

**Teil II:****Beiträge zur Tagung****»Regionalisierung in der Kirche - Zukunftsmodelle und Sackgassen«****»Regionalisierung« - ein Reformstichwort / Zur Einführung***Von Prof. Dr. Wolfgang Nethöfel*

**»Regionalisierung in der Kirche - Zukunftsmodelle und Sackgassen«. Tagung des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision der Ev. Kirche in Hessen und Nassau und des Netzwerks »Gemeinde und funktionale Dienste«, Steinbach/Taunus, 10./11. 11. 2006**

**Ein Begriff, viele Bedeutungen**

»Regionalisierung in der Kirche. Zukunftsmodelle und Sackgassen« lautete das Thema einer gemeinsamen Veranstaltung des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (ZOS) und des Kirchenreformnetzwerkes Gemeinde und funktionale Dienste. In der Einladung hieß es: »Wir gehen ... von Erfahrungen aus der kommunalen Gebietsreform aus. Effektiven Verwaltungsabläufen und Vorteilen durch strukturelle Kooperation stehen der beklagte Verlust von Selbständigkeit und Eigenverantwortung in kleinen Orten gegenüber. Wir wollen für unsere Handlungsfelder in der Kirche die Frage nach Chancen und Fehlern bei regionaler Zusammenarbeit stellen.«

In den Landeskirchen bedeuten aber »Region« und »Regionalisierung« sehr Verschiedenes. Die Ausdrücke stehen in Wissen-, Rechts- und Erfahrungskontexten, die sorgfältig rekonstruiert und unterschieden werden müssen, wenn man daraus lernen will. Es gibt einerseits etwa im Rhein-Main-Gebiet und im Badischen Vorstellungen von »Region« und von »Regionalisierung«, die anschlussfähig sind an die internationale Regionalisierungsforschung und in denen sich die kirchlichen Planer mit grenzüberschreitenden Verkehrsströmen, interkulturellen Aspekten und EU-Rechtsnormen beschäftigen. Es gibt andererseits planerische Prozesse, die sich ziemlich mit dem decken, was andernorts etwa als Zweckverband mehrerer Kirchengemeinden längst geregelt ist. Manchmal geht es um mehr oder minder verknappte Fusionsforderungen, manchmal um einen Kooperationsdruck, der - da er flächendeckend ist - durchaus das Selbstverständnis einer ganzen Landeskirche ändern kann.

**Der Modernisierungskontext**

Warum ist das so? Es zeigte sich auf der Tagung bald, dass »Regionalisierung« ein Querschnittsthema ist, das in hervorragender Weise die Komplexität der gegenwärtig sich überlagernden und überschneidenden kirchlichen Reformprozesse anschaulich macht, neue Problemfelder und Handlungsmöglichkeiten aufzeigt und anspruchsvolle Lernerfahrungen ermöglicht. In der Einladung wurde zunächst ein klassischer Reformzusammenhang angesprochen, der in beiden deutschen Volkskirchen nach wie vor von Bedeutung ist. Im Rückblick wird zunächst deutlich, dass die Kirchenverwaltungen vielfach die Veränderungen noch nicht vollzogen haben, die in der alten Bundesrepublik bereits in den 60er und 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts zur Bildung leistungsfähiger Verwaltungseinheiten auf kommunaler und Kreisebene geführt hatten.

»Regionalisierung« erweist sich hier als Ziel eines Modernisierungsprozesses, der gewachsene historische Gebietsgrenzen in Frage stellt, weil sie effektivem und effizientem Verwaltungshandeln im Wege stehen. Das ist deshalb ein brisantes Thema für kirchliche Institutionen, weil die Grundfunktionen von Kirche rechtlich definierte Verwaltungsakte sind und weil das Selbstverständnis von Landeskirchen wie von Gemeinden territorial definiert ist. Das eine wie das andere ist jedoch ins Unbewusste der vorherrschenden theologischen Paradigmen abgewandert. Ebenso ungreifbar ist dort, dass alle diese Prozesse stecken geblieben sind, auch wenn einige Landeskirchen von sich behaupten, sie hätten inzwischen eine »mittlere Ebene« implementiert.

Diese war und ist konzipiert als Organisationsort von Regionalisierungsprozessen. Und mehr noch als im staatlichen Bereich wurde in den kirchlichen Körperschaften öffentlichen Rechts die institutionell schwach ausgeprägte mittlere Verwaltungsebene nicht nur zum Planungsraum, sondern zum Projektionsort modernisierenden Denkens, das sich in Regionalisierungsprojekten

unterschiedlicher Art realisieren sollte. Es ging dabei nicht um die bloße Koordinierung lokaler Kooperation von Ortsgemeinden oder um die zweckmäßige Bündelung von spezifischen Funktionen in Kirchenkreisen. Das neue Verwaltungshandeln forderte ein Denken in Zielen, personalen Kompetenzen und Leistungskosten und die Etablierung von Controllingmechanismen. Balanced Scorecard, die Einführung der kaufmännischen Buchführung und die Anschaffung neuer EDV-Einrichtungen lassen sich aber auf Dauer nicht als bloße Instrumente verwenden, mit denen man das Alte besser macht. Verwaltungsakte müssen als Dienstleistung neu definiert, vielleicht neu erfunden werden. Und sie waren nach vollzogener Regionalisierung prinzipiell funktionalisiert, ehe sie überhaupt wieder lokal gebündelt werden konnten. Sie waren nur noch in einem neuen Paradigma des Verwaltungshandelns zu verstehen, das mit dem erfassten Gebiet auch das institutionelle Selbstverständnis reformieren musste.

#### Der Globalisierungskontext (die »zweite Moderne«)

Zwischen dem nicht zu überwindenden Reformwiderstand in den Kirchengemeinden auf der einen, in den oberen landeskirchlichen Verwaltungen auf der anderen Seite wurde jener mittlere Institutionsort der Regionalisierung allerdings immer häufiger zu einem Schauplatz modernisierenden Ersatzhandelns, auf dem Reformkompromisse zu Lasten Dritter geschlossen wurden. Die Ergebnisse sind bekannt, und sie beschränken sich nicht auf die Ebene von Kirchenkreisen. In den Gemeinden erleben wir selten gelungene Integration, sondern regelmäßig ein unverbundenes oder gar vom Konkurrenzdenken und Revierverhalten bestimmtes Nebeneinander lokaler, überörtlicher und funktionaler Zuständigkeiten (die zudem noch, etwa im diakonischen Bereich, in sich parallel organisiert sind). Diese Prozesse erwiesen sich als schwer steuerbar - und man hat aus ihnen kaum gelernt. Offensichtlich ist es den Landeskirchen dabei weder intern noch in Kooperationsprozessen möglich gewesen, Doppelarbeit und Streuverluste zu vermeiden. Man hätte durch eine Reihe von Modellversuchen und durch die Etablierung von Benchmarkingprozessen Erfahrungswissen akkumulieren können. Kennzahlen über Fallgrößen und Kontakthäufigkeiten hätten im Rahmen einer Typologie von Kirchenkreisen Ober- und Untergrenzen vernünftiger Fusionsergebnisse erkennbar werden lassen und wären nun Orientierungsgrößen all unserer Regionalisie-

rungsüberlegungen. Das wäre, hätten die Landeskirchen das gewollt und zugelassen, eine genuine Aufgabe der EKD gewesen.

Wäre. Hätte. Das ist Schnee von gestern. Denn diese Modernisierungsphase ist Vergangenheit. Im staatlichen Bereich waren die entsprechenden Regelungsprozesse in der Mitte der 70er Jahre im Wesentlichen abgeschlossen; ihr Kontext war die alte Bundesrepublik. Dies gilt auch dann, wenn solche Prozesse im Bereich und der neuen Bundesländer und im Bereich kirchlicher Institutionen verspätet nachgeholt werden müssen. Denn ob man nun »nachholende Modernisierung« als Sammelbegriff für Veränderungsprozesse in postsozialistischen Gesellschaften eng im Rahmen der Transformationsforschung versteht oder ob man damit überhaupt nachlaufende Modernisierungsanstrengungen bezeichnet: gegenwärtige Modernisierungskontexte haben klare Unterscheidungsmerkmale. Sie sind erstens durch akute Sparzwänge veranlasst und meist auch im Verlauf durch sie bestimmt. Und sie lassen sich zweitens selbst dann nicht auf ein einzelnes Funktionssystem der Gesellschaft reduzieren, wenn man eine reine Verwaltungsreform intendiert (was man folglich nicht tun sollte). Ein anschauliches Beispiel dafür liefern die flickschusternden Reparaturen in den deutschen Sozialsystemen. Die finanzielle Sondersituation nach dem Vereinigungsprozess wird überlagert durch die Folgen versäumter Reformprozesse auf dem Arbeitsmarkt und im Schul- und Bildungswesen, die in den skandinavischen Ländern schon vor mehr als zwanzig Jahren in Angriff genommen wurden.

Das führt auf ein drittes Unterscheidungsmerkmal gegenwärtiger Reformprozesse, das gerade bei Regionalisierungsentscheidungen in besonderer Weise kirchliches Handeln herausfordert: die Entkoppelung von Funktionalisierung und Kontaktverlust. Die Reformwiderstände besonders der Kerngemeinden und ihrer Protagonisten in den synodalen Entscheidungsgremien kommen ja nicht von ungefähr und sie sind keineswegs unbegründet. Modernisierung bedeutete in jener ersten Phase für sie zwar in der Regel keinen Funktionsverlust. Aber sie war fast immer mit einem Verlust von Nähe, mit einem Leistungsverlust im Bereich personaler Dienstleistungen verbunden. In der neuen Regionalisierungswelle, die sich mit Sparzwängen ankündigt, scheint sich das fortzusetzen. Jetzt könnten in einigen Regionen auch Kernfunktionen bedroht sein: die modernisierte Kirche zieht sich aus der Fläche zurück. Die Boten gegenwärtigen Sparzwänge haben demgegenüber schlechte Karten, zumal sie

sich noch dazu als konjunkturabhängige Prophe-  
ten erweisen. Aber jener Leistungsverlust, den  
moderne Gesellschaften für den Abbau patriar-  
chal-traditionaler Willkür zahlen, ist eben nur für  
die erste Modernisierungsphase notwendig vorge-  
geben. Irritierenderweise verdichten sich demge-  
genüber in Wirtschaft und Verwaltung personale  
Dienstleistungen, und wie man gelegentlich bei  
einem Arztbesuch oder in einer modernen Behör-  
de sehen kann: ihre Qualität lässt sich heute stei-  
gern durch den informationstechnischen Hinter-  
grund des jeweiligen Personenkontakts. Wo die  
Hausaufgaben der Modernisierung gemacht wur-  
den, gilt das selbst in der deutschen Dienstlei-  
stungswüste.

### Neue Probleme, neue Chancen

Daraus ergibt sich eine reformstrategische Frage,  
die ein Schlaglicht auf die aktuellen Probleme  
wirft, die uns im Reformbereich Regionalisierung  
bewegen. Lässt sich die erste Phase übersprin-  
gen? Konkret: kann man in gegenwärtig laufen-  
den Regionalisierungsprozessen die scheinbar  
typisch moderne Verdünnung und Verarmung  
personengebundener Kontakte vermeiden, ob-  
wohl Prozesse nachholender Modernisierung in  
der Region noch gar nicht abgeschlossen und die  
Sparzwänge möglicherweise real sind? Man kann  
solche Fragen heute nicht beantworten, ohne  
einen Blick auf den inneren Zusammenhang jener  
besonderen Merkmale zu werfen, die für die  
»zweite Moderne« in unserem Themenbereich  
kennzeichnend sind. Die gegenwärtigen Spar-  
zwänge und das Ende des Ost-West-Konflikts  
sind jedenfalls Epiphänomene der Globalisierung.  
Und die Bedingung der Möglichkeit des weltum-  
spannenden Güter- und Informationsaustausches  
ist eben jene elektronische Vernetzung, die uns  
heute an so gut wie allen Arbeitsplätzen in Wirt-  
schaft und Verwaltung begegnen, wenn wir  
Kontakt zu ihnen aufnehmen. Spätestens wenn  
wir auf die tief greifenden politischen und kultu-  
rellen Folgen dieser weltweiten Vernetzung  
schauen, stellt sich dann die Frage, ob unsere  
Moderne nicht inzwischen eine ganz andere ge-  
worden ist. Ich halte sie für den Vorboten einer  
neuen Epoche, in der die Leitmedium weder die  
Schrift noch das Buch ist, jenes protestantische  
Leitmedium der Neuzeit.

Mit den neuen Problemen zeichnen sich dann  
neue Chancen ab, etwa von virtuellen und mul-  
timedial vermittelten Kontakten. Sie sind ein ganz  
neuer Hintergrund, der den Wert körpervermit-  
telter Kopräsenz erst hervortreten lässt. Die neu-

en Möglichkeiten verpflichten dann aber zur ver-  
antwortlichen Wahrnehmung der erweiterten  
Steuerungs- und Controllingmöglichkeiten. Über-  
all, wo man dies nun zu Ende denken will, stößt  
man schließlich auf theologische Defizite. Sie sind  
nicht praktisch-theologisch, sondern systema-  
tisch-theologisch begründet. Die Kirchenlehre, die  
sich von den vorherrschenden geisteswissen-  
schaftlichen Paradigmen aus entwerfen lässt,  
stellt keine Kategorien bereit, mit denen sich  
rechtliche oder institutionelle Zustände und Re-  
formerfahrungen vergleichen und beurteilen oder  
überhaupt ernst nehmen lassen. Entsprechend  
blieb schon die die Auswertung der Erfahrungen  
mit der Gebietsreform, blieben die Kontakte mit  
der Regionalisierungswissenschaft sporadisch und  
kategorial ungeklärt.

Dies gilt erst recht für die ins Auge fallenden  
Auffälligkeiten einer Institution die droht, zur  
letzten Verwaltung in Deutschland zu werden,  
die sich noch als solche versteht und entspre-  
chend verhält. Sie handelt nicht nach quantifi-  
zierbaren Zielen, die sich aus den Ansprüchen  
ihrer internen und externen Auftraggeber ableiten  
lassen. Ihre Mitarbeitenden werden nach wie vor  
in verschiedenen Statusgruppen verwaltet, statt  
funktions- und leistungsbezogen geführt usw. Im  
Reformbereich Regionalisierung ist die strategi-  
sche Zuordnung von Pfarramt und Gemeinde  
ebenso ungeklärt wie die zukünftige Rolle der  
funktionalen Dienste. Die Mittlere Ebene sitzt  
derart zwischen Baum und Borke, dass dies von  
unten die eigentlichen Funktionsleistungen der  
landeskirchlichen Ebene unklar werden lässt -  
was sich wiederum gerade bei Kirchenreformfra-  
gen im Verhältnis der Landeskirchen zueinander  
und zur EKD spiegelt. Während einerseits die  
Spaltung in finanziell intakte und nicht überle-  
bensfähige Landeskirchen deren Einheit gefähr-  
det, hat diese andererseits nur ein unklares Mandat  
bei der Wahrnehmung ökumenischer Funktionen  
und Gestaltungsaufgaben.

### Die nächsten Schritte

Damit sind übergreifende Reformthemen ange-  
sprochen. Aber diese sind der Hintergrund für die  
praktische Lösung von Regionalisierungsfragen.  
Während sich umgekehrt die Lernperspektive in  
diesen Fragen als Lösungsperspektive erweisen  
kann, wenn man übergreifende Reformkontexte  
ins Auge fasst. Aus einem geklärten Verständnis  
von Region und Regionalisierung lässt sich  
Kirchturmdenken prinzipiell überwinden, lassen  
sich ökumenisch weite Bezüge auf allen Ebenen

begründen und einklagen. Wir haben allerdings noch keine »Theologie der Region« - und wir sollten auch nicht versuchen von oben herab eine abzuleiten. Positive und negative Erfahrungen in Regionalisierungsprozessen bleiben hingegen gleichermaßen wertvoll. Vergleichendes Lernen hat ja in der Vergangenheit kaum stattgefunden. Eben dies wollen wir im Rahmen jenes induktiven Ansatzes, dem sich unser Netzwerk verpflichtet weiß, theologisch ernst nehmen. Der biblische Urimpuls, den die Reformation neu zu Gehör gebracht hat, ist ein Reformimpuls. Dem »Tut Buße« folgt der Ruf in die Ferne notwendig nach. Und das »Folge mir nach« macht Ökumene auch dort präsent, wo die Menschen bleiben. Es verändert Orte durch Grenzöffnung hin zu denen

draußen, zu denen unten und zu den Schwestern und Brüdern, die überall unterwegs sind wie wir. Ohne ein Mindestmaß an Regionalisierung gibt es in der Kirche keine Heimat, in der man sich zu Recht zu Hause fühlt.

Thema der nächsten Netzwerktagung ist die Stadt als regionalisierter Ort. Vom 9. - 11. Februar sprechen wir in Kaiserswerth über »Gemeindeentwicklung in der Großstadt!« Wir erkunden dort »Möglichkeiten exemplarischen Lernens«. Unser nächster Arbeitsschritt wird die Ausarbeitung nachvollziehbarer und vernetzungstauglicher Benchmarkingprozesse sein. Durch sie wollen wir uns in den EKD-Reformprozess nach Wittenberg einbringen.

All

Ich bestelle ein kostenloses Probeexemplar epd Wochenspiegel

Tel.: (069) 58098-191  
Fax: (069) 58098-226  
E-Mail: aboservice@gep.de  
**www.epd.de**

*Absender*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Gemeinschaftswerk  
der Evangelischen Publizistik gGmbH  
Aboservice  
Postfach 50 05 50  
60394 Frankfurt

# epd Wochenspiegel

**Woche das Wichtigste**