

Rückbau - Umbau - Abbau!

Was kommt hinterm Horizont?

ZMiR:doku 5-14
Dokumentation
des Fachgesprächs
am 15.09.2014
Kassel

EKD-Zentrum für
Mission in der Region

Inhalt

Vorwort

Andacht

OKR Dr. Konrad Merzyn

Einführung

Hans-Hermann Pompe

Impuls 1

Dr. Patrick Küpper

Plenumsdiskussion

Impuls 2

Dr. Thomas Schlegel

Plenumsdiskussion

Themenfindung

Gruppenarbeit

Aufträge

Referierende, Verantwortliche, Teilnehmende

Vorwort

Das Fachgespräch beschäftigte sich mit dem Themenkomplex „Rückbau und Umbau in und von kirchlichen Strukturen“ sowie den daraus folgenden Wirkungen. Welche Herausforderungen müssen angenommen und angegangen werden, wenn Strukturen so verändert werden müssen, das ein „Weniger als ...“ zum Normalfall wird? Gibt es neben der Trauer eventuell auch eine Verheißung, die es zu entdecken gilt? Welche zukünftige Ekklesiologie benötigen wir dafür? Welche gesellschaftlichen Erfahrungen aus Rückbau-Prozessen sind für die evangelische Kirche hilfreich?

Durch zwei Impulse (Dr. Patrick Küpper, Thünen-Institut Braunschweig und Dr. Thomas Schlegel, Kirchenamt der EKM Erfurt) und vertiefende Diskussion mit 12 Teilnehmenden kam die Komplexität des Themas mit gleichermaßen gesellschaftlichen und kirchlichen Perspektiven und Herangehensweisen in den Blick.

Andacht

(Dr. Konrad Merzyn)

Dies ist der Tag, den der Herr macht; lasst uns freuen und fröhlich an ihm sein. (Ps 118,24)

Die Tageslosung für den heutigen Tag setzte mich auf eine Spur, als ich daran dachte, dass heute die Tagung zum Thema „Rückbau“ stattfinden wird und diese Spur möchte ich gerne mit Ihnen teilen.

Dass unsere Kirche kleiner wird, ist nichts, was wir schön reden sollten. Fühlt sich ja häufig auch eher mühsam an, nicht so sehr verheißungsvoll. Das ist etwas, was zu gestalten Arbeit macht und worüber zu reden ist. Unsere Kirche wird kleiner und wir müssen darüber reden. Nach innen, in internen Kreisen uns darüber verständigen, wie wir damit umgehen können? Und auch nach außen, wie können wir nach außen kommunizieren, dass wir kleiner werden und trotzdem nicht in Resignation verfallen. Genau hinzuschauen scheint mir dabei wichtig zu sein. Die V. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung verfolgt ja genau dieses Ziel. Denn mir begegnet immer wieder auch eine Gruppe von Personen, die sagt, dieses Schielen auf Zahlen, Prognosen und Statistiken, das ist doch nicht hilfreich. Das verfehlt doch die geistliche Aufgabe. Wir sollten uns nicht so sehr an Zahlen und Balkendiagramme hängen. Vollkommen richtig, das sehe ich genauso, das verfehlt den geistlichen Kern der Herausforderung vor der wir gegenwärtig stehen und trotzdem scheint es mir wichtig zu sein genau hinzusehen. Aus dem Vertrauen auf Gottes Verheißung überhaupt den Mut zu entwickeln zum genauen Hinsehen. Gerade weil wir ja Gottes Verheißung haben, darum glaube ich, müssen wir uns nicht scheuen auch der empirischen Wirklichkeit ins Auge zu blicken und können uns so verstehen als Menschen, die das Kreuz Christi vor Augen haben und gerade deswegen auch in schwierigen Zeiten nicht die Augen verschließen müssen. Es gilt sich der Realität zu stellen und nicht zu verzagen. Es gilt genau hinzusehen, aufmerksam wahrzunehmen in dem Geist, der weiß, jede Situation in die Gott uns stellt, ist eine zu gestaltende Situation. Es ist unsere Aufgabe, die Situation, in die wir gestellt sind, zu gestalten. Deswegen ist Rückbau etwas anderes als passives Schrumpfen. Rückbau ist eine Art von Bauen, eine Aktivität.

Im Grunde, so meine ich, besteht die große Aufgabe unserer Zeit darin, trotz des objektiven Kleinerwerdens nicht das Wachsenwollen aufzugeben, nicht diesen Impuls zu verlieren, dass die Kirche wachsen kann und gebaut werden soll. Denn ich glaube, nicht das zahlenmäßige Kleinerwerden ist das Grundproblem, sondern eine Haltung, die sich damit häufig einschleicht. Eine Haltung der Resignation. Axel Noack hat das sehr auf den Punkt gebracht mit seiner Frage: „Wie werden wir fröhlich kleiner?“ Fröhlich kleiner werden, das ist zu allererst eine geistliche Herausforderung, vor der wir stehen. Vor allem Organisatorischen, über das zu reden und zu arbeiten ist, ist das zunächst der geistliche Kern, fröhlich kleiner werden. Und da lese ich aus Psalm 118, „Dies ist der Tag, den der Herr macht; lasst uns freuen und fröhlich an ihm sein“.

Es gilt, sich immer wieder, auch gegenseitig, des Grundes zu vergewissern, auf dem wir stehen. Denn unser Glaube lebt ja nicht vor allem auf ein Ziel hin, sondern zuerst von einem Grund



her. Wir leben und wir arbeiten in der Kirche ja nicht primär, um etwas zu bewerkstelligen, das natürlich im zweiten auch; aber als erstes, weil wir gar nicht anders können als zu predigen, zu unterrichten, von dem zu erzählen, was wir erfahren haben, woran wir glauben, was uns im Tiefsten auch trägt im Leben. Das ist der Grund. Und sich dieses Grundes zu versichern, auf dem wir stehen, das ist wichtig in Zeiten, in denen von Kleinerwerden, von Rückbau die Rede sein muss. Also Gottes Verheißung mehr zu trauen als den Prognosen und sich durch Gottes Wort mehr ermutigen zu lassen als sich durch die prognostizierte Zukunft beunruhigen zu lassen. Gespannt darauf zu sein, was Gott mit uns und mit seiner Kirche eigentlich vorhat in der nächsten Zeit. Aus solcher inneren Haltung heraus dann auch nüchtern zu reden über objektives Kleinerwerden, auch fröhlich Unternehmungen verabschieden zu können, die ihre Zeit gehabt haben, die gut waren, aber für die Zukunft nicht weitergeführt werden können. Und darin dann sagen zu können: ‚Dies ist der Tag den der Herr macht; lasst uns freuen und fröhlich an ihm sein‘.

Einführung

(Hans-Hermann Pompe)

Weder Verdrängung noch Apokalyptisierung. Zum Hintergrund des ZMiR-Fachgespräches „Rückbau – Umbau – Abbau! Was kommt hinterm Horizont?“

Nicht jeder Abbau ist eine Katastrophe: Gelegentlich laufen Abbauprozesse gewollt, selbstbestimmt und gezielt. Gewichtsreduktion etwa bleibt dennoch ein hartes Geschäft, an dem viele Anbieter mit ihren Erfolgsversprechen gerne mitverdienen wollen. Realistisch gesehen braucht auch dabei jedes Kilo weniger seine Zeit, setzt viele kleine Abschiede sowie schmerzhaften Verzicht voraus.

Der Umgang mit dem Rückbau, dem Umbau und dem Abbau in der evangelischen Kirche wurde dem ZMiR aus dem EKD-Beirat für missionarische Fragen mitgegeben. Thies Gundlach, Vizepräsident des Kirchenamtes, fragte nach, wie absehbare oder bereits stattfindende Abbauprozesse gesteuert, gestaltet und moderiert werden sollen: Was gewinnt man durch Rücknahme? Brauchen wir nicht eine neue Struktur, die barmherzig christlich ist, ohne die Zielperspektive zu verlieren? Wie kann man die Dynamik der Überforderung überwinden?

Drei Fragen speiste Gundlach in die Diskussion ein. 1. Welche Art von Ekklesiologie steckt hinter dem Stichwort Rückbau? Es macht keinen Sinn loszulaufen ohne wissen, was und wohin man will. 2. Welche Ebenen der Kirche müssen eigentlich zurückbauen? Ist die mittlere Ebene, die Ebene dazwischen, die richtige dafür? 3. Haben wir in der evangelischen Kirche eine Strategie, dieses Thema missionarisch zu denken? Besser nicht zu schnell missionarisch besetzen: Vorsicht vor Verheißungen, die das Herz berühren ohne wirklich zu decken.

Die Diskussion im Beirat war intensiv und durchaus widersprüchlich. Einerseits bedeute es Naivität, die Augen vor notwendigen Schrumpfungs- und Rückbauprozessen zu verschließen: Vogel-Strauß-Politik oder St.-Florians-Prinzip seien keine guten evangelischen Haltungen. Andererseits löste gerade das Wort ‚Abbau‘ hohen Widerwillen aus, zerstöre die Motivationen und verhindere geradezu den notwendigen Umbau: Wer will denn gerne etwas herunterfahren oder sogar abwickeln?

Die Frage wird auch kirchengeschichtlich spannend: Sind wir als Kirche zu groß geworden, haben uns übernommen? Bei einem Symposium des IEEG an der Uni Greifswald im Juni 2014 hat der Wiener Pastoraltheologe Paul Zulehner auf eine uralte Klage des Salvian v. Marseille aus dem 4. Jahrhundert hingewiesen:

„Verschwunden und längst vorbei ist jene herrliche, alles überragende, beseligende Kraft der Frühzeit deines Volkes, da alle, die sich zu Christus bekannten, den vergänglichen Besitz an irdischem Vermögen verwandelten in die ewigen Werke himmlischer Güter... Und jetzt? Jetzt ist auf all dies gefolgt Habsucht, Begehrlichkeit, Raubgier und – in enger Bundesgenossenschaft und beinahe leiblicher Schwesterschaft mit ihnen vereint – Neid und Hass und Grausamkeit, Verschwendung und Schamlosigkeit und Verworfenheit... Je stärker sich deine Anhänger mehrten, desto mehr wuchsen auch die Laster; je mehr deine Macht zunahm, desto mehr nahm die Zucht ab, und deine wirtschaftliche Blüte kam in Begleitung innerer Verluste. Denn als sich die Masse der Gläubigen

vervielfachte, ward der Glaube selbst verringert und mit dem Wachstum ihrer Kinder wird die Mutter krank; und so bist du, o Kirche, durch deine gesteigerte Fruchtbarkeit schwächer geworden, bist durch die Mehrung zurückgesunken und hast an Kräften abgenommen.“¹

Wäre also weniger mehr? Gibt es möglicherweise ein göttlich verordnetes „Schrumpfen gegen den Trend“, um die kleine, eindeutige und damit fruchtbare Kirche wieder auf den Plan zu rufen? „Hat Gott die Kirchen in Europa auf Diät gesetzt?“, fragt Bischof John Finney (GB). Werden wir weniger und damit kleiner, sparsamer und realistischer? Oder einfach nur weniger und damit kleiner, älter, ärmer, weil es auch ein Kaputtschrumpfen gibt?

Die mit jeder Mitgliedschaftsuntersuchung greifbareren Relevanzverluste der Kirchen hat Wilhelm Busch, der niedersächsische Pfarrhaus-Sprößling und Spötter, fast prophetisch im 19. Jahrhundert mit der politischen Parodie „Pater Filuzius“ persifliert. Im Kampf um die Aufmerksamkeit des deutschen Michels tauchen auch die Großkirchen als zwei dicke, ältere Tanten namens Pauline und Petrine auf. Sie kommen meist zu spät, um dann umso ausgiebiger zu kommentieren, sind hochgradig moralisch, aber zugleich weitgehend ahnungslos. Allenfalls Petrine bringt noch etwas Leben in die Bude, weil sie den intriganten Pater Filuzius (= die Jesuiten) zur Hilfe holt – allerdings auch das vergeblich. Das Rennen macht am Ende die junge Base Angelika, das Idealbild der freien Kirche der Zukunft: Jung und unverbraucht, klar und attraktiv.

Welche Kirche soll, welche wird aus, in und neben den Abbauprozessen entstehen? Und: Wohin werden sich die alten Kirchen samt ihren Gemeinden, Strukturen und Formen wandeln? Unter den Fragen, die der Schweizer Unternehmensberater und Bestseller-Autor Rolf Dobelli zur Zeit in seiner STERNonline-Kolumne sammelt, tauchte auch die Frage auf: „Wenn das Kartenhaus Ihrer Überzeugungen in sich zusammenfällt, verwenden Sie jeweils alte oder neue Karten, um es wieder aufzubauen?“²

Das Fachgespräch im September 2014 hatte zwei Impulsgeber zu Abbau und Umbau: Dr. Patrick Küppers, Geograph und Referent am bundeseigenen Thünen-Institut für ländliche Räume (Braunschweig) sowie Dr. Thomas Schlegel, Theologe und Kirchenrat im LKA der Ev. Kirche in Mitteldeutschland (Erfurt). Rund zwanzig regionale Leitungsverantwortliche aus sieben Landeskirchen sowie Verantwortliche aus Kirchenämtern waren an dem Gespräch beteiligt. Die Impulse der Referenten sowie die Ergebnisse der Diskussionen finden Sie, wie immer von Christhard Ebert verlässlich zusammengestellt, in diesem Materialheft dokumentiert.



Impuls 1

Rückbau - Umbau - Lebensqualität. Erfahrungen aus den schrumpfenden ländlichen Räumen

(Dr. Patrick Küpper)

Ich habe meinen Vortragstitel gegenüber dem Tagungstitel etwas abgewandelt: Rückbau - Umbau - Lebensqualität. Denn das ist eine meiner Schlussfolgerungen aus meiner Arbeit: Dass Rückbau und Umbau nicht notwendigerweise Abbau bedeuten muss. Es kann auch neue Qualität entstehen und Lebensqualität ist auch mit weniger möglich. Auch wenn ich mich mit Kirche gar nicht auskenne, haben wir doch schon mal Pfarrer interviewt. Ein Beispiel hier aus dem Harz - spannend, weil dieser Raum mehrfach be- und entsiedelt wurde. Bergbauregion - hier sind die Menschen hingegangen, um Erze abzubauen. Irgendwann kamen sie nicht mehr tiefer mit den Techniken und haben die Dörfer verlassen. Jahrhunderte später sind sie mit neuen Techniken wiedergekommen und haben neue Dörfer und neue Bergbaustädte errichtet.

Wir haben mit dem Pfarrer gesprochen. Ein interessantes Gespräch - er hat uns von seinen



1 Salvian von Marseille: Des Timotheus vier Bücher an die Kirche, in: Texte zur Theologie, Bd. Ekklesiologie I, hg. v. Peter Neuner, Nr. 65. – zit. nach unveröffentlichtem Skript Zulehner

2 Rolf Dobelli, Wieviel Wahrheit steckt in einer durchschnittlichen Lüge, www.stern.de, 16.6.2014

Problemen berichtet, z.B. um Treffen mit Ehrenamtlichen zu organisieren; Probleme um Jugendgruppen aufzubauen, die in Konkurrenz stehen mit vielen anderen Freizeitaktivitäten. Hier das Zitat:

„Und ich mache jetzt aus eigenem Antrieb hier einmal in der Woche für 2 Stunden ebend Sprechstunde. Für mich arbeitsorganisationstechnisch beschissen, weil ich halt dann 2 Stunden hier bin und zwar dann quasi nicht meinen Arbeitsort habe, um was da zu machen, nehme schon immer meinen Laptop mit. Gibt Tage, wo niemand kommt. Dann gibt's hier Tage, wo mehr Menschen kommen. Und das Interessanteste: obwohl alle wissen, ich bin per Telefon, per E-Mail, per Fax immer [im Nachbarort] zu erreichen. (...) Aber das einfach, [dass] für 2 Stunden einmal in der Woche hier Jemand ist von Kirche, hat,ne immense Bedeutung. (...) Wir sind ja die letzte Institution, die eigentlich hier vor Ort ist, ne? So von Feuerwehr kann man nicht - ist ja keine ja, ist ,nen freiwilliger Feuerverein. Aber es ist ja oft so, dass Kirche die letzte Institution ist!“

Die Existenz von Kirche ist enorm wichtig für die Identität und emotionale Bindung der Menschen an den Ort. Es gibt zwar noch die freiwillige Feuerwehr und einige Vereine, aber die sind auf das Ehrenamt gegründet und keine Institution in dem Sinne.

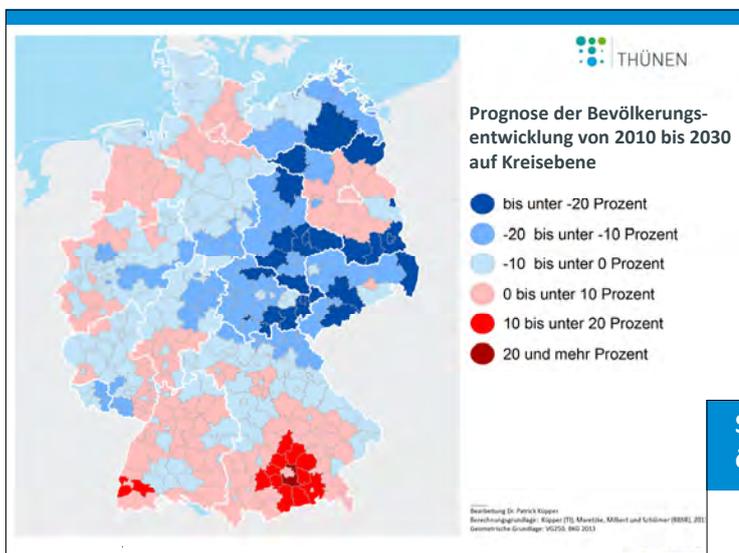
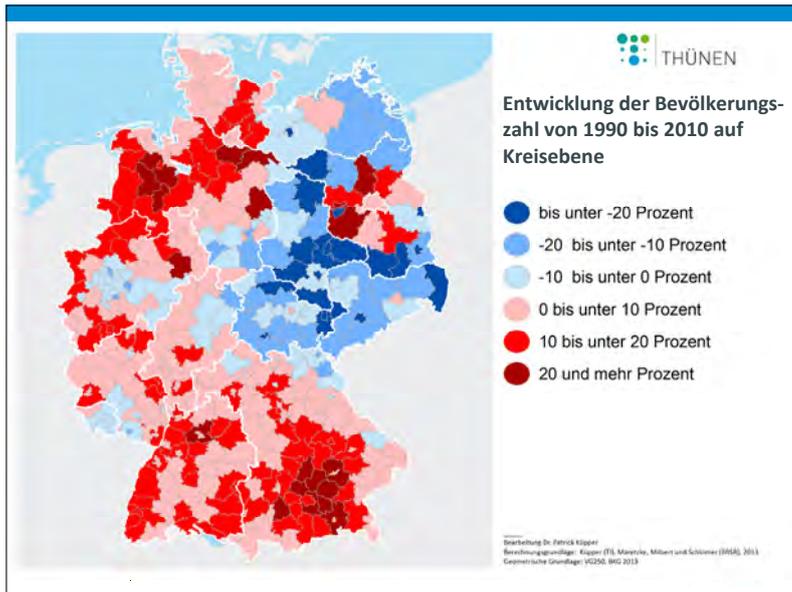
Als Geograph liebe ich es, Daten auch in Karten abzubilden. Hier zum Beispiel die Bevölkerungsentwicklung der letzten 20 Jahre von 1990 bis 2010. Man sieht hier die Gleichzeitigkeit von Wachstum und Schrumpfung. Je roter, desto stärker das Wachstum und je blauer, desto stärker die Schrumpfung. Es gibt eben beides und teilweise räumlich sehr nah beieinander. Natürlich drückt sich hier auch die besondere Situation in Ostdeutschland aus, wo sehr viele Menschen in den Westen gezogen sind, wo es auch enorme altersstrukturelle Verschiebungen gegeben hat, wo zum Beispiel die Zahlen der Kinder und Jugendlichen um mehr als 50% eingebrochen sind - mit all den Konsequenzen für Bildungs- und Jugendeinrichtungen.

Wenn man nach Prognosen fragt - wie geht es denn weiter? Dann sieht man: das Blaue nimmt zu in der Karte - mehr Schrumpfung in mehr Regionen und nur noch wenig starkes Wachstum in den Räumen um München und Freiburg herum. Interessanterweise aber auch im Nordwesten: im Emsland gibt es durchaus auch

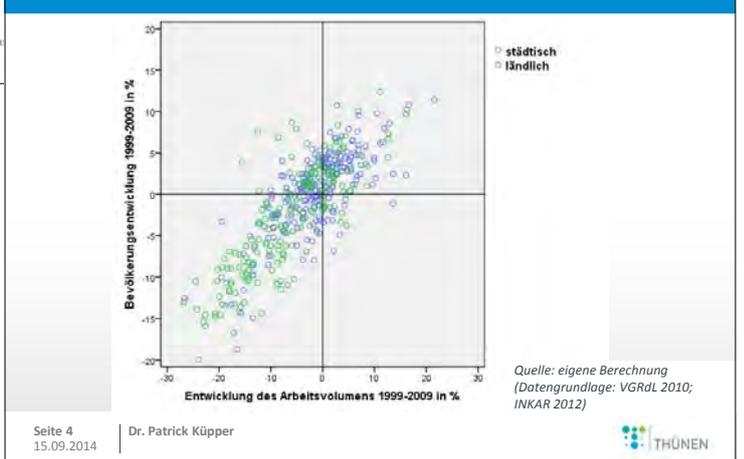
Wachstum im ländlichen Raum. Es zeigt sich also ein sehr unterschiedliches Bild.

Diese Abbildung setzt die Bevölkerungsentwicklung und die Entwicklung des Arbeitsvolumens in Beziehung. Das Arbeitsvolumen sind die Stunden Arbeitszeit, die

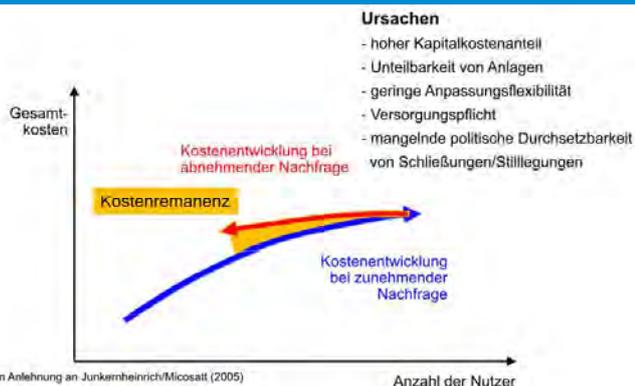
Wachstum im ländlichen Raum. Es zeigt sich also ein sehr unterschiedliches Bild.



Schrumpfung und Wachstum aus demographischer und ökonomischer Perspektive (Kreise, 1999-2009)



Schrumpfung der Ressourcen für Daseinsvorsorge



Seite 7
15.09.2014 | Dr. Patrick Küpper



Was macht das Schrumpfen eigentlich so schwierig? Die Ökonomen würden dann von Remanenzkosten sprechen. Wenn also etwas wächst (der blaue Pfeil), dann werden die Kosten pro Nutzer geringer. Wenn es aber in die andere Richtung geht (der rote Pfeil), dann lassen sich die Kosten nicht im gleichen Maß reduzieren, wie die Nutzerzahlen zurückgehen. Das liegt an vielen Dingen wie Fixkostenanteilen oder geringer Anpassungsflexibilität. Wenn Sie zum Beispiel Wasserleitungen in der Erde haben: Die sind für 100 Jahre geplant, da sind Kredite aufgenommen worden, das kann man nicht einfach wieder rückgängig machen. Wenn Sie nun weniger Nutzer haben, steht das Wasser länger in den Leitungen und verkeimt. Leitungen müssen gespült werden. Das Schrumpfen ist teuer.

Aus der Managementdiskussion gibt es das 3R-Modell. Das beschreibt, wie man mit Schrumpfungsprozessen umgehen kann. Retrenchment bedeutet: Ich muss meine Kosten kürzen, ich muss sparen, Angebote werden zurückgefahren (z.B. werden Öffnungszeiten reduziert und Schulen geschlossen). Kosten werden entsprechend den Nutzerzahlen reduziert. Die zweite Möglichkeit ist Repositioning. Ich versuche also, die Leistung anders zu erbringen. Ich kann Qualitäten verbessern, um mehr Nutzer zu haben. Zum Beispiel: eine Kita im Harz hat immer weniger Kinder. Dann hat man die Öffnungszeiten so verlegt, dass sie auch von SchichtarbeiterInnen genutzt werden konnten. Die Nutzerzahlen steigen wieder. Oder man denkt über Innovationen nach: Wie kann ich eine Leistung anders erbringen, zum Beispiel über die neuen Kommunikationsmedien? Oder mobile Dienste: der kleine Laden wird geschlossen, aber dafür fährt ein LKW über die Dörfer, wo die Leute ihre Dinge einkaufen können. Neues Marketing spielt da sicherlich auch eine Rolle. Im ÖPNV zum Beispiel: Wie schaffen wir es, dass mehr Leute unsere Busse benutzen? Müssen wir unser Angebot stärker bekanntmachen, müssen wir auf die Leute zugehen? Die letzte Möglichkeit ist Reorganisation. Im Fußball würde man einfach den Trainer auswechseln und hoffen, der neue Trainer bringt neuen Schwung rein, ein neues Organisationsgefühl, neues Engagement. Im Bereich Daseinsvorsorge denkt man viel über Privatisierung nach und über die Delegation von Aufgaben an Ehrenamtliche. Meine Erfahrungen sind damit eigentlich eher negativ. Bei Privatisierung zum Beispiel ist ein Landkreis vielleicht nicht mehr bereit, die Defizite des Kreiskrankenhauses zu tragen und schreibt es zum Verkauf aus. Dann kommt ein Krankenhauskonzern. Im Ergebnis aber werden Angebote eingeschränkt, die Qualität sinkt, Arbeitskräfte werden schlechter bezahlt und die Risiken bleiben dennoch bei der öffentlichen Hand. Und Ehrenamtliche gerade in ländlichen Räumen machen oft schon ungeheuer viel. Es sind oft sehr wenige, die sehr viel machen, die nicht nur einen Posten haben, sondern viele. Und denen noch mehr aufzudrücken, ist schwierig. Andere Umorganisationsmöglichkeiten sind Zusammenschlüsse. In Bereich der Gemeindeverwaltungen passiert das sehr oft - es werden einfach größere Gemeinden gebildet. Kooperation ist die weichere Form. Schulen können zum Beispiel zusammenarbeiten, indem sie nur eine Verwaltung und einen Rektor haben.

Strategische Handlungsoptionen bei schrumpfender Ressourcenbasis von Organisationen



Seite 8
15.09.2014 | Dr. Patrick Küpper



Im ÖPNV zum Beispiel: Wie schaffen wir es, dass mehr Leute unsere Busse benutzen? Müssen wir unser Angebot stärker bekanntmachen, müssen wir auf die Leute zugehen? Die letzte Möglichkeit ist Reorganisation. Im Fußball würde man einfach den Trainer auswechseln und hoffen, der neue Trainer bringt neuen Schwung rein, ein neues Organisationsgefühl, neues Engagement. Im Bereich Daseinsvorsorge denkt man viel über Privatisierung nach und über die Delegation von Aufgaben an Ehrenamtliche. Meine Erfahrungen sind damit eigentlich eher negativ. Bei Privatisierung zum Beispiel ist ein Landkreis vielleicht nicht mehr bereit, die Defizite des Kreiskrankenhauses zu tragen und schreibt es zum Verkauf aus. Dann kommt ein Krankenhauskonzern. Im Ergebnis aber werden Angebote eingeschränkt, die Qualität sinkt, Arbeitskräfte werden schlechter bezahlt und die Risiken bleiben dennoch bei der öffentlichen Hand. Und Ehrenamtliche gerade in ländlichen Räumen machen oft schon ungeheuer viel. Es sind oft sehr wenige, die sehr viel machen, die nicht nur einen Posten haben, sondern viele. Und denen noch mehr aufzudrücken, ist schwierig. Andere Umorganisationsmöglichkeiten sind Zusammenschlüsse. In Bereich der Gemeindeverwaltungen passiert das sehr oft - es werden einfach größere Gemeinden gebildet. Kooperation ist die weichere Form. Schulen können zum Beispiel zusammenarbeiten, indem sie nur eine Verwaltung und einen Rektor haben.

Nun gibt es einen Bereich, der schon ungeheuer viel Erfahrung mit Rückbau hat, der Stadtbau Ost. In der ersten Phase des Stadtbbaus zwischen 2002 und 2009 sind mehr als 250.000 Wohnungen zurückgebaut worden, teilweise als ganze Quartiere abgerissen worden. Inter-

essant ist, dass man hier nicht von Rückbau oder Abriss redet, sondern von Umbau. Da steckt natürlich etwas Psychologie drin. Man sagt den Leuten nicht, wir bauen eure Städte zurück, sondern wir bauen sie um. Man verbindet also immer den Abriss mit der Aufwertung: es ergeben sich neue Qualitäten. Wir bauen also da zurück, wo es auch neue Qualitäten schafft, also wo Städte zum Beispiel zu dicht sind. In manchen Gründerzeitvierteln sind sehr kleine Höfe, in denen es sehr dunkel ist. Dort wird entkernt. Gebäude werden abgerissen und ein neuer Park entsteht. Das war die Idee, auch wenn die Praxis oft anders aussah. Ein anderer Punkt ist, konzeptbasiert zu planen - sich also Gedanken darüber zu machen, wo wir langfristig hin wollen. Wo sind also Bereiche, die wir zurückbauen wollen? Welche Bereiche laufen von allein? Wo muss stabilisiert werden, damit es nicht bergab geht? Was lassen wir erstmal liegen? Die Konsequenz war letztlich der Rückbau von außen nach innen. Man hat versucht, die Städte gesund zu schrumpfen - auf ihren Kern zurück, ihre Innenstädte. Das war zum Teil auch aus technischen Gründen z.B. bei Wasserleitungen gar nicht anders möglich. Dazu gehört auch die sektorübergreifende Abstimmung, z.B. zwischen Wohnungswirtschaft, technischer Infrastruktur, Schulplanung, Städtebau usw. Bei der Bürgerbeteiligung musste gelernt werden. Man dachte, Themen wie Städterückbau will niemand hören. Damit werden wir nicht wiedergewählt. Aber man hat gelernt, die Bürger sind schon so weit. Die wissen natürlich, was in ihrer Nachbarschaft passiert. Die sehen verfallende Gebäude und größer werdenden Leerstand. Die sind bereit, mit zu diskutieren und Ideen einzubringen und sich teilweise auch zu engagieren. Ein Beispiel aus Halle: das Wohnungsunternehmen wollte ein 22-geschossiges Hochhaus abreißen. Die Bürger aber erklärten: die Hochhaus bedeutet für uns Identität. Für den Architekten undenkbar, für die Menschen ab wichtig. Das ernst zu nehmen und mit zu bedenken ist für solche Prozesse wichtig. Regionale Kooperation spielt ebenfalls eine große Rolle: wenn in einer Kommune rückgebaut wird und die benachbarte Kommune weiterhin Bauland ausweist und versucht, Leute anzuziehen. Umgang mit Unsicherheit: Niemand kennt die Zukunft. Es gibt zwar Prognosen, aber man muss versuchen, mit Unsicherheiten umzugehen. Leipzig ist ein Beispiel: seit den 1930er Jahren kontinuierlich geschrumpft, wächst es jetzt auf einmal wieder - es ist hip, in Leipzig zu wohnen. Wie geht man mit solchen Unsicherheiten um? Im Stadtumbau gibt es dafür Zwischennutzungen. Gebäude werden zurückgebaut und man überlegt, wie kann man diesen Raum bespielen? Wie kann man Kunstprojekte einrichten oder auch Parks? Es muss dann aber - für den Fall, dass ein Investor kommt - so gestaltet werden, dass es relativ schnell rückgängig gemacht werden kann. Sicherungsmaßnahmen sind eine weitere Möglichkeit. Ein Gebäude wird nicht abgerissen, aber so gesichert, dass es schnell wieder nutzbar ist, wenn erneute Nachfrage da ist.

Natürlich gibt es auch Erfahrungen aus der ländlichen Entwicklung. Hier sind Förderprogramme traditionell auf Aufwertung und Umnutzung ausgerichtet. Wir machen die Dörfer schöner, und nutzen leerstehende landwirtschaftliche Gebäude neu. Langsam aber setzt sich die Erkenntnis durch, dass es nicht klappt. Man kann viel Geld investieren, aber es gibt Gebiete in Deutschland, da kommt trotzdem keiner der da wohnen oder arbeiten will. Hier setzt sich langsam ein verändertes Bewusstsein durch, indem man z.B. Leerstandserhebungen macht. Was steht bereits leer, oder wo ist es in naher Zukunft absehbar? Leerstandsmanagement und Gebäudebörsen sollen dazu helfen. Abrisse ohne Nachnutzung gibt es noch

Erfahrungen aus dem Stadtumbau

- Umbau = Abriss + Aufwertung
- Konzeptbasierte Planung
- Rückbau von außen nach innen
- Sektorübergreifende Abstimmung
- Bürgerbeteiligung
- Regionale Kooperation
- Umgang mit Unsicherheit (Zwischennutzungen, Sicherungsmaßnahmen)



Foto: Harald Bethke)

Seite 9
15.09.2014 | Dr. Patrick Küpper



Erfahrungen aus der ländlichen Entwicklung

- Traditionell Aufwertung und Umnutzung
- Zunehmend Bewusstseinsbildung durch Leerstandserhebung
- Leerstandsmanagement und Gebäudebörse
- Abriss ohne Nachnutzungskonzept immer noch Ausnahme
- Modellvorhaben „Platz da“ als offensiver Umgang mit Schrumpfung



Seite 10
15.09.2014 | Dr. Patrick Küpper

Quelle: Armin König 2009



eher selten. Das wird in vielen Ländern auch nicht gefördert. Es gibt aber ein Modellprojekt im Saarland. Ein Bürgermeister, ein kreativer Kopf aus der Öffentlichkeitsarbeit, hat das Thema sehr offensiv gefahren, hat sich eingesetzt für das Thema Schrumpfung und das Thema Abriss und hat damit auch eine Wahl gewonnen. Es geht also durchaus, wenn man es offensiv macht und regelrecht inszeniert: „Mich hat´s zuerst erwischt“ - „Ich bin als nächstes dran.“

Aus meiner Sicht wären folgende Schlüsse auch für die heutige Diskussion sinnvoll:

- Rückbau und Schrumpfung als unattraktive Themen müssen mit der Möglichkeit neuer Qualitäten verbunden werden.
- Ein offener Umgang mit dem Thema und die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger ist wichtig, auch wenn eine weitere Belastung von Ehrenamtlichen keine verlässliche Strategie ist.
- Handlungsspielräume auf lokaler und regionaler Ebene müssen entdeckt werden, indem Prioritäten gesetzt werden und aktuelle Trends genutzt werden können.
- Kooperation ist wichtiger als ruinöser Wettbewerb.
- Das Festhalten am Bestehenden verhindert leider oft auch den Blick auf innovative Lösungen.
- Planungsprozesse müssen sektoral integriert und langfristig ausgerichtet sein. Zum Umgang mit Unsicherheiten sollte mit verschiedenen Szenarien gearbeitet werden.

Ich bin gespannt auf Ihre Ideen und Anregungen. Vielen Dank.

Plenumsdiskussion (Zusammenfassung)

Ehrenamt

- Ist die Skepsis gegenüber mehr Ehrenamt als Rettungsmaßnahme angebracht? Bestehende Ansätze zur Verbreiterung des Ehrenamts haben allerdings bisher nicht viel verändert.
- Ehrenamtliche lassen sich bei begrenzten Projekten gut finden – nicht aber für lange kontinuierliche Prozesse, die eher professionelle Strukturen brauchen
- Neue Gestaltung kann gelingen, wenn man die Menschen (Kirche vor Ort) nach ihren Bedürfnissen fragt und nicht als Ersatz für ausfallende Hauptamtlichkeit missbraucht.

Qualität und Aufwertung

- Eine neue Qualität bei sich weiter entwickelnden Defizit zu finden erscheint schwierig.
- Aufwertung durch attraktive (zentrale) Veranstaltungen wird nur als zusätzliche Veranstaltung angenommen, nicht als Ersatz für ausfallende lokale Veranstaltungen.
- Aufwertende Maßnahmen brauchen auch Investitionen (selbst bei Rückbau). Dazu wird Risikobereitschaft benötigt. Problem bleibt aber bei tatsächlich fehlenden Ressourcen (im kirchlichen System ist teilweise kein Geld vorhanden – Beispiel Ruhrgebiet).

Beteiligung

- Auch bei unangenehmen Themen ist rechtzeitige Information und Beteiligung notwendig.
- Beteiligung braucht Ehrlichkeit.
- Beteiligung braucht auch Wirkung – wenn die ausbleibt (weil etwas nicht umsetzbar ist), geht Beteiligung zurück.
- Mitnahme und Beteiligung beginnt bei den Problemen der Menschen und geht von da aus zu den Problemen des Systems. Und: wer Veränderung will, muss etwas dafür tun.

Prozesssteuerung

- Im Blick auf Schrumpfungsprozesse kann zwischen reaktiven Anpassungsvorgängen und proaktiven Veränderungsprozessen (organisational, strukturell, innovativ) unterschieden werden.
- Veränderung braucht oft Leidensdruck. Noch vorhandene Ressourcen (auch für Innovationen) sorgen ggf. auch für ausbleibende Veränderungsbereitschaft.
- Der mittleren Ebene fehlt oft die reale Gestaltungsmöglichkeit (Beispiel Rheinland).
- Vorhandene Gelder können ggf. auch anders verteilt werden. Sie könnten umgelenkt werden oder statt nach statistischen nach inhaltlichen Kriterien vergeben werden.

Unsicherheit

- Endgültige Maßnahmen (Abrisse) brauchen langfristige Sicherheiten (wer weiß, ob eine Kirche nie mehr gebraucht wird?)
- Wir brauchen Strategien, um mit Widerstand umzugehen – nicht jede/r lässt sich mitneh-

- men.
- Welche Bedeutung haben eigentlich kirchliche Gebäude für den Glauben? Sind sie möglicherweise so etwas wie Goldene Kälber?
- Umbau braucht Gemeinschafts- und Begegnungsmöglichkeiten – und Zeit und Geduld.
- Umbau muss oft genug ohne zusätzliche finanzielle Ressourcen gestaltet werden – manchmal bleibt nur Trauerarbeit (ohne zu wissen, ob es eine gute Zukunft gibt).

Impuls 2

Umbau, Rückbau und Aufbau. Eine dialektische Verhältnisbestimmung

(Dr. Thomas Schlegel)

Umbau als kirchliches und gesellschaftliches Thema

Umbau, das ist eine Vokabel, mit der man sich vertraut machen sollte, wenn man in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland arbeitet. Denn nachdem Landesbischöfin Ilse Junkermann im Frühjahr 2012 diesen Begriff gesetzt hatte³, rekurriert man darauf bei ganz unterschiedlichen Veränderungsprozessen: Modellprojekte in der Familienarbeit, Strukturanpassungen im Kirchenamt, Budgetierung im landeskirchlichen Haushalt usw. Immer wieder höre ich dann: „Wir müssen doch umbauen!“ Was hatte die Landesbischöfin motiviert, diesen Terminus zu prägen? Es waren Wahrnehmungen und Berichte über die Situation, in die Ordinierte entsandt werden – Ehren- wie Hauptamtliche: Die Arbeit nimmt zu, bewährte Konzepte greifen nicht mehr und neue Bilder kirchlicher Arbeit fehlen weitgehend. Eigentlich könnten so die Hauptberuflichen ihren Verpflichtungen, die sie versprochen hätten, „gar nicht ernstlich nachkommen“⁴. Neben diesen personalpolitischen Herausforderungen sind es natürlich Demographie und Säkularität, weshalb „ein weiterer Rückbau nicht mehr zu tragen und verkraftbar sein wird. Dass vielmehr ein richtiger Umbau nötig wird.“⁵ Gemeinde müsse neu gedacht werden – und neue Gemeinden müssen denkbar sein. Statt Rückbau fordert sie Umbau: „Es braucht Mut zu Neuem. [...] es braucht konzeptionelle Klärungen – nicht nur Einschnitt und Rückbau, es braucht Umbau und ein Bild davon.“⁶



Umbau statt Rückbau: Eine kurze Recherche fördert zutage, dass diese Logik recht häufig gebraucht wird: Prominent – und in Mitteldeutschland auch hinreichend bekannt – bedient sich die Internationale Bauausstellung IBA 2010 dieser Terminologie. Sie hatte in 19 Städten 19 Themen und Konzepte angeregt und stand unter dem markanten Motto: „Weniger ist Zukunft“. Ziel war ein „aktiver Umgang mit der Situation des Schrumpfens und des demografischen Wandels“⁷ – und wollte daran die Bürger an vielen Stellen beteiligen. Reiner Haseloff zieht nach acht Jahren Bilanz und sagt: Diese Gestaltung des Rückgangs ist in der IBA geglückt, weil „sie bei der Verwirklichung der Ideen und Konzepte zum Rückbau und zur Umgestaltung der Städte die Bevölkerung mitgenommen hat.“ Damit sei sie „quasi Vorreiter für andere gesellschaftliche Bereiche, in denen wir uns ebenso kreativ den Folgen des demografischen Wandels stellen müssen.“⁸ Es sei der IBA also geglückt, was die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland noch vor sich hat: Dass die Bewegung des Rückbaus zum Aufbau geführt hat und sich damit ein richtiger Umbau ereignet hat.

3 Junkermann, Ilse, „Ihr alle seid durch die Taufe berufen...!“, Bericht vor der Landessynode der EKM, Frühjahr 2012, zu finden unter http://www.ekmd.de/attachment/aa234c91bdabf36adbf227d333e5305b/1e19d9f8eba90a9d9f11e187cb39de860720a920a9/Bericht_der_LB_Fruerjahrssynode_2012.pdf

4 A.a.O., 18. Das ganze Zitat lautet: „Wie können wir also unsere Hauptberuflichen weiter einigermaßen guten Gewissens in Situationen schicken, in denen sie diesen Verpflichtungen, die sie versprechen, aufgrund der Strukturen und Gegebenheiten gar nicht ernstlich nachkommen können! Dann heißt es: neu denken.“

5 A.a.O., 27.

6 A.a.O., 31.

7 Karl-Heinz Daehre, Vorwort, in: Internationale Bauausstellung Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010, Weniger ist Zukunft, 19 Städte – 19 Themen, Katalog zur gleichnamigen Ausstellung in der Stiftung Bauhaus Dessau, hg.v. Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt, Berlin 2010, 14-16, hier 14.

8 Persönliche Botschaften der Landesregierung Sachsen-Anhalts zur IBA Stadtumbau 2010, in: a.a.O., 17f., hier 17.

Auch im Bereich der Wirtschaft bedient man sich diese Konzeptes: Fredmund Malik hat kürzlich den „Konzernumbau“ von Siemens unter die Lupe genommen. Dieser sei nicht nur wegen interner Probleme herausfordernd, sondern besonders wegen der gesellschaftlichen Situation ungeheuer komplex. Herkömmliche Managementstrategien würden deshalb versagen. Er schreibt: „Wir erleben derzeit die ‚Geburtswehen‘ einer buchstäblich neuen Welt, die anders funktioniert und eine andere Grundordnung hat als die alte.“ Der Artikel lautete „Auf ins Ungewisse“⁹ – weil unklar ist, wie das Neue aussieht, aber dass es komme, ist sich Malik sicher. Das Ende bisheriger Wege führt zum Entstehen neuer. Kirchentheoretisch gewendet: Durch Schrumpfen entsteht eine andere, neuartige Kirche – von Institution zu Organisation, von Volkskirche zu Beteiligungskirche?!

Umbau = Neuaufbau im Rückbau – so könnte man diese Logik ganz kurz zusammenfassen. Und in ihrer Stringenz leuchtet sie sofort ein: Wo etwas endet, beginnt Neues. Das kann jeder nachvollziehen – und doch möchte ich davor warnen, darin einen Automatismus zu sehen. Zumindest in kirchlichen Reformprozessen halte ich eine kausale Verkoppelung von Rückbau und Aufbau für irreführend: Als würde immer da, wo Kräfte und Präsenz schwinden, von selbst Neues entstehen. Aus verschiedenen Gründen halte ich sie für zwei verschiedene Vorgänge.

Rückbau ist kein Aufbau

1. Rückbau bezieht sich – wie der Name schon andeutet – auf Strukturen. Entweder Gebäude- oder Pfarrstellen- oder Gemeindestruktur. Es wird vergrößert, gestrichen oder eben abgerissen. Die Versorgung wird an weniger Nutzer angepasst; aber damit entsteht keine neue Kirche. Aufbau der Kirche ereignet sich, wenn Menschen vom Evangelium berührt werden, sie sich taufen lassen und das Brot brechen, oder systematisch-theologisch formuliert: Wort und Sakrament, in der Gemeinschaft mit-geteilt, sind die konstitutiven *notae ecclesiae*.¹⁰ Die Verringerung der Pfarrerrzahlen in der Fläche oder die Zusammenlegung von Gemeinden oder das Streichen von Referaten im Landeskirchenamt führt nicht zum Aufbau der Kirche. Denn dieses bezieht sich auf Strukturen – jenes hat eine geistliche Basis. Mit einem anderen ekklesiologischen Bild möchte ich diese These verdeutlichen: Nehmen wir mit Eberhard Hauschildt an, dass Kirche aus den Elementen Organisation, Institution und Bewegung besteht¹¹, dann betrifft der Rückbau die Organisation der Kirche; sie wächst allerdings immer als Bewegung. Aufbau und Rückbau beziehen sich also auf verschiedene Segmente des „Hybrids Kirche“ und sind deshalb indirekt, aber nicht direkt miteinander verbunden.
2. Rückbau ist ein rückwärtsgewandter Prozess: Die Strukturen werden an weniger Nutzer angepasst. Sie hinken damit dem Leben, das bereits gewichen ist, nach. Die weniger werdenden Pfarrstellen und die Zusammenlegung von Gemeinden sind Folgen einer schwindenden Vitalität in den Gemeinden. Die Blickrichtung ist die Vergangenheit. Eine Analogie aus der Botanik kann dies verdeutlichen: Wenn ein Baum stirbt – also der Lebenssaft aus ihm schwindet, bleibt das Gehäuse (die äußere Struktur) zunächst stehen: erst fallen Zweige, dann Äste, schließlich der Stamm. Dies beobachte ich seit Jahren in unserem Gartengrundstück in Weimar: Dort steht eine japanische Kirsche, wunderschön im Frühjahr von rosa Blüten und hellroten Knospen übersät. Von einer Seite her allerdings krankt der Baum. Sichtbar wurde dies zunächst an den trockenen Blättern, die bald abfielen; dann wuchsen dort keine Blätter mehr; schließlich fielen die dünnen Zweige auf den Fußweg, der darunter entlang führt; inzwischen ist ein ganzer Teil des Baumes betroffen: aber der knorrige Ast trotz noch den Herbststürmen und dem Winterfrost. Wie lange noch? Vielleicht werde ich den Ast bald zurückbauen – damit er niemanden verletzt. Er ist funktionslos geworden ist. Obwohl diese Geschichte nur eine Metapher ist, hilft sie zu verstehen: Strukturen sind

9 Fredmund Malik, Auf ins Ungewisse. Mit herkömmlichen Managementmethoden werden Konzerne in der digitalen Transformation untergehen, in: DIE ZEIT 21/2014 vom 15. Mai 2014, 26.

10 Auch wenn CA VII auf das Geheimnis verweist, das Kirche wachsen läßt – als magischen Automatismus sollte man diesen Verweis nicht missverstehen. Denn das hieße, dass man nur die Anzahl der Gottesdienste aufrecht erhalten müsse. Das Besucherverhalten in manchen ländlichen Regionen zeigt, dass man mit dieser Strategie auf dem Weg zu einer von den Reformatoren kritisierten Praxis wäre: den mittelalterlichen Winkel-messen. Denn es fehlt in manchen Dörfern schlicht die Gemeinde.

11 Vgl. dazu Hauschildt, Eberhard/ Pohl-Patalong, Uta, Kirche, (Lehrbuch Praktische Theologie 4), Gütersloh 2013, 216-219.

träge und Rückbau ist ein rückwärtsgewandter Prozess. Aufbau hingegen ist ein visionär. Er geschieht auf ein Ziel hin – und es ist das Leben, das Strukturen benötigt und hervorbringt und nicht umgekehrt: aus Strukturen entsteht kein Leben.

3. Sicher begründet diese Blickrichtung auch den dritten Punkt, den ich hier anführen möchte, um zu zeigen, dass Rückbau mit Aufbau wenig gemein hat. Rückbau heißt Sterben sehen und Abschied nehmen. Rückbau ist Trauer und verursacht Schmerz. Es ist ein Prozess mit negativen Gefühlen. Wenn immer weniger in den Gottesdienst kommen, die Gemeinde kaum noch auf Kyrie Eleison antworten kann oder der Chor einfach keinen Nachwuchs findet, verbreitet sich eine depressive Grundstimmung, die mit dem Optimismus eines Aufbaus wenig gemein hat. Als ich neulich bei einem befreundeten Ehepaar in einem sehr entlegenen Teil Thüringens zu Mittag aß, erzählte sie mir von ihrem Alltag als Pfarrerin mit zwölf Dörfern: die vielen, kleinen Gottesdienste; die maroden Gebäude – überall greise Leute. Da ich sie als optimistische Kollegin mit offenem, missionarischem Herz kenne, fragte ich auch danach: Sie erzählte von einigen offenen Türen bei konfessionslosen Familien. Sie machte aber auch klar: „Ich habe dazu keine Zeit, Ich müsste mich dem widmen – ich schaffe es einfach nicht; mein Dienst erschöpft sich oft in dem Versuch, die Menschen ein bisschen aufzumuntern, ihnen Mut zum Alltag zu machen“ ... Und wer macht der Pfarrerin Mut? Wer baut sie auf? Rückbau ist ein entmutigender trauriger Prozess und ich finde es mitunter zynisch, dieses Sterben als das Entstehen einer neuen Kirche zu verklären.

...und doch entsteht beim Schrumpfen Neues

Dennoch erleben wir mitunter genau das: Dass dort, wo vieles zusammenbricht, Neues aufbricht. Dass in den schrumpfenden Regionen sich zaghaft eine neue Gestalt von Kirche andeutet. Dass in allem Rückbau eben Aufbau stattfindet – wie anfangs erwähnt, zeigt sich auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen, zum Beispiel schrumpfenden Städten. Sie seien „vielfach Ausgangspunkt für kulturelle Innovationen“¹². Wie das Institute of Popular Music von der Uni Liverpool herausfand, waren die Industriebrachen im Manchester der 1970er Jahre Geburtsort des „Post Punk“, einem Stil, der den Strukturwandel der Stadt maßgeblich beförderte.¹³

An einem anderen Institut, dem Greifswalder Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung (IEEG) haben wir uns ebenfalls diesem Phänomen zugewandt. Denn mit dem wissenschaftlichen Fokus auf den peripheren ländlichen Raum, der demografisch z.T. massiv austrocknet und voller Probleme steckt, stießen wir immer wieder auf Hoffnungsvolles: Hier und dort gab es erstaunlich frische, vitale und neue Ideen von Kirche, die sogar Außenstehende zu erreichen vermochten. Unsere Frage war dann genau die, die auch in der Umbauthematik und in diesem Referat zentral ist: Wie hängen Rückbau und Aufbau eigentlich zusammen? Wie kommt es, dass dort, wo die Voraussetzungen für Erneuerung denkbar schlecht sind (eine dünne hauptamtliche Decke, kleine, überalterte Gemeinden, eine hohe Gebäudelast), sie sich dennoch einstellt.



Ein Beispiel für die innovative Kraft der Peripherie sind die kleinen Gottesdienstformate ohne Hauptamtliche. Ursprünglich aus der Versorgungslücke in den großen Pfarrbereichen gewachsen, haben sie sich längst aus dem Lückenbüßerstatus gemausert und werden als liturgische Zukunftsmodelle gefeiert.¹⁴

Diese und elf weitere Innovationen haben sich ein Team vom IEEG näher angeschaut, besucht, verschiedene Interviews geführt, Dokumente ausgewertet und verglichen. Ich möchte nun einige Aspekte nennen, die wir in unserer Landaufwärtsstudie¹⁵ herausgefunden haben – mit

12 http://www.shrinkingcities.com/kultur_schrumpfen.0.html

13 Vgl. http://www.shrinkingcities.com/uploads/media/Erste_Projekte.pdf

14 Als ein Vorreiter mit Modellcharakter gilt die Gemeindeagende des Kirchenkreises Egelnd (EKM), der bei der Zukunftswerkstatt der EKD 2009 in Kassel den Publikumspreis gewann.

15 Sie erscheint demnächst unter dem Titel: Freiraum und Innovationsdruck. Der Beitrag ländlicher Kirchenentwicklung in »peripheren Räumen« zur Zukunft der evangelischen Kirche, hg.v. Kirchenamt der EKD, Leipzig 2014.

dem speziellen Fokus auf die Frage, wie Rückbau und Aufbau eigentlich zusammenhängen.

Zum Zusammenhang von Rückbau und Aufbau (I)

1. Durch den institutionellen Rückbau entsteht bei gleichbleibenden Erwartungen/Bedürfnissen in den ausgedünnten Gebieten ein Druck, Dinge anders bzw. neu zu regeln und zu organisieren. Veränderungen, das weiß man aus dem Change-Management, benötigen Veränderungsdruck¹⁶ und soziale Innovationen entstehen „bei zunehmender Dysfunktionalität etablierter Praktiken“¹⁷.
2. Durch die Ausdünnung der Infrastruktur entsteht Freiraum, Dinge anders zu machen. Es war in einigen Beispielen überdeutlich, dass an den Orten kaum eine kirchliche Infrastruktur vorhanden war – als man das Projekt begann. In einem der größten und finanzstärksten, die wir besucht haben, war keine der sieben Kirchen gottesdienstlich nutzbar; das Pfarrhaus nicht mehr bewohnbar. Im Konsistorium meinte der junge Pfarrer wörtlich: „Ich will mich da mal probieren“ und er berichtet davon, dass die Leute für alles dankbar waren. Die soziologische Theorie bestätigt: „...die Diffusionschancen sozialer Innovationen sind in der Regel dort am größten, wo etablierte Institutionen nicht oder nur marginal agieren.“¹⁸
3. Durch die Ausdünnung vergrößert sich der Bedarf an Kooperation und Zusammenarbeit.¹⁹ In der Regel waren die Schlüsselpersonen in den untersuchten Projekten Netzwerktypen: Sie investierten viel Energie darin, Ehrenamtliche zu finden, zu motivieren und mit Vertretern aus Politik und Zivilgesellschaft zu kommunizieren. Von solchen Brückenschlägen und jenen Vergemeinschaftungen profitierten die Gemeinden; sie waren Quelle für Wachstum und Neuausrichtung.
4. Durch die schwindende hauptamtliche Präsenz steigt die Verantwortung der Ehrenamtlichen, was die Kirche reicher und bunter macht. Freilich waren die Projekte vielfach auf (hauptamtliche) „Heros“²⁰ abgestellt: aber ihre Stärke bestand darin, dass sie Christen aufgebaut und ihnen Verantwortung gegeben haben. In allen Projekten bildeten sich Teams, wo man miteinander auf Augenhöhe agierte und gabengemäß arbeitete. Das „Wir-Gefühl“ war geradezu ein Charakteristikum der Mitarbeitenden-Teams.
5. Die Abbrüche des Umfeldes; die soziale und geistliche Not im Schrumpfungsprozess provozierten und stimulierten die Visionen der Akteure. Oft war die Ursache, die Verantwortliche initiativ hat werden lassen, weil die vorfindliche Wirklichkeit mit ihren Vorstellungen, wie die Realität sein sollte, nicht zusammen passte. So wurden die Projekte, die gezielt an Jugendliche gerichtet waren, deshalb initiiert, weil es keine kommunale Jugendarbeit mehr gab. Wäre die soziale Infrastruktur vor Ort noch nicht zurückgebaut worden, wäre dieser neue Arbeitszweig nicht gewachsen.
6. Durch den Rückbau und manchen damit einhergehenden, schmerzlichen Verlust tritt eine Neubesinnung ein. Das Fragen nach dem eigenen Auftrag, der Rolle und der eigenen Zukunft setzt ein. Die von uns untersuchten Beispiele wurzelten nicht selten in einer Krise: der Elbe-Flut, dem Angriff von rechtsextremen Jugendlichen oder der gescheiterte Glaubenskurs – Fragen nach der eigenen Mission werden durch den Rückbau laut.
7. Durch eine zunächst notdürftige Praxis entstehen neue Bilder, die rasch zu Leitvorstellungen avancieren können. Verweisen kann ich hier auf die kleinen Gottesdienstformate oder die gestiegene Verantwortung Ehrenamtlicher vor Ort: Wo sie zum „Gesicht der Kirche“ vor Ort werden, sich dieses bewährt, gewöhnt man sich daran, und eine neue Gestalt von Kirche wird sichtbar.²¹ So stimuliert der Rückbau neue ekklesiale Bilder.
8. Durch die Not des Abbruchs müssen radikalere Schritte gegangen werden. Die Innovation

16 Vgl. dazu Ebert, Christhard, Veränderungsprozesse, (ZMiR-Klartext), Dortmund 2011.

17 Howaldt, Jürgen/Schwarz, Michael, Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und –perspektiven, in: Howaldt, Jürgen/Jacobsen, Heike, Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden 2010, 87-108, 90.

18 A.a.O., 93.

19 Schlegel, Thomas, Integration und Partizipation als Herausforderung ländlicher Räume, in: Lebendiges Zeugnis 68/1 (2013), 43-51.

20 Butkevičienė, Eglė, Social Innovations in Rural Communities. Methodological Framework and Empirical Evidence, Social Sciences/ Socialiniai mokslai Nr.1 (63), Kaunas 2009, 80-88 Butkevičienė, Social Innovations, 81.

21 Dies wird besonders gut an der Bonner Schwesterstudie deutlich, die im ersten Teil der erwähnten Publikation zu stehen kommt: Freiraum und Innovationsdruck. Der Beitrag ländlicher Kirchenentwicklung in »peripheren Räumen« zur Zukunft der evangelischen Kirche, hg.v. Kirchenamt der EKD, Leipzig 2014.

wird fundamentaler sein, weil sie nicht am Bisherigen orientiert ist. Zur Illustration skizziere ich kurz die Entwicklung meiner Vikariatsgemeinde in München. Vor noch zehn Jahren waren dort fünf Pfarrerrinnen tätig; inzwischen arbeiten dort drei. Dieser Rückgang führt aber nicht zu fundamentalen Einschnitten, höchstens zu Umschichtungen, Mehrarbeit oder Streichung einzelner Bereiche. Wenn etwas ganz abbricht, verlängert man das Vergangene nicht irgendwie in die Zukunft, sondern fängt neu an.

Zum Zusammenhang von Rückbau und Aufbau (II)

Jetzt kann ich verstehen, wenn Sie verwirrt sind. Erst habe ich die simplifizierende Rede von einem Umbau zu dekonstruieren versucht. Rückbau und Aufbau gehören nicht ursächlich zusammen, habe ich gesagt. Dann habe ich Argumente dafür gesammelt, wie sie aber doch zusammengehören, genauer: wie das eine das andere stimulieren kann. In dem letzten Halbsatz steckt schon die Antwort, die ich nach Anfertigung der Greifswalder Studie, Erfahrungen in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland und der Lektüre analoger Phänomene geben kann: Durch den Rückbau werden Bedingungen geschaffen, die einen geeigneten, vielleicht sogar einen geeigneteren Rahmen für Neuaufbrüche darstellen, als dort, wo mehr oder weniger alles beim Alten bleibt.

Der Rückbau bietet also recht günstige Rahmenbedingungen für einen Aufbau, mehr aber nicht. Der Einfluss ist indirekt, nicht direkt. Man müsste also sagen: in den ausgedünnten Arealen ist es wahrscheinlicher, dass es zu sozialen Innovationen kommt als dort, wo relative volksskirchliche Verdichtung herrscht. Es ist andererseits aber keineswegs zwingend, dass sich solche Aufbauprozesse dort ereignen. Sie passieren, aber nicht überall. Wir haben Orte besucht, wo der Rückbau einen Aufbau provoziert hat, also ein Umbau stattgefunden hat. Aber östlich, westlich, nördlich und südlich dieser Dörfer haben sie sich nicht ereignet. Die Orte, an denen einfach nur zurückgebaut wird, die frustrierten Ehrenamtlichen und ausgebrannten Hauptamtlichen haben keine Zeilen in unserer Tabelle besetzt. Es bleibt dabei: Rückbau ist Rückbau – und als solcher nicht zu verklären. Aufbau ist Aufbau – und wahrscheinlich bietet der Rückbau gute Rahmenbedingungen dafür: Dann könnte man von Umbau sprechen.

Aus diesen Beobachtungen möchte ich zwei kybernetische Schlussfolgerungen ziehen:

1. Rückbau und Aufbau müssen getrennt gesehen und geplant werden.²² Es sind zwei separate Vorgänge: Leitendes Handeln in der Kirche muss beiden Prozessen Aufmerksamkeit schenken, sie professionell organisieren und Personal und Finanzen in sie investieren. Letzteres muss ich noch einmal unterstreichen: Energie, Personal und Finanzen in beide Bereiche investieren. Was den Rückbau angeht, so organisieren wir ihn kirchlicherseits mit recht viel Energie und Aufwand und teilweise auch sehr professionell. Es werden Strukturatlanten erstellt, Belastungsindizes für Pfarrstellen und Nutzungskonzepte für Gebäude. Moderatoren und Berater werden teuer eingekauft. Aber dies zu tun und dann zu hoffen, dass neue Aufbrüche oder auch nur Konsolidierung sichtbar werden, ist Illusion. Zum Umbau gehört, dass man auch dem Gehen neuer Wege ebensolche Aufmerksamkeit schenkt. Auf der Leitungsebene muss gefragt werden: Wo investieren wir gezielt in die Ausbildung Ehrenamtlicher? Wo machen wir Mut und Lust darauf, völlig neue Wege zu gehen? Wo stellen wir Hauptamtliche frei, Aufbauarbeit zu leisten? Welche Finanzmittel stellen wir für missionarische Projekte zur Verfügung? Welche alternativen Finanzquellen eröffnen wir? Um Aufbau zu ermöglichen, sollten Missionare und Diakone ausgesandt werden: nicht um Aktionen zu machen, sondern um Menschen zu sammeln und Gemeinde zu bauen. Neue Formen von Kirche, von denen wir noch nicht wissen, wie sie aussehen, können so gezielt gefördert werden...
Das leitet über zu der zweiten Schlussfolgerung:
2. ...aber nicht systematisch geplant werden. Umbau lässt sich nicht zentral organisieren – Betonung liegt auf „zentral“ und „organisieren“. Das eine bedeutet der Ort, an dem es stattfindet, das andere die Handlung, die zu tun ist. Dagegen schlage ich vor: Umbau ereignet

²² Gestützt wird diese These der separierten Betrachtungsweise von Aufbau und Rückbau z.B. durch die Gemeindebildungsprozesse in Poitiers: Dort investiert man gezielt in die Installation von Basisequipen neben der bisherigen Versorgungsstruktur: Diese läuft ungehindert weiter und wird – je nach Finanzlage – auch zurückgebaut (vgl. dazu Feiter, Reinhard/Müller, Hadwig (Hg.), Was wird jetzt aus uns, Herr Bischof? Ermutigende Erfahrungen der Gemeindebildung in Poitiers, 5. Auflage, Ostfildern 2012).

sich dezentral – er kann zentral nur begleitet werden.²³ Aus zwei Gründen: Wenn Rückbau tatsächlich Aufbau provoziert – oder besonders günstige Rahmenbedingungen dafür liefert, dann wird der dort geschehen, wo der Rückbau am spürbarsten ist: an den Rändern. Dort, wo am meisten verdünnt wird und der größte Freiraum und der größte Druck entstehen und ein radikaler Neuanfang möglich ist. Eben nicht in der Münchner Kirchengemeinde, sondern in der Region, wo die PfarrerIn nur noch selten hinkommt. Diesen Rändern sollte die Aufmerksamkeit der Leitungsebene gehören – aber nicht, indem sie dort etwas Neues selbst aufbaut; sondern dortige Akteure unterstützt; ihnen rechtliche Spielräume eröffnet; Pioniere gezielt dahin aussendet und das Ganze fachlich und geistlich begleitet – und gerne Fehler macht.

Zum Zusammenhang von Rückbau und Aufbau (III)

Otto Neurath, der Hauptvertreter des Wiener Kreises, prägte ein markantes Bild, das die Komplexität von Umbauprozessen illustriert: „Wie Schiffer sind wir, die ihr Schiff auf offener See umbauen müssen, ohne es jemals in einem Dock zerlegen und aus besten Bestandteilen neu errichten zu können.“²⁴

Mag in den bisherigen Ausführungen der Eindruck entstanden sein, als seien Rückbau und Aufbau ganz separat zu projektieren und durchzuführen, so holt der Satz Neuraths eine solche Schreibtischanalyse in die Wirklichkeit zurück. Es ist im kirchlichen Entscheidungsgefüge durchaus nicht so, dass hinter der Bürotür A der Rückbau und der gegenüberliegenden Tür der Aufbau geplant würde. Sehr häufig landen diese Entscheidungen auf demselben Schreib- oder Sitzungstisch: Diejenigen, die über Kürzungen befinden, entscheiden damit auch, wohin das verbleibende Geld fließt – und damit steuern sie bestenfalls den Aufbau. In den agierenden Personen und den komplexen Prozessen sind beide Bewegungen, Rückbau und Aufbau, miteinander verwoben – und das rettende Dock, in dem durch Analyse die besten Bestandteile extrahiert und neu zusammengefügt werden könnten, scheint weit weg. Doch die undurchschaubare Verquickung der beiden Prozesse in den alltäglichen Entscheidungen ermutigt mich

23 Verweisen möchte ich hier auf die Erfahrungen aus der anglikanischen Kirche mit den sogenannten fresh expressions of church. Diese waren nicht zentral geplant oder organisiert worden; im Gegenteil: Ihr Entstehen ereignete sich weitgehend unterhalb des kirchenleitenden Radarschirms. Erst nach und nach wurde man auf sie aufmerksam und porträtierte diese Entwicklungen in „mission shaped church“ (vgl. die deutsche Version herausgegeben von Michael Herbst, Mission bringt Gemeinde in Form, Gemeindepflanzungen und neue Ausdrucksformen gemeindlichen Lebens in einem sich wandelnden Kontext, 3. Aufl., Neukirchen 2008).

24 Otto Neurath, Protokollsätze, in: Erkenntnis, Band 3, 1932/33, 204-214, 206.

Weitere Dokumentationen

Zu bestellen bei: Zentrum für Mission in der Region, Olpe 35, 44135 Dortmund
Tel. 0231/540934 - info@zmir.de



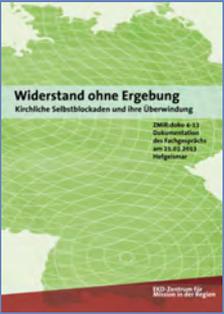
Quo vadis, Region? (Dokumentation des Fachgesprächs am 16.05.2011 in Erfurt)



Mitgliederorientierung zwischen Verheißung und Verurteilung. (Dokumentation des Fachgesprächs am 28.03.2012 in Dortmund)



Milieusensible Kirche (Dokumentation des Fachgesprächs am 18./19.06.2012 in Hannover)



Widerstand ohne Ergebung (Dokumentation des Fachgesprächs am 21.03.2013 in Hofgeismar)

noch stärker, die getrennte Wahrnehmung von Rückbau und Aufbau einzuklagen: Wo nämlich diese Grenze eingezogen ist, droht der strukturelle Abbau mit dem anbrandenden Handlungsdruck den Aufbau zu überdecken: Dann wird in den Kreissynoden tatsächlich nur über die Umsetzung der Sparpläne und den Verkauf der Immobilien geredet; für den Aufbau fehlt dann nicht selten die Energie und die Zeit.

Freilich gehen manche Entscheidungsgremien den Weg, der wohl als der einzige direkte Pfad von Rückbau zu Aufbau zu sehen ist: Sie kürzen nicht nach dem Rasenmäherprinzip, sondern konzentrieren das verbleibende Geld strategisch – dort, wo die Möglichkeit zum Wachstum gegeben ist: in Kinder- und Jugendarbeit oder einer Ehrenamtsakademie oder missionarischen Aktivitäten im Plattenbauviertel. Auch hier sind es die Ränder, denen die finanzielle Aufmerksamkeit gelten sollte: In der missionarischen Außenorientierung²⁵, auf der die biblische Verheißung des Wachstums liegt, ist die Kirche ganz bei sich und ihrem ureigensten Auftrag. Solch „intelligentes Schrumpfen“²⁶ findet einige Vorbilder aus anderen gesellschaftlichen Bereichen, z.B. der Wirtschaft.

So ist mir noch die mutige Geschichte eines Familienbetriebes an den Südhängen des Thüringer Waldes in Erinnerung. Nach den politischen Umwälzungen von 1989 drohte dem Mittelständler durch veraltete Produktion und Einbruch des Absatzes die Insolvenz. Da entschloss sich der Inhaber zu einem mutigen Schritt: Das kontinuierliche Schrumpfen vor Augen, entließ er einen Großteil seiner Belegschaft mit einem Mal und heuerte für das freibleibende Geld pensionierte Spezialisten renommierter Autohersteller aus den alten Bundesländern an. Diese hatten die Aufgabe, das Sortiment an die gängigen Standards anzupassen bzw. neue, innovative Produkte zu entwickeln. Damit wollte die Firma mit der Konkurrenz gleichziehen bzw. sich einen Vorsprung verschaffen. Das Experiment gelang: Nach und nach konnte der Unternehmer die entlassenen Mitarbeiter der Region wieder einstellen. Inzwischen beschäftigt der „Geräte- und Pumpenbau Merbelsrod“ mehr Menschen als je zuvor, ist ein gefragter Zulieferer und konnte in den vergangenen Jahren Produktionsstandorte in Brasilien und China eröffnen.

Auch wenn damit der direkteste Weg von Rückbau zu Aufbau angedeutet wird, so offenbart gerade die Beispielgeschichte, dass Rückbau und Aufbau getrennt geplant, sorgfältig bedacht und mit je eigener Energie umgesetzt wurden. Auch diese unmittelbare Verbindung zeigt, dass Rückbau nicht automatisch zu Aufbau führt: Die beiden Bausteine des Umbaus sind eben dialektisch aufeinander bezogen.

Plenumsdiskussion

(Zusammenfassung)

Ausgangssituationen

- Es geht uns noch nicht schlecht genug. Ist einfaches Abwarten - bis gar nichts mehr geht - dann die Lösung?
- Sind wir schon weit genug unten, damit kreative Ideen entstehen?
- Löst Druck wirklich Veränderungsfreiheit aus? Dazu ist zuerst die Freiheit der Beobachtung notwendig.

Rückbau vs. Aufbau

- Rückbau ist mehr strukturell bezogen und nicht so sehr auf Tradition und Glaubenserfahrungen – daran ließe sich in Veränderungsprozessen anknüpfen.
- Rückbau kann sowohl als Prozess und auch als Ergebnis Rahmenbedingungen liefern, die Neues provozieren.
- Rückbau sollte nicht als Aufbau verklärt werden. Rückbau ist ein Euphemismus - es geht eigentlich um Zerfall: Da sind wir aber keine Akteure, sondern (Er-)Leidende und Trauernde bzw. auf der Metaebene seelsorglich Begleitende.

25 Mission soll dabei im Sinne des Auftrags verstanden sein: In Wort und Tat Kirche für diese Welt zu sein. Mehr dazu unter Schlegel, Thomas, Kleine Kirche groß: Vom Wachsenwollen und Kleinerwerden, in: Brennpunkt Gemeinde, Impulse für missionarische Verkündigung und Gemeindeaufbau, 4/2012, 126-130.

26 Vgl. dazu Schlegel, Thomas, „Weniger ist Zukunft“. Kirchliches Wachstum in Zeiten des Schrumpfens?, in: Mitmenschen gewinnen. Wegmarken für Mission in der Region, im Auftrag des Zentrums für Mission in der Region hg. v. Hans-Hermann Pompe und Thomas Schlegel, (Kirche im Aufbruch 2), Leipzig 2011, 145-171.

- Rückbauprozesse geschehen ungleichzeitig und damit in unterschiedlichen Phasen eines Trauerprozesses.
- Emotionale Aspekte
- Besteht Freiheit auch darin, wenn von Kirche nichts mehr erwartet wird? Andererseits lösen Erwartungen an Kirche auch mitunter hohen Druck aus.
 - Welche Chance hat ein Umbau, bevor die Karre an die Wand fährt? Handeln ist nötig, solange noch Ressourcen da sind.
 - Neue Bedeutung von/für Kirche wächst über inhaltliches Arbeiten – und unter Berücksichtigung ungleichzeitiger Standpunkte.
 - Im Karsamstag weiß man noch nichts über Ostern...
 - Wir sind hin- und her geworfen zwischen Trauer / Zynismus und Verheißung. Zugleich auch zwischen planenden Handeln und teilnehmenden Begleiten?
- Leitungsaspekte
- Die Aufgabe von Leitung für Ermöglichung und Innovation muss immer wieder erkämpft bzw. gerettet werden.
 - Was braucht das Leitungsamt, um inspirierend und innovativ arbeiten zu können? Wie muss das Amt sein, wie die Person?
 - Leitungsaufgabe ist mehr Mäeutik als Befruchtung - sie ähnelt der Aufgabe von Hebammen.
- Motivation und Innovation
- Braucht es für eine neue Kirche nicht auch neue Leute? Die bisherigen Engagierten eignen sich nicht für Innovationen.
 - Merkmale erfolgreicher Aufbrüche sollten auf andere Situationen übertragen werden. Zum Teil passiert das bereits – aber noch nicht in großer Breite.
 - Wir müssen überwiegend mit denen gestalten, die das sind – aber es gibt (EKM) in Dienst-anweisungen einen 20%igen Freiraum für Innovationen – dazu muss allerdings stets ermutigt werden
 - Motivation ist mehr als nur Zuckerbrot und Peitsche und hat auch mit Lust zu tun. Geld ist möglicherweise kein zuverlässiger Antreiber im Gegensatz zu Freiräumen.
 - Standardisierte Zuteilung ist möglicherweise ungerechter als eine an inhaltlichen Kriterien orientierte.
 - Ständige Strukturreformen verhindern Freiräume für Innovation. Pfarrerrinnen und Pfarrer brauchen künftig (echte) Freiheit.

Themenfindung

Nach den Impulsen und Diskussion ging es in dieser Phase um eine erste Konzentration entlang von drei Fragestellungen:

3. Welche Themen haben sich gezeigt?
 - Freiräume schaffen und geeignete Personen finden
 - Freizuhaltende Innovationsinseln
 - Spielraum oder Freiraum
 - Akteure sind immer zugleich auch Leidende im Zerfallsprozess
 - Hilfe von Externen wird auch als Bedrohung verstanden
4. Was hat sich geklärt?
 - Rückbau und Aufbau als unterschiedliche Prozesse
 - Im Rückbau die Chance für Aufbau sehen
 - Rückbau Rückbau sein lassen und dennoch noch anderes sehen
 - Innovation hängt an Personen
 - Mut zur asymmetrischen Gerechtigkeit
 - Landeskirchliche Anstöße und Entwicklung von unten?
5. Was ist noch offen?
 - Entsendung von miss. Personen als Leitungsaufgabe
 - Gutes Coaching von Veränderungsprozessen / Was kann mittlere Ebene leisten und welche Unterstützung braucht sie?
 - Kultur der Langsamkeit – Beteiligungskultur – Zeit / Wie können Energien von Beharrungskräften genutzt werden?
 - Lust und Leidenschaft fördern / Wie kann Innovation stimuliert werden?
 - Partner oder Gegner in sozialräumlichen Gestaltungsprozessen? / Machtproblematik in

Verfallsprozessen?

- Landeskirche muss auch juristische Spielräume nutzen

Gruppenarbeit

Aus den offenen Themen wurden drei für die weitere Bearbeitung in Gruppen ausgewählt.

Stichworte aus den Gruppenberichten:

1. Kultur der Langsamkeit – Beteiligungskultur – Zeit / Wie können Energien von Beharrungskräften genutzt werden?
 - Unterschiedliche Kräfte erzeugen Dynamik
 - Eine wünschenswerte Entschleunigung wird durch Ressourcen begrenzt. Aus Zeitdruck kann Zeitraum werden mit verantwortlicher Gestaltung der Ressourcen.
 - Beharrlichkeit – worin wird verharrt? Z.B. Gebäude (biografisch Beheimatung) – wie lässt sich das andersweitig füllen bzw. theologisch und seelsorglich zu gestalten?
2. Partner oder Gegner in sozialräumlichen Gestaltungsprozessen? / Machtproblematik in Verfallsprozessen?
 - Kirchengemeinden stehen heute mit Vereinen auf Augenhöhe. Das wird als Machtverlust wahrgenommen. Aber so entstehen auch Kooperationsmöglichkeiten mit möglicherweise neuen Ressourcen.
 - Aus Kooperationen in kommunalen Bereichen kann gelernt / profitiert werden (manchmal auch nicht).
 - Die Neugestaltung von kirchlicher Rolle hat mit Kränkung einerseits und Erwartungen andererseits zu tun.
3. Lust und Leidenschaft fördern / Wie kann Innovation stimuliert werden?
 - Das ist eine Frage der Personalführung insofern, als es Möglichkeiten zu entdecken und diese (begrenzt) einzusetzen gilt.
 - Es bleibt offen, ob diese Aufgabe mit einer vollen Stelle oder mit kleineren Stellenanteilen am sinnvollsten abzudecken ist.
 - Als Modell wird vorgeschlagen: 50% Freistellung für innovative Aufgaben innerhalb einer Region mit Entlastung durch andere Hauptamtliche der Region. Dabei wären aber auch Ehrenamtliche mitzudenken.

Aufträge

Die Teilnehmenden des Fachgesprächs wurden gezielt gefragt, welche Aufgaben bzw. Aufträge sie dem ZMiR für die weitere Bearbeitung des Thema geben würden. Genannt wurden:

1. Im Kontext regionaler Prozesse
 - Kooperation als Strategie auch bei Rückbauprozessen zu untersuchen.
 - Konkrete Beratung in Rückbauprozessen bzw. Wahrnehmung in „Labor-“Situationen.
 - Wenn die flächendeckende Betreuungssituation zu Ende geht: Wie kann kirchliche Arbeit auch auf dem Land dann geschehen?
 2. Mentalitätswandel
 - Wie können Veränderungsprozesse innerhalb der Volkskirche gestaltet werden?
 - Wie können Trauerprozesse in Abbauprozessen gestalten werden?
 - Ausgangssituationen für innovative Prozesse und Situationen verstehen, die gelungen sind.
 - Wie gehen wir mit Ohnmacht und entstehender Leere um?
 3. Ekklesiologie
 - Der Frage nachgehen, wer heute schon hinterm Horizont ist (u.z. hier bei uns, nicht in England oder Holland.)
 - Wie könnte eine neu gedachte Kirche aussehen?
-

Referenten

- » OKR Dr. Konrad Merzyn (Kirchenamt der EKD)
- » Dr. Patrick Küpper (Thünen-Institut für ländliche Räume, Braunschweig)
- » Dr. Thomas Schlegel (Kirchenamt der EKM, Erfurt)

Verantwortliche

- » Hans-Hermann Pompe (Leitung)
- » Juliane Kleemann (Leitung und Orga)
- » Christhard Ebert (Dokumentation)

Teilnehmende

- » Martin Alex (Greifswald)
- » Pfr. Reinhard Brand (LKA Kassel)
- » Sup. Christan Cordes (Bleckede)
- » KR Jörg Hammerbacher (München)
- » Sup. Hans-Jürgen Kant (Halle)
- » Sup. Christiane Kellner (Merseburg)
- » Dekanin Ulrike Laakmann (Witzenhausen)
- » Dekan Dr. Volker Pröbstl (Selb)
- » Sup. Reiner Rimkus (Herne)
- » Sup. Armin Schneider (Duisburg)
- » Barbara Synder (Stendal)
- » Dekan Christian Wachter (Ziegenhain)

Impressum

Herausgeber: EKD-Zentrum für Mission in der Region, Dortmund 2014
ViSdP: Hans-Hermann Pompe
Redaktion und Layout: Christhard Ebert
Bildnachweise: Fotos: ZMiR-Archiv
Titelgrafik: jungepartner
Charts Seiten 6-9: Thünen-Institut

Kontakt: EKD-Zentrum für Mission in der Region
Olpe 35
44135 Dortmund
Tel 0231/540934
Mail info@zmir.de
www.zmir.de

