

Impulsreferat Stephan Pohl-Patalong

## **Regionenentwicklung aus der Perspektive eines Beraters aus der Arbeitsstelle Organisationsentwicklung des KK Hamburg-Ost**

Regionenentwicklung ist in unserem KK schon seit vielen Jahren ein großes Thema und stellenweise weit vorangeschritten. Viele Projektpfarrstellen sind auf Regionen hin ausgeschrieben, eine Vielzahl von Mitarbeitenden gerade im Bereich der Jugendarbeit und der Kirchenmusik arbeiten schon seit geraumer Zeit im regionalen Kontext.

Trotzdem startet die für OE zuständige Pröpstin zurzeit einen neuen „Regionenplan“. Das hat gute Gründe: Auch wenn die Zusammenarbeit in den Regionen schon eine so lange Geschichte hat, werden die Regionen doch nicht überall als fruchtbringend erlebt. Es gibt einerseits Regionen, die nach intensiven Gesprächen zu einer Großgemeinde fusioniert haben, es gibt Regionen, die intensive und vielfach auch vertraglich festgelegte Kooperationen pflegen und es gibt andererseits auch Regionen, die nur an wenigen Einzelpunkten kooperieren und ansonsten kaum miteinander zu tun haben. In einigen Regionen wird die regionale Arbeit kaum als Entlastung erlebt. Im Gegenteil werden immer wieder Stimmen laut, die sogar eine Mehrbelastung durch die Arbeit in der Region beklagen. Immer wieder werden zu viele Abstimmungsprozesse, vermehrte Gremienarbeit und komplizierte Entscheidungsfindungsprozesse beklagt.

Die leitenden Personen und Gremien des Kirchenkreises wollen genauer hinsehen, um zu verstehen, wann und in welcher Hinsicht Regionen richtig ein hilfreiches Instrument sein können, um mit der Arbeit und den Herausforderungen besser fertig zu werden, und wann sie eher hinderlich wirken. Dabei geht es in einem ersten Schritt darum, mithilfe von Workshops mit VertreterInnen aus den Regionen und Gemeinden genau zu hören und zu verstehen. In thematischen Arbeitsgruppen werden aus diesen Anhörungen Schlüsse gezogen und Vorschläge erarbeitet. Diese Vorschläge werden wieder in Workshops diskutiert. Danach erst wird der Kirchenkreis daraus Maßnahmen ableiten.

Dieses Vorgehen ist von der Grundeinsicht getragen, dass es gute Rahmenbedingungen braucht, damit die Zusammenarbeit in Regionen auch sinnvoll und fruchtbringend sein kann. Über diese Rahmenbedingungen nachzudenken und sie möglichst gut auszugestalten ist das Anliegen dieses neuen Regionenplans. Die leitenden Personen im Kirchenkreis gehen davon aus, dass Regionen durchaus

hilfreiche Instrumente sein können, um sich den Herausforderungen für die Kirche der Gegenwart und Zukunft besser stellen zu können.

Mir als Berater ist dabei besonders wichtig geworden (und ich bin sicher, dass auch die Leitungen diese Einsicht teilen), dass die Bildung von Regionen kein Allheilmittel für die Krise der Kirche ist. Ich bin sicher, dass Regionen auch in den nächsten Jahrzehnten eine große Rolle spielen werden, aber nicht als zentrale Lösung aller Probleme gelten dürfen. Sie sind ein ganz pragmatisches Instrument, um auf manche Veränderungen in der Kirche gut und flexibel reagieren zu können. Auf dem Boden dieser Grundeinsicht formuliere ich die folgenden Überlegungen.

Meist gehen wir von drei großen Krisen aus, die der Kirche zurzeit zusetzen: Da ist die Finanzkrise, die aufgrund geringer werdender Kirchensteuermittel oftmals den Gemeinden und Einrichtungen zu schaffen macht, weil Stellen und Gebäude nur noch schwer gehalten werden können.

Da ist der Mitgliederschwund, der als eine Ursache der Finanzkrise gilt, aber sich darüber hinaus auch im Bewusstsein der kirchlichen Mitarbeitenden und Gremien auswirkt und ein Gefühl von dauerndem Rückzug und stetiger Verkleinerung auslöst.

Und da ist auch noch die Relevanzkrise, die sich darin auswirkt, dass wir als Kirche nicht mehr selbstverständlich eine wichtige Stimme in der Öffentlichkeit sind, selbst für Amtshandlungen nicht mehr selbstverständlich gefragt werden und nicht mehr als Autorität in Lebens-, Glaubens- und Alltagsfragen wahrgenommen werden.

Die Entwicklung von Regionen und regionaler Zusammenarbeit wird meist nur auf dem Hintergrund der Finanzkrise diskutiert und angeregt. Dies hat aber einen fundamentalen Nachteil. Denn die Energie, sich auf solche (oft durchaus komplizierten) Gespräche mit den Nachbarn einzulassen, ist unter dieser Voraussetzung von keinem positiven Ziel erfüllt sondern nur von der Einsicht, man müsse aufgrund finanzieller Einbrüche nun einfach einen notwendigen wenn auch äußerst unbeliebten Schritt tun. Auch in der Öffentlichkeit kann so kein positives Bild entstehen. Solange das eigene Bild ist, wir tun uns zusammen, um den Abbau und finanziellen Schwund zu verwalten, solange dürfen wir uns nicht wundern, wenn auch in der Öffentlichkeit keine andere Botschaft ankommt.

Ich erlebe, dass vor allem die Regionen positive Bilanz ziehen, die einen eigenen inhaltlichen Ansatz für ihre regionale Arbeit gefunden haben und sich regionale Ziele gesetzt haben, die jede Gemeinde für sich alleine nicht erreichen könnten. Auf diese

Weise sichern sie sich eine hohe Motivation und Dynamik für die Entwicklung und Ausgestaltung der Region. Ich glaube, dass Regionen langfristig positive Kraft entwickeln, wenn es gelingt, inhaltliche Ziele und Ideen, die aus den Regionen entspringen oder nur in Regionen zu verwirklichen sind, mit der Entwicklung und Ausgestaltung der Regionen zu verbinden. Erst an diesem Punkt haben die Regionen auch eine Verbindung zu der zweiten und dritten Krise der Kirche und können Bausteine sein für Antworten auch auf diese Krisen. Wo inhaltliche Ziele entwickelt werden, entwickeln sich Kräfte gegen das Gefühl des Schrumpfens und Schwindens und aus inhaltlichen Zielen kann sich eher eine Dynamik entwickeln, in der Kirche öffentlich als relevant erlebt wird.

Folgende Punkte scheinen mir daher für die konkrete Beratung von Regionen wichtig zu sein:

- Wir unterstützen Gemeinden, sich für die regionale Arbeit inhaltliche Ziele und Ideen zu setzen, die in den Gemeinden Motivation schaffen und Lust zur Mitarbeit auf diesem Feld wecken.
- Alle Gemeinden sollen einen Gewinn für sich entdecken können, der sich nicht nur darin erschöpft, an einer bestimmten Stelle finanziell entlastet zu sein (meist ist das mit einer Reduktion in dem betroffenen inhaltlichen Bereich verbunden, der dann doch wieder viel Frust auslöst), sondern der sich an den neuen Inhalten und Aktionen oder dem neuen öffentlichen Auftreten fest macht.
- Es gilt die Geschichte der jeweiligen Gemeinden zu würdigen und ihren Wert für die Kooperation zu entdecken. Jede Gemeinde bringt spezifische Gaben, Stärken und Ideen in den Prozess ein, die gesehen werden wollen.
- Die Dynamik zwischen den betroffenen Hauptamtlichen ist nicht zu unterschätzen. Diese sind entscheidende Motoren oder auch Bremsen eines regionalen Prozesses. Daher gilt es, in der Beratung gerade auch die persönliche Beziehungsebene zu gestalten.
- Feste Verträge und schriftliche Vereinbarungen sind sehr hilfreich, um einerseits in (notwendigen) Konflikten einen hilfreichen Anker zu haben und andererseits auch die Ziele schriftlich zu fassen, deren Erreichung Gewinn und Lust verspricht.
- Daneben gilt es Kommunikationsstrukturen und Entscheidungswege so zu gestalten, dass sie einerseits schlank bleiben und andererseits die notwendige Beteiligung und Transparenz sichern. Zu diesem schwierigen Spagat werden wir hoffentlich aus dem Regionenplan des Kirchenkreises noch einige Impulse erhalten.