„Was können die Erprobungsräume für die Kirche tun?“



Bild KI erstellt

Zum gesamtkirchlichen Potenzial der Erprobungsräume der EKM

Evaluationsbericht (Oktober 2026)

Dr. Philipp Elhaus **Dr. Gunther Schendel**

SI EKD Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung in Themen- und Fragehorizonte 6
1.1 Das doppelte Ziel der Erprobungsräume 6
1.2 Ambidextrie als Organisationskonzept: Erkundung und Optimierung 7
2. Untersuchungsfeld und – design der Untersuchung 9
2.1 Die befragten Personengruppen 9
2.2 Untersuchungsdesign 10
2.3 Zur Struktur des Berichts 12
3. Ergebnisse 13
3.1 Konkurrenzen und Konflikte 13
3.1.1 Konkurrenz um Geld und Aufmerksamkeit 13
3.1.2 Konkurrenz unterschiedlicher Kirchenbilder: Parochie versus Erprobungsraum 15
3.1.3 Konkurrenzen auf der Ebene der hauptamtlichen Akteur:innen 16
3.1.4 Erwartungskonflikte 17
3.1.5 Fazit – drei Konkurrenzebenen 18
3. 2 Diffusion 20
3.2.1 Soziale und mediale Diffusionsformen 20
3.2.2 Organisationale Diffusionsebenen 22
3.2.3 Die Rolle von Leitungspersonen bei der Diffusion 25
3.2.4 Fazit – Kulturtransfer über unterschiedliche Diffusionslogiken 26
3. 3 Fördernde und hindernde Faktoren für Aufnahme von Lernerfahrungen 27
3.3.1 Fördernde Faktoren 27
3.3.2 Hindernde Faktoren 31
3.3.3 Fazit 35
3.4 Kybernetische Herausforderungen I: Auf der Slackline - Balanceübungen zwischen Exploration und Transformation 36
3.4.1 Erprobungsräume als Irritation und Stimulenz für gesamtkirchliche Transformation 37
3.4.1.1 „Stachel im Fleisch“ – EPR als Irritationspotenzial und Lerngenerator 37
3.4.1.2 Kirchenrecht zwischen regulativer und ermöglichender Funktion 40
3.4.1.3 Fazit – vier strukturelle Spannungsachsen 42
3.4.2 Outsourcing von Innovation in die EPR? Risiken der Exklusivität 43

3.4.2.1 Innovation zwischen „Hochbeet“ (EPR) und „freier Wildbahn“ (etablierte Strukturen) 43
3.4.2.2 Mixed Ecology und die „ganze EKM als Erprobungsraum“ 46
3.4.2.3 Fazit – das Paradox der doppelten Funktion der Erprobungsräume 46
3.4.3 Herausfordernde Balanceübungen – ein Zwischenfazit 47
3.5 Wirkungen und Wirkfaktoren 49
3.5.1 Kulturwandel statt Projektlogik 49
3.5.2 Aufbruch zur Kontext- und Sozialraumorientierung 50
3.5.3 Neue Bedeutung von Ehrenamt, Beteiligung und Selbstwirksamkeit 51
3.5.4 Veränderte Beruflichkeit, Teamarbeit und neue Rollen 51
3.5.5 Stärkung der diakonischen und missionarischen Dimension 53
3.5.6. Transfer in Gemeinden, Recht und Führung 54
3.5.7 Wirkungen in die Landeskirche - Abgleich mit Ergebnissen aus der Online-Umfrage 55
3.5.8. Wirkungsgrenzen und limitierende Faktoren 58
3.5.9. Fazit 59
3.6. Strategische Relevanz für Gesamtkirche 61
3.6.1 Gesamtbefund: EPR sind kein Zusatzprogramm, sondern ein Zukunftslabor der EKM 61
3.6.2 Der strukturelle Druck ist Auslöser – aber nicht die eigentliche Zukunftsbegründung 61
3.6.3 Die EPR als sichtbare „Pflänzchen“ zukünftiger Kirche 62
3.6.4 Mixed ecology und Innovationskorridor: Vielfalt muss produktiv offen bleiben 63
3.6.5 Eine andere Organisationslogik: Begleitung, Eigenverantwortung und Subsidiarität 63
3.6.6 Kirchenkreise als entscheidende mittlere Ebene 64
3.6.7 Ehrenamt, Hauptamt und die Frage nach dem Menschenbild 65
3.6.8 Säkularer Kontext und neue Wege der Kommunikation des Evangeliums 65
3.6.9 Die Frage nach Mitgliedschaft und Zugehörigkeit als Zukunftsthema 66
3.6.10 Voraussetzungen für die strategische Rolle der Erprobungsräume 66
3.6.11 Fazit 67
3.7 Die zukünftige Rolle der Erprobungsräume in der Kirchenentwicklung der EKM 68

3.7.1 Weiterführung oder Beendigung des Programms? 68
3.7.2 Unausgeschöpfte Potenziale und strategische Neuausrichtung 69
3.7.3 Von der Projektförderung zur organisationsweiten Lern- und Transferstruktur. 71
3.7.4 Finanzierung und Ressourcenausstattung 72
3.7.5 Rechtliche und organisatorische Weiterentwicklung 74
3.7.6 Abgleich mit Ergebnissen aus den Online-Umfragen 76
3.7.7 Gesamtbewertung: Von einem Innovationsprogramm zu einer dauerhaften Innovationsfunktion 77
3.8 Kybernetische Herausforderungen II – die EPR als kybernetischer Prüfstand 79
3.8.1 Erprobungsräume als Prüfstein kirchlicher Steuerung 80
3.8.2 Leitungshandeln zwischen Ermöglichung und Integration 80
3.8.3 Innovationsentwicklung und Diffusion in das Gesamtsystem 81
3.8.4 Lernertrag: Sichtbarkeit, Irritation, Übersetzung, Katholizität 81
3.8.5 Grenzen kirchlicher Steuerung: Struktur, Ressourcen und Recht 82
3.8.6 Herausforderungen für kybernetisches Handeln im Kirchenkreis (Abgleich mit Ergebnissen aus der Online-Befragung) 83
3.8.7 Fazit 84
4. Bündelung: Hybride Ambidextrie in einer paradoxen Organisation 85
4.1 Die Herausforderung: paradoxe Spannungen aushalten und gestalten 85
4.2 Die Kraft des „Sauerteigs“ nutzen – oder auf dem Weg zur hybriden Ambidextrie 89
5. Strategische Konsequenzen für die EPR der EKM 93
5.1 Den Sauerteig-Effekt nutzen – Eckpunkte für die strategische Entwicklung 93
5.2 Konkretionen – was sich aus den Ergebnissen ableiten lässt 94
5.2.1 Leitung als Ermöglichung und Rahmengebung 94
5.2.2 Kirchenkreise als zentrale Ebene für Innovation 95
5.2.3 Projekte – weniger Prototypen als vielmehr Promotoren für Kulturwandel .. 96
5.2.4 Begleitsystem 97
5.3 Das Fragen lernen – oder: Kirchenentwicklung im Horizont einer Theologie der Frage 98
ANHÄNGE 100
- Muster Leitfrageninterview
- Fragebogen Superintendent:innen

- Fragebogen Synodale

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse liegt in Gestalt eines separaten Kurzberichts vor. Er wird über die Homepage der Erprobungsräume der EKM veröffentlicht: https://www.erprobungs-raeume-ekm.de/artikel/

1. Einführung in Themen- und Fragehorizonte

1.1 Das doppelte Ziel der Erprobungsräume

Die Erprobungsräume (EPR)[1] in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (EKM) blicken auf eine über 10-jährige Geschichte zurück. Als sie 2015 aufgelegt wurden, hat vermutlich niemand in der EKM damit gerechnet, dass sie als Prototyp für mittlerweile insgesamt 13 weitere „Reallabore für kirchliche Innovation" in verschiedenen EKD-Gliedkirchen dienen würde. Doch die EPR stehen nicht nur im Zeichen der Erprobung neuer Formen kirchlichen Lebens jenseits der vertrauten Strukturen wie die Ortsgemeinde oder Dienste und Werke. Mit ihnen verbindet sich zugleich die Hoffnung auf eine gesamtkirchliche Transformation. Dies legt zumindest die Ordnung der EPR nahe.

Der §1 der Ordnung der EPR steht für ihre programmatische Ausrichtung 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."[2] 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,[3] 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.

Offen bleibt die für das zweite Ziel die entscheidende Frage nach dem WIE der gesamtkirchlichen Relevanz der EPR, die unterschiedliche Facetten umfasst. Wie gewinnen die exemplarischen Erprobungen Bedeutung für die gesamtkirchliche Entwicklung? Wie diffundieren sie in die unterschiedlichen kirchlichen Ebenen (Landeskirche, Dienste und Werke, Kirchenkreise, Kirchengemeinden)? Wie wirken sich die EPR konkret auf die gesamtkirchliche Entwicklung aus? Welche Faktoren fördern oder behindern die Aufnahme von Erfahrungen aus den EPR? Mit welchen Konkurrenzen und Konflikten sind diese Prozesse verbunden? Welche Herausforderungen stellen sich dabei für Leitung und Steuerung, auch angesichts der Tatsache, dass

[1] Im vom uns formulierten Berichtsteil verwenden wir generell das Kürzel EPR, in den Zitaten aus den Interviews die Langfassung „Erprobungsräume", um das gesprochene Zitat wortgetreu wiederzugeben.
[2] Ordnung für das Projekt Erprobungsräume vom 27.10.2015, Amtsblatt der EKM 12/275.
[3] Vgl. Jan Hermelink, Die rechtliche Liquidierung der „Gemeinde". Praktisch-theologische Beobachtung an neueren Kirchenverfassungen, in: Peter Bubmannn et al.: Gemeinde auf Zeit. Gelebte Kirchlichkeit wahrnehmen, Stuttgart 2019, 127–141, hier 132-134.

Erprobungsräume die Vielfalt kirchlicher Lebensformen steigern? Wie sollte sich das Programm der EPR auf dem Hintergrund der 10-jährigen Erfahrungen in Zukunft weiter entwickeln?

Im Rahmen des Evaluationsansatz bis 2023 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,[4] wurde die Frage der gesamtkirchlichen Wirkungen der EPR im Rahmen der Programmevaluation analysiert.[5] Deutlich wurde bislang, 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.

Diese bisherigen Ergebnisse wurden im Frühjahr 2026 einer erweiterten Überprüfung durch eine umfangreiche Befragung unterzogen. Dabei spielten inhaltlich die oben skizzierten Fragen nach der gesamtkirchlichen Bedeutung der EPR nach über 10 Jahren Laufzeit die entscheidende Rolle. Zudem weitete sich der Befragungskreis über die unmittelbar Beteiligten des Programms auf die gesamtkirchliche Leitungsebene, die Synodalen der Landessynode und die Superintendent:innen aus.

1.2 Ambidextrie als Organisationskonzept: Erkundung und Optimierung

Das doppelte Ziel der EPR lässt sich organisationstheoretisch über das Konzept der Ambidextrie (Beidhändigkeit) rekonstruieren.[6] 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

[4] Vgl. Carla J. Witt / Gunther Schendel: Gemeinde neu entdecken. Evaluationsergebnisse zur Projektebene, in Georg 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 sowie summarisch Philipp Elhaus u.a., Das Erproben erproben. Die Evaluation der Erprobungsräume in der Ev. Kirche in Mitteldeutschland, in: Sanra Bils (u.a.). Erprobung ermpirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landeskirchlicher Innovations- und Erprobungsräume, Göttingen 2024, 91-126, hier 102-104.

[5] Vgl. Philipp Elhaus / Uwe Hein (2023), Kirche innovativ gestalten, Evaluationsergebnisse zur Ebene des Gesamtprogramms, in: Hofmeister (Hg.), Kirche neu denken, 55-79 sowie summarisch Philipp Elhaus et al., Das Erproben erproben, 95-101.

[6] Vgl. Philipp Elhaus / Gunther Schendel: Mit beiden Händen geht es besser. Innovation in der Kirche am Beispiel von Erprobungsräumen und Ambidextrie (SI-kompakt 1*2021), https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2021/06/2021-SI-KOMPAKT-Mit-beiden-Haenden-geht-es-besser.pdf (19.10.2026) sowie Philipp Elhaus / Georg Lämmlin: Ambidextrie – Kirche zwischen Optimierungs- und Erkundungsmodus, in: Philipp Elhaus / Georg Lämmlin / Gunther Schendel (Hg.): Adaption und Innovation. Kirchen in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, Baden-Baden 2026, 221-245.

experimentelle Erkunden des Neuen. Beide Modi verlangen verschiedene Logiken, Strukturen, Maßnahmen und Leitungsstile – was für alle Beteiligten, Ebenen und Personen anspruchsvoll ist, weil sich diese nicht nur unterscheiden, sondern z.T. auch widersprechen. So nehmen Optimierungen immer das Bestehende zum Ausgangspunkt und variieren damit Grundfunktionen von Routinen, Verlässlichkeit und Erwartungssicherheit. Effizienz und Effektivität müssen dabei im Blick veränderte Rahmenbedingungen (geringe Ressourcen einerseits und fortschreitende Entkirchlichung und eine pluralisierte Religionskultur andererseits) austariert werden. Erprobungspraxis dagegen sucht bewusst das Neue jenseits der bestehenden Strukturen zu erkunden. Ressourcen werden als Risikokapital eingesetzt. Lernerfahrungen vollziehen sich über trial and error. Für das Zusammenspiel der beiden Modi sind kommunikativ-strukturelle Schnittstellen und ein Führungshandeln entscheidend, das zwischen den beiden Modi und ihren z.T. widersprüchlichen Logiken vermitteln und die Spannungen konstruktiv moderieren kann.

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. [7] Dem Ansatz einer strukturellen Ambidextrie lässt sich das erste Ziel der EPR mit der Installation eines eigenen Erprobungsbereiches zuordnen, in dem bewusst auf einen Musterbruch jenseits klassisch parochialer Logiken (Territorium, zentrale Pfarrperson, Kirchengebäude) gesetzt wird. Damit stellt sich die Frage, wie Haltungen, Praktiken und Erfahrungen aus den EPR in das kirchliche Gesamtsystem einfließen und dort Wirkungen entfalten können. Zudem besteht das Risiko, dass über die bewusste Trennung und Gegenüberstellung von Regelstruktur und explorativem Bereich neue Konfliktpotenziale im Blick auf Ressourcen und Aufmerksamkeit sowie wechselseitige Zuschreibungen geschaffen werden.

Die ***kontextuelle*** Ambidextrie bezeichnet eine situative Kombination von Optimierungs- und Erkundungsmodus innerhalb einer Organisationseinheit. In diese Richtung kann die Erweiterung der Förderrichtlinien auf Projekte der Kirchenkreise und Kirchengemeinden gedeutet werden. Hier droht die Gefahr, dass die Routinen und Logiken des Bewährten und Vertrauten die Erprobungslogiken überlagern und ihre innovative Wirkung einschränken. Der Erprobungsmodus hätte dann nicht mehr die innovative Kraft, um ein Gesamtsystem zu transformieren.

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.

[7] Die entsprechenden Konfliktdynamiken haben Stefan Jung / Roland Schöttler eindrücklich in ihrer Evaluation der Erprobungsräume der EKiR beschrieben, vgl. Reallabore für Innovation, in: Bils, Erprobung empirisch, 15-60 hier 28-31, bes 30.

Die bisherige Entwicklung des Programms der EPR lässt sich als Changieren zwischen den beiden Zielrichtungen beschreiben – der Entwicklung von neuen Gemeindeformen (*strukturelle* Ambidextrie) und des Kulturwandels in Richtung innovativer Kirchen- und Gemeindeentwicklung (*kontextuelle* Ambidextrie). Auch Konflikte werden so nachvollziehbar, weil im Umfeld der EPR unterschiedliche Spielweisen und ‚Fankulturen' zwischen ‚FC Bewahren' und ‚Vorwärts Erkunden' aufeinanderstoßen[8] 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.

Das Ambidextriekonzept dient als organisationstheoretischer Hintergrund der Befragung und insofern als Hypothese. Es wird zu prüfen sein, ob sich die Ergebnisse in den Rahmen einer beidhändig agierenden Organisation einzeichnen lassen oder diesen Rahmen weiten bzw. verändern.

2. Untersuchungsfeld und – design der Untersuchung

2.1 Die befragten Personengruppen

Um die gesamtkirchliche Bedeutung der EPR zu erheben, haben wir uns einerseits auf die Personengruppen konzentriert, die selbst über die Programmebene für die EPR verantwortlich sind. Dazu gehören das landeskirchliche Team der EPR, die Steuerungsgruppe mit Personen aus anderen landeskirchlichen Organisationsebenen (Landeskirche, Kirchenkreis und Kirchengemeinde sowie Dienste und Werke), Gründungsprojekten, Ehrenamtliche, eine Vertreterin des Bistums Erfurt (Seelsorgeamtsleitung), das Begleitungsnetzwerk sowie der ökumenischen Fachberatung. Anderseits haben wir die Gremien befragt, die ihrerseits für eine gesamtkirchliche Verantwortung der EKM stehen – sowohl auf landeskirchlicher als auch auf mittlerer Ebene. Landeskirchlich wurden Landesbischof, die vier Regionalbischöf:innen sowie die Leitungsriege des Landeskirchenamt mit Präsident und Dezernent:innen per Interviews (vor Ort und digital) sowie die Landessynode (digitalisierter Fragebogen) befragt. Ergänzt wurde die landeskirchliche Ebene durch eine digitale Befragung der Superintendent:innen, um die Leitungsperspektive der Mittleren Ebene mit einzubeziehen. Die Interviews wurden im Zeitraum von März bis Mai 2026 durchgeführt, die digitalen Befragungen von Mitte Mai bis Ende August 2026.

Mit den Befragungsgruppen können Innen- wie Außenperspektive auf die gesamtkirchliche Bedeutung der EPR abgeglichen werden, wobei die perspektivischen Grenzen fließend ineinander übergehen. So sind in der Steuerungsgruppe auch eine Dezernatsleitung des LKA´s vertreten und Landesbischof, Präsident und Dezernent:innen des LKA bilden die Lenkungsgruppe

[8] Vgl. Christoph Frey / Gudrun L. Töpfer: Ambidextrie in Organisationen. Das Praxishandbuch für eine beidhändige Zukunft, Stuttgart 2021, 23–30.

der EPR, die laut Architektur des Programms für die grundlegend strategischen Entscheidungen stehen. Die Innenperspektive wird durch entsprechende Daten aus der jährlichen digitalen Erhebung zu den einzelnen EPR (Monitoring) aus dem September 2025 ergänzt. Bei der Außenperspektive klingen auch vereinzelt Stimmen aus ortsgemeindlicher Ebene und dezidiert ehrenamtlicher Perspektive seitens von Synodalen an. Entscheidend für unsere Fragestellung war aber jeweils die Funktion der gesamtkirchlichen Verantwortungsrolle, insofern haben wir gemeindliche oder ehrenamtliche Perspektiven nicht eigens kenntlich gemacht.

Mit den unterschiedlichen Personengruppen des Samples für die Interviews sind jeweils verschiedene Wahrnehmungs- und Deutungsperspektiven verbunden, die im Blick auf Rolle sowie Position zu den EPR variieren. Das jeweilige Kürzel (s.u.) macht transparent, aus welcher Perspektive die Aussage erfolgt. Inhaltliche Konvergenzen aus unterschiedlichen Perspektiven sind daher ebenso erhellend, wie Einzelmeinungen, die eventuell auf blinde Flecke der Wahrnehmungen und Deutungen anderer hinweisen. Wir haben uns bemüht, in der Auswertung sowohl Mehrheits- als auch Minderheitseinschätzungen angemessen zu berücksichtigen und sie entsprechend zu kennzeichnen.

Wichtige Aussagen werden mit Zitaten aus den Interviews sowie den digitalen Befragungen veranschaulicht und plausibilisiert. Dabei stehen die entsprechenden Buchstabenkürzel hinter den Zitaten für folgende Personengruppen:
L = Landesbischof
RB = Regionalbischöf:innen
LG = Lenkungsgruppe (Präsident und Dezernatsleitungen LKA, ohne Landesbischof)
SG = Steuerungsgruppe
TE = Team Erprobungsräume im LKA
BN = Begleitungsnetzwerk
FB = ökumenische Fachberatung
SUP = Superintendent:innen
SYN = Synodale
EPR = Verantwortliche aus den Erprobungsrauminitiativen

2.2 Untersuchungsdesign

Unsere Untersuchung folgte einem Mixed-Methods-Design, bei dem sich qualitative und quantitative Methoden ergänzen.[9] Ausgangspunkt bildete der bisherige Forschungsstand zur gesamtkirchlichen Bedeutung der EPR. Im Blick auf qualitative Erhebungsverfahren bieten sich angesichts der Melange von gerichteten (deduktiven) und offenen (induktiven) Anteilen teilstrukturierte Erhebungsverfahren anhand von leitfadengestützte Interviews an. Diese lagen

[9] Vgl. Udo Kuckartz: Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren, Wiesbaden 2014.

den Interviews zugrunde, die wir bis auf das Interview mit dem Landesbischof und einer Regionalbischöfin als Fokusgruppen mit mehreren Personen durchgeführt haben. Die Interviewleitfäden sind auch in die Konzeption der Fragebögen für die Superintendent:innen und die Synode eingeflossen, bei denen noch jeweils Spezifika der jeweiligen Funktionen und Rollen berücksichtigt wurden. Mit offenen Fragen haben wir auch einen induktiven Raum eröffnet.

Die Befragungen folgten vier zentralen Perspektiven

- *Über welche informellen und formalen Kommunikationsstrukturen* zwischen EPR und Regelstruktur wird Transformationswissen aus den EPR generiert und für die EKM auf ihren unterschiedlichen Ebenen fruchtbar gemacht (Diffusionsformen, fördernde und hindernde Faktoren, Konkurrenzen und Konflikte)?
- *Welche strategische Relevanz* der EPR für die Landeskirche ist erkennbar (angestrebte, erreichte, künftige Ziele, die mit Programm verbunden waren bzw. sind)?
- *Welche strukturelle Learnings und Herausforderungen* ergeben sich (aktuelle und künftige strukturelle Verortung von Programm und Projekten in der EKM, Managing Diversity, etwaiger rechtlicher Anpassungsbedarf, Fragen der agilen Steuerung, Begleitstrukturen)?
- *Welche kulturelle Wirkungen* für das „Doing Church“ in der EKM lassen sich erheben (Diffusion von Innovation, Haltungsänderungen, Beitrag zu einer transparochialen Entwicklung, neues Verständnis von Mission, Öffentliche Kirche in einer Minderheitensituation, Miteinander der Berufe, neue Rolle des Ehrenamts und der Sozialraumorientierung)?

Die digitalen Befragungen von Synodalen und Superintendentinnen waren jeweils Vollerhebungen und haben eine Ausschöpfungsquote zwischen 40 bis 50 %. Von den 84 befragten Mitgliedern der 3. Landessynode (ohne die Vertreter:innen aus der Kirchenleitung und dem LKA) liegen 34 auswertbare Fragebögen vor (Rücklaufquote von 42,7 %). Die Anzahl der Antworten schwankt zwischen n = 32 und 26. Damit liefert die Befragung zumindest wichtige Hinweise auf Stimmungen in der Synode, auch wenn Repräsentativität nicht für alle soziodemografischen Marker überprüft werden kann (für Geschlechterverteilung gegeben). Von den 31 befragten Superintendent:innen liegen 16 auswertbare Fragebögen vor (Rücklaufquote 51,6 %). Hier schwanken die Antworten zwischen n = 16 und 12. Die Ergebnisse können keine Repräsentativität beanspruchen, geben aber exemplarisch Tendenzen wieder. Daher haben wir uns im Bericht auf die Darstellung der qualitativen Ergebnisse konzentriert und exemplarisch Ergebnisse der digitalen Umfragen von Mittlerer Ebene und Synode sowie aus der Befragung der EPR-Projektverantwortlichen herangezogen – sowohl aus den offenen Fragen als auch in Form von Grafiken zu standardisierten Items.

Die Interviews wurden aufgezeichnet, über einen Dienstleister digital verschriftlicht (transkribiert) sowie händisch nachbearbeitet. Der Analyseprozess der Daten folgt der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. Bei der Auswertung der Transkripte dienten die vier o. g. „relativ

offenen Forschungsfragen“[10] als hermeneutischer Ausgangspunkt für die Auswertung des Material. Das vorab festgelegte Sample von Personen, deren Perspektiven für wichtig erachtet wurden, das Interesse am Vergleich ihrer Perspektiven und der stark induktive Anteil legen ein thematisches Codieren nahe:[11] die Zuordnung bestimmter Abschnitte aus den Interviews zu inhaltlichen Kategorien. Die Kategorienbildung erfolgte in Anlehnung an die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz.[12] Dabei wurden zunächst anhand der Fragestellungen und der Vorüberlegungen deduktiv thematische Hauptkategorien gebildet und diese bei der Arbeit an den Interviewtexten induktiv durch Subkategorien angereichert. Einzelne Textabschnitte haben wir unter Nutzung eines digitalen Programms (MAXQDA) bestimmten Kategorien (Codes) zugeordnet, die sich im Laufe der Codierung noch erweiterten und ausdifferenzierten. Diese Codes wurden wiederum mit Hilfe von KI ausgewertet. Dabei haben wir ChatGPT zur inhaltlichen Vorstrukturierung der Daten genutzt. Die Einzelauswertungen zu den Oberkategorien bildeten die Grundlage für den Bericht und wurden durch exemplarische Auswertung der digitalen Befragung der Superintendent:innen und Synodalen sowie der Projektverantwortlichen aus den EPR zu besonders relevanten Themen ergänzt.[13]

2.3 Zur Struktur des Berichts

Die Auswertung der Daten erfolgt in drei Interpretationsschleifen und einer abschließenden, kirchentheoretischen Analyse mit dem Hinweis auf mögliche konkrete Handlungshorizonte. In der *ersten Interpretationsschleife* werden anhand der Daten Konkurrenzen und Konflikte zwischen EPR und den etablierten kirchlichen Organisationsformen illustriert. Anschließend zeigen unterschiedliche Diffusionsformen, wie Erfahrungen aus den EPR in die Breite der Landeskirche ausstrahlen. Hieran schließt sich die Analyse von fördernden wie hindernden Faktoren für die Aufnahme der Lernerfahrungen aus den EPR an. Ein Zwischenfazit unter dem Motto „Auf der Slackline“ schließt den ersten Teil ab.

In der *zweiten Interpretationsschleife* stehen Wirkungen und Wirkfaktoren der EPR sowie ihre strategische Relevanz für die Gesamtkirche und die Kirchenkreisebene im Vordergrund. Darüber hinaus wird anhand der Daten die zukünftige Rolle der EPR für die Entwicklung der EKM analysiert – inklusive der Frage nach der zukünftigen Gestalt des EPR-Programms.

Die *dritte Schleife* nimmt die empirisch gesättigten Teilanalysen auf und skizziert die kybernetischen Herausforderungen für die Landeskirche, die mit ihnen verbunden sind.

Die einzelnen Schleifen weisen mitunter inhaltliche Redundanzen auf, weil sie ähnliche Phänomene aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Auf diese Weise werden die

[10] Nicola Döring / Jürgen Bortz: Forschungsmethoden in den Sozial- und Humanwissenschaften, Wiesbaden [5]2016, 222.
[11] Vgl. Uwe Flick: Qualitative Sozialforschung, Hamburg [7]2016, 386-421.
[12] Vgl. Udo Kuckartz: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim [4]2018.
[13] Am Bericht hat in der Endphase auch Studn. Lena Choucoir mitgewirkt, die z.Zt. ein sozialwissenschaftliches Praktikum am SI absolviert.

ambivalenten Dynamiken, die wir in den Aussagen entdeckt haben, auf unterschiedlichen Stufen sichtbar. Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse gleicht damit einer Spirale, bei der jede neue Schleife mit tieferen Einblicken in die paradoxe Grundstruktur im Verhältnis von EPR und gesamtkirchlicher Entwicklung verbunden ist. Die Figur der Spirale entspricht daher unseren eigenen Lernweg im Blick auf die ebenso konstitutive wie konstruktive Bedeutung der paradoxen Spannungen.

Ein vierter Teil nimmt diese Spannungen auf und vertieft sie organisationstheoretisch im Blick auf die EKM, um abschließend mögliche Handlungsoptionen für die zukünftige Entwicklung der EPR aufzuzeigen.

3. Ergebnisse

3.1 Konkurrenzen und Konflikte

Auf Grundlage des Materials lassen sich die Konflikte um die Erprobungsräume als **mehrdimensionale Konkurrenzkonstellation** lesen. Es geht nicht nur um offene Auseinandersetzungen, sondern um Verteilungskonflikte, Anerkennungskonflikte und unterschiedliche Vorstellungen davon, was Kirche sein soll. Auffällig ist zudem, dass sich die Konflikte häufig **überlagern**: Geld wird zum Symbol für Anerkennung, Aufmerksamkeit erzeugt den Eindruck von Bevorzugung, und unterschiedliche Kirchenbilder werden als Konkurrenz um die zukünftige Entwicklung der Kirche erlebt.

3.1.1 Konkurrenz um Geld und Aufmerksamkeit

Die deutlichste Konfliktlinie betrifft die Verteilung der knapper werdenden finanziellen und personellen Ressourcen. Die Erprobungsräume werden als Sonderförderung wahrgenommen und damit unmittelbar in Konkurrenz zur bestehenden Parochie gebracht. Denn mit dem Geld werde Personal in Sonderbereichen kirchlicher Arbeit finanziert, die in den Regelstrukturen fehlen. Mit kritischer Einschätzung des Innovationsgrades der EPR formuliert: „Erprobungsräume sollten nicht dazu dienen, für Aufgaben und Projekte, die eigentlich sowieso da sind, nur neue Finanzierungsquellen zu erschließen“ (SYN).

Geld ist dabei nicht lediglich eine Haushaltsgröße, sondern wird zum Ausdruck einer vermeintlich unterschiedlichen Wertschätzung. Diese Wahrnehmung wirkt über Jahre nach. In Konventen werden „alte Verletzungen“ wieder thematisiert: „Wir hätten damals Geld bekommen, wir hätten damals gesagt, wir seien die Innovativen, und was seien sie?“ (FB). Die Finanzierungsentscheidung erzeugt damit eine symbolische Hierarchie zwischen „innovativ“ und „traditionell“.

Besonders deutlich wird die Konkurrenzperspektive unter Bedingungen des Rückgangs: „Je weniger Geld wir haben, desto mehr Kämpfe gibt es um das Geld zwischen Parochien und den Erprobungsräumen“ (LG). ***Die Ressourcenfrage wird damit zu einem strukturellen***

Zukunftskonflikt: Wenn weniger Personal und Geld vorhanden sind, stellt sich die Frage, welche kirchlichen Formen weiterfinanziert werden. „Nicht nur die Zuteilung der Finanzressourcen, sondern auch die Aufteilung des weniger werdenden Fachpersonals gibt Anlass zu Konkurrenzdenken“ (SYN).

Hinzu kommt die Wahrnehmung, die EPR erhielten ihre Mittel gewissermaßen außerhalb der normalen kirchlichen Verteilungslogik. Besonders scharf formuliert dies eine regionalbischöfliche Stimme mit Blick auf die Budgetierung: Es seien „Millionen Euro aus dem Haushalt der EKM budgetiert“ und in ein besonderes Vergabeverfahren gegeben worden; dies sei „taktisch wahnsinnig klug“ gewesen (RB). Damit erscheint Finanzierung zugleich als Macht- und Steuerungsinstrument.

Der Geldkonflikt ist deshalb zugleich ein ***Anerkennungs- und Machtkonflikt***. Wer Geld erhält, erhält aus Sicht der anderen Seite nicht nur Ressourcen, sondern auch institutionelle Aufmerksamkeit, Legitimität und Gestaltungsmacht. Dabei spielen auch ***Projektionen und Zuschreibungen*** eine Rolle. Den EPR werden bestimmte Motive und Privilegien zugeschrieben, ohne dass diese notwendigerweise der tatsächlichen Situation entsprechen müssen. „Wieso die das Geld bekommen. Die bekommt doch garantiert ganz viel Geld“ (RB). Daran schließen sich pauschale Vermutungen über Pfarrstellen, Arbeitsanteile und privilegierte Unterstützung an. Dies wird als ***„Unterstellungssemantik“*** (RB) bezeichnet, die zwar leiser geworden, aber keineswegs verschwunden sei. Umgekehrt wird seitens der EPR gegenüber den etablierten Strukturen moniert, dass die bestehende Kirche kontrollierend und veränderungsresistent sei. Besonders prägnant erscheint diese Einschätzung im Spiegel einer Selbstkritik aus der Leitungsperspektive: „Trotzdem sind wir immer noch zu eng, zu starr, zu wenig flexibel“ (RB). Zuschreibungen funktionieren hier also wechselseitig: Die etablierte Kirche sieht privilegierte, Innovative‘, die EPR sehen eine blockierende, veränderungsunfähige Institution.

Neben Geld wird ausdrücklich die ***Aufmerksamkeit der Leitung*** als knappes Gut beschrieben. Ein Interview bringt dies auf die Formel: „Es ging aber nicht nur um Geld, sondern es ging auch um die Frage der Aufmerksamkeit, die die Erprobungsräume bekommen haben“ (BN). Das Bild des „kleine[n] Säuglings, der in die Familie kommt, der aber auch Ablehnung erfährt, weil er Raum wegnimmt“ (BN), beschreibt die Dynamik besonders anschaulich. Dabei entsteht eine symmetrische Verletzungsdynamik: Die EPR fühlen sich „gedisst“, während sich die etablierten Akteure „vernachlässigt“ fühlen (BN). Damit wird Aufmerksamkeit selbst zu einer Ressource, um die konkurriert wird: Wer bekommt die Aufmerksamkeit der Leitung? Wer wird als zukunftsweisend wahrgenommen? Wessen Arbeit wird öffentlich sichtbar gemacht? Die Konkurrenz ist also nicht allein materiell, sondern symbolisch. Die Wahrnehmung der Erprobungsräume als bevorzugte ‚Lieblingskinder‘ kann dadurch auch deren eigene Wahrnehmung prägen: Sie erleben sich als diejenigen, die neue Wege eröffnen, während die etablierten Gemeinden das Gefühl entwickeln können, ihre langjährige Arbeit werde weniger gewürdigt.

Ein weiteres Feld markieren Äußerungen der Superintendent:innen: ***Konkurrenz um Teilnehmende und ehrenamtlich Mitarbeitende.*** „Teils wird es von Kollegen als Konkurrenz

empfunden, besonders dann, wenn Menschen aus verschiedenen Pfarrbereichen zum EPR - Projekt und nicht mehr zur Kirchengemeinde kommen“ (SUP). Ein sogenanntes ‚Sheep-Steeling‘ wird auf die Ehrenamtlichen bezogen. „‚Abwerben‘ der Ehrenamtlichen, das führt zu Frustrationen gegenüber den Kirchengemeinden, denen dann die Ehrenamtlichen fehlen“ (SUP). Ob es sich in beiden Fällen um intentionales Handeln von EPR-Akteuren handelt, muss an dieser Stelle offen bleiben. Deutlich wird jedoch, dass die implizite Kritik mit einem klassischen parochialen Kirchenbild zusammenhängt, das auf territorialer Zuständigkeit und nicht subjektiven Wahl basiert.

Eine interessante Variante der Konkurrenz begegnet in einem Votum aus der Mittleren Ebene. Kritisiert wird die „Bindung personeller Ressourcen. Selbstverwaltung und ein teilweise selbstreferentielles System“ hinsichtlich des Teams der EPR im Landeskirchenamt. „Es wäre m.E. sinnvoller, die kreativen Mitarbeitenden der Erprobungsräume auf landeskirchlicher Ebene wären selbst in eigenen Erprobungsräumen tätig, anstelle sie für andere zu verwalten“ (SUP). Hier wird vordergründig eine personale Konkurrenz zwischen Erprobungsraumprojekten und Erprobungsraumprogramm sichtbar. Auf der Hinterbühne könnte damit aber auch eine verdeckte Konkurrenz zwischen LKA und Mittlerer Ebene verbunden sein, etwa mit dem Tenor: Über das EPR-Team werde das LKA lediglich personell verstärkt, ohne dass damit Effizienz für die Basis (auf Kirchenkreisebene) einherginge.

3.1.2 Konkurrenz unterschiedlicher Kirchenbilder: Parochie versus Erprobungsraum

Die tiefste Konfliktlinie liegt vermutlich in den unterschiedlichen Vorstellungen davon, was als „eigentliche“ Kirche gilt. Das Material beschreibt einen Gegensatz zwischen dem traditionellen parochialen Kirchenmodell und neuen, netzwerkartigen und kontextbezogenen Formen. Die traditionelle Perspektive wird pointiert so wiedergegeben: „Das Bild war, dass Kirche diese und jene Form ist, und alles andere ist daneben ganz nett, aber eigentlich ist der klassische Gottesdienst um 10:00 Uhr und die Parochie das klassische Kerngeschäft“ (SG). Demgegenüber stehen EPR, die Kirche gerade anders denken: als Gemeinschaft an anderen Orten, mit anderen Akteuren, anderen Professionen und anderen Formen der Beteiligung. Der Konflikt ist deshalb nicht einfach „alt gegen neu“, sondern ein Konflikt um die ***Deutungshoheit im Blick auf Kirche*** bzw. die angemessene Zukunftsgestalt von Kirche. Das wird in der Aussage zugespitzt, die EPR erscheinen als „das moderne Konkurrenzprojekt für diese alten und dann auch negativ zu konnotierenden Strukturen“ (LG). Der Konflikt ist somit letztlich eine ***Frage des Gemeinde- bzw. Kirchenbildes***: Wird Kirche territorial, institutionell und parochial definiert – oder funktional, kontextuell, netzwerkartig und gabenorientiert?

Eine besonders interessante Konkurrenzform entsteht durch das die bloße Verkörperung einer Alternative. Die EPR machen deutlich, dass kirchliches Handeln im säkularen Kontext möglich ist: „Die zeigen dummerweise, dass es [Kirche im säkularen Kontext] geht“ (FB). Und gerade darin liegt die Irritation: „dass man es nur anders machen muss, als man es immer gemacht hat“ (FB). Denn „die Erprobungsräume sprechen oft nicht nur die Gemeindeglieder an, sondern öffnen für nichtkirchliche Personen Türen, das Evangelium neu und frisch zu erleben“

(SUP). Der EPR konkurriert hier gar nicht notwendig um Mitglieder oder Ressourcen. Er konkurriert um die ***Plausibilität eines bestimmten kirchlichen Selbstverständnisses***. Er wird zum Spiegel, an dem die bestehende Praxis ihre eigenen Grenzen erkennt. Das erklärt auch, warum der Konflikt emotional aufgeladen sein kann: Denn die Alternative sagt implizit nicht nur ‚Wir machen es anders`, sondern möglicherweise auch ‚Wir machen es besser'.

Bemerkenswert ist zugleich die Gegenbewegung: Die Konkurrenz könne verschwinden, wenn beide Formen als Wesensäußerungen derselben Kirche verstanden werden. Ein Teilnehmer formuliert: „Solange die Erprobungsräume als Teil des kirchlichen Auftrags verstanden werden, wird es keine Konkurrenzen geben zwischen Gemeinde und [...] Parochialstruktur und Erprobungsinitiativen" (LG). Hier stellt sich die Frage nach einem ***integralen Kirchenbegriff***, der die Differenzen umgreift.

Schließlich kann sich die Konkurrenz von der Ebene ‚Parochie versus EPR' auf die institutionelle ***Ebene der Kirchenkreise*** verschieben und damit zu Konkurrenzen zwischen Kirchenkreisen führen. Die Aufwertung der Gestaltungsmöglichkeiten der Mittleren Ebene erzeugt eine Situation, in der Kirchenkreise „untereinander konkurrieren, sich teilweise kannibalisieren" (RB). Damit wird sichtbar, dass die Erprobungsräume in eine größere Strukturproblematik eingebettet sind: Wo Ressourcen, Leitungsspielräume und Innovationsmöglichkeiten unterschiedlich verteilt sind, entstehen regionale Ungleichheiten. Innovation hängt dann teilweise davon ab, „wie weit die [Leitungspersönlichkeiten] offen, wie weit sie nicht offen sind"(RB). Die Konkurrenz ist somit nicht ausschließlich ein Konflikt zwischen „alt" und „neu", sondern um die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität von Kirchenkreisen.

3.1.3 Konkurrenzen auf der Ebene der hauptamtlichen Akteur:innen

Eine besonders wichtige Unterdimension des Kirchenbildkonflikts betrifft den Pfarrberuf. Neue Teamstrukturen und neue Verantwortungsverteilungen stellen die traditionelle pastorale Deutungshoheit infrage. Das Team EPR spricht ausdrücklich von einer „gewisse[n] Deutungshoheit durch den Pfarrberuf" und von einem „Kontrollbedürfnis, das durch die Erprobungsräume gestört wird" (TE).

Hier wird Konkurrenz rollenspezifisch personalisiert. Ein Erprobungsraum kann als implizite Botschaft verstanden werden: Der bisherige Pfarrer bzw. die bisherige Pfarrerin kann nicht mehr alles leisten und ist nicht mehr allein für die Gestaltung von Kirche zuständig. Das zeigt sich in einer besonderen Szene. Die Einführung eines EPR wurde von einer Pfarrperson „eher als ein Angriff auf seine Person erlebt". Er vermittelte die Selbnstwahrnehmung, „als wäre er nicht genug, um das alles abzudecken" (SG). Dies kann auch mit bewusst „mangelnder Wertschätzung der betrauten Erprobungsraum-Pfarrpersonen gegenüber Kolleginnen und Kollegen, sowie den ‚althergebrachten' , teils trotzdem (oder gerade deswegen?) Projekten außerhalb des Erprobungsraums" (SUP) verbunden werden. Damit wird strukturelle Veränderung als persönliche ***Infragestellung professioneller Identität*** **erlebt.**

In dieses Bild fügt sich eine explizite Kritik an einem elitären oder exklusiven Selbstverständnis der EPR ein. „Ich habe eine gewisse Arroganz der Akteure der Erprobungsräume [...] dass sie etwas ... ganz special sind“ (RB). Dies wird auch aus der Perspektive der Mittleren Ebene unterstrichen: „Die Pfarrpersonen, die mit diesen Projekten betraut sind, verhalten sich teilweise arrogant gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen. Das führt zu Konflikten“ (SUP). Und eine Stimme aus der Synode bemerkt, es werde: „ein bisschen viel Wind manchmal um die Erprobungsräume [gemacht] und oft reichlich Geringschätzung des ‚vulgären‘ Pfarrdienstes“ (SYN). Die Folge sei Frust bei Haupt- und Ehrenamtlichen, weil die normale kirchliche Arbeit als „das Langweilige“ erscheine, während der EPR „immer so was Tolles, Besonderes“ (RB) sei. Mit der Frage, „warum sollen wir klassischen Gemeinden die Last der Verwaltung / der Baufragen / der Gesamtversorgung schultern, während die anderen sich die Rosinen rauspicken?“ (SUP), artikuliert eine Stimme aus der Mittleren Ebene den Einwand von Pfarrpersonen aus der Ortsgemeinde.

Hier entsteht eine ***symbolische Hierarchie der kirchlichen Arbeit***:

- Erprobung = innovativ, besonders, zukunftsweisend
- Parochie = normal, alltäglich, langweilig

Das ist besonders konfliktträchtig, weil die EPR damit ungewollt genau jene Abwertung reproduzieren können, gegen die sie selbst kämpfen: Sie werten die bestehende kirchliche Arbeit ab und erzeugen damit Gegenabwertung. Das Material enthält zahlreiche Hinweise auf ***wechselseitige Abwertungsprozesse***. Auf der einen Seite steht die „öffentlich zur Schau gestellter Geringschätzung“ gegenüber „vorfindlichen kirchengemeindlichen Strukturen“ (LG). Auf der anderen Seite werden EPR als „Spielwiese“ für Menschen abqualifiziert, die „Lust haben, irgendetwas anders zu machen“ (SG). Besonders interessant ist die Formulierung: „Beide [nehmen] nur die Schwachstellen des anderen wahr“ (RB). Damit wird die Konfliktdynamik als ***selektive Wahrnehmung*** beschrieben: Die jeweils andere Seite wird nicht in ihrer Gesamtheit wahrgenommen, sondern auf ihre Defizite reduziert. Hier gehen Interessenkonflikte in ***Identitätskonflikte*** über, in denen die eigene Form kirchlicher Arbeit durch die Abwertung der anderen stabilisiert wird.

3.1.4 Erwartungskonflikte

Eine weitere zentrale Kategorie ist das ambivalente Erwartungsmanagement. Ursprünglich bestand offenbar die Erwartung, die EPR würden Neues entwickeln, das sich anschließend in die bestehende Struktur einfügt, um diese zu beleben: „Wir denken, da machen wir was Neues und dann kommen die halt in unser System rein“ (BN). Die Erwartung bestand gerade nicht darin, dass der Bereich der EPR „das ganze System verändern wird oder darf“ (BN). Noch deutlicher: „Da macht man Erprobungsräume, da kommen dadurch wieder neue auch rein, aber die fügen sich dann gut in unser bestehendes System. Wir müssen uns da gar nicht so doll verändern“ (BN). Hier liegt ein strukturelles Paradox vor: ***Das System fördert Innovation, erwartet aber zunächst Systemkompatibilität.*** Sobald die Innovation jedoch tatsächlich das

Kirchenverständnis, Zuständigkeiten oder Ressourcenverteilungen verändert, entsteht Konkurrenz.

Mit den EPR verbinden sich schließlich unterschiedliche Vorstellungen davon, woran kirchliche Wirksamkeit gemessen werden soll. Anfangs bestand offenbar die Erwartung, EPR müssten vor allem „Taufzahlen […] steigern“ und „Kircheneintritte“ erhöhen (TE). Wenn diese quantitativen Erwartungen nicht erfüllt werden, entsteht ein Legitimationsproblem. Dabei scheint man EPR mit Kriterien zu beurteilen, angesichts derer die traditionellen kirchlichen Formen selber scheitern. EPR haben dann punktuell das zu leisten, was die etablierten kirchlichen Formen nicht schaffen: eine Trendumkehr im Blick auf Mitgliedschaftszahlen. Damit ***konkurrieren nicht nur kirchliche Formen, sondern auch unterschiedliche Wirkungsvorstellungen***: Mitgliedergewinn und Taufen auf der einen Seite, neue Beziehungen, Präsenz in säkularen Kontexten und neue Formen von Gemeinschaft auf der anderen. Wer von EPR mehr erwartet bzw. Hoffnungen auf sie projiziert, muss zwangsläufig enttäuscht werden. Eine Stimme aus der Mittleren Ebene formuliert demgegenüber humorvoll eine realistische Erwartungsbegrenzung: „Erprobungsräume sind als Innovationskeime wichtig. Auch verbreitern sie unsere kirchliche Präsenz. Aber: Das abendländische Christentum werden sie nicht retten“ (SUP).

3.1.5 Fazit – drei Konkurrenzebenen

Über die einzelnen Kategorien hinweg lassen sich **drei Ebenen der Konkurrenz** unterscheiden:



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

Konflikte beeinträchtigen die Diffusion der Erfahrungen aus den EPR und führen zu Kollateralschäden. Sie sind systemisch durch die unterschiedlichen Logiken in EPR und etablierten

Strukturen bedingt, die sich über Kirchen- und Pfarrbilder sowie einen jeweiligen Habitus verfestigen. Zugleich werden aber auch ***konstruktive Effekte der Konflikte*** bemerkt. „Gewohntes wird in Frage gestellt und damit neu bewusst, geschätzt, weiterentwickelt“ (SUP). Konflikte fördern die „Diskussion um das je eigene Kirchenbild“ (SUP) sowie ein konziliares „Miteinander , um in den Dialog kommen zu dem, was Kirche ist“ (SUP). Sie sind notwendig für ein „zukunftsorientiertes Handeln mit Blick auf fröhliches Kirchesein in 20 / 30 Jahren im dann noch deutlicher als jetzt schon säkularisierten Umfeld“ (SUP).

Ein Blick auf die **quantitativen Ergebnissen aus den Onlinebefragungen der Superintendent:innen und Synodalen** ergänzt das Bild. Der Blick auf die Voten der *Superintendent:innen* zu Konflikten im Kirchenkreis zeigt (vgl. Abb. 1): Nur knapp die Hälfte der Befragten nimmt überhaupt Konflikte wahr. Dabei dominieren unterschiedliche Kirchenbilder als Konfliktfaktoren, noch vor der Blockadehaltung auf Ortsgemeindeebene. Die Konkurrenz um Ressourcen wird unterschiedlich eingeschätzt, ebenso wie ein überzogenes Sendungsbewusstsein der EPR-Akteur:innen. Konkurrenzen um Aufmerksamkeit ist vorhanden, scheint aber insgesamt weniger ausgeprägt zu sein als andere Faktoren. Das differente Bild lässt vermuten, dass sowohl die konkrete Situation in den jeweiligen Kirchenkreisen (Verhältnis EPR, Ortsgemeinden und Kirchenkreis) als auch die subjektive Einschätzung der Superintendent:innen zu unterschiedlichen Beurteilungen führen.

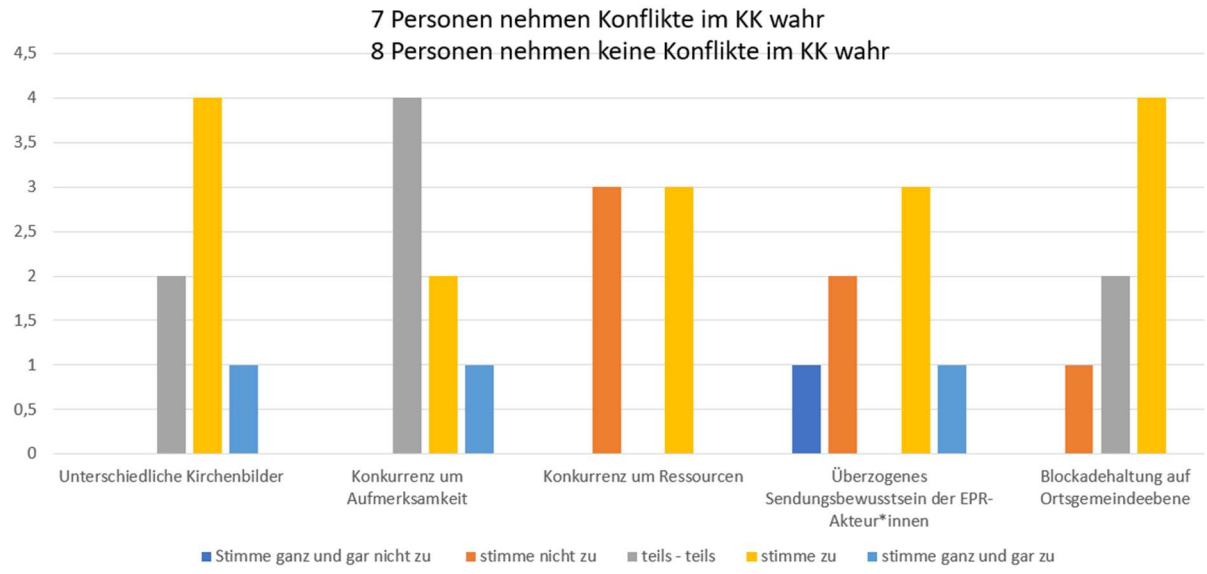


Abb. 1: Gegenstand der Konflikte zwischen etablierten kirchlichen Strukturen und den EPR/ Superintendent:innen

Die Befragung der *Landessynodal:innen* zeigt ein ähnliches Bild (vgl. Abb. 2). Hier stechen die Konflikte zwischen unterschiedlichen Kirchenbildern sowie um Ressourcen und Aufmerksamkeit zwischen EPR und Ortsgemeinden heraus. Eine direkte Blockadehaltung wird (eher) nicht gesehen. Unentschieden mit leicht kritischer Tendenz ist der Blick auf das Sendungsbewusstsein von EPR-Akteur:innen. In den offenen Nennungen wird mehrfach struktureller und konzeptioneller Abstimmungs- und Klärungsbedarf angesprochen. Konkret geht es um Einigung bei Trägerschaften sowie unterschiedliche Vorstellungen zwischen Erwartungen an und

Realität der EPR. Hervorgehoben wird auch die Unsicherheit hinsichtlich der Dauerhaftigkeit von EPR, den Wechsel von Ansprechpersonen sowie die ungewohnte Struktur der EPR.

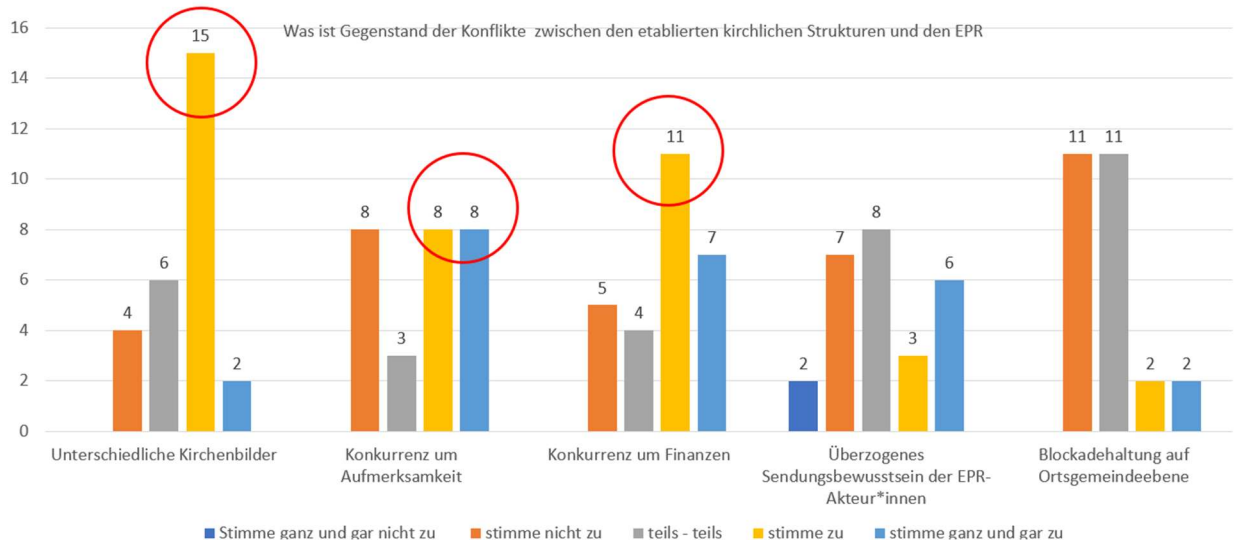


Abb. 2: Gegenstand der Konflikte zwischen etablierten kirchlichen Strukturen und den EPR/ Synodale

Im Abgleich beider Befragungsgruppen ergibt sich folgendes Bild: Annähernd gleich hoch schätzen beide Befragungsgruppen die Rolle der Kirchenbilder für die Konflikte ein. Deutliche Differenzen gibt es jedoch bei der Konkurrenz um Finanzen sowie bei der Blockadehaltung auf ortsgemeindlicher Ebene. Die Ressourcenfrage wird von den Synodalen wesentlich relevanter eingeschätzt, was damit zusammenhängen kann, dass die entsprechenden Haushaltspläne von der Synode verabschiedet werden. Die ortsgemeindliche Blockadehaltung spielt wiederum bei den Superintendent:innen eine wesentlich größere Rolle. Ein Grund dafür kann in der Nähe zu der faktischen Konfliktebene liegen. Die unterschiedlichen Einschätzungen zeigen markant, wie auch der organisatorische Zugang zum Gegenstandsfeld bzw. die eigene Organisationsrolle Wahrnehmungen prägen kann.

3. 2 Diffusion

3.2.1 Soziale und mediale Diffusionsformen

Die Interviews zeigen, dass die Diffusion der EPR in die EKM nicht primär als linearer Transfer von „Modellen“ funktioniert, sondern über unterschiedliche soziale und institutionelle Diffusionswege: persönliche Netzwerke, Begegnungen, Veranstaltungen, Ausbildung, Kommunikation, Leitungshandeln und zunehmend auch die organisatorische Verknüpfung mit bestehenden landeskirchlichen Diensten. Dabei lassen sich zugleich starke Diffusionswirkungen und deutliche Grenzen erkennen.

Ein zentraler Diffusionsmechanismus ist das ***Netzwerk der Erprobenden*** selbst. Dabei geht es weniger um institutionalisierte Weitergabe als um persönliche Kontakte, gegenseitige Ermutigung, Begegnungen und das Weitererzählen von Erfahrungen. Dafür steht exemplarisch das

neue „Netzwerk Erproben“ mit seinem niederschwelligen Zugang. Laut der Steuerungsgruppe ist das „‚Netzwerk Erproben der richtige Ansatz‘ , dadurch lässt sich – sich ermutigen, Kirche zu leben jenseits der Fragen von Finanzen und Strukturen.“ (SG) Charakteristisch ist dabei eine *Bottom-up-Diffusion*. Die Erfahrungen verbreiten sich nicht primär aufgrund landeskirchlicher Kommunikationsstrategie, sondern über persönliche Beziehungen. „Schon eher Bottom Up und Netzwerke und: ‚Ich kenne da jemanden [...] da müssen wir hingehen und das angucken‘“ (BN). Bemerkenswert ist die Bedeutung der ***kritischen Masse***. Die EPR mussten zunächst in ausreichender Zahl sichtbar werden, damit ihre Ernsthaftigkeit und Machbarkeit glaubwürdig wurden. „Das hat gebraucht, dass andere da dazukamen und gemerkt haben, die meinen es ernst. Da ist was möglich. Und dann hat sich das herumgesprochen“ (BN).

Eine besonders wichtige Rolle spielen die internen Veranstaltungen des EPR-Netzwerks. Die Fachbegleitung bezeichnet sie ausdrücklich als die stärkste Kontaktebene: „Der stärkste Kontakt sind in der Tat die landeskirchlichen Treffen und die Netzwerktreffen“ (FB). Die Funktion dieser Veranstaltungen besteht nicht allein im Informationsaustausch. Sie schaffen eine ***gemeinsame Lern- und Ermutigungskultur*.** Auch die Winter School verbindet EPR mit klassischen Gemeinden: „Wir hatten jetzt auch wieder eine Winter School zum Thema lebendige Gemeinde, wo vor allem Menschen aus klassischen Gemeinden da waren. Mit denen haben wir uns darüber ausgetauscht, wo Wissen weitergegeben werden kann“ (TE). Diese Form der Diffusion lässt sich als „Community of Practice“ verstehen: Wissen wird nicht primär als fertiges Konzept vermittelt, sondern entsteht durch Begegnung, Erfahrungsaustausch, gegenseitige Ermutigung und Reflexion. Die Diffusion erfolgt hier nach dem Muster ***Kontakt → Ermutigung → Nachahmung → Netzwerkexpansion***. Das ist eine eher soziale als administrative Diffusionsform. Sie passt zum Charakter des Erprobens: Nicht ein fertiges Modell wird übertragen, sondern eine Grundhaltung: die Ermutigung, selbst etwas auszuprobieren. Netzwerkveranstaltungen fungieren dabei als ***soziale Infrastruktur der Diffusion.***

Große Veranstaltungen und Events haben eine andere Funktion als Netzwerktreffen. Sie erzeugen öffentliche Sichtbarkeit, Begegnung und emotionale Evidenz. Der Gemeindekongress ermöglichte beispielsweise eine unmittelbare Begegnung ‚auf Augenhöhe‘: „Da haben Erprobungsräume neben klassischen Gemeindeformen Stände aufgebaut. Da hatte ich das Gefühl, dass es eine gute Art war, um zu sehen, dass auch die Kirche sind“ (TE). Zugleich wird die Veranstaltung als Kommunikationsplattform gewürdigt: „Gelingen, feiern und andere daran teilhaben zu lassen, ist wichtig“ (L). Darüber hinaus entstanden Kontakte über die Veranstaltung hinaus: „Danach haben sich dann wohl auch Leute besucht ... Da habe ich jetzt schon mehrmals gehört, dass wir auch Kirche sind (TE). Der Kongress „Lasst Funken sprühen“ wird daher als regelrechter Initialimpuls beschrieben: „Das hat hier im Magdeburger Umfeld und darüber hinaus etliche erstmal darauf aufmerksam gemacht. Und hat angestoßen, sich weiter damit zu beschäftigen“ (BN). Die daraus entstehende Logik wird als „Dominostein-Effekt-Möglichkeit“ (BN) beschrieben: Ein gelungenes, niedrigschwelliges Ereignis erzeugt Aufmerksamkeit und wird anschließend weiterkommuniziert. Großveranstaltungen sind damit

Katalysatoren, keine eigentlichen Transfermechanismen. Ihre Stärke liegt darin, ***Sichtbarkeit → Begegnung → Begeisterung → Kontakte → Anschlussaktivitäten*** zu erzeugen.

Eine weitere Diffusionsform ist die ***öffentliche Sichtbarkeit.*** Das Team EPR nutzt insbesondere interne Medien und Social Media. „Wir sind gerade mit so vielen To-Dos ... dass wir uns in den internen Zeitschriften oder bei Instagram positionieren" (TE). Die Homepage wird dabei als besonders wichtiges Instrument der Transparenz eingeschätzt: „Wir sind, glaube ich, eine der wenigen Homepages, die sehr sichtbar ist und transparent macht, was passiert" (TE). Die Diffusion über Öffentlichkeitsarbeit stößt allerdings an eine interessante Grenze: Die Dokumentation und Aufbereitung der Lernerfahrungen ist aufwendig: „Es ist nicht immer leicht für uns, die Berichte ... öffentlich zu machen" (TE). Das Problem ist damit ***nicht nur Kommunikation, sondern Wissensmanagement***: Erfahrungen müssen erst so aufbereitet werden, dass sie für andere zugänglich und übertragbar werden. Weiterführend ist ein Vorschlag aus einem Votum zu einer offenen Frage aus der Synode: „Wiederkehrende Berichterstattung über laufende Erprobungsräume unter klarer Zuordnung zu Themenclustern" sowie „offensive Publikation der Ergebnisse/ Evaluationsergebnisse und deutliche Hinweise, wie diese Eingang in die Gesamtarbeit der Zukunft finden bzw. wie diese Effekte verstetigt werden können" (SYN). Öffentlichkeitsarbeit erzeugt zunächst Aufmerksamkeit und Interesse, aber noch keine Diffusion. Erst wenn aus einzelnen Projekterfahrungen kommunizierbare Lernerfahrungen werden, kann daraus organisationales Lernen entstehen.

3.2.2 Organisationale Diffusionsebenen

Auf ***Gemeindeebene*** ist die Diffusion ausgesprochen unterschiedlich. Es gibt keine einheitliche Wirkung der EPR: „Es gibt Erprobungsräume, die strahlen ganz automatisch in die Pfarrgemeinde vor Ort ein, es gibt welche, die sind sehr separat, und es gibt auch welche, die eher wenig wahrgenommen werden" (TE). Entscheidend ist offenbar die konkrete Beziehung. Wo diese fehlt, bleibt der EPR für die klassische Gemeinde jenseits von Wahrnehmung und Interaktion: „Wenn nicht ein klarer Kontakt zu einem Erprobungsraum besteht, dass es dann als etwas wahrgenommen, was mit mir als Gemeindemitglied wenig zu tun hat" (TE). Daraus ergibt sich eine strategische Herausforderung: „Die Erprobungsräume ... [sollen] keinen eigenen Kosmos bilden. Also, die Vernetzung und die Verbindung zu der parochialen Gemeindestruktur vor Ort, die muss aufgebaut werden. Also, das sollen keine Fremdkörper bleiben" (LG). Gleichzeitig zeigt sich eine interessante Diffusion ohne Label. Bei den Erkundungstouren wurde deutlich, dass viele Gemeinden bereits experimentieren, ohne EPR zu sein: „In wie vielen Gemeinden und Kirchenkreisen wirklich erprobt wird, ohne dass es etikettiert ist" (BN). Die Diffusionsrichtung geht damit nicht nur vom EPR in die Gemeinde, sondern auch umgekehrt: ***Das Label „Erprobungsraum" macht sichtbar, was andernorts bereits geschieht.*** Diffusion bedeutet folglich nicht nur Übertragung von EPR-Modellen, sondern auch Entdeckung und Vernetzung bereits vorhandener Innovation.

Die ***Kirchenkreise*** sind eine besonders wichtige Diffusionsebene. Einerseits entstehen dort in Nachahmung zu den EPR entsprechende Netzwerke: „[Das] wird jetzt auf der Ebene eines

fusionierten KK kopiert: Akteur:innen vernetzen sich miteinander, ermutigen einander“ (SG). Andererseits hängt die Aufnahme stark von den jeweiligen Personen und Strukturen ab. Die Interviews zeigen deshalb eine hohe Varianz zwischen Kirchenkreisen. Eine wichtige Diffusionsform sind persönliche Besuche und Vorträge: „Wir haben immer wieder Anfragen von Kirchenkreisen [...]. Die nutzen eine Reise, um bei uns zu Besuch zu sein und etwas von uns darüber zu hören, wie das bei uns läuft“ (TE). Auch eine Person aus dem Kreis der Fachberatung hat gezielt Konvente besucht: „Vor zwei, drei Jahren bin ich durch Konvente gereist mit dem Thema Mixed Economy, wie wir die gestalten und wie viel bei ihnen angekommen ist“ (FB). Die Kirchenkreise wirken als ***regionale Resonanzräume***. Die Diffusion funktioniert dort besonders gut, wenn konkrete Personen neugierig werden, Erfahrungen aufnehmen und diese in ihre eigene regionale Praxis übersetzen. Sie ist weniger ein einheitlich gesteuerter Prozess als eine polyzentral verteilte Diffusion.

Die ***Landessynode*** ist ein anderer Diffusionsort: Hier geht es nicht nur um Bekanntheit, sondern um die Einbringung von Erfahrungen in die strategische Kirchenentwicklung. „Die Mitarbeiter aus den EPR haben sich in unseren Strategietag mit eingebracht. Und den aktiv gestaltet und mit ihren Gaben dann auch bereichert“ (LG). Die EPR werden dabei ausdrücklich als (potenzieller) „Motor“ (LG) bezeichnet. Allerdings scheint die Synode als Ort der systematischen Lernerfahrung noch nicht vollständig etabliert. Die Mitarbeitenden selbst fragen: „Dieser Raum ... fehlt. Ob der Ort in der Synode der richtige ist, weiß ich auch nicht“ (TE). Die Synode hat eine entscheidende Funktion für die gesamtkirchliche Transformation, aber die Diffusion ist dort noch nicht institutionell routinisiert. Es fehlt ein verlässlicher Mechanismus, über den Lernerfahrungen aus dem Erproben in strategische Entscheidungen übersetzt werden. Dieser Befund deckt sich mit der digitalen Befragung der Synodalen. Alle 26 antwortenden der Synodal:innen empfinden die bisherige Thematisierung der EPR über Berichte aus dem LKA als unzureichend. Als sinnvoll für die Thematisierung der EPR in der Synode wird die Einspielung von Evaluationsergebnisse in die Synode betrachtet (20 von 26), von Teilen auch die exemplarische Präsentation von EPR mit Potenzial in der Synode (14 von 26). Von einer Mehrheit wird auch eine breitere Diskussion der EPR und ihrer strategischen Bedeutung für die Zukunft der EKM für sinnvoll gehalten (15 von 26). Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass die Synodal:innen ihren bislang fragmentarischen Kenntnisstand zu den EPR erweitern wollen. Eine Mehrheit verbindet das mit dem Ziel einer strategischen Befassung mit den EPR.

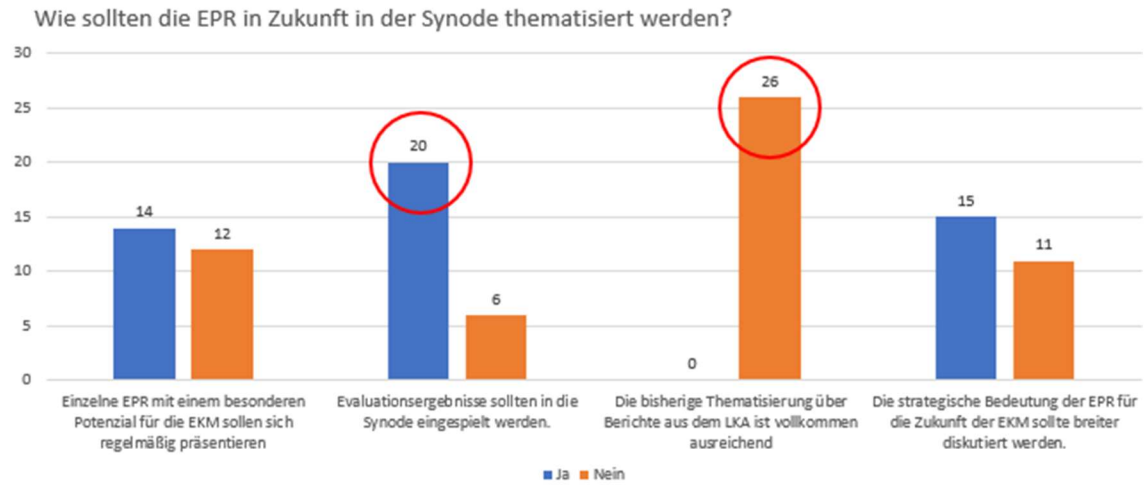


Abb. 3: Thematisierung der EPR in der Synode

Besonders nachhaltig erscheint die Diffusion dort, wo sie über die ***Aus-, Fort- und Weiterbildung*** *in die* ***Professionalisierung des kirchlichen Nachwuchses*** gelangt. „Ich war viele Jahre für die Vikarsausbildung zuständig [...] damit das Thema der Erprobungsräume auch die Mentorinnen, Mentoren und die Vikarinnen, Vikare als Thema erreicht“ (FB). Das Team EPR beschreibt eine entsprechende Ausweitung: „Wir versuchen mehr und mehr Raum in den verschiedenen Berufsausbildungen einzunehmen und kriegen den auch“ (TE). Gerade für Berufseinsteiger hat dies eine besondere Wirkung: „Für die, die neu in den Beruf kommen, ist das Neue, was gerade entsteht, fast ein Must-have, dass man darüber informiert“ (FB). Hier findet Diffusion auf Professionsebene statt. Die EPR verändern nicht nur bestehende Praxis, sondern möglicherweise den professionellen Erwartungshorizont zukünftiger Pfarrer:innen, Diakon:innen und Gemeindepädagog:innen. Das erscheint strategisch bedeutsamer als eine einzelne Veranstaltung, weil sich dadurch langfristig Kompetenzen und Einstellungsmuster sowie Haltungen kirchlicher Mitarbeitender verändern können.

Besondere strategische Bedeutung hat die zunehmende ***Zusammenführung von Team EPR und Gemeindedienst***. Die Lenkungsgruppe formuliert das Ziel explizit: „Unser Ziel ist derzeit, diese Erfahrungen stärker in die Landeskirche zu integrieren und in die landeskirchlichen Prozesse. Deshalb haben wir auch den Bereich der Erprobungsräume ... stärker mit dem Gemeindedienst zusammengebracht“ (LG). Die Zusammenarbeit schafft Zugang zu Personengruppen, die das EPR-Team bisher weniger erreicht hat: „Der Gemeindedienst [hat] Kontakte zu Menschen, die wir in den Erprobungsräumen bisher nicht hatten. Das sind eher die innerkirchlichen Lektoren, Prädikanten, GKR-Vorsitzende und dergleichen“ (TE). Gleichzeitig bedeutet dies für das Team EPR einen Ressourcenzuwachs. „Wir können jetzt auch die Ressourcen des Gemeindedienstes ... in diesen Bereichen mitnutzen. Das empfinde ich als eine gute Entwicklung“ (TE). Produktiv erscheint die Zusammenarbeit an gemeinsamen Themen, etwa Taufe. „Da andere Kompetenzen mit zu nutzen, sehe ich als sehr gewinnbringend an“ (TE). Auch die gemeinsame Erkundung nicht gelabelter Innovationen hatte eine doppelte Funktion: „Einerseits [...] dass wir uns kennenlernen, und zwar [andererseits] im Arbeiten kennenlernen, im gemeinsam

Unterwegssein“ (BN). Über die Zusammenarbeit kann sich die Diffusionslogik grundlegend ändern. Aus einem Sonderbereich für Innovation wird zunehmend ein Bestandteil der normalen landeskirchlichen Infrastruktur. Allerdings besteht ein erhebliches Risiko: „Es kann also auch noch passieren, dass wir unseren Innovationsbetrieb verlieren, weil wir zwar nett zusammenarbeiten, aber mehr nicht.“ (TE). Die organisatorische Integration ist also ***Chance und Risiko*** zugleich: Sie kann die Diffusion verstärken, aber auch die spezifische Innovationsfunktion der EPR verwässern.

Eine weitere institutionelle Schnittmenge liegt weniger auf der operativen als auf der strategischen Ebene und findet ihren Ort im ***Landeskirchenamt***. Hier sind Personen mit Zuständigkeiten und Stellenanteilen zwischen LKA und EPR beschäftigt. „Es zeigt sich, dass diese Ergänzung, diese Überschneidung von Erprobungsräumen und klassischer Verwaltung im Landeskirchenamt sehr befruchtend ist. Beziehungsweise ich erlebe mich oft als Scharnier, dadurch, dass ich in sämtlichen Gremien mit drinsitze“ (TE). Offen bleibt allerdings, ob die entsprechenden Berichte auch rezipiert werden und Einfluss auf gesamtkirchliche Entwicklungen finden, die über das LKA gesteuert werden. Die Voten aus der Lenkungsgruppe scheinen jedoch darauf hinzuweisen, dass entsprechende Entwicklungen aus den EPR aufgenommen werden und Konsequenzen für einzelne Felder gesamtkirchlichen Handelns haben (vgl. III. 5 zu den Wirkungen). Unterhalb der Leitungsebene gibt es jedoch situativen Austausch mit anderen Abteilungen. „Ich kann noch ergänzen, dass zum Beispiel das Baureferat, die mit der Quernutzung von Kirchengebäuden und dergleichen ja auch relativ innovativ unterwegs sind, schon immer einmal an uns herantreten. Die wissen, dass man einmal etwas fragen könnte oder, dass man Ideen miteinander anspinnen könnte“ (TE).

3.2.3 Die Rolle von Leitungspersonen bei der Diffusion

Ein zentraler Befund des gesamten Materials lautet: ***Diffusion ist stark personenabhängig*****.** „Ob etwas förderlich oder hinderlich ist, hängt wirklich von Personen ab“ (TE). Personen an Schlüsselstellen können Zugangskanäle öffnen oder schließen. Besonders prägnant ist die Beobachtung angesichts von Stellenwechseln auf landeskirchlichen Leitungsebenen: „Die Neuen haben zum Teil Interesse, zum Teil auch nicht, und das ist aber strategisch wichtig“ (TE). Dabei gibt es Leitungspersonen, die zu Promotoren werden. Genannt werden in mehreren Interviews vor allem Vertreter:innen der bischöflichen und regionalbischöflichen Ebene sowie aus dem Landeskirchenamt. Hervorgehoben wird dabei vor allem die aufmerksame und interessierte Grundhaltung, die mit „hinhören“ (BN) oder „hinschauen“ (FB) beschrieben wird. Besonders konzeptionell formuliert eine regionalbischöfliche Stimme: „Ich habe den Blick in die Erprobungsräume für mich gebraucht, um zu lernen, um Lernende zu sein, um Beobachtende zu sein“ (RB). Die Leitungsperson versteht ihre Funktion im Rahmen eines erweiterten Resonanzprozesses innerhalb der kirchlichen Organisationsebenen: „Ich gehe sofort ins Handling mit denen, die auf der nächsten Ebene die Leitungsentscheidungen treffen, um das, was ich gerade erfahren [...] habe, mit in die Resonanz zu geben“ (RB). Dabei gehen offensichtlich formale und informelle Kommunikation ineinander über. „Als dritte Rolle kam dann auf mich zu, die

Erprobungsräume auch im EKD-Raum vorzustellen und dafür zu werben, davon zu erzählen, was da geschieht. Das geschah in ganz unterschiedlichen Formaten. Wenn zum Beispiel andere Landeskirchen unsere Kirche besucht haben und ein Teil davon ein Gespräch mit dem Landesbischof war, spielte das immer eine Rolle“ (L).

Leitungspersonen wirken ***als Gatekeeper und Broker*** zwischen Innovationsfeld und Institution. Sie übersetzen Erfahrungen aus den EPR in die Sprache und Entscheidungslogik der Landeskirche. Die Kehrseite ist eine erhebliche Personalisierung der Diffusion: Was wahrgenommen und eingebracht wird, ist individuell und gestaltet sich faktisch z.B. bei den Regionalbischöf:innen sehr unterschiedlich. Wenn Personen wechseln, können zudem auch Zugänge abbrechen. Die Resonanz von Lernerfahrungen bleibt auf dieser Ebene ebenso individuell wie kontingent. „Persönliches Engagement lässt sich nicht multiplizieren“ (SYN).

3.2.4 Fazit – Kulturtransfer über unterschiedliche Diffusionslogiken

Die EPR diffundieren möglicherweise gerade dann erfolgreich, wenn ihre spezifischen Formen nicht mehr als EPR erkennbar sind. Die Erkundungstouren zeigen: „In wie vielen Gemeinden und Kirchenkreisen wirklich erprobt wird, ohne dass es etikettiert ist“ (BN). Und aus dem Gemeindedienst wird bestätigt: „Im Gemeindedienst [...] [erproben die] ganz viel und machen neu. Die lassen sich nur nicht das Label setzen“ (BN). Das verändert die Erfolgskriterien von „Diffusion“. Erfolg wäre dann nicht zwingend, dass möglichst viele Gemeinden EPR gründen, sondern dass sich Haltungen, Methoden und Organisationsformen des Erprobens in der normalen kirchlichen Arbeit verbreiten. Damit wäre die Diffusion ***nicht primär Modelltransfer, sondern Kulturtransfer***.

In der Analyse lassen sich fünf miteinander verbundene Diffusionslogiken identifizieren:

1. Soziale Diffusion:
Menschen erzählen Menschen von ihren Erfahrungen – über Netzwerke, Besuche und persönliche Kontakte.

2. Eventbasierte Diffusion:
Kongresse, Winter Schools und Netzwerktreffen erzeugen Sichtbarkeit, Begeisterung und neue Beziehungen.

3. Professionelle Diffusion:
Die Erprobung gelangt über Vikarsausbildung, Diakon:innen- und Gemeindepädagog:innenn-ausbildung in den zukünftigen professionellen Habitus.

4. Institutionelle Diffusion:
Über Kirchenkreise, Landeskirchenamt, Gemeindedienst und Synode gelangen Erfahrungen in reguläre Strukturen und Entscheidungsprozesse.

5. Kulturelle Diffusion:
Am nachhaltigsten könnte die Veränderung dort sein, wo die *Haltung des Erprobens* übernommen wird, ohne dass dies noch als „Erprobungsraum“ bezeichnet wird.



Grafik mit KI erstellt (Chat GPT)

Damit zeigt sich ein entscheidender Unterschied zwischen Verbreitung der EPR und Diffusion des Erprobens. Das Material spricht eher dafür, dass die zweite Variante der strategisch interessantere Variante ist und führt zu folgender These: Die Diffusion der EPR in die EKM erfolgt weniger durch die Übertragung einzelner Modelle als durch ein wachsendes Geflecht aus Netzwerken, Begegnungen, Ausbildung, Veranstaltungen, persönlichen Promotoren und organisationalen Schnittstellen. Erfolgreich ist Diffusion dort, wo aus der zunächst separaten Innovation eine veränderte kirchliche Praxis wird – bis hin zu Erprobung ohne Label. Gleichzeitig zeigt sich eine strukturelle Spannung: Je stärker die EPR in die EKM integriert werden, desto größer wird ihre Reichweite – aber desto größer wird auch das Risiko, dass ihre spezifische Innovationsfunktion im Regelbetrieb aufgeht und sich damit abschwächt.

3. 3 Fördernde und hindernde Faktoren für Aufnahme von Lernerfahrungen

3.3.1 Fördernde Faktoren

Finanzielle Förderung als Ausdruck einer Ermöglichungskultur wird ausdrücklich als unterstützender Diffusionsfaktor auf der Ebene der Initiativen benannt. „Auch das gehört natürlich dazu, dass es einen Anreiz gab. Nicht nur einen inhaltlichen Anreiz, sondern auch von außen noch mal zu sagen: ‚Ihr könnt da Dinge ermöglichen, die ihr sonst vielleicht nicht hinkriegt'" (BN). Strategisch fungieren Fördermittel vor allem als Ermöglichungsinstrument und Einstiegshilfe. Hinzu kommt die Begleitung sowie die Vernetzung als weitere Anreizsysteme, um sich als EPR zu bewerben. Für einige Initiativen war die Anerkennung als EPR – also Teil eines

landeskirchlichen Innovationsprogramms zu sein – auch ohne finanzielle Förderung ein wichtiger Faktor.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Schaffung von ***gemeinsamen Lernorten***, d.h. Gelegenheiten, in denen Erfahrungen aus den EPR gemeinsam ausgetauscht und reflektiert werden können. Solche Formate ermöglichen nicht nur Wissensaustausch, sondern fördern auch gegenseitige Legitimation und Vertrauen. Besonders hervorgehoben werden Resonanzgespräche: „Wenn da einmal eine Superintendentin mit rein kommt, empfinde ich das immer als eine schöne Art, um in der Begegnung auch voneinander zu lernen und zu hören" (TE). Strategisch bedeutsam ist hierbei, dass Lernen nicht als einseitiger Wissenstransfer organisiert wird, sondern als dialogischer Austausch zwischen unterschiedlichen Ebenen der Kirche. Soziale Netzwerke haben hier eine entscheidende Funktion (vgl. 3.2.1).

Die Interviews machen deutlich, dass Diffusion besonders dann gelingt, wo darüber ***informell kommuniziert*** wird. Dies bezieht sich einerseits auf Personen, die in Begleitsysteme eingebunden sind. „Wir reden gerne darüber und wir reden viel darüber. Und es hilft, dass andere Leute neugierig werden" (BN). Andererseits werden Leitungspersonen ausdrücklich hervorgehoben. „Es ist schon hilfreich, wenn Leitungspersönlichkeiten […] beim Kaffee oder … nach dem Gottesdienst irgendwas erwähnen" (BN). Dahinter verbirgt sich eine hohe Identifikation. „Es gibt Menschen, die dafür brennen … von Regionalbischöfen bis hin zu Einzelpersonen" (TE). Die Bedeutung informeller Führungskommunikation für die Wahrnehmung und die Aufnahme von Lernerfahrungen aus den EPR ist nicht zu unterschätzen (vgl. auch 3.2.3). Als weiterer fördernder Faktor wird benannt, wenn die EPR- Initiativen selbst Verantwortung für ihre Sichtbarkeit übernehmen. „Ich [habe] auch das Gefühl, dass unsere Erprobungsräume immer mehr Selbstbewusstsein haben, auch Markenbotschafter zu sein und sich auch da aktiv in Strukturen in ihrer Region einladen" (TE). Insgesamt wird deutlich, dass Kommunikation Interesse und Anschlussbereitschaft erzeugt und diese offensichtlich die Voraussetzung von Wissenstransfer bilden.

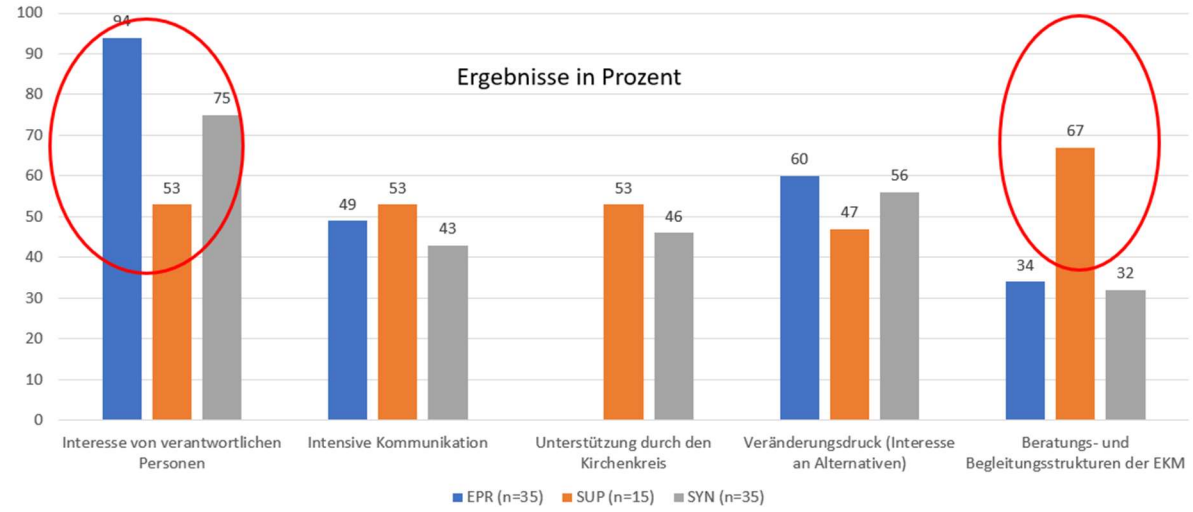
Nahezu alle Interviewgruppen betonen die ***langfristige Perspektive*** als zentrale Voraussetzung erfolgreicher Innovationsverbreitung. „Manchmal ist es nicht förderlich und ich glaube, an der Stelle war es gut, einen ***langen Atem*** zu haben, das Ding wirklich weiter zu machen. Also geduldig zu sein" (BN). Die Verlängerung des Förderzeitraum von fünf auf acht Jahre hat zu diesem Effekt beigetragen. „Dinge erproben, das ist gar nicht getan in drei Jahren oder in fünf Jahren. Sondern auch acht Jahre zu haben" (BN). Dies gilt nicht nur für die Einzelinitiative, sondern für die Wirkung des Gesamtprogramms. „Das hat gebraucht, dass andere da dazukamen und gemerkt haben, die meinen es ernst. Da ist was möglich. Und dann hat sich das herumgesprochen" (BN). Über den Zeitfaktor hat das Netzwerk der EPR eine Größe gebildet, die ausreichend Aufmerksamkeit generieren konnte. Laut Steuerungsgruppe war das EPR-Programm so aufgelegt, „dass es eine ***‚kritische Masse'*** bilden konnte" (SG). Diese Einschätzung wird jedoch auch relativiert. „Die Erprobungsräume … bleiben doch sehr stark unter sich" (RB).

Eine ausreichende Anzahl sichtbarer Innovationsprojekte erhöht die Diffusionswahrscheinlichkeit, gleichzeitig bleibt deren stärkere Vernetzung mit der Gesamtorganisation eine zentrale Herausforderung. Zugleich zeigt sich ein klassischer Diffusionsmechanismus: Erst Kontinuität schafft Glaubwürdigkeit. Die langfristige Existenz der EPR signalisiert Verlässlichkeit und reduziert die Skepsis potenzieller Nachahmer.

Deutlich wird unterstrichen, dass ***externe Krisen und wahrgenommener Handlungsdruck*** die Aufnahmebereitschaft für Innovation erheblich erhöhen. „Förderlich war sicher auch, dass in den letzten Jahren ja verstärkt deutlich wurde, wenn wir uns nicht verändern, passiert gar nichts“ (BN). Dies wird von der Mittleren Ebene unterstrichen: "Solange es bei uns gut läuft, brauchen wir uns nicht zu verändern. Erst, wenn die Not schmerzt, werden wir uns bewegen" (SUP). Konkret wird auch die Personalsituation benannt: „Personalmangel im Pfarrdienst“ (SYN). Veränderungsbereitschaft von Organisationen wird auf Druck oder intrinsische Motivation zurückgeführt. „Und in Organisationen verändert sich nichts rational, [sondern] entweder aus Schmerz oder aus Leidenschaft“ (RB). Innovationsbereitschaft entsteht aus dem Zusammenspiel von Problemdruck und attraktiven Zukunftsperspektiven, die über eine EPR-Initiative konkret anschaulich werden: „Wenn du irgendein Bild malst, was die Leute mitzieht, kann auch das in Bewegung bringen. Es braucht nicht unbedingt erst die ganz große Not, sondern ein Bild, was zieht“ (SG). Summarisch wirkt sich eine Kombination von drei Faktoren positiv auf die Rezeption der EPR auf: „ … ***der Handlungsdruck, die konkrete Anschauung des EPR in der Nähe, ein positiv gemaltes Zukunftsbild***“ (SG). Je mehr Offenheit für Veränderung kulturell verankert ist, desto höher ist die Chance, entsprechende Impulse aufzunehmen. „Da, wo von Anfang an schon mehr eine Offenheit war, dass sich das System verändern wird, hat es auch eine Chance, ein bisschen … also fluider halt sich auch mehr anzupassen und die Spannungen auch gut auszuhalten“ (BN). Förderlich ist in diesem Zusammenhang eine symmetrische Begegnung zwischen EPR und Regelstrukturen: „ […] dass man sich auf Augenhöhe irgendwann begegnet ist … Wir merken, dass wir Veränderung allerorten brauchen“, denn „wenn wir uns nicht verändern, passiert gar nichts“ (BN). Zugleich wird insbesondere der Handlungsdruck noch als zu gering empfunden. „Der Druck müsste noch richtig steigen, damit Veränderungsprozesse … schneller und besser gehen“ (RB).

Ein Abgleich mit den quantitativen Befragungen der Superintendent:innen, der Synodalen und der Verantwortlichen der EPR-Initiativen (vgl. Abb. 4 u. 5) unterstreicht die Bedeutung von organisationalen Schnittstellen zwischen EPR und Ortsgemeinde bzw. Kirchenkreis, das Netzwerk der Erprobungsräume sowie von kirchenleitenden Personen für die Förderung der Diffusion. Verantwortliche der Erprobungsräume erleben sich in hohem Maße (94 Prozent) abhängig von der Einstellung von Leitungspersonen. Bemerkenswert ist der deutlich geringere Zustimmungswert seitens der SUPs (53 Prozent. Obwohl sie hier faktisch eine wichtige Rolle spielen, ist es nur die Hälfte, die diese Rolle als förderlichen Faktor markiert. Fühlen sie sich bei diesem Item nicht gemeint, oder übersieht ein Teil von ihnen die Bedeutung der eigenen Rolle? Die Rolle der landeskirchlichen Begleitungsstrukturen (80 Prozent und

Vernetzungsstrukturen der EPR (68 Prozent) werden von den Superintendent:innen besonders hoch eingeschätzt. Möglicherweise haben die SUPs aufgrund ihrer intermediären Stellung einen besonders scharfen, kybernetischen Blick auf die Bedeutung solcher Formate und Strukturen. Einhelligkeit herrscht bei der Bedeutung des Veränderungsdrucks und intensiver Kommunikation. Auffällig ist dagegen die geringe Rolle, die die SUPs der Verankerung in Aus- und Fortbildung beimessen (lediglich 7 Prozent). Der deutliche Unterschied zum Wert der Verantwortlichen aus den EPR (51 Prozent) lässt vermuten, dass die Bedeutung organisationsinterner Qualifikation strategisch unterschätzt wird. Die Abweichungen bei der jeweiligen Einschätzung weist auf die Differenzen hin, die mit den unterschiedlicher perspektivischer Zugängen verbunden sind.



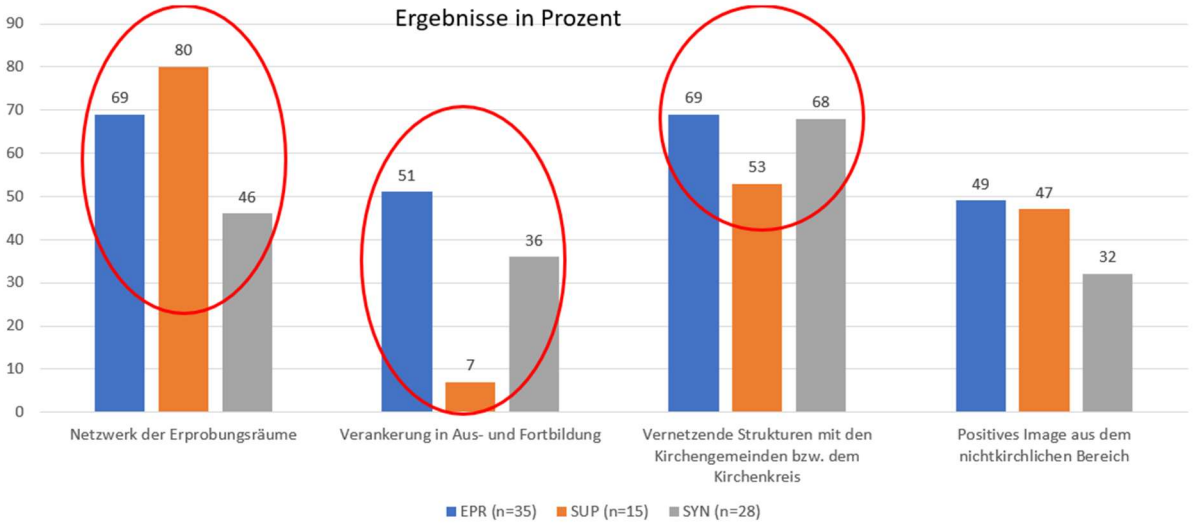


Abb. 4 und 5: Fördernde Faktoren bei der Aufnahme von Lernerfahrungen aus den EPR im Vergleich der Befragungsgruppen

3.3.2 Hindernde Faktoren

Die qualitativen Interviews zeigen, dass die Diffusion der EPR weniger an der Qualität der einzelnen Projekte scheitert als an kulturellen, kommunikativen und strukturellen Barrieren innerhalb der Organisation. Die hemmenden Faktoren lassen sich als Wechselwirkungen zwischen einer innovationsfernen Organisationskultur, mangelnden Kommunikations- und Transferprozessen, fehlender struktureller Einbindung sowie einer durch Krisen geprägten Selbstreferenzialität der Kirche beschreiben.

Als grundlegendes Hemmnis wird die lange Traditionsgeschichte kirchlicher Organisationsformen beschrieben. Innovation trifft auf historisch gewachsene Routinen und Selbstverständlichkeiten. Laut Steuerungsgruppe wurde „über 1700 Jahre ein bestimmtes Bild von Kirche gelebt und verinnerlicht. Das lässt sich nicht so schnell verlernen“ (SG). Dies verweist auf einen ***kulturellen Pfadabhängigkeitseffekt***: Die Diffusion neuer Formen wird nicht primär durch einzelne Akteure verhindert, sondern durch tief verankerte institutionelle Leitbilder. Herkunft wird zum Schatten, der sich auf mögliche Zukünfte legt, die von der Vergangenheit abweichen. Es wird auf ein „ungebrochenes Beharrungsvermögen“ (SUP) hingewiesen: „Es muss alles so bleiben..." (SUP). Das hat Konsequenzen für die EPR, die mit einem „Exotenstatus“ verbunden werden: „Dadurch sind wir mit diesem Exotenstatus immer noch einmal in einer höheren Wahrscheinlichkeit davon betroffen, dass wir von der Beharrlichkeit des alten Systems zerdrückt werden“ (TE). Konkret wird diese Diagnose in Gestalt von finanziellen und rechtlichen Abhängigkeiten benannt. „Dieses System ist so starr und das sind so viele auch finanzielle Abhängigkeiten, dass es schwierig ist“ (TE). Strategisch handelt es sich hierbei um klassische organisationale Lock-in-Effekte (Konflikte im Kontext organisationaler Pfadabhängigkeit)[14], welche die Übernahme neuer Praktiken erschweren. „Die Erprobungsräume sind als kirchliche Arbeitsform wichtig, aber sie ändern die traditionelle Grundhaltung in der Kirche nicht oder zu wenig“ (SUP).

Mehrere Interviewpartner betonen, dass nicht nur Zeit für Innovation fehlt, sondern insbesondere ***Raum für deren gemeinsame Reflexion und Wissenstransfer***. „Dieses bewusste Berichtswesen und dafür Raum zu geben, fehlt ... dafür fehlen schlichtweg Raum und Kapazität“ (TE). Die Vielzahl paralleler Krisen und Reformprozesse verhindert somit organisationales Lernen. Hier setzt auch eine pragmatische Anregung der Synodalen an: „Zusammenstellung der Lernerfahrung für Kollegium und dezernatsübergreifender Beratung (Scharnierbeirat)“ (SYN). Mehrfach wird von Synodalen auch Evaluation ins Gespräch gebracht. Nicht nur zwischen Innovation und Gesamtorganisation bestehen offensichtlich Transferprobleme, sondern auch

[14] Vgl. Jörg Sydow / Georg Schreyögg / Jochen Koch: Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. In: Academy of Management Review 34,4 (2009), 689–709 und dies: On the Theory of Organizational Path Dependence: Clarifications, Replies to Objections, and Extensions. In: Academy of Management Review 45,4 (2020), 717–734.

innerhalb des Netzwerks der EPR. „Ich hatte auch das Gefühl, dass der Wissenstransfer, ja, noch besser gelingen könnte“ (BN).

Generell werden hemmende Faktoren mit der ***geringen Anschlussfähigkeit an die etablierte Organisationsstruktur*** verbunden. Ein Interviewpartner beschreibt die EPR als ein relativ geschlossenes System mit geringer Berührung zur Breite der Kirche. „Für den Durchschnitts-EKM-Christen ... hat das meistens auch keinerlei Berührungspunkte ... Die wollen auch nicht in das Reguläre hineingehen ... die bleiben außerhalb“ (RB). Dadurch kann eine Distanz zwischen Innovationsprojekten und Regelorganisation entstehen. Innovation bleibt dann randständig statt anschlussfähig.[15] Eine kritische Aufzählungsreihe unterstreicht diese Tendenz. EPR bilden Kirche lediglich „in Nischen“, haben eine „geringe Strahlkraft“ sowie eine „selbstreferentielle Überhöhung des eigenen Tuns“ (SUP). Dies wird in Verbindung gebracht mit fehlenden „ekklesiologischen Reflexionen“ sowie einer „evangelikalen Grundtendenz“, es droht die Gefahr einer „Zwei-Klassen-Kirche“ (SUP). Innovation kann daher selbst neue Exklusionen erzeugen. „Wo schaffe ich mir da auch wieder andere Grenzen oder halt ein anderes Gegeneinander?“ (BN). Strategisch wird deutlich, dass starke Profilbildung gleichzeitig Integrationsprobleme erzeugen kann. Umgekehrt weisen mehrere Interviewpartner darauf hin, dass Innovation außerhalb der offiziellen EPR häufig übersehen wird. „In wie vielen Gemeinden und Kirchenkreisen wirklich erprobt wird, ohne dass es etikettiert ist“ (BN). Ein exklusiv besetztes Label kann andere Innovationsdynamiken verdunkeln. Als interne Lernerfahrung wird daher artikuliert: „Nicht nur bei den Erprobungsräumen entsteht was Neues oder was anderes, sondern auch an vielen anderen Stellen“(BN). Mehrfach wird die Wahrnehmung geschildert: „Immer ihr müsst denken, ihr seid die Einzigen, die was Neues machen. Und da noch nicht mal richtig hingehört wurde, also man sich damit was verbaut“ (BN). Darüber hinaus wird auf kulturelle Zuschreibungen hingewiesen: „Es sind dann eben doch mitunter die Schrägen oder die Querulanten“ (BN). Rückblickend wird eingeräumt: „Also das hat es natürlich auch insgesamt in der Erprobungsraumbewegung am Anfang gegeben, also dieses Gefühl: ‚Wir sind jetzt die, die die Kirche retten‘“ (BN). Dieser Eindruck wird auch von synodaler Seite bestätigt, wo auf „die damit oft verbundene Abwertung des Pfarrdienstes“ hingewiesen wird, „der wird oft pauschal disqualifiziert: ‚Wenn ihr mitmacht, wird es nichts‘“ (SYN). Die Interviews zeigen, dass Überlegenheitsnarrative und die implizite Abwertung bestehender Gemeindearbeit erhebliche Widerstände erzeugen. ***Diffusion gelingt eher durch Anerkennung vorhandener Innovationsleistungen als durch exklusive Innovationsidentitäten***.

Darüber hinaus weist eine Einzelstimme darauf hin, dass ***Lernerfahrungen in der Breite der Basis nicht ankommen.*** „Die meisten Gemeindeglieder wissen nichts von Erprobungsräumen. Also das ist ein Machtwissen von Hauptamtlichen“ (RB). Die Diffusion bleibe auf Expertennetzwerke begrenzt und erreicht Ehrenamtliche und Gemeinden in der Fläche nicht ausreichend.

[15] Ein konstruktiver Gegenvorschlag kommt seitens der Synode und adressiert dezidiert die Ehrenamtlichen: „Mehr Austausch für die Ehrenamtlichen aus den EPR in / den verschiedenen Kirchenkreise über die Projekte. Auch da wo EPR gescheitert sind die positiven und negativen Dinge weitergeben“ (SYN).

„Die Kommunikation zwischen Erprobungsräumen und etablierten Gremien (inner- und außerkirchlich) sollte besser gelingen“ (SUP). Dies wird aus anderer Perspektive mit dem Hinweis auf fehlende Multiplikator:innen in den Strukturen bestätigt: „Also meine Erfahrung auch, wir haben ein paar innovative Leute, die haben Ideen, die wollen was machen, aber das sind nicht unbedingt die, die darüber reden wollen oder die dann nachher in der Gemeinde sind und halt die mitnehmen. Und es wäre aber so wichtig, das mitzunehmen. Also egal ob es auf der Ebene ist, von auch in der Kirchgemeinde oder im Kirchenkreis das irgendwie reinzubringen, als auch dann auf der Gesamtebene wahrscheinlich. Dass es genau diese Mittlerfunktion wahrscheinlich zu wenig gibt“ (BN). ***Mangelnde Kommunikation*** wird zur Diffusionshürde. Dies kann auch mit fehlender struktureller Einbindung zusammenhängen. „Die Rückbindung an den Kreiskirchenrat [...] ist teilweise gar nicht da, die wissen oft gar nichts voneinander“ (RB). Dies gilt auch für institutionalisierte Treffen auf Gemeindeebene. „Dadurch, dass sie nicht in diese klassischen Mitarbeiterkreise eingebunden sind, hören die anderen Mitarbeitenden gar nichts von diesen Erfahrungen“ (RB). Darüber hinaus werden auch „fehlende Zieldefinition und Transitionsszenarien“ (SYN) als Hinderungsgrund angegeben. „Wann ist ein EPR beendet und was soll bis dahin erreicht sein und welcher Übergang in welchen Modus ist vorgesehen?“ (SYN). ***Fehlende strukturell-kommunikative Vernetzung*** erschwert den Transfer von Lernerfahrungen erheblich. Innovationen benötigen institutionalisierte Anschlussstellen an bestehende Leitungs-, Personal- und Kommunikationsstrukturen. Ohne diese bleiben Lernerfahrungen lokal begrenzt.[16] Auf der anderen Seite wird auch auf ***mangelnde Rezeption aufgrund von fehlendem Interesse und Vorbehalten*** hingewiesen. „Da gab es schon auch durch viele Vorbehalte, dass man da gar nicht mehr genau hingeguckt hat“ (BN). Man habe „immer noch mit dieser Abwehrhaltung auch zu kämpfen […]“ (BN).

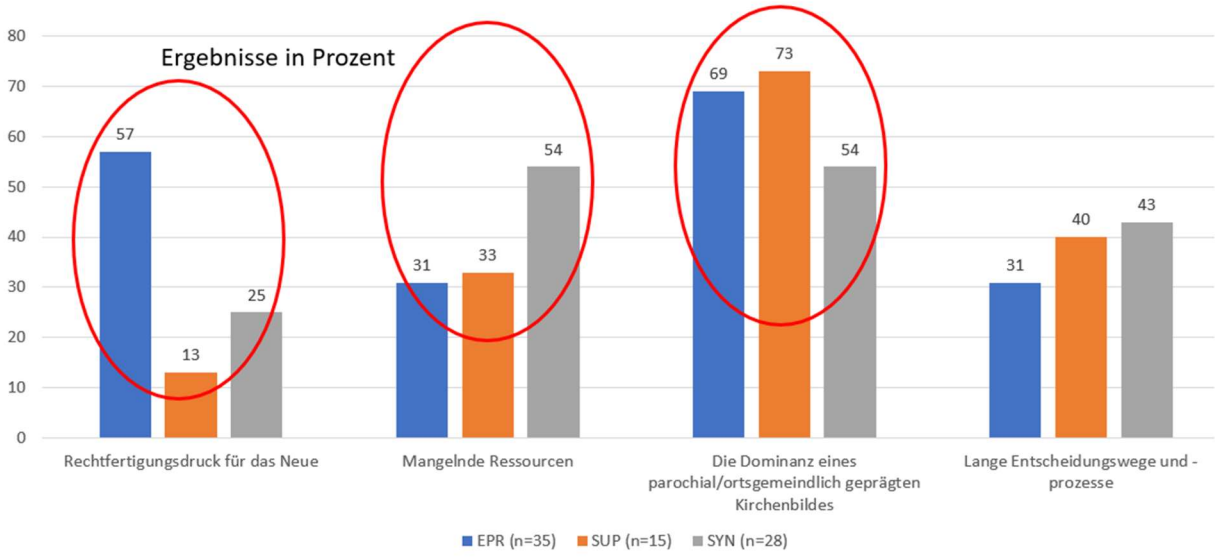
Ein weiterer zentraler Hindernisfaktor betrifft die ***Krisensituation der Organisation***. Kann Veränderungsdruck einerseits die Bereitschaft zur Aufnahme von Lernerfahrungen aus den EPR erhöhen (siehe 3.3.1), so fördert er auf der anderen Seite auch die ***Selbstreferenz des bestehenden Systems*** und führt zur ***Einschränkung der Bereitschaft für Innovation***. „Da geht es dann erst einmal ganz viel um Struktur und dann können die Leute noch weniger tun“ (TE). Entsprechend folgert man: „Die permanent bestehenden Strukturveränderungen lassen häufig wenig Raum für so einen offenen Raum, also für öffnende Prozesse“ (SG). Eine regionalbischöfliche Stimme interpretiert dies organisationssoziologisch: „Es ist Krisentheorie und -praxis, dass sich eher nach innen gekehrt wird anstatt nach außen“ (RB). Die über die EPR verkörperte Öffnungsdynamik nach Außen im Blick auf Kontexte und Bedarfe gerät damit in den Hintergrund. „Alle Szenarien verführen dazu, nach innen zu gehen ... Was wir ... brauchen, ist, den Laden zu öffnen. [...] Das widerspricht sich gerade“ (RB). Die Interviews machen deutlich,

[16] Andererseits zeigt die Superintendent:innenbefragung, das die EPR in den entsprechenden Kirchenkreisen zu großen Teilen strukturelle eingebunden sind, wenngleich unterschiedlich ausgeprägt. Bei 70% sind die EPR in den Kirchenkreiskonferenzen vertreten, über 50% sind Gäste bei den Kirchenkreissynoden und tauchen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit auf. Geringer ausgeprägt sind regelmäßige Berichte in den Gremien (43 %) sowie spezielle Begleitgremien für die Arbeit des EPR (14%).

dass die gegenwärtige Krisendynamik der EKM einen grundlegenden Zielkonflikt erzeugt: Während Innovationsdiffusion Offenheit, Experimentierfreude und Vernetzung erfordert, fördern Krisenmanagement und Strukturreformen eine defensive Organisationslogik, die Ressourcen bindet und den Blick nach innen richtet.

Der Vergleich der ***Ergebnisse der digitalen Befragungen*** zeigen wieder ein uneinheitliches Bild (vgl. Abb. 6 u. 7). Bei den Hinderungsfaktoren herrscht an zwei Punkten zwischen EPR, SUPs und SYN weithin Einigkeit: Ein zentraler Hinderungsfaktor ist die Dominanz eines parochial geprägten Kirchenbildes (alle Nennungen zwischen 54-73 Prozent am wenigsten bei SYN mit ihrer relativen Distanz zum Feld). Dagegen werden lange Entscheidungswege usw., also mangelnde Agilität, mehrheitlich *nich*t als zentraler Hinderungsfaktor gesehen (am wenigsten interessanterweise von den EPR selbst [31 Prozent], am meisten von den SYN mit ihrem Nahblick auf landeskirchliche Entscheidungsprozesse [43 Prozent]).

Zugleich werden markante Differenzen deutlich: Die EPR stechen mit ihrem kritischen Blick auf die starren kirchenrechtlichen Strukturen heraus (57 Prozent); sie sind aus dieser Perspektive deutlich hinderlicher als die Entscheidungsprozesse. Auch sehen sie den Rechtfertigungsdruck für das Neue deutlich häufiger als Hinderungsfaktor, vermutlich aus eigenem Erleben, wenn sie als Pionier:innen konkret Neues im Kontext des Alten gestalten. Zudem fällt auch die mangelnde Unterstützung kirchenleitender Personen höher aus. Dagegen fällt auf, dass mangende Ressourcen v. a. aus der SYN-Perspektive ein hindernder Faktor sind, mehrheitlich nicht aus Sicht der EPR und SUPs. EPR und SUPs haben entweder ein klareres Bild von der konkreten Ressourcensituation, oder sie bewerten andere Hinderungsfaktoren als deutlich relevanter (Dominanz des parochialen Mindsets). Evident ist die Differenz EPR / SUPs bei der Wahrnehmung eines evtl. elitären Selbstbewusstseins von EPR-Vertreter:innen (auch bei den SUPs ein weniger relevantes Problem).



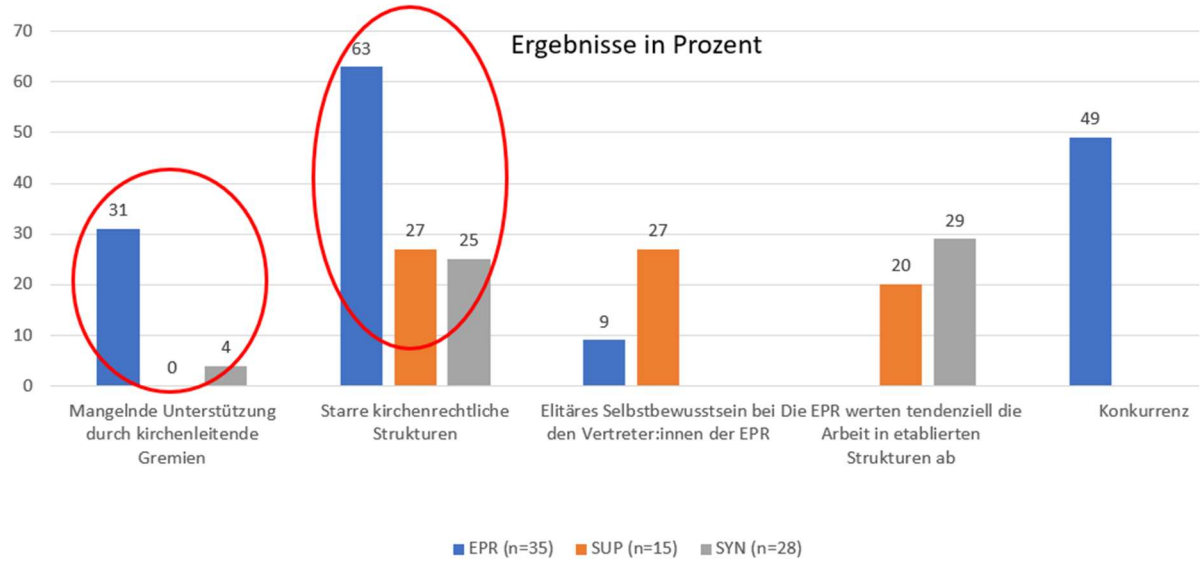


Abb. 6 und 7: Hindernde Faktoren bei der Aufnahme der Lernerfahrungen aus den EPR im Abgleich der Befragungsgruppen

3.3.3 Fazit

Über alle Interviews hinweg ergibt sich ein konsistentes Bild im Blick auf fördernde Faktoren. Die erfolgreiche Verbreitung der EPR beruht weniger auf hierarchischer Steuerung als auf ***sozialen Diffusionsprozessen***. Entscheidende Faktoren sind langfristige Prozessstabilität („langer Atem"), eine ausreichende kritische Masse an Projekten, kommunikative Vernetzung, persönliche Fürsprecher in Leitungsfunktionen, finanzielle Ermöglichungsstrukturen, wachsender Veränderungsdruck sowie die Entwicklung einer innovationsfreundlichen Organisationskultur. Besonders wirksam erscheinen Bottom-up-Netzwerke, persönliche Begegnungen und sichtbare Praxisbeispiele, die Vertrauen schaffen und Nachahmung ermöglichen. Diese Faktoren verstärken sich gegenseitig und bilden zusammen die strategische Grundlage für die Diffusion kirchlicher Innovationen innerhalb der EKM.

Auch bei den Diffusionshürden lässt sich ein zusammenhängendes Gesamtergebnis konstatieren. ***Die größten Barrieren liegen nicht in der Qualität der EPR, sondern in ihrer mangelnden Anschlussfähigkeit an die Regelorganisation***. Historisch gewachsene Kirchenbilder, unzureichende Kommunikations- und Transferstrukturen, fehlende institutionelle Einbindung, ein teilweise exklusiver Innovationshabitus sowie systemische und finanzielle Abhängigkeiten erschweren die Übernahme von Lernerfahrungen. Hinzu kommt eine organisationsweite Krisensituation, die Aufmerksamkeit und Ressourcen sowie Struktur- und Überlebensfragen konzentriert und dadurch Offenheit für Innovation reduziert. Aus strategischer Perspektive wird deutlich, dass erfolgreiche Diffusion weniger neue Innovationsprojekte als vielmehr Brücken zwischen Innovation und Regelorganisation, systematische Kommunikationsstrukturen, kulturelle Anerkennung bestehender Innovationsleistungen sowie institutionalisierte Lern- und Transferprozesse benötigt.

Im Abgleich der positiven wie negativen Faktoren seitens der digital Befragten lässt sich folgender summarischer Befund erheben:

1. Innovation wird grundsätzlich positiv wahrgenommen und besitzt hohe Legitimation.
2. Vernetzung und Begleitung sind die wichtigsten Hebel, um Innovation in die Breite zu tragen.
3. Das dominante parochiale Selbstverständnis ist der größte systemische Bremsfaktor.
4. Rechtliche und kulturelle Rahmenbedingungen belasten insbesondere die EPR-Verantwortlichen selbst.
5. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen von EPR, SUP und SYN sollten aktiv moderiert werden, damit gemeinsame Lernprozesse entstehen und Prioritäten abgestimmt werden.



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

3.4 Kybernetische Herausforderungen I: Auf der Slackline - Balanceübungen zwischen Exploration und Transformation

Die folgenden Ausführungen gehen der Frage nach einem landeskirchlichen Innovationsmanagement zwischen Exploration in den EPR und der Transformation der Regelstrukturen nach. Dabei erfolgt die Auswertung in zwei gegenläufigen Fragerichtungen, die miteinander gekreuzt werden. Zunächst steht mit dem Thema der strukturellen Einbindung der EPR die Funktion eines separaten Explorationsraumes im Vordergrund. Wie können die EPR ihre

Innovationskraft für das Gesamtsystem bleibend erhalten? Danach wird diese Perspektive kritisch gewendet. Wie können EPR strukturell integriert und damit Irritationen und Abgrenzungseffekte im Blick auf ein exklusives Innovationsverständnis überwunden oder zumindest minimiert werden? In der Spiegelung beider Darstellungs- und Interpretationsrichtungen ergeben sich die strukturellen Spannungen und Paradoxien, die es jeweils auszubalancieren gilt.

3.4.1 Erprobungsräume als Irritation und Stimulenz für gesamtkirchliche Transformation

3.4.1.1 „Stachel im Fleisch" – EPR als Irritationspotenzial und Lerngenerator

Die EPR werden in ihrer Funktion für eine gesamtkirchliche Transformation mit dem Bild eines ***„Stachel[s] im Fleisch"*** verglichen. „Das ist eine große Herausforderung an die Erprobungsräume, jetzt nach so 12, 15 Jahren, der Stachel im Fleisch zu bleiben. Und nicht gewissermaßen schon das Normal … sich selbst als das Normal zu empfinden" (BN). Der Satz benennt einen wichtigen Funktionswandel. Die EPR sollen nicht einfach eine alternative Betriebsform der Kirche werden. Ihre Funktion besteht vielmehr darin, die bestehende Kirche irritierbar zu halten. Damit wird ein wesentliches Kriterium für die Evaluation sichtbar: Der Erfolg eines EPR kann nicht allein daran gemessen werden, ob er sich dauerhaft etabliert. Im Gegenteil: Etablierung kann aus Innovationsperspektive ein ambivalentes Ergebnis sein. „Wir haben mit unserer Absicherung von Erprobungsräumen vielleicht genau das Falsche getan […] Wir haben ihnen aber gleichzeitig ein Stück von diesem Freifliegen und sich immer wieder Fragen, wovon wir morgen leben, genommen" (RB). Damit werden weitere Konsequenzen verbunden: „Das macht etwas mit den Inhalten" (RB). Strukturelle Sicherheit verändert laut dieser Perspektive das inhaltliche Handeln. ***Unsicherheit kann unter bestimmten Bedingungen eine produktive Innovationsressource sein***, weil sie zur permanenten Selbstprüfung zwingt. Damit gerät eine lineare Logik in die Kritik (Erprobung → Erfolg → Verstetigung → Integration). Die Interviews legen nahe, dass diese Logik nicht ohne Weiteres funktioniert. Wird der letzte Schritt zu früh vollzogen, kann er die Bedingungen zerstören, unter denen der erste Schritt überhaupt erfolgreich war. ***Strukturelle Verstetigung kann daher zum Verlust von Innovationskraft führen***. „Ich bin immer erschrocken, wenn etwas Struktur wird" (BN). Die anschließende Aufzählung – „Erprobungsordnung", „Durchführungsordnung", „Bestimmungsordnung" und „Erprobungsgesetz" – macht das Problem anschaulich: Die kirchliche Organisation reagiert auf Innovation zunächst mit Regelbildung. Was ursprünglich als Initiative jenseits der Regelstrukturen beginnt, erhält Zuständigkeiten, Stellen, Finanzierung und Rechtsgrundlagen. Genau diese Absicherung kann jedoch die ursprüngliche Offenheit verändern.

Die Gefahr besteht daher weniger darin, dass die EKM Innovation nicht will oder fördert. Vielmehr kann Innovation dadurch abgeschwächt werden, dass sie in die bestehenden Kategorien übersetzt wird. Dies unterstreicht auch ein Votum aus zu einer offenen Frage aus der digitalen Befragung der Superintendent:innen: „Es gibt die Versuchung kirchenleitender Strukturen, das einmal für gut erkannte und an den Start gebrachte Neue dann doch wieder regulatorisch einzufangen und damit zu ersticken, bevor es Zeit hatte, sich zu entfalten" (SUP). ***Entscheidend für die Innovationskraft der EPR ist daher, dass sie einen bleibenden Unterschied machen***.

„Wir als Erprobungsräume […] müssen [darauf achten], dass wir nicht innerhalb der Logik des alten Systems funktionieren“ (TE). Die Bedeutung des Irritationspotenzials der EPR für die gesamtkirchliche Entwicklung unterstreichen auch die Superintendent:innen. Zwei Drittel stimmen der Aussage zu, dass die EPR eine notwendige Irritation für die Landeskirche darstellen.

Das Irritationspotential der EPR hat positiv dazu geführt, dass die EPR nicht nur neue kirchliche Formen hervorbringen, sondern auch ***bestehende Strukturen verändern***. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass EPR den ***Imaginationsraum von Kirche generell erweitern***. Kirche wird auch anders vorstell- und denkbar. Diese Aussage wird zu über 90 Prozent von den Superintendent:innen bejaht. Dies kann dann auch zu veränderter Praxis führen. „Da haben die Erprobungsräume […] der Phantasie Vorschub geleistet“ (LG). Gemeint ist die Entwicklung eines neuen Berufsbildes und eines entsprechenden Rechtskorpus. Damit verschiebt sich die Perspektive: Der Erprobungsraum ist nicht lediglich ein Objekt kirchlicher Steuerung, sondern ein ***Generator organisationalen Lernens***. Auch die Fachberatung formuliert: „Da wäre ebenfalls ein Lerneffekt, wie unsere Strukturen sein müssten, dass sie Vielfalt abbilden und administrieren könnten“ (FB“). Dies könnte sogar als übergeordnete Zielperspektive dienen: ***Nicht die EPR müssen in die bestehenden Strukturen passen; die Strukturen müssen lernfähig genug werden, um die durch EPR sichtbar werdende Vielfalt zu verarbeiten***. Ein Votum aus der Mittleren Ebene unterstreicht diesen Horizont. „Erprobungsräume öffnen die Fragestellung: Geht Kirche auch anders? Es gibt ein ‚Neben‘ der parochialen Struktur. Es gibt Kooperationen mit anderen Playern im Sozialraum“ (SUP). Das impliziert ein neues Zukunftsbild für die kirchliche Gesamtorganisation: „ […] und die auch nötig sind, diese Dachverbände [erg. Kirchenkreise und Landeskirche], weil sie Aufgaben für die Basis organisieren und erfüllen. Aber Kirche wird sich weniger von oben als von unten aufbauen und strukturieren. Und dafür ist, glaube ich, diese Vielfalt an Organisationsformen an der Basis durchaus hilfreich“ (BN). Eine synodale Stimme bezeichnet als Herausforderung, „die Lust und Freudigkeit an der Vielfalt und das Nebeneinander stehen zu lassen“ (SYN). Hier wird nicht die kirchliche Organisation als solche abgelehnt. Vielmehr wird mit den EPR eine ***pluralisierte Organisationsarchitektur*** verbunden. Die EPR erscheinen als Impulsgeber für eine Kirche, deren Struktur nicht mehr ausschließlich von den etablierten Körperschafts- und Leitungsebenen her gedacht wird.

Im Blick auf die einzelnen EPR-Initiativen muss daher differenziert werden. „Also entweder es entwickelt sich etwas und dann trägt diese Idee oder es entwickelt sich nicht. Aber das auf Kontinuität ist eigentlich … widerspricht dem Erproben“ (RB). Hier wird der temporale Charakter von Innovation angesprochen. Erprobung ist zunächst auf einen Musterbruch mit offenem Ausgang angelegt. Ein EPR muss deshalb eine Möglichkeit zum ***Abschluss, Übergang oder Transfer*** enthalten.[17]

[17] Vgl. Um- und Abbrüche in Erprobungsräumen. Das Ringen um das „Wir“ des Erprobens. Eine Untersuchung im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Erprobungsräume der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland, Tabea Fischer und Clara Gebhardt, August 2026, https://www.erprobungsraeume-ekm.de/evaluation/fu2025-lang/ (19.10.2026).

Daraus lassen sich drei mögliche Endpunkte ableiten:

1. *Auflösung,* wenn sich die Idee nicht bewährt;
2. *Überführung in reguläre kirchliche Strukturen*, wenn sie sich bewährt;
3. *Fortsetzung als eigenständiger Innovationsraum,* wenn gerade die dauerhafte Andersartigkeit einen Mehrwert erzeugt.

Die dritte Möglichkeit ist strukturell die anspruchsvollste. Sie würde bedeuten, dass die EKM ***dauerhafte Nicht-Normalität institutionell zulässt.*** Zugleich äußert eine synodale Stimme in diesem Zusammenhang den Bedarf nach Transparenz im Blick auf die ersten beiden Varianten: „Klarheit über den Umgang mit den Ergebnissen einer Erprobung und deren standardisierte und bewusste Übernahme (oder bewusste Nicht-Übernahme) in die regulären Aufgaben kirchlicher Akteure (lessons learned) vor Ort und auch andernorts" (SYN). Dass die dritte Variante im Zitat nicht auftaucht, ist symptomatisch. Mit „Nachhaltigkeit“ verbinden auch andere Voten von Synodalen primär die Frage nach der Verstetigung innerhalb der Strukturen, nicht die systemische Dimension des bleibenden Irritationspotenziales.

Ein weiterer Aspekt ist die **Finanzierung**, die mit der veränderten Förderrichtlinien von 2020 in Verbindung gebracht wird.[18] Der Landesbischof betont, „dass nicht mehr so viel Geld geben und stärker danach fragen, wo sie sich ihr Geld anderweitig besorgen“ (L). Das Ziel ist ausdrücklich: „Damit es keine Option ist, einfach das, was man bisher gemacht hat, weiterzumachen“ (L). Ressourcensteuerung soll verhindern, dass ein EPR lediglich bestehende Praxis mit zusätzlicher Finanzierung reproduziert. Gleichzeitig wird das mit einer problematischen Asymmetrie zwischen EPR und Regelstrukturen verbunden: „Wieso sie sich eigentlich rechtfertigen müssten mit dem, was sie da bekämen und die normalen Kirchengemeinden müssten es nicht. Die machten so weiter wie bisher“ (FB). Das verweist auf eine grundsätzliche Frage: ***Warum ist Innovation stärker legitimationspflichtig als institutionelle Routine?*** Die Antwort könnte darin liegen, dass EPR gerade deshalb gefördert werden, weil von ihnen Veränderung auch im Blick auf Finanzierungswege erwartet wird. Dann müsste allerdings auch für die ***Regelstrukturen eine Form von Wirkungs- und Lernorientierung gelten.*** Genau in diese Richtung weist ein Votum aus der Fachberatung: „Jeder etwas vom Kuchen bekommt, sich aber auch ein bisschen anstrengen muss und zeigen muss, welche Wirksamkeit er denn eigentlich hat, was sein Outcome oder Outreach ist“ (FB). Damit wird ein bemerkenswerter Perspektivwechsel vorgeschlagen: die Existenz der EPR mit ihren anderen Logiken könnten Anlass sein, ***die Ressourcenlogik der gesamten EKM neu zu betrachten***. Zugleich zeigt sich hier jedoch eine Ambivalenz, die mit der Asymmetrie verbunden ist. „Gerade in der Finanzstruktur, sieht eben keine Gleichwertigkeit von einer Parochie zu einem Erprobungsraum“ (FB). Dies kann dazu führen, dass EPR institutionell nicht relevant erscheinen, „weil ich gerade die Struktur der EKM nämlich nicht anhand der Erprobungsräume kennen, sondern anhand der bestehenden Kirchenkreis- und Kreiskirchenämter“ (FB). Damit wird ein strukturelles Paradox sichtbar: Die EPR sind als

[18] Vgl. https://www.erprobungsraeume-ekm.de/wp-content/uploads/2026/01/20200928_Erprobungsraeume-FoerderRL_2.0-rechtsfoermig.pdf

Innovationsprogramm der EKM sichtbar, aber nicht notwendigerweise als regulärer Bestandteil der organisationalen Wirklichkeit. Das ist etwas anderes als Ablehnung. Es handelt sich eher um eine Form institutioneller Unsichtbarkeit.

3.4.1.2 Kirchenrecht zwischen regulativer und ermöglichender Funktion

Die Ambivalenz zwischen separatem Erprobungsfeld und Integration in die Strukturen wird auch in der Einschätzung des kirchenrechtlichen Regelbedarfs deutlich. Eine besonders kritische Einschätzung lautet: „Ich bin sehr skeptisch, was den Einsatz von Kirchenrecht zur Öffnung gedanklicher Barrieren betrifft, weil, ich finde, Kirchenrecht liegt immer fest. Und zwar immer mit einem rückwärtsgewandten Blick. Es konserviert regelmäßig“ (LG). Der Interviewpartner relativiert diese Kritik allerdings unmittelbar. Das geltende Recht sei vielfach flexibler als angenommen; Erprobungsverordnungen hätten teilweise eher eine psychologische als eine rechtlich notwendige Funktion: „Da hat das Recht an eine psychologische Funktion sozusagen als Startschuss für die neue Arbeitsweise, aber nicht, weil irgendwelcher Regelungsbedarf tatsächlich besteht“ (LG). Kirchenrecht erfüllt hier zwei unterschiedliche Funktionen:

- ***regulative Funktion**:* Es schafft verbindliche Rechtsgrundlagen;
- ***ermöglichende Funktion*:** Es signalisiert institutionell, dass etwas erlaubt und gewollt ist.

Der gleiche rechtliche Akt kann also sowohl Innovation ermöglichen als auch Innovation institutionalisieren.

Aus Sicht der EPR gibt es gleichwohl zahlreiche konkrete Rechtsprobleme: „Da gibt es aber noch so viele kleine Puzzlestücke, bei denen man nachsteuern oder noch einmal neu bewerten könnte, was wir denn jetzt an Gemeindeformen brauchen“ (TE). Die Aussage verweist auf ein *Mikroproblem des Kirchenrechts*: Nicht unbedingt die große Rechtsform verhindert Innovation, sondern eine Vielzahl kleiner Schnittstellen. Dazu werden in den Interviews insbesondere genannt:

- Gemeindeformen,
- Taufe und Kirchenbuchführung,
- Anstellungsverhältnisse,
- Vertretung in kirchlichen Leitungsorganen,
- Finanzierungswege,
- Zuständigkeiten zwischen Erprobungsraum, Kirchengemeinde und Kirchenkreis.

Die Konsequenz wäre daher nicht notwendigerweise ein neues umfassendes „Erprobungsrecht“, sondern möglicherweise eine ***systematische Prüfung der vielen Schnittstellen*,** an denen innovative Praxis auf das bestehende Recht trifft.

Die Superintendent:innen sehen einen geringen kirchenrechtlichen Nachsteuerungsbedarf. Lediglich ein Drittel (4 von 12 Antworten) votiert dafür; drei Personen davon votieren für eine bessere Beteiligung von EPR an den regulären Entscheidungsgremien aus. Fast 40 Prozent der antwortenden Synodalen sprechen sich für eine Klärung der Teilhabe der EPR an den kirchlichen Regelzuweisungen aus. Geringer ist hiernach die Notwendigkeit, den kirchenrechtlichen

Status der EPR und die Partizipation in den Gremien zu ändern. Die Ressourcenverteilung (zur Vermeidung von Konkurrenz) steht im Vordergrund. Auch hier lassen sich die Unterschiede auf die divergenten Organisationsrollen zurückführen.

Besonders deutlich wird der Nachsteuerungsbedarf dort, wo nicht kirchliches Binnenrecht, sondern ***externes Recht*** relevant wird (Compliance). „Was ist mit anderen äußeren Strukturerfordernissen?“ (LG). Genannt werden ausdrücklich: „Umsatzsteuerrecht“, „Steuersubjekt“, „Software“, „Lizenz“ und die Frage, ob ein Erprobungsraum in einen bestehenden „Rechtsraum“ einbezogen ist (LG). Hier zeigt sich eine zweite Dimension des Strukturproblems. Innovation kann innerhalb der kirchlichen Organisation ermöglicht werden, ohne dass damit automatisch ihre rechtliche Außenfähigkeit geklärt ist**.** Das ist der eigentliche ***Compliance-Kern***: Ein EPR kann kirchenintern als „Teil der Kirche“ behandelt werden, ohne dass für externe Rechtsbeziehungen eindeutig geklärt ist, welche juristische Person handelt, wer Vertragspartner ist, wer haftet, wem Umsätze zugeordnet werden und welche kirchlichen Ressourcen genutzt werden dürfen. Die Folge wird im Interview ausdrücklich benannt: „Das führt ja tendenziell auch zur Einwanderung, Wiedereinwanderung, der Erprobungsräume in die vorhandenen Körperschaften“ (LG).

Damit kommt ein weiterer zentraler Themenkomplex in den Blick: ***Wiedereinbindung ist nicht nur eine Bedrohung, sondern auch ein Schutzmechanismus.*** „Weil das natürlich dann einen geschützten Rahmen bietet für sicheres, rechtssicheres Agieren“ (LG). Das verändert die Bewertung der Integration grundlegend. Die Alternative lautet dann nicht Autonomie versus Integration. Vielmehr entsteht ein echtes Spannungsfeld:



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

Die strukturelle Aufgabe besteht deshalb darin, ***Einbindung so zu gestalten, dass sie Schutz bietet, ohne die Innovationslogik zu absorbieren.***

Die strukturelle Einbindung hat auch eine repräsentative Dimension im Blick auf die Beteiligung an der gesamtkirchlichen Willensbildung. „Ich fände es sehr angemessen, wenn Erprobungsräume auch in der Landessynode vertreten sein könnten. Das fehlt noch völlig“ (TE). Hier tritt ein Repräsentationsproblem hervor: EPR sind möglicherweise ***kirchlich relevant, ohne institutionell angemessen repräsentiert zu sein.*** Das wirft eine grundsätzliche Frage auf: Wenn die EKM die EPR als Teil der Landeskirche versteht, welche Formen von ***Mitwirkung, Repräsentation und Mitentscheidung*** folgen daraus? Allerdings steht diese Forderung in Spannung zu einer anderen Interviewaussage: „Dass jetzt in jedem Kirchenkreis direkt in der Synode jemand sitzen muss … das machen wir auch im diakonischen Werken nicht“ (BN). Es geht also nicht notwendig um eine eigene institutionelle Vertretung. Entscheidend ist vielmehr, ob die bestehende Governance-Struktur ***verschiedene kirchliche Organisationsformen angemessen abbilden kann.***

Übersetzt man die formale Kategorie des Rechtes in die informelle der Anerkennung, so zeigt sich auch hier eine Ambivalenz. „Was das für ein Wort ist, ein anerkannter Erprobungsraum zu sein. Wer erkennt hier wem etwas an und wo sind die autonomen Erprobungsräume?“ (FB). Damit wird das Grundproblem der Governance auf den Punkt gebracht. ***Anerkennung ist ambivalent:*** Sie schafft Legitimität, eröffnet Ressourcen, ist mit Rechtssicherheit verbunden und schützt gegenüber der Regelorganisation. Aber Anerkennung schafft auch Abhängigkeiten. Sie etabliert ein (Macht)Gefälle zwischen Anerkennendem und Anerkanntem, kann Autonomie begrenzen und das Innovationspotenzial reduzieren. Die entscheidende Frage ist deshalb nicht nur, ob die EKM EPR anerkennt, sondern ***welche Form von Anerkennung*** sie praktiziert.

3.4.1.3 Fazit – vier strukturelle Spannungsachsen

Die Aussagen zeichnen ein ***strukturelles Paradox*** der Erprobungsräume: Ihre Innovation entsteht gerade dadurch, dass sie zeitweise von den Routinen, Zuständigkeiten und Selbstverständlichkeiten der bestehenden Kirchenorganisation abweichen können. Je stärker diese Abweichung rechtlich abgesichert, finanziell verstetigt und organisatorisch integriert wird, desto größer wird zugleich das Risiko, dass aus dem Erprobungsraum eine neue kirchliche Normalform wird. Die entscheidende Zukunftsfrage lautet deshalb nicht schlicht: Wie werden Erprobungsräume in die EKM integriert? Sondern: **Welche Formen struktureller Einbindung sind notwendig, damit Erprobungsräume rechtssicher und nachhaltig handeln können, ohne ihre Funktion als Störung, Lernort und Innovationsmotor zu verlieren?**

Aus dem Material lassen sich vier zentrale Spannungsachsen ableiten:



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

Die Interviews sprechen unseres Erachtens gegen ein einfaches Modell der Wiedereingliederung. Denn eine vollständige Wiedereingliederung würde gerade das aufheben, was die Erprobungsräume produktiv macht. Andererseits votieren die Aussagen der Interviews deutlich gegen eine grundsätzliche Ablehnung struktureller Einbindung. Vielmehr zeigen sie ein ausgeprägtes Bewusstsein für deren Ambivalenz. Die vielleicht treffendste Zusammenfassung findet sich in der Aussage: „Ich weiß nicht, ob es wirklich Erprobungsräume sind oder ob sie nicht schon feste Bestandteile des kirchlichen Lebens in unserer EKM sind“ (RB). Genau zwischen diesen beiden Polen liegt die gegenwärtige Situation.

3.4.2 Outsourcing von Innovation in die EPR? Risiken der Exklusivität

3.4.2.1 Innovation zwischen „Hochbeet“ (EPR) und „freier Wildbahn“ (etablierte Strukturen)

Wurden im bisherigen Teilkapitel die Bedeutung eines separatem, exklusiven Innovationsraum für das Irritations- und Lernpotenzial hinsichtlich der EKM herausgearbeitet, so steht der folgende Abschnitt unter einer anderen Perspektive. Er markiert die Risiken, die mit einer

exklusiven Reklamation von Innovation seitens der EPR verbunden sind. Generell zeichnen diese Aussagen ein deutlich kritisches Bild gegenüber einer exklusiven Gleichsetzung von EPR und Innovation. Über die verschiedenen Themenrubriken hinweg zeigt sich: EPR werden zwar als wichtige Schutz-, Ermöglichungs- und Vernetzungsräume für Innovation verstanden, zugleich wird aber mehrfach davor gewarnt, Innovation institutionell auf dieses Label bzw. die EPR zu begrenzen. Vielmehr erscheint Innovation als etwas, das auch außerhalb anerkannter EPR in etablierten Gemeinden und anderer bestehender Strukturen stattfindet.

Eine zentrale Linie der Aussagen besteht darin, die Vorstellung zurückzuweisen, dass Neues primär oder ausschließlich in EPR entsteht, da „[…] ja nicht nur bei den Erprobungsräumen entsteht was Neues oder was anderes, sondern auch an vielen anderen Stellen (BN). Entscheidend ist hier der Hinweis auf die ***unsichtbare bzw. nicht gelabelte Innovation****:* Nur weil Akteurinnen und Akteure sich nicht den Erprobungsräumen zugehörig fühlen, bedeutet das nicht, dass sie weniger innovativ sind. Diese Perspektive wird in einer weiteren Aussage zugespitzt: „Immer ihr müsst denken, ihr seid die Einzigen, die was Neues machen" (BN). Die Kritik richtet sich hier gegen eine mögliche ***Exklusivitätslogik der Erprobungsräume.*** Wer sich selbst als exklusiver Ort des Neuen versteht, riskiert nach Einschätzung des Interviewpartners, andere Entwicklungen gar nicht mehr wahrzunehmen. Innnovation ist nicht Alleinstellungsmerkmal der EPR, sondern ein breites kirchliches Phänomen. Dadurch relativiert sich die häufig vorgenommene Gegenüberstellung von EPR und Ortsgemeinde. Die Aussage „[…] ein gutes Miteinander von Erprobungsräumen und etablierter Gemeinde, die auch erprobt", zeigt, dass Erprobungspraxis nicht an eine bestimmte Organisationsform gebunden wird. Zwar wird eingeräumt, dass dies „bei weitem nicht alle" Gemeinden betrifft, zugleich aber ausdrücklich von „viele, viele, viele" gesprochen (BN). Daran schließt unmittelbar die Forderung an: „[…] dass wir niemanden sozusagen abqualifizieren, der eben nicht mit Label erprobt" (BN). Das ***Label „Erprobungsraum"*** wird damit von der tatsächlichen Praxis des Erprobens unterschieden. Nicht gelabelte Akteure sollen nicht als weniger innovativ oder weniger experimentierfreudig gelten. Die Grenze zwischen EPR und etablierter Gemeinde wird dadurch zunehmend durchlässig: Entscheidend sind nicht das Label und die Zugehörigkeit zum landeskirchlichen Programm, sondern ***ob und wie tatsächlich Neues ausprobiert wird****.* Seitens der Mittleren Ebene wird daher auch eine Ergänzung der institutionellen Fördermöglichkeiten inklusive Rechtsstatus eingeklagt: „Die landeskirchlichen Regelstrukturen sollten ebenfalls viel stärker ins Erproben kommen. Für neue Gemeindeformen jenseits der Parochie sollten auch unabhängig von den EPR die kirchenrechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden" (SUP). Wie ein Fazit liest sich ein Votum zu einer offenen Frage aus der Synodenbefragung: „Es darf nicht nur darum gehen, Neues zu ‚erfinden' sondern auch darum, Bestehendes abweichend von der Regel auszuprobieren"(SYN).

Eine besonders kritische Perspektive bringt die folgende Aussage ein: „Eine Wirkung ist auch, dass wir Innovation outgesourct haben […]" (RB). Die Einrichtung von EPR kann demnach eine unbeabsichtigte Nebenwirkung haben: Innovative Akteure sammeln sich unter einem

speziellen Label und werden damit **aus dem etablierten System herausgelöst**. Das wird bildhaft als Einrichtung von „Spielflächen" beschrieben, „wo der Hund mal tollen kann" (RB). Das Problem der Exklusivität liegt hier weniger darin, dass andere Innovationen verhindern würden, sondern darin, dass **Innovation organisatorisch ausgelagert** wird. Die EPR könnten dadurch paradoxerweise zur Entlastung des etablierten Systems beitragen: In den EPR darf experimentiert werden, während das übrige System weniger mit Veränderungsdruck konfrontiert wird.

Eine weitere Perspektive problematisiert die Schutzraumfunktion selbst. Erzählt wird von einem jungen Pfarrer, der als „Pionier-Typ" beschrieben wird und auf das Angebot eines EPR mit dem Wunsch reagiert, „in freier Wildbahn leben" zu wollen (RB). Das ist analytisch interessant, weil hier zwei unterschiedliche Innovationsverständnisse sichtbar werden:

- *Erprobungsraum als Schutzraum:* Innovation erhält einen geschützten organisatorischen Rahmen.
- *Innovation innerhalb der bestehenden Strukturen***:** Innovation kann gerade durch die Auseinandersetzung mit widerständigen und traditionellen Strukturen entstehen.

Die Aussage stellt deshalb die Frage, was überhaupt geschützt werden muss und ob Schutzräume die einzige oder immer die beste Voraussetzung für Innovation sind.

Die Fachberatung geht noch einen Schritt weiter und fragt nach dem institutionellen Status des Begriffs: „Wer erkennt hier wem etwas an und wo sind die autonomen Erprobungsräume?" (FB). Es wird zwischen anerkannten, selbst gelabelten, autonomen und sogar „unangenehmen" bzw. „subversiven" Formen des Erprobens unterschieden. Dadurch wird deutlich: Das institutionelle Label kann niemals vollständig bestimmen, wo Erprobung tatsächlich stattfindet. Denn umgekehrt wird auch festgehalten: „Es gibt Erprobungsräume, die nennen sich Erprobungsräume, die sind gar keine anerkannten Erprobungsräume." (FB). Damit wird die Kategorie selbst fluide. Es existieren unterschiedliche Formen von EPR – mit und ohne formale Anerkennung.

Der Zusammenhang von Innovation innerhalb und jenseits der EPR wird mit der Metapher des ***Hochbeets*** illustriert. „Was wächst denn außerhalb des Hochbeets? Da wächst ja auch etwas, und manches wurde angepflanzt und manches wächst von ganz alleine" (RB). Das „Hochbeet" steht hier sinngemäß für den ***geschützten und institutionell geförderten Innovationsraum der EPR***. Die Metapher macht aber deutlich: Auch außerhalb dieses geschützten Bereichs wächst etwas – teilweise sogar ohne gezielte Förderung. Die daraus gewonnene Schlussfolgerung ist explizit: „[…] nicht zu glauben, dass die Innovation nur das Gehege der Erprobungsräume braucht" (RB). Die EPR können Innovation schützen und fördern, aber Innovation braucht nicht zwingend diesen speziellen „Raum". Zugleich muss an dieser Stelle erinnert werden, dass die EPR durch ihre besondere, exklusive Logik Innovationsdynamiken in den etablierten Strukturen überhaupt erst sichtbar machen (vgl. 3.2.2). Sie liefern gleichsam die Heuristik, mit der Innovation identifiziert wird und sind insofern auch produktiv an der Hebung des Innovationsschatzes in der Gesamtkirche beteiligt.

3.4.2.2 Mixed Ecology und die „ganze EKM als Erprobungsraum“

Mit dem Begriff der ***„Mixed Ecology“*** wird ein positives, integratives Kirchenbild beschrieben, das EPR mit einschließt – allerdings nicht exklusiv**.** „Es wäre ja irgendwie auch ein Paradoxon, wenn ausgerechnet Erprobungsräume jetzt sagen: ‚Mixed Ecology, ja, aber bitte nur das, was es gibt bisher, und wir. Sonst nichts‘“ (BN). Wenn EPR für eine vielfältige kirchliche Landschaft stehen sollen, wäre es widersprüchlich, ausgerechnet EPR selbst zu exklusiven Trägern des Neuen zu machen. Die Logik von „Mixed Ecology“ legt vielmehr nahe, dass unterschiedliche Formen kirchlichen Lebens nebeneinander existieren und voneinander lernen können. Die EPR wären dann ***Teil eines größeren Innovationsökosystems***, nicht dessen alleiniger Träger.

Die weitestgehende Perspektive formuliert die Aussage: „Und es gibt viele andere, die gar nicht als Erprobungsräume gelten, aber die genauso das sind. Ich habe deswegen auch immer gesagt, ***die ganze EKM ist ein Erprobungsraum***“ (RB). Damit wird die Kategorie gewissermaßen entgrenzt. Wenn auch nicht anerkannte Projekte, Initiativen und Gemeinden Erprobungscharakter besitzen, lässt sich Innovation nicht mehr sinnvoll auf eine abgegrenzte Gruppe von EPR beschränken. Der ‚Erprobungsraum‘ wird dann weniger zu einer klar umrissenen Organisationseinheit als zu einer ***Perspektive auf kirchliche Transformation.*** Am Ende wird sogar die Unterscheidung zwischen ‚normaler Gemeinde‘ und EPR grundsätzlich infrage gestellt: „[…] egal, wo wir hinkommen, erzählen uns Mitarbeitende, wie sie irgendwas Innovatives ausprobieren, weil das Vorhandene nicht mehr existiert“ (RB). „In meinem Kopf gibt es da gar nicht mehr diese große Unterscheidung“ (RB). Hier verschiebt sich die Argumentation noch einmal: Innovation ist nicht nur außerhalb von EPR vorhanden, sondern ***der Erprobungsmodus wird zunehmend zur normalen Reaktion kirchlicher Akteure auf veränderte Bedingungen***.

3.4.2.3 Fazit – das Paradox der doppelten Funktion der Erprobungsräume

In den Interviews zeichnet sich ein deutliches Votum gegen eine exklusive Zuordnung von Innovation zu Erprobungsräumen ab. Allerdings werden Erprobungsräume keineswegs als irrelevant dargestellt. Vielmehr zeigen die Aussagen einen **doppelten Effekt** – die ersten drei Dimensionen betonen den ermöglichenden Charakter; die zweiten drei die entsprechenden Risiken, die damit verbunden sind.



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

Die Aussagen lassen sich daher zu einer ***Paradoxie der Erprobungsräume*** verdichten: Erprobungsräume sollen Innovation für die Landeskirche ermöglichen, dürfen aber nicht mit Innovation insgesamt gleichgesetzt werden. Gerade ihre institutionelle gesicherte Gestalt – Schutz, Label, Ressourcen und eigene Spielflächen – birgt die Gefahr, Innovation zu exklusiv zu markieren und aus dem übrigen kirchlichen System auszulagern. Die Interviewaussagen plädieren demgegenüber für ein breiteres Innovationsfeld: Innovation entsteht in EPR, aber ebenso in etablierten Gemeinden, Diensten und Werken, Projekten, Initiativen und autonomen Formen des Erprobens. Der prägnanteste Beleg dafür ist vermutlich die Kombination aus den beiden Bildern „Innovation outgesourct" und „Was wächst denn außerhalb des Hochbeets?" Die EPR sind ein geschützter Ort, an dem Innovation wachsen kann – aber sie sind nicht der einzige Ort, an dem diese wächst.

3.4.3 Herausfordernde Balanceübungen – ein Zwischenfazit

Das Zwischenfazit verbindet die bisherigen Analysen und Interpretationen mit dem organisationstheoretischen Konzept der Ambidextrie. Die Schaffung eines eigenen Innovationsbereiches, der mit seinem Erprobungsmodus bewusst einen Unterschied zu den etablierten Strukturen (insbesondere der parochial organisierten Ortsgemeinde) machen soll, ist dem ***Konzept der strukturellen Ambidextrie*** zuzuordnen. Konfliktdynamiken und Konkurrenzen sowie die

hindernden Faktoren für die Diffusion lassen sich mit den Differenzen von institutionell geförderten und geschütztem Erkundungsraum und den Regelstrukturen erklären, die sich durch Kirchenbilder sowie den Habitus der jeweiligen Akteur:innen verstärken.

Diese Dynamiken sind aber mit dem Risiko verbunden, dass sich EPR und etablierte Strukturen wechselseitig immunisieren und damit das zweite Ziel der EPR, die gesamtkirchliche Transformation, aus dem Blick gerät. Wie kann ein separater Innovationsraum mit eigenen Logiken inklusive Musterbruch zur Transformation eines kirchlichen Gesamtsystems führen? Die Aussagen aus den Interviews legen eine ***paradoxe Spannung zwischen bleibender Eigenständigkeit eines Innovationsraumes (also des Programms der EPR) und seiner Diffusion sowie strukturellen Einbindung*** *nahe*. Um genügend Irritationspotenzial zu entfalten, braucht es für die EPR als „Stachel im Fleisch" einen eigenen, geschützten Bereich. Nur so kann ihr Charisma des Fremden Wirkung entfalten. Und nur so können sie zum Lernort für die EKM werden – die ihrerseits vor der Herausforderung steht, sich entsprechend „befremden" und herausfordern zu lassen, d.h. konkret die Erfahrungen der EPR über soziale Diffusionsformen und organisational gestütztes Wissensmanagement in entsprechende Zukunftsentscheidungen sowie Praktiken einfließen zu lassen.

Mit dem „Exotenstatus" ist jedoch zugleich die Gefahr von wechselseitiger Abstoßung und Ausgrenzung verbunden. Denn die exklusive Zuordnung von Innovation zu den EPR verdeckt innovative Dynamiken in der Regelstruktur und kann dazu führen, dass diese mit Hinweis auf ‚unsere EPR' veränderungsresistent bleiben. Zugleich machen EPR mit ihren besonderen Logiken diese innovativen Dynamiken in den etablierten Strukturen überhaupt erst als solche sichtbar. Paradox gesprochen: das spezielle Label der EPR im Gegenüber zu den etablierten Strukturen ist daher notwendig, um es mittelfristig überflüssig werden zu lassen.

Was am Label deutlich wird, kann auch an anderen Themen wie Kirchenrecht, Finanzierung oder Beteiligung an gesamtkirchlicher Willensbildung (Vertretung in den Gremien) durchgespielt werden. Ohne Integration in gesamtkirchliche Strukturen drohen EPR isolierte Innovationsinseln zu bleiben. ***EPR müssen Teil des neuen Normals werden***. Aber mit der Integration drohen sie ihr entscheidendes Innovationspotenzial für die Gesamtorganisation zu verlieren. ***EPR müssen bleibend einen Unterschied zum Normal machen***. Die zukünftige landeskirchliche Architektur und Steuerung der EPR hat sich auf dem Grat dieser Paradoxie zu bewegen, um beide Ziele der EPR in ihrer Widersprüchlichkeit immer wieder auszutarieren. Organisationstheoretisch wird dies im Ambidextriekonzept mit dem Übergang von der strukturellen Ambidextrie (separater Innovationsbereich) zu einer ***kontextuellen Ambidextrie*** beschrieben, wo die unterschiedlichen Modi von Erkundung und Optimierung (Transformation) situativ je nach Bedarf eingesetzt werden. Ob diese theoretische Folie anhand der Befragungsergebnisse plausibilisiert werden kann, müssen die folgenden Ausführungen zu Wirkungen und Wirkfaktoren, der gesamtkirchlichen Relevanz sowie zur Zukunft der EPR zeigen.

3.5 Wirkungen und Wirkfaktoren

Was die Wirkungen der Erprobungsräume angeht, führen die Fokusgruppen zu dem Schluss: Die größten Wirkungen liegen nicht in spektakulären Einzelfällen bzw. Einzelprojekten, sondern in einem ***Kulturwandel***, einem schrittweisen Wandel von Haltungen, Routinen und Erwartungsstrukturen. Hiernach wird das Erproben zunehmend als legitime kirchliche Praxis wahrgenommen. Auf den Punkt bringt das ein:e Regionalbischöf:in mit der Aussage, das Erproben sei „salonfähiger geworden", und die Haltung des Probierens sei „viel stärker schon implementiert, als wir das wahrnehmen". Festgemacht wird das an einer Formulierung, die der betreffenden Person zufolge in Gremien inzwischen häufiger zu hören ist: „Ach, lass uns einfach ausprobieren" (RB).

Strategisch wichtig ist bei diesem Wandel vor allem die Verschiebung vom Angebotsdenken hin zu einer ***kontext- und nutzerorientierten Kirchenlogik***. Die Fachbegleitung formuliert dies ausdrücklich als notwendigen Lernprozess für die Kirche: Hiernach kommt es darauf an, „wirklich damit ernst zu machen, dass Kirche von den Nutzenden her gestaltet" und „von den Kontexten her" formatiert wird. Kirche kann danach nicht länger sagen, sie biete einfach Angebote an. Die Erprobungsräume gewinnen in dieser Perspektive eine Rolle als Indikator dafür, „dass Kirche der Zukunft" zunehmend mit solchen Kriterien wie einer Nutzenden- und Kontextorientierung arbeiten sollte (FB).

3.5.1 Kulturwandel statt Projektlogik

Der Kulturwandel, den die Erprobungsräume angestoßen haben, wird in den Interviews explizit thematisiert (in einem Interview heißt es, man könne „fast von einem Kulturwandel sprechen", TE). Er ist den Aussagen zufolge durch ***„Lust am Erproben und Ausprobieren"***, eine damit verbundene „Fehlerfreundlichkeit" (L) und durch eine erhöhte Selbstverständlichkeit von Erneuerung und geistlicher Vertiefung geprägt. Die Fachbegleitung nimmt in diesem Zusammenhang eine breit verankerte Veränderung wahr („viel stärker schon implementiert, als wir das wahrnehmen"). Hiernach betrifft der Kulturwandel „die Gemeinden und handelnde Personen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen" und ist der Wahrnehmung zufolge inzwischen tief in der kirchlichen Praxis verankert (FB). Das Programm der EPR fördert diesen Kulturwandel auch dadurch, dass Initiativen, die sich vor der Auflegung des Programms „gebremst und ausgebremst gefühlt" hätten, durch den Titel Erprobungsraum Anerkennung erhalten hätten („Wir sind jetzt endlich anerkannt, in dieser Landeskirche" (TE). Zugleich wird die neue Lust am Ausprobieren als sinnvoller Kontrapunkt zu einer „kapitalistischen Leistungs- und Perfektionsgesellschaft" mit ihren „wahnsinnigen Ansprüchigkeiten" (L) gewertet.

Strategisch ist an diesem Kulturwandel entscheidend, dass EPR nicht nur neue Formate hervorbringen, sondern ***Wahrnehmungs- und Deutungsmuster verändern***. Die Wirkung liegt also weniger in einzelnen Innovationsinseln als in einer Normalisierung des Erprobens. Zur Logik des Erprobens gehört auch eine **Öffnung für Exnovation**, für das Beenden von Projekten oder „Gemeinschaftsformen […], wenn sie nicht mehr mit Leben gefüllt sind" (LG). Der

Lenkungsgruppe zufolge sind die Erprobungsräume hierzu ein wichtiges Lernfeld, wenn sie ggf. vor der Frage stehen, „wie können wir Dinge auch wieder lassen“. Ein solcher Abschied kann sich mit einer Haltung verbinden, in der man das ‚Zeitliche segnet` und damit auch das anerkennt, „was in dieser Zeit gewachsen ist“ (LG). Die hier gestellten „Fragen nach Kirche auf Zeit, nach Verstetigung“ (LG) lassen sich auch als Anfrage an das kirchliche Regelsystem verstehen. Wenn das Erproben verstärkt in das Regelsystem diffundiert, wird das Exnovieren schon allein aus Ressourcengründen eine wachsende Bedeutung erhalten.

Der zentrale Wirkungsfaktor für das Erproben ist eine ***Ermöglichungskultur***, „dass man tatsächlich einen Raum öffnet, wo etwas ausprobiert werden kann, was ein bisschen nach disruptiver Innovation aussieht“ (FB). Dadurch erleben die Akteur:innen, „dass sie die Möglichkeit haben [...] etwas aufzubauen. Das hat etwas extrem Ermutigendes und macht Spaß“ (L).

3.5.2 Aufbruch zur Kontext- und Sozialraumorientierung

Der stärkste einzelne Wirkungsaspekt ist den Interviews zufolge die Kontextualisierung. Die Lenkungsgruppe bezeichnet sie ausdrücklich als „das stärkste Moment in den Erprobungsräumen“. Gemeint ist, dass man sich „einlässt auf das, was drumherum dran ist“; genau das überzeuge „in der Regel am meisten“ (LG). Damit werden EPR als ***Lernorte einer sozialräumlich sensiblen Kirche*** beschrieben. Der Kontext kommt hierbei als Faktor in den Blick, der dazu herausfordert, anders zu denken, zu reden und zu handeln – „sogar in meiner Art, mein Ehrenamt zu verstehen“ (SG). Die EPR werden damit zu Orten, an denen die Kirche lernt, sich an Lebenswelt, Milieu und sozialem Umfeld auszurichten. Damit ist auch ein neues Selbstverständnis der kirchlichen Akteur:innen verbunden: „Also eine Wirkung, die mir sehr bewusst ist, so dass für viele das eine Legitimation war, noch mal Gemeinde anders denken zu dürfen. Also rauszugehen, außerhalb von Kirchenmauern, neue Formen ausprobieren. Andere Formen, das weiter zu denken. Und das eine Legitimation war, das auch zu machen“ (BN).

Praktisch zeigt sich diese Wirkung in einer abgesenkten Schwelle zur Teilnahme. Das Team EPR betont, die „Schwelle ist viel niedriger“. Zugleich seien die „Angst vor der Begegnung“ und die Frage, ob man dort „wirklich hingehen und daran teilnehmen darf“, geringer, weil nicht immer sofort erkennbar sei, dass es Kirche ist (TE). Strategisch bedeutet das: Die Anschlussfähigkeit kirchlicher Angebote wächst dort, wo kirchliche Identität nicht zuerst als Grenze, sondern als Einladung erlebt wird.

Ein zentraler Faktor für die Stärkung von Kontext- und Sozialraumorientierung ist den Interviews zufolge die ***Orientierung an den Nutzenden***, wenn der Fokus darauf gerichtet ist, „Kirche von den Nutzenden her [zu] gestalten ... und von den Kontexten her“ (FB). Hierin besteht ein grundlegender Paradigmenwechsel im Unterschied zur bisher dominanten Angebotsorientierung. Damit verbunden ist die ***Bereitschaft zur Präsenz außerhalb kirchlicher Räume*****,** die von einer regionalbischöflichen Person als „große Stärke der Erprobungsräume“ wahrgenommen wird (RB).

3.5.3 Neue Bedeutung von Ehrenamt, Beteiligung und Selbstwirksamkeit

Ein zentrales Transformationsfeld ist das Ehrenamt. Die Interviews beschreiben eine deutliche Verschiebung weg von aufgabenorientierten, schwerfälligen Formen hin zu biografie- und begabungsorientierter Beteiligung. Das Team EPR formuliert, Ehrenamtliche wirkten „entsprechend ihrer Begabungen und ihrer eigenen Ideen verantwortlich mit". Es spricht ausdrücklich von einem „biografieorientierten Freiwilligenmanagement", das in vielen EPR „wirklich beherzigt" werde (TE).

Die strategische Relevanz dieser Entwicklung ist hoch. Die EPR stehen hiernach für ein Modell von Kirche, bei dem es nicht nur gelingt, neue Gruppen für ehrenamtliches Engagement zu gewinnen, sondern auch dessen Qualität zu verändern, indem ***neue Freiräume und Gelegenheitsstrukturen für ein biografie- und begabungsorientiertes Ehrenamt*** entstehen. Das Team EPR kontrastiert diese Entwicklung mit den Erfahrungen aus vielen Parochien, in denen die Menschen „ständig über Bauanträge abstimmen und irgendwie die Kirche in Schuss halten" müssten (TE). Während hier Pflichtaufgaben im Vordergrund stehen, ist das Engagement in den EPR der Wahrnehmung zufolge offen für die Eigenlogiken der Ehrenamtlichen. Dazu gehört nach einer Einschätzung aus der Steuerungsgruppe auch eine erhöhte Selbstwirksamkeit der Ehrenamtlichen; sie seien in den EPR „selbstwirksamer aktiv", weil ihre Ideen dort Raum bekämen (SG).

Damit verschiebt sich das kirchliche Beteiligungsmodell: Ehrenamt wird nicht mehr nur als Ressource für bestehende Strukturen verstanden, sondern als ***eigenständige, gestaltende Kraft***. Das markiert sehr genau den Übergang vom „alten" zum „neuen" Ehrenamt in der Kirche.[19] Damit verändern sich der Wahrnehmung zufolge auch die Rollen, Anforderungen und Gewichte von beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden: Das Rollenprofil von Gemeindepädagog:innen hat hiernach mit der Kompetenz, „wie man Ehrenamtliche begleitet und wie man sie befähigt", eine besondere Nähe zu den EPR. Zugleich gilt es im Blick zu haben: „Ehrenamtliche werden in Erprobungsräumen nicht per se befähigt, sondern die kommen schon befähigt dorthin" (TE). Der Blick auf die Kompetenzen der Ehrenamtlichen ***verändert die Rollenarchitektur***: weg von einer asymmetrischen Betreuung durch die Hauptamtlichen, hin zu einem neuen Miteinander von ehrenamtlich und beruflich Engagierten.

Ein wesentlicher Faktor für die neue Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements ist *Vertrauen*: „Wir haben gelernt, auf Ehrenamtliche zu setzen. Die können das" (L). Dazu gehört die ***Offenheit für die Perspektive der Ehrenamtlichen***, wenn „ihre Ideen dort [in den Erprobungsräumen) Raum bekommen. Sie sind viel selbstwirksamer aktiv" (TE).

3.5.4 Veränderte Beruflichkeit, Teamarbeit und neue Rollen

Den Interviews zufolge stehen die Erprobungsräume überhaupt für eine Veränderung der beruflichen Logik. Mehrere Stimmen betonen, dass eine pfarrzentrierte Kirche nicht einfach

[19] Petra Brunner, Arbeitswelt in der Kirche, Gesellschaftliche und theologische Perspektivenwechsel zu ehrenamtlicher (Mit)Arbeit in Kirche und Diakonie, Göttingen 2021, 60.

fortgeschrieben werden kann und verweisen auf die Erfahrungen aus den EPR. Diese zeigen nach einem Votum aus der Fachbegleitung deutlich, dass die „hauptberufliche Pfarrperson als Dreh- und Angelpunkt allen kirchlichen Handelns“ zukünftig nicht mehr so funktionieren werde; stattdessen würden Hauptberufliche „eine dienende und unterstützende Rolle“ bekommen (FB). Das entspricht der Rollenveränderung, die eben schon im Kontext mit dem neuen Ehrenamt deutlich wurde.

Als dezidierte Wirkung des mit den EPR verbundenen Kulturwandels lässt sich konstatieren, dass das Erproben in mehrfacher Hinsicht „in die Beruflichkeit mit eingewandert“ ist (L). Das gilt für den Pfarrberuf, die Schaffung eines neuen Berufsprofils sowie einen damit verbundenen Ausbildungsgang. Was den Pfarrberuf angeht, so gibt es der Lenkungsgruppe zufolge in den Dienstvereinbarungen inzwischen eine eigene Rubrik „Erprobung“, auch wenn sie offiziell nicht so heißt. Die Pfarrerschaft selbst habe gefordert, dass Freiräume zum Ausprobieren Teil der Dienstbeschreibung werden sollten (LG). Auch die Schaffung des neuen Berufsbildes der Gemeindereferent:innen wird von der Lenkungsgruppe als Wirkung der EPR beschrieben („wir haben eine Berufsgruppe sogar erfunden, um das Thema Erproben in die kirchliche Beruflichkeit mit hineinzuholen“, LG). Das neue Berufsprofil folgt der experimentellen Logik der EPR, indem es nach der passenden „beruflichen Expertise“ für Situationen fragt, in denen „sich ein [neues] Arbeitsfeld auftut“ und „privatrechtliche Unterstützung“ erforderlich ist. Dabei ist dieser neue Beruf dezidiert als einer definiert, der mit seiner „missionarische[n] Schwerpunktsetzung auch über die Grenzen der verfassten Kirche hinausgehen kann“ und Kompetenzen bereitstellt, die in den bisherigen Berufsprofilen im Verkündigungsdienst nicht verankert sind (LG). Die Schaffung des dazu passenden Universitäts-Studiengangs „Pioneer Ministry“ („den wir mitentwickelt haben“) wird als konkretes Beispiel für die Einwanderung des Erprobens in die Beruflichkeit genannt (LG). Die Etablierung von Strukturen wird danach als Chance zur Förderung des Erprobens in der kirchlichen Praxis genutzt und stößt auf Resonanz bei Menschen, „die möglicherweise im oder neben dem kirchlichen Bereich tätig werden können“ (L).

Die Schaffung eines neuen Berufsprofils, so lässt sich zusammenfassen, unterstreicht den ***Wandel von einer pfarrzentrierten zu einer multiprofessionellen Kirche***. Nach dem Team EPR schlägt sich dieser Wandel in einer entsprechenden Teamarbeit und in einer ständigen Reflexion der Berufsrollen nieder. Die Teams sind dabei ein konkreter Ort, in denen danach gefragt wird, „was funktioniert und wie man vor allem auch als Team gut die Rollen miteinander klären kann“ (TE). Neben der Rahmensetzung durch Strukturen werden hier die Aushandlungsprozesse der Teams als Faktor für das Erprobens sichtbar.

Zusammenfassend lassen sich drei Faktoren für die veränderte Beruflichkeit, für neue Rollen sowie Teamarbeit identifizieren. Zentral ist die ***Orientierung an Begabungen*** *statt an vorfindlichen Ämtern.* Dieser Faktor wird in den Interviews mehrfach genannt: „Für uns konkret hat sich aber schon gezeigt, dass wir sehr viel stärker zum einen von unseren Begabungen her gedacht haben [...] Das heißt, wir haben wenig gemacht, was wir mussten, und viel, was wir wollten“ (TE). Zu dieser Gaben- und Kompetenzorientierung gehört auch die ***„Rückbesinnung***

auf die Profession, darauf, was jeder gelernt hat." (TE). Verbunden damit ist die multiprofessionelle Zusammenarbeit, die sich im Wunsch nach „einem verlässlichen, guten multiprofessionellen Team" (TE) sowie einem „Erproben" von „Rollenbildern" (TE) ausdrückt. Ein weiterer Wirkfaktor ist die strategische ***Arbeit an der Berufsbildentwicklung*** auf der Leitungsebene, konkret die Schaffung eines neuen, relativ offenen Berufsbildes.

3.5.5 Stärkung der diakonischen und missionarischen Dimension

Die Stärkung der diakonischen und missionarischen Dimension wird als weitere Wirkung der EPR herausgestellt, die einerseits das Kirchenbild verändert, andererseits aber auch im Umfeld der Projekte konkrete Wirkung zeigt. Die ***stärkere Einbeziehung diakonischer Handlungsfelder*** wird von der Lenkungsgruppe als „sehr, sehr günstige Entwicklung" beschrieben, weil die Diakonie in säkularisierten Räumen verständlicher wirke als klassische Verkündigung: „Man kann lange predigen, aber eine gute Tat, so im diakonischen Bereich, die wirkt dann unter Umständen überzeugender" (LG). Mit dieser Stärkung der diakonischen Dimension wird außerdem eine bisherige Versäulung von Kirche und Diakonie in Richtung verstärkter Kooperation verflüssigt: „Also, die Diakonie, die ja sonst immer eine große Eigenständigkeit gepflegt hat, die ist näher an die verfasste Kirche rangerückt beziehungsweise umgekehrt auch" (LG).

Auch die missionarische Außenwirkung wird nicht primär als Mitgliederzuwachs, sondern als Sichtbarkeit beschrieben. Der Lenkungsgruppe zufolge halfen die Erprobungsräume in einer kleiner werdenden Kirche, „trotzdem sichtbar" zu bleiben und „positive Eindrücke von dem, was Kirche sein kann" zu vermitteln; gerade für eine Kirche in einer säkularen Gesellschaft sei dies hilfreich (LG). Die „missionarische Wirkung" wird dabei in der Eröffnung einer Kontaktzone gesehen, die zu „einer Berührung, zu einer Verunsicherung, Reibung, wie auch immer man es nennen mag, mit dem säkularen Umfeld" führt (L).

Den Interviews zufolge ist Mission innerhalb und außerhalb der Kirche kein unumstrittener Begriff (L), wenn er die Sorge vor religiöser Überwältigung („Mission ist bei uns [in einem „säkularen Kontext"] natürlich tricky", L) und Überbestimmtheit provoziert („Ich habe erlebt, dass man in dem, was sonst in der Landeskirche so läuft, in den Konventen immer sehr vorsichtig sein muss, ob man dieses Wort überhaupt in den Mund nehmen darf oder gleich evangelikal ist", TE). Durch die Erprobungsräume wird den Interviews zufolge ***Mission praktiziert*** (Doing Mission), wenn Offenheit für alle Menschen vor Ort besteht (auch für Muslim:innen) und der eigene religiöse Hintergrund dabei nicht versteckt wird: „Mich begeistert, dass da auch dieser Mut besteht, vor allem in den Stadtteilprojekten, da mit allen Menschen zusammenzuarbeiten und sie einzuladen. Der Mut dazu, dann auch offen zu sein und sie aber auch spüren zu lassen, dass es Kirche ist und Gott schon irgendwo auch drauf- oder drinsteht" (TE). Auch wenn es in den EPR gelegentlich zu Taufen kommt, liegt der Fokus liegt jedoch nicht auf kurzfristigen Wachstumszahlen, sondern auf ***Resonanz, Glaubwürdigkeit und öffentlicher Wahrnehmung***. Zu den Wirkungen der Erprobungsräume gehört damit auch der Lernprozess, unrealistische Indikatoren („wie viele Taufen wir akquirieren oder wie viele Menschen wir verbrieft und

versiegelt zu Gott führen“) zu relativieren, verbunden mit der „Erkenntnis, dass wir aber trotzdem fröhlich Kirche leben können“ (TE).

Die zentralen Faktoren für die Stärkung der diakonischen Dimension liegen in den bereits genannten Faktoren für die Kontext- und Sozialraumorientierung, nämlich den ***Bedarfen der Nutzenden und der sozialräumlichen Präsenz*** in den säkularen Kontexten, aber auch in der Bereitschaft zum beschriebenen ***Abbau der Versäulung von Kirche und Diakonie***, indem diakonisches Handeln als Form der religiösen Kommunikation ernstgenommen wird. Zwei dieser Faktoren sind auch für das ***Doing Mission*** relevant:

- der Schritt **heraus aus *den traditionellen Strukturen und Räumen*** („Damit führen sie zu einer Berührung oder zu einer Begegnung mit dem säkularen Umfeld. Deswegen haben sie auch eine missionarische Wirkung“, L)
- die ***Begegnungsorientierung*** der EPR, die Menschen Glauben als etwas „Fröhliches […], was Bereicherndes, was Wertvolles“ entdecken lässt (BG), verbunden mit einer ***diakonischen Präsenz*** und ihrer Überzeugungskraft.

Das Doing Mission ist bei den Erprobungsräumen oft eng mit diakonischer Präsenz bzw. einer diakonischen Haltung verbunden.

3.5.6. Transfer in Gemeinden, Recht und Führung

In den Interviews wird deutlich, dass die Erprobungsräume auf ganz unterschiedlichen kirchlichen Handlungsebenen Wirkung zeigen. Die Wirkung bleibt nicht auf Projektorte begrenzt; vielmehr konstatieren die Steuerungsgruppe und der Landesbischof, dass Erprobungsräume auch in Landeskirche, Verwaltung und Gremien hineinwirken. Der Landesbischof betont, dass die Bereitschaft zum Erproben „in der Gesamtkirche“ zunimmt, und zwar „beidseitig“, also „auf der Verwaltungsebene“ wie auch „in der Fläche, in den Gemeinden“ (L).

Allerdings werden auch Grenzen der Wirkungen in Richtung Gemeindeebene wahrgenommen. Laut dem Team EPR kommen hier oft nur geringe Wirkungen an, wenn kein direkter Kontakt zum EPR besteht und die Kenntnis der EPR gering ist. So berichtet ein Mitglied des Teams EPR von, einem „Gespräch mit Gemeindekirchenratsmitgliedern […], die gefragt haben, was eigentlich Erprobungsräume sind“, obwohl es in ihrer Gemeinde einen Erprobungsraum gibt. Die Kontaktbrücken zwischen EPR und den Gemeinden aus dem Parochialsystem sind damit für eine Wirkung in die Parochien entscheidend. Ohne solchen Kontakt werden die EPR danach als etwas wahrgenommen, das „mit mir als Gemeindemitglied wenig zu tun hat“ (TE). Die strategische Herausforderung besteht damit darin, zwischen dem Parochialsystem und den EPR sowohl ***Transfer als auch Anschlussfähigkeiten zu fördern***. Wenn eine Kenntnis von Erprobungsräumen besteht, kann das in das Parochialsystem allerdings auch das Aufbruchsnarrativ verstärken, „dass es weitergeht“. Das gilt selbst dann, wenn bei den betreffenden Akteur:innen „im Ort kein Erprobungsraum ist“, sie also aus einer Nachbargemeinde stammen (TE).

Als eine „Auswirkung“ der EPR wird auch das ***Erprobungsgesetz*** genannt,[20] mit dem das Erproben in reguläre Steuerungslogiken hineinübersetzt werden soll. Auch wenn das Gesetz nach dem Eindruck aus dem Team EPR noch am Nichtvorhandensein von Ausführungsbestimmungen krankt und so „Innovationskraft verloren[geht]“), kann es nicht nur theoretisch ein „förderlicher Faktor“ sein, sondern hat tatsächlich schon Innovation angestoßen. Als konkretes Beispiel wird ein Erprobungsprozess in einem Kirchenkreis genannt: „Ich glaube, dass es ohne das Erprobungsgesetz gar nicht passiert wäre, dass es jetzt ein Team gibt, wo die Parochien aufgelöst werden (TE).

Dieses Beispiel illustriert einerseits die Wirkungen des Erprobens in das kirchliche System hinein und die Bedeutung, die eröffnende juristische Rahmensetzungen für die Diffusion einer Erprobungshaltung spielen können. Kirchenrecht wird hier offensichtlich zum ***„Ermöglichungsrecht“***.[21] Trotz aller Ermutigung zum Erproben und zur Flexibilisierung braucht es in einer verrechtlichten Kirche auch ein bestimmtes Maß an rechtlicher Regelung, um Verlässlichkeit und Stabilität zu gewährleisten. Damit erweist sich auch der Einsatz des Kirchenrechts als eine der bereits skizzierten Parodoxien, wobei es hier um das Spannungsfeld von Über- und Untersteuerung geht.

Als wichtige Faktoren für die hier beschriebenen Transferprozesse lassen sich festhalten:

- ***Kommunikation und eine Vernetzung***, wie sie in etlichen Kirchenkreisen zu finden ist („Da findet ein gutes Gespräch zwischen den Erprobungsräumen und manchen Kirchenkreisen statt“, TE),
- kulturelle ***Offenheit kirchenleitender Ebenen für das Erprobungsthema,*** die sich z. B. im Erprobungsgesetz, der Schaffung eines neuen Berufsprofils oder einer veränderten Prüfungsordnung für die Vikar:innen ausdrückt („das gemeindepädagogische Projekt wurde durch ein Erprobungsprojekt ersetzt“; TE).

3.5.7 Wirkungen in die Landeskirche - Abgleich mit Ergebnissen aus der Online-Umfrage

Interessant ist der Abgleich mit den Ergebnissen aus der Online-Befragung unter Synodal:innen und Superintendent:innen. Hier wurde gezielt auch nach den Wirkungen der EPR für die gesamte Landeskirche gefragt. Auch wenn diese Umfragen keine repräsentativen Ergebnisse bieten, zeigen sie ein klares Bild: Beide Befragtengruppen sehen positive Wirkungen, vor allem bei einem positiven Image der EKM und bei einem positiven, ermutigenden Narrativ, das Aufbrüche statt Abbrüche in den Vordergrund stellt.

[20] Kirchengesetz zur Ermöglichung von Erprobungen in Kirchenkreisen vom 25. November 2023, online: https://www.kirchenrecht-ekm.de/document/55171 (20.10.2026).
[21] Rainer Mainusch, Die kirchenrechtliche Perspektive. Netzwerke und Kirchenordnung, in: Hörsch, Daniel / Pompe, Hans-Hermann (Hg.): Kirche aus der Netzwerkperspektive, Leipzig, S. 79–104, 89.

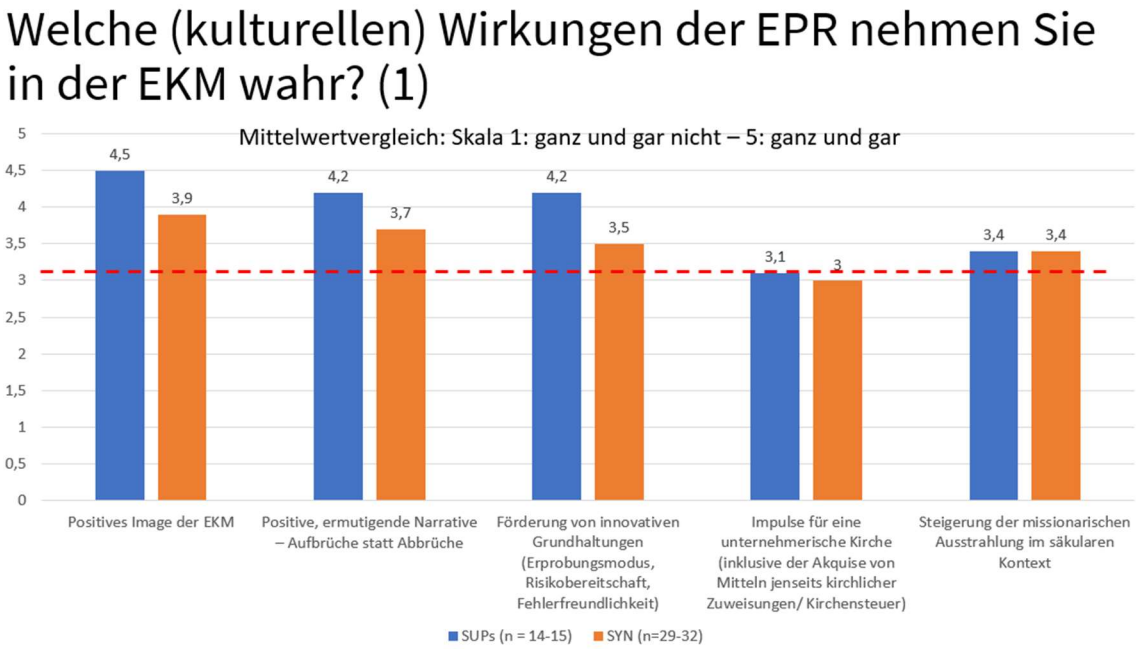


Abb. 8: Wirkungen der EPR (1)

Weitere Wirkungen, die allerdings eher von den Superintendent:innen als von den Synodal:innen wahrgenommen werden, liegen in den Bereichen: Förderungen von innovativen Grundhaltungen (Erprobungsmodus, Risikobereitschaft, Fehlerfreundlichkeit) sowie Impulse für eine transparochiale, über die Ortsgemeinde hinausgehende Kirchenlandschaft. Bei diesen Themen votieren die Superintendent:innen (vermutlich auf Grundlage ihrer Kirchenkreiserfahrungen) meist recht stark, darunter v. a. auch beim Thema einer transparochialen Kirchenlandschaft, das für sie auch aufgrund ihrer Kirchenkreis-Erfahrungen eine hohe Bedeutung haben dürfte. Als weitere Wirkung nehmen die Superintendent:innen eine wachsende Bedeutung des freiwilligen Engagements und des Ehrenamts wahr. Dagegen werden die Auswirkungen für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Pfarrberufs und der anderen kirchliche Berufe zurückhaltender markiert, und zwar von Superintendent:innen und Synodal:innen gleichermaßen. Offenbar sind die Wirkungen, die u. a. mit der Schaffung des neuen Berufsprofils verbunden sind, noch nicht in der Breite sichtbar.

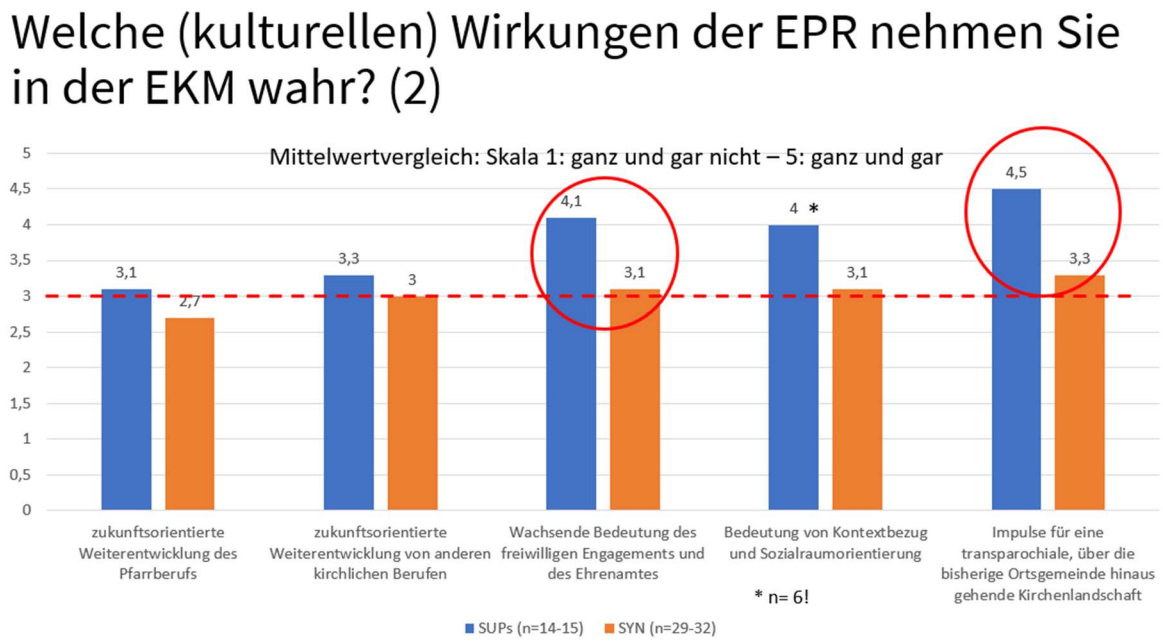


Abb. 8: Wirkungen der EPR (2)

Die hier markierten Wirkungen unterstreichen die ***Betonung eines Kulturwandels***, der auch in den Interviews deutlich wurde. Die Umfrageergebnisse weisen darauf hin, dass dieser Kulturwandel auch einen ***atmosphärischen Impact*** hat, nämlich EKM-extern in einem Imagegewinn für die Landeskirche und EKM-intern in Form veränderter Narrative, durch die eine defizitorientierte Perspektive auf die „Abbrüche" durch eine handlungsorientierte Perspektive auf „Aufbrüche" zumindest ergänzt wird. Dass die Synodal:innen diese kulturellen Wirkungen durchweg weniger deutlich markieren, dürfte damit zusammenhängen, dass sich bei ihnen die Vertrautheit mit den Erprobungsräumen vor allem auf die Kenntnis einzelner Akteur:innen aus dem Team EPR sowie des Erprobungraum-Programms bezieht. Vergleichsweise weniger verbreitet ist die Kenntnis einzelner Erprobungsräume. Das spricht für einen eher summarischen Blick auf die Erprobungsräume, der offensichtlich bei manchen Items zur gesamtkirchlichen Breitenwirkung mit einer gewissen Zurückhaltung oder der „Tendenz zur Mitte" verbunden ist.

Was müsste geschehen, damit die Erprobungsräume auf landeskirchlicher Ebene noch mehr Wirkung entfalten können? Offene Antworten aus der Online-Befragung der Superintendent:innen unterstreichen die *Bedeutung der Kommunikation*, die Sichtbarkeit und das „Gesehenwerden" der Erprobungsräume genauso wie eine strategische Nutzung der Lernerfahrung auf der Kirchenkreisebene in Form von „Gesprächen zwischen KKR (Kirchenkreisrat) und Mitarbeitenden der im KK aktiven EPR über Lernerfahrungen". Ein weiterer, damit eng verbundener Faktor betrifft *Strategie und Struktur*, nämlich die strategische Nutzung der Lernergebnisse („Aus den EPR müssen klare Handlungsfelder für Kirche erwachsen") sowie eine strukturelle Entlastung der Akteur:innen. Als dritter Faktor wird die weitere *Arbeit am Kulturwandel*, an den Kirchenbildern und Haltungen gefordert: Neben einer verstärkten „Feedbackkultur" wird hier der Schritt über „traditionelle, parochiale Bilder von Kirche" angesprochen: „Kirchengemeinden dürfen weiter transformiert oder sogar abgelöst werden". Als Wirkungsfaktor kommt

hier die Offenheit für eine postparochiale, mindestens aber erprobende Kirchenentwicklung in den Blick, bis hin zum Hinweis auf den Wirkungsfaktor einer *Einsicht in Notwendigkeiten*: „Im Grunde entwickeln sich alle Gemeinden dahin, Erprobungsraum werden zu müssen."

3.5.8. Wirkungsgrenzen und limitierende Faktoren

Des Weiteren werden in den Interviews einige Grenzen der Wirkungen sowie limitierende Faktoren deutlich. Diese betreffen nicht nur die Diffusion in die Gemeindeebene hinein, sondern auch andere Aspekte. Den Interviews zufolge sind die EPR ***kein Mittel zur Stabilisierung der bisherigen kirchlichen Strukturen***: „Man hat im Endeffekt gelernt, [..] dass man nicht über so ein Programm die klassische Struktur einer Landeskirche oder der Parochie in irgendeiner Form sichern kann" (FB). Auch bieten die Erprobungsräume keine einfache Lösung für kirchliche Mitgliederverluste und Finanzprobleme: „Der Mitgliedschaftsorganisation Kirche hilft das nicht. Also, es führt uns nicht zu neuen Kirchenmitgliedern" (SG). Vielmehr wird von einem „Lerneffekt" gesprochen, „dass Erprobungsräume nicht darauf angelegt sind, uns neue Kirchensteuerzahler zu besorgen." (TE).

Den Interviews zufolge werden die EPR überfrachtet, wenn sie als „Lösungsmittel für sämtliche Probleme, die wir haben" (LG), verstanden werden. Ihre primäre Leistung liegt offensichtlich – neben dem Kulturwandel – in der Arbeit an der „Kirchenbindung „sie „gehen das Problem der Kirchenbindung an" (LG), während die Arbeit an der Zukunft der kirchlichen Gebäuden nicht das zentrale Thema ist (obwohl hier in den Interviews auch relevante Ideen zur alternativen Nutzung sichtbar werden). Grenzen werden auch bei der Entwicklung finanzieller Nachhaltigkeit deutlich, obgleich hier auch ein gemischtes Bild konstatiert wird: „Wirklich eine finanzielle Unabhängigkeit zu schaffen, fällt vielen Projekten schwer. Wir haben aber trotzdem ein paar Leuchtturmerprobungsräume darunter, die auch sehr stark versuchen, das in die Kirche zu übertragen oder es ins Gespräch zu bringen" (TE). Zugleich wird darauf hingewiesen, „dass ganz viele der Erprobungsräume nicht einmal finanzielle Förderung bekommen. Dass die so sehr unternehmerisch Kirche sind" (TE). Das Problem besteht dann den Interviews zufolge eher darin, dass die unternehmerischen Beispiele nicht stärker bekannt sind, es also an einer entsprechenden Diffusion durch geeignete Kommunikation mangelt.

Zwei weitere limitierende Faktoren hängen mit der Stärke der EPR zusammen, nämlich der Fokussierung auf einen Kulturwandel. Diese limitierenden Faktoren bestehen einerseits in der Konkurrenz zwischen Organisationsentwicklung und dem Kulturwandel, andererseits in dem negativen Einfluss, den interne Konflikt auf eine positive Entwicklung von Projekten nehmen können. Die Konkurrenz zwischen der EPR-Logik und der Strukturentwicklung wird konkret, wenn das Team EPR auf eine ***Spannung zwischen Erlaubniskultur und faktischer Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten durch Strukturveränderungen*** hinweist: „Mein Eindruck ist, dass [...] versucht wird, Menschen wieder mehr diesen Raum zu schaffen, dass sie auch etwas machen dürfen. [...] Andererseits läuft das aber sehr konträr zu diesen ganzen Fusionen. Da geht es dann erst einmal ganz viel um Struktur und dann können die Leute noch weniger tun" (TE). Hier klingt nicht nur die Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten durch neue

Strukturen an, sondern auch eine Konkurrenz um die Aufmerksamkeit. Ein zweiter limitierender Faktor ist die ***die Lähmung durch interne Konflikte***. So berichtet jemand aus dem Begleitnetzwerk: „Ich begleite einen Erprobungsraum gerade, die haben sich dermaßen gerade im Moment am Wickel. Das schmerzt mich. Und es bremst eben so sehr die Wirkung“ (BN). Diese Wirkungslimitierung dürfte sich gerade aus dem liquiden, persönlich geprägten Charakter von EPR ergeben, in der die Innovationsentwicklung und das Ausprobieren sehr personenabhängig sind. Triangulierung durch Begleitung bzw. Moderation erscheint hier als sinnvolles Instrument.

Eine weitere Limitierung liegt in der oft ***langsamen, leisen Wirkung von Kulturveränderungen***, die in den Interviews ebenfalls vermerkt werden: „Wo eine Saat ausgesät ist, werde ich das nicht mehr ernten, aber es werden vielleicht diejenigen, die jetzt in die Ämter kommen [...] die vielleicht ernten, was hier gesät wird. Das ist meine große Hoffnung“ (RB). Hier ist Geduld und Aufmerksamkeit genauso erforderlich wie ein Hightlighten bereits sichtbarer Veränderungen und deren Verteidigung gegenüber übertriebenen Erwartungen.

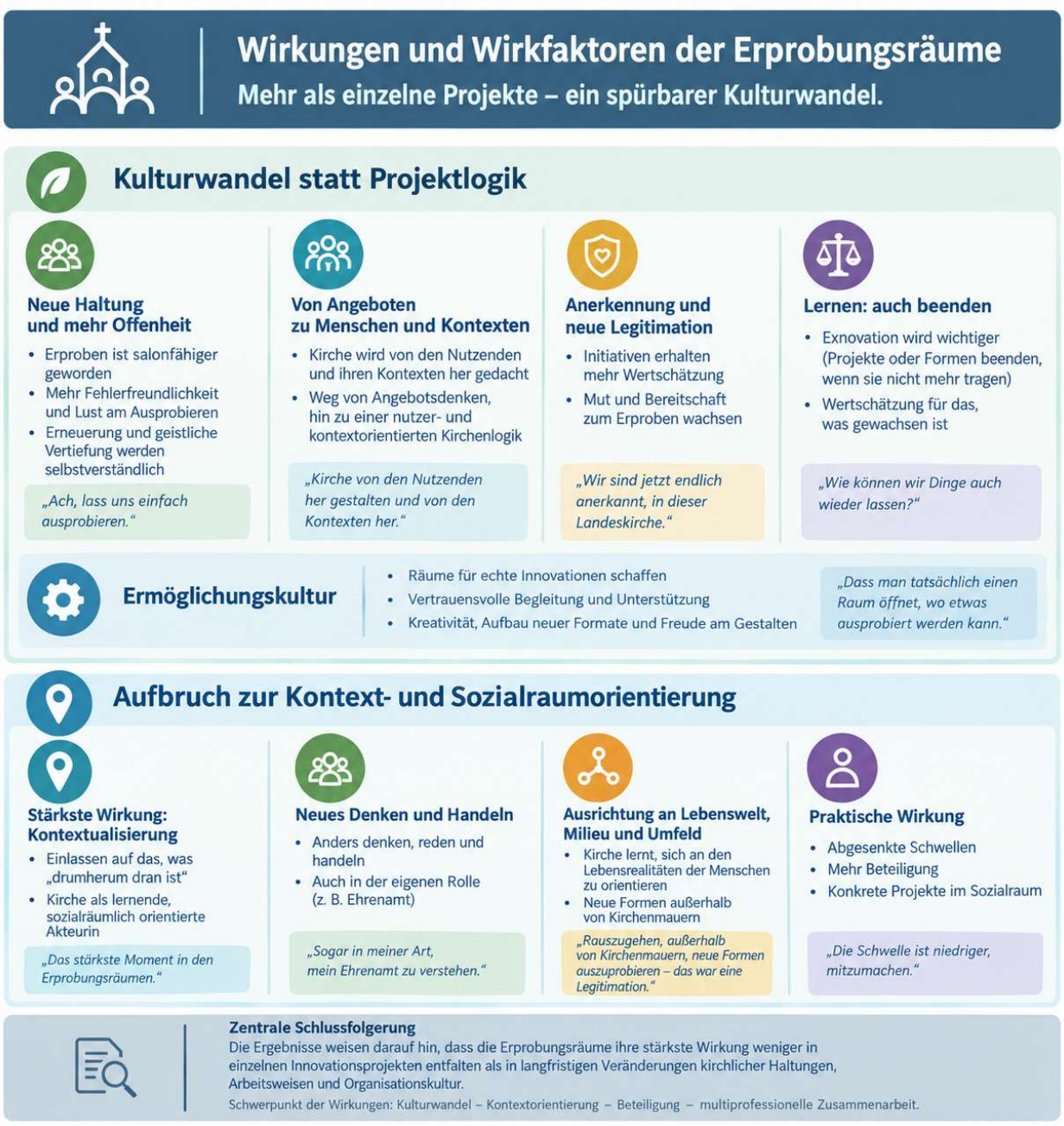
3.5.9. Fazit

In der Summe sprechen die Interviews dafür, die ***EPR als Transformationsarchitektur der EKM*** zu verstehen. Ihr stärkster Effekt liegt nicht in einzelnen, exemplarischen Leuchttürmen, sondern darin, dass sie eine neue kirchliche Kultur einüben: kontextsensibel, fehlerfreundlich, beteiligungsorientiert, multiprofessionell und sozialraumbezogen. Besonders wichtig ist, dass diese Effekte vielfach „im Stillen“ eintreten und deshalb leicht unterschätzt werden (TE).

Die Wirkungen der Erprobungsräume liegen damit gerade nicht in der Stabilisierung der bisherigen kirchlichen Strukturen. Vielmehr wird von einem „Lerneffekt“ gesprochen, „dass Erprobungsräume nicht darauf angelegt sind, uns neue Kirchensteuerzahler zu besorgen“ (TE). Die Wirkungen weisen in Richtung eines ***umfassenden kirchlichen Kulturwandels***, der nicht nur auf die einzelnen Projekte beschränkt ist, sondern inzwischen in die landeskirchlichen Strukturen eingewandert ist, auch wenn die Wirkungen in die parochiale Ebene immer noch durch mangelnde Bekanntheit bzw. Kommunikation über mögliche Lerneffekte limitiert sind. Der Kulturwandel umfasst sowohl das Kirchenbild und damit verbundene zentrale Haltungen (statt reiner Angebotsorientierung: Fehlerfreundlichkeit, Kontextorientierung, Kooperation, Stärkung der diakonischen und missionarischen Dimension) sowie Veränderungen im Feld der Berufsrollen und des freiwilligen Engagements.

Insgesamt wird deutlich: EPR sind nicht nur ein Innovationsformat, sondern ein ***Medium kirchlicher Selbstverständigungs- und Transformationsprozesse***. Wer ihre Wirkung strategisch nutzen will, muss sie als Lernraum, Übersetzungsraum und Entscheidungsraum zugleich behandeln. Strategisch bedeutet das: Die EKM sollte den Erprobungsmodus nicht nur fortführen, sondern als dauerhafte Lernlogik sichern. Zugleich braucht es stärkeren Transfer in Gemeinden und Kirchenkreise, eine bewusste Exnovation bisheriger Formen und eine realistische Erfolgsmessung, die sich nicht (nur) an den Kennzahlen der bisherigen Organisation

(Kirchenmitglieder / Kirchensteuerzahler:innen, reine Angebotsindikatoren) orientiert, sondern andere Wirkdimensionen wie sozialräumliche / lebensweltliche Relevanz, Partizipation etc. impliziert. Das abschließende Resümee zu den Wirkungen lautet: EPR ermöglichen nicht nur neue kirchliche Projekte, sondern verändern die Art, wie Kirche sich selbst versteht und organisiert.



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

3.6. Strategische Relevanz für Gesamtkirche

3.6.1 Gesamtbefund: EPR sind kein Zusatzprogramm, sondern ein Zukunftslabor der EKM

Die Interviews zeigen ein klares Bild der Erprobungsräume (EPR). Sie werden nicht primär als Förderinstrument für einzelne innovative Projekte beschrieben, sondern als institutioneller Erfahrungsraum, in dem sich bereits heute Formen einer möglichen zukünftigen Kirche zeigen. Der zentrale Befund lautet deshalb: Die strategische Bedeutung der EPR liegt weniger darin, einzelne Projekte zu vervielfältigen, als darin, der EKM eine dauerhaft lernende und suchende Entwicklungsform zu ermöglichen. Die Befragten verbinden die EPR mit dem Übergang von einer historisch gewachsenen, stark parochial geprägten Kirche zu einer Kirche, die mit weniger Ressourcen auskommen, stärker dezentral arbeiten und unterschiedliche Formen von Beteiligung und Zugehörigkeit ermöglichen muss. Eine entsprechende Äußerung aus dem Fachbeirat lautet: „Ich sage das auch im Blick auf meine eigene Kirche, ich glaube, dass bestimmte Arten des Kirche-Seins im Augenblick nicht mehr resonant sind. [...] Wir haben zukünftig nicht mehr genügend Ressourcen. Wir haben weniger Personal, wir haben weniger Finanzen“ (FB).

Diese Aussage unterstreicht, dass die EPR in einem Transformationskontext stehen. Der Ausgangspunkt ist nicht die freie Wahl zwischen gleichwertigen Organisationsmodellen, sondern die Erfahrung, dass bestimmte bisherige Sozialformen ihre Tragfähigkeit verlieren. Gerade deshalb erhält das ***Erproben eine strategische Funktion***: Es schafft Wissen für eine Zukunft, die nicht vollständig planbar ist. In diesem Zusammenhang wird Zukunft als etwas verstanden, das durch praktische Versuche, Beobachtung und Reflexion schrittweise erschlossen werden muss: „Letztlich geht es darum, einen Weg zu moderieren, wie wir als Kirche miteinander in die Zukunft gehen und was da wichtig ist. Da haben die Erprobungsräume, glaube ich, eine wichtige Funktion“ (FB).

Die Formulierung „einen Weg zu moderieren“ ist für die Gesamtperspektive auf die EPR wichtig. Sie stehen nicht für eine fertige Antwort auf die Zukunftsfrage, sondern „leben“ vielmehr die Zukunftsfrage in unterschiedlichen Facetten in diversen Kontexten. ***Ihre Funktion besteht darin, einen Suchprozess zu ermöglichen und ihn für die Gesamtorganisation fruchtbar zu machen.*** Dadurch verschiebt sich auch die Rolle von Kirchenleitung: Zukunft wird nicht allein zentral entworfen, sondern entsteht in einem Wechselspiel zwischen dezentralem Experiment und gesamtkirchlicher Reflexion.

3.6.2 Der strukturelle Druck ist Auslöser – aber nicht die eigentliche Zukunftsbegründung

Die Interviews verweisen offen auf den Charakter der EPR als Antwort auf eine strukturelle Not. Das ist analytisch bedeutsam, weil die EPR dadurch einerseits als Reaktion auf eine Krisensituation erscheinen, andererseits gerade aus dieser Notsituation eine neue Entwicklungslogik entsteht. Der strukturelle Rückbau wird nicht romantisiert. Vakanzen, sinkende Ressourcen und nachlassendes Interesse an traditionellen Formen werden als reale Bedingungen benannt: „Nun muss man sagen, es ist immer so ein bisschen schwierig, auf der einen Seite dafür

gelobt zu werden und auf der anderen Seite doch auch zu wissen, dass das ja Ausgeburt einer Notsituation gewesen ist. Wir haben mit Abbauprozessen zu tun“ (LG).

Gleichzeitig verdeutlichen Interviewäußerungen, dass diese Bedingungen einen Möglichkeitsraum eröffnen, in dem bisher selbstverständliche Regeln und Strukturen infrage gestellt werden: „Wir versuchen einfach was Neues auf die Beine zu stellen, weil wir sehen müssen, wie wir insbesondere dem mangelnden Interesse an die kirchlichen Fragen [...] und den Rückbauprozessen irgendwie entgegentreten können“ (LG).

Die Spannung zwischen Notsituation und Innovation zieht sich durch mehrere Interviews. Die EPR dürfen danach nicht ausschließlich als Kriseninstrument verstanden werden, denn das würde ihr Potenzial auf Problembewältigung reduzieren. Ihr entscheidender Mehrwert besteht darin, dass ***aus der Reaktion auf Mangel eine andere Art des kirchlichen Handelns entstehen kann***. Das zeigt sich dort, wo Befragte davon sprechen, dass herkömmliche Strukturen und Regeln durch die EPR überhaupt erst als veränderbar erscheinen: „Und in dem Kontext nehme ich das gerne wahr. Und merke auch, dass für unsere Landeskirche das insgesamt so das Feld geöffnet hat, die Phantasie etwas stärker walten zu lassen und herkömmliche Strukturen und Regeln infrage zu stellen“ (LG).

Das bedeutet: Der eigentliche Zukunftswert der EPR liegt nicht darin, dass sie eine Antwort auf den Personal- oder Finanzmangel liefern. Sie verändern vielmehr die Frage, wie unter diesen Bedingungen Kirche gedacht und gestaltet werden kann. Damit werden sie zu einem Transformationsinstrument.

3.6.3 Die EPR als sichtbare „Pflänzchen“ zukünftiger Kirche

Ein zweiter zentraler Befund ist die Beschreibung der EPR als Orte, an denen zukünftige kirchliche Formen bereits jetzt sichtbar werden. Dabei zeichnet sich in den Interviews kein geschlossenes Zukunftsmodell ab. Stattdessen wird eine Vielzahl lokaler Entwicklungen wahrgenommen. Das ist von hoher strategischer Bedeutung: Wenn niemand genau weiß, wie Kirche in zehn oder zwanzig Jahren aussehen wird, braucht die Landeskirche Orte, an denen verschiedene Möglichkeiten real ausprobiert werden können. Repräsentativ dafür ist eine Aussage aus dem Team EPR: „Das sind für mich einfach schon existierende Pflänzchen von zukünftiger Kirche sind, die sehr vielfältig sind und sich nicht pauschal einordnen lassen“ (TE).

Die Metapher der „Pflänzchen“ macht deutlich, dass die Zukunft nicht als fertiges Modell vorliegt. Einige Entwicklungen können wachsen, andere verschwinden. Die Aufgabe der Erprobungsräume besteht deshalb nicht darin, eine einzige erfolgreiche Form zu identifizieren und landesweit auszurollen. Vielmehr geht es um ein Portfolio verschiedener Möglichkeiten. Genau hierin liegt die Verbindung zur später explizit benannten Mixed ecology: Die EKM muss mit unterschiedlichen Formen rechnen und darf diese nicht vorschnell auf ein einheitliches Muster reduzieren. In diese Richtung geht eine Äußerung aus dem Fachbeirat: „Ich bin vorsichtig mit dem Modellbegriff. Vielleicht sprechen wir eher von einem Weg hin zu mehr Vielfalt der Bezüge“ (FB).

Dieses Votum wendet sich gegen die Reduzierung der Erprobungsräume auf die modellhafte Bedeutung: Sie sind nicht das „neue Modell“ anstelle der Parochie. Sie sind ein Weg, auf dem die Landeskirche lernt, mit mehreren Formen von Kirche gleichzeitig umzugehen. Das ist strategisch anspruchsvoller als eine einfache Strukturreform, weil es eine Kultur der Differenz und der Koexistenz voraussetzt (Managing diversity).

3.6.4 Mixed ecology und Innovationskorridor: Vielfalt muss produktiv offen bleiben

Die stärkste strategische Zuspitzung findet sich im Begriff des „***Innovationskorridors“***. Eine vielfältige Kirche braucht nicht nur verschiedene bestehende Formen, sondern die dauerhafte Möglichkeit, neue Formen hervorzubringen. EPR sind daher nicht nur Orte der Vielfalt, sondern Mechanismen, die Vielfalt immer wieder neu erzeugen können. In diese Richtung gehen zwei Äußerungen aus dem Team EPR. In einem ersten Votum heißt es: „Wenn man wirklich davon ausgeht [...] dass Kirche in Zukunft Mixed-ecology-mäßig, also sehr vielfältig, unterwegs ist, dann haben Erprobungsräume eine hohe strategische Bedeutung dafür, diesen Innovationskorridor offenzuhalten“ (TE). Den Sinn dieses Innovationskorridors wird in einem zweiten Votum unterstrichen: „Es geht nicht nur darum, dort eine Vielfalt zu haben. Sondern es geht darum, immer wieder anzuregen, dass neue Ausdrucksformen von Kirche entstehen“ (TE).

Damit wird ein entscheidender Unterschied zwischen Innovation und Institutionalisierung sichtbar. Eine Innovation kann in eine Regel überführt und skaliert werden. Wenn aber jede Innovation sofort zur Regel wird, endet das Erproben. Genau vor dieser Dynamik warnen Interviewaussagen mehrfach. Die EPR sollen Wirkung entfalten, ohne selbst zu einem neuen starren System zu werden. Entsprechend heißt es aus der Steuerungsgruppe: „Nicht in die institutionellen Strukturen integrieren – daneben stehen lassen. Erprobungsräume und das bestehende Systeme sollen sich eher verschränken, aber nicht ineinander aufgehen“ (SG).

Das Verhältnis von Nähe und Distanz ist somit kein nebensächliches Organisationsdetail, sondern eine zentrale Bedingung für die Zukunftsfähigkeit des Programms wie für die landeskirchliche Relevanz. ***Die EPR müssen anschlussfähig genug sein, um Einfluss zu nehmen, und unabhängig genug, um tatsächlich Neues entwickeln zu können***.

3.6.5 Eine andere Organisationslogik: Begleitung, Eigenverantwortung und Subsidiarität

Weitere strategisch wichtige Ergebnisse betreffen die Organisationslogik, die Bedeutung der Kirchenkreise sowie das Verständnis von ehrenamtlichem Engagement. Was die Organisationslogik angeht, so ergibt sich aus den Interviews ein spezifisches Bild kirchlicher Organisation. Projekte, Gemeinden und Initiativen handeln selbstständig; die Programmebene begleitet, stärkt, bildet weiter und vernetzt. Diese Struktur wird ausdrücklich als mögliches Vorbild für die gesamte Landeskirche beschrieben. Damit ***verschiebt sich die Leitungslogik von Kontrolle und Vorgabe zu Ermöglichung***. Dementsprechend formuliert eine Stimme aus dem Team EPR „Es gibt Projekte, Gemeinden und Initiativen vor Ort, die sehr selbstständig agieren, aber durch ein Programm begleitet werden. ... dieser Schwerpunkt liegt wirklich auf Begleitung, Stärkung, Weiterbildung und Vernetzung. Das ist für mich ein Bild, das durchaus ein Paradebeispiel für

eine ganze Landeskirche sein könnte“ (TE). Als Ziel wird dabei ausdrücklich die Stärkung von ***Eigenverantwortung*** genannt: „Was wir machen müssen, ist, die Eigenverantwortlichkeit zu stärken“ (LG).

Das ***Subsidiaritätsprinzip*** wird dabei praktisch gefüllt: Ideenreichtum und Initiative sollen stärker an der Basis entstehen. Die Landeskirche bleibt wichtig, aber ihre Funktion verändert sich. Sie soll Rahmen, Beratung und Ressourcen bereitstellen und nicht jede Entwicklung selbst steuern. Typisch für diese Einsicht ist eine Äußerung aus der Lenkungsgruppe: „Wir müssen [...] der Versuchung widerstehen, die Sache grundsätzlich in die Hand zu nehmen“ (LG). Dies ist besonders relevant, weil in den Interviews gleichzeitig auf eine wachsende Vielfalt lokaler Situationen hingewiesen wird.

Daraus ergibt sich eine paradoxe Leitungsaufgabe: Leitung ist notwendig, aber sie zielt darauf, Eigenverantwortlichkeit zu fördern und gesamtkirchlich zu moderieren. Ihre zentralen Modi sind danach Ermöglichung, Vernetzung, rechtliche Absicherung und gezielte Unterstützung.

3.6.6 Kirchenkreise als entscheidende mittlere Ebene

Die Kirchenkreise sind den Interviews zufolge eine besonders wichtige Übersetzungsinstanz und haben damit eine ***zentrale strategische Bedeutung für die Diffusion von Innovationsimpulsen***. Eine nachhaltige Wirkung der Erprobungsräume entsteht offensichtlich dann, wenn Kirchenkreise daraus stammende Erfahrungen übernehmen und strukturell weiterführen. Der Landesbischof formuliert diese Einsicht wie folgt: „Kirchenkreise sind gut beraten, auch das in ihre Strukturen zu überführen, weil wir eine starke mittlere Ebene haben“ (L). Um dieses Wirkungspotenzial zu nutzen, wird die Bedeutung einer stärkeren Vernetzung zwischen Kirchenkreisebene und den Erprobungsraumstrukturen hervorgehoben: „Ich glaube, die Kommunikation mit den Kirchenkreisstrukturen und den Erprobungsraumstrukturen, die noch mal in einen gemeinsamen Diskurs zu bringen, da ist noch Luft drin“ (LG).

Damit wird eine Entwicklungsaufgabe benannt. Es gibt bereits positive Beispiele, doch die Kommunikation zwischen EPR und Kirchenkreisen ist noch nicht überall systematisch verankert. Besonders interessant sind Fälle, in denen aus einem EPR eine dauerhafte Struktur im Kirchenkreis entsteht, z. B. über die Schaffung einer Personalstelle. So heißt es in einem Interview mit Regionalbischöf:innen: „Der Gamechanger war quasi die Übernahme in eine hauptamtliche Rolle“ (RB).

Dieser Befund relativiert die Vorstellung, dass Verstetigung immer problematisch sein müsste. Problematisch ist nicht jede Verstetigung, sondern eine Verstetigung, die den Suchraum schließt. Wenn eine sinnvolles Erprobungsprojekt in einen Kirchenkreis übergeht und dadurch neue Möglichkeiten dauerhaft abgesichert werden, kann dies ein Erfolg darstellen. Entscheidend bleibt, dass weitere Erprobung möglich bleibt.[22]

[22] Das ist der Leitgedanke, der der bei der SI-Tiefenbohrung zum EPR im Kirchenkreis Mühlhausen deutlich wurde: Philipp Elhaus / Gunther Schendel, Transformationsdynamiken zwischen solid und liquid church – der

3.6.7 Ehrenamt, Hauptamt und die Frage nach dem Menschenbild

Die EPR stellen den Interviews zufolge die bisherige Logik von beruflicher und ehrenamtlicher Tätigkeit infrage (vgl. oben, 3.5.3). Ehrenamt wird nicht als bloßer Ersatz für fehlendes berufliches Personal verstanden. Damit verändert sich das Verhältnis von ehrenamtlich und beruflich Tätigen: „Die klassische Kirche kann von Erprobungsräumen lernen, dass Ehrenamt eben kein Lückenfüller ist. Die Struktur dient den Menschen, nicht umgekehrt“ (TE). Zugleich wird sichtbar, dass Menschen selbst Verantwortung übernehmen, wenn institutionelle Versorgung nicht mehr funktioniert. Daraus entsteht die Frage, ob kirchliche Strukturen diesen Eigenaktivitäten Raum geben oder sie lediglich verwalten. Damit verändern sich die Rollenanforderungen an die beruflich Tätigen: „Wir haben zwar gelernt, dass es ohne Hauptamt selten geht, aber dass wir ganz neue Formen neben Pfarrer:innen und dergleichen brauchen“ (TE).

Die Konsequenz ist ein ***erweitertes Verständnis von Professionalität***. Die beruflich Tätigen bleiben relevant, aber ihre Rollen bzw. Berufsprofile werden und müssen sich verändern. Die Präsenz von Kirche bemisst sich nicht mehr an der Präsenz von beruflichen kirchlichen Akteur:innen, sondern an der ***Präsenz von Menschen mit ihrem Engagement bzw. ihren Lebenssituationen***. Das hat nicht nur Folgen für das Kirchen-, sondern auch für das Menschenbild: „Wir stellen heraus, dass Orte heilig werden, wenn Menschen da sind. Die Theologie muss auf ein diversitätssensibles Menschenbild eingehen, auf Singles, ältere Menschen, queere Menschen“ (TE).

3.6.8 Säkularer Kontext und neue Wege der Kommunikation des Evangeliums

Eine besondere Zukunftsbedeutung der EPR liegt in ihrer Fähigkeit, Kirche dort zu erproben, wo traditionelle Gemeindeformen wenig Resonanz finden. Mit ihrer gezielten Kontextorientierung haben die Erprobungsräume eine strategisch wichtige Rolle als Lern- und Übungsfeld für eine neue kirchliche Kultur: „Von daher, aus dem Kontext her, finde ich die Erprobungsräume spannend, um einmal zu fragen, wo es denn Wege des Zum-Glauben-Kommens gibt“ (FB). Gerade weil der säkulare Kontext eine Herausforderung für etablierte Gemeinden darstellt, ist die Erfahrung der Erprobungsräume relevant, dass ***kirchliche Formen auch jenseits vertrauter Milieus möglich*** sind. So bemerkt eine Stimme aus dem Fachbeirat mit Blick auf die Erprobungsräume: „die zeigen dummerweise, dass es [das Doing Church im säkularen Kontext] geht“ (FB).

Die strategische Bedeutung liegt demnach darin, dass die EPR nicht nur „neue Angebote“ schaffen. Vielmehr stellen die Grundfrage neu: Wie kann das Evangelium in einem Kontext kommuniziert werden, in dem kirchliche Institutionen nicht mehr selbstverständlich als

---

Erprobungsraum Region Bad Langensalza, Hannover 2025, online: https://www.erprobungsraeume-ekm.de/wp-content/uploads/2025/05/SI-EKD-Bericht-Erprobungsraum-Region-Langensalza.pdf

Zugang dienen? Damit betreffen sie nicht nur Organisationsentwicklung, sondern auch das Verständnis des kirchlichen Auftrags, der kontextuell definiert wird.

3.6.9 Die Frage nach Mitgliedschaft und Zugehörigkeit als Zukunftsthema

Von hoher strategischer Relevanz sind die Erprobungsräume auch für die Frage nach den Kirchenbild, konkret für die Frage nach Mitgliedschaft und Zugehörigkeit. Die EPR zeigen Formen von Beteiligung, bei denen Menschen mitwirken, ohne zwingend formal Kirchenmitglied zu sein. Dadurch wird die klassische Innen-Außen-Grenze durchlässiger und das traditionelle Verständnis von Kirche als Mitgliederorganisation, die sich primär über die Zahl ihrer Mitglieder definiert und auf ihre Mitglieder konzentriert, relativiert. Für die Zukunft der EKM ist das relevant, weil die Reichweite kirchlichen Handelns nicht identisch mit der Zahl formaler Mitglieder ist. Dieser Punkt wird vor allem in der Lenkungsgruppe thematisiert: „Die Grenzen sind fluider geworden. [So dass] Man eigentlich die Frage stellen muss, was heißt eigentlich, in der Kirche sein? Also da sind lauter Menschen, die nicht in der Kirche sind, aber in der Kirche sind“ (LG). Hier wird ein ***fluides, durch Beteiligung geprägtes Bild von Kirche*** sichtbar, verbunden mit der Erfahrung, dass Kirche nicht mit der Zahl der Mitglieder identisch ist, sondern darüber hinausreichen kann. Damit verändert sich auch der Blick auf die Relevanz der Kirche: „Dass man nicht an Relevanz verliert bloß, weil die Zahl der Mitglieder geringer wird, dass [...] dafür sind die Erprobungsräume ja ein sichtbares Zeichen“ LG).

In den Interviews wird deutlich formuliert, dass EPR die aktuellen Mitgliedschafts- oder Finanzierungsprobleme nicht lösen. Ihre Bedeutung liegt vielmehr darin, ***alternative Formen von Beteiligung und „Zugehörigkeit“ sichtbar zu machen***. Daran schließen sich z. B. in der Lenkungsgruppen weitere Überlegungen zur kirchlichen Finanzierung und zur Zugehörigkeit an. Was die Finanzierung angeht, wird eine neue Ausrichtung des Fundraising thematisiert: „Fundraising [...] als vielleicht nicht nur Mitgliederpflege, sondern dann auch darüber hinaus“ (LG). Was Zugehörigkeit angeht, so werden Formen „gestufter Mitgliedschaft“ eher kritisch diskutiert; vielmehr wird versuchsweise auf das theologische Kriterium der Taufe zurückgegriffen („Gemeinschaft aller Getauften", LG), wobei dieses theologische Kriterium die Breite der Menschen, die durch die Erprobungsräume „erreicht“ werden bzw. die sich in ihnen engagieren, nur unzureichend abdeckt. Solche Überlegungen zeigen aber, dass die Erprobungsräume Diskurse anregen, die über das bisherige Leitbild der Kirche als einer Mitgliederorganisation hinausgehen.

3.6.10 Voraussetzungen für die strategische Rolle der Erprobungsräume

Damit die EPR diese anregende, weitere Entwicklung provozierende Rolle für die EKM spielen können, sind mehrere Voraussetzungen erforderlich. Finanzierung wird in den Interviews realistisch behandelt. Geld ist notwendig, aber nicht der zentrale Erfolgsfaktor. Wichtiger erscheinen Zeit, Begleitung, Netzwerke und die Möglichkeit, Erfahrungen zu reflektieren. Damit wird die klassische Logik „mehr Geld = mehr Innovation“ relativiert. Als „viel entscheidender“ wird genannt, „längere Zeiträume einzuräumen und auch nicht zu hohe Erwartungen an Refinanzierung zu haben“ (L). Konkret wird das mit Blick auf die einzelnen Projekte gesagt; hier wie

beim Gesamtprogramm ist für die Entwicklung und für die Innovationsdiffusion mehr Zeit erforderlich.

Eine weitere Voraussetzung, die die Projekt- wie die Programmebene gleichermaßen nötig haben, ist ein ***Freiraum jenseits, aber nicht abseits der bestehenden kirchlichen Strukturen***. Die Notwendigkeit für diesen Freiraum wird mehrfach unterstrichen, sowohl von der Steuerungsgruppe als auch vom Landesbischof. Mit Blick auf die Projekte heißt es vonseiten der Steuerungsgruppe: „Es braucht die fluiden Formen der Erprobungsräume als unregelmäßige Verben am Rande des Systems, damit sie von dort Wirkungen entfalten können“ (SG). Ähnlich äußert sich auch der Landesbischof mit Blick auf das Programm und seine Ansiedlung in räumlicher Nachbarschaft zum Gemeindedienst: „Die Unabhängigkeit, die dieser Bereich hat, sollte bleiben“ (L).

Um für das kirchliche System wichtig sein zu können, ist offensichtlich eine gewisse Distanz und eine erkennbare Differenz zum Bestandssystem und seinen Strukturen erforderlich, ohne den Bezug auf das System zu verlieren. Erst aus dieser Differenz lässt sich ein strategisch wichtiger Mehrwert für das System generieren. Das geschieht durch ***ein Erproben diesseits und jenseits der kirchlichen Strukturen***: „Insofern geht es auch darum, immer wieder Leute zu ermutigen, unter solchen Kriterien etwas auszuprobieren und gleichzeitig auch etwas innerhalb von Strukturen auszuprobieren“ (L).

3.6.11 Fazit

Den Interviews zufolge besitzen die EPR eine hohe strategische Bedeutung, weil sie der EKM helfen, unter Bedingungen des institutionellen Rückgangs neue kirchliche Formen zu entdecken. Ihre besondere Stärke liegt in der Verbindung von Freiheit, lokaler Initiative, Begleitung und Vernetzung. Sie zeigen, dass Kirche nicht nur als zentrale Institution, sondern als vielfältiges Geflecht von Orten, Beziehungen, Beteiligungsformen und geistlichen Praktiken gedacht werden kann.

Die wichtigste Bedingung für diese Wirkung ist jedoch die Bewahrung des Freiraums. In den Interviews wird nicht für eine vollständige Integration der EPR in die bestehende Organisation plädiert, sondern für eine produktive Verschränkung. Erfahrungen sollen in Landeskirche und Kirchenkreise hineinwirken, ohne dass der Innovationsraum bzw. -korridor geschlossen wird. Gerade die Fähigkeit, immer wieder Neues anzuregen, ist der strategische Kern.

Die prägnanteste Gesamtdeutung lautet daher: Die EPR sind weniger ein Modell der zukünftigen Kirche als eine institutionalisierte Fähigkeit, sich für Zukunft offenzuhalten bzw. sich in sie als neue Wirklichkeit „hineinzuleben“. Ihre Bedeutung für die EKM besteht darin, dass sie das Erproben selbst als kirchliche Kompetenz etablieren. Wenn diese Kompetenz erhalten, vernetzt und in strategische Prozesse übersetzt wird, können die EPR weit über einzelne Projekte hinaus zur Entwicklung einer lernenden, vielfältigen und dezentralen Kirche beitragen.



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

3.7 Die zukünftige Rolle der Erprobungsräume in der Kirchenentwicklung der EKM

3.7.1 Weiterführung oder Beendigung des Programms?

Als erstes ist festzuhalten: Sowohl in den Interviews als auch in den Onlinebefragungen überwiegt die Zustimmung zur Weiterführung der EPR deutlich gegenüber einer vereinzelten Ablehnung bzw. Skepsis. Die EPR sollen in der EKM eine Zukunft haben, allerdings verbunden mit einer strategischen Neuausrichtung. In den Onlinebefragungen stimmen mehr als zwei Drittel

der Synodal:innen und – bis auf eine Ausnahme – alle antwortenden Superintendent:innen dem Satz zu: ***„Wenn es die Erprobungsräume nicht gäbe, müsste man sie erfinden."*** Spiegelbildlich dazu fallen die Antworten bei der Aussage aus: „Das Instrument der Erprobungsräume brauchen wir für die zukünftige Entwicklung unseres Kirchenkreises nicht mehr". Das gilt für die Superintendent:innen, bei dem lediglich eine Stimme dieser Aussage zustimmt, bei Ablehnung aller anderen Superintendent:innen. Bei den Synodal:innen ist es ebenfalls nur eine Stimme, die dieser Aussage zustimmt, bei einer Ablehnung von zwei Drittel der Antworten und einem knappen Drittel, das sich unentschieden äußert. Noch klarer ist die Zustimmung der Synodal:innen zur Frage, ob die Erprobungsräume für die zukünftige Entwicklung der EKM nötig sind (neun von zehn Respondent:innen).

In den Interviews wird explizit oder implizit von der Weiterführung des Programms der EPR ausgegangen, z. B. in der Äußerung des Landesbischofs: „Sollen sie mal schön weitermachen, finde ich" (L). Diese Äußerung ist verbunden mit der Feststellung, dass das Programm eine ***„eine strategische Bedeutung für uns hat"*** (L) Ähnlich heißt es auch aus dem Team EPR, dass das „Programm der Erprobungsräume" für ein „eigentlich sehr zukunftsweisendes Bild von Kirche" steht (TE). Eine eher skeptische Stimme aus der Reihe der Regionalbischöf:innen plädiert für ein „Semikolon" oder einen „Schlusspunkt" der EPR. Das kann sowohl als Plädoyer für eine Beendigung des Programms oder für seine Reflexion und Veränderung auf dem Hintergrund einer wahrgenommenen Etablierung gedeutet werden. In letztgenannter Richtung lässt sich das Votum einer weiteren Person der regionalbischöflichen Ebene interpretieren: „Aber das auf Kontinuität ist eigentlich [...] widerspricht dem Erproben" (RB). Damit verbunden ist die Frage nach ihrer Diffusion, ihrer flächendeckenden Wirkung, den Übergang von einer separaten Innovation in eine Erprobungskultur, wobei diese Wirkung aus dieser Perspektive dann zum Kriterium für die Weiterführung gemacht wird. Dieses Votum ist begleitet vom Hinweis auf Themen, die bislang nicht im Fokus der Erprobungsräume sind („Räume für Migrationsgemeinden") (RB). Damit gilt diese Kritik nicht dem Erproben an sich, sondern einer drohenden Verfestigung.

Auch zahlreiche andere Stimmen, in denen solche Skepsis gegenüber den EPR nicht zu erkennen ist, plädieren dafür, ***das Programm weiterzuentwickeln*** und dessen unausgeschöpften Potenziale zu nutzen.

3.7.2 Unausgeschöpfte Potenziale und strategische Neuausrichtung

Die Interviews verweisen auf wesentliche Potenziale der EPR, die der Meinung der Interviewten zufolge noch stärker ausgeschöpft werden sollten. Vier Punkte stechen hierbei heraus:

1. es besteht ein Interesse daran, dass die *Erprobungsräume* ***weiterhin Impulsgeber und „Stachel im Fleisch"*** bleiben: „Und das ist eine große Herausforderung an die Erprobungsräume, jetzt nach so 12, 15 Jahren, der Stachel im Fleisch zu bleiben. Und nicht gewissermaßen schon das Normal […] sich selbst als das Normal zu empfinden" (BG).

2. wird eine ***weitere Integration von Erprobungsräumen und den kirchlichen Regelstrukturen*** angemahnt: „Es ist eben nicht nur diese Erprobungsräume so als Beiboot nebenbei, als Experimentierraum. Sondern dass die Integration oder das Miteinander dann noch irgendwie stärker passiert“ (BG).

3. wird auf die Bedeutung einer weiteren ***Diffusion des Innovationsimpulses*****,** auch in größere kirchliche Einheiten hingewiesen: „Das ganze Kirchenkreise oder Kirchen das mehr nehmen, ihre Glieder zu empowern, zu ermutigen, auszurüsten, dass sie auch erprobend in ihrem Ort unterwegs sind. Ich glaube, da könnte auch noch mehr Potenzial drin stecken“ (BG).

4. Außerdem wird eine ***verstärkte Nutzung der Potenziale für landeskirchliche Transformationsprozesse*** und für die Arbeit am Gemeindebild angesprochen: „Ich glaube, sie haben es noch nicht ausgeschöpft, sondern können es noch mehr in den kommenden Prozessen entfalten. Gerade, weil wir sie da mit ihrem Denken brauchen, um auch Gemeinde anders zu denken“ (LG).

Dementsprechend wird in den Interviews verstärkte strategische Einbindung der EPR in die Gesamtentwicklung der EKM gefordert. Während die erste Phase vor allem auf die Ermöglichung neuer Projekte und Experimentierräume zielte, stehen den Interviews zufolge künftig eine verstärkte Förderung des Kulturwandels, der Innovationstransfer in die Landeskirche sowie die Nutzung der Lernerfahrungen für eine umfassende Organisationsentwicklung der EKM an.

Den grundlegenden Wechsel weg von der Fokussierung auf exemplarische Einzelprojekte hin zu einer Konzentration auf die Arbeit an einem Kulturwandel markiert die Fachbegleitung. Der Kulturwandel soll hiernach auch künftig eine zentrale Rolle spielen: „Man merkt bis in die Details hinein, dass diese Haltung des Probierens viel stärker schon implementiert ist, als wir das wahrnehmen. […] Von dieser Grundhaltung des Ausprobierens werden wir, glaube ich, nicht wegkommen. Das geht nur durch Probieren, das geht nicht durch Good Practice und Best Practice“ (FB). Diese Aussage verweist auf einen grundlegenden Perspektivwechsel. Das Erproben wird nicht mehr als zeitlich begrenztes Förderinstrument verstanden, sondern als dauerhafte Arbeitsweise einer Kirche, die sich unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen weiterentwickeln muss. Der künftige Sinn der Erprobungsräume liegt hiernach in der ***Förderung und Verstetigung einer innovationsorientierten Lernkultur innerhalb der gesamten Landeskirche.***

Gleichzeitig wird vonseiten der Fachbegleitung darauf hingewiesen, dass die bisherige Programmarchitektur auch unerwünschte Nebenwirkungen hervorgebracht habe. Die gezielte Förderung besonderer Projekte habe zwar notwendige Freiräume geschaffen, Innovation zugleich aber teilweise aus den regulären kirchlichen Strukturen ausgelagert: „Wir müssen uns nicht wundern, dass das so gekommen ist, wie wir es gemacht haben, indem wir Stellen geschaffen haben, die natürlich nur eine Zeit lang gehalten haben. Eine Wirkung ist auch, dass

wir Innovation outgesourct haben, das heißt, Spielflächen ausgewiesen haben, wo der Hund mal tollen kann“ (FB).

Die Einschätzung macht deutlich, dass die EPR zwar als notwendige Experimentierräume bewertet werden, zugleich aber die Gefahr besteht, Innovation als Sonderaufgabe einzelner Projekte zu verstehen. Daraus ergibt sich aus Sicht der Interviewgruppe die Notwendigkeit, die in den EPR entstandenen Erfahrungen ***künftig stärker mit den regulären Arbeitsformen der Landeskirche zu verbinden***.

Auch das Gruppeninterview mit Mitgliedern der Steuerungsgruppe bestätigt eine Verschiebung der Fragestellungen. Im Gegensatz zu den Anfangsjahren, in denen intensiv über den strukturellen Status der EPR innerhalb der kirchlichen Organisation diskutiert wurde, stehen jetzt grundlegendere organisationsbezogene Fragen an, bei denen es um ein ***gesamtkirchliches Lernen von den EPR*** geht: „Wir müssen ohnehin die Innen- und Außenfrage klären. Also, was ist in der Kirche und an wen richtet sich die Kirche? […] Was mich freut an den Erprobungsräumen, ist, dass die Innen- und Außenfrage anders geklärt wird. Also, ich bin drin und ich mache hier mit. Und das entscheide ich selbst, dass ich hier drin bin. […] Auf jeden Fall werden wir uns überlegen müssen, wie wir das so organisational abbilden, dass wir den organisatorischen Rahmen [für dieses Doing Church] immer noch trotzdem finanzieren können“ (SG). Die Zukunft der EPR wird damit nicht mehr primär als Frage eines Förderprogramms verstanden, sondern als Bestandteil einer umfassenderen Organisationsentwicklung. Die Herausforderung besteht darin, neue Formen von Beteiligung und Zugehörigkeit organisatorisch so zu verankern, dass ihre Offenheit erhalten bleibt und zugleich tragfähige Rahmenbedingungen entstehen.

Besonders deutlich wird der veränderte Fokus schließlich im Hinblick auf die Frage einer institutionellen Verstetigung. Während früher ein eigenständiger Status der Erprobungsräume diskutiert wurde, bewerten die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner diese Frage inzwischen als nachrangig. ***Entscheidend sei nicht die Schaffung neuer Rechtsformen, sondern die Sicherung tragfähiger Perspektiven für erfolgreiche Projekte:*** „Ich nehme es gar nicht mehr so wahr. Manchmal erübrigt es sich auch und die Erosion von Strukturen relativiert ein bisschen die Strukturfrage. Muss ich wirklich etabliert werden, um dann als solches wieder der Erosion überführt zu werden? […] Bei manchen Projekten geht es jetzt wirklich um die Zukunft. Da ist es aber nicht der Status, sondern die Frage der Finanzierung oder der Unterstützung von Kirchenkreisen. Wird das hier weitergeführt? Gibt es noch eine halbe Stelle? Wie geht es weiter? Das ist an vielen Stellen aber nicht die Statusfrage“ (SG).

3.7.3 Von der Projektförderung zur organisationsweiten Lern- und Transferstruktur

Die Interviews verweisen darauf, dass die eigentliche Herausforderung künftig nicht mehr in der Generierung weiterer Innovationen besteht, sondern in deren ***Übersetzung in unterschiedliche kirchliche Kontexte***. Dazu gehören insbesondere Kirchengemeinden,

Kirchenkreise, landeskirchliche Arbeitsbereiche sowie Aus- und Fortbildungsprozesse. Die EPR werden damit zunehmend als Lernorte verstanden, deren Erfahrungen systematisch erschlossen, reflektiert und weitergegeben werden müssen. Darum ist der Fachbegleitung zufolge die Verstärkung von „Kontaktflächen" in das Regelsystem erforderlich, um die Diffusion der Innovations-Logik der Einzelprojekte zu fördern: „Da bin ich mir nicht sicher, ob wir da nicht eine Insel geschaffen haben für die, die Innovation mögen. […] Die Kontaktflächen sind noch nicht überall erkennbar" (FB).

Im Gruppeninterview mit der Steuerungsgruppe wird die Bedeutung der EPR für den ***Diskurs über Kirchenbilder*** hervorgehoben. Daraus ergibt sich die Aufgabe, ihre Ergebnisse für die Fortführung dieses Diskurses zu nutzen: „Ich glaube, was wirklich angekommen ist, ist die Frage, was eigentlich Kirche-Sein bedeutet, in all der Ambivalenz, die das mit sich bringt. […] Ich glaube, dass da ein Dialog geführt worden ist in den letzten zehn Jahren über die Kirchenbilder oder die Bilder von Kirche, die die Menschen im Kopf haben. Das halte ich für sehr, sehr wichtig. Das ist der Anfang von Veränderung, dass man sich selbst einmal Rechenschaft gibt über die Bilder, die man hat" (SG). Daran anschließend wird der synodale Charakter dieses Lernprozesses hervorgehoben. Die Erprobungsräume werden nicht primär als Orte neuer Angebote verstanden, sondern als Impulsgeber für einen gemeinsamen Verständigungsprozess über die Zukunft kirchlichen Handelns: „Letztlich geht es darum, einen Weg zu moderieren, wie wir als Kirche miteinander in die Zukunft gehen und was da wichtig ist. Da haben die Erprobungsräume, glaube ich, eine wichtige Funktion" (SG).

Die Interviews sprechen damit gegen ein Verständnis der EPR als dauerhaft eigenständiger Innovationsbereich ohne Kontaktflächen zur übrigen Kirche. Was sich vielmehr verdichtet, ist die Zielrichtung, mithilfe der EPR einen Lernprozesse innerhalb der gesamten Landeskirche anzustoßen.

Insgesamt ergibt sich daraus ein deutlicher Nachsteuerungsbedarf. Die Weiterentwicklung der Erprobungsräume sollte sich danach auf den Aufbau verbindlicher Transfer- und Reflexionsstrukturen richten bzw. auf Ebene der Projekte Kontaktflächen verstärken. Hierzu zählen den Interviews zufolge regelmäßige Austauschformate zwischen EPR und Kirchenkreisen, die systematische Auswertung erfolgreicher und gescheiterter Projekte, die stärkere Einbindung der gewonnenen Erkenntnisse in Leitungs- und Planungsprozesse sowie ihre Berücksichtigung in Aus-, Fort- und Weiterbildung. Die Interviews legen nahe, dass gerade in dieser Funktion – ***als Impulsgeber für organisationsweites Lernen – das größte Zukunftspotenzial der Erprobungsräume*** liegt.

3.7.4 Finanzierung und Ressourcenausstattung

Die Interviews machen deutlich, dass die Zukunft der EPR nicht allein von ihrer inhaltlichen Weiterentwicklung abhängt, sondern in erheblichem Maße auch von der Ausgestaltung ihrer Finanzierungs- und Unterstützungsstrukturen. In den Interviews ist die ***Meinung zur***

***bisherigen Anschubfinanzierung nicht einhellig*.** Der Landesbischof verweist auf ihre Ermöglichungsfunktion: „Viel Geld hilft nicht viel, aber Geld hilft“ (L). Dagegen artikuliert ein Regionalbischof seine Vorbehalte gegenüber Förderprogrammen mit dem Zitat eines Besuchers aus den britischen Fresh X: „No money please, no funding, we don't start a funding process“ (RB).

Dabei verweist der Landesbischof darauf, dass die Finanzsteuerung bereits während der Laufzeit des Programms angepasst worden sei. Ziel dieser Nachsteuerung sei gewesen, die Eigenverantwortung der Projekte zu stärken und alternative Finanzierungswege frühzeitig mitzudenken: „Die Finanzsteuerung ist aber, glaube ich, schon einmal nachjustiert worden. Hinsichtlich dessen, dass wir nicht mehr so viel Geld geben und stärker danach fragen, wo sie sich ihr Geld anderweitig besorgen. Damit es keine Option ist, einfach das, was man bisher gemacht hat, weiterzumachen. Dieser Druck wird wieder steigen, weil wir auch massive Abbrüche bis hin zu eventuellen Zwangsentlassungen haben. […] Da wird es dann sicherlich auch wieder Bedürfnisse an so einem Topf geben, wenn er da ist“ (L).

Diese Aussage verdeutlicht ein Spannungsfeld, das in mehreren Interviews sichtbar wird. Einerseits soll die Förderung Innovation ermöglichen und absichern; andererseits besteht die Erwartung, dass sich Projekte frühzeitig um zusätzliche Finanzierungsquellen und tragfähige Anschlusslösungen bemühen. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass sich diese Anforderungen unter den Bedingungen sinkender Kirchensteuereinnahmen künftig verschärfen dürften. Die Interviews machen damit deutlich, dass die Finanzierung der Erprobungsräume nicht isoliert von den allgemeinen Transformationsprozessen der Landeskirche betrachtet werden kann.

Vor diesem Hintergrund bringt der Landesbischof eine stärkere Mitverantwortung der Kirchenkreise als mögliche Form der Nachsteuerung ein. Er plädiert dafür, erfolgreiche EPR früher und verbindlicher mit den Kirchenkreisen zu verknüpfen und deren finanzielle Verantwortung zu stärken: „Ich könnte mir als Steuerungsmodell noch stärker kooperative Dinge vorstellen. Der Kirchenkreis muss das beantragen. Er ist in der Unterstützung ja mit im Boot. Bisher ist er in die Finanzierung von manchen Erprobungsräumen dabei, bei manchen ist er das nicht. Es könnte ein Modell sein, noch einmal zu überlegen, ob es nicht klug wäre, ***die Unterstützungsfonds, die Ausgleichsfonds der Kirchenkreise außerhalb des Haushaltssettings für bestimmte Erprobungsräume zu bewilligen***. […] Das könnte aber solch ein Steuerungspunkt sein“ (L).

Die vorgeschlagene stärkere Beteiligung der Kirchenkreise verfolgt dabei mehrere Ziele. Zum einen würde sie die Verantwortung für Innovation stärker in die Fläche der Landeskirche verlagern. Zum anderen könnte so die Überführung erfolgreicher Erprobungsräume in dauerhafte Strukturen erleichtern und die Identifikation der Kirchenkreise mit den jeweiligen Projekten gestärkt werden: „Das kann dann auch die Langfristigkeit von solchen Dingen, oder die Überführung in die Kirchenkreise selber, fördern. Da wird es, wie gesagt, davon abhängen, inwieweit man Leute anstellt. Es wird davon abhängen, inwieweit man solche Sonderfelder

erschließt. Es gibt durchaus Kirchenkreise, die das machen“ (L). Das Ziel ist hiernach, die zukünftige Finanzierung erfolgreicher Erprobungsräume weniger durch eine dauerhafte landeskirchliche Vollfinanzierung zu sichern als durch ***kooperative Finanzierungsmodelle***, an denen Landeskirche, Kirchenkreise und – je nach Projekt – weitere Partner beteiligt sind.

Neben der finanziellen Förderung wird in den Interviews wiederholt auf die Bedeutung **personeller und fachlicher Ressourcen** hingewiesen, wobei die Arbeit des Teams EPR vor allem durch dieses selbst thematisiert wird. Hiernach stellt das „Programm der Erprobungsräume und [das] Verhältnis zwischen Team, der Programmebene und den Projekten ein eigentlich sehr zukunftsweisendes Bild von Kirche in unterschiedlichen Strukturen“ dar: „Es gibt Projekte, Gemeinden und Initiativen vor Ort, die sehr selbstständig agieren, aber durch ein Programm begleitet werden. Das macht eine gute Begleitung und Anregung aus, aber verwaltet und kontrolliert eben nicht. Sondern dieser Schwerpunkt liegt wirklich auf ***Begleitung, Stärkung, Weiterbildung und Vernetzung***. Das ist für mich ein Bild, das durchaus ein Paradebeispiel für eine ganze Landeskirche sein könnte“ (TE).

Was personelle Ressourcen in den Projekten angeht, so wird die befristete Anstellung von Personen über eine anfangs recht hohe Anschubförderung problematisiert, weil diese in der „anfängliche[n] Phase der sehr starken Hauptberuflichkeit“ den Anreiz für eigene Mittelakquise reduziert und die Projekte von Fremdmitteln abhängig gemacht hat: „Wir müssen uns nicht wundern, dass das so gekommen ist, wie wir es gemacht haben, indem wir Stellen geschaffen haben, die natürlich nur eine Zeit lang gehalten haben“ (FB). Dagegen wird aber auch auf „intelligente Entwicklungen“ in manchen Kirchenkreisen verwiesen, in denen es gelingt, sogar mehrere Personen für ein Projekt anzustellen (L). Hier zeigen sich ***dezentrale Entwicklungen***, die von der Eigeninitiative der Kirchenkreise geprägt sind, komplementär zu den vom Landesbischof erwähnten Möglichkeiten zentral kofinanzierten Erprobens in Kirchenkreisen.

Insgesamt sprechen die Interviews für eine **Weiterentwicklung der bisherigen Finanzierungslogik**. Der Sinn einer Anschubförderung wird in der Regel nicht grundsätzlich kritisiert, sollte jedoch stärker mit verbindlichen Perspektiven für Kooperation, Anschlussfinanzierung und Verstetigung verbunden werden. Zugleich wird deutlich, dass die Verantwortung für erfolgreiche Erprobungsräume künftig breiter verteilt werden sollte. Eine stärkere Beteiligung der Kirchenkreise, die Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen sowie eine langfristig angelegte personelle und fachliche Unterstützung erscheinen aus Sicht der Interviewpartner:innen und Interviewpartner als wesentliche Voraussetzungen dafür, dass die Erprobungsräume auch unter veränderten finanziellen Rahmenbedingungen einen nachhaltigen Beitrag zur Kirchenentwicklung leisten können.

3.7.5 Rechtliche und organisatorische Weiterentwicklung

Die Interviews zeigen übereinstimmend, dass die Diskussion um die rechtliche Stellung der EPR gegenüber den Anfangsjahren des Programms deutlich an Bedeutung verloren hat. Während

zu Beginn intensiv über besondere Rechtsformen, institutionelle Verankerungen und dauerhafte Organisationsstrukturen diskutiert worden sei, rücken heute stärker Fragen der organisatorischen Anschlussfähigkeit und der praktischen Unterstützung in den Vordergrund (vgl. III.7.2). Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner bewerten diese Entwicklung überwiegend positiv und sehen darin einen Ausdruck dafür, dass sich die EPR inzwischen als selbstverständlicher Bestandteil kirchlicher Entwicklung etabliert haben. Konkret geht es um die vor einigen Jahren diskutierte Frage, ob die EPR einen Rechtsstatus als Gemeinden oder einen assoziierten Status als sogenannte „Beiboote" der Landeskirche haben sollten.

Die Voten aus den Interviews relativieren diese alte Diskussion und sprechen deutlich gegen die Einführung einer einheitlichen Rechtsform für Erprobungsräume. Vielmehr wird hervorgehoben, dass die Vielfalt der Projekte auch unterschiedliche organisatorische Lösungen erfordert. Hiernach ist diese Vielfalt nicht nur eine sinnvolle Reaktion auf die unterschiedlichen Kontextes, sondern auch kirchenentwicklerisch eine „große Chance", weil sie die ***Zukunft einer „Kirche von unten nach oben" vorbereitet*** (BN). Entscheidend ist hiernach nicht die Vereinheitlichung der Organisationsform, sondern die Schaffung tragfähiger Anschlussmöglichkeiten.

Dementsprechend wird in den Interviews auch ***eine verbindliche Partizipation der EPR in den Leitungsgremien*** (Landes- oder Kirchenkreissynode) überwiegend skeptisch gesehen: „[…] ich habe mir vorhin vor meinem geistigen Auge überlegt, ob unsere Menschen eigentlich in der Synode gerne sitzen würden und dachte, nein, wollen sie nicht. Das heißt, es ist Teil dieser Struktur offensichtlich oder dieser Körperschaft des öffentlichen Rechts oder dieser Art von Institution, dass sie versucht, das alles immer institutionell zu regeln" (FB). Ähnlich äußert sich ein Mitglied der Lenkungsgruppe: „Ich bin immer erschrocken, wenn etwas Struktur wird. Gerade wenn Innovationsprojekte, die als freie Idee, vom Geist getragen, auf einmal in einer Ordnung formuliert werden" (LG). Hier wird eine ***Spannung zwischen dem liquiden Charakter der Erprobungsräume und der Einbindung in formale Strukturen*** formuliert. Dazu kommt der Hinweis des Landesbischofs auf die „sehr dezentrale Struktur" der Landeskirche, in der es von der Klugheit der Kirchenkreise abhänge, wie sie die unterschiedlichen Formen von Kirche beteiligen (L). Dagegen bezeichnet es ein Mitglied des Teams EPR eine Vertretung der EPR als „sehr angemessen, wenn Erprobungsräume auch in der Landessynode vertreten sein könnten. Das fehlt noch völlig" (TE). Damit wird der Repräsentationsgedanke priorisiert, vermutlich auch mit Wunsch nach einer verstärkten Sichtbarkeit und Einflussmöglichkeit der EPR.

Diese Aussagen verweisen auf ein zentrales Spannungsfeld der weiteren Programmentwicklung. Einerseits benötigen erfolgreiche EPR verlässliche organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen, möglicherweise auch eine verstärkte Sichtbarkeit. Andererseits darf die Offenheit experimenteller Arbeitsformen nicht durch übermäßige Regulierung eingeschränkt werden. Die Interviews sprechen daher eher für flexible Governance-Modelle als für neue institutionelle Kategorien.

Insgesamt legen die Interviews nahe, dass die organisatorische Weiterentwicklung der EPR künftig **weniger als rechtliche, sondern vor allem als Steuerungsaufgabe** verstanden werden sollte. Erforderlich erscheinen transparente Kriterien für Verstetigung, flexible Kooperationsmodelle sowie klare Verantwortlichkeiten zwischen Landeskirche, Kirchenkreisen und lokalen Trägern. Eine grundlegende Änderung des kirchenrechtlichen Status der EPR wird demgegenüber von keiner Interviewgruppe als prioritär angesehen, mit Ausnahme des Einzelvotums für eine Vertretung der EPR in der Synode.

3.7.6 Abgleich mit Ergebnissen aus den Online-Umfragen

Aufschlussreich ist der Abgleich mit den Ergebnissen aus den Online-Umfragen. Zur Frage nach der ***Repräsentation der EPR*** in den Gremien zeigt die Befragung der Synodal:innen ein etwas anderes Bild: Hier stimmen immerhin ca. 39 Prozent der Befragten (n = 28) der Aussage zu, dass die Beteiligung an der allgemeinen kirchlichen Willensbildung (Vertretung in Gremien) geregelt werden muss, bei 43 Prozent der Befragten, die hier unentschieden votieren. Das spricht dafür, die Frage nach der Repräsentation ergebnisoffen zu diskutieren. Zugleich verweist die Befragung der Superintendent:innen daraufhin, dass in zahlreichen Kirchenkreisen die EPR über die Hauptamtlichen und deren Mitgliedschaft im Kirchenkreiskonvent in Verbindung zu den Regelstrukturen des Kirchenkreises stehen und an Konferenzen und Klausurtagungen teilnehmen (71 Prozent der Respondent:innen; n = 14).

Auf die Frage nach einer möglichen Neukonzeption der EPR plädieren sowohl die Synodal:innen als auch die Superintendent:innen deutlich dafür, ***die kommunikativen und strukturellen Verbindungen*** zwischen Ortsgemeinde, Kirchenkreis und Landeskirche EPR ausbauen und stärkere Zusammenarbeit zu fördern und die EPR ***gezielt in die Strategie des Kirchenkreises*** aufzunehmen. Damit wird auch von dieser Seite die Zukunftsaufgabe unterstrichen, die EPR strategisch stärker mit der zentralen kirchlichen Handlungsebene der Kirchenkreise zu verbinden. Zugleich plädieren eine Mehrheit der Superintendent:innen dafür, ***verbindliche Kooperation mit anderen Akteur*innen jenseits von Kirche*** vorzusehen; damit wird die in den Sieben Kennzeichen genannte Kontextorientierung durch den Kooperationsaspekt und eine außerkirchliche Öffnung ergänzt. Interessanterweise stößt diese Vorgabe bei den Synodal:innen auf deutliche Ablehnung. Hierin dürften sich die unterschiedlichen Perspektiven der jeweiligen Befragtengruppen niederschlagen.

Die Haltung zur Übernahme der jetzigen ***Sieben Kennzeichen*** ist bei beiden Gruppen eher zurückhaltend (zahlreiche unentschiedene Voten bei den Superintendent:innen, klare Ablehnung bei den Synodal:innen). Mehrheitlich befürworten beide Gruppen einen Ansatz, bei dem ***die Kriterien weiter gefasst*** und nicht nur auf die Erprobung neuer Gemeindeformen ausgerichtet werden (Zustimmung bei den Synodal:innen nur knapp). Dahinter steckt offenbar das Interesse, den Innovationsimpuls und eine entsprechende Förderung auch der parochialen Gemeindeebene zugänglich zu machen (wie das mit der neuen Förderrichtlinie von 2020 bereits möglich ist). Aufschlussreich sind die neuen Kriterien, die die Synodal:innen in offenen

Nennungen einbringen (sieben offene Nennungen). Hier geht es – neben einigen Grundhaltungen – vor allem um die „Nachhaltigkeit“ und das „Verstetigungspotential“, verbunden mit einer klaren Nennung der Projektlaufzeit. Hier zeigt sich möglicherweise das Interesse an einer schärferen Prüfung der Projektanträge, wobei sich hier jedoch eine Spannung zum Gedanken des Erprobens auftun könnte. Als zentrale Grundhaltungen werden in den offenen Antworten werden genannt: Mission, Machtverzicht, keine Konkurrenz zum Bestandssystem (die Projekte „kommunizieren, dass sie nicht in Konkurrenz stehen mit anderen Angeboten“). Hier zeigt sich das Interesse, den Missionsaspekt (der in den Sieben Kennzeichen eher „missional“ und kontextorientiert formuliert ist) zuzuspitzen und die Konkurrenz (vielleicht auch den Machtanspruch von Erprobungsräumen) zu beschränken. Die Frage ist, ob sich dies per definitionem beschränken lässt. Jedenfalls wird hier die kybernetische Frage nach dem ***„Managing diversity“*** laut.

3.7.7 Gesamtbewertung: Von einem Innovationsprogramm zu einer dauerhaften Innovationsfunktion

Die Interviews zeichnen ein recht konsistentes Bild der zukünftigen Entwicklung der EPR. Unterschiede bestehen vor allem in der Schwerpunktsetzung; hinsichtlich der grundsätzlichen Zukunftsperspektive zeigen sich dagegen weitreichende Übereinstimmungen. Dies gilt z. T. auch für die Ergebnisse der Online-Umfragen. Keine der Interviewgruppen plädiert für eine Beendigung des Programms. Ebenso wenig wird jedoch eine unveränderte Fortführung des bisherigen Fördermodells befürwortet. Vielmehr wird eine strategische Weiterentwicklung gefordert, die den veränderten Herausforderungen kirchlicher Entwicklung Rechnung trägt.

Dabei zeichnet sich eine deutliche Verschiebung des Programmverständnisses ab. Die erste Entwicklungsphase war vor allem auf die Ermöglichung neuer Projekte ausgerichtet. Für die Zukunft rückt dagegen die Frage in den Mittelpunkt, wie die in den EPR entstandenen Erfahrungen dauerhaft für die gesamte Landeskirche nutzbar gemacht werden können. Die Interviews beschreiben diesen Übergang ***mehrfach als Entwicklung von einem Innovationsprogramm hin zu einer lernenden Organisation*.**

Die Fachbegleitung bringt diese Perspektive auf den Punkt, indem sie fordert, Innovationsfähigkeit nicht länger auf einzelne Projekte zu begrenzen, sondern als Aufgabe der gesamten Organisation zu verstehen. Gleichzeitig wird dafür plädiert, ***etablierte Arbeitsformen künftig ebenso konsequent an ihrer Wirkung zu messen*** wie innovative Projekte: „Das Althergebrachte muss sich nicht rechtfertigen. […] Jeder sollte etwas vom Kuchen bekommen, sich aber auch ein bisschen anstrengen müssen und zeigen müssen, welche Wirksamkeit er denn eigentlich hat“ (FB).

Damit wird ein Perspektivwechsel vorgeschlagen, der über die Zukunft der EPR hinausweist. Nicht allein Innovationen sollen ihre Legitimation nachweisen müssen; vielmehr sollte die gesamte kirchliche Arbeit stärker wirkungsorientiert betrachtet werden. Die EPR würden damit

von einer besonderen Förderlinie zu einem Impulsgeber für eine insgesamt lern- und entwicklungsorientierte Steuerung kirchlichen Handelns.



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

Über alle Interviews hinweg lassen sich ***fünf strategische Entwicklungsrichtungen*** erkennen:

- Die EPR sollten als Instrument kirchlicher Innovation fortgeführt werden.
- Der Schwerpunkt sollte künftig stärker auf Transfer, Organisationslernen und Wissensmanagement liegen.

- Die Verantwortung für erfolgreiche Projekte sollte stärker gemeinsam von Landeskirche und Kirchenkreisen getragen werden.
- Finanzierungs- und Unterstützungsstrukturen sollten stärker auf Verstetigung und Kooperation ausgerichtet werden.
- Rechtliche Sonderregelungen erscheinen weniger bedeutsam als flexible Formen der organisatorischen Einbindung und Governance.

Insgesamt sprechen die Interviews damit **für eine nächste Entwicklungsphase der EPR**. Deren Ziel wäre nicht mehr primär die Initiierung möglichst vieler neuer Projekte, sondern der ***Aufbau einer dauerhaften Innovationsfunktion innerhalb der EKM***. Die EPR würden in diesem Verständnis nicht neben den bestehenden kirchlichen Strukturen stehen, sondern als ***Motor einer lernenden Kirche*** wirken, die neue Formen kirchlichen Handelns entwickelt, reflektiert und systematisch in ihre Organisationsentwicklung integriert. Diese Perspektive dürfte den nachhaltigsten Beitrag dazu leisten, die in den vergangenen Jahren gewonnenen Erfahrungen dauerhaft für die Kirchenentwicklung der EKM nutzbar zu machen.

3.8 Kybernetische Herausforderungen II – die EPR als kybernetischer Prüfstand

Die Interviews machen deutlich, dass die EPR in der EKM nicht nur als einzelne Projekte oder Innovationsinseln verstanden werden können. Sie stehen vielmehr für eine grundlegende kybernetische Frage: ***Wie lässt sich Kirche in einer Situation steuern, in der unterschiedliche Logiken gleichzeitig wirken?*** Folgende Logiken sind hier relevant: die Logiken der Kirchenordnung sowie von lokaler Initiative, von Mitgliedschaft und Zugehörigkeit, von Experiment und Erprobung – und nicht zuletzt die Logik knapper werdender Ressourcen. Die EPR werden den Interviews zufolge genau dort wichtig, wo diese Logiken aufeinanderstoßen und nicht mehr ohne Weiteres in eine einheitliche Steuerungsform auflösbar sind.

Die Auswertung folgt deshalb der Frage, welche Herausforderungen sich für kirchliche Steuerung aus den EPR ergeben. Im Zentrum stehen drei miteinander verbundene Ebenen:

- Erstens zeigen die Interviews, dass ***Kirche unter Bedingungen von Vielfalt*** gesteuert werden muss, also nicht mehr über eine zentrale Normierungslogik.
- Zweitens wird sichtbar, dass Leitungshandeln für Innovationsentwicklung und-Diffusion eine andere Gestalt annehmen muss: ***weniger Durchgriff, mehr Ermöglichung, Rahmung und Übersetzung*.**
- Drittens wird deutlich, dass die optimale Wirkung der Erprobungsräume nicht in den Projekten selbst liegt, sondern in ihrem ***Lernertrag für das Gesamtsystem EKM***. Genau an dieser Stelle zeigt sich die kybernetische Herausforderung am deutlichsten. Es geht darum, den Lernertrag möglichst intensiv zu nutzen.

Der zuletzt genannte Lernertrag erscheint dann besonders wichtig, wenn die EPR der Fachbegleitung zufolge tatsächlich „ein Stück Kirche erahnen lassen, wie sie in 20 Jahren vielleicht überhaupt noch lebensfähig ist“ (FB). Das erhöht die kybernetische Dringlichkeit, weist aber auch den EPR-Projekten eine über sie hinausweisende Aufgabe zu: „was [können] Erprobungsräume für Kirche tun?“ (LG).

3.8.1 Erprobungsräume als Prüfstein kirchlicher Steuerung

Die Interviews markieren die EPR eindeutig als ***Instrument der Kirchenentwicklung***. Dabei wird auf die Grundordnung verwiesen, nach der die EPR dazu dienen, „Formen im säkularen Kontext zu erproben“ und „Bedeutung für die künftige Entwicklung in der EKM“ haben sollen (FB). Damit werden die EPR ausdrücklich nicht als Nebensache, sondern als ***strategischer Bestandteil kirchlicher Steuerung*** gerahmt.

Besonders deutlich wird diese strategische Rahmung in der bereits erwähnten Äußerung aus der Fachbegleitung, nach der die EPR „ein Stück“ zukunftsfähiger Kirche erahnen lassen. Im Blick ist hier eine Kirche „an vielen Orten und nicht mehr zentralisiert und nicht mehr monopolisiert. Sondern es geht um Vielfalt der Bezüge, es geht um Dezentralität“ (FB). Diese Formulierung ist für die kybernetische Analyse zentral, weil sie die Steuerungsfrage an die Zukunftsfähigkeit der Kirche bindet. Kirche soll nicht einfach dieselbe Struktur in kleinerem Maßstab weiterführen, sondern ihre Organisationsweise so verändern, dass sie ***an vielen Orten zugleich in pluralen Formen*** präsent sein kann. Die EPR erscheinen damit als Vorschau auf eine Kirche, die nicht mehr von einem segmentär aufgefächerten Einheitsmodell her gedacht werden kann.

Derselbe Zusammenhang wird durch eine weitere Äußerung aus der Fachbegleitung konkretisiert, die die ***Nutzendenorientierung*** in den Mittelpunkt stellt: „Wirklich damit ernst zu machen, dass Kirche von den Nutzenden her gestaltet wird: das ist der eine Aspekt, und der andere ist von den Kontexten her“ (FB). Kirchliche Steuerung muss sich also an den Adressaten, Nutzenden und Kontexten ausrichten. Die Erprobungsräume zeigen, dass Zukunft nicht durch reine Strukturpflege entsteht, sondern durch ***Kontextsensibilität und Nutzerorientierung.***

Analytisch bedeutsam ist außerdem, dass die EPR ausdrücklich als ***Lernorte für säkulare Kontexte*** beschrieben werden: „Denke ich an einen Erprobungsraum in einem Plattenbau oder so etwas, da ist ganz viel gelernt worden, was eigentlich Evangelium heißt in einem konfessionsfreien oder säkularen Kontext“ (ebd.). Die kybernetische Herausforderung besteht danach darin, dieses Lernen nicht im lokalen Raum stehen zu lassen, sondern in die Gesamtorganisation zu übertragen.

3.8.2 Leitungshandeln zwischen Ermöglichung und Integration

Ein zweiter Schwerpunkt liegt im Leitungshandeln: Wie oben bereits deutlich geworden ist, verschiebt sich die Leitungslogik von Kontrolle und Vorgabe zu Ermöglichung (III.6.5). Damit

wird die Einheit der Kirche verstärkt eine kommunikative Aufgabe: „Ich glaube aber schon, dass Leitung einerseits ermöglichen muss, also durchaus auch lassen muss, freigeben muss, und dass die Frage der Einheit eher eine kommunikative Aufgabe sein wird“ (FB). Kirchliches Leitungshandeln wird hier „eher [als] ein geistliches, integrierendes, kommunikatives Geschehen“ bestimmt (ebd.). Anstatt „die Menschen wieder heranholen und sie irgendwie an die Kandare nehmen“ zu wollen (ebd.), braucht es Formen, in denen Leitung die unterschiedlichen Bewegungen in der Kirche aufnimmt und miteinander ins Gespräch bringt.

Dazu passt die Frage, ob Leitung überhaupt nur auf einer Ebene wahrgenommen werden kann: „Die Frage ist für mich, ob überhaupt die Leitung alleine das tun kann oder ob Leitung nicht etwas ist, was auf unterschiedlichen Ebenen zukünftig wahrgenommen werden muss“ (FB). Die EPR machen damit auf eine Mehr-Ebenen-Steuerung aufmerksam, die nicht von einer einzigen Spitze aus gedacht werden kann. Die kybernetische Herausforderung liegt darin, ***Unterschiedlichkeit nicht zu kontrollieren, sondern zu koordinieren.*** Gerade weil EPR neue Formen hervorbringen, muss Leitung lernen, diese Formen zu rahmen, ohne sie zu ersticken.

3.8.3 Innovationsentwicklung und Diffusion in das Gesamtsystem

Den Interviews zufolge ist Innovation kein abgeschlossener Sonderfall, sondern zeigt sich als ***Prozess, der in das Gesamtsystem diffundier***t. In der Lenkungsgruppe heißt es: „Wir werden auch von der Synode zum Ausprobieren aufgefordert, und auch bei der Umsetzung dieser Strukturveränderungen bei den Kirchenkreisen merken wir, dass es uns in der Grundhaltung längst beeinflusst“ (LG). Damit ist die Diffusion von Innovation bereits auf der Ebene der Grundhaltung sichtbar. Erprobung bleibt nicht auf einzelne Projekte beschränkt, sondern verändert das Selbstverständnis der Kirche. Besonders bemerkenswert ist die Formulierung: „Man merkt das bis in die Details hinein, dass diese Haltung des Probierens viel stärker schon implementiert ist, als wir das wahrnehmen“ (ebd.).

Die Herausforderung für kirchliche Steuerung besteht damit nicht mehr nur darin, Innovation zu ermöglichen, sondern sie ***als Haltung in der Organisation zu verankern***. Dabei zeigt sich eine Ambivalenz der Innovationssteuerung: Einerseits werden Freiräume geschaffen, andererseits besteht die Gefahr, dass Innovation als Sonderzone ausgelagert und damit vom Bestandssystem getrennt wird. Genau deshalb ist die Rückfrage so wichtig: „Also nicht, was kann Kirche für Erprobungsräume tun, sondern was kann Erprobungsräume für Kirche tun?“ (LG). Der Maßstab ist also nicht der Schutz einzelner Räume, sondern ihre Wirkung auf die EKM als Ganze. Die EPR werden dann zu einem Ort, an dem Innovation nicht nur entsteht, sondern in die Organisation hineinwirkt.

3.8.4 Lernertrag: Sichtbarkeit, Irritation, Übersetzung, Katholizität

Der Lernertrag der EPR wird in den Interviews mehrfach als etwas beschrieben, das sichtbar gemacht und übersetzt werden muss. Aus der Fachbegleitung kommt das Votum: „Die [Innovation] wurde stärker sichtbar, indem auf einmal die Innovation gelabelt war, auch eine Form

gefunden hatte und ein anerkannter Erprobungsraum war. Etwas also, was man sehen und ansprechen konnte und eine etablierte Kirche sich überlegen musste, wie sie damit umgeht" (FB). Lernen bedeutet hier zunächst, dass Neues erkennbar wird. ***Erst durch Benennung, Anerkennung und Rahmung wird Innovation für das System beobachtbar***. Zugleich ist diese Sichtbarkeit nicht konfliktfrei, sondern kann für eine produktive Irritation sorgen: „Trotzdem glaube ich, dass es eine Irritation ist, die auch produktiv ist im Sinne von einer sich verändernden Kirche, weil wir Beharrungsvermögen ohne Ende haben" (ebd.). **Die EPR stören eingespielte Routinen**, machen Beharrung sichtbar und erzeugen Bewegung. Gerade darin liegt ihr Lernwert für das Gesamtsystem. Die Organisation lernt nicht nur neue Formate kennen, sondern auch ihre eigene Trägheit.

Der Lernertrag bleibt jedoch begrenzt, wenn er nicht in die Gesamtorganisation übersetzt werden kann. Genau dies formuliert die Fachbegleitung: „Es schließt ein bisschen daran an, dass ich es auch als hinderlich empfinde, dass wir nicht so leicht überhaupt von den Lernerfahrungen sprechen können. Dafür ist das Feld einfach zu vielfältig" (FB). Die Vielfältigkeit der EPR erschwert es hiernach, einen eindeutigen Lernertrag zu formulieren (jedenfalls einen, der über den Kulturwandel hinausreicht). Erschwerend kommt hinzu, dass die ***„Strukturveränderungen" sehr viel Aufmerksam absorbieren*** und den Freiraum zum Lernen einschränken: „Die permanent bestehenden Strukturveränderungen lassen häufig wenig Raum für so einen offenen Raum, also für öffnende Prozesse" (FB).

Damit ist die kybernetische Aufgabe benannt: Lernerfahrungen müssen nicht nur gemacht, sondern systematisch verarbeitet werden. Sonst bleiben sie lokal bedeutend, aber gesamtorganisatorisch folgenlos. Dazu braucht es Freiräume, vielleicht aber auch die Verbindung der Lernprozesse mit den Strukturveränderungen in Form einer ***Verknüpfung von „Kirchenentwicklung" und „Ressourcensteuerung"***.[23]

Damit rückt die Frage nach der Beziehung der EPR zur Gesamtkirche in den Blick. Aus der Fachbegleitung kommt die Frage: „Weiß der eine Erprobungsraum, dass er nicht der einzige Erprobungsraum auf der Welt ist und dass er zu einem größeren Ganzen gehört?" (FB). Lernfähigkeit heißt also auch, die Verbindung zwischen Einzelprojekt und Gesamtsystem immer wieder neu zu reflektieren und eine gesamtkirchliche („katholische") Perspektive im Blick zu haben.

3.8.5 Grenzen kirchlicher Steuerung: Struktur, Ressourcen und Recht

Die Interviews verweisen mehrfach auf die Grenzen kirchlicher Steuerungsmöglichkeit, jedenfalls wenn diese am Bild von Struktur und Machbarkeit orientiert ist. Vielmehr werden vor dem Hintergrund der Kultur des Erprobens Vorstellungen von der Lösungskraft von Strukturen – auch zur Förderung von Innovation – problematisiert. Aus der Lenkungsgruppe kommt das Votum: „Ich bin immer erschrocken, wenn etwas Struktur wird. Gerade wenn

[23] Vgl. Steffen Bauer, Notwendige Verunsicherungen zu Transformationsprozessen in einzelnen Landeskirchen der EKD, 2021, 2, online: ttps://www.kirchedermenschen.de/post/landeskirchen-unterwegs.

Innovationsprojekte, die als freie Idee, vom Geist getragen, auf einmal in einer Ordnung formuliert werden“ Es gibt inzwischen eine Erprobungsordnung, eine Durchführungsordnung, eine Bestimmungsordnung und ein Erprobungsgesetz“ (LG). Institutionalisierung ist hiernach zwar notwendig, aber sie kann auch in der Gefahr stehen, einer Verengung des Erprobungsgedankens Vorschub zu leisten.

Auch die Ressourcenlage begrenzt die Steuerung. Die Fachbegleitung verweist auf den Ressourcenmangel und den daraus folgenden Veränderungsdruck, der den Kulturwandel zu einer flexibleren, erprobenden Kirche aber gerade fördern kann: „Wir haben zukünftig nicht mehr genügend Ressourcen. Wir haben weniger Personal, wir haben weniger Finanzen. Das bedeutet auch, dass Kirche sich verändern muss. Niemand gibt von draußen her Gelder für eine erstarrte Kirche, die einfach nur Menschen zum Beten einlädt“ (FB). Hiernach ist die Steuerungsfrage eng an die Frage geknüpft, ob Kirche eine Form findet, die nicht nur Bestand sichert, sondern anschlussfähig und lernfähig bleibt. Die EPR zeigen, dass dies ohne eine ***gewisse Offenheit für Unordnung, Experiment und lokale Lösungsspielräume*** nicht möglich ist.

Die kybernetische Herausforderung liegt folglich im Gleichgewicht von Rahmung und Freiheit. Zu viel Regulierung nimmt den EPR ihren Charakter, zu wenig Regulierung lässt das System zerfallen. Die Interviews sprechen genau diese Spannung an und zeigen damit, dass Steuerung in der Kirche nicht als starres Modell, sondern als fortlaufende Aushandlung und Integration verstanden werden muss.

3.8.6 Herausforderungen für kybernetisches Handeln im Kirchenkreis (Abgleich mit Ergebnissen aus der Online-Befragung)

In der Online-Befragung der Superintendent:innen wird deutlich: Auch auf Ebene der Kirchenkreise hat die Existenz von EPR Konsequenzen für das kirchenleitende Handeln. Die sechs wichtigsten Konsequenzen lauten (in der Reihenfolge der Nennungen):

1. Arbeit an einem regiolokalen Kirchenbild
2. Bemühungen zur Sicherung von finanziellen Ressourcen
3. Sorge für die Nachhaltigkeit und Selbstständigkeit des Projekts (z. B. Unterstützung von Fundraising)
4. Erhöhte Aufmerksamkeit, um ein gutes Verhältnis zwischen bisherigen Gemeindestrukturen und den EPR zu unterstützen
5. Mehr Investition in Personal- bzw. Teamentwicklung
6. Erhöhter Bedarf an Moderation (z.B. bei Konflikten)

Trotz der geringen Rücklaufquote (n = 15) sind diese Ergebnisse aufschlussreich. Sie zeigen vier zentrale Herausforderungen für kirchenleitendes Handeln auf der Ebene eines Kirchenkreises:

- Arbeit an einem pluralitätstauglichen Kirchenbild
- Nachhaltigkeit des Projekts

- Teamentwicklung
- Diversitätsmanagement in einer verstärkt pluralen Kirche mit unterschiedlichen Formen und Bildern von Kirche.

Diversität und Nachhaltigkeit sind damit die beiden zentralen Themen für kirchenleitendes Handeln auf Kirchenkreisebene, wenn dort EPR entstehen. Diese Herausforderungen stellen sich auch auf der gesamtkirchlichen Ebene der EPR.

3.8.7 Fazit

Die Auswertung der Interviews, aber auch der Onlinebefragungen zeigt die ***EPR als einen kybernetischen Prüfstand der EKM***. Ihre eigentliche Bedeutung liegt vor allem darin, dass sie sichtbar machen, wie Kirche unter Bedingungen von Vielfalt, Kontextwechsel und Ressourcenknappheit gesteuert werden kann. Die Interviews geben darauf eine klare Antwort: nicht durch zentrale Durchsteuerung, sondern ***durch Ermöglichung, Rahmung, Übersetzung und lernfähige Leitung***.



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

Die wichtigste Herausforderung für kirchliche Steuerung besteht dabei darin, EPR nicht als Sonderfall zu behandeln. Sie sollen nicht bloß geschützt, sondern als Träger von Lernerfahrungen ernst genommen werden. Gerade die Formulierung „also nicht, was kann Kirche für Erprobungsräume tun, sondern was kann Erprobungsräume für Kirche tun?" (LG) markiert die

entscheidende Perspektivverschiebung. Sie macht deutlich, dass der Maßstab nicht im Erhalt einzelner Projekte liegt, sondern in ihrer Wirkung auf das Gesamtsystem.

Für die EKM heißt das:

- Vielfalt zu steuern, ohne sie zu vereinheitlichen
- Leitung als Ermöglichung zu begreifen, ohne auf Orientierung zu verzichten
- Lernerträge so zu verarbeiten, dass sie tatsächlich „Frucht tragen".

Hiernach sind die EPR kein abgeschlossenes Reformprojekt, sondern eine fortlaufende Anfrage an die Kirche. Sie fragen danach, ob die EKM bereit ist, ihre eigene Steuerungslogik zu verändern. Das Fazit lautet daher: Die EPR zeigen nicht einfach, wie Kirche anders sein kann; sie zeigen vor allem, ***dass die Kirche anders steuern lernen muss, wenn sie in ihrer Vielfalt zukunftsfähig bleiben will***.

4. Bündelung: Hybride Ambidextrie in einer paradoxen Organisation

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der vorliegenden Studie unter zwei Aspekten gebündelt werden: unter dem Gesichtspunkt ***paradoxer Spannungen*** (vgl. 3.4.2.2 und 3.4.2.3) sowie unter Rückgriff auf das Konzept der Ambidextrie (1.2). Dabei markieren die paradoxen Spannungen die Herausforderungen für ein Innovationsmanagement „auf der Slackline" (3.4). Als hilfreiches Konzept für ein Innovationsmanagement, das diesen Herausforderungen gerecht wird, soll die ***hybride Ambidextrie*** eingeführt und für die Weiterentwicklung der EPR fruchtbar gemacht werden.

4.1 Die Herausforderung: paradoxe Spannungen aushalten und gestalten

Die EPR bewegen sich in mehreren paradoxen Spannungsfeldern. Durch die Aufsetzung des Innnovationsprogramms EPR werden diese Spannungsfelder in der Landeskirche sichtbar. Eine Hilfe zur Strukturierung der Spannungsfelder, die die vorliegende Studie herausarbeitet, sind die vier Paradoxe, die Wendy K. Smith und Marianne W. Lewis in ihrer organisationstheoretischen Theorie des Paradox formuliert haben.[24]

(A) Lern-Paradoxe (Learning paradoxes): [25] Die hier typische Spannung zwischen Innovation und Bewahrung wird bei den Erprobungsräumen auf mehreren Ebenen deutlich:

- *Spannungsverhältnis zwischen kirchlichem Regelsystem und Erprobungsräumen:* Zentral ist hier das Spannungsverhältnis von Erkundung und Optimierung, von Explore- und Exploitmodus, welches die Grundspannung der Ambidextrie ausmacht (I.2).

[24] Wendy K Smith & Marianne W. Lewis, Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review, 36*(2) 2011, 381–403. https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958
[25] Smith / Lewis, 383.

- *Z. T. ungeklärtes Verhältnis von struktureller und kontextueller Ambidextrie:* Die Grenzen der beiden Organisationsformen von Innovation sind den Akteur:innen der EKM bewusst (potenzielle Wirkungslosigkeit durch Versäulung bei der strukturellen Ambidextrie bzw. Absorption durch Diffusion bei der kontextuellen Ambidextrie). Es stellt sich die Frage nach einem Gesamtbild, das diese beiden Formen organisationalen Lernens verbindet.
- *Ambivalenz der Diffusion der Innovation in das Regelsystem:* Einerseits ist die Diffusion (= Ausbreitung) im Sinne der Wirkung der Erprobungsräume wünschenswert, andererseits besteht die Gefahr, dass die Wirkung diffus, unscharf wird und der Innovationsimpuls vom Regelsystem absorbiert wird.

(B) Organisationsparadoxe (Organizing paradoxes): Bei diesem Paradox steht die Spannung von Kontrolle bzw. Sicherheit und Flexibilität im Mittelpunkt.[26] Bei den Erprobungsräumen zeigt sich dieses Paradox z. B. in den Spannungsfeldern zwischen Kirchenrecht und Experimentierfreude, Autonomie und Rechtssicherheit der Erprobungsräume oder auch zwischen Innovation und Verstetigung (zu diesen strukturelle Spannungsachsen oben, IV.1.3). Der Auswertung zufolge erscheint es nicht sinnvoll, diese Spannung einseitig auflösen. Das zeigen z. B. die Diskussionen um eine Verstetigung der Erprobungsräume. Die Verstetigung kann sinnvoll sein, wenn dadurch innovative Impulse in das Regelsystem diffundieren. Zugleich besteht aber auch die Gefahr, dass ein bestimmtes Innovationsprojekt selber wieder zur Tradition erstarrt, falls Kontexte und Herausforderungen sich schneller verändern als das Projekt selbst.

(C) Zugehörigkeitsparadoxe (Belonging paradoxes): Im Mittelpunkt dieses Paradoxes stehen Themen der Zugehörigkeit und Verbundenheit mit einer Organisation vor dem Hintergrund von Komplexität und Pluralität („complexity and plurality“).[27] Die entsprechende Spannung von Homogenität und Unterscheidung („distinction“) [28] ist in mehrfacher Hinsicht auch für die Erprobungsräume relevant, vor allem mit Blick auf die expliziten oder impliziten Kirchenbilder:

- *Eigenprofil der Erprobungsräume und Bezug auf die Landeskirche:* Gerade aus Sicht der Superintendent:innen ist das Managing diversity kein unwesentlicher Teil ihrer Leitungsaufgabe. Die Spannung besteht hier darin, die Erprobungsräume in ihrem Profil zu stärken und trotzdem Konkurrenzen und Verinselungen durch den Bezug auf ein gemeinsames Kirchenbild zu überwinden (vgl. das Konzept der Mixed economy).
- *Mitgliederkirche oder Netzwerk der Beteiligten:* Durch ihre begegnungs- und netzwerkorientierte Arbeit gehen die Erprobungsräume über das Bild einer klassischen Mitgliederorganisation hinaus und erlauben vielfache Formen und Grade der Verbundenheit, sehr deutlich auch jenseits einer formalen Mitgliedschaft. Zugleich sind sie vielfach noch auf die Ressourcen dieser Mitgliederorganisation angewiesen (Finanzen,

[26] Smith / Lewis, ebd.
[27] Smith / Lewis, ebd.
[28] Smith / Lewis, ebd.

Gebäude, Personal). Hier zeigt sich eine deutliche Spannung, die sich aktuell wohl kaum einseitig auflösen lässt.

- *Missionsverständnis:* In den Interviews klingen – z. T. auch in der Abgrenzung – unterschiedliche Verständnisse von Mission an. Sie reichen von expliziter Glaubensverkündigung und Nachfolge bis zu Formen eines eher indirekten Doing mission über Formen der Konvivenz, des „Zusammenlebens" und der Sozialraumorientierung. Das Spannungsfeld bewegt sich hier zwischen religiöser Identität und sozialer Relevanz.

(D) Leistungsparadoxe (Performing paradoxes): Bei diesem Paradox stehen die unterschiedlichen Erwartungen im Mittelpunkt, die verschiedene, interne bzw. externe Stakeholder z. B. mit Blick auf ein Projekt haben. Ein klassisches Leistungsparadox im Sozialbereich ist z. B. die Spannung zwischen finanziellen und sozialen Zielen. Diese Spannung zeigt sich auch bei den Erprobungsräumen, wenn sich die Erprobungsräume von bestimmten kircheninternen Erwartungen emanzipieren müssen, zugleich aber an bestimmten kirchlichen Erwartungen nicht vorbeigehen können. An folgenden Punkten wird diese Spannung konkret:

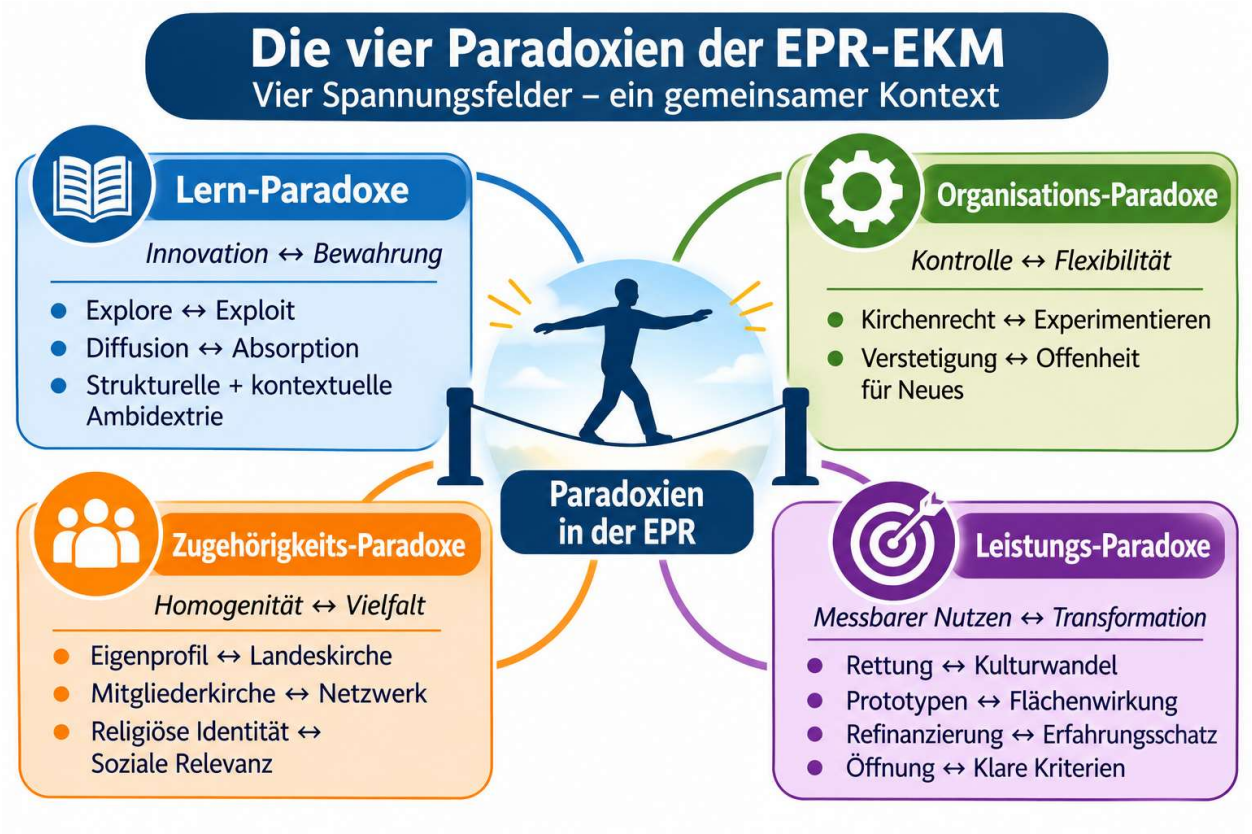
- *„Rettung" oder Transformation der Organisation Kirche:* Die Nutzenerwartungen an die Erprobungsräume reich(t)en von der Hoffnung auf eine Stabilisierung der Kirche (Gewinnung „neuer Kirchensteuerzahler", abgewiesen von TE), bis zu ihrer zukunftsfähigen Transformation. Solche Rettungsvorstellungen (auch solche, die von Akteur:innen aus den Erprobungsräumen mit dem Programm verbunden wurden)[29] erweisen sich als illusionär: „Wenn man seine Kirche, wie sie ist, retten will, dann sollte man keine Erprobungsräume starten" (LB). Als eigentlicher Gewinn der Erprobungsräume zeigt sich nicht ein neuer Status quo (auch nicht in der Entwicklung neuer, erfolgsversprechender Prototypen) , sondern im „Erproben". Dieses permanente Innovieren muss als Nutzen nicht nur für die Projekte (und ihre Weiterentwicklung), sondern auch für das Regelsystem deutlich werden. Das Spannungsfeld bewegt sich hier zwischen messbarem Nutzen und der Arbeit an einer kulturellen Transformation.
- *Prototyping oder Kulturwandel:* Nach der Ordnung der Erprobungsräume sollen im Rahmen des Programms „exemplarische[.] Projekte" mit „Bedeutung für die künftige Entwicklung in [der] Landeskirche" gefördert werden.[30] Erwartungen reichen vom Prototyping (Entwicklung skalierbarer Projekte) bis zu einem Kulturwandel für die gesamte Landeskirche. Nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie verschiebt sich die Perspektive von den Einzelprojekten zur Diffusion des Kulturwandels. Dieser Kulturwandel ist aber nicht ohne Einzelprojekte denkbar, die den Kulturwandel vor Ort erfahrbar machen, aber um der Breitenwirkung willen auch der Vernetzung bedürfen. Hier zeigt sich das Spannungsfeld zwischen der Fokussierung auf konkrete Leuchtturmprojekte und der Erwartung einer gesamtkirchlichen Wirkung.

[29] „Wir sind jetzt die, die die Kirche retten" (BN).
[30] Ordnung „Erprobungsräume" vom 22. September 2020 (§ 1).

- *Refinanzierung oder Erfahrungsschatz:* In den Sieben Kriterien war u. a. die Erwartung einer (wenigstens partiellen) finanziellen Selbständigkeit der Erprobungsräume formuliert. Diese Erwartung konnte von den Projekten nur teilweise erfüllt werden, und so stellt sich die Frage nach sinnvollen Erwartungen an die Erprobungsräume, nach einem realistischen „Return on Investment". Zurecht rückt in den hier ausgewerteten Interviews die Fokussierung auf den Erfahrungsschatz im Sinne von Kulturwandel und Transformationswissen in den Vordergrund. Die Frage nach alternativer Finanzierung kirchlicher Arbeit ist damit nicht erledigt, kann sich aber nicht nur auf die Erprobungsräume richten, sondern betrifft auch das Regelsystem. Das Spannungsfeld bewegt sich hier zwischen „harten" (finanziellen) und „weichen" (kulturellen) Kriterien. Dazu kommt die Spannung zwischen kircheninterner und kirchenexterner Perspektive, wenn deutlich wird, dass kirchenexterne Akteur:innen spezifische finanzrelevante Nutzenerwartungen haben („Niemand gibt von draußen her Gelder für eine erstarrte Kirche, die einfach nur Menschen zum Beten einlädt", FB).
- *Öffnung oder Nachschärfung der Sieben Kriterien:* Ein Leistungsparadox im Sinne unterschiedlicher Erwartungen zeigt sich auch bei der Frage nach der Weiterentwicklung der Sieben Kriterien. Auf der einen Seite wird eine Öffnung des Programms über die Erprobung neuer Gemeindeformen hinaus erwartet, auf der anderen Seite eine Nachschärfung der Kriterien in Richtung Nachhaltigkeit, Beendigung bzw. Verstetigung. Dahinter stehen Erwartungen, die einerseits eine verstärkte Diffusion in das Regelsystem, andererseits eine genauere Prüfung der Anträge auf ihre Nachhaltigkeit beinhalten. Beide Erwartungen müssen keineswegs konträr sein. Was sich jedoch auftut, ist ein Spannungsfeld von eröffnetem Freiraum und klaren Entscheidungen, die sich an handlungsrelevanten (vielleicht nachgeschärften) Kriterien bemessen.

Diese Paradoxien machen deutlich, dass sich das Innovationsmanagement im Kontext der Erprobungsräume tatsächlich auf der „Slackline" bewegt (vgl. oben, 3.4). Paradoxien lassen sich definitionsgemäß nicht einseitig auflösen, wenn es sich hierbei tatsächlich um Gegensätze handelt, die Teil eines Ganzen sind („Opposites that exist within a unified whole").[31] Die Aufgabe ist dann nach Smith und Lewis, den Mehrwert beider Seiten des Spannungsfelds zu nutzen.[32] Ein Innovationsmanagement, das sich auf Paradoxien einlässt, ist damit offen für Komplexität, Ambiguität und Unsicherheit und bevorzugt die Integration der Grundspannungen und iterative Entscheidungsprozesse.[33]

[31] Smith / Lewis, 387.
[32] Smith / Lewis, 395.
[33] Smith / Lewis, 396.



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

4.2 Die Kraft des „Sauerteigs“ nutzen – oder auf dem Weg zur hybriden Ambidextrie

In der vorliegenden Studie wurde bereits deutlich, dass sich das Programm der EPR in seiner bisherigen Entwicklung als Changieren zwischen den beiden Grundformen von Ambidextrie beschreiben lässt (1.2) – oder auch als eine schrittweise Entwicklung von der strukturellen zur kontextuellen Ambidextrie, die inzwischen möglicherweise auch schon in Richtung einer hybriden Ambidextrie geht.

4.2.1 Von der strukturellen bis zur kontextuellen Ambidextrie – der Weg der EPR

Die erste Phase der EPR ab 2017 stand eindeutig unter dem Vorzeichen der ***strukturellen* Ambidextrie**, mit der Grundentscheidung, für innovative Projekte mit einem fachlich begleiteten Förderprogramm einen eigenen Freiraum zu schaffen. Im Logo der EPR ist dieser ausgesonderte Freiraum für das Neue bis heute symbolisch präsent.

Die Chance ist der Schutz für das Neue, gerade auch angesichts der bis heute sichtbaren Konkurrenzen und der Infragestellungen aus dem kirchlichen „Regelsystem", z. B. von Ortsgemeinden. In den Projekten ist viel Neues entstanden, auch vieles, was ohne das EPR-Programm nicht möglich gewesen wäre. Zugleich lassen sich sichtbar gewordene Konflikte und Konkurrenzen den unterschiedlichen Logiken zwischen „Optimierung des Bestehenden" und „Erkundung des Neuen" zuordnen. Das Risiko ist, dass Explore und Exploit nebeneinanderher existieren und Kontaktflächen fehlen: „Da bin ich mir nicht sicher, ob wir da nicht eine Insel geschaffen haben für die, die Innovation mögen. […] Die Kontaktflächen sind noch nicht überall erkennbar" (FB).

Eine zweite Phase der EPR lässt sich spätestens seit 2021 identifizieren, als die „Förderung innovativer Arbeitsbereiche von Kirchengemeinden" in die Förderrichtlinie aufgenommen wurde. Hier lässt sich von einem gezielten Schritt zu einer ***kontextuellen Ambidextrie*** sprechen: Die Diffusion in das Regelsystem wurde gestärkt, auch dadurch, dass ganze Kirchenkreise sich der Erprobungsraum-Logik verschrieben (z. B. Henneberger Land, auch Bad Langensalza). Als Indiz für eine kontextuelle Ambidextrie lässt sich auch die Ansiedlung des Team EPR in der Nachbarschaft des Gemeindedienstes verstehen, die von Team-Akteur:innen unter dem Diffusions-Synergieaspekt positiv bewertet wird („Das finde ich sehr gelungen, dass es diese Synergieeffekte schon gibt", TE). Eine weitere Ausdrucksform für kontextuelle Ambidextrie ist die neue Dienstbeschreibung für Pfarrer:innen, die einen Freiraum für das Erproben vorsieht.

Die Chancen liegen in Synergieeffekten, der schnellen Einspeisung von Innovation in das „laufende Geschäft" und dem Entstehen einer gemeinsamen, ambidextriefreundlichen Kultur. Das beginnt u. a. mit der Wahrnehmung der Innovationen, die es auch jenseits der EPR gibt, wie es als Folge einer Anerkennenden Erkundung berichtet wird: „Was wächst denn außerhalb des Hochbeets? Da wächst ja auch etwas [...]. Das war eine Perspektiverweiterung" (FB).

Risiken bestehen darin, dass das Erproben durch die Routinen und den Druck des Regelsystems „geschluckt" wird, und dass unter Druck und widerstreitenden Erwartungen doch wieder der Exploit-Modus die Erwartungen dominiert, gerade unter dem Druck schrumpfender Ressourcen. Repräsentativ für diese Risiken sind Äußerungen der Sorge, „dass wir nicht innerhalb der Logik des alten Systems funktionieren" und ggf. „von der Beharrlichkeit des alten Systems zerdrückt werden" (TE). Hier zeichnet sich eine Konkurrenz von Exploit und Explore ab. Zu dieser Sorge passt das Beharren auf „Selbständigkeit" und die Ablehnung „falsche[r] Erfolgskriterien", z. B. mit finanziellen Kennzahlen (TE).

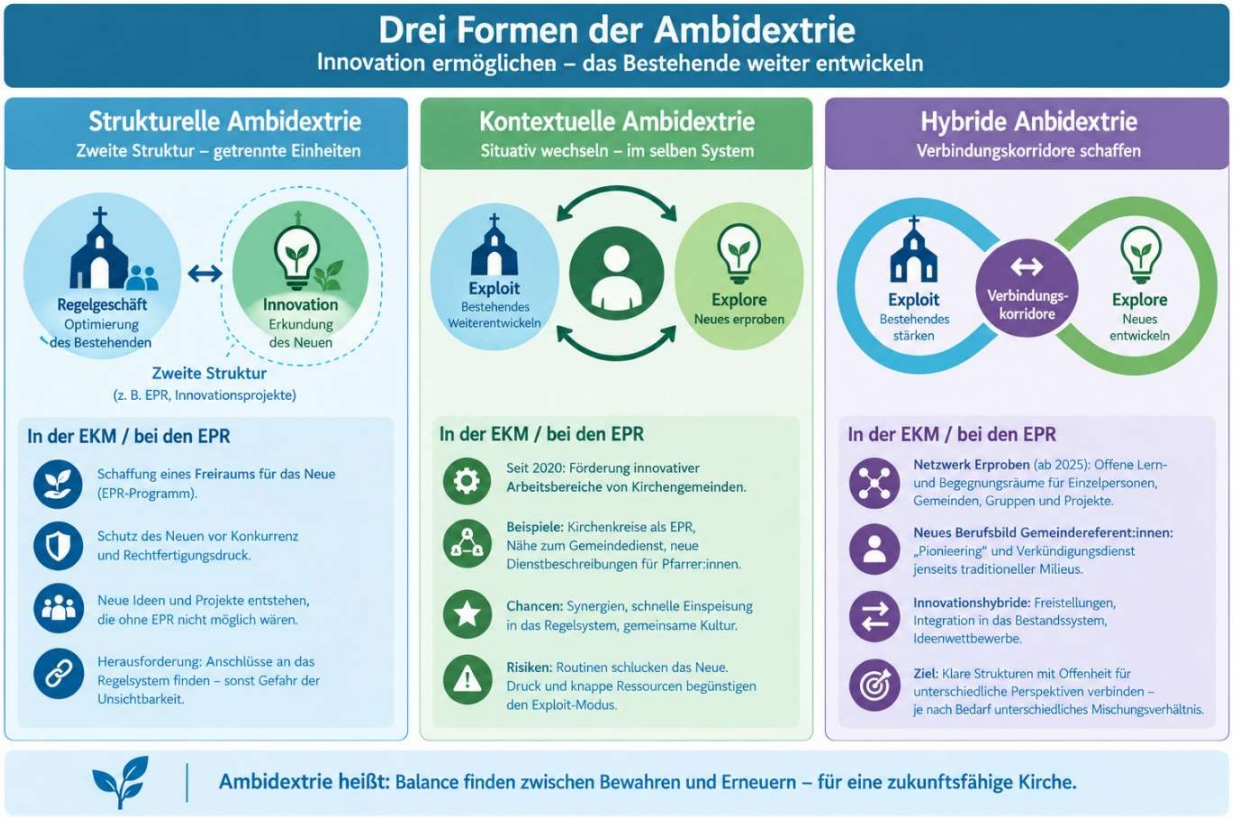
4.2.2 Hybride Ambidextrie – und das Bild vom Sauerteig

Befinden sich die EPR aktuell auf dem Weg zur **hybriden Ambidextrie**? Nach diesem neueren Konzept werden kontextuelle und strukturelle Ambidextrie parallel geführt, aber auch

ineinander verschachtelt?[34] Das Ziel hybrider Ambidextrie ist es, sowohl die Vorteile klarer Strukturen (Effizienz, Schutz vor kulturellen Konflikten) als auch die Innovationskraft und das Wissen der gesamten Belegschaft zu nutzen. Nach diesem Konzept werden gezielt Schnittstellen und Öffnungen zwischen dem Regelsystem und dem Innovationsbereich ermöglicht, um die Ideation und Kreativität der Innovationsentwicklung zu fördern. Konkret drückt sich das aus in Ideenwettbewerben, bei denen alle Mitarbeitende einbezogen werden, aber auch in Formen von Inkubations-Hybriden (Inkubatoren zur Innovationsentwicklung mit teilweise dafür freigestellten Mitarbeitenden) oder Integrationshybriden (Förderung von Innovationsdiffusion in der Gesamtorganisation durch Taskforce aus zeitlich dafür abgeordneten Mitarbeitenden).[35] Bei den Inkubationshybriden geht die Richtung vom Regelsystem zum Innovationsinkubator, bei den Integrationshybriden vom Innovationsimpuls in Richtung Regelsystem.

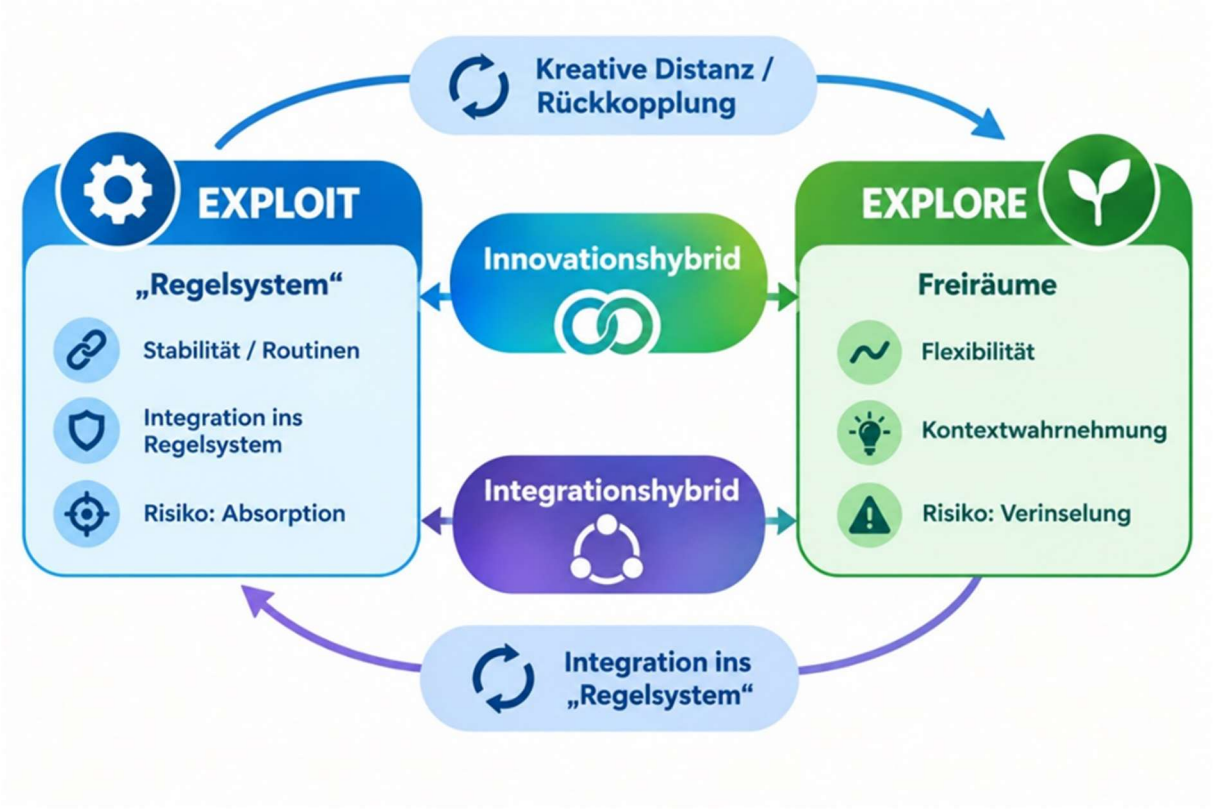
Vieles spricht dafür, dass sich die EPR bereits auf dem Weg zur hybriden Ambidextrie befindet. Mit dem 2025 gestarteten „Netzwerk Erproben“ etabliert das Team EPR „offene Lern- und Begegnungsräume“, die „Einzelpersonen, Kirchengemeinden, Gruppen und innovativen Projekte“ zur Verfügung stehen. Hier hat das Team EPR eine Struktur aufgebaut, die Niederschwelligkeit mit einer gewissen Verbindlichkeit (Sieben Kennzeichen, „Geist des Erprobens“) verbindet.[36] Auch die Schaffung des neuen Berufsbildes von Gemeindereferent:innen, die für „Pionieering“ qualifiziert sind, weist in eine solche hybride Richtung. „Das Finden innovativer Wege, das Evangelium jenseits traditioneller kirchlicher Milieus und Arbeitsformen zu kommunizieren“, wird damit explizit in einen Verkündigungsdienst integriert,[37] bei gleichzeitiger Offenheit für den Exploit-Modus, die herkömmliche gemeindliche Arbeit. Zu dieser Form von Ambidextrie passt auch die in den Interviews laut werdende Forderung nach stabilen „Innovationskorridoren“, die nicht absorbiert werden können.

[34] Wolfgang H. Güttel / Stefan W. Konlechner / Arne Keller: Ambidexterity: Leading Strategic Change, in: Wolfgang H. Güttel (Hrsg.), Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Leadership, Change Management & Ambidexterity, Baden-Baden [4]2025, S. 260.
[35] Jan Ossenbrink / Jörn Hoppmann / Volker H. Hoffmann, Hybrid Ambidexterity: How the Environment shapes incumbents´ uses oft structural and contextual approaches, in. Organization Science 30(6)2019, 1319-1348.
[36] Vgl. https://www.erprobungsraeume-ekm.de/erprobungsraum-programm/netzwerkpartnerin-werden/
[37] § 2 GemRefG



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

Das produktive Wechselspiel von Explore- und Exploitmodus, das vor allem für die hybride Ambidextrie zentral ist, lässt sich anhand eines Sauerteigs verdeutlichen. Zum Reifen braucht er (als Sauerteigmutter) einen separaten Ort (Schüssel, Kühlschrank), also Formen struktureller Ambidextrie. Zum Wirken braucht er den Teig, die kontextuelle Ambidextrie, wenn der Explore-Modus auf den Exploit-Modus trifft. Um weiter wirksam sein zu können, ist aber auch das sogenannte „Abnehmen" von Sauerteig und dessen Absonderung nötig, um einen erneuten Reifungsprozess in Gang zu setzen. In der Sprache der Innovationstheorie gesprochen: Innovation (Sauerteig) und Integration (in den Teig) sind ein Zirkel. Es braucht das wiederholte Wechselspiel von Distanz und Diffusion, das „Aufgehen" des Neuen im Alten einerseits und das erneute Separieren und Kultivieren des Neuen andererseits.



Grafik mit KI formatiert (ChatGPT)

5. Strategische Konsequenzen für die EPR der EKM

5.1 Den Sauerteig-Effekt nutzen – Eckpunkte für die strategische Entwicklung

Wie lässt sich der Sauerteig-Effekt am besten nutzen? Vor dem Hintergrund der Untersuchungsergebnisse lässt sich die zentrale Herausforderung so formulieren: Es geht darum, die Innovation strukturell und kulturell so im Gesamtsystem der EKM zu verankern, dass sie „Stachel im Fleisch“ sein kann, weiterhin kulturverändernd ins Gesamtsystem hinein-wirkt und nicht einfach absorbiert wird.

In den Untersuchungsergebnissen werden einige Eckpunkte deutlich, die für die weitere strategische Entwicklung wichtig sein dürften:

- *EKM als lernende Organisation unter den Bedingungen von Unsicherheit und Vorläufigkeit*
- *Absicherung eines Innovationskorridors*
- *Arbeit an Lernräumen und Verbindungen zwischen EPR und den etablierten kirchlichen Strukturen (und umgedreht)*

- *Fokussierung auf die Förderung des Kulturwandel („Erproben“)*
- *Kriterien, die dem entsprechen (keine Ziele aus der Logik des Exploit-Modus)*
- *Kirchenbild, das die unterschiedlichen Formen kirchlichen Lebens spannungsvoll und wertschätzend, also konziliar miteinander verbindet (vgl. das mehrfach genannte Konzept der Mixed ecology).*

Letzterem entspricht, dass aus dem „Miteinander“ unterschiedlicher Kirchenformen ein Mehrwert entsteht: „Ich glaube, dann könnte es auch noch mehr das Potenzial ausschöpfen. […] die Summe von den beiden ist viel mehr, als einfach nur das, was jeder Einzelne da mit einbringen kann“ (BN).

Der Strategie, die anhand der Studienergebnisse formuliert wurde, liegt der in den Interviews sichtbar gewordene zentrale Einsicht zugrunde: Der mit den Erprobungsräumen eröffnete Weg zu einer risikobereiten Erkundung von neuen Sozialformen kirchlichen Handelns und christlicher Gemeinschaft hat im Kontext einer weithin säkularen Gesellschaft tatsächlich eine wesentliche Bedeutung für die Gesamtentwicklung der EKM. Das gilt auch mit dem bewussten Schritt über eine Mitgliederorganisation hinaus (z. B. als Netzwerk oder Teil der Zivilgesellschaft).

5.2 Konkretionen – was sich aus den Ergebnissen ableiten lässt

„Die ganze EKM ist ein Erprobungsraum“: Dieses geflügelte Wort aus der EKM lässt sich als Hinweis darauf lesen, dass die EPR und die entsprechende Kultur des Erprobens für alle Ebenen und Bereiche der Landeskirche relevant sind. Was das bedeuten könnte, lässt sich auf der Linie der Ergebnisse dieser Studie wie folgt skizzieren:

5.2.1 Leitung als Ermöglichung und Rahmengebung

In den Interviews zeigt sich ein Leitungsverständnis, bei dem die Formen indirekter Leitung wichtiger sind als direktive Vorgaben als. Dazu gehört das Ermöglichen genauso wie die Zurücknahme eines zentralistischen Steuerungsanspruchs. Kirchenrecht wird als Ermöglichungsrecht verstanden, das der paradoxen Spannung von Stabilität und Flexibilität entspricht und einen Rahmen für Innovation absichern bzw. eröffnen will. Zu diesem Leitungsverständnis passt es, wenn die Innovation nicht top-down als zentrale Vorgabe eingeführt, sondern ein Zirkel von top-down und bottom-up angestoßen wird.[38] Damit geraten dezentrale Initiativen und kontextorientierte Lösungen in den Blick; Rahmengebung ermöglicht kirchliche Subsidiarität (d. h.: Entscheidungen liegen möglichst dort, wo die Probleme anfallen und die

[38] Zu den unterschiedlichen Dynamiken und dem Zusammenspiel von leitungsmäßig unverfügbarem bottom-up-Dimension auf Akteursseite und ermöglichendem wie fördernden top-down-Dimension auf Leitungsseite vgl. „Initiative Missionarische Aufbrüche“ in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens. Evaluationsbericht, verfasst von: Philipp Elhaus, Tabea Fischer, Gunther Schendel, Thomas Schlegel, 2025, 103-107; https://www.engagiert.evlks.de/fileadmin/userfiles/EVLKS_engagiert/C._Arbeitsfelder/Gemeindeentwicklung/Evalautionsbericht-zur-Initiative-Missionarischer-Aufbru-che-zur-Vero-ffentlichung.pdf (19.10.2026).

Feldkenntnis da ist) sowie eine plurale Kirchenentwicklung. Das Managen kirchlicher Vielfalt wird dann zu einer zentralen Leitungsaufgabe, genauso wie das Zusammenhalten von Ressourcensteuerung und Kirchenentwicklung.[39]

Konkret dürfte das bedeuten, auch in Zeiten weiterer Ressourcenverknappung den Korridor für EPR und eine Kultur des Erprobens offenzuhalten, Explore und Exploit weiterauszubalancieren. Das könnte sich auch in den Leitungsstrukturen selbst abbilden, z. B., indem hier Formen agiler, dezernatsübergreifender Organisationsentwicklung verstärkt werden, wie sie das Kolleg des Landeskirchenamts als Lenkungsgruppe der EPR bereits praktiziert und abbildet. Die Aufgabe ist eine dynamische Balance zwischen Exploration und Exploitation, die immer wieder neu austariert werden muss, wie das Balancieren auf einer Slackline. Dabei wird allerdings deutlich, dass sich angesichts der Ressourcenverknappung der Rechtfertigungsdruck auch verlagern kann und die Sozialformen der Vergangenheit angesichts des Paradigmas des Erprobens nicht mehr automatisch unter Bestandsschutz stehen: „Ich glaube, dass wir tatsächlich ausprobieren lernen müssen, weil die Sozialformen der Vergangenheit nicht mehr adäquat sind. Wir haben zukünftig nicht mehr genügend Ressourcen. Wir haben weniger Personal, wir haben weniger Finanzen. Das heißt, wir können uns nicht mehr eine bestimmte Sache leisten, wo wir ganz viele Dinge nebeneinander finanzieren, die auch in unterschiedlichen Weisen hin ausstreuen“ (FB).

5.2.2 Kirchenkreise als zentrale Ebene für Innovation

Nach den Ergebnissen dieser Studie haben die Kirchenkreise eine zentrale strategische Bedeutung für die Diffusion und Integration von Innovationsimpulsen. Das entspricht der gewachsenen Bedeutung der Kirchenkreise als kirchlicher Strategie-, Koordinations- und Handlungsebene sowie der Stärkung kirchlicher Subsidiarität und Vielfalt. Um im Bild des Sauerteigs zu bleiben: Hier ist die Chance besonders hoch, dass das Ferment des Neuen Wirkung zeigt, auch im Sinne einer entlastenden, motivationssteigernden Kirchenentwicklung, die von EPR ausgehen kann. Das setzt voraus, dass Leitungspersonen eine Kultur kirchlicher Vielfalt fördern und Kontaktflächen zwischen Exploit- und Exploremodus unterstützen (z. B. themenbezogene Lernräume bei Fragen wie Kasualien, Jugendarbeit, Sozialraumorientierung, Demokratieförderung). Förderlich ist zugleich eine Lizenz zum Erproben und Exnovieren, mit der auch Mitarbeitende aus den Ortsgemeinden in die Innovationslogik einbezogen und von bisherigen Pflichtaufgaben entlastet werden.

Auf der Kirchenkreisebene könnten Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung so verzahnt werden, dass eine entsprechende Innovationsorientierung auch bei den Finanzzuweisungen

[39] Vgl. zu dieser zentralen Aufgabe von Leitung angesichts pluraler Formen kirchlichen Lebens: Philipp Elhaus/ Gunther Schendel: Kirchliche Innovationsfelder im „unbekannten Terrain“. Empirische Erkundungen und kybernetische Herausforderungen in evangelischen Landeskirchen, in: Graef, Sebastian et al. (Hg), Die Rolle der Kirche in der Gesellschaft: (Un)begrenzte Möglichkeiten (Kirche in Gesellschaft 1), Regensburg 2015, 265–293, bes. 284-287.

einen erkennbaren Unterschied macht. Konkret werden könnte das bei der Finanzierung von entsprechend beantragten Stellenanteilen (z. B. Gemeindereferent:innen als Innovationsmanager:innen auf Kirchenkreisebene) oder Zuschüssen zu Innovationsprojekten (z. B. EPR). Das Ziel könnte sein, Kirchenkreise nicht nur einseitig als Integrationshybride zu verstehen (Leitfrage: „Wie tröpfelt Innovation – z. B. von einem EPR ausgehend – in das Regelsystem?“), sondern auch als Innovationshybride („Wie können Akteur:innen aus dem Regelsystem selber in den Explore-Modus kommen, sodass sie Explore und Exploit ausbalancieren?“).

5.2.3 Projekte – weniger Prototypen als vielmehr Promotoren für Kulturwandel

Der Studie zufolge liegt die Hauptbedeutung der EPR-Projekte nicht zuerst in der Rolle als Prototypen. Ihr klarer Kontextbezug macht es oft nicht sinnvoll, sie einfach „in Serie gehen“ zu lassen. Entscheidender als das „Was“ ist offen-sichtlich das „Wie“, ihr wichtiger Beitrag zu einem kirchlichen Kulturwandel. Darum erscheint es sinnvoll, Projekte in dieser Rolle zu stärken, indem sie verstärkt zu dezentralen Promotor:innen des Kulturwandels werden (können). Das setzt die Kontaktpflege zu den etablierten kirchlichen Strukturen voraus, z. B. durch die (zeitlich beschränkte und thematisch fokussierte) Mitarbeit im Kirchenkreis. Es könnte sich aber auch in der Vernetzung mit Akteur:innen aus dem Netzwerk Erproben ausdrücken. Für diese Rolle als Promotor:innen könnte eine Entlastung sinnvoll sein, z. B. von der unterschiedslosen Verpflichtung der EPR zur Erschließung alternativer Finanzquellen. Die Beibehaltung einer Projektstruktur (neben anderen Initiativen wie den Mitgliedern in Netzwerk Erproben) erscheint sinnvoll, weil in den EPR relevantes exemplarisches Lernen geschieht und ein (zeitlich befristeter) Freiraum für die Einübung einer neuen Kultur etabliert wird. Im Sinne des Innovationstransfers in das Regelsystem erscheint eine Befristung erst einmal logisch (vgl. die Innovationshybride aus der Wirtschaft), es sei denn, das Thema hat eine bleibende Bedeutung, z. B. für den Kirchenkreis. Die Öffnung des Programms für Kirchengemeinden ist bereits etabliert (vgl. die neuen Förderrichtlinien von 2021) und gerade unter dem Aspekt der hybriden Ambidextrie naheliegend. Das größere Vernetzungspotential könnte aber strukturbedingt bei Projekten auf Kirchenkreisebene liegen, was hochvernetzte Projekte auf Gemeindeebene nicht ausschließt.



Grafik mit KI erstellt (ChatGPT)

5.2.4 Begleitsystem

Die Weiterführung und entsprechende personelle und materielle Ausstattung eines wirkkräftigen Begleitsystems ist für die Weiterführung des Programms EPR zentral. Dieses Begleitsystem rund um das Team EPR und die Steuerungsgruppe hat eine mehrfache Funktion, nämlich als Sauerteig, Anwalt des Innovationskorridors und als Vernetzungsagentur. Als faktische Innovationsagentur steht das Begleitsystem für das Thema Erproben, es übernimmt Verantwortung für das Offenhalten des Innovationskorridors und agiert als zentraler Knoten für die Vernetzung entsprechender Projekte und Initiativen.

Was ergibt sich daraus für die weitere Entwicklung? Die 2025 umgesetzte organisationale Verbindung des Teams EPR mit dem Gemeindedienst (deren Ausgestaltung offensichtlich noch nicht weiter geregelt ist) [40] könnte dem Zirkel von Explore und Exploit dienen, sollte aber nicht dazu führen, dass das EPR-Team gänzlich in der Logik Gemeindedienst aufgeht. Mit dem

[40] Vgl. Felix Eiffler / Sara-Carina Hofmann / Simon Roppel, Erprobungsräume in Mitteldeutschland – Programm oder Innovation?, in: Felix Eiffler u. .a (Hrsg.), Postparochiale Kirche. Veränderungsdynamiken in ökumenischer Perspektive, Baden-Baden 2026, 277-288, 287.

Sauerteig-Bild gesprochen: Die „Sauerteigmutter“ braucht Zeit und Raum zum Wachsen, das Begleitsystem zur strategischen Weiterentwicklung des Themas Innovation bzw. Erproben.

Deutlich wird dabei folgendes:

- *Zentral ist die Aufgabe des Begleitsystems, aber auch der Kirchenleitung, einen Innovationskorridor offenzuhalten. Wesentlich erscheint hierfür zweierlei: die Vernetzung der Projekte und Initiativen sowie die weitere Gestaltung von Lernräumen, die den Exploit- und den Explore-Modus miteinander verbinden und relevante Lernprozesse in Gang setzen. Hier könnte an Erfahrungen aus den Lerngemeinschaften und Summerschools sowie den Resonanzgruppen angeknüpft werden, um Austausch-Formate auch auf den konkreten Handlungsebenen anzusiedeln (vor allem in Kirchenkreisen bzw. Bischofssprengeln).*
- *Außerdem erscheint es sinnvoll, den Informationsfluss in die Landesynode zu fördern, z. B. durch die Begegnung mit einzelnen Projekt-Akteur:innen, die Einspielung von Evaluationsergebnissen oder die fallweise Hineinnahme von Vertreter:innen aus Steuerungsgruppe bzw. Team EPR in bestimmte Strategieprozesse.*

5.3 Das Fragen lernen – oder: Kirchenentwicklung im Horizont einer Theologie der Frage

Aus Sicht der Evaluation liegt die zentrale Bedeutung der EPR darin, dass Programm und Projekte mit großer Energie und Ausdauer das Thema Innovation in die EKM hineintragen. Der Sauerteig-Effekt zeigt Wirkung, nicht zuletzt in einer entsprechenden Kultur des Erprobens, die an vielen Stellen bereits „aufgeht“ und spürbar wird. Zugleich muss der Sauerteig-Effekt weiter gefördert werden, ohne dass das Ferment seine trans-formierende Kraft verliert. Der Kreislauf von Exploit und Explore kann verdeutlichen: Die Kirche braucht beides, Flexibilität und Stabilität. Und zwar nicht starr nebeneinander, sondern als lebendiger Austausch, in konstruktiven Spannungen, damit immer wieder Neues entstehen und das Evangelium neu entdeckt werden kann.

Dazu leisten die Erprobungsräume einen wertvollen und unserer Einschätzung nach unverzichtbaren Beitrag, auf den andere Gliedkirchen der EKD neugierig schauen. Von den Erprobungsräumen lassen sich allerdings keine abschließenden Antworten über die Zukunft der Kirche erwarten. Eher kommen neue Fragen in den Blick, wie die nach Ergänzungen (oder gar Alternativen) zur im Wesentlichen über Mitgliedschaft definierten „Mitgliederkirche“.

Dabei zeigt sich: Der Wert des Erprobens ist das suchende Fragen in sehr komplexen Situationen, nicht das Finden von vorschnellen Antworten. Vor diesen vorschnellen Antworten hat

nicht nur der Dichter Rainer Maria Rilke gewarnt, wenn er dazu aufforderte, „die Fragen zu leben“, um sich auf diese Weise „in die Antwort hineinzuleben“.[41] Vielmehr lässt sich auch an eine Theologie der Frage anknüpfen, die nach Kai Hoffmann „immer auch kirchenreformerische Kraft frei[setzt], wo sie fraglose Antworten innerhalb der Kirche entdeckt“.[42] Spannend sind die EPR nicht zuletzt deshalb, weil sie die Lizenz zum vorbehaltlosen Fragen haben und damit die Zukunft einer Landeskirche verheißungsvoll offenhalten. Verbunden mit der Chance, sich tatsächlich in relevante und attraktive Antworten hineinzuleben – und andere hinter sich zu lassen.

[41] Rainer Maria Rilke, Brief vom 16. Juli 1903 an Franz Xaver Kappus, online: https://www.rilke.de/briefe/160703.htm).
[42] Kai Hoffmann, Kai Horstmann: Wer, wie, was – wieso, weshalb, warum – wer nicht fragt, bleibt ... Theologie und Didaktik der Frage, in: Theo-Web. Zeitschrift für Religionspädagogik 11 (2012), H.1, 193-211, 194.

Tiefenbohrung 2026 – Die Bedeutung der Erprobungsräume für die gesamtkirchliche Entwicklung der EKM

Interviewleitfaden als Muster für die Interviews mit

- Landesbischof
- Regionalbischöf:innen
- Lenkungsgruppe LKA (ohne Landesbischof)
- Steuerungsgruppe
- Team EPR
- Begleitnetzwerk
- Ökumenische Fachberatung

Drei Inhaltliche Blöcke

- **Kulturelle Wirkungen** für das „Doing Church" in der EKM (Diffusion von Innovation, Haltungsänderungen, Beitrag zu einer transparochialen Entwicklung, neues Verständnis von Mission, Öffentliche Kirche in einer Minderheitensituation, Miteinander der Berufe, neue Rolle des Ehrenamts und der Sozialraumorientierung).
- **Strukturelle Learnings und Herausforderungen** (aktuelle und künftige strukturelle Verortung von Programm und Projekten in der EKM; Managing Diversity; etwaiger rechtlicher Anpassungsbedarf, auch im Zuweisungsrecht und bei der Partizipation in Gremien; Fragen der agilen Steuerung, Begleitstrukturen)
- **Strategische Relevanz** der EPR für die Landeskirche (angestrebte, erreichte, künftige Ziele, die mit Programm verbunden waren bzw. sind)

Einführung

Die EPR haben laut Grundordnung das Ziel, neuen Gemeindeformen im säkularen Kontexten zu erproben. Darüber hinaus wird festgehalten, dass sie „Bedeutung für die künftige Entwicklung" in der EKM haben. Unser Anliegen ist es, diese Bedeutung näher zu bestimmen und dazu möchten wir Ihre Eindrücke und Einschätzungen einholen.

Block A: Vorerfahrungen mit Erprobungsräumen

Wie sind Sie bisher mit den EPR vertraut?

  - Mit der Programmebene (LKA-Team, Steuerungsgruppe, Begleitung, Netzwerktreffen)
  - Mit einzelnen Projekten

Block B: (Kulturelle) Wirkungen

- Welche Wirkungen/ Potenziale der Erprobungsräume nehmen Sie wahr?

    - Im Blick auf innovative Grundhaltungen (Erprobungsmodus, Risikobereitschaft, Fehlerfreundlichkeit)
    - Für eine unternehmerische Kirche (inklusive der Akquise von Mitteln jenseits kirchlicher Zuweisungen/ Kirchensteuer)
    - Im Blick auf missionarische Ausstrahlung im säkularen Kontext
    - Im Blick auf berufliche Rollen
    - Für die (neuen) Rollen des Ehrenamts
    - Für Sozialraumorientierung
    - Für eine transparochiale Kirchenlandschaft
- Wie schätzen Sie die Wirkung von Team und Begleitsystem ein (Begleitgruppen sowie Formate: Netzwerk- und Inspirationstreffen, Lerngemeinschaft)

Block C: Strukturelle Learnings und Herausforderungen

- Wie (an welchen Orten, in welchen Prozessen, über welche Strukturen) diffundieren die Lernerfahrungen der EPR in die Breite der Landeskirche?
    - *Welche fördernde Faktoren nehmen Sie bei der Aufnahme der Lernerfahrungen der EPR in der EKM wahr?*
    - *Welche hindernde Faktoren nehmen Sie bei der Aufnahme der Lernerfahrungen der EPR in der EKM wahr?*
- Halten Sie die strukturelle Einbindung der EPR in den landeskirchlichen Strukturen und Prozessen für angemessen?
    - Werden Lernerfahrungen abgefragt in Steuerungsgremien (für landeskirchliche Prozessen) – wenn ja, Beispiele
    - Wie werden die Schnittstellen zwischen LKA und Team EPR genutzt?
- Welche Herausforderungen sehen Sie angesichts wachsenden Heterogenität von kirchlichen Lebensformen, die über die EPR gefördert werden?
    - Im Blick auf Konkurrenzen um Ressourcen und Aufmerksamkeit
    - Im Blick auf Steuerung, Moderation und Kommunikation im Sinne eines Management der Vielfalt
- Sehen Sie kirchenrechtlichen Nachsteuerungsbedarf im Blick auf Status, Steuerung und Bewirtschaftung (z.B. Beteiligung an gesamtkirchlicher Willensbildung über Gremienvertretung).
-

BLOCK D: Strategische Relevanz

- Wie schätzen sie die Bedeutung der Erprobungsräume für die zukünftige Entwicklung der EKM ein?
    - Im Blick auf die Erprobung von neuen Gemeindeformen im säkularen Kontext
    - Im Blick auf die Wirkung der EPR für die gesamtkirchliche Entwicklung
- Gibt es spezifische Themenbereiche, in denen die EPR Ihrer Ansicht nach für die EKM für besonders wichtig halten?

- Haben die EPR aus Ihrer Perspektive ihre Bedeutung für die gesamtkirchliche Entwicklung ausgeschöpft?
- Hat die Landeskirche den bisherigen Ertrag der EPR optimal genutzt?
- Wie kann das Bedeutungspotenzial der EPR noch wirkungsorientierter zur Geltung kommen?

Lieber Superintendent, liebe Superintendentin,

hier erhalten Sie den Zugang zur Befragung zur gesamtkirchlichen Bedeutung der Erprobungsräume für die EKM.

Uns interessieren Ihre Meinungen zum Thema, Ihre Einschätzungen sind uns wichtig und für die weitere Entwicklung der Erprobungsräume bzw. der Landeskirche relevant.

Bitte beteiligen Sie sich an unserer Umfrage! Das Ausfüllen des Online-Fragebogens dauert etwa 20 Minuten.

Die Antworten werden anonym ausgewertet. Die aus der Umfrage gewonnenen Daten bleiben beim SI. Die Landeskirche erhält nur zusammenfassende Ergebnisse. Niemand kann daraus erkennen, welche Person welche Antwort gegeben hat. Bitte beachten Sie dazu auch die Datenschutzerklärung.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Philipp Elhaus, Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

Zunächst möchten wir Sie um einige Angaben zu Ihrer Person und Ihrem Kirchenkreis bitten.

A1. Von welchen Kirchenbildern lassen Sie sich in Ihrer Arbeit leiten?

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme nicht zu	teils – teils	stimme zu	stimme ganz und gar zu
Kirche ist für mich Gemeinschaft und Treffpunkt mit Menschen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche heißt für mich, Menschen in ihrer Lebensgeschichte zu begleiten.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche heißt für mich, die Botschaft von der Liebe Gottes in Jesus Christus in Wort und Tat zu bezeugen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche bedeutet für mich, sozial Benachteiligte konkret zu unterstützen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche ist für mich der Ort, um Glauben zu leben und immer wieder neu zum Glauben einzuladen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche gibt Orientierung in Lebensfragen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche kann ihren Auftrag in einer pluralen Gesellschaft nur in einer Vielfalt von Formen und Strukturen erfüllen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche ist für mich eine wichtige Akteurin in den unterschiedlichen Sozialräumen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche spielt für mich eine wichtige Rolle für den Zusammenhalt in der Gesellschaft.	☐	☐	☐	☐	☐

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme nicht zu	teils – teils	stimme zu	stimme ganz und gar zu
Kirche spielt für mich eine wichtige Rolle als kritisches Korrektiv in der Gesellschaft	☐	☐	☐	☐	☐

A2. Wie hoch ist (schätzungsweise) der Anteil evangelischer Kirchenmitglieder an der Gesamtbevölkerung Ihres Kirchenbezirks?

- 0-10% ☐
- 10-20% ☐
- 20-30% ☐
- über 30% ☐

A3. Mein Kirchenkreis lässt sich folgender Siedlungsstruktur zuordnen:

- 1. Großstadt (Innenstadt) ☐
- 2. Großstadt (Randbezirke) ☐
- 3. Städtisches Einzugsgebiet ☐
- 4. Mittel-/Kleinstadt ☐
- 5. Ländlicher Raum ☐

A4. Wie lange üben Sie Ihre jetzige Funktion als Superintendent*in aus?

- 0 - 5 Jahre ☐
- 6-10 Jahre ☐
- 11-15 Jahre ☐
- 16-20 Jahre ☐
- über 20 Jahre ☐

A5. In welchem Zeitraum fällt ihr Geburtsjahr?

- vor 1960 ☐
- 1960-1969 ☐
- 1970-1979 ☐
- 1980-1989 ☐
- ab 1990 ☐

A6.

Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?

- männlich ☐
- weiblich ☐
- divers ☐

Nun möchten wir Ihnen einige Fragen zum Bekanntheitsgrad der Erprobungsräume und Ihrer Rolle im Zusammenhang mit der Entstehung von Erprobungsräumen in Ihrem Kirchenkreis stellen.

B1. Wie gut kennen Sie die Erprobungsräume?

- [ ] Ich kenne das landeskirchliche Programm der EPR
- [ ] Ich habe einen Überblick über verschiedene EPR
- [ ] Ich bin mit der Arbeit einzelner EPR vertraut
- [ ] Ich kenne unterschiedliche Verantwortliche und Akteur*innen von EPR
- [ ] Ich kenne einzelne Akteur*innen aus dem landeskirchlichen Team der EPR
- [ ] Ich kenne die sieben Kriterien
- [ ] Ich kenne die Ordnung und das Antragsprozedere der EPR
- [ ] Ich hatte bisher noch keine Berührungspunkte mit den EPR
- [ ] Sonstiges, und zwar

Sonstiges, und zwar

B2. In meinem Kirchenkreis liegt bzw.lag ein EPR.

- [ ] Ja
- [ ] Nein

B3. Mein Kirchenkreis war an einem Antrag für einen EPR beteiligt, der nicht bewilligt wurde.

- [ ] Ja
- [ ] Nein

B4. Wie ist Ihr Kirchenkreis in die Arbeit der EPR involviert?

- [ ] Der Kirchenkreis war/ ist Träger eines Erprobungsraumes
- [ ] Im Kirchenkreis liegt ein Erprobungsraum mit anderer Trägerschaft, an dessen Begleitung der Kirchenkreis beteiligt ist
- [ ] Im Kirchenkreis liegt ein Erprobungsraum mit anderer Trägerschaft, zu dem ein Votum abgegeben wurde
- [ ] Anders, und zwar

Anders, und zwar

B5. Wie ist Ihre Rolle bei der Entstehung oder Einrichtung des EPR in Ihrem Kirchenkreis?

- [ ] Ich war im Zuge der Bewilligung des Projektantrags an der Entstehung bzw. Einrichtung beteiligt.
- [ ] Ich habe die Entstehung bzw. die Einrichtung über die Bewilligung hinaus unterstützt.
- [ ] Ich habe die Entstehung bzw. die Einrichtung angeregt.
- [ ] Ich habe die Projektidee im Prozess mit weiterentwickelt.
- [ ] Anderes, und zwar

Anderes, und zwar

Die folgenden Fragen interessieren sich für Ihre Wahrnehmung der Wirkungen der EPR und Ihre Einschätzungen zu Herausforderungen und Konflikten.

C1. Welche positiven Auswirkungen der EPR nehmen Sie in Ihrem Kirchenkreis wahr?

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme nicht zu	teils – teils	stimme zu	stimme ganz und gar zu
Förderung des Innovationsklimas im Kirchenkreis	☐	☐	☐	☐	☐
Pluralisierung der kirchlichen Arbeit in regiolokaler Perspektive	☐	☐	☐	☐	☐
exemplarische Entwicklung eines neuen Modells von Kirche und kirchlichem Handeln	☐	☐	☐	☐	☐
Synergien zwischen Ortsgemeinden und EPR	☐	☐	☐	☐	☐
eine konstruktive Konkurrenz von ortsgemeindlichen und alternativen Netzwerk-Strukturen	☐	☐	☐	☐	☐
verstärkte öffentliche Sichtbarkeit von Kirche	☐	☐	☐	☐	☐
Anregungen für eine sozialraumorientierte Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐
das Erreichen neuer Zielgruppen unter den Kirchenmitgliedern	☐	☐	☐	☐	☐
das Erreichen neuer Zielgruppen jenseits von Kirchenmitgliedern	☐	☐	☐	☐	☐
Entdeckung neuer Zugänge zum Glauben	☐	☐	☐	☐	☐
mehr und andere Ehrenamtliche	☐	☐	☐	☐	☐
Erschließung neuer finanzieller Quellem	☐	☐	☐	☐	☐
vertiefte/neue Formen von Spiritualität	☐	☐	☐	☐	☐

C2. Welche Wirkungen der EPR nehmen Sie über die Kirchenkreisebene hinaus in der EKM wahr?

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme nicht zu	teils – teils	stimme zu	stimme ganz und gar zu
Positives Image der EKM	☐	☐	☐	☐	☐
Positive, ermutigende Narrative – Aufbrüche statt Abbrüche	☐	☐	☐	☐	☐
Förderung von innovativen Grundhaltungen (Erprobungsmodus, Risikobereitschaft, Fehlerfreundlichkeit)	☐	☐	☐	☐	☐
Impulse für eine unternehmerische Kirche (inklusive der Akquise von Mitteln jenseits kirchlicher Zuweisungen/ Kirchensteuer)	☐	☐	☐	☐	☐
Steigerung der missionarischen Ausstrahlung im säkularen Kontext	☐	☐	☐	☐	☐
zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Pfarrberufs	☐	☐	☐	☐	☐
zukunftsorientierte Weiterentwicklung von anderen kirchlichen Berufen	☐	☐	☐	☐	☐
Wachsende Bedeutung des freiwilligen Engagements und des Ehrenamtes	☐	☐	☐	☐	☐
Bedeutung von Kontextbezug und Sozialraumorientierung	☐	☐	☐	☐	☐
Impulse für eine transparochiale, über die bisherige Ortsgemeinde hinaus gehende Kirchenlandschaft	☐	☐	☐	☐	☐

C3. Welche fördernde Faktoren nehmen Sie bei der Aufnahme der Lernerfahrungen der EPR in der EKM wahr?

- ☐ Interesse von verantwortlichen Personen
- ☐ Intensive Kommunikation
- ☐ Vernetzende Strukturen mit den Kirchengemeinden bzw. dem Kirchenkreis
- ☐ Unterstützung durch den Kirchenkreis
- ☐ Veränderungsdruck (Interesse an Alternativen)
- ☐ Beratungs- und Begleitungsstrukturen der EKM
- ☐ Netzwerk der Erprobungsräume
- ☐ Verankerung in Aus- und Fortbildung
- ☐ Positives Image aus dem nichtkirchlichen Bereich
- ☐ Anderes, und zwar

Anderes, und zwar

C4. Welche hindernden Faktoren nehmen Sie bei der Aufnahme der Lernerfahrungen der EPR in der EKM wahr?

- [ ] Rechtfertigungsdruck für das Neue
- [ ] Mangelnde Ressourcen
- [ ] Die Dominanz eines parochial/ortsgemeindlich geprägten Kirchenbildes.
- [ ] Lange Entscheidungswege und -prozesse
- [ ] Die EPR werten tendenziell die Arbeit in etablierten Strukturen ab
- [ ] Mangelnde Unterstützung durch kirchenleitende Gremien
- [ ] Starre kirchenrechtliche Strukturen
- [ ] Elitäres Selbstbewusstsein bei den Vertreter:innen der EPR
- [ ] Mangelnde unternehmerische Grundhaltungen in der Landeskirche
- [ ] Anderes, und zwar

Anderes, und zwar

C5. Welche Herausforderungen nehmen Sie im Zusammenhang mit den EPR wahr?

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme nicht zu	teils – teils	stimme zu	stimme ganz und gar zu
Erhöhter Verwaltungsaufwand	☐	☐	☐	☐	☐
Probleme bei der Antragsstellung	☐	☐	☐	☐	☐
Probleme bei der Stellenbesetzung	☐	☐	☐	☐	☐
Konflikte im Kirchenkreis	☐	☐	☐	☐	☐
Vermehrte Konkurrenz zwischen unterschiedlichen Formen von Kirche	☐	☐	☐	☐	☐
Benachteiligung von Ortsgemeinden	☐	☐	☐	☐	☐
Mangelnde Akzeptanz (z. B. im Pfarrkollegium etc.) für die EPR angesichts des Drucks auf das parochial strukturierten Regelsystem	☐	☐	☐	☐	☐

C6. Welche weiteren Herausforderungen und Schwierigkeiten nehmen Sie wahr?

C7. Nehmen Sie Konflikte in Ihrem Kirchenkreis rund um die EPR wahr?

Ja ☐

Nein ☐

C8. Was ist Ihrer Einschätzung nach der Gegenstand der Konflikte?

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme nicht zu	teils – teils	stimme zu	stimme ganz und gar zu
Unterschiedliche Kirchenbilder	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurrenz um Aufmerksamkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurrenz um Ressourcen	☐	☐	☐	☐	☐
Überzogenes Sendungsbewusstsein der EPR-Akteur*innen	☐	☐	☐	☐	☐
Blockadehaltung auf Ortsgemeindeebene	☐	☐	☐	☐	☐

C9. Welche weiteren Konflikte rund um die EPR nehmen Sie wahr?

C10.

Sehen Sie konstruktive Effekte der Konflikte?

Nein ☐

Ja, und zwar folgende Effekte

Ja, und zwar folgende Effekte

Nun möchten wir Ihnen einige Fragen zur Relevanz der Erprobungsräume und ihrer Zukunft stellen.

D1. Welche der sieben Kriterien der EPR halten Sie für die Entwicklung Ihres Kirchenkreises für besonders relevant?

	gar nicht wichtig	nicht wichtig	teils – teils	wichtig	sehr wichtig
In ihnen entsteht Gemeinde Jesu Christi neu	☐	☐	☐	☐	☐
Sie überschreiten die volkskirchliche Logik an mindestens einer der folgenden Stellen: Parochie, Hauptamt, Kirchengebäude	☐	☐	☐	☐	☐
Sie erreichen die Unerreichten mit dem Evangelium und laden sie zur Nachfolge ein	☐	☐	☐	☐	☐
Sie passen sich an den Kontext an und dienen ihm	☐	☐	☐	☐	☐
In ihnen sind freiwillig Mitarbeitende an verantwortlicher Stelle eingebunden.	☐	☐	☐	☐	☐
Sie erschließen alternative Finanzquellen	☐	☐	☐	☐	☐
In ihnen nimmt gelebte Spiritualität einen zentralen Raum ein	☐	☐	☐	☐	☐

D2. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme nicht zu	teils – teils	stimme zu	stimme ganz und gar zu
Wenn es die EPR nicht geben würde, müsste man sie erfinden	☐	☐	☐	☐	☐
Die EPR sind in ihren Kriterien zu eng auf neue Gemeindeformen bezogen und fördern nicht die Breite unterschiedlicher Formen des kirchlichen Lebens	☐	☐	☐	☐	☐
Der „Ertrag“ (Wirkungen) der EPR stehen in einem angemessenen Verhältnis zum finanziellen und personellen Invest	☐	☐	☐	☐	☐
Die EPR sind eine unnötige Konkurrenz zur ortsgemeindlichen Ebene und schwächen diese	☐	☐	☐	☐	☐
Die EPR sind eine notwendige Irritation für das gesamtkirchliche System	☐	☐	☐	☐	☐
Die landeskirchliche Ebene hat die Impulse der EPR noch nicht angemessen aufgenommen	☐	☐	☐	☐	☐
Die Erprobungsräume erweitern den Möglichkeitsraum von Kirche	☐	☐	☐	☐	☐
Das Instrument der Erprobungsräume brauchen wir für die zukünftige Entwicklung unseres Kirchenkreises nicht mehr	☐	☐	☐	☐	☐

D3. Was müsste geschehen, damit die EPR auf landeskirchlicher Ebene noch mehr Wirkung entfalten können?

D4. Wenn ich EPR für meinen Kirchenkreis neu konzipieren könnte, würde ich …

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme nicht zu	teils – teils	stimme zu	stimme ganz und gar zu
Die sieben Kriterien übernehmen	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kriterien weiter fassen, nicht nur auf die Erprobung neuer Gemeindeformen	☐	☐	☐	☐	☐
In jedem Fall finanzielle Anreizsysteme schaffen	☐	☐	☐	☐	☐
Verbindliche Kooperation mit anderen Akteur*innen jenseits von Kirche vorsehen	☐	☐	☐	☐	☐
EPR gezielt in die Strategie des Kirchenkreises aufnehmen	☐	☐	☐	☐	☐
Die kommunikativen und strukturellen Verbindungen zwischen Ortsgemeinde und EPR ausbauen und stärkere Zusammenarbeit fördern	☐	☐	☐	☐	☐
Mehr Wert auf die zivilgesellschaftliche Bedeutung von EPR legen	☐	☐	☐	☐	☐

D5. Wenn ich EPR für meinen Kirchenkreis neu konzipieren könnte, würde ich darüber hinaus …

Im nächsten Block stehen Fragen nach der Bedeutung von EPR für das kirchenleitendes Handeln sowie nach der kommunikativen und strukturellen Einbindung in den KK im Mittelpunkt.

E1. Was bedeutet ein EPR Ihrer Einschätzung nach für das kirchenleitende Handeln im Kirchenkreis?

	stimme ganz und gar nicht zu	stimme nicht zu	teils – teils	stimme zu	stimme ganz und gar zu
Erfordert erhöhte Aufmerksamkeit, um ein gutes Verhältnis zwischen bisherigen Gemeindestrukturen und den EPR zu unterstützen	☐	☐	☐	☐	☐

	stimme ganz und gar nicht zu		stimme nicht zu		teils – teils		stimme zu		stimme ganz und gar zu
Arbeit an einem regiolokalen Kirchenbild	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Erhöhter Bedarf an Moderation (z.B. bei Konflikten)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bemühungen zur Sicherung von finanziellen Ressourcen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sorge für die Nachhaltigkeit und Selbstständigkeit des Projekts (z. B. Unterstützung von Fundraising)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikative Unterstützung durch Aufmerksamkeitssteuerung auf den EPR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mehr Investition in Personal- bzw. Teamentwicklung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vermehrte konzeptionelle Überlegungen für anderweitige innovative Weiterentwicklung im Kirchenkreis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

E2. Welche weiteren Konsequenzen sehen Sie für das kirchenleitende Handeln im Kirchenkreis?

E3. Wenn es einen EPR in ihrem Kirchenkreis gibt – wie ist er kommunikativ und strukturell eingebunden?

- ☐ Der EPR ist Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des KK (Homepage, Social Media)
- ☐ Hauptberufliche des EPR sind Mitglied des Kirchenkreiskonventes und nehmen an Konferenzen und Klausuren teil
- ☐ Hauptberufliche des EPR sind Gäste der Kirchenkreissynoden
- ☐ Der EPR berichtet regelmäßig in Gremien (Kirchenkreisvorstand oder Kirchenvorstand)
- ☐ Es gibt seitens des Kirchenkreises (oder des Kirchenvorstands) eine Begleitgruppe, die sich regelmäßig mit den verantwortlichen EPR-Akteur*innen trifft
- ☐ Es gibt in regelmäßigen Abständen informelle Treffen zwischen Kirchenkreis und EPR
- ☐ Es gibt keine kommunikative oder strukturelle Einbindung des EPR in den Kirchenkreis
- ☐ Anderes, und zwar

Anderes, und zwar

E4. Sehen Sie kirchenrechtlichen Nachsteuerungsbedarf für die EPR im Blick auf Status, Steuerung und Bewirtschaftung?

- [ ] Ja
- [ ] Nein

E5. Kirchenrechtlichen Nachsteuerungsbedarf sehe ich in folgenden Bereichen:

- [ ] eine geeignete Rechtsform (z.B. kirchliche Körperschaft)
- [ ] Aufnahme in die Regelzuweisungen für Personal- und Sachkosten
- [ ] Beteiligung an den Entscheidungsgremien (Synode, Ausschüsse)
- [ ] Anders, und zwar

Anders, und zwar

E6. Ich sehe keinen kirchenrechtlichen Nachsteuerungsbedarf, weil ...

- [ ] dadurch die Freiheit und Agilität der EPR eingeschränkt würde und sie damit an Wirkungsmöglichkeit verlieren
- [ ] wir das Zusammenspiel von kirchlich verfassten und freien Trägern (Vereine, gGmbH o.a.) in Zukunft verstärkt brauchen
- [ ] es in den bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen genügend Möglichkeiten gibt, EPR kommunikativ und strukturell einzubinden
- [ ] Anderes, und zwar

Anderes, und zwar

F1. Was ich zum Thema der EPR noch bemerken möchte:

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Mit freundlichen Grüßen aus dem Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD

Dr. Philipp Elhaus

Befragung Erprobungsräume EKM Synodale

Liebes Mitglied der Landessynode,

hier erhalten Sie den Zugang zur Befragung zur gesamtkirchlichen Bedeutung der Erprobungsräume für die EKM.

Uns interessieren Ihre Meinungen zum Thema, Ihre Einschätzungen sind uns wichtig und für die weitere Entwicklung der Erprobungsräume bzw. der Landeskirche relevant.

Bitte beteiligen Sie sich an unserer Umfrage! Das Ausfüllen des Online-Fragebogens dauert etwa 20 Minuten.

Die Antworten werden anonym ausgewertet. Die aus der Umfrage gewonnene Daten bleiben beim SI. Die Landeskirche erhält nur zusammenfassende Ergebnisse. Niemand kann daraus erkennen, welche Person welche Antwort gegeben hat. Bitte beachten Sie dazu auch die Datenschutzerklärung.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Philipp Elhaus, Sozialwissenschaftliches Institut der EKD

Zunächst möchten wir Sie um einige Angaben zu Ihrem kirchlichen Engagement bitten.

A1. Welches Kirchenbild liegt Ihrem Engagement in der EKM zugrunde?

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
Kirche ist für mich Gemeinschaft und Treffpunkt mit Menschen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche heißt für mich, Menschen in ihrer Lebensgeschichte zu begleiten.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche heißt für mich, die Botschaft von der Liebe Gottes in Jesus Christus in Wort und Tat zu bezeugen	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche bedeutet für mich, sozial Benachteiligte konkret zu unterstützen.	☐	☐	☐	☐	☐

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
Kirche ist für mich der Ort, um Glauben zu leben und immer wieder neu zum Glauben einzuladen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche kann ihren Auftrag in einer pluralen Gesellschaft nur in einer Vielfalt von Formen und Strukturen erfüllen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche ist für mich eine wichtige Akteurin in den unterschiedlichen Sozialräumen.	☐	☐	☐	☐	☐
Kirche spielt für mich eine wichtige Rolle für den Zusammenhalt in der Gesellschaft.	☐	☐	☐	☐	☐

A2. Ich bin (ausschließlich) ehrenamtlich in der Kirche engagiert.

- ☐ Ja
- ☐ Nein

A3. Ich bin hauptberuflich in der Kirche tätig.

- ☐ als Kirchenmusiker*in
- ☐ als Diakon*in
- ☐ als Gemeindepädagog*in
- ☐ als Kirchenjurist*in
- ☐ als Verwaltungskraft
- ☐ als Pfarrer*in im Gemeindedienst
- ☐ als Pfarrer*in Diensten, Werken oder Einrichtungen
- ☐ als Superintendent*in
- ☐ Anderes, und zwar als

Anderes, und zwar als

A4. Wie lange sind Sie schon Mitglied in der Landessynode?

- ☐ Bis zu sechs Jahren
- ☐ Bis zu zwölf Jahren
- ☐ Über zwölf Jahre

A5. In welchem Zeitraum fällt ihr Geburtsjahr?

- [ ] vor 1960
- [ ] 1960-1969
- [ ] 1970-1979
- [ ] 1980-1989
- [ ] ab 1990

A6. Welchen höchsten allgemeinbildenden Schulabschluss haben Sie?

- [ ] Haupt- bzw. Voklksschulabschluss
- [ ] Abschluss der allemeinbildenden polytechnischen Oberschule der DDR
- [ ] Realschulabschluss (also mittlere Reife oder ein gleichwertiger Abschluss)
- [ ] (Fach(Hochschulabschluss
- [ ] Abitur (inkl. Fachabitur, "erweiterte Oberschule" der DDR
- [ ] zurzeit noch Schüler*in
- [ ] Schule ohne Abschluss verlassen
- [ ] Sonstiges, und zwar

Sonstiges, und zwar

A7. Welchen höchsten beruflichen Ausbildungs- oder Hochschulabschluss haben Sie?

- [ ] (noch) kein beruflicher Abschluss
- [ ] Berufsausbildung
- [ ] Berufsfachschule / (schulische Ausbildung)
- [ ] Meister / Techniker / Fachschule
- [ ] Fachhochschulabschluss (Bachelor / Diplom FH)
- [ ] Universitätsabschluss (Master / Diplom / Staatsexamen)
- [ ] Promotion/ Habitilation
- [ ] Anderes, und zwar

Anderes, und zwar

A8. Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?

- [ ] männlich
- [ ] weiblich
- [ ] divers

Nun möchten wir Ihnen einige Fragen zur Bekanntheit und den Wirkungen der Erprobungsräume stellen

B1.

Wie gut kennen Sie die Erprobungsräume (EPR)? (Mehrfachnennungen möglich)

- [ ] Ich kenne das Programm der EPR.
- [ ] Ich bin mit der Arbeit einzelner EPR vertraut .
- [ ] Ich bin in die Arbeit von EPR aktiv eingebunden (z.B. über Gremien).
- [ ] Ich habe einen Überblick über die verschiedenen EPR.
- [ ] Ich kenne einzelne Akteur*innen aus dem landeskirchlichen Team der Erprobungsräume.
- [ ] Ich kenne die Arbeit der EPR aus dem Synodenausschuss, aus dem ich mitarbeite.
- [ ] Ich kenne die Ordnung der EPR.
- [ ] Ich kenne die sieben Kriterien der EPR.

Ich kenne Evaluationsergebnisse zu den EPR. ☐

Ich hatte bisher noch keine Berührungspunkte mit den EPR. ☐

Sonstiges ☐

Sonstiges

B2. Welche konkreten positiven Auswirkungen der EPR für die EKM nehmen Sie wahr?

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
Das Innovationsklima in der Landeskirche wurde gefördert.	☐	☐	☐	☐	☐
Neue Formen von Gemeinde und kirchlichem Handeln sind entstanden	☐	☐	☐	☐	☐
Synergien zwischen Ortsgemeinden und EPR sind gewachsen.	☐	☐	☐	☐	☐
Eine konstruktive Konkurrenz von ortsgemeindlichen und alternativen Netzwerk-Strukturen ist entstanden.	☐	☐	☐	☐	☐
Die öffentliche Sichtbarkeit von Kirche wurde verstärkt.	☐	☐	☐	☐	☐
Von den EPR sind Anregungen für eine sozialraumorientierte Arbeit ausgegangen.	☐	☐	☐	☐	☐
Neue Zielgruppen unter den Kirchenmitgliedern wurden erreicht.	☐	☐	☐	☐	☐
Neue Zielgruppen jenseits von Kirchenmitgliedern wurden erreicht.	☐	☐	☐	☐	☐
Neue Zugänge zum Glauben wurden ermöglicht.	☐	☐	☐	☐	☐
Mehr Ehrenamtliche engagieren sich.	☐	☐	☐	☐	☐
Andere Ehrenamtliche engagieren sich.	☐	☐	☐	☐	☐
Neue finanzielle Quellen wurden erschlossen.	☐	☐	☐	☐	☐
Neue Formen von Spiritualität sind entstanden.	☐	☐	☐	☐	☐

B3.

Welche kulturellen Wirkungen und Impulse der EPR nehmen Sie darüber hinaus in der EKM wahr?

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
Ein positives Image der EKM	☐	☐	☐	☐	☐

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
Positive, ermutigende Narrative: Aufbrüche statt Abbrüche	☐	☐	☐	☐	☐
Förderung von innovativen Grundhaltungen (Erprobungsmodus, Risikobereitschaft, Fehlerfreundlichkeit).	☐	☐	☐	☐	☐
Bedeutung von Kontextbezug und Sozialraumorientierung.	☐	☐	☐	☐	☐
Impulse für eine transparochiale, über die bisherige Ortsgemeinde hinaus gehende Kirchenlandschaft.	☐	☐	☐	☐	☐
Impulse für eine unternehmerische Kirche (inklusive der Akquise von Mitteln jenseits kirchlicher Zuweisungen/ Kirchensteuer).	☐	☐	☐	☐	☐
Steigerung der missionarischen Ausstrahlung im säkularen Kontext.	☐	☐	☐	☐	☐
Zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Pfarrberufs.	☐	☐	☐	☐	☐
Zukunftsorientierte Weiterentwicklung von anderen kirchlichen Berufen.	☐	☐	☐	☐	☐
Wachsende Bedeutung des freiwilligen Engagements und des Ehrenamtes für Leitungsfunktionen.	☐	☐	☐	☐	☐

B4. Welche Wirkungen der Erprobungsräume nehmen Sie darüber hinaus wahr?

Nun sind wir an Ihrer Einschätzung zur Aufnahme von Lernerfahrungen aus den Erprobungsräumen sowie zu Konkurrenzen und organisatorische Herausforderungen interessiert.

C1. Welche Faktoren fördern Ihrer Meinung nach die Aufnahme der Lernerfahrungen aus den EPR innerhalb der EKM?

- ☐ Das Interesse von verantwortlichen Personen.
- ☐ Intensive Kommunikation.
- ☐ Vernetzende Strukturen mit den Kirchengemeinden bzw. dem Kirchenkreis.
- ☐ Unterstützung durch den Kirchenkreis.
- ☐ Veränderungsdruck (Interesse an Alternativen).
- ☐ Beratungs- und Begleitungsstrukturen der EKM.
- ☐ Netzwerk der Erprobungsräume.

Verankerung in Aus- und Fortbildung . ☐

Positives Image aus dem nichtkirchlichen Bereich. ☐

Anderes, und zwar ☐

Anderes, und zwar

C2. Was behindert Ihrer Einschätzung nach die Aufnahme von Lernerfahrungen aus den EPR in der EKM ?

Rechtfertigungsdruck für das Neue. ☐

Lange Entscheidungswege und -prozesse. ☐

Die Dominanz eines parochial/ortsgemeindlich geprägten Kirchenbildes. ☐

Mangelnde Ressourcen (Zeit und Geld). ☐

Die EPR werten tendenziell die Arbeit in etablierten Strukturen ab. ☐

Mangelnde Unterstützung durch kirchenleitende Gremien. ☐

Starre kirchenrechtliche Strukturen. ☐

Mangelnde unternehmerische Grundhaltungen in der Landeskirche. ☐

Anderes, und zwar ☐

Anderes, und zwar

C3. Welche Herausforderungen sehen Sie angesichts der wachsenden Vielfalt von kirchlichen Lebensformen, die über die EPR gefördert werden?

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
Konkurrenzen um Ressourcen und Aufmerksamkeit müssen moderiert werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Vielfalt der Formen erhöht den Verwaltungsaufwand	☐	☐	☐	☐	☐
Der kirchenrechtliche Status der EPR muss geklärt werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Beteiligung an der allgemeinen kirchlichen Willensbildung (Vertretung in Gremien) muss geregelt werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Teilhabe der EPR an den kirchlichen Regelzuweisungen (Finanzen, Personal) muss geklärt werden.	☐	☐	☐	☐	☐

C4. **Welche weiteren Herausforderungen sehen Sie angesichts der wachsenden Vielfalt von kirchlichen Lebensformen, die über die EPR gefördert werden?**

C5.

Was ist aus Ihrer Sicht der Gegenstand von Konflikten und Konkurrenzen zwischen den etablierten kirchlichen Strukturen und den EPR?

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
Unterschiedliche Kirchenbilder	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurrenz um Aufmerksamkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurrenz um Finanzen	☐	☐	☐	☐	☐
Überzogenes Sendungsbewusstsein der EPR-Akteur*innen	☐	☐	☐	☐	☐
Blockadehaltung auf Ortsgemeindeebene	☐	☐	☐	☐	☐

C6. **Welche weiteren Konflikte und Konkurrenzen zwischen den etablierten kirchlichen Strukturen und den EPR nehmen sie wahr?**

Im nächsten Fragenblock möchten wir Sie um Ihre Einschätzung zur Relevanz und Zukunft der Erprobungsräume bitten.

D1. **Welche der sieben Kriterien der EPR halten Sie für die Entwicklung der EKM besonders relevant?**

	1. nicht relevant	2. teils-teils	3. relevant	4. sehr relevant
In ihnen entsteht Gemeinde Jesu Christi neu.	☐	☐	☐	☐
Sie überschreiten die volkskirchliche Logik an mindestens einer der folgenden Stellen: Parochie, Hauptamt, Kirchengebäude.	☐	☐	☐	☐

	1. nicht relevant	2. teils-teils	3. relevant	4. sehr relevant
Sie erreichen die Unerreichten mit dem Evangelium und laden sie zur Nachfolge ein.	☐	☐	☐	☐
Sie passen sich an den Kontext an und dienen ihm.	☐	☐	☐	☐
In ihnen sind freiwillig Mitarbeitende an verantwortlicher Stelle eingebunden.	☐	☐	☐	☐
Sie erschließen alternative Finanzquellen.	☐	☐	☐	☐
In ihnen nimmt gelebte Spiritualität einen zentralen Raum ein.	☐	☐	☐	☐

D2. Welche Kriterien würden Sie hinzufügen?

keine ☐

Ein weiteres Kriterium, und zwar: ☐

Ein weiteres Kriterium, und zwar:

D3. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
Wenn es die EPR nicht geben würde, müsste man sie erfinden.	☐	☐	☐	☐	☐
Die EPR sind in ihren Kriterien zu eng auf neue Gemeindeformen bezogen und fördern nicht die Breite unterschiedlicher Formen des kirchlichen Lebens.	☐	☐	☐	☐	☐
Der „Ertrag“ (Wirkungen) der EPR stehen in einem angemessenen Verhältnis zum finanziellen und personellen Invest.	☐	☐	☐	☐	☐
Die EPR sind eine unnötige Konkurrenz zur ortsgemeindlichen Ebene und schwächen diese.	☐	☐	☐	☐	☐
Die landeskirchliche Ebene hat die Impulse der EPR noch nicht angemessen aufgenommen.	☐	☐	☐	☐	☐
Das Instrument der Erprobungsräume brauchen wir für die zukünftige Entwicklung der EKM nicht mehr.	☐	☐	☐	☐	☐

D4. Was müsste geschehen, damit die EPR in der EKM noch mehr Wirkung entfalten können?

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
die EPR stärker in die Strukturen auf Gemeinde- und Kirchenkreisebene einbinden (z.B. über Dienstbesprechungen, Mitgliedschaft in Konventen u.a.)	☐	☐	☐	☐	☐
die EPR und ihre Logiken stärker in Aus- und Fortbildung verankern	☐	☐	☐	☐	☐
das Wissen der landeskirchlichen Begleitsysteme intensiver innerhalb der landeskirchlichen Strukturen abfragen	☐	☐	☐	☐	☐

	1. stimme ganz und gar nicht zu	2. stimme nicht zu	3. teils-teils	4. stimme zu	5. stimme ganz und gar zu
die Lerngemeinschaft rund um die EPR erweitern.	☐	☐	☐	☐	☐

D5. Welche weiteren Ideen haben Sie, um den Wirkungsgrad der EPR in der EKM zu steigern?

D6. Wenn ich EPR für die EKM neu konzipieren würde, würde ich … (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Die sieben Kriterien übernehmen.
- ☐ Die Kriterien weiter fassen, nicht nur auf die Erprobung neuer Gemeindeformen.
- ☐ In jedem Fall finanzielle Anreizsysteme schaffen.
- ☐ Verbindliche Kooperation mit anderen Akteur*innen vorsehen.
- ☐ EPR gezielt in die Strategie der Kirchenkreise aufnehmen.
- ☐ Weiterhin einen Schwerpunkt auf die landeskirchliche Begleitung und Vernetzung legen.
- ☐ Die kommunikativen und strukturellen Verbindungen zwischen Ortsgemeinde, Kirchenkreis und Landeskirche EPR ausbauen und stärkere Zusammenarbeit fördern.
- ☐ Anderes, und zwar

Anderes, und zwar

D7. Das Instrument der Erprobungsräume halte ich für die zukünftige Entwicklung der EKM weiterhin für notwendig.

- ☐ Ja
- ☐ Nein

D8. Das Instrument der Erprobungsräume halte ich für die zukünftige Entwicklung der EKM weiterhin für notwendig, weil ...

- ☐ die Erprobungsräume positive Energien, Aufbruchsstimmung und Phantasien freisetzen, die wir angesichts von Rückbau und notwendigen Abschieden brauchen.
- ☐ die Erprobungspraxis jenseits der bestehenden Strukturen fester Bestandteil der Kirchenentwicklung neben der Weiterentwicklung der etablierten Formen bleiben muss.
- ☐ wir die Erfahrungen der Erprobungsräume brauchen, um weiterhin Veränderungen in den bestehenden Strukturen anzustoßen.
- ☐ die Erprobungsräume uns zeigen, wie die Gesichter einer nächsten Kirche aussehen könnten.

Sonstiges ☐

Sonstiges

D9.

Das Instrument der Erprobungsräume brauchen wir für die zukünftige Entwicklung der EKM nicht mehr, weil ... (Mehrfachnennungen möglich)

Der aktuelle Transformationsdruck nicht ein separates Innovationsfeld verlangt, sondern Veränderung des gesamten Landeskirche. ☐

Sich die Landeskirche den finanziellen und personellen Aufwand für ein Zweitsystem in Zukunft nicht mehr leisten kann. ☐

Mögliche neue Formen von Gemeinde/Kirche nach über 10 Jahren Laufzeit ausreichend erprobt wurden. ☐

Der EPR von Anfang an kein angemessenes Instrument für die Weiterentwicklung der EKM waren. ☐

Sonstiges ☐

Sonstiges

E1. Wie sollten die EPR in Zukunft in der Synode thematisiert werden? (Mehrfachnennungen möglich)

Einzelne EPR mit einem besonderen Potenzial für die EKM sollen sich regelmäßig präsentieren. ☐

Evaluationsergebnisse sollten in die Synode eingespielt werden. ☐

Die bisherige Thematisierung über Berichte aus dem LKA ist vollkommen ausreichend. ☐

Die strategische Bedeutung der EPR für die Zukunft der EKM sollte breiter diskutiert werden. ☐

Sonstiges ☐

Sonstiges

E2. **Was ich zum Thema noch bemerken möchte ...**

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Mit freundlichen Grüßen aus dem Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD

Dr. Philipp Elhaus