

## » Die Kirche neu ins Dorf lassen!

### Bürgerschaftliche Netzwerkarbeit im strukturschwachen ländlichen Raum Nordostbayerns



Dr. Joachim  
Twisselmann

Evangelisches Bildungs-  
und Tagungszentrum  
Bad Alexandersbad  
twisselmann@ebz-  
alexandersbad.de

#### Es ist schön in „Bayerisch Sibirien“

„An einem herrlichen Herbsttag war mein erstes Interview erst für den frühen Nachmittag terminiert, so dass mir am Vormittag Zeit blieb, die Luisenburg zu besichtigen. Anschließend

führte mich mein Weg quer durch das halbe sonnendurchflutete Fichtelgebirge. Und als mich mein Gesprächspartner dann auch noch auf seiner Terrasse erwartete, von der man einen atemberaubenden Ausblick hatte, entkam mir berauscht der Satz: ‚Mei, haben Sie’s schön hier.‘ Der Mann lächelte und an der Art seines Lächelns merkte ich bereits, dass ich ihm wohl ziemlich naiv vorkam. Er antwortete: ‚Schön ist es wirklich. Aber davon kann niemand leben.‘“

Diese Erfahrung berichtet der Münchener Sozialwissenschaftler Michael Weigel. Er führte zahlreiche Interviews mit Menschen in der deutsch-tschechischen Grenzregion, um die resignative Stimmung in den Jahren seit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ besser zu verstehen. In der Folge des starken Konkurrenzdrucks im globalisierten Wettbewerb sind in dieser nordbayerischen Region ähnlich viele Arbeitsplätze verloren gegangen wie in den Ländern der früheren DDR. Vor allem die großen strukturbildenden Betriebe der Porzellan- und Textilindustrie waren davon betroffen. Und nach der ersten Euphorie über die endlich gefallen Grenzen nach Tschechien und nach Sachsen und Thüringen setzte sehr bald eine Ernüchterung und große Zukunftsskepsis ein, die bis heute nur langsam überwunden werden konnte.

Ähnlich wie in Ostdeutschland sind die meisten Menschen in „Bayerisch Sibirien“ einerseits sehr heimatverbunden und stolz auf ihre Region. Gleichzeitig aber fehlt es ihnen an Vertrauen in die Zukunft und in die eigenen Gestaltungskräfte. Daran ist die Politik nicht ganz unschuldig. Obwohl die Verantwortlichen in Bayreuth, München und Berlin genau wissen, dass die Region nur mit Förderung der größeren Gemeinschaft wieder erfolgreich selbständig ihren Weg gestalten kann, ist die Unterstützung oft zu zögerlich und widerstrebend. Und stets

droht die Gefahr, doch im Stich gelassen zu werden.<sup>1</sup>

In einer Zeit, in der viele Menschen sich ohnmächtig der Gewalt eines entfesselten globalen Kapitalismus ausgeliefert sehen, sind solche politischen Signale aber verhängnisvoll. Deutschland ist zwar sehr erfolgreich im weltweiten wirtschaftlichen Wettbewerb, und vor allem viele gut ausgebildete junge Leute genießen eine nie gekannte Fülle von Lebensmöglichkeiten. Gleichzeitig aber gibt es gerade in den abgehängten ländlichen Räumen viele Modernisierungsverlierer und Modernisierungsverweigerer, Menschen, die sich den Veränderungszwängen nicht aussetzen wollen oder können. In dieser Gruppe sinkt das Vertrauen in die Gestaltungskraft der politischen und administrativen Eliten beziehungsweise steigt der politische Unmut. Die Erfolge von rechtspopulistischen Parteien und Initiativen sind auch die politische Quittung für diesen Zorn.

Das größte Problem für strukturschwache Regionen bleiben die fehlenden Arbeitsmöglichkeiten für die jungen Leute, die in ihrer ländlichen Heimat gut erzogen und ausgebildet werden. Weit über den wirtschaftlichen Bereich hinaus verlieren die Regionen mit ihnen auch ihr für die Zukunftsgestaltung entscheidendes kreatives geistiges Potenzial. Ganze Landstriche sind auf diese Weise von den Gefahren einer kulturellen Abwärtsspirale bedroht.

Andererseits hat sich gerade in den vergangenen Jahren eine große Fülle von sehr lebendigen und selbstbewussten regionalen Initiativen entwickelt. Tatsächlich gelingt es vielen ländlich geprägten Regionen, die großen gesellschaftlichen Umbrüche als Herausforderung zum kulturellen und wirtschaftlichen Aufbruch in ihrer Heimatregion zu nutzen.

#### Nachhaltigkeit als regionale Strategie

In einer Zeit zunehmender globaler Vereinheitlichung gewinnt der regionale Bezug, die Vielfalt an regionalen Bezügen, für viele Menschen an Bedeutung. Sie suchen Heimat in einem überschaubaren Raum, der seine gewachsene Identität bewahrt und überschaubare soziale Vernetzungen ermöglicht. Die so gelobte Lebensqualität in den großen Zentren ist ja keineswegs ohne Widersprüche und Beeinträchtigungen: Viele leiden unter der Hektik und dem Lärm der Großstädte, den hohen Lebenshaltungskosten, und nicht wenige fürchten die soziale Vereinzelung inmitten der anonymen Ballungsräu-

<sup>1</sup> So sorgte Anfang des Jahres 2019 eine Studie des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) auch in Nordbayern für erhebliche Unruhe: Die Wissenschaftler empfehlen dort, Wirtschaftsförderung zukünftig auf prosperierende Städte und Leuchtturmprojekte zu konzentrieren. Sie begründen das mit der mangelnden Produktivität vieler öffentlich geförderter Betriebe. Deshalb müsse man sich auf urbane Räume mit zukunftssträchtigen Jobs konzentrieren. Das bedeutet freilich in der Konsequenz, „auch wenn es natürlich hart ist, das zu sagen: Wir müssen ländliche Räume aufgeben.“ Unverblümt fasst der Präsident des Instituts, Professor Reint Gropp, so seine Botschaft an die Politik so zusammen (Sächsische Zeitung vom 4. März 2019). Erwartungsgemäß haben viele Verantwortliche sofort klargemacht, dass sie diesen Empfehlungen nicht folgen wollen. Sie bekennen sich ausdrücklich zu dem grundgesetzlich verbrieften Auftrag, „gleichwertige Lebensverhältnisse in ganz Deutschland“ zu sichern (Artikel 72 GG).

me. Derart kritische Anfragen sind nicht neu, aber sie lassen sich heute sehr klar mit den Zielen einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung für alle verbinden. Weltweit wächst das Bewusstsein, wie kostbar relativ intakte Naturräume wegen ihrer landschaftlichen Schönheit und ökologischen Ausgleichskraft gerade für die modernen Gesellschaften sind. Bereits mit dem Aufkommen der ökologischen Fortschrittskritik Anfang der 70er Jahre wurden der Zusammenhang von Nachhaltigkeit und ländlichen Räumen selbstbewusst zusammengefasst. Mit der Forderung einer „eigenständigen Regionalentwicklung“ für die kleinen Dörfer und Städte rückten die ländlich strukturierten und naturnäheren Regionen zunächst unter Naturschutzgesichtspunkten in den Blick. Aber für das Leitbild einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung sind ländlich strukturierte Räume nach wie vor maßgeblich. So ist auf dem Land das Bewusstsein der Eingebundenheit der menschlichen Kultur in die Zusammenhänge der Natur sinnlich stärker zu erleben; Wirtschaften und Arbeiten sind noch nicht so stark vom kurzfristigen Profitdenken bestimmt, sondern orientieren sich eher am Leben in Generationenzusammenhängen und dem Prinzip der Langfristigkeit; qualitatives Wachstum und geistige Werte stehen in höherem Ansehen als rascher, vordergründiger materieller Gewinn. Gewachsene Strukturen und tragfähige regionale Identitäten geben den Menschen Wurzeln und Halt, auch wenn dies freilich manchmal die Kehrseite einer geistigen Unbeweglichkeit und Ignoranz nicht verbergen kann.

Ländlichen Regionen kommen nicht einfach als Modell für eine nachhaltige demokratische Entwicklung in Betracht, aber herausgefordert durch die Unzulänglichkeiten und Probleme vor Ort, aber auch durch die weltweiten kraftvollen Modernisierungsbewegungen befinden sich viele ländliche Regionen in spannenden Aufbruchprozessen.

Unter den Gesichtspunkten einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung sind etwa die Möglichkeiten zur Förderung „Erneuerbarer Energien“ von großer Bedeutung.<sup>2</sup> So kann Wertschöpfung zurück in den ländlichen Raum geholt werden, die sonst zu den großen Energiekonzernen und Importeuren abfließt. Dafür aber sind leistungsfähige regionale Strukturen nötig, die den Ausbau vor Ort steuern. Eigenständige kommunale Energieversorger, Landwirte, Energiegenossenschaften Bürgerprojekte, Naturschützer, Kirchen, aufgeschlossene Verwaltungen und die regionale Wirtschaft wirken hier zusammen.

### **Kirchliche Bildungsverantwortung ist gefragt**

Überall entsteht in „Bayrisch Sibirien“ neues bürgerschaftliche Engagement: Traditionsreiche volkskirchliche Strukturen und ehrwürdige Heimatvereine entwickeln gemeinsam neue Modelle, um eine

„sorgende Gemeinschaft“ zu werden, um Flüchtlingen oder auch alten Menschen im Ort beizustehen. Alte genossenschaftliche Modelle werden wiederentdeckt, wenn es darum geht, gemeinsam einen kleinen Dorfladen oder eine Photovoltaik-Anlage in Bürgerhand zu organisieren. Und im Mehrgenerationen-Haus findet die traditionelle ländliche Großfamilie ihr zeitgemäßes Domizil.

Hier liegen spannende Aufgaben für eine engagierte kirchliche Bildungsarbeit, denn die Entwicklung einer aufgeklärten und tatkräftigen regionalen Identität ist eben auch kirchliche Aufgabe. Möglichst viele Menschen sollten in diesen Prozess einbezogen werden und so hat in der nordbayerischen Grenzregion des Fichtelgebirges das Evangelische Bildungszentrum in Bad Alexandersbad ein regionalpolitisches Netzwerk „Gemeinsam für die Region“ ins Leben gerufen. Erfreulicherweise findet es die engagierte Unterstützung aller kirchlich Verantwortlichen in der Region und auch der Evangelischen Landeskirche. So konnten bereits wichtige Ideen zur Ermutigung und Mobilisierung der Menschen im Fichtelgebirge verwirklicht werden.<sup>3</sup>

Die große Chance liegt darin, dass die Kirchen vielerorts noch das Vertrauen vieler Menschen haben, die ansonsten Zuversicht und Hoffnung in die Gestaltbarkeit ihrer Lebenswelt verlieren. So kann eine politische Bildung im Lebenslauf, die eingebunden ist in die vielfältige Praxis der evangelischen Kirche, wesentlich dazu beitragen, auch unter den schwierigen Bedingungen einer strukturschwachen ländlichen Region eine aktive Bürgergesellschaft aufzubauen. Das Evangelische Bildungszentrum in Bad Alexanderbad ist so für die ganze Region zu einem zentralen Ort der öffentlichen Verständigung geworden. Es wird aber stärker auch selbst Akteur im Prozess gesellschaftlicher Willensbildung und Zukunftsgestaltung. Wenn wir die Kirche „im Dorf“ lassen wollen, dann müssen wir als Kirche neu „ins Dorf“ aufbrechen. Symbolisch dafür stehen die Kirchen immer noch mitten im Ort und geben ihm auch eine kulturelle und geistige Mitte. Wenn wir dann miteinander an einer guten Zukunft für unsere Heimat arbeiten, dann kann dies als Modell für den großen gesellschaftlich notwendigen Weg taugen: Wir entwickeln gemeinsam Bilder von einem erfüllten gemeinsamen Leben und planen, was dafür zu tun ist.

Der Fortschritt muss enkeltauglich sein – das könnte eine volkstümliche Umschreibung des abgenutzten Begriffs „nachhaltig“ sein: Wir wollen so leben, dass die natürlichen, sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Grundlagen des Lebens nicht verbraucht, sondern von uns gemeinsam stets neu belebt werden können.

<sup>2</sup> Schon heute gibt es bundesweit 146 Regionen, die das ehrgeizige Ziel verfolgen, sich zu 100 % mit erneuerbarer Energie selbst zu versorgen. Selbst wenn das nicht ganz gelingt, sind die Vorteile doch überdeutlich. Diese Energiewende schafft nicht nur die dringliche ökologische Modernisierung der Energiewirtschaft, sondern ist auch ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem allgemein nachhaltigeren und demokratischeren Wirtschaftssystem.

<sup>3</sup> Im Internet bieten verschiedene Seiten weiterführende Informationen: [www.ebz-alexandersbad.de](http://www.ebz-alexandersbad.de) stellt die Arbeit des Evangelischen Bildungs- und Tagungszentrums vor. Das regionalpolitische evangelische Netzwerk findet sich unter [www.gemeinsamfuerdieregion.de](http://www.gemeinsamfuerdieregion.de). Einen starken Schwerpunkt der politischen Bildung des Hauses bildet die offensive Auseinandersetzung mit dem Rechtsextremismus: [www.demokratie-leben-in-der-mitte-europas.de](http://www.demokratie-leben-in-der-mitte-europas.de). Die Aufbruchsstimmung in der Region spiegelt sehr schön die Internetseite [www.freiraumfuermacher.de](http://www.freiraumfuermacher.de).

## » schwerpunkt – Unsere Einrichtungen agil entwickeln

*Karin Dollhausen*

Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen ..... 16

Öffentliche Erwachsenenbildungseinrichtungen sind derzeit, auch bedingt durch die Corona-Krise, vielfach mit der Digitalisierung auf der Angebots- wie auch Organisationsebene befasst. Zugleich drängen strukturelle Herausforderungen auf organisatorische Veränderungen. Inwiefern das Konzept der agilen Organisation eine Alternative zur bisherigen Organisationsentwicklung anbietet, wird im Beitrag ausgelotet.

*Hans Jürgen Luibl*

Corona, die Krise und eine Zukunft, die gerade beginnt ..... 21

Für Finanzdezernate und Technokraten hat mit der Krise eine neue Zeit begonnen, aber die Frage nach der Zukunft, nach einer sinnvollen Zukunft, stellt sich vor allem lebensweltlich. Es gibt einen Bildungsbereich, dessen Inhalte immer erst zu entwickeln, wieder zu revidieren, neu zu justieren sind – die Erwachsenenbildung. Sie ist jetzt besonders gefragt, sie ist vom öffentlichen Leben geprägt, geübt im konzeptionellen Umstellen und im Finden von gesellschaftlichen und kirchlichen Protagonisten.

*Ute Müller-Giebeler*

Herausforderungen für die Organisationsentwicklung von Familienbildungseinrichtungen vor und nach Corona ..... 26

Dass es Familienbildungseinrichtungen gelingt, trotz chronisch angespannter Finanzierungslage fachliche und bedarfsorientierte Arbeit zu leisten, hängt mit ihrer Agilität, mit einer ausgeprägten Kompensationskompetenz zusammen. Diese Kompetenz ist nun angesichts der Coronakrise, die für die Einrichtungen zu einer Zerreißprobe wird, besonders gefragt.

*Karlheinz Bühner*

Neue Wege anbahnen statt Analyseschleife pflegen: gezieltes Qualitätsmanagement mit QVB..... 31

Organisationsentwicklung ist kein Hexenwerk. Strategische Ziele brauchen nur die nötige Bodenhaftung eines prozessorientierten Managements. „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen“ (QVB) bietet dafür bewährte Instrumente und ist in Deutschland und Österreich schon weit verbreitet. In seiner branchenspezifischen Ausrichtung ist das gestufte Modell anschlussfähig an die ISO 9001:2015.

*Marion Fleige, Steffi Robak*

Dynamik der (Evangelischen) Erwachsenenbildung durch Handlungsspielräume der Programmplanung und offenem Gestaltungsrahmen des Bildungsmanagements..... 36

Durch Handlungsspielräume der Programmplanung und gestaltungsoffene Rahmung durch die Leitung werden erkennbare und trägercharakteristische Profile und Lernkulturen entwickelt. In diesem Zusammenhang entstehen Flexibilität und Dynamik der Einrichtungen, werden gesellschaftliche Entwicklungsherausforderungen aufgegriffen. Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung ist also mit Schwerpunktsetzungen im Programm verbunden.

*Reinhard Kafka*

Erwachsenenbildung darf sich immer wieder neu erfinden  
Eine Ermutigung zur stärkeren Zielgruppendifferenzierung ..... 40

Eines der mühsamsten und spannendsten Geschäfte der Erwachsenenbildung ist die Gewinnung von Teilnehmenden. Die Wege müssen seit jeher immer wieder neu gesucht und gefunden werden. In einem Rückblick auf die Erwachsenenbildung von 1975 bis heute geht es um Ideen und Anregungen für Zielgruppenorientierung. Dabei soll und muss von den „gewohnten“ Wegen immer wieder abgewichen werden.

## » editorial

|                                                     |   |
|-----------------------------------------------------|---|
| Steffen Kleint<br>Liebe Leserin, lieber Leser ..... | 3 |
|-----------------------------------------------------|---|

## » aus der praxis

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Joachim Twisselmann</i><br>Die Kirche neu ins Dorf lassen!<br>Bürgerschaftliche Netzwerkarbeit im strukturschwachen ländlichen Raum Nordostbayerns ..... | 6  |
| <i>Manfred Riegger, Sigrid Pröbstl, Petra Harenbrock, Tobias Reinsch</i><br>Religiöse Bildung im ökumenischen Chor .....                                    | 8  |
| <i>Detlef Lienau, Annegret Trübenbach-Klie</i><br>Quo vadis badische Familienbildung? .....                                                                 | 11 |
| <i>Martin Bartelworth</i><br>Nicht nur Stimmen finden in religiösen Musikprojekten zusammen .....                                                           | 13 |

## » europa

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Torsten Schneider</i><br>Organisationsentwicklung durch Europäische Projektarbeit? ..... | 15 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## » einblicke

|                                                                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Maria Sinnemann</i><br>Neue Medien – bekanntes Publikum<br>Religiosität in Krisenzeiten: empirische Ergebnisse aus dem COSMO-Monitor .....        | 44 |
| <i>Ada Gertrud Wolf</i><br>Endlich 50! Die evangelische Arbeitsstelle Fernstudium feiert .....                                                       | 46 |
| <i>Samuel Olbermann, Sandra K. Lichtenau</i><br>Erwachsenenbildner/innen auf dem Weg in die Zukunft: Bildungsmanager/innen<br>als neues Ideal? ..... | 50 |

## » jesus – was läuft?

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| <i>Hans Jürgen Luibl</i><br>Im Homeoffice – Outbreak II. .... | 52 |
|---------------------------------------------------------------|----|

## » nachruf

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Klaus-Peter Hufer</i><br>Klaus Ahlheim (1942–2020) – ein Nachruf ..... | 54 |
|---------------------------------------------------------------------------|----|

## » service

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Publikationen .....       | 55 |
| Veranstaltungstipps ..... | 60 |
| Impressum .....           | 62 |



## Mehr **forum erwachsenenbildung**?

Hat dieser Artikel Ihnen gefallen?

Wenn Sie regelmäßig über Bildung im Lebenslauf aus wissenschaftlicher, praxisnaher, bildungspolitischer und evangelischer Perspektive informiert werden möchten, abonnieren Sie **forum erwachsenenbildung**:

### Abo bestellen Print oder online

(öffnet eine E-Mail-Vorlage an [info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com))

- Print:** 4 Ausgaben pro Jahr, Jahresabo 25,- € zzgl. Versandkosten, inkl. Online-Zugang (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)
- Online:** 4 Ausgaben pro Jahr (PDF), Jahresabo 20,- € (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)



[www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung](http://www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung)

DEAE WAXMANN