschieden sich die Beteiligten, dabei zu bleiben und pro-aktiv etwas für ihre Teilregion zu entwickeln und zu entscheiden.

In der AG Breidenbacher Grund zeigte sich relativ schnell der pietistisch geprägte Frömmigkeitsstil, der zu völlig anderen Arbeitsweisen und Projektideen führte als in den anderen beiden Teilregionen. Die Mitglieder der AG einigten sich relativ schnell auf gemeinsame Gebetsfrühstücke, Kanzeltausch und gemeindeübergreifende Gottesdienste, um sich besser kennenzulernen und die Zusammenarbeit einzuüben. Sie ließen sich dabei auch nicht davon beirren, dass sich eine Gemeindepfarrerin aus der Teilregion strikt gegen den Modellprozess stellte und nicht zur Mitarbeit überzeugt werden konnte. Trotzdem machten Mitglieder des Kirchenvorstands der Gemeinde mit. Trotz zweier Pfarrstellenvakanzen konnte die AG auf ihre Weise die Zeit des Modellprojekts gut für sich nutzen, die Vakanzvertretung regeln und sogar ein gemeinsames Kirchenfest in der Teilregion veranstalten.

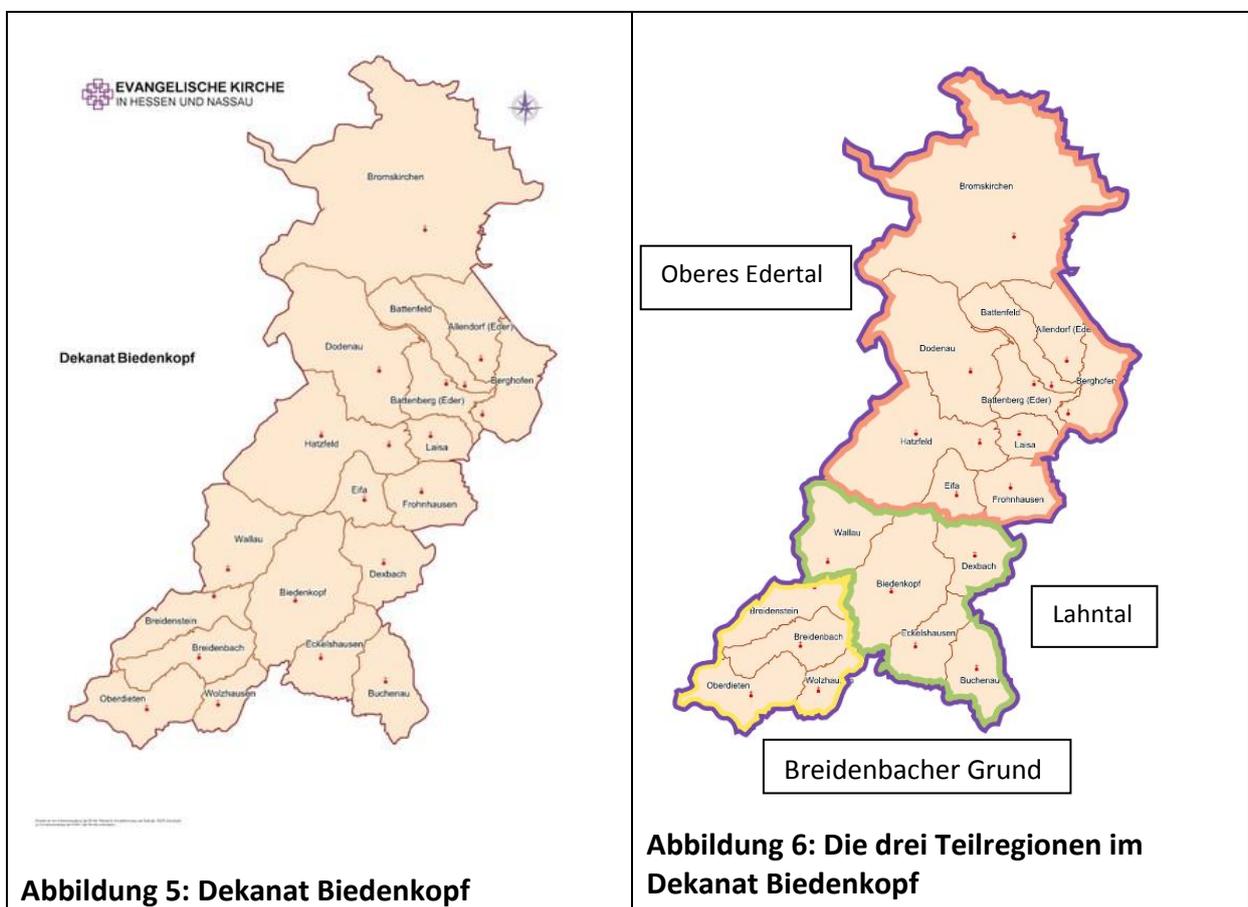
Im Modellprojekt des Dekanats Biedenkopf zeigten sich zunächst also vor allem die Unterschiede in den verschiedenen Mentalitäten, Frömmigkeitsstilen und sozialräumlichen Gegebenheiten, bevor bei den Meilensteintreffen auch die Gemeinsamkeiten sichtbar und erfahrbar wurden. Hinzukam, dass es anfangs noch wenig spürbare Offenheit dafür gab, sich das Dekanat, seine Teilregionen und sein außerkirchliches Umfeld auf ganz unterschiedliche Weise zu erschließen und auf den Meilensteintreffen vorzustellen. Die Streitigkeiten über das jeweilige Verfahren zeigten mir aus einer neutralen Außenperspektive, wie schwierig es ist, die verschiedenen Teilnehmer_innen aus den unterschiedlichen Teilregionen miteinan-

der ins Gespräch zu bringen und miteinander vertraut zu machen. Differenzsensibilität und Ambiguitätstoleranz waren wenig ausgeprägt. Trotz der großen Zustimmung zum Modellprojekt aus allen Kirchengemeinden war anfangs auch Misstrauen gegenüber den Teilnehmenden aus anderen Kirchengemeinden zu spüren. Ich fragte mich, ob diese Beobachtung mit der ländlichen Struktur des Dekanats zu tun hatte. Gleichzeitig erinnerte ich mich daran, dass wir diese Probleme auch in den städtisch geprägten Kirchengemeinden im Stadtteil Wiesbaden-Biebrich und im Dekanat Ingelheim beobachten konnten. Wer sich auf den Weg macht, über seinen Schatten springt und über den eigenen Kirchturm hinaus blickt, geht ein Risiko ein. Die Kirchengemeinden und ihre Mitglieder sind nach einem solchen Prozess nicht mehr dieselben wie vorher. Und was wird sie erwarten? Die Unsicherheit war bei vielen groß. Erst wenn konkrete Erfahrungen gemacht werden, dass der gemeinsame Prozess die Beteiligten bereichert und nicht bedroht, kann ein mentaler und emotionaler Durchbruch gelingen. Die Menschen werden offener, neugieriger, mutiger. Dies ist in allen drei Modellprojekten geschehen. Erst dann können Veränderungsprozesse mit hoher Zustimmung und Beteiligung gelingen.

Auffallend war während des gesamten Prozesses, dass die Teilnehmenden am liebsten klare Vorgaben zum Modellprojekt gehabt hätten, nach denen sich alle zu richten hätten. Die Tatsache, dass das Modellprojekt zwar nach klaren Prozessphasen strukturiert aber ergebnisoffen ausgelegt war, verwirrte viele. Einige glaubten sogar an versteckte Absichten der Kirchenleitung in Darmstadt, deren Ziele doch nur auf Einsparungen und Fusionen hinauslaufen würden, egal was sie selbst in den Arbeitsgruppen erarbeiten würden. Insofern war es sehr bemerkenswert, dass die Teilnehmenden des Modellprojekts trotz aller Bedenken mit hoher Motivation und viel Zeitaufwand in den Arbeitsgruppen und auf den Meilensteintreffen weiter arbeiteten und sich im Laufe der drei Jahre immer besser auf das offene Format einlassen konnten.

Hilfreich war dafür, dass die Meilensteine mit den gemeinsam gefeierten geistlichen Andachten und den gemeinsamen Essen gute Gelegenheiten waren, sich besser kennen zu lernen, Vertrauen aufzubauen und sich schrittweise auch zu den haupt- und ehrenamtlich Teilnehmenden aus den anderen Kirchengemeinden, Teilregionen und aus dem gesamten Dekanat zugehörig zu fühlen. Tatsächlich haben sich aber vor allem die Teilnehmenden in den verschiedenen AGs gemeindeübergreifend besser kennengelernt und kollegiale Zusammenarbeit über die Gemeindegrenzen hinweg eingeübt. Auch die gemeinsam

entwickelten Kooperationsprojekte bezogen sich auf die jeweiligen Teilregionen. Nur in der Dekanats AG wurde der Blick auf die Bedarfe des gesamten Dekanatsgebiets gelenkt und ein übergreifendes Projekt für das gesamte Dekanat erarbeitet. Ausgerechnet hier wurde der Entscheidungsprozess aber erschwert und verzögert. Denn die anstehenden Fusionsverhandlungen mit dem Nachbardekanat Gladenbach erforderten eine gemeinsame Bearbeitung des Dekanatsprojekts über die Trägerschaft des Dekanats für alle evangelische KiTas im Dekanat. Hierfür wurde eine eigene Steuerungsgruppe mit Mitgliedern aus beiden Dekanaten ins Leben gerufen, die seitdem die AG Dekanat ersetzt hat. Spätestens mit dieser Veränderung der Ausgangsbedingung für das gesamte Dekanat Biedenkopf aufgrund der Fusionsverhandlungen mit Gladenbach, sahen sich einige in ihrem Misstrauen bestätigt, dass die Kirchenleitung und die Gesamtkirche doch die ganze Zeit über eigene Vorstellung von der Entwicklung des Dekanats hatte. Die verschiedenen Prozesse bewirkten eine Gleichzeitigkeit von Ungleichzeitigkeiten. Sie spielten eher den Zweifler_innen in die Hände. Entmutigen ließen sich davon aber die wenigsten. Im Mai 2013 wurde das Modellprojekt mit einem spannenden letzten Meilensteintreffen zur Ergebnissicherung und mit einem feierlichen Gottesdienst in Biedenkopf beendet. Die gemeinsam eingeübte Arbeit in den Teilregionen und auf Dekanatsebene geht weiter.



Ergebnisse des Modellprojekts im Dekanat Biedenkopf

Vertreter_innen der KiTas in der Teilregion Lahntal haben einen Runden Tisch gegründet, an dem alle wichtigen Probleme und Herausforderungen zur Frage der KiTas besprochen werden. Darüber hinaus haben Mitglieder der AG Lahntal Vorschläge zur gemeindeübergreifenden Seniorenarbeit mit der Zielgruppe „Junge Alte“ entwickelt und vorgelegt. Diese Arbeit wird auch nach dem Abschluss des Modellprojekts weiter verfolgt.

In der Teilregion Oberes Edertal wurden Ressourcen gebündelt. Alle Gemeindebüros sollen miteinander vernetzt werden. Zusätzlich soll für eine Pilotphase von drei Jahren bis 2016 ein zentrales Gemeindebüro im Einkaufszentrum von Battenfeld eingerichtet werden. Dafür werden aus den anderen Gemeindebüros Stunden für den zentralen Ort abgegeben. Darüber hinaus wird zurzeit noch mit der Kirchenverwaltung in Darmstadt verhandelt, ob weitere Stunden bis zu einer halben Stelle in der Pilotphase von der Kirchenverwaltung finanziert werden. Die Signale der Kirchenverwaltung sind bisher positiv. Die Verhandlungen dazu gehen auch nach dem Ende des Modellprojekts weiter.

Die AG Breidenbacher Grund hat entschieden, dass sich die Mitglieder der Kirchenvorstände im Breitenbacher Grund regelmäßig gegenseitig besuchen. Interessierte treffen sich über die Gemeindegrenzen hinweg regelmäßig zum Gebetsfrühstück. Die Gemeinden feiern gemeinsam Gottesdienste und Kirchenfeste und arbeiten auch im Hinblick auf den Konfirmandenunterricht eng zusammen.

Das Dekanat Biedenkopf bemüht sich darum, die Trägerschaft für alle KiTas im Dekanat direkt zu übernehmen, um die einzelnen Kirchengemeinden zu entlasten. Mittlerweile wird dieses Projekt in einer gemeinsamen Steuerungsgruppe auch von Mitgliedern des Dekanats Gladenbach mit geplant und mitgetragen. Denn es liegt mittlerweile in beiden Dekanaten die Entscheidung der Dekanatsynoden vor, miteinander zu fusionieren. Die Verhandlungen, die auch von der KiTa-Fachberatung und von der kirchenjuristischen Abteilung der Kirchenverwaltung begleitet werden, dauern noch an.

„Es ist noch kein fertiges Bild – eine Seite ist noch unbemalt, die andere Seite ist in unterschiedlichen, mehreren Farben, abstrakt. Die unterschiedlichen Farben symbolisieren die einzelnen Gemeinden, Kirchenvorsteher oder Mitarbeiter – noch nicht ganz ausgemalt, weil wir immer noch auf dem Weg sind. Wir machen weiter, bringen mehr Farben rein, malen weiter. Der Fußballer würde sagen: ‚Am Ball bleiben‘ und uns X (IPOS-Moderation, R.B.) nicht wegnehmen, das Bild ist noch nicht fertig. Unterstützung wird noch gebraucht...“¹⁴

¹⁴ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied vom Dekanat Biedenkopf, in: Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 71.

Dekanat Ingelheim

„Gemeinsam Evangelisch“

Die evangelischen Gemeinden im Dekanat Ingelheim nehmen ihre Zukunft selbst in die Hand.

Im Dekanat Ingelheim war die erwartbare Pfarrstellenkürzung Ausgangspunkt, um im gesamten Dekanat aktiv zu werden. Zudem zeichnete sich ab, dass die bereits gebildeten Teilregionen Ingelheim, Bingen und Selz- und Welzbachtal für sich nach einer gemeinsamen Arbeitsstruktur und einer solidarischen Haltung suchten, um Stellenkürzungen und reduzierten finanziellen Zuweisungen gemeinsam begegnen zu können.¹⁵

Darüber hinaus sind die Herausforderungen des demografischen Wandels auch im Dekanat Ingelheim in den letzten Jahren deutlich sichtbar geworden. Auch die rückläufigen Zahlen im Hinblick auf die Beteiligung am kirchlichen Leben ermutigten den DSV, selbst aktiv zu werden und die Zukunft des Dekanats ressourcenorientiert zu gestalten.

Im Herbst 2006 beantragte die Dekanatssynode daher bereits die Ausweisung eines Modellprojekts zur Gestaltung kirchlichen Handelns in der Region.¹⁶ Dieser Antrag wurde von der Kirchenleitung für die Zeit von drei Jahren genehmigt. Danach begannen die Gespräche in den Kirchengemeinden. Alle Kirchengemeinden gaben schließlich ihre Zustimmung zu dem Projekt. Ab Herbst 2009 wurde in Zusammenarbeit mit dem IPOS ein Konzept entwickelt, Ziele formuliert und eine Prozessstruktur erarbeitet. Im Mai 2010 konnte das Projekt „gemeinsam evangelisch“ mit einem Gottesdienst in Patenheim beginnen. Bei der anschließenden Auftaktveranstaltung bildeten sich drei Arbeitsgruppen, die sich an den drei bestehenden Teilregionen orientierten: AG Bingen, AG Ingelheim und AG Selz- und Welzbachtal. Die sechs Meilensteine markierten die unterschiedlichen Phasen des Projektverlaufs und halfen, das Modellprojekt in der Öffentlichkeit bekannt zu machen.

In der Phase der Wahrnehmung beim „Blick nach außen“ beschäftigten sich die AGs mit den außerkirchlichen, sozialräumlichen, geografischen und politischen Gegebenheiten ihrer Region. Beim ersten Meilensteintreffen im November 2010 waren Politiker_innen aus Stadt und Land vertreten und diskutierten mit den Mitgliedern des Modellprojektes über die Stärken und Schwächen ihrer Region. Deutlich war der Wunsch der nichtkirchlichen Teilnehmenden, dass Kirche sich sichtbarer und hörbarer in die sozialpolitischen Belange der Region

¹⁵ Vgl. Dekanat Ingelheim (Hg.), „Gemeinsam evangelisch - Willkommen bei uns in Rheinhessen!“ und die Abschlussbroschüre des Dekanats über das Modellprojekt „Gemeinsam evangelisch“.

¹⁶ Vgl. für den ganzen Abschnitt ebd., 10 f.

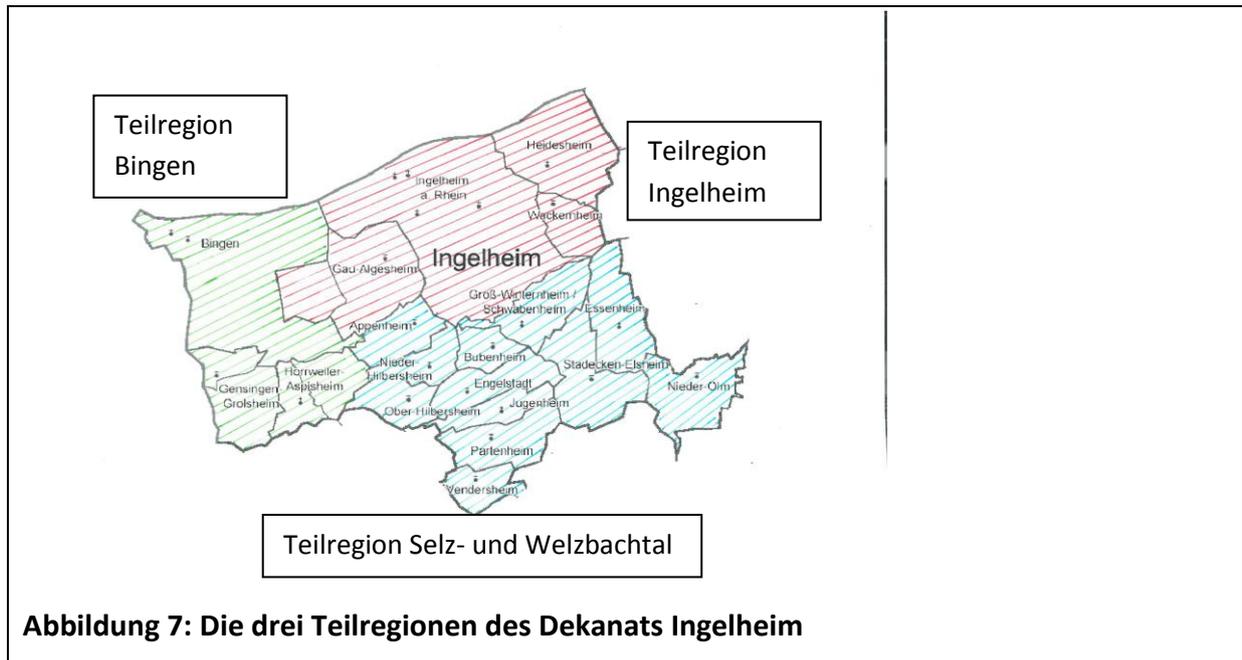
einmischen sollte und auch im Bereich Kultur und Tourismus ein wichtiger Gesprächspartner sei. Beim zweiten Meilenstein im April 2011 wurden innerkirchliche Beobachtungen aus den Teilregionen und dem gesamten Dekanat vorgestellt. Alle Anwesenden überraschte die Vielfalt von Gemeindeschätzen und guten kirchlichen Angeboten in den Städten und auf den Dörfern des Dekanats. Gleichzeitig machte es einige nachdenklich, dass sich mehrere Angebote in den Nachbarschaftsräumen und Teilregionen ähneln und sich sogar teilweise Konkurrenz machen. Viele fragten sich, wie es wäre, wenn die Angebote in Zukunft aufeinander abgestimmt und miteinander über Gemeindegrenzen hinaus vorbereitet und durchgeführt werden könnten. Könnten dann nicht Energie und Zeit eingespart und unnötige Konkurrenz vermieden werden? Auch würde es mit anderen zusammen aus den Nachbargemeinden sicher mehr Spaß machen, Veranstaltungen vorzubereiten und durchzuführen. Diese Erkenntnisse und Fragen leiteten über zur Durchführungsphase, in der die AGs Projektideen zur engeren Zusammenarbeit in den Teilregionen entworfen und konkretisiert haben. Die Ideen richteten sich an den konkreten Bedarfen und Wünschen in den Teilregionen aus, die in der Wahrnehmungsphase erhoben worden waren.

Die AG Ingelheim entschied sich dafür, Ehrenamtslotsen zu gewinnen und die ersten Interessierten in einer Modellphase mit besonderer Berücksichtigung der Region auch auszubilden. Die AG Bingen entschied sich für die Planung und Durchführung eines gemeinsamen Gottesdiensts im Park am Mäuseturm. Er wurde erfolgreich veranstaltet. Der nächste gemeinsame Gottesdienst befindet sich schon in Planung. Die Region Selz- und Welzbachtal hat ein Internetportal eingerichtet, in dem alle Veranstaltungen in der Teilregion eingetragen und aufeinander abgestimmt werden. Zudem sind „Meeting Points“ eingerichtet worden, um sich regelmäßig z.B. über den Besuchsdienst oder andere relevante Themen über die Gemeindegrenzen hinweg austauschen zu können.

Die Mitarbeitenden vom Haus der Kirche haben eine eigene AG gegründet. Sie öffnen von nun an immer im Advent die Türen vom Haus der Kirche und laden zur gemeinsamen Andacht, zur Hausführung und zum gemeinsamen Essen ein. Auch die Dekanatsangebote und -feste haben sich in der Zeit des Modellprojekts ganz auf das Motto „gemeinsam evangelisch“ eingestellt und mit allen Interessierten zusammen Ausflüge mit Andachten in Rheinhessen veranstaltet, um die Region besser kennen zu lernen.

Im April 2013 wurde das Modellprojekt „gemeinsam evangelisch“ mit einer Abschlussveranstaltung auf einem Weingut und mit einem anschließenden Gottesdienst in der

Vendersheimer Kirche beendet. Aber alle waren sich an dem Abend schon einig:
„Gemeinsam evangelisch geht's weiter!“



Ergebnisse der AGs in den Teilregionen:

In der Teilregion Ingelheim wurden Ehrenamtslotsen in fünf Modulen ausgebildet. Die fünf Module lauteten: 1. Modul: „Das Haus bereiten! Warum wollen wir mit Ehrenamtlichen in den Gemeinden arbeiten?“ 2. Modul: „Wo sind die Anderen? Wege, neue Ehrenamtliche zu gewinnen.“ 3. Modul: „Neue Ehrenamtliche integrieren“. 4. Modul: „Damit Ehrenamtliche mit Freude lange bleiben“. 5. Modul: „Und wenn's dann doch mal kracht?“

Neben der Ausbildung wurde auch ein Praxisprojekt bearbeitet. Die Ausbildung von Ehrenamtslotsen aus verschiedenen Gemeinden hat neben dem Kompetenzzuwachs vor allem die Netzwerkarbeit gestärkt. Die Teilnehmenden haben sich und ihre jeweiligen Gemeinden besser kennengelernt und sind ermutigt worden, in Zukunft über die Gemeindegrenzen hinaus gemeinsam für verschiedene Projekte tätig zu werden. Sie wurden also besonders für regionale Zusammenarbeitsprojekte geschult. Sie können in Zukunft als Multiplikator_innen dienen, um die Gemeinden in den Teilregionen bei regionalen Projekten zu unterstützen. Folglich könnten sie auch als Regio-Lotsen bezeichnet werden und ein neues Ehrenamtsmodell über Gemeindegrenzen hinweg auch in anderen Regionen exemplarisch aufzeigen. Über die verschiedenen Möglichkeiten wird weiter nachgedacht und in die weiteren Planungen mit einbezogen.

In der Teilregion Bingen wurde Im Jahr 2012 erfolgreich ein Gottesdienst unter freiem Himmel im Park am Mäuseturm gefeiert. Alle Gemeinden der Teilregion waren in die Planung und Vorbereitung einbezogen und beteiligten sich haupt- und ehrenamtlich an Liturgie, Musik und Gesamtgestaltung des Gottesdiensts. Auch ein Kindergottesdienst konnte mit hoher Beteiligung angeboten werden. Es wurde einhellig entschieden, dass solche regionalen Gottesdienste auch in Zukunft weiter angeboten werden. Im Rahmen der Gottesdienstvorbereitungen, die auch von Mitarbeiter_innen der Kirchen- und Posaunenchorer tatkräftig unterstützt wurden, haben sich zwei Chöre zusammengeschlossen, die von nun an gemeinsam proben und singen werden. Die nachbarschaftliche Zusammenarbeit hat ausgestrahlt und erste Früchte getragen.

Die Teilregion Selz- und Welzbachtal hat sich am schwersten damit getan, als AG Ziele und Projektideen für die Teilregion zu entwickeln. Das lag vor allem daran, dass sich die Gemeinden der Teilregion schon seit längerer Zeit eher als Restgebiet sehen denn als eigenständige und homogene Teilregion. Dieses vermeintliche Defizit trug auch die AG länger mit sich herum, bis die Teilnehmenden aus der Not eine Tugend machten und gerade für diese disparate Gemengelage der Gemeinden Bedarfe und Wünsche klärten und daraus Projektideen entwickelten. Bei der abschließenden Bilanz der AG zeigte sich, dass der Austausch über die schwierigen Bedingungen und Probleme in der Teilregion allen Beteiligten gut tat und Anknüpfungspunkte für gemeinsame Projektideen zur Verbesserung der Situation bot. Das gewählte Motto „Vielfalt in der Nähe“ erwies sich als tragfähiger Grundsatz für die Zusammenarbeit, der gleichzeitig die Eigenständigkeit der einzelnen Gemeinden berücksichtigte.¹⁷

„Kommunikation nach außen und innen“ wurde schließlich zum Leitmotiv der „Teilregion Selz- und Welzbachtal“. In der Projektgruppe wurde in einem Internetportal ein gemeinsamer digitaler Veranstaltungskalender organisiert, sodass Veranstaltungen in der Region besser koordiniert und aufeinander abgestimmt werden können. Der Veranstaltungskalender soll für das ganze Dekanat ausgebaut werden. Darüber hinaus wurde unter dem Internetportal www.ge-regional.info eine Kontaktbörse entwickelt, um Kirchengremien zu verschiedenen Themen besser miteinander ins Gespräch zu bringen. Es gibt Platz für Veranstaltungshinweise, Gemeindebriefe und Newsletter in der Teilregion und darüber hinaus.

Zusätzlich werden sogenannte „Meeting Points“ in den Gemeinden im Selz- und Welzbachtal erprobt. Diese Meeting Points gibt es im Dekanat schon länger für Mitarbeitende von

¹⁷ Vgl. ebd., 45.

Kindergottesdiensten und für Gemeindesekretärinnen. Sie sollen nun mit kleinerem Radius für die Teilregion genutzt werden, um den Nachbarschaftsbereich als sinnvolle Bezugsgröße weiter erlebbar zu machen und auszubauen. Die Themenbereiche Besuchsdienst, Konfirmandenarbeit und evangelische Frauenarbeit sind dafür geplant. Für den Begriff „Meeting Point“ wurde in der AG länger ein anderer Name gesucht. Schließlich einigten sie sich auf den Namen „Treffpunkt Evangelisch“. Erste Treffpunkte zu den Themen Besuchsdienst, Konfirmandenarbeit und Ehrenamtliche KV-Vorsitzende hat es seit Mai 2012 bereits gegeben. Die Treffpunkte sollen auch in Zukunft angeboten werden.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass in allen drei Modellprojekten umfassende regionale Entwicklungsprozesse stattgefunden haben, die die Sicht der Beteiligten auf die eigene Teilregion und auf das gesamte Dekanat verändert haben. Die Bereitschaft über die eigenen Gemeindegrenzen hinaus mit Aktiven aus anderen Gemeinden zusammenzuarbeiten, hat sich bei allen Befragten deutlich erhöht. Die wichtigste Erfahrung war dabei für die meisten, dass es Spaß und Freude gemacht hat, mit haupt- und ehrenamtlichen Mitgliedern aus anderen Kirchengemeinden und dem Dekanat zusammenzuarbeiten, zusammen Gottesdienste und Feste zu feiern, sich auszutauschen, zu essen und zu lachen und dass es einen Nutzen für alle hat, sich gemeinsam auf zukünftige Veränderungen einzustellen. Aus der anfänglichen Angst von vielen, dass die Modellprojekte eigentlich nur dazu da seien, den einzelnen Gemeinden etwas wegzunehmen und Einsparungen voranzutreiben, ist die Erkenntnis gewachsen, dass gabenorientierte Zusammenarbeit alle Beteiligten stärkt, bereichert und aufgrund von Schwerpunktsetzungen auch entlasten kann. Aus der Bedrohungslage ist eine kreative Herausforderung gewachsen. Die Beteiligten wollen die schwierigen Herausforderungen der Kirchengemeinden zukünftig gemeinsam mit dem gesamten Dekanat und den Teilregionen meistern. Denn die Zusammenarbeit hat schon im Modellprojekt gut geklappt. Insofern könnten alle haupt- und ehrenamtlich Beteiligten und Mitarbeitenden der Modellprojekte aufgrund der konkreten Lernerfahrungen als Vermittler_innen für die regionale kirchliche Zusammenarbeit bezeichnet werden. Sie könnten damit zu Regio-Lotsen für die kirchliche Regionalentwicklung werden. Dass diese Prozesse nicht ohne Schwierigkeiten und Konflikte geführt werden, haben die Modellprojekte auch gezeigt. Umso wichtiger sind positive Beispiele wie die Modellprojekte, die zeigen, dass sich trotz Herausforderungen und un-

terschiedlicher Vorstellungen spannende Initiativen der regionalen Zusammenarbeit entwickeln, die Nutzen stiften und auch noch Spaß machen.

„Ich sehe einen Kreis vor mir, mit einem Zentrum, mit Menschen, die aufeinander zugehen und sich untereinander wahrnehmen. Eine Wärme ist da untereinander.“¹⁸

2. Grundsätzliches zur kirchlichen Regionalentwicklung

In diesem Kapitel zeige ich einige grundlegende (kirchen-)theoretische, biblische und theologische Überlegungen zur kirchlichen Regionalentwicklung auf, die der Arbeit in den Modellprojekten zugrunde lagen. Zugleich haben die Modellprojekte die Erkenntnisse über grundsätzliche Annahmen zur kirchlichen Regionalentwicklung im Gegenzug erweitert und vertieft. Hier kann ein wechselseitiger Erkenntniszugewinn festgehalten werden.

2.1 Begriffs- und Kontextklärung

Der Begriff der Region

Der Begriff der Region ist sehr komplex und kann in vielschichtiger Weise definiert werden: mathematisch, topografisch, verkehrstechnisch, politisch, soziologisch, historisch, philosophisch, theologisch und vieles mehr.¹⁹

In der EKHN wird der Begriff der „Kirche in der Region“ programmatisch mit dem Dekanat identifiziert.²⁰ Dabei wird das Dekanat nicht nur als strukturelle Verwaltungseinheit, sondern als konzeptioneller Gestaltungsraum angesehen. Insofern geschieht kirchliches Leben im Dekanat genauso wie in einer Kirchengemeinde oder in der Gesamtkirche auf inhaltlicher, struktureller und theologisch-geistlicher Ebene. Im Dekanat werden gemeinsame Gottesdienste und Andachten gefeiert, Veranstaltungen über Gemeindegrenzen hinaus durchgeführt und gemeinsame Großprojekte organisiert. Bildungs- und Seelsorgearbeit werden in übergemeindlichen Einrichtungen und an gesellschaftspolitisch relevanten Orten wie in diakonischen Einrichtungen, Flüchtlingsheimen, Krankenhäusern oder Altenheimen angeboten, die eine einzelne Gemeinde nicht stemmen könnte. Dadurch werden die in der EKHN konsti-

¹⁸ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied vom Dekanat Ingelheim, in: Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 106.

¹⁹ Vgl. zur Vielfalt des Regionenbegriffs ZMiR-Team, Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum, 226-242. Vgl. auch Baumfeld, Region als System. Baumfeld begreift die Region in vierfacher Perspektive: als Konstrukt, Territorium, Intentionsraum und Wirkungsgefüge. Vgl. Baumfeld, Arbeitskarten zu Region.

²⁰ Vgl. Puttkammer, Fördern und Vorgehen, 213.

tutiven fünf Handlungsfelder Verkündigung, Ökumene, Bildung, gesellschaftliche Verantwortung und Seelsorge vor allem in einem Dekanat als kirchliche Region abgebildet und weniger in einer Einzelgemeinde.²¹ Darüber hinaus haben sich unterhalb der Dekanate als Kirche in der Region vielerorts bereits Nachbarschaftsräume und Teilregionen gebildet, in denen sich kirchliches Leben im Vollzug von der Basis her entwickelt und mit Beteiligung von vielen Menschen aus der Region gestaltet wird. Die Dekanatsynodalordnung (DSO) verwendet dafür den Begriff „Dekanatsbereiche“.²² Gemeinsame Jugendarbeit oder Konfirmandenunterricht, gemeinsam verantwortete Glaubenskurse, Seniorenarbeit oder Kanzeltausch sind nur einige Beispiele für gelungene Zusammenarbeit in den Nachbarschafts- oder Teilregionen, die für ein lebendiges Dekanat konstitutiv sind. Wenn solche Aktivitäten in den Teilregionen in einem Gesamtkonzept eines Dekanats verortet sind, kann man vom Dekanat als kirchliche Region in dreifacher Weise sprechen.²³

a. Region als Wahrnehmungsraum

Für eine gemeinsame Planung und Regionalentwicklung ist es notwendig, die kirchliche Region als gemeinsamen Lebensraum über die Gemeindegrenzen wahrzunehmen. Statistische, sozialräumliche und milieuspezifische Kriterien dienen dabei als Indikatoren und Wahrnehmungshilfe. Wichtig ist dabei, dass eine exklusive Form von Gemeindezentrierung aufgegeben wird und die Wahrnehmungsperspektive in die gesamte Region hinein erweitert wird. Eine solche Wahrnehmungserweiterung geschieht aber nicht in Abgrenzung zu einzelnen Kirchengemeinden, sondern in konstruktiver Ergänzung zu ihnen.

b. Region als Gestaltungs- und Handlungsraum

Bestimmte Arbeitsschwerpunkte können in einer Region leichter bearbeitet werden als in einer Kirchengemeinde. Dazu gehören in der Regel alle spezifischen Schwerpunkte wie Ökumene, gesellschaftliche Verantwortung, Bildungs- oder Jugendarbeit. Auf der Ebene des Dekanats können solche regionalen Beauftragungen z.B. für die Konfirmandenarbeit ausgesprochen werden. Wer diese Arbeitsbereiche in die Region verlagert und sie mit Fachleuten

²¹ Nach der neuen Kirchengemeindeordnung (KGO) der EKHN ist es Aufgabe der Kirchenvorstände, die Gemeindegrenzen unter dem Aspekt der konstitutiven Handlungsfelder zu gestalten; vgl. § 16, Ziff. 2 KGO.

²² DSO § 5: „Die Aufgabenwahrnehmung im Dekanat kann arbeitsfeldbezogen räumlich und sachlich untergliedert organisiert werden. Es können regionale Verantwortungsbereiche gebildet werden.“

²³ Vgl. zum Folgenden Gundlach, *Region oder Regionalisierung?*, 205-212. Gundlach spricht von der Region als Wahrnehmungseinheit, Handlungseinheit und Beheimatungseinheit.

besetzt oder Gemeindepfarrer_innen mit übergemeindlichen Stellenanteilen ausstattet, trägt dazu bei, dass sich eine Region als Gestaltungsraum profilieren und stärken kann. Sie wird dadurch als kirchliche Einheit sichtbarer und wirksamer als wenn jede Gemeinde nur für sich tätig wird.

c. Region als Begegnungs- und Beheimatungsraum

Wenn aus den haupt- und ehrenamtlichen Einzelkämpfer_innen Teams entstehen und gegenseitige Unterstützung in der Region erfahrbar wird, dann werden sie sich auch mit einer kirchlichen Region identifizieren können. Geistliche Beheimatung geschieht, wenn die Menschen etwas zusammen tun, gemeinsam Gottesdienste feiern, beten und ihre Zukunft gemeinsam gestalten, statt sich vereinzeln zu lassen. Dadurch wird der Blick über den Teller- rand eingeübt und das Umfeld attraktiv gemacht. Gemeinsam ist man stärker als allein. Das ist beim gemeinsamen Tun zu erleben. Dass solche Arbeit sogar Spaß machen kann und dass sie sinnvoll und wichtig ist, ist ein ganz anderer Motor als lediglich defizitorientiert auf Verluste und Mitgliederschwund zu schauen.

Trotz dieser Definitionsversuche bleibt der Begriff der Region vielschichtig, allerdings mit einer dynamischen Dimension, die darauf verweist, dass der Begriff im Werden ist.²⁴

Er kann sich im Laufe eines kirchlichen Regionalentwicklungsprozesses verändern je nachdem, in welcher Weise eine Region mit Leben gefüllt wird. Entscheidend ist, ob die Region Begegnungsräume, Identifikationsorte und regional markierte Veranstaltungen anbietet, die es Menschen ermöglicht, sich kennen zu lernen, miteinander zu reden, sich zuzuhören, miteinander zu feiern und voneinander zu lernen. Eine lebendige kirchliche Region ist attraktiv, zieht Menschen an und bindet sie. Durch gemeinsame Projekte, Vernetzungen oder verbindliche Zusammenarbeit kann eine gemeinsame regionale Identität entstehen und wachsen.

Allerdings haben Jan Hermelink und vor ihm andere darauf hingewiesen, dass der Begriff Region im kirchlichen Kontext zumeist im Zuge von Einspar- und Rückbauprozessen gebraucht wird und deshalb einen schlechten Ruf hat.²⁵ Zudem weist er daraufhin, dass größere Kooperationseinheiten nicht nur zur Teambildung, sondern vor allem auch zu internen Konkurrenzen, Eifersüchteleien und zur Missgunst geführt haben. Insofern bezeichnet er den

²⁴ Vgl. dazu Hermelink, Region als Konfliktfeld und Konfliktlösung, 42-45.

²⁵ Vgl. ebd., 45-49.

Begriff der Region als „kirchliches Konfliktfeld“²⁶. Hermelink sieht die Perspektive der Region gleichzeitig aber auch als Teil der Problemlösung an. Dafür müssen die Ziele von allen Beteiligten in der Region geklärt werden und für alle transparent sein. Bedarfe und Wünsche müssen erhoben und berücksichtigt werden, genauso wie die Problemlösung in der Perspektive einer regionalen Entwicklung eingebunden und nicht lokal verengt wird. Dadurch können strukturelle, inhaltliche und theologische Probleme auf der mittleren Ebene durch eine Einheit in Vielfalt angegangen und gelöst werden.²⁷

Kirchliche Regionalentwicklung

Unter „kirchlicher Regionalentwicklung“ verstehe ich strategisch geplante Entwicklungsprozesse, die eine kirchliche Region im Rahmen eines Gesamtkonzepts strukturell, inhaltlich und geistlich neu bestimmen und weiter entwickeln. Ziel ist eine profilierte und ausstrahlungsstarke kirchliche Region.²⁸ Kirchliche Gemeindeentwicklung und kirchliche Regionalentwicklung sind zwei Seiten einer Medaille.²⁹

„Was wir bereits in Sachen Gemeindeentwicklung als hilfreich und förderlich erfahren haben, das sollte vice versa der Regionalentwicklung dienlich sein. Schließen wir vom Bekannten auf das Unbekanntere. Freilich sind hier die Aufgaben vielfältiger, der Bedarf an Abstimmung höher, Erfahrungen noch rar. Doch sollte es guten Grund geben, dass beides ähnlich funktioniert.“³⁰

Kirchliche Regionalentwicklung braucht eine lokal gut verortete Gemeindeentwicklung und eine zukunftsorientierte Gemeindeentwicklung richtet sich auf die Region hin aus. Beide strategischen Planungsperspektiven können sich gegenseitig befruchten. Sie widersprechen sich nicht. Gemeindeentwicklung braucht eine starke gemeinsame Perspektive in der Region, die in den Gemeinden mit Kooperationsprojekten und gemeinsamen pastoralen Angeboten fest verortet sind. Regionalentwicklung braucht starke Gemeinden als beteiligte Mitspielerinnen, um gemeinsame Projekte, Veranstaltungen und regionale Höhepunkte planen und umsetzen zu können. Sie braucht die Gemeinden zudem, um eine Region geistlich fundiert, strategisch ausgerichtet und inhaltlich gabenorientiert bespielen zu können.

Bezugsrahmen der kirchlichen Regionalentwicklung ist nicht eine einzelne Gemeinde, sondern ein Nachbarschaftsraum, ein Dekanat oder ein Kirchenkreis, also eine größer oder klei-

²⁶ Ebd. 45.

²⁷ Vgl. ebd., 67.

²⁸ Vgl. ZMiR-Team, Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum, 235.

²⁹ Vgl. Freund, Gemeindeentwicklung und Regionalentwicklung, 177 und 182 f.

³⁰ Ebd., 183.

ner markierte kirchliche Region. Die Region ist als Bezugsgröße kirchlicher Strategieentwicklung stärker ins Blickfeld geraten, seitdem Untersuchungen zu Kirchensteuereinnahmen, Mitgliedszahlen und zum demografischen Wandel überwiegend Schrumpfungprozesse in städtischen wie in ländlichen Gemeinden prognostizieren und bereits feststellen. Die kirchliche Regionalentwicklung versucht, darauf ressourcenorientierte Antworten zu geben. Die dahinter stehende Grundannahme ist einfach: Wenn die Mitgliederzahlen einzelner Gemeinden immer mehr zurückgehen und weniger Geld für Personal, Gebäudeunterhaltung und inhaltliche Arbeit zur Verfügung steht, kann nicht mehr jede einzelne Gemeinde die volle Angebotspalette kirchlichen Lebens vorhalten. Stattdessen wird geprüft, wie in nachbarschaftlicher und in regionaler Zusammenarbeit Angebote für eine ganze Region aufrecht erhalten werden, wie sie schärfer profiliert oder sogar neu geschaffen werden können. Ausgangspunkt dafür sind die Fähigkeiten und Stärken derjenigen, die vor Ort und in der Region haupt- und ehrenamtlich arbeiten. Ressourcen- und gabenorientiert werden Aufgabenfelder identifiziert, die nicht mehr jeder Pfarrer/ jede Pfarrerin und auch nicht mehr alle anderen kirchlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen allein für die eigene Gemeinde anbieten, sondern übergreifend für einen Nachbarschaftsraum oder eine ganze Region. Dafür werden sie in anderen Bereichen entlastet. Ziel einer solchen regionalen Ausrichtung der Arbeit ist es, anhand der ermittelten Schwerpunkte, Stärken und Bedarfe einer Region und ihrem kirchlichen Personal, pastorale, religionspädagogische und diakonische Angebote regional professioneller zu gestalten und medial zu bewerben. Dadurch sollen sich Menschen aus unterschiedlichen Lebenswelten und Milieus aus der gesamten Region angesprochen fühlen und nicht nur die Mitglieder einer einzelnen Gemeinde. Bei dieser Form regionaler Schwerpunktbildungen und Zusammenarbeit werden die pastoralen Grundangebote von Gottesdienst, seelsorgerliche Begleitung, religionspädagogische Erziehung und diakonische Arbeit nicht angetastet. Sie werden aber möglicherweise regional organisiert und in nachbarschaftlicher Zusammenarbeit durchgeführt. Übergemeindliche Projekte und Angebotskoordination stehen insofern nicht in Konkurrenz zu gemeindlichen Angeboten, sondern organisieren sie auf einer regional breiteren Ebene. Inhaltliche Schwerpunktthemen in der Region, die von vielen Gemeinden oder dem ganzen Dekanat angeboten und durchgeführt werden, stellen darüber hinaus eine Bereicherung für alle Beteiligten und Interessierten dar. Denn die Verantwortlichen für diese Arbeit und die

Zielgruppen für die Angebote kommen nicht mehr nur aus einer Gemeinde, sondern aus einem Dekanat, einem Kirchenkreis, also einer ganzen Region.

Kirchliche Regionalentwicklung ist kein evolutionärer Prozess, sondern eine komplexe und gewollte Veränderungsleistung aller beteiligten Personen und Systeme. Die Erweiterung der strategischen Entwicklung in die Region hinein ist für viele ein unbekanntes und eher bedrohliches Unternehmen. Daher sollten diese Prozesse von externer Seite begleitet, moderiert und mit geplant werden. Dafür bieten sich kirchliche Gemeindeberatungsinstitute an, die einerseits über das Beraterische Wissen für sozialräumlich und milieuspezifisch fokussierte Wahrnehmungs- und Veränderungsprozesse verfügen und gleichzeitig Feldkenntnisse über spezifisch kirchliche Rahmenbedingungen vorweisen können. Im Fachbereich Organisationsentwicklung beim IPOS sind genau diese beiden Schwerpunkte der Arbeit im Blick.

Hintergründe: Die Reformdebatten in den Gliedkirchen der EKD

Angesichts zurückgehender finanzieller und personeller Ressourcen wurde in den letzten 15 Jahren in vielen evangelischen Landeskirchen von „kirchlichen Umbau- oder Rückbauprozessen“³¹ gesprochen. Die Krise wurde zum Anlass genommen, um Strukturreformen anzugehen und die kirchliche Regionalentwicklung stärker in den Mittelpunkt des Interesses zu stellen. Viele Landeskirchen haben in diesem Sinn kirchliche Handreichungen veröffentlicht, um Veränderungen und notwendigen Rückbau in landeskirchliche Gesamtkonzeptionen einzubinden und ihre regionale und lokale Umsetzung anzustoßen.³² Es wurde ein Bild der missionarischen Volkskirche vorgestellt, die trotz Umbau oder Rückbauprozessen lebendig Zukunft gestaltet und die Krise als Chance für inhaltliche und konzeptionelle Neubesinnung und Veränderung nutzt. In den Landeskirchen wuchs die Bedeutung einer ausdifferenzierten Zuwendung und einer stärkeren Betonung darauf, Menschen aufzusuchen und nicht nur auf ihr Kommen zu warten. Anerkennung, Service und Respekt werden seitdem großgeschrieben.³³ Diese Entwicklung ging einher mit Umstrukturierungsprozessen, die mehr Verantwortung und Leitungskompetenz auf die mittlere Ebene, also auf Dekanate oder Kirchenkreise, in der Region legen. Ziel war es, in den Dekanaten/Kirchenkreisen die regionale Kompetenz und relative Nähe zu den Kirchengemeinden zu nutzen, um verantwortliches Zukunftshan-

³¹ Ratzmann, Rückbau oder Umbau?

³² Vgl. Evangelische Kirche von Westfalen (Hg.), Kirche mit Zukunft. Evangelische Kirche im Rheinland (Hg.), Visionen erden. Vgl. zur Entwicklung eines Berliner Kirchenkreises Lindner/ Herpich, Kirche am Ort und in der Region.

³³ Vgl. zu der Einschätzung Pohl, Regionale Kooperation und Fusion, 10 f.

deln für Kirche vor Ort und in der Region zu initiieren, Vorhandenes zu koordinieren und konzeptionell unter einheitlichen Kriterien zu bündeln.³⁴ Die Erkenntnis, dass zukünftige Re-
formentwicklungen und Veränderungen einen größeren Planungsbereich als eine Kirchen-
gemeinde brauchen, um Veränderungsimpulse planen und umsetzen zu können, führte in
den letzten Jahren auch zu einer Reihe wichtiger Debatten im Hinblick auf das Verhältnis von
Kirchengemeinden, mittlerer Ebene und Kirchenleitung in den Landeskirchen.

Einen wichtigen aber sehr kontroversen Beitrag lieferte im Jahr 2006 das Impulspapier der
EKD „Kirche der Freiheit“.³⁵ Mit Hilfe von zwölf sogenannten „Leuchtfuern“ wurde ein Ent-
wurf vorgelegt, der nicht weniger zum Ziel hatte, als perspektivische Überlegungen für eine
evangelische Kirche der Freiheit für das 21. Jahrhundert aufzunehmen und zu koordinieren.
Identitätsstiftende Initiativen sollen gestärkt werden, indem Beheimatung, Wiedererkenn-
barkeit, Zugewandtheit und Stilbewusstsein stärker im Mittelpunkt des Interesses gerückt
wurden. Dabei sollten neben den Parochialgemeinden auch Profil- und funktional ausgerich-
teten Gemeinden im regionalen Wirkungskreis gestärkt werden (Leuchtfuer 2). Die bisheri-
gen Landeskirchen sollten zu acht bis zwölf Landeskirchen zusammengeführt werden (orien-
tiert an den Bundesländern). Dafür sollten lokal, regional und auf landeskirchlicher Ebene
ausdrucksstarke Begegnungsorte evangelischen Glaubens identifiziert und herausgehoben
werden, die evangelisches Profil beispielhaft ausstrahlen und verorten, wie etwa die Frauen-
kirche in Dresden oder der Berliner Dom (Leuchtfuer 3). In dem Impulspapier lag der
Schwerpunkt auf Profilbildung, Schwerpunktsetzung und Professionalisierung. Theologische
Reformdiskussionen und Reforminitiativen der Landeskirchen wurden dafür aufgenommen
und weitergeführt. Allerdings geschah dies in einer betont strategischen Ausrichtung. Die
Sprache war distanziert und von einer Unternehmenssemantik geprägt, die viel Kritik her-
vorgerufen hat.³⁶ Insofern wird das Impulspapier bis heute skeptisch aufgenommen und äu-
ßerst kontrovers diskutiert. Damit erfüllt es seine Kernaufgabe: als Impulspapier Anregungen
für die vielfältigen Suchbewegungen über die Zukunft der evangelischen Kirche zu geben.

Bereits im Jahr 2003 hatte die Praktische Theologin Uta Pohl-Patalong vorgeschlagen, kirchli-
che Aktivitäten vor Ort und in der Region nicht gegeneinander auszuspielen, sondern kon-

³⁴ Dafür sind in der Rheinischen Landeskirche seit 2004 sogenannte pastorale Teams gegründet worden. Ganz unterschiedliche Berufsgruppen Pfarrer_innen, Diakone und Gemeindepädagog_innen schließen sich zu einem Team zusammen. Sie teilen sich pastorale Aufgaben in einer Gemeinde und sollen auch über Gemeinden hinaus wirken. Vgl. Evangelische Kirche im Rheinland (Hg.) Das gemeinsame pastorale Amt.

³⁵ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hg.), Kirche der Freiheit.

³⁶ Vgl. zur Kritik z.B. Karle, 12 Thesen zur Kirchenreform.

struktiv und bedarfsorientiert aufeinander zu beziehen.³⁷ Sie schlug vor, nicht mehr von lokalen Ortskirchen auszugehen, sondern lediglich von unterschiedlichen kirchlichen Orten. Letztere seien überall dort, wo kirchliches Leben geschieht und pastorale Angebote in ganz unterschiedlicher Gestalt, Wirksamkeit und mit ganz verschiedenen Zielgruppen angeboten werden. Das kann ihrer Meinung nach in Gemeindegottesdiensten vor Ort genauso geschehen, wie bei Dekanatsjugendgottesdiensten Samstagsabend in einem Jugendkeller in der Region oder bei einer Seniorenveranstaltung zum Thema „Kriterien menschenwürdiger Pflege aus christlicher Sicht“ im Veranstaltungssaal der Kreisstadt. Ihr Anliegen war es, profilierte kirchliche Angebote bedarfsorientiert, zugespitzt und in professionellen Teams nicht mehr lokal und in Konkurrenz zueinander, sondern regional anzubieten und dafür die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen einer ganzen Region zu nutzen. Ziel war es, das evangelische Profil vor Ort und in der Region zu schärfen, die Stärken der Region deutlicher sichtbar zu machen und auf der anderen Seite schwächere Angebote, die regional oder anderswo besser organisiert werden können, ganz zu streichen. Kirchliche Veränderungsprozesse haben damit schon früh auf Professionalisierung und regionale Beheimatung genauso gesetzt wie auf regionale Zusammenarbeit, Konzentration und Verminderung von doppelten und konkurrierenden Angeboten. „Wachstum gegen den Trend“ heißt in diesem Sinn nicht quantitatives Wachstum ohne inhaltliche Steuerung, sondern ein gezielter konzeptionell gestützter Prozess, der auch Rückbau, Umbau oder Schrumpfungsprozesse beinhalten kann.³⁸

2.2 Biblische und theologische Grundlegung

Regionale Perspektiven in der paulinischen Mission

Übergemeindliche Zusammenarbeit und regionale Perspektiven waren bereits in den urchristlichen Gemeinden entscheidende Eckpfeiler christlicher Arbeit. In einer gesellschaftlichen Situation, in der Christen und Christinnen zunächst eine religiöse Minderheit darstellten und oftmals sogar Verfolgungen ausgesetzt waren, suchten sie nach Glaubensgeschwistern in Nah und Fern, um sich gegenseitig zu unterstützen. Paulus und die anderen Apostel reisten durch Europa und den Nahen Osten. Sie suchten dabei gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Zentren auf. Ihr Ziel war es, die christliche Gemeinschaft, die

³⁷ Vgl. Pohl-Patalong, Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten.

³⁸ Vgl. Pohl, Kooperation und Fusion, 12-14. Schlegel, „Weniger ist Zukunft“. Anders Karle, Kirche im Reformstress.

„Koinonia“, in diesen Zentren aufzubauen, Gemeinden zu gründen und zu stärken, sodass sie von da aus in die gesamte Region ausstrahlen konnte. Das Wissen voneinander sollte damit verbreitert und die Menschen sollten ermutigt werden, sich in Christus solidarisch miteinander zu verbinden. Es ging um ein gemeinschaftliches Miteinander, um gemeinsame geistliche Erfahrungen und um die geteilte Bemühung, den christlichen Auftrag zu erfüllen. Inhaltliche theologische Anliegen standen folglich im Vordergrund, ohne strukturelle und organisatorische Fragen des Gemeindeaufbaus zu vernachlässigen. Paulus betrat damit Neuland. Er betrieb eine „weltweite Pioniermission“³⁹, wie es Ulrich Heckel formuliert hat. Für seine Missionsstrategie plante er seine Reiserouten und Besuchsziele sehr genau und lotete mit Hilfe von theologischen und politischen Kriterien seine missionarischen Wirkungsmöglichkeiten aus. Bis ans Ende der damaligen Erde wollte Paulus seine Mission führen (Apg 1,8; 13,47). Entsprechend plante er sein Wirken auch in Provinzen wie Syrien, Kilikien, Macedonien, Achaia, Illyricum, später dann in Rom und ganz Spanien.⁴⁰ Paulus dachte dabei vermutlich in Kulturräumen, die soziale und religiöse Bedeutung hatten. Dabei war für ihn ein entscheidendes Kriterium, das Evangelium zu den „Heiden“ zu bringen, also nicht zu gläubigen Juden und Jüdinnen, sondern zu solchen, die bisher noch nicht an einen monotheistischen Gott oder noch an gar keinen Gott geglaubt haben. Für dieses Unternehmen waren gesellschaftspolitische, kulturelle und religiöse Informationen entscheidend, um seine Routen klug und sinnvoll planen zu können. Waren die Gemeinden einmal gegründet, setzte er darauf, dass die christlich Getauften vor Ort das Evangelium weiter in die Region trugen und sich dabei gegenseitig unterstützten. Jerusalem ließ er als strategischen Ausgangs- und Zielpunkt seiner missionarischen Arbeit nie aus den Augen. Denn der Gottesberg Zion war für ihn der Zielpunkt aller heilsgeschichtlichen Ausrichtungen. Insofern gehörten für Paulus die konkrete Arbeit vor Ort in Gemeinden und die Missionsarbeit in urbanen Zentren, Provinzen und Kulturräumen wie Griechenland, Spanien und die früheren römischen Gebiete für ihn ganz selbstverständlich zusammen. Sie widersprachen sich nicht, sondern ergänzten sich.

Planung und Durchführung der Missionsstrategien des Apostel Paulus können als Vorbild für die aktuelle Bemühung um die heutige Verzahnung von kirchlicher Gemeindeentwicklung und kirchlicher Regionalentwicklung angesehen werden. Klar ist jedenfalls, dass lokale, regionale und universale christliche Verkündigungsarbeit im biblischen Sinn keinen Gegensatz

³⁹ Heckel, Die Region in der Missionsstrategie des Apostel Paulus, 21.

⁴⁰ Vgl. ebd. 22.

dargestellt haben, sondern dass diese Ebenen substantiell aufeinander bezogen waren.⁴¹ „In seiner Missionsstrategie dachte Paulus in Lebensräumen, die sich religiös, politisch und sozial unterschiedlich gliedern ließen. Stets hat er die Region nicht als Fläche, sondern als Lebensraum und Einflussbereich begriffen.“⁴² Die Missionsstrategien des Paulus ermutigen die aktuelle kirchliche Regionalentwicklung und bestärken sie, diese biblisch-theologisch fundiert, strategisch ausgerichtet und inhaltlich konkret einzuführen und umzusetzen.

Theologisches Leitbild: Der Leib Christi

Kirchliche Regionalentwicklung braucht neben der biblischen Grundlegung eine geistliche Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel hin. Dafür ist ein theologisches Leitbild hilfreich, um dem Prozess zugleich ein Fundament und eine geistliche Orientierung zu geben. In der EKHN gibt es acht verschiedene biblische Leitbilder, die sich in der Praxis bewährt haben.⁴³ Für die kirchliche Regionalentwicklung erscheint mir das paulinische Bild vom Leib Christi (1. Kor. 12, Röm 12) am produktivsten, um einem lebendigen Regionalentwicklungsprozess biblischen Gehalt und eine klare theologische Ausrichtung zu geben. Interessant wäre es aber auch, die anderen Leitbilder im Sinne eines kirchlichen Regionalentwicklungsprozesses zu erschließen. Das mag an anderer Stelle geschehen.

Das Bild von dem einen Leib und den vielen Gliedern zeigt, dass die Gläubigen in den einen Leib hinein getauft werden. Sie werden zusammengehalten vom heiligen Geist und der christlichen Botschaft (1 Kor 12, 13). Es handelt sich um den zentralen Zuspruch von Paulus, dass alle Getauften zu dem einen Leib Christi dazu gehören. Dieser Zuspruch beinhaltet zugleich aber auch einen gewichtigen Anspruch: Die Glieder an dem einen Leib sind ganz verschieden aber gleichwertig vor Gott und müssen als Mitglieder des einen Leibes Christi respektiert und geschützt werden. Wer nur ein Glied beschädigt oder ausgrenzt, beschädigt den gesamten Leib Christi. Dieser Leib ist folglich nur als Einheit in Verschiedenheit denkbar und erlebbar. Uniformierung oder Angleichung der Glieder an ein „Normalitätsmaß“ sind nicht vorgesehen, lediglich die Ausrichtung auf Christus hin ist verbindlich. Damit wird eine grundsätzliche ekklesiologische Aussage getroffen. Die christliche Gemeinschaft lokal vor Ort, in der Region, in überregionalen Netzwerken oder in der weltweiten Christenheit lebt mitein-

⁴¹ Vgl. ebd., 26 ff.

⁴² Ebd., 39.

⁴³ Die acht Leitbilder sind: 1. Das wandernde Gottesvolk, 2. Die Stadt Gottes, 3. Das Fest Gottes, 4. Der Leib Christi, 5. Die Gesandten Gottes, 6. Das Licht der Welt, 7. Das Senfkorn, 8. Das Kreuz Christi. Vgl. Beratungsstelle für Gestaltung von Gottesdiensten (Hg.), Leitbilder der Kirche.

ander verbunden und aufeinander bezogen von ihrer Verschiedenheit. Sie ist weder zerstörerisch noch bedrohlich, sondern gerade in ihrer Verschiedenheit macht sie die Wirkkraft des Heiligen Geistes und die Liebe Gottes sichtbar und erlebbar. Fähigkeiten, Stärken und Qualifikationen sind bei jedem Glied verschieden. Wenn sie sich gegenseitig mit ihren Fähigkeiten und Begabungen ergänzen, dann ist der ganze Leib wirkmächtig und attraktiv.⁴⁴ Diese Vielfalt der Gaben wird eingebettet in die grundlegende Identität der christlichen Gemeinschaft als Leib Christi. Sie bezieht ihre Stärke daraus, dass sie ihre Glieder in gegenseitiger Solidarität respektiert und zum verantwortlichen Handeln ermutigt und ermächtigt. Vielfalt braucht Vernetzung, damit Selbstorganisation gefördert und Innovation ermöglicht wird (1 Kor 12, 21). Lebendige christliche Gemeinschaften sind vernetzt und arbeiten gabenorientiert zusammen, sodass ein Nutzen für alle entsteht (Röm 12, 4-6).⁴⁵ Das beinhaltet konstruktiven Wettbewerb, solange dieser nicht personal, sondern zielorientiert angelegt ist (1 Kor 9, 14). In dieser Weise bleibt der Organismus lebendig und der eine Leib kann in vielerlei Gestalt in der Gemeinde, in einer Region und weit darüber hinaus wirksam und erfahrbar werden.

3. Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren

In diesem Kapitel zeige ich Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren für die kirchliche Regionalentwicklung auf, die auf der Grundlage der Modellprojekte sichtbar geworden sind.

Die Modellprojekte als tiefgreifende Veränderungsprozesse

3.1 „Case for Action“

Ein erfolgreich umgesetzter Veränderungsprozess in einer Kirchengemeinde oder in einem Dekanat braucht als Ausgangspunkt und ersten Schritt des Veränderungsgeschehens einen klaren „Case for Action“, wie es Rudi Wimmer nennt.

⁴⁴ Wertvolle Anregungen für diesen Abschnitt habe ich in mehreren Gesprächen und in meiner Zusammenarbeit mit Christhard Ebert vom Zentrum Mission in der Region (ZMiR) erhalten. Vgl. dazu Ebert, Leib Christi als geistliche Architektur der Region.

⁴⁵ Vgl. Kirchenamt der EKD (Hg.), mehr-wert: Mission in der Region.

Die Dramaturgie eines einschneidenden Veränderungsprozesses

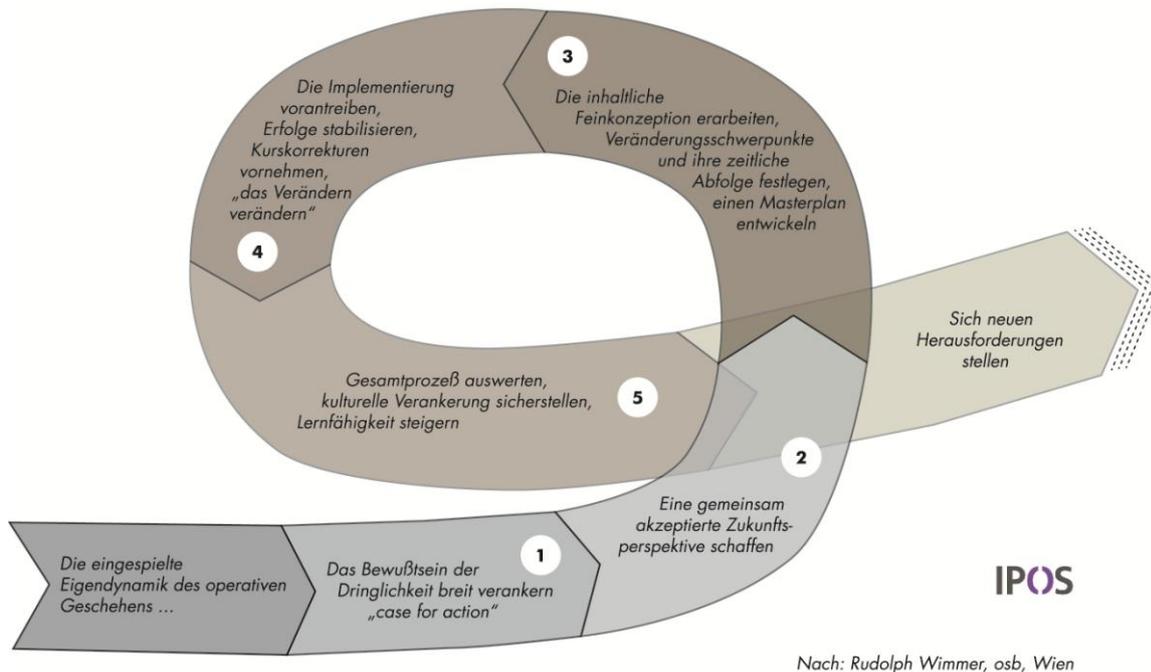


Abbildung 8: Veränderungsspirale nach Rudi Wimmer

Das bedeutet, dass es für die Betroffenen und Beteiligten einsichtig sein muss, warum in einer Gemeinde, in einem Dekanat oder einer kirchlichen Region Handlungsbedarf besteht und Veränderungen oder Reformen eingeleitet werden sollten. Für die Modellprojekte in der EKHN können vor allem drei Faktoren für den „Case for Action“ benannt werden:

1. Der sich abzeichnende demografische Wandel. Es sterben mehr evangelische Gemeindeglieder als durch Taufe, (Wieder-)Eintritt und Konvertierung neue hinzukommen.
2. Die kontinuierliche Abschmelzung von Pfarrstellen. Bis zum Jahr 2017 werden deutlich mehr Pfarrerinnen und Pfarrer in Rente gehen, als junge Pfarrer_innen ordiniert werden. Es können nicht mehr alle Pfarrstellen besetzt werden. Viele davon werden auch aufgrund des demografischen Wandels eingespart werden.

3. Die synodalen Sparauflagen für alle kirchlichen Ebenen wurden aufgrund der guten wirtschaftlichen und steuerlichen Entwicklung in Deutschland zwar abgemildert. Die allgemeinen Einsparvorgaben der EKHN betreffen aber alle Bereiche des kirchlichen Lebens.

Angesichts dieser Gegebenheiten und der sich stetig verändernden Rahmenbedingungen der Gesamtkirche, ist vielen Aktiven aus den Dekanaten Biedenkopf, Ingelheim und den Stadtteilgemeinden Wiesbaden-Biebrich deutlich geworden, dass einzelne Gemeinden nicht mehr allein das Vollbild kirchlicher Angebote darstellen können. Daraus entwickelte sich die Zielperspektive, spezifische kirchliche Angebote in Zukunft durch nachbarschaftliche

Zusammenarbeit oder als regionale Kooperationsprojekte für einen ganzen Stadtteil, eine Teilregion oder sogar für ein ganzes Dekanat erhalten oder stärken zu wollen. Mit diesen gemeinsam formulierten Zielbestimmungen beschriften die Akteure bereits den zweiten Abschnitt der Veränderungsspirale nach Wimmer, wie oben in der Grafik nachzulesen ist: eine attraktive Zukunftsperspektive zu entwickeln.

Alle weiteren Schritte der Veränderungsspirale können im Kapitel über die Projektphasen der Modellprojekte nachvollzogen werden.⁴⁶ Tatsächlich sind die Prozessschritte nicht als lineare Schrittfolge zu verstehen. Sie sind vielmehr – wie grafisch dargestellt - spiralförmig zu denken. Immer wieder werden Feedbackschleifen, Umwege, Vergewisserungs-, Entschleunigungs- und Resonanzphasen eingezogen bzw. sie ereignen sich. Sie machen einen gradlinigen Verlauf unmöglich.

3.2 Planungsraum – Gestaltungsraum – Supportraum

Während der Planung und Durchführung der drei regionalen Modellprojekte wurde deutlich, dass der Begriff der Region zusätzlich zu den oben bereits vorgenommenen Differenzierungen und Begriffsklärungen noch einmal ausdifferenziert werden muss. Es ist notwendig, die kirchliche Region je nach Perspektive, Funktion und Aufgabe als Planungsraum oder als *Gestaltungsraum* zu betrachten.⁴⁷ Zudem haben die Modellprojekte gezeigt, wie wichtig darüber hinaus die Perspektive des *Supportraums* ist, in dem die Unterstützung von komplexen Entwicklungsprozessen durch Fach- und Prozessberatung zur Verfügung gestellt wird.

„Ich hätte nie vorher geglaubt, dass man so gut arbeiten kann mit anderen, die ganz andere Interessen eigentlich haben. Alle vorherigen Versuche waren ja nicht ruhmreich. Aber durch die Beraterin/den Berater war das von vornherein anders, da kam nicht so viel hoch, das war mehr verbindend. Ohne die Berater_in wäre das auch in der Zeit nicht gelaufen, da bin ich sicher, das sagen alle.“⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Kap. 1.6 in diesem Band.

⁴⁷ Dieser Abschnitt ist eine überarbeitete und erweiterte Aufnahme eines von mir verfassten Abschnitts aus dem Artikel Bauer/ Bauz/ Rottwilm/ Söderblom, GBOE im Jahre 2012, 142-146.

⁴⁸ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus Wiesbaden Biebrich, in: Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 35.

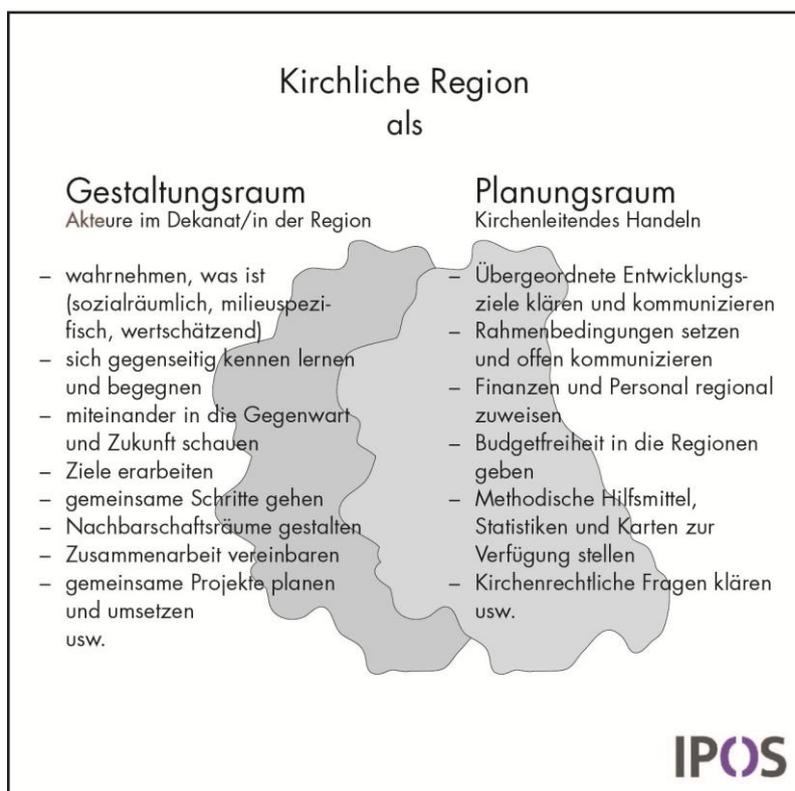


Abbildung 9: Planungs- und Gestaltungsraum, IPOS

Planungs- und Gestaltungsraum können auf allen drei kirchlichen Ebenen (Gesamtkirche, Dekanat und Kirchengemeinde) identifiziert und voneinander unterschieden werden. Das folgende Schaubild versucht dies deutlich zu machen:

Planungs- und Gestaltungsraum auf drei Ebenen	... setzt Rahmenbedingungen für den Planungsraum	... übernimmt Selbststeuerung im Gestaltungsraum
Gesamtkirche (Synode / KSV / KL)	Gesamtkirche alle Dekanate alle Kirchengemeinden	gesamtkirchliche Arbeitsbereiche
Dekanat (Dekanatssynode / DSV)	Dekanat Kirchengemeinden im Dekanat	Dekanat
Kirchengemeinde (Kirchenvorstand)	Kirchengemeinde	Kirchengemeinde

Abbildung 10: Planungs- und Gestaltungsraum auf drei Ebenen, Thomas Eberl

Planungsraum

Der Planungsraum beschreibt eine kirchliche Region aus leitender Perspektive. Der Gestaltungsraum beschreibt sie aus der Perspektive der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden

und der Leitungsgremien in den Kirchengemeinden, den Teilregionen und in den Dekanaten, die aufgrund der Rahmendaten aus dem *Planungsraum* ihre Region konzeptionell und inhaltlich weiter entwickeln und gestalten.

Die Doppelperspektive der Planungs- und Gestaltungsräume kommt dabei auf allen Ebenen kirchlichen Handelns in den Blick. Denn kirchenleitendes und kirchliches Handeln geschehen auf jeder kirchlichen Strukturebene entsprechend der presbyterial-synodal geprägten Struktur der EKHN auf gesamtkirchlicher, mittlerer und gemeindlicher Ebene. Kirchenleitendes Handeln wird durch die Kirchenleitung, durch den DSV oder durch Kirchenvorstände ausgeführt und bewegt sich jeweils in der Perspektive des Planungsraums.⁴⁹

Aus der Perspektive der jeweiligen Akteure im Gestaltungsraum sind die Rahmenvorgaben des Planungsraums im Hinblick auf finanzielle Zuweisungen, Pfarrstellen, kirchliche Mitarbeiterstellen und Gebäudeunterhaltungspauschale wichtig, um ihrerseits verantwortlich und realistisch planen und gestalten zu können. In gleicher Weise benötigten auch die Akteure der drei Modellprojekte Planungssicherheit. Diese bezog sich auf finanzielle Zuweisungen, Pfarrstellen, kirchliche Mitarbeiterstellen und die Klärung kirchenrechtlicher Spielräume für mögliche Veränderungen, um so ihre regionalen Entwicklungsprozesse realistisch planen und gestalten zu können. Schließlich brauchten sie Kenntnis über die demografische Entwicklung, über milieuspezifische Daten, eine Prognose über Mitgliederzahlen und die Finanzentwicklung. Diese Notwendigkeit zeigte sich in den Modellprojekten erst im Laufe der Zeit. Daher wurden verschiedene Veranstaltungen zu den Milieudaten verabredet. Des Weiteren wurden Informationsveranstaltungen mit Mitarbeitern der Kirchenverwaltung durchgeführt, um die Rahmendaten aus dem gesamtkirchlichen Planungsraum vorgestellt zu bekommen und zu diskutieren.⁵⁰ Zur intensiveren Aneignung wurden die vorhandenen Daten in den Arbeitsgruppen gesichtet, bearbeitet und anschließend für die konzeptionellen Planungen berücksichtigt.

Gestaltungsraum

Für die Haupt- und Ehrenamtlichen in den Gemeinden und Dekanaten, die kirchenleitende Rahmenvorgaben in Projektpläne, lokale und regionale Entwicklungsschritte umsetzen, sind Kirchengemeinden, Nachbarschaftsräume, Teilregionen und Regionen *Gestaltungsräume*.

⁴⁹ Vgl. zum presbyterial-synodalen Prinzip als Impuls für regionale Strukturen Dröge, Stadt, Land, Fluss, 12 f.

⁵⁰ Vgl. Gestaltungsprinzip 5: Klarstellung und Stärkung des Leitungshandelns der EKHN, in: Drucksache Nr. 09/11, 8.

Im Gestaltungsraum sind die Mitarbeitenden selbst aktiv und übernehmen Verantwortung für ihre Zukunft. Dafür ist die Erkenntnis richtungsweisend, dass die Betroffenen vor Ort und in der Region über die inhaltlichen und strukturellen Stärken und Schwächen, Schwerpunkte und Bedarfe in der Region am besten Bescheid wissen.⁵¹ In der EKHN ist es darüber hinaus unbestritten, dass verschiedene Regionen unterschiedliche gesellschaftliche Kontexte, Arbeitsbedingungen und Bedarfe haben und dass sich entsprechend das kirchliche Angebot im ländlichen Raum vom städtischen Raum oder von dem in stadtnahen Ballungszentren immer mehr unterscheiden wird.⁵² Im kirchenleitenden Handeln im Bezug auf den Planungsraum zeigt sich das vor allem durch die stärker zugestandene Budgetfreiheit der Dekanate und durch die stärkere Mitsprache in der Pfarrstellenzuweisung im Dekanat. Entsprechend wird es eine weitere Ausdifferenzierung der kirchlichen Angebote in den Gestaltungsräumen geben.

Die Kenntnis über die Bezogenheit vom Planungsraum kirchenleitenden Handelns auf den Gestaltungsraum der Akteure auf allen kirchlichen Strukturebenen (Kirchengemeinde, Dekanat, Gesamtkirche) gehört zu jedem kirchlichen Regionalentwicklungsprozess dazu. Denn nur das Wissen um die wechselseitige Bezogenheit weist alle Beteiligten dazu an, die beiden Räume nicht in Konkurrenz zueinander zu sehen, sondern als unterschiedliche Perspektiven auf dasselbe Feld. Werden die Räume aus den verschiedenen Perspektiven und Funktionen heraus klar wahrgenommen und aufeinander bezogen, ergänzen sich die verschiedenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten in einem produktiven Gegenüber. Folglich ist es eine steuernde und planerische Gesamtaufgabe in den komplexen Regionalentwicklungsprozessen für entsprechende Klarheit und Differenzierung zu sorgen.

Supportraum

In den Modellprojekten ist neben dem Planungs- und Gestaltungsraum eine dritte Perspektiv-Ebene wichtig geworden. Ich nenne sie in Anlehnung an Leo Baumfeld den „Support-

⁵¹ Vgl. Gestaltungsprinzip 1: Abschied vom „Gleichheitsprinzip“: Unterschiedliche Regionen unterschiedlich gestalten, ausstatten und entwickeln, in: ebd. 1f. Und Gestaltungsprinzip 4: Stärkung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung, in: ebd., 7. Dieses Begründungsmuster wird auch im Vorblatt des EKHN Gesetzes zur Dekanatsneuordnung verwendet. Vgl. http://www.kirchenrecht-ekhn.de/welcome/structuretype/synodalds_jahr/sort/DESC (20.03.2013).

⁵² Vgl. Gestaltungsprinzip 6: In der Fläche präsent bleiben, neue Formen der Kooperation finden, funktionale und parochiale Aufgaben verknüpfen, regionale Akzente setzen, in: ebd., 8.

raum“.⁵³ Sie beschreibt die Ebene der (fach-)beraterischen und konzeptionellen Unterstützung für den gesamten Prozess und seine verschiedenen Teile, die für komplexe Entwicklungsschritte notwendig ist. Die Grafik macht die Verhältnisbestimmung deutlich. Sie zeigt, dass alle drei Perspektiven und Handlungslogiken notwendig sind, um in der kirchlichen Regionalentwicklung konkrete Ergebnisse erzielen zu können.

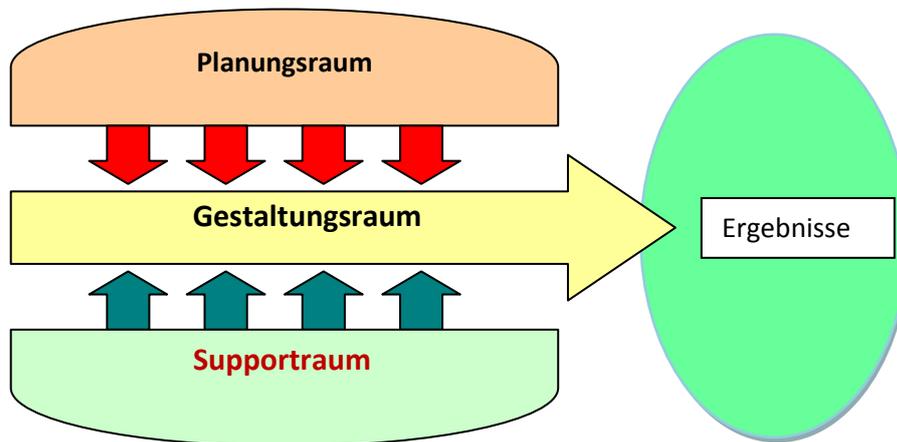


Abbildung 11: Planungsraum – Gestaltungsraum – Supportraum, Leo Baumfeld

3.3 Perspektiverweiterung

Über die Chancen, Möglichkeiten und Grenzen von kirchlicher Regionalentwicklung für einen ganzen Stadtteil oder ein gesamtes Dekanat wurde in der Vorbereitungsphase der Modellprojekte intensiv gesprochen. Das war nötig, da in der Überzeugung der meisten Beteiligten der „Normalfall“ kirchlicher Arbeit zunächst in den Kirchengemeinden stattfindet. Die Perspektiverweiterung von der lokalen Kirchengemeinde hin zu einer kirchlichen Region als zusätzlicher struktureller Planungsraum und zugleich als lebendiger Begegnungs- und Gestaltungsraum für kirchliche Arbeit und pastorale Angebote, war ein schwieriger und langwieriger Prozess. Er brachte einige Beteiligte immer wieder an ihre Grenzen.

Rudi Wimmer erklärt solche Beharrungskräfte und Widerstände bei Veränderungsprozessen mit der Komplexität und Tiefe von Veränderungen. Der Perspektivwechsel von lokalen Kirchengemeinden hin zu einem ganzen Stadtteil oder einem gesamten Dekanat als Planungs- und Gestaltungsraum von Veränderungen kann in seinem Sprachgebrauch als eine „Verän-

⁵³ Die Grafik von Leo Baumfeld liegt mir in einer Email vom 24. April 2013 von ihm an mich vor. In ihr beschreibt er die verschiedenen Perspektiven innerhalb der Modellprojekte anhand dieser drei Räume.

derung zweiter Ordnung“⁵⁴ bezeichnet werden. Wimmer versteht darunter Veränderungsprozesse, die sich nicht mehr Schritt für Schritt evolutionär entwickeln („Veränderung erster Ordnung“), sondern die durch Erschütterungen und Krisen einschneidende Transformationen nach sich ziehen, die komplexe strategische Veränderungsmaßnahmen erfordern. Eine solche Perspektiverweiterung mit allen ihren inhaltlichen, ekklesiologischen und strukturellen Konsequenzen braucht Zeit und langen Atem. Auch in den Modellprojekten war das der Fall. Am wichtigsten war dabei die von vielen im Prozess erlebte Einsicht, dass die Perspektiverweiterung keine Frontstellung zwischen Kirchengemeinden, Nachbarschaftsräumen, Teilregionen und Dekanaten eingeleitet, sondern im Gegenteil konstruktive und solidarische Zusammenarbeit gefördert hat. Diese Zielrichtung wurde schon zu Beginn der Modellprojekte mehrfach auf den Auftraggeberkonferenzen und in den Auftaktveranstaltungen benannt. Sie kam bei vielen Menschen aber erst an, als sie es in den gemeinsamen Arbeitsprozessen konkret erlebt haben. Die Erfahrung zeigt, dass manche Informationen kognitiv noch so häufig weiter gegeben werden können, aber dennoch nicht „ankommen“. Bei tiefgreifenden Veränderungen beispielsweise von Kirchen- und Gemeindebildern, Haltungen und Überzeugungen braucht es positive Erlebnisse und anschauliche Beispiele aus der eigenen Region, um Misstrauen abzubauen und sich tatsächlich auf Veränderungsprozesse einlassen zu können. Dazu Stimmen aus den Dekanaten Ingelheim und Biedenkopf:

„Dem Projekt **gemeinsam evangelisch** stand ich anfangs doch etwas skeptisch gegenüber. Sofort kamen bei mir Bedenken: Wird die Kirchenleitung unsere Vorschläge für anstehende Kürzungen ausarbeiten? Das gab mir Ansporn und ich wollte mitarbeiten und meine Gedanken einbringen. Nach mehreren Treffen mit Mitgliedern aus den einzelnen Kirchengemeinden kann ich für mich und unsere Region sagen, dass ich gut fand, die anderen Kirchengemeinden mit ihrer Verschiedenheit und ihren Aktivitäten einmal bewusst wahr zu nehmen und neue Ideen zu bekommen. Ich fand die Runde sehr offen, sehr konstruktiv und für unsere Arbeit doch sehr förderlich. Am Ende dieses Projektes kann ich sagen, dass sich die Arbeit über diesen längeren Zeitraum gelohnt hat, neue Ideen wurden umgesetzt und ich konnte auch für mich selbst viele neue Erkenntnisse gewinnen.“⁵⁵

„Zuerst war ich sehr skeptisch, gerade der Anfang war für mich ganz unklar. Was sollte daraus werden? Keiner wusste so recht, worum es geht. Aber jetzt bin ich mit dem Prozess zufrieden. Es hat sich viel für mich geklärt, es wurde immer konkreter, nachdem erst viele Durchhänger waren, die mit Hilfe der Beratung umschiff wurden. Jetzt erst

⁵⁴ Vgl. Tagungsmitschrift zu einem Vortrag von Rudi Wimmer bei der DACH-Tagung der kirchlichen Gemeindeberater_innen an der Akademie Arnoldshain im Februar 2009.

⁵⁵ Hiltrud Runkel, in: Dekanat Ingelheim (Hg.), *Gemeinsam evangelisch*, 46.

merken alle, was sie geschafft haben, dass sie sich aufeinander verlassen können. Das ist ein gutes Gefühl.“⁵⁶

„Ich denke, allen ist klargeworden, dass man breiter denken muss als nur an die eigene Gemeinde. Wenn sich die Kirche der Gegenwart und Zukunft stellt, dann muss man alles im Blick haben, nicht nur da verändern, wo gerade eine Stelle frei ist. Der Blick für's Ganze ist das Entscheidende, und das ist, so empfinde ich das, nun allen Beteiligten endlich klar. Das hat man vielleicht schon vorher so im Gefühl gehabt, aber nun weiß man es auch noch und hat sich darüber verständigt.“⁵⁷

Solche Veränderungen zweiter Ordnung müssen folglich gut geplant, vermittelt und gestaltet werden. Zudem ist die Anhörung und Beteiligung der Betroffenen entscheidend dafür, ob die Veränderungen und Perspektiverweiterung angenommen, mitgetragen und umgesetzt werden oder nicht. In den Modellprojekten zeigte sich bis zum Schluss, wie schwierig es ist, die Perspektive der eigenen Kirchengemeinde nicht sofort in den Blick zu nehmen, sondern sie zunächst zum Wohl des Ganzen zurückzustellen. Genauso schwierig war es zu erkennen, dass das Wohl des regionalen Ganzen nicht zwangsläufig einen Nachteil für die eigene Kirchengemeinde gebracht hat, sondern im Gegenteil förderlich und hilfreich für beide Seiten war.

Es stellte sich bei der Auswertung außerdem heraus, dass es für die Beteiligten bereits ein hoher Wert an sich war, dass die Akteure in den Modellprojekten nicht mehr nur aus einer Gemeinde kamen, sondern aus verschiedenen Gemeinden, übergemeindlichen Einrichtungen, aus dem Dekanat und ggf. auch aus nichtkirchlichen Zusammenhängen, um sich auszutauschen, miteinander Ziele zu verabreden, gemeinsam zu planen und Projekte umzusetzen. Die Beteiligten erlebten damit am eigenen Leib, dass der Blick über den Tellerrand spannend war. Denn sie erfuhren mehr voneinander und konnten bewusster miteinander statt nebeneinander oder sogar gegeneinander arbeiten. Das Feiern von Gottesdiensten bei den Auftakt- und Schlussveranstaltungen der Modellprojekte und die Andachten bei den Meilensteintreffen haben die Menschen dabei als besonders wichtig und wertvoll erlebt. Beim gemeinsamen Singen und Beten war das Miteinander für die meisten am deutlichsten spürbar und erlebbar.

⁵⁶ Aus einem Interview mit einem AG-Mitglied vom Dekanat Biedenkopf in: Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 70.

⁵⁷ Au einem Interview mit einem AG-Mitglied aus dem Dekanat Biedenkopf, in: ebd., Bd. 2, 69.

3.4 Verständlich, sinnvoll, machbar

Kirchliche Regionalentwicklung muss *verständlich, sinnvoll und machbar* sein, um Chancen auf Erfolg zu haben. Diese Erkenntnis kommt aus der Resilienzforschung.⁵⁸ Demnach brauchen Personen und Organisationen das Gefühl, Sinnvolles zu tun und trotz aller Ergebnisoffenheit zumindest den Prozess halbwegs unter Kontrolle zu haben.

Die Modellprojekte haben gezeigt, dass die Prozesse lang, mühsam und komplex sind und viel Zeit kosten. Nur solange die Beteiligten und die Gesamtorganisation den Eindruck hatten, dass die drei oben genannten Kriterien erfüllt waren, sind sie konstruktiv am Ball geblieben. Sonst ist die Gefahr sehr hoch, dass Einzelne frustriert abspringen, sich überfordert fühlen, krank werden, implizit/explicit die Mitarbeit verweigern oder nur noch murrend die Arbeit tun. Wenn die Verantwortlichen es also nicht mehr schaffen, die ursprüngliche Motivation und Leidenschaft zu transportieren und es auch nicht mehr deutlich wird, warum und mit welchem Nutzen die Menschen den Prozess vorantreiben, dann wird er versanden. Einzelne Beteiligte haben sich während der Modellprojekte tatsächlich aus einigen Projektgruppen verabschiedet. Neben persönlichen Gründen haben die einen oder anderen am Sinn oder an der Machbarkeit der Projekte gezweifelt und sind daher ausgestiegen. Die große Mehrheit der Akteure ist aber dabei geblieben. Bei den Meilensteintreffen und in den Projektgruppen wurde immer wieder versucht, den Prozessverlauf verständlich darzustellen, den Sinn der Projekte hervorzuheben und die Machbarkeit zu überprüfen.



Abbildung 12: Verständlich – sinnvoll – machbar, Kerstin Söderblom, IPOS

⁵⁸ Resilienzforschung erforscht Faktoren, die die Widerstands- und Regenerationsfähigkeit von Menschen in existenziellen Krisen und Notlagen beeinflussen. Vgl. Antonovsky / Franke, Salutogenese.

- 1. Verständlich:** Der Prozess der kirchlichen Regionalentwicklung hin zu einer lebendigen Region muss für die Menschen verstehbar und verständlich sein.⁵⁹ Dafür ist es wichtig, die verschiedenen Interessen und Bedarfe der Akteure zu klären und in gemeinsame Ziele zu überführen. Wenn deutlich wird, dass es hilfreich und gewinnbringend für alle Beteiligten ist, wenn kirchliche Gemeinden in Nachbarschaftsräumen und in einer Region zusammenarbeiten statt dass jede Gemeinde für sich versucht, zukunftsfähig zu werden, dann kann kirchliche Regionalentwicklung gelingen. Es braucht gute Argumente dafür, die klar und transparent in offenen Aushandlungsprozessen vermittelt werden. Grundlegend dafür ist eine gemeinsam geteilte Wirklichkeitswahrnehmung. Die Beteiligung von vielen bei der Wahrnehmung des Sachstandes und beim Austausch von Argumenten ist für die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit entscheidend. Sonst wird der Prozess aufgesetzt und fremd bleiben.

- 2. Sinnvoll:** Durch informative und aufklärende Veranstaltungen, Marktplätze und Beteiligungsformen kann der Sinn kirchlicher Regionalentwicklung vermittelt und die Bedeutung der gemeinsamen Arbeit herausgehoben werden. Wenn sich die Akteure und Gemeinden untereinander besser kennen lernen, sich begegnen, miteinander diskutieren und Gottesdienste feiern, wird Nutzen und Gewinn für alle erlebbar und kann den Prozess tragen.

- 3. Machbar:** Der Prozess darf keine Überforderung für die Beteiligten sein. Er muss auf vielen Schultern ruhen und in einer gut erkennbaren Projektstruktur eingebunden sein. Die Rollen und Aufgaben müssen klar verteilt und immer wieder in Meilensteinen aufeinander bezogen werden. Leitung und Steuerung des Prozesses müssen genauso geklärt sein wie die Unterstützung durch beraterische Begleitung, durch gut eingewiesene Arbeits- und Projektgruppen und durch regelmäßig wiederkehrenden Informationsaustausch. Nur so können die Beteiligten erkennen, dass der komplexe Prozess in kleine einzelne Schritte zerlegt und wieder zusammengefügt wird und damit machbar bleibt.⁶⁰

⁵⁹ Den folgenden Abschnitt habe ich bereits veröffentlicht. Vgl. Söderblom, Resilienz von Regionen, 44.
⁶⁰ Vgl. zum zeitlichen Aufwand von Haupt- und Ehrenamtlichen Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 17-20 (Wiesbaden-Biebrich); 53-56 (Dekanat Biedenkopf); 88-90 (Dekanat Ingelheim).

Dazu eine Stimme aus dem Dekanat Biedenkopf:

„Durch dieses Projekt bin ich so richtig in interessante Fragen reingekommen. Ich habe sehr viele Informationen und Erkenntnisse bekommen, die ich so geballt nie erhalten hätte. Ich kann schon sagen, dass ich mich weiter entwickelt habe und das auch weiter gegeben habe. Das ist schon schön, das hätte ich ohne die ganze Arbeit nie erfahren, das hat mir so richtig Auftrieb gegeben und mich auch beflügelt weiter zu machen.“⁶¹

Modellprojekte mit Motivation – Leidenschaft – Beteiligung

3.5 Motivation und Leidenschaft

Kirchliche Regionalentwicklung gelingt nur, wenn die *Motivation* stimmt.⁶² Steffen Bauer unterscheidet zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation und den Foren, in denen Erfolgskriterien, Nutzen und Gewinn eines solchen Prozesses ausgehandelt und festgelegt werden.

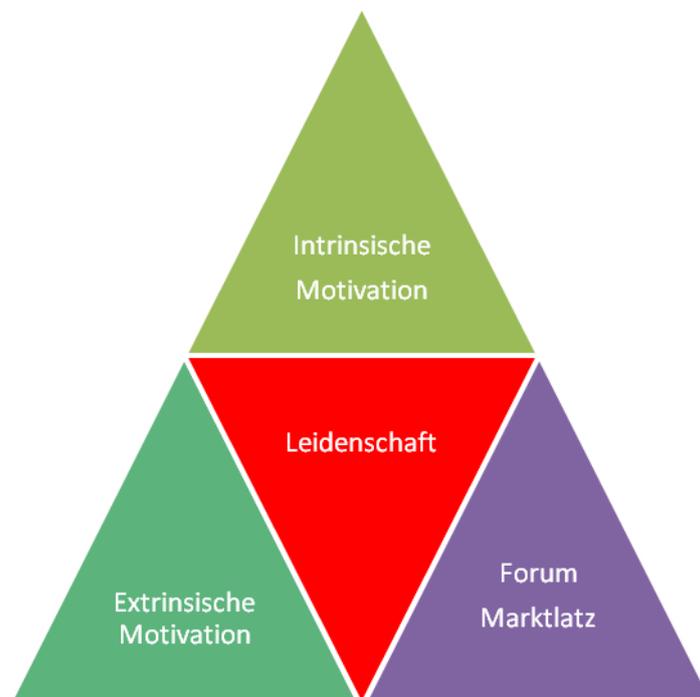


Abbildung 13: Motivation und Leidenschaft, Kerstin Söderblom, IPOS

(Erweiterung einer Vorlage von Steffen Bauer)

⁶¹ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus dem Dekanat Biedenkopf. In: Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 70.

⁶² Vgl. zu diesem Abschnitt insgesamt das Arbeitspapier von Steffen Bauer. Es liegt mir als Manuskript aus dem Jahr 2012 vor.

Wenn die *intrinsische Motivation* fehlt, also die Motivation der Beteiligten vor Ort und in der Region, dann wird der Prozess schwerfällig, mühsam und muss gegen viele Widerstände ankämpfen.⁶³ Die Beteiligten brauchen ein eigenes intrinsisches Interesse und klare Vorstellungen von der Antwort auf die Frage, welchen Gewinn sie davon haben, wenn sie sich auf einen Veränderungsprozess in Richtung Regionalentwicklung einlassen. Dieses intrinsische Interesse war in allen drei Modellprojekten klar gegeben. Denn sie hatten sich freiwillig und ohne Druck von außen auf den Weg gemacht. Das war sogar eines der Kriterien, um als Modellprojekt anerkannt zu werden. Dadurch wurden die Betroffenen von Einsparungen, Kürzungen und dem demografischen Wandel zu Beteiligten, die ihre Situation vor Ort und in der Region am besten kannten und gemeinsam mit anderen handlungsfähig bleiben wollten. Das Motto der intrinsischen Motivation lautet: Wir nehmen unsere Zukunft als Akteure selbst in die Hand und gestalten sie mit, statt passiv auf Vorgaben von anderen zu warten und nichts zu tun.

Neben der intrinsischen Motivation ist aber auch die *extrinsische Motivation* bedeutsam. Kirchenleitende Gremien geben für Veränderungsprozesse den strukturellen Rahmen im Planungsraum vor. Zu diesen Rahmendaten gehören möglichst klare finanzielle und personelle Prognosen für die Region und Angaben über Budgetzuweisungen, über die sie in der Region verfügen können. Hinzu kommen milieuspezifische, sozialräumliche und demografische Daten. Ggf. gehören auch Vorgaben über die ideale Dekanatsgröße dazu, wenn diese verändert werden sollen, so wie es zurzeit in der EKHN diskutiert wird. Je klarer diese Rahmendaten und landeskirchlichen Vorgaben sind, desto eher können innerhalb des Rahmens Gestaltungsmöglichkeiten erörtert, eingeübt und beschlossen werden. Transparenz und gezielte Kommunikations- und Anhörungswege gehören dazu.

Die extrinsische Motivation war in den Modellprojekten anfangs nicht so klar. Es gab lediglich Vermutungen über gesamtkirchliche Einsparpläne und Stellenkürzungen. Die Rahmendaten waren nicht klar kommuniziert und mussten im Laufe des Prozesses erst mühsam eingefordert werden. Dafür wurden in allen drei Modellprojekten Vertreter der Kirchenverwaltung zu Abendveranstaltungen in die Region eingeladen.

Darüber hinaus gab es von der Kirchenleitung das Signal, dass die Gesamtkirche die Ergebnisoffenheit der Modellprojekte akzeptiert und anhand der konkreten Entwicklungsschritte und Ergebnisse mitlernen wollte. Viele Akteure in den Regionen waren allerdings skeptisch.

⁶³ Den Text zu Motivation und Leidenschaft habe ich in leicht abgewandelter Form bereits veröffentlicht. Vgl. Söderblom, Motivation und Leidenschaft, 43 f.

Einige haben „hidden agendas“ der Kirchenleitung befürchtet. Diese Unklarheit hat Misstrauen gesät und gezeigt, wie wichtig es ist, dass auch dieser Teil im Motivationsdreieck geklärt sein muss.

Intrinsische und extrinsische Motivation gemeinsam bilden die Grundlage für die Entscheidung, sich auf einen kirchlichen Regionalentwicklungsprozess einzulassen. Wichtig dafür sind darüber hinaus Foren und Marktplätze, auf denen ausgehandelt wird, welcher Gewinn und welcher Nutzen aus solchen Entwicklungsprozessen angenommen werden kann. Neben beschreibbaren Synergieeffekten und Entlastungen durch Zusammenarbeit können hier auch gesamtkirchliche Anreize (z.B. finanzielle/personelle Förderung von Regionalprojekten; Ausstattung von regionalen Stellen etc.) ins Gewicht fallen.

In den Modellprojekten wurde der Anreiz vor allem dadurch erhöht, dass die beraterische Leistung und andere Kosten im Prozess von der Kirchenverwaltung übernommen wurden. Wichtig ist allerdings, dass nicht nur die Kosten für die Prozesse übernommen werden (Prozessbelohnung), sondern vor allem auch die für deren Umsetzung und die dann erreichten, messbaren Ergebnisse (Ergebnisbelohnung). Die Ergebnisbelohnung führt dazu, dass vereinbarte Entwicklungsschritte auch umgesetzt werden und somit nachhaltig wirken können.

Aus den Modellprojekten haben wir zudem gelernt, dass solche komplexen und langwierigen Entwicklungsprozesse scheitern, wenn sie nicht mit Leidenschaft von vielen Beteiligten getragen werden.⁶⁴ Diese Leidenschaft bezog sich in den Modellprojekten darauf, die eigene Zukunft zum Besten der Gemeinden und zum Wohle der gesamten (kirchlichen) Region aktiv zu gestalten, statt Entwicklungen passiv auszusitzen. Dazu einige Stimmen:

„Mich hat das große und nachhaltige Engagement der vielen Beteiligten über solch´ eine lange Zeit hinweg sehr beeindruckt. Da war und ist viel Herzblut dabei.“⁶⁵

„Die Begeisterung der Mitarbeitenden in den Arbeitsgruppen war ansteckend. Bei so viel Engagement ist mir um die Zukunft der Gemeinden nicht bange.“⁶⁶

„Unser Kirchenvorstand beschäftigte sich fast nur mit sich selbst, mit der Kirche am Ort, aber jetzt besprechen wir auch Themen, da ist ein Funken übergesprungen. Ich merke in unserer Arbeitsgruppe, dass die auch was mitbringen, Ideen, Anregungen. Da merke ich, da sperrt sich keiner mehr. Es wurde aufgesaugt, und die Ideen werden auch übernommen. Es gibt keine Konkurrenz, kein separates Anbieten. Wir machen ein X-Fest, das zeigt auch die Verbindung, das zeigt, wie jetzt allmählich vieles ineinander läuft. Ein Teil der

⁶⁴ Ich nehme den Begriff in abgewandelter Form auf von Bonsen, zur, Leading with Life. Er nennt es „Kern-Energie“. Siehe z.B. ebd. 81-109.

⁶⁵ Luise Botler, in: gemeinsam evangelisch. Ein Modellprojekt des Evangelischen Dekanats Ingelheim, 50.

⁶⁶ Hans-Dieter Ecker, in: ebd., 46.

Leute arbeitet jetzt überregional, bringt das aber auch hierher zurück. Das funktioniert gut.“⁶⁷

Ohne diese Leidenschaft, die auch mit christlicher Solidarität, mit gemeinschaftlichem Handeln, Beten und gemeinsam Feiern übersetzt werden kann, wird der Motor der Regionalentwicklung schnell ins Stottern geraten. Denn es braucht bei solchen komplexen Entwicklungsprozessen auch Geduld, Frustrationstoleranz und Gelassenheit, um sie zu Ende zu bringen. Ohne Leidenschaft für die Sache wird die Energie schnell aufgebraucht sein.

3.6 Die Bedeutung von Schlüsselpersonen

Gerade in der Anfangsphase von Veränderungsprozessen braucht es geschützte Begegnungsräume, in der die Innovatoren und die früh Überzeugten („early adopters“) als Meinungsbilder_innen auftreten können, damit sie mit ihrer Überzeugung und ihrer Leidenschaft andere mitreißen können. Die Genannten sind Schlüsselpersonen, um Innovationen und Veränderungen erfolgreich einführen zu können.⁶⁸ Um dies zu erreichen, haben wir mit Auftragskonferenzen gearbeitet, die die vorhandenen Informationen bündeln und für den Prozess werben sollten. Am Schluss jeder Konferenz stand ein Meinungsbild, das eine klare Mehrheit für das Modellprojekt ergab. Mit dieser Mehrheit im Rücken, konnten die Kirchenvorsteher_innen in ihre Gemeinden gehen und ihrerseits für die Beteiligung am gesamten Prozess in der Region werben. Erst als diese Einzelentscheidungen positiv vorlagen, wurden die Auftaktveranstaltungen für die Modellprojekte abgehalten. Es wurde also Zeit für die Entscheidung gegeben, um möglichst viele als Beteiligte am Prozess mitzunehmen.

Nach wissenschaftlichen Untersuchungen braucht die Mehrheit der Beteiligten für Veränderungsprozesse allerdings mehr Zeit als die Innovatoren und früh Überzeugten.⁶⁹

Die Mehrheit benötigt gut kommunizierte Informationen, Prozesstransparenz und konkrete

⁶⁷ Aus einem Interview mit einem AG-Mitglied aus dem Dekanat Biedenkopf. In: Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 65.

⁶⁸ Vgl. dazu ZMiR (Hg.), Schlüsselpersonen vor Ort und in der Region.

⁶⁹ Hans-Hermann Pompe hat auf das Grundmuster der Diffusionstheorie von Innovationen von Everett Rogers hingewiesen. Rogers geht davon aus, dass der Anstoß zu Innovationen zunächst nur von wenigen Innovatoren (2,5 %) ausgeht. Die „Early Adopters“ (13,5 %) schließen sich solchen Impulsen schnell an. Sie haben keine Angst vor Veränderungen und spielen eine bedeutsame Rolle dabei, eine frühe Mehrheit (34 %) mit ins Boot zu holen. Diese frühe Mehrheit ist entscheidend, um eine späte Mehrheit (34 %) gewinnen zu können. 16 % sind in der Regel Nachzügler, Zögerer oder Verweigerer, die sich in der Regel einer Mehrheitsentscheidung beugen, wenn ihre Widerstände gehört werden. Gelingt es nicht, frühzeitig Mehrheiten herzustellen, werden die Innovatoren und die „Early Adopters“ müde und frustriert, und der gesamte Prozess kann kippen. Vgl. dazu Pompe, Innovationen für frühe Mehrheiten. Siehe auch Rogers, Diffusion of Innovations.

Beispiele von gelungenen Veränderungsprozessen. Dadurch werden die Beteiligten inspiriert und ermutigt, selbst eine Idee für die Zukunft der Gemeinden in der Region zu entwickeln. Zögerer und Zauderer im Prozess brauchen Fairness. Sie haben das Recht, mit ihren Einwänden und Zweifeln gehört zu werden. Wenn sie ernst genommen werden, können sie ohne Gesichtsverlust später einlenken. So ist es auch in den Modellprojekten geschehen. Auch hierzu einige Stimmen:

„Gut dass wir g e m e i n s a m darüber gesprochen haben. Anfängliche Skepsis ‚Was soll das?’ wurde größtenteils abgebaut!“⁷⁰

„Anfänglich stand ich dem Projekt ziemlich skeptisch gegenüber. Allerdings war der Projektname **gemeinsam evangelisch** so positiv und machte mich neugierig, die Nachbargemeinden kennenzulernen. Angenehm fand ich die gute und harmonische Zusammenarbeit der Arbeitsgruppe. Nur durch die effektive Arbeit in der AG konnte unser Projekt (...) so erfolgreich werden.“⁷¹

„Die Ernsthaftigkeit der Zusammenarbeit quer durch die Gemeinden und der gemeinsame Wille, zum Wohle aller Kirchengemeinden und deren Zukunftsfähigkeit auch eingetretene Pfade zu verlassen und Neues zu wagen, waren beeindruckend. Dabei ist mir jedoch klar geworden, dass trotz des gemeinsamen Willens innere Widerstände und Beziehungen zur jeweils eigenen Herkunftsgemeinde nicht unterschätzt werden dürfen.“⁷²

Eine kleine Minderheit hat sich aber auch in den Modellprojekten kategorisch gegen jede Beteiligung an Innovation und Veränderung gestellt. Dazu gehörten in allen Modellregionen sowohl hauptamtlich als auch ehrenamtlich Aktive. Auch Pfarrer_innen gehörten dazu, die in Veränderungsprozessen besonders dringlich gebraucht werden. Aus diesem Grund hatten sich in regelmäßigen Abständen die Pfarrkonferenzen mit den jeweiligen Herausforderungen und dem aktuellen Stand der Modellprojekte beschäftigt. Dort wurden offene Fragen besprochen, Kritik formuliert und Anregungen zur Weiterarbeit gegeben. Auch der Widerspruch und die Nichtbeteiligung von Einzelnen wurden gehört und dokumentiert. Allein die respektvolle Wahrnehmung der Nichtbeteiligung hat es möglich gemacht, dass die Betroffenen dem Gesamtprozess nicht geschadet, wenn sie ihn auch nicht befördert haben.⁷³ Gleichwohl sind Entscheidungen modifiziert und entschleunigt worden, wie bei den Berg- und Talgemeinden in Wiesbaden-Biebrich. Nicht die Fusionswilligen haben sich durchgesetzt, sondern diejenigen, die sich für eine gemeinsame langsamere Gangart in Form von Arbeits-

⁷⁰ Ingrid Gerhold, in: Dekanat Ingelheim (Hg.), *gemeinsam evangelisch*, 45.

⁷¹ Klaus Retzlaff, in: ebd., 34.

⁷² Aus dem Manuskript zur Abschlussbroschüre für das Modellprojekt in Wiesbaden-Biebrich. Sie wird im Herbst 2013 erscheinen.

⁷³ Vgl. dazu Pompe, *Innovationen für frühe Mehrheiten*, 2.

gemeinschaft oder pfarramtlichen Verbindungen eingesetzt haben. Spätere Fusionen sind nicht ausgeschlossen, sind aber auch nicht zwingend notwendig.

3.7 Tun und Lassen: Was haben die Beteiligten davon?

Kirchliche Regionalentwicklung muss darüber Auskunft geben können, was durch regionale kirchliche Zusammenarbeit gewonnen wird, welcher Nutzen dadurch entstehen kann. Sie muss aber auch zeigen, wer durch regionale Zusammenarbeit wie entlastet wird, welche gabenorientierte Schwerpunkte gesetzt werden und welche Angebote an welchen Orten wegfallen können, da sie an anderer Stelle im gemeinsamen Programm und von anderen verantwortlich übernommen werden. Nur wenn diese drei Bereiche in der Balance sind, wird es den Beteiligten möglich, Gewinn und Entlastung glaubwürdig und konkret zu erleben und damit motiviert für Schwerpunktsetzungen und Veränderungen zu bleiben.⁷⁴

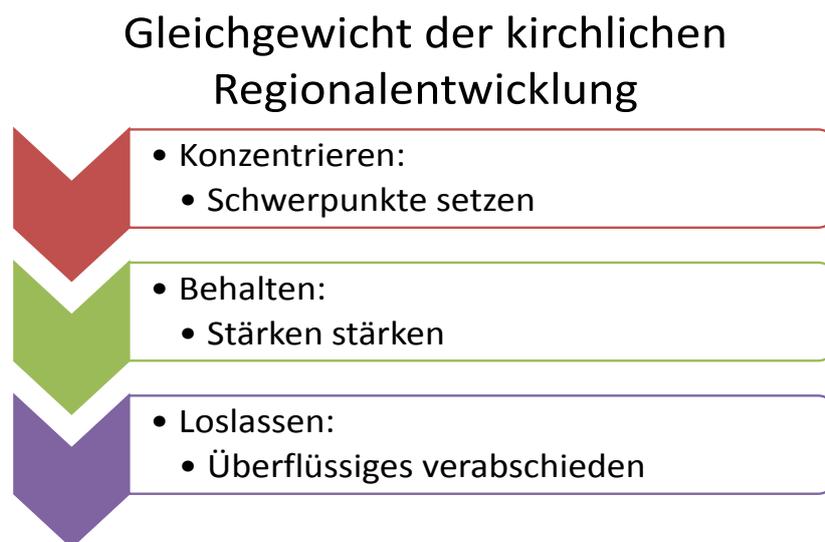


Abbildung 14: Konzentrieren – Behalten – Loslassen, Kerstin Söderblom, IPOS

Welche Entlastungen konnten nun ganz konkret in den Modellprojekten erreicht werden bzw. sind absehbar?

⁷⁴ Vgl. zum Nutzen der kirchlichen Regionalentwicklung Puttkammer, 215 f. und Heincke, Regionalentwicklung versus Regionalisierung. Siehe auch Schlegel, Das missionarische Potenzial der Region, 120-122. Vgl. dazu insgesamt ZMiR, Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum, 249-253.

Wiesbaden-Biebrich

In den Kirchengemeinden in Wiesbaden-Biebrich wird die Zusammenarbeit durch die einander klarer zugeordneten Berg- und Talgemeinden zukünftig einfacher werden. Viele Aktive aus den verschiedenen Kirchengemeinden haben sich im Laufe des Modellprojekts kennen gelernt und schätzen die Zusammenarbeit. Gottesdienste, Konfirmandenunterricht, Jugend- und Seniorenarbeit u.v.m. können in den beiden Gestaltungsräumen der Berg- und Talgemeinden zukünftig besser organisiert und abgesprochen werden und müssen nicht mehr von jeder einzelnen Kirchengemeinde angeboten werden. Auch sozialpolitische oder gesellschaftlich relevante Aktionen im Stadtteil können zukünftig im Rahmen der Berg- und Talgemeinden besser abgesprochen und aufeinander bezogen werden.

Dekanat Biedenkopf

Im Dekanat Biedenkopf wird die geplante gemeinsame Trägerschaft aller evangelischen Kindertagesstätten im Dekanat die Arbeit der Pfarrer_innen und Kirchenvorstände als einzelne Träger entlasten. Die Trägerschaft kann durch Konzentration professioneller gestaltet und von der Fachberatung effektiver begleitet werden als wenn jeder Kirchenvorstand einzeln agiert. Zudem konnte im Dekanat eine evangelische Kindertagesstätte erhalten werden, weil das Dekanat die Trägerschaft dafür übernommen hat. Aufgrund der anstehenden Fusion der Dekanate Biedenkopf und Gladenbach arbeiten die Akteure beider Dekanate im Hinblick auf die gemeinsame Trägerschaft für alle Kindertagesstätten schon jetzt eng zusammen. An diesem Projekt wird also bereits vor der Fusion der Dekanate gegenseitige Verständigung, Zusammenarbeit und Entlastung der einzelnen Gemeinden exemplarisch eingeübt und gepflegt.

Dekanat Ingelheim

Im Dekanat Ingelheim sind in der AG Ingelheim Ehrenamtslotsen ausgebildet worden, die mit einer besonderen Sensibilität für nachbarschaftliche und regional organisierte Projekte Initiativen unterstützen und vorantreiben können. Sie können als Regio-Lotsen verstanden werden, die als Multiplikator_innen bei weiteren strategischen Entwicklungsprozessen und anstehenden Dekanatsfusionen unterstützend tätig werden und andere entlasten können.

In der AG Bingen wurde mit dem gemeinsamen Gottesdienst unter freiem Himmel im Park am Mäuseturm ein übergemeindliches Gottesdienstformat vertieft, das auch zu anderen

Gelegenheit weiter ausgebaut werden kann. Zudem haben sich neben der übergemeindlichen Gottesdienstkompetenz von Haupt- und Ehrenamtlichen auch zwei Chöre aus der Region zusammengetan, um von nun an gemeinsam proben und auftreten zu können. Hier werden Ressourcen und parallel laufende Aktivitäten gebündelt. Das schont Energie, vermeidet Konkurrenz und erhöht die Freude an der gemeinsamen Arbeit.

3.8 Beheimatung durch Beteiligung

Beheimatung und Zugehörigkeit zu einer Region haben die Akteure und Interessierten an den Modellprojekten vor allem durch aktive Beteiligung, Wertschätzung und Anerkennung erlebt. In der kirchlichen Regionalentwicklung braucht es folglich Beteiligungsformen, die Betroffene von Veränderungsprozessen zu Beteiligten machen. In den Modellprojekten haben wir mit moderierten Informations- und Marktplatzveranstaltungen, mit Gesprächsforen und Open-Space-Formen gearbeitet. Diese Formate sind dafür geeignet, um miteinander ins Gespräch zu kommen, sich zuzuhören und voneinander zu lernen. Dadurch konnten gemeinsame Visionen und Perspektiven entwickelt werden. Offene Foren haben die Möglichkeit geboten, Interessen und Bedarfe zu klären, gemeinsame Ziele festzulegen und Zusammenarbeit zu planen und einzuüben.

„Es ist schon interessant, erst in einer Mangelsituation kommt der Wunsch auf, sich kennen zu lernen, was zusammen zu tun. Das war fast eine familiäre Struktur hier, man kennt sich so lange, es läuft gut, eine gewisse Trägheit. So lange es gut läuft, werkt jeder vor sich hin. Aber jetzt hat man erfahren, wo anders läuft es auch, auch gut oder schlecht, wie bei uns. Das war sehr erhellend. Und dass es nebenan auch sehr nette Menschen gibt!“⁷⁵

Die AG Selz- und Welzbachtal im Dekanat Ingelheim ist ein gutes Beispiel dafür, was passiert, wenn Begegnungen gelingen. Die Gruppe hatte sich zu Beginn des Modellprojekts lediglich notgedrungen zusammengefunden. Sie bezeichneten sich selbst als disparate Gruppe, die im Gegensatz zur AG Bingen und zur AG Ingelheim kein klares Zusammengehörigkeitsgefühl hatte. Sie erlebten sich als zerstreuter Rest, der keinem Landkreis zugeordnet werden konnte, sehr weit auseinander lag und noch nicht einmal öffentliche Verkehrsmittel für die gegenseitigen Besuche zur Verfügung hatte. Im Laufe der Zeit, als sich die Mitglieder der AG besser kennen gelernt hatten, machten sie aus der Not eine Tugend. Sie entschieden sich dafür, eine gemeinsame digitale Veranstaltungsplattform aufzubauen. Sie tauschten ihre

⁷⁵ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus dem Dekanat Ingelheim, in: Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 102.

Veranstaltungen von da an regelmäßig aus, begannen Termine besser aufeinander abzustimmen, um sich nicht Konkurrenz zu machen und fingen an, Veranstaltungen miteinander zu planen und zu gestalten. Topografisch ist das Selz- und Welzbachtal immer noch weit auseinander gezogen und disparat. Aber die Menschen, die sich dort gemeinsam auf den Weg gemacht haben, sind stolz auf ihre Zusammenarbeit und fühlen sich viel stärker beheimatet in der Teilregion als vorher.

Ein anderes Beispiel ist die Dekanatsgruppe aus dem Dekanat Biedenkopf. Sie wussten am Anfang überhaupt nicht, was ihre Aufgabe war und was sie eigentlich miteinander machen sollten. Im Laufe der Zeit verständigten sie sich darauf, sich aufgrund der regionalen Gegebenheiten für eine Trägerschaft aller Kindertagesstätten im Dekanat einzusetzen. Von da an waren sie eine der aktivsten Gruppen, die ihre Pläne auf den Meilensteintreffen kreativ und engagiert vortrugen und mittlerweile sogar dekanatsübergreifend mit Vertreter_innen aus dem Dekanat Gladenbach zusammenarbeiten. Denn eine Dekanatsfusion ist dort auf beiden Seiten schon beschlossen worden. Trotz aller rechtlichen und strukturellen Schwierigkeiten auf dem Weg haben die Beteiligten ihren Platz im Entwicklungsprozess gefunden und sind sehr stolz darauf.

3.9 Regionale Identität

Regionale Identität entsteht im gesellschaftlichen wie im kirchlichen Raum mit Hilfe einer Vielzahl verschiedener Faktoren. Der Regionalentwickler und systemische Berater Leo Baumfeld hat regionale Identität durch die Kombination der folgenden drei Faktoren beschrieben:

1. Es ist eine Vergewisserung notwendig über die regionale Herkunft mit ihren historischen, kulturellen und sozialräumlichen Besonderheiten und Stärken, mit infrastrukturellen, architektonischen und inhaltlichen Schwerpunkten. Baumfeld bezeichnet diese Faktoren mit X. Für diese Vergewisserung haben die Modellprojekte eine intensive Wahrnehmungsphase durchlaufen und dabei sehr genau auf außer- und innerkirchliche regionale Stärken und Schwerpunkte geschaut.
2. Es braucht klare Bindungsfaktoren an die (kirchliche) Region. Baumfeld bezeichnet diese Faktoren mit Y. Um sie zu stärken, haben die Beteiligten regionale Kooperationsprojekte entwickelt und deren Nutzen und Gewinn für die kirchlichen Teilregionen und

Nachbarschaftsräume ermittelt. Durch die regionale Perspektive der Projekte kann sich kirchliche Bindung in der Region stärker entwickeln.

3. Innere und äußere Zuschreibungen sind für eine Region prägend. Baumfeld bezeichnet diese Faktoren mit Z. Bei den Modellprojekten sind folgende eigene Zuschreibungen relevant für die Bedeutung und Wirksamkeit kirchlicher regionaler Angebote:

Gemeinschaftserlebnisse, gemeinsame spirituelle Erfahrungen und geistliche Orientierung. Entscheidend ist, ob Kirche in der Region als relevant und lebendig erlebt wird. Diese Frage ist auch für die Außenzuschreibungen wichtig. Wird Kirche in der Region als starke und profilierte Stimme im Hinblick auf diakonische, sozialetische und gesellschaftspolitische Themen wahrgenommen? Je stärker Kirche in der Region mit einer einheitlich erkennbaren und hörbaren Stimme spricht, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie als solche anerkannt wird. So haben es die zahlreichen lokal- und regionalpolitischen und zivilgesellschaftlichen Gäste der Modellprojekte formuliert. Wenn es so ist, dann wird Kirche in der Region auch von außen Wirksamkeit und Profil attestiert. Renate Blank hat in ihren Interviews Bilder für die Modellprojekte erhoben, die für sich selbst stehen und vielleicht am ehesten Beheimatung und regionale Bindung anzeigen können.

„Als Bild ist für mich das eines Weges am überzeugendsten. Der Weg führt zusammen, er wird größer und breiter, die Menschen gehen einen gemeinsamen Weg, der nicht aufhört. Er geht mal durch dürre, mal durch blühende Landschaften, aber die Menschen sind fröhlich, guter Dinge, weil sie die Gemeinsamkeiten spüren und sich gemeinsam unterstützen. Das kommt als ein gutes Gefühl aus dem Bild, ein Gefühl, das mich anspricht und auch ausdrückt: so geht's!“⁷⁶

„Vor mir sehe ich einen gemeinsamen Weg: Man ist immer mal wieder ausgeschert, kommt aber immer wieder auf den gemeinsamen Weg zurück. Man macht einen Bogen, mal rechts oder mal links herum, man kommt aber wieder zusammen. Einen Weg, der wie das Leben ist, nicht immer nur geradeaus!“⁷⁷

„Ich kann es nicht so gut als Bild ausdrücken, diese Verbindung, dieses Vertrauen, das gewachsen ist. Vielleicht wie ein Kleeblatt, das Glück bringt, weil es die Verbindung untereinander zeigt, den Zusammenhalt und die Verbindung. Und das Grün zeigt die Zukunft, die gut ist. Und das Kleeblatt steht auf einer Wiese. Die ist die ganze evangelische Kirche, die bunt ist und sich verändert. Ein Sommerbild, das Hoffnung macht.“⁷⁸

⁷⁶ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus Wiesbaden-Biebrich, in: Blank, Kirchliche Regionalentwicklung, Bd. 2, 36.

⁷⁷ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus Wiesbaden-Biebrich, in: ebd.

⁷⁸ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus Wiesbaden-Biebrich, in: ebd.

„Es ist etwas Expressionistisches: Von nah nur bunte, kräftige Flecken, unterschiedlich gearbeitet, unterschiedliche Menschen. Aus der Distanz wird aber etwas Konkretes sichtbar, man nimmt schon erste Konturen wahr.“⁷⁹

Ein Stein, der ins Wasser geworfen wurde, und jetzt immer größere Kreise zieht. Das heißt, dass dieser Stein, der ins Wasser fällt, die Initiative ist, die wir hier hatten. Und der kleine Kreis in der Mitte ist unser bisheriger Rand, unser Tellerrand, Dorfrand. Und die größeren Kreise symbolisieren dieses Größerwerden, dieses Erweiterte innerhalb eines bestimmten Feldes. Das Wasser ist transparent, das Ganze ist schön klar, transparent für jeden, klar, durchsichtig, erkenntlich, nichts Dunkles.“⁸⁰

„Ich sehe einen Zug, der in eine Richtung geht und Weichen stellt. Ein Zug, der schnelleren Sorte mit gemischtem Publikum“⁸¹

„Weite, Land, Übersichtlichkeit, belebt. Ganz verschiedene Menschen, die sich begegnen, Freude haben, weil sie aufeinander zugegangen sind.“⁸²

„Ich habe noch mehr Einsicht in die Region bekommen. Die Region ist mir bewusster geworden, wie man die betrachten und darstellen kann. Es gab regelrechte ‚Highlights‘, wie mit dem Bürgermeister. Ich habe selbst mal versucht, alles von ‚außen‘ zu betrachten, wie wir wahrgenommen werden. Und ‚innen‘ war es spannend, mal bewusst ‚in andere Töpfe‘ zu gucken! Mal den Riesenaufwand zu sehen in der Seniorenarbeit – aber auch das Defizit bei der Jugendarbeit oder bei den ‚jungen Alten‘, und daran vielleicht weiter zu arbeiten.“⁸³

„Das ist wie eine Plattform: man wird sichtbar, etwas wird erlebbar, man stellt etwas dar, was nicht immer mit ‚Rückgang‘ und ‚Zurückgehen‘ zu tun hat. Eine Plattform, die weithin sichtbar ist. Die auch eine Leuchtkraft hat, ein Strahlen. Wie eine Bühne, wo die Zuschauer den Wunsch haben, dabei zu sein, hinzuströmen, Teil zu sein. Das wäre für mich das, was diesen ganzen Prozess nach vorne bringt.“⁸⁴

„Ich sehe Türen, die offen stehen, und die vorher verschlossen waren. Und hinter den Türen sehe ich Landschaften, den Horizont, die Sonne. Das steht für mich für die Hoffnung der Menschen, die offen sind. Modern würde man sagen: ‚Open minded‘, sind die, nicht mehr nur mit sich selbst beschäftigt.“⁸⁵

⁷⁹ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus dem Dekanat Biedenkopf, in: ebd., 71.

⁸⁰ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus dem Dekanat Biedenkopf, in: ebd.

⁸¹ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus dem Dekanat Biedenkopf, in: ebd.

⁸² Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus dem Dekanat Biedenkopf, in: ebd.

⁸³ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus dem Dekanat Ingelheim, in: ebd., 103

⁸⁴ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus dem Dekanat Ingelheim, in: ebd., 106

⁸⁵ Aus einem Interview mit einem AG Mitglied aus dem Dekanat Ingelheim, in: ebd.



Abbildung 15, Regionale kirchliche Identität, Kerstin Söderblom, IPOS

(entwickelt für die kirchliche Regionalentwicklung nach einer Grafik von Leo Baumfeld)⁸⁶

⁸⁶

Die Originalgrafik von Leo Baumfeld über die Faktoren regionaler Identität liegt mir als Email vor.

Modellprojekte mit klarer Prozessstruktur

3.10 Führen – Steuern – Orientieren

Bei den Modellprojekten gab es zu Beginn viel Verunsicherung darüber, wer wann und auf welcher Ebene leitet, steuert und wer mit welchem Mandat wofür Verantwortung übernimmt. Die Unterscheidung zwischen Planungs-, Gestaltungs- und Supportraum war da nur eine Ebene, um den Prozess sortieren und strukturieren zu können. Darüber hinaus mussten Verantwortungen und Zuständigkeiten wie auch die Rolle der Beratung geklärt werden. Schließlich wurde auch meine Funktion als Beraterische Projektkoordinatorin von allen drei Modellprojekten dazu in Beziehung gesetzt.

Als die Dekantssynodalvorstände in jedem Modellprojekt Steuerungsgruppen eingesetzt und mandatiert hatten, war zumindest die Steuerungsaufgabe der Modellprojekte geklärt. Im Dekanat Ingelheim wurde darüber hinaus ein Projektleiter eingesetzt und mandatiert, der von da an alle Projektphasen und Arbeitsschritte des gesamten Modellprojekts wachsam begleitete und mit steuerte. Zugleich haben die Modellprojekte aber auch die Begrenzung der Steuerungsfunktion solcher komplexe Projekte aufgezeigt. Über die Projektsteuerung wurde die Prozessstruktur eingehalten und gesichert, aber Zielperspektiven und Ergebnisse konnten nicht verordnet werden. Sie wurden im gemeinsamen Prozess entwickelt.

Unklar war am Anfang auch, wer die Modellprojekte auf welcher kirchlichen Ebene mit welchem Auftrag vor welchem Gremium wie zu verantworten hat.⁸⁷ Unstrittig war dagegen von Anfang an die Tatsache, dass die Modellprojekte von der Gesamtkirche der EKHN genehmigt und von der Kirchenverwaltung finanziert wurden.

Eine weitere offene Frage der Modellprojekte war es, wie sich die Arbeits- und Projektgruppen finden und wie sie zu einem Mandat kommen sollten. In allen drei Modellprojekten delegierten die Steuerungsgruppen dies auf die Meilensteinveranstaltungen. Dort wurden alle Arbeits- und Projektgruppen eingesetzt. Die Beteiligten der Arbeits- und Projektgruppen erstatteten auf den Meilensteintreffen regelmäßig Bericht über ihre Projektentwürfe und Planungen. Die in den Projektgruppen diskutierten und entworfenen Projektvorschläge für die regionale Zusammenarbeit wurden dadurch transparent gemacht, diskutiert und ggf. verändert. Diese Resonanz- und Feedbackschleifen geschahen auf den Meilensteintreffen und in den Kirchenvorständen, die über alle Projektschritte informiert wurden. Die Steuerungs-

⁸⁷ Vgl. zu den vielfältigen Herausforderungen der Prozessstruktur Kleemann, Mit Erfolg daneben.

gruppen mussten darüber hinaus klären, wie die eigentlichen Entscheidungsträger, nämlich die Kirchenvorstände und die Dekanatssynodalvorstände, in die Modellprojektstruktur einzu beziehen waren, damit die anstehenden Entscheidungen zu gegebener Zeit auch getroffen werden konnten. Denn es wurde schnell klar, dass in den Projektgruppen und auf den Meilensteintreffen Entscheidungen nur vorbereitet werden konnten. Die entsprechenden Vorlagen wurden dann jeweils den einzelnen Kirchenvorständen zur Entscheidung und Beschlussfassung vorgelegt. Die Steuerungsgruppen haben die Modellprojekte *gesteuert* und alle Arbeits- und Projektgruppen auf den Meilensteintreffen im Hinblick auf den Gesamtprozess eingesetzt, koordiniert und deren Projektentwürfe in die Weiterarbeit einbezogen.⁸⁸

Die Dekanatssynodalvorstände und die Kirchenvorstände haben ihre operative Verantwortung der Modellprojekte an die Steuerungsgruppen delegiert. Gleichzeitig behielten die Dekanatssynodalvorstände aber die Führungsverantwortung für den Gesamtprozess und damit die *Gesamtleitung* in der Hand. *Geistliche und inhaltliche Orientierung* dafür kam zum einen durch die Entscheidung in den Auftragskonferenzen, die Modellprojekte als kirchliche Regionalentwicklungsprojekte zum Wohle des ganzen Stadtteils oder des gesamten Dekanats durchzuführen. Zum anderen kam sie von den Steuerungsgruppen und durch die inhaltlichen Zielsetzungen der Aktiven selbst.

Die gemeinsamen Zielsetzungen wurden durch die hohe Beteiligungsstruktur im Prozess der Modellprojekte vergemeinschaftet und gesichert. Orientierung konnte darüber hinaus mit Hilfe der richtungsweisenden Überschriften über die Modellprojekte gefunden werden:

„gemeinsam evangelisch“ (Dekanat Ingelheim); „evangelisch zwischen Lahn und Eder“ (Dekanat Biedenkopf); „Evangelisch in Biebrich. Gemeinsam unterwegs“ (Wiesbaden Biebrich).

Sie stützten sich allesamt auf das Leitbild vom Leib Christi. Es betont die Vielfalt und die unterschiedlichen Fähigkeiten, Stärken und Schwerpunkte der christlichen Akteure in den Gemeinden und Regionen, die alle gleichwertig und gleich wichtig sind für christliches Leben. Denn das Zusammenleben des gesamten Leibes gelingt nur, wenn alle Teile gleichberechtigt und achtsam miteinander christliches Leben in den Kirchengemeinden, Dekanaten und in der Gesamtkirche planen und gestalten.⁸⁹

⁸⁸ Zu den drei Logiken des Leitens siehe Bauer /Bauz / Rottwilm /Söderblom, Vom Umgang mit der gestiegenen Komplexität, 136-140.

⁸⁹ Vgl. Kap. 2.2 in diesem Band über das theologische Leitbild vom Leib Christi.

3.11 Differenzsensibilität und Differenzblindheit

Die Modellprojekte haben ein hohes Maß an *Differenzsensibilität* für (regionale) Unterschiede, Offenheit und Neugier für unterschiedliche sozialräumliche und milieuspezifische Prägungen und verschiedenen Frömmigkeitsstile gebraucht. Freiräume und Respekt für verschiedene Lebenserfahrungen, Lebensformen und Interessen waren unumgänglich, um bei aller Verschiedenheit regionale Einheiten bilden zu können.

Das war aber nicht immer einfach. Im Dekanat Biedenkopf war es für einige Beteiligte beispielsweise schwer auszuhalten, dass die Arbeitsgruppen die verschiedenen Aufträge nicht alle in der verabredeten Reihenfolge absolviert haben. Die veränderten Schrittfolgen wurden mit richtig oder falsch bewertet, statt sie als unterschiedlich anzuerkennen. Der Vergleich der eigenen Arbeit mit der Arbeit der anderen Arbeitsgruppen ließ manches Mal Unmut aufkommen über unterschiedliche Interpretationen und Arbeitsweisen im Prozess. Hier zeigte sich die Ausdifferenzierung der Arbeitsprozesse bei allen generellen Richtungsvorgaben. Manche taten sich schwer damit, das auszuhalten. Von einigen wurde darüber hinaus eine starke Leitung vermisst. Zudem wurden klare Ansagen zu den Ergebnisvorstellungen eingefordert. Die Ergebnisoffenheit wurde von manchen als irritierend erlebt. Andere empfanden die Steuerungsarbeit der Steuerungsgruppen als zu schwach.

In den Meilensteintreffen beispielsweise im Dekanat Biedenkopf zeigte sich außerdem sehr schnell, wie unterschiedlich die Teilregionen Oberes Edertal, Breidenbacher Grund und Lahntal im Hinblick auf sozialräumliche Gegebenheiten und Frömmigkeitsstile ausgeprägt sind. Während sich die Teilregion vom Breidenbacher Grund aufgrund ihres vor allem pietistischen Frömmigkeitsstils auf regelmäßige Gebetsfrühstücke konzentrierte, bei denen sie sich gegenseitig besuchten, miteinander aßen und ihre Zusammenarbeit diskutierten, plante die AG Lahntal erfolgreich einen Runden Tisch für alle Verantwortlichen der Kindertagesstätten in der Teilregion und versuchte auch die Seniorenarbeit der jungen Alten für die gesamten Teilregion zu organisieren.

Dagegen stellte die AG Oberes Edertal erst einmal fest, dass sie hinter dem Gebirgszug der Sackpfeife liegen und sich am nördlichen Rand des Dekanats ziemlich abgehängt fühlen. Nach der Frustphase planten sie daraufhin aufgrund der Bedarfslage in mehreren Arbeitsschritten eine Vernetzung der Gemeindebüros in den Kirchengemeinden der Teilregion und die ergänzende Einrichtung eines zentralen Büros im Einkaufszentrum von Battenfeld. Wäh-

rend der gemeinsamen Arbeit wurden insofern die Eigenarten und Bedarfe des Oberen Edertals genau herausgearbeitet und berücksichtigt. Auch die Gemeinsamkeiten der einzelnen Gemeinden in der Teilregion wurden erkennbar und für die Zusammenarbeit genutzt. Kirchliche Regionalentwicklung braucht aber auch ein gutes Maß an *Differenzblindheit*⁹⁰, um verschiedene Interessen, unterschiedlicher Umgang mit Arbeitsaufträgen und Vorgehensweisen in den Projektgruppen nicht hierarchisch zu bewerten, sondern als unterschiedlich aber gleichwertig anzuerkennen. Die Arbeitsfrage dafür ist, wie viel Unterschiede die Beteiligten eines regionalen Entwicklungsprozesses ertragen können und wie viele Unterschiede gleichzeitig nötig sind, um zu kreativen und innovativen Lösungen und Ergebnissen zu kommen. Wie schwierig das ist, hat sich nicht nur im Dekanat Biedenkopf gezeigt.

Auch in Wiesbaden-Biebrich war es für die Beteiligten schwer zu ertragen, dass nicht aus jeder Kirchengemeinde gleich viele Beteiligte in den einzelnen Arbeitsgruppen vertreten waren und nicht alle Kirchengemeinden sofort in eine Fusion der Berggemeinden und eine Fusion der Talgemeinden eingewilligt haben. Aufgrund der unterschiedlichen Kontexte, Interessen und Bedarfe hatte sich im Stadtteil nun ein Modell der unterschiedlichen Geschwindigkeiten herausgebildet. Es sieht zunächst nur eine Arbeitsgemeinschaft in den Talgemeinden und eine pfarramtliche Verbindung in den Berggemeinden vor. Zuvor war noch davon ausgegangen worden, dass zwei der Talgemeinden fusionieren würden. Die dritte Gemeinde sollte im Hinblick auf verschiedene Projekte mit den anderen zusammenarbeiten oder eigene Wege gehen. In den Berggemeinden wurde eine Fusion erst für die kommende Amtsperiode der Kirchenvorstände für möglich gehalten, und dann auch nur von zwei Gemeinden. Dieses Modell der unterschiedlichen Geschwindigkeiten hat im Frühjahr 2013 zeitweise die gesamte Planung der Berg- und Talgemeinden bedroht. Zu sehr stand das „Ganz-oder-gar-nicht-Prinzip“ im Raum. Schließlich einigte man sich auf eine Verlangsamung der Prozesse und auf eine gemeinsame weitere Vorgehensweise. Dafür wurde zunächst auf alle Fusionsabsichten verzichtet, um alle Beteiligten weiter mitnehmen zu können. Sicherlich wäre es für alle Beteiligten einfacher und klarer gewesen, wenn zum Ende des Modellprojekts jeweils drei Kirchengemeinden im Tal und drei auf dem Berg miteinander fusioniert hätten. Aber die unterschiedlichen Geschwindigkeiten und verschiedenen Interessen wurden nach einigen grundsätzlichen Aussprachen akzeptiert und daraus Konsequenzen gezogen.

⁹⁰ Zu den Begriffen Differenzsensibilität und Differenzblindheit vgl. Gutmann, Differenzsensibilität und Differenzblindheit.

Differenzsensibilität und Differenzblindheit sind ein anstrengendes und herausforderndes Paar, das viel Gelassenheit und Achtsamkeit von allen Beteiligten erfordert. Und eine gute Moderation und Steuerung des Gesamtprozess – trotz und gerade wegen der Unterschiede.

3.12 „Regiolog“

Im Sinne der oben beschriebenen Herausforderungen braucht kirchliche Regionalentwicklung Offenheit und Neugier für veränderte Situationen und für neue Herausforderungen. Als Grundhaltung ist die Erkenntnis nötig, dass sich Menschen in den verschiedenen Gemeinden und in einer kirchlichen Region gegenseitig bereichern können und sich nicht gegenseitig Konkurrenz machen oder sich gar bedrohen. Diese Haltung kann aber nicht vorausgesetzt werden, wie an anderer Stelle schon gezeigt wurde. Dafür braucht es Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktkompetenz bei allen haupt- und ehrenamtlich Engagierten. Um diese Kompetenzen zu stärken und immer wieder einzuüben, braucht es externe Beratung und allparteiliche Moderation. Denn mit Hilfe von Berater_innen können regionale Gestaltungsmöglichkeiten in Arbeits- und Projektgruppen ausprobiert und eingeübt werden. Die externe Moderation achtet neben der Prozessgestaltung vor allem auf faire Umgangsweisen: auf Achtsamkeit, Respekt und Besonnenheit. Externe Moderation ist auch hilfreich, um verschiedene Interessen, um Skepsis, Konflikte und Widerstand im Hinblick auf regionale Entwicklungsschritte kontinuierlich sichtbar und besprechbar zu machen. Dafür braucht es Geduld, Respekt und Konfliktkompetenz, um verschiedene Positionen und Sichtweisen miteinander ins Gespräch zu bringen und zu konstruktiven Entscheidungen zu kommen.⁹¹ Nötig sind dafür Begegnungsorte und Gesprächsräume, um die Gesprächsformen in der Region und über Regionsgrenzen hinaus auf allen Ebenen einzuüben und weiter zu entwickeln. Dafür braucht es neben der externen Moderation transparente Rahmenbedingungen und klare Gesprächsregeln. Sie werden von den Steuerungsgruppen und den Berater_innen sichergestellt. Ich nenne diese spezifische Form der regionalen und nachbarschaftlichen Verhandlungen und Gespräche „Regiolog“. Ein Regiolog ist ein Set von Beteiligungsformaten in den Modellprojekten, die genutzt wurden, um die regionale Zusammenarbeit zu stärken. Er schafft Marktplätze und Gesprächsforen, in denen Aspekte der kirchlichen Regionalentwicklung vorgetrieben werden. Dort werden regionale kirchliche Schwerpunkte und Stärken herausgearbeitet sowie konkrete regionale Projekte geplant und umgesetzt. Die

⁹¹ Vgl. dazu Ebert, Und wenn der Nachbar nicht will?, insbesondere 113-115.

Kunst und die Technik, einen Regiolog anzuleiten und zu moderieren sollte in Fort- und Weiterbildungen eingeübt und vertieft werden. Berater_innen, die solche Regiologe anleiten und moderieren, können weitere regionale Multiplikator_innen ausbilden. Diese können als Regio-Lotsen wertvolle Impulse für die kirchliche Regionalentwicklung beisteuern.

Die Fähigkeit, Regiologe anzuleiten, brauchen aber auch kirchliche Mitarbeitende und Pfarrer_innen. Denn wenn die Notwendigkeit der regionalen Zusammenarbeit nicht von allen Beteiligten mitgetragen wird, werden es kirchliche Regionalentwicklungsprojekte auch in Zukunft schwer haben. Dafür braucht es deutliche Signale von der kirchlichen Personalabteilung, dass Kompetenzen wie regionale Zusammenarbeit, Teamarbeit, Differenzsensibilität, Ambiguitätstoleranz und Fähigkeit, Regiologe anzuleiten kirchenpolitisch gewollt sind. Daher müssen sie auch als eigenständige Bausteine in Aus-, Fort- und Weiterbildungs-Curricula vorkommen.

3.13 Entschleunigung

Kirchliche Regionalentwicklung braucht Entschleunigung, damit die Zeit da ist, sich in der Region gegenseitig wahrzunehmen, Besonderheiten kennen zu lernen und über den Ist-Stand im Hinblick auf Lebensräume, Erwerbssituation, Milieus, kulturelle und religiöse Gegebenheiten gut Bescheid zu wissen. Je nach Thema und Zielperspektive wird neben Entschleunigung auch die Fokussierung der Informationen notwendig sein, um die Erkenntnisse produktiv nutzen zu können. Andernfalls könnten die Beteiligten von zu vielen Detailinformationen erschlagen und damit in ihrer Arbeit gelähmt werden.

In den Modellprojekten wurde viel Zeit darauf verwendet, genau in den Stadtteil, ins Dekanat oder in die Teilregionen zu schauen. In Wiesbaden-Biebrich waren vier Arbeitsgruppen unterwegs, um sowohl innerkirchlich als auch außerkirchlich genau wahrzunehmen. Es wurden Unternehmen, Betriebe, Schulen und soziale Einrichtungen besucht, Mitglieder anderer Religionsgemeinschaften und Stadtverordnete interviewt, Verkehrswege wurden nachvollzogen und Gemeindegrenzen verdeutlicht. Die Sinus-Milieustudie wurde an einem Studientag vorgestellt und für den Stadtteil Biebrich konkretisiert und nachvollzogen. All diese sozialräumlichen, milieuspezifischen, qualitativen und quantitativen Daten wurden berücksichtigt, als es darum ging, die evangelischen Gemeinden im Stadtteil neu zu sortieren und miteinander stärker in Beziehung zu setzen. Diese verlangsamte Wahrnehmung des scheinbar

bekanntem Sozialraum haben alle Beteiligten begrüßt. Viele haben sich von anderen Perspektiven auf scheinbar Bekanntes und von neuen Erkenntnissen überraschen lassen.

Auch in den anderen beiden Modellprojekten wurden sozialräumliche und milieuspezifische Informationen erhoben und statistische Daten gesichtet und berücksichtigt. Sie führten zu Annäherungen und Erkenntnis von Gemeinsamkeiten. Sie erklärten aber auch, warum sich beispielsweise die Teilregion Oberes Edertal im Dekanat Biedenkopf nördlich vom Gebirgszug der „Sackpfeife“ abgehängt fühlt oder warum sich im Dekanat Ingelheim die Kirchengemeinden in der Teilregion Selz- und Welzbachtal als ein zusammengewürfelter Rest sehen ohne jede erkennbare verkehrstechnische, kommunale oder topografische Verbundenheit. In aller Regel wurde die intensiviertere Kenntnis über den eigenen Stadtteil oder die eigene Teilregion genutzt, um das Wissen in die Planung über Zusammenarbeitsprojekte einfließen zu lassen. Gerade die Nachbarschaftsräume oder Teilregionen, die sich zunächst sehr disparat oder vernachlässigt erlebt haben, entwickelten besonders Motivation und Energie darauf, selbst etwas dagegen zu unternehmen.

Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass eine gewisse Informations- und Detaillichte im Hinblick auf sozialräumliche, statistische und milieuspezifische Daten nicht überschritten werden darf, um die Beteiligten nicht zu überfordern. Schlimmstenfalls führt ein zu hohes Detailwissen zu Handlungsblockaden, weil die Akteure die Komplexität nicht mehr reduzieren können und – in der Angst etwas falsch zu machen – vor weiteren Schritten insgesamt zurückschrecken. Das Indikatoren-Handbuch, das das Referat Sozialforschung und Statistik der EKHN unter der Leitung von OKR Dr. Franz Grubauer erstellt hat, liefert für topografische, sozialräumliche, statistische und milieuspezifische Erschließung von Kirchengemeinden und Dekanaten ausgezeichnetes Material, das online genutzt werden kann.⁹² Bei Projekten der kirchlichen Regionalentwicklung kann je nach Fragestellung und Zielperspektive aber sicher immer nur ein Ausschnitt der Indikatoren zum Tragen kommen.

3.14 Augenmaß und Gelassenheit

Kirchliche Regionalentwicklung braucht von allen Beteiligten zudem Augenmaß und Gelassenheit bei der Befolgung und Anpassung von Projektplänen und Schrittfolgen. Teilweise erweist sich erst in der Dynamik der Prozesse, was die Bedarfe und Interessen der Beteilig-

⁹² Das Indikatoren-Handbuch kann im Intranet unter dem Button Verwaltung/Statistik der EKHN abgerufen werden. Vgl. dazu die Hinweise bei Söderblom, Grenzen öffnen, 67.

ten sind, wie die Zielperspektiven zusammen passen, welche Arbeitsrhythmen stimmig sind und wie die Schrittfolgen der Projekte entsprechend angepasst werden müssen. In den Modellprojekten wurden Termine von Meilensteintreffen und Arbeitsgruppen verschoben. Veranstaltungen mit Vertretern der Kirchenverwaltung wurden nachträglich einberufen, um die Rahmendaten im Planungsraum transparent zu machen, Gesamttreffen in den Teilregionen wurden durchgeführt, die zu Beginn der Modellprojekte noch nicht absehbar waren. Im Hinblick auf die Fusionsverhandlungen im Stadtteil Wiesbaden-Biebrich sind zusätzliche Treffen mit der Rechtsberatung der Kirchenverwaltung verabredet worden. Im Zuge der Verhandlungen über die KiTa-Trägerschaften im Dekanat Biedenkopf sind Termine mit der Rechtsberatung und der KiTa-Fachberatung durchgeführt worden. Gelassenheit, Geduld, Flexibilität und Frustrationstoleranz sind demnach entscheidende Qualifikationen für alle Beteiligten in längeren Regionalentwicklungsprozessen.

3.15 Rituale als Wegmarkierer

Komplexe Beratungsprozesse brauchen einen klaren Anfang und ein klares Ende. Rituale auf dem Weg erleichtern die Arbeit und markieren Zäsuren. Bei den Modellprojekten haben die Auftaktveranstaltungen beispielsweise klar den Beginn der gemeinsamen Entwicklungsreise markiert. Gottesdienste zu Beginn und zum Ende der Modellprojekte erfüllten gleich mehrere Funktionen. Die Beteiligten feierten den gemeinsamen Aufbruch und das Ankommen, sie dankten allen Beteiligten für ihre Mitarbeit und baten um Gottes Segen für den weiteren Weg. Thematisch fokussierte Andachten und geistliche Einordnungen bei den Meilensteintreffen, Markplatzveranstaltungen und Projektarbeitstreffen vertieften die gemeinsame regionale Zielperspektive und gaben ihr theologische Tiefenschärfe. Bei größeren Veränderungs- oder Regionalentwicklungsprozessen oder beispielsweise bei der Aufgabe von kirchlichen Gebäuden braucht es darüber hinaus liturgisch begleitete Erinnerungs- und Trauerphasen, Auszugsprozessionen, Klage- und Dankrituale.⁹³ Ohne Wahrnehmung der lebendig verorteten Geschichte, ohne Wertschätzung der Menschen und ohne Anerkennung und Dank für die an dem Ort getane Arbeit wird die Veränderung nicht von den Menschen mit vollzogen werden. Ihre Herzen können nur mitkommen, wenn Zeit für Trauer, Klage, Erinnerung und Einüben für das Neue bleibt. Es braucht dafür Räume und Gelegenheiten und theologische Deutungsangebote zur Orientierung.

⁹³ Vgl. Söderblom, Die Bedeutung der Gebäudeanalyse für die Gemeindeentwicklung.

4. Empfehlungen

Konkrete Anlässe sichtbar machen

Ein erfolgreicher Prozess der kirchlichen Regionalentwicklung braucht als Ausgangspunkt und ersten Schritt des Veränderungsgeschehens einen konkret nachvollziehbaren und sinnvollen Anlass. Für die Betroffenen und Beteiligten muss einsichtig sein, warum und wozu in einer kirchlichen Region Handlungsbedarf besteht und Veränderungen oder Reformen eingeleitet werden sollen.

Planungs-, Gestaltungs- und Supporträume unterscheiden

In den Modellprojekten hat sich gezeigt, dass es hilfreich ist, auf allen kirchlichen Ebenen (Gesamtkirche, Mittlere Ebene, Gemeindeebene) zwischen Planungs-, Gestaltungs- und Supportraum zu unterscheiden. Der Planungsraum beschreibt eine kirchliche Region aus leitender Perspektive und gibt personelle und finanzielle Rahmendaten vor.

Der Gestaltungsraum beschreibt eine kirchliche Region aus der Perspektive der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden und den Leitungsgremien in den Kirchengemeinden und in den Dekanaten. Sie entwickeln und gestalten ihre Region aufgrund gesetzter Rahmendaten konzeptionell und inhaltlich weiter. Der Supportraum verweist auf die Ebene der Fach- und Prozessberatung, die als Unterstützung für komplexe Entwicklungsschritte sinnvoll und notwendig sind. Die Dreifachperspektive macht Zielkonflikte und Interessens-, Funktions- und Rollenunterschiede besprechbar und bearbeitbar.

Nachbarschaftsräume und Teilregionen ernst nehmen

In den Modellprojekten hat sich ein Leitmotiv herauskristallisiert: Jedes Dekanat lebt durch die lebendige Arbeit in den (Teil)Regionen und Nachbarschaftsräumen. Hierfür adäquate Rahmenbedingungen und Strukturen zu schaffen, ist Aufgabe der Dekanatssynodalvorstände und der Synoden. Die unterschiedlichen sozialräumlichen Gegebenheiten, Bedarfe und Ziele der Regionen sollten unbedingt berücksichtigt und nicht vorschnell vereinheitlicht werden. Dafür könnten auch regionale Dekanatssynoden, Pfarrkonvente oder regionale Zusammenkünfte aller Hauptamtlichen in den (Teil-) Regionen hilfreich sein.

Überschaubarkeit herstellen

Die Regio-Modellprojekte haben gezeigt, dass die Gemeinden mit den nötigen Anreizen und Ermutigungen ihre Zukunft vor Ort und in der Region gerne selbst in die Hand nehmen, statt zentral mitgeteilt zu bekommen, wie ihre Zukunft auszusehen hat. Ganz verschiedene Kooperationsprojekte sind in den Modellregionen entstanden. Wichtig ist die Beobachtung, dass die Kooperationsprojekte fast alle in den Teilregionen umgesetzt wurden, also in überschaubaren Nachbarschaftsräumen von sechs bis zehn Gemeinden. Diese geografische und sozialräumliche Überschaubarkeit scheint grundlegend wichtig zu sein, um gemeinsame Projekte und Veranstaltungen planen zu können und pastorale Arbeit zusammenzulegen bzw. intensiver aufeinander zu beziehen. Die Bezugseinheiten dürfen folglich nicht zu groß werden, um konstruktive Selbststeuerung zu ermöglichen und zu erhalten.

Die Mittlere Ebene stärken

Die Mittlere Leitungsebene hat die Entwicklungsprozesse im Stadtteil Biebrich und in den Dekanaten Biedenkopf und Ingelheim angestoßen und dafür ganz verschiedene Maßnahmen für die Umsetzung verabredet. Sie blieb in allen drei Modellregionen der kritische Motor und das Rückgrat für die daraus resultierenden Entwicklungsprozesse. Insofern war sie von Beginn an bis zum Schluss verantwortlich für den Gesamtprozess und damit sowohl der jeweiligen Dekanatsynode als auch den einzelnen Kirchengemeinden und der Gesamtkirche gegenüber rechenschaftspflichtig. Damit ist die Mittlere Leitungsebene ihrem Auftrag nach kirchenleitendem Handeln in der Region gerecht geworden. Gleichzeitig hat sie als ein Akteur unter mehreren in der Region Gestaltungsverantwortung übernommen. In den Modellprojekten hat sich damit die Stärkung der Mittleren Ebene in der EKHN bewährt.

Perspektiverweiterung einüben

Nach der Überzeugung der meisten Beteiligten findet der „Normalfall“ kirchlicher Arbeit zunächst in den Kirchengemeinden statt. Die Perspektiverweiterung von der lokalen Kirchengemeinde hin zu einer kirchlichen Region als zusätzlicher struktureller Planungsraum und lebendiger Begegnungs- und Gestaltungsraum für kirchliche Arbeit und pastorale Angebote ist ein schwieriger und langwieriger Prozess. Er richtet sich nicht gegen kirchliche Gemeindeentwicklung, sondern steht in konstruktiver Ergänzung zu ihr. Um dies zu gestalten,

braucht es positive Beispiele wie z.B. aus den Modellprojekten, um Misstrauen abzubauen und sich auf die Veränderungsprozesse einlassen zu können.

Verständliche, sinnvolle und machbare Prozesse planen und umsetzen

Kirchliche Regionalentwicklung muss *verständlich, sinnvoll und machbar* sein, um Chancen auf Erfolg zu haben. Diese Erkenntnis hat sich in den Modellprojekten deutlich gezeigt. Demnach brauchen die beteiligten Personen und Organisationen das Gefühl, den Prozess zu verstehen, etwas Sinnvolles zu tun und Planungs- und Entwicklungsschritte unter Kontrolle zu haben.

Motivation und Leidenschaft ernst nehmen

Kirchliche Regionalentwicklung gelingt nur, wenn die Motivation stimmt. Dazu gehört auch, von der Leidenschaft und den Herzensthemen der Akteure im Gestaltungsraum auszugehen sowie die äußeren Rahmenbedingungen genau anzugeben, die die Veränderungen aus der Perspektive des kirchenleitenden Planungsraums nötig machen.

Die Bedeutung von Schlüsselpersonen erkennen

Gerade in der Anfangsphase von Veränderungsprozessen braucht es geschützte Begegnungsräume, in der die Innovatoren und die früh Überzeugten als Meinungsbilder_innen auftreten können, damit sie mit ihrer Überzeugung und ihrer Leidenschaft andere mitreißen können. Die Genannten sind Schlüsselpersonen, um Innovationen und Veränderungen erfolgreich einführen zu können. Diejenigen, die in kirchlichen Kooperations- und Regionalentwicklungsprozessen bereits Erfahrungen gesammelt haben, können dafür als Multiplikator_innen und Vorbilder eingesetzt werden.

Widerstände und Abwehr ernst nehmen

Veränderungsprozesse bringen auch Misstrauen, Widerstände und Abwehr hervor. Es ist wichtig, diese Spannungen anzusprechen und ernst zu nehmen. Nur wenn verschiedene Interessen, Vorstellungen und unterschiedliche Geschwindigkeiten respektiert und miteinander ausgehandelt werden, kann es gelingen eine breite Basis für Entwicklungsprozesse zu schaffen. Widerstände weisen zudem oft den Weg zu nötigen Justierungen und Verbesserungen des Vorhabens.

Anreize schaffen

In den Modellprojekten hat sich gezeigt, dass unterschiedliche Anreize für die Prozesse wichtig sind. Hier sind auch (finanzielle) Anreize aus dem Planungsraum hilfreich. Dabei sollte nicht nur Prozessbelohnung (z.B. Bezahlung von Beratung), sondern vor allem Ergebnisbelohnung (z.B. Finanzierung von regionalen Stellenanteilen in der Verwaltung) eine Rolle spielen.

Tun und Lassen identifizieren

In Prozessen der kirchlichen Regionalentwicklung sollte deutlich werden, was durch regionale Zusammenarbeit gewonnen wird, welcher Nutzen erwartbar ist und welche Wirksamkeit dadurch erreicht werden kann. Regionale Zusammenarbeit muss aber auch zeigen können, wer dadurch wie entlastet wird, welche gabenorientierten Schwerpunkte gesetzt werden und welche Angebote an welchen Orten wegfallen können, da sie an anderer Stelle von anderen verantwortlich übernommen werden.

Beheimatung durch Beteiligung sichern

Beheimatung und Zugehörigkeit zu einer Region finden die Akteure und Interessierten vor allem durch aktive Beteiligung und wenn sie in der Zusammenarbeit Wertschätzung und Anerkennung erleben. In der kirchlichen Regionalentwicklung braucht es folglich Beteiligungsformen, die Betroffene von Veränderungsprozessen zu Beteiligten machen. Dadurch kann auch die Bindung zur kirchlichen Region wachsen und regionale Identität entstehen.

Differenzsensibilität und Differenzblindheit einbeziehen

Die Projektgruppen in den Teilregionen der Modellprojekte sind auf ganz verschiedene Projektideen und Umsetzungsstrategien gekommen, - je nach sozialräumlichen und milieuspezifischen Gegebenheiten, Bedarfen, Zielperspektiven und konkreten Interessen. Es ist nötig, solche Differenzierungsleistungen stärker in den Blick zu nehmen und zu fördern. Kirchliche Regionalentwicklung braucht aber auch ein gutes Maß an Differenzblindheit, um verschiedene Geschwindigkeiten und Interessen und den unterschiedlichen Umgang mit Arbeitsaufträgen, Vorgehensweisen und Kooperationsformen nicht hierarchisch zu bewerten, sondern als verschieden aber gleichwertig anzuerkennen. Die Arbeitsfrage dafür ist, wie viel Unterschiede die Beteiligten eines regionalen Entwicklungsprozesses ertragen können und wie

viele Unterschiede gleichzeitig nötig sind, um zu kreativen und innovativen Lösungen und Ergebnissen zu kommen.

Verschiedenen Formen der Zusammenarbeit erlauben

Die Modellprojekte haben gezeigt, dass die Beteiligten von sich aus verschiedene Formen kollegialer und regionaler Zusammenarbeit entwickeln. Es entstehen Netzwerkstrukturen zu bestimmten gemeinsamen Themen, Veranstaltungen und Gottesdiensten bis hin zu verbindlichen Absprachen, gemeinsamen Trägerschaften und Arbeitsgemeinschaften. Alle diese Entwicklungen sind konstruktive Schritte hin zu Dekanatskonzeptionen oder zu anderen Formen verbindlicher Zusammenarbeit in der Region und fördern kollegiales und weitsichtiges Teamverhalten von Haupt- und Ehrenamtlichen. Diese Schritte können möglicherweise zu einer späteren Zeit zu Fusionen führen, aber sie müssen es nicht. Auch die neue Kirchengemeindeordnung (KGO) der EKHN bietet im Hinblick auf den rechtlichen Rahmen Spielraum für ganz verschiedene Formen der regionalen Zusammenarbeit.

Externe Beratung einbeziehen

Mit Hilfe von externen Berater_innen werden Anliegen und Ziele geklärt, Steuerungs- und Prozessstrukturen geplant, Verantwortlichkeiten formuliert und Rahmenbedingungen abgeprochen. Die externe Moderation achtet daneben vor allem auf faire Umgangsweisen: auf Achtsamkeit, Respekt und Besonnenheit. Externe Moderation ist in den Modellprojekten darüber hinaus hilfreich gewesen, um verschiedene Interessen, um Skepsis, Konflikte und Widerstand im Hinblick auf regionale Entwicklungsschritte kontinuierlich sichtbar und besprechbar zu machen. Dafür braucht es Geduld, Respekt und Konfliktkompetenz, um verschiedene Positionen und Sichtweisen miteinander ins Gespräch zu bringen und zu konstruktiven Entscheidungen zu kommen.

„Regiologe“ nutzen

Der Regiolog ist ein Set von Beteiligungsformaten in den Modellprojekten, die genutzt wurden, um die regionale Zusammenarbeit zu stärken. Er schafft Marktplätze und Gesprächsforen, in denen Aspekte der kirchlichen Regionalentwicklung vorangetrieben werden. Dort werden regionale kirchliche Schwerpunkte und Stärken herausgearbeitet und konkrete regionale Projekte geplant und umgesetzt.

Regio-Lotsen ausbilden

Die Fähigkeit und die Technik, einen Regiolog anzuleiten und zu moderieren, sollten in Fort- und Weiterbildungen eingeübt und vertieft werden. Berater_innen, die solche Regiologe anleiten und moderieren, können Multiplikator_innen vor Ort und in der Region ausbilden. Diese können als Regio-Lotsen wertvolle Impulse für die kirchliche Regionalentwicklung beisteuern.

Kirchliche Regionalentwicklung in kirchlichen Aus-, Fort- und Weiterbildung anbieten

Kirchliche Regionalentwicklung hängt maßgeblich von der Bereitschaft der betroffenen haupt- und ehrenamtlichen kirchlichen Mitarbeitenden ab, sich an regionaler Zusammenarbeit zu beteiligen. Dafür müssen sie professionell geschult werden. Ein Aus- und Weiterbildungsprogramm zur kirchlichen Regionalentwicklung für Pfarrer_innen, kirchliche Mitarbeitende und ehrenamtliche Leitungskräfte ist dafür nötig. Folgende Kompetenzen sollten gestärkt werden: Teamarbeit; Bereitschaft zur Zusammenarbeit auf verschiedenen kirchlichen Ebenen; ein verändertes Gemeinde- und Kirchenbild im Hinblick auf regionale kirchliche Organisations- und Zusammenarbeitsformen; biblisch-theologische Orientierungsfähigkeit im Hinblick auf kirchliche Regionalentwicklung; Differenzsensibilität und Ambiguitätstoleranz im Hinblick auf komplexe Entwicklungs- und Veränderungsprozesse; sozialräumliche und milieuspezifische Kenntnisse.

Ressourcen klären

Kirchliche Regionalentwicklung ist ein komplexer Prozess. Sie braucht Zeit, Energie und Geld. Breite Beteiligungsformen, klare Ziele, ein überschaubarer Projektumfang, transparente Prozessstrukturen und ausreichend Beraterische und finanzielle Ressourcen sollten als Unterstützung ebenfalls zur Verfügung stehen. Sonst werden Energie und Kapazität sowohl von Haupt- als auch von Ehrenamtlichen überzogen und damit die nötige Offenheit für Veränderungsprozesse aufs Spiel gesetzt.

5. Ausblick

Kirchliche Regionalentwicklung hat Auswirkungen auf strategisch-strukturelle, kirchlich-kybernetische und theologisch-inhaltliche Vorstellungen von Gemeinden, Dekanaten und der Gesamtkirche. Die kirchliche Regionalentwicklung verändert folglich Gemeinde- und Kirchenbilder, beeinflusst kirchliche Leitungsvorstellungen, kirchenrechtliche Fragen und kirchliches Gebäudemanagement. Darüber hinaus hat sie Auswirkungen auf das Pfarrerbild genauso wie auf andere kirchliche Berufsbilder und auf die Vorstellungen vom Ehrenamt. Gleichzeitig formen und begrenzen aktuelle kirchliche Gemeinde- und Berufsbilder die Chancen und Möglichkeiten der kirchlichen Regionalentwicklung. Diese gegenseitige Wechselwirkung sollte verstanden und bedacht und in die künftige kirchliche Planungsarbeit mit einbezogen werden.

Trotz aller Herausforderungen und Mühen waren die Modellprojekte spannend. Sie steckten voller freudiger Überraschungen und ermöglichten kreative und ermutigende Ergebnisse für die Weiterarbeit. Die Energie und die Leidenschaft der Beteiligten waren ansteckend. Sie haben gezeigt: Kirchliche Regionalentwicklung lohnt sich und kann Spaß machen!

Anhang

Der Projektverlauf in Wiesbaden Biebrich

(Termine des Gesamtprojekts mit Steuerungsgruppe)

Frühjahr 2009 Planungsgespräche zwischen DSV und IPOS

28.04.2009 Auftragskonferenz

Januar 2010 Berufung der Steuerungsgruppe

04.02.2010 Sitzung Steuerungsgruppe

17.03.2010 Sitzung Steuerungsgruppe

**14.04.2010 „Biebricher Synode“: Auftaktveranstaltung,
Es werden für den „Blick nach außen“ vier Arbeitsgruppen gebildet**

27.04.2010 Sitzung Steuerungsgruppe

31.08.2010 Sitzung Steuerungsgruppe

**25.09.2010 1. Meilenstein-Treffen: Ergebnisse der AGs werden vorgestellt
und vier neue Arbeitsgruppen für den „Blick nach innen“ eingesetzt.**

28.10.2010 Sitzung Steuerungsgruppe

**21.02.2011 „Biebricher Synode“ mit den Oberkirchenräten Dr. W. Bechinger,
T. Hinte und Dr. F. Grubauer (Kirchenverwaltung)**

23.03.2011 Sitzung Steuerungsgruppe

10.05.2011 Sitzung Steuerungsgruppe

21.05.2011 2. Meilenstein-Treffen: Zwischenberichte – Stand der Dinge

09.08.2011 Sitzung Steuerungsgruppe

**19.08.2011 3. Meilenstein-Treffen: Vier neue Arbeitsgruppen
(Vision, Theologie, Öffentlichkeit, Gebäude)**

21.11.2011 Sitzung Steuerungsgruppe

21.03.2012 Sitzung Steuerungsgruppe

**28.04.2012 4. Meilenstein-Treffen: Zum Modell „Zwei Gemeinden für Biebrich“
gibt es drei AGs: Konzeption – Öffentlichkeitsarbeit – Gebäude**

Herbst 2012 Sitzung Steuerungsgruppe

22.09.2012 Teilnahme an der Ideenmesse der EKHN

12.03.13 Sitzung Steuerungsgruppe

20.05.2013 Abschlussgottesdienst

28.05.2013 Auswertung des Modellprojekts

Juli 2013 Redaktionssitzungen für die Broschüre

Bis Herbst 2013: Entscheidungen der Kirchenvorstände über die Perspektive
einer neuen Gestalt der Biebricher Gemeinden („Berg- und Talkirchen“)

Der Projektverlauf im Dekanat Ingelheim

(Termine des Gesamtprojekts mit Steuerungsgruppe)

Frühjahr 2006	Dekanatskonferenz : Bildung von drei Regionalgruppen innerhalb der Pfarrerschaft (Ingelheim, Bingen, Selztal)
27.10.2006	Dekanatssynode des Evangelischen Dekanats Ingelheim Antrag an die Landessynode
15.12.2009	Berufung der Steuerungsgruppe
04.03.2010	Steuerungsgruppe
04.05.2010	Steuerungsgruppe
10.05.2010	Steuerungsgruppe
31.05.2010	Auftaktveranstaltung GEMEINSAM EVANGELISCH: Bildung der regionalen Arbeitsgruppen
08.06.2010	Steuerungsgruppe
10.08.2010	Steuerungsgruppe
27.09.2010	Steuerungsgruppe
05.11.2010	1. Meilenstein: Gemeinsam evangelisch: „Hier leben wir und die anderen“. AGs präsentieren Ergebnisse
18.11.2010	Steuerungsgruppe
01.02.2011	2. Meilenstein: Vorstellung der Sinus Milieu Studie
15.03.2011	Steuerungsgruppe
05.04.2011	3. Meilenstein: Gemeinsam Evangelisch: „Mehr drin als man glaubt“ Vorstellung der regionalen AGs: Schätze der Gemeinden
10.05.2011	Steuerungsgruppe
31.05.2011	Steuerungsgruppe
27.08.2011	4. Meilenstein: „Gemeinsam unterwegs“
Sommer 2011	Bildung einer vierten AG: Auch wir sind dabei - die MiHaKi (Mitarbeitende im Haus der Kirche)
27.10.2011	Steuerungsgruppe
07.12.2011	Steuerungsgruppe
31.01.2012	Steuerungsgruppe
06.03.2012	5. Meilenstein: Präsentation der Projekte aus den AG
19.03.2012	Steuerungsgruppe
25.08.2012	6. Meilenstein: „Meine Heimat ist Rheinhessen“
28.08.2012	Steuerungsgruppe
Sommer 2012	Vorbereitung der Ideenmesse der EKHN

22.09.12	Teilnahme an der Ideenmesse der EKHN
05.11.2012	7. Meilenstein: Präsentation der Ergebnisse
13.11.2012	Steuerungsgruppe
05.02.2013	Steuerungsgruppe
11.04.2013	Abschlussfest und Gottesdienst „GEMEINSAM EVANGELISCH“

Der Projektverlauf im Dekanat Biedenkopf

(Termine des Gesamtprojekts mit Steuerungsgruppe)

- 16.11.2009 Planungsgespräch im DSV mit IPOS
Herbst 2009 Informationsgespräch im Pfarrkonvent mit IPOS
- Januar 2010 Berufung der Steuerungsgruppe**
02.02.2010 Steuerungsgruppe (konstituierende Sitzung)
03.03.2010 Steuerungsgruppe
16.03.2010 Steuerungsgruppe
- 16.04.2010 Auftaktveranstaltung:**
(4 AGs werden für den „Blick nach außen“ gebildet)
09.06.2010 Steuerungsgruppe
01.09.2010 Steuerungsgruppe
23.11.2010 Steuerungsgruppe
- 21.01.2011 1. Meilenstein-Treffen: Ergebnisse der AGs werden vorgestellt:
„Blick nach außen“ (neuer Arbeitsauftrag für die AGs: „Blick nach innen“)**
17.03.2011 Steuerungsgruppe
- 27.05.2011 2. Meilenstein-Treffen: Bericht aus den AGs und Diskussion mit den OKR'en
Dr. W. Bechinger, T. Hinte und Dr. F. Grubauer (Kirchenverwaltung)**
16.06.2011 Steuerungsgruppe
Juli 2011 Informationsgespräch im Pfarrkonvent
27.10.2011 Steuerungsgruppe
09.12.2011 Steuerungsgruppe
- 27.01.2012 3. Meilenstein-Treffen: Zwischenberichte – Projektvorstellung
der AGs**
08.03.2012 Steuerungsgruppe
26.07.2012 Steuerungsgruppe
Herbst 2012 Steuerungsgruppe
22.09.2012 Teilnahme an der Ideenmesse der EKHN
- 16.11.2012 4. Meilenstein-Treffen: Zwischenberichte: planen und umsetzen
der Projekte**
14.03.2013 Steuerungsgruppe
- 19.04.2013 5. Meilenstein und Abschlussgottesdienst: Bericht aus den AGs und
„Erfolge feiern!“**
- Juli 2013 Redaktionssitzungen für die Abschlussbroschüre

Literaturverzeichnis

- Antonovsky, Aaron / Franke, Alexa, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen 1997
- Bauer, Steffen/ Bauz, Gerd / Rottwilm, Jutta / Söderblom, Kerstin, GBOE im Jahre 2012. Vom Umgang mit der gestiegenen Komplexität, in: Rauber (Hg.), Kirche der Freiheit, 135-151
- Baumfeld, Leo, Region als System - Theorien und Ansätze für die Regionalentwicklung, in: Hummelbrunner, Richard / Lukesch, Robert / Baumfeld, Leo, Anwendung systemischer Instrumente in der Regionalentwicklung (= IzR, 1.2013)
<http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2013/1/izr1.html?nn=422250>
(19.07.2013)
- Baumfeld, Leo, Arbeitsblatt zur Regionalen Identität, Wien 2012 (liegt der Autorin vor)
- Baumfeld, Leo, Vier Spielkarten zur Region, Wien 2008 (die Arbeitsblätter liegen der Autorin vor)
- Baumfeld, Leo / Hummelbrunner, Richard / Lukesch, Robert, Instrumente systemischen Handelns. Eine Erkundungstour, Leonberg 2008
- Beratungsstelle für Gestaltung von Gottesdiensten (Hg.), Leitbilder der Kirche, Frankfurt am Main 1996
- Blank, Renate, Kirchliche Regionalentwicklung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Bd. 2., Ergebnisse der Evaluation von drei Modellprojekten, Frankfurt 2013
- Bonsen, Matthias zur, Leading with Life. Lebendigkeit in Unternehmen freisetzen und nutzen, Wiesbaden 2010, 2. Aufl.
- Dekanat Ingelheim (Hg.), Gemeinsam Evangelisch. Willkommen bei uns in Rheinhessen, Ingelheim 2012
- Dekanat Ingelheim (Hg.), Gemeinsam Evangelisch. Modellprojekt des Evangelischen Dekanats Ingelheim, Ingelheim 2013
- Dröge, Markus, Stadt, Land, Fluss – Volkskirche in der Region, in: Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.), Freiraum, 9-16
- Ebert, Christhard, Leib Christi als geistliche Architektur der Region, in: Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.), Freiraum, 42 f.
- Ebert, Christhard, Und wenn der Nachbar nicht will? Konkurrenz und Kooperation in der Kirche, in: Pompe / Schlegel (Hg.), Mitmenschen gewinnen, 109-127
- Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.), Drucksache Nr. 09/11, Gestaltungsprinzipien der Kirche, Darmstadt 2011
- Evangelische Kirche im Rheinland (Hg.), Visionen erden, Düsseldorf 2001

- Evangelische Kirche im Rheinland (Hg.) Das gemeinsame pastorale Amt, Düsseldorf 2005
- Evangelische Kirche von Westfalen (Hg.), Kirche mit Zukunft, Bielefeld 2000
- Freund, Annegret, Gemeindeentwicklung und Regionalentwicklung, in: Hörsch / Pompe (Hg.), Region - Gestaltungsraum der Kirche, 177-188
- Gundlach, Thies, Region oder Regionalisierung?, in: Hörsch / Pompe (Hg.) Region – Gestaltungsraum der Kirche, 205-212
- Gutmann, Hans-Martin, Differenzsensibilität und Differenzblindheit. Zwei Aufgaben der interkulturellen und interreligiösen Seelsorge, in: Weiß, Helmut u.a. (Hg.) Handbuch interreligiöse Seelsorge, Gütersloh 2011, 114-128
- Heckel, Ulrich, die Region in der Missionsstrategie des Apostel Paulus, in: Hörsch / Pompe (Hg.), Region – Gestaltungsraum der Kirche, 21-41
- Heincke, Maren, Regionalentwicklung versus Regionalisierung. Erfahrungen aus der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), in Hörsch / Pompe (Hg.), Region – Gestaltungsraum der Kirche, 189-195
- Hermelink, Jan, Region als Konfliktfeld und Konfliktlösung, in Hörsch / Pompe (Hg.), Region – Gestaltungsraum der Kirche, 43-79
- Hörsch, Daniel / Pompe, Hans-Hermann (Hg.), Region – Gestaltungsraum der Kirche, Leipzig 2012
- Karle, Isolde, 12 Thesen zur Kirchenreform, in: Netzwerk Kirchenreform, <http://www.kirchenreform.net/12-thesen-zur-kirchenreform.html> (6.04.2013)
- Karle, Isolde, Kirche im Reformstress, Gütersloh 2010
- Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.), Kirche der Freiheit – Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert, Bad Münden 2006
- Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.), mehr-wert: Mission in der Region (= Dokumentation der Tagung zum Start des EKD-Zentrums „Mission in der Region“), Hannover 2010
- Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.), Freiraum – Theologische, juristische und praktische Ermöglichkeiten für Kirche in der Region (= Dokumentation der Tagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region), Hannover 2013
- Kirchensoziologische Studie Wiesbaden-Biebrich. Abschlussdokumentation (zusammestellt und dokumentiert von Ernst-Georg Gäde in Kooperation mit Kerstin Söderblom), Wiesbaden Juli 2011
- Kirchenverwaltung der EKHN (Hg.), Handbuch Kirchenvorstand (Bd. 4), Verorten und Vernetzen – Der Kirchenvorstand in Gemeinde, Gesamtkirche und Gesellschaft, Darmstadt 2011
- Kleemann, Juliane, Mit Erfolg daneben. Anmerkungen zur Prozessdidaktik, in: Pompe / Schlegel (Hg.), Mitmenschen gewinnen, 129-144

- Lindner, Herbert / Herpich, Roland, Kirche am Ort und in der Region. Grundlagen, Instrumente und Beispiele einer Kirchenkreisentwicklung, Stuttgart 2010
- Pohl, Dieter, Regionale Kooperation und Fusion. Ein Ratgeber für Gemeinden, Leipzig 2008
- Pohl-Patalong, Uta, Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell, Göttingen 2006, 2. Aufl.
- Pompe, Hans-Hermann / Schlegel, Thomas (Hg.), Mitmenschen gewinnen. Wegmarken für die Mission in der Region, Leipzig 2011
- Pompe, Hans-Hermann, Innovationen für frühe Mehrheiten (= ZMiR Werkzeug), Dortmund 2012
- Puttkammer, Annegret, Fördern und Vorangehen. Die Mittlere Ebene und die Regionalentwicklung, in: Hörsch / Pompe (Hg.), Region – Gestaltungsraum der Kirche, 213-218
- Ratzmann, Wolfgang: Rückbau oder Umbau? In: Kirche in Bewegung, Zeitschrift des Gemeindegemeinschafts Celle, Celle 11/2004
- Rauber, Jörg (Hg.), Kirche der Freiheit gestalten. Herausforderungen für Gemeindeberatung und kirchliche Organisationsentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2013
- Riess, Birgit / Schmidtpeter, René / Kleine-König, Christiane, Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region, Gütersloh 2010
- Rogers, Everett, Diffusion of Innovations, New York 2003, 5. Aufl.
- Schlegel, Thomas, „Allen alles werden, um einige zu retten“. Das missionarische Potenzial der Region, in: Hörsch /Pompe (Hg.), Region – Gestaltungsraum der Kirche, 103-124,
- Schlegel, Thomas, „Weniger ist Zukunft“. Kirchliches Wachstum in Zeiten des Schrumpfens?, in: Pompe / Schlegel (Hg.), Mitmenschen gewinnen, 145-171
- Söderblom, Kerstin, Grenzen öffnen, gemeinsam aktiv werden. Die Chancen regionaler Zusammenarbeit nutzen, in: Kirchenverwaltung der EKHN (Hg.), Handbuch Kirchenvorstand (Bd. 4), 61-67
- Söderblom, Kerstin, Motivation und Leidenschaft, in: Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.), Freiraum, 43 f.
- Söderblom, Kerstin, Resilienz regionaler Prozesse, in: Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.), Freiraum, 44.
- Söderblom, Kerstin, Die Bedeutung der Gebäudeanalyse für die Gemeindeentwicklung, in: Zeitschrift des Ev. Siedlungswerks 2010
- ZMiR (Hg.), Schlüsselpersonen vor Ort und in der Region (= ZMiR Werkzeug), Dortmund 2012.
- ZMiR-Team, Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum. 37 Thesen, in: Hörsch / Pompe (Hg.), Region – Gestaltungsraum der Kirche, 219-266