

Transformationsdynamiken
zwischen solid
und liquid church
- der Erprobungsraum
Region Bad Langensalza

Tiefenbohrung 2024



**Sozialwissenschaftliches
Institut** der Evangelischen
Kirche in Deutschland

Hannover, April 2025

Philipp Elhaus

Dr. Gunther Schendel

Inhaltsverzeichnis

I. Einführung in Themen- und Fragehorizonte	3
I.1 Das doppelte Ziel der Erprobungsräume	3
I.2 Ambidextrie als Organisationskonzept.....	4
II. Untersuchungsfeld und – design der Tiefenbohrung.....	5
II.1 Der Erprobungsraum Region Langensalza im Kirchenkreis Mühlhausen.....	5
II.2 Forschungsfragen und Forschungsdesign	6
III. Die Funktionslogiken des Erprobungsraumes Region Langensalza: multifunktional und hybrid.....	7
III.1 Das Ladenlokal als partizipationsoffener kirchlicher Ort	8
III.2 Der Erprobungsraum als öffentlicher Akteur im Sozialraum.....	9
III.3 Der Erprobungsraum als Impulsgeber, solidarischer Partner und Agent of Change im Kirchenkreis	10
III.4 Charakteristika des Erprobungsraumes.....	11
IV. Strukturelle Verbindungen und Kommunikationskorridore zwischen Erprobungsraum, Gemeinden und Kirchenkreis	12
V. Wirkungen	14
VI. Fördernde und hemmende Faktoren.....	17
VI.1 Ziel-, Strategie- und Prozessorientierung.....	17
VI.2 Ressourcen und Strukturen.....	17
VI.3 Personen und Kultur.....	18
VI.4 Kirchenbilder	18
VI.5 Konkurrenzen	19
VI.6 Grenzen der Diffusionswirkung durch fehlende Responsivität.....	20
VII. Die Rolle des Kirchenkreises.....	21
VIII. Fazit: Der Erprobungsraum als gelebte Frage nach der zukünftigen Kirche	22
IX. Ausblick: Der Sauerteigeffekt - Möglichkeiten und Grenzen eines landeskirchlichen Innovationsmanagements	24
LITERATURVERZEICHNIS	27

I. Einführung in Themen- und Fragehorizonte

I.1 Das doppelte Ziel der Erprobungsräume

Der §1 der Ordnung der EPR steht für die programmatische Ausrichtung der Erprobungsräume in der EKM: „Ziel des Projekts ‚Erprobungsräume‘ ist es, neue Gemeindeformen im säkularen Kontext zu erproben. Es sollen andere Sozialformen von Kirche erprobt werden. Darunter werden auch ergänzende Gemeindeformen an besonderen Orten, in besonderen Räumen und um besondere Personen verstanden (Art.3 Abs.2 Kirchenverfassung EKM). Die exemplarischen Projekte werden Bedeutung für die künftige Entwicklung in unserer Landeskirche haben.“¹

Bemerkenswert ist die Rolle der Kirchenverfassung als Referenzrahmen und der Hinweis auf die Bedeutung für die zukünftige landeskirchliche Entwicklung. Damit werden die EPR sowohl legitimierend als auch prospektiv in das kirchliche Gesamtsystem eingebettet. Sie tragen zu der in der Verfassung avisierten Öffnung und Pluralisierung von Gemeindeformen jenseits der Ortskirchengemeinde bei,² sollen jedoch keine isolierten Innovationsinseln bilden, sondern Relevanz für die gesamtkirchliche Entwicklung gewinnen. Die EPR stehen daher unter einer **doppelten Zielvorgabe**: sie sollen einerseits exemplarisch neue Gemeindeformen in säkularen Kontexten erproben und andererseits eine gesamtkirchliche Relevanz für die zukünftige Kirchenentwicklung der EKM entwickeln.

Im Rahmen des Evaluationsansatz schlug sich die doppelte Zielvorgabe in den beiden getrennten Pfaden der Projekt- und Programmevaluation nieder. Während sich die Projektevaluation auf das erste Ziel konzentrierte und dabei die sieben Kriterien zugrunde legte,³ wurde die Frage der gesamtkirchlichen Wirkungen der EPR im Rahmen der Programmevaluation analysiert.⁴ Deutlich wurde, dass sich die Wirkungen weniger im Sinne der klassischen Innovationslogik von Prototyping (Entwicklung einer neuen gemeindlichen Sozialform) und Skalierung (Einführung dieses Modells in die Breite der Landeskirche), sondern vielmehr als Diffusion von agilen Mindsets und einem Mentalitätswandel in Richtung Außenorientierung und Öffnung (Kontext, Sozialraum, missionale Praktiken im Sinne lebensweltlich basierter Formen der Kommunikation des Evangeliums) beschreiben lassen. Die EPR wirken als Innovationsferment in die etablierten Strukturen hinein und treten als Kontrastprogramm nicht einfach nur beziehungslos neben sie.

Zwei Fragen blieben offen. Zum einen, welche Faktoren im Blick auf Strategie, Struktur und Kultur die Diffusion im Sinne einer gesamtkirchlichen Wirkung der Erprobungsräume fördern und welche konkreten Veränderungen sie anstoßen und ob sich diese über organisationale Steuerung für die Gesamtkirche auf ihren unterschiedlichen Ebenen (Kirchengemeinde, Kirchenkreis, Landeskirche sowie Dienste und Werke) erhöhen lassen. Zum anderen, mit welchen kirchentheoretischen Figuren sich dieses organisationale Handeln beschreiben lässt, um

¹ Ordnung für das Projekt Erprobungsräume vom 27.10.2015, Amtsblatt der EKM 12/275.

² Vgl. Hermelink, Liquidierung, 132-134.

³ Vgl. Schendel / Witt, Gemeinde neu entdecken.

⁴ Vgl. Elhaus / Hein, Kirche innovativ gestalten, 72-76.

theologisch rekonstruiert und damit zur theologischen Identität von Kirche in Beziehung gesetzt werden zu können.

I.2 Ambidextrie als Organisationskonzept

Das doppelte Ziel der Erprobungsräume lässt sich organisationstheoretisch über das Konzept der Ambidextrie (Beidhändigkeit) rekonstruieren.⁵ Dieses geht davon aus, dass sich Organisationen in zwei unterschiedlichen Innovationsmodi auf sich wandelnde Umwelten einstellen. Im *Exploitmodus* steht die Optimierung des Bestehenden im Vordergrund, beim *Exploremodus* das experimentelle Erkunden des Neuen. Beide Modi verlangen unterschiedliche Logiken, Strukturen, Maßnahmen und Führungsstile.

Bei der Kombination der beiden Modi gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Bei der **strukturellen** Ambidextrie siedelt man den explorativen Bereich in einem separaten Feld an, damit er sich jenseits von Legitimierungszwängen und Regellogiken des Regelsystems entwickeln kann. Man schafft gleichsam Gewächshäuser für das Neue. Hier besteht die Gefahr, dass sich der explorative Bereich und das Regelsystem voneinander abschotten und die erkundende, experimentelle Praxis beziehungs- und damit wirkungslos im Blick auf den Normalbetrieb bleibt.⁶ Dem Ansatz einer strukturellen Ambidextrie lässt sich das erste Ziel mit der Installation eines eigenen Erprobungsbereiches zuordnen, in dem bewusst auf einen Musterbruch gesetzt wird. Damit stellt sich die Frage, wie Haltungen, Praktiken und Erfahrungen aus den Erprobungsräumen in das kirchliche Gesamtsystem einfließen und dort Wirkungen entfalten können. Denn auf Dauer lässt sich das additive Prinzip der strukturellen Ambidextrie angesichts reduzierter Ressourcen nicht aufrechterhalten. Zudem kann über die bewusste Trennung und Gegenüberstellung von Regelstruktur und explorativem Bereich neue Konfliktpotenziale im Blick auf Ressourcen und Aufmerksamkeit sowie wechselseitige Zuschreibungen und Habitus geschaffen werden.

Die **kontextuelle** Ambidextrie bezeichnet eine situative Kombination von Optimierungs- und Erkundungsmodus innerhalb einer Organisationseinheit. In diese Richtung zielt die Erweiterung der Förderrichtlinien auf Projekte der Kirchenkreise und Kirchengemeinden. Hier droht die Gefahr, dass die Routinen und Logiken des Bewährten und Vertrauten die Erprobungslogiken überlagern und ihre innovative Wirkung einschränken.

Ambidextre Organisationsformen müssen von der Leitung gewollt, mit entsprechenden Ressourcen und Strukturen umgesetzt und ihre Kultur im konkreten Führungsverhalten verkörpert werden. Dazu braucht es Brückenbauer:innen zwischen den unterschiedlichen Logiken und Kulturen von Regelbetrieb und explorativem Bereich.

Die Entwicklung des Programms der Erprobungsräume lässt sich als Changieren zwischen den beiden Zielrichtungen beschreiben – der Entwicklung von neuen Gemeindeformen (**strukturelle** Ambidextrie) und des Kulturwandels in Richtung innovativer Kirchen- und

⁵ Vgl. Elhaus / Schendel, Mit beiden Händen, 13-20.

⁶ Die entsprechenden Konfliktdynamiken haben Jung / Schöttler eindrücklich in ihrer Evaluation der Erprobungsräume der EKIR beschrieben, vgl. Reallabore für Innovation, 28-31, bes 30.

Gemeindeentwicklung (*kontextuelle* Ambidextrie). Auch Konflikte werden so nachvollziehbar, weil im Umfeld der Erprobungsräume unterschiedliche Spielweisen und ‚Fankulturen‘ zwischen ‚FC Bewahren‘ und ‚Vorwärts Erkunden‘ aufeinanderstoßen⁷ sowie Struktur- und Prozessbarrieren sichtbar werden, z.B. bei der offenen Frage, ob und wie nach dem Ende des Förderungszeitraums die entsprechende EPR-Initiative strukturell eingebunden und in die Ressourcenverteilung im Blick auf Stellen und Sachmittel einbezogen wird.

II. Untersuchungsfeld und – design der Tiefenbohrung

II.1 Der Erprobungsraum Langensalza im Kirchenkreis Mühlhausen

An den beiden offenen Fragen nach einem „Innovationsmanagement“ und einem kirchentheoretischen Frame setzt diese Tiefenbohrung an und konzentriert sich dabei auf die Organisationsebene eines Kirchenkreises, um einerseits die Komplexität im Vergleich zur landeskirchlichen Ebene zu reduzieren und andererseits das Verhältnis der Ebenen von Kirchenkreis, Erprobungsraum und Ortsgemeinden sowohl strukturell und kulturell bis in die Interaktionsebene hinein abbilden zu können. Zudem gerät damit der Kirchenkreis als intermediäre Organisationsform mit seinen Möglichkeiten in den Blick, der organisational wie theologisch über Koordination und Integration der unterschiedlichen kirchlichen Lebensformen Gesamtkirche vor Ort anschaulich und erfahrbar macht.⁸ Insofern lässt sich mit der Kirchenkreisebene auch die Analyse der zentralen Rolle der Leitung zwischen Erprobungsraum und Ortsgemeinden verbinden.

Als konkretes Beispiel wurde der Erprobungsraum Region Langensalza ausgewählt, weil dieser nicht nur seit 2016 vom Kirchenkreis getragen wird⁹, sondern in Gestalt des Ladenlokals in Bad Langensalza auch über einen eigenständigen räumlichen Ort im kommunalen Mittelzentrums Bad Langensalza verfügt sowie über die Zugehörigkeit zu einer Region auch strukturell mit Ortsgemeinden verbunden ist.¹⁰ Mit der Zuordnung zum Konzept der „Liquid church“¹¹ mit seinen Netzwerklogiken und dem fluiden Charakter der Arbeitsformen bietet er zudem einen maximalen Kontrast zum Regelsystem einer organisationsrechtlich auf Dauer angelegten „Solid church“ mit Kirchengebäude, Gottesdienst, Pfarramt, verdichteten Gemeinschaftsformen und Angebotsstruktur.¹² Insofern stellt der Erprobungsraum ein vielversprechendes Untersuchungsfeld dar, um die Wechselbeziehungen und Dynamiken zwischen etablierten und neuen kirchlichen Sozialformen über einen längeren Zeithorizont präziser in den Blick zu nehmen und die Möglichkeiten der organisationalen

⁷ Vgl. Frey/Töpfer, *Ambidextrie*, 23–30.

⁸ Vgl. Hermelink, *Perspektiven auf den kirchlichen Mittelbau*, 288-293.

⁹ Damit lässt er sich dem indirekten Entstehungstypus von Erprobungsräumen zuordnen, bei dem innerkirchliche Körperschaften Rahmenbedingungen (Personal- und Sachressourcen) und Strukturen wie z.B. Räumlichkeiten zur Verfügung stellt, um neue Formen von Kirche anzuregen, ohne deren innovative Wirkungen garantieren zu können, weil sich diese Intention sowohl in soziologischer wie theologischer Perspektive kausal-linearer Machbarkeit entzieht, vgl. Schlegel, *Wie entstehen neue Formen von Kirche*, 147f.

¹⁰ Vgl. zum Folgenden Lasch/Böttner/Berger, *Team Erprobungsraum sowie als Ergänzung in ortsgemeindlicher und Kirchenkreisperspektive* Sommer, *Raus aufs Land und Piontek*, *Vertraut den neuen Wegen*.

¹¹ Piontek, *Vertraut den neuen Wegen*, 397.

¹² Vgl. zu den Begrifflichkeiten Schüssler, *Liquid church*, 26-32 und Lämmlin, *Ekklesiologische Innovationen*, 118-122

Steuerung von Wechselwirkungen und ihre fördernden wie hindernden Faktoren zu untersuchen. Damit verbindet sich ein Ausblick auf kybernetische Lerneffekte für die Gestaltung eines landeskirchlichen Innovationsmanagements.

Der Erprobungsraum Region Langensalza wurde 2016 von der Kreissynode auf den Weg gebracht und nach sechs Jahren von der Synode einstimmig für weitere sechs Jahre verlängert. Für die EKM hat er prototypische Funktion gehabt: Er hat den Begriff des „Erprobungsraum“ geprägt sowie mit der „Resonanzgruppe“ ein Begleitungsformat installiert, das später flächendeckend eingeführt wurde.

II.2 Forschungsfragen und Forschungsdesign

Vier Leitfragen waren Ausgangspunkt der qualitativ angelegten Befragung:

- Welches Potenzial haben „neue“ Formen von Kirche für eine Transformation des „alten“, parochialen Regelsystems?
- Wie lassen sich die Wirkungen des „Neuen“ in das „Alte“ hinein beschreiben? (Irritation, Innovationsdiffusion, Beitrag zu Kulturwandel? Veränderung des Kirchenbildes u.a.)
- Was sind förderliche, was hinderliche Faktoren für diese Wirkungen?
- Was lässt sich exemplarisch für die Gestaltung kirchlicher Innovationslandschaften lernen (kybernetische Frage)?

Die vier Leitfragen bildeten die Grundlage für drei 3 Gruppeninterviews mit relevanten Akteur:innen und Stakeholdern, die am 17. und 18.10. 2024 in Bad Langensalza im Ladenlokal des Erprobungsraums und in der Superintendentur in Mühlhausen durchgeführt wurden.

- Berufliche Akteur:innen im EPR (HA-Team)
- Kooperationspartner:innen/Mitwirkende/Nachbar:innen (K/EA)
- KK-Perspektive: Leitungsebene, Mitglieder Resonanzgruppe (L); davon ist eine Person auch Pfarrerin in der mit dem EPR verbundenen Region

Bei der Auswertung der Transskripte dienten die vier o. g. „relativ offenen Forschungsfragen“¹³ als hermeneutischer Ausgangspunkt für die Auswertung des Material, deren Ergebnisse dann kirchentheoretisch reflektiert wurden.

Die Tiefenbohrung konzentriert sich auf die Funktionslogiken des Erprobungsraums und die Steuerungslogiken des Kirchenkreises. Wirkungslogiken wurden über die unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven der beteiligten Personenkreise abgefragt, die – wie die Ergebnisse zeigen – eine positive Einstellung zum Erprobungsraum auszeichnet. Dieser einge-

¹³ Nicola Döring / Jürgen Bortz: Forschungsmethoden in den Sozial- und Humanwissenschaften, Wiesbaden ⁵2016, 222.

schränkte Fokus konnte aus pragmatischen Gründen nicht mehr auf eine Befragung aller Hauptamtlichen sowie ehrenamtlich leitenden Personen ausgeweitet werden.

III. Die Funktionslogiken des Erprobungsraumes RegionLangensalza: multifunktional und hybrid

Der Erprobungsraum selbst ordnet seine Aktionsformen drei Ebenen zu.¹⁴

- Das Ladenlokal bildet einen Raum für Aktivitäten, die sowohl Angebote als auch responsiv offene Formen eines lokalen Treffpunktes umfassen, ein *„Freiraum [...] für Menschen, für Ideen, für Gruppen, für ganz unterschiedliche Dinge, wie Menschen aktiv und engagiert sein wollen.“* (HA-Team).
- Darüber hinaus gibt es eine vielfältige Vernetzung mit säkularen Akteur:innen im Sozialraum im Blick auf diakonische, kulturelle oder gemeinschaftliche Aktivitäten. Hier steht im Mittelpunkt, *„Stadt und Dorfgestaltung zu betreiben, gemeinsam mit anderen, dass wir danach gucken, was sind Wünsche, was sind Probleme, die man gemeinsam anpacken könnte und so vor allem einfach auch Netzwerkarbeit betreiben, um Menschengruppen kennenzulernen und dann miteinander in Aktion zu kommen“* (HA-Team).
- Die dritte Ebene zielt auf Empowerment in Richtung Erproben in Kirchengemeinden mit ihren ehren- und hauptamtlichen Strukturen: *„gemeinsam mit den Kirchengemeinden und mit der, ich sage mal normalen kirchlichen Struktur, mit den Gemeinden und den Mitarbeitenden in Kontakt kommen wollen, dass wir ihnen zeigen wollen: Was haben wir für Erfahrungen im Erprobungsraum, was machen wir vielleicht anders? Wie können wir aber auch Gemeinden unterstützen, neue Aufbrüche zu wagen, eigene Ideen zu leben? Und wie können wir vielleicht auch helfen, dass sich die Arbeitsstruktur im Kirchlichen ändert“* (HA-Team). Die drei Ebenen sind sukzessiv gewachsen. Während sich die Arbeit im Ladenlokal und die vernetzende Präsenz im Sozialraum parallel entwickelten, so verdankt sich die strukturelle Verbindung mit der Ostregion sowohl der Initiative des gewachsenen Teams des Erprobungsraumes als auch einer Pfarrperson aus der Region, die sich extra auf die Stelle beworben hatte, um an der Dynamik des Erprobungsraumes zu partizipieren.¹⁵ Der Erprobungsraum beschreibt sich aufgrund von Kontext und Lebensweltorientierung als *„fluide Struktur“*,¹⁶ bei der Religion über Gemeinschaftserfahrungen und Lebensthemen thematisiert wird.

Diese Dreiteilung bestätigt sich sowohl in den Aussagen des Erprobungsraumteams als auch in den Wahrnehmungsperspektiven von Mitarbeitenden, Netzwerkpartner:innen sowie der

¹⁴ Vgl. Lasch / Böttner / Berger, Team Erprobungsraum 381f.

¹⁵ Vgl. Sommer, Raus aufs Land, 385.

¹⁶ „Dass es uns auch ausmacht, dass wir so eine Fluidität sehr ... also dass wir eine fluide Struktur haben. Also wir versuchen nicht irgendwie eine Kerngruppe zusammenzubringen an Menschen, die irgendwie immer von denen die Projekte ausgehen, sondern wir machen viel Netzwerkarbeit und gucken dann immer, was ergeben sich daraus für Projekte mit Menschen, die dann eben auch wollen“ (HA-Team).

Leitungsebene des Kirchenkreises. Dabei wird deutlich, welche Facetten sich jeweils mit den drei Ebenen verbinden.

III.1 Das Ladenlokal als partizipationsoffener kirchlicher Ort

Das Ladenlokal erscheint nicht nur als ein niederschwelliger Ort,¹⁷ in dem eigene Angebote platziert und von Dritten für Aktivitäten genutzt werden, z.B. einem Gospelchor, sondern auch **als dezidiert kirchlicher Ort** mit gemeinschaftsbildenden Dynamiken. Über die verschiedenen Aktivitäten, die neben unterschiedliche kulturellen Veranstaltungen und informellen Treffs auch Frauenfrühstücke oder öffentliches Mittagessen vor dem Ladenlokal in der Fußgängerzone umfassen, „entstehen **Gemeinschaften** und das finde ich so schön“ (K/ EA).¹⁸

Diese zeichnen sich durch einen großen inklusiven Charakter aus, „*es ist einfach auf ganz vielen unterschiedlichen Ebenen möglich, die Menschen wieder zusammenzubringen, auch die Generationen zusammenzubringen*“ (L). Hier entstehen nicht nur geschlossene Gruppen oder homophile Netzwerke im Sinne von ‚gleich und gleich gesellt sich gern‘, sondern soziale Beziehungen, die sich durch **Netzwerkstrukturen mit sozialem Brücken-Kapital** auszeichnen. Voraussetzung dafür ist die Herausbildung von Vertrauen.¹⁹

Dieses gemeinschaftsbildende Moment verbleibt jedoch nicht nur im Sozialen, sondern wird religiös codiert: „*Ich will damit sagen, es sind keine normalen Räume [...] sondern es ist ein, ist ein kirchlicher Raum. Und ich spüre diesen besonderen, besonderen Geist*“ (K/ EA). Der Erprobungsraum wird als niedrigschwelliger und inklusiver als die herkömmliche Kirchengemeinde empfunden und deshalb als alternativer kirchlicher Ort eingestuft. Der Erprobungsraum „*ist Kirche, aber anders*“ (K /EA). Dies wird zum einen auf die im Erprobungsraum gelebten „*christlichen Werte*“;²⁰ zum anderen auch auf existentielle Wirkungen bezogen: „*Aber mit dem Erprobungsraum ist es schöner für mich, jetzt so schöner geworden irgendwie. Kirche, Gott irgendwie schöner geworden. Gemeinschaft, Gutes tun, gut sein nach den zehn Geboten. Leben ist irgendwie schöner geworden und besser für mich*“ (K/ EA). Damit wird der Erprobungsraum über die Möglichkeiten von Teilnahme, Teilhabe und Teilgabe zum spezifischen Ort kirchlicher Beheimatung jenseits der Ortsgemeinde, der sich zugleich eine inklusive Offenheit für unterschiedliche Menschen und ihre unterschiedliche Affinität zu Religion und Kirche erhält und somit auch neue Zugangsmöglichkeiten zur Kirche bzw. dem, was Kirche „anders“ sein kann, eröffnet: „*Hier, finde ich, ist die Seelsorge im Erprobungsraum angekommen. Die Seelsorge für alle Seelen, die eben auch nicht in der Kirche sein können,*

¹⁷ „Der der Weg hierher, die Türe hier aufzumachen, ist, glaube ich, für Menschen, die nicht konfessionell gebunden sind, einfacher, als in die Kirche zu gehen“ (K/EA).

¹⁸ Vgl. „Und das nehme ich auch wahr, dass es nicht nur Angebote für einzelne Gruppen gibt, sondern dass die Menschen wieder zusammenkommen. Nicht nur Männer, nicht nur Frauen, sondern alle miteinander. Und, und das nehme ich als große, als großen Schatz wahr.“ (L)

¹⁹ „Man hat ein gewisses Vertrauen aufgebaut. Und dieses Vertrauen ist natürlich dann auch für eine Öffnung wichtig, damit ein Mensch oder auch sagt, okay, ich will eine Idee umsetzen, auch mit anderen oder für andere was zu machen, dann braucht es erstmal einen Weg. Und da ist glaube ich auch so die Begleitung oder die Möglichkeiten, die wir sonst auch schaffen, hier Begegnungen zu ermöglichen. Ob das jetzt verschiedene Gruppen sind, die hier drin sind oder Feste, die wir hier draußen mit machen, wo Menschen immer die Möglichkeit haben, sich irgendwie zu sehen und zu begegnen Und dass sich dieses Vertrauen aufbaut, ist auf jeden Fall ein wichtiger Faktor.

²⁰ „Das ist für mich Kirche, das berührt mich, das berührt die Menschen hier in unserer Stadt. Das ist gelebte christliche Werte, das sind die christlichen Werte, die hier gelebt werden“ (K/ EA).

aber hier erfahren, was das bedeutet und haben vielleicht dann auch die Chance für sich selber, sich der Kirche anders zuzuwenden“ (K/ EA). Das Ladenlokal wird als lokaler Netzwerkknoten zum **Erlebnisraum einer anderen Kirche** („Kirche anders“; K/EA), die von einer lebendigen, wertegeprägten Beziehungskultur geprägt ist²¹ und auch attraktiv für Menschen ohne Kirchenbindung bzw. -zugehörigkeit erscheint.

Diese Einschätzung als alternativer kirchlicher Ort spiegelt sich auch in der Wahrnehmungsperspektive der Leitungsebene. *„Also das ist für mich pure Evangeliumsverkündigung. Wenn du auf Menschen zugehen und ihnen hilfst, ihren Sehnsüchten nachzugehen und zu gucken, was brauchst du denn fürs Leben? Und das kommuniziert sich automatisch mit in der Haltung, die wir auch ausstrahlen. Und ein Satz, den ich dann immer wieder in der Begegnung höre und den ich da auch als Ziel formulieren könnte: Ach, das ist Kirche?! Ach, das ist auch Kirche?!“* (L). Eine Kirche, die sich zudem durch eine besonders positive Atmosphäre auszeichnet: *„Kirche kann nicht nur, sondern darf und soll sogar auch Spaß machen. Und das sind die Projekte auch beim Erprobungsraum. Dass, dass da Leute richtig Lust haben, hin zu gehen“* (L).

III.2 Der Erprobungsraum als öffentlicher Akteur im Sozialraum

Über den spezifischen Ort des Ladenlokals hinaus ist der Erprobungsraum in zahlreichen Kooperationen und Netzwerkiniciativen im Sozialraum aktiv, die er zu einem großen Teil initiiert hat. Die Palette umfasst sowohl vielfältige kulturelle als auch sozialkaritative Aktionen und Projekte, immer in Kooperation mit unterschiedlichen Einrichtungen aus Kommune, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen. *„Also eine Stärke des Erprobungsraums war schon immer, dass man oder dass wir verschiedene Orte in der Stadt auch beleben, also die Ressourcen, die da sind, zu nutzen“* (HA-Team) Dabei werden nicht nur die öffentlichen Räume wie beim Lebendigen Adventskalender in Kooperation mit Vereinen bespielt, sondern auch verschiedene Orte in der Stadt wie Stadtbibliothek, Apothekenmuseum, Rathaus, Kneipen, der Friedhof und ein nahegelegenes Schloss. Der Erprobungsraum wird auf diese Weise als zivilgesellschaftlicher Akteur im Sozialraum sichtbar, der in besonderer Weise das öffentliche Leben mit Ideen und Initiativen belebt. *„Also meine Überzeugung ist, dass der Erprobungsraum für Langensalza ein ganz wahnsinniger Zugewinn ist, was so diese Netzwerkarbeit betrifft, weil so viele Vereine, Institutionen, Privatpersonen hier einfach andocken und die Möglichkeit haben. Man hat immer das Gefühl, man hat eine Idee für irgendwas, wir wollen irgendwas machen, das kriegen wir irgendwie hin“* (K/ EA) Der Aktionsradius reicht dabei auch über die Stadt hinaus in die Region, wo mit unterschiedlichen Projekten kulturelle Teilhabe in den ländlichen Raum gefördert wird.²² Darüber hinaus wird aus Leitungsperspektive hervorgehoben, dass die Kooperation auf Augenhöhe stattfindet und damit zur Reputation

²¹ „Ich konnte hierher kommen und konnte sagen, was ich denke. [...] Es ist auf Augenhöhe, es ist respektvoll und es schwingt immer“ (K/ EA).

²² Dies geschieht im Kontext des Förderprogramms „Aller.Land“, vgl. www.allerland-programm.de

von Kirche als öffentlicher Kirche im säkular geprägten Ostdeutschland beiträgt.²³ „Kirche gehört dazu. Ihr gestaltet unseren Sozialraum mit“ (L).

III.3 Der Erprobungsraum als Impulsgeber, solidarischer Partner und Agent of Change im Kirchenkreis

Auf der dritten Ebene verlässt der Erprobungsraum bewusst seine Zweitstruktur neben der klassisch ortsgemeindlichen Struktur und wirkt als Innovationsferment in die Regelstrukturen hinein. „Wir können da auch noch mal aus der Parallelität heraus wirken und mit den Kirchengemeinden in der Region zusammenarbeiten. Genau dadurch auch im Kirchenkreis hineinarbeiten“ (HA-Team). Dabei wird die im Ladenlokal angelegte hörende Grundhaltung in die Begegnung mit den Haupt und Ehrenamtlichen getragen, um Freiraum für Ideation und Projektentwicklung zu schaffen. „Aber da können die Mitarbeiter des Erprobungsraumes, die können diese suchende, hörende, wahrnehmende Haltung völlig frei erst mal einnehmen und auch befördern, sodass da auch schöne Projekte entstanden sind mit Menschen“ (L). Auf diese Weise ist der Erprobungsraum ein „Ermöglicher“ (L) für das kirchliche Leben in den Dörfern geworden. Die fragende und suchende Haltung ist einerseits von einem dienenden Charakter im Sinne von Interesse, Aufmerksamkeit und gemeinsamer Ideenentwicklung, andererseits von einem konstruktiv-kritischen Charakter geprägt. „Der Erprobungsraum guckt mit seiner Perspektive auch auf die Parochialstrukturen, auf die bisherigen und hinterfragt die Hartnäckigkeit und hinterfragt die immer wieder in der Tiefe. Warum? Warum machen wir das denn eigentlich so und können wir es nicht anders machen? Also es ist diese suchende, fragende Haltung eben auch hinein in unsere Strukturen“ (L).

Der Dienstleistungscharakter ermöglicht, dass die kritische Infragestellung als Ausdruck von Solidarität gedeutet und nicht mit Abschottung und Widerstand beantwortet wird. Aus Gemeinde- wie aus Kirchenkreisebene erscheint der Erprobungsraum als exemplarisches „Brennglas“ (L) für das Erproben alternativer kirchlicher Lebens- und Handlungsformen im Blick auf immer dysfunktional werdende Strukturen im Regelsystem.²⁴ „Und wir haben ja da einen Großteil der Menschen, die da bei dem Erprobungsraum sind, die sind nicht Kirchenmitglieder. Und gestalten trotzdem Kirche mit und Glaube. Und deswegen ist dieses Brennglas ein gutes Bild, exemplarisch hinzugucken. Da müssen wir, müssen wir ran als Kirche“ (L).

Der Erprobungsraum hat für die Leitungsebene des Kirchenkreises die Funktion eines vorgelagerten, exemplarischen Lernraumes, aus dessen Erfahrungen dann die Konsequenzen für die Transformation der Regelstrukturen gezogen werden müssen. „Auch in Zukunft wünsche ich mir, dass das so bleibt, dass wir durch den Erprobungsraum wahrnehmen

²³ „Also das ist, denke ich, gerade auch für uns in Ostdeutschland wichtig, dass wir, dass wir als Kooperationspartner auf Augenhöhe begegnen, sonst funktioniert das nicht“ (L).

²⁴ „Und der Erprobungsraum zeigt uns, dass dieses Streben nach dem nach, also nach unseren Bedürfnissen, die wir haben, auch Raum finden muss, damit wir uns weiterentwickeln können. Wir müssen diese Offenheit haben und den Mut wagen, auch Fragen zu stellen, die uns an so Kippunkte bringen, dass wir den Mut wagen, Strukturen, die jetzt da sind, aufzubrechen und eben andere Wege ein Stück weit auszuprobieren, die wir dann auch eine Zeit lang gehen werden, wie die jetzigen Strukturen ja auch gewachsen sind und mit denen wir eine Weile gut klargekommen sind. Und die finden aber jetzt zu einem Ende“ (L).

können und unsere Schlussfolgerungen ziehen für die Zukunft“ (L). Im Erprobungsraum wird daher zukunftsrelevantes Wissen für die Weiterentwicklung des Kirchenkreises generiert.

Die Wirkung des Erprobungsraumes in Gemeinden und Kirchenkreis hinein vollzieht sich über unterschiedliche Strukturen und Kommunikationsformen in **drei sich überlappenden Kreisen**. Zum **einen** bilden die Hauptamtlichen des Erprobungsraums mit den Pfarrpersonen in einer der drei Regionen im flächenmäßig großen Kirchenkreis Mühlhausen und der Gebäudemanagerin eine gemeinsame Dienstgemeinschaft, die als Inkubationsraum für Erprobungslogiken und Ideenentwicklung in den Gemeinden der Region fungiert. Dieses Team versteht sich dezidiert als multiprofessionelles Team, das gemeinsam Verantwortung für die Gestaltung des kirchlichen Lebens in der Region trägt. Außerdem wirken die Hauptamtlichen des Erprobungsraumes über einzelne Projektentwicklungen und Übernahme von Vakanzvertretungen aktiv in die Region hinein. Zum **anderen** ist der Erprobungsraum in Gestalt eines multifunktional zu nutzenden Anhängers mobil im ganzen Kirchenkreis unterwegs. Zum **dritten** ist der Erprobungsraum über das Gremium einer Resonanzgruppe und die Regelstrukturen des Kirchenkreises (Konvent, Kirchenkreissynode, Kirchenkreisrat) im Kirchenkreis präsent.

Fazit: Der Erprobungsraum zeichnet sich auf seinen drei Aktivitäts- und Wirkungsebenen mit Gemeinschaftsbildung vor Ort, sozialer Integration im Sozialraum und Empowerment für Ortsgemeinden durch unterschiedliche Funktionen aus. Diese wirken in jeweils unterschiedlicher Ausprägung in hybrider Form zusammen und bilden in Summe das Bild einer ‚anderen Kirche‘, die als bereichernde Ergänzung und Alternative zu den vertrauten kirchlichen Formen sowie als exemplarisches Lernfeld für die zukünftige Kirchenkreisentwicklung wahrgenommen wird. Durch alle drei Funktionen ziehen sich als verbindendes Moment spezifische Haltungen sowie entsprechende Sozial- wie Arbeitsformen.

III.4 Charakteristika des Erprobungsraumes

Die Entwicklung des Erprobungsraums auf allen drei Ebenen erfolgt prinzipiell im „**Erprobungsmodus**“, der sich durch *„ein Hören, ein Suchen, ein Tasten, ein Ausprobieren, ein Nachsteuern“* (HA-Team) auszeichnet. Diese Grundhaltung äußert sich als Interesse und Empathie nicht nur gegenüber Bedarfen von Menschen im Blick auf Ladenlokal und Sozialraum, sondern auch in den Ortsgemeinden. *„Also es ist diese suchende, fragende Haltung eben auch hinein in unsere Strukturen. Wir erleben diese Haltung in einer großen **Solidarität**, auch im Blick auf die Herausforderungen“* (L).

Die Arbeitsformen sind von einer starken **Partizipationslogik in flüssigen Strukturen** geprägt, die von konkreten Bedürfnissen ausgeht und mit den Ressourcen von Menschen und Orten arbeitet, anstatt einer Angebotslogik zu folgen. Dies impliziert eine **neue Rolle von Ehrenamtlichen**: *„da braucht es eben auch einen anderen Umgang mit Ehrenamtlichen, als das vielleicht in klassischer Kirche ist, wo man eher nach Aufgabenlogik zuteilt und Menschen sucht, die bestimmte Aufgaben übernehmen. So arbeiten wir gar nicht, sondern wir gucken: Wer hat Lust auf was und wie kann man zusammenkommen und daraus was machen?“* (HA-

Team).

Die dominante Sozialform, die sich mit dieser Partizipationslogik verbindet, ist das Netzwerk mit seinen unterschiedlichen Bindungsgraden, die vom Interesse der Partizipierenden bestimmt sind. Der Erprobungsraum arbeitet in hohem Maß **netzwerkförmig** mit einem sehr kleinen Organisationskern, dem HA-Team, das über ein eigenes Budget seitens des Kirchenkreises verfügt und für Konsistenz wie Kontinuität der Netzwerkstruktur verantwortlich ist. Die Grundhaltung, in der man sich immer wieder auf Neues einlässt und erprobt, verlangt nach einer **agilen Arbeitsstruktur**, bei der das Ende eines Teilprojektes von Anfang an einkalkuliert ist.²⁵

Die multifunktionale Arbeitsweise wird über ein **multiprofessionelles Team** ermöglicht, bei dem verschiedene Kompetenzen und Expertisen zusammenfließen und in der es auch zu einer neuen Rollenkonfiguration der Berufsbilder, insbesondere des Pfarrbildes kommt. Das HA-Team bestand ursprünglich aus einem Pfarrer und wurde später um eine ganze gemeindepädagogische Stelle erweitert, die sich eine Sozialpädagogin und einem Pädagogen, der in seinem Erstberuf Ingenieur für Versorgungstechnik war. Darüber hinaus gehört zum erweiterten Regionalteam neben den Pfarrer:innen der Region auch eine Architektin, die das Gebäudemanagement wahrnimmt. *„Und das ist für uns auch ein ganz wichtiger Punkt und ein großes große Lernerfahrung, da [erg. im Team] andere Leute mit rein zu nehmen, die eine andere Sozialisierung und eine andere Berufsausbildung einen anderen Berufsweg auch haben. Das bereichert ungemein als wenn es eben immer nur die Theologen sind, die zusammensitzen mit Theologinnen“* (HA-Team). Teamarbeit und Teamentwicklung ist daher auch ein Charakteristikum des Erprobungsraumes Region Langensalza, das sich durch alle unterschiedlichen Funktionen zieht.²⁶

IV. Strukturelle Verbindungen und Kommunikationskorridore zwischen Erprobungsraum, Gemeinden und Kirchenkreis

Mit der dritten Aktions- und Wirkungsebene wurde deutlich, dass und wie der Erprobungsraum Region Langensalza seine ursprüngliche Parallelstruktur aufgebrochen hat und nicht nur neben den gemeindlichen Strukturen, sondern auch mit bzw. in ihnen agiert. Im Folgenden werden die dafür implementierten strukturellen Verbindungen und Kommunikationskorridore vorgestellt und im Blick auf ihre Funktion für die Wechselbeziehung von Erprobungsraum und Regelstrukturen analysiert.

Im Blick auf den **Kirchenkreis** ist zunächst die **Resonanzgruppe** zu nennen, die sich drei bis viermal im Jahr trifft. Aus einer ursprünglichen Steuerungsgruppe hervorgegangen, verkörpert sie ein revidiertes Leitungsverständnis. Nicht direkte Steuerung und Kontrolle steht im

²⁵ „Wir setzen eigentlich für etwas, was wir ausprobieren wollen, einen Anfangspunkt und meistens auch gleich schon einen Endpunkt. [...] Und entweder übernimmt das jemand aus der Gemeinschaft, aus der Gruppe, weil es einfach wirklich so schön ist, dass es weitergehen kann. Oder man versucht eben wieder was anderes auszuprobieren“ (HA-Team).

²⁶ „Wir arbeiten als Team und wirklich als Team. Nicht wir machen manche Dinge zusammen, sondern wir sind erstmal als Team zusammen, sind als geistliche Gemeinschaft zusammen und gucken für uns was tun wir und wo?“ (HA-Team).

Mittelpunkt, sondern Information, Austausch und Feedback. Die Resonanzgruppe ist der Ort der wechselseitigen Rückmeldung und Inspiration, von der beide Seiten profitieren. Für den Kirchenkreis wird hier der Erprobungsraum als exemplarisches Lernfeld anschaulich, für den Erprobungsraum die interessierte, vertrauensbildende wie konstruktiv-kritische Begleitung des Kirchenkreises. „*Das auch zu merken, also dass es wirklich darum geht, wirklich zu hören, Vertrauen zurück zu spiegeln, gemeinsam zu wachsen an der Sache*“ (HA-Team). Da zur Resonanzgruppe auch ein Vertreter aus dem Landeskirchenamt gehörte und ein weiteres Mitglied zur Landessynode gehört, gibt es zusätzlich Kommunikationskanäle zwischen Kirchenkreis und Landeskirche, so dass sowohl kirchenkreislich als auch landeskirchlich relevante Erfahrungen aus dem Erprobungsraum in die jeweiligen Strukturen eingespielt werden können.

Über dieses zusätzlich eingerichtete Gremium ist der Erprobungsraum durch regelmäßige Berichte auch im **Kirchenkreisrat** sowie in der **Kirchenkreissynode** präsent. Dabei stehen Inhalte im Vordergrund. Präsentation und Dialog bei diesen Leitungsorganen werden vom HA-Team als wichtige Form der „Anbindung“ und Forum für die „Ausstrahlung“ des Erprobungsraums empfunden. Zugleich erlebte man in den Diskussionen auch kritische Infragestellungen, die die Notwendigkeit der Wirkung des Erprobungsraumes in den Kirchenkreis hinein unterstrich.²⁷ Darüber hinaus kommt es auf den **Konventen**, insbesondere den Klausurkonventen zu zahlreichen informellen Begegnungen sowie zur Vorstellung der Arbeit z.B. in Workshops.

Über die Gremien hinaus ermöglicht der vom Kirchenkreis auf Initiative des HA-Teams während der Corona-Pandemie finanzierte **Anhänger** eine mobile Präsenz im Kirchenkreis. Er stellt mit seiner flexiblen Ausstattung an unterschiedlichen Orten jeweils in Kooperationen mit **Ortsgemeinden** als Bühne, Wohnzimmer oder Besprechungsraum eine aufsuchende Kirche in der Nähe der Menschen dar und ist auf diese Weise ein Botschafter des Erprobungsraums und seiner Kultur.

Eine dichtere strukturelle Verbindung mit der **Ostregion** gibt es in Gestalt der wöchentlichen **Dienstbesprechungen** mit den Hauptamtlichen der Gemeinden und der Architektin, die mit einer halben Stelle für Gebäudemanagement in der Region neben ihren Kirchenkreisaufgaben im Baureferat den Ortpastor:innen Freiräume für erprobendes Handeln schafft.²⁸ Diese Stelleninitiative ging vom HA-Team der Erprobungsräume und den Ortspfarrer:innen aus und wird vom Kirchenkreis finanziert. Dieser besondere Regionalkonvent mit seiner multiprofessionellen Zusammensetzung erprobt nicht nur eine andere Konventsstruktur, sondern bildet auch die Keimzelle für die Region als „erweiterter Erprobungsraum“ (HA-Team), in denen sich Haltungen und Arbeitsformen des Erprobungsraums innerhalb der ortsgemeindlichen Strukturen auswirken. Dieser Effekt wirkt verstärkt durch den Einsatz des Pfarrers und

²⁷ „Also das merke ich als auch eine kritische Anfrage, der wir uns stellen sollen und wollen, wie kann das auch noch in den ganzen ..., also wie können auch andere noch profitieren, sozusagen von dem, was wir tun und von dem, was wir lernen? (HA-Team).

²⁸ „Und die drei Pfarrer Pfarrerinnen dort bewusst gesagt haben, die frei werdende Zeit, die wir eben dadurch bekommen, wollen wir bewusst im für das Erproben einsetzen, also neue Aufbrüche zu unterstützen, eigene Dinge auszuprobieren und eben Menschen unterstützen, die Dinge ausprobieren wollen.“ (L7 P.)

der Sozialpädagogin als **Vakanzvertreter bzw. -verwalterin** in Gemeinden in der Region, die nicht nur als Zeichen der Solidarität vom Erprobungsraum mit Ortsgemeinden²⁹ sondern zugleich transformativ in Richtung eines stärkeren Ownership der ehrenamtlich Engagierten für ihre Kirchengemeinden wirken, *„so dass dieses Arbeiten - ,wir sind für unseren Bereich hier verantwortlich‘ - viel mehr in die Köpfe gekommen ist. Und hinterher haben Sie auch gesagt, also, sie haben ganz viel mitbekommen, haben das ganz toll mitgetragen, diese sieben Monate“* (HA-Team).

V. Wirkungen

Die Wirkungen, die vom Erprobungsraum in Gemeinden und Kirchenkreis ausgehen,³⁰ lassen sich wie folgt unterscheiden:

- a) Der Erprobungsraum bietet eine lebendiges Anschauungsbeispiel für eine ‚andere Kirche‘. Er **erweitert die Anschauungs- und Imaginationsräume von Kirche**: *„dass die Leute mehr sehen, dass - Erprobungsräume sind ja bekannt - also sehen, dass was anderes möglich ist und werden dadurch inspiriert“* (L). So ermöglicht das Beispiel des Erprobungsraumes, sich kirchliche Zukunft vor Ort noch einmal jenseits der Verlängerung der Vergangenheit auf schrumpfendem Niveau vorzustellen und damit nur als Verlusterfahrung zu empfinden. Der Erprobungsraum wird zum Hoffnungsbild, zu einer *„Brücke“* (L,P), die in den Vorstellungsraum einer anderen Kirche führt. Er eröffnet neue Denk- und damit auch Handlungsmöglichkeiten. *„Und das merke ich, dass sich das jetzt wirklich verändert hat bei den Menschen, zu begreifen: Ein Erprobungsraum ist ein Raum, in dem ich denke und in dem Kirche einfach anders gedacht wird und anders ausprobiert wird“* (L). Zugleich ist die Vorstellung von *„Kirche anders“* (K/EA) auch mit Irritationen verbunden, weil sie bisherige Praxis infrage stellt und damit Fragen der Zuordnung und der Legitimation von ‚bisheriger Kirche‘ und ‚anderer Kirche‘ aufwirft.³¹
- b) Über die Erprobungsräume werden aber nicht primär Ideen, Arbeitsformen und Strukturen transportiert, sondern Haltungen, **„diese suchende, fragende Haltung eben auch hinein in unsere Strukturen“** (L). Dies wird aus gemeindlicher Perspektive als Lernweg beschrieben. *„Und dann haben wir gemerkt, dass wir auch dieses Bild, was die ersten, die mit in dieser Projektgruppe waren oder die, die kamen dahin und*

²⁹„Das sind ja jetzt nicht bloß im Grunde genommen die, die mal mit nem Hänger kommen, sondern da passiert ja noch wesentlich mehr in diesen Bereichen, auch für uns als Ortsgemeinde, aber eben auch andersrum, dass tatsächlich der Erprobungsraum Ortsgemeinde wahrgenommen hat und auch nicht nur wahrgenommen hat, dass sie existiert, sondern auch in den Strukturen mitbedient hat“ (L). Die Effekte der Vakanztätigkeit werden als fruchtbare „Wechselwirkungen“ (L) beschrieben, die sich allerdings auf die Region beschränken.

³⁰ Weitere Wirkungen auf der Mikroperspektive, im Blick auf die Bildung von netzwerkförmigen Gemeinschaften und im Sozialraum sind unter III.1 und III.2 angeklungen und stehen nicht im Fokus dieser Untersuchung, aber in einem Wechselverhältnis. Ohne diese Komponenten könnte der Erprobungsraum nicht diese Wirkungen im Regelsystem entfalten.

³¹ Diese Irritation spiegelt sich in den Erwartungen von Kirchenkreissynodalen, *„dass wir sozusagen die Herkunftskirchen wieder füllen, dass die nicht so leer sind bei den Gottesdiensten und bei den herkömmlichen Dingen, also beim Gemeindeleben“* (HA-Team). Der Erprobungsraum wird als Brückenkopf zur Vitalisierung der bisherigen Formen wahrgenommen, nicht als ergänzende Alternative mit Transformationspotenzial.

*haben gedacht, jetzt entwickeln wir erstmal alles Projekte für unsere Kirchgemeinde. Und das ist ... dass das aber nicht ist, sondern dass erst mal diese Haltung eingenommen werden muss und wir erst mal gucken müssen, wo es langgeht. Das hat sich in den letzten Jahren auf jeden Fall gefestigt“ (L). Die fragende Haltung hat zum einen ein **kritisch-reflexives Moment**, sie hinterfragt die Sinnhaftigkeit bestehender Praxis und Strukturen und setzt auf die Spur einer „Suchbewegung“ (L).³² Diese Suchbewegung dockt zum anderen an bei konkreten Bedarfen der Menschen in den Sozialräumen, bei der **„Sehnsucht“ der Menschen**: *„Das erlebe ich immer wieder, diese Suchbewegung. Wie kriege ich Menschen in ihrer eigenen Sehnsucht angesprochen? Oder wie wecke ich die Sehnsucht und helfe zu fördern, dass die Menschen ihrer Sehnsucht nachgehen und sagen: Ich habe da eine Idee, ich habe da einen Wunsch und eigentlich ist mir das wichtig“ (L). Diese Haltung bezieht sich nicht nur auf die Aktivierung von individuellen Potenzialen für Engagement im Sozialraum, sondern auch im Blick auf das Verhältnis zur Kirche. Denn Sehnsucht als Pfad, um eigene Bedürfnisse zu entdecken, an die Kirche zu adressieren oder ihr gar selber als Teil von Kirche zu folgen, wird nicht als Selbstverständlichkeit empfunden, sondern bedarf der Ermutigung und der Übung.³³**

Eine zweite Facette zum Thema Haltung ist das schrittweise, explorative Vorgehen im **Erprobungsmodus** mit Mut zum Experiment. *„Und so hat diese Idee des Erprobens in unserem Kirchenkreis generell noch Raum gewonnen. Also man hat gesehen, okay, in Langensalza ist das was möglich, da passiert so eine Suchbewegung hin zu den Menschen. Und das hat zur Folge, dass bei uns im Kirchenkreis auch noch andere Sachen entstanden sind, die jetzt auch unter dem Titel Erprobungsraum auch laufen“ (L). Mit der Haltung des Erprobens entwickelten sich konkrete Projekte und Initiativen in Gemeinden wie auch im Kirchenkreis, wie der Gesprächsladen in Mühlhausen in Kirchenkreisträgerschaft,³⁴ oder auch neue Berufsprofile wie die Geschäftsführung einer großen Kirchengemeinde durch eine Betriebswirtschaftlerin³⁵ bzw. das regionale Gebäudemanagement in der Ostregion durch eine Architektin. Diese Erfahrungen schließen mit dem Fazit, bezogen auf Gremien und das Kirchenamt: *„Wir sind ein erprobender Kirchenkreis und wir versuchen Dinge, wir können Dinge ausprobieren und dass dann auch eine höhere Akzeptanz für andere Erprobungen da ist“ (L).**

³² „Und der Erprobungsraum hat für mich in den letzten Jahren schon auch dazu beigetragen, dass sich diese Suchbewegung auch verstärkt oder dass es eher kommuniziert wird. In den Gemeinden bin ich schon der Meinung. ... Also, das merke ich auch bei meinen Kirchenältesten, dass die wirklich da auch am Suchen sind und in diese Suchbewegung reinkommen. Was brauchen wir denn noch? Müssen wir noch so und so oft Gottesdienst? Worauf wollen wir denn unseren Schwerpunkt legen?“ (L). Mit diesem kritisch-reflexiven Moment verbindet sich auch eine irritierende Dimension, da die bisherige Praxis angefragt wird.

³³ Die meisten Menschen wissen gar nicht, wonach sie Sehnsucht haben und was sie wollen und dass sie was wollen dürfen. Ja, und dass sie von Kirche auch was wollen dürfen, außer das, was sie im Kopf haben, sondern sie in diese suchende, fragende Haltung auch zu bringen. Was brauche ich denn für mich? Was brauche ich für meinen Glauben? Was? Was? Was ist denn das hier drin? Das passiert nicht, oder? Das haben die Menschen nicht gelernt. Und da kann man sie aber hinführen. Zärtlich, durch Beziehungsarbeit, durch Hören, durch Wahrnehmen. Und das ist schon noch eins der wichtigsten Felder, auch wo Erprobungsraum gerade auch tätig ist oder Wege zeigt und Menschen ermutigt“ (L).

³⁴ Hierbei handelt es sich um ein niedrigschwelliges Seelsorgeangebot in einem Ladenlokal im Innenstadtbereich, vgl. <https://der-gespraechsladen.de/>.

³⁵ Vgl. <https://www.ekmhl.de/wer-wir-sind/ansprechpartner/geschaeftsfuehrerin.html>.

- c) Neue Möglichkeits- und Handlungsräume von Kirche, die im Erprobungsmodus erkundet werden, sind auch mit einem veränderten **Selbst- und Rollenbewusstsein von Haupt- und Ehrenamtlichen** verbunden. So wird ein wachsendes Selbstbewusstsein der Hauptamtlichen, das von Kirchenkreis und Landeskirche mehr Raum zum Erproben von Alternativen fordert, auch auf die Wirkung des Erprobungsraumes zurückgeführt.³⁶ Hier steht der Erprobungsraum Modell für ein Pfarrbild, das von Geschäftsführung, Gebäudemanagement und Verwaltung entlastet ist und seine zeitlichen Ressourcen stärker für gemeindliche Innovationen einsetzen kann.³⁷ Bei den Ehrenamtlichen wird ein gewachsenes Selbstbewusstsein und ein stärker ausgeprägtes Ownership mit der eigenen Kirchengemeinde attestiert und als Wirkung des Erprobungsraumes geschildert.³⁸
- d) Was sich an neuer Kultur im Rahmen des multiprofessionellen Team der Ostregion mit Erprobungsraumteam, Pfarrpersonen und Architektin entwickelt hat, strahlt aus und wurde zum Muster für die Bildung von regionalen Konventen. Darüber hinaus wird eine *„eine neue Form der Kooperation innerhalb der kirchlichen Strukturen“* (L), die sich von den Erfahrungen des Erprobungsraumes angestoßen wurde: *„wir brauchen die Zusammenarbeit und nicht dieses je höher, weiter, größer, sondern wir zusammen können eben füreinander da sein und so unterstützen“* (HA-Team).

Zwei Momente fallen bei den beschriebenen Wirkungen auf: Sie brauch(t)en Zeit und sind jeweils mit einem hohen Grad an Kommunikation verknüpft. Die Ausbildung von Haltungen ist mit Übung von Praktiken verbunden, die einen Unterschied zum Konventionellen machen. Für die inspirierenden und katalysatorischen Wirkungen des Erprobungsraumes sind Begegnung und Interaktion notwendig. Beides wird gewährleistet über die strukturellen Verbindungen und Kommunikationskorridore zwischen Erprobungsraum und Gemeinden bzw. Kirchenkreis (vgl. IV.). Strukturen und die gemeinsame Kultur zwischen Kirchenkreisleitung sind so stabil, dass sowohl der Pfarrstellenwechsel im Erprobungsraum als auch der Superintendentenwechsel nicht als Einschnitt, sondern im Fall des Stellenwechsels im Erprobungsraum als nächster Entwicklungsschritt empfunden wird.

Über die wichtige Funktion der Strukturen hinaus lassen sich weitere fördernde wie hemmende Faktoren für die Wirkungen benennen.

³⁶ „Ein Selbstbewusstsein der hauptamtlichen Mitarbeiter, das sich auch entwickelt hat, zu sagen Hey, liebe Kirchenkreisleitung oder liebe Landeskirche, so wie es gerade ist, können wir nicht weitermachen, können wir nicht nach neuen Wegen suchen. Und das ist durch den Erprobungsraum maßgeblich mit inspiriert worden“ (L).

³⁷ „Es gibt noch eine zweite Entwicklung in dieser Richtung, die ich von außen feststelle dass natürlich die Erprobungsraum, die Mitarbeiter viele schöne Dinge machen und dafür Zeit haben, schöne Dinge zu machen, dass eben in der Region der anderen Hauptamtlichen sagen: ‚Wollen wir auch‘. Unsere Verwaltung nämlich sozusagen durch die Geschäftsführung in den Gemeinden machen lassen und dafür mehr Zeit zu haben zu den Dingen, die im Erprobungsraum laufen, dass wir mehr mit unseren originären Aufgaben als Pfarrerinnen und Pfarrer wahrnehmen können und die Verwaltung eben ähnlich wie das Bauen aus dem Fahrdienst ein Stück weit noch mal auslagern“ (L).

³⁸ „Aber ich habe wahrgenommen, dass sie mehr begriffen haben - und das konzentriert sich vor allen Dingen auf die Gemeinden, die vorher mit einem sehr pfarrerzentrierten Bild unterwegs waren - , dass sie mehr begriffen haben. Ach, das ist ja unsere Kirche, da müssen wir uns darum kümmern [...] und also es hat sich ein anderes Selbstbewusstsein eingestellt bei den Kirchenältesten und bei den Leuten vor Ort“ (L).

VI. Fördernde und hemmende Faktoren

VI.1 Ziel-, Strategie- und Prozessorientierung

Ein wichtiger Faktor für die Generierung der Wirkungen aus dem Erprobungsraum bilden retrospektiv die Zielorientierung, die Strategie und die Prozessorientierung seitens des Kirchenkreises. Das Ziel, Kirche jenseits der bisherigen, klassischen Gemeindeformen mit Menschen im säkularen Umfeld zu erproben und damit das traditionelle Kirchenbild zu erweitern,³⁹ verband sich mit der strategischen Grundentscheidung, eine exemplarische Entität neben der Regelstruktur zu schaffen,⁴⁰ um auf diese Weise Zukunftsterrain jenseits der vorhandenen Strukturen zu erkunden, da deren Halbwertszeit absehbar erscheint. *„Wir haben ohne Landeskirche erstmal angefangen und dann gesagt, wir müssen innerhalb des Kirchenkreises mal ausprobieren, wie denn Christen zusammenkommen können, wie Evangelium verkündet werden kann, wie Menschen miteinander Glauben leben, unabhängig von den Strukturen, die wir jetzt kennen, weil wir wissen, die wird es irgendwann so nicht mehr geben“* (L). Über bzw. von dieser Entität sollten an einem konkreten Ort im Erprobungsmodus neuen kirchliche Lebens- und Handlungsformen erprobt werden, ohne dass Anfangsgestalt und die Arbeitsformen klar gewesen wären.⁴¹ Ein strukturierender Rahmen wurde mit viel Freiraum für exploratives, prozesshaftes Arbeiten verbunden und mit Ressourcen und Strukturen hinterlegt. Diese Strategie verfolgt der Kirchenkreis weiter, indem er den fluiden Charakter des Erprobungsraumes für die Zukunft unterstreicht, um auf diese Weise immer wieder neu mögliches Zukunftsterrain für den Kirchenkreis zu erkunden und Transformationswissen zu generieren.

Hervorzuheben ist auch die strategische Ausrichtung des HA-Teams im Blick den Erprobungsmodus und die grundsätzliche Fluidität, die durch die agile Arbeitsform unterstrichen wird.

VI.2 Ressourcen und Strukturen

Der strategische Gestaltungswille des Kirchenkreises wird unterstrichen durch die Ressourcen, die investiert und die Strukturen, die geschaffen wurden. Der Kirchenkreis erweiterte die eine Pfarrstelle um eine 100% gemeindepädagogische Stelle, die mit *„Quereinsteigern“* (HA-Team) besetzt wurde, die keine theologische Qualifikation mitbrachten. Auf Initiative des

³⁹ „Das war im Grunde genommen, um es für mich jetzt mal kurz zu sagen, das Ziel des Ganzen. Wie erreichen wir Menschen, die wir sonst mit unseren Strukturen nicht mehr erreichen? [...] Und da müssen wir die Strukturen verändern“ (L). „Das übergeordnete Ziel auch zu sagen, dieses Bild von Kirche, einfach was sich über Jahrhunderte entwickelt hat, noch breiter zu machen“ (L).

⁴⁰ Wir müssen andere Wege gehen und man wird schnell von denen von der Größenordnung erschlagen, dass man sagt: Wie sollen wir das alles jetzt verändern? Dieser riesen Kirchenkreis mit den unterschiedlichen Strukturen. Deswegen die Konzentration auf ein Territorium, auch auf ein überschaubares Gebiet, wo wir sagen, da probieren wir mal und für uns das als Erprobungsraum genannt. Wir haben also von selber gestartet und gesagt, wir probieren das mal in einer Ecke und wenn es gelingt, der Kirchenkreis ist so groß, dann können wir das vielleicht auch auf andere auswirken, dass ... deswegen nur so begrenzt“ (L).

⁴¹ „Und am Anfang, als wir gestartet sind mit dem Erprobungsraum, war das ja auch für uns noch ein Suchen. Und da haben wir gemerkt, dass es den Menschen auch schwergefallen ist, Erprobungsraum zu füllen. Wir haben ja nicht mit Absicht gesagt, Erprobungsraum ist jetzt das und das vom Kirchenkreis, sondern wir haben erstmal gesagt, wir füllen das erstmal, wir sollen das prozessual, schauen wir, was das wird. Wir hatten unsere Zielformulierung, Kirche einfach anders auszuprobieren, aber wir haben noch nicht gesagt, wie. Das Ladenlokal stand auch nicht von Anfang an fest, dass wir da einen Ort brauchen“ (L).

Erprobungsraumes bzw. der Ostregion wurden über das Sachbudget hinaus der Hänger finanziert und die halbe Stelle Gebäudemanagement in der Ostregion eingerichtet. Die Umsteuerung von Steuerungsgruppe zur Resonanzgruppe bildete die Strategie der Erprobung strukturell ab: indirekte Steuerung über Vertrauen und Feedback und zugleich die Möglichkeit, an der Entwicklung des Erprobungsraumes zu partizipieren und Konsequenzen für die Kirchenkreisentwicklung zu ziehen. Für die vertiefte Wirkung in der Ostregion bilden der Regionalkonvent als multiprofessionelles Team⁴² sowie der Einsatz als Vakanzvertreter:innen und für die eher in die Fläche gehende Wirkung die Präsenz in Leitungsgremien und Konventen des Kirchenkreises wichtige Strukturen.

VI.3 Personen und Kultur

Neben den Strukturen für Wissensgenerierung und Kommunikation sind Personen in Zusammenhang mit der entsprechenden Kultur wichtige fördernde Faktoren. Da bezieht sich sowohl auf die Stelleninhaber:innen selbst als auch auf die Leitungspersonen und die ‚Stakeholder‘ in den Gemeinden (Haupt- und Ehrenamtliche). Bei den Stelleninhaber:innen wurde bereits die solidarische Grundhaltung mit der ortsgemeindlichen Ebene und ihren Vertreter:innen hervorgehoben. An keiner Stelle ist ein Habitus zu greifen, mit dem sich das HA-Team als Avantgarde der nächsten Kirche inszenieren und dadurch Widerstand und Frontenbildung provozieren. Bei den Leitungspersonen paart sich die strategische Linie mit einem wohlwollenden und wertschätzenden Interesse, das seitens des HA-Teams als „*Vertrauensvorschuss*“ erlebt wird.

Die grundsätzliche Einstellung der haupt- und ehrenamtlich Engagierten wird sowohl als fördernder wie als hindernder Faktor erlebt. Gibt es auf der einen Seite ein offenes Interesse, das von aktiver Partizipation bis hin zur wohlwollenden Neugier reicht, so auf der anderen Seite auch Reserviertheit⁴³, Skepsis und Ablehnung.⁴⁴ Diese „*Stolpersteine*“ (L) werden sowohl auf Personen als auch auf Haltungen bezogen und verbinden sich oft mit spezifischen Kirchenbildern.⁴⁵ Eine vergangenheitsorientierte Haltung, die an einem entsprechenden Kirchenbild festhält, wird zum wirkungshemmenden Faktor für Erprobungsraumlogiken, hat aber die Wirkung letztlich nicht unterbinden können

VI.4 Kirchenbilder

Aus Leitungsperspektive wird der Erprobungsraum mit einem „*Transformationsprozess*“ von Kirchenmodellen bzw. Kirchenbildern verbunden: „*Wie kriegen wir eigentlich den Wechsel*

⁴² An dieser Stelle soll noch einmal unterstrichen werden, dass die Erweiterung der solistischen Stelle auf ein Team für die multifunktionale Arbeit und die Wirkungen auf den drei Ebenen eine wichtige Ermöglichungsstruktur darstellt.

⁴³ „Also ich glaube, die größte Reserve haben wir bei Pfarrerinnen und Pfarrern, ohne dass ich da jetzt eine Riesenfront oder so erleben würde“ (HA-Team).

⁴⁴ „Aber dennoch steht und fällt auch das Gelingen so eines Prozesses oder eines Erprobungsraumes mit der Haltung der Menschen. [...] Das ist aber auch bei mir auf den Dörfern, wenn, wenn die Menschen nicht fähig sind, sich auf so einen Veränderungsprozess einzulassen, den mitzudenken, den anzunehmen, sondern eher gucken, wie war es denn früher und so hätte ich es gern wieder und das ist ja nun einfach mal eine Haltung, dann kann das hindern“ (L).

⁴⁵ „Natürlich hängt das auch immer mit den beteiligten Personen ab. Das ist auch eine ganz wichtige Frage: Inwieweit sind die beteiligten Personen in den Kirchengemeinden? Es gibt Kirchengemeinde, sind dafür offen und Kolleginnen und Kollegen. Es gibt aber auch Gemeinden, die sind dafür nicht offen. Die sagen also, das ist jetzt irgendwie zu viel und das entspricht nicht unserem Bild von Kirche, das wir hier leben wollen“ (L).

von einer Kirche, die sich an den an den hauptamtlichen Personen orientiert - preußisches Kirchenmodell und wo der Pfarrer ist, ist Gemeinde - hin zu einer Gemeindekirche? Die Gemeinde ist dort, wo sich Menschen unter dem Evangelium sammeln, egal in welcher Form. Und dann kommen Hauptamtliche dazu und begleiten sie in ihrem Suchen nach Antworten aus dem Evangelium“ (L). Deutlich wird der Move von Formen der ‚Solid Church‘ zur ‚Liquid Church‘ benannt: „Kirche ist nicht nur Kirchturm und das Gebäude und was weiß ich und die eine Gemeinde genau und der Küster dazu am besten noch, sondern was ist denn Kirche? Ja, als Bewegung, auch Menschen, die miteinander sind“ (L). Verbunden wird dies mit der Verflüssigung im Blick auf Mitgliedschaftsgrenzen hinsichtlich Adressierung und Partizipation.⁴⁶ So stellt der Erprobungsraum mit seiner Performanz als eine ‚andere Kirche‘ letztlich die Frage: „Wie verstehe ich die Gemeinde als Kirche vor Ort?“ (L).⁴⁷

Die dekonstruktiven Momente, die mit dieser sehr grundsätzlichen kirchentheoretischen Reflexion verbunden sind, stoßen auf den Widerstand der Befürworter der soliden Formen von Kirche mit Konzentration auf den Sonntagsgottesdienst im Kirchengebäude, der Erwartung sozialer Integration in eine Kerngemeinde und dem zentralen Pfarramt: „Also das beschränkt sich ganz häufig die Feiern, den Gottesdienst in der Kirche und ich erlebe auch bei einem Gemeindekirchenrat, der sagt, unser Kirchengebäude sind erstmal nur für Gottesdienst da, gerade im ländlichen Raum“ (HA-Team).⁴⁸ Ein Kirchenbild, das normativ vom Faktischen der klassischen Trias von Territorium, Kirchengebäude mit ausschließlich sakraler Nutzung für den Sonntagsgottesdienst und der zentralen Rolle des Pfarramts ausgeht, stellt ein starker Hinderungsfaktor für die Wirkungen des Erprobungsraumes innerhalb der Ortsgemeinden dar. Wer dieses Kirchenbild vertritt, kann sich die Funktion des Erprobungsraumes nur als ergänzender „Zubringer“ (L) für die Veranstaltungen der Ortsgemeinden⁴⁹ oder als Konkurrent vorstellen. „Also wir merken, dass da viele Menschen ein Bild von Kirche haben, was sehr eng ist, also Kirche ist Pfarrer und Sonntagsgottesdienst und wenn das Bild so eng ist, dann ist es schwer. Was soll jetzt Erprobungsraum noch an dem Setting? Was soll da noch hilfreich sein? Weil dann ist Erprobungsraum tatsächlich eher ein Konkurrent“ (HA-Team.)

VI.5 Konkurrenzen

Die Konkurrenz auf der Ebene der Kirchenbilder wird konkret im Blick auf Zielgruppen und Mitarbeitenden. „Also es wird empfunden, dass wir sehr ähnliche Dinge machen, aber anders und damit irgendwie auch Leute abziehen, also Konkurrenz empfunden“ (HA-Team), Ein Konfliktfeld ist der konkrete Nahbereich in der Kleinstadt selbst in Gestalt der Stadtkirchenge-

⁴⁶ „Da aber das ein großes Thema, was ich auch in dem Erprobungsraum zeigen, was ist, wer ist eigentlich Mitglied unserer Kirche, auch für mich als Pfarrer vor Ort? Wer sind meine Mitglieder? Sind das die, die regelmäßig zum Gottesdienst kommen, den Frauenkreis kommen? Das sind die, die alle in meiner Liste stehen? Das sind die ganzen Einwohner, die nicht zur Kirche gehören? Wie verstehe ich die Gemeinde als Kirche vor Ort?“ (L). Dass die Praxis der Erprobungsräume interdisziplinäre Fragestellungen im Blick auf Mitgliedschaft und Zugehörigkeit aufwerfen, stellt auch Hermelink fest, vgl. Die kirchlichen ‚Erprobungsräume‘, 153-155.

⁴⁷ Auch aus kirchentheoretischer Perspektive werfen die Erprobungsräume die Frage nach dem Gemeindebegriff auf, vgl. Hermelink Die kirchlichen ‚Erprobungsräume‘, 158f.

⁴⁸ Vgl. „Also er hat ein Bild von Kirche, so was wie Erprobungsraum nicht beinhaltet, also mit einer klaren Konzentration auf den Sonntagsgottesdienst, mit einer hohen Verbindlichkeit eben nicht mit einem fließenden. Prinzip, sondern mit einer klaren Verbindlichkeit und mit einer klaren Leitung durch den Pfarrer“ (HA-Team).

⁴⁹ Vgl. Anm. 29.

meinde. Denn dort dominiert ein traditionelles Kirchenbild mit einem starken pfarrzentrierten Ansatz, so dass sich normative Ekklesiologie mit einem machtförmigen Kontrollbedürfnis mischt. *„Wir haben auch gemerkt, okay, es geht auch darum, wer darf bestimmen, was so in dieser Kleinstadt passiert? Also das war für uns relativ schnell deutlich, dass mit diesem freischwebenden hier und diesem immer sich verändernden ähm, dass man da eben keine Kontrolle drüber kriegen konnte und dass das ein großes Problem war und Problem ist, muss man sagen“* (HA-Team) Eine Intervention des Kirchenkreises verhinderte die Blockade und einen offenen Konflikt, so dass es mittlerweile zu einer *„halbwegs friedlichen Koexistenz“* (HA-Team) mit hohem und belastendem Gesprächsaufwand gekommen ist. In Rücksichtnahme auf das fragile Verhältnis hat z.B. der Erprobungsraum darauf verzichtet, einer Taufanfrage nachzukommen. Von Kooperationspartnern und ehrenamtlich Engagierten wird die Blockadehaltung der örtlichen Kirchengemeinde als Zumutung und persönliche Anfechtung empfunden⁵⁰, die statt bereichernde Vielfalt Loyalitätskonflikte schafft⁵¹ und als verschenkte Möglichkeit für das kirchliche Leben im Ort eingeschätzt wird⁵².

Neben dieser konkreten Konkurrenz vor Ort klingen im Hintergrund auch Konkurrenzen um finanzielle Ressourcen und Aufmerksamkeit aufgrund der Reputation des Erprobungsraumes im Kirchenkreis an, die sich jeweils mit Kirchenbildern mischen.

VI.6 Grenzen der Diffusionswirkung durch fehlende Responsivität

Der Diffusionswirkung des Erprobungsraumes sind da Grenzen gesetzt, wo bei Veränderungsprozessen die Expertise ihrer Vertreter:innen nicht abgefragt wird. So weist das HA-Team darauf hin, dass sie im Blick auf die anstehende Kirchenkreisfusion sowie die Stellenplanung nicht konsultiert wurden und deshalb dort Erprobungslogiken aus ihrer Sicht noch keinen Raum bekommen.⁵³ *„Also Stellen-Planungskommissionen ja auch auf der Ebene, weil die jetzt gerade wieder unterwegs sind und es dann eben wieder Reduktionen gibt, wie es, wie es eben so der Lauf ist, wo wir aber schon sehr, sehr oft auch darauf hingewiesen haben: Lasst uns doch mit teilhaben an diesem Prozess und sagen, wenn wir reduzieren müssen okay, ja, dann ist das so, aber vielleicht kann man gleichzeitig auch umbauen und nicht nur rückbauen. Und da würde ich gerne noch mehr, noch mehr Raum haben, dass wir als Erprobungsraum da*

⁵⁰ „Und da war ich tatsächlich mal ganz nah dran, aus der Kirche auszutreten, weil das kann nicht sein, dass ich hier Menschen, die kirchlich gebunden sind, so eine Mühe geben. Und der Erprobungsraum hat nie gegen die Hauptkirche gesprochen. Nie, In keinster. Aber die Hauptkirche gegen den Erprobungsraum, das geht nicht“ (K, EA).

⁵¹ „Oder auch eine Taufe, viel mehr Leute, wenn er das machen dürfte und nicht als Konkurrenz gesehen würde, sondern dass man sagt [...]: Ich habe es mehrere Möglichkeiten. Ich kann es traditionell mich vom Pfarrer X taufen lassen, weil ich das das gut finde. Oder ich kann es ein bisschen anders haben von Pfarrer Friedrich Zimmermann dann. Und ich kann mich entscheiden, ohne das Gefühl zu haben, die können nicht miteinander, weil das ist nämlich ganz schlimm. Wenn ich als normaler Bürger das Gefühl, da will ich nicht dazwischen stehen, dann sage ich mir auch da lass ich mich lieber nicht taufen.“ (K, EA)

⁵² Das klappt aber - Erprobungsraum mit der Hauptkirche zusammen, was eigentlich selbstverständlich sein müsste aus meiner Sicht - das klappt nicht oder oft nicht. Und das finde ich schade, weil wir vergeben uns zu viel dadurch. Auch die Kirche vergibt sich so viel dadurch.“ (K, EA).

⁵³ „Also wir sind in einem Fusionsprozess, dass ein Kirchenkreis aus also drei werden zu einem Nordthüringen. Da erlebe ich das, dass ich merke, ich hätte gerne und wir hätten gerne, dass da noch mehr drauf gehört wird. Wie versuchen wir hier Zusammenarbeit schon zu verändern oder was hat sich hier bei uns schon verändert? Und wie könnte Erprobungsraum Logik auch in so eine Fusion mit hineinkommen? Da merke ich, dass ... da fehlt mir noch mehr Offenheit zu“ (HA-Team).

noch mehr Erfahrungen mit einspielen können, das haben wir angeboten, aber mehr als anbieten können wir es nicht“ (HA-Team).

VII. Die Rolle des Kirchenkreises

Die zentrale Rolle des Kirchenkreises für die Stellung des Erprobungsraumes und die Möglichkeit der Diffusion der Wirkungen in das etablierte kirchliche System kann mit verschiedenen Funktionen beschrieben werden. Er hat den Erprobungsraum **initiiert** und mit **Ressourcen** ausgestattet. Er übernimmt damit eine **ermöglichende Funktion**, die sich nicht nur in der konturierenden Rahmgebung erschöpft, sondern durch **Vertrauen, wertschätzendes Interesse und konstruktives Feedback** gekennzeichnet ist. Er zeichnet sich damit durch einen transformativen Führungsstil aus, der bewusst Innovation und Kreativität fördert und Kontrolle abbaut und damit eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur fördert.⁵⁴ Diese Faktoren sind Ausdruck einer **indirekten Steuerung**, die im kohärenten Zusammenhang mit Strategien und Zielen steht. Die rechtliche Aufsicht seitens der übergeordneten Instanzen verschiebt sich in Richtung kommunikativer Korridore, in denen Begleitung und Beratungsprozesse im Vordergrund stehen.⁵⁵ Es handelt sich um eine „gleichsam supervisorische Leitung“⁵⁶, die eine wichtige Scharnierfunktion zwischen explorativem Erprobungsraum und den Regelstrukturen bildet. Die Resonanzgruppe, die aus großen Teilen der kirchenkreisleitenden Personen besteht (Superintendent und stellvertretende Superintendentin, Kirchenamtsleiter, Verantwortliche für Jugendarbeit im Kirchenkreis, Gemeindevertreter:in) spiegelt selber eine multiprofessionelle Struktur auf Kirchenkreisebene. Damit ist eine **breite Verankerung der Wahrnehmung und indirekten Steuerung des Erprobungsraumes** in Kirchenkreisgremien gewährleistet. Zugleich sind die multiplen Perspektiven und Funktionen (Superintendent als Repräsentant der Einheit des Kirchenkreises, der Amtsleiter als Repräsentant struktureller Verfahren und Ressourcen, sowie Repräsentantin von Gemeinde und kirchenkreisweiter Arbeitsfelder) wichtig für das strategische wie kommunikative Handeln und damit die kirchenkreisweiten Wirkungen. Hier ziehen mehrere Verantwortliche mit unterschiedlichen Funktionen und Rollen an einem Strang. Auf diese Weise sorgt der Kirchenkreis dafür, dass der Erprobungsraum auf der Agenda der kirchenleitenden Gremien steht und sich seine **Logiken multiplizieren**.

Darüber hinaus hat der Kirchenkreis eine wichtige Rolle bei Personalauswahl und Einsatz der Mitarbeitenden des Erprobungsraums im Rahmen von Vakanzen gespielt. Hier wird eine pointiertere Steuerungsfunktion sichtbar, mit der die Kirchenkreisleitung ihre Strategie verfolgt. Seine Steuerungsfunktion hat er auch durch Intervention und **Konfliktmanagement** wahrgenommen. Darüber hinaus hat er auch eine aktive Rolle beim **Erwartungsmanagement**

⁵⁴ Vgl. Müller, Transformational Leadership, 164.

Welche Leitungsformen bedingen neue Gestalten von Kirche?

⁵⁵ Vgl. Hermelink 2024, 153 in Anlehnung an Mainusch, 2020, 395f. Für Hermelink sind die Erprobungsräume ein Beispiel für eine „neues, auf Selbständigkeit setzendes Kirchenecht“, das bei allen Beteiligten „Flexibilität, ja ;Agilität“, Eigenverantwortung, Risikobereitschaft und Fehlerfreundlichkeit“ fordert wie fördert, Hermelink 2024, 153

⁵⁶ Hermelink, a.a.O., 156.

im Blick auf die Kirchengemeinden, indem er deutlich herausstellt, dass der Erprobungsraum kein „Förderband“ (L) für die parochiale Strukturen ist und sich sein Erfolg nicht in Taufzahlen messen lassen kann.⁵⁷

VIII. Fazit: Der Erprobungsraum als gelebte Frage nach der zukünftigen Kirche⁵⁸

Der Erprobungsraum Region Langensalza verbindet auf seinen drei Ebenen in hybrider Form verschiedenen Funktionen. Als alternativer kirchlicher Ort mit anderen Logiken (Verortung in einem Ladenlokal, offene Partizipationsmöglichkeiten mit Netzwerkcharakter, indirekte religiöse Kommunikation jenseits von klassischem Gottesdienst und Liturgie) eröffnet er einen neuen Erfahrungsraum von Kirche über die parochialen Formen hinaus, der als ‚andere Kirche‘ erlebt und aus Rezipient:innenperspektive als eine Form der Kommunikation des Evangeliums identifiziert wird.⁵⁹ Gemeinsam mit seinem sozialräumlichen Engagement, der ihn zum Akteur einer öffentlichen Kirche werden lässt,⁶⁰ wird er zu einem lebendigen Anschauungsbeispiel für eine zukünftige Kirche jenseits von Sakralgebäude, Gottesdienst, Pfarramt und Kirchenvorstand mit ihren jeweiligen organisationsrechtlichen Regelungen sowie Angebots- und sozialen Integrationslogiken. Hier wird Evangelium als eine solidarische, hoffnungs- und verheißungsvolle gemeinsame Praxis erfahr- und deutbar.⁶¹ In dieser doppelten Funktion steht er aber nicht als solitäre Einheit neben den etablierten kirchlichen Strukturen und Handlungsformen, sondern wirkt durch formale Andockung in Gremien und konkreter Mitarbeit auf regionaler und Kirchenkreisebene in sie hinein. Über strukturelle Kommunikationskanäle diffundieren die Logiken, die die Arbeitsweise des Erprobungsraumes im Ladenlokal und Sozialraum auszeichnen (exploratives Vorgehen, Orientierung an Bedürfnissen und Kompetenzen anderer im Sozialraum, Empowerment im Blick auf Partizipation und freiwilligem Engagement, Vernetzungen und Kooperation, Arbeit in multiprofessionellen Teams, Prozess-

⁵⁷ „Und das merke ich immer wieder in der Kommunikation, auch mit den klassischen Gemeindegliedern oder die davon noch nichts gehört haben. Wo dann auch gefragt wie viel Taufen sind denn und so und da haben wir dann gleich wieder einen Check dahinter. Das ist nicht das Ziel, sondern das Ziel ist wie bringe ich Menschen mit Gottes Wort in Kontakt und mit dem Glauben und das ist auch das konkrete Ziel für diesen Erprobungsraum und da einfach unterschiedliche Wege auszuprobieren“ (L).

⁵⁸ Formuliert in Anlehnung eines Rates des Dichters Rainer Maria Rilke an einen angehenden Schriftsteller. Rilke empfiehlt, nicht vorschnell nach Antworten zu suchen, sondern die Fragen zu lieben und gerade das Offene und Ungelöste zu leben: „Leben Sie jetzt die Fragen. Vielleicht leben Sie dann allmählich, ohne es zu merken, eines fernen Tages in die Antwort hinein.“, Briefe an einen jungen Dichter, Leipzig 2018, 32. Vgl. zur Anwendung dieser Haltung auf kirchenentwicklerische Prozesse Elhaus, Die Fragen leben, 12.

⁵⁹ Vgl. die Nähe der Aussagen der Kooperationspartner:innen, ehrenamtlich Mitarbeitenden und Nachbar:innen mit Aussagen von Partizipierenden an funktionalen kirchlichen Sozial- und Organisationsformen wie Frauenwerk oder Onlinegemeinden bei Pohl-Patalong, Kommunikation des Evangeliums in der Rezeptionsperspektive, bes. 496f. zum religiösen Erleben, 505-510 zu Wirkungen auf den Glauben und 510-522 mit Aussagen über das Erleben einer „anderen Kirche“ mit visionären Aspekten für die Gesamtkirche der Zukunft.

⁶⁰ Dabei zeigt sich eine besondere Nähe zum Konzept einer öffentlichen Kirche bei Thomas Schlag, bei dem der Bildungsaspekt und die partizipative Generierung von Öffentlichkeit eine besondere Rolle spielt, vgl. Öffentliche Kirche, bes. 77-109 sowie Reemaging „Öffentliche Kirche“.

⁶¹ Vgl. G. Lämmelin, Schlüsselfaktoren, 76. Sein Hinweis, dass „die Verankerung der kirchlichen Praxis in den sozialräumlichen Bezügen und in der konkreten sozialen Lebenswelt der Menschen [...] gleichsam den „Humus“ für die Kommunikation des Evangeliums in spezifischen Formen kirchlicher Vergemeinschaftung bildet“, (a.a.O., 75) liest sich als präziser Kommentar zum Erprobungsraum.

orientierung und exemplarische Projektentwicklungen) und entfalten transformative Wirkungen in Ortsgemeinden und Kirchenkreis. Das Interesse und die solidarische Grundhaltung des HA-Teams im Erprobungsraum schafft das wichtige Vertrauen, mit dem die auftretenden Konflikte im Blick auf Kirchenbilder und Konkurrenzen abgepuffert und bearbeitet werden können.

Mit den drei in sich verschränkten und in Wechselwirkung stehenden Funktionen füllt der Erprobungsraum den konturierenden Rahmen, den der Kirchenkreis vorgegeben hat, mit viel Gestaltungsfreiheit aus. Anstatt vorschnelle Antworten auf die Herausforderung der erodierenden Formen der traditionellen Kirche zu geben, lebt er die Fragen nach der zukünftigen Kirche und generiert auf diese Weise im Vollzug wichtiges Transformationswissen. In dieser Dynamik der gelebten Frage will (HA-Team) und soll (Leitungsebene) er fluide bleiben und weder die bestehenden Formen von Kirche lediglich durch eine neue, wieder gemeindebildende kirchliche Sozialform als Ausdruck einer mixed ecology lediglich ergänzen noch im Sinne eines funktionalen Dienstes die bestehenden Strukturen nur unterstützen. Die steuernde Funktion des Kirchenkreises besteht in der Schaffung von Freiraum, der bleibend offengehalten wird sowie einer auf Responsivität angelegten unterstützenden Begleitung. Dazu gehören auch Interventionen im Blick auf Konflikte und Erwartungen, die die strategische Funktionen des Erprobungsraum für die Kirchenkreisentwicklung gewährleisten sollen. Der Ansatz des Erprobungsraumes mit Ladenlokal (vgl. III.1) und öffentlicher Akteur im Sozialraum (vgl. III.2) ist deutlich einem **strukturellen Ambidextriekonzept** zuzuordnen. Neben den etablierten Strukturen wird eine Einheit geschaffen, die mit explorativen Logiken neue Formen kirchlichen Lebens erkundet. Zugleich agiert der Erprobungsraum aber auch mit und innerhalb der etablierten Strukturen (vgl. III.3), so dass in ihnen Formen **kontextueller Ambidextrie** ermöglicht und vollzogen werden, bei dem situativ zwischen Optimierungs- und Innovationsmodus gewechselt wird. Durch diese strukturelle und kommunikative Verschränkung von struktureller und ermöglichender kontextueller Ambidextrie erfüllt der Erprobungsraum Region Langensalza beide Ziele des gesamtkirchlichen Programms: Er erprobt neue kirchliche Sozialformen im säkularen Kontext und gewinnt Einfluss auf die zukünftige Entwicklung von Gemeinden und Kirchenkreis.

Ekklesiologisch ist der Erprobungsraum dem Typus der ‚Liquid Church‘ zuzuordnen, die neben den traditionellen Formen der ‚Solid Church‘ zu stehen kommt. Die Orientierung in Richtung ‚Liquid Church‘ ist von der Kirchenkreisleitung vorgegeben, schafft aber auch Konflikte und Konkurrenzen im Blick auf Kirchenbilder, Adressat:innengruppen und Ehrenamtliche sowie unterschwellig Aufmerksamkeit und Ressourcen. Die Arbeit des Erprobungsraumes auf der dritten Ebene von Ortsgemeinden und Kirchenkreis (vgl. III.3) unterläuft jedoch eine antagonistische Gegenüberstellung der beiden Idealtypen. Der Erprobungsraum stößt vielmehr Verflüssigungsprozesse innerhalb der etablierten Formen an. Aufgrund seiner hybriden, multifunktionalen Struktur agiert der Erprobungsraum daher zwischen struktureller und kon-

textueller Ambidextrie bzw. zwischen Liquid und Solid Church.⁶² Seine innovative Wirkung erzielt er in den Zwischenräumen.

IX. Ausblick: Der Sauerteigeffekt- Möglichkeiten und Grenzen eines landeskirchlichen Innovationsmanagements

„Ich glaube, es ist für die Kirche generell existenziell, dass es mehr Erprobungsräume gibt“ (K, EA)

„Das Problem für mich ist die Frage des Lerneffektes und der Veränderungsbereitschaft auch von den Rahmen von unserer - ich sage es mal so - der traditionellen parochialen Kirchen. Also was können wir davon lernen? Wir können jetzt nicht überall neue Erprobungsräume setzen, aber wir müssen andere Prozesse angehen“ (L).

Welche Lernerfahrungen lassen sich aus der Tiefenbohrung zwischen dem Plädoyer für die Vermehrung von Erprobungsräumen als alternative kirchliche Sozial- und Organisationsformen einerseits und dem Plädoyer für explorative Prozesse innerhalb des etablierten kirchlichen Systems ziehen? Eine flächendeckende Erprobungsraumstruktur lässt sich aus finanziellen Gründen nicht realisieren. Sie würde zwar die Reichweite für die Kommunikation des Evangeliums um neue Sozialformen vergrößern und damit das erste Ziel der Erprobungsräume abdecken, aber als Zweitstruktur tendenziell zur Versäulung von Parochie- und Erprobungsraumstruktur führen und damit das transformative, zweite Ziel der Erprobungsräume verfehlen.⁶³ Eine mixed ecology bzw. mixed economy, die nicht zum Wandel des etablierten kirchlichen Systems führt, wird dem Transformationsdruck, unter dem die Kirchen stehen, nicht gerecht.⁶⁴

Das Besondere des Erprobungsraumes Bad Langensalza besteht in der Synthese von neuem, alternativen kirchlichem Ort und Agent of change für andere Prozesse im kirchlichen System. Der Erprobungsraum gleicht einer Sauerteigmutter, die eigens kultiviert, immer wieder der Brotmasse zugeführt wird, um nach entsprechender Fermentierungszeit wieder entnommen und weiter in ihrer Sonderform kultiviert zu werden. Fermentierende Wirkung setzt gesonderte Kultivierung voraus, diese erfüllt ihre Funktion jedoch nur in der Fermentierung. Der Erprobungsraum Region Langensalza erfüllt diese Funktion nicht als geschlossenen Entität eines agilen Innovationszentrums⁶⁵, sondern in Gestalt **eines Innovationshubs**⁶⁶. Ein Innovationshub ist ein kreativer, offener Umschlagplatz für die Kommunikation des

⁶² Damit unterläuft er auch den Dual von Nische und Regime im Rahmen eines Mehrebenenansatzes in Richtung eines Meso-Meso-Musterns, bei der Nischen (= Erprobungsräume) innerhalb des Regimes (= Regelstrukturen) gebildet werden und ich durch Übernahme der Nischeninnovationen Wandel und Erneuerung des Regimes einstellt, vgl. im Blick auf Erprobungsräume generell Bils, Faix, Hilbrands, 264-269 und 274-287, bes. 267 zum Meso-Meso-Muster.

⁶³ Damit würde sich das Differenzierungsmodell, dass sich in den funktionalen Diensten niedergeschlagen hat und zu entsprechenden Versäulungen führte, nun auf anderem Niveau wiederholen, vgl. Schramm, Kirche als Organisation, 227-398.

⁶⁴ Vgl. die entsprechenden kritischen Anfragen von Pohl-Patalong, Parallel, confrontational oder common learning economy, die von Konkurrenz als Sachprinzip einer mixed economy spricht, 65-68.

⁶⁵ So die Vision von Steffen Bauer im Blick auf die Zukunft von funktionalen Diensten, Grundlegende Transformation, 183 f.

⁶⁶ Vgl. zum Begriff des Hubs in Anwendung auf kirchliche Sozialformen Knapp / Ott, Von Volkskirche zu kirchlichen Hubs.

Evangeliums, bei dem Evangelium als Gewinnung neuer Lebensmöglichkeiten im Blick auf Freiheit, Gemeinschaft und Solidarität über Teamstruktur, Lebensweltorientierung und offenen Partizipationsmustern in Richtung Empowerment und gelebter Theologie erfahrbar und interpretierbar wird und auf Prozesse der Entwicklung in Ortsgemeinden und Kirchenkreis einwirkt. Diese integrale Funktion des Sowohl-als-Auch macht den Erprobungsraum als Innovationshub aus.⁶⁷

Zeichnet man das Potenzial dieser besonderen Form des Innovationshubs in die Landschaft einer Landeskirche ein, so legen sich zwei Konsequenzen nahe:

Zum *einen* die **Gründung entsprechender Innovationshubs** mit integraler Funktion an unterschiedlichen Orten in einem territorialen Raum, der so strukturiert ist, dass sich der Humus des Vertrauens über Interaktionen und Kommunikation vervielfältigen kann. Dies kann z.B. ein Kirchenkreis sein. Dazu bedarf es, wie am Erprobungsraum Region Langensalza veranschaulicht, einen Gestaltungswillen der Leitung, die Wertschätzung monetär unterstreicht, Freiräume schafft und offen hält, eine Vertrauenskultur mit verlässlichen Kommunikationskorridoren schafft sowie Fluidität ebenso fordert wie gewährleistet. Ein solcher Innovationshub hat keinen Exotenstatus mehr, sondern bildet als Teil der Regelstruktur das neue Normal einer vielfältigen, pluralen Kirche. Zugleich kann kritisch angefragt werden, ob sich der Erprobungsraum Region Langensalza neben den analysierten Faktoren und Charakteristika nicht in hohem Maße der Kontingenz von Ereignissen und Personen verdankt, so dass sich seine Struktur nicht kopieren lässt.⁶⁸ Diese Frage lässt sich vermutlich nur explorativ, erprobend in unterschiedlichen Kontexten und Gestaltungsformen beantworten.

Zum *anderen* lassen sich aber die spezifischen **Konstitutionslogiken**, die am Erprobungsraum sichtbar gemacht wurden, auf landeskirchliche Prozesse übertragen. Ihre Relevanz kann in einem idealtypischen Vergleich zwischen parochialen und funktionalen Logiken deutlich werden,⁶⁹ die sich faktisch mischen, aber aufgrund ihrer heuristischen Form an dieser Stelle gegenübergestellt werden.

Dimension	Parochiale Logiken	Funktionale Logiken
Territorialer Bezug	Territorium (flächendeckend) – fester Zuständigkeitsbezirk	Örtlich flexibel – lokal, regional und kirchenkreisweit (oder andere Raumgröße)

⁶⁷ Damit bietet der Erprobungsraum ein Anschauungsbeispiel für die Integrationsphase, die nach Schramm in Anpassung an veränderte Umwelten die Differenzierungsphase ablöst und lässt sich dem Feld der Kontext- Dienste zuordnen, die sich am „Wozu“ von Kirche in einem spezifischen Kontext orientieren und dabei Prozess- und Gestaltungskompetenz vor Fachkompetenz an den Tag legen, vgl. Schramm, Gestaltungsfähig im Kontext, 201-204.

⁶⁸ Vgl. die kritischen Anfragen von Schlegel, Wie entstehen neue Formen von Kirche, 148 f, der darauf verweist, dass ein indirektes Verfahren seitens der kirchlichen Organisation zwar vermeintliche Ingridenzen für Innovation bereitstellen, aber ihre Wirkung nicht gewährleisten kann.

⁶⁹ In Aufnahme und Weiterführung der Gegenüberstellung von Pohl-Patalong, Dienste, Werke und Einrichtungen, 143-152. Wobei zu bemerken ist, dass faktisch die ortsgemeindlicher Ebene auch durch funktionale Logiken geprägt ist, wie z.B. temporäre Beteiligungsmuster, die im Falle des Weihnachtsgottesdienstbesuches einer „Kirche bei Gelegenheit“ zugeordnet werden kann und auch Netzwerkdynamiken. Auch die Grundintentionen mischen sich da, wo eine Ortsgemeinde einer Sozialraumorientierung folgt.

Aufgabenlogik	Generalistische Zuständigkeit	aufgabenorientiert und exemplarisch
Personale Nähe und berufliche Rollen	Personale Nähe über Interaktion mit der Pfarrperson	Personale Nähe primär über Inhalte und Personen in multiprofessionelle Teams jenseits eines „Schlüsselberufes“
Temporäre Form	Nachwuchskirche mit kontinuierlichem Kontakt (religiöse Sozialisation im Lebenslauf)	Kirche bei „Gelegenheiten“ (ereignisbasierte Religiosität)
Raumprogramm	Festes Raumprogramm (Sakralgebäude, Gemeindehaus)	Flexibles Raumprogramm (kirchliche und öffentliche Räume, dritte Räume)
Grundintention	Zielt auf Integration in bestehende Lebensformen und Strukturen durch Attraktion (zentripetale Dynamik; biblische Metapher „Licht der Welt“)	Zielt auf Extension in nichtkirchliche Lebensbereiche durch Dispersion (zentrifugale Dynamik; biblische Metapher „Salz der Erde“)
Vergemeinschaftungslogik	Vergemeinschaftung folgt einer Organisationslogik mit klaren Grenzen von Mitgliedschaft und Zugehörigkeit	Vergemeinschaftungen folgen einer Netzwerklogik mit offenen Rändern und fließenden Formen von Zugehörigkeit und Mitgliedschaft
Organisationsmodus	Kontinuität und Verlässlichkeit	Erprobung

Diese funktionalen Logiken in Zukunftsprozesse auf allen Ebenen der Kirche einfließen zu lassen, ist ein weiterer Lerneffekt des Erprobungsraumes. Dieser Ansatz zielt darauf, Kirche jenseits der dualen Logiken zu entwickeln. Dabei stellt sich aber die Frage, ob dieser Prozess nicht die Anschauungsbeispiele und Erlebnisräume von Innovationshubs im Sinne des Erprobungsraumes bedarf, um wirklich Breitenwirkung entfalten zu können. Die Zukunftsforschung weist darauf hin, dass für die Generierung von Zukunftswissen neben Utopien und Prognosen Geschichten des Gelingens wichtig sind, in denen Zukunft exemplarisch anschaulich und damit auch erlebt werden kann.⁷⁰

Für uns legt sich aus Evaluationsperspektive eine Synthese im Sinne des Erprobungsraumes Region Langensalza nahe, bei der kontextuell entwickelte Innovationshubs regionale Inspirationsräume und Agents of Change im Blick auf funktionale Logiken und ihre transformativen Wirkungen bilden.

⁷⁰ „Diese realen (faktualen) Geschichten erzählen von Menschen und Organisationen, denen der Wandel zu einer nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise in ihrem Handlungsfeld gelingt und die andere zum Wandel ermutigen (als sogenannte Change Agents)“, Hüer, Narrative für Nachhaltigkeit, 38. Vgl die Beiträge in Hochmann, Geschichten des Gelingens und das Zukunftsarchiv der Stiftung FUTURZWEI: <https://futzurzwei.org/zukunftsarchiv>.

LITERATURVERZEICHNIS

Bauer, Steffen: Grundlegende Transformation: Kirchliches Handeln nach dem Ende der Orts-gemeinde, in: Elhaus, Philipp/Pohl-Patalong, Uta (Hg.): Fluide Formen von Kirche. Dienste, Werke und Einrichtungen in Gesellschaft und Kirche des 21. Jahrhunderts, Stuttgart 2024, 179-184.

Bils, Sandra / Faix, Tobias / Hilbrands, Christian: Erprobung empirisch: Analyse, Lernerfahrung und Handlungsempfehlung für die Kirchenentwicklung, in: Bils, Sandra et al. (Hg.), Erprobung empirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landeskirchlicher Innovati-ons- und Erprobungsräume, Göttingen 2024, 263-288.

Elhaus, Philipp / Schendel, Gunther: Mit beiden Händen geht es besser. Innovation in der Kir- che am Beispiel von Erprobungsräumen und Ambidextrie, Hannover, SI kompakt 1.2021, digi- tal abrufbar unter: www.siekd.de/wp-content/uploads/2021/06/2021-SI-KOMPAKT-Mit-bei- den-Haenden-geht-es-besser.pdf.

Elhaus, Philipp / Hein, Uwe: Kirche innovativ gestalten?, in: G. Hofmeister u.a. (Hg.), Kirche neu denken – Kirche erproben. Auf der Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens (SI Diskurse 5), Baden-Baden 2023, 55–80.

Elhaus, Philipp: Die Fragen leben, in: Junge Kirche 85 (1/2024), 10-12.

Frey, Christoph / Töpfer, Gudrun L.: Ambidextrie in Organisationen. Das Praxishandbuch für eine beidhändige Zukunft, Stuttgart 2021.

Hermelink, Jan: Praktisch-theologische Perspektiven auf den kirchlichen Mittelbau, in: ZevKR 61 (2016), 270–295.

Hermelink, Jan: Die rechtliche Liquidierung der „Gemeinde“. Praktisch -theologische Beobachtung an neueren Kirchenverfassungen, in: Bubmann, Peter u.a. (Hg.): Gemeinde auf Zeit. Gelebte Kirchlichkeit wahrnehmen, Stuttgart 2019, 127-141.

Hermelink, Jan: Die kirchlichen ‚Erprobungsräume‘ aus praktisch-theologischer und kirchen- rechtlicher Perspektive. Exemplarische Themen und Methoden interdisziplinärer Koopera- tion, in: Greifenstein, Johannes / Raatz, Georg (Hg.): Evangelisches Kirchenrecht im Diskurs: Perspektiven der Theologie und der Rechtswissenschaft, Tübingen 2024, 143-166.

Hochmann, Lars (Hg.): Geschichten des Gelingens. Inmitten von Krisen Wandel gestalten, Marburg 2021.

Hüer, Marian: Narrative für Nachhaltigkeit: Geschichten über Gelingendes erzählen, in: Corporate Communications Journal 5 (1/2020), 38-44.

Jung, Stefan / Schöttler, Roland: Reallabore für Innovation. Begleitforschung der Erprobungs- räume als agiler Lernprozess in der Evangelischen Kirche im Rheinland, in: Bils, Sandra et al. (Hg.), Erprobung empirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landes- kirchlicher Innovations- und Erprobungsräume, Göttingen 2024, 15-60.

Knapp, Aline / Ott, Aline: Von Volkskirche zu kirchlichen Hubs. Ein Vorschlag für ein Handlungsmodell von Kirche, in: Futur2 2/2024, www.futur2.org/article/von-volkskirche-zu-kirchlichen-hubs-ein-vorschlag-fuer-ein-handlungsmodell-von-kirche/

Lämmlin, Georg: Ekklesiologische Innovationen - Kirchenbilder zwischen „Liquid Church“ und „Hybridisierung“, in: ders. (Hg.), Gesellschaftlicher Zusammenhalt in der postsäkularen Gesellschaft. Soziologische und theologische Beiträge (SI-Diskurse, Bd. 1), Baden-Baden 2021, 101-133.

Lämmlin, Georg: Schlüsselfaktoren für Gemeindeentwicklung. Empirische Beobachtungen und weiterführende Überlegungen, in Meyns, Cristoph / Raatz, Georg (Hg.). (Eds.). (2022). Was braucht die Gemeinde? Zum Wechselspiel zwischen kirchlichen Transformationsprozessen und Ekklesiologie, Leipzig 2022, 63-87.

Lasch, Hanne / Böttner, Nick / Berger, Friedrich: Team Erprobungsraum Bad Langensalza, in: Schlegel, Thomas/ Kleemann, Juliane (Hg.), Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen in der Landeskirche (midiKontur, 2), Leipzig 2021, 281-284.

Müller, Sabrina: Transformational Leadership. Welche Leitungsformen bedingen neue Gestalten von Kirche? In: PrTh 59 (2024), 159-164.

Piontek, Andreas: „Vertraut den neuen Wegen ...“ Der Erprobungsraum Region Langensalza im Kirchenkreis Mühlhausen, in: Schlegel, Thomas/ Kleemann, Juliane (Hg.): Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen in der Landeskirche (midiKontur, 2), Leipzig 2021, 395-398.

Pohl-Patalong, Uta: Parallel, confrontational oder common learning economy? Kritische Anfragen an das Konzept der Ergänzung, in: PTh 109 (2020), 51-68.

Pohl-Patalong, Uta: Dienste, Werke und Einrichtungen als Impulsgeberinnen für die Zukunft der Kirche? Kirchentheoretische Überlegungen, in: Elhaus, Philipp / Pohl-Patalong, Uta (Hg.): Fluide Formen von Kirche. Dienste, Werke und Einrichtungen in Gesellschaft und Kirche des 21. Jahrhunderts, Stuttgart 2024, 139-153.

Pohl-Patalong, Uta: Kommunikation des Evangeliums in Rezeptionsperspektive. Ein flankierendes Begleitprojekt zur KMU 6, in: Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Relevanz von Religion und Kirche in der pluralen Gesellschaft. Analysen zur 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, hrsg. vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD und der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral, Baden-Baden u. Leipzig, 2024, 488-523.

Rilke, Rainer Maria: Briefe an einen jungen Dichter, Leipzig 2018.

Schendel, Gunther/Witt, Carla J.: Gemeinde neu entdecken? Evaluationsergebnisse zur Projektebene, in: G. Hofmeister u.a. (Hg.): Kirche neu denken – Kirche erproben. Auf der Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens (SI Diskurse 5), Baden-Baden 2023, 89–114.

Schlag Thomas, Öffentliche Kirche. Grunddimensionen einer praktisch-theologischen Kirchentheorie (Theologische Studien 5), Zürich 2012.

Schlag, Thomas, Reemaging „Öffentliche Kirche“. Zum Innovationspotenzial eines erklärungsbedürftigen Begriffs, in: Körtner, Ulrich H.J. / Anselm, Reiner / Albrecht, Christian (Hg.): Konzepte und Räume Öffentlicher Theologie. Wissenschaft – Kirche – Diakonie (ÖTh 39), Leipzig 2020, 83-103.

Schlegel, Thomas: Wie entstehen neue Formen von Kirche – im Wechselspiel der Ebenen und Logiken? In: PrTh 59 (2024), 156-162.

Schramm, Steffen: Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Bd. 1 und 2 (Theologie und Ökonomie, Bd. 35), Berlin 2015.

Schramm, Steffen: Gestaltungsfähig im Kontext. Was die Zukunft der Dienste und Werke mit der Zukunft der Kirche zu tun hat, in: Elhaus, Philipp / Pohl-Patalong, Uta (Hg.): Fluide Formen von Kirche. Dienste, Werke und Einrichtungen in Gesellschaft und Kirche des 21. Jahrhunderts, Stuttgart 2024, 185-210.

Schüßler, Michael: Liquid church als Ereignis-Ekklesiologie. Über Verflüssigungsprozesse in Leben, Lehre und Kirche, PThI 34 (2014), 25-43.

Sommer, Annemarie. Raus aufs Land! Erproben im Wechselspiel mit der Stadt, in: Schlegel, Thomas/ Kleemann, Juliane (Hg.), Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen in der Landeskirche (midiKontur, 2), Leipzig 2021, 385-394.