

TABEA FISCHER // CLARA GEBHARDT

UM- UND AB- BRÜCHE IN ERPROBUNGS- RÄUMEN

ERPR
RAI

IBUNGS
ME

Um- und Abbrüche in Erprobungsräumen

Das Ringen um das „Wir“ des Erprobens

Fokusuntersuchung 2025 für die Erprobungsräume
der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland

Kurzfassung

erstellt von

Tabea Fischer, Clara Gebhardt

Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung
am Forschungszentrum Christliches Empowerment in der Säkularität
der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Der ausführliche Bericht steht unter

<https://www.erprobungsraeume-ekm.de/evaluation/>

zum Download zur Verfügung.



1 EINLEITUNG

Im Frühjahr 2025 feierten die Erprobungsräume (EPR) ihr zehnjähriges Jubiläum. Zehn Jahre, in denen im Rahmen des Programms über siebzig lokale Initiativen als EPR anerkannt wurden und auf ganz unterschiedliche Weisen neue Ausdrucksformen von Kirche erprobten. Zehn Jahre, in denen aber auch fünfzehn Projekte ihre Arbeit wieder einstellten. Im Kontext der wissenschaftlichen Begleitung des Programms durch die Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung an der Universität Halle rückte daher die Frage nach Um- und

Abbrüchen in EPR in den Fokus. Welche Art von Brüchen erleben die Initiativen? Was führt dazu, dass sie beendet werden? Was hilft ihnen dabei, ihre Tätigkeit fortzuführen, auch wenn sich Ausgangsbedingungen ändern? Und welche Rolle spielen dabei die Verantwortlichen und die Begleitstrukturen des Programms? Die Antworten auf diese Fragen werden in diesem Kurzbericht zusammengefasst. Leitend ist dabei die Perspektive der Projekt-Akteur:innen und das Anliegen, die Einsichten für ihre Praxis nutzbar zu machen.

2 KURZE EINFÜHRUNG IN DIE STUDIE

Für die Studie wurden vier EPR ausgewählt, die in ihrem Verlauf mit einer Vielzahl von Herausforderungen (z. B. Klärung der Anschlussfinanzierung nach Förderende) zu tun hatten. Zwei dieser Initiativen sind weiterhin aktiv. Ein dritter, ehemaliger EPR führt seine Tätigkeit inzwischen als eigenes Projekt innerhalb der Landeskirche fort. Der vierte EPR stellte seine Arbeit mit Ende der Projektlaufzeit ein, nachdem es bereits vorher zu Konflikten zwischen den beteiligten Akteur:innen gekommen war. Es wurden vier leitfadengestützte Interviews mit aktuell oder ehemals verantwortlich Engagierten aus den EPR geführt. Ein weiteres Interview fand mit einer Person aus dem Team statt,

das von Seiten des Landeskirchenamtes für das Programm „Erprobungsräume“ und die Begleitung und Vernetzung der EPR zuständig ist.

Bei der Auswertung der Interviews wurde danach gefragt, 1) welche Brüche und Veränderungen die EPR erlebten und welche Folgen diese nach sich zogen, 2) welche Akteur:innen, Einflussfaktoren und Strategien sich im Umgang mit Brüchen als relevant erwiesen, 3) welche Rolle das Begleitprogramm für den Verlauf der EPR spielte und 4) welche übergeordneten Muster sich über Projekt- und Programmebene hinweg abzeichneten.

Als Bruch wurde dabei die Unterbrechung einer Kontinuität verstanden, die für die Stabilität des EPR bedeutsam ist.

Für die Kategorisierung der Brüche und Einflussfaktoren war außerdem das Beziehungsgefüge der EPR wichtig: Zum internen Gefüge gehören die Projektverantwortlichen, Mitarbeitende des Teams und Menschen aus der Zielgruppe oder dem Bezugskontext der Initiative. Neben den Beziehungen im internen Gefüge gibt es ex-

terne Bezüge zur Trägereinrichtung, zu privaten oder institutionellen Unterstützer:innen, zu parochialen kirchlichen Strukturen und zu Verantwortlichen des Erprobungsprogramms. Externe Akteur:innen, die durch ihre Rolle besonderen Einfluss auf die Gestaltung des EPR haben, wurden als „externe Entscheidungsträger“ zusammengefasst. Dazu gehören z. B. die Träger der Projekte oder außenstehende Personen, die den EPR durch ihr privates Investment unterstützen.

3 EINBLICK IN DIE ERGEBNISSE

3.1 BRÜCHE & VERÄNDERUNGEN: EIN BRUCH KOMMT SELTEN ALLEIN

Die Entwicklungen von EPR sind überaus dynamisch. Sie erleben Veränderungen auf verschiedenen Ebenen, die häufig miteinander zusammenhängen. Z. B. kann das Ende eines Förderzeitraums mit Wechseln im Team einhergehen, weil die finanziellen Ressourcen für Stellen sich ändern. Wenn mehrere Personen das Projekt verlassen, muss sich das Team neu finden und evtl. auch die Struktur des EPR angepasst werden. Je mehr Veränderungen gleichzeitig zu bewältigen sind, desto schwerer scheint es, Kontinuität zu bewahren.

DAS KONZEPT: KLARHEIT IM ANLIEGEN – FLEXIBILITÄT IN DER FORM

Alle vier EPR nahmen im Verlauf konzeptionelle Anpassungen vor. Dafür ist es zentral,

„Ich glaube so, diese kleineren Sachen von: Man macht ein Programm nicht mehr und macht dafür ein anderes, das haben wir eigentlich ständig. [...] Also das ist eigentlich immer im Fluss [...] und das [...] hat [...] jetzt nicht so erschüttert oder [...] nicht so herausgefordert.“

dass ein gemeinsames Grundanliegen gefunden wird, an dem sich die Anpassungen orientieren können. Fehlt dies, so ist auch der Zusammenhalt des Teams gefährdet. Ist das gemeinsame Anliegen dagegen klar, so gibt dies Freiheit, die konkreten Angebote des EPR immer wieder auf sich ändernde Ressourcen und Resonanzen aus dem Umfeld abzustimmen. Diese Veränderungen werden daher nicht als Herausforderung, sondern als selbstverständlicher, belebender Teil der Projektrealität wahrgenommen und sind wichtig für die Fortführung der Projekte.

DAS TEAM UND SEINE BEZIEHUNGEN

Veränderungen in der Teamzusammensetzung werden in den Interviews häufig berichtet und betreffen sowohl haupt- als auch ehrenamtlich Engagierte. Als Bruch werden sie dann erlebt, wenn die Mitarbeitenden viel Verantwortung getragen haben und sich ihr Beitrag zum Gelingen des EPR nur schwer ausgleichen lässt. Besonders emotional belastend ist diese Veränderung, wenn Mitarbeitende aufgrund von Konflikten ausscheiden, Beziehungen zerbrochen sind oder dadurch die Kernidee der Initiative in Frage gestellt wird. Diese Brüche können sich auch auf das geistliche Miteinander auswirken (z.B. kein gemeinsames Abendmahl mehr möglich).

DIE SCHLÜSSELROLLE DER EXTERNEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER

Auch in den externen Bezügen ergeben sich Veränderungen. Sie können die finanzielle Förderung oder die strukturelle Einbindung der EPR betreffen. Als besonders kritisch stellt sich das Verhältnis zu externen

DIE LAST DER BRÜCHE

Die Veränderungen haben vielfache Konsequenzen für das Projekt und seine Mitarbeitenden. So können mit dem Weggang eines Mitarbeitenden Beziehungen zur Zielgruppe abbrechen oder Ehrenamtliche ihr Engagement einstellen, weil sie von Konflikten mit Entscheidungsträgern frustriert sind. Für die verbleibenden Beteiligten stellen diese Veränderungen potentiell eine emotionale Belastung dar: Sie stehen vor der Herausforderung, das Projekt weiterzuführen, aber fühlen sich damit evtl. allein gelassen und müssen vielleicht selbst mit Enttäuschung, Verletzungen, zerbrochenen Hoffnungen und Unsicherheiten zurechtkommen.

„Da ist vielleicht ein Traum zerbrochen oder eine Hoffnung. [...] Also ich drücke es immer als Enttäuschung aus [...]. Und Enttäuschungen sind ja eigentlich gut, weil da geht eine Täuschung weg, aber wegen dieser Täuschung ist man halt auch hierhergezogen und hat das ganze Projekt erst angefangen. Das ist halt das Blöde, deswegen, da ging die Hoffnung zu Bruch.“

„Und klar wusste man, dass es auch schwierig werden kann, [...] aber ich hätte nicht gedacht, dass es nicht klappt [...] und dass das Ende einfach so ist und [...] dass es noch so tief reingeht. [...] Das hat mich schon ganz schön [...] erschüttert [...] auch in meinem Bild [...] über das, was Beziehung ist [...] und inwieweit man [...] sowas beeinflussen kann. [...] Also das hat mich dann schon persönlich auch ganz schön getroffen.“

Entscheidungsträgern dar. Kommt es hier zu Konflikten, zu einem Vertrauensbruch oder zu verhärteten Fronten, so haben die EPR mit vielen Reibungen zu kämpfen und erleben ihren Gestaltungsspielraum als eingeschränkt. Die Uneinigkeiten beeinträchtigen nicht nur das Projekt, sondern belasten auch die zwischenmenschliche Ebene.

„Und wenn es dann eben sich nicht so entwickelt, [...] also es kommen halt nicht Leute dazu, die es toll finden, sondern es gehen eher Leute weg. Und es wird nicht größer, sondern es wird kleiner. Das macht schon irgendwie was mit einem so, ne?“

BRÜCHE ALS CHANCE?

Die Veränderungen können aber auch positive Folgen nach sich ziehen, etwa, weil sich dadurch Menschen engagieren, die sich vorher im Hintergrund hielten oder weil die Mitgestaltung durch Personen aus dem Kontext neu in den Fokus gerückt wird. Außerdem können sie eine Chance darstellen, sich neu auf die Zielausrichtung und das wesentliche Anliegen des EPR zu besinnen.

„Ja, so ein bisschen wie die Elia-Geschichte. [...] Wenn der nie ins Burnout gekommen wäre, [...] wäre der nie zurück zu seinen Quellen und hätte überlegt, warum er das eigentlich alles macht. Ja, und [...] das führt uns vielleicht auch immer wieder zurück zu unseren Quellen und die Frage: [...] Warum macht ihr das jetzt noch mal? [...] Was war noch mal die Motivation? Ah ja, okay, es geht ums Evangelium, es geht darum, dass Menschen einander in Liebe begegnen, dass ihr zuhört. Was braucht ihr wirklich dafür?“

3.2 *EINFLÜSSE UND STRATEGIEN: DIE VERÄNDERUNG GESTALTEN*

In Folge von Brüchen kommt es dazu, dass Projekte beendet oder in veränderter Form fortgeführt werden. Welchen Verlauf die EPR nehmen, wird von einigen Faktoren aus dem internen und externen Gefüge der EPR beeinflusst. Meist zeigen diese eine stabilisierende und eine destabilisierende Seite.

COMMITMENT UND WEITSICHT

Für die Fortführung der Projekte spielt das Commitment einzelner Verantwortlicher eine große Rolle. Ihre Motivation ist wiederum stark damit verbunden, dass sie sich als wirksam erleben, Gestaltungsfreiheit erfahren und sich in einem Team eingebunden wissen. Daneben sind auch die Gaben und Kompetenzen, die die Verantwortlichen mitbringen, relevant. Der langfristige Blick auf die wirtschaftliche und organisatorische Entwicklung der Projekte stellt dabei häufig eine kritische Leerstelle dar.

RÜCKHALT VON „INNEN“:**TEAMZUSAMMENHALT UND -STRUKTUR**

Ein wichtiger stabilisierender Einfluss im Umgang mit Herausforderungen ist der Zusammenhalt im Team, der sich durch gutes Miteinander, gegenseitige Bestärkung und ein gemeinsames Anliegen ausdrückt. Entsprechend negativ wirken sich Spannungen, Konflikte oder Uneinigkeiten im Team aus. Neben diesen weichen Faktoren ist aber auch eine klare Leitung und innere Struktur des Teams wichtig für seine Stabilität. Diese Leitung innerhalb einer gleichberechtigten Gemeinschaft zu gestalten, stellt sich dabei als Herausforderung dar, die für EPR typisch zu sein scheint.

„Es gab hier einen Konflikt, der uns bekannt ist [...]: In einer Gemeinschaft aus Gleichen [...], in der sich alle um das Projekt einbringen und gleich sind, aber einer ist angestellt und hat [...] dadurch einen Wissens- und Zeitvorsprung allen anderen gegenüber.“

„An vielen Orten starten ja die Menschen vor allem [...] aus einer inneren Liebe für die Sache, die sie vorhaben, [...] und nur selten ist es ganz tief wirtschaftlich durchdacht [...]. Das heißt, die Leute haben erstmal einfach 'ne Leidenschaft. Ich möchte gerne hier oder dort das Leben für uns als Gemeinde oder das Leben auch für andere verbessern. [...] Und dann stoßen sie aber immer an Organisations- und Institutionsgrenzen.“



RÜCKHALT VON „AUßEN“: NETZWERKE VS. REGELSTRUKTUREN?

Rückhalt von „außen“ erfahren die EPR vor allem über ihre Netzwerke, durch den Austausch mit anderen EPR, den Zuspruch von Zivilgesellschaft und Kooperationspartnern oder die Anteilnahme interessierter Außenstehender. Das Verhältnis zu externen Entscheidungsträgern ist dagegen spannungsreich und wird daher selten als Rückhalt erlebt. Dabei steht meist die Gestaltungsfreiheit des EPR oder die Anteilnahme am Projektgeschehen in Frage. Von den kirchlichen Regelstrukturen ergibt sich ein gemischtes Bild, von freundlicher Distanz zur Ortsgemeinde bis zur zurückgezogenen Förderzusage des Kirchenkreises. Hier spielen Einzelpersonen in Leitungsfunktionen (z. B. Superintenden:innen) eine Schlüsselrolle.

„Das heißt, die Schlüsselrolle ist da viel der Superintendent [...] und überhaupt, ich glaube ganz wesentlich kirchliche Leitung, so, auf kleine[r] Ebene, also auch so [...] Pfarrer und Menschen vor Ort, aber eben auch das Landeskirchenamt. [...] Diese Schlüsselpersonen können hemmen oder [...] eröffnen.“

BRÜCHE BEARBEITEN: ERNST NEHMEN – HILFE SUCHEN – VERÄNDERUNGEN GESTALTEN

Für den Umgang mit Brüchen ist es entscheidend, die Hilflosigkeit abzuschütteln, die Herausforderungen ernst zu nehmen und sie innerlich und äußerlich zu bearbeiten. Das kann bedeuten, der Auseinandersetzung im Team Raum zu geben, den eigenen Schmerz zur Sprache zu bringen, die Veränderung anzunehmen und nach Wegen zu suchen, sie zu gestalten. Für alle Befragten war dafür Beratung und Begleitung von außen zentral. So kamen die Engagierten dazu, die Veränderungen neu zu bewer-

ten, Verletzungen loszulassen, das Gespräch mit der Konfliktpartei zu suchen und Strukturen transparenter zu machen – oder dem Abschluss des Projekts eine würdige Form zu geben.

„Erprobungsräume sind Gründungen und jede Gründung durchläuft Phasen und von der einen in die nächste Phase gibt es immer ‘n Umbruch. [...] Und der muss gestaltet werden.“

„...das Erste, was geholfen hat, ist: Nicht weggucken. [...] Das ist glaube ich [...] sehr personenbedingt, [...] ob man Konflikte eher scheut oder ob man sie austrägt.“

DER (GEMEINSAME) GLAUBE ALS RESSOURCE?

Im Umgang mit den Brüchen eröffnete den Befragten auch ihr christlicher Glaube neue Handlungsmöglichkeiten. Sie empfanden das gemeinsame Hören und Beten im Team als hilfreich, begründeten ihren Versöhnungswillen aus ihrem Glauben heraus und knüpften an biblische Parallelen an, die ihnen halfen, mit den Herausforderungen umzugehen und die Entwicklung des Projektes Gott anzuvertrauen. Wo diese Entwicklung anders verlief als erhofft, war dieser Prozess dennoch schmerzhaft und auch mit Anfragen an Gott verbunden.

„Es ist in der Bibel auch nie eine perfekte Welt. [...] Das ist zum einen normal, das gehört zu unserem Menschsein dazu, aber was uns ausmacht, ist es, es nicht einfach zu schlucken und zu akzeptieren, sondern in eine Transformation zu kommen, [...] indem wir beten, indem wir es benennen, ne?“

„...was Jesus sagt, dass es um Vergebung geht. Um Versöhnung, aufeinander zugehen, um ein Neuwerden, ne? Also Worte, die uns tatsächlich auch in Druck- und Spannungssituationen Mut gemacht haben.“



3.3 DIE ROLLE DER PROGRAMMEBENE: VERMITTELN UND BEGLEITEN

Von den verschiedenen Akteur:innen, die von Seiten der Landeskirche für das Programm verantwortlich sind, steht hier das Team im Landeskirchenamt im Fokus. Die Begleitstrukturen und -angebote, die es verantwortet, entwickelten sich immer weiter. Die folgenden Aspekte waren dabei wichtig, weil sie von den EPR geschätzt bzw. in den ersten Jahren vermisst wurden.

BEGLEITUNG: NAH DRAN SEIN – BEDÜRFNISSE WAHRNEHMEN – REAGIEREN

Um auf die Bedürfnisse der EPR reagieren zu können, müssen die Programmverantwortlichen gut im Bilde darüber sein, was bei den Projekten gerade los ist. Dazu trägt die Nähe und das Vertrauen bei, die durch das Begleitprogramm entstehen. Inzwischen ist z.B. vorgesehen, dass jeder EPR ein- bis zweimal im Jahr in einem Resonanzraum-Gespräch von seiner Lage berichtet. Anders als zu Beginn des Programms kann daher nun schnell reagiert werden, falls sich Probleme anbahnen. Außerdem können so Themen wahrgenommen und in Weiterbildungs- und Vernetzungsformaten aufgegriffen werden, die evtl. für mehrere EPR relevant sind.

„Mal erzählen dürfen. Ganz wichtiges Ding, dass wir, [...] als wir in Erfurt waren, sagen konnten: Inhaltlich läuft es gut, aber das ist ein echter Punkt, der uns schmerzt. Das wollten wir auch mal sagen.“

AUSTAUSCH UND BERATUNG ERMÖGLICHEN

Die Vernetzungs- und Begleitangebote des Programms waren für die befragten Erprobenden von großer Bedeutung. Durch sie konnten sie ihre Erfahrungen mit anderen

austauschen und fühlten sich mit ihren Schwierigkeiten nicht allein. Im Fall von Konflikten wurden die EPR durch Gespräche mit den Programmverantwortlichen sowie durch Coaching- und Beratungsprozesse unterstützt. Auch diese waren für die EPR und ihre Entwicklungen überaus wichtig. Inzwischen gibt es eine spezielle Förderung für solche Prozesse, während Erprobende in der frühen Programmphase sich ihre Supervision noch selbst suchen und bezahlen mussten.

„Und [...] dieser Begleitprozess, [...] jemanden zu haben, der [...] das irgendwie kennt, [...] das hat wirklich viel geholfen, und ja, auch diese Resonanzgespräche oder so, das ist [...] schon total gut, einfach. Und, ich glaube, wirklich einfach dieses Gefühl von ‚Okay, ich bin nicht völlig alleine.‘“

„Ja, dann auf jeden Fall auch die Unterstützung aus dem [...] Netzwerk der Erprobungsräume, allein schon zu wissen, dass es uns nicht alleine so geht, war ganz wichtig, [...] diese Empathie, das geht anderen auch so, ganz wichtiges Ding.“

VERMITTELN UND VERSTÄNDIGEN

Für die Verläufe der befragten EPR war auch die vermittelnde Rolle der Programmverantwortlichen relevant. Sie liegt darin, sich mit den verschiedenen Beteiligten (EPR, Kirchenkreis, Träger, ...) darüber zu verständigen, was es heißt, ein Erprobungsraum zu sein, und damit Rollen und Erwartungen zu klären. Bei den befragten EPR bedeutete das z. B., in Konfliktfällen zwischen den Parteien zu vermitteln, Zuständigkeiten zu benennen oder die Arbeit eines EPR durch öffentliche Fürsprache aufzuwerten.

Um Missverständnisse vorweg zu nehmen, hat diese Klärung inzwischen bereits während des Antragsverfahrens mehr Raum.

„[...] also mit dem positiven Feedback eines frischen Menschen von außen war der [externe Entscheidungsträger] dann zum Beispiel hin und wieder besänftigt, dass da jemand was Positives dran finden konnte.“

„Da ging es darum, die Superintendentin mit an Bord zu holen. [...] Die Superintendentin hat nicht wahrgenommen, dass das IHR Erprobungsraum sei, [...] weil sie auch anfänglich nicht involviert war.“

STEUERN AUF AUGENHÖHE?

In seiner zentralen Rolle für Begleitung und Vermittlung repräsentiert das Team des Landeskirchenamts die Programmsteuerung und hat die Deutungshoheit darüber, was einen EPR ausmacht. Damit die EPR sich in der Begleitung trotzdem auf Augenhöhe erleben, ist es wichtig, dass diese Deutungshoheit sich auf die allgemeinen Kriterien und Erwartungen an EPR bezieht und nicht in den Gestaltungsspielraum der konkreten Projekte eingreift. Außerdem gilt es, die Erwartungen an die EPR (z.B. Teilnahme an

„Wir steuern das Programm Erprobungsräume, aber jeder Erprobungsraum ist in einer Träger-schaft vor Ort. Und das ist ja sogar unsere Philo-sophie, dass das Wissen darum, wie Kirche funk-tioniert, nur vor Ort gefunden werden kann.“

Netzwerkveranstaltungen) von vorn herein klar zu kommunizieren, sodass diese sich frei dazu verhalten können.

„Das hat sich im Laufe der Zeit geändert. [...] Be-gleitung, Vernetzung muss so geschehen, wie die Akteure vor Ort das machen können. Wir sagen aber, es gibt [...] Bedingungen, die wir möchten.“

HALTUNGEN UND ENTWICKLUNGEN

Auch die Haltungen, die im Handeln der Programmverantwortlichen zum Ausdruck kommen, sind relevant für die EPR. Die Beziehungsorientierung, das Hinhören und die Offenheit für Fehler und Entwicklungen erweisen sich als entscheidend dafür, dass im Zuge der Begleitung tatsächlich Vertrauen entsteht und sich die EPR in Vermittlungsbemühungen ernst genommen fühlen. Die lernende Haltung schlägt sich auch darin nieder, dass sich das Begleitprogramm entwickelt hat. Neben einer engeren Begleitung lässt sich auch in Bezug auf die Konzeption des Programms und die eigenen Rollen eine größere Klarheit erkennen.

„Beim Antragswesen passieren andere Dinge, [...] klarere Kommunikation mit dem Projekt, der Kirchenkreis muss involviert werden, [...] wir machen eine engere Begleitung als früher.“

„[Ich] bin dankbar, dass die Erprobungsräume uns da immer wieder auch begleitet haben und uns eine Entwicklung quasi ja zugestanden haben, dass wir das fortführen konnten“.

3.4 *ERGEBNISMUSTER: DAS RINGEN UM DAS WIR DES ERPROBENS*

In den bisher beschriebenen Ergebnissen lassen sich einige Muster erkennen. Diese werden nun dargestellt, um auf Grundlage der konkreten Beobachtungen allgemeingültigere Aussagen zu treffen.

GEISTLICHE KERNGEMEINSCHAFT DER EPR ALS ZENTRUM

Brüche hängen eng mit zwischenmenschlichen Beziehungen zusammen. Sie lassen sich in allen befragten EPR als Beziehungs-



brüche oder Konflikte darstellen. Je mehr sie die Kerngemeinschaft des EPR betreffen, umso negativer die Auswirkungen. Gelingt es dem Team des EPR, eine belastbare Gemeinschaft aufzubauen und zu pflegen, so kann diese auch Herausforderungen aushalten, die das externe Gefüge betreffen. Für diese Gemeinschaft ist auch das geistliche Miteinander (z.B. gemeinsames Gebet) zentral. Daher stellt sich die geistliche Kerngemeinschaft der EPR als ihre wesentliche Kontinuität dar.

ERPROBUNG AUSHANDELN: EIN „WIR“ AUF DREI EBENEN

Im Projektverlauf muss auf drei Ebenen ausgehandelt werden, was genau das „Erproben“ vor Ort ausmacht: Auf der Ebene der lokalen Kerngemeinschaft („lokales Wir“), auf der Ebene der Träger, externen Entscheidungsträger und Unterstützer:innen des EPR („tragendes Wir“) und auf der Ebene des Erprobungsprogramms, repräsentiert durch das Team im Landeskirchenamt („verbindendes Wir“). Auf allen drei Ebenen erschwert ein Machtgefälle die Verständigung und die Bildung des „Wir“-Gefühls, z. B. die herausgehobene Position eines einzelnen Engagierten, die Entscheidungsbefugnisse der Träger oder die Deutungshoheit über das Programm.

DEM MACHTGEFÄLLE BEGEGNEN: TRANSPARENZ STATT AMBIVALENZ!

Das Machtgefälle führt zu einer Ambivalenz der jeweiligen Rolle, die zu Unsicherheiten im zugehörigen Verhältnis führen kann. Um dem entgegen zu wirken, ist Transparenz zentral. Daher ist es wichtig, Vorgänge so einsichtig wie möglich zu gestalten, klare Strukturen und Rollen zu schaffen, sowie das Anliegen der Projekte und die Erwartungen an andere Akteur:innen klar zu kommunizieren. Das kann bedeuten, auch klei-

nen Teams eine Leitungsstruktur zu geben, Kommunikations-Schnittstellen einzurichten, Vereinbarungen schriftlich zu fixieren, Erwartungen von vorn herein zu benennen und Irritationen anzusprechen.

DAS „WIR“ BAHNEN UND WAHREN: PARTIZIPATION IM PROZESS

Damit sich das „Wir“ auf den drei Ebenen bilden und der Rückhalt im Umfeld der EPR wachsen kann, ist es entscheidend, die betreffenden Akteur:innen und den Nahraum von vorn herein in die Entwicklung des EPR einzubeziehen. Das ist in Konfliktsituationen und in der Gestaltung von Umbrüchen besonders wichtig, gilt aber auch bereits für die Anbahnungs- und Planungsphase, um späteren Unklarheiten und Spannungen vorzubeugen.

ANPASSUNGSVERMÖGEN ALS CHARAKTERISTIKUM DES ERPROBENS

Für die Entwicklung der Projekte und des Programms erweist sich das Anpassungsvermögen als zentral, das sie im Verlauf ausgebildet haben. Es wird bei den EPR daran deutlich, dass sie schnell auf Veränderungen reagieren, sich an neue Umstände anpassen und sich in der Gestaltung der Projekte eine große Offenheit bewahren. Sie sind flexibel in der Form, aber halten zugleich an ihrem inhaltlichen Anliegen fest. Dabei spielt auch ihre theologische Deutung eine Rolle. Diese Agilität zeigt sich auch in der Gestaltung des Begleitprogramms, welches aus den Erfahrungen der beendeten EPR gelernt hat und dessen Angebote immer wieder an den Bedarfen der EPR ausgerichtet werden.

4

WAS TUN? STIMMEN UND TIPPS VON ERPROBENDEN FÜR ERPROBENDE

ZU PROJEKTBEGINN

Zeit nehmen

Nehmt euch Zeit, euch als Team zu finden, eure Idee reifen und eure Beziehungen wachsen zu lassen, damit sie euch später auch durch Durststrecken tragen können.

Anliegen klären

Ringt um das Anliegen eurer Initiative und ein gemeinsames Verständnis davon. Was ist das Zielbild oder die Motivation, die euch verbindet?

Vorausblicken

Bemüht euch von Anfang an um eine langfristige Perspektive auf euer Projekt und Knowhow im Wirtschaften und in der Organisationsentwicklung. Holt euch dafür ggf. Unterstützung!

Strukturen schaffen

Redet über Rollen und Aufgaben und schafft euch Strukturen. Klare Zuständigkeiten und Erwartungen helfen allen, extern wie intern (z. B.: Wessen Aufgabe ist es, die Stimmung im Team im Blick zu behalten?).

Absprachen festhalten

Scheut euch nicht, eure internen und externen Vereinbarungen schriftlich festzuhalten. Das hilft euch dabei, Klarheit und Verlässlichkeit herzustellen.

Umfeld beteiligen

Bindet Menschen aus dem Umfeld von Anfang an mit ein, um Mitstreiter:innen zu finden, die Identifikation mit eurem Projekt zu stärken und Missverständnissen vorzubeugen.

IM PROJEKTVERLAUF

Team stärken

Investiert in euer Miteinander, pflegt eure geistliche Gemeinschaft, geht Missverständnissen nach, sprecht Verstimmungen an und stärkt eure Beziehungen – das ist ein wichtiger Teil eurer Arbeit!

Klar kommunizieren

Stellt euer Anliegen, eure Entwicklungen und Bedarfe euren Trägern und Kooperationspartnern gegenüber nachvollziehbar und transparent dar, sprecht auch Schweres an und stärkt damit das Vertrauen in eure Arbeit.

„...wirklich von Anfang an sich eine Begleitung suchen, auch für das Team. [...] Ich glaube, das wäre eine wertvolle Sache.“

Kontakte pflegen

Pflegt den Kontakt zu eurem Träger und zu Unterstützer:innen, etabliert regelmäßige Anlässe zum Austausch und gebt ihnen ehrlich Einblick in eure Situation.

Involviert sein

Gestaltet den Rahmen mit, in dem euer Projekt organisatorisch eingebunden ist, z. B. indem ihr Teil der Gremien werdet, von deren Entscheidung die Entwicklung eures EPR abhängt.

Irritationen ernst nehmen

Nehmt Irritationen und Anzeichen von Spannungen ernst, geht ihnen nach, bringt sie zur Sprache. Je früher, desto besser – auch wenn es Überwindung kostet.

Angebote nutzen

Nehmt die Möglichkeiten in Anspruch, die das Begleitprogramm euch bietet. Nutzt die Netzwerktreffen, um von anderen zu lernen und euch ermutigen zu lassen, Begleitgespräche, um zu erzählen, wo euch der Schuh drückt, und Coachings, um eine Perspektive von außen zu gewinnen und euch weiter zu entwickeln.

Fehler wertschätzen

Erlaubt euch Fehler und Rückschläge, sie sind ein wichtiger Teil eures Lernweges.

Veränderungen vorbereiten

Nehmt Veränderungen langfristig in den Blick und bearbeitet sie aktiv. Welche Konsequenzen ziehen sie nach sich? Welche Beteiligten oder Betroffenen sind mit einzubeziehen?

„Also Transparenz ist [...] ein Ding, auf das wir aufmerksam wurden: zu sagen, ja die Leidenschaftlichen, die haben vielleicht auch zu viel in ihren Köpfen entwickelt und haben sozusagen zu wenig Strukturen entwickelt, dass die nachkommen können, die [...] Skeptiker.“

„Das andere ist, sozusagen, sich Unterstützung holen. Weil mit jedem, der von außen da drauf guckt, wären vielleicht auch blinde Flecke wahrnehmbar.“

„Wir wollen nicht nur Erfolgsgeschichten erzählen, sondern auch Entwicklungsgeschichte, die an Schmerzpunkten entlang geht. Damit die anderen [...] auch sowas im Blick haben, dass es dazu gehört.“

WENN HERAUSFORDERUNGEN & KONFLIKTE AUFTRETEN

Mut fassen

Reibungen, Konflikte und Krisen sind erwartbar und gehören dazu! Geht ihnen nicht aus dem Weg. Vielleicht könnt ihr daran wachsen?

Raum geben

Nehmt euch Zeit, um Störungen, Konflikte und Schwierigkeiten gemeinsam zu bearbeiten. Geht auf die Menschen zu, mit denen sich eine Spannung abzeichnet, und sucht das Gespräch.

Helfen lassen

Holt euch externe Unterstützung durch Beratung, Supervision oder Coaching, einzeln oder als Gruppe. Das EPR-Programm hält genau dafür Ressourcen vor!

Mit Gott unterwegs sein

Sucht gemeinsam nach Wegen, Formen und Gelegenheiten, euer Erleben auch in Krisenzeiten geistlich einzuordnen, Gott hinzuhalten und als Gemeinschaft vor Gott zu stehen.

„...das wäre auch eben was, was ich weitergeben würde: [...] es ist einfach [...] das Kernstück, ne? Dieses [...] Team. Und da wird es zu Reibereien kommen, mehr oder weniger stark.“

„Am Anfang war ein unglaubliches Festhalten an dem, wie es werden soll, und deswegen ein sehr großes Gegeneinander, und mittlerweile [...] sind wir [...] als diejenigen, die es gestalten wollen, viel weicher geworden. Wir halten zwar daran fest, dass es strukturelle Veränderungen geben muss, weil es nur so Nachhaltigkeit gibt, aber wir sind völlig flexibel geworden, zu sagen, es darf auch anders aussehen.“

„...auch Fehlschläge oder Misserfolge dürfen sein. Und wenn man sie richtig anguckt, kann man eben viel daraus lernen und dann sind sie auch ein kleiner Erfolg.“

„Ich glaube, das hat mich [...] in der langen Erfahrung dieser Brüche und Umbrüche, Aufbrüche, Abbrüche, dieser Wellenbewegung des Erprobungsraums viel entspannter gemacht – über diese fünf Jahre aber erst –, zu sehen, es ist Teil des Weges und vielleicht auch notwendig, weil manche Entscheidung nie gefallen wäre, ohne dass was abbricht.“

Innerlich klären

Versucht, persönliche Anteile oder enttäuschte Erwartungen zu reflektieren. Wo gilt es, eigene Grenzen anzunehmen bzw. zu setzen, Verletzungen loszulassen oder jemandem zu verzeihen? Wo wächst die Bereitschaft zur Versöhnung?

Austausch suchen

Tauscht euch mit anderen Projekten aus. Ihr seid mit euren Herausforderungen nicht allein. Es tut gut, das zu erleben und (auch schwere) Erfahrungen zu teilen.

Flexibel bleiben

Haltet an eurem Anliegen fest, aber bleibt flexibel in der Form. Welche alternativen Wege führen euch evtl. auch zum Ziel? Was braucht ihr wirklich, um zu tun, was euch auf dem Herzen liegt?

Bestärken

Bestärkt und ermutigt euch im Team gegenseitig. Macht euch bewusst, dass ihr miteinander unterwegs seid und haltet eure Leidenschaft wach.

Abgeben

Legt eure Vorstellungen und die Verantwortung für das Projekt in Gottes Hand und vertraut auf seinen Weg.

WENN EIN UM- ODER ABBRUCH BEVORSTEHT

Übergaben vorbereiten

Haltet das Wissen fest, das ihr im Verlauf des Projekts angesammelt habt, um es an mögliche Folgeprojekte zu übergeben.

Ein „Ja“ finden

Projekte dürfen zu Ende gehen. Aufhören kann genau der richtige Schritt sein. Gesteht euch diese Entwicklung zu und lasst innerlich los.

Trauern

Nehmt euch Zeit, das Geschehen zu verarbeiten und Enttäuschungen oder zerbrochene Hoffnungen zu betrauern.

Enden gestalten

Sucht nach Wegen, das zu würdigen und zu feiern, was im Verlauf des Projektes entstanden ist, und seinem Abschluss eine gute Form zu geben.

Erfahrungen teilen

Teilt eure Erfahrungen und eure Learnings. Gerade eure Geschichte ist es wert, erzählt zu werden!

5 AUSBLICK

Die Untersuchung kehrt die Bedeutung dessen hervor, was einen EPR im Wesen ausmacht und ihm Stabilität gibt: Eine geistliche Kerngemeinschaft, die am gemeinsamen Anliegen festhält und dadurch die Freiheit hat, die Gestaltung des Projekts immer wieder an sich verändernde Bedingungen anzupassen. Die Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen und zu gestalten, ist dabei auch mit der spirituellen Praxis der Erprobenden und ihrer theologischen Einordnung des Geschehens verbunden. Da EPR strukturell zwischen kirchlicher Regelstruktur und zivilgesellschaftlichem Kontext

eingebunden sind und bewusst versuchen, die volksskirchliche Logik zu überschreiten und neue statt bewährte Wege zu gehen, werden sie in ihrem Verlauf immer wieder Um- und Abbrüche erleben. Einen Umgang damit zu finden und eine Haltung einzuüben, die diese fragile Weise, Kirche zu sein, bejaht, ist nicht nur für die Engagierten in den Projekten wichtig. Es macht die EPR auch zu einem zukunftsweisenden Lernfeld für die gesamte Kirche.

• • •

„Wir gehen davon aus, dass eine echte Mixed-Ecology-Kirche [...] fragil ist und nicht so zusammengehalten werden kann, wie es eine Landeskirche bisher war, sondern wir werden hoffentlich eine Kirche, die in der Summe ausstrahlt und auch sehr viel Leben zeigt, aber im Kleinen Abbrüche hat, auch [...] Dinge hat, die enden und Dinge hat, die wieder anfangen. [...] Was wir uns [...] wünschen würden, wäre, dass wir das schaffen mit einer auch in unserer eigenen Theologie verankerten Freude und Frömmigkeit, [...] das zu akzeptieren, vielleicht sogar [...] auch das zu feiern, dass Dinge sein dürfen für Zeit und dann nicht mehr.“



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT
HALLE-WITTENBERG



EVANGELISCHE KIRCHE
IN MITTELDEUTSCHLAND



Cover Johannes U. Beck
Cover-Foto Steve Sharp, unsplash.com
Satz und Layout Johannes U. Beck

www.erprobungsraeume-ekm.de
© 2026



**EVANGELISCHE KIRCHE
IN MITTELDEUTSCHLAND**

Erprobungsräume der EKM
Referat B5 Gemeinde und Seelsorge
Zinzendorfplatz 3
999192 Nesse-Apfelstädt OT Neudietendorf
036202 752320
erprobungsraeume@ekmd.de
<https://erprobungsraeume-ekm.de>