

Der Kooperationsraum - seine besonderen Chancen und Herausforderungen

In der Evangelischen Landeskirche in Baden wird seit Jahresbeginn 2024 die kirchliche Arbeit vor Ort in so genannten Kooperationsräumen organisiert. Zwischen drei und zehn Pfarr- bzw. Kirchengemeinden werden dazu zu einer regionalen Einheit zusammengeführt. Mit diesem Prozess versucht die Landeskirche auf den Rückgang an personellen und finanziellen Ressourcen, aber auch auf grundlegende gesellschaftliche Umbrüche zu reagieren.

Eine deutlich wahrnehmbare gesellschaftlicher Veränderung der letzten Jahrzehnte stellt die Pluralisierung der Gesellschaft dar. Verschiedene Lebensstile und Lebenswelten existieren nun nebeneinander, auch in ländlichen Regionen. Menschen organisieren sich in Netzwerken, die - gestützt durch soziale Medien - neue, bisher ungekannte Formen der Vergemeinschaftung aufweisen. Diese Pluralität der Gesellschaft legt es nahe, nicht eine bestimmte Konzeption von Kirche zum allein leitenden Leitbild zu machen. Zukünftig wird es vielmehr hybride Modelle von Kirche brauchen, in denen verschiedene Elemente sich ergänzen - vielleicht sogar auf komplementäre Weise. Dieser Artikel will darum aufzeigen, wie das Modell der Kooperationsräume Chancen bietet, mit einem solchen vielgestaltigen Kirchenbild auf die gesellschaftlichen Veränderungen zu reagieren und so auch in Zukunft mit weniger Ressourcen Kirche nah bei den Menschen zu gestalten.¹

Das vielgestaltige Kirchenbild, das sich mit dem Konzept der Kooperationsräume verbindet, soll an einigen Dimensionen kirchlichen Lebens konkretisiert werden. Zugleich sollen damit Kategorien zur Verfügung gestellt werden, um das kirchliche Leben in einem Kooperationsraum wahrzunehmen und planerisch zu gestalten.

1. Eine Pluralität an Gemeinschaftsformen gestalten

Das gleichzeitige Wirken verschiedener Kirchenbilder hat in der kirchlichen Praxis bereits dazu geführt, dass sich in der Landeskirche verschiedene Formen der Vergemeinschaftung entwickelt haben. Gemeinschaftsformen umfassen dabei zwei Dimensionen: Beteiligung und Engagement. Die Einrichtung von Kooperationsräumen schafft nun auch bei zurückgehenden Ressourcen die Möglichkeit, ganz bewusst in einem regional überschaubaren Raum verschiedene Formen christlicher Gemeinschaft zu gestalten. Folgende Formen der Vergemeinschaftung können dabei idealtypisch unterscheidenden werden - mit fließenden Übergängen ist zu rechnen:

¹ Dabei dürfte deutlich werden, dass das Modell der Kooperationsräume viele Berührungspunkte zum Konzept der regioloalen Kirchenentwicklung hat - vgl. Michael Herbst, Hans-Hermann Pompe: Regioloale Kirchenentwicklung. Wie Gemeinden vom Gegeneinander zum Miteinander kommen; herausgegeben von der Ev. Arbeitsstelle midi, 5. Auflage, Berlin 2022. Download: https://www.mi-di.de/media/pages/materialien/regioloale-kirchenentwicklung/098149899c-1656580858/klartext_13_neuaufgabe2022_v3_screen.pdf

1.1. Punktuelle Teilnahme am kirchlichen Leben

Ein großer Teil der Bevölkerung - ob Kirchenmitglied, aus der Kirche ausgetreten oder ungetauft - sucht keinen regelmäßigen oder intensiveren Kontakt zu Kirche (vgl. KMU VI²). Für die alltägliche Lebensgestaltung besitzt der christliche Glaube kaum Relevanz. Dennoch gibt es bei einem Teil der Bevölkerung eine grundsätzliche Offenheit, sich auf christliche Rituale und christliche Lebensdeutung einzulassen und hin und wieder - wo es in der eigenen Lebenssituation plausibel ist - am kirchlichen Leben teilzunehmen. Das ist die Voraussetzung für Kirche bei Gelegenheit. Eine solche Form von Kirche zeigt sich zum Beispiel bei der Inanspruchnahme von familiären Kasualien wie Taufe, Konfirmation, Trauung oder Bestattung oder bei der familiär oder freundschaftlich motivierten Teilnahme an solchen Kasualgottesdiensten. Sie ereignet sich auch dort, wo Kirche - oft auf überraschende Weise - in einer Lebenswelt präsent ist, die für die Menschen bedeutsam ist, zum Beispiel bei Gottesdiensten anlässlich von Vereins- oder Dorffesten, bei der Camping-Kirche, bei Motorradgottesdiensten...

Gerade niederschwellige Gottesdienstformen, die stark am jeweiligen Kasus ausgerichtet sind, haben hier ihre Stärke, weil sie einen hohen lebensweltlichen Bezug aufweisen und zugleich als religiöse Kommunikation klar erkennbar sind. Sie haben das Potenzial, dass Menschen trotz eines grundsätzlich distanzierten Verhältnisses zu Kirche zumindest punktuell von der Kraft des Evangeliums erreicht werden und so christlicher Glaube auch über verschiedene punktuelle Erfahrungen biografische Relevanz gewinnt.

Die Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen zeigen seit Jahrzehnten, welche Bedeutung solche kasuellen Begegnungen mit Kirche für die Kirchenbindung vieler Menschen haben. In einem Kooperationsraum wird es darum wichtig sein, neben einer guten Kasualarbeit auch solche Anlass-bezogenen Angebote (oft auch am anderen Ort oder in anderer Form) immer wieder zu gestalten.

In Hinblick auf familiäre Kasualien kann der Kooperationsraum als neue Form der Pfarodie verstanden werden, in der die Zuständigkeit für Kasualien gesichert ist. Der Kooperationsraum bietet dabei durch die mögliche Arbeitsteilung der Hauptamtlichen die Chance, die Service-Qualität im Bereich der Kasualien (Erreichbarkeit, Flexibilität in der Terminfindung) zu erhöhen, ohne die einzelnen Hauptamtlichen mehr zu belasten.

Sind die klassischen Kasualien vor allem eine Aufgabe des hauptamtlichen Personals, so lassen sich viele andere Formen von Kirche bei Gelegenheit in gemeinschaftlich verantworteten Projekten gestalten.

1.2. Regelmäßig wiederkehrende Teilnahme am kirchlichen Leben

Ein Teil der Bevölkerung, überwiegend bestehend aus Kirchenmitgliedern, ist durchaus auch für eine regelmäßige Teilnahme am kirchlichen Leben zu gewinnen. Die Teilnahme am Gottesdienst, das Mitsingen in Chören, die Teilnahme an regelmäßigen Gruppenangeboten sind Beispiele hierfür. Deutlich ist, dass dabei aus der regelmäßigen Teilnahme - zum Beispiel der sonntäglichen Teilnahme am

² Wie hältst du's mit der Kirche? - Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft - Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung; herausgegeben von der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD); Hannover, 2023 - Download: <https://kmu.ekd.de/>

Gottesdienst - für viele Menschen die gelegentlich wiederkehrende Teilnahme geworden ist: Menschen nehmen nur noch in unregelmäßigen Abständen am Gottesdienst teil. Dennoch sind sie als regelmäßig Teilnehmende zu verstehen, da sie mit den Abläufen vertraut sind und sich selbst nicht als Gäste oder Fremde erleben. Anders ist dies zum Beispiel bei kirchenmusikalischen Gruppen, die eine hohe Verbindlichkeit der Teilnahme erfordern. Da diese Vergemeinschaftungsform vielen Menschen nicht entspricht, braucht es auch hier andere Modelle - wie zum Beispiel die Arbeit in Projektchören.

Die regelmäßig wiederkehrenden Angebote der Kirche sind - bis auf die Gottesdienste - nur zum kleineren Teil an Hauptamtliche gebunden. Gerade hier gibt es ein großes Potenzial für ehrenamtliche Trägergruppen (siehe unten).

1.3. Mitarbeit in Projektgruppen

Unter den punktuell oder regelmäßig Teilnehmenden finden sich auch Menschen, die bereit sind, sich in zeitlich befristeten Projekten in der Kirche zu engagieren. Hier ein großes Potenzial, das bei weitem noch nicht gehoben ist.

Menschen sind umso eher bereit zu einer Mitarbeit in eine Projekt, wenn die zeitliche Begrenzung absehbar ist, wenn sie für sich selbst Gestaltungsräume sehen, in denen sie ihre besonderen Begabungen und Stärken einbringen können, wenn sie mitgestalten und mitbestimmen können, wenn die Sinnhaftigkeit des Projektes überzeugt, wenn das Projekt auch in ihrem Umfeld als etwas Besonderes wahrgenommen wird und wenn die Teilnahme im Projekt nicht dazu verpflichtet, darüber hinausgehende Verantwortungen zu übernehmen. Projektarbeit lebt davon, immer wieder neue Ideen umzusetzen und nicht bereits Erprobtes einfach zu wiederholen. In der Projektarbeit erleben die Mitwirkenden eine intensive Gemeinschaft auf Zeit und - je nach Art des Projektes - vielleicht auch eine intensive Begegnung und Auseinandersetzung mit dem christlichen Glauben.

Projektarbeit erreicht Menschen, die Interesse an der Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Gemeinschaft haben, sich aber nicht in eine dauerhaft intensive Gemeinschaft integrieren können oder wollen. Weil diese Gruppe in der Gesellschaft groß geworden ist, braucht es in einem Kooperationsraum immer wieder solche Projekte zum Mitwirken.

Projekte können dabei auch von Ehrenamtlichen geleitet werden. Sie sollten dabei auf die Unterstützung der Hauptamtlicher zurückgreifen können. Oft braucht es bei den hauptamtlich Mitarbeitenden eher die Haltung des Förderns und des Ermöglichens als die Rolle der Antreiber*in und des Leiters.

1.4. Mitarbeit in Trägergruppen

Das Modell der Kooperationsräume eröffnet die Möglichkeit, die Verantwortung für bestimmte Arbeitsfelder an Teams zu übergeben, die gemeinsam und in großer Eigenständigkeit dieses Arbeitsfeld gestalten. Ich nenne solche Teams Trägergruppen - sie können auch als Thementeam bezeichnet werden. So ist es im Kooperationsraum möglich - und bei zurückgehenden Ressourcen zum Teil auch notwendig -, bestimmte Arbeitsfelder in regionaler Kooperation zu gestalten, insbesondere die regelmäßig wiederkehrenden Angebote im Bereich Gottesdienst, in der Kinder- und Jugendarbeit, in der Arbeit mit Erwachsenen und Senioren, in der kirchenmusikalischen Arbeit. Auch Hauskreise wären in diesem Kontext zu

nennen. Wo solche Trägergruppen v.a. einen lokalen kirchlichen Ort bespielen, können sie auch als Ortsteams bezeichnet werden.

Solche Trägergruppen können eher funktional und pragmatisch gestaltet werden. Sie können aber auch als Kreis der im Arbeitsfeld Mitarbeitenden eine eigene Gemeinschaftsform mit einem eigenen Gemeinschaftsleben entwickeln - vielleicht sogar mit einem eigenen geistlichen Leben. Dabei gibt es dann die Möglichkeit zu einem fließenden Übergang zwischen Teilnahme und Mitwirkung - gerade im Bereich der Jugendarbeit ein Erfolgsmodell.

Auch das gottesdienstliche Leben lässt sich durch die Einrichtung von Trägergruppen bereichern. So kann es für bestimmte Gottesdienstformate eigene Trägergruppen geben, die die Gottesdienste gemeinsam vorbereiten und gestalten. Auch sind Gottesdienstteams denkbar, die für die grundsätzlich von Hauptamtlichen und Prädikant*innen gestalteten Gottesdienste Verantwortung übernehmen, indem sie einerseits bestimmte Aufgaben im Gottesdienst gestalten (wie z.B. Lesungen, Fürbitten, Abkündigungen) und andererseits zusammen mit den Hauptamtlichen regelmäßig über die Qualität der Gottesdienste nachdenken.

Auch wenn nur ein kleiner Teil der Gesamtbevölkerung diese Form der christlichen Vergemeinschaftung sucht, so sind diese Formen durch ihre oft zu anzutreffende hohe Prägekraft und Ausstrahlung für das kirchliche Leben von großer Bedeutung, weil hier Menschen gewonnen werden, die bereit sind, sich auch beruflich oder in umfangreichem Maße ehrenamtlich in der Kirche zu engagieren. Deshalb sollen in Kooperationsräumen solche dauerhaften Gemeinschaftsformen, wo sie existieren oder wo sie am Entstehen sind, gefördert und gepflegt und, wo sie nicht existieren aber es Ansatzpunkte dazu gibt, aufgebaut werden. Dann kann ein Kooperationsraum als ein polyzentrisches Netzwerk entwickelt werden, das stark von solchen Trägergruppen in Form von Themen- oder Ortsteams geprägt ist.

In Trägergruppen haben Hauptamtliche die Funktion, Ehrenamtliche zu ermutigen und zu fördern. Es braucht sie als Impulsgeber*innen, Begleiter*innen, Netzwerker*innen und Leiter*innen, die eine gleichberechtigte Kommunikation auf Augenhöhe pflegen und personale statt formaler Autorität besitzen. Nur so wird es möglich sein, das ehrenamtliche Engagement zu wecken und zu entwickeln, das Trägergruppen erst an Dynamik gewinnen lässt. Allerdings haben nicht alle hauptamtlich Mitarbeitenden das Interesse an einer solchen Vergemeinschaftung und die Begabung, sie in der Balance zwischen charismatischer Führungsgestalt und dienender Netzwerkarbeit mitzugestalten.

1.5. Leben in einer Gemeinschaftsgemeinde

An manchen Orten haben sich Gemeinschaftsformen entwickelt, die von regelmäßiger Teilnahme leben und in denen Träger- und Projektgruppen mit starker ehrenamtlicher Beteiligung das Gemeinschaftsleben gestalten. Sie existieren in Form einer Gemeinschaftsgemeinde nach dem evangelikalischen oder nach dem Vereins-kirchlichen Modell, in Form einer Community, die sich um ein Kantorat herum bildet, in Form einer Jugendkirche oder einer Diakonie-Gemeinde. Sie umfassen viele Menschen und zeichnen sich durch ein komplexes inneres Gefüge aus. Hier werden Menschen angesprochen, die Interesse an einer intensiven Vergemeinschaftung haben.

Solche Gemeinschaftsgemeinden haben oft eine so große innere Dynamik, die zunächst gegen die Integration in einen Kooperationsraum zu sprechen scheint.

Hier wird jeweils zu klären sein, wie intensiv die Verschränkung einer solchen Gemeinschaftsgemeinde mit dem Kooperationsraum sinnvoll ist. Mancherorts wird es vielleicht nötig sein, solche Gemeinschaftsgemeinden wie eigenständige Personalgemeinden in einem Kooperationsraum zu gestalten. Aber von ihnen können auch Impulse ausgehen für die Arbeit im Kooperationsraum, wenn die Beteiligten das Modell der Gemeinschaftsgemeinde nicht als exklusives und für alle Orte leitendes Modell verstehen, sondern gerade die Pluralität der Gemeinschaftsformen aufrecht erhalten.

2. Pluralität des Ortsbezugs aufnehmen

Auf einer anderen Ebene als die Gemeinschaftsformen liegt eine weitere Dimension kirchlicher Arbeit: der Bezug zu den lokalen und regionalen Beziehungsnetzen. Auch hier ist wahrzunehmen, dass die Gesellschaft vielfältiger geworden ist. Während es Menschen gibt, für die lokale Beziehungsnetze von großer Bedeutung sind, bewegen sich andere eher in der Region und haben wieder andere kaum Beziehungen zu lokalen und regionalen Beziehungsnetzen.

2.1. Formen kirchlicher Arbeit mit stark lokalem Bezug

Manche Formen kirchlichen Lebens gewinnen ihre Stärke gerade dadurch, dass sie an lokale Beziehungsnetze anknüpfen und ihren Beitrag dazu leisten, diese lokalen Beziehungsnetze zu pflegen und zu stärken. Sie schaffen und stärken lokale Identität und Beheimatung. Wo zum Beispiel Dorfgemeinschaft und kirchliche Gemeinschaft ausgeprägte Überlappungen haben, bestehen oft quasi volkswirtschaftliche Strukturen, die es zu achten und zu pflegen gilt. Dies geschieht durch Veranstaltungen in Kooperation mit den anderen Akteuren des lokalen Beziehungsnetzes wie kommunalpolitischen Verantwortungsträgern, Schulen, Vereinen und Initiativen - zum Beispiel durch die gottesdienstliche Begleitung von besonderen lokalen Festen, durch die Mitarbeit in lokalen Initiativen wie zum Beispiel der Betreuung von Flüchtlingen oder durch Sozialraum-orientierte Quartiersarbeit. Dies erfordert die Präsenz und das Mitwirken ehren- oder hauptamtlicher kirchlicher Personen im lokalen Beziehungsnetz. Besondere Chancen bietet hier auch die Kooperation mit neuen zivilgesellschaftlichen Initiativen zur Pflege des Nahbereichs wie zum Beispiel einer Dorfladen-Bewegung, einem Nachbarschaftsprojekt oder einer Car-Sharing-Initiative.

Wo Kirche vor Ort eine starke Verbindung zu den lokalen Beziehungsnetzen hat, gelingt es oft auch, diese Beziehungsnetze als Unterstützungssystem für kirchliche Anliegen zu mobilisieren - zum Beispiel die Renovierung oder Unterhaltung kirchlicher Gebäude. Eine solche Unterstützung wird aber nur dort plausibel sein, wo Kirche selbst in den lokalen Beziehungsnetzen präsent ist. Wichtig wird deshalb sein, dass es für jedes Dorf bzw. jeden Stadtteil in einem Kooperationsraum eine klar definierte Ansprechperson im Team der Hauptamtlichen gibt, die selbst versucht im Rahmen ihrer Möglichkeiten vor Ort präsent zu sein. Diese Stärke des bisherigen Parochialsystems sollte nicht aufgegeben werden. Da diese Präsenz angesichts begrenzter Ressourcen durch Hauptamtliche aber mancherorts nicht zu leisten ist, sollte in hauptamtlich ausgedünnten Situationen darüber nachgedacht werden, Ehrenamtliche auch Öffentlichkeits-wirksam als kirchliche Repräsentanten zu mandatieren - zum Beispiel indem das Amt einer/s ehrenamtlichen kirchlichen Ortsvorsteher*in eingeführt wird.

2.2. Formen kirchlicher Arbeit mit regionalem Bezug

Nicht alle Menschen suchen lokale Beheimatung und nicht alle Formen kirchlicher Arbeit brauchen deshalb einen ausgeprägt lokalen Bezug. Gerade dort, wo eigene, eher von anderen sozialen Netzwerken unabhängige, kirchliche Vergemeinschaftungsformen entstehen, ist eher ein regionaler Bezug gegeben, der von der Pflege lokaler Beziehungsnetze auch entbinden kann. Die evangelikale Gemeinschaftsgemeinde und andere zur Personalgemeinde hin tendierenden Formen kirchlichen Lebens hatten immer schon eine regionale Ausrichtung. Eine solche können kirchliche Arbeitsformen auch dann haben, wenn sie an bestehende regional ausgerichtete Beziehungsnetze anknüpfen - zum Beispiel eine regionale Konfiarbeit an einem regionalen Schulzentrum oder ein Seelsorge-Dienst an einem Krankenhaus mit regionalem Einzugsgebiet.

Eine kirchliche Arbeit mit regionalem Bezug kann an einem Ort ein Zentrum schaffen, das in die ganze Region ausstrahlt und Menschen aus der ganzen Region zur Teilnahme und zur Mitarbeit motiviert. Solche regionalen Zentren sind im Kooperationsraum bewusst zu gestalten, wo sich Chancen und Anknüpfungspunkte hierfür bilden, dürfen aber nicht gegen die lokal verortete Arbeit ausgespielt werden.

2.3. Formen kirchlicher Arbeit ohne lokalen oder regionalen Bezug

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass es auch Formen kirchlicher Arbeit gibt, die einer überregionalen oder gar keinen räumlichen Bezug mehr aufweisen. Sie erreichen Menschen über andere Netzwerke als die räumlich orientierten. Zur überregionalen Arbeit gehören Formen der Akademie-Arbeit und der Erwachsenenbildung, die überregionale kirchliche Medienarbeit, manche Formen kirchlicher Verbandsarbeit oder auch der Deutsche Evangelische Kirchentag. Internetgemeinden und christliche online-Communitys können sich auch ganz von einem räumlichen Bezug lösen. Manchmal entstehen solche überregionalen oder gar nicht mehr räumlich orientierten Arbeitsformen ausgehend von lokalen Initiativen (zum Beispiel bei der Creativen Kirche Witten³). Grundsätzlich ist es aber Aufgabe der Kirchenbezirke, der Landeskirche und der EKD und nicht der Kooperationsräume, solche Formen der über-regionalen Arbeit zu gestalten. Und auch hier gilt, dass sie nicht gegen die lokalen oder regionalen Formen von Kirche ausgespielt werden sollten.

3. Kirchliche Präsenzen und Orte neben der Ortsgemeinde einbeziehen oder gar initiieren

Bisher war die kirchliche Arbeit häufig eher lokal ausgerichtet - geprägt durch das Modell der Gemeinde vor Ort. Dabei geriet aber leicht aus dem Blick, dass Menschen Kirche auch jenseits des ortsgemeindlichen Lebens, häufig auch in regionalen Zusammenhängen erleben: Kinder und Jugendliche fahren zum regionalen Schulzentrum und erleben dort Religionsunterricht und Schulgottesdienste, kulturell Interessierte fahren zu den Konzerten der Bezirkskantorei in die Kleinstadt oder singen sogar selbst in diesem Chor mit, diakonische Einrichtungen wie Pflegeheime, Diakoniestationen oder Beratungsstellen halten ein Angebot mit regionalem Einzugsgebiet vor. Die Krankenhauseelsorge betreut Menschen in

³ Vgl. <https://www.creative-kirche.de>

einem Kreiskrankenhaus mit regionalem Einzugsgebiet. Oft stand und steht diese kirchliche Arbeit relativ unverbunden neben der lokalen gemeindlichen Arbeit.

Durch die Zusammenarbeit im Kooperationsraum und die damit einhergehende Stärkung der regionalen Perspektive wird es leichter, diese kirchlichen Orte und Präsenzen jenseits der örtlichen Gemeinde in den Blick zu nehmen und ihre Potenziale für eine Stärkung der gesellschaftlichen Wirksamkeit von Kirche zu nutzen. Dazu kann ein erkennbar gemeinsames Auftreten hilfreich sein. Gleichzeitig lassen sich auch hier Synergien gewinnen. So kann zum Beispiel der Gottesdienst im Altenpflegeheim auch zu einem Angebot für Gemeindeglieder werden, wenn das sonntägliche Gottesdienstangebot vor Ort reduziert wird.

Mit dieser regionalen Perspektive können außerdem leichter neue kirchliche Präsenzen entstehen, die neuen Zielgruppen punktuelle Begegnungen mit Kirche ermöglichen. Einige Beispiele seien hier genannt: An einem Wanderweg wird mit verschiedenen Stationen ein spiritueller Meditationsweg eingerichtet, auf dem es immer wieder geführte Pilgerwanderungen gibt. An einem Ort, der am Wochenende von vielen Menschen aus der ganzen Region zur Naherholung genutzt wird, wird ein kirchliches Café eingerichtet. An der Autobahnraststätte, auf der am Wochenende Dutzende LKW-Fahrer die Zeit in ihren Fahrzeugen totschlagen müssen, wird ein kirchliches Angebot für und mit dieser Zielgruppe entwickelt. Es bleibt dann zu klären, wie solche regionalen kirchlichen Präsenzen und Orte in die Entscheidungsstrukturen des Kooperationsraums einbezogen werden.

4. Raum für Experimente eröffnen durch Rückbau bestehender Arbeit

In der sich rasch verändernden Gesellschaft ist eine deduktive Entwicklung von Konzepten kirchlicher Arbeit oft wenig hilfreich. Aussichtsreicher ist ein induktives Vorgehen, bei dem in Form von Experimenten Neuansätze kirchlicher Arbeit erprobt werden. Dazu braucht es kreative Ideen, aber auch personelle und finanzielle Ressourcen. Einige Landeskirchen haben hier - zum Beispiel durch so genannte Erprobungsräume - Möglichkeiten für groß angelegte und mit relativ vielen Ressourcen ausgestattete Experimente geschaffen. Aber auch kleinere Neuansätze werden nötig sein, um neue Kontakte in sich stärker säkularisierende Gesellschaft hinein und mit neuen, bisher unerreichten Zielgruppen und Netzwerken zu entwickeln.

Immer aber brauchen Innovationen und Neuansätze zunächst einmal eine Investition an Ressourcen, ohne dass sicher ist, ob sich dieser Aufwand auch lohnt. Häufig fehlt es gerade an diesen personellen und finanziellen Voraussetzungen, um die Erprobung eines Neuansatzes anzugehen. Kooperationsräume zeichnen sich nun dadurch aus, dass sie die Ressourcen einer Reihe von Gemeinden und anderer kirchlicher Orte zusammenführen. Dadurch kann es leichter werden, die für eine Innovation erforderlichen Ressourcen bereitzustellen - vorausgesetzt es gibt im Kooperationsraum eine zentrale Planung und Steuerung dieser Ressourcen.

Da die bisherige kirchliche Arbeit auch bisher kaum auf ungenutzte Ressourcen zurückgreifen kann, erfordert eine solche Investition in Experimente einen Rückbau am Bestehenden. Dieser Rückbau ist ohnehin durch den zu erwartenden Rückgang der personellen und finanziellen Ressourcen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten notwendig. Lebendigkeit und Resonanz werden dabei zu zentralen Kriterien für den Ressourceneinsatz unter Rück- und Aufbauperspektiven. Wo der Ressourceneinsatz im Verhältnis zur erreichten Wirkung und der erzielten Resonanz nicht angemessen ist, wo sich wenig Menschen ehrenamtlich engagieren, wo wenig

Spenden generiert werden, dort ist ein Arbeitsfeld oder kirchliches Angebot in Frage zu stellen.

Ein Rückbau der bestehenden Arbeit ist leichter zu leisten, wo in einer regionalen Perspektive geplant wird: So lässt sich über Konzentration der Arbeit (z.B. ein gemeinsamer Gemeindebrief für den ganzen Kooperationsraum), Ausdünnung des Angebots (z.B. an bestimmten Orten wird nicht mehr sonntäglich, sondern nur noch 14-tägig Gottesdienst gefeiert) oder Effektivierung (nicht mehr alle Hauptamtlichen sind rund um die Uhr erreichbar, sondern eine hauptamtliche Person im Kooperationsraum deckt diese Bereitschaft ab) der Ressourceneinsatz reduzieren. Dabei gibt es auch besondere Chancen: Durch eine vorgezogene Reduktion können - zumindest zeitweise - zusätzliche Ressourcen für Innovation entstehen. Dies ist zum Beispiel dort der Fall, wo eine in den 2030-er Jahren anstehende Stellenreduktion bereits jetzt umgesetzt wird und damit für mehrere Jahren der Freiraum entsteht, eine Personalstelle zur Umsetzung eines innovativen Projekts zu nutzen.

Dies lässt sich am Beispiel des Gottesdienstes konkretisieren: Bisher ist das gottesdienstliche Leben in der Landeskirche davon geprägt, dass viele gleichartige Gottesdienste mit einer relativ kleinen Gruppe an Menschen gefeiert werden, die mehr oder weniger regelmäßig am Gottesdienst teilnehmen. Hier gibt es sowohl Potenzial für Reduktion als auch für Innovation. Wenn gleichartige Gottesdienste zusammengelegt werden, braucht es weniger hauptamtliche Arbeitskraft um diese Gottesdienste zu gestalten. Das muss nicht unbedingt mit einer Ausdünnung des Gottesdienstangebots für die regelmäßig am Gottesdienst Teilnehmenden einhergehen. Fahrdienste in die Kirche des Nachbarorts, Gottesdienste, bei denen die Predigt aus der Nachbargemeinde übertragen wird und die Gemeinde trotzdem gemeinsam feiert, oder Gottesdienste, die ohne Hauptamtliche mit einer Gemeindeliturgie gefeiert werden, bieten dennoch die Möglichkeit, sonntäglich am Gottesdienst teilzunehmen und Gemeinschaft zu erleben. Zugleich schafft eine solche Reduktion des Gottesdienstangebots Freiräume, neue Gottesdienstformate auszuprobieren und mit anderen Menschen Gottesdienst zu feiern. Dadurch kann die Zahl derer, die zumindest gelegentlich an Gottesdiensten teilnehmen, deutlich erhöht werden.

5. Differenzierung des Ehrenamtes ermöglichen durch die Zentralisierung kirchlicher Organisation

Die bisher beschriebenen differenzierten Formen kirchlicher Arbeit erfordern auch ein differenziertes Ehrenamt. Während Projekt-haftes Arbeiten mit zeitlich befristet Engagierten geschieht, brauchen dauerhafte Gemeinschaftsformen und verlässliche lokale Präsenz ein langfristig orientiertes Ehrenamt. Mitbestimmung in den Gremien der verschiedenen Organisationsformen braucht ebenso langfristiges Engagement mit der Bereitschaft, Verantwortung über das eigene Interessengebiet hinaus zu übernehmen. Gerade die in einer partizipativ ausgerichteten Kirche unverzichtbare Gremienarbeit erfordert aber einen bestimmten Typus des Ehrenamtes, der nicht für alle Menschen attraktiv ist, die grundsätzlich zur Mitarbeit in der Kirche bereit sind. Deshalb sollte auch im Ehrenamt unterschieden werden zwischen verschiedenen Typen ehrenamtlichen Engagements. Während die Projekt-hafte Form des Ehrenamts Verantwortung für ein klar begrenztes und zeitlich befristetes Projekt übernimmt und dieses Projekt auch der primäre Gegenstand der Identifikation darstellt, braucht das langfristige Ehrenamt einen hohen Grad an Verbindlichkeit, eine Identifikation mit der Organisation Kirche und auch die Bereitschaft, Durststrecken und manches an Frustration durchzustehen.

Insgesamt ist zwar kein Rückgang in der Bereitschaft zu freiwilligem Engagement zu verzeichnen, wohl aber eine nachlassende Bereitschaft, ein Ehren-Amt mit längerfristiger Bindung und leitender Verantwortung zu übernehmen und eine Verschiebung des ehrenamtlichen Engagements hin zur Projekt-orientierten Arbeit. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass es immer schwieriger wird, Menschen für die Kandidatur zum Ältestenamt zu motivieren. Darum ist Kirche dazu angehalten, ihre eigene Gremienstruktur - für die gerade solche Ehrenamtliche benötigt werden - auszudünnen. Dies kann nur geschehen durch eine Zentralisation der Organisation. Da zugleich auch die Zahl der Hauptamtlichen abnehmen wird, ergibt sich hier ein weiterer Grund für diese Zielperspektive.

Mit der Einführung der Kooperationsräume wird nun aber über der Kirchengemeinde noch eine weitere Ebene und damit weitere Gremien geschaffen. Wenn diese organisatorische Veränderung nicht kontraproduktiv sein soll, muss die Leitungsverantwortung in Kooperationsräumen zentralisiert werden, um weniger Menschen mit organisatorischen Fragen zu beschäftigen. Deshalb sollte die Verantwortung für Gebäude, Personal und Finanzplanung in einem Kooperationsraum in einem zentralen Gremium zusammengefasst werden - entweder durch Fusion aller Gemeinden eines Kooperationsraumes zu einer Kirchengemeinde oder durch Gründung eines Gemeindeverbandes, der dann aber auch die Verantwortung für Gebäude, Personal, Finanzplanung und große Einrichtungen (wie zum Beispiel Kitas oder Diakoniestationen) übernimmt. Für die so entstehenden Kirchengemeinderäte oder Verbandsräte wird es Ehrenamtliche brauchen, die Kompetenzen im Bereich Management und Verwaltung, Finanzen und Bau haben und bereit sind zu einer längerfristigen Verantwortungsübernahme. Aber es wird mit der Zentralisierung dieser Verantwortung auch weniger Ehrenamtliche und Hauptamtliche für die Gremienarbeit brauchen, als wenn diese organisatorischen Fragen in jedem Kirchengemeinderat der selbständigen Gemeinden eines Kooperationsraumes und dann auch noch in einem Koordinierungsgremium des Kooperationsraumes verhandelt werden müssen. Und an diese Ehrenamtlichen in Leitungsfunktion muss dann auch nicht die Anforderung ergehen, auch noch für Lesung im sonntäglichen Gottesdienst Verantwortung zu übernehmen.

Zugleich entsteht damit der Raum, dass Projektgruppen sowie Orts- oder Thementteams (siehe Abschnitte 1.3 und 1.4) gebildet werden, die dann weitgehend eigenverantwortlich bestimmte Arbeitsfelder verantworten und damit stärker inhaltlich arbeiten können. Dazu kann das Leitungsgremium solche Teams mit Entscheidungskompetenz mandatieren und mit einem Budget ausstatten. So kommt es zu einer klareren Differenzierung im Ehrenamt, die ehrenamtliches Engagement attraktiver macht. Die Zentralisierung kirchlicher Organisation soll damit nicht Beteiligung und Mitbestimmung reduzieren, sondern im Gegenteil unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen Räume eröffnen, in denen Beteiligung, Gestaltungsfreiheit und Mitbestimmung gestärkt werden.

Eine Zentralisierung der Organisation kann auch weitere Vorteile mit sich bringen. Die Einrichtung eines zentralen Pfarramtes ermöglicht - bei gleich bleibendem Stundendeputat für Pfarramtssekretariate - ein Pfarrbüro, das wochentags durchgehend geöffnet ist und in dem Mitarbeiter*innen beschäftigt sind, die nicht nur ein Kleindeputat haben, sondern durch ein größeres Stundendeputat auch viel mehr Routine in den komplizierter gewordenen Verwaltungsabläufen entwickeln können. Eine Zentralisierung des Pfarramtes verbessert die Erreichbarkeit und erleichtert die Professionalisierung der Verwaltung und ermöglicht damit

schließlich eine Entlastung der pastoral tätigen Hauptamtlichen wie auch der Ehrenamtlichen. Auch in ländlichen Regionen ist eine solche Zentralisierung möglich, weil für die meisten Menschen, die den Kontakt zum Pfarramt suchen, die Kommunikation doch eher über digitale Medien und Telefon als im direkten persönlichen Kontakt verläuft.

6. Gaben-orientierte Arbeitsteilung durch Zusammenarbeit der Hauptamtlichen im Team ermöglichen

Mit der Organisation der kirchlichen Arbeit in Kooperationsräumen ändert sich auch die Arbeit des pastoralen Personals. Pfarrer*innen, Diakon*innen und Kantor*innen arbeiten zukünftig in Berufsgruppen-übergreifenden Dienstgruppen zusammen. Dabei haben alle Teammitglieder sowohl eine inhaltliche regionale Zuständigkeit (z.B. für die Konfiarbeit, die regional organisiert ist) als auch eine lokale Zuständigkeit als hauptamtliche Ansprechperson an einem Ort des Kooperationsraums. Je nach Ausgestaltung des Kooperationsraums und den konkreten Bedingungen vor Ort lassen sich dabei die lokalen und regionalen Zuständigkeitsfelder verschieden dimensionieren und für die einzelnen Teammitglieder liegt dann der Schwerpunkt eher auf der einen oder auf der anderen Seite.

Die Arbeit im Team erlaubt außerdem Schwerpunktbildungen und eine stärker Gaben-orientierte Arbeitsteilung zwischen den Hauptamtlichen, die sie ein Stück weit von der Last befreit, Generalist*innen sein zu müssen. Berufsgruppen-übergreifende Teams aus Pfarrer*innen, Diakon*innen und mancherorts auch Kantor*innen bringen verschiedene Kompetenzen zusammen. Zugleich ist es möglich, zwischen Hauptamtlichen zu unterscheiden, die stärker mit Themen- und Ortsteams arbeiten, und anderen, die eher klassisch hauptamtlich versehene pastorale Aufgaben wie Kasualien und Religionsunterricht übernehmen.

Diese arbeitsteilige Zusammenarbeit im Team setzt ein hohes Maß an Team-Fähigkeit voraus. Über Jahrzehnte wurden vor allem Pfarrer*innen darin gefordert, als Einzelkämpfer*innen oft im Gegenüber zu ihren Gemeinden zu agieren. Damit verbunden waren besondere Formen öffentlicher Anerkennung, aber auch besondere Belastungen. Teamarbeit bringt hier ein neues Pfarrer*innenbild hervor, das eingeübt werden will, damit die Koordination der Zusammenarbeit nicht mehr Konflikte und damit mehr Lähmung der Arbeit provoziert, als durch Arbeitsteilung zu gewinnen ist. Zugleich bietet die Teamarbeit die Chance, neue Formen der wechselseitigen Wahrnehmung und des kollegialen Austausches hervorzubringen, die bestärkend und vergewissernd für alle Teammitglieder sein kann.

Wo Teamarbeit unter den Hauptamtlichen gut funktioniert, besteht die Gefahr, dass die Hauptamtlichen im Gegenüber zu den ehrenamtlich besetzten Leitungsgremien dominant werden. Deshalb ist gut darauf zu achten, dass inhaltliche Entscheidungen über die Ausgestaltung und Planung der Arbeit nicht nur in der Dienstbesprechung der Hauptamtlichen getroffen werden, sondern ehrenamtlich besetzte Leitungsgremien ausreichend Mitsprachemöglichkeiten haben. Auch deshalb legt es sich nah, ein starkes, ehrenamtlich dominiertes, regionales Entscheidungsgremium mit vielen Kompetenzen als Gegenüber zur Dienstgruppe der Hauptamtlichen zu etablieren. Auch dies spricht für eine Zentralisierung der Organisation.

Die arbeitsteilige Teamarbeit ermöglicht auch, dass Hauptamtliche sich stärker als Unterstützer*innen und Förder*innen der Ehrenamtlichen verstehen. Im regionalen Verbund werden thematische Arbeitskreise aus Ehren- und Hauptamtlichen gebildet

(Themen- und Ortsteams), die gemeinsam Verantwortung für dauerhafte und projekthafte Arbeitsfelder übernehmen - von der Konfiarbeit, über die Seelsorge bis hin zur Gestaltung von Gottesdiensten. Viel mehr Arbeitsfelder als bisher können so von Ehren- und Hauptamtlichen gemeinsam gestaltet werden. Dadurch verändert sich auch die Rolle der Hauptamtlichen. Ihre Aufgabe ist es, solche in Arbeitsgruppen mitarbeitende Ehrenamtliche zu unterstützen, zu fördern und zu qualifizieren. Ehrenamtliche sind an Entscheidungsprozessen auf Augenhöhe zu beteiligen und ihnen ist bewusst Verantwortung zu übertragen. Die arbeitsteilige Arbeit der Hauptamtlichen muss also darauf zielen, Ehrenamtliches Engagement zu fördern.

Damit entstehen auch neue Gemeinschaftsformen im Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen, die auch für Hauptamtliche eine Beheimatung ermöglichen - nun nicht mehr ausschließlich in der lokalen Gemeinde vor Ort, sondern zum Teil auch in solchen regionalen, inhaltlich ausgerichteten Arbeitskreisen.

7. Resümee

Das Konzept des Kooperationsraums mag aus der Not geboren sein - die kleiner werdende Zahl an Pfarrer*innen reicht nicht mehr aus das klassische Modell von Kirche - ein Ort, eine Gemeinde, eine Kirche, ein Gemeindehaus, ein/e Pfarrer*in - aufrecht zu erhalten. Es ist aber nicht einfach als Notlösung anzusehen, sondern eröffnet eine ganze Reihe von Möglichkeiten, Kirche in den sich ändernden gesellschaftlichen Verhältnissen auf eine angemessene Form zu gestalten und zu leben. Deshalb sind Kooperationsräume nicht nur ein Reduktions-Modell, sondern vor allem als Transformations-Modell von Kirche zu sehen und als solche zu gestalten.

Matthias Kreplin, Februar 2024
matthias.krepelin@ekiba.de