

Kirche und Diakonie regio-lokal entwickeln: Ein Denkansatz für eine vielgestaltige Kirche.

Impulsvortrag beim Kick-Off des Visitationsprojekts im Ev. Regionalverband Frankfurt-Offenbach, 07.09.24, andreas.schlamm@mi-di.de

Persönliche Schlaglichter

- Diakon und Diplom-Religionspädagoge, seit 2021 Referent bei midi in Berlin mit Fokus auf Zukunftsfragen im Zwischenraum von Kirche, Diakonie und freien Trägern
- Praktische Erfahrungen in der sozialraumorientierten Transformation einer Gemeinde der Berliner Stadtmission zu einem Familien- und Gemeindezentrum mit Nachbarschaftscafé und Kita
- Co-Gründer und Geschäftsführer von impaekt – Institut für Evaluation und Wirkungsforschung
- Herzblut: Pioniergeist wecken, Kirchliche Innovationsförderprogramme, Social Entrepreneurship (Unternehmerisch Kirche sein)

☞ Ich versuche Ihr Vorhaben in große Linien einzuzichnen, die ich als Kirchenentwickler wahrnehme. Dieses Gemälde von 1633 zeigt Christus und die Jünger im Sturm auf dem See Genezareth. Rembrandt illustrierte die bekannte biblische Erzählung von der Sturmstillung. Der See Genezareth ist für seine plötzlichen Fallwinde berüchtigt. Während die Jünger angesichts von Wind und Wellen in Panik verfallen, schläft Jesus hinten im Boot. Als sie ihn wecken, tadelt er sie: „Warum habt ihr solche Angst? Habt ihr so wenig Glauben?“

☞ Im Heranzoomen sieht man eindrücklich, wie die Jünger versuchen die Kontrolle über ihr Boot zurückzugewinnen, als eine riesige Welle über den Bug kracht, das Segel zu zerreißen droht und den Schiffskörper gefährlich nahe an die Felsen zieht. Einige versuchen das Segel zu reffen oder das Ruder zu steuern. Andere flehen Jesus um Hilfe an. Einer ist seekrank und erbricht sich, ein anderer ist ins Gebet vertieft, zwei scheinen in Panik erstarrt zu sein. Nur Christus ist die Ruhe selbst. Geweckt von den verzweifelten Hilferufen der Jünger, erhebt er sich dann, um Wind und Wellen zu beruhigen.

Die Turbulenzen stehen als Metapher für den tiefgreifenden Transformationsprozess, den Ihr Visitationsreader eindrucksvoll nachzeichnet und der die uns vertraute Gestalt der Kirche nachhaltig verändert. Manche versetzt das in große Unruhe, denn wir scheinen den Wirkmächten ausgeliefert zu sein. Wie will man hier steuern? Anderen geht der Vergleich mit der Dramatik von Rembrandts Bild vielleicht zu weit. Und doch spüren wir: Die Rahmenbedingungen für kirchliche Arbeit verändern sich stark. Obwohl wir gute Arbeit machen, werden wir weniger - nicht nur Mitglieder, es fehlt inzwischen vielerorts auch an Personal. Und da rollt schon die nächste Sparwelle heran. Der Wind der Veränderung bläst uns kräftig ins Gesicht; ängstigt und entmutigt uns.

☞ Willkommen in der BANI-Welt

Die vier Buchstaben stehen für im Englischen für: brittle, anxious, non-linear, incomprehensible – zu deutsch: brüchig, verunsichert, sprunghaft, unverständlich. Es bedeutet:

- Brüchig: Ein System erscheint stabil, gerät aber plötzlich in Schiefelage, weil es nicht flexibel genug ist.

- Verunsicherung: Dieses Gefühl führt oft zu Passivität und zu einer abwartenden Haltung; sie verhindert Kreativität und Lernen.
- Non-linear: Wir können die Zukunft nicht mehr auf Basis von Erfahrungen der Vergangenheit projizieren.
- Unverständlichkeit: Die Welt ist nicht mehr nur kompliziert, sondern überkomplex. Selbst, wer viel weiß, kann Entwicklungen nur schwer nachvollziehen, was dazu führt, dass wir Situationen ständig neu bewerten und unsere Strategien anpassen müssen.

BANI geht auf den kalifornischen Zukunftsforscher Jamais Cascio zurück und ist eine Chiffre für den wachsenden Verlust der Steuerungsmöglichkeiten. Immer öfter ist Fahren auf Sicht angesagt. Wirtschaftsfachbücher gingen schon vor zwei Jahrzehnten der Frage nach, wie erfolgreiches Managen von Instabilität aussehen kann. Peter Kruse, Gründer von Nextpractice, untersuchte bspw. die Ursachen, warum ein globales Unternehmen wie Kodak mit 150.000 Mitarbeitenden binnen kurzer Zeit Insolvenz anmelden musste. Er fand heraus, dass der einstige Pionier der Fotografie den Wandel zur Digitalfotografie zu spät erkannt hatte. Kruse folgerte, dass hierarchisch strukturierte Unternehmen und Organisationen zu schwerfällig sind, um mit dem sich verändernden Umfeld zu interagieren. Kodak realisierte zu spät, dass es als traditionsreiches Unternehmen vor allem Mitarbeitende anzog, die Sicherheit und Stabilität suchten, während es für jene unattraktiv war, die den Wandel hätten gestalten können. Kodak musste sich dann von seinem Kerngeschäft trennen und agiert heute mit etwas mehr als 5.000 Mitarbeitenden in einem Nischenmarkt.

Regiolokal?

Auch in der Kirche wird uns bewusst, dass unsere Strukturen die nötige Beweglichkeit vermissen lassen. Unsere parochiale Grundstruktur, lange Zeit ein Erfolgsmodell, gerät zunehmend unter Druck und kann mit der gesellschaftlichen Pluralisierung nicht mehr Schritt halten. Mit den Nachbarschaftsräumen entsteht etwas Neues, bisher nie Dagewesenes, das wir bisher nur ansatzweise greifen können. ☸ Wenn wir heute über die Nachbarschaftsräume nachdenken, dann im Bewusstsein, dass Innovationen im bestehenden System nur noch bedingt möglich sind. Menschen kehren uns den Rücken, weil sie das Gefühl haben, die Kirche passe nicht mehr zu ihrem Leben. Wir müssen deshalb über die Systemgrenzen hinausdenken; **miteinander am System arbeiten, nicht nur im System**. Die Nachbarschaftsräume sind Ausdruck dessen. Es hilft nicht, wenn wir vergangenen Zeiten hinterhertrauern und an der bewährten Form von Kirche festhalten wollen.

☸ Es gibt gute theologische Gründe für die Nachbarschaftsräume. Ihre Oberkirchenrätin Melanie Beiner beschreibt den **Nachbarschaftsraum als soziogeografischen Raum, in dem der Geist Gottes wirkt**. Die Nachbarschaftsräume fordern Kirche insbesondere dort heraus, wo eine Binnen-Perspektive dominiert. Die Menschen fragen verstärkt nach der Relevanz, dem Nutzen bzw. Mehrwert kirchlicher Arbeit, interessieren sich aber nicht für unsere internen Eigen-Logiken. Bei der Diakonie mit ihren sozialen Dienstleistungen liegt der Nutzen für alle i.d.R. klarer auf der Hand.

Nachbarschaftsraum heißt: Wir weiten unseren Blick über den Tellerrand der Gemeinden und Einrichtungen hinaus ins Gemeinwesen, um unsere Nachbar*innen, mit denen wir im Stadtteil zusammenleben, in ihren vielfältigen Lebenslagen und mit ihren konkreten Bedarfen wahrzunehmen. Gemeinden und

diakonische Einrichtungen, die sich bereits im Netzwerk Gemeinwesendiakonie engagieren, können hier Erfahrungen einbringen.

✞ Wir sehen in Jer. 29,7 das ganzheitliche Leitmotiv unseres Handelns. Dort heißt es: „Suchet der Stadt Bestes und betet für sie zum Herrn; denn wenn's ihr wohlgeht, so geht's euch auch wohl.“ Die **Verbesserung der Lebensqualität aller, die den Nachbarschaftsraum bevölkern**, ist nicht nur biblischer Auftrag, sondern eine gemeinsame, ko-kreative und uneigennützig gestaltungsaufgabe. Wenn wir uns mit unseren fachlichen Kompetenzen und das Evangelium als Ressource für alle einbringen, werden wir selbst beschenkt.

✞ Vor mehr als zehn Jahren wurde im EKD-Zentrum Mission in der Region, das heute in midi aufgegangen ist, der Denkansatz der regioloalen Entwicklung von Kirche und Diakonie entwickelt. Anfänglich ging es primär darum, benachbarte Kirchengemeinden zu mehr Kooperation zu bewegen und die Stärken der lokalen Ebene mit dem Blick in die Region zu verbinden. Aus dem häufig vorherrschenden Nebeneinander sollte ein Miteinander entstehen. Denn oft fanden in den Kirchengemeinden eines Dekanats zeitlich und inhaltlich sehr ähnliche Dinge statt, sodass kirchliche Arbeit vielerorts einer Monokultur ähnelte.

Heute geht es längst um mehr als nur darum, dass lokale (= parochiale) Akteure innerhalb regionaler Gestaltungsräume zusammenarbeiten. **Es geht vielmehr um ein komplexes Zusammenspiel sog. erster, zweiter und dritter Orte in einem polyzentrischen Netzwerk.** Es geht darum, Kirche, Diakonie und neue Initiativen, die sich häufig am Rand von Kirche formieren und sich i.d.R. durch viel Energie, aber vergleichsweise fluide Strukturen auszeichnen, als gleichwertige und zusammengehörige Akteure wahrzunehmen und die Beziehungen untereinander zu gestalten. Es geht also letztlich um die Entwicklung einer 'kirchlichen Biodiversität' mit einer größeren Artenvielfalt. Die künftige Kirche wird bunter und durch mehr 'Unternehmergeist' gekennzeichnet sein, wie wir es schon in manchen Landeskirchen erleben können, die Innovationsförderprogramme (Erprobungsräume u.ä.) aufgelegt haben > *Ecclesiopreneurship*.

Das Kunstwort 'Regioloal' beschreibt die Gegenbewegung zu negativen Begleiterscheinungen von Regionalisieren. Denn Regionalisierung bedeutet oft, dass der Fläche Ressourcen entzogen werden, um sie an einem zentralen Ort zu konzentrieren - mit der Folge, dass Nähe, das wohl wichtigste Merkmal kirchlicher Arbeit, verloren geht und Menschen lange Wege zugemutet werden. Die Erfahrung zeigt, dass Regionalisierung, bei dem flächenmäßige Großgebilde entstehen, häufig zu einem Verlust von Bindung und Ownership (= Eigentümerschaft; Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung) führt. Menschen ziehen sich zurück. ✞ Im Bild gesprochen: Bei Regionalisierung werden Leuchttürme gebaut, die alle paar Sekunden weithin in die Region ausstrahlen, aber an deren Fundament es ziemlich dunkel ist. Bei Regioloalität hingegen entsteht ein **Lichternetz**. Kleine Lichter, die miteinander verbunden sind, die einander zum Glänzen bringen und in Summe eine große Strahlkraft erzeugen.

Lust auf Zukunft wecken

✞ **Geistlich aufbrechen:** Wenn wir nur die Strukturanpassungen sehen, die viele Landeskirchen beschlossen haben, macht sich oft eine Unlust oder Erschöpfung breit. Die Aufbruchsdynamik bleibt aus. Vielmehr braucht es ein **attraktives und motivierendes Narrativ**, wie wir künftig anders Kirche für die Menschen in unserem Nachbarschaftsraum sein wollen. Deswegen dürfen wir Umbauprozesse nicht auf

harte Fakten konzentrieren und losgelöst von geistlichen Prozessen betrachten. Beide sind organisch aufeinander zu beziehen. Denn **Agilität ist im Wesentlichen eine innere Haltung und nicht nur eine äußere Struktur.**

☞ Die kirchliche Transformation ist m.E. ein Spiegelbild globaler Transformationsprozesse. Der Klimawandel erfordert ein konsequentes **Umsteuern von der fossilen Energie zur regenerativen Energie.** Für mich ist die Kirchensteuer unsere fossile Energie. Sie hat uns weit gebracht, aber ich glaube, wir müssen unabhängiger von fossiler Energie werden (> Wirkungsorientierung). Nicht von heute auf morgen, aber in absehbarer Zeit.

☞ Das ist zunächst für mich ein innerer Prozess. Natürlich werden Kirche und Diakonie auch künftig nicht ohne Geld funktionieren, aber ich möchte der regenerativen Energie des Heiligen Geistes mehr vertrauen. Der Heilige Geist ist Gottes Kreativdirektor. Er kann uns eine innere Freiheit schenken, die in unseren Herzen und Köpfen ein neues Bild von Kirche entstehen lässt, das uns kreativ werden lässt. Und erfahrungsgemäß lösen sich auch finanzielle Herausforderungen, wenn es uns gelingt, kreativ an sie heranzugehen. Wenn wir in die Kirchengeschichte schauen, dann entdecken wir, dass **Aufbrüche immer geistlicher Natur** waren. Könnte es also sein, dass die Veränderung vom Parochialprinzip zum Nachbarschaftsraum nicht nur eine bloße Strukturveränderung ist, sondern dass es Gott selbst ist, der uns nach draußen lockt, ins Weite?

☞ Welche **biblischen Narrative** können uns dabei helfen? Wo ist der Raum, wo wir unsere Bilder, geistlichen Erfahrungen und das, was uns antreibt, von Mensch zu Mensch miteinander teilen? - Glücklicherweise ist der Bibel Wandel nicht fremd. Die Bibel ist voller Geschichten, in denen Gott etwas Neues anfängt und durch das Wirken des Heiligen Geistes eine neue Perspektive entsteht, sodass plötzlich Bewegung in eine festgefahren erscheinende Situation hineinkommt. Manche Geschichten, wie z.B. die Begegnung des Propheten Elia mit der Witwe von Sarepta (1. Könige 17), bergen einen Schatz von Haltungen und Ressourcen für den Umgang mit Ungewissheit. Elia erlebt, dass Gott auch in einer ausweglos erscheinenden Situation für ihn sorgt. Andere Geschichten wie z.B. die von den Weisen aus dem Morgenland (Matthäus 2), die dem Stern folgen, lenken den Blick auf die Sehnsucht. Der Text will uns mit unserer Energie, mit der wir einst unser Engagement in Kirche und Diakonie begonnen haben, die aber oft im Alltag unter die Räder gerät, neu in Kontakt bringen. Wo wir der Sehnsucht Raum geben, öffnet der Heilige Geist neue Wege wie bei den Weisen aus dem Morgenland.

☞ Übung: Talk mit den Sitznachbar*innen

Innehalten und kurz mit den Sitznachbar*innen über folgende Fragen ins Gespräch kommen

- Wo sehe ich bereits Verheißungsvolles, was ich für exemplarisch für die Kirche von Morgen halte und wo etwas vom Glanz der künftigen Kirchengestalt aufleuchtet?
- Welche biblischen Bilder oder Geschichten; welche geistlichen Erfahrungen motivieren mich und schenken mir Zuversicht auf dem Weg ins Morgen?

☞ Mindshift

Was passiert, wenn wir beginnen regional zu denken und die Strukturen regional ausrichten? Das Schaubild verdeutlicht, dass es eines Perspektivwechsels in fünf elementaren Dimensionen bedarf:

<u>Status Quo</u>	<u>Regiolokale Neuausrichtung</u>
„Das haben wir schon immer so gemacht.“ =>	„Wie setze ich an? Wo ist der Spielraum für Neues?“
Defizitorientierung =>	Ressourcenorientierung
Versorgung =>	Aktivierung, Partizipation, Empowerment
Zielgruppen =>	Menschen im Nah-/Sozialraum mit ihren realen Bedarfen
Sektorale Versäulung, Parallelstrukturen =>	Ressortübergreifendes Handeln, Netzwerke

- Wir versuchen neue Herausforderungen nicht mit alten Konzepten zu lösen. Setzt voraus, dass wir uns beherzt von Dingen trennen, die keine Kraft mehr haben, um Freiräume für Neues zu finden. **Möglichkeitsräume** zu eröffnen verhindert alle Energie in den Erhalt des Status Quo zu stecken.
- **Ressourcenorientierung:** Wir lenken den Blick von dem, was wir verlieren, zu den vielleicht bisher noch nicht wahrgenommenen Ressourcen, mit denen wir etwas gestalten können. Geld ist nur eine einzige Ressource!
- **Abschied vom Versorgungsdenken:** Wir 'bedienen' nicht Erwartungen unserer Mitglieder und versorgen sie, sondern **wecken ihre Eigeninitiative**. Wir erwarten die Lösung nicht allein von der Leitung, sondern tragen selbst etwas dazu bei. Wir bauen eine Beteiligungskultur auf. Wir empowern Menschen, damit sie Lust bekommen mehr Verantwortung zu übernehmen, und sich dafür gut gerüstet fühlen.
- Wir geben die Fokussierung auf Zielgruppen auf und fragt verstärkt danach: Was brauchen unsere Nachbar*innen wirklich? Wie leben sie, was treibt sie um, welche **Bedarfe** haben sie? Welchen Nutzen könnten Menschen von Kirche und Diakonie haben? Wo ist unser Platz?
- **Silodenken überwinden:** Große Organisationen sind oft sehr versäult – wie bei einem antiken Tempel ruht auf den Säulen der ganze Bau, aber er ruht eben auch. Oft wissen die in der einen Säule nicht, was die benachbarte Säule beschäftigt. Informationen laufen oft nur von oben nach unten und von unten nach oben. Regiolokal arbeiten läuft nicht länger versäult, wie in großen Organisationen üblich, sondern ressortübergreifendes Handeln durchbricht diese Logik. Indem wir Querverbindungen schaffen, entstehen beweglichere Netzwerkstrukturen.

Klassische Linienorganisation

Wie eben bereits beschrieben, können viele große Unternehmen oder Organisationen, wie auch die Kirche, gar nicht anders als hierarchisch organisiert sein. Doch Hierarchie geht zu Lasten ihrer Beweglichkeit; neudeutsch: Agilität. Die klassische **Linienorganisation** im Schaubild zeichnet sich durch eine klare Hierarchie und starke Versäulung aus. Die Kommunikation verläuft i.d.R. fast nur in der vertikalen Achse, also von oben nach unten und umgekehrt, während die horizontale Ebene schwach ausgeprägt ist.

Matrix-Organisation

Wenn nun Querverbindungen die konventionelle Struktur zu durchbrechen beginnen, also Netzwerke an die Seite unserer Hierarchie treten, beruhen sie mehr auf gemeinsam geteiltem Wissen und Ressourcen, auf vertrauensvollen Beziehungen, Begabungen und Engagement. Der regiolokale Denkansatz regt an bestehende Netzwerke zu stärken oder solche Querverbindungen wie hier in der **Matrix-Organisation**

überhaupt erst aufzubauen, denn in volatilen (= starken Schwankungen unterworfenen) Kontexten haben sie sich häufig als widerstandsfähiger erwiesen als hierarchische Strukturen.

⌘ Polyzentrisches Netzwerk

Die fortgeschrittene Pluralisierung unserer Gesellschaft (Milieus, Lebenswelten) legt eine vielgestaltige Kirche nahe, damit unterschiedlichste Menschen andocken und in Berührung mit dem Evangelium kommen können. Es entspricht dem Bild eines polyzentrischen Netzwerks. ⌘ Vielleicht haben Sie jetzt das Gefühl: Das sieht aber unübersichtlich aus. Da kann ich Ihnen nur zustimmen, und das liegt nicht nur an meiner begrenzten Fähigkeit zu zeichnen! Es wird tatsächlich wuseliger, weil das in der Natur einer Netzwerkgesellschaft liegt. Wahrscheinlich wird es aber auch lebendiger.

Organisationen, die sich um ihre Zukunftstauglichkeit sorgen, müssen elastischer werden, um Erschütterungen (Stichwort: BANI) gut abfedern zu können. Sie tun gut daran Anreize zu schaffen, mit deren Hilfe die Selbststeuerungskompetenzen aller Beteiligten gestärkt werden. Denn Netzwerken ist ein hohes Maß an Selbststeuerung zu Eigen.

⌘ Haltungen für Neuland-Entdecker*innen *einzelne klicken*

- Wir tun gut daran einen inneren Kompass zu entwickeln. Dafür ist grundlegend, das Warum von Kirche und Diakonie neu zu klären und ein gemeinsames Verständnis von Kirche und Diakonie zu entwickeln. Um die Sinnhaftigkeit seines Tuns zu wissen, hilft auch besser mit Rückschlägen umzugehen. Wir sind häufig damit beschäftigt, das Wie von Kirche zu klären. Fragt aber zuerst nach dem Warum. Warum braucht es uns Christinnen und Christen an diesem Ort, und warum bin ich dabei?
- Und ebenso, dass wir Zugang zu unseren Emotionen und Werten finden und uns bewusst mit ihnen auseinandersetzen, um innere Gelassenheit und Klarheit zu entwickeln. Das zahlt ein auf unsere Widerstandskraft, die nötig ist, weil immer weniger nach Plan läuft. Es bedeutet auch Vertrauen in unsere Intuition zu entwickeln, auf sich selbst, auf Gott und den Kontext zu hören.
- uns als lebenslang lernende Personen zu begreifen
- und mit anderen zu kooperieren anstatt sein eigenes Ding durchzuziehen.
- Navigieren in Zeiten der Instabilität bedarf nicht zuletzt neu unseres Vertrauens in die Verheißung Jesu: Fürchtet Euch nicht! Lass Dich getrost auf Neues ein. Dann stehen die Chancen gut zu lernen furchtlos und mutig zu sein.

⌘ Noch einmal zurück zum polyzentrischen Netzwerk: Der Soziologe Ray Oldenburg hat ein Konzept der ersten, zweiten und dritten Orte entwickelt. Er sieht das Zuhause als ersten Ort an und den Arbeitsplatz als zweiten. Dritte Orte sind ihm zufolge Orte, die der Kultur und der Begegnung dienen; wo Menschen Ideen austauschen, Beziehungen und Gemeinschaft suchen.

Die Intensität und Art und Weise, wie Menschen mit uns in Kontakt sind, sind sehr unterschiedlich. Die Kirchengemeinde ist vor allem für Hochverbundene ein Zuhause, im Modell von Oldenburg der erste Ort. Hier leben sie ihren Glauben, hier gelten ihre Regeln. Oft entwickeln sich unbewusst Exklusionsmuster. Je

weniger Berührungspunkte Menschen mit der Kirche haben, desto größer ist die Zurückhaltung unser „Wohnzimmer“ zu betreten.

✚ In einer zunehmend säkularen Gesellschaft haben viele Menschen mehr Kontakt zu Kirche und Diakonie an den zweiten Orten, wo sie z.B. soziale Dienstleistungen oder evangelische Bildungsangebote in Anspruch nehmen. Sie erleben dort Kirche und Diakonie punktuell oder temporär, vielleicht in der evangelischen Kita, in der ihr Kind betreut wird, oder im seniorenrechtlichen Wohnen, wo die Großmutter ein neues Zuhause gefunden hat. Die Kita und das betreute Wohnen sind ihre Kirche; dort begegnen sie dem Evangelium - wenngleich auf andere Weise als in einer Kirchengemeinde. Auch hier kann der lokale Bezug stark sein, aber manche zweiten Orte, z.B. Ev. Akademien, haben ein regionales Einzugsgebiet. *An den zweiten Orten kann es sinnvoll sein, die Frage regelmäßig auf die Agenda zu setzen, wodurch eigentlich unser evangelisches Profil zum Ausdruck kommt.*

✚ Die dritten Orte ergänzen die ersten und zweiten Orte. Ein dritter Ort zeichnet sich dadurch aus, dass sich Kirche auf einen fremden Kontext einlässt und sich gewissermaßen von ihm beschenken lässt. Wo es gelingt, dass Evangelium und Kultur auf eine organische Weise verschmelzen, entstehen ganz neue, oft unkonventionelle Formen von Kirche und Diakonie. Diese dritten Orte sind von ihrem Organisationsgrad meist fluide; es dauert oft Jahre, bis sie sich etabliert haben, und es liegt in ihrer Natur, dass manche dritten Orte nie Teil der etablierten Strukturen werden und vielleicht nach einigen Jahren einfach verschwinden. In der Anglikanischen Kirche wurden solche „Fresh Expressions of Church“ vor 20 Jahren gestartet. In Großbritannien fühlen sich heute mehr Menschen diesen kirchlichen und diakonischen Startups verbunden als den etablierten Gemeinden. Sie erreichen oft Menschen, die bereit sind, für ein Angebot, das ihrer Lebenswelt entspricht, größere Distanzen zu überwinden.

Kirche als polyzentrisches Netzwerk gedacht sieht **in allen drei Orten gleichwertige Ausdrucksformen gelebten Glaubens**, unabhängig von ihrer jeweiligen Größe. In so einem Netzwerk sind alle Beteiligten letztlich miteinander verbunden, wenngleich nicht unbedingt direkt. Jedoch weiß man voneinander, teilt Wissen miteinander, unterstützt einander und steht für das Ganze ein. Sie verstehen sich als Knotenpunkte in einem Netzwerk, nicht als autonome Größe für einen abgegrenzten Bezirk.

✚ In einem polyzentrischen Netzwerk ist es egal, ob ein kirchliches oder diakonisches Handlungsfeld eher lokal oder regional ausgerichtet ist. Netzwerke sind per Definition hierarchiefrei. Wenn mehrere Gemeinden, Einrichtungen und Startups gemeinsam einen Nachbarschaftsraum bilden, dann heißt dies nicht, dass lokale Strukturen nicht weiter bestehen können. Kirche und Diakonie regioloal zu entwickeln bedeutet vitale Strukturen auf lokaler Ebene so gut es geht zu erhalten und zu fördern, aber sie gleichzeitig mit einer regionalen Perspektive zu verbinden. **Regioloales Denken geht davon aus, dass starke Regionen auch starke lokale Akteur*innen haben.**

✚ Michael Herbst spricht von einem **kirchlichen ´Schengen-Raum`**, in dem die parochialen Grenzen so gut wie keine Bedeutung mehr haben. Der Schengen-Raum steht für Freizügigkeit. Er meint damit: Menschen sollen dort andocken, wo sie sich beheimaten wollen. Das muss nicht unbedingt die Kirchengemeinde am Wohnort sein.

☞ Die Kraft der Netzwerke

In netzwerkartiger Zusammenarbeit liegt immenses Potenzial. Netzwerke entstehen zwar oft aufgrund der intrinsischen Initiative von Menschen, die z.B. ein Thema verbindet und die etwas bewegen wollen. Aber um die Vernetzung im Nachbarschaftsraum zu aktivieren und ein neues Miteinander der verschiedenen Orte einzüben, rate ich gerade jetzt zu Beginn Netzwerkkordinator*innen zu benennen. Der Berliner Kirchenkreis Teltow-Zehlendorf hat damit gute Erfahrungen gemacht. Denn: **Wer miteinander gestalten will, muss auch das Miteinander gestalten.**

Die Türöffner-Tage dienen zunächst der Wahrnehmung aller Gemeinden und Einrichtungen im Nachbarschaftsraum. **Öffnen Sie nicht nur Ihre Türen, sondern Ihre Herzen!** Sprechen Sie nicht nur über das, was Sie *machen*, sondern über das, was Ihnen *am Herzen liegt und Ihnen Energie gibt*.

Es ist ebenso wichtig, anschließend gemeinsame Themen zu identifizieren und vor allem miteinander ins Tun zu kommen. Eine regionallokale Identität im Nachbarschaftsraum entsteht durch gemeinsame Erlebnisse und Erfahrungen. Wenn kein neues Wir-Gefühl entsteht, dann drohen die alten Logiken und Partikularinteressen unter der Oberfläche ein Eigenleben weiterzuführen.

Der Mehrwert von Netzwerken:

- Wir haben immer größere Mühe die lebenslange Kirchenmitgliedschaft zu plausibilisieren. Kirchenbindung wird durch Verbundenheit ersetzt, und Verbundenheit entsteht durch Beziehungen. Netzwerke stehen für den **Wandel von einer Veranstaltungs- oder Versorgungskirche zur Beziehungskirche**. Wo wir Kirche als vital erleben, stoßen wir schon oft auf Netzwerke.
- Wo Menschen ihre Ideen einbringen können und ihre Stärken gebraucht werden, spüren sie Energie und erfahren sich als **selbstwirksam**. Dies ist wiederum Quelle für **Resilienz** (Widerstandskraft), die in Zeiten des Wandels eine wichtige Ressource ist.
- Der **Treibstoff** für Netzwerke sind Vertrauen und Zutrauen; offene und transparente Kommunikation. Menschen wollen primär als Person gesehen werden, nicht nur in ihrer Funktion.
- Netzwerke haben die Angewohnheit sich weitgehend selbst zu steuern. Leitungskunst besteht darin, diese **Selbststeuerungskompetenzen von Akteuren wertzuschätzen** und zu stärken anstatt Kontrolle ausüben zu wollen; außerdem darin, Stabilität (Hierarchie) und Flexibilität (Netzwerke) in Balance zu halten.
- Das Zentrum strebt nach Stabilität und Vereinheitlichung, der Rand nach Flexibilität und Veränderung. Eine lernende Kirche lenkt den Fokus auf den Rand, der sich mit anderen Sphären berührt, denn heterogene Netzwerke mit ihren flachen Strukturen, in denen sich Menschen aus unterschiedlichen Hintergründen begegnen, sind im Vergleich zu hierarchischen Systemen geradezu **Innovationstreiber** und ihnen bei der Ideenfindung meist weit überlegen.

☞ Trampelpfade ins Morgen

Nun befinden wir uns in einem Übergang von der (hierarchischen) Institution zum agilen, polyzentrischen Netzwerk. Die hierarchischen Strukturen sind nicht plötzlich vorbei, sondern existieren weiter. Währenddessen entsteht eine Netzwerkarchitektur. Diese beiden Logiken konkurrieren miteinander, und das erzeugt **Spannungen**, die uns noch einige Jahre begleiten werden. Dieser Übergang erfordert insbesondere von der Leitung die Fähigkeit zur **Ambidextrie**; zu deutsch: beidhändig zu agieren.

Wir wissen nicht wirklich, wie Kirche morgen geht. Deshalb müssen wir **Kirche gewissermaßen „verlernen“**, z.B. indem wir Freiräume durch beherrzte Abschiede von Routinen schaffen, die keine hinreichende Resonanz mehr erzeugen, und von Dingen, die nicht aus eigener Kraft leben können. Dann müssen wir bereit sein die Komfortzone zu verlassen; uns nach draußen ins unwegsame Gelände zu begeben, und herausfinden, wie Kirche künftig geht. Die zukünftige Kirche entsteht auf vielen Trampelpfaden. Wir werden **viel experimentieren** müssen. Es gibt keinen Masterplan. Manches wird scheitern – aber es gilt daraus gescheitert zu werden. Es ist wohl sogar angemessener, nicht von *der Zukunft* zu sprechen, sondern von *den Zukünften*, denn es wird *nicht die eine Zukunft* geben, sondern sie wird vielgestaltig sein - und zwar so, wie wir sie gestalten.

Die vier Felder regiolokaler Zusammenarbeit

Ein Nachbarschaftsraum, der sich regiolokal entwickelt, sollte diese vier Felder der Zusammenarbeit im Blick behalten:

- Freiwillige Kooperation:** Was können wir gemeinsam besser organisieren?
- Einander ergänzen statt Vollprogramm:** Was können andere besser? Was lassen wir getrost, damit wir das Verbleibende mit Freude tun? – Kooperation und Ergänzung verhindern Überforderung und dienen der Entlastung. Regiolokale Netzwerke leben von geteilten Ideen, setzen Ressourcen gemeinsam geschickt ein, freuen sich an den Stärken anderer. Sie stehen nicht im Wettbewerb um die meisten Besucher*innen, sondern streben nach einer Vielzahl wirkungsvoller Konzepte.
- Dann entsteht eine **profilierte Vielfalt:** Worin sind wir besonders gut? Worin liegen unsere Begabungen? Welche Stärken können wir einbringen? – Basis: Wertschätzung von Unterschiedlichkeit anstatt Profilierung auf Kosten anderer. Manches in einem Nachbarschaftsraum wird vielleicht theologisch in Spannung zueinanderstehen. Das macht nichts! Es geht um möglichst breite Zugänge zum Evangelium.
- Solidarität:** Womit sind wir reich gesegnet, sodass wir andere unterstützen können? Wo werden wir gebraucht?

Mündige vitale Zellgruppen

Zellgruppen tragen ein gemeinsames Anliegen. Sie können lokal ausgerichtet sein, sodass z.B. bisherige Gemeindegruppen weiter existieren können. Sie können aber auch regiolokal ausgerichtet sein, wie es oft bestimmten Themen der Fall ist oder bei einem Angebot für eine spezifische Gruppe. Je gravierender der Fachkräftemangel in den theologisch-pädagogisch ausgerichteten Berufsgruppen, desto mehr wird ihre Leitung ehrenamtlich sein. Deswegen ist es schon jetzt von großer Bedeutung, dass die Zellgruppen von den beruflich Engagierten qualifiziert und gecoacht, ermutigt und begleitet werden, damit sie mehr Selbstverantwortung übernehmen und ein eigenes geistliches Leben entwickeln können.

Künftige Rolle der beruflich Engagierten

Das wäre ein eigenes Thema, aber aus Zeitgründen nur wenige Andeutungen. Zunächst wird deutlich: Der Generalist oder die Generalistin im Pfarramt wird endgültig zum Auslaufmodell. Die Ev. Kirche von Westfalen sieht in Interprofessionellen Teams das Zukunftsmodell für regiolokale Gestaltungsräume. Sie

unterscheidet IPT von multiprofessionellen Teams dadurch, dass unterschiedliche Berufsgruppen nicht nebeneinander, sondern miteinander agieren:

- *Multiprofessionell: orientiert sich vorwiegend an der Zuständigkeit bestimmter Berufsgruppen für Aufgaben und Tätigkeiten aufgrund der jeder Berufsgruppe spezifisch eigenen Handlungskompetenz. (Arbeitsteilig, nebeneinander).*
- *Interprofessionalität orientiert sich weniger an der arbeitsteiligen Erledigung von Teilaspekten nach Zuständigkeit, sondern an einer Praxis des Miteinanders unter Austausch der jeweils eigenen professionellen Perspektiven.*

Es geht nicht nur darum, die verschiedenen Kompetenzen zusammenzubringen, sondern vielmehr darum, ein gemeinsames Verständnis der Situation bzw. der Herausforderungen zu entwickeln, um zu einer optimalen Lösung für die Nutzer*innen zu gelangen. Erste Erfahrungen mit IPT in der EKvW zeigen, dass Begabungen im Team besser zum Zuge kommen können, dadurch die berufliche Zufriedenheit steigt, und dass jedes Team-Mitglied ein individuelles Maß an lokalen und an regionalen Aufgaben hat.

Die Team-Mitglieder managen regionale Pluralität gemeinsam und sind punktuell präsent an den verschiedenen kirchlichen Orten. Leitung heißt: Netzwerke unterstützen, helfen Ressourcen an der Basis zu entfalten und ein innovationsfreundliches Mikroklima fördern.

Wie machen es Andere? Bsp.: Pforzheim

Das badische Dekanat Pforzheim ist 2021 aufgebrochen, um herauszufinden, wie es künftig Kirche für die Menschen in der Stadt sein möchte und welche Strukturen dem Auftrag dienlich sein können. Das Ergebnis dieses offenen, beteiligungsorientierten Prozesses mit mehreren Phasen ist, dass sich 2025 alle Gemeinden einvernehmlich zugunsten einer einzigen Gemeinde in den Grenzen des bisherigen Dekanats auflösen werden.

Phase 1: Zuhören

Dass Sie sich gegenseitig bei den Türöffnertagen wahrnehmen ist ein richtiger erster Schritt. Aber er ersetzt nicht das direkte Gespräch mit den Menschen, die in Ihrem Nachbarschaftsraum leben. Reden Sie nicht über Ihre Nachbar*innen, entwickeln Sie Ihren Nachbarschaftsraum mit ihnen gemeinsam. Die Pforzheimer haben zu Beginn ihres Aufbruchs genau das gemacht: bei Gemeindeveranstaltungen, bei eigens eingerichteten Dialogforen mit 20-30jährigen, Interviews mit Menschen, die in den Bereichen Kultur, Wirtschaft, Bildung oder Politik ihre Stadt gestalten. Mit Menschen, die "ihrer" evangelischen Kirche hochverbunden sind und Menschen, die von außen auf die Kirche blicken. Sie haben gefragt: Was ist für euch wichtig? Welche Funktion hat Kirche für euch? Was würde euch fehlen, wenn es die Evangelische Kirche in Pforzheim nicht geben würde?

Fünf künftige Handlungsfelder

Ich überspringe aus Zeitgründen jetzt Phase 2 und 3. Auf jeden Fall hat die Dekanatssynode Ende 2023 beschlossen, die kirchliche und diakonische Arbeit künftig nicht mehr primär geografisch, sondern in fünf Handlungsfeldern zu organisieren. Der Bezugsrahmen ändert sich also deutlich. Beruflich und ehrenamtlich Engagierte können sich einem Handlungsfeld ihrer Wahl zuordnen.

- Leben feiern – überraschend und innovativ

- Herausforderungen angehen – hoffnungsvoll und gemeinsam
- Glauben vertiefen – authentisch und kompetent
- Ins Leben wachsen – familiär und kreativ
- Leben gestalten – jung und dynamisch

Ich zeige Ihnen exemplarisch die ersten zwei Handlungsfelder im Detail:

⌘ Handlungsfeld: Leben feiern

⌘ Handlungsfeld: Herausforderungen angehen

⌘ Künftige Strukturen in Pforzheim

Gruppen aus den ehemaligen Gemeinden, die primär aus eigener Kraft weiterleben (also nicht „beatmet“ werden müssen), haben künftig den Status einer Zellgruppe mit ehrenamtlicher Leitung, Budgetverantwortung und klaren Entscheidungsbefugnissen.

Beruflich Engagierte arbeiten künftig in interprofessionellen Teams lokal an unterschiedlichen Orten der Stadt und regional. Viel Zeit wird verwendet für Personalgespräche und Teambuilding, um eine verträgliche Lösung für alle zu finden und Arbeitsfähigkeit herzustellen. Die neu gebildeten Teams erarbeiten eine Konzeption für ihr Handlungsfeld, ausgehend von den Ergebnissen des Prozesses.

Jedes Handlungsfeld bekommt eine berufliche Leitung. Das noch in der Diskussion befindliche Leitungsmodell sieht vor, dass die Leitungen der Handlungsfelder gemeinsam mit gewählten Synodalen den Stadtkirchenrat bilden.

⌘ Hinweis 'Reisekoffer'

Meine Zeit ist um. Wer sich intensiver mit dem Miteinander von Kirchengemeinden und Einrichtungen im Gemeinwesen beschäftigen will, lege ich diese Broschüre ans Herz, die 2020 von der Diakonie Hessen herausgegeben wurde. Sie werden dort manche Aspekte meines Impulses wiederentdecken.

⌘ Schlussfolie

Ich schließe mit einem Gebet und lade ein es im Herzen mitzubeten:

(...)

Herr, unser Gott, führe zu Ende, was seine Zeit gehabt hat. Lass jetzt wachsen, was nach Deinem guten Willen unter uns wachsen soll. Amen.