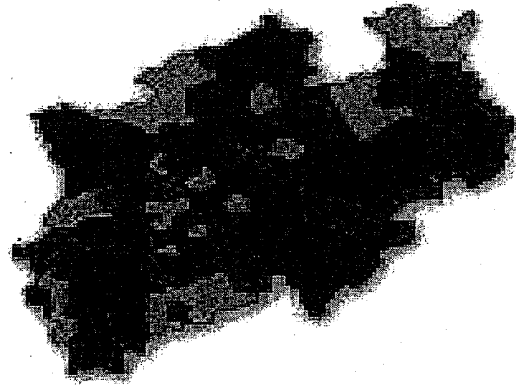
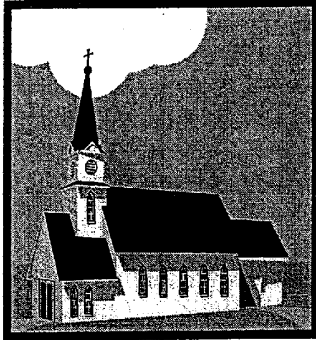


# Kirche

# in der Region



## 4 x Grundsätzliches

## aus westfälischer Sicht



Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche von Westfalen  
Olpe 35 • 44135 Dortmund • Tel: 0231-5409-54 • Fax: 0231-5409-66 • e-mail: [gb@amd-westfalen.de](mailto:gb@amd-westfalen.de)

## Vorwort

Im Frühjahr 2009 trafen sich Strukturbeauftragte einzelner Kirchenkreise der Ev. Kirche von Westfalen, zu einem Austausch über die Bedingungen ihres Auftrags. In diesem Zusammenhang stellte die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung gemeinsam mit dem landeskirchlich Beauftragten für den Reformprozess Grundgedanken zum Thema „Regionalisierung“ vor. Unser Anliegen war es, uns über diesen zukunftsweisenden Schritt kirchlicher Entwicklung auszutauschen. Der anschließende Gedankenaustausch ließ erkennen, wie hilfreich eine Entwicklung der Kirchengemeinden zu mehr Kooperation und Schwerpunktsetzung für alle Beteiligten sein kann.

Aus diesem Grund verfassten wir im Anschluss an den Austausch den vorliegenden Text. Er möchte in erster Linie **Chancen** von „Regionalisierung“ in der Kirche aufzeigen, ohne dabei die Bedenken und **Grenzen** aus dem Blick zu verlieren. Dabei stehen Überlegungen im Vordergrund, die unsere spezifisch westfälischen Bedingungen berücksichtigen. So ist eine werbende und gewinnende Grundhaltung eine große Hilfe, um den Ängsten vor Veränderungen, die mit einer Regionalisierung auftauchen, zu begegnen. Das hohe Gut der presbyterial-synodalen Grundordnung unsere Landeskirche ist dabei ebenso zu stützen, wie die Notwendigkeit zu erkennen, die Zukunft miteinander zu gestalten.

Aus dem anfänglichen Impuls, sehr umfassend und grundsätzlich an diesem Thema zu arbeiten, wuchs jedoch nach der Lektüre schon vorhandener Materialien die Überzeugung, nicht alles neu erfinden zu müssen. Vor allen Dingen auf die gründliche und hilfreiche Veröffentlichung aus dem Haus kirchlicher Dienste der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers „**Kirche im Raum - Kröte oder Märchenprinz**“ soll hier hingewiesen werden. Auf dieser Grundlage entstand „**Kirche in der Region - 4 x Grundsätzliches aus westfälischer Sicht**“, als eine Erweiterung um unsere spezifisch westfälischen Zugänge und Möglichkeiten zum Thema Regionalisierung. Westfälische Perspektiven, die wir in 4 Schritten entfaltet haben, entstehen in Fragen der Auftragserteilung zur Kooperation, der Einbindung von Beteiligte in die Veränderung, der Erarbeitung von zukunftsfähigen Zielen und des Weges zur Umsetzung.

Die Zusammenstellung richtet sich an die Verantwortlichen in Kirchenkreisen und Kirchenkreisverwaltungen, die sich mit der Kooperation von Kirchengemeinden beschäftigen. Sowohl Superintendentinnen und Superintendenden als auch Strukturbeauftragte sollen hiermit eine Möglichkeit bekommen, einen wertschätzenden Blick auf einen als schwierig empfundenen Weg zu werfen.

In der Gemeindeberatung gehen wir davon aus, dass ein Perspektivwechsel im Zugang zu schwierigen Situationen neue Horizonte eröffnen kann und neue Zusammenhänge in den Blick geraten. Unser Wunsch ist es, dass es den Verantwortlichen gelingt, mit Hilfe unserer Überlegungen solche neuen Sichtweisen zu entwickeln und ermutigt auf die neuen Herausforderungen reagieren zu können.

Christhard Ebert  
Kerstin Neddermeyer

## 1. Der Auftrag

Zunächst ist es wichtig, sich darüber Klarheit zu verschaffen, wer oder was über die Bildung einer Region entscheidet. Dazu werfen wir einen Blick in die Ausgangslage, aus der heraus der Auftrag zur Regionalisierung ergeht.

Noch in den 70er Jahren waren es vor allem die Rahmenbedingungen, die eine Profilierung kirchlicher Arbeit im Kontext gesellschaftlicher Angebote verlangten. Zunehmend hatten Kirchengemeinden die Sorge, dass Menschen sich von ihren Einladungen nicht mehr angesprochen fühlten und auf dem Markt sinnstiftender Gruppen jenseits von Kirche eine Antwort auf ihre Fragen suchten. So entschlossen sich Gemeinden zur Zusammenarbeit und Herausbildung spezifischer Angebote.

Heute liegt der Motor zur regionalen Zusammenarbeit häufig in finanziellen oder personellen Umstrukturierungen. Eine Kooperation wird notwendig, weil sich Kirchengemeinden ihre bisherige Selbstständigkeit weder mit den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln noch mit dem angestellten Personal weiter leisten können. In den meisten Fällen haben in der Evangelischen Kirche von Westfalen Kreissynodalvorstände Vorschläge zur Bildung von Regionen in die Synoden eingebracht. Dabei wurden unterschiedliche Kriterien für eine Zuordnung der Gemeinden angewendet. Neben historisch gewachsenen Beziehungen fanden Gemeindegrößen, soziale Kontexte oder auch haushaltstechnische Berechnungen Berücksichtigung. Nach zum Teil intensiven Diskussionen stimmten die Synoden den Regionen zu. Den Auftrag zur Zusammenarbeit empfinden viele Presbyterien als eine große Last. Sie sehen sich in ihrem tradierten Selbstbestimmungsrecht bedroht und fürchten um die Identität ihrer Gemeinde.

Andererseits ist zu beobachten, dass es in vielen Gemeinden schon vielfältige Strukturen zur Zusammenarbeit gibt:

- Da verabreden die Pfarrerinnen und Pfarrer einen Kanzeltausch zu Festtagen, da werden Vertretungsdienste in Krankheits- und Urlaubszeiten abgesprochen, und gemeinsame Gottesdienste werden an anderen Orten und zu besonderen Zeiten angeboten.
- Darüber hinaus gibt es Absprachen zu einer gemeinsamen Bibelwoche, oder gemeinsamen Kinderbibeltagen, um Kräfte gezielt und wirkungsvoll einsetzen zu können.
- Auch auf dem Feld des kirchlichen Unterrichts gibt es immer mehr übergreifende Angebote, um Bedürfnissen von Eltern nach Blockunterricht nachzukommen, um unterrichtsfähige Gruppen zu bilden, um ein Gemeinschaftserlebnis im größeren Rahmen zu ermöglichen, oder auch klassischen Wochenunterricht neben neuen Modellen beibehalten zu können.
- Ein großer Bereich der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ist in der westfälischen Landeskirche schon seit Langem regional organisiert, um Personal sinnvoll einzusetzen und Aktionen den notwendigen Zulauf sichern zu können.
- Eine gute Tradition hat sich in der kirchenmusikalischen Zusammenarbeit über viele Jahre hinaus entwickelt. So werden Posaunenchoräle erst durch die Zusammenlegung wieder stimmfähig und Chorgemeinschaften bekommen neuen Auftrieb dank der verbindenden Angebote ihrer Leitungen. Gerade im Bereich der Kirchenmusik entwickeln sich zusehends Projekte, die alle Gemeindegrenzen überschreiten und so Menschen zum Mitsingen einladen.
- Auch im Bereich der Erwachsenenbildung und der Studienfahrten ist zu erkennen, was durch das Miteinander möglich wird.

In diesen Tätigkeitsfeldern wird deutlich, wie durch das Engagement der Hauptamtlichen die Zusammenarbeit über Gemeindegrenzen hinaus voran gebracht wurde.

Als Fazit darf festgehalten werden:

An vielen Stellen, durch alle Bereiche kirchlichem Handelns hindurch, können **Erfolgsge-schichten und gelungene Beispiele regionaler Zusammenarbeit** bereits abgelesen werden.

Die berechtigte Sorge beteiligter Presbyterien, ihre Identität und Selbständigkeit würden von den Überlegungen zur Regionalisierung berührt, ist ernst zu nehmen und deshalb sind von Seiten der Kirchenleitung Mittel und Wege aufzuzeigen, wie ein vertrauensvolles Miteinander gestaltet werden kann. Neben einer kompetenten Beratung durch die Fachabteilungen der Landeskirche, könnte hier auch eine phantasievolle und mutige Herangehensweise neue Perspektiven eröffnen. Dafür kann auf bereits Bestehendes im eigenen Umfeld und darüber hinaus verwiesen werden. Dass Regionalisierung mehr meint als eine neue Verteilung von Mitteln und Personal, mehr als eine Sicherung bestehender Arbeit, mehr als eine einfache Addition verschiedener Gemeinden, muss für beteiligte Leitungsgremien sichtbar werden, um ihr Interesse und ihre Bereitschaft zur Umsetzung zu wecken. Aus Regionalisierung kann mehr werden als bereits bestehende Kooperation. Die ausgeprägt presbyterial - synodale Grundordnung der Evangelischen Kirche in Westfalen erfordert an dieser Stelle besondere Aufmerksamkeit, um die Entscheidungsträger in den Gemeinden für diesen neuen Weg zu gewinnen. Hier sind Kirchenleitung und Kirchenkreise in gleicher Weise gefordert, hilfreiche Strukturen zu schaffen.

## 2. Die Beteiligten

Von Prozessen der Veränderung sind oft viel mehr Menschen betroffen, als auf den ersten Blick sichtbar wird. Nur in sehr wenigen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass deren Motivationen und Ziele deckungsgleich sind und noch seltener, dass zum Beispiel Hoffnung oder Ängste untereinander bekannt sind. Erfolgreiche Veränderungsprozesse gerade auch in regionalen Kontexten arbeiten daher nach der Regel „**Betroffene zu Beteiligten machen und Beteiligte zu Betroffenen machen**“.

Wer in Regionalisierungsprozessen beteiligt ist, ist über die Funktion meist schnell erkennbar. Zum einen sind es die Amtsträger wie Superintendenten und Pfarrern bzw. Vorsitzende der Presbyterien. Abhängig vom Ziel des jeweiligen Regionalisierungsprozesses kommen aber auch Menschen aus der Verwaltung hinzu (Finanzen, Personal, Gebäude), gegebenenfalls auch die zuständigen Dezernenten der Landeskirche. Je nach Struktur und Thema können auch gemeindliche oder kreiskirchliche Ausschüsse beteiligt sein. Und immer ist auf allen Ebenen mit Menschen zu rechnen, die im Hintergrund arbeiten, aber dennoch erheblichen Einfluss nehmen.

So unterschiedlich die beteiligten Akteure sind, so unterschiedlich sind ihre Absichten. Die einen hoffen auf handlungsfähige Strukturen, die anderen stellen den Verkündigungsauftrag von Kirche in den Vordergrund, den, dritten liegt ein ausgewogener Haushalt am Herzen. Noch diffuser sind die mit den Veränderungen verbundenen Verlustängste und nicht immer ist das, was laut geäußert wird, auch das, was tatsächlich befürchtet wird. Damit aus Beteiligten Betroffene werden, muss genau diese Situation sorgfältig und achtsam in den Blick genommen werden. Gemeinsame Gespräche auf der Basis gegenseitigen Vertrauens helfen allen, ihre Motive (Hoffnungen und Ängste) in den Blick zu nehmen und zu öffnen. Je kleiner die verdeckten Anteile in der Binnenkommunikation der Beteiligten sind, desto größer ist die Chance auf wirkungsvolle und nachhaltige Veränderungen.

**Betroffene** Menschen in Veränderungsprozessen treten seltener so deutlich hervor. Im Grunde sind dies alle Gemeindeglieder - unabhängig vom Grad ihrer Verbundenheit und dem Ausmaß ihres Engagements.

Je nach Umfang oder Auswirkungen eines Regionalisierungsprozesses sind auch Menschen außerhalb der Gemeinde betroffen - Kommunalpolitiker, Kaufleute, Handwerker, Kindergarteneltern, Mitarbeitende in diakonischen Einrichtungen...

Durch die unterschiedlichen Beziehungen und Kontaktflächen zu einer Kirchengemeinde sind auch die durch Veränderungsprozesse hervorgerufenen Reaktionen höchst unterschiedlich. Die verantwortlichen Akteure haben diesen Menschen gegenüber eine wichtige Aufgabe.

Menschen sind viel häufiger zu Veränderungen bereit, als gemeinhin angenommen wird - wenn sie informiert und beteiligt werden. Wird dies aus Angst oder Achtlosigkeit übersehen, ist - berechtigter! - Widerstand die Folge. Nahezu alle Krisen, die in den letzten Jahren um Vereinigungsprozesse oder die Aufgabe von kirchlichen Gebäuden entstanden sind, haben immer auch mit mangelnder Information und Beteiligung der Betroffenen zu tun. Betroffene müssen eine reale und wirkungsvolle Möglichkeit der Beteiligung bekommen. Dazu gehört zu allererst die frühzeitige, regelmäßige und verlässliche Information. Ohne Information ist eine echte Beteiligung an Entscheidungs- und Veränderungsprozessen nicht möglich. Dann gilt es, möglichst vielfältige und kreative **Beteiligungssituation** zu schaffen. Die von der Kirchenordnung vorgeschriebene Gemeindeversammlung ist hier als alleiniges Instrument unzureichend. Runde Tische, World-Cafes, Zukunftswerkstätten, Hearings, Ideenbörsen etc. können und müssen hinzutreten. Je mehr Menschen auf diese Weise zu Beteiligten werden und sich miteinander vernetzen, desto größer ist die Chance auf wirkungsvolle und nachhaltige Veränderungen.

### 3. Die Ziele

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für einen gelingenden Regionalisierungsprozess ist Klarheit über die Ziele, die die beteiligten Kirchengemeinden auf diesem Weg verfolgen. Die Zusammenarbeit in Regionen bietet verschiedene Chancen, die im Miteinander genutzt werden können. Die eigene Motivation und die verborgenen Ziele anderer müssen deutlich in den Blick genommen werden, um nicht zwangsläufig enttäuscht zu werden. Hier ist Ehrlichkeit und Mut im Austausch untereinander gefragt.

Zum einen können **ökonomische Erwägungen** der Motor der Zusammenarbeit sein: da sollen Stellen gemeinsam finanziert werden; da sollen Kosten bei der Bauunterhaltung gespart werden; da soll Material gemeinsam angeschafft werden; da soll Sparvolumen erkannt und durch Umverteilung finanzielle Entlastung erzielt werden. Das alles sind in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage der Kirchengemeinde legitime Gründe, auf eine Zusammenarbeit mit den Nachbargemeinden zuzugehen. Wo Gemeinden aufeinander treffen, die von diesem Motor getrieben sind, wird es zu schnellen und wahrscheinlich klaren Vereinbarungen ohne wenig Aufwand kommen können.

Es kann auch sein, dass der Weg zur Zusammenarbeit nahe liegt, weil die Zusammenlegung von **Pfarrstellen** eine neue Aufteilung von Arbeitsaufgaben notwendig macht: da wird eine Pfarrstelle auf zwei benachbarte Gemeinden aufgeteilt und um Doppelstrukturen zu vermeiden, werden Wege zueinander gesucht; da kann eine Pfarrstelle nicht mehr durch eine Person besetzt werden, sondern wird von den Nachbargemeinden mitversorgt und um ein Mindestmaß an gemeindlicher Aktivität vor Ort zu behalten, werden neue Strukturen gesucht.

Hier wird eine zügige und gütliche Einigung schon deutlich schwerer zu erzielen sein, wenn die Beweggründe der Beteiligten miteinander ins Gespräch gebracht werden sollen. Die Angst vor Verlusten, die Aufgabe der eigenen Selbständigkeit und die Erinnerung an das Gewohnte machen eine vorsichtige und wertschätzende Annäherung nötig. Doch wo erkannt wird, dass gemeinsam an einer Struktur gearbeitet werden soll, die nicht Verlierer und Gewinner übrig lässt, ist ein gemeinsamer Weg möglich.

Vielleicht entsteht der Wunsch zur Zusammenarbeit auch aus der Überlegung, dass **Kirche** mehr ist und kann als das, was immer schon läuft. Dann treffen Gemeinden aufeinander, die unterschiedliche Wege entdeckt haben, um ihren Glauben heute anzubieten: da wird ein kirchenmusikalischer Schwerpunkt gesetzt, weil es gute Kontakte zur Musikschule des Ortes gibt; da steht die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen im Mittelpunkt, weil Verbindungen zur Schule gepflegt werden sollen; da wächst ein neues Gottesdienstkonzept getragen von den ehrenamtlich Tätigen der ganzen Region. Im Austausch über die Chancen des eigenen Auftrages kann dann deutlich werden, wie im Miteinander Ressourcen sinnvoll zu verteilen sind. Diese und mehr mögliche Ziele können Presbyterien verfolgen, wenn sie sich entscheiden, auf eine überregionale Zusammenarbeit zuzugehen. Es ist unbedingt notwendig, sich über die eigene Motivation zu diesem Schritt klar zu werden und sie mit den anderen Beteiligten und mit den Gemeindegliedern zu teilen, um nicht falsche Erwartungen und Hoffnungen zu wecken oder eigene enttäuscht zu finden. Hier ist eine Begleitung durch unbeteiligte Dritte oft hilfreich, um ein Gespür zu entwickeln für die eigenen Sehnsucht und das eigene Suchen nach zukunftsfähigen Schritten in der Kirche.

Das „Mehr“, das von einer Zusammenarbeit in der Region mittelfristig erwartet werden kann, ist **Entlastung** in viererlei Hinsicht:

- eine **finanzielle Entlastung** durch Umverteilung von Kosten und Erschließen übergemeindlicher Finanzquellen (Fundraising);
- eine **personelle Entlastung** durch die Anbindung von Mitarbeitenden in verschiedenen Gemeinden;
- eine **inhaltliche Entlastung** immer dort, wo in den einzelnen Gemeinden einer Region nicht das ganze Angebot der Kirche vorgehalten werden muss, sondern sich ergänzt durch die Schwerpunkte der Gemeinden im Umfeld,
- eine **kreative Entlastung** durch die Vielzahl von Menschen, die angesprochen werden können auf die einzelnen Angebote über die eigenen Grenzen der Gemeinde hinaus und ihre Möglichkeiten und Ideen hineinbringen an den Ort, an dem sie willkommen sind.

Hier stehen Fragen nach dem Kirch-, Gemeinde- und Pfarrbild im Vordergrund, die noch auf den verschiedenen Ebenen der Evangelischen Kirche von Westfalen zu diskutieren sind.

#### 4. Der Weg

Die Entwicklung einer Region zu einer handlungsfähigen und ausstrahlungsstarken Einheit ist ein lohnender und zugleich ein langer Weg. Wenn Kooperation unterschiedlicher Akteure wesentlicher Inhalt einer Region ist, eröffnet dieser Weg Entwicklungsprozesse, ist einladend und fehlerfreundlich, gelingt über gemeinsame Entwicklungsschritte, kostet Kraft, erfordert Kompromisse, bringt Konflikte, macht Profilierung möglich, geht auf Menschen zu, entlastet von Organisationsaufwand, bringt effektivere Unterstützungssysteme hervor, ist nicht zum Nulltarif zu haben.

Was genau wann, mit wem und zu welchem Ziel auf diesem Weg zu tun ist, lässt sich pauschal nicht beantworten, sondern nur im Blick auf die jeweils konkreten Zusammenhänge er-

heben. Jedoch lassen sich grundlegende Handlungsmodulen und förderliche Haltungen beschreiben, die sich in unterschiedlicher Gewichtung und Reihung immer wieder finden lassen.

Zu den **Handlungsmodulen** gehören auf jeden Fall:

- Analyse und Bewertung (was haben wir und wie wichtig ist uns das?)
- Leitbild und Zielformulierung (wer sind wir und wozu wollen wir Kirche sein?)
- Handlungsfelder und Projekte (wo sind wir und was machen wir dort?)
- Umsetzung (wer macht was mit wem bis wann?)
- Würdigung und Evaluation (was haben wir geschafft und wie geht es weiter?)

Zu den **förderlichen Haltungen** bzw. Arbeitsprinzipien gehören:

- Kommunikation (miteinander im Gespräch bleiben)
- Partizipation (Beteiligung der Betroffenen suchen)
- Transparenz (viele Augen sehen mehr als zwei)
- Informationsmanagement und Wissenstransfer (Macht heißt mitmachen lassen)
- Ergebnisoffenheit (für Überraschungen offen sein)
- Kulturentwicklung (so wollen wir sein)
- Selbstorganisation (von sich selber wissen, was man will)
- Konstruktive Verunsicherung (Neues miteinander wagen)
- Effektivität und Effizienz (zielstrebig auf eine wünschenswerte Zukunft zugehen)
- Widerstände annehmen (Innehalten und Zuversicht gewinnen)
- Fehlerfreundlichkeit (wir lernen für morgen)
- Klärung der Zielsetzung (Wozu sind wir Gemeinde Jesu Christi an diesem Ort?)
- Strukturierung des Prozesses (Schritt nach Schritt auf einem gemeinsame Weg)

Regionalisierungsprozesse sind komplex. Das ist ihre Stärke und Schwäche zugleich. Eine Beratung und Begleitung durch Mitarbeitende außerhalb der eigenen Region, die sowohl fach- als auch prozessorientiert arbeiten, ist deshalb unverzichtbar und ein wesentlicher Erfolgsfaktor!

## 5. Zum Weiterlesen und Vertiefen

**Kirche im Raum - Kröte oder Märchenprinz;** Erfahrungen und Einsichten mit Kooperation, Arbeitsteilung und Profilbildung in der Region. Hrg. Haus kirchlicher Dienste der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannover, Archivstr.3, 30169 Hannover <http://www.kirchliche-dienste.de/themen/13/95/502/material/detail.htm>

Eine sehr gründlich zusammengestellte Sammlung von Hintergründen und Erfahrungen mit Regionalisierung in der hannoverschen Landeskirche. Viele Fragen werden anhand erlebter Beispiele konkretisiert und vertieft.

**Aufbruch in die Region;** Kirchenreform zwischen Zwangsfusion und profilierter Nachbarschaft. Hrg. Stefan Bölts, Wolfgang Nethöfel im Netzwerk Kirche Bd. 3. ISBN 978-3-936912-88-3

Grundsätzliches zum Thema Regionalisierung aus soziologischer, theologischer und struktureller Sicht wurde in diesem Sammelband der EKD Reihe zusammengestellt. Die angefügten Beispiele geben ein gutes Bild der Chancen und Grenzen regionalen Arbeitens in seinen Anfängen.

**Regionale Kooperation und Fusion.** Ein Ratgeber für Gemeinden. Dieter Pohl; ISBN 978-3-374-02649-4 .

Ein Handbuch mit gut erarbeiteten Materialien für die verschiedenen Schritte zur Begleitung von Gemeinden im Zuge der Regionalisierung.

**Kirche im Raum.** Christhard Ebert, Dortmund 2009

Hrg. Zentrum Mission in der Region, <http://www.zmir.de>

Ein Beitrag, der die Spannung zwischen den Termini: „Kirche im Raum“ und „Mission in der Region“ in den Blick nimmt, ohne sie aufzulösen.

Verfasst von  
Kerstin Neddermeyer und Christhard Ebert  
für die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung  
in der Evangelischen Kirche von Westfalen