

# Relationsbasierte regioloale Zusammenarbeit von Kirchgemeinden

Modell der Zusammenarbeit, angewendet in Gächlingen SH

Pfr. Werner Näf, Gächlingen / [www.ref-sh.ch/werner.naef](http://www.ref-sh.ch/werner.naef)

Fassung 05.12.2024 (Abweichung von der Fassung 09.2020 nur bei der Zusammenfassung)

*Nahe bei Gott - nahe bei den Menschen (Kantonalkirche St. Gallen)  
Wir trauen Gott, den Menschen und uns selber Grosses zu. (Cevi Schweiz)*

## Einleitung

### Brot für Arme

Das erste relationsbasierte regioloale Zusammenarbeitsprojekt hat Paulus aufgezogen und in seinen Besuchen und Briefen organisiert:

«Was aber die Sammlung für die Heiligen betrifft, so haltet es ebenso, wie ich es für die Gemeinden in Galatien angeordnet habe: An jedem ersten Tag der Woche lege ein jeder von euch zur Seite, was er erübrigen kann, damit nicht erst dann, wenn ich komme, gesammelt werden muss. Nach meiner Ankunft werde ich die Leute, die ihr für geeignet haltet, mit Briefen nach Jerusalem schicken, eure Spende zu überbringen. Wenn es aber angebracht erscheint, dass auch ich hingehge, können sie mit mir reisen.» 1. Kor. 16,1-4 ZB. Er erwähnt die gemeinsame Kollekte auch im 2. Kor, Gal und Römerbrief

Ohne eine Hilfsorganisation, ohne eine Kantonalkirche oder eine andere Institution hat Paulus allein über seine Beziehungen materielle Hilfe für Jerusalem organisiert: Gemeinden in Kleinasien, Griechenland und Italien haben gespendet. Lokal organisiert, zusammengehalten durch Beziehungen, persönlich überbracht: beste relationsbasierte Zusammenarbeit.

### Zusammenfassung

*Lokal und in der Zusammenarbeit regional sind **Beziehungsnetze** Träger der Arbeit. Sie können schnell und flexibel auf die Situationen vor Ort reagieren. Sie probieren aus und reglementieren nachher – falls überhaupt nötig. Sie sind **regioloal**: ortsbasiert, aber regional vernetzt, über die Kirchgemeindegrenzen hinaus. Die Innovationskraft fliesst direkt in Projekte und den Aufbau von Menschen und Gemeinschaften und wird nicht in Institutions-Baustellen neutralisiert. Das Modell «relationsbasierte regioloale Zusammenarbeit von Kirchgemeinden» stützt sich auf die bestehenden Institutionsstrukturen, überlagert sie mit **Beziehungsstrukturen** und ist dadurch innovativ, zukunftsgerichtet und fähig, kommende Mangellagen auszugleichen. (Definition bei der Kapitelversammlung 05.2023)*

*Fassung 09.2020: Das Modell «Relationsbasierte regioloale Zusammenarbeit von Kirchgemeinden» ist ein valabler Gegenentwurf zur aktuell häufig forcierten Strukturentwicklung auf Institutionsebene. Das Konzept des «vernetzten Pfarramtes» passt zu diesem Modell und kann es fördern. Träger der Arbeit lokal und der Zusammenarbeit regional sind Beziehungsnetze, die schnell und flexibel auf die Situationen vor Ort reagieren können. Sie probieren aus und reglementieren nachher – falls überhaupt nötig. Sie sind regioloal: ortsbasiert aber regional vernetzt, über die Kirchgemeindegrenzen hinaus. Die*

*Innovationskraft fließt direkt in Projekte und den Aufbau von Menschen und Gemeinschaften und wird nicht in Institutions-Baustellen neutralisiert.*

## Definitionen

**Relationsbasiert:** Relation ist Beziehung und relationsbasiert heisst: sich auf Beziehungen abstützend.

**Regiolokal:** Lokal verankert und die Region einbeziehend. Der Begriff stammt aus der Forschung der Theologischen Fakultät Greifswald (D) und dem dortigen Institut IEEG ([mehr Informationen](#)).

**Kirchenkerne:** Ein anderer Begriff für «Lieux d'église», «Fresh Expressions of Church», «Leuchtturmprojekte», «Erprobungsräume» - also weitere kirchliche Ausdrucksformen, beispielsweise eine sich selbst organisierende Jugendarbeit, eine diakonische Initiative, eine Kantorei. Kirchenkerne können sich innerhalb, am Rand oder ausserhalb der Kirchgemeinden bewegen. Der Begriff ist lautmalerisch und trägt im Bild eine biologische Entwicklungskomponente.

**Freisetzung:** Freiwillige in der Kirche werden gefördert und erhalten Raum inhaltlich und gestalterisch in der Gemeinde und im Gottesdienst zu wirken. Das Wort ersetzt z.B. «Empowerment» sowie deren deutsche Übersetzung «Ermächtigung» - beide Begriffe gehen davon aus, dass «Gepowerte» oder «Mächtige» andere ermächtigen. «Freisetzung» geht davon aus, dass die Kraft ausgehend vom Heiligen Geist schon da ist, aber der Freiraum dafür nicht.

## Inhalt

Einleitung	1
Brot für Arme	1
Zusammenfassung	1
Definitionen	2
Relationsbasierte regiolokale Zusammenarbeit von Kirchgemeinden	3
Grundidee	3
Warum lokal: Distanzreibung als Grundproblem	3
Warum regional?	4
Warum Institutionen?	4
Beziehungen sind die Grundlage	4
Modell der relationsbasierten Zusammenarbeit	5
① Beziehungsnetz	5
② Visionen	5
③ Start Up Kapital: Reputation und Ressourcen	6
④ Institution und Organisation	6
Erfahrungen	7
Personen zählen, auch in detaillierten Strukturen	7
Beispiel: Entwicklung der regionalen Jugendarbeit	7
Grosszügigkeit und Vertrauen	7
Blick auf die bestehenden Institutionen	8
Materielle Grundlage: Institution	8
Relation ermöglicht Arbeit	8
Vision ermöglicht Zusammenarbeit	9
Weniger Planungssicherheit – ein Problem?	9
Wichtige Werkzeuge der relationsbasierten Zusammenarbeit	9
Freisetzung	9
Verschiedene Ausdrucksformen von Kirche	11
Vernetztes Pfarramt	11
Konzept	11
Vorteile und Anforderungen	11
Zukunftsmodell?	12
Fazit	12
Anhang	12
Distanzreibung	12
Gemeinden der Nähe	12
Es steht und fällt vor Ort	13
Links zu Texten und Informationen	14

## Relationsbasierte regiolokale Zusammenarbeit von Kirchgemeinden

### Grundidee

Selbständige Kirchgemeinden einer Kleinregion bieten trotz beschränkter finanzieller Ressourcen und kleiner bezahlter Stellendotierung ein lokal verankertes Vollsortiment an in regionaler Zusammenarbeit. Das ist möglich, wenn die Kooperation mit umliegenden Kirchgemeinden und weiteren Kirchenkernen, einfach, dynamisch und schnell geschieht. Am natürlichsten und einfachsten geht das über gute Beziehungen von Menschen, die miteinander zurechtkommen und etwas erreichen wollen.

Diese Art von Zusammenarbeit ist uralte, wird weitherum eingesetzt, kommt aber bei Diskussionen um Fusionen, Regionalisierung, Einsparungen nicht als fassbares und benennbares Modell vor – weshalb es hier als solches benannt und vorgestellt wird.

### Warum lokal: Distanzreibung als Grundproblem

Als Gächlingen und Neunkirch nach dem Pfarrstellenabbau die Gottesdienste zusammenlegten, gingen zwischen einem Drittel und der Hälfte der Gottesdienstbesucher je Sonntag verloren. Dieselbe Erfahrung machen verschiedene Regionen der Schweiz: «Ich besuche den Gottesdienst, wenn er in der Kirche am Ort stattfindet, mit den Leuten aus der Nachbarschaft, mit der Kirchenglocke, die ich läuten höre. Sonst schlafe ich lieber aus». Eine andere Bezeichnung dafür ist «Distanzreibung».

*«Unser Dilemma ist ja tatsächlich, dass die kirchlichen Strukturprozesse oft dazu führen, dass kirchliches Leben sich aus der Nähe der Menschen entfernt. Diese „Distanzreibung“ (um es ökonomisch zu sagen) führt zu einer weiteren Lockerung der Bindung der Menschen an kirchliches Leben und somit auf Dauer zu weiteren Distanzierungsprozessen. Die der Kirche verordnete Medizin verschlimmert die Krankheit.» Prof. Dr. Michael Herbst 2017 in einem Blockseminar Referat ([Quelle](#))*

Ähnlich auf der Seite der Pfarrpersonen. Ein Mailaustausch eines Pfarrers mit einer Pfarrerin, die gleichzeitig in einem kleinen Dorf und in einem Stadtquartier arbeitet, zeigt das schön (die Pfarrerin wohnt in der Stadt):

*Pfarrerin: Für die Leute im Dorf bin ich fast immer erreichbar, auch in den Ferien, das Handy der Stadt lasse ich zuhause. Der Rahmen ist ein so ganz anderer!*

*Pfarrer: Ja, der Rahmen in den Dörfern im Tal ist anders, persönlicher würde ich sagen. Ich schätze das.*

*Pfarrerin: Ja, du hast Recht, der Rahmen ist sehr viel persönlicher. Ich schätze das auch SEHR. Ich würde sogar sagen, ohne diese Erfahrung wäre ich manchmal am Pfarramt fast verzweifelt.*

«Es steht und fällt vor Ort» lässt sich als Fazit aus Initiativen und Untersuchungen in Deutschland ziehen, vgl. dazu die Referatsausschnitte im Anhang. «Wert der Nähe» ist sozusagen das Gegenüber zur Distanzreibung und wird in einer These zu zwei Studien zu Kirche in Peripherieräumen genannt:

*Die Bedeutung lokaler Kirche, der Wert der Nähe ist bei künftigen Strukturmaßnahmen zu berücksichtigen. ([Quelle](#), S. 63)*

## Warum regional?

Wenn wir, gemäss dem schönen Slogan der St. Galler Kirche «Nahe bei Gott und nahe bei den Menschen», lokal für die Dörfer oder Quartiere da sein wollen, brauchen wir für das lokale Angebot die Zusammenarbeit mit den umliegenden Kirchgemeinden. Am besten einfach, schnell, flexibel und dynamisch. Das geht am besten über das uralte und urchristliche Netz der Beziehungen.

## Warum Institutionen?

Institutionen sind langlebige, gut strukturierte und stützende Einrichtungen (Kirchgemeinden, Kantonalirche). Durch ihre Solidität können sie allerdings verhindernd wirken oder in Lethargie sitzen bleiben. Sie können aber auch unterstützen und fördern: Die fließende Anbindung von dynamischen Initiativen an die Institutionen hilft diesen mit Reputation, Ressourcen und Stabilität. Die Institutionen wiederum erhalten positive Impulse durch Innovationen und Bewegung.

Im Gegensatz zu – vielleicht ebenfalls wertvollen - «Aufbrüchen», zieht dieses Modell die Institution mit ein, lässt diese aber einfach den Dienst tun, den sie aktuell tut.

## Beziehungen sind die Grundlage

Ganz früher regelten nur Beziehungen die Zusammenarbeit der Menschen: unkompliziert und selbstregulierend. Die Gemeinschaften organisierten sich selbst. Das hatte auch Nachteile. Deshalb wurden ordnende Strukturen darübergerlegt. Trotz der ersten Institutionen lag die organisatorische und entscheidungsleitende Kraft immer noch in den Beziehungsnetzen.

Das ist auch heute noch der Fall: in Firmen, Gemeinden, Organisationen. Beziehungsnetze (mit negativer Konnotation «Seilschaften») beschleunigen Entscheidungsprozesse, vereinfachen Kommunikation und werden heute zunehmend durch firmeninterne soziale Medien unterstützt.

In grösseren Städten hingegen oder in grossen Organisationen sind so viele Menschen, dass die Beziehungsnetze nicht mehr genug tragen und die Ordnungen und Institutionen überhandnehmen. Die Folge davon ist, dass sich viele Ordnungsfunktionen aus den Beziehungen in die Institutionen verschieben. Immer detailliertere Vorschriften und Gesetze werden nötig und komplizierte Organigramme erschweren das Leben. Wo Regeln sind, müssen sie kontrolliert werden und die Gefahr institutionellen Misstrauens entsteht.

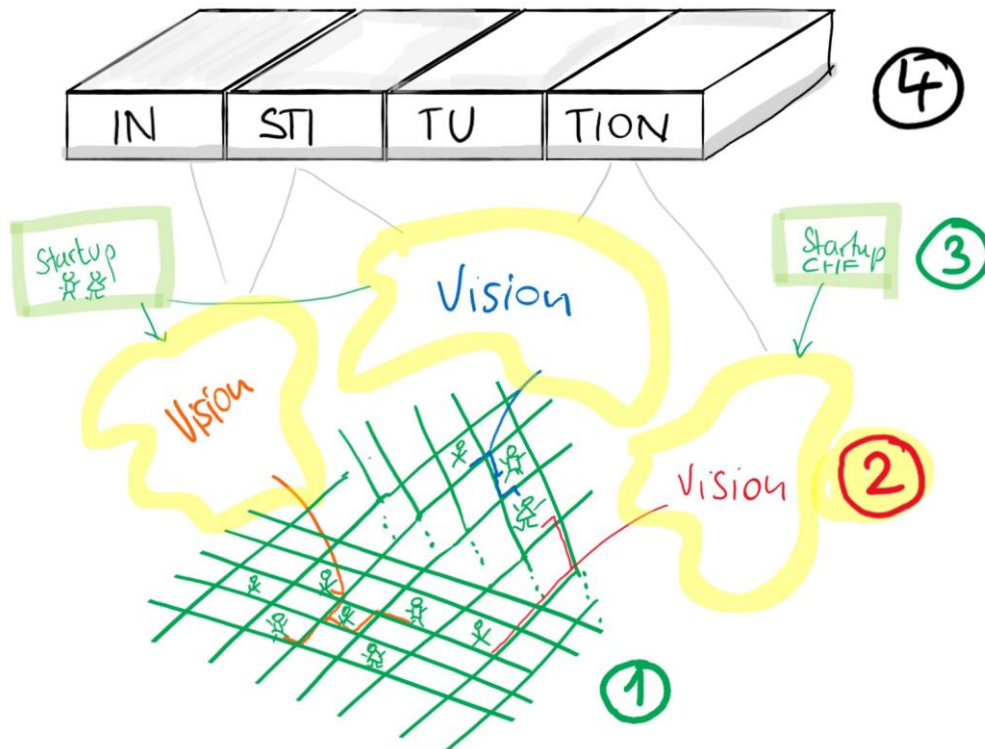
Diesen Weg müssen die Kirchgemeinden nicht gehen. Beziehungsnetze haben eine erstaunliche ordnende und organisatorische Kraft, trotz Schnelligkeit und Flexibilität. Sie sind geographisch nicht so eingeschränkt wie die institutionellen Parochien. Sie sind für viele Aufgaben weit besser geeignet als Grossorganisationen mit Kommissionen, Dienstwegen, Regeln und Kontrollen.

Die Devise lautet: Zuerst zusammen etwas tun, etwas versuchen. Wenn man sich versteht und es «verhebt», den nächsten Schritt gehen, wenn das auch verhebt, über die institutionelle Einbettung nachdenken. Der umgekehrte Weg produziert hohe Türme von Konzeptpapieren, bei denen die Umsetzung nachher kümmerlich geschieht – oder auch nicht. Konzepte scheitern an fehlenden Menschen, nicht umgekehrt.

*Beziehung und Gemeinschaft sind Themenfelder, die Priorität in der kirchlichen Erneuerung haben, wie sie sich in den fxC zeigt. Relationale Beziehungen stehen vor institutionellen Strukturen. So sind die Beziehungswege zwischen den unterschiedlichen Hierarchiestufen kurz. Diese relationale Atmosphäre mündet in ein dialogisches Grundmotiv, welches sich gerade in der Praxis wieder zeigt.*  
*Sabrina Müller zu fxC (fresh expressions of Church) in Neues Leben in der Kirche (Marcel Hauser Hg.) S. 104 [\(Quelle\)](#)*

Dieser Ansatz kann nur bestehen, wenn die Freiwilligenarbeit hoch geschrieben wird. Darum weiter unten auch der Bezug auf Empowerment.

### Modell der relationsbasierten Zusammenarbeit



Das Modell wird anhand der Gegebenheiten im Klettgau SH verdeutlicht.

#### ① Beziehungsnetz

Menschen begegnen sich, interessieren sich, entwickeln Ideen, versuchen etwas gemeinsam, Vertrauen wächst – ein Beziehungsnetz entsteht. Dieser Prozess verbindet tendenzielle eher Menschen, die sich verstehen, was die Zusammenarbeit erleichtert. Darüber hinaus kann aktive Beziehungspflege weitere Personen ins Netz aufnehmen.

Beziehungsnetze können sich überlappen und so auch ungewohnte Kombinationen erlauben. Das Beispiel der über Jahre gewachsenen gemeinsamen Jugendarbeit wird unten beschrieben. Vor einiger Zeit gab es die informelle Zusammenarbeit des sogenannten «Minigipfel», die in den Ferienzeiten regionale Gottesdienste organisierte: Siblingen, Gächlingen, Neunkirch, Oberhallau. Die verschiedenen geographische **Relationsräume** zu einzelnen Themen lassen sich an weiteren Beispielen zeigen:

- Jugendarbeit GLOB (Gächlingen, Löhningen, Oberhallau, Beringen)
- Senioren z.B. der regionale Seniorennachmittag GNOH (Gächlingen, Neunkirch, Oberhallau, Hallau) oder der Seniorenrandenzmorge GNS mit Siblingen
- Einen Glaubenskurs organisieren zwei Gemeinden: GL.
- Die gemeinsame Bibelwoche fand im ganzen unteren Chläggi statt, GNOHTOW.
- Der Lifetime-Gottesdienst ist regional und ökumenisch organisiert ... und so weiter.

#### ② Visionen

Gemeinsame Ideen und Visionen sind wichtig für neue (gemeinsame) Unternehmungen und Versuche. Sie sind auch wichtig, wenn bestehende Initiativen weitergeführt werden – ohne gemeinsame oder überlappende Visionen ist die Zusammenarbeit in Beziehungsnetzen schwierig.

Wenn Visionen in Beziehungsnetzen entstehen und unkompliziert umgesetzt werden, ist eine institutionelle Anbindung nicht von Beginn weg notwendig. Allerdings sind ein paar Grundressourcen nötig.

### ③ Start Up Kapital: Reputation und Ressourcen

#### *Reputation und Werbekanäle*

Sobald eine Veranstaltung öffentlich wird, ist Reputation wichtig. Institutionelle Reputation hilft, wenn es um den Start z.B. eines regionalen Jugendgottesdienstes geht. Auch wenn die Kirchgemeinden nicht die Erstinitianten sind – sondern z.B. eine Gruppe junger Erwachsener in der Jugendarbeit – so kann das Logo der Kirchgemeinde hilfreich sein, ebenso die Nutzung der Kommunikationskanäle der Institutionen.

Hier müssen die Kirchgemeinden eine gewisse Grosszügigkeit an den Tag legen, wie es im Zitat zu «Grosszügigkeit» weiter unten beschrieben ist.

#### *Freiwilligenarbeit*

Freiwillige sind die grösste Ressource, den die Kirche hat, egal ob als Institution, Kirchenkern oder freie Gruppe. Freiwillige und Freiwilligenarbeit von kirchlichen Angestellten machen es möglich, eine neue Initiative oder einen neuen Arbeitszweig aufzubauen, auch wenn in den Kirchgemeinden dafür noch kein Budget vorhanden ist.

#### *Materielle Ressourcen der Freiwilligen*

Oft steuern die Freiwilligen in solchen Startphasen auch die materiellen Ressourcen bei: man nutzt das Beziehungsnetz um gratis oder selbst getragen Gerätschaften oder Transportmöglichkeiten zu nutzen, die für den Start nötig sind.

#### *Kantonale thematische Fonds*

Die Kantonalkirche Schaffhausen hat vor Jahren einen Fonds für Jugendarbeit geschaffen, bei dem man für Startphasen finanzielle Unterstützung erhält. Dies kann für Versuche sehr hilfreich sein. Sie können sich so als Arbeitszweige verfestigen und dann in die Kirchgemeinden und deren Budgets integriert werden.

Thematisch nicht gebundene Fonds, wie zum Beispiel ein Innovationsfonds oder ein Kirchenentwicklungsfonds, können diese Aufgabe in weiteren Gebieten übernehmen, sei es bei diakonischen, kulturellen oder gottesdienstlichen Innovationen.

#### *Start Up Kapital der Kirchgemeinde*

Oft stellen die Kirchgemeinden ihre Räume zur Verfügung und unterstützen damit die kirchlichen Startups, indem sie sie von den Raumkosten entlasten.

Eine innovative Kirchgemeinde könnte im Budget jährlich dazu noch einen kleinen Posten an Start Up Kapital einberechnen, der schnell und unkompliziert an Startups im Umfeld der Kirchgemeinde vergeben werden kann, um die vorgenannten Ressourcen noch zu ergänzen (so eine Art Spendgut für Ideen).

### ④ Institution und Organisation

Wenn sich die Zusammenarbeit mit der Institution verstärkt, stellen Kirchgemeinden und die Kantonalkirche professionelle Zeit zur Verfügung, Budget für Betrieb und Anschaffungen, weitere Räume, weitere oder neue Publikationskanäle sowie die Reputation als etablierte Institution – sofern diese je nach Milieu nicht kontraproduktiv ist.

Die Institutionen und Organisationen sind nicht Ausgangspunkt einer Zusammenarbeit, sondern Andockstellen, an denen sich regioloale Zusammenarbeit anschliesst. Wenn sich eine Initiative stabilisiert hat, kann sie mit der Institution assoziiert werden oder allenfalls kann sie sich auch integrieren.

Bei der Entwicklung regionaler Zusammenarbeit bleiben so die Kirchgemeinden bestehen und arbeiten trotz regionaler Initiativen weiter wie gehabt. Die Stabilität der vorhandenen Institutionen hat zwei grosse Vorteile.

#### *Keine ressourcenfressenden Strukturdiskussionen*

Trotz regionaler Zusammenarbeit bleiben die Strukturdiskussionen aus, die über Jahre alle Vorwärtsinitiativen lahmlegen können, Menschen enttäuschen und vertreiben, unproduktive Organigramme erzeugen und die Tendenz haben, eine Überregulierung zu produzieren.

#### *Lokale Verankerung der Entscheidungen und Entscheidungsträger*

Entscheidungen sollen lokal fallen, also vor Ort, da wo die Menschen sind und wissen, was sie wollen. Bei institutionellen Strukturänderungen werden oft Entscheide in ein regionales Zentrum verschoben. Dies schafft Distanz zwischen den Gemeindegliedern und den Entscheidern – neben sich entfernenden Gottesdiensten ebenfalls ein Faktor der genannten Distanzreibung.

### Erfahrungen

#### *Personen zählen, auch in detaillierten Strukturen*

Auch bei optimalen Ressourcen, Strukturen und Organigrammen in Institutionen jeder Grösse kann ein Streit alles blockieren und sogar zum Untergang einer Organisation oder Institution führen. Es gibt genug Beispiele von organisatorisch gut aufgestellten grossen Kirchgemeinden, die durch Überregulierung und Kontrolle und grossem Misstrauen zwischen den verschiedenen Akteuren eine Vorwärtsbewegung kaum möglich ist. Andererseits können sogar bei mangelhafter Mittelversorgung gemeinsame Unternehmungen vorwärtskommen, wenn Menschen sich verstehen und kreativ zusammenarbeiten.

#### *Beispiel: Entwicklung der regionalen Jugendarbeit*

Als ich vor 30 Jahren in Löhningen mein Pfarramt antrat, waren chinesische Mauern zwischen den Kirchgemeinden. Zwar gab es an den sogenannten «Nachsonntagen» einen Kanzeltausch und die Pfarrpersonen vertraten sich in den Ferien: das war aber Stellvertretung und nicht Zusammenarbeit.

Damals schon gab es aber eine Jungschi, die in den Dörfern Gächlingen und Löhningen aktiv war – mehr oder weniger ohne institutionelle Einbindung. Die Jungschi wurde weiterentwickelt, die Steuerung der Teams, Coaching (meist durch eine Pfarrperson), Ausbildung von Leitern erfolgte ausschliesslich über Beziehungsnetze und informelle Treffen. Die Verantwortlichen für Jugendarbeit in den Kirchenständen haben einen kleinen finanziellen Beitrag gesprochen, das war alles. Nach einigen Jahren kamen die Dörfer Oberhallau dazu, später wurde die Jugendarbeitsprojekte in Beringen und Löhningen lanciert – hier mit etwas mehr institutioneller Verankerung. Noch immer beruht die Jugendarbeit der Region GLOB hauptsächlich aus Beziehungsnetzen und umfasst viele verschiedene Gruppen.

In den letzten Jahrzehnten sind ähnliche Zusammenarbeiten entstanden, z.B. haben mehrere Kirchgemeinden zusammen Konflager organisiert – manchmal nicht Nachbargemeinden, sondern einfach solche, die sich verstanden und ein gemeinsames Konzept hatten. Auch Seniorenferien für mehrere Dörfer und auch diverse regionale Erwachsenenbildungsreihen entstanden.

### Grosszügigkeit und Vertrauen

Eine dynamische Vorwärtsbewegung gibt es nur, wenn in die Institution elastisch ist – oder anders gesagt, immer wieder Grosszügigkeit zeigt.

*Atmosphärische Bedingungen kirchlicher Erneuerung sind nicht durch Konzepte herbeizuführen. Sie basieren auf Mentalitätsveränderungen bei Angestellten, Ehrenamtlichen und Freiwilligen und umfassen alle kirchlichen Leitungsebenen. Sie*

*sind gekennzeichnet durch eine neue Grosszügigkeit. Grosszügigkeit beim Erteilen von Erlaubnis, im Umgang mit Fehlern und Versagen, im Verteilen von Lob und Ermutigung. Grosszügigkeit beim Gewähren von Freiraum und ganz grundlegend im Ekklesiologieverständnis. Wenn in dieser Atmosphäre gehackt, gesät und gepflanzt wird, wächst mehr als Unkraut. Am Beispiel der Church of England ist zu sehen, dass in diesem Klima vielfältige kirchliche Pflanzen wachsen und gedeihen können.*

*Sabrina Müller in Neues Leben in der Kirche (Marcel Hauser Hg.) S. 104 [\(Quelle\)](#)*

Vielleicht noch wichtiger als Grosszügigkeit ist Vertrauen. Vertrauen auf Gott, der soviel Queres erträgt und immer wieder einen Weg findet; Vertrauen auf die Menschen, weil der Heilige Geist weht, wo er will und Vertrauen auf uns selbst, weil Jesus uns beauftragt hat. «Wir trauen Gott, den Menschen und uns selber Grosses zu.» Das scheint selbstverständlich zu sein – nur ist in der Praxis das Misstrauen und die Ängstlichkeit häufig gross, vor allem wenn es mit Kontrolle und Regulierung gekoppelt ist.

Vertrauen und Grosszügigkeit sind Schlüssel für grosse Türen!

### Blick auf die bestehenden Institutionen

Wenn wir das Modell umdrehen und aus der Sicht der bestehenden Institutionen auf die relationsbasierten Zusammenhänge schauen, könnte das wie folgt aussehen.

### Materielle Grundlage: Institution



In der Institution sind alle Mitarbeitenden, die durch Wohnort, Anstellung, Zufall usw. zusammengeworfen sind, miteinander zu arbeiten: in einem Ort, in einer Kirchgemeinde, in einem Kirchenkreis. Wenn man sich Mühe gibt, kann man vielleicht das Tagesgeschäft leidlich erledigen, immer wieder bremsen Missverständnisse und Probleme.

### Relation ermöglicht Arbeit



Hier ist ein Team gewachsen: die Beziehungen (Relation) sind gut, man kann offen kommunizieren, man kann sich aufeinander verlassen. Das Tagesgeschäft kann gut und effizient erledigt werden. Schwierig wird es bei Zukunftsprojekten, da die gemeinsame Vision fehlt.



Vision ermöglicht Zusammenarbeit



Hier ist neben der Relation auch eine ähnliche oder gleiche Vision vorhanden. Zukunftshoffnung, theologische Grundausrichtungen, spirituelle Färbungen sind so nahe, dass gemeinsame Zukunftsbilder möglich sind. Aus diesen wiederum können konkrete Projekte abgeleitet werden, die dann dank guter Relation und Institution auch umsetzbar sind.

### Weniger Planungssicherheit – ein Problem?

Wenn nicht Regeln, Verträge und institutionelle Absicherung eine Zusammenarbeit regelt, ist alles flüchtig, kann schneller wechseln. Was ein entscheidender Vorteil beim Aufbau neuer Angebote ist, kann auch als Nachteil ausgelegt werden: Vielleicht ist es nächstes Jahr wieder anders.

Die Planungssicherheit ist weniger greifbar: Wir vertrauen auf Menschen, nicht auf Verträge, was als Unsicherheit wahrgenommen werden kann. Die Personenabhängigkeit lässt fragen: Was passiert, wenn Schlüsselpersonen wechseln? Möglicherweise wird ein Angebot dann eingestellt.

Verträge und festgeschriebene Strukturen sind jedoch nur vermeintlich sicherer. Wenn relational und persönlich in einer institutionellen Struktur der Wurm drin ist, dann blockieren sich alle gegenseitig – ein gemeinsames Angebot verliert an Attraktion, was kaum besser ist als die als grösser wahrgenommene Unsicherheit bei relationaler Zusammenarbeit.

Das Beispiel der Pastoralengemeinschaft Oberhallau-Hallau zeigt, dass sogar in einer vertraglich abgesicherten institutionellen Struktur die relationalen Kräfte so stark sind, dass sie die institutionelle Zusammenarbeit auflösen können: Die Pastoralengemeinschaft wurde 2019 gekündigt und die vollständige Selbständigkeit der beiden Kirchgemeinden nicht ohne Mühe wieder hergestellt.

## Wichtige Werkzeuge der relationsbasierten Zusammenarbeit

### Freisetzung

«Freisetzung» ist der Versuch, das Buzz-Word «Empowerment» in den Zusammenhang der relationalen Zusammenarbeit zu übersetzen (vgl. die Definitionen oben). Ohne Aufwertung der freiwillig Mitarbeitenden und einer Freisetzung brachliegender Ressourcen lässt sich eine lebendige Zusammenarbeit nicht aufbauen.

In der 2020 erschienenen Studie der Universität Strassburg zum Pfarramt findet sich folgende Zeichnung:



(Quelle)

Auch wenn die Pfarrperson oft das *öffentliche Gesicht* einer Kirchgemeinde ist – und das zurecht - so ist das gezeichnete Verständnis intern und in Bezug auf die *Zusammenarbeit der Mitarbeitenden* einer Kirchgemeinde überholt und wohl nicht mehr so oft anzutreffen.

Allerdings ist die *Themenführerschaft* der Pfarrperson in der Kirchgemeinde grundsätzlich unbestritten und auch nicht falsch, da Theologie Kern der Pfarrausbildung ist. Allerdings sind in einer lebendigen Kirchgemeinde viele Personen theologieproduktiv, denken selbst über theologische und biblische Themen nach – aber sie können diese selten thematisch einbringen.

Mit der Organistin – so ein aktuelles Beispiel – hat der Pfarrer abgemacht, einen Gottesdienst zu gestalten, der thematisch auf ihrer Auswahl der Musik beruht: Sie sucht Musikstücke und bestimmt die Themen des Gottesdienstes, die sich daraus ergeben. Sie spielt nicht nur, sondern spricht auch thematisch, so viel sie möchte - sie kann so also auch die Predigt halten, wenn sie will. Die Pfarrperson ist nur unterstützend da, eventuell liturgisch, für das, was die Organistin nicht selbst machen möchte. Die Rolle ist also umgekehrt: der Pfarrer ist die Hilfskraft und die Organistin bestimmt den Gottesdienst. Nach ein paar Wochen hat sie noch einmal gefragt: welches Thema der Pfarrer schon wieder vorgesehen hätte. Dass sie selbst das Thema auf Grund der Musik bestimmen könne, war derart ungewohnt! Das zeigt, dass thematische Freisetzung auf Grund von gewachsenem Vertrauen nicht selbstverständlich ist, auch in Gemeinden nicht, die auf viel Zusammenarbeit bauen.

Freisetzung geht über Teamfähigkeit hinaus und das Aufbauen einer effizienten Verwaltung. Die theologische Sprachfähigkeit der Menschen in den Gemeinden erkennen, fördern und freisetzen ist eine wichtige Aufgabe, auch liturgische Kompetenz kann gelernt werden. Förderung in der Praxis Schritt um Schritt ist in der Gemeindefarbeit wichtig. Gute Impulse findet man bei Pfrn. Dr. Sabrina Müller (Universität Zürich): «Gelebte Theologie: Impulse für eine Pastoraltheologie des Empowerments» [\(2019, TVZ, Leseprobe\)](#)

#### *Lokalen Verankerung, wenn Pfarrpersonen fehlen*

Weniger Pfarrpersonen werden künftig im Einsatz sein, einerseits wegen Stellenabbau, andererseits wegen Überalterung:

«Aufgrund der Zahlen lässt sich errechnen, dass bis in 10 Jahren 48 Prozent der aktuell tätigen Pfarrerinnen und Pfarrer pensioniert sind. In 15 Jahren sind es 67 Prozent.» (Stand 2020, [Quelle](#))

Die umso mehr ist die lokale Verankerung noch stärker auf das Engagement der Freiwilligen vor Ort angewiesen:

*Weiterhin folgt (nicht aus den finanziellen Engpässen, sondern) aus der Einsicht in das Allgemeine Priestertum der Getauften, dass nicht die Zahl der Pfarrstellen den «Flaschenhals» bilden darf hinsichtlich der Lebensfähigkeit örtlicher Gemeinden. Die Förderung mündiger und für die regiolo-kale Kommunikation des Evangeliums zugerüsteter und ermächtiger Christenmenschen ist eine theologische Forderung – mit der erfreulichen Nebenwirkung der Entlastung für überdehnte pastorale Zuständigkeiten. Prof. Dr. Michael Herbst, Aufbruch im Umbruch, S. 122 ([2018, Vandenhoeck&Ruprecht, Leseprobe](#))*

## Verschiedene Ausdrucksformen von Kirche

Da relationsbasierte Zusammenarbeit nicht institutionell fixiert ist, fällt es ihr leichter, auch mit nicht-parochialen Ausdrucksformen zu kooperieren: Kirchgemeinde und Kirchenkerne (vgl. Definition oben) gemeinsam. Eines ist sicher: Unsere Gesellschaft und unsere Dörfer sind so verschieden geworden, dass eine einzige Ausdrucksform von Kirche (z.B. eine Kirchgemeinde) nicht reicht. Die Pluralität der Gesellschaft erfordert eine Pluralität der Kirche. Relationsbasierte Zusammenarbeit verhindert, dass zwischen entstehenden Kirchenkernen und Kirchgemeinden Konkurrenz entsteht.

Diversität gibt es regional, wenn Kirchgemeinden unterschiedliche Schwerpunkte, Theologie und Gottesdienststile haben. Das ist gut, denn so sind verschiedene Menschengruppen in der Region angesprochen. Je grösser die Diversität der Kirchgemeinden, desto schwieriger wird die Zusammenarbeit. Wenn sie auf guten Beziehungen beruht und sich beschränkt auf die Themen, in denen Übereinstimmungen bestehen, ist regiolo-kale Zusammenarbeit möglich.

In der gemeinsamen Jugendarbeit der umliegenden Gemeinden gibt es durchaus Kirchenkerne: wenn sich zwei Dutzend junge Erwachsene, die Leitungsverantwortung in der Jugendarbeit tragen, zu einem jährlichen Ausbildungs- und Gemeinschaftswochenende treffen, dort unter anderem gemeinsam Andacht halten, gemeinsam Beten und singen, dann ist das eine «expression of Church», ein eigentlicher Kirchenkern.

## Vernetztes Pfarramt

Im «vernetzten Pfarramt» Gächlingen sind einige Ansätze des Modells «Relationsbasierte regiolo-kale Zusammenarbeit zwischen Kirchgemeinden» abgebildet und auf die spezielle Organisationsform in Gächlingen angewandt.

### Konzept

Für die Gächlinger Pfarrwahl 2017 wurde auf Grund der kirchenrechtlichen Möglichkeiten in Schaffhausen das Konzept [www.ref-sh.ch/vernetztes-pfarramt](http://www.ref-sh.ch/vernetztes-pfarramt) zur Debatte gestellt und von Pfarrwahlkommission, Kirchenrat und der Kirchgemeindeversammlung gutgeheissen. Das 50% Pfarramt wird von einer Pfarrperson und einer pfarramtlichen Mitarbeiterin zu je 25% versehen.

*«Ein vernetztes Pfarramt ist eine mögliche Antwort auf die Entwicklungen: die klassischen Aufgaben der Pfarrperson werden aufgeteilt und überall die je geeignetste Person der Kirchgemeinde einsetzt. Die Pfarrperson übernimmt dabei die Aufgaben, in denen eine theologische Ausbildung besonders wichtig ist: die theologische Leitung der Kirchgemeinde, die Aufsicht über die Gottesdienste, die Kasualien, die theologische Vertretung nach aussen, die Vernetzung mit den Pfarrämtern in der Nachbarschaft und im Kanton.» S. 3 des Konzepts*

### Vorteile und Anforderungen

Für den relationsbasierten Ansatz ergeben sich verschiedene Vorteile für die Kirchgemeinde. Die Verdoppelung der Relationen durch zwei Personen sind die Kontakte spezifischer möglich,

Schwerpunkte lassen sich setzen und die Erreichbarkeit ist höher. Die schwach-theologische Aufgaben im Pfarramt (machen sie nicht die Mehrheit aus?) können gut statt von der Pfarrperson von einer erfahrenen Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter gemacht werden.

Wichtig ist darin eine permanente und starke Kommunikation innerhalb des Teams sowie eine gute Zusammenarbeit, damit wenig Reibungsverlust entsteht.

### Zukunftsmodell?

Kirchenrechtliche Möglichkeiten und verschiedene Umstände haben für Gächlingen die Voraussetzungen geschaffen, das «vernetzte Pfarramt» einzuführen und zu gestalten. Auch wenn Gächlingen vermutlich nicht 1:1 übernommen werden kann, sind doch die Grundsätze auch auf andere Kirchgemeinden anwendbar.

Das Modell «Vernetztes Pfarramt» kombiniert mit dem Modell «Relationsbasierte regioloale Zusammenarbeit von Kirchgemeinden» ist ein valabler Gegenentwurf zur aktuell häufig forcierten Strukturentwicklung auf Institutionsebene. Dieser Ansatz ist lebendiger und lebensnaher als die Bildung von fusionierten Kirchgemeinden mit manchmal grauslichen Organigrammen.

### Fazit

Kleine Kirchgemeinden geraten in Strukturdiskussionen unter (Fusions-)Druck, auch wenn sie eigentlich vital, eingebettet und nach vorne gerichtet arbeiten. Mit dem vorliegenden Modell haben sie eine Argumentationsbasis, um zu zeigen, dass sie nicht «nichts tun» oder «bockig im Alten verharren», sondern ebenfalls ziel- und zukunftsgerichtet arbeiten.

Hauschildt, Herbst und Schlegel schliessen ein gemeinsames Referat mit einem Fazit, das auch bei uns gilt:

*Wenn wir die Kirche in den peripheren Räumen ernst nehmen, dann hat das auch den folgenden Effekt: Es besteht kein Grund mehr, vor den Entwicklungen der Ressourcenverringerung in der Gesamtkirche, so herausfordernd sie auch sind und weiter sein werden, sich grundsätzlich zu fürchten. Denn auch in solchen Lagen lässt sich Kirche und Gemeinde bauen und christlich leben. ([Quelle](#), S. 64)*

### Anhang

#### Distanzreibung

##### Gemeinden der Nähe

In den Schaffhauser Kirchgemeinden sind wir noch in der Nähe der Menschen. Das zu behalten ist einfacher, als diese später wieder zu suchen. In sehr ländlichen und sehr entkirchlichten Mecklenburg-Vorpommern sucht man nach Möglichkeiten, Kirche in die Nähe der Menschen zu bringen. Aus einem Referat von Bischof Dr. Andreas von Maltzahn an der Land-Kirchen-Konferenz der EKD 2015 ([Quelle](#), S. 23):

«Es hat seine Zeit gehabt, Gemeinden allein von Kirchtürmen und Pfarrstellen her zu denken und zuzuschneiden. Ich bin dafür, dass parochiale System zu transformieren: Wir brauchen eine Flexibilisierung der Gemeindeformen, um orts- bzw. regionalspezifische Lösungen zu ermöglichen. Dabei ist die zunehmende Bedeutung von Nachbarschaft und Nahbereich zu berücksichtigen. In Mecklenburg denken wir daher darüber nach, 'Erprobungsräume' einzurichten.

Folgende Ziele sind damit verbunden: Die Bedeutung des Nahbereichs soll sich widerspiegeln in entsprechenden Gemeindeformen. Menschen können sich mit ihrer Gemeinde identifizieren und übernehmen für sie Verantwortung – ob sie Mitglieder der Kirche sind oder nicht. Das Evangelium wird

verkündigt. Die Sakramente werden gereicht. Die Armen sind sichtbarer Teil der Gemeinde. Das Gemeindeleben nimmt die Interessen der Bürgergemeinde(n) auf. Der ‚Dienst der Nähe‘ gewinnt Gestalt in gemeindlichen Aktivitäten und denen der verfassten Diakonie. Pastorinnen und Pastoren kommen stärker zu Aufgaben, die ihrer Profession entsprechen.

Wie kann diese Idee Wirklichkeit werden? Ein einfacher Ansatz liegt darin, schon bestehende ‚Ortsausschüsse‘ in die Lage zu versetzen, die genannten Ziele weitgehend zu verwirklichen. Dazu müssen die Ortsausschüsse entsprechende Budgets und Kompetenzen übertragen bekommen. Sachkundige Bürger können unabhängig von Kirchenzugehörigkeit mitarbeiten.

Am weitesten geht der Gedanke, in Erprobungsregionen neue ‚Gemeinden der Nähe‘ zuzuschneiden. Entscheidende Neuerung wäre: Die Größe solcher Gemeinden richtet sich nicht mehr nach Gemeindegliederzahlen, Mitarbeiterstellen oder Gebäuden, sondern danach, dass sich eine pastorenunabhängige Gemeindeleitung findet, die die Kompetenzen hat, die o.g. Ziele verantwortlich umzusetzen. Spezielle Ausbildungen für verschiedene Verantwortungsbereiche werden geschaffen (Leitung, Finanzen, Bauen, Gemeinwesenarbeit und Gemeindeaufbau, Andachten und Bibelgespräch).

Findet sich ein Team, das diese Kompetenzen in sich vereinigt, beschließt die Kirchenkreissynode über das Gebiet der neuen ‚Gemeinde der Nähe‘. Diese könnte Kirchengemeinde mit allen Rechten und Pflichten sein. Unter Umständen könnte es jedoch zielführender sein, solche ‚Gemeinden der Nähe‘ gerade nicht mit dem Körperschaftsstatus öffentlichen Rechts und dem dazugehörigen Aufwand zu verbinden. Solche ‚Gemeinden der Nähe‘ ohne Körperschaftsstatus hätten unter dem Dach der regulären Kirchengemeinde die Chance, flexibler auf die Erfordernisse des Nahbereichs zu reagieren.»

### Es steht und fällt vor Ort

Zwei Studien der Universitäten Bonn und Greifswald zu Kirche in der Fläche mit verschiedenen Ansätzen sind im Bereich des Lokalen übereinstimmend:

«Die Bedeutung und der Wert des Lokalen ist ein weiterer Faden der Bonner Studie, der hier aufgegriffen werden soll. Auch wenn der Rückzug des Personals aus der Fläche thematisiert wird, auch wenn Zentralisierung und Regionalisierung als Modelle besprochen werden, die Bedeutung der lokalen Kirche – selbst, wenn es sich um kleine Zahlen handelt – wird an keiner Stelle in Frage gestellt.

Im Gegenteil: Es stellt sich heraus, dass Regionalisierung besonders gut gelingt, wenn eine gewisse Eigenverantwortung und Aktivität vor Ort bleibt (z.B. in der Region »Nördliches Zeitz«). Wo die kleine Dorfkirchengemeinde totgesagt wird (so kann man manche Äußerungen aus Siloah/Neufrankenroda verstehen), regt sich nicht nur der Widerstand der Ehrenamtlichen, sondern auch der der Autoren. Dass dieser Widerstand nicht unbegründet ist, zeigt das Ergebnis einer Brandenburger Initiative (Altdöbern): Auch die kleine Zellgemeinde besitzt das Potential, »das Aufgabenspektrum der Kommunikation des Evangeliums« zu übernehmen. Deshalb fordern die Autoren: »Kleinstformen von Gemeinde sind wahrzunehmen, ekklesiologisch aufzuwerten und kirchlich zu fördern.«

Besonders wertvoll scheint in diesem Zusammenhang die Aussage des finnischen Reisepastors: »Die Zukunft der Gruppen im Lande liegt in der Hand derer, die dort sind. Das kann man vom Reisepfarramt aus [...] nicht beeinflussen [...], ob eine Gruppe wächst oder nicht wächst. Wenn dort aktive Leute mit Charisma leben, die man hinzuziehen kann, kann das [...] wachsen. [...]. Es steht und fällt vor Ort.«

Auch in der Greifswalder Studie wird die Bedeutung der lokalen Kirche immer wieder sichtbar: Ohne die Menschen vor Ort, ohne das Team aus freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden geht es offenbar nicht. Missionarisch wird Dienst und Zeugnis nur wirken, wenn man sich in den Sozialraum

hineinbegibt, Kontakte und Beziehungen pflegt und so Vertrauen erwirbt. Es zeigt sich »eine hohe Qualität lokaler Präsenz: Die Protagonisten sind mitten drin.« – Übrigens auch ein Merkmal sozialer Innovationen, denn dabei gehe es um ein »listening to the breaths and heart beats of the community.« (Moulaert)

Auf die Bedeutung der »Vor-Ort-Kirche« hat jüngst die fünfte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung aufmerksam gemacht. Für die ländlichen Räume haben diesen Ansatz die Aufbrüche von Poitiers bereits durchdekliniert: proximité, Nähe, ist den Akteuren dort zum kybernetischen Leitbegriff geworden, auch wenn Nähe nicht automatisch Parochie heißen muss.»

Aus einem Referat von Prof. Dr. Eberhard Hauschildt, Prof. Dr. Michael Herbst und Dr. Thomas Schlegel an der Land-Kirchen-Konferenz der EKD 2015 ([Quelle](#), S. 61)

### Links zu Texten und Informationen

Mit den folgenden Links ist jeweils der gesamter Text zugänglich – diese anstelle einer Bibliographie, entsprechende Zusammenstellungen sind andernorts erhältlich.

[Regiolokale Kirchenentwicklung, Herbst/Pompe 2018](#)

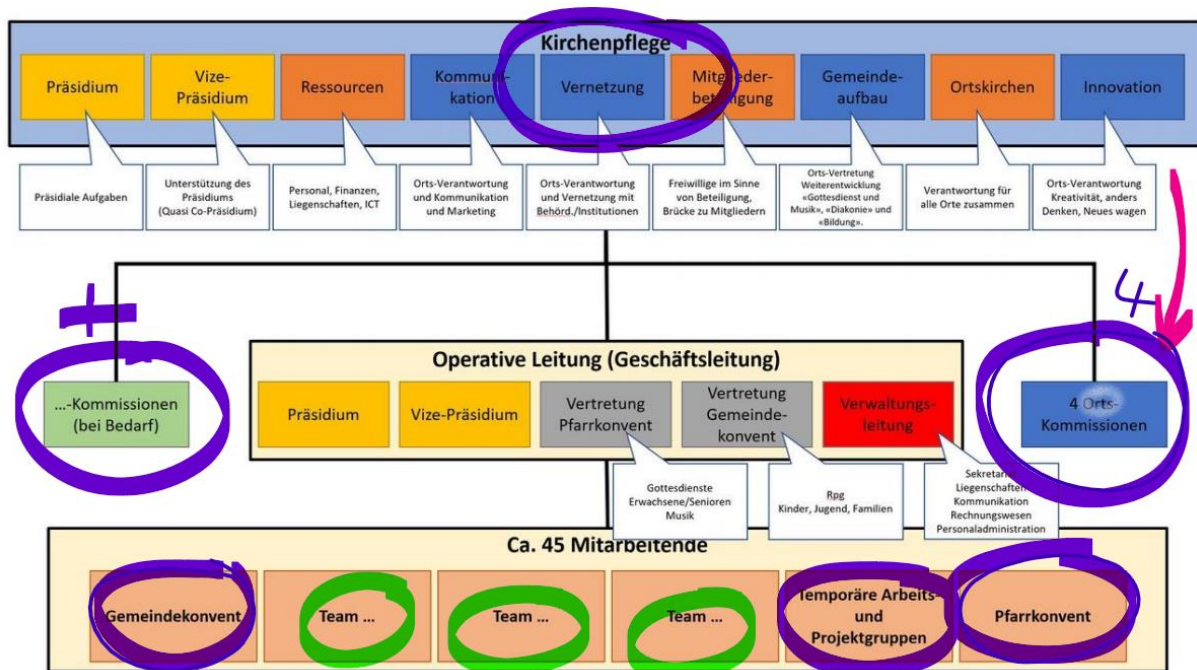
[Mixed Economy in Deutschland, 2017, Michael Herbst \(Vorlesung\)](#)

[Neues Leben in der Kirche, Impulse für die Gemeindeentwicklung und den Gemeindebau, Marcel Hauser Hg., 2020](#)

[Konzeptionen der Kirchen- und Gemeindeentwicklung, 2016, Michael Herbst \(Vorlesung\)](#)

[Rechtlich-organisatorische Entwicklung der Kirche, Unterlagen RWI Uni Zürich](#)

### Organigramm: 4 Kirchgemeinden fusioniert



Kirchgemeinde Seuzach-Thurtal ZH