

Initiative Missionarische Aufbrüche in Sachsen

Wie Kirche morgen aussehen könnte.



Einblick in die Evaluationsergebnisse 2023 – 2025



Die »Initiative Missionarische Aufbrüche«: Evaluationsergebnisse in Kürze

Einleitung

Ein Reallabor für die Zukunft der Kirche

Das einzig Beständige ist die Veränderung. Dies trifft nicht nur auf das gesellschaftliche Leben, sondern auch auf die Kirche zu. Die Rahmenbedingungen für das kirchliche Leben werden dabei immer herausfordernder. Einerseits müssen die Kirchen aufgrund der wachsenden Entkirchlichung und des zunehmenden Fachkräftemangels Strukturen und Gebäude zurückbauen und zugleich als Kirche nah bei den Menschen sein können. Dieser großen Herausforderung stellen sich die kirchenleitenden Überlegungen zu „Kirche im Wandel“ (<https://kirche-im-wandel.org/>). Andererseits geht es darum, mit den Menschen auch neue Formen von Kirche zu erkunden. Formen, in denen die Menschen, die bislang ohne Kontakt zu dem traditionellen kirchlichen Leben waren, in ihren Lebenswirklichkeiten das Evangelium als Lebenskraft entdecken können und es in den Sozialräumen wirksam werden kann.

In den vergangenen zehn Jahren haben insgesamt 14 Landeskirchen entsprechende Initiativen geschaffen, kleine Reallabore für die Zukunft der Kirche. Die sächsische Variante heißt „Initiative missionarische Aufbrüche“ (IMA). Der Name ist Programm: statt Rückzug in das vertraute kirchliche Terrain geht es um einen Aufbruch ins offene Neuland. Im Stichwort „missionarisch“ schwingt diese grenzüberschreitende Richtung mit. IMA steht daher für einen Experimentierraum, in dem neue Formen von Kirche und Gemeinde erprobt und erkundet werden sollen, inklusive Lernerfahrungen aus Konflikten und Scheitern. In der Hoffnung, dass sich hier mögliche Gesichter der Kirche von Morgen zeigen, die auch andere inspirieren und als Wegweiser für eine “Kirche im Wandel” dienen können.

Das Programm geht unter anderem auf eine Initiative in der Synode zurück. Dort wurde 2016 unter der Überschrift „Mission und Innovation“ für einen Paradigmenwechsel bei der Gestaltung des kirchlichen Lebens plädiert: weg von der Verwaltung des Mangels, die sich auf die Bewahrung des Vorhandenen konzentriert, hin zu einem missionarischen Aufbruch durch die Erkundung des Neuen.

Erstellt in Zusammenarbeit von
Philipp Elhaus, Gunther Schendel
Sozialwissenschaftliches Institut der EKD/Hannover

Tabea Fischer, Thomas Schlegel
Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung
am Center for Empowerment Studies CES/Halle (Saale)

Der umfassende wissenschaftliche Bericht steht unter
<https://engagiert.evlks.de/arbeitsfelder/gemeindeaufbau>
zum Download zur Verfügung.



- **Ev. Kirche Mitteldeutschland:** Erprobungsräume EKM
- **Ev. Kirche im Rheinland:** Erprobungsräume
- **Ev. Kirche Pfalz:** LabORatorien
- **Ev. Kirche von Westfalen:** TeamGeist
- **Lippische Landeskirche:** Erprobungsräume
- **Ev. Württemberg:** Neue Aufbrüche
- **Ev.-Luth. Landeskirche Bayern:** M.U.T.-Projekte
- **Ev.-Luth. Kirche Sachsens:** Initiative Missionarische Aufbrüche (IMA)
- **EKBO:** Innovation / Dritte Orte
- **Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig:** Erprobungsräume Typ A und B
- **Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers:** Initiative Missionarische Aufbrüche (IMA)
- **EKKW:** Innovationsfond
- **Baden:** Innovation
- **EKHIN:** Spielräume



Übersicht über die Innovationsprogramme in der EKD,
Hintergrundgrafik EKD

Vorstellung der**»Initiative Missionarische Aufbrüche«**

Über IMA werden nicht nur Stellen und Projekte gefördert, sondern auch begleitet und vernetzt sowie zahlreiche Impulstage und Fortbildungsmodule angeboten. IMA ist daher mehr als ein landeskirchliches Förderinstrument. Die Initiative versteht sich als Teil einer „Kirche, die weiter geht“. Über die gleichnamige Plattform (<https://www.kirche-die-weiter-geht.de>) werden unterschiedliche weitere Stellen wie die missionarischen Pfarrstellen in den Kirchenbezirken sowie weitere Projekte und Bildungsangebote im Dreiklang von Erproben, Erlernen und Ermutigen vernetzt. IMA versteht sich daher als Teil einer größeren Bewegung.

Mit dem landeskirchlichen Programm wurden seit 2019 insgesamt acht Pfarrstellen und acht Projekte gefördert. Die Kombination macht das Besondere von IMA im Vergleich zu anderen landeskirchlichen Programmen aus. Es arbeitet mit zwei Fördersäulen: dem A-Bereich mit den Pfarrstellen und dem B-Bereich mit Projekten, in denen sehr unterschiedliche Berufsgruppen verantwortlich sind. Gemeinsam ist ihr Auftrag. Sie sollen laut Förderrichtlinien „Menschen ohne Kontakt oder Bindung zur Kirche mit dem Evangelium in Berührung“ bringen und dabei „neue Zugänge zum Glauben für diese Adressaten erkunden“ – in Orientierung an deren Lebenswelt. Es geht um die Suche nach „neuen Formen geistlichen Lebens vor Ort“. Zugleich sollen die Projekte „in besonderer Weise durch ehrenamtliches Engagement geprägt“ sein.

Seitens der Landeskirche werden die Prozesse rund um IMA durch eine schlanke Projektgruppe aus vier Personen koordiniert, die die Steuerungs- und Begleitungsfunktionen des Programms repräsentieren. In ihnen sind unterschiedliche kirchliche Verantwortungsebenen und Fachlichkeiten vertreten. Die landeskirchliche Projektgruppe (Kernteam) arbeitet in zwei Richtungen. Einer-

seits geht es um die Begleitung und Vernetzung der Arbeit in den IMA-Stellen und -Projekten. Andererseits werden Erfahrungen gesichtet und auf gesamtkirchliche Entwicklungen bezogen. Welches Lernpotenzial bietet IMA für den zukünftigen Weg einer Kirche bei ihrem Übergang ins Offene einer ungewissen Zukunft?

Mit dieser Fragestellung kommt die wissenschaftliche Begleitung von IMA ins Spiel. Seit Anfang 2022 evaluieren das *Sozialwissenschaftliche Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI)* und die *Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung (MKG)* des Center for Empowerment Studies (CES) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg sowohl die Stellen und Projekte als auch die Arbeit der landeskirchlichen Steuerungsgruppe. Über Dokumentenanalyse, Interviews und digitale Befragungen wurden über vier Jahre unterschiedliche Ergebnisse gesammelt und diese immer wieder in die Ebene der Projekte, in die landeskirchliche Ebene sowie die Mittlere Ebene (Superintendent:innen) zurückgespielt und diskutiert. Das Evaluationsteam bildet daher auch einen Teil der gemeinsamen Lerngemeinschaft rund um das kirchenentwicklerische Potenzial von IMA.

Gesichter für die Zukunft der Kirche:**Das Anliegen des Berichts**

Dieser Kurzbericht fußt auf dem umfangreichen Abschlussbericht, der im Dezember 2025 vorgelegt und von der sächsischen Landeskirche veröffentlicht wurde. Dort finden sich weitere Hinweise zum methodischen Vorgehen der Evaluation und zur Literatur. Der Kurzbericht konzentriert sich ganz auf die Frage, welches Potenzial sich aus der Sicht des Evaluationsteams bei IMA für die zukünftige Entwicklung von Kirche zeigt. Unsere Ergebnisse haben wir daher drei grundlegenden Fragen zugeordnet, in denen sich das Neue zeigt, das wir bei IMA entdeckt haben.

- **Kirche der Zukunft: Was kann das sein?** Unter der ersten Fragestellung tragen wir unterschiedliche Facetten von Kirche und Gemeinde zusammen, die sich für uns bei IMA gezeigt haben. In der Vielfalt spiegeln sich unterschiedliche Kontexte und Ansätze. Sie bildet eine große Chance, ist aber auch mit besonderen Herausforderungen verbunden. Die Vielfalt bildet sich auch in der Weise ab, wie die missionarische Ausrichtung von IMA praktisch gefüllt wird.
- **Kirche gestalten: Wer steckt dahinter?** Mit der zweiten Frage blicken wir auf die unterschiedlichen kirchlichen Akteur:innen. Welche Funktionen nehmen sie jeweils wahr? Mit welchen Rollen sind diese verbunden? Dabei haben wir unterschiedliche Berufsgruppen einerseits und die Ehrenamtlichen andererseits im Blick.
- **Kirche leiten: Wie kann es gelingen?** Die dritte Frage thematisiert die Prinzipien und Verfahren, die sich im Rahmen von IMA als bedeutungsvoll herausgestellt haben. Welche Rolle spielen Anreize und Begleitung, Vorgabe und Ermöglichung? Dabei stehen das Zusammenspiel der unterschiedlichen landeskirchlichen Ebenen sowie Formen der indirekten Steuerung im Vordergrund.

1. Kirche der Zukunft: Was kann das sein? – Von der Vielfalt der Formen

Im Rahmen von IMA haben sich Ausdrucksformen von Kirche entwickelt, die die herkömmlichen Vorstellungen einer Kirchgemeinde, zu der alle Menschen eines bestimmten Gebietes (Parochie) gehören, sprengen. Einige Projekte nehmen bestimmte Zielgruppen in den Blick. Andere entwickeln spirituelle Angebote, die in einer ganzen Region Zulauf finden. Und wieder andere bauen Netzwerke zwischen verschiedenen kirchlichen Orten und Akteur:innen des Sozialraums auf. Darin drücken sich auch verschiedene Weisen aus, das missionale Anliegen umzusetzen und Evangelium zu kommunizieren. In der großen Vielfalt zeichnen sich drei Cluster von Projekten ab, die sich in Bezug auf ihre Wirklogik ähneln. Sie lassen sich mit den drei Grundformen von Kirche (Gruppe/Bewegung, Organisation, Institution) aus der Praktischen Theologie in Zusammenhang bringen, welche sich hier jedoch auf neue Weise darstellen.

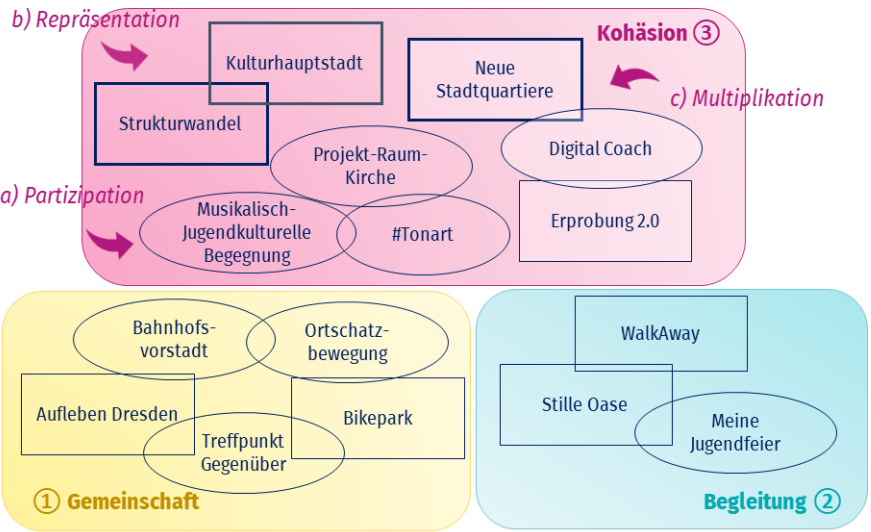
Cluster 1: Treffpunkt, Gruppe, Gemeinschaft
Wie können wir auf eine Art und Weise Gemeinschaft leben, Glauben feiern und von Gott reden, die Menschen entspricht, die nichts oder nicht viel mit Kirche zu tun haben?

Auf diese Frage finden die Projekte des ersten Clusters Lösungen. Durch die Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen und Kontexte, bewussten Beziehungsaufbau und regelmäßige Begegnungsangebote entsteht eine Gemeinschaft mit offenen Rändern. Dafür sind konkrete Orte oder feste Treffpunkte wichtig, sei es der Spielplatz neben der Kirche, die von Jugendlichen ausgebaute Scheune, das offene Begegnungscafé in der Plattenbausiedlung oder die Fahrradwerkstatt neben dem Pfarrhaus. Die Nähe zur Zielgruppe entsteht auch durch Begegnungen im Alltag, z. B. wenn Projektakteur:innen in der Nähe wohnen. Die entstehende Gemeinschaft lebt davon, dass langfristige Beziehungen aufgebaut werden. Als ein wichtiger Ort für die Kommunikation des Evangeliums gewinnen sie auch seelsorgerliche Tiefe. Sie reichen in den Alltag und in das Privatleben hinein oder setzen bewusst dort an, sodass Alltag und Glauben eng zusammenrücken. Das Profil der Projekte hängt eng mit der jeweiligen Zielgruppe zusammen. Auf sie werden die Aktivitäten und Angebote abgestimmt oder mit ihr gemeinsam entwickelt. Dabei entstehen adaptierte Liturgien und neue Angebote, sei es das Dinner im privaten Umfeld mit thematischem Austausch zu „Arbeit und Sinn“ für Menschen aus

leistungsorientierten Milieus oder der Kurzgottesdienst mit praktischen Experimenten und persönlichen Erfahrungsberichten im Plattenbau. Entscheidend ist die Atmosphäre, in der sich jeder und jede willkommen fühlt. Sie macht es nicht nur möglich, dass Menschen unterschiedlicher Hintergründe sich begegnen, sondern lässt auch eine Offenheit für persönliche Themen, gemeinsames Nachdenken und Fragen nach Gott entstehen. Dafür ist es wichtig, dass die Begegnungen auf Augenhöhe stattfinden und Menschen auf authentische Weise ihren Glauben teilen. Damit rückt das Team in den Fokus. Ehrenamtliche Mitarbeitenden sind von zentraler Bedeutung. Sie prägen als Kerngemeinschaft die Kultur und das Miteinander. Gleichzeitig ermöglichen verschiedene Grade der Beteiligung, selbst zu entscheiden, wie verbindlich man sich einbringen möchte, sodass auch die Grenze zwischen Team und Zielgruppe verschwimmt. Für die Projektverantwortlichen gehört die Teamleitung und -entwicklung fest ins Aufgabenportfolio. Sie versuchen bewusst, die Mitarbeitenden zu befähigen und ihnen Verantwortung zu überlassen.

Wirkungen: In diesen Projekten entsteht im Zusammenwirken mit der Zielgruppe eine neue Gemeinschaft. Menschen finden einen Ort, an dem sie angenommen sind, fühlen sich zugehörig, erfahren im Austausch mit anderen konkrete Lebenshilfe, trauen sich ehrlich zu werden und kommen ins Nachdenken über ihr Leben. Einige wenden sich dabei dem christlichen Glauben zu, öffnen sich für ihn und entdecken bzw. ergreifen ihn als Lebensform. Einzelne werden neugierig auf den Gottesdienst oder andere Veranstaltungen der Kirchgemeinde oder entdecken sie als zusätzlichen Ort der Beteiligung und Zugehörigkeit.

Herausforderungen: Die meisten der Projekte in diesem Cluster sind im Kontext von Kirchgemeinden entstanden, die sich bewusst für ihre sozial-räumliches Umfeld öffnen wollten. Sie unterstützen das Projekt, z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit oder mit Räumlichkeiten. Zugleich ist es nicht immer leicht, die Beziehung zur Kirchgemeinde auf gute Weise zu gestalten. So wird häufig der Wunsch nach mehr Rückhalt geäußert oder von Reibungen durch unterschiedliche Kirchenbilder berichtet. Weitere typische Herausforderungen liegen darin, die Zugehörigkeitsgrenzen durchlässig zu gestalten, die Einheit des Teams zu wahren oder mit Besonderheiten der Zielgruppen (z. B. psychische Belastungen) umzugehen.



Darstellung der drei Projekt-Cluster
»Gemeinschaft«, »Begleitung«
und »Kohäsion«.
Das dritte Cluster ist unterteilt
in »Partizipation«, »Repräsentation«
(dick umrandet)
und »Multiplikation« (heller Grund).
Eckige Rahmen markieren
Projektpfarrstellen (A-Bereich),
runde Rahmen Projekte (B-Bereich).

Kontextualisierung

»Ich [...] merke, wie plötzlich diese Kontextualisierungssache aufgeht, und ich sehe: 'Okay, das sind die Themen, die hier aufploppen!' und ich plötzlich konkreter fragen kann, [...] was hält das Evangelium für diese Menschen bereit? Und dass dieses Zuhören so Überraschendes hervorgebracht hat, das war eine ganz, ganz schöne Erfahrung.«

Begegnungsorte

»Wir haben ja so Besucher aus allen möglichen Schichten. Das sind viele alte Leute, die einsam sind. Wir haben die Alkoholiker, wir haben da Arbeitslose [...] und die sitzen alle an einem Tisch, und die unterhalten sich ja wirklich miteinander. [...] auf der Straße würden sie sich wahrscheinlich nicht angucken.«

Langfristige Beziehungen

»Was brauchen die Menschen wirklich um [...] Jesus kennenzulernen? Brauchen die Veranstaltung[en] oder brauchen sie eigentlich nur ein Gegenüber, was sie liebt und mit ihnen geht?«
»Die Wege mit den ganz säkularen Menschen sind lang, [...] aber sie sind schön.«

Augenhöhe

»Das hat auch den Druck ein Stück rausgenommen. [...] Der Gedanke, ich muss nicht den Leuten Jesus bringen, sondern Gott begegnet mir in den Menschen ganz genauso.«

Inklusive Gemeinschaft

»Dieser wohlwollende Umgang [...] miteinander, dass jeder wichtig und wertvoll ist und jeder ein Teil davon sein kann. Es wird niemand ausgeschlossen.«

Offenheit für Gott

»Es ist eine Atmosphäre hier entstanden, wo [...] Leute, ohne dass man es jetzt forciert, manche einfach was von Gott wissen wollen.«

Authentizität

»Und dann sagt er zu mir: 'Na ja, aber mal ganz ehrlich, das was ihr sagt, das erlebt man hier, das spürt man hier, man spürt, dass das hier, was ihr erzählt und wie ihr das macht, dass das eins ist.«

Kontextualisierung konkret

»Den Mut Glaubenskurse, Gottesdienste, christliche Veranstaltungen neu zu denken, mal ganz anders zu machen, mit demselben Evangelium, mit demselben Herz, aber völlig unabhängig von den gewohnten [...] Rahmenbedingungen und Liturgie.«

Herausforderung – Kirchgemeindebezug

»Ich würde mir [...] noch wünschen, dass unsere evangelische Kirchgemeinde noch ein größeres Herz für diese diakonische soziale Aufgabe hier hat.«

Cluster 2: Angebot, Erlebnis, Begleitung

Wie können wir Menschen in besonderen Lebensphasen zur Seite stehen und ihnen neue spirituelle Zugänge so zugänglich machen, dass sie sie als Ressource für ihr eigenes Leben entdecken?

Diese Frage beantworten die Projekte des zweiten Clusters. Ihr Profil gewinnen sie durch ein spezifisches Angebot, welches auf bestimmte Lebenssituationen oder Interessen abzielt. Zwar entsteht dabei auch Gemeinschaft, allerdings haben die Angebote zunächst die Einzelnen im Blick, helfen dabei, den stressigen Alltag zu bewältigen oder Lebensübergänge zu gestalten. Die Ortsbindung ist für diese Projekte eher nachrangig. Entweder, weil die Teilnehmenden einen längeren Anfahrtsweg in Kauf nehmen, z. B. um Selbst- und Grenzerfahrungen in der Natur zu machen, oder weil das Angebot an verschiedenen Orten durchgeführt wird (z. B. Meditation im Einkaufszentrum, in der Volkshochschule und für Mitarbeitenden in Kitas). Für die Angebote sind ritualisierte Formen zentral, die zum Teil neu entwickelt werden, zum Teil an alte Traditionslinien anknüpfen. Dabei geht es nicht darum, christliche Inhalte zu vermitteln, sondern bewusst erfahrungsorientiert zu spiritueller Praxis, ganzheitlichem Erleben und Reflexionsimpulsen einzuladen. In einigen Fällen ergeben sich aus den Angeboten auch langfristige seelsorgerliche Begleitungen. Die Verantwortlichen der Projekte nehmen als spirituelle Anleiter:innen, Seelsorger:innen oder (Lebens-)Begleiter:innen eine zentrale Rolle ein. Gibt es Teams, so sind sie klein und bestehen aus einzelnen, z. T. speziell ausgebildeten, Ehrenamtlichen. Im Laufe der Zeit entwickeln sich um die Projekte netzwerkförmige Interessengemeinschaften oder „Profilgemeinden“, mit themenspezifischen Treffen oder Gottesdiensten. Zudem werden die Verantwortlichen zu Multiplikator:innen ihrer Zugänge und Themen, indem sie kirchenintern Vorträge halten oder sogar eigene Schulungsformate entwickeln.

Herausforderungen: Die zentrale Herausforderung dieser Projekte besteht darin, potenziell interessierte Menschen auf sie aufmerksam zu machen. So müssen sich die Verantwortlichen geeignete Strategien der Öffentlichkeitsarbeit und Zugangswege zu Interessierten manchmal erst mühsam erschließen. Als vielversprechender Weg hat sich dabei die Kooperationen mit Schulen und Bildungsträgern herausgestellt.

Wirkungen: Im Rahmen der Projekte probieren Menschen spirituelle Ausdrucksformen oder christliche Deutungsmuster aus und erschließen sie sich als wohltuende Ressource für ihr Leben. Manche machen intensive Erfahrungen oder erfahren Halt, indem sie langfristig in ihrer Alltagsbewältigung oder Persönlichkeitsentwicklung begleitet werden. Einzelne Menschen lernen Kirche über die Angebote neu kennen und schnuppern auch in andere kirchliche Angebote hinein.

Persönliche Begleitung

»Ich kenne keinen Bereich, wo man intensiver an der Reifeentwicklung [...] von Menschen beteiligt ist, wo sie Schritte wirklich gehen und sich entfalten und schauen, was will ich verabschieden, [...] was will ich einladen in mein Leben [...]. Da beteiligt zu sein und das begleiten zu können.«

Erfahrungszugänge

»..., dass Menschen [...] ganzheitlich erleben, dass sie [...] geliebte und wertgeschätzte Menschen sind und dass sie das [...] mit diesen meditativen Übungen [...] sehr intensiv oder eben auch sehr ganzheitlich [...] erleben.«

Überraschende Kirche

»Ich merke, dass Menschen, gerade die suchend sind nach [...] neuen Frömmigkeitsformen wie Meditation, nicht in der Kirche suchen und dann eher überrascht sind, dass Kirche sowas anbietet: Das hätte ich aber hier nicht erwartet!«

Cluster 3: Bildung, Beteiligung, Kohäsion

Wie können wir als Kirche an den Aufgaben und Herausforderungen mitwirken, vor die unser Sozialraum und unsere Gesellschaft gestellt sind? Wie können wir innerhalb der Kirche Bewusstsein und Liebe für den Kontext wecken, in dem wir agieren?

Diese Fragen bearbeiten die Projekte des dritten Clusters. Für sie ist eine übergeordnete Aufgabe zentral, die sie auf sehr vielfältige Weise ausfüllen. Gemeinsam ist ihnen das Anliegen, Kirche auf eine Weise zu gestalten, die sich für Anliegen des Kontextes öffnet, sie wahrnimmt und adressiert. Dieses Anliegen verfolgen sie im unmittelbaren Kontakt mit den Menschen im Nahraum (Partizipation), auf institutioneller Ebene (Repräsentation) oder indem sie gezielt in die Kirche hineinwirken (Multiplikation). Die Verantwortlichen entwickeln in unterschiedlichen Kooperations- und Teamkonstellationen verschiedene Veranstaltungs-, Bildungs- und Vernetzungsformate und setzen sie um. Die Tätigkeit ist also häufig event- oder projektbezogen. Gleichzeitig spielt konzeptionelle Arbeit und Netzwerkarbeit eine große Rolle, da sie sowohl innerhalb als auch außerhalb der kirchlichen Strukturen zwischen verschiedenen Organisationsebenen vermitteln. In dieser Vermittlungsrolle kompensieren sie teils auch Leerstellen, die durch strukturelle Ausdünnung innerhalb der Kirche entstehen. Die Verantwortlichen werden zum Knotenpunkt der Aktivitäten, auch wenn die verschiedenen Formate, die sie koordinieren, ganz wesentlich von vielfältigem ehrenamtlichem Engagement getragen sind. Außerdem werden sie zum Gesicht von Kirche, wenn sie auf dem Marktplatz Musik machen, Kirchgemeinde im Quartiersrat vertreten oder kirchliche Interessen in städtische Planungsprozessen einbringen. Je nachdem, welche Ebene und Wirkrichtung für die Projekte vordergründig ist, lassen sich drei Untertypen unterscheiden.

Perspektivwechsel

»[Nicht:] Wir haben eine Veranstaltung und kommunizieren die digital, sondern: Was brauchen Menschen von uns? Welche Bedürfnisse haben die? Welche Probleme haben die und was ist unser Angebot dazu? Also dieser Perspektivwechsel.«

Wirksamkeit des Glaubens

»Innere Mission ist eben nicht in unserem Land, sondern in der Kirche Mission [...] und zwar nicht, weil sie nicht wüssten, was Glaube bedeutet, sondern weil sie zweifeln an der Wirksamkeit dieses Glaubens und [...] sich einigeln in den verkrusteten Formen.«

Raus aus dem Elfenbeinturm

»Kirche ist, und das hätte ich nicht gedacht, [...] in der Stadt [...] noch mehr in der Versuchung, sich im Elfenbeinturm zu verschanzen.«

a) Partizipation:

Die partizipativen Projekte eröffnen niedrigschwellige Möglichkeiten für Beteiligung und Mitgestaltung. Kirchgemeindearbeit wird zugänglicher, indem sie Bedarfe aus dem Kontext wahrnimmt und aufgreift, sich im Sozialraum beteiligt oder zur Beteiligung einlädt. So entwickeln sich verschiedene Bildungsformate (wie Musikschulunterricht, Bandworkshops, Pfadfinderarbeit, Ausstellungen oder Workshops zur Demokratieförderung). Offene Veranstaltungen und Events (wie Nachbarschaftsfrühstücke, Musicalprojekte oder Musikfestivals) stiften Räume und Gemeinschaftserlebnisse, in denen ein Miteinander verschiedener Hintergründe oder Generationen erlebbar wird. Dabei werden bekannte kirchliche Formen mit neuen verbunden (z.B. im Rahmen von Wohnzimmergottesdiensten oder durch die Kombination von Kirchenmusik und Schlager in der Chorarbeit) und über kulturelle oder musikalische Angebote ein niedrigschwelliger Kontakt mit christlichen Inhalten eröffnet.

Auf dem Weg zur Beteiligungskirche

»...von einer Angebotskirche zu einer Beteiligungskirche, [...] Freiräume zu schaffen, wo Menschen noch mal ganz grundsätzlich darüber nachdenken: [...] In was für einer Gemeinde und was für einer Gemeinschaft wollen wir eigentlich zusammenleben und wie strukturieren wir dort auch unser gemeinschaftliches Leben?«

Brücken bauen – Verbindungen schaffen

»Also für mich ist das Brückenbauen mit Musik [...] eine gute Zusammenfassung. [...] Untereinander, zwischen verschiedenen Generationen, in die Gemeinde hinein. [...] Und dass [...] das die Region ein bisschen zusammenbringt.«

b) Repräsentation:

Die repräsentativen Projekte bringen sich in öffentliche Handlungsfelder ein. Sie treten mit institutionellen und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen in Kontakt, um gemeinsam gesamtgesellschaftliche Themen und Bedarfe zu bearbeiten oder öffentliche Anlässe auszurichten (z. B. Kulturhauptstadt Chemnitz, Gestaltung des Strukturwandels in der Oberlausitz oder neuer Stadtquartiere in Leipzig). Um zwischen Kirche und Stadtgesellschaft zu vermitteln, ist der Aufbau eigener Kommunikations- und Organisationsstrukturen genauso zentral wie die Einbindung in externe. In Gremien oder durch Lobbyarbeit vertreten sie die Kirche und gestalten ihre Außenwahrnehmung aktiv mit.

Kirche als Kulturträgerin

»Die Idee dahinter ist, Kirche in dieser [...] Wahrnehmung der Stadt zu platzieren [...] und auch als Kulturträger zu markieren.«

Hören nach »außen«

»Adressatenbezogen brauchen die Kirchgemeinden was. Aber es braucht auch die Stadtgesellschaft was. [...] Was hat vielleicht die Kommune, Bürgermeister, Gemeinderat oder die Kulturbeauftragten, was haben die für Anliegen? Das muss ja auch gehört werden.«

c) Multiplikation:

Die multiplikativen Projekte tragen bestimmte Themen (z. B. digitale Kommunikation, Sozialraumorientierung, missionale Gemeindeentwicklung) in die Kirche hinein. Sie zielen darauf ab Denkweisen und Haltungen zu vermitteln: Eine Sensibilisierung und Öffnung für den Kontext. Dazu werden Bildungs- und Kursformate entwickelt, Schulungen und Seminare durchgeführt, Multiplikationsräume und -strukturen geschaffen (z. B. Apps und Online-Plattformen), themenspezifische Netzwerke gebildet und an bestehende angeknüpft. Durch die inhaltlichen Impulse werden haupt- und ehrenamtlich Engagierte geschult und dazu ermutigt, die Anstöße in ihre Kirchgemeindearbeit einfließen zu lassen. Erwachsen daraus selbstverantwortete, kleine Projekte, dann werden diese durch die Projektverantwortlichen begleitet und z. T. auch miteinander vernetzt, sodass sie sich auch gegenseitig inspirieren.

Herausforderungen: Die Offenheit der Projektausrichtung führt dazu, dass viele der Projekte mit konzeptioneller Unklarheit zu kämpfen haben. Da die Verantwortlichen zwischen verschiedenen Ebenen und Kontexten vermitteln, stehen sie außerdem vor der Herausforderung, verschiedene Erwartungen auszubalancieren. Dabei fühlen sie sich häufig als Einzelkämpfer:innen. Folglich stellt sich die Frage, wie die Projekte strukturell eingebunden werden können, sodass sie einerseits Rückhalt erfahren und andererseits Zugang zu relevanten Erprobungsfeldern, Multiplikationsräumen und Gremien haben.

Wirkungen: Die Projekte öffnen Raum für die Erfahrung von Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit, sodass regionale Grenzen und Kirchenbezug in den Hintergrund treten. Durch die Projekte wird Kirche öffentlich sichtbar – ob durch den Chorauftritt zum Dorffest oder Fernsehgottesdienste der Kulturhauptstadt. Dabei entdecken sowohl „Kirchgänger“ als auch Menschen ohne Bezug die Relevanz von Kirche (neu). Durch diese Erfahrungen und gezielte multiplikative Impulse werden kirchliche Akteur:innen ermutigt, ihre Arbeit kontextsensibel zu gestalten und Gemeindeleben neu belebt.

Neue Relevanz
»eine neue Entdeckung der Relevanz [...] von kirchlichen Positionen, Vorstellungen, Themen im politischen Raum, im kommunalpolitischen Raum, eine Entdeckung der Bedeutung kirchlicher Ressourcen auf unterschiedlichsten Ebenen für die Menschen in den Quartieren, im Umfeld, im Nahfeld, im Lokalen.«

Fehlende Flexibilität

»Es kann sich einfach niemand vorstellen, irgendetwas an diesen Strukturen auch nur ein bisschen zurecht zu ruckeln, dass sowas Platz drin findet.«

Neue Möglichkeiten

»...die Vorstellung vom Reichtum des Glaubens und der Möglichkeit, [...] Gottes Reich zu entdecken, ist in Kirchgemeinden genauso gewachsen wie bei denen, die das erste Mal damit Berührung hatten.«

Fehlender Austausch

»Mir fehlt aber eine inhaltliche Gemeinschaft. Es gibt nahezu niemanden in der Landeskirche, mit dem ich mich fachlich inhaltlich über die Themen austauschen kann.«

Schatzsuche

»Und die Gemeinde merkt: Wir haben einen Riesenschatz in unserer Kirche. [...] Und man dann quasi das eigene auch neu sieht.«

Begleitung

»Ich begleite Gemeinden dabei [...] sich nach außen hin zu öffnen und in diesem Sinne eine missionarische Haltung zu entwickeln, zu fördern, voranzubringen.«

Grenzen der Strukturen

»Es gibt eine Schwierigkeit darin, dass diese Stelle regional gedacht ist, also dass es [mehrere] Gemeinden gibt, die diese Stelle mit unterstützen, was gut ist, aber wo dann auch Ansprüche unten drunter liegen.«

Mission – Von der Vielfalt der Bewegung

Den unterschiedlichen Sozialformen der Cluster entspricht auch eine vielfältige missionarische Praxis, die in den Initiativen deutlich wird. Im Vordergrund steht nicht ein bestimmtes Missionskonzept, an dem man sich abarbeitet, noch ein bestimmtes Format, das den missionarischen Charakter unterstreicht. Sondern eine konsequente Außenorientierung an den Menschen und den Kontexten, in denen sie leben. Der Missionsbegriff wird zu einem Kaleidoskop, das ganz unterschiedliche Facetten zeigt, je nachdem, wie man es dreht. Da wird zum einen generell der Öffentlichkeitsauftrag der Kirche unterstrichen. Das Evangelium will nicht unter die Kirchenbank versteckt werden (Martin Luther), sondern hinaus in die Welt dringen. Zugleich wird in Anlehnung an das biblische Bildwort vom Salz der Erde (Mt 5,13) seine fermentierende Kraft für die Sozialräume und die Gesellschaft insgesamt betont. Natürlich geht es auch um die Frage, wie Menschen persönlich einen Zugang zum christlichen Glauben finden und das Evangelium als Lebenskraft entdecken können. Darüber hinaus sind missionale Gemeinschaften im Blick, die in ihren Formen an die Lebenswelt der Menschen andocken, die sie erreichen wollen.

„Mission“ ist kein Konzept, sondern eine Praxisform, wird lebendig im Hören, in der Orientierung an Bedarfen, im Aufbruch in säkulare Lebenswelten, im Sich-Riskieren an anderen, nichtkirchlichen Orten, im Sich-Zeigen im Glaubenszeugnis mitten im Alltag. Gemeinsame Klammer ist ein bestimm-

tes Gottesverständnis: Ein Gott, der es in sich hat, aus sich herauszugehen. Wo sich Kirche in diese Bewegung hineinziehen lässt, findet sie ihren Ort in ganz unterschiedlichen Formen mitten unter den Menschen.

Kirche, die nach außen geht

»Unsere Relevanz liegt darin, dass wir nach außen gehen. Dass wir weiter in die Gesellschaft wirken. Auch wenn scheinbar die Kräfte dazu einer Ressourcenverknappung unterliegen, wird uns das nicht hindern, missionarisch zu sein, also immer noch weiter zu gehen.«

Konkrete Praxis

»Die Menschen, die in den Projekten sind, füllen das auf sehr unterschiedliche Weise, machen es aber immer konkret.«

Neuland betreten

»Es geht um so etwas wie um Neuanfänge, um eine bewusste konzeptionelle Entscheidung der Außenorientierung, des Agierens an den Grenzen zwischen dem Vertrauten«

Zeigen, was man liebt

»...in einer Weise, die Mission versteht, [...] als ein sich zeigen als Christ, [...] damit auch als Kirche, letztlich, sich zu zeigen.«

2. Kirche gestalten: Wer steckt dahinter? – Von bekannten Akteur:innen in neuen Rollen

Mit den neuen Formen, die Kirche annimmt, verändern sich auch die Aufgaben und Rollen der beteiligten Akteur:innen. Neben bekannten Berufsgruppen wie Gemeindepädagog:innen oder Pfarrpersonen tragen auch Menschen mit anderen beruflichen Hintergründen oder (bisher) nicht anerkannten Abschlüssen projektleitende Verantwortung. Eine zentrale Rolle spielen außerdem engagierte Ehrenamtliche. Besonders interessant sind dabei die Haltungen, Konstellationen und Rollen, in denen miteinander Kirche gestaltet wird.

1. Haltungen: Hörend, Außenorientiert, Experimentell

Die IMA-Projekte wurden programmatisch jenseits der Versorgungslogik angesiedelt, von der die Arbeit der Parochie bis heute nicht selten geprägt ist. In dieser Logik geht es darum, eine flächendeckende Grundversorgung sicher zu stellen. Der Auftrag und die Chance der IMA-Projekte ist: Sie sollen und dürfen darüber hinausreichendes „Neuland“ erschließen. Damit gehen zentrale Haltungen einher, die bei beruflichen und ehrenamtlichen Akteur:innen der IMA-Projekte zu erkennen sind:

- **Augenhöhe und „hörende“ Haltung.** Kennzeichnend für diese Haltung ist der Respekt vor dem Willen der Menschen genauso wie der Blick auf Bedürfnisse, Herausforderungen und Chancen vor Ort, im Sozialraum. Ein typisches Zitat lautet: Du „*fängst an [...] zuzuhören, und dann geht die Welt auf.*“
- **Außenorientierung und Kooperation.** Hier geht es um das Überschreiten bisheriger Pfade, Routinen und Grenzen. Der gezielte Weg aus der Kirchen-Blase prägt das Selbstverständnis der Akteur:innen ebenso wie der Wille, sich von „Kirchenselbstverständlichkeiten“ zu befreien

und neue, vielleicht auch ungewohnte Kooperationen einzugehen. Ein markantes Zitat dazu: „*Wir gehen raus [und] kooperieren mit anderen.*“

- **Risikobereitschaft und Gottvertrauen.** Oft ist die Außenorientierung mit einer Freude am Experimentieren und Machen verbunden – trotz des Risikos zu scheitern. Als Grundlage dafür wird ein – auch religiös formuliertes – Vertrauen deutlich: „*[...] erstmal loszugehen. Und Gott wird schon Menschen schicken, die das mit unterstützen.*“

Diese Haltungen gewinnen für die Gesamtkirche an Bedeutung, wenn sich die bisherige Landschaft der Gemeindeformen weiter entfalten wird und die Versorgungslogik nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Damit wandelt sich der Blick von einer bestands- und defizitorientierten Perspektive verstärkt zu einer möglichkeitsorientierten Perspektive.

Mutig loslegen
»Einfach mal machen,
einfach mal loslegen,
was man so an Ideen hat und ja,
dann am Ende entschuldigen,
wenn es nichts wurde.«

Öffnung
»Wir wollen [...] eine Öffnung ermöglichen,
[...] aus der Kirche heraus in den Ort und
umgekehrt, weil das bisher davor
irgendwie nicht so war.
Da war das wie so abgeschottet, die Kirche.«

Out of the box
»Außerhalb der Bubble denken.
Sich nicht von alten
Rahmenbegebenheiten
fesseln lassen.«

Experiment bleiben
»Ich wünsch mir,
dass wir Experiment bleiben.
Das wird den Mut haben,
auch Dinge auszuprobieren,
auch Fehler zu machen,
und das muss nicht immer alles perfekt
und bis zum Letzten ausgereift sein.«

2. Konstellationen: Zwischen Teamarbeit und Einzelkämpfertum

Bei den Konstellationen der Akteur:innen zeigen sich zwei unterschiedliche Muster, die mit der Ebene der Trägerschaft (z.B. Kirchgemeinde oder Kirchenbezirk) und dem Profil bzw. Cluster der Projekte zusammen hängen.

Teamarbeit

In den beteiligungs- und gemeinschaftsorientierten Projekten (v.a. Cluster 1 und 3a) liegt die leitende Funktion meist bei Menschen mit (gemeinde-)pädagogischem Hintergrund. Es entspricht der Logik dieser Cluster, dass hier die Bedeutung von Ehrenamtlichen sehr groß ist. Hier zeigen sich die Auswirkungen eines teamorientierten Ansatzes mit unterschiedlichen Mitwirkungsmöglichkeiten und einer breiten Beteiligung von Ehrenamtlichen, auch in Leitungsaufgaben. Berufliche Akteur:innen jenseits des Pfarrberufs rücken hier genauso in neue Rollen wie Ehrenamtliche (s.u.).

Die Vielfalt ehrenamtlicher Tätigkeiten verdankt sich dem jeweiligen Ansatz der Projekte. Hier kann man sich in ganz unterschiedlicher Weise einbringen, im gemeinsamen Erleben, Handeln und in der konkreten Mitarbeit. Dieses Engagement zeigt die Kennzeichen eines „neuen“ Ehrenamts, das stärker von thematischem Interesse und Selbstwirksamkeit geleitet und nicht mehr (nur) an Pflicht und Bestand ausgerichtet ist. Die Übergänge zwischen Teilnahme und ehrenamtlichem Engagement sind fließend, es gibt Raum für vielfältige Begabungen und auch „Nichtchristen“ können zum Team gehören.

Viele dieser Projekte bewegen sich im Handlungsraum der Kirchgemeinde und sind im Rahmen des B-Bereichs entstanden und gefördert worden. Hier zeigt sich, wie Teamarbeit und ehrenamtliches Engagement sich entwickeln können, wenn entsprechenden Haltungen Raum gegeben wird und diese mit Ressourcen (Personal- und Sachkosten) hinterlegt werden.

Ein Schatz der Kirche
»Das ist ein ganz großer Schatz,
die Ehrenamtlichen.
Und ohne die wird man
es auch nicht machen.«

Mitarbeitende im Mittelpunkt
»[...] wir wollen in diesem Jahr
den Schwerpunkt auf die
Mitarbeiterschaft legen.
[...] Zu sagen:
Lasst uns wirklich die Mitarbeiter,
die wir gewonnen haben, die mitgehen,
die davon begeistert sind,
fördern, begleiten.«

Gemischte Teams
»Und das ist ein
sehr buntes Team aus Christen
und auch teilweise
aus Nichtchristen.«

Einzelkämpfer
 »Letztlich in meiner Stelle,
 mit dem Inhalt und
 dem Profil [...] bin ich
 ein Einzelkämpfer.«

Fehlende Rückfragen
 »Man macht halt so seine Sachen.
 Da fragt auch keiner nach.
 Es liegt sozusagen an mir,
 da transparent meine Arbeit zu machen
 und auch meine Struggles,
 Probleme zu teilen, zu sagen,
 was ich da gerade brauche.«

Schwerpunktsetzung als Herausforderung
 »Es ist eben tatsächlich so die
 Herausforderung mit der Kraft, die du hast,
 was machst du da am besten? Wo richtest du deinen
 Fokus drauf ohne dich zu verzetteln?«

Abgrenzung
 »Wo habe ich auch
 die Freiheit nein zu sagen?
 [...] da auch klar abzugrenzen...«

Einzelkämpfertum

In den Clustern 2 sowie 3b und c sind überwiegend Pfarrpersonen projektverantwortlich. Teamarbeit erfolgt hier im kleinen, professionellen Rahmen, in externen Teams oder im Zuge konkreter Einzelvorhaben. Ehrenamtliche in der Leitung zu beteiligen scheint daher schwerer realisierbar. Gelingt es doch, wird der Rückhalt durch dieses Team als wichtig empfunden. Als Gegenüber in Arbeitsgruppen, Gremien oder Adressat:innen von Fortbildungen und inhaltlicher Begleitung spielen engagierte Ehrenamtliche dagegen eine wichtige Rolle.

Hier schlägt sich die Logik der betreffenden Schwerpunktsetzungen nieder: Die Stellenprofile sind auf (theologische) Kompetenz, Professionalität und eine vernetzende Arbeit in Kirchenbezirk bzw. Öffentlichkeit ausgerichtet. Dies führte zu einer Schwerpunktsetzung auf den Pfarrberuf und lässt erkennen, dass ihm eine besondere Leitungsfunktion zugeschrieben wird (s.u.). Viele dieser Projekte sind im Rahmen des A-Bereichs entstanden, der auf die innovative Arbeit von Pfarrpersonen abzielte. Die Anforderungen an die Pfarrpersonen sind dabei erheblich, weil sie häufig in der Kombination zweier Teilstellen (in der Regel Kirchgemeinde und Projekt) permanent das Verhältnis der beiden Stellenanteile klären müssen. Zudem erleben sie sich nicht selten als „Einzelkämpfer:innen“. Die Freiheit, mit einem Stellenanteil Neues entdecken zu können, wird dann zur Belastung, wenn Gesprächspartner:innen und Resonanzräume für die Arbeit genauso fehlen wie Menschen, die sie in den innovativen Haltungen unterstützen. Begleitende Strukturen und Netzwerke sind hier wichtig.

3. Rollen: Zwischen Vernetzung, Coaching und Pionieering

Weil die IMA-Projekte Erkundungsräume jenseits der parochialen „Normalität“ erschließen, kommen neue Rollen in den Blick. Die Projektleitenden sehen sich vor allem in der Rolle als Teamworker:in, Netzwerker:in, Kommunikator:in, Multiplikator:in und Motivator:in. Diese Rollenbilder entsprechen dem auf Vernetzung, Kommunikation und Multiplikation bzw. Ehrenamtsmanagement angelegten Profil der Projekte. Interessanterweise gilt dieses Selbstbild auch für Pfarrpersonen, die sich jenseits der klassischen Rollen in Verkündigung, Seelsorge und Lebensbegleitung verorten. In allen unterschiedlichen Berufsgruppen beschreiben die Projektverantwortlichen ihre Arbeit z.B. mit folgenden Begriffen: Brückenbauer:in, Visionär:in, Motivator:in, hilfreiche Begleitperson („Coach“). Die beiden letztgenannten Rollen gehen mit einem Handeln „aus der zweiten Reihe“ als Ermöglicher:in und dem Starkmachen anderer als Befähiger:in gut zusammen. Dies gilt insbesondere für das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen.

Dafür, dass sich die Rollen von Pfarrpersonen und Akteur:innen aus anderen Berufen in den Projekten deutlich überlagern, spricht auch der Blick auf die tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten. Es ist relativ, ob eine Person als Pastor:in oder in einem anderen Beruf arbeitet: Die zeitaufwendigsten Tätigkeitsbereiche sind weithin identisch (Beziehungsarbeit; Organisation und Durchführung von Angeboten; inhaltliche, thematische bzw. konzeptionelle Arbeit). Öffentlich-repräsentative Aufgaben und Kirchenentwicklung sind nicht mehr nur bei Pfarrpersonen angesiedelt, sondern werden auch von anderen Berufsgruppen (z.B. (Gemeinde-)Pädagog:innen und (Kirchen-)Musiker:innen) übernommen. Nicht nur Pfarrpersonen sind das Gesicht von Kirche in der Öffentlichkeit.

Allerdings unterscheidet sich – je nach Ansiedlung auf Gemeinde- oder Kirchenkreisebene – der Wirkungskreis des jeweiligen Handelns: (Gemeinde-)Pädagog:innen und (Kirchen-)Musiker:innen rücken mit ihrer Projektstätigkeit auf Gemeindeebene in eine neue, zentrale Rolle. Das Handeln der Pfarrpersonen verlagert sich in den Kirchenbezirk und zwar als Zwischeninstanz zwischen unterschiedlichen Organisationsebenen und Gemeindeformen. Hier zeichnet sich eine Rolle als Vorreiter:innen einer gesamtkirchlichen Haltung ab. Ihre Aufgabe ist es, innerkirchliche Vielfalt zu gestalten. Bei den anderen Berufsgruppen werden in den Projekten ebenfalls neue Rollenentwicklungen deutlich, z.B. in eher gemeindenah oder regional angesiedelten Netzwerken und Leitungsfunktionen.

Insofern erweisen sich die IMA-Projekte auch in dieser Hinsicht als eine relevante Zukunftswerkstatt. Mit den hier sichtbaren Rollenveränderungen erhöht sich aber auch die Herausforderung, die bisherige Pfarrpraxis im Zusammenhang mit den anderen Berufsgruppen und dem ehrenamtlichen Engagement weiterzuentwickeln. Hier weist IMA auf Formen von kirchlicher Mitarbeiterschaft hin, die stärker von multiprofessioneller Zusammenarbeit geprägt sind und in denen Ehrenamtliche eine zentrale Rolle spielen.

Impulse aus der zweiten Reihe
 »...und der wichtigste Punkt ist ja,
 [...] hinter den Ehrenamtlichen zu stehen.
 Also nicht alles selber zu machen,
 sondern das halt abzugeben.
 Und so sehe ich [...] immer deutlicher auch das Amt
 eines Hauptamtlichen, auch eines Pfarrers natürlich.
 Also, sich zurückzustellen, lieber Leute zu coachen,
 dass sie selber aktiv werden.«
 »Bei mir ging es ja immer mehr um eine Multiplikation
 und eher um so eine [Haltung]:
 Ich stehe in der zweiten Reihe
 und bin Ermöglicher für Projekte oder Initiativen.«

3. Kirche leiten: Wie kann es gelingen? – Vom Wechselspiel der Ebenen

Kirche wächst...

Kirche wächst immer von „unten“, nicht durch „Beschluss“ eines Amtes oder weil es ein Bischof so will. Wenn Menschen vom Heiligen Geist berührt werden, zusammenfinden und gemeinsam ihren Glauben leben – da ist Kirche; ganz ohne Pfarrer:in, Kirchengebäude oder -bezirke. Bei IMA lässt sich beobachten, wie Kirche sich neu aufbaut: grasswurzelmäßig und ganz nah dran an den Menschen. Durch dieses Förderprogramm haben sich Christ:innen auf den Weg gemacht, Kirchenentstehung selbst zu entdecken und damit zu experimentieren. Das ist ein sehr wichtiges Ergebnis von IMA, weil man so den Anfängen auf die Spur kommt. In einer Kirche, die sich wandelt und sich neu vergewissern will, was Gemeinde ist, ist eine solche Laborsituation sehr wertvoll. Hier kann man beobachten, wie es gedacht ist und was entstehen kann. IMA ist wie ein Frühbeet für neue Gemeinde- und Kirchenkeimlinge.

Leitung als Dazwischen

An IMA wird ebenfalls deutlich, wie wichtig Leitung ist. Der vereinzelter, bewegten Gruppe vor Ort fehlt etwas, wenn sie nicht in einem größeren Zusammenhang steht. Sie ist ganz Kirche; aber nicht die ganze Kirche. Vernetzung mit anderen, Begleitung und Unterstützung: Diese Rolle kann die Kirchengemeinde innehaben. Meist sind es aber größere Einheiten – bei IMA der Kirchenbezirk oder die „Mittlere Ebene“. Sie übt eine doppelte Mittler-Rolle aus – sie ist „dazwischen“: Zwischen Oben und Unten und zwischen den einzelnen Kirchengemeinden, Projekten und Kirchlichen Orten in der Region – als eine zentrale Steuerungsgröße von gemeindlicher Vielfalt. Sie ist es, die regionale Diversität moderiert, Interessensausgleich schafft und strategisch den ganzen Bereich im Blick hat. Die mittlere Ebene ist – etwas abstrakt gesprochen –

horizontal und vertikal „intermediär“, also „dazwischen“. Insofern hat sie eine wichtige Sandwich-Funktion inne, der sich eine Kirche nicht leichtfertig entledigen sollte, ja gar nicht kann. Denn einen solchen regionalen Vermittler wird es immer geben – ob es nun der Kirchenbezirk ist oder die Kirchengemeinden in diese Rolle rutschen.

Die Richtlinie zur Förderung missionarischer Aufbrüche aus dem Jahr 2018 weist den Kirchenbezirken bei der Antragstellung von IMA-Projekten *eine wesentliche Mitwirkungsrolle* zu. Insbesondere die Superintendent:innen sind *Gatekeeper*: Sie sorgen für Informationsfluss, sprechen konkrete Personen gezielt auf ein Förderprogramm wie IMA an und können bottom-up-Initiativen gezielt fördern. Außerdem machen sie regionale Interessen stark, sorgen also für die Geschmacksnote, die vor Ort gut ankommt. Nur nebenbei sei erwähnt, dass sie auch Innovation verhindern können. Sie sind also im wirklichen Sinne „Gatekeeper“.

Leitung heißt Ermöglichen

Am IMA-Programm insgesamt lässt sich – wie in einem Brennglas – beobachten, welche Aufgaben und Rollen die Leitung von Kirche hat. Das zeigt sich an der landeskirchlichen Projektgruppe, dem Kernteam, das auf der Landeskirche angesiedelt ist. Es übernahm die Verantwortung für das Gesamtprojekt, gewährleistete den fachlichen Standard, beriet vor Ort, organisierte Bildungs- und Vernetzungsangebote, kommunizierte über Ebenen und Regionen hinweg, suchte nach geeigneten Personen (für entsprechende Aufgaben), machte das Projekt bekannt und sicherte den organisatorischen Rahmen durch Geschäftsführung. Auch wenn es Aufgaben der Leitung waren, dienten sie doch dem Ganzen. Die landeskirchliche Ebene wurde zum Assistenten lokal getragener Initiativen.

D.h. dort, vor Ort, wird Kirche getragen und baut sich „von unten“ auf. Leitung heißt Dienst an dieser Ebene.

Dienst geschieht und geschah in einer gewissen Haltung: Flexibel musste das Kernteam agieren und mehrmals umsteuern, manches Mal an den „landeskirchlichen Linienstrukturen“ vorbei. Dabei war Prozessorientierung wichtig; also zu schauen, was jetzt dran ist – und nicht: einen Projektplan abzuarbeiten. Eine hohe Eigeninitiative war spürbar – und immer wieder erzählte man davon, dass Leitung als Ermöglichung erlebt wurde. Dies sind allesamt Eigenschaften, die auch die Pionier:innen vor Ort kennzeichnete. Darin zeigt sich, dass Haltungen und mentale Einstellungen verbinden; auch wenn Verantwortungsebenen und Hierarchien trennen.

Dementsprechend kann Innovation und Veränderung von beiden Seiten ausgehen. Wenn sie *von oben* angeregt wird, sprechen wir von *organisationaler Innovation*: Die Organisation legt Programme auf, die Anreize schaffen – und auf formalem Wege werden Faktoren gefördert, die zu einem innovativen Projekt führen sollen: Finanzielle Ressourcen, Freistellung von Personal, Beschlüsse, die Rechtssicherheit bedeuten, Begleitung und Vernetzung, um Lerngemeinschaften zu bilden. Es handelt sich um Ermöglichungsstrukturen, die die vermeintlichen Ingredienzien von Kircheninnovationen zusammenstellen oder begünstigen, aber das eigentliche Entstehen solcher Initiativen nicht sicherstellen kann. Das gilt in sozialer und theologischer Hinsicht: Ob Bewegungsförmiges wächst und der Heilige Geist Menschen beruft, bleibt unsicher. Genau hier findet organisational getragene Innovation ihre Grenze. Sie bleibt Assistentin der eigentlichen Kirchenbildung. Ihre Stärke bildet hingegen die Gewährleistung eines sicheren Rahmens: rechtliche Klarheit, finanzielle Ausstattung

und hauptamtliche Untersetzung sowie Begleitung und Vernetzung stabilisieren Arbeiten vor Ort von Beginn an.

Innovation von unten

Vor Ort, in der Region oder im Netz: Im direkten Zusammenbringen von Menschen ereignet sich die Neuwerdung von Kirche. Weil sie in einem konkreten Umfeld passiert, spricht man von *kontextueller Innovation*. Sie stellt zweifellos das „role-model“ dar: Ausgehend von den Bedürfnissen eines Sozialraums reagieren charismatische Personen oder Gruppen und bewegen etwas mit ihren Anliegen: caritative Aktivitäten in einem Stadtviertel, Spielangebote für Kinder oder Begegnungsmöglichkeiten für Trauernde. Dass so etwas passiert, ist gerade für Leitung unverfügbar: Sie können nicht direkt Einfluss darauf nehmen, dass sich hier etwas Neues bildet – aber eben *indirekt*: durch die Gewährleistung des Rahmens, durch Anerkennung und Unterstützung, durch Begleitung und Vernetzung.

Zusammenwirken als Ideal

Am besten ist natürlich, wenn „oben“ und „unten“ zusammenwirken. Die Forschung zu sozialer Innovation betont, dass die verschiedenen Steuerungsebenen gewinnbringend zusammenarbeiten können. Wenn Grasswurzelninitiativen in ihren Rahmenbedingungen „von oben“ so unterstützt werden, dass sie gut gedeihen und sich ausbreiten können, erweisen sie sich als besonders robust. Wie in einer Schonung die jungen Setzlinge, so sind sie gegenüber anderen ungeschützten Bäumchen überlebensfähiger. So gesehen stellt die Verschränkung von oben und unten den kybernetischen Idealfall sozialer Innovation dar; ein Idealfall, der bei IMA an vielen Stellen Wirklichkeit wurde. Das Zusammenspiel wird an der digitalen Plattform „Kirche, die weiter geht“ sichtbar. Hier werden unter einem landeskirchlichen Dach

Menschen und Initiativen vernetzt und mit Impulsen begleitet, die mit der Kirche weiter gehen wollen. So wandern die Impulse von IMA über die IMA-Projekte hinaus in die Landeskirche hinein.

Ein beträchtlicher Teil der Kircheninnovationen eignet sich in der Verschränkung der Ebenen und Logiken: *Innerhalb* von kirchlichen Körperschaften bzw. Stiftungen, Einrichtungen und Werken formieren sich Engagierte. Da möchte eine Kirchengemeinde im benachbarten Plattenbau ein Begegnungszentrum schaffen. Oder es formiert sich in einem Kirchenkreis ein Team, um Erprobungen voran zu bringen. Eine juristische Person mit ihrer institutionellen Logik bildet das Dach, unter dem solche Initiativen bottom-up wachsen können.

Wenn man also die Ebenen (oben-unten) einander entgegensetzt, würde man den innovativen Entwicklungen in der Kirche nicht gerecht. Es geht um die Integration der Ebenen, die einander dienen: „Die Pioniere/-innen brauchen die kirchenleitenden Personen, um verbunden zu bleiben und darin Unterstützung zu bekommen, neue Möglichkeiten auszuschöpfen. Die kirchenleitenden Personen brauchen die loyalen Radikalen, damit sie dran bleiben, herausgefordert und erquickt zu werden durch die an den äußersten Rändern des Lebens der Kirche.“ So sagt es der englische Bischof Steven Croft über seine Erfahrungen im Rahmen der Fresh X-Bewegung in seinem Land.

Die Befruchtung, die zwischen den Ebenen passieren kann, geht sogar noch weiter: Denn die jeweils andere Seite kann korrigieren. Das Gespräch mit den Leitenden kann den Initiativen deutlich machen, dass sie eine wichtige Facette in der Vielfalt der kirchlichen Formen bilden, die mit anderen Formen moderiert werden muss. Das Gespräch mit den Initiativen vor Ort stellt die eigenen Handlungsmuster von Leitenden in Frage. Noch einmal

der englische Bischof, der auf einen kirchenleitenden Reflex hinweist: Etwas funktioniert nicht wunschgemäß, sofort ist man dabei, „eine große innerkirchliche Struktur aufzubauen, ein Programm voller Aktivitäten oder ausführliche Richtlinien“ zusammen zu stellen. Aber gebraucht werden stattdessen „Schlichtheit, offene Augen, hörende Ohren, Zeit, Gebet und Offenheit für den Heiligen Geist“, also eine andere Steuerungslogik.

Was sich bei IMA ebenfalls zeigte: Für die Leitung entsprechender Prozesse sind Personen ideal, die *die verschiedenen Logiken kennen* und sich auf der Schwelle zwischen oben-unten einigermaßen wohlfühlen – auch wenn es da mitunter ungemütlich wird. Indem sie die unterschiedlichen Ansätze in sich vereinen, sind sie „Brückenmenschen“, d.h. auch immer Grenzgänger.

Die Einsicht in Möglichkeiten und Grenzen landeskirchlichen Handelns ist daher mit dem Wechselspiel unterschiedlicher Leitungsmodi verbunden, in denen Möglichkeiten wie Grenzen von Kirche als Organisation sichtbar werden. Hier eröffnen sich gleichsam Spielräume der Kirchenleitung. Zugleich inszeniert landeskirchliches Handeln damit ein Bild von Kirche, das über jede einzelne Form kirchlichen Lebens hinausgeht bzw. ihr ideell zugrunde liegt. Kirche ist der eine Leib Christi, der viele Glieder hat (1. Kor 12).

Leitung heißt Ermöglichen
»Es geht um eine Kirche, die weiter geht:
Zugänge schaffen, Ermöglichung,
in unbekanntes Terrain aufbrechen.
Und das zeigt alles eine Bewegung,
die da drinsteckt,
die aber von der Basis herkommt«

Zusammenwirken als Ideal
»Es ist eben für die Projekte oder
für den Prozess was Typisches.
Es sollte nicht in den eingefahrenen
Gleisen der Landeskirche passieren,
aber es geht auch nicht so ganz parallel daneben.
Und dann switcht man
eben in verschiedene Bereiche.«

Leitung heißt Ermöglichen
»Das ist die Hauptaufgabe:
Räume zu eröffnen, zu ermutigen
und zu sagen:
»Mensch, eine tolle Idee
und versuche das mal.«

Leitung als Dazwischen
»...ganz ehrlich, ohne den Superintendenten,
an einer Stelle, die beim Kirchenbezirk angebunden
ist, kann das nichts werden. Es ist gleichzeitig ne
Schwachstelle im System, weil was, wenn der
Superintendent das nicht so unterstützt.
Das heißt, es hängt ganz sehr an dem,
wie einzelne Personen in bestimmten
Strukturen das unterstützen.«

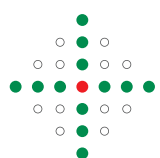
Innovation von unten
»Dort wächst Kirche und dort gedeiht sie,
und dort werden Lösungen
auf die Fragen,
die in dieser Zeit gestellt werden.«

Was IMA zeigt

Die Initiative missionarischer Aufbrüche der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Sachsen glich insgesamt einem Labor: Dort hat sich gezeigt, **was Kirche heute ist und morgen sein kann**, welche Facetten dazugehören, welche Spielarten möglich sind. Es zeigte sich eine große Vielfalt an Formen, schillerte in den drei Facetten von Gemeinschaft, Begleitung und Kohäsion.

Außerdem ermöglichte IMA einen Einblick in ein **verändertes Zusammenspiel von Verantwortlichen**. Nicht, dass hier andere Berufsgruppen oder Personenkreise am Werk waren: Was sie vor allem auszeichnete waren die Haltungen, die ihr Handeln leiteten, die neuen Konstellationen, die sie flexibel gestalteten und die Rollen, die ausprobiert wurden.

An IMA wurde auch exemplarisch sichtbar, wie sich Kirche steuern lässt. **Leitung** besteht nicht darin, Vorgaben zu definieren und deren Umsetzung zu überwachen, sondern zu **ermöglichen**. Durch Vernetzung, Bildung und Gewährleistung von Ressourcen dient Leitung dem, was sie selbst nicht gewährleisten kann: Dass Menschen zu Gott umkehren und ihren Glauben gemeinsam leben.



Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Sachsens

Impressum

Herausgegeben vom Ev.-Luth. Landeskirchenamt Sachsens

Stand 02/2026