



Pfarrer

**Christhard Ebert**

Olpe 35

44135 Dortmund

Telefon 0231 5409-35

Fax 0231 5409-38

E-Mail [ebert@zmir.de](mailto:ebert@zmir.de)

[www.zmir.de](http://www.zmir.de)

Wenn Kirche sich entwickelt, wird´s verwickelt

## 1. Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum

Wir haben im ZMiR vor einigen Jahren bereits gemerkt, dass es nicht reicht, eine Region nur geografisch zu beschreiben. Vor allem durch philosophische und sozialwissenschaftliche Analysen haben wir gelernt, von der Region als Raum zu denken, in dem die Geografie zwar eine Rolle spielt, aber eben auch andere Perspektiven wichtig sind. Ich will weder Sie noch mich selbst jetzt mit soziologischen Analysen traktieren, sondern mal konkret mit Ihnen durchspielen, welche Dimensionen ein Raum haben kann. Wir nehmen einfach den Raum dafür, in dem wir uns gerade befinden. Vieles, was für diesen Raum gilt, gilt auch für eine Region als Raum.

Zunächst mal und am schnellsten einsichtig ist dieser Raum wie ein Behälter - mit einer einfachen Geografie von Boden, Wänden und Decke. Als Behälter umschließt er Sachen wie Sie und mich und Tische und Kaffeetassen. Auch die Region kann so betrachtet werden: sie beinhaltet Sachen wie Sie und mich und Berge und Seen, Straßen und Häuser. Das ist die ältere Grundidee der Raumsoziologie, bei der ein Raum als Container gedacht wird und durch die Lage der Dinge in ihm bestimmt wird.

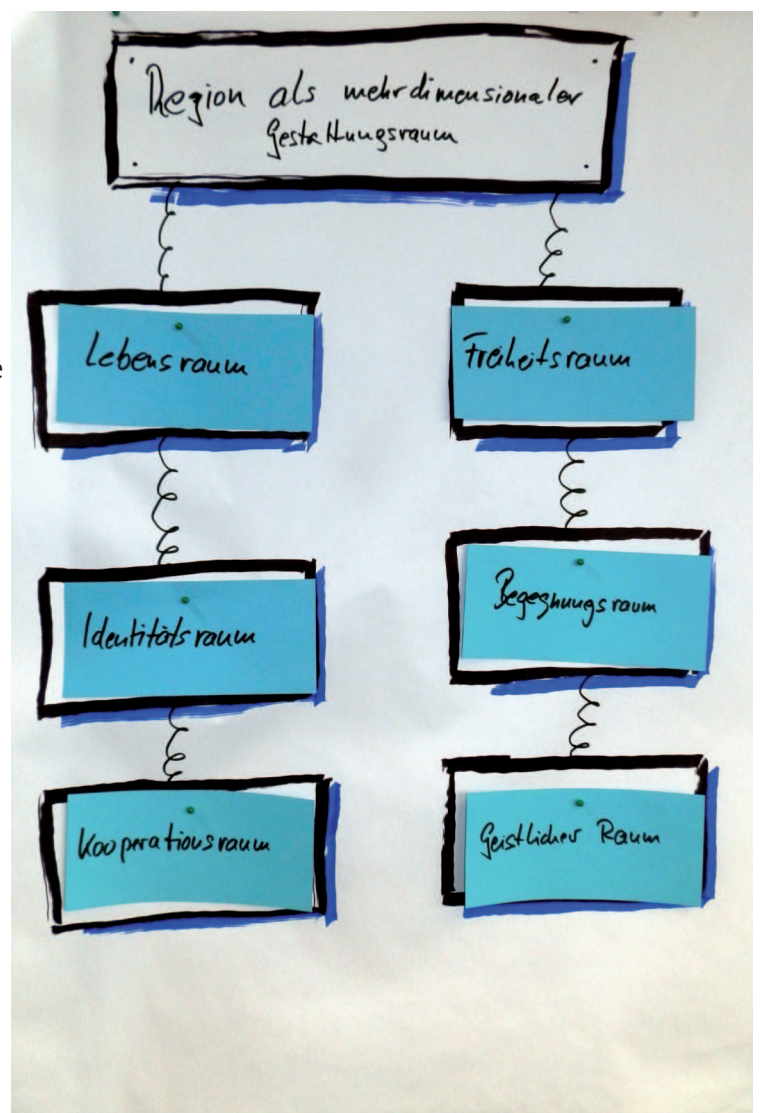
Aber nun verändern wir mal in Gedanken diesen Raum um uns und Sie werden merken, dass es plötzlich nicht mehr reicht, ihn nur als Behälter zu verstehen. Bringen Sie bitte in Gedanken einfach nur einige massive Gitterstäbe vor den Fenstern an. Die Türen schließen wir ab. Und wenn Sie dies Bild etwas in sich wirken lassen, dann spüren Sie vielleicht, dass aus dem Versammlungsraum etwas anderes wird, nämlich ein Gefängnis. Dabei hat sich im Innern wenig verändert: er umschließt immer noch Sachen wie Sie und mich und Tische und Kaffeetassen. Aber was sich verändert, ist die Bedeutung, die wir dem Raum geben. Und die verändert auch den Raum.

Wir entfernen besser wieder die Gitter, schließen die Türen auf und verändern mal die Inneneinrichtung. In Gedanken stellen wir dort eine Küche auf und dort vielleicht einen gemütlichen Sessel neben einem Kamin. Und wieder wird aus diesem Raum etwas anderes und wieder nicht nur durch das, was er beinhaltet. Und jetzt verlasse ich mal die dinglichen Begriffe wie Schlafzimmer oder Küche und beschreibe den Raum durch, was in ihm geschieht: nämlich im besten Fall Beziehungsarbeit. Und der Raum wird zum Beziehungsraum.

Ein drittes Gedankenexperiment, in dem wir den Raum als Behälter entfernen. Dazu heben wir in gemeinsamer Anstrengung das Dach ab und klappen die Wände einfach nach außen um. Und plötzlich strömt frische Luft durch die Stuhlreihen, scheint die Sonne auf der Haut. Sie können aufstehen und hingehen, wohin sie wollen; tun, was Ihnen Freude bereitet. Der Raum wird zum Freiheitsraum.

Vielleicht wird auch in dieser Kürze deutlich, was wir unter Region verstehen. Wir haben sie einen mehrdimensionalen Gestaltungsraum genannt. Menschen gestalten in der Region gemeinsam ihr Leben – er ist Lebensraum. Sie entdecken in dieser Gestaltung ihre Kompetenzen, ihr Potential, ihre Möglichkeiten – Freiheitsraum. Sie spüren dabei: hier gehöre ich hin. Bin willkommen. Werde gebraucht. Kann ich Ich sein – Identitätsraum. In all dem begegnen sie einander, bauen Beziehungen auf oder ab – Begegnungs- und Beziehungsraum. Sie arbeiten miteinander, entwickeln Ideen und setzen sie um – Kooperationsraum.

Verschiedene Dimensionen von Region als Raum. Mehrdimensional also. Region ist deshalb nicht einfach irgendetwas. Sie ist immer mehreres. Sie ist niemals sich selbst gleich. Und was sie konkret ist, erweist sich nicht aus der Ferne und nicht im theoretischen Diskurs, sondern immer nur genauen Hinschauen und im gemeinsamen Überlegen, was wir vor Ort denn unter Region verstehen wollen.



## 2. Mehrwert regionaler Kooperation

Die Perspektive einer lebendigen Region bzw. regioloaler Kirchenentwicklung steckt voller Verheißungen. Welche könnten das sein?

- Ich entdecke darin die Verheißung, die eigenen geistlichen Kraftquellen neu zu entdecken, wieder zu entdecken oder sich stärken zu lassen – persönlich, gemeindlich und regional.
- Durch die Vielfalt in der Region ergeben sich mehr Möglichkeiten – von Angeboten bis hin zu mehr Lerneffekten und Wachstumsmöglichkeiten.
- Nicht zu unterschätzen wäre die Verheißung der Entlastung. Wenn nicht alle alles machen müssen, entsteht Raum für Neues: neue Aufgaben, neue Energie, neue Ideen oder auch: neues Nichts-Tun.
- Und die Verheißung einer gesteigerten Attraktivität, weil nicht mehr schwindende Ressourcen und Strukturen im Vordergrund stehen, sondern die Kraft des Evangeliums.
- Ein weiterer regionaler „Mehr-Wert“ läge darin, dass die Region als Leib Christi mehr und vor allem andere Menschen erreichen und in Kontakt zum Evangelium bringen kann.
- Dann sehe ich auch die Verheißung einer erneuerten Gemeinschaft der Kinder Gottes, die Unterschiedliches achtet, in Solidarität verbindet und mit neuer Stärke freisetzt.
- Und nicht zuletzt deswegen trägt eine inhaltlich ausgerichtete Regionalentwicklung erheblich zu einer Klärung und Stärkung der lokalen Identität der beteiligten Akteure bei.



Wahrscheinlich haben Sie gemerkt, über was ich nicht gesprochen habe: über all das, was wir mit dem Stichwort Regionalisierung verbinden im Unterschied zu regionaler Entwicklung: Einsparungen, Strukturanpassungen, Zentralisierung, Fusionierung. Natürlich gibt es das alles und natürlich muss das auch oft und mit hoher Qualität getan werden. Aber für mich liegt da keine Verlockung drin und erst recht keine Verheißung. Die Herausforderungen in dieser Frage sind natürlich drängend und auch bedrängend, aber sie sind nicht dringend. Die Zukunft für Kirche in der Region liegt deshalb in der Frage: Wem wollen wir grundsätzlich zuerst folgen? Dem Drängenden oder dem Dringenden? Der Selbstbehauptung oder dem Auftrag Gottes? Der Sklaverei der Ökonomie oder der Freiheit der Kinder Gottes? Die Entscheidung liegt bei Ihnen!

Ich möchte Sie ja gern verlocken, zuerst den Verheißungen des Dringenden zu folgen und von da aus die Orientierung, die Kraft und die Kriterien zu gewinnen, um sich den Herausforderungen des Drängenden stellen zu können – von dem dann Etwas gar nicht mehr drängend sein wird.

## 3. Kooperation als Modus regioloaler Kirchenentwicklung

### 1. Kooperationsregeln

Region ist neben anderem auch ein Kooperationsraum, der davon lebt, dass verschieden Akteure auf unterschiedliche Weise etwas miteinander tun, um gemeinsame Ziele für die Region zu erreichen.

Damit Kooperation gelingt (und nachhaltig stabil wird), braucht es Voraussetzungen, förderliche Rahmenbedingungen und Haltungen sowie Methoden.

Kooperation ist einfach und in ihrer Einfachheit fast schön. Sie ist – wenn sie erst einmal stabil ist – nahezu unzerbrechlich. Stabile kooperierende Systeme funktionieren nach folgenden sieben Grundsätzen:

1. Ein grundlegendes Prinzip aller Kooperation ist Gegenseitigkeit: wie du mir, so ich dir! Wo dieses Prinzip durchbrochen wird, hat Kooperation keine Chance mehr. Wir unterscheiden dabei zwischen direkter und indirekter Reziprozität. Die direkte meint das unmittelbare Geben und Nehmen, während die indirekte auf

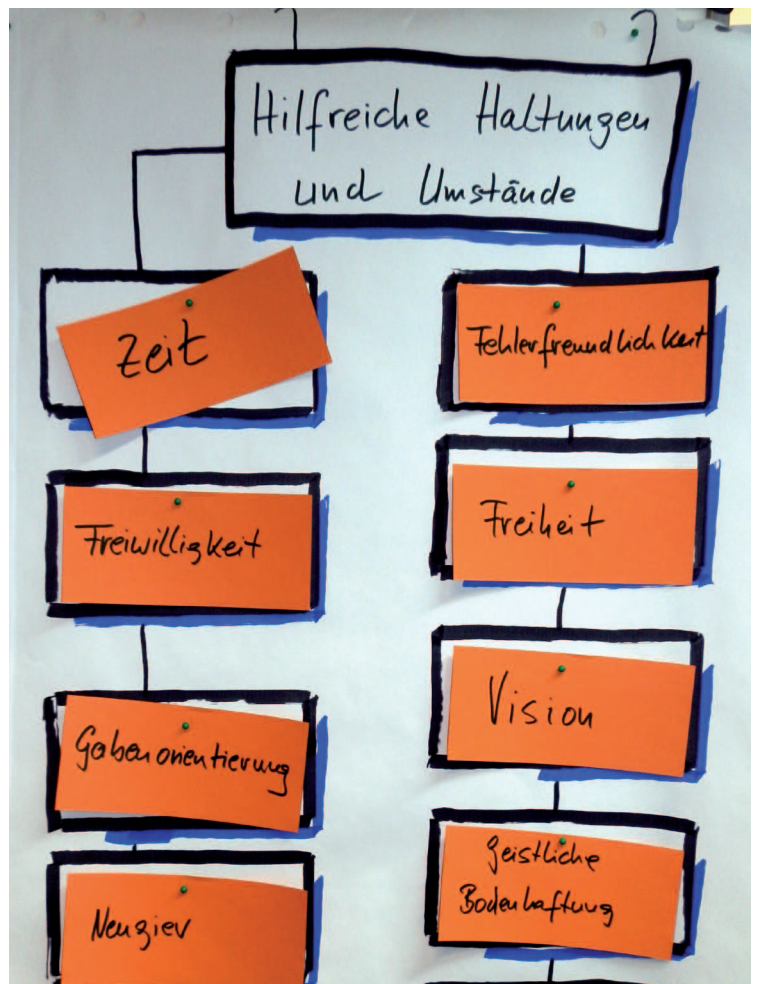
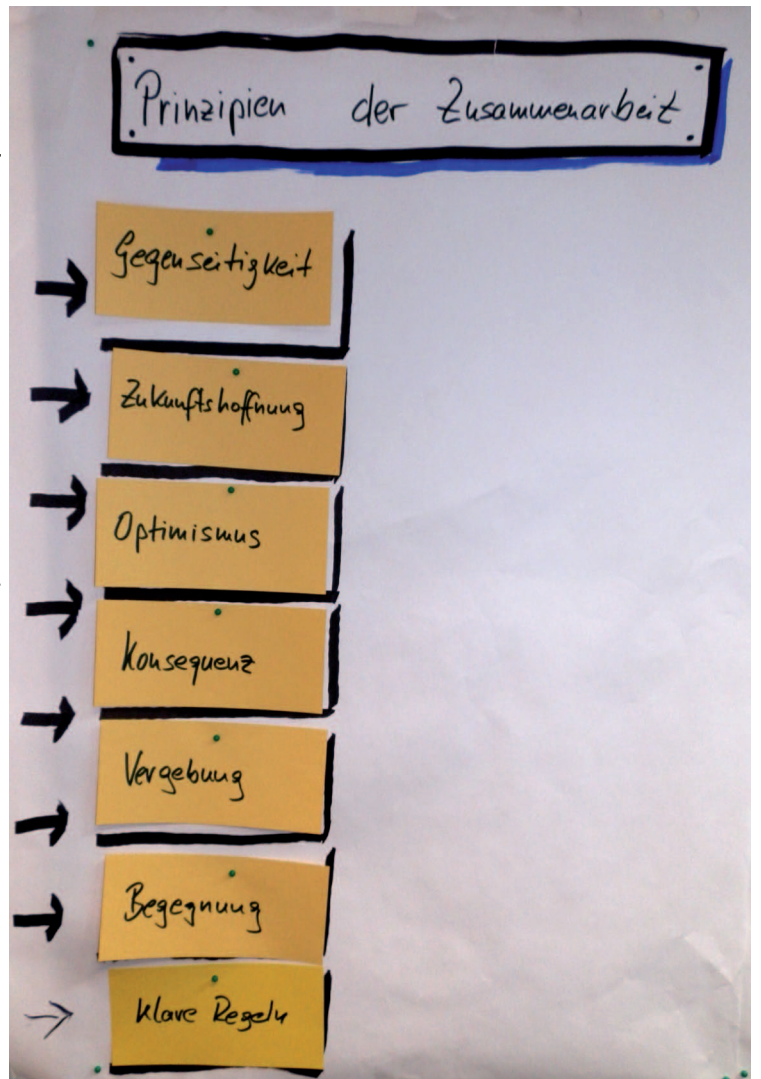
Reputation zielt

- Das Prinzip der Gegenseitigkeit (Reziprozität) braucht Stabilität und Verlässlichkeit. Es ist umso stabiler, je mehr es von Zukunftshoffnung getragen wird. Je mehr die Kooperationspartner von der Zukunft erwarten, desto stabiler wird gegenseitiges Nehmen und Geben.
- Kooperierende Systeme sind freundlich und optimistisch. Sie gehen grundsätzlich davon aus, dass ein Partner tatsächlich kooperiert und kooperieren deshalb immer zuerst. Dieser Optimismus allerdings braucht ebenfalls Zukunftshoffnung.
- Kooperierende Systeme sind konsequent in der Anwendung der Gegenseitigkeit: wenn ein Partner nicht kooperiert, kooperiert der andere ebenfalls nicht.
- Kooperierende Systeme sind aber auch nicht nachtragend. Fehlverhalten führt nicht zu dauerndem Liebesentzug. Kooperation ist wichtiger.
- Kooperierende Systeme haben einfache und leicht verständliche Verhaltensregeln. Das erhöht eine verlässliche Vorhersage des Verhaltens, stabilisiert Gegenseitigkeit und stärkt Vertrauen.
- Kooperierende Systeme brauchen regelmäßige Kontakte zwischen den Kooperationspartnern.

## 2. Voraussetzungen und Haltungen

Zu diesen Grundsätzen kommen noch bestimmte Voraussetzungen und Haltungen.

- Regionale Kooperation braucht Zeit statt Hektik. Ihre Früchte wachsen, aber sie wachsen langsam. Sorgfalt, Geduld und langer Atem sind wichtiger als schneller Aktionismus.
- Regionale Kooperation braucht Freiwilligkeit statt Verordnung. Haupt- und besonders ehrenamtlich Mitarbeitende müssen von der Sinnhaftigkeit regionaler Arbeit überzeugt sein. Nur dann entstehen Zufriedenheit und Freude. Nur dann entsteht Attraktivität, die neugierig macht und anzieht.
- Regionale Kooperation braucht Gabenorientierung statt Aufgabenorientierung. Nicht jede/r kann alles und muss es auch nicht. Mitarbeitende sollen das tun dürfen, was ihnen liegt. Die erste Frage wäre also nicht: „Kannst du, was du tust?“, sondern: „Tust du, was du kannst?“
- Regionale Kooperation braucht Neugier statt Abgrenzung. Neugierige Menschen sind offen für das Unbekannte. Sie wissen, dass sie selbst bereichert werden in der Zusammenarbeit mit anderen. Neugierige Menschen überschreiten Grenzen, weil sie wissen, dass Grenzen auch Kontaktflächen sind, dass hinter Grenzen Leben wartet.
- Regionale Kooperation braucht Vertrauen statt Vereinzelung. Vertrauen ist der Kitt in Beziehungen. Nur mit Vertrauen gelingen Gespräche, entsteht Nähe, darf Distanz sein. Nur in vertrauensvoller Atmosphäre können kirchliche Tabuthemen (Macht, Neid, Konkurrenz, ...) auf den Tisch gelegt und bearbeitet werden, die ansonsten einem



jeden Entwicklungsprozess im Weg stehen.

- Regionale Kooperation braucht Fehlerfreundlichkeit statt Perfektionismus. Wer Fehler machen darf und verstanden hat, dass aus Fehlern gelernt werden kann, der hat mehr Mut und traut sich fröhlicher und unbefangener an Neues heran.
- Regionale Kooperation braucht Visionen statt Kurzsichtigkeit. Nur mit dem Bild einer sich entwickelnden Zukunft können Schritte zielgerichtet sein und kann eine gute, vielleicht sogar bessere Zukunft Schritt für Schritt verwirklicht werden. Eine gemeinsame Vision vieler unterschiedlicher Akteure ist die beste Grundlage für eine starke Region.
- Regionale Kooperation braucht Freiheit statt Bevormundung. Neue Ideen sind wie zart keimende Pflanzen. Sie brauchen Freiheit und Schutz. Sie müssen ausprobiert werden und Wurzeln schlagen können. Allzu schnelle Reglementierung durch Verordnungen vertragen sie nicht. Regionale Räume sind auch experimentelle Räume. Irgendwann wird man verbindliche Absprachen treffen, aber erst, wenn Vertrauen gewachsen ist, Mitarbeitende mit Lust dabei sind, genug Fehler gemacht worden sind und eine Vision ihre Stärke bewiesen hat. Ordnungen haben dem Leben zu dienen.
- Regionale Kooperation braucht geistliche Bodenhaftung. Visionen lassen Flügel wachsen und das Gebet um den täglich nächsten neuen Schritt hält am Boden. In dieser Spannung ist Offenheit für den Heiligen Geist. Diese Spannung hält fest, dass Mitarbeitende zwar die äußeren Akteure in regionaler Kooperation sind, aber Gott selbst der innere Akteur sein will und soll.
- Regionale Kooperation braucht „viel weniger“ statt „immer mehr“. Sie addiert nicht einfach weitere Aufgaben zu bereits bestehenden. Sie entlastet Mitarbeitende sowohl durch Delegation als auch durch Verzicht von Aufgaben. Sie schafft Sicherheit und Durchblick durch konkrete Aufgabenbeschreibungen. Sie schützt vor Verzettlung.

Regionale Kooperation ist ein Weg, an dessen Ende alle Beteiligten mehr gewonnen haben, als sie als Einzelne je könnten. Es ist ein langer Weg und er kostet besonders am Anfang Kraft. Aber jeder Weg beginnt mit dem ersten mutigen, vorsichtigen und hoffenden Schritt.

### 3. Kooperationsformen

Bei den Methoden regionaler Kooperation kann unterschieden werden zwischen sachbezogener (horizontaler), gabenorientierter (vertikaler) und zielorientierter (komplementärer) Kooperation.

- In der horizontalen Kooperation werden gleiche Aufgaben auch gemeinsam getan. Die Kräfte werden gebündelt und die Risiken geteilt. Wenn die Konfirmandenarbeit zum Beispiel regional organisiert wird, sind vielleicht nicht mehr fünf Hauptamtliche damit beschäftigt, sondern nur noch ein oder zwei. Ebenso könnten Gottesdienste, kirchenmusikalische Angebote und sogar der Predigtendienst regional gebündelt werden.
- In der vertikalen Kooperation werden Aufgaben je nach den vorhandenen Stärken aufgeteilt. Keiner macht mehr alles. Die regionalen Akteure spezialisieren sich mit Blick auf das Ganze der Region. Gegenseitige Konkurrenz wird reduziert, indem aufeinander verwiesen und füreinander geworben wird – weil alle einander brauchen.
- In der komplementären Kooperation geht es darum, von einem gemeinsamen Ziel her und unter Berücksichtigung der vorhandenen Kompetenzen die regionale Angebotsstruktur neu zu ordnen, so dass verschiedene Angebote sowohl miteinander konkurrieren als auch einander ergänzen und unterstützen. Komplementäre Kooperation kann auch durch das Stichwort »Coopetition« gekennzeichnet werden – Kooperation und Konkurrenz unterstützen sich gegenseitig.

Alle Kooperationsformen können sowohl Zeit und Kraft freisetzen als auch durch ihre Kompetenzorientierung dazu beitragen, dass Menschen wieder mit mehr Freude und Lust am missionarischen Auftrag der Kirche mitwirken.

