

Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Sachsens



„Initiative Missionarische Aufbrüche“ in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens

Evaluationsbericht

Verfasst von:

Philipp Elhaus

Tabea Fischer

Gunther Schendel

Thomas Schlegel

Dezember 2025



**Sozialwissenschaftliches
Institut** der Evangelischen
Kirche in Deutschland



FORSCHUNGSSTELLE
Missionale Kirchen- und
Gemeindeentwicklung



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	1
1 Einleitung	4
2 Das Programm: Initiative „Missionarische Aufbrüche“	5
2.1 Struktur.....	5
2.2 Entstehungsgeschichte	6
3 Rahmen und Vorgehen der Evaluation	8
3.1 Der Rahmen: Weichenstellungen und Anpassungen	8
3.1.1 Kommunikative Einbindung	8
3.1.2 Inhaltliche Ausrichtung: M25 und „Unbekanntes Terrain“	9
3.1.3 Responsiv-formativer Charakter: Evaluation als dynamischer Prozess.....	9
3.1.4 Datenerhebungen und Ergebnismeldungen.....	9
3.2 Das Vorgehen: Explorative Systematisierungen mittels theoriebasierter Clusterevaluation und thematischer Triangulation.....	10
3.2.1 Annäherung an den „Gegenstand“	11
3.2.2 Datengrundlage	12
3.2.3 Methode: Thematische Triangulation und theoriebasierte Cluster-Evaluation	13
4 Ergebnisdarstellung	15
4.1 Die Projektebene	15
4.1.1 Die drei Wirklogiken der Projektcluster.....	16
4.1.2 Thematische Bündelung	39
4.2 Die Mittlere Ebene: eine doppelte Mittlerrolle und ihre Folgen für IMA.....	53
4.2.1 Vertikale Intermediarität.....	54
4.2.2 Horizontale Intermediarität	56
4.2.3 Fazit: Die Mittlere Ebene als Testfall für Innovationsmanagement und Innovationsdiffusion.....	59
4.3 Die Programmebene.....	61
4.3.1 Kernteam	61
4.3.2 Programmatik zwischen Anspruch und Wirklichkeit.....	71
4.3.3 Resonanzen.....	77
4.3.4 Lernprozesse.....	82
5 Kontextualisierungen	85
5.1 IMA im Kontext der Strategieentwicklung der EVLKS	85
5.1.1 Lernerfahrungen im Kontrast zwischen IMA und M 25	85
5.1.2 Die Mittlere Ebene	87
5.1.3 Landeskirchlich getragenes Innovationsmanagement.....	89
5.1.4 „Kirche, die weiter geht“ zwischen Organisation und Netzwerk.....	89
5.1.5 IMA und „Kirche im Wandel“	90

5.2	<i>IMA im Kontext landeskirchlicher Innovationsprogramme</i>	92
5.3	<i>Praktisch-theologische Schlaglichter</i>	96
5.3.1	Pastoraltheologische Anmerkungen zur Dienstgemeinschaft der Ämter	96
5.3.2	Kybernetische Anmerkungen: Das Wechselspiel von Ebenen und Logiken.....	103
5.3.3	Missiologische Anmerkungen: IMA im Diskurs um den Missionsbegriff.....	107
6	Fazit: Innovationsentwicklung zwischen Strategie, Struktur und Kultur	111
	Literatur	113

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Gegenüberstellung der Fördervorgaben der beiden Förderbereiche.	6
Tab. 2:	Übersicht über Datenerhebungen und Ergebnissrückmeldungen.	10
Tab. 3:	Übersicht über Erhebungen und Stichproben.....	12

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Beziehungsgefüge zwischen Programm, Regelstruktur und Projekten.	11
Abb. 2:	Zuordnung der Projekte in die drei Cluster der Wirklogiken.....	15

Zusammenfassung

Programmdesign

Das 2018 etablierte Innovationsprogramm „Initiative missionarischer Aufbrüche“ ist mit seinem spezifischen Programmdesign eine im EKD-Vergleich eigenständige Initiative kirchlicher Innovationsförderung. Spezifisch ist hierbei die Verbindung zweier Programmbereiche, bei denen neben der verbreiteten Förderung von innovativen Projekten (Bereich B) auch die Förderung von Projektpfarrstellen vorgesehen war (Bereich A). Damit verknüpft ist ein spezifisches Missionsverständnis, das in einem säkularisiert-ostdeutschen Kontext den Weg zu einer konsequenten Außenorientierung öffnen will.

Rolle der Programmebene

Die Programmebene ist gekennzeichnet durch das gelingende Zusammenspiel unterschiedlicher Gremien und Formate. Eine zentrale Rolle nimmt das multiperspektivisch aufgestellte *Kernteam* (vier Personen) ein, zu dem auch die Projektstelle (eine Personalstelle) gehört. Dieses Kernteam erfüllt eine mehrfache Brückenfunktion, die für die Etablierung und Ausstrahlung des Projektes wesentlich ist: Vermittlung zwischen Landeskirchenamt / Kirchenleitung, Projektebene und Beratung. Operativ sind die Personalstellen (geschäftsführender Referent, Projektstelle) relevant. Die zahlreichen *Begleitformate* dienen der Vernetzung, Ermutigung, Beratung der Projekte und Fortbildung der Projekte bzw. Projektpfarrstellen (z. B. IMA-Konvent). Unter dem Label „Kirche, die weiter geht“ sind diese Formate inzwischen Teil einer breiteren Inspiration- und Fortbildungslandschaft, die dem Entstehen einer Innovationsbewegung in der EVLKS (Label-Initiative) sowie der Diffusion der Erfahrungen aus dem Programm zugutekommt.

Entscheidende Faktoren für das *gelingende Wirken des Kernteams* sind: Multiperspektivität, Überschaubarkeit, Agilität, Passung von Person und Aufgabe sowie eine ausreichende Stellenausstattung. Dazu kommt ein innovationsoffenes Klima in der Landeskirche und die Sichtbarkeit des Innovationsprogramms.

Rolle der Mittleren Ebene

Die Kirchenbezirke sind für den Erfolg eines solchen Innovationsprogramms aufgrund ihrer doppelt-intermediären Rolle wichtig. Auf der *vertikalen* Achse zwischen Landeskirche und der kirchlichen „Basis“ können die Akteur:innen der Mittleren Ebene (Superintendent:innen, Mitglieder der Gremien und Fachstellen) das Programm kommunizieren, fördern und für eigene, kontextuelle Projektideen nutzen. Sie können es aber auch abbremsen. Auf der *horizontalen* Achse nehmen die Akteur:innen der Mittleren Ebene eine Vermittlungsaufgabe zwischen unterschiedlichen Formen von Kirche wahr (managing diversity). Als wichtig erweist sich hier, dass es gelingt, das „Neue“ der Innovation nicht als Abwertung des „alten“ parochialen Bestandssystems zu kommunizieren, gerade vor dem Hintergrund des wachsenden Personalmangels im Parochialsystem.

Als zentral erweist sich das Kirchenbild der Akteur:innen auf der Mittleren Ebene; dieses kann eine innovative, außenorientierte Arbeit fördern oder verhindern. Die Arbeit an den Kirchenbildern ist zentral, gerade bei einer Top-Down-Initiative wie M25.

Wirkungen und Herausforderungen auf der Projektebene

Auf der Projektebene (insges. 16 Projekte, davon 8 Projektpfarrstellen) lassen sich drei unterschiedliche Typen mit unterschiedlicher Logik identifizieren:

Cluster 1 *Treffpunkt, Gruppe, Gemeinschaft* (5 Projekte) folgt einer Gemeinschaftslogik mit konkretem Zielgruppenbezug. Durch intentionalen Beziehungsaufbau, gemeinsames Tun und Erleben entstehen neue Gemeinschaften, die Menschen unterschiedlicher Schichten, Milieus und Herkunftssprachen verbinden. Die Handlungsorientierung erzeugt Selbstwirksamkeit und Verbundenheit, bis hin zu einer Öffnung für religiöse Fragen und Formate. Teamarbeit und Ehrenamtliche spielen auch für die Projektleitung eine zentrale Rolle. Kritische Gelingensbedingungen stellen der Bezug zur tragenden Kirchgemeinde und das sensible Manövrieren von Zugehörigkeitsgrenzen dar.

Cluster 2 *Angebot, Erlebnis, Begleitung* (3 Projekte) ist durch zeitlich umschriebene Angebote gekennzeichnet, die primär auf die individuelle Lebensbewältigung oder die Gestaltung biographischer Übergänge ausgerichtet sind. Hier spielen Rituale und ganzheitliches Erleben eine große Rolle. Zentrale Akteur:innen sind Professionelle, meist Pfarrpersonen, die das Angebot auf Kirchenbezirksebene platzieren und eine Rolle als Expert:innen und Begleiter:innen wahrnehmen. Die Wirkungen beziehen sich meist auf die Biografie der Teilnehmenden, von denen einige auch Nicht-Kirchenmitglieder sind und zeigen sich auch in nachfolgender Netzwerkbildung. Herausforderungen bestehen in Milieu-Passung, Zugang zu den Zielgruppen (Werbung) sowie in der Frage nach der innerkirchlichen Verortung.

Cluster 3 *Bildung, Beteiligung, Kohäsion* (8 Projekte) folgen einer Netzwerklogik, die in der Entwicklung und Koordination von Veranstaltungs-, Bildungs- und Vernetzungsformaten konkret wird. Charakteristisch sind der Bezug auf Sozialraum und Region. Die Akteu:rinnen sind im doppelten Sinne intermediär, indem sie sowohl zwischen Zivilgesellschaft und Kirche, als auch zwischen verschiedenen Ebenen kirchlicher Strukturen vermitteln. Dabei stellt sich die Frage nach einer strukturellen Einbindung, die ihnen Wirkräume und Rückhalt gewährleisten. Die drei Untertypen Partizipation, Repräsentation und Multiplikation öffnen über Bildungs- und Beteiligungsformate Räume für kirchlichen und gesellschaftlichen Zusammenhalt. Als Chancen zeigen sich öffentliche Präsenz und Resonanz, ein neues Selbstverständnis von Kirche sowie Potential für die regionallokale Kirchenentwicklung.

Die IMA-Projekte als Lernchancen für die Ev.-luth. Landeskirche Sachsens

Die IMA-Projekte erweisen sich der Evaluation zufolge in mehrfacher Hinsicht als Lernchance für die EVLKS.

Neues Gemeindeverständnis: Die IMA-Projekte bieten Anschauung und Erfahrungswissen für eine transparochiale Entwicklung, wie sie die EVLKS aktuell mit dem Impulspapier „Kirche im Wandel“ diskutiert. Durch die IMA-Projekte im A- und B-Bereich wird anschaulich, in welchen Grundrichtungen die in dem Papier formulierte „variable und vielfältige Landschaft von kirchlichen Orten“ jenseits der bisherigen Parochien zu suchen ist und welche Chancen und Herausforderungen sich für die in dem Papier formulierte Kohärenz gemeindlicher Vielfalt in den (künftig größer gedachten) Kirchengemeinden abzeichnen.

Neue Rollen – neues Miteinander beruflich und ehrenamtlich Tätiger: Die IMA-Projekte führen zu vertieften Erfahrungen mit neuen Rollenbildern und einem veränderten Miteinander von beruflichen und ehrenamtlichen Akteur:innen. Die beruflichen Akteur:innen sind nicht mehr nur in ihrer Fachlichkeit gefordert, sondern verstärkt auch als Teamworker:innen, Netzwerker:innen, „Kommunikator:innen“, Multiplikator:innen, Motivator:innen sowie Pionier:innen. Diesen Rollenveränderungen entspricht vielfach ein neues Profil ehrenamtlichen Engagements. Dieses ist durch „Augenhöhe“ zwischen ehrenamtlichen und beruflichen Akteur:innen geprägt. Konkret wird das in der Rolle von Ehrenamtlichen bei der Mitleitung von Projekten und in der Zugehörigkeit zur strategischen bzw. spirituellen „Visionsgemeinschaft“. Das Wissen um solche Rollenveränderungen ist auch für die Ausgestaltung der aktuellen M25-Stellen relevant.

Mission zwischen Konzept und Doing Mission: Die IMA-Projekte zeigen unterschiedliche Facetten des Selbstverständnisses und der Praxis einer sich als missionarisch verstehenden Kirche. Die Facetten reichen von mehr oder weniger ausdrücklich formulierten Konzepten einer öffentlichen bzw. außenorientierten Kirche, seltener auch von Konversion, bis hin zu gelebten Vollzügen einer kontextuell gefüllten Praxis. Der im Programm vorgegebene Missionsbegriff ist den IMA-Projekten eine Klammer für unterschiedliche Zugänge und vielfach eine Chiffre für Außenorientierung in einem säkularisierten Kontext, verbunden mit der Absage an kirchliche „Selbstbeschäftigung“. Im Kontext der IMA-Projekte hat der Missionsbegriff keine polarisierende Bedeutung, indiziert aber auch die Herausforderung weiterer Verständigungs- und Aushandlungsprozesse.

Innovationsentwicklung zwischen „Oben“ und „Unten“: Das Programm IMA verbindet mit dem A- und dem B-Bereich auf unterschiedliche Weise eine Innovationsentwicklung „von unten“ bzw. „von oben“ und überwindet damit die einfache Gegenüberstellung einer „bottom up“- und „top-down“-Logik. Im B-Bereich liegt der Schwerpunkt auf der kontextuellen Innovation oft netzwerkförmig agierender, lokaler Akteur:innen, die durch ein landeskirchliches Programm jedoch gestärkt, gefördert, begleitet und vernetzt werden. Der A-Bereich ist ein Beispiel für organisationale Innovation: Hier steht eine zentrale landeskirchliche Initiative am Anfang, die aber auf unverfügbare lokale Resonanz und Umsetzung angewiesen ist. Als Aufgabe gesamtkirchlicher Kybernetik zeigt sich damit ein Wechselspiel unterschiedlicher Modi indirekter Steuerung. Hierzu gehören die zentrale Initiative und die Bereitstellung von Assistenzsystemen genauso wie die Offenheit für die Partizipation von lokalen Innovator:innen. Auf diese Weise wird – wie im Impulspapier „Kirche im Wandel“ angelegt – ein Bild von Kirche „inszeniert“, das über jede singuläre Form kirchlichen Lebens hinausgeht.

1 Einleitung

Seit 2019 werden in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Sachsens (EVLKS) im Rahmen der „Initiative Missionarische Aufbrüche“ (IMA) Projekte und Projektstellen gefördert, mit denen „die Erprobung ergänzender Formen gemeindlicher Arbeit ermöglicht werden“ soll. Seit 2022 haben die Forschungsstelle „Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung“ (MKG) des „Center for Empowerment Studies“ (CES) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg sowie das „Sozialwissenschaftliche Institut der EKD“ (SI) das Programm IMA und die geförderten Projekte bzw. Projektstellen evaluiert.¹

Nach mehrjähriger Evaluation, die mit unterschiedlichen methodischen Zugängen erfolgte, legen die Evaluator:innen jetzt den Abschlussbericht vor, nachdem in den vergangenen Jahren bereits mit Zwischenberichten vorläufig gewonnene Ergebnis in die Diskussionsprozesse in der EVLKS eingespeist wurden.

Der jetzt vorliegende Abschlussbericht bietet einen summativen und formativen Blick auf die gewonnenen Ergebnisse. Dabei geht es darum, die Ergebnisse einerseits zu sichern und andererseits Lernergebnisse für die weitere Innovationsentwicklung in der ELVKS herauszuarbeiten. Zugleich enthält dieser Abschlussbericht thematische Verdichtungen, in denen die Ergebnisse in den Kontext aktueller Diskussionen und Kirchenentwicklungsprozesse gestellt werden. Damit wird auch die über die EVKLS hinausreichende Bedeutung des Programms IMA erkennbar.

Im Einzelnen bietet der Bericht folgende Perspektiven auf IMA und die Evaluation dieses Innovationsprogramms:

In den ersten Teilen des Berichts werden Eckpunkte des Programms vorgestellt (2) und Einblicke in die Grundentscheidungen und methodischen Schritte der Evaluation gegeben (3).

Die Ergebnisdarstellung bündelt und reflektiert Kernergebnisse der Evaluation zur Programmebene (4.a), zur Mittleren Ebene (4.b) sowie zur Projektebene (4.c). In diesem Teil des Berichts liegt ein besonderes Augenmerk auf der Rolle des Kernteams, der intermediären Rolle der Kirchenbezirke sowie auf einer empirisch fundierten Clusterung der Projekte.

Die abschließende Kontextualisierung zeichnet die Ergebnisse, aber auch IMA insgesamt in einige aktuell relevante Kontexte ein. Zu nennen wären hier die aktuellen Innovationsszenarien und -programme in der EVLKS (5.a.) und in anderen EKD-Gliedkirchen (5.b). Weitere thematische Vertiefungen gelten aktuell relevanten Querschnittsthemen wie der pastoraltheologischen und professionstheoretischen Diskussion um künftige Rollenbilder und das Miteinander von beruflich und ehrenamtlich Tätigen (5.c), einer Kybernetik zwischen kontextueller Innovation „von unten“ und organisationaler Innovation „von oben“ sowie dem Kontext gegenwärtiger Veränderungen beim Missionsparadigma hin zu einem missionalen Verständnis und dem „Doing Mission“.

Ein pointiertes Fazit beschließt den Band.

¹ An dieser Stelle sei auch den ehemaligen Mitgliedern des Evaluationsteams, Patrick Todjeras und Niko Labohm, für ihre wichtigen Impulse und die gute Zusammenarbeit gedankt.

2 Das Programm: Initiative „Missionarische Aufbrüche“

2.1 Struktur

Die „Initiative Missionarische Aufbrüche“ (IMA) ist ein Programm der Ev.-luth. Kirche in Sachsen (EVLKS), das im Jahr 2018 aufgelegt wurde und ab 2019 in Kraft trat. Es stellt finanzielle Mittel zur Verfügung, mit denen „die Erprobung ergänzender Formen gemeindlicher Arbeit ermöglicht werden“² soll. Das Programm zeichnet sich durch zwei unterschiedliche Förderbereiche aus: Zum einen die Einrichtung von sechs Projektpfarrstellen für max. sechs Jahre (Umfang: 3,6 Mio €), der Förderbereich A. Eine der sechs Stellen wurde zur landeskirchlichen Begleitung von Projekten und Pfarrstellen verwendet. Zum anderen die Förderung von missionarischen Initiativen und Projekten mit einem maximalen Förderzeitraum von sechs Jahren (Umfang: 2,4 Mio €), der Förderbereich B. Neben den fünf Pfarrstellen, die sich durch Stellenteilungen auf insgesamt acht Initiativen verteilen, werden acht Projekte im B-Bereich gefördert. Unter der Dachmarke „Kirche, die weiter geht“ werden sie vorgestellt,³ mit anderen innovativen Modell- und Pfarrstellenformaten (M 25) zusammengeführt und über analoge wie digitale Begleit- und Fortbildungsstrukturen vernetzt. Seitens der Landeskirche werden die Prozesse rund um IMA durch eine schlanke Projektgruppe koordiniert, das sogenannte „Kernteam“ aus vier Personen, die die Steuerungs- und Begleitungsfunktionen des Programms repräsentieren.

Die Förderziele verbinden unterschiedliche Ebenen und Perspektiven. Am ehesten operational umsetzbar erscheinen eine spezifische Zielgruppenorientierung („Menschen ohne Kontakt oder Bindung zu Kirche“) und die hervorgehobene Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements. Als Ausrichtung der Arbeit in den zu fördernden Stellen und Projekten dienen die Orientierung an der Lebenswelt der Menschen (der adressierten Zielgruppen) und die Suche nach „neuen Formen geistlichen Lebens“. Die Ermutigung, neue Zugänge zum Glauben zu erkunden und Menschen mit dem Evangelium in Berührung zu bringen, bildet die inhaltliche Mitte. Die Signalworte „neue Formen“ und „erkunden“ bzw. „erproben“ betonen die explorative bzw. innovative Dimension. Als Gesamteindruck der Förderziele entsteht ein Entwicklungshorizont, der mit dem Hinweis auf die Zielgruppenorientierung und den Innovationscharakter für „Glaubenszugänge“ und „neue Formen geistlichen Lebens“ gerahmt wird.

Bei den Antragsberechtigten wird zwischen den Bereichen A und B unterschieden. Während die Trägerschaft der Pfarrstellen (Bereich A) von Kirchgemeinden, Kirchenbezirken, Kirchgemeindeverbänden und Kirchspielen beantragt werden kann, wird dieser Kreis für die Projekt-Trägerschaften (Bereich B) um Werke und Einrichtungen der Landeskirche erweitert. Jenseits von Körperschaften und Einrichtungen der verfassten Kirche können keine Anträge gestellt werden.

Im Gegensatz zu Bereich A (nur Personal, keine Sachkosten) werden im Bereich B Programm-, Personal- (z. B. für Gemeindepädagog:innen und Kirchenmusiker:innen), Sach- und

² Vgl. EVLKS (2018a).

³ Vgl. <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/projekte/ima-projektstellen> (3.11.2025); vgl. Kutsche (2023).

Honorarkosten finanziert. Die Eigenmittel der Träger sollen im B-Bereich sukzessiv mit dem Projektförderzeitraum steigen. Dies hat offensichtlich die Intention, dass die Projekte nach erfolgter hoher Anschubfinanzierung zunehmend selbsttragende Strukturen erarbeiten. Im Bereich A sind die Sachkosten als Eigenmittel zu übernehmen.

	A-Bereich	B-Bereich
Antragsberechtigte	- Kirchgemeinden - Kirchgemeindebünde - Kirchspiele - Kirchenbezirke	- Kirchgemeinden - Kirchgemeindebünde - Kirchspiele - Kirchenbezirke - Werke und Einrichtungen
Max. Förderdauer	6 Jahre	8 Jahre
Max. Förderumfang	6 x 1 VzÄ-Stellen: - 1 x Begleitstelle - 5 x Projektpfarrstellen	- Programmkosten - Personalkosten - Sach- und Honorarausgaben (keine reinen Investitionskosten)
Eigenmittel	Sachkosten (Arbeitsplatz, Arbeitsmittel, Fahrtkosten, Öffentlichkeitsarbeit etc.)	Über den Förderzeitraum steigender Anteil: 10% bis 50%

Tab. 1: Gegenüberstellung der Fördervorgaben der beiden Förderbereiche.

2.2 Entstehungsgeschichte

Bei der Entstehungsgeschichte von IMA verbanden sich drei unterschiedliche Entwicklungslinien und führten zu den beiden unterschiedlichen Schienen von IMA mit dem A- und B-Bereich. Eine *synodale Initiative* markiert den konkreten Auftakt.⁴ Unter der Überschrift „Mission und Innovation“ wird für einen mentalen Paradigmenwechsel 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. In deutlicher Anlehnung an die Kriterien der Erprobungsräume der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (EKM) werden Anhaltspunkte für mögliche Kriterien formuliert.⁵ Für die strategische Umsetzung schlägt man im Gegensatz zur EKM jedoch kein eigenes Experimentierfeld neben den bestehenden kirchlichen Strukturen vor, sondern bewusst die strukturelle Implementierung auf der mittleren Ebene (Kirchenbezirk). Die Umsetzung in den

⁴ Vgl. „Impuls für Mission und Innovation“, 2016. Das nicht veröffentlichte Dokument wurde dem Evaluationsteam vom Landeskirchenamt zur Verfügung gestellt.

⁵ „Neue Sozialformen von Kirche werden entwickelt. Vorfindliche Grenzen volksskirchlicher ‚Logik‘ werden überschritten. Menschen ohne Kontakt oder Bindung zur Kirche werden erreicht. Lebenskontexte der Zielgruppe finden Berücksichtigung. Freiwillig Mitarbeitende bekommen Entscheidungsbefugnisse und werden durch Hauptberufliche bevollmächtigt. Alternative Finanzierungsquellen werden erschlossen. Formen von gelebter Spiritualität nehmen einen zentralen Raum ein. Innovative Gemeindearbeit wird durch Weiterbildung gefördert“, ebd., 3.

Kirchenbezirken soll flexibel erfolgen und den jeweiligen Kontexten angepasst werden können. Es wird zwischen „systemerhaltenden“⁶ und projektorientierten (im Sinne der Erprobung zukünftiger Gemeindeentwicklung) Arbeitsprofilen unterschieden. Dies entspricht der späteren Unterscheidung zwischen den unterschiedlichen Funktionen von Mission im „nahen Bereich“ und Mission „im unbekannten Terrain“ (s.u.).

Die zweite Entwicklungslinie ist mit dem etablierten Förderprogramm „Förderung von Projekten mit Modellcharakter“ verbunden, das bereits 2000 aufgelegt und 2016 überarbeitet wurde.⁷ Modellprojekte sind exemplarisch und erproben neue oder modifizierte Formen kirchlicher Arbeit. Sie sollen übertragbar sein. Gefördert wurde eine Anschubfinanzierung. Der Fonds bildete eine Vorlage, die vor allem im B-Bereich von IMA aufgenommen und modifiziert wurde. Nach Ausschöpfen der Antragsmöglichkeiten für Projekte und Stellen über die IMA wurde dieses kleine Förderinstrument überarbeitet und wird nun zur Unterstützung von Projekten unter dem Label der Dachmarke „Kirche, die weiter geht“ verwendet.⁸ Seit dem 1.1.2022 hat es den alten Fonds abgelöst. Die bewilligten Projekte werden ebenfalls auf der Homepage der Dachmarke dokumentiert.⁹

Die dritte Entwicklungslinie bilden Strukturprozesse innerhalb der sächsischen Landeskirche. Hier ist vor allem der seit 2015 einsetzende Prozess „Kirche mit Hoffnung“ zu nennen, der mit seinen Beschlüssen vom Oktober 2016 den Rahmen für zukünftigen Strukturen und Berufsfelder mit einem langfristigen Zeithorizont bis 2040 absteckt.¹⁰ Im Bericht der Kirchenleitung „Mission auf dem Weg unserer Kirche in die Zukunft“ im März 2018¹¹ zeichnen sich die Konturen für die missionarischen Stellen ab, die ab 2025 flächendeckend in allen Kirchenbezirken eingeführt sein sollen.¹² Sie werden als M25-Stellen bezeichnet. Pro Kirchenbezirk soll es jeweils vier Stellen im Umfang von 0,5 VZA für missionarische Aufgaben geben, die sich schwerpunktmäßig auf zwei verschiedene Arbeitsfelder verteilen. Während ein Arbeitsfeld „bisher unerreichte Menschen“ im „nahen“ Bereich adressiert (also in bereits vertrauten gemeindlichen Feldern oder der Schule), verfolgt das andere Arbeitsfeld das gleiche Ziel im „unbekannten Terrain“, also in neuen Kontexten und Formen. „Mission in fremdem Terrain“ bedeutet, sich ungewohnten Mentalitäten, Überzeugungen, intellektuellen Argumenten und Lebenspraxen auszusetzen und den christlichen Glauben emotional und denkend als

⁶ Anführungszeichen im Original.

⁷ Vgl. https://www.evlks.de/fileadmin/userfiles/EVLKS_engagiert/E_Materialien/PDF_Materialien/Gemeindeprojekte_4_Seiter_final_2mm.pdf (3.11.2025).

⁸ Vgl. die Vergaberichtlinien unter: https://www.kirche-die-weiter-geht.de/images/Forderung%20Dokumente/Richtlinie_Foerderung-von-Projekten-zur-Gemeindeentwicklung-Richtlinie-2022.pdf (09.12.2025) sowie eine Übersicht über die geförderten Projekte unter: <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/projekte/modell-projekte> (3.11.2025). Diese werden mittlerweile ergänzt durch „Label-Projekte“, die zwar keine finanzielle Förderung, aber kostenlose Begleitung und öffentlichkeitswirksame Reputation erhalten, vgl. <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/projekte/label-projekte> (24.11.2025).

⁹ Vgl. <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/projekte/modell-projekte> (24.11.2025).

¹⁰ Vgl. EVLKS (2016). Dem Papier ging ein mehrjähriger Prozess voraus, der sich bis ins Jahr 2010 mit der Einrichtung der Arbeitsgruppe „Strukturanpassung 2013“ zurückverfolgen lässt.

¹¹ EVLKS (2018b).

¹² Vgl. https://www.kirche-die-weiter-geht.de/images/Forderung%20Dokumente/Richtlinie_Foerderung-Missionarische-Pfarrstellen-ab-2025.pdf (24.11.2025).

wahrhaftige Lebensperspektive ins Spiel zu bringen.“¹³ Hier geht es um eine dezidiert grenzüberschreitende Form der Mission in neuen Kontexten, also einer intentionalen Kommunikation des Evangeliums über die vertrauten kirchlichen Sozial- und Organisationsformen hinaus. Damit verbunden wird die Herausforderung für die Vertreter:innen etablierter Strukturen, „andere Formen und Orte christlicher Kultur zuzulassen“¹⁴. Die konkrete inhaltliche Konzeption der Stellen liegt im Verantwortungsbereich des Kirchenbezirkes, ebenso wie die entsprechende Umschichtung der zugewiesenen Personalmittel. Es handelt sich also um die Implementierung einer pastoralen Zweitstruktur in die Regelstrukturen, nicht um additive Stellen mit Sonderfinanzierung.

3 Rahmen und Vorgehen der Evaluation

3.1 Der Rahmen: Weichenstellungen und Anpassungen

Den Auftakt für die wissenschaftliche Begleitung der IMA stellte ein Treffen mit dem IMA-Kernteam dar, in dem wesentliche Weichenstellungen zur inhaltlichen Ausrichtung, zur Konkretion des Erhebungsfeldes und zur kommunikativen Einbindung der Begleitforschung getroffen wurden. Im Verlauf wurden diese ersten Vereinbarungen konkretisiert, ergänzt und im Wechselspiel aus praktischen Erfordernissen und methodischen Erwägungen angepasst. Die gemeinsame Setzung und Entwicklung dieses Rahmens sei nun in Kürze dargestellt.

3.1.1 Kommunikative Einbindung

Auch im weiteren Verlauf war das IMA-Kernteam das kommunikative Gegenüber des Evaluationsteams. Als gemeinsamer Rahmen für Rückmeldungen und Diskussionen von Zwischenergebnissen,¹⁵ für den Informationsaustausch über aktuelle Entwicklungen und zur Abstimmung von Anpassungen im methodischen Vorgehen wurde zu Beginn ein jährlicher Jour Fixe vereinbart. Nachdem in Folge eines entsprechenden Gesprächsgangs im ersten Jour Fixe 2022 auch die Rückmeldungen an die verschiedene Adressatengruppen der IMA als wesentlicher Bestandteil der wissenschaftlichen Begleitung befürwortet wurden, gingen von diesen Treffen auch die Überlegungen und Initiativen aus, Zwischenergebnisse in kirchenleitende Gremien einzubringen. Die Rolle des Ansprechpartners für das operative Geschehen (z. B. Zusammenstellung von Dokumenten, Projekt-Anträgen, Jahresberichten, Kontaktlisten) übernahm der Inhaber der IMA-Begleitstelle. Als Mitglied des IMA-Kernteam und Verantwortlicher für die Begleitung, Vernetzung und Beratung der IMA-Projekte, stellte er für die Evaluierenden sowohl das kommunikative Bindeglied zum IMA-Kernteam als auch zu den IMA-Projektverantwortlichen dar. So wurden mit ihm auch Absprachen rund um die Ergebnissrückmeldung und -validierung im Kreis der IMA-Projektverantwortlichen getroffen, welche jeweils im Rahmen von Treffen des IMA-Konvents stattfanden.

¹³ EVLKS (2018b, 8).

¹⁴ Ebd.

¹⁵ In diesem Zuge entstanden verschiedene Dokumente, die Zwischenergebnisse festhielten: Rekonstruktion der Programmgenese, Thesenpapier IMA, Logiken und Thesen 25

3.1.2 Inhaltliche Ausrichtung: M25 und „Unbekanntes Terrain“

Als Zielhorizonte der wissenschaftlichen Begleitung wurden im Auftaktworkshop zwei übergeordnete Erkenntnisinteressen festgehalten: Zum einen der Lerngewinn für die Einführung der sogenannten „M25-Stellen“. Zum anderen die Erforschung des „unbekannten Terrains“. Diese beiden Perspektiven wurden als leitend für die weiterhin zusammengetragenen Teilfragestellungen festgehalten, welche unter den Stichwortgruppen „Profil und Grammatik der Initiativen“ (Haltungen, Motive, Kirchenbilder, Zielgruppen, Angebote, Gemeinschaftsformen), „Kontextuelle Einbettung der Initiativen“ (Nahraum- und Ortsgemeindebezug, Bezug zu mittlerer Ebene und Landeskirchenamt) und „Ämter- und Rollen“ (Rolle von Ehrenamt und Haupt- bzw. Pfarramt, Stellenaufteilung) zusammengefasst wurden. Damit traten die Erkenntnis- sowie Lern- und Dialogfunktion der Evaluation in den Vordergrund.¹⁶

3.1.3 Responsiv-formativer Charakter: Evaluation als dynamischer Prozess

Mit der Ausrichtung auf die Einführung der M25-Pfarrstellen, die schon während der wissenschaftlichen Begleitung begann, hatte diese von Beginn an einen formativen Charakter.¹⁷ Gleichzeitig riefen die drängenden Vorbereitungen der M25-Pfarrstellen nach zeitnahen Zwischenergebnissen. Um diesen Erfordernissen gerecht zu werden, wurde dieses Erkenntnisinteresse während der ersten beiden Jahre fokussiert: So wurde die erste Online-Umfrage wesentlich auf M25 ausgerichtet und nach dem ersten Jour Fixe 2022 die Einbindung der mittleren Ebene durch Erhebung und Ergebnisdiskussion zeitlich priorisiert. Auf diese Weise erfuhr der zunächst gesetzte Rahmen aufgrund der Entwicklungen in der EVLKS sowie aufgrund methodischer und operativer Erwägungen Anpassungen, was dem Vorgehen auch einen responsiven Charakter verlieh.¹⁸ Darüber hinaus trugen personelle Veränderungen, sowohl auf Seiten des IMA-Kernteams als auch auf Seiten des Evaluations-Teams, zur Dynamik des gemeinsamen Prozesses bei.

3.1.4 Datenerhebungen und Ergebnisrückmeldungen

Aufbauend auf den Auftaktworkshop 2022 wurden Erhebungen auf der Programmebene, auf der mittleren Ebene (Superintendent:innen) sowie auf der Projektebene ins Auge gefasst. Die zunächst anvisierte Auswahl von sieben exemplarischen Projekten wurde mit der Entscheidung für den Ansatz der theoriebasierten Cluster-Evaluation (s.u.) im Rahmen des Jour Fixe 2023 aufgehoben und eine Ausweitung der Erhebungen auf alle Initiativen vereinbart. Damit entfiel die ursprünglich angedachte quantitative Abschluss-Befragung aller Projekte. Indem die Interviews auf alle Projekte ausgedehnt wurden, konnten drei von ihnen mit in die Erhebung einbezogen werden, die vorzeitig zum Abschluss kamen. Eine Übersicht über die Erhebungen und Rückmeldungen im Zuge der wissenschaftlichen Begleitung gibt die folgende Tabelle.

¹⁶ Vgl. Döring / Bortz (2016, 987).

¹⁷ Im Gegensatz zu einer summativen, bilanzierenden Evaluation erfolgt die Ergebnisrückmeldung bei einer formativen, gestaltenden Evaluation im laufenden Prozess, vgl. a. a. O., 990.

¹⁸ Responsive Evaluation bezeichnet eine Grundhaltung der Evaluierenden, für die Anliegen der beteiligten Gruppen empfänglich zu bleiben, vgl. Haubrich / Frank (2000, 13).

Zeit	IMA-Projektebene & Kirchenleitung auf mittlerer Ebene	IMA-Programmebene & Kirchenleitung auf landeskirchlicher Ebene	Fokus
2022	• Aktensichtung (fortlaufend) • Auftaktworkshop IMA-Konvent • Fragebogen IMA-Projekte	• Aktensichtung (fortlaufend) • Auftakttreffen Kernteam • Interview Begleitstelle • Jour Fixe IMA-Kernteam	M25 Unbekanntes Terrain
2023	• Rückmeldung IMA-Konvent • Umfrage Superintendent:innen • Rückmeldung Superintendent:innen	• Präsentation Erweitertes Kollegium • Jour Fixe IMA-Kernteam	
2024	• Interviews + teilnehmende Beobachtung IMA-Projekte	• Präsentation Kirchenleitung • Präsentation IMA-Resonanzgruppe • Jour Fixe IMA-Kernteam	
2025	• Validierung Konvent	• Präsentation Erweitertes Kollegium • Fokusgruppe IMA-Kernteam • Jour Fixe IMA-Kernteam	

Tab. 2: Übersicht über Datenerhebungen (fett) und Ergebnisrückmeldungen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der „Initiative Missionarische Aufbrüche“.

3.2 Das Vorgehen: Explorative Systematisierungen mittels theoriebasierter Clusterevaluation und thematischer Triangulation

Eine der besonderen Herausforderungen in der Evaluation von Innovationsprogrammen liegt darin begründet, dass ihre Ziele mit einer gewissen Unschärfe einhergehen.¹⁹ Diese Unschärfe lässt den einzelnen Initiativen Raum dafür, die Zieldimensionen zu interpretieren, sie auf die jeweiligen Kontexte, Zielgruppen und lokalen Gegebenheiten anzupassen und ihre eigenen Strategien zu entwickeln. Das führt einerseits zu einer großen Vielfalt der Initiativen und andererseits zu einer Entwicklungsdynamik des Programms. Es gewinnt erst im Verlauf seiner Umsetzung Gestalt: durch die Konkretionen der verschiedenen Initiativen sowie im Zusammenwirken aller Programmbeteiligten, die sich durch Erfahrungsaustausch und gemeinsame Diskussionsprozesse genauer über die Programmdimensionen und ihre Umsetzung verständigen.²⁰ So bedingen sich deutungs offene Zielvorgaben, Vielfalt der

¹⁹ Für eine ausführlichere Auseinandersetzung mit Herausforderungen in der Evaluation innovativer und komplexer Programme, vgl. Giel (2016); Haubrich (2009); Werthern (2020).

²⁰ Karin Haubrich schreibt: „Das Programm wird im rekursiven Wechselwirkungsprozess zwischen den thematischen Programmdimensionen und den heterogenen lokalen Umsetzungsformen – maßgeblich durch das Handeln der Akteure in den Projekten und außerdem im Zusammenwirken (Information, Diskussion und Aushandlung) der unterschiedlichen Beteiligtegruppen des Programms – im zeitlichen Verlauf der Programmumsetzung konstituiert.“ (Hervorhebung im Original). Haubrich (2009, 87).

erprobten Konzeptionen und dynamische Emergenz der Programme gegenseitig.²¹

Die Absicht, neue Handlungsansätze zu entwickeln und zu erproben, ist zudem mit der Schwierigkeit verbunden, dass sich im Vorfeld nicht präzise umreißen lässt, welche Wirkungen genau zu erfassen sind.²² Eine Möglichkeit mit diesen Herausforderungen umzugehen ist, die Wirkungen des Programms nicht im Vorfeld zu definieren und dann zu überprüfen, sondern sie beobachtend zu erschließen. Auch die im Auftaktworkshop mit dem IMA-Kernteam zusammengetragenen Gesichtspunkte und Fragen legen solch ein exploratives und deskriptives Vorgehen nahe.²³

3.2.1 Annäherung an den „Gegenstand“

Dieser offene Zugang macht es zunächst erforderlich, sich die verschiedenen Bezüge und potentiellen (Wechsel-)Wirkungen zu vergegenwärtigen, die es im Gesamtgefüge der Initiative Missionarischer Aufbrüche – dem Gegenstand der Untersuchung – zu explorieren gilt. Das folgende Schaubild veranschaulicht diese in schematisch reduzierter Form (Abb. 1).

Im Horizont der Suche nach dem „Unbekannten Terrain“ verfolgt die Initiative das Anliegen, den in diesem Ausdruck implizit vorausgesetzten Grenzbereich zwischen „bekannt“ und „unbekannt“, zwischen „Kirche“ und „Kontext“ zu erkunden und durchlässiger zu machen, womit Wirkungen in beide Richtungen verbunden sind.

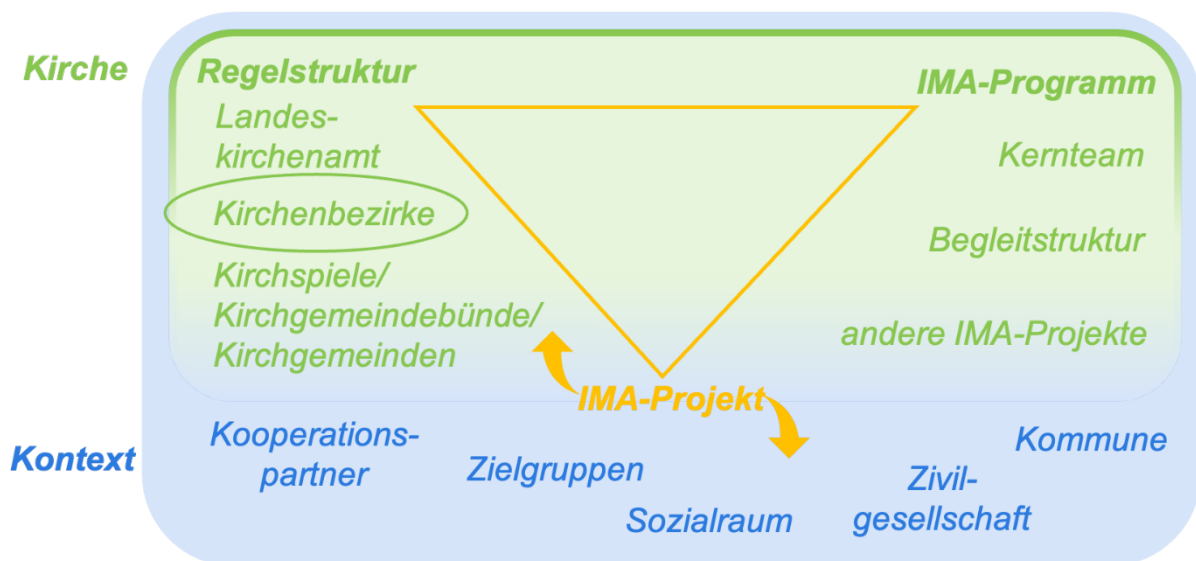


Abb. 1: Das komplexe Beziehungsgefüge zwischen dem Programm „Initiative Missionarische Aufbrüche“, der Regelstruktur und den einzelnen Projekten.

²¹ Diese Charakteristik innovativer Programme scheint für das kirchliche Handlungsfeld in besonderer Weise zuzutreffen, vgl. Fischer (2016, in press).

²² Vgl. Giel (2016, 114; 118).

²³ In der Nacharbeit des Workshops wurden die Aspekte und Fragen folgendermaßen kategorisiert: Aspekt-Kategorien: Einfluss- vs. Ergebnisfaktor; Frage-Kategorien: explorativ, deskriptiv, explanativ, evaluativ (im engeren Sinne).

Das Programm setzt dazu einen Impuls in die kirchlichen „Regelstrukturen“ hinein, der zur Entstehung oder Entdeckung entsprechender Projekte führt, die in der Folge durch finanzielle und beratende Unterstützung begleitet und miteinander vernetzt werden.

Auf Ebene der einzelnen IMA-Projekte rücken zunächst die vielfältigen Bezüge und Bezugsweisen der Initiativen zum Kontext in den Fokus. Wo dezidiert innerkirchliche Veränderungen herbeigeführt werden sollen, um die Permeabilität der implizierten Grenze zu erhöhen, geraten wiederum kirchliche Akteur:innen und Struktureinheiten als Adressat:innen in den Blick. Zudem balancieren die Projekte zwischen den Ansprüchen und Ressourcen des „Programms“ und denen der „Regelstruktur“, in der sie auf verschiedenen Ebenen durch Trägerschaften rechtlich bzw. administrativ verortet sind. Hier stellt sich insbesondere die Mittlere Ebene der Kirchenbezirke als zentral dar. Die Überzahl der Trägerschaften auf dieser Ebene geht mit der Erprobungsfunktion der IMA für die M25 Stellen einher.

Für die Exploration der Wirkzusammenhänge von IMA ist es also zunächst erforderlich, (1) die Strukturen und Logiken auf den drei Ebenen (Projektebene, Programmebene und Regelstruktur, insbes. Mittlere Ebene) zu rekonstruieren (1), um sie dann nach ihren Wirkungen in den Kontext und Wechselwirkungen untereinander zu befragen (2). Themenfelder und Aspekte, die sich dabei als zentral herausstellen oder im Vorfeld (während des Auftaktworkshops) besonderes Interesse auf sich zogen, werden zuletzt gebündelt (3). Dieses prinzipielle Vorgehen liegt den Analysen auf allen drei Ebenen zu Grunde. Aufgrund des jeweils verschiedenen Datenmaterials wurde es methodisch unterschiedlich umgesetzt.

3.2.2 Datengrundlage

Den Analysen liegen fünf Erhebungen verschiedener Akteure und Akteursgruppen zu Grunde (vgl. Tab. 3). Zusätzlich gesichtete Dokumente²⁴ dienten der Gegenstandserkundung und flossen in die Entwicklung und Anpassung der Erhebungsinstrumente ein.

Jahr	Erhebung (a - e)	Stichprobe
2022	(a) Online-Umfrage	21 Projektverantwortliche / Stelleninhaber:innen
	(b) Leitfadengestütztes Interview	IMA-Begleitstelle (1 Person)
2023	(c) Online-Umfrage	12 Superintendent:innen
2024	(d) Leitfadengestützte Interviews (Online-Steckbrief im Vorfeld)	Verantwortliche von 15 IMA-Projekten
2025	(e) Fokus-Gruppe	IMA-Kernteam (4 Personen)

Tab. 3: Übersicht über Erhebungen und Stichproben

Die erste Online-Befragung (2022) richtete sich an die IMA-Projekte, sowie die bereits

²⁴ Dazu gehörten auf Projektebene: Projektanträge, Zwischenberichte und ggf. Zusatzmaterialien, auf Programmebene: Tagesordnungen, Protokolle und Materialien von Netzwerktreffen (Konvent, Klausur), von Treffen des Vergabeausschusses, des Kernteams und der Resonanzgruppe, sowie kircheninterne Papiere (Beschlussvorlagen, Synodalbeschlüsse, Förderrichtlinien, etc.).

eingeführten M25-Stellen, die damals mit in den IMA-Konvent integriert wurden. Es beteiligten sich Verantwortliche aus 15 der insgesamt 16 Projekte, sowie vier der damals fünf M25-Stellen. Aufgrund geteilter Verantwortlichkeiten und Stellen nahmen in zwei Fällen zwei Personen pro Projekt bzw. Stelle teil, sodass insgesamt 21 Rückmeldungen zur Auswertung vorlagen.

Die zweite Online-Befragung (2023) richtete sich an die insgesamt 15 Superintendent:innen, von denen zwölf an der Befragung teilnahmen.

Die Leitfaden-gestützten Interviews mit den Projektverantwortlichen (2024) fanden bei den sieben Initiativen, die anfangs für eine vertiefte Untersuchung ausgewählt und daher bereits angefragt waren, in Präsenz statt und wurden wenn möglich (in 4 Fällen) mit einer teilnehmenden Beobachtung verbunden. Bei drei der Initiativen nahmen neben den Verantwortlichen noch weitere Projektakteur:innen (z. B. weitere Mitarbeitende oder Repräsentierende der Träger-Einrichtung) am Interview teil. Die Interviews mit den verbleibenden acht Projekten wurden per Videokonferenz mit jeweils einer Person geführt.

Drei der 15 Projekte waren zum Zeitpunkt des Interviews aus unterschiedlichen Gründen bereits vorzeitig beendet worden. Aus einem weiteren Projekt, das vorzeitig zum Abschluss kam, stand kein:e Interviewpartner:in mehr zur Verfügung.

3.2.3 Methode: Thematische Triangulation und theoriebasierte Cluster-Evaluation

Für die Rekonstruktion der Logiken, Wirkungen und Wechselwirkungen auf Programmebene und Mittlerer Ebene wurden Inhalte aus verschiedenen Quellen und damit auch die Perspektiven verschiedener Akteur:innen integriert. Für die Programmebene wurde dazu auf Daten aus den Erhebungen (a), (b), (d) und (e) zurückgegriffen, für die Mittlere Ebene enthielten die Erhebungen (a), (c), (d) und (e) relevante Aspekte. Um das heterogene Datenmaterial zusammenzuführen wurde es thematisch analysiert und trianguliert²⁵.

Auf der Projektebene machte es die Vielfalt der verschiedenen Projekt-Konzeptionen notwendig, das oben geschilderte Vorgehen um einen Zwischenschritt zu ergänzen: Nach einer Rekonstruktion ihrer Wirklogiken (1) wurden die Projekte zu Clustern gebündelt (2).²⁶ Daraufhin wurden diese nach spezifischen Wirkungen, Herausforderungen und Gelingensfaktoren befragt (3) und im Zuge eines Workshops mit den Projektverantwortlichen (06/2025) validiert und ggf. ergänzt oder korrigiert. Im abschließenden Schritt erfolgte eine Bündelung der Ergebnisse in Bezug auf zentrale Themen (4).²⁷

Hinter diesen Schritten verbergen sich jeweils iterative Prozesse:

²⁵ Die Ergebnisse der ersten Online-Umfrage (a) wurde bereits in Zwischenberichten ausführlicher dargestellt. Zudem spiegeln die später durchgeführten Interviews (d) die aktuelleren Einschätzungen der Verantwortlichen wider. Daher werden die qualitativen Daten bei der Ergebnis-Darstellung auf Projekt- und Programmebene priorisiert und Ergebnisse aus (a) eher exemplarisch eingewoben.

²⁶ Dies erfolgte in Anlehnung an Haubrich (2009), die ebenfalls vorschlägt, der Vielfalt unterschiedlicher Handlungsansätze mit einer Aggregation zu Clustern zu begegnen und dies in Bezug auf die Programmtheorie – auch wenn sie dabei anders vorgeht, vgl. Fischer (2026, in press).

²⁷ Eine ausführlichere Vorstellung der zugrundeliegenden Ansätze der theoriebasierten Evaluation und der Cluster-Evaluation ist nachzulesen bei Fischer (2026, in press).

- 1) Die Bildung der Cluster erfolgte anhand der Projektkonzeptionen. Auf Grundlage der Projektunterlagen (Förderanträge, fortlaufende Sichtung der Jahresberichte) wurden für jedes Projekt die zentralen Aktivitäten und Parameter seiner Wirklogik (z. B. Ortsbindung, Zielgruppenbezug) herausgearbeitet, welche den Merkmalsraum der Clusterbildung umschrieben.²⁸
- 2) Durch eine Bündelung nach möglichst großer Homogenität zwischen den Projekten und möglichst großer Heterogenität zwischen den Clustern wurden drei Gruppen gebildet: (1) Projekte, für deren Konzeption ein konkreter Ort oder Treffpunkt zentral war, (2) Projekte, für deren Konzeption ein konkretes Angebot zentral war und (3) Projekte, deren Konzeption durch die Kombination verschiedener Bildungs- und Vernetzungsformate gekennzeichnet war. Entlang dieser Unterscheidung ergaben sich weitere Ähnlichkeiten konzeptioneller Rahmenfaktoren (z. B. hinsichtlich der Trägerschaft, des Zielgruppenbezugs, der Sozialform), welche im Falle von Unsicherheiten in der Projektzuordnung hinzugezogen wurden.²⁹ Im Verlauf der weiteren Erhebungen wurde die anfängliche Zuordnung überprüft und ggf. angepasst.
- 3) Der dritte Schritt erfolgte auf Basis der Interviews mit den Projektverantwortlichen (d) und des Online-Steckbriefs, welcher im Vorfeld der Interviews die Wirklogik der Projekte explorierte. Die transkribierten Interviews wurden in Anlehnung an das thematische Codieren³⁰ analysiert. Dabei wurde sowohl nach weiteren Charakteristika im Hinblick auf die interne Struktur des Projekts (z. B. Projektaktivitäten, Teamarbeit, Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt) und die Einbindung in kirchliche und sozialräumliche Strukturen als auch nach Wirkungen, Herausforderungen und Gelingensbedingungen gefragt. Um Differenzen zwischen den Clustern aufzuspüren, wurden sie mit Hilfe verschiedener Tools von MAXQDA visualisiert (Code-Relations-Matrix, Profil-Vergleichs-Diagramm, 2-Fälle-Modell). Auf diese Weise wurden die Wirklogiken der Projekte angereichert und auf Ebene der Cluster zu einer aggregierten Wirklogik verdichtet. Sowohl die Zuordnungen zu den Clustern als auch die Wirklogiken wurden im Zuge eines Workshops mit den Projektverantwortlichen (06/2025) validiert und ihre Rückmeldungen in der Weiterarbeit berücksichtigt.
- 4) Der letzte Schritt (4) beinhaltet die Bündelung von Themen, die sich im Verlauf der Analyse als zentral herausgestellt haben sowie hinsichtlich bestimmter Teilfragestellungen, die im Auftaktworkshop mit dem Kernteam erarbeitet wurden.

²⁸ Vgl. Kuckartz (2018, 147).

²⁹ Da die einzelnen Projekte eines Clusters sich bezüglich der Merkmalsausprägungen nicht völlig gleichen, sondern nur besonders ähneln, könnte man sie mit Kuckartz als merkmalsheterogene bzw. polythetische Typen bezeichnen. Sie seien für natürliche, induktiv gebildete Typologien charakteristisch, vgl. Kuckartz (2018, 150).

³⁰ Vgl. Flick (2021).

4 Ergebnisdarstellung

4.1 Die Projektebene

Die Vorstellung der Ergebnisse auf Projektebene gliedert sich in zwei Teile: Zunächst werden die drei Projektkluster (vgl. Abb. 2) in ihren spezifischen Wirklogiken, Wirkungen und Herausforderungen beschrieben. Im zweiten Teil werden Querschnittsthemen über alle drei Cluster zusammengefasst.

Zuvor noch einige Vorbemerkungen zur Clusterung: Auch wenn die Bildung der Cluster als iterativer Prozess erfolgte, ist ihr Ergebnis nur eine Momentaufnahme. Insgesamt sind die Projekte von einer hohen Entwicklungsdynamik geprägt: Konzeptionelle Anpassungen zeichnen den erprobenden Charakter der Projekte ja gerade aus. Folglich kann es sein, dass die *ursprünglichen* Projektkonzeptionen eine andere Zuordnung nahegelegt hätten, etwa, weil anfangs die Bedeutung eines bestimmten Ortes oder einer bestimmten Zielgruppe noch zentraler war – oder andersherum, die ursprüngliche Konzeption nur bedingt umgesetzt werden konnte, weil die Erfordernisse des Trägers die Aktivität des Projektes auf eine bestimmte Zielgruppe (z. B. Konfi- und Jugendarbeit) lenkten. Die Zuordnung spiegelt also die Situation der Projekte zum Zeitpunkt der Interviews wider. Zu diesem Zeitpunkt liefen einige Projekte erst seit wenigen, andere seit vielen Jahren und wieder andere waren bereits beendet. Gerade, wenn Konzeptionen noch nicht zum Zuge kamen oder stark in Frage standen, büßt die Zuordnung also möglicherweise etwas an erklärendem Charakter ein. Zugleich zeichnet sich ab, dass die Projektentwicklung (auch abgesehen vom anfänglichen Tasten) einen Einfluss auf die Clusterzuordnung hat, etwa wenn Projekte, die ein bestimmtes Angebot etablieren, damit beginnen, dieses auch zu multiplizieren. So wird deutlich: Hinter der – methodisch notwendigen – kategorialen Einteilung, stecken dimensionale Logiken mit fließenden Übergängen.

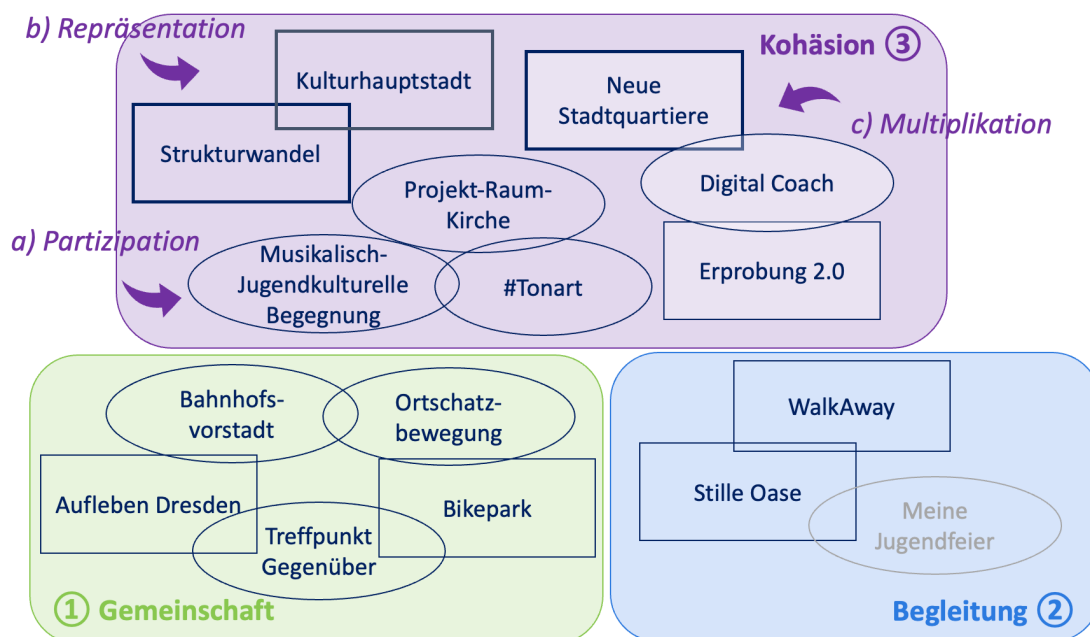


Abb. 2: Die Zuordnung der Projekte in die drei Cluster der Wirklogiken; eckig: A-Bereich, rund: B-Bereich, grau: Projekt ohne Interview, Untertypenmarkierung: 3b) dick umrandet, 3c) heller Grund.

Die Beschreibungen der Cluster versuchen zentrale Charakteristika hervorzukehren und tragen dazu aus den verschiedenen Projekten des Clusters Aspekte zusammen. Das bedeutet auf der einen Seite eine Engführung: Projektverantwortliche werden sich z. T. auch in Tätigkeiten oder Schwierigkeiten anderer Cluster wiederfinden oder „deren“ zentrale Stichworte (Netzwerk, Beziehung, Gemeinschaft) auch für ihre Arbeit in Anspruch nehmen – und das völlig zu Recht, denn es ergeben sich Schnittmengen und geteilte Charakteristika. Das Bemühen galt jedoch der Suche nach Mustern und jeweils spezifischen Bedeutungen und Rollen dieser Aspekte. Auf der anderen Seite bedeutet es eine Verallgemeinerung: Nicht alles, womit ein Cluster beschrieben wird, trifft auf alle Projekte des Clusters auf dieselbe Weise zu. Beides, Engführung und Verallgemeinerung, liegen in der Natur der Sache.

Und doch birgt die Zuordnung zu den Clustern ein kritisches Potential, indem sie dabei helfen kann, nach konzeptioneller Klarheit zu fragen, die Wirkannahmen des eigenen Projektes zu reflektieren und Projektaktivitäten ggf. neu auszurichten.

Um die Beschreibung der Cluster als auch die Abstraktionen der thematischen Bündelungen zu veranschaulichen, werden in den Fußnoten Zitate aus den Interviews mit den Projektverantwortlichen (Erhebung (d) vgl. Tab. 4) angeführt.¹ Bei inhaltlichen Schnittmengen (v.a. in der thematischen Bündelung) werden auch Aspekte aus der ersten Online-Umfrage (Erhebung (a) vgl. Tab. 4) mit angeführt.

4.1.1 Die drei Wirklogiken der Projektcluster

Die Vorstellung der Wirklogiken erfolgt entlang von Charakteristika, die die Akteur:innen der Projekte (Verantwortliche, Team- und Begleitgefüge, Rollen), ihre Tätigkeiten (Kontakt-, Angebots- oder Sozialformen), sowie ihre Bezüge in den Kontext (Zielgruppen, Raum- und Ortsbezüge, Kooperationen) und in die Kirche (Trägerschaften, Multiplikationsräume) beschreiben. Wirkungen und Herausforderungen werden jeweils an den Schnittstellen zu Kontext und Kirche sichtbar (vgl. Abb. 1). Praktisch-theologisch lassen sich die drei Cluster mit den drei Logiken (Gruppe/Bewegung, Organisation, Institution) der hybriden bzw. netzwerkförmigen Gestalt von Kirche in Zusammenhang bringen.²

Cluster 1: Treffpunkt, Gruppe, Gemeinschaft

Die fünf Projekte des ersten Clusters folgen einer Gemeinschaftslogik. Regelmäßig stattfindende Veranstaltungen und verlässliche Begegnungsangebote lassen eine Gemeinschaft mit offenen Rändern entstehen, die verschiedene Grade der Zugehörigkeit ermöglicht.

Dafür sind konkrete, feste Orte oder Treffpunkte zentral, sei es der Spielplatz neben der Kirche, die von Jugendlichen selbst ausgebaute Scheune, das offene Begegnungscafé in der Plattenbausiedlung oder die Fahrradwerkstatt neben dem Pfarrhaus. Ort und Zielgruppe hängen eng miteinander zusammen. Die Projekte gewinnen durch konkrete, milieuspezifische und ggf. auch lokal umschriebene Zielgruppen ihr Profil, indem sie ihre Aktivitäten ausgehend von und zum Teil auch gemeinsam mit den konkreten Menschen vor Ort entwickeln und gestalten.

¹¹ Bei zentralen Aspekten wurde versucht, verschiedene „Stimmen“ zu Wort kommen zu lassen. Sind also verschiedene Zitate in den Fußnoten aufgeführt, stammen sie stets von verschiedenen Projekten.

² Vgl. Hauschildt / Pohl-Patalong (2013).

Strukturell rückt die Trägerschaft durch eine Kirchgemeinde in den Vordergrund, welche sich in räumlicher Nähe befindet und das Projekt durch logistische, administrative oder personelle Ressourcen unterstützt (z. B. durch Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikationsstrukturen, Räumlichkeiten oder gemeinsame Weiterbildungen für Ehrenamtliche). Ging der Impuls für das Projekt von einer Kirchgemeinde aus, so war er meist mit einer bewussteren Wahrnehmung des unmittelbaren Umfelds bzw. einer sozialräumlichen Öffnung der Gemeinde verbunden.³ Hat das Projekt keine Gemeinde als Ausgangspunkt, sondern strebt eine Gemeindegründung an, so wird die Zielgruppe aktiv aufgesucht, um Kontaktflächen zu schaffen. Auch hier sind also konkrete Orte und bewusst geschaffene Gelegenheiten zur Kontaktpflege maßgeblich. Die „Ränder“ der Gemeinschaft werden bewusst durch persönliche Kontakte und Vernetzung Einzelner mit anderen Personenkreisen verwoben.

Für die innere Struktur und Dynamik der Projekte haben die Arbeit in verschiedenen Teams sowie ehrenamtlich Mitarbeitende große Bedeutung: Die Leitung der Projekte erfolgt überwiegend im Team und Aufgaben wie Teamentwicklung und die Gewinnung, Anleitung und Förderung von Ehrenamtlichen gehören in den Augen der Verantwortlichen klar zu ihrem Aufgabenbereich.⁴ Die Verantwortlichen übernehmen daher ganz wesentlich eine befähigende oder bevollmächtigende Rolle und versuchen bewusst, anderen Verantwortung und Gestaltungsraum zu überlassen oder als Coach in die „zweite Reihe“ zurückzutreten.

Die Mitarbeitenden sind meist hoch identifiziert mit dem Anliegen des Projekts und prägen als Kerngemeinschaft die Kultur und das Miteinander. Gleichzeitig ermöglichen verschiedene Grade der Beteiligung das Maß und die Verbindlichkeit des eigenen Engagements abzustufen, sodass die Grenze zwischen Team und Zielgruppe verschwimmt.

Die entstehende Gemeinschaft lebt davon, dass kontinuierliche Beziehungen aufgebaut werden, die bisweilen auch in den Alltag und in das Privatleben hinein reichen⁵ oder ganz bewusst dort ansetzen.⁶ Die Beziehungen werden als Ort der Evangeliumskommunikation verstanden⁷ und

³ „... weil wir gemerkt haben, von überall her kommen die Leute zum Gottesdienst, das Haus ist voll, aber wir erreichen die Menschen nicht, die vor uns leben. [...] wir haben die Milieu Schranken studiert und gemerkt, unser Angebot mit den langen Gottesdiensten, den langen Predigten, das überfordert viele Gemüter. Und wir müssen da was anderes finden. Ging leider nicht so schnell.“ // „...und daher bietet diese Stelle jetzt [...] wirklich den Fokus, etwas zu schaffen, wo wir hinausgehen aus unserer Gemeinde heraus, in den Stadtteil und da etwas machen.“

⁴ „...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.“

⁵ „es ist tatsächlich so wichtig, vor Ort zu leben. [...] Wenn man dann mal jemand getroffen hat, dann hab ich gesagt: Ach, ich habe dich schon lange nicht gesehen, was ist los? Ach ja, und sie hats so im Kreuz, und sie weiß schon gar nicht, wie es noch mit dem Hund ist und so weiter.“ // „Und jemand anderes saß hier am Tisch und hat gesagt, worüber definierst du dein Leben [...] Weil die Arbeit [ihn] so absorbiert hat [...]. Und jetzt ist da eine Freundschaft entstanden.“

⁶ „Leben und Glauben teilen mit unseren Freunden, also auf der persönlichen Ebene. Was wir immer so als Nummer Eins Priorität herausgestellt haben. [...] dieses missionale Leben, vom Herz, dort wird Glauben gepflanzt, ins Haus und dann organisch in die Gemeinde, gar nicht so sehr: Wir laden Leute in die Gemeinde ein, und dann irgendwann geht es ins Herz.“

⁷ „Was brauchen die Menschen wirklich um [...] Jesus kennenzulernen? Brauchen die Veranstaltung oder brauchen sie eigentlich nur ein Gegenüber, was sie liebt und mit ihnen geht?“

nehmen auch seelsorgerliche Tiefe an.⁸ Ein gemeinsames Motiv der Projektakteur:innen ist dabei, dass Glauben und Alltag zusammengebracht werden.⁹ Aus Sicht der Projektverantwortlichen wird der Kontakt mit christlichen Inhalten daher stark über die beteiligten Personen, ihre Überzeugungen, ihre Haltungen und ihr Handeln vermittelt, welche auch das Miteinander und die Atmosphäre im Projekt prägen.¹⁰

Für die Entstehung von Gemeinschaft, Vertrauen und Zugehörigkeit ist gemeinsames Leben, Tun und Erleben (z. B. Sport, „Schrauben“, Tanzveranstaltungen, Picnics) wichtig. Darüber öffnen sich Räume zur tieferen Begegnung und Reflexion von Lebensfragen. Diese Anlässe oder Räume ergeben sich im alltäglichen Miteinander,¹¹ werden in fast allen Projekten dieses Clusters aber auch ganz intentional geschaffen bzw. geöffnet, z. B. durch Gesprächsimpulse und -angebote, thematische Abende oder Kurse. Für ihr Gelingen ist es zentral, dass diese „auf Augenhöhe“ stattfinden.¹² Das kann sich darin ausdrücken, dass Gesprächs- und Austauschformate als gemeinsames Suchen verstanden¹³ oder gestaltende Impulse der Teilnehmenden, zum Beispiel zu gemeinsamen Veranstaltungen¹⁴ bis hin zu Gottesdiensten,¹⁵ aufgenommen werden. Um diese inhaltlichen Impulse zu setzen, werden bestehende liturgische

⁸ „...da passiert gerade ganz viel Seelsorge zum Beispiel, und da ploppt was auf. Also überhaupt stelle ich fest, dass mit den Säkularen, ganz säkularen Leuten, ganz viel im Bereich von Seelsorge im Moment läuft.“

⁹ „Und wir versuchen eben, da zu einem bewussteren Glauben im Alltagsleben zu kommen durch diese praktische Tätigkeit für Menschen da zu sein. Also dass das nicht auf einer theoretischen Ebene bleibt, [...], sondern ich will meinen Glauben im Alltag leben und den auch praktisch umsetzen, indem ich zum Beispiel den Mut habe, mich zu öffnen für Menschen [...] aus anderen Ländern.“

¹⁰ „Und es ist häufig so, dass Leute sagen: ‚Also ich, ich weiß nicht, was ist das, wenn wir hier reinkommen, das ist so anders, man fühlt sich wie zu Hause.‘“// „Wir machen hier einen Unterschied [...], das kriegen wir schon gespiegelt. Ja, dass irgendwas [...] gut ist in Gesprächen, die wir führen, und dass Menschen gerne mit uns zusammen sind“ // „...dieser wohlwollende Umgang, positive Umgang miteinander, dass jeder wichtig und wertvoll ist und jeder ein Teil davon sein kann. Es wird niemand ausgeschlossen. Also das zu erleben, merken wir, tut vielen auch ganz sehr gut.“// „...sich aufgenommen und [...] und zu Hause fühlen können sogar und darüber auch mit dem christlichen Glauben in Berührung kommen. Einfach durch die gelebte Gemeinschaft, [...] ja, wir leben eigentlich christliche Werte. Wir reden da kaum drüber. Wir leben das einfach. Gastfreundschaft. Offene Türen.“

¹¹ „Also der Klassiker ist hier [...] am Mittagstisch [...], wir reden über was, und plötzlich sage ich: ‚Aber habt ihr darüber schon mal nachgedacht?‘ Und dann ist so dieser Klassiker: ‚Oh [...], jetzt werden die Gespräche schon wieder tief.‘“// „Oder es kam auch immer wieder mal vor, dass jemand aus der Ukraine mir ein Foto gezeigt hat, zum Beispiel auf dem Handy von einem Verwandten, der im Krieg ist.“

¹² „Ja, dieses Vertrauliche auf Augenhöhe, das ist das, was die Leute hier brauchen, und das ist auch der Gedanke, den wir hier gemeinsam leben.“

¹³ „Der Grundgedanke ist, dass wir eigentlich nicht was für die Leute machen wollen, sondern [...] wir leben selber daraus. Wir brauchen das, und [...] die Hoffnung ist, dass sozusagen wirklich Jüngerschaftsleben entsteht, auch für unser Team durch schlichte christliche Spiritualitätspraktiken und dabei gleichzeitig Leute eingeladen werden, mit [...] hineingenommen zu werden.“

¹⁴ „Wir hatten vor zwei Wochen einen Tanztreff hier, der war genial. [...] und da hieß es dann hinterher: ‚Sowas müssen wir wieder machen, das haben wir gebraucht.‘ [...] oder wir machen keine Ahnung Playback-Show, und lauter solche Sachen, und das sind das, was halt von den Besuchern kommt. Wir nehmen es auf, und das, sag ich mal, ist das, wo sie sagen: ‚Sie sind nicht irgendwie was Abgehobenes, die wollen jetzt uns nicht was [...] drauf drücken, weil sie ja was Besseres sein wollen.‘ Sondern wo sie sagen: ‚Hey, die wollen was für uns machen, wir sind ihnen wichtig, wir stehen da im Mittelpunkt.‘ Die sagen`s nicht bloß, wir sind`s tatsächlich.“

¹⁵ „und dann haben wir gesagt: [...] ‚Was meint ihr denn, hättet ihr Interesse, [...] einmal im Vierteljahr hier einen Gottesdienst zu machen?‘ ‚Nö, [...] einmal im Monat, weil dann habt ihr drei Wochen Zeit, euch darauf vorzubereiten.‘ Und jetzt haben wir einmal im Monat Gottesdienst.“

oder pädagogische Formen zielgruppenspezifisch adaptiert oder neue entwickelt. Im Ergebnis entstehen spirituelle sowie liturgische Ausdrucksweisen, die dem Milieu entsprechen und Bildungs- und Begegnungsformate, die in Bezug auf Setting, Methodik und Inhalte kontextspezifisch gestaltet sind:¹⁶ Sei es das abendliche Dinner im privaten Umfeld mit thematischem Austausch zu „Arbeit und Sinn“ für die High-Achiever oder der Kurzgottesdienst mit praktischen Experimenten und persönlichen Erfahrungsberichten im Plattenbau.

Mit zunehmender Entwicklung des Projekts, entwickeln sich auch seine Netzwerke. Diese wachsen meist in zwei Richtungen: Im Sozialraum wird das Projekt von anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren als Kooperationspartner wahrgenommen und eingebunden, Kontakte im Milieu werden intentional geknüpft und dazu entsprechende Veranstaltungen aufgesucht. Daneben wird häufig die Einbindung in christliche Netzwerke gesucht, die ähnliche Themen, Zugänge und Anliegen teilen (z. B. Sport, Gemeindegründung, diakonische Arbeit im Plattenbau).

Wirkungen & Herausforderungen:

Durch die Beteiligung der Zielgruppen entsteht kokreativ eine neue Gemeinschaft. Sie verbindet Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen miteinander, die ansonsten keine Berührungspunkte hätten und überbrückt dabei auch politische, kulturelle und sprachliche Hürden, etwa wenn Personen mit und ohne Fluchterfahrungen gemeinsam an Fahrrädern schrauben, Vertreter:innen unterschiedlicher politischer Ansichten aufeinanderprallen und sich dennoch stehen lassen¹⁷ oder Angehörige unterschiedlicher sozialer Schichten sich austauschen und gegenseitig beraten.¹⁸ Diese niedrigschwelligen, offenen Begegnungsräume sind für alle Beteiligten bedeutungsvoll – unabhängig davon, ob sie sich der Kirchgemeinde zugehörig fühlen oder nicht.¹⁹ Durch die Begegnung mit anderen werden gegenseitige Vorbehalte abgebaut. Als zentrale Wirkungen lassen sich daher soziale Eingebundenheit,²⁰

¹⁶ „Den Mut Glaubenskurse, Gottesdienste, christliche Veranstaltungen neu zu denken, mal ganz anders zu machen, mit demselben Evangelium, mit demselben Herz, aber völlig unabhängig von dem gewohnten evangelisch-lutherischen Rahmenbedingungen und Liturgie.“ // „wir haben halt alles kontextualisiert, und wir machen das wirklich nicht mit der Liturgie, aber [...] ich würde sagen es ist lutherisch, [...] wir sind Lutheraner und da lege ich viel Wert drauf.“

¹⁷ „dann ist [es] irgendwie politisch geworden, und es kamen zwei Leute mit sehr unterschiedlichen Ansichten zueinander. Plötzlich ist eine Atmosphäre entstanden, wo die einander zugehört haben und plötzlich sich wertschätzen konnten und auch so auseinander gegangen sind und sich wiedersehen wollten. Und [...] ich sage mal, das sind so Momente, wo ich sage, da merkt man was von der Kraft des Evangeliums. Und das ist schön, das ist wirklich schön.“

¹⁸ „(P1) Was halt schön ist. 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. Das ist wirklich schön. Wo man sagt, auf der Straße würden sie sich wahrscheinlich nicht angucken, [...] / (P2) Die Menschen zusammenbringen, die auf der Straße im täglichen Leben so gar nicht miteinander kommunizieren würden. / (P3) Und sich auch gegenseitig beraten, das finde ich auch noch cool.“

¹⁹ „(P1) Und es gibt auch einzelne Gemeindeglieder, die sehr einsam sind, [...] die gerne hier hingehen und das Tafelmittagessen in Anspruch nehmen und auch das Begegnungskaffee. Vielleicht sind die Angebote von unserem Gesprächskreis in der Kirche und so für die auch schon ein bisschen anstrengend oder hoch. Die fühlen sich einfach wohl.“

²⁰ „...war es [...] ein Erfolg zu sehen, dass da echt Kinder gerne [...] und [...] regelmäßig kommen und dass sie da mitmachen. [...], dass diese größeren Kids [...] sich als Teil dessen sehen, dass sie auch Mitarbeiterbändchen bekommen wollen und [...] quasi schon einige ihre festen Rollen haben, fester Bestandteil sind. [...] und sie da

Zugehörigkeitsgefühl²¹ und Selbstwirksamkeit festhalten. Indem die Begegnungsangebote und Themen die Lebenssituation und -fragen der Zielgruppen aufgreifen (z. B. Vereinsamung oder Leistungsdruck) leisten sie zudem ganz praktische Lebenshilfe. Menschen trauen sich ehrlich zu werden²² und kommen ins Nachdenken über ihr Leben.²³ Einige wenden sich dabei dem christlichen Glauben zu, bauen Vorurteile ab,²⁴ interessieren²⁵ bzw. öffnen²⁶ sich für ihn und entdecken bzw. ergreifen ihn als Lebensform.²⁷ Einzelne werden neugierig auf den Gottesdienst²⁸ oder andere Veranstaltungen²⁹ der assoziierten Kirchgemeinde, nehmen sie versuchsweise wahr oder entdecken sie als zusätzlichen Ort der Beteiligung und Zugehörigkeit.³⁰

Auch für die Mitarbeitenden entfaltet das Projekt vielfältige Wirkungen. Aufgrund der fließenden Grenzen zwischen Zielgruppen und Mitarbeitenden ähneln sich die Wirkungen sehr.

so gerne mit drin sind und ich sie dadurch auch begleiten kann [...] und die Beziehung dann vertiefen kann.“

²¹ „Das Schlimme [...] war, dass die Angst hatten, dass der Treff zugemacht wird, und dann haben sie gesagt, und das ist mir wirklich so hängengeblieben: ‚Aber wir sind doch in einer Familie, wenn jemand stirbt, [...] wachsen doch die Familienmitglieder zusammen und unterstützen sich gegenseitig, und wir sind doch auch wie so eine Familie, und wir unterstützen euch – aber der Treff muss weitergehen!‘ Und das war so, wo ich einfach gemerkt habe, was hier über die, das waren ja dann erst zwei Jahre damals, was da so gewachsen ist. [...] dieser Zusammenhalt [...] und wo auch keine Unterschiede gemacht werden, jetzt Ansehen der Person oder so was, weil wir haben ja die verschiedensten, sag ich jetzt mal, Kandidaten hier“

²² „(P1) Unerwartet erwartet, [...] dass die Menschen sich dann jetzt doch relativ schnell öffnen. [...] / (P2) [...] da muss ich dir Recht geben [...]. Ist eine sehr große Ehrlichkeit da. / (P2) Und auch so dieses Persönliche.“

²³ „und dann merken wir halt, wie der Horizont dafür aufgeht, [...] und dadurch wirklich Menschen viel stärker [ins] Nachdenken übers Leben kommen und [...] so ein Gespür für Halt, [...] für Geborgenheit, so ein Gespür, das ist hier [...] was Gutes. Da entdecke ich [...] da entsteht plötzlich [...] Raum.“

²⁴ „Also einer, [...] der vor einem Jahr gesagt hat, ‚Gott ist deine Psychologie‘ und jetzt, ‚Ich bin ja noch nicht gläubig.‘ So [...] auf der Ebene, da merken wir was.“

²⁵ „...es ist eine Atmosphäre hier entstanden, wo [...] auch an den Tischen Leute, ohne dass man es jetzt forciert, manche einfach was von Gott wissen wollen.“ // „Und ja, wir erleben, dass Leute sich begeistern lassen von Jesus, dass sie nachfragen und dass sie Teil dessen sein wollen.“

²⁶ „(P1) Er kam darein, hat sich hergesetzt, [...] lässt mich bloß so Kaffee und Kuchen und ist nach einer halben Stunde gegangen. [...] und dann hat er begonnen, sich auch mal an einen anderen Tisch zu setzen. Dann hat er begonnen, von sich aus auch mal zu erzählen [...]. Der ist einfach total offen geworden, und ich sage, das sind halt diese Fortschritte, die wir halt hier beobachten, wenn man immer hier ist. / (P2) Da hat er am Freitag gesagt: ‚Komm wir beten jetzt erst mal.‘“

²⁷ „...und die hat plötzlich angefangen zu heulen. [...] Und dann hat sie gesagt, sie muss sich jetzt mal mit uns unterhalten, [...] sie will auch [...] diesen Jesus haben. Und die hat sich dann bekehrt, und dann haben wir gebetet. Dann ist sie tatsächlich von oben frei geworden bis heute, [...] hat begonnen, Bibel zu lesen, und wenn sie dann immer mal eine Frage hat, dann kommt sie immer mal [...]: ‚Sag mal, wie war denn das?‘“

²⁸ „Oder es sind auch schon Leute zum Gottesdienst mitgekommen, denen ich das eben erzählt habe.“ // „...wir sind selber erschrocken, dass doch immer wieder Besucher des Treffs auch sich in die Gottesdienste [...] verlieren, obwohl sie das gar nicht so wollen. Dann auch sagen: ‚Wir gehören eigentlich zum Treff.‘ [...] die stellen sich sogar beim Abendmahl vorne in den Kreis, wir dürfen die segnen, weil die noch nicht getauft sind [...]. Nicht jeder, aber [...] doch mehr, als ich erwartet habe, muss ich ganz ehrlich zugeben.“

²⁹ „...eine Kinderfreizeit haben wir noch. [...] wo wir auch letztes Jahr wirklich schon Kids aus [Name des Viertels] mit reinbringen konnten. Das dauert länger. Die Eltern müssen wir erst kennenlernen. Die Eltern müssen Vertrauen zu uns finden. Die kennen gar nicht das Format von Kinderfreizeit. Das ist für die was komplett Neues.“

³⁰ „...dass jetzt eine Frau eben durch die Spielplatzaktion dann in den ‚Lebensraum‘ gekommen ist und [...] jetzt auch in der Gemeinde mitarbeitet, im Kindergottesdienst und Teil dessen ist.“

Auch sie profitieren von dem Ort der Zugehörigkeit und dem Gefühl der Zusammengehörigkeit, bis dahin, dass sie diese Gemeinschaft als ihre Gemeinde erleben und benennen.³¹ In ihrem Engagement erleben sie Selbstwirksamkeit, werden geschult, wachsen in neue Aufgabenfelder hinein³² und entdecken neue Interessen. Auch sie setzen sich bewusster mit ihrem Leben und Glauben auseinander und fassen bisweilen Mut bzw. entwickeln Sprachfähigkeit, ihren Glauben zu verbalisieren.³³

Durch die Schnittmengen zur Kirchgemeinde, bleibt diese von der Arbeit des Projektes nicht unberührt, beispielsweise indem die Sensibilität für den räumlichen Kontext oder die Wahrnehmung der bestimmten Zielgruppe wach bleibt. Die Beziehung zur Kirchgemeinde stellt dafür eine zentrale Gelingensbedingung dar, die sich häufig auch als Herausforderung erweist. So schlägt sich in den Schilderungen der Projektverantwortlichen häufig der Wunsch nach mehr Verbindung,³⁴ Miteinander statt Nebeneinanderher, Unterstützung des Projektes³⁵ und Offenheit für die Zielgruppe³⁶ nieder. Zudem zeigen sich Reibungsverluste und Konflikte, die dadurch entstehen, dass in Projekt und Kirchgemeinde unterschiedliche Vorstellungen und Verständnisse von Kirche leitend sind.³⁷ Gibt es keine assoziierte Kirchgemeinde im Hintergrund, so wird mit Nachdruck die Frage nach dem geistlichen Rückhalt und der Einbettung in die landeskirchlichen Strukturen gestellt.

Weitere clusterspezifische Herausforderungen gehen mit Aspekten einher, die mit Besonderheiten des Sozialraums oder der Zielgruppe verbunden sind, so etwa psychische

³¹ „...sie würden sagen, das ist ihre Gemeinde. Das ist bei allen. Es gibt ein starkes Commitment dazu.“

³² „Ja, also sie haben die Möglichkeit, eine Begabung zu entwickeln und darin besser zu werden. Oder eine andere Mitarbeiterin, die jetzt auch schon [...] Projekte vordenkt und mit durchführt und die Sachen selber besorgt. Sachen, die sie vorher nie gemacht hat, weil nie jemand ihr einen Raum gegeben hat, wo sie sich da ausprobieren kann.“ // „...ist richtig gewachsen in ihrem Job über eine Verantwortung, administrative Fähigkeiten.“

³³ „Der kam dann wieder. Hat er gesagt: ‚Ich muss jetzt auch mal was erzählen, was ich mit Gott erlebt habe.‘ [...] Und dann hat jemand mal so gesagt: ‚Kannst du das mal vorlesen, ich traue mich nicht, das zu sagen. Aber du kannst ja sagen, das ist von mir.‘ Saß dann mit da, ihr Zeugnis erzählt, wie sie, was sie so im Leben erlebt hat.“

³⁴ „Diese Verbindung von Kirchgemeinde und [Projekt], die funktioniert bei diesem Fest gut. Ansonsten ist die eher verhalten. Das hätte ich mir mehr gewünscht. Zum Beispiel auch, dass die Junge Gemeinde sich in das Projekt stärker mit einklinkt. Das hat eigentlich bis jetzt noch nicht funktioniert. [...] Da habe ich vielleicht auch gedacht, das würde leichter gehen.“

³⁵ „...“, dass es eben kein gemeinsames Ding gibt und dass die Arbeit einfach nicht, nicht so missionarisch [...] gesehen wird, wie sie ist, also vielleicht von einzelnen schon. Aber also, der praktische Rückhalt ist einfach nicht da, ne?“

³⁶ „Und ich würde mir [...] noch wünschen, dass unsere evangelische Kirchgemeinde noch ein größeres Herz für diese diakonische soziale Aufgabe hier hat, dass A ein paar Spender sich noch gewinnen lassen oder B auch der ein oder andere ehrenamtlich hier sich noch mehr einbringt. Das könnten wir noch mehr anstecken, das gelingt uns nicht, das sind, das kann aber auch an der Milieu-Schranke liegen, dass dann die Menschen andere Begabungen haben.“

³⁷ „Ich weiß aber auch, dass es eben gerade im KV komplett andere Vorstellungen von Konfirmationen, von Konfi-Arbeit gibt, als wir sie hier machen.“

Belastungen,³⁸ Sprachbarrieren³⁹ oder das besondere Milieu.⁴⁰ Daran wird die Spannung aus Inklusivität und Exklusivität der Kerngemeinschaft konkret, welche die Projekte ausloten müssen und zugleich auf beiden Seiten an Grenzen stoßen. Sie zeigen sich etwa, wenn es sich als schwer erweist, bestimmte Menschen zu erreichen⁴¹ oder wenn Grenzen gesetzt werden müssen, um die Gemeinschaft zu schützen.⁴² Besonders greifbar wird diese Spannung bei besonderen liturgischen Praktiken, wie dem Abendmahl.⁴³

Auch für die Mitarbeitenden können Milieu-Schranken eine Herausforderung darstellen und damit auch zum Thema der Teamleitung werden.⁴⁴ Da das gemeinsame Anliegen des Teams für das Cluster so zentral ist, kann auch die Moderation von Konflikten oder Spannung für die Verantwortlichen zur Herausforderung werden.⁴⁵

Eine Schwierigkeit, die auch positiv verstanden werden kann, stellen die Kapazitätsgrenzen dar, vor die wachsende Projekte gestellt sind. Diese beziehen sich z. T. auf Räumlichkeiten, doch häufiger noch auf Personal⁴⁶, wobei neben Finanzen auch Personalmangel eine Rolle spielt.

³⁸ „Was unerwartet ist, dass die schon auch belastet sind. Manche Gäste haben Suchtprobleme mit Alkohol oder haben psychische Diagnosen oder haben Persönlichkeitsstörungen, wo wir merken mal, das ist schon ein Sammelbecken für besondere Menschen.“

³⁹ „Es wird zwar immer besser, weil die immer besser Deutsch lernen, aber gerade am Anfang war es ganz schwierig. Es ging nur über, über Handy, über [...] Translator.“

⁴⁰ „Tiefpunkt ist einmal, dass sie das dritte Mal hier die Scheibe eingeschmissen haben, [...] ein weiterer Tiefpunkt ist, dass wir einen jungen Mann mit einer Persönlichkeitsstörung hier auch schon mal ein Handgemenge hatten. [...] und er hat hier [...] mit dem Messer rumgefuchelt, und das hat alle Ehrenamtlichen sehr geschockt. [...]. Und das dritte Tiefpunkt ist, glaube ich, dass es auch schon mal mit einem alkoholisierten Menschen zweimal oder so Ausschreitungen gab, Gebrülle, und es musste jemand wieder weggeschickt werden.“

⁴¹ „Ich merke, dass die [...] ganz säkularen Leute, denen fällt es wesentlich schwerer an Veranstaltungen zu kommen, [...] es ist für die einfach überhaupt nicht natürlich. Aber [...] wenn wir so ein Dinnerformat haben, sitzen die bei uns am Tisch.“ // „...wir haben jetzt bestimmte [...] Leute, so Ü50. Aber es sind halt auch noch ganz viel U50 Leute hier, wo ich sage, Gott, wie erreicht man die?“

⁴² „Da müssen wir mal gucken, wie wir da die Grenzen machen, weil [...] also manche Spiegeltrinker würden wir verlieren, wenn wir die nicht zulassen. Also null Alkohol, da würden wir viele Menschen verlieren, aber dieser Spiegel ist nicht immer definierbar, wenn die hier zur Tür reinkommen.“

⁴³ „Ich bin da immer ein bisschen hin und hergerissen, [...] es ist ein Mahl für Christen, [...] und wir sagen das auch, das ist was für Menschen, die besonders Jesus Christus in ihr Leben gelassen haben. Und schaffen dann Gelegenheiten für alle anderen, [...] hier gibt's jetzt Gebete, die ihr habt, die ihr beten könnt, oder es gibt Stationen, [...] wo ihr Gedanken notieren könnt und so weiter. Aber das ist immer ein bisschen herausfordernd, wie das gut gestaltet werden kann, weil es ein sehr dichtes Momentum ist.“

⁴⁴ „Da sind dann aufs erste Mal Leute aus dem Team rausgegangen, [...] die hatten auch eine andere Vorstellung. [...] Aber ich habe gemerkt, das belastet mich ganz schön, weil ich will ja eigentlich Leute mitnehmen, [...] Und das war wirklich ne schwierige Situation für mich, ja.“ // „Aber wenn es zu sozial wird, haben sie da vielleicht eine persönliche Grenze, [...] ne persönliche Blockade, Milieuschranke. [...] und das führt manchmal zu einer zarten Spannung, und das ist eine Kunst, sie alle gut bei Laune zu halten, frisch zu halten, nicht zu überfordern.“

⁴⁵ „Aber da spüren sie, das sind ein kleines bisschen die Spannungen, wo wir sagen, da müssen wir alle mitnehmen und auch mal aushalten, dass jemand sagt: ‚Ich komm jetzt mal nicht, ist mir grad zu viel.‘ Und dann geht es halt irgendwie weiter nach dem Sommer. Gehört vielleicht auch zum Team dazu.“

⁴⁶ „...richtig gewachsen [...] an Besucherzahlen, sodass wir die Öffnungszeiten, die man mit den wenigen Stundenangebot [...], sind die Räume halt ausgelastet, und die beiden geben jede Woche noch zusätzlich ehrenamtlich. Da sind wir, sagen wir mal, mit den Anstellungen hier am Anschlag.“

Cluster 2: Angebot, Erlebnis, Begleitung

Die drei Projekte des zweiten Clusters gewinnen ihr Profil durch ein spezifisches Angebot, welches auf bestimmte Lebenssituationen und Interessen abzielt. Auch wenn es sich um (einmalige oder zeitweilige) Gruppenangebote handelt und auch hier ein starkes Gemeinschaftsgefühl unter den Teilnehmenden entstehen kann (z. B. wenn Jugendliche mehrere Tage lang Selbst- und Grenzerfahrungen in der Natur sammeln und diese gemeinsam reflektieren),¹ sind die Angebote eher auf die individuelle Lebensbewältigung² oder die Gestaltung biographischer Übergänge ausgerichtet.³ Die Gemeinschaft ist also zunächst auf das zeitlich umschriebene Angebot begrenzt. Im Gegensatz zu Cluster 1 gibt es keine umschriebene Zielgruppe, sondern sie ergibt sich aus denjenigen, die sich für das Angebot interessieren. Folglich sind Teilnehmer:innen und Veranstaltungsort nicht fest miteinander verbunden, sondern sie nehmen längere Anfahrtswege in Kauf oder das Angebot selbst wird an verschiedenen Orten durchgeführt, um es unterschiedlichen Personenkreisen zugänglich zu machen (z. B. Meditationsangebote, die in einem Einkaufszentrum, in der Volkshochschule oder für die Mitarbeitenden in Kitas angeboten werden). Als „Wirkradius“ dieser Projekte rückt daher stärker die Region ins Blickfeld. Die Trägerschaft liegt folglich vornehmlich auf der Ebene des Kirchenbezirks. In diesen Projekten gibt es eher einzelne, ggf. speziell ausgebildete oder geeignete Mitarbeitende.⁴

Die Verantwortlichen treten als spirituelle Anleiter:innen, Seelsorger:innen oder (Lebens-) Begleiter:innen in Erscheinung,⁵ die einen niedrigschwelligen Zugang⁶ zu Naturspiritualität, Meditation oder Selbstreflexion im Übergang in eine neue Lebensphase⁷ eröffnen und Schritte oder Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung begleiten. Die Bedarfe, auf die die Projekte reagieren, sind gesamtgesellschaftlich oder biographisch (z. B.: Entschleunigung, Achtsamkeit, Naturverbundenheit, Lebensübergänge). Im Rahmen der Angebote sind ritualisierte Formen zentral,⁸ die zum Teil neu entwickelt werden, zum Teil an alte Traditionslinien anknüpfen.⁹

¹¹ „Wir begleiten Jugendliche und Erwachsene dabei [...] Reifungsschritte zu gehen in der Natur. [...] heißt, dass sie [...] bewusst aus der Komfortzone herausgehen und [...] zugleich auch ihren eigenen Themen dabei nicht ausweichen können und mit [...] sich selbst stärker in Berührung kommen.“

² „...als Kirche letztlich sich zu zeigen und [...] ein Angebot der Lebenshilfe zu geben, mit diesen meditativen Angeboten.“

³ „...die auch keine Konfirmation machen wollten [...] die auch keine Jugendweihe haben und dann aber nach einem Initiationsritual suchten, das [...] mit einer tiefen Erfahrung verbunden ist“

⁴ „[Sie] ist Heilpädagogin von Beruf [...] von daher weiß sie auch von dem fachlichen, was man da braucht, um so ein Angebot zu machen, sonst wäre das nie in Frage gekommen.“ // „gelegentlich Assistenten mit dazu [...], das sind Leute, die bei uns in der Ausbildung sind.“

⁵ „...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.“

⁶ „Vorrangig möchte ich, dass Menschen erleben, dass man [...] in Kirche nicht etwas wissen muss, nicht etwas [...] für richtig halten muss, nicht Gebote einhalten muss, sondern dass man bei Kirche da sein kann, wie man ist, und dass man so angenommen wird, ohne Voraussetzungen.“

⁷ „...der Eintritt in den Ruhestand ist ja ein Bedarf eines Initiationsrituals.“

⁸ „...es gibt morgens immer [...] eine Meditation [...] wo es um Selbstwahrnehmung geht, [...] Und das mündet dann [...] in ein Herzensgebet und [...] verbunden [...] mit einem Psalmwort.“

⁹ „...christliche Meditation gehört seit den Mystikern [...] auch zum christlichen Glauben als Frömmigkeitsform

Dabei geht es nicht um die Vermittlung christlicher Inhalte¹⁰, vielmehr führt der Zugang bewusst erfahrungsbasiert¹¹ über spirituelle Praxis, ganzheitliches Erleben¹² und Reflexionsimpulse, die zur individuellen Relevanzerkundung einladen. Der Bezug zur Kirche oder christlichen Inhalten ist dabei vordergründig über die hauptamtliche Person bzw. ihr Pfarramt, z. T. auch über bestimmte Räume oder Symbole vermittelt. Aus den Angeboten ergeben sich in einigen Fällen auch längerfristige seelsorgerliche Begleitprozesse.¹³

Wirkungen & Herausforderungen

Einen kritischen Punkt dieser Wirklogik stellt die Herausforderung dar, potentiell Interessierte auf das Angebot aufmerksam zu machen.¹⁴ Die Verantwortlichen investieren viel Aufwand,¹⁵ müssen sich die geeigneten Strategien der Öffentlichkeitsarbeit und Zugangswege zu Interessierten aber erst erschließen und machen dabei, trotz hohen persönlichen Einsatzes, auch ernüchternde Erfahrungen.¹⁶ Als fruchtbar haben sich letztlich Kooperationen mit Schulen¹⁷ und Bildungsträgern herausgestellt – aber auch diese bringen ihre Eigenlogiken mit und bergen andere Herausforderungen.¹⁸ Durch den vermittelten Zugang sind die Verantwortlichen auf die Fürsprache (und damit auch personale Kontinuität) zentraler Personen in den kooperierenden Einrichtungen angewiesen. Spielen spezifische öffentliche Orte eine Rolle, stellt sich zudem die Frage nach der Passung zum Milieu der Menschen vor Ort.

Im Rahmen dieser Projekte nehmen Menschen spirituelle Ausdrucksformen oder christliche Deutungsmuster – zum Teil vielleicht erstmals oder probenhalber – in Anspruch¹⁹ und

dazu. Ist in Vergessenheit geraten, vor allem auch in unserem evangelischen Bereich.“

¹⁰ „Ja, und manchmal sind das auch noch andere Impulse. Also ich habe da eine Sammlung von [...] kleinen Geschichten, [...] die [...] ökumenisch sind. Dann ist das auch mal was vom Dalai Lama von mir aus.“ // „Ich gehe davon aus, dass ich nicht zwingend dazu sagen muss, dass ich glaube, dass dieses angenommen, geliebt sein, wertgeschätzt sein von Gott herkommt. Aber an Stellen, wo ich merke, dass mir das wichtig ist oder dass ich damit etwas weitergeben kann, von meiner Frömmigkeit, von meinem Glauben, spreche ich das an.“

¹¹ „Menschen brauchen, suchen mehr, als über den Verstand zu glauben [...] also über diesen Weg der Erfahrung“.

¹² „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.“

¹³ „wir haben auch hier miteinander Meditationsübungen gemacht, aber es hat sich mehr und mehr dahin entwickelt, dass sie Gesprächsbedarf hatte“

¹⁴ „...das [ist] schon eine Baustelle [...], wie erreiche ich [...] die Leute und [...] wo kann ich da Resonanzen aufbauen? Das ist also nicht einfach.“

¹⁵ „Und ich bin damit aber immer sehr, sehr offensiv umgegangen. [...] also es gab viele Themenabende oder Gemeindeabende [...] wo ich berichtet habe [...] habe [...] Vorträge gemacht und bin dann auch durch die Gemeinden hier gezogen.“ // „Man muss ja Riesenanzahl von Menschen ansprechen, damit ein geringer Teil davon sich ansprechen lässt und letztlich dann auch kommt.“

¹⁶ „Da bin ich jetzt bisschen gebremst, einfach aus der wenigen Reaktion“

¹⁷ „Es gab da eine breite Resonanz. Ethiklehrer, ja, Religionslehrer, die am liebsten gleich mit der ganzen Klasse in den Wald wollten.“

¹⁸ „Das ist sicher eines der Problempunkte, wenn wir mit Institutionen wie Schule zusammenarbeiten, dass das nicht [...] verordnet gehen soll, sondern [...] es braucht eine freiwillige Basis [...], dass das eben nicht in diese [...] Schulform so einfach zu integrieren [ist].“

¹⁹ „da gibt es einige, die bis dahin gesagt haben: Ich hab jetzt gesucht und hab aber jetzt noch nichts gefunden, und will gerne den Weg jetzt hier weitergehen mit dem, was ich an Angeboten bei Ihnen jetzt finde.“

erschließen sie sich als Ressource für ihre eigene Lebensgestaltung.²⁰ Einzelne machen intensive Erfahrungen²¹ oder werden längerfristig in Alltagsbewältigung und Identitätsbildung unterstützt und begleitet.

Die Teilnehmer:innen der Angebote haben zum Teil ein – wenn auch distanziertes – Verhältnis zur Kirche.²² Durch Präsenzen an öffentlichen Orten bzw. Zugangswege über Bildungseinrichtungen nehmen aber auch Menschen diese Angebote wahr, die nur wenig oder keinen Kontakt mit Kirche hatten,²³ sie über die Angebote neu kennen lernen²⁴ und vereinzelt auch andere kirchliche Angebote wahrnehmen.²⁵

Im Laufe der Zeit entwickeln sich um die Projekte netzwerkförmige Interessengemeinschaften,²⁶ mit themenspezifischen Treffen oder Gottesdiensten, welche einzelne Verantwortlichen als „Profilgemeinde“ verstehen. Zudem werden die Verantwortlichen auch zu Multiplikator:innen ihrer Zugänge und Themen, indem sie kirchenintern Vorträge halten²⁷ und – nach langjähriger Laufzeit – eigene Schulungsformate entwickeln.²⁸ Je mehr sich die Projekte etablieren, umso mehr Ähnlichkeit gewinnen sie daher mit Cluster 3c „Multiplikation“.

Angesichts dieser losen innerkirchlichen Einbindung (und ggf. des durch Stellenteilung der Verantwortlichen vermittelten Kirchgemeindebezugs) stellt sich in diesem Cluster die Frage

²⁰ „die [...] meisten, [...] die merken, das tut ihnen gut, im Sinne von ihrer inneren Balance, innerem Gleichgewicht oder einer inneren Stärkung, ohne dass wir das jetzt so sagen, die sagen, es tut mir gut, komme ich wieder.“

²¹ „...dieses Mädchen [...] wollte dann auch übernachten, hatte aber das Problem, dass sie nicht woanders schlafen konnte [...] und sie spürte [...], dass sie das so beeinträchtigt in Entfaltung und dass sie sich das anschauen will [...] und am nächsten Morgen ist sie wie verwandelt zurückgekommen [...] Was das [...] dann auch noch [...] länger [...] bewirkt hat für Sie. Und das war eine regelrechte Auferstehung. [...] Ja, das [...] war so ein sehr zu Herzen gehender Prozess.“

²² „...dass so knapp die Hälfte [...] aus [...] kirchengemeindlichen Hintergründen kommen. [...] aber eben vielfach dann auch so mit der klassischen kirchengemeindlichen Arbeit nicht [...] ganz so viel Berührung mehr haben.“ // „...nicht notwendigerweise christlich Suchende, aber aufgrund von irgendeinem vielleicht ganz zurückliegenden Kontakt oder Bezug da an irgendwas anknüpfen können.“

²³ „Und da gibt es mehrere solcher Geschichten, wo ich Menschen erlebt habe, die wirklich keine Kirche betreten haben und jetzt [...] in der Einzelbegleitung oder, und manche auch beides, in Gruppenangebote reingehen. [...] und das ist so ein Höhepunkt [...] für mich gewesen, [...] hat sich der Beginn der Kurse in der Volkshochschule sehr [...] fruchtbar gezeigt.“

²⁴ „Weil 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!‘“

²⁵ „...und da wollte sie ein bisschen was zum Glauben wissen, und dann hat sie sich beim Glaubenskurs, der im Kirchenbezirk stattfindet, angemeldet, ist da Teilnehmerin gewesen.“

²⁶ „...da gibt es schon den Freundeskreis“ // „...dann gibt es Austausch, und der ist eher punktuell mit Menschen, die ähnliche Angebote machen“

²⁷ „Und dann gibt es sehr viele verschiedene einzelne Projektstage oder einzelne Dinge, wo ich angefragt werde. Das ist eher im kircheninternen Bereich.“

²⁸ „Und daraus entstand dann [...] die Idee [...], damit die Leute auch befähigt werden, das selbst, [...] zu machen, bieten wir eine Ausbildung an. [...] Und das begann dann so im Nachgang, dass wir dann [...] begleitend [...] ein Curriculum entwickelt haben. [...] Und [...] andere Leute dazu befähigt, ja selbstständig Projekte zu entwickeln, die das ja auch machen.“

nach der Einbettung in das gesamtkirchliche Organisationsgefüge.

Cluster 3: Bildung, Beteiligung, Kohäsion

Für die acht Projekte des dritten Clusters ist eine übergeordnete Aufgabe leitend, für deren Bearbeitung die Projektverantwortlichen intermediäre Funktionen innerhalb und außerhalb der kirchlichen Strukturen übernehmen, sodass Netzwerkbildung für sie von zentraler Bedeutung ist. Das Tätigkeitsprofil der Projekte ist von einer Kombination verschiedener Veranstaltungs-, Bildungs- und Vernetzungsformate geprägt, die es meist im Verlauf erst noch zu entwickeln gilt. So stellt auch inhaltlich-konzeptionelle Arbeit einen Schwerpunkt dar. Ihre Aktivitäten sind häufig von einer projektförmigen bzw. eventbezogenen Arbeitsweise charakterisiert. Obwohl sich in den Wirkungen und Herausforderungen Parallelen zeigen, lassen sich noch einmal drei untergeordnete Handlungslogiken erkennen: Partizipation, Repräsentation und Multiplikation. Partizipation und Repräsentation markieren die jeweils vordergründige Funktion der Projekte in der sozialräumlichen Beteiligung - bilden also letztlich zwei Seiten einer Medaille. Für die Multiplikation ist die innerkirchliche Wirkrichtung zentral.

a) Partizipation:

Das tragende Charakteristikum der Projekte der ersten Untergruppe ist, dass sie niedrigschwellige Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Beteiligung schaffen.¹ Kirchgemeindearbeit wird zugänglicher, indem sie Bedarfe ihres (auch regionalen) Kontextes wahrnimmt und aufgreift,² zwischen Sozialraum und Gemeinde vermittelt,³ sich beteiligt⁴ oder zur Beteiligung einlädt.⁵ So entwickeln sich verschiedene Bildungsformate (wie Musikschulunterricht, Bandworkshops, Pfadfinderarbeit, Ausstellungen oder Workshops zur Demokratieförderung). Partizipationsoffene Veranstaltungen und Events (wie Nachbarschaftsfrühstücke, Musicalprojekte oder Musikfestivals) stiften Kohäsionsräume,⁶

¹ „...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?“ // „...ein bisschen mehr [...] so ein Mitmachweg zu finden, dass man die Leute mitnehmen kann, eben über das Medium der Musik“

² „Diese Jugendkulturfestivals sollen letztlich dazu dienen, die Jugend zu erfragen, was sie hier in der Region haben wollen, also was ihnen wichtig ist, damit die Region wieder lebenswert wird. Auch für junge Menschen.“ // „...es heißt immer, wir wären hier in einer strukturschwachen Region, viele kleine Ortschaften mit wenig Struktur untereinander [...] und dadurch sehr versprenkelte und teilweise auch karge Angebote, erst recht im künstlerischen Raum.“

³ „Also ich erlebe das bei den Projekten oder bei den Netzwerken, wo tatsächlich jetzt etwas aufbricht [...], eigentlich immer [...] als eine Win Win Situation.“

⁴ „..., dass ich dort [...] letztes Mal so als Kirchenperson in einem [...] rein säkularen Raum [...] aktiv und mit dabei sein darf. Das fand ich total schön.“

⁵ „..., dass ich [...] an unterschiedlichen Stellen Aufbrüche wahrgenommen habe, wo irgendwas kulturell, jugendkulturell, musikalisch passiert, [...] und jetzt tatsächlich auch bei mehreren Projekten in unterschiedlichen Funktionen einfach mit dabei sein kann und das ganze begleiten, unterstützen, mitplanen kann.“

⁶ „(P1) Also für mich ist das Brückenbauen mit Musik schon irgendwie eine gute Zusammenfassung [...] (I): Brücken bauen [...] Ich habe gehört, in die Region und über die Gemeinde (P1) untereinander, zwischen verschiedenen Generationen, in die Gemeinde hinein. (P2) Also, [...] zum einen über das Medium der Musik Brücken zu bauen, Räume zu schaffen. Ich mag sehr das Wort Resonanzräume [...], in dem man in Austausch [...] miteinander kommt.“

bahnen gesellschaftliches Miteinander⁷ und Gemeinschaftserlebnisse.⁸ Dabei werden bekannte kirchliche Formen neu und zugänglicher gestaltet, indem alte und neue Elemente miteinander verbunden werden (z. B. im Rahmen von Wohnzimmergottesdiensten oder durch die Kombination von Kirchenmusik und Schlager in der Chorarbeit). Über diese kulturellen oder musikalischen Angebote wird ein niedrigschwelliger Kontakt mit christlichen Inhalten ermöglicht.⁹

In der Umsetzung der Projekte (und vereinzelt auch in der strategischen Ausrichtung¹⁰) spielen Ehrenamtliche eine zentrale Rolle.¹¹ Menschen bekommen Lust, sich einzubringen,¹² nutzen die Partizipationsmöglichkeiten und werden Teil des Gemeinsamen, engagieren sich in der Pfadfinderarbeit, backen Kuchen für das Chorkonzert oder schließen neue Bekanntschaften in der Nachbarschaft. Dabei gewinnen sie einen neuen Eindruck von Kirche,¹³ erleben sie als Mitgestaltungsraum und engagierten, zivilgesellschaftlichen Akteur und engagieren sich in einigen Fällen schließlich auch in anderen Bereichen der Kirchgemeindearbeit.¹⁴

Durch eigene Bildungsformate,¹⁵ die Zusammenarbeit mit öffentlichen oder zivilgesellschaftlichen Einrichtungen,¹⁶ Veranstaltungen an öffentlichen Orten¹⁷ sowie die

⁷ „Leute [...], die mehr wollen, und denen irgendwie ne Anlaufstation auch zu geben, Austauschmöglichkeiten. Dafür sind auch die Projekte gut. Da lernen sich halt die Leute aus den Orten kennen, treffen sich, können sich unterhalten, tauschen sich aus und haben dann, wenn sie sich zu nem anderen [...] Gelegenheit sehen, eine ganz andere Basis, [...] um gemeinsam was zu tun, also über das Musikalische hinaus. Es ist eigentlich nur [...] Mittel zum Zweck, und macht sogar noch Spaß.“

⁸ „...[was] dabei entsteht ist Gemeinschaft, man lernt einander kennen, und das ist ja erstmal der erste Schritt, dass in irgendeiner Form Räume geschaffen werden, wo man sich kennenlernt.“ // „Das [ist] letztlich hier das Entscheidende. [...] Also schaffen wir es, Gemeinschaft zu leben. [...] Deswegen sind solche gemeinschaftsstiftenden Erfahrungen eigentlich essenziell.“

⁹ „...der Gedanke ist schon, dass man auch über das, was man singt, nachdenkt und auch spricht“ // „wirklich tollen christlichen Bands, die das schaffen, sehr niederschwellig einfach eine Botschaft mitzugeben“

¹⁰ „durch das Befähigen zu musizieren und damit vielleicht auch neue Musiker, Musikerinnen heranzuziehen.“

¹¹ „...und dann habe ich halt für verschiedene Sachen verschiedene Ehrenamtliche, [...] also, ich habe wahnsinnig viele Ehrenamtliche [...] mit den ich arbeiten kann.“ // „...in den diversen Projekten, in denen ich aktiv bin oder die ich, die ich initiiert habe, dort mir Teams aufbaue, dort eben auch ehrenamtliche Mitarbeiter habe.“

¹² „Und wo ich in dieser Öffnung und vor allem in der Beteiligung so etwas wie einen Motivationsschub wahrnehme.“ // „Oh, [...] nächstes Jahr machen wir mit“, und tatsächlich die allermeisten, die das gesagt haben, sind dieses Jahr auch dabei. Und dieses Jahr können wir das dann natürlich jetzt ein Stück größer machen.“

¹³ „es gibt einen positiven Blick auf Kirche. [...] Also, dass dort auch Gemeindeglieder sagen oder Leute, die dort wahrnehmen: ‚wir fühlen uns hier wohl, wir fühlen uns gesehen‘ und dann auch: ‚Ach Mensch, [...] das ist mal ein kirchliches Angebot, was uns auch anspricht. Das sind zum Beispiel Meldungen“

¹⁴ „...aus einer Kooperation hat sich jetzt ergeben, dass eine sagt, hey, sie hätte Lust im Kirchenvorstand mitzumachen. Die vorher gesagt hat, [...] ich war eigentlich mit Kirche, ich sage mal ganz vorsichtig, ein bisschen fertig.“

¹⁵ „Also tatsächlich ist bei denen, die hier zum Unterricht kommen, zum Beispiel Gitarrenunterricht [...], das sind teilweise dann auch wirklich welche, die nicht in Kirchgemeinden drin sind.“

¹⁶ „Also was ein spannender Kontext ist, ist tatsächlich dieses Jugendzentrum, wo wir eben dieses Festival veranstalten. [...] Weil das natürlich ne Zielgruppe ist, die sich von der durchschnittlichen christlichen Zielgruppe stark unterscheidet“

¹⁷ „...der Baumarkt [...] da haben wir vorletztes Jahr Weihnachten, [...] standen wir da [...] bei den Küchenplatten, hatten sie uns was freigeräumt. Da war quasi so Weihnachtssamstags, offener Samstag, [...] da haben wir so ein paar [...] amerikanische Weihnachtsklassiker gespielt und gesungen [...] das war total schön, da

Beteiligung an lokalen Veranstaltungen¹⁸ entstehen neue Kontaktflächen und Kirche wird öffentlich sichtbar.¹⁹

Eine Besonderheit dieser Projekte ist, dass sie ihre Tätigkeiten zwischen lokalen Präsenzen und regionalen Bezügen austarieren.²⁰ Im Unterschied zu Projekten, in denen die Repräsentations- und Multiplikationslogik vordergründig ist, die viel mit Funktionsträgern interagieren und vorwiegend vom Kirchenbezirk getragen werden, sind die Projekte hier eher an die konkrete Kirchgemeindegarbeit angebunden und leben vom unmittelbaren Kontakt zu Privatpersonen. Die Trägerschaft liegt dennoch bei überregionalen Entitäten, z. B. bei Kirchgemeindeverbänden oder Fachstellen, sodass lokal gebundene Aktivitäten für eine größere Region plausibilisiert werden müssen. Die Verantwortlichen stehen also vor der Aufgabe, die Erwartungen verschiedener lokaler Standorte auszubalancieren.²¹ Wenn an dieser Schnittstelle verschiedene Kirchenbilder oder Interessen aufeinandertreffen, stellt dies eine Herausforderung dar.

Dazu bringt die räumliche Ausrichtung der Projekte ihre eigene Problematik mit sich. Besonders im ländlichen Raum sind sie mit den jeweiligen Herausforderungen der Region konfrontiert.²² Dies gilt ganz parallel für Schwierigkeiten regionaler kirchlicher Strukturen.²³

In diesen finden sie wenig Halt.²⁴ Sie haben den Eindruck, mit ihren Projekten keinen rechten Platz darin zu finden²⁵ – was in Einzelfällen sogar tatsächlich an der Schwierigkeit, einen festen Arbeitsplatz zu finden, konkret wurde.²⁶ Trotz Hürden, die sowohl auf kultureller Ebene²⁷ als

waren wir auch mal sichtbar. [...] die hatten Musik, haben sich gefreut.“

¹⁸ „...dann war diese Aufführung [...] zum Abschluss vom Dorffest [...] da sind alle da. [...] 400 Leute mit im Durchschnitt 0.5 Promille. Kurz vorher war das Traktorrennen draußen auf der Wiese und dann kamen sie alle, haben sich noch ein Bier geholt, [...] kaum war der letzte Traktor verstummt, haben wir angefangen.“

¹⁹ „Da habe ich auch gemerkt, dass das [...] Festival tatsächlich [...] für ein bisschen Bekanntheit gesorgt hat. [...] ‚Ihr habt da ja schon was richtig Tolles aufgezogen, das hatte Strahlkraft‘, da kann man ja irgendwie dran anschließen. Also das war schon, das ist schön.“

²⁰ „...weil ich genau weiß, ich brauche Leute vor Ort, auf die ich mich verlassen kann, und das sind halt die Gemeindepädagogen oder die Pfarrer vor Ort. Ich kann da nicht alleine dann rumstehen“.

²¹ „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. [...] Da sind wir auch dabei zu gucken, wie schafft man gut auch Präsenz, so dass [...] die Geldgeber auch [...] dahinterstehen.“

²² „Es ist einfach unheimlich schwierig, Honorarkräfte zu bekommen, die bereit sind, hierher zu kommen. [...] da sind die Fahrtwege viel so weit.“

²³ „Wir leiden ja strukturell daran, dass die Stellen [...], entweder sie werden so zentralisiert, dass es in der Fläche nicht mehr ankommt, oder [...]so runter gekürzt, dass sie [keine] Lebensgrundlage mehr darstellen, und deswegen war halt unser Gedanke, was könnte man sinnvoll dazu ergänzen.“

²⁴ „also Struktur als Rückhalt [...] ist nur zum Teil da.“

²⁵ „Es kann sich einfach niemand vorstellen, irgendetwas an diesen Strukturen auch nur ein bisschen zurecht zu ruckeln, dass sowas Platz drin findet.“

²⁶ „da gab es eine kleine Büroodyssee. in diesem [...] bisschen mehr als eineinhalb Jahren war ich jetzt, glaube ich, in vier oder fünf Bürostandorten [...] es gab [...] irgendwelche innerkirchlichen Streitigkeiten um diesen Arbeitsplatz, wo der angesiedelt ist und nicht.“

²⁷ „eine große Herausforderung ist das Netzwerken, [...] dass niemand voneinander weiß. Also das ist für mich im Praktischen das [...] größte Problem, dass jeder so seinen eigenen Stiefel macht, und das ist so eine Kultur, [...] dieses Einzelkämpfertum [...]. Jeder macht so sein Ding“

auch darin bestehen, dass Verwaltungseinheiten und Wirkradius der Projekte nicht miteinander übereinstimmen,²⁸ werden diese Herausforderungen aktiv in den Blick genommen²⁹ und Kontakte zwischen Kirchgemeinden gebahnt,³⁰ sodass diese sich stärker wahrnehmen³¹ und sich ein neuer Blick auf die Region eröffnet.³²

b) Repräsentation:

Die Projektverantwortlichen bringen sich in öffentliche Handlungsfelder ein und treten mit institutionellen und zivilgesellschaftlichen Akteuren in Kontakt, um gemeinsam gesamtgesellschaftliche Themen und Bedarfe zu bearbeiten, öffentliche Anlässe auszurichten (z. B. Ausrichtung der Kulturhauptstadt Chemnitz, Gestaltung des Strukturwandels in der Oberlausitz oder neuer Stadtquartiere in Leipzig) und dabei die Wahrnehmung von Kirche³³ aktiv zu gestalten. Die Tätigkeiten sind von Vernetzung, Gremien- und Lobbyarbeit geprägt.³⁴ Ehrenamtliche spielen für die Kerntätigkeit der Projekte eher nachgeordnet oder vermittelt³⁵ eine Rolle, indem sie punktuell bzw. projektbezogen einbezogen werden.³⁶

Um zwischen Kirche und Stadtgesellschaft zu vermitteln³⁷ ist der Aufbau eigener Kommunikations- und Organisationsstrukturen genauso zentral, wie die Einbindung in externe. Die Projektverantwortlichen knüpfen Kontakte zu zivilgesellschaftlichen und kommunalen Akteur:innen,³⁸ arbeiten eng mit ihnen zusammen,³⁹ koordinieren verschiedene kommunikative

²⁸ „Die Bezirksmauern sind hoch.“

²⁹ „...dahinter der Sinn ist aber wirklich die Verknüpfung, das Brückenbauen und dass [...] das die Region ein bisschen zusammenbringt.“

³⁰ „Und eben wenn man immer das Gefühl hat, man ist [...] so alleine in seinem, oder [...] in der Region ist ja gar nichts los - aber es ist was los, man kriegt es nur nicht mit, weil es eben in der Nachbargemeinde zum Beispiel ist. Deswegen braucht es solche regionalen Projekte und diese ganzen regionalen Sachen.“

³¹ „...innerhalb von Kirchengemeinde beobachte ich das schon sehr, dass man voneinander mehr weiß [...], dass mehr Austausch passiert, alleine dadurch, dass Leute sagen, [...] wo ist denn überhaupt [Ort], also das sind acht Kilometer, noch nie da gewesen, und dadurch entstehen dann Kontakte untereinander nach außen hin.“

³² „(P:) Also, wenn ich mir die Leute angucke, die [...] in unserer Region unterwegs sind, das ist nicht so sterbend, wie das manchmal... / (I:) wie das Image da ist. / (P:) Ja.“

³³ „Die Idee dahinter ist, Kirche in dieser [...] Wahrnehmung der Stadt zu platzieren [...] und auch als Kulturträger zu markieren.“

³⁴ „Und das umfasst dann natürlich verschiedene Netzwerke, Schnittstellen, Lobbyarbeit, Kontaktpflege.“

³⁵ „Die Ehrenamtlichen, [...] das hängt immer noch so ein bisschen ab davon [...] wie sehr das in der Gemeinde oder in dem Projektpartner halt üblich ist, Ehrenamtliche einzubeziehen.“

³⁶ „dass sind ja Zeiträume, Ehrenamtlich über Jahre an einem Thema zu halten, immer wieder [...]. Das ist nicht einfach, und wo ich das gefunden habe, bin ich auch kontinuierlich dran geblieben.“

³⁷ „Adressatenbezogen brauchen die Kirchgemeinde was. Aber es braucht auch die Stadtgesellschaft was. [...] Auch überlegen: Was hat vielleicht die Kommune, Bürgermeister, Gemeinderat oder die Kulturbeauftragten, was haben die für Anliegen? Das muss ja auch gehört werden.“

³⁸ „in Gremien zu gehen, in Institutionen zu gehen und mit denen genau über diese Dinge zu sprechen und zu gucken auf Entdeckungsreise.“

³⁹ „und ich war ja auch mit den Leuten vom Quartiersmanagement immer unterwegs und habe mich mit denen eng abgestimmt.“

Kanäle,⁴⁰ managen Schnittstellen⁴¹ und bauen Netzwerkstrukturen auf.⁴² Die Vielfalt der Handlungs- und Kommunikationsbezüge konfrontiert sie dabei inner-⁴³ und außerkirchlich⁴⁴ mit verschiedenen Handlungs- und Prozesslogiken. So bleiben sie in ihrem Tun auf Entwicklungen oder Umstände angewiesen, auf die sie nur bedingt Einfluss haben⁴⁵ – etwa die Gunst einzelner Entscheidungsträger:innen,⁴⁶ die Finanzen beteiligter Akteur:innen⁴⁷ oder externe Arbeitsprozesse.⁴⁸

Sowohl inner- als auch außerkirchlich stoßen sie dabei auf Offenheit und Widerstände. Innerkirchlich stellt die regionale Arbeit eine herausfordernde Aufgabe dar,⁴⁹ zudem wird wiederum die Kulturfrage relevant.⁵⁰ Die Ebene der Kirchgemeinden versuchen sie mitzunehmen und Synergien herzustellen, bleiben aber auch hier stets angewiesen auf die Bereitschaft und Offenheit der betreffenden Gruppen⁵¹ oder einzelnen Akteur:innen,⁵² sodass sie sich von Resonanzen leiten lassen.⁵³

Von Seiten der Öffentlichkeit begegnen den Projekten einerseits Zurückhaltung,⁵⁴ Vorbehalte⁵⁵

⁴⁰ „Und die sind in dieser Koordinierungsgruppe [...] verbunden. [...] also die müssen auch ein bisschen auf dem Laufenden gehalten werden. Also [...] die Kommunikationswege oder Pfade, die sind angelegt. Die müssen eben immer bissel bespielt werden.“

⁴¹ „...aber die große Linie ist Schnittstellen [...] zu den verschiedenen Öffentlichkeits-Playern, [...] und da versuche ich jetzt, diese Schnittstellen, da einen Workflow aufzubauen.“

⁴² „Habe ich geguckt, dass ich für die unterschiedlichen Segmente und Einzelinitiativen Leute zusammengebracht hab, die an dem Thema arbeiten, [...] für unterschiedliche Projekte, unterschiedliche Trägerkreise.“

⁴³ „Aber trotzdem ist es so unterschiedlich in jedem Kirchenbezirk.“

⁴⁴ „...dass die Zeiträume, in denen sich solche Vorgänge abbilden [...] weit unterschätzt worden ist, also Planungsprozesse, Bau, Kommunikationsabläufe.“

⁴⁵ „Also wir surfen auf der Welle, die wir nicht produzieren können.“

⁴⁶ „Ja, es ist ein Glücksfall, dass der auch so strategisch klar gesagt hat: Ich will, dass Kirchen hier dabei sind.“

⁴⁷ „das habe ich ja immer mit anderen gemacht und habe, da hatte ich auch ihre Ressourcen zugreifen können. Das haben die Kirchgemeinden oder wer auch immer dann im Spiel war, selber gemacht.“

⁴⁸ „hat eine Weile gedauert, bis das arbeitsfähig wurde, weil in den Kirchenbezirken das einfach noch zu weit weg lag. Zeitlich. [...] Also, weil das Projekt so breit ist und so viele Institutionen, so viele Kirchenbezirke betrifft, die alle unterschiedlich ticken, [...] ähm, die sozusagen in die Gänge zu kriegen.“

⁴⁹ „was die regionale Vernetzung und regionale Arbeit mit den Kirchenbezirken betrifft. Das war ganz schön herausfordernd. Da würde ich mir vielleicht etwas eher Beratung suchen.“ // „Dann musste das deklariert werden als etwas, was in irgendeiner Weise dem Kirchenbezirk als Ganzes zugute kommt.“

⁵⁰ „Also, Kirche ist, und das hätte ich nicht gedacht, [...] in der Stadt [...] noch mehr in der Versuchung, sich im Elfenbeinturm zu verschanzen.“

⁵¹ „also da, wo Gemeinden signalisierten, das interessiert uns, was da läuft und sich kleine Arbeitsgruppen finden ließen“ // „Und diese Programmlinie, da habe ich vier Gemeinden, [...] versucht zusammenzubringen mit den Leuten, die [...] das machen. [...] Und da hatte ich gedacht, dass das eine Synergie geben könnte. Ähm, zündet aber auch nicht.“

⁵² „(P:) Das ist dort entstanden, weil ich da so viel Potenzial gesehen habe, und [...] das ist schon nach wenigen Wochen versickert, weil der Pfarrer, der dort Dienst tut [...] / „(I:) Also es hat keine Resonanz... (P:) Gar nicht bei dem.“

⁵³ „...das Arbeitsprinzip, mit der Energie zu arbeiten, die da ist, das hat sich in Gemeinde auch bewährt.“

⁵⁴ „die Rückmeldung, die zurzeit so an mich ran schwappt aus den Kulturkreisen: ‚Ihr seid zu stark.‘“

⁵⁵ „dann darf das auf keinen Fall ein Gottesdienst sein. Wir unterstützen keine Bewerbung, keine Gottesdienste.“

oder Verwunderung,⁵⁶ andererseits können sie auch an vorhandene Vorstellungen von Kirche anknüpfen,⁵⁷ erleben Interesse⁵⁸ bis hin zu großem Vertrauen⁵⁹. Letzteres mündet zum Teil sogar darin, dass die Akteur:innen in schwierigen Situationen als Moderator:innen agieren.⁶⁰ Als innerkirchliche Vermittler:innen sowie Repräsentant:innen und Lobbyisten der Kirche geraten sie dabei auch in spannungsvolle Situationen, die es entweder innerhalb verschiedener kirchlicher Einheiten kommunikativ zu klären⁶¹ oder sowohl in Richtung Zivilgesellschaft⁶² als auch in Richtung Kirche⁶³ mit Fingerspitzengefühl, politischem Geschick⁶⁴ und Diplomatie zu navigieren gilt.

Die Wirkungen dieser Arbeit schlagen sich folglich in wachsendem Vertrauen und Anerkennung seitens kirchenexterner Akteur:innen nieder⁶⁵ und werden darin konkret, dass erarbeitete Konzeptionen oder Vorschläge wahrgenommen,⁶⁶ angenommen⁶⁷ und verbreitet⁶⁸ werden. Durch die verschiedenen Projekte und Veranstaltungen⁶⁹ wird Kirche zudem öffentlich

// „...sondern man hat mir dann eben mal hingeknallt, was die ganzen Verbrechen der Kirche über die Jahrhunderte und Missbrauch und so weiter. Das musste erst mal alles abgeladen werden“.

⁵⁶ „weil die freie Presse mir solche komischen Fragen stellt wie: ‚Was will denn Kirche dort?‘“ // „Und dann diese unausgesprochene Verwunderung, dass wir uns je im Leben treffen würden.“

⁵⁷ „dass ich da [...] einen Schatz [...], ein Potenzial mit mir trage, in Symbolen, in Vorstellungen, auch in Projektionen, mit denen man irgendwie arbeitet.“

⁵⁸ „normalerweise immer wohlwollendes Interesse. Man wollte wissen, wer, wie seid ihr eigentlich? [...] Wieso sind Sie denn hier? Wie kommt denn Kirche darauf so einen komischen Vogel hierher zu schicken?“

⁵⁹ „wenn ich das sehe, dass wir als Kirche dort selbstverständlich als Moderatoren akzeptiert worden sind“

⁶⁰ „manchmal findet das da und dort mal statt, dass [...] verschiedene Akteure in der Gesellschaft sich nicht vertragen und dann [...] die Kirchen eine moderierende Rolle spielt. Ähm, das erlebe ich schon auch.“ // „da habe ich auch viel gelernt über das, was man Kirche noch zutraut in solchen Situationen. [...] da hab ich gesagt, [...] Moderation, ja das geht sofort klar. Irgendwie traut man den auch zu, dass sie nicht nur Partikularinteressen im Blick haben, sondern ja das Gesamtbild ihnen am Herzen liegt“

⁶¹ „weil da wurde für Kirchen was vorgedacht und [...] die Vertreter der Institution Kirche wussten nichts davon. [...] Und dieses Gemeinde musste erstmal ein bisschen Ordnung, Struktur und Beruhigung gebracht werden.“ // „...dass die Kirchengemeinden, die im Konzept aufgeführt werden, als [...] Kooperationspartner zum Teil gar nicht gefragt worden waren oder auch nicht bereit waren, sich auf diesen Weg zu begeben.“

⁶² „und bin in dieser Konferenz dann in diesen Konfliktlinien auch wieder in eine Situation hineingekommen, wo ich plötzlich ganz genau aufpassen musste, was ich sage“

⁶³ „Das war immer eher spannungsreich, weil der Ortskirchenrat natürlich super konservativ war.“

⁶⁴ „was das an politischer Vorfeldarbeit bedeutet, damit dann im Stadtrat nicht alle Fraktionen aufkreischen, wenn unter der gemeinnützigen Nutzung eines bestimmten Objektes ‚kirchlich‘ auftaucht, als Adjektiv.“

⁶⁵ „...und am Abend zuvor habe ich den Chef [...] getroffen, und da ist es eben [...] möglich gewesen an allen Hierarchien vorbei da anzurufen, das konnte ich nur als Pfarrer machen und ihm [...] den Tipp zu geben, doch da mal hinzugucken“

⁶⁶ „also die [...] die Arbeitsgruppe, die ich dann ins Leben gerufen [...] habe, hat letztlich die Nutzungsphantasie für diesen Ort beschrieben, und die haben es genommen und einfach mitgenommen.“

⁶⁷ „Das ist ja nun kein [...] einfaches Ding, ein kirchliches Anliegen über den Stadtrat in so einen Vertrag mit dem Vorhabenträger reinzukriegen.“

⁶⁸ „Und irgendwann kommt der Anruf zurück, und man ruft mich als Pfarrer an und fragt, ob ich unter diese Stadtentwicklungsfachleute kommen kann und die Ideen hinter dem Konzept vorstellen kann, in dem interreligiöse Arbeit und kirchliche Arbeit ne ganz entscheidende Rolle spielt als [...] wirklicher, echter Beitrag zum zivilgesellschaftlichen Leben auch akzeptiert. Das sind schon schöne Momente oder?“

⁶⁹ „wir waren jetzt am Sonntag auf dem Markt [...] mit so einem ‚Nimm Platz an meiner Tafel‘. [...] Und dann

sichtbar,⁷⁰ weckt Interesse⁷¹ und wird als Mitgestalterin gesellschaftlichen Lebens wahrgenommen.⁷²

Zugleich ändert sich aber auch die Selbstwahrnehmung von Kirche.⁷³ Durch die öffentliche Aufmerksamkeit,⁷⁴ aber auch durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte, sowie ihren Kunst- und Bauwerken⁷⁵ werden sich Kirchgemeinden neu der kulturellen und gesellschaftlichen Relevanz von Kirche bewusst.⁷⁶ Damit einher geht auch die Wiederentdeckung der Relevanz christlicher Inhalte⁷⁷ und neues Zutrauen in sie.⁷⁸ Etwa, wenn es gelingt, Menschen für ihr spirituelles oder geistliches Erleben – etwa in der Begegnung mit Kunst – eine Sprache zu geben.⁷⁹

Auf diese Weise besinnt sich Kirche ihres institutionellen, kulturellen aber auch inhaltlichen Erbes und vergegenwärtigt sich ihrer (neuen) Rolle als zivilgesellschaftliche Akteurin in einer säkularen Öffentlichkeit.⁸⁰ Die Beteiligung der Gemeinden kann zudem eine Öffnung oder

im Anschluss ein Gottesdienst mit großer Bühne und verschiedenen Playern. Und das war eine sehr schöne Erfahrung, wurde mir so zurückgemeldet.“

⁷⁰ „haben wir dadurch auch noch mal die Sichtbarkeit von Kirche ganz groß gemacht“

⁷¹ „ich bin jetzt selber nicht so ein Pilgerfreak, aber ich sehe, dass das [...] Tourismusministerium, die sind auch ganz heiß drauf irgendwie“

⁷² „dann wird immer wieder auch auf [Veranstaltung] Bezug genommen. Was das doch für ein positives Ereignis war für die Stadtgesellschaft, aber auch, dass Kirche sich so eingebracht hat.“

⁷³ „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.“

⁷⁴ „Da haben sich alle gewundert, dass ein Dorf moderne Kunst und dann dölle stolz drauf ist. [Da kommt] dann [...] der Minister angereist und wollte [...] geführt werden und da sagen die natürlich auf dem Dorf. Na heu!“

⁷⁵ „... , dass Gemeinde bildende Kunst für sich entdeckt. Das ist, glaube ich, neues Terrain für die meisten, obwohl die vielleicht eine ganz wertvolle Madonna da irgendwo stehen haben.“

⁷⁶ „Und die Gemeinde merkt: Wir haben einen Riesenschatz in unserer Kirche. [...] Und man dann quasi das eigene auch neu sieht. Ja, und sich als Kulturplayer in der Stadt selber sieht.“

⁷⁷ „... , dass ich sage: Ihr seid Kulturträger, zum Beispiel, wenn es um Trauerkultur geht. Was, wie wir mit Verlust umgehen.“ // „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“.

⁷⁸ „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“.

⁷⁹ „Menschen, die sich auf den Weg machen, für die Erfahrungen, die sie da machen, keine Sprache haben oder wenig Sprache haben. [...] oder auch Kunst gemeinsam als Impuls zu erleben. [Da] tut das Evangelium selber eine Kraft entwickeln, [...] Und man gibt Sprache. [...] weil ich denke, [...] viele Menschen brauchen überhaupt erstmal eine Sprache für das, für geistlich oder spirituelles Erleben.“

⁸⁰ „Ja, und jetzt im Nachgang fällt mir auch auf, dass wir als großer Player [...], dass wir auch ein bisschen die Verantwortung haben. Nicht die anderen einfach machen zu lassen und daneben zu stehen und zu gucken, ob sie es gut machen, sondern wirklich als Kulturträger und großer Player selber Akzente setzen. Mit vielen Standorten, mit viel Kunstgütern, mit viel spirituellen Schätzen. [...] Das der Gesellschaft dann auch hinzuhalten“ // „wenn die Politiker und Amtsträger [...] dann eben sagen Mensch, [...] wir haben als Kirche und als Politik, wir haben doch irgendwo ein gemeinsames Leitbild, dem wir folgen, in Abgrenzung auch zu den anderen, die jetzt so viele Stimmen haben. Und sie brauchen uns gegenseitig. So in dem Sinne, ja, um hier eine menschenwürdige, demokratische Gesellschaft zu leben.“

Haltungsveränderung nach sich ziehen.⁸¹ Durch die gemeindeübergreifenden regionalen Veranstaltungen und die veranstaltungsbezogene Zusammenarbeit entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl,⁸² das auch Strukturveränderungen erleichtern kann.⁸³ Christ:innen nehmen sich gegenseitig wahr⁸⁴ und erleben sich als Teil von etwas Größerem.⁸⁵

c) Multiplikation:

Einige Projekte wirken als Multiplikatoren für bestimmte Themen (z. B. digitale Kommunikation, Sozialraumorientierung, missionale Gemeindeentwicklung) in die kirchlichen Strukturen hinein.⁸⁶ Damit stellen sie für die Landeskirche eine „Ressource“⁸⁷ dar, um bestimmte strategische Impulse zu setzen oder Fragen zu bearbeiten.⁸⁸ Durch die Impulse und Tätigkeiten der multiplikativen Arbeit werden haupt- und ehrenamtlich Engagierte für die betreffenden Themen sensibilisiert, 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 vernetzt, sodass sie sich auch gegenseitig inspirieren.

Im Mittelpunkt der Projektstätigkeit steht damit die Vermittlung spezifischer Inhalte und Kompetenzen – und noch wichtiger: von Denkweisen und Haltungen.⁸⁹ Das Ziel ist eine Weitung der Anschauungen⁹⁰ hin bzw. einer Öffnung für die Bedarfe des Kontextes.⁹¹

Dazu werden Bildungs- und Kursformate entwickelt,⁹² Schulungen und Seminare

⁸¹ „...irgendwie in den Blick kriegen: Da gibt es Leute, die [...] müssen sich in Englisch orientieren [...] Und eine gewisse Gastfreundschaft zu leben, also die Gemeinschaft zu öffnen. [...] Ein Rastplatz. Gucken, dass frisches Wasser in der offenen Kirche steht. Gleich eine E-Bike [...] -Steckdose mal nach außen legen.“

⁸² „dass man [...] gemeinsam ein solches Ereignis mit auf die Beine gestellt hat. Und sich gemeinsam auch daran freuen konnte. Gemeinschaft ist dadurch auch entstanden“

⁸³ „ein Nebeneffekt ist, dass [...] der Kirchenvorstand, ohne weitere Strukturen oder Geld oder Besitzansprüche zu debattieren, die Vereinigung mit den [anderen] Kirchgemeinden und Regionen [...] beschlossen hat. Das läuft natürlich nur, wenn man mit der inhaltlichen Arbeit anfängt und nicht mit den Strukturen.“

⁸⁴ „konnten alle zusammenkommen und konnten auch sehen, wie viele wir doch sind in einer Region, wo man ja manchmal eher kleinere, dörflichere Gemeinden hat.“

⁸⁵ „Aber innerkirchlich ist da ein Zusammenwachsen geschehen, ein Wahrnehmen, dass wir zusammengehören als Christen, als Kirche“ // „Dass man Teil einer größeren Bewegung ist.“

⁸⁶ „wir wollen innerhalb der bestehenden Strukturen [...] multiplizieren, motivieren, so.“ // „Bei mir ging es ja immer mehr um eine Multiplikation und eher um so eine: Ich stehe in der zweiten Reihe und bin Ermöglicher für Projekte oder Initiativen.“ // „Joa, ich habe da irgendwie [...] auch eine Sendung, die wach zu küssen.“

⁸⁷ „dass ich [...] eine Ressource bin für die Landeskirche“

⁸⁸ „wie kann Kirche sich in solchen öffentlichen Planungsprozesse einbringen, um am Ende räumlich, finanziell und in den Kooperationen in die Situation zu kommen, dass tragfähige kirchliche Orte entstehen, die nicht allein von der Kirche finanziert werden müssen?“

⁸⁹ „ich begleite Gemeinden dabei [...] sich nach außen hin zu öffnen und in diesem Sinne eine missionarische Haltung zu entwickeln, zu fördern, voranzubringen.“

⁹⁰ „Es geht um einen Lerneffekt, auch eine Weitung des Missionsverständnisses ein bisschen, weil das hier relativ eng gefasst ist, teilweise in Gemeinden.“

⁹¹ „[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.“

⁹² „Es ist tatsächlich so, dass es vor allem Bildungsangebote sind, das heißt Weiter- und Ausbildungsangebote.“

durchgeführt⁹³ oder begleitet,⁹⁴ Multiplikationsräume und -strukturen geschaffen (z. B. Apps und Online-Plattformen)⁹⁵ sowie themenspezifische Netzwerke gebildet⁹⁶ bzw. an bestehende angeknüpft.

Da die Projektverantwortlichen neue Themen und Handlungsfelder erschließen, ist zunächst eine inhaltliche Einarbeitung⁹⁷ und intellektuelle Auseinandersetzung⁹⁸ mit dem Themenfeld erforderlich. Für diese sind Ressourcen anderer Handlungsfelder und Impulse aus externen Netzwerken zentral.⁹⁹ Auf dieser Grundlage erfolgt – auch während des gesamten Projektverlaufs – intensive konzeptionelle Arbeit.¹⁰⁰ Dabei machen sie auch die Erfahrung, dass die Projektskizzen, mit denen sie angetreten sind, sich nicht als tragfähig erweisen,¹⁰¹ weil die Feldkenntnis zuvor noch nicht vorlag¹⁰² und Konzeptionen im Verlauf angepasst werden müssen.¹⁰³

Um ihre Themen in die Breite zu tragen, ist für sie der Zugang zu innerkirchlichen Strukturen

Da es in Sachen Medienkompetenz sowohl bei Jüngeren als auch [...] bei allen Altersstufen eigentlich sozusagen Defizite gibt.“ // „wir machen eine Art [...] transformatorischer Lernkurs [...]. Kleingruppen und Großgruppe, also Gespräch, dann Mikroabenteuer, wie so Hausaufgaben zwischen den Treffen anhand derer Erfahrungen gemacht werden sollten. [...] also zum Schluss, dann konnten Projekte draus entstehen“

⁹³ „für die Konvente [...] Seminar gemacht habe, da habe ich auch viele Schulungen gemacht, bin auch rumgezogen, habe Kirchenvorständen und in unterschiedlichen Kontexten erklärt, was in der Gemeinde, was meint Gemeinde, was meint, Sozialraum, und was meint es, wenn Kirche sich auf Sozialraum einlässt?“

⁹⁴ „Es ist so eine lange Latte von Ordern mit Veranstaltungen, die ich begleitet habe bei der Diakoniejahrestagung, ganzen Workshoptag und und und...“

⁹⁵ „Und da haben wir [...] dann die die App [...] entwickeln lassen, [...] was eine Plattform ist für Austausch und auch Ideenaustausch, von missionarischen Sachen, und das sind [...] aus 25 Gemeinden [...] Leute drin. [...] ausbaufähig, aber ist erst mal ein richtig guter Ansatz als Kommunikationsplattform jenseits von Pfarramt, Abkündigung“

⁹⁶ „Vernetzung, ganz klar, es geht darum, diese sozial diakonische Arbeit sich anzugucken und zu gucken, wo können Synergien entstehen? Was kann daran auch kräftig für Gemeinde sein?“ // „Haben dann trotzdem uns entschieden für Großgruppe und Kleingruppen nach Regionen und so.“

⁹⁷ „Also ich habe dann sowohl noch mal die Theorie gewälzt, [...] weil [es] zu dem Zeitpunkt [...] überhaupt [...] zu dem Thema noch nichts gab. [...] Das sah dann so aus, dass ich eigentlich die ersten drei Monate tatsächlich nur Literatur gewälzt habe und auch, [...] viel konzeptionell reflektiert habe, was jetzt erste Ansatzpunkte sein könnte“

⁹⁸ „des intellektuellen Zugang[s] zu kirchlichem Handeln, der auch Kirche verändern könnte, [...] als Kirche sein selbst, [...] so zu arbeiten ist Kirche, und wenn man das so macht, entsteht Kirche neu.“

⁹⁹ „Das organisiere ich mir alles über andere Kanäle außerhalb, oftmals auch außerhalb von Kirche und EKD. Da irgendwie [...] fachliche Impulse zu kriegen oder einen Austausch zu suchen. Und versuche das dann sozusagen auf meine Ebene zu transferieren, weil es halt oftmals auch Unternehmen und Marketing ist.“

¹⁰⁰ „Da ist jetzt eine Konzeption entstanden. Da [...] ist der Plan des Kirchenbezirks, innovativer, kirchlicher Ort entstehen, unter dem Stichwort ‚Passagen‘ Übergänge gestalten [...], so ein bisschen Kasualagentur, [...], Trauerbegleitung, sozial diakonische Angebote für das Stadtquartier, Gemeindepädagogische Arbeit, die dann die Brücke in die Gemeinde beschreibt [...] und sogar eine Verwaltungskraft. Das geht jetzt alles, die Anträge sind alle fertig.“

¹⁰¹ „Weil es gibt, gab zwei Grundannahmen in diesem, in dieser Konzeption, die auf falschen Annahmen beruhten.“

¹⁰² „und dass die Zeiträume, in denen sich solche Vorgänge abbilden, also weit unterschätzt worden“

¹⁰³ „Und da gab es dann sozusagen einen konzeptionellen Umschwung“ // „Ja, war schwierig. Ich musste mich erst mal völlig sortieren, weil so wie geplant ging es nicht“

zentral. Zum einen tritt die Kirchenbezirksebene als Multiplikations- und Diffusionsraum in Erscheinung.¹⁰⁴ Die Projekte suchen – wenn auch manchmal vergeblich¹⁰⁵ – den Kontakt zu Kirchgemeinden¹⁰⁶ um mit ihnen inhaltlich zu arbeiten¹⁰⁷ oder vernetzen sich mit innerkirchlichen Arbeitsstellen.¹⁰⁸

Letztlich bleibt der Kontakt zu diesen „innerkirchlichen Zielgruppen“ (parallel zu Cluster 2) aber ein kritischer Punkt.¹⁰⁹ Der Zugang zu Gremien ist nicht selbstverständlich,¹¹⁰ sondern muss mühsam erarbeitet werden.¹¹¹ Auch die fehlende Nähe zur Basis der Ortsgemeinden oder eines konkreten Projektes wird als Herausforderung markiert,¹¹² und zugleich nach Wegen gesucht, um diese herzustellen. Hierbei stellen sich Vakanzvertretungen als Chance dar,¹¹³ die eigenen Themen einzubringen,¹¹⁴ die Gemeinden kennen zu lernen und Öffentlichkeitsarbeit zu machen.¹¹⁵ Inhaltlich passende Stellenteilungen können ebenfalls Synergien bergen.¹¹⁶ Diese Zugänge ermöglichen den Projektverantwortlichen Gelegenheiten, die Themen und Ansätze,

¹⁰⁴ „Kirchenbezirksveranstaltungen [...] wo die ganzen Verkündigungsmitarbeiter zusammen sehen. Dort ist auch immer ein super Multiplikationsevent“ // „Es [...] sind zum Teil auch Konvente [...] sowohl auf Landesebene als auch [...] auf Kirchenbezirksebene, die das interessiert, die das Thema aus irgendwelchen Perspektiven vielleicht spannend finden und man dazu dann eingeladen wird.“

¹⁰⁵ „Es sind aber ehrlicherweise weniger [...], also [...] fast gar nicht [...], dass Kirchengemeinden das Angebot abgerufen haben.“

¹⁰⁶ „durch die KV-Besuche war ich überall mal“

¹⁰⁷ „Da würde ich vielleicht noch, die KV-Rüstzeiten oder solche Einheiten hervorheben, weil das wirklich auch intensives Arbeiten am Thema ist.“

¹⁰⁸ „Und dazu habe ich natürlich dann auch mit der der Öffentlichkeitsarbeit der Landeskirche ge/netzwerke ich und da gibt es auch gemeinsame Veranstaltungen, wo ich dann auch sozusagen Teilbereiche mit ausfülle, wo sozusagen Gemeinden dann schon mit in den Seminaren und Weiterbildungsangeboten drin sitzen.“

¹⁰⁹ „so es ist schon [...] fast so eine aufsuchende Arbeit und da muss man natürlich dann auch gucken, wie man Sachen formuliert, damit man die Leute jetzt nicht überfährt“

¹¹⁰ „Ich sitze ja [...] bis zuletzt offiziell in keinem Gremium.“

¹¹¹ „ich habe sie, mir hart erarbeitet. [...] und immer über Umwege, immer alles über Bande. War okay, hat aber doppelt so viel Kraft gekostet.“

¹¹² „Das ist ein herausfordernder Punkt, weil wirklich die Kommunikation in die Gemeinden, wer ist die Gemeinde? Wer kriegt es wo mit? Kommt das überhaupt in Abkündigung? Wird das in Gemeindebrief gedruckt, wenn ich das rumschicke? Also da merke ich so, ich bin nicht an der Basis als Ortspfarrer, da [...] kann man Leute informieren, aber [...] das ist wirklich langwierig. Also das habe ich unterschätzt auch. Da braucht es viel Geduld [...] und Durchhaltevermögen zu sagen, ich kommuniziere das einfach fünfmal oder so, bis dann irgendwas ankommt.“ // „...ich hätte [...] die Stelle [...] eher an eine Basis angedockt [...]. dadurch würde der Kontakt zu Menschen vor Ort, [...] zur eigentlichen Zielgruppe stärker bestehen und auch mit den Leuten, die es umsetzen.“

¹¹³ „da waren [...] die Vakanzvertretung auch ganz wesentliche Lernorte für, würde ich nicht unterschätzen.“

¹¹⁴ „auch Vertretungsdienste in Gottesdiensten und so da, das passt einfach wie der Deckel auf den Topf. Dann kann ich das nutzen. Und für die ist es vielleicht ein Vertretungsdienst, aber für mich ist es gleichzeitig eine Chance, da was einzubringen.“

¹¹⁵ „Ich nutze sie einmal für Öffentlichkeitsarbeit. Dann nehme ich natürlich dadurch auch wahr, wie Gemeinden ticken in manchen Punkten, und ich nutze die Gottesdienste, ich mache die mit ein bisschen mehr Aufwand und versuche immer den Impuls mit reinzugeben.“

¹¹⁶ „Ja, ich denke eben, zum Beispiel kann ich dort welche einladen zum Glaubenskurs, den ich mit einer Gemeinde zusammen durchführe. Da haben die mit meiner Person praktisch ein Link, den kenne ich schon. Das könnte was sein. Aber es ist andererseits natürlich eine riesen, riesen Step zu sagen, ich habe hier mal was gehört, und jetzt gehe ich gleich zu einem Glaubenskurs.“

die sie multiplizieren, selbst anzuwenden und zu praktizieren (also selbst sozialraumorientiert zu arbeiten oder die digitale Präsenz einer Initiative zu pflegen - „performative Multiplikation“).

Neben dem Zugang zu den Zielgruppen stellt sich aber auch ihre fehlende Offenheit als Schwierigkeit dar, mit der sie umgehen müssen.¹¹⁷ Die Verantwortlichen erleben eine Kluft zwischen kirchlicher Realität und ihrem Thema,¹¹⁸ treffen nicht auf das Interesse¹¹⁹ oder die Resonanzen,¹²⁰ die sie erhofft hatten oder lösen nur zum Teil die erwünschten Haltungs- und Verhaltensänderungen aus.¹²¹ Neben kulturellen Faktoren führen die Verantwortlichen dies auf knappe mentale¹²² und personelle Kapazitäten¹²³ zurück. Zudem erleben sie mangelnde Bereitschaft, sich in der Tiefe mit den Themen auseinanderzusetzen und auf sie einzulassen.¹²⁴ Diese Wahrnehmung bezieht sich z. T. auch auf die Landeskirche als ganze, indem Zweifel zur strategischen Einbettung des eigenen Themas aufkommen.¹²⁵ Die schwierigen Zugänge zu den Strukturen und das eigenständige inhaltliche Arbeiten vermitteln den Verantwortlichen den Eindruck, sehr auf sich gestellt zu sein, sodass sie sich nach Gemeinschaft und fachlichem Austausch¹²⁶ oder Sparringspartner:innen¹²⁷ sehnen – hier kommt in einzelnen Initiativen die Bedeutung eines Projektteams zum Tragen.¹²⁸ Gesellen sich dazu noch eine knappe Ausstattung bzw. nicht vorhandenes eigenes Budget, kann das auch zu Frust führen.¹²⁹

¹¹⁷ Ähm, die haben wir dann sehr Mut gemacht, auch zu sagen okay, [...] dann arbeite mit den Willigen, die [...] da unterwegs sein wollen, die das Anliegen auf dem Herzen haben, dann investiere ich da rein.

¹¹⁸ „Also es gibt total viele, die immer noch nicht wissen, wie die einzelnen Plattformen funktionieren oder [...] diese Kultur oder diese andere Sprache auch nicht für sich einordnen, weil sie es halt selber nicht benutzen oder da nicht wirklich aktiv sind. [...] da ist ein [...] total große Kluft.“

¹¹⁹ „(I:) fehlendes Interesses, und da [...] klang es auch wieder an. // (P:) Ja, das ist so.“

¹²⁰ „Das es sozusagen nicht die Energie auslöst, die ich mir vielleicht gewünscht hätte, die es auslöst.“

¹²¹ „Aber es ist jetzt nicht so [...], dass [s]ich sozusagen auf Gemeindeebene deswegen Dinge bewegen, [...] dann meistens so: Es ist ein gutes Seminar, aber es führt nicht zu einem dedizierten Wandel.“

¹²² Menschen, die eh schon überlastet sind [...], sind natürlich einfach schwerer zu begeistern, wenn man jetzt mit noch einem neuen Thema kommt.“

¹²³ „aber es gibt viele Leute, die sagen, sie finden das wichtig, aber sie haben dafür niemanden, den sie anstellen. Oder sie haben dafür keine freien Kapazitäten, damit sie Leute dafür anstellen können. Also es gibt ein hohes Bedürfnis nach Ressourcen in personeller Form.“

¹²⁴ „Dass Leute sozusagen nicht so konsequent die Dinge umsetzen und zu Ende denken und ausführen, sondern immer nur so Teile. So ein bisschen Cherry picking betreiben und sich [...] nur die die Rosinen runternehmen, die vielleicht in die eigene Komfortzone oder in die eigene Blase irgendwie passen.“

¹²⁵ „dass das [...] von der Landeskirche strukturell überhaupt nicht irgendwo lobbymäßig gepusht wird. Also es gibt keine Digitalstrategie, [...] die Landeskirche an sich hat, [...] dahingehend gar keine Vision oder kein Ziel entwickelt.“

¹²⁶ „Mir fehlt aber eine inhaltliche Gemeinschaft. Es gibt nahezu niemanden in der Landeskirche, mit dem ich mich fachlich inhaltlich über die Themen austauschen kann.“

¹²⁷ „So Sparing-Partner mäßig auch sich so Sachen vielleicht mal hin und her zu werfen und ein Feedback da zu kriegen. Auch ein fachliches Feedback. [...] das ist eine Sehnsucht“. // „Und wo ist man jetzt hier verortet, [...] da dachte ich auch am Anfang, das ist mehr Dienstgemeinschaft, aber das ist einfach [...] man sieht sich mal und macht trotzdem Seins.“

¹²⁸ „dass das Team ist ein ganz entscheidendes Ding gewesen. Da hätte ich mich am Anfang noch mehr [...] darauf konzentriert.“

¹²⁹ „Was nicht stattgefunden hat, aufgrund irgendwie einer Gleichheitsregelung, ist sozusagen die mobile

Dennoch entfalten auch diese Projekte vielfältige Wirkungen. Die Verantwortlichen erfahren positive Rückmeldungen,¹³⁰ sorgen für eine attraktive Außenwirkung von Kirche¹³¹ und werden über die Grenzen der Landeskirche angefragt.¹³² Darüber hinaus lassen sich Perspektiv-¹³³ oder Haltungsänderungen¹³⁴ ausmachen, einige weiten ihr Missionsverständnis,¹³⁵ nehmen sich die Impulse zu Herzen¹³⁶ und werden ermutigt eigene Initiativen zu beginnen.¹³⁷ So schlagen sich die Impulse der Multiplikator:innen zuletzt auch im neu belebten Gemeindekontext nieder.¹³⁸

Ausstattung.“ // „..., dass irgendwie nichts ging und ich auch keinen Ort hatte und nirgends hingehörte und auch keine Ressourcen. Das ist ja grundsätzlich frustrierend.“

¹³⁰ „Gab es [...] auch tatsächlich Leute, die [...] mir zumindest gesagt oder geschrieben haben [...], dass Sie darin auch Hoffnung sehen. [...] vor allem [...] bei progressiveren Menschen kriegt man schon einen Zuspruch, [...] dass es wichtig ist und dass ich eine gute Arbeit mach“

¹³¹ „..., dass Leute sagen ‚Hey, also ich habe mit Kirche ein Problem [...] aber wenn es so Leute gäbe wie dich, [...] dieses Ding so bei mir, dann könnte ich es mir auch wieder vorstellen.‘ Oder ‚Das finde ich eine coole Sache, dass Kirche da auch unterwegs ist und sich Gedanken macht‘ und so.“

¹³² „es wird ja, sozusagen, also meine Ressource wird auch außerhalb von Landeskirche angefragt. Das ist immer ganz gut, um die Stelle [...] rezufinanzieren“

¹³³ „...und durchaus ja auch für die andere Seite perspektivenerweiternd“

¹³⁴ „Also es hat sich sicherlich verändert, [...] dass man was dazu kriegt, wenn man sich aussetzt. Also diese Erfahrung“

¹³⁵ „Also eine Teilnehmerin hat [...] erzählt, dass sie immer [...] dachte, sie muss vom Glauben erzählen, und das hat sie immer ziemlich unter Druck gesetzt. Und durch die Five marks of mission ist bei ihr so einen Entlastungseffekt eingetreten, [...] es ist ja völlig in Ordnung, wenn ich meine Gastfreundschaftsgabe hier einbringe und das alles ringsrum vorbereite, aber nicht so viel davon rede.“

¹³⁶ „Man merkt sozusagen manchmal am Output, dass die Leute sich auf einen selber bezogen haben [...] manchmal merkt man es am Umsetzen der Person, dass da die was mitgenommen haben. // So konnte ich auch den konservativen Ortskirchenrat davon überzeugen, dass es erst mal stille hält und sich anguckt, was jetzt passiert.“

¹³⁷ „...und dann hat sie ein Projekt dort gestartet und [...] ist im Prinzip über sich hinausgewachsen, weil sie eigentlich eher schüchtern ist und gar nicht so gerne vorne steht oder irgendwas, und hat das aber initiiert und Schritt für Schritt sich zugetraut. [...] Ich konnte sie da auch ermutigen, und sie war in meiner Kleingruppe eben [...] und da ist was draußen entstanden.“

¹³⁸ „...ich war richtig baff, wo ich dort war, ist eine ganz kleine Gemeinde, [...] und die hat dort so ein Kinderprojekt [...] gestartet, und da waren [...] 18 Kinder und die ganzen Eltern dazu. Und [...] was noch schöner als die Zahl ist, ist eigentlich die Atmosphäre, [...] Dort habe ich gemerkt, da ist was Gutes gewachsen.“

4.1.2 Thematische Bündelung

Haltungen: „mit den Menschen gemeinsam auf Suche zu sein“

Über alle Cluster hinweg lassen sich zentrale Haltungen erkennen, die sich die Verantwortlichen zum Teil auch erst im Verlauf ihrer Tätigkeiten erarbeiteten. Allen voran die Augenhöhe der Begegnung mit dem jeweiligen Gegenüber – egal, ob im Kontakt mit Privatpersonen oder zivilgesellschaftlichen Akteur:innen.¹ Mit dieser ist eine fragende, hörende Haltung² und sensible Wahrnehmung der Menschen bzw. des Sozialraums und der jeweiligen Bedürfnisse verbunden.³ In dieses Motivmuster gehören auch Authentizität,⁴ Wertschätzung⁵ und Offenheit⁶ mit hinein. Die Öffnung bezieht sich dabei sowohl auf den Kontakt mit konkreten Menschen, als auch auf das Mindset und die Räumlichkeiten von Kirche.⁷ Gleichzeitig ist die Öffnung mit einem Impuls,⁸ einer Bewegung bzw. dem „Rausgehen“ verbunden⁹ – unabhängig davon,

¹ „Ja, dieses Vertrauliche auf Augenhöhe, das ist das, was die Leute hier brauchen, und das ist auch der Gedanke, den wir hier gemeinsam leben.“ // „Brauchen die Veranstaltung oder brauchen sie eigentlich nur ein Gegenüber, was sie liebt und mit ihnen geht?“ // „Hey, wir sind, wir sind gemeinsam unterwegs mit unseren unterschiedlichen Erfahrungen und es tut uns beiden gut, voneinander zu hören.“ // „Aber sobald wir veröffentlichen würden, wie es uns geht, [...] dann ist das für diejenigen, die im kleinen Verein mit Halbjahresverträge unter prekären Situationen arbeiten, wirklich ne Begegnung auf Augenhöhe, denn die nehmen uns immer als den big player wahr.“

² „mit den Menschen gemeinsam auf Suche zu sein, also nicht zu sagen: ‚Hey, wir haben es. [...] ich gebe dir mal jetzt einen Vortrag darüber, sondern irgendwie [...], eher [...]so eine [...] Frage-Haltung“ // „du kommst da rein, und [...] fängst an [...] zu zuhören, und dann geht die Welt auf. [...] da einzutauchen. Das war ganz überraschend, und es war schön.“ // „wo wir sensibel werden dafür, mit Nichtchristen, mit den Gästen, eben nicht Schüler oder irgendwas, sondern mit den Gästen, umzugehen. Und zu hören, zuzuhören, stehen zu lassen.“

³ „... , dass man schaut, was brauchen die Leute und geben das, und nicht wir überlegen uns irgendein Konzept und bringen das. Und das hat sich erst mal total bewährt“ // „Was verändert sich dadurch, dass ich sozusagen erst mal Bedürfnisse und Ressourcen anderer wahrnehme, bevor ich sage, ich bringe das und das mit, und das stelle ich euch jetzt hier hin“ // „...nicht der KV, die Hauptamtlichen oder sehr engagierten Ehrenamtlichen überlegen das Format, sondern man geht tatsächlich wieder neu in so eine neue Akquise, in den Sozialraum meinetwegen auch oder eben in den Sozialraum auch Internet und guckt, was ploppt da auf“

⁴ „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.“ // „Ich habe hier entdeckt, [...] dass es im Grunde erstmal reicht und auch viel authentischer [...], wenn du selber das lebst [...], was in dir ist. Und lässt Menschen daran teilhaben. Also das passiert [...] mehr so auf einer Herzesebene, glaube ich. Und durch die Begegnung miteinander [...]. Da ist auch bei mir irgendwann, ist da der Groschen gefallen und [...] das hat auch den Druck ein Stück rausgenommen. [...] zum Beispiel der Gedanke, ich muss nicht den Leuten Jesus bringen, sondern Gott begegnet mir in den Menschen ganz genauso.“

⁵ „dann Wertschätzung auch [...] für das andere. Auch eben stehen lassen von anderen Meinungen und Sachen oder auch offen diskutieren. Also keine Denkverbote.“

⁶ „Außerhalb der Bubble denken. Sich nicht von alten Rahmenbegebenheiten fesseln lassen. [...] in unserem Umfeld kirchlicher Angebote [...] die haben keine Offenheit für Menschen von außen. [...] und die Angst davor, ich muss mich dann auf das andere einstellen. Also das wäre was, wo ich sie ermutigen würde. Andere Gemeinden.“ // „der Hauptwert ist einfach [...] eine gegenseitige Offenheit und eine gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung.“

⁷ „wir wollen die Kirchen, wir wollen Räume zur Verfügung stellen, damit Menschen Gemeinde leben können. Also eine, eine Öffnung des Raumes [...] nach außen hin.“ / „Wir wollen [...] eine Öffnung ermöglichen aus, 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.“

⁸ „Einfach mal machen, einfach mal loslegen, was man so an Ideen hat und ja, dann am Ende entschuldigen, wenn es nichts wurde.“

⁹ „...ich glaube, dass es Kirche gut tut, [...] sich zu trauen, sich darauf einzulassen. [...] dass es sich lohnt raus

welches Geschehen dort „draußen“ erwartet wird, ob Kirche gebaut¹⁰ oder Netzwerke erschlossen¹¹ werden sollen. Um diesen Impuls zu realisieren ist Mut notwendig. Er wird, genau wie der sich anschließende Weg, mit Gottvertrauen in Verbindung gebracht.¹² Von diesem Vertrauen erzählen die Verantwortlichen häufig auf die Frage hin, was sie durch das Projekt gelernt haben oder was andere von ihnen lernen könnten.¹³ Entscheidend ist dabei das Unterwegssein und -bleiben. Auf diesem Weg bewähren sich weitere Haltungen wie Fehlerfreundlichkeit,¹⁴ Ressourcenorientierung bzw. die Entscheidung, aus dem etwas zu machen, was da ist¹⁵ und sich nicht an Unveränderbarem aufzureiben. Das erfordert in vielerlei Hinsicht Anpassungsfähigkeit: An die Gegebenheiten vor Ort,¹⁶ an die Menschen, mit denen sie unterwegs sind¹⁷ und an die vielen unvorhergesehenen Entwicklungen.¹⁸ Letztere lehren die Projektverantwortlichen Gelassenheit¹⁹ bzw. Geduld.²⁰ Dabei lassen sie eine große

zu gehen, nicht nur Leute einladen, das ist auch wertvoll.“ // „Wir gehen raus [und] kooperieren mit anderen.“

¹⁰ „...“, dass es sich lohnt, in Menschen zu investieren, wenn man nicht sagen, die müssen kommen, sondern dass man sagt, wir investieren, indem wir rausgehen und bauen da Kirche.“

¹¹ „Leute, da gibt es Netzwerke, ihr müsst euch nur dazu setzen, [...] ihr müsst nicht on top noch irgendwas, setzt euch da erst mal einfach dazu.“

¹² „...erstmal loszugehen. Und Gott wird schon Menschen schicken, die das mit unterstützen. [...] Es wird schon passen, auch wenn das Wetter schlecht angekündigt ist. [...] Gott wird es segnen, egal wie es wird.“ // „Mehr das Vertrauen haben, dass es [...] schon wächst, dass Gott dort auch wirkt. Wir haben ganz praktisch erlebt, was es bedeutet: Du sähst was aus, du weißt nicht, ob es wächst. Du kannst aber darauf vertrauen und es wächst halt im Verborgenen trotzdem was“

¹³ „Ich denke, ich würde jetzt weniger Druck fühlen [...] am Anfang, sondern irgendwie entspannter rangehen. Mehr das Vertrauen haben, dass es schon [...] wächst, dass Gott dort auch wirkt.“ // „Die achte Strophe von ‚Befehl du deine Wege‘. [...] Das ist ein richtiger Leitsatz für mich geworden. [...] und dann ist es [...] auch gar nicht so geworden, wie wir es uns ursprünglich [...] vorgestellt haben. Aber es ist wunderbar gewesen. [...] also, so ein bisschen Blindflug kann auch mal erlaubt sein, weil [...] man macht es eben nicht allein. Also ja, das [ist] so eine Sache, die ich gut gelernt habe.“

¹⁴ „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.“

¹⁵ „das Arbeitsprinzip, mit der Energie zu arbeiten, die da ist, das hat sich in Gemeinde auch bewährt.“ // Wir können nur mit den Leuten und den Umständen arbeiten, die jetzt hier da sind. [...] es ist ganz essenziell [...], dass wir mit dem Kontext arbeiten, der hier da ist, und das sind die Menschen mit ihren Qualitäten, aber auch mit ihren Schwächen und den Begrenzungen [...] und analog auch die [...] Gemeinden und die Räume und [...] was halt hier vor Ort vorliegen. Nur wenn wir das auch wertschätzen [...], auch in der Begrenztheit, [...] als ein Potenzial, dann [...] wird was draus wachsen.“

¹⁶ „Was ich gerade lerne [...], ist eine gewisse Gelassenheit gegenüber Dingen, [...] die man eben einfach nicht beeinflussen kann. [...] Dass du Menschen nicht [...] verändern kannst und auch [...] seine Ansprüche entsprechend zu lenken, [...] zu kanalisieren. Das habe ich auf jeden Fall gelernt, sich eben den Gegebenheiten vor Ort anzupassen.“

¹⁷ „dass sie nicht was vorgefertigt haben und die Menschen reingepresst haben, sondern mit einer großen Empathie die Schritte gegangen sind und haben sich flexibel mit den Menschen angepasst und bewegt.“

¹⁸ „Das hat man erst gar nicht auf dem Schirm. Oder dass die [Arbeit] sich in so eine diakonische Richtung entwickelt.“ // „Und das sind ja [...] alles Punkte, die ich zwar bebetet und bedacht habe, die aber anders geworden sind. [...] und manches ist halt gar nicht geworden, und manches wird [...] wieder.“

¹⁹ „Also ein Lernpunkt ist: Vieles braucht Zeit. Auch Menschen brauchen Zeit. Gedanken, die wachsen und reifen, brauchen Zeit und dürfen Zeit haben. Ein Lerngedanke ist auch, sich immer wieder da, halt ruhig zu werden und das in Gottes Hände zu geben. Sich auch nicht von außen her unter Druck setzen zu lassen.“

²⁰ „Es war ja ein sehr langer Prozess, bis bis irgendwas von dem greifbar und sichtbar geworden ist, was, was wir uns gewünscht und erträumt hatten.“

Lernbereitschaft erkennen.²¹ Zuletzt ist die zentrale Bedeutung der theologischen Weite der Projektverantwortlichen hervorzuheben,²² die es ihnen erst ermöglicht Brücken zu bauen.

Ehrenamt und Teamarbeit: „Das ist ein ganz großer Schatz, die Ehrenamtlichen. Und ohne die wird man es auch nicht machen.“

Das Ehrenamt kommt in den drei Clustern auf verschiedene Weise zum Tragen:

In Projekten, die sich nach der Logik von Cluster 1 entfalten, spielt es eine ganz entscheidende Rolle. Ehrenamtliche tragen die Projekte mit, übernehmen Verantwortung für eigene Arbeitsbereiche oder Aufgaben und verstehen sich als Teil der Visionsgemeinschaft. Strukturell geht dies z. T. mit einer Vielzahl verschiedener Teams einher. Diese durch geeignete Kommunikationskanäle und eine gemeinsame Ausrichtung miteinander zu verbinden, ist ein wesentlicher Bestandteil der Projektarbeit. Die Verantwortlichen sehen die Entwicklung des Teams und der einzelnen Ehrenamtlichen explizit als ihre Aufgabe an und wenden sich ihr bewusst zu. Zu dieser Aufgabe gehört es auch, sich aus einzelnen Arbeitsfeldern zurückzuziehen, um den Ehrenamtlichen Gestaltungs- und Entscheidungsräume zu überlassen²³ oder als „Coach“ in die „zweite Reihe“ zu treten.²⁴ Teambildung und -kultur werden durch regelmäßige Treffen und Veranstaltungen gestaltet und gepflegt. Diese Treffen gehen weit über organisatorische Absprachen hinaus. So wird die Gruppenbildung bewusst gefördert,²⁵ in Visionsprozessen gemeinsam an der inhaltlichen Ausrichtung gearbeitet oder durch Fortbildungen (z. B. in Gesprächsführung) oder durch gemeinsame Supervisionstreffen die fachliche Entwicklung des Teams angestrebt. Dabei stehen durchaus auch die einzelnen Ehrenamtlichen im Fokus, ihre individuellen Voraussetzungen und Möglichkeiten werden mitbedacht. Das äußert sich in der Gestaltung von Veranstaltungsformaten, die bewusst auf niedrigeschwellige Beteiligungsmöglichkeiten ausgelegt sind²⁶ (z. B. wird auf die eingeschränkten zeitlichen Kapazitäten von Eltern eingegangen, indem sie sich überaus spontan

²¹ „...und das ist manchmal auch kompliziert, und manchmal probiert man aus, und es funktioniert nicht so, was anderes funktioniert gut, so lernt man was Neues.“ // wenn man unterwegs merkt, [...] dieser Gedanke war vielleicht nicht ganz zielführend oder so [...] wie wir das geplant haben und man kann das dann eben auch verändern. // „Nicht so klappen, wie ich mir das dachte“[...] das ist aber schon der falsche Ansatz, finde ich, wenn man so eine Arbeit macht“ // „Da war auch die Frage, wie geht es jetzt weiter? [...] Und dann kam diese Überlegungen, [...] eigentlich ist doch [...] das die DNA [einer] Erprobung, dass man sagt, wenn was nicht so läuft, dann guckt man, [...] wie es anders laufen kann.“

²² „...dass manche Menschen hier den Glauben an Jesus finden, sie ihn aber nicht so leben, wie wir uns das vorstellen und wünschen, sondern dass sie für sich beten. [...] Und vielleicht ist es auch eine Art von Glauben, den sie eben so leben, wie sie es gerade können.“ // „Ja aber, wir können, wir können über die Sachen reden, wir wissen um die Unterschiede und wir schätzen uns gegenseitig.“

²³ „im Sinne von mich als Flaschenhals noch mehr zurückgenommen [...] deswegen ziehe ich mich auch ein Stück zurück aus dieser Frontrolle.“

²⁴ „...und der wichtigste Punkt ist ja, sag mal, hinter den Ehrenamtlichen zu stehen. Also nicht alles selber zu machen, sondern das halt abzugeben. Und so sehe ich noch nach wie vor oder immer deutlicher auch das Amt eines Hauptamtlichen, auch eines Pfarrers natürlich. Also, sich zurückzustellen, lieber Leute zu coachen, dass sie selber aktiv werden.“

²⁵ „...das heißt, ich versuche, mich zu investieren, [...] wir gehen essen, mit denen, wir machen irgendwelche Aktionen mit denen, damit sie als Team auch geistig vorwärtskommen.“

²⁶ „Ja, auch dieses Zwanglose, dass sie sagen können ich kann oder ich kann nicht. Und selbst wenn sie vorher absagen, dann dürfen sie nächstes Mal genauso kommen. Und dann müssen Sie sich nicht schämen, sondern das Projekt, das findet statt.“

bei Aktionen beteiligen können), durch einen gaben- oder ressourcenorientierten Blick auf einzelne Mitarbeitende²⁷ und reicht bis hin zu sehr Individuen-zentrierten Schulungsformen (z. B. ein Mentoring, um Einzelne dabei zu unterstützen, den Glauben auf eine Weise zu teilen, der zu ihrem Persönlichkeitsprofil passt). Insgesamt zeigt sich eine hohe Aufmerksamkeit für die Entwicklung von Ehrenamtlichen, verbunden mit der bewussten Entscheidung, sie zu fördern. In diesem Cluster kann es zum Balanceakt werden, die verschiedenen Grade der Beteiligung durchlässig zu gestalten oder transparent zu machen: Welcher Grad der Zugehörigkeit oder Verbindlichkeit ist für welche Form der Mitarbeit entscheidend? Hier greift die bereits erwähnte Spannung aus Inklusivität und Exklusivität nun auf Ebene des Teams – mit ganz ähnlichen z. B. milieuspezifischen Herausforderungen.²⁸ Das gemeinsame Anliegen wird dabei sowohl zum verbindenden als auch begrenzenden Moment,²⁹ um das es immer wieder neu zu ringen gilt.

Die Offenheit dieses Anliegens macht die Stärke des Clusters 3a *Partizipation* aus, welches ebenfalls stark auf ehrenamtliche Beteiligung ausgerichtet ist und von dieser lebt. Im Gegensatz zu Cluster 1 bilden die Engagierten hier nicht eine übergeordnete Gemeinschaft, sondern engagieren sich eher in einzelnen Projekten, Veranstaltungen oder Arbeitsbereichen. Den koordinativen Knotenpunkt der verschiedenen Events und Arbeitsbereiche bildet der oder die Projektverantwortliche. Auf Ebene dieser Teilprojekte (z. B. Pfadfinderarbeit, Kindermusical, Festivalorganisation) arbeiten Ehrenamtliche z. T. auch verantwortlich und hoch engagiert mit. Aber auch ganz niedrigschwellige und praktische Beteiligungsmöglichkeiten sind denkbar. Gerade diese Vielfalt der Partizipationsmöglichkeiten und -grade ist charakteristisch. Das Gemeinschaftsgefühl entsteht hier im gemeinsamen Tun. Das Leitprinzip, den Anliegen der Engagierten Raum zu geben,³⁰ geteilte Anliegen von sozialräumlichem Umfeld und Kirchgemeinde zu entdecken und ihnen gemeinsam nachzugehen und sich selbst am zivilgesellschaftlichen Leben zu beteiligen, lässt potentielle Grenzen von Religions- oder Kirchenzugehörigkeit der Beteiligten in den Hintergrund rücken.³¹ Dabei werden Kontakte zu Privatpersonen und zu zivilgesellschaftlichen Akteuren des Sozialraums miteinander verflochten, etwa wenn die Landfrauengruppe Brötchen für die Chorprobe schmiert. Der

²⁷ „Es gibt zum Beispiel auch viele, die eine andere Begabung haben, diese [...] sehen wir vor Ort und können sie an der Stelle einsetzen. [...] Und sie haben da ihre Begabung entdeckt, [...] und haben die Chance, sich da auszuprobieren.“

²⁸ „Aber wenn [...] Klienten schwierig mitarbeiten, kann das auch manchmal in der Last sein. Also nicht jeder, der da mitmacht, [...] ist immer eine Hilfe.“

²⁹ „Und das ist ein sehr buntes Team aus Christen und auch teilweise aus Nichtchristen. [...] Christen sind aus unserer Gemeinde oder aus angrenzenden Gemeinden oder auch ohne Gemeinde“ // „...wenn jetzt jemand sagt, er hätte das auf dem Herzen [...] und sagt, ich bin aber kein Christ, aber er kann das mit tragen, unser Leitbild, [...] wieso soll denn derjenige hier nicht mitarbeiten?“ // „...ich habe immer ein bisschen eine Zurückhaltung vor: Arbeitet bei uns mit! [...] das musst du schon irgendwie trotzdem aktiv leiten. Wer passt hier? [...] Weil wenn, wenn das nicht passt, dann springt die ganze Vision ganz schnell, und du hast ständig nur interne Diskussion.“

³⁰ „..., dass dort Familien sich begeistern lassen und auch mit in die Durchführung gehen, weil sie sagen, wir nehmen dieses Angebot wahr für unsere Kinder. Und das hat mich nicht überrascht, aber hat mich gefreut.“

³¹ „Also, mir kommts im Grunde darauf an, dass sie es mit Freude machen, [...]. Es ist mir total unwichtig, ob das jetzt Leute aus Gemeinde sind oder nicht, ob das jetzt Christen sind oder nicht, ist mir auch unwichtig. Eigentlich finde ich das fast als Bereicherung, wenn Leute von [...] außerhalb nochmal dazukommen, vielleicht über diese Art Anschluss bekommen.“

Schlüssel sind hier Projektförmigkeit und zeitliche Abgegrenztheit der Beteiligung.³²

Für die Wirklogik von Cluster 2 spielt das Ehrenamt eine nachgeordnete Rolle, selbst wenn die einzelnen Ehrenamtlichen, die sich in den Projekten engagieren, für die konkreten Projekte sehr wohl bedeutsam sind. Aus Perspektive der Verantwortlichen erfordert die Anleitung der Angebote besondere persönliche Voraussetzungen und Qualifikationen. In der Folge sind dabei nur einzelne, ausgewählte und ggf. auch spezifisch geschulte Ehrenamtliche involviert, die dann aber sehr eigenverantwortlich agieren. Je mehr sich die Projekte etablieren, Interessierte um sich sammeln und sich in Richtung Netzwerklogik und Multiplikation des besonderen spirituellen, thematischen oder erlebnisorientierten Zugangs entwickeln, umso mehr gewinnen Ehrenamtliche Bedeutung als Zielgruppe von (ggf. auch selbst entwickelten) Ausbildungsformaten und spezifischen Netzwerkveranstaltungen. Hier ergeben sich starke Parallelen mit Cluster 3c *Multiplikation*.

Insbesondere im Cluster 3 wird deutlich, dass auch die Logik bzw. die Struktur des Projekts es erschweren kann, Ehrenamtliche (ggf. sogar gleichberechtigt) einzubinden.³³ Im Cluster 3b wird dies auch mit dem konzeptionell-thematischen Charakter der Tätigkeit in Zusammenhang gebracht.³⁴ Innerhalb eines Teams sowohl den Brückenschlag zu anderen – hauptamtlichen zivilgesellschaftlichen Akteur:innen als auch zu ehrenamtlich Beteiligten zu realisieren, gestaltet sich aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsroutinen zwischen Haupt- und Ehrenamt als schwierig.³⁵ Dennoch spielen Ehrenamtliche eine zentrale Rolle als Adressat:innen der Multiplikationsformate, als Gegenüber in Ausschüssen, Gremien und Kirchenvorständen oder Partner:innen in der Organisation von Veranstaltungen oder in der Anleitung von Kursen, und nicht zuletzt: wo Bildungsangebote gezielt darauf abzielen, Menschen für ihr (z. B. kirchenmusikalisches) Engagement auszubilden.

Insgesamt kommt es eher selten vor, dass die Projektleitung (z. B. in verschiedenen Spur- oder Begleitgruppen) gemeinsam mit Ehrenamtlichen verantwortet wird. In diesen Fällen waren die Ehrenamtlichen meist bereits bei der Entstehung und Konzeption des Projektes stark involviert.

³² „Und die Idee war, einmal in Projekten zu denken, das heißt einen Anfang und einen Schluss und nicht in stetigen [...] Angeboten, um eine Flexibilität drin zu haben. Um zum Beispiel auch zu testen, [...] welche Projekte kommen gut an [...] und welche vielleicht auch nicht? [...] der Vorteil ist bei Projekten, dass es [...] eher der Lebenswirklichkeit der Familien jetzt entgegenkommt, die sich nicht festlegen können und wollen für ein ganzes Jahr oder für vier Schuljahre [...], sondern eher in kleineren Abschnitten sich begeistern lassen.“

³³ „...von der Struktur her ist es nicht so, dass wir [...] gleichberechtigte Leitung haben. Aber dort, wo es möglich ist, also bei den inhaltlichen vor Ort Geschichten, versuche ich das sehr.“

³⁴ „...das sind ja Zeiträume, Ehrenamtlich über Jahre an einem Thema zu halten, immer wieder, [...] das ist nicht einfach.“

³⁵ „Ich hatte schon sehr lange eigentlich das auf dem Herzen, da auch junge Menschen und auch Ehrenamtliche mit einzubeziehen. Aber die Schwierigkeit ist, [...] dieser enge Zeitkorridor, den die Leute von dem Jugendzentrum zur Verfügung stellen für ein Treffen, [...] das ist halt für jeden Schüler [...] völlig undenkbar.“

Projektverantwortliche und ihre Rollen: „Wo können wir Brückenbauer sein [...]?“

Geläufige pastorale Rollenbilder sind nur bedingt geeignet, um das Selbsterleben der Projektverantwortlichen treffend zu beschreiben – das legen bereits die insgesamt eher niedrigen Zustimmungswerte in der erste Online-Umfrage (a) (vergl. Tab. 4) nahe.³⁶ Just in den drei Items, die in der Vergleichsstudie mit Pastor:innen die höchsten Werte erhielten,³⁷ ergaben sich die größten Diskrepanzen zu den Antworten der Projektverantwortlichen. Die Diskrepanzen sind nicht als Hinweis darauf zu verstehen, dass diese Zuschreibungen gänzlich unpassend geworden seien,³⁸ sondern als Zeichen für die Diversifizierung der Aufgaben und folglich auch des Selbsterlebens in bestimmten Rollen.³⁹ Die fünf Items mit den höchsten durchschnittlichen Zustimmungswerten („TeamworkerIn“, „NetzwerkerIn“, „KommunikatorIn“, „MultiplikatorIn“, „MotivatorIn“) legen thematisch die Aspekte von Vernetzung, kommunikativer Vermittlung und Dienst in Gemeinschaft oder „aus der zweiten Reihe“ nahe.

Ein Blick auf die Einschätzung der Items, die herkömmliche pfarramtliche Tätigkeitsfelder beschreiben, ergibt einen ganz ähnlichen Befund und unterstreicht die „Außen“-Orientierung: Ein großer Teil der Felder erweist sich als irrelevant. Die drei Tätigkeiten, für die die Verantwortlichen im Durchschnitt mehr als „mittelmäßig“ viel Zeit aufwenden, sind „Öffentlichkeitsarbeit“, „Kooperation mit gesellschaftlichen Institutionen“ und „Motivation/Koordination Ehrenamtlicher“.

Mit den verschiedenen Handlungslogiken der Cluster gehen auch verschiedene Rollen einher, in denen sich die Projektverantwortlichen erleben. Einige Motive und Rollenbilder kommen in allen Clustern vor – wenn vielleicht auch in verschiedenen Nuancierungen:

Zentral ist das Motiv des Brückenbaus:⁴⁰ Die Projektverantwortlichen erleben sich als Grenzgänger:innen, vermitteln zwischen verschiedenen Bildern von Kirche und Mission,⁴¹ zwischen Sozialraum und Kirche, zwischen Diakonie und Kirche, zwischen verschiedenen kirchlichen Organisationseinheiten und –ebenen, zwischen lokalen und regionalen Bezügen, zwischen Kirchgemeinde und Projekt. Sie sind Pionier:innen und Pfadfinder:innen für neue Kontexte, Zugänge, Arbeitsweisen und Themenfelder. Die Orientierung in den neuen Arbeitsfeldern ist wesentlich durch den Aufbau und die Pflege von Netzwerken und persönlichen oder professionellen Kontakten geprägt. Indem sie Kirche ein Gesicht geben, übernehmen sie auch eine repräsentative Rolle. So werden sie zu Visionär:innen⁴² und

³⁶ Vergl. Tischvorlage IMA-Thesen Jour Fixe 2024.

³⁷ „BegleiterIn von Lebenswegen“, „VerkündigerIn“, „SeelsorgerIn“, MAGAARD u. a. (Hrsg.), *Pastorin und Pastor im Norden* (2011).

³⁸ Immerhin stimmten die Projektverantwortlichen im Durchschnitt trotzdem tendenziell zu und auch in den qualitativen Daten treten die drei Begriffe motivisch markant hervor.

³⁹ Zudem ist davon auszugehen, dass Pfarrpersonen eher geneigt sind, sich bestimmte Rollen zuzuschreiben.

⁴⁰ „Weil es wirklich in eine Brücke eine säkulare Welt baut...“ // „Also für mich ist das Brückenbauen mit Musik schon irgendwie eine gute Zusammenfassung“.

⁴¹ „Vermittler (zw. verschiedensten Vorstellungen von Kirche u. Mission)“ – offene Antwort auf die Frage „In welchen Rollen erleben Sie sich ggf. noch?“ (a)

⁴² selbstgewählte Rollenbeschreibung C1 im Validierungsworkshop.

Botschafter:innen für eine neue Weise Kirche zu sein und zu denken und das – ganz im Sinne des Brückenbauens – sowohl nach „innen“ als auch nach „außen“.⁴³

Als „Motivator:innen“⁴⁴ versuchen sie Menschen um sie herum mitzunehmen und für ihr Anliegen zu werben.⁴⁵ In Projekten, die stark von Teamarbeit und -entwicklung geprägt sind (C1), übernehmen die Verantwortlichen eine empowernde Funktion, sie befähigen und bevollmächtigen Mitarbeitende.

Als Evangelist:in⁴⁶ suchen sie nach neuen Wegen, Evangelium in den verschiedenen Situationen fruchtbar zu machen, zu kommunizieren oder als christliche Impuls- oder Perspektivgeber:in⁴⁷ ins Gespräch zu bringen. Spielt die intensive persönliche Begleitung Einzelner in den Projekten eine große Rolle (v.a. C1, C2), sehen sich die Verantwortlichen als Gegenüber⁴⁸, Wegbegleiter:in, Ermutiger:in oder Freund:in. Der Aspekt der existenziellen und geistlichen Themen wird durch die Selbstbezeichnungen als Seelsorger:in und Herzensbildner:in unterstrichen. Der Begriff Coach fällt eher in Zusammenhang mit fachlich-inhaltlicher Anleitung oder Begleitung.

In den Projekten, in denen es darum geht, bestimmte Themen, Arbeitsweisen oder Haltungen voranzubringen oder zu verbreiten, hat die Begleitung eher diesen fachlichen oder projektbezogenen Charakter. Die Verantwortlichen schulen oder begleiten engagierte Haupt- oder Ehrenamtliche und erleben sich als Coach, Berater:in, Lehrer:in oder Ausbilder:in. Zudem agieren sie als Multiplikator:innen, Botschafter:innen und Lobbyist:innen für ihre Themen. Meist geht dies damit einher, dass die Verantwortlichen dazu beitragen, konkrete Projekte anzustoßen und zu begleiten, um diese Arbeitsweisen zu erproben. Sie geben Ideen, unterstützten Konzeptionsprozesse und werden zu Initiator:innen und Ermöglicher:innen.⁴⁹

Im Austausch und in der Zusammenarbeit mit anderen zivilgesellschaftlichen und öffentlichen Einrichtungen werden die Verantwortlichen zu Bedarfsermittler:innen und Koordinator:innen verschiedener Projekte, sowie zu Lobbyist:innen und Repräsentant:innen der Kirche. In dieser Funktion kommt ihnen beizeiten auch eine moderierende Rolle zu.

⁴³ „da habe ich auch eine Sendung, die [erg. Kirchgemeinden] wach zu küssen. [...] Innere Mission ist eben nicht in unserem Land, sondern in der Kirche Mission, ja? 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.“

⁴⁴ selbstgewählte Rollenbeschreibung C1 im Validierungsworkshop. Die Rolle wurde nicht in Bezug auf das Team, sondern im Zusammenhange damit benannt, in der Kirche bzw. Kirchgemeinde für das Anliegen des Projektes zu motivieren oder zu werben.

⁴⁵ „Wie kriegt man das hin, dass man Menschen ringsherum formt, die das auf dem Herzen haben, Menschen mitzunehmen?“

⁴⁶ selbstgewählte Rollenbeschreibung C1 im Validierungsworkshop.

⁴⁷ selbstgewählte Rollenbeschreibung C3c im Validierungsworkshop.

⁴⁸ „Was brauchen die Menschen wirklich um Jesus kennenzulernen? Brauchen die Veranstaltung oder brauchen sie eigentlich nur ein Gegenüber, was sie liebt und mit ihnen geht?“

⁴⁹ „Bei mir ging es ja immer mehr um eine Multiplikation und eher um so eine: Ich stehe in der zweiten Reihe und bin Ermöglicher für Projekte oder Initiativen.“

Die Einsamkeit der Pionier:innen: „Aber man ist da so einfach auf leerer Flur“

Was hinter diesen Rollen steckt, was sie genau bedeuten und wie sie zu füllen sind, ist nicht von vornherein klar, sondern muss von den Verantwortlichen erst in mühsamen Reflexions- und Klärungsprozessen erarbeitet, gemeinsam mit anderen Beteiligten ausgehandelt und im Verlauf oft auch neu angepasst werden. Diese Unsicherheiten und Entwicklungsprozesse verlangen den Verantwortlichen viel Flexibilität, Reflexionsvermögen und Frustrationstoleranz ab.

Gerade zu Beginn bedeutet die neue Tätigkeit auch für sie ein Umdenken und Neuorientieren:⁵⁰ Die Teamarbeit waren sie vielleicht zuvor nicht gewohnt und müssen daher in die neue Rolle als Teamplayer und -entwickler – ob im eigenen Projektteam oder in externen Teams – erst hineinfinden.⁵¹ Auch die Gestaltungsfreiheit, die sie auf der einen Seite als großes Privileg sehen und schätzen⁵² birgt Schwierigkeiten: Sie sehen sich vor eine Leere gestellt, die möglicherweise im harschen Kontrast zu früheren Arbeitssituationen steht.⁵³ Auf der anderen Seite der Leere liegt die herausfordernde Fülle der Möglichkeiten und die Frage nach dem Fokus.⁵⁴ Diese erste Phase der Orientierung und Rollenfindung kann mit großer Unsicherheit einhergehen⁵⁵ und Jahre andauern.⁵⁶

Unter Umständen stehen die Verantwortlichen vor Aufgaben, die sie überfordern,⁵⁷ die nicht

⁵⁰ „Ich hätte von Anfang an das Team noch mehr in Verantwortung herausgefordert, im Sinne von mich als Flaschenhals noch mehr zurückgenommen.“

⁵¹ „ich bin in meiner Ortsgemeinde-Eierlegende-Wollmilchsau-Rolle, da war ich einfach lange drin. Und ich merke so [...] diese Pfarramt-Rolle als Bevollmächtigter, die ich immer schon irgendwie lebe. Aber die kommt an so eine Grenze, wo ich am Ende doch wieder Sachen selber mache und wo ich dann doch der Keks-Einkäufer bin.“ // „...und das im Team arbeiten, ich bin auch noch dran, will noch viel zu viel alleine machen, aber das funktioniert halt einfach nicht. Kann sowas nicht aufbauen, wenn du die einzige Hauptamtliche bist...“ // „Also die Teamkonstellation. Die müssen wir uns beide ein bisschen erarbeiten, weil wir in ganz unterschiedlichen Institutionen unterwegs sind.“

⁵² „Einen Innovationsschub sehe ich darin, dass hier eine Stelle geschaffen worden ist, die erstmal einen Freiraum hatte, um kirchliches Leben neu zu denken.“ // „Also prinzipiell ist meine Arbeitszeitgestaltung [...] frei. [...] da bin ich sehr dankbar darüber.“ // „Also ich bin erstmal grundsätzlich ganz dankbar, dass es diese Möglichkeit überhaupt gibt, also dass ich diese Arbeit machen kann, [...] dass da auch viel Freiraum ist zum Ausprobieren.“

⁵³ „Also das war einfach so hart manchmal, so eine andere Herausforderung. Wenn man aus dem Pfarramt kommt, ist die Herausforderung, das Pensum irgendwie bewältigen. [...] und hier plötzlich: Alle wollen Ideen. Es ist nichts klar, die Stellenbeschreibung klappt nicht, ...“ // „...dann kam ich hierher und habe mich an einen leeren Schreibtisch gesetzt und kam [aus dem] Zwei-Zimmer-Pfarramt mit 40 Ablagen für alle möglichen Themen.“

⁵⁴ „Also, das Stressigste am Anfang war, dass ich nicht wusste, wo ich anfangen soll. Was hat jetzt Priorität?“ // „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?“

⁵⁵ „Das war hart das erste Jahr, und ich habe ja auch viele Abläufe noch nicht verstanden hier im Kirchenbezirk, wie was läuft, wo der Hase langläuft und so.“ // „...ich kannte noch niemanden und wusste auch nicht, wo sind die Orte, wo tatsächlich was laufen kann. [...] da, wo sich die Türen öffnen, da gehen wir rein und wo sie zu bleiben, da gehen wir halt vorbei, und das [...] muss man erst mal abtasten und abklopfen, die Türen, wo kann man wirklich was machen?“

⁵⁶ „...und dass ich selber für mich noch einen Platz finden muss, wie ich dort auch mit meinem Profil tätig werde.“ // „...dass es jetzt gerade Überlegungen gibt, ob ich dann eben sozusagen diese Ermöglicher-Rolle verlasse und dann eben selbst aktiv werde, um Projekte zu gestalten. Es ist so ein bisschen der [...] Weg auch der letzten vier Jahre so von verschiedenen Ansatzpunkten.“

⁵⁷ „Also es gehört zum Projektantrag dazu, dass man eine Finanzierung mit einem Finanzierungsmodell mit

ihren Gaben entsprechen⁵⁸ oder auf die sie nicht vorbereitet waren.⁵⁹ Sie machen die Erfahrung, dass die Projektkonzeptionen, die ihnen als Richtschnur oder Zielbild mit auf den Weg gegeben wurden – und denen teils nur eine vage Vorstellung des unbekannten Tätigkeitsfelds zu Grunde lag – in der Realität nicht tragen.⁶⁰ Sie werden damit konfrontiert, dass Dinge sich (z. T. auch durch die pandemiebedingten Einschränkungen) anders entwickeln als geplant oder sich durch Personalmangel ihr Aufgabenfeld verschiebt,⁶¹ sind frustriert⁶² oder ernüchtert⁶³ – und beginnen dabei auch an sich selbst zu zweifeln.⁶⁴ Vereinzelt stoßen sie in der Selbstreflexion auf ihre eigenen Grenzen und ziehen schmerzhaft Schlüsse.⁶⁵

Um trotz der äußerlichen und innerlichen Anfragen Handlungssicherheit zu gewinnen, ist es für die Verantwortlichen zentral, die Erwartungen an sie und ihre Tätigkeit klären zu können.⁶⁶ Umso herausfordernder ist es, wenn sie dafür keine Ansprechperson haben,⁶⁷ zwischen verschiedenen Vorstellungen zerrissen sind⁶⁸ oder zwischen Konfliktfronten geraten.⁶⁹

unten darunterlegt. [...] ich war damit überfordert.“

⁵⁸ „Weil Verwaltung [...] ist nicht mein Gebiet, ganz und gar nicht und auch überhaupt nicht mein Talent. [...] und da sind wir jetzt gerade dabei, ein System zu finden und auch die helfenden Hände zu finden, die man dafür vielleicht noch ranziehen könnte [...]. Ja, das ist ein bisschen herausfordernd.“

⁵⁹ „Man würde eigentlich gerne mehr besser vorbereitet sein, aber das. Wie soll denn das funktionieren? [...] Es ist Neuland.“

⁶⁰ „...es [...] gab zwei Grundannahmen [...] in dieser Konzeption, die auf falschen Annahmen beruhten. Das eine ist [...], dass die Kirchgemeinden, die im Konzept aufgeführt werden als [...] Kooperationspartner zum Teil gar nicht gefragt worden waren oder auch nicht bereit waren, sich auf diesen Weg zu begeben. [...] und dass die Zeiträume, in denen sich solche Vorgänge abbilden [...] weit unterschätzt worden ist.“ // „...die Idee war am Anfang natürlich, dass sich das alles irgendwie selbst trägt, [...], zeigt sich: selbst bei staatlichen Musikschulen trägt sich das nicht. Das trägt sich nur über [...] staatliche Förderungen und so weiter.“

⁶¹ „Aber es war eben am Anfang wirklich so ein Stochern auch weil es eben erst mal gar nicht so ging wie geplant. Wir hatten eigentlich einen super Plan aufgestellt in der Konzeptionsgruppe [...] und es war richtig durchgestylt, und dann war das irgendwie zack hinfällig.“ // „Und das sind ja erst mal alles Punkte, die ich zwar bebetet und bedacht habe, die aber anders geworden sind. [...] und manches ist halt gar nicht geworden.“

⁶² „...dadurch, dass irgendwie nichts ging und ich auch keinen Ort hatte und nirgends hingehörte und auch keine Ressourcen. Das ist ja grundsätzlich frustrierend.“

⁶³ „Ja, ja, also es ist schon manches auch viel, viel mühsamer als gedacht.“

⁶⁴ „...weil es schon auch Zeiten gibt, wo man sich fragt: „Liegt es an mir oder liegt es an der Struktur? Oder warum ist es gerade so, wie es ist?“ // „Also auch Selbstzweifel und [...] charakterlichen Dinge, die man halt auch selber da einbringt, als Person, [...]: Woran liegt es denn jetzt? Liegt es an mir oder liegt es an Strukturen möglicherweise, die einfach schwierig sind?“

⁶⁵ „...weil ich sehe, dass das einfach auch zu meiner Persönlichkeit nicht gut passt. Aber diese eindeutige Feststellung, das habe ich erst im Laufe der letzten Jahre gewonnen.“

⁶⁶ „Aber was ist auch nicht mehr mein Bereich? Wo habe ich auch die Freiheit nein zu sagen? [...] da auch klar abzugrenzen und das hat mir auf jeden Fall geholfen.“ // „Man kann ja auch in so einer Gemeinde aufgefressen werden [...] Ja, und um da vor uns zu schützen, hilft uns auch diese Spurgruppe, zu sagen: Mit diesem Stundenanteil [...] sollst du das, das und das machen. Und wir entscheiden uns bewusst gegen andere Aufgaben. [...] damit du dafür Freiraum hast“.

⁶⁷ „Also das [Jahr] war [...] von einer Vakanz geprägt, auch bei den Superintendenten-Stellen. Ja, also so wirklich einen Ansprechpartner hatte ich dann manchmal gar nicht.“

⁶⁸ „Ich stand dann zwischen den Stühlen. Auf der einen Seite habe ich eine Stellenbeschreibung und Konzeption. [...] Und auf der anderen Seite habe ich einen unmittelbar Vorgesetzten, der in eine andere Richtung [...] zog.“

⁶⁹ „Deswegen gab es eigentlich von Anfang an einen Konflikt zwischen Kirchenbezirk und dem Koordinator für die missionarischen Pfarrstellen. Und ich saß da irgendwie dazwischen. [...] Das lief tatsächlich indirekt über

In diesen Situationen kann der Rückhalt durch Teams oder selbst gesuchte Begleitgruppen stabilisieren. Jedoch erleben sich gerade im Cluster 3, in dem die größten konzeptionellen Unsicherheiten und langwierigsten Rollenfindungsprozesse deutlich werden, viele der Projektverantwortlichen als Einzelkämpfer:innen.⁷⁰ Einige leiden darunter, Entscheidungen allein fällen zu müssen,⁷¹ sehnen sich nach geistlicher Gemeinschaft⁷² und – insbesondere dort, wo sie neue Themen- und Arbeitsfelder erschließen – nach inhaltlichem Austausch.⁷³

Als wesentlich, mit diesen besonderen Herausforderungen umzugehen erweisen sich daher hohes Vermögen zur Eigenständigkeit,⁷⁴ Selbstreflexion und Kommunikation⁷⁵ sowie Frustrationstoleranz und Strategien, mit Misserfolgen umzugehen.⁷⁶ Um sich diese zu erarbeiten, wird auch der Wunsch nach Supervision geäußert.⁷⁷ Zudem sind entsprechende Vorerfahrungen⁷⁸ hilfreich, auch in Bezug auf die Netzwerkarbeit.⁷⁹

Diese persönlichen Voraussetzungen sind nicht selbstverständlich – darauf mögen auch die Schwierigkeiten in der Stellenbesetzung und Personalsuche hindeuten, mit denen viele Projekte zu kämpfen hatten – und haben. So kam es bei einigen zu Verzögerungen des Projektbeginns,⁸⁰

mich und das Gespräch [...] zwischen den beiden fand dann meines Wissens erst später statt.“

⁷⁰ „letztlich in meiner Stelle mit dem Inhalt und dem Profil, den ich habe, bin ich ein Einzelkämpfer.“ // „Also mit mir hat die Stelle begonnen und es ist auch nach wie vor eher eine One-Man-Show, muss man ehrlicherweise sagen.“ // „...es kann keine Ein-Frau-Show bleiben, und das war es am Anfang, und das ist es jetzt eigentlich auch noch zum Großteil.“

⁷¹ „...was mir manchmal schwer fällt, ist, Entscheidungen komplett allein zu treffen. Wenn ich weiß, ich habe [...] ein Team und das trägt Entscheidungen mit [...] und weiß, es wird auf mehreren Schultern getragen, dann fällt mir so was viel, viel einfacher, auch wirklich voranzugehen und da auch loszulegen. Aber wenn ich immer wieder weiß, okay, ich muss, ich muss Dinge allein losstreten [...]. Das finde ich herausfordernd.“

⁷² „Ich lebe ein bisschen von der Substanz. Im Moment [...] also vor allen Dingen, was so geistliche Impulse betrifft.“

⁷³ „... mir fehlt aber eine inhaltliche Gemeinschaft. Es gibt nahezu niemanden in der Landeskirche, mit dem ich mich fachlich inhaltlich über die Themen austauschen kann. Das organisiere ich mir alles über andere Kanäle außerhalb, oftmals auch außerhalb von Kirche und EKD. [...] da habe ich eine Sehnsucht nach einer Gemeinschaft, so Sparring-Partner mäßig auch sich so Sachen vielleicht mal hin und her zu werfen und ein Feedback da zu kriegen. Auch ein fachliches Feedback.“

⁷⁴ Das Item „Selbstorganisation“ erhielt in der Online-Umfrage (a) mit Abstand die höchsten durchschnittlichen Zustimmungswerte in der Bewertung wichtiger Kompetenzen.

⁷⁵ „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.“

⁷⁶ „Veranstaltungen, die vielleicht nicht gleich so angenommen wurden, wie wir dachten. [...] was ich aber selber von meiner Einstellung her [...] nicht als Misserfolg sehe, sondern als Fügung zu sagen, man hat wirklich Zeit, intensiver mit den Menschen, die da sind, vorwärts zu gehen.“

⁷⁷ „Ich hätte Supervision als grundlegend gesetzt für, für alle diese Stellen, weil es oftmals so ist, dass man Einzelkämpfer ist.“

⁷⁸ „Also die Erfahrung aus vielen Aufbauprojekten, die ich hatte, die hat, hat gereicht, sagen wir mal, durchzustehen.“

⁷⁹ „Ja, also ich muss schon sagen, was die Netzwerke und Kontakte und sowas betrifft, musste ich nicht bei Null anfangen.“

⁸⁰ „Dann hat die Gemeinde noch ja vielleicht eineinhalb Jahr gesucht nach einer passenden Besetzung für diese Stelle. Das hat sich ziemlich lang gezogen“ // „(I:) ...was ich nicht so ganz verstanden habe: 2020 gab es diese Bewilligung und 2022 bist du gekommen [...] da bleiben fast zwei Jahre dazwischen, was ist denn da passiert? / (P) Die Suche.“ // „...die Stelle war quasi, [...] ein Jahr lang ausgeschrieben, und es gab keine Bewerbung.“

andere bemühen sich weiterhin nach personeller Verstärkung.⁸¹

Zugleich lohnt aber auch ein Blick auf die kommunikative Einbindung, Vorbereitung und Begleitung der Stellen (s.u.) um sie so zu gestalten, dass sie einen Rahmen bilden, der den Projektverantwortlichen Rückhalt gibt und ihnen erlaubt, Handlungssicherheit zu gewinnen.⁸²

Trägerschaft und Rückhalt: „dass [...] ich auch keinen Ort hatte und nirgends hingehörte“

Die IMA-Pionier:innen wagen sich in neue Arbeitsfelder und Kontexte vor und werden dazu – so die Idee – von den etablierten Strukturen unterstützt. Der Rückhalt vonseiten der „Regelstrukturen“ äußert sich einerseits administrativ: eine kirchliche Körperschaft öffentlichen Rechts wird Trägerin des Projektes und stellt darüber die Zugehörigkeit zum Gesamtgefüge „Kirche“ her. Auf der anderen Seite wird dieser Rückhalt auch über weiche Faktoren, wie z. B. Unterstützung des Anliegens, Interesse an der Projektentwicklung oder Wertschätzung der Arbeit vermittelt. Diese „soften“ Faktoren sind in der Wahrnehmung der Projektverantwortlichen zentral, eine Diskrepanz zwischen „administrativem“ und „empfundener“ Rückhalt ist mit Verunsicherung oder Ärger verbunden.

Im Querschnitt der Projekte stellt sich die Beziehung zum Träger als zentraler Einflussfaktor dar. Es kommt also stark darauf an, wie sich diese strukturell und zwischenmenschlich gestaltet: Wie wird das Projekt kommunikativ eingebunden? Gibt es ein konkretes Gegenüber? Werden seine Bedarfe bei Entscheidungen auf Ebene des Trägers berücksichtigt? Wird das Anliegen des Projektes unterstützt? Besteht Interesse an seiner Entwicklung und wie drückt sich dieses aus? Meist wird diese Beziehung über zentrale Schlüsselpersonen vermittelt, was sich bei Personalwechseln als kritische Engführung herausstellen kann.

Darüber hinaus hängt der Halt, den die Regelstrukturen zu geben vermögen, von ihrer eigenen Einheit, Tragfähigkeit und Funktionalität ab.⁸³ Durch Regionalisierungsprozesse und die Bildung neuer Struktureinheiten sind z. B. Kirchgemeinden gegenwärtig selbst herausgefordert sich neu zu formieren - der Boden, auf dem die Projekte zu „ankern“ versuchen, ist also selbst im Umbruch. Dies geht nicht selten mit Reibereien, Konflikten, Handlungsunsicherheiten und erhöhten Kommunikationsbedarfen einher – und lässt auch die Projekte nicht unberührt: Mehr als ein Viertel berichtet von kircheninternen Konflikten oder Unstimmigkeiten im Vorfeld oder im Laufe ihres Projektes, welche sich in drei Fällen ganz konkret auf das Projekt auswirkten.

Die Herausforderung durch neue Struktureinheiten betreffen vor allem Trägerschaften auf der Ebene von Kirchgemeinden, Kirchgemeindeverbänden oder Schwersternkirchverhältnissen. Hier wird sichtbar, dass Konflikte oder Aushandlungsprozesse auf Trägerebene sich auf die Projekte auswirken. Sie müssen unter verschiedenen Beteiligten für ihre Finanzierung

⁸¹ „Da fehlt uns aber noch die passende Person. Da haben wir schon einige Gemeindeglieder angesprochen, dass wir hier eine 80 Prozent Stelle schaffen.“

⁸² „Aber es ist ja auch meinerseits eine Entwicklung da, also zu mehr Eigenständigkeit in meinen Schwerpunkten und auch eine Sicherheit darin.“

⁸³ „Ich will nur noch mal sagen, ohne den Superintendenten wäre das ganze zum Scheitern verurteilt. Das heißt, es könnte auch sein, dass es in der Struktureinheit funktioniert, wenn die Struktureinheit sich einig ist, dass sie so etwas will.“

werben,⁸⁴ den Mehrwert ihrer Arbeit für diese plausibilisieren⁸⁵ und zwischen verschiedenen Interessen und Orten,⁸⁶ lokalen und regionalen Bezügen ausbalancieren⁸⁷ – und finden wenig Rückhalt.⁸⁸

In Kirchgemeinden, bei denen die Herausforderungen durch Strukturreformen weniger stark im Vordergrund steht, scheint die Anbindung der Projekte am stabilsten bzw. am konkretesten greifbar zu sein – und muss dennoch gestaltet werden. Beispielsweise hat sich in einem Fall eine sogenannte „Spurgruppe“ als kommunikatives Bindeglied zwischen Gemeinde und Projekt bewährt, welche bei inhaltlichen Entscheidungen berät, die Verantwortlichen im Erwartungsmanagement unterstützt und den Fokus setzen hilft.⁸⁹ Wo solche Schnittstellen – etwa durch Krankheit, Personalveränderungen oder Neubesetzung des Kirchenvorstandes – wegfallen, stellt sich die Kommunikation mit dem Träger zum Teil als kritisch dar.⁹⁰

Bei einer Trägerschaft auf Kirchenbezirksebene stellt der oder die Superintendent:in die zentrale Vermittlungsfigur dar.⁹¹ Für Projekte, die von anderen Berufsgruppen verantwortet werden, rücken äquivalent die Kirchenmusikdirektor:innen oder die Kreisjugendwart:innen in den Blick. Sie spielen schon in der Projektentstehung eine zentrale Rolle, indem sie entweder selbst die Initiative ergreifen und das Projekt den Verantwortlichen antragen⁹² oder die an sie

⁸⁴ „Wir haben das als eine regionale Stelle entworfen. Und da gab es schon auch Anfragen. [...] aber letztlich haben sich alle Gemeinden darauf eingelassen, auch wenn nicht alle Gemeinden in die Finanzierung mit eingestiegen sind. [...] Und da mussten wir in der Region noch mal nachsteuern. Das war [...] eine sehr schwierige Zeit. Weil [...] die Kirchenvorstände [...], man musste die dann wieder so dahinter bringen, dass man gesagt hat: Na ja, es kostet jetzt doch mehr, liebe Leute.“

⁸⁵ „Da sind wir auch dabei zu gucken, wie schafft man gut auch Präsenz, so dass die [...] Geldgeber auch [...] dahinterstehen.“

⁸⁶ „Das heißt, wenn wir hierher gehen, ist es eigentlich für alle anderen Orte am meisten tragbar, nicht zu sagen: ‚Warum hat der Ort schon wieder was?‘“

⁸⁷ „... wir sind schon sehr regional eigentlich da, was das angeht, unterwegs. Wir sind insofern lokal, weil ich halt in eigenen Wassern schwimmt man am besten [...] weil es einfach umzusetzen ist. Aber ich versuche auch schon immer, meine Fühler auszustrecken.“

⁸⁸ „(P1) Ja, [...] die Struktur, [...] als Rückhalt [...] ist nur zum Teil da. / (P2) „Also [...] ich würde [...] gar nicht mal sagen, dass die Bereitschaft nicht da ist. Es kann sich einfach niemand vorstellen, irgendetwas an diesen Strukturen auch nur ein bisschen zurecht zu ruckeln, dass sowas Platz drin findet.“

⁸⁹ Man kann ja auch in so einer Gemeinde aufgefressen werden, weil alle sagen [...] das gehört alles auf deinen Tisch. Ja, und um da vor uns zu schützen, hilft uns auch diese Spurgruppe zu sagen Mit diesem Stundenanteil, den du da bist, sollst du [...] das machen. Und wir entscheiden uns bewusst gegen andere Aufgaben [...] damit du dafür Freiraum hast. Und um das nicht alleine vor der Gemeinde [...] immer rechtfertigen zu müssen, macht das die Spurgruppe mit.

⁹⁰ „Ich habe nicht [...] eine einzige Einladung gekriegt bisher, sondern immer, wenn ich was wollte [...] habe ich immer wieder gekriegt: ‚Wir haben gerade keine Zeit, wir haben gerade wichtigere Themen. Kannst du nicht was schreiben?‘ Und ich habe seitenweise geschrieben. [...] der KV hat andere Probleme. [...] Es gibt einige natürlich, [...] die sich dafür interessieren, die auch [...] mir zugeordnet sind. Aber im Großen und Ganzen [...] haben wir sehr viel Kraft gelassen.“

⁹¹ „Also, das ist wirklich absolut wichtige Unterstützung. Und 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.“ // „Ohne diese Nähe wäre vieles nicht möglich gewesen und das Vertrauen.“

⁹² „Genau das war so. Der Superintendent hat gefragt.“ // „Und der damalige [Verantwortliche] meinte so: Wäre doch cool, wenn du hier irgendwas findest.“

herangetragene Idee aufnehmen und unterstützen.⁹³ Aber auch im Verlauf kommt es entscheidend auf ihre Unterstützung an, z. B. indem sie den Verantwortlichen Freiräume einräumen,⁹⁴ zur Seite stehen⁹⁵ oder Multiplikations- und Resonanzräume eröffnen.⁹⁶ Dabei ist eine positive Beziehung⁹⁷ bzw. ein regelmäßiger Kontakt nicht selbstverständlich, auch wenn sich Verantwortliche proaktiv darum bemühen.⁹⁸

Als kritische Momente für den Weg der Projekte erweisen sich daher Personalwechsel auf diesen Positionen.⁹⁹ Auch wenn diese vereinzelt positiv bewertet werden und Chancen für eine Rejustierung bergen, gehen sie meist mit Unsicherheit und Kommunikationsaufwand einher, den Rückhalt neu zu gewinnen – nicht immer gelingt es.

Damit der Rückhalt nicht nur durch einzelne Gatekeeper vermittelt wird und ggf. auch über Personalwechsel hinweg getragen werden kann, erweist es sich als zentral, den Rückhalt in die Fläche der Struktur zu verteilen¹⁰⁰ und weitere Akteur:innen auf Kirchenbezirksebene zu gewinnen.¹⁰¹ Wenn die für sie Verantwortlichen kein Verständnis für das Anliegen ihres Projektes aufbringen¹⁰² wächst die Bedeutung des Rückhalts durch Team und andere Projektbeteiligte oder Verbündete. Bei Konflikten oder verhärteten Fronten mit den

⁹³ „und daraufhin habe ich dann mit [dem] Superintendenten Kontakt aufgenommen und habe ihm von meiner Idee erzählt, und der hat das interessiert aufgenommen, [...] und dann hat er mich ermutigt, das einzureichen, und dann ist das so gelaufen, wie es sein konnte sollte.“ // „und [...] der Superintendent ist da mitgezogen, sag ich mal.“ // „wir haben [...] das vorgestellt und der gesagt: ‚Ja, ich kann mir das vorstellen‘. [...] Hat eine kleine Spurgruppe eingerichtet. Dort habe ich es wieder vorgestellt.“ // der [...] hat das zwar unterstützt, aber es war nicht seine Idee.“

⁹⁴ „Und ich habe dann also von meinem Superintendenten hier vor Ort auch eine Freistellung bekommen.“ //

⁹⁵ „...ich hatte ja den Superintendenten an meiner Seite.“ // „Er hat sich absolut committet. Bis heute committet er sich.“

⁹⁶ „Kirchenbezirksveranstaltungen, also zum Beispiel Erhorkonvente oder sowas, [...] dort ist auch immer ein super Multiplikationsevent [...] Dann wo der Sup auch Freiraum gegeben hat, [...] dass ich Themen setzen konnte, [...] thematische Gestaltung machen konnte und so.“

⁹⁷ „Und da hatte ich echt zu kämpfen [...] am Anfang, dass da [...] kein Rückenwind [...] kam und ich dann dastand, was wird denn jetzt? [...] da hat mir das Team dann sehr geholfen. Aber [...] das war erst mal hart.“

⁹⁸ „und dann habe ich da auch versucht, proaktiver mich anleiten [...] zu lassen vom Sup und ihm da auch so einen Plan zu geben, was ich vorhabe, [...] dass er da bisschen Sicherheit hat.“ // Also manchmal merke ich, ich brauche Rückmeldung. Ich muss jetzt mal wissen, was er darüber denkt und in welche Richtung ich weitergehen muss, soll. Dann muss ich mir das bei ihm holen und ich kriege dann auch einigermaßen. // „Und es gab natürlich auch meinerseits den Versuch, auch mit der Superintendentin zu sprechen.“

⁹⁹ „Und dann ist er gegangen. Kurz nachdem ich kam.“ // „Der war ja in Rente das war sein letzter Akt, sozusagen die Besetzung dieser Stelle. Der neue musste sich natürlich auch mal orientieren. Das war für mich übrigens auch ein großer Vorteil.“ // „dass wir jetzt [...] wieder einen neuen [Verantwortlichen] haben. Also [...] der Übergangs[Verantwortliche ist] wieder zurückgetreten und eine neue hat sich beworben und dann im Prinzip mit dieser Person das alles [...] noch mal neu auszuhandeln.“ // „Das Jahr war so ein bisschen [...] von einer Vakanz geprägt, auch bei den Superintendenten-Stellen. Ja, also so wirklich einen Ansprechpartner hatte ich dann manchmal gar nicht.“

¹⁰⁰ „Und ich sag mal das Netzwerk im eigentlichen Sinne, also [...] der kontinuierliche Austausch, der lief dann wirklich auf Kirchenbezirksebene mit den Bezirkskatecheten, mit dem Superintendenten.“

¹⁰¹ „Ich dachte, ich komme hier her, und der Kirchenbezirk will das. Aber das war diese Gruppe, die das wollte, und der Sup hat gesagt, gibt es eine Stelle, mach ich mit. Und da stand ich oft so dazwischen und das war ein bisschen anstrengend. Mittlerweile geht das besser.“

¹⁰² „Also der hat [...] überhaupt kein Verständnis [...] und es war dann so richtig, wie so [gegen] eine Wand.“

Verantwortlichen oder Trägern, übernimmt die Programmbegleitung eine moderierende Rolle. Eine besondere Herausforderung stellt es daher dar, wenn die Erwartungen der Vorgesetzten von denen abweichen, die durch die Programmbegleitung vermittelt werden. Dann sind die Verantwortlichen innerlich zerrissen und geraten „zwischen die Stühle“.¹⁰³

¹⁰³ „Fachberater dort, Sup aber hier. Und das hat mich am Anfang auch sehr stark herausgefordert [...] oder auch manchmal frustriert.“

4.2 Die Mittlere Ebene: eine doppelte Mittlerrolle und ihre Folgen für IMA

Die Mittlere Ebene, der Kirchenbezirk, ist kein direkter Teil des Programms IMA. Faktisch spielt er jedoch eine wichtige Rolle für die Entstehung, Durchführung und Wirkung der Innovationsprojekte, die durch IMA gefördert und ermöglicht wurden, und ist damit auch ein relevanter Faktor für den Gesamterfolg eines kirchlichen Innovationsprogramms wie IMA. Das gilt nicht nur für die IMA-Stellen aus dem A-Bereich, auch wenn diese in besonderer Weise auf den Kirchenbezirk bezogen sind (Einsatz- und Wirkungsort). Im Folgenden sollen auf Grundlage von Umfragen und Interviews, mit denen seit 2022 unterschiedliche Perspektiven auf IMA eingefangen wurden,¹ wesentliche Funktionen und Dynamiken der Mittleren Ebene identifiziert werden.

Hierbei gerät die Mittlere Ebene in einer doppelten Mittler-Rolle in den Blick. Diese lässt sich in Anlehnung an Formulierungen aus der Gemeinwesenarbeit als vertikale und horizontale Intermediarität bezeichnen.² Die „vertikale Intermediarität“ betrifft die Sandwich- oder „Scharnierfunktion“ des Kirchenbezirks³ zwischen den landeskirchlichen Leitungsebenen und der regionalen kirchlichen „Basis“ auf Ebene der Gemeinden, Kirchspiele und der regional angesiedelten Fachstellen. Die „horizontale Intermediarität“ betrifft die Koordination und Gestaltung der kirchlichen Vielfalt auf Ebene der Kirchenbezirke; immerhin stellt der Kirchenbezirk bzw. Kirchenkreis mit ihrer die einzelnen Sozialformen von Kirche übergreifenden Struktur nach Jan Hermelink „die erste Gestalt der Gesamtkirche“⁴ dar – oder kann sie jedenfalls darstellen.

Angesichts dieser doppelten Mittlerrolle der Kirchenbezirke ist es vollkommen plausibel, dass die Richtlinie zur Förderung missionarischer Aufbrüche aus dem Jahr 2018 den Kirchenbezirken bei der Antragstellung von IMA-Projekten sowohl im A- bzw. im B-Bereich *eine wesentliche Mitwirkungsrolle* zubilligt: In beiden Bereichen waren den Förderanträgen Voten des Kirchenbezirksvorstandes und der Superintendent:in anzufügen; im B-Bereich konnten Voten der „Fachstellen des Kirchenbezirkes“ hinzukommen.⁵ Mit dieser Aufzählung verweist die Richtlinie darauf, dass der Kirchenkreis durch mehrere relevante Größen und Logiken repräsentiert wird (synodale und personale Leitung, Fach-Logik), also nicht zwingend mit einer Stimme spricht.

Umso spannender wird die Frage: Welche Folgen und Implikationen hat die skizzierte doppelte Mittlerrolle für das Projekt IMA?

¹ Die empirische Grundlage der folgenden Auswertung sind: Online-Befragung von IMA-Projektakteur:innen 2022 (=a); Online-Befragung von Superintendent:innen aus der EVLKS 2023 = c; Interviews mit Projektakteur:innen (schwerpunktmäßige Auswertung von vier Interviews) 2024 (d); Fokusgruppe mit IMA-Kernteam 2025 (=e).

² Vgl. Bengesser et al. (2024).

³ Vgl. Lindner / Herpich (2010, 38); zitiert nach Hermelink (2016, 289).

⁴ Hermelink (2016, 288), in Anlehnung an Lindner / Herpich (2010, 37).

⁵ Vgl. EVLKS (2018, Punkt 5).

4.2.1 Vertikale Intermediarität

Mittlere Ebene als Ressource und Resonanzraum

Für die Implementierung und die Chancen eines zentral initiierten Innovationsprogramms wie IMA spielt die Mittlere Ebene in mehrfacher Hinsicht eine wesentliche Rolle. Das zeigen auch die ausgewerteten Erhebungen. Mit seiner Förderstruktur war es auf lokale bzw. regionale Bewerbungen angewiesen. Zugleich bietet die Mittlere Ebene den Zugang zu regionalen Resonanzräumen, Vernetzungen und Akteur:innen, die für die regionale Wirkung und Ausstrahlung eines Innovationsprogramms wie IMA relevant sind.⁶ Zudem verfügen die Kirchenbezirke über ihre Stellenpläne auch über die Möglichkeit, allen Personalengpässen zum Trotz ggf. Personalressourcen für ein Projekt zu mobilisieren oder aus dem Haushalt einen Teilbetrag beizusteuern.⁷

Gatekeeper und Promotoren – relevante Personen und Netzwerke

Als wesentlich erweist sich allerdings die Frage nach dem *Gatekeeping*, also danach, inwiefern entscheidende Akteur:innen auf der Mittleren Ebene dem Innovationsprogramm tatsächlich Zugang zum Kirchenbezirk gewähren und konkrete Projektideen fördern, promoten und ggf. auch verteidigen. Dem empirischen Befund zufolge spielen in diesem Zusammenhang einzelne Personen, aber auch Netzwerke eine wesentliche Rolle. Das gilt offensichtlich weniger für die Ideenentwicklung,⁸ sondern vor allem für die Unterstützung und Konkretisierung einer Projektidee im Rahmen der regionalen kirchlichen Strukturen. In diesem Zusammenhang werden mehrfach Superintendent:innen als Vertreter der personalen Leitung genannt.⁹ Der relevante Kreis der Gatekeeper und Promotoren ist allerdings nicht darauf beschränkt: Genannt werden auch hochvernetzte Mitglieder der synodalen Kirchenkreisleitung¹⁰ genauso wie Mitglieder der Fachgruppen.¹¹ Mehrfach genannt werden auch thematisch aufgestellte

⁶ „Also. Also für mich überraschend und schön und positiv ist, dass es in jedem Kirchenbezirk ein, zwei Leute gibt, die wirklich ein Herz dafür haben. Dadurch kam die Region besser mit in den Blick.“ (d).

⁷ „Also der Kirchenbezirk hatte eine Springer-Stelle. [...] Und die halbe IMA-Stelle, die kam aus dem anderen Pool.“ „Und dann war noch mal ein Einschnitt der Finanzantrag ans Landeskirchenamt. Der erstellt werden musste. Ganz fix mal. Und dann hat Oberlandeskirchenrat XY gesagt, ich solle mich bemühen, dass alle Kirchenbezirke dabei sind und ihren Beitrag sozusagen über einen Finanzantrag, der ja dann zeigt, was sie wollen, was ihnen wichtig ist, wie viel Eigenmittel sie aufbringen wollen und so weiter mit reinbringen“ (d).

⁸ In einem Fall hat ein Superintendent eine Person, die bereits ein Projekt betrieb, auf eine Bewerbung angesprochen: „Der Superintendent hat gefragt“ (d).

⁹ Exemplarisches Zitat: „Und ganz ehrlich, ohne den Superintendenten, an einer Stelle, die beim Kirchenbezirk angebunden ist, kann das nichts werden“ (d).

¹⁰ (Dann) gab es eine sehr günstige Konstellation, dass der amtierende Amtsleiter für Stadtentwicklung //mhm// auch Kirchenvorstandsmitglied und Kirchenbezirksynodenmitglied in Leipzig war. Er ist jetzt sogar Landessynodaler [...] ist also dran geblieben bei der Frage, wie kann Kirche sich in solche öffentlichen Planungsprozesse einbringen, um am Ende räumlich, finanziell und in den Kooperationen in die Situation zu kommen, dass tragfähige kirchliche Orte entstehen, die nicht allein von der Kirche finanziert werden müssen“ (d).

¹¹ „Also, was für mich eine entscheidende Entwicklung war. Dass wir uns noch mal in einem kleinen Team zusammengesetzt haben. Also effektiv waren es dann dann quasi der stellvertretende Jugendwart, also nicht mehr der, mit dem ich die Konzeption geschrieben habe.“ – „Das ist also der dann die beiden Pfarrer, XY, natürlich als Superintendent hat dahinter gestanden, und dann gab es noch zwei, drei andere Ehrenamtliche, die in unterschiedlichen Kontexten im Kirchenbezirksvorstand und so weiter unterwegs waren, die das Thema ganz toll fanden. Das ist der Ausgangspunkt“ (d).

Unterstützer-Netzwerke, die aus mehreren der genannten Gruppen bestehen.¹²

Diese Gatekeeper und Promotoren bringen idealerweise ihre fachlichen Kompetenzen, Feldkenntnisse, Netzwerke und ihren Einfluss in die Konzept- und Antragsphase und dann auch in die Umsetzung der Projekte ein. Als wesentlich werden hierbei auch weiche, kulturelle Faktoren wie „Vertrauen“¹³ oder „Fehlerfreundlichkeit“ genannt.¹⁴ Dazu kommt die Bedeutung des Commitments, zumindest aber der Bereitschaft zur Aufmerksamkeit bei relevanten Akteur:innen auf der Mittleren Ebene.¹⁵

Wichtig erscheinen also regionale Themen- und Unterstützungscoalitionen, um einen zentral angebotenen bzw. gesetzten Innovationsimpuls regional aufzunehmen und in den Strukturen eines Kirchenkreises zu promoten.

Die andere Seite des Gatekeepings: „Eigensinn“ und potenzielle Gegenmacht

Dieses Gatekeeping hat allerdings auch eine andere Seite, die sich mit den Stichworten Eigensinn und Gegenmacht beschreiben lässt. Gerade Superintendent:innen haben die Möglichkeit, eine zentrale Initiative ins Leere laufen zu lassen, in jedem Fall aber auszubremsen oder zu behindern. Diese andere Seite des Gatekeeping wird im empirischen Material nur punktuell sichtbar, z. B. dann, wenn die leitende geistliche Person eines Kirchenbezirks ein Projekt nicht unterstützt, sondern vielmehr diskreditiert,¹⁶ oder wenn eine Leitungsperson die aktuelle obligatorische Einführung der M25-Stellen mit den Mitteln des Stellenplans zeitlich befristen möchte.¹⁷ Im letzteren Fall kann vom Versuch gesprochen werden, dem Einfluss der Landeskirche eine *limitierende Gegenmacht des Kirchenbezirks* entgegenzusetzen. Als Motiv dafür wird die Kritik an der Veränderung des gegenwärtigen Kirchenbildes genannt. An dieser Stelle zeigt sich eine Gegenbewegung zum zentral verankerten Innovationsimpuls, der –

¹² „Habe ich geguckt, dass ich für die unterschiedlichen Segmente und Einzelinitiativen Leute zusammengebracht haben, die an dem Thema arbeiten, und das hat den Vorteil, dass man die Dinge nicht zerredet, //quasi nicht einer für alles// nicht ein Beirat, irgendwie jetzt alles anguckt und so eine Art Aufsichtsrat, //sondern// sondern für unterschiedliche Projekte, unterschiedliche Träger, Kreis. Und wenn man das Netzwerk im eigenen Sinne, also die kontinuierlich, der kontinuierliche Austausch, der lief, dann wirklich auf Kirchenbezirksebene mit den Bezirkskatecheten, mit dem Superintendenten (...)“ (d).

¹³ „Der Superintendent war weg, der hat ja aufgehört, dann im Sommer in Rente das war sein letzter Akt, sozusagen der letzte auf dieser Stelle. Der neue musste sich natürlich auch mal orientieren. Das war für mich übrigens auch ein großer Vorteil. Letztendlich, weil wir relativ schnell in ein Gleis gekommen sind und das auch geblieben sind. Bis zuletzt. Ohne diese Nähe wäre vieles nicht möglich gewesen und das Vertrauen“ (d).

¹⁴ „Aber was ich gerne auch würde, dass mehr Kirchenbezirke so was lernen, ist der Mut zur Fehlerfreundlichkeit. Ja, dieses gewisse Risiko auch zu wagen, Dinge auszuprobieren und nicht immer alles zu gucken. Haben wir das Geld dafür? Was ist, wenn es nicht klappt, sondern irgendwie so eine gewisse Fehlerfreundlichkeit?“ (d).

¹⁵ Also, ich würde nicht von dem wunden Punkt sprechen. Das wäre ja Quatsch. Ähm. Ich, sagen wir mal, beim Superintendent habe ich mir die Zeit ... Ein Einklagen ist auch zu scharf. Also manchmal merke ich, ich brauche Rückmeldung. Ich muss jetzt mal wissen, was er darüber denkt und in welche Richtung ich weitergehen muss, soll. Dann muss ich mir das bei ihm holen und ich kriege dann auch einigermaßen“ (d).

¹⁶ „Also wenn ich gemerkt habe, dass ein Superintendent also das Projekt nicht wirklich jetzt unterstützt, sondern eher immer wieder seiner Skepsis Ausdruck gibt oder anderweitig sogar manchmal Bewertungen dann so gesagt gibt, die jetzt nicht so konstruktiv waren, dann haben wir natürlich das besprochen.“ (e).

¹⁷ „Durch die Pfarrstellenkürzungen ausschließlich im "klassischen" Gemeindebereich (auch für 2030 so angedacht), verschieben sich mittelfristig die Gewichte in schwieriger Art und Weise. Wir werden daher die M25-Aufträge - wo sinnvoll - zunächst bis Ende 2029 befristen.“ (Sup-Umfrage, Offene Antwort).

jedenfalls nach der Interpretation des IMA-Kernteam – mit der verbindlichen Einführung der M25-Stellen verbunden wird.¹⁸

Der *Eigensinn* der Mittleren Ebene¹⁹ wird aber auch dann deutlich, wenn Superintendent:innen die „Akzeptanz“ und Passung der M25-Stellen in ihrem Kirchenkreis thematisieren. Der Horizont ist hier der Kürzungs- und Vakanzdruck im parochialen System genauso wie die Frage, wie die M25-Stellen sinnvoll auf die „Realitäten vor Ort“ bezogen werden können.²⁰ Von den leitenden Geistlichen im Kirchenbezirk wird die (damals noch nicht verbindliche) Einführung der M25-Stellen nicht grundsätzlich abgelehnt; eine Mehrheit verband damit Hoffnung auf ein gestärktes Innovationsklima im Kirchenbezirk.²¹ Zugleich wird aber nach Möglichkeiten gesucht, ein solches Innovationsprogramm auf die Logik der Mittleren Ebene zu beziehen. Dazu gehört auch die Intention, die M25-Stellen nicht als fremdes „Spielzeug der Landeskirche“ erscheinen zu lassen, sondern zu ermöglichen, dass sie im Kirchenbezirk leichter als „eigene“ Stellen wahrgenommen werden können.²² Diesem Interesse an der Adaption, der An-Eignung eines externen Innovationsimpulses, entspricht der Vorschlag für mehr „lokale Entscheidungskompetenzen“ bei der Umsetzung von M25-Stellen, damit diese ein Erfolg werden können.²³ Die Innovation bewegt sich hiermit auf der Skala zwischen dem „Fremden“ (jenseits des Kirchenbezirks) und dem (regional bzw. lokal) „Eigenen“. Dazu passt es, wenn vonseiten der Landeskirche eine „gute Begleitung“, nicht nur eine Vorgabe und Rahmensetzung erwartet wird.²⁴

4.2.2 Horizontale Intermediarität

Vermittlung als Aufgabe

An dieser Stelle wird die horizontale Intermediarität sichtbar. Gerade wenn die Landeskirche mit der verbindlichen Einführung eines Innovationsimpulses wie M25 zentral in die Kirchenbezirke hineinwirkt, wächst dort der Vermittlungsbedarf. Koordination und Gestaltung von Vielfalt sind ohnehin klassische Aufgaben der Mittleren Ebene. Angesichts eines solchen

¹⁸ „Also / aber das hat ja noch mal einen Drive gekriegt durch M 25, da mussten ja dann die Kirchenbezirke und Superintendenten sich damit beschäftigen. Wie es aufgenommen wurde, das ist noch mal eine ganz andere Frage.“ (e)

¹⁹ Dieser Terminus wird hier als Begriff für die Eigenlogik des Kirchenbezirks verwendet.

²⁰ „Damit die vorgesehenen M25-Pfarrstellen ein Gewinn werden können, muss u.a. ihre Akzeptanz vor Ort verbessert werden, die angesichts zunehmender Vakanzen im Gemeindepfarramt schlecht ist und eher abnimmt. Die betroffenen Gemeinden bzw. Gremien im Kirchenbezirk müssen die M25-Stellen als "ihre" Stellen erfahren können. Dazu wäre es förderlich, die Entscheidungskompetenzen bezüglich Einrichtung, Veränderung und Besetzung der M25-Stellen beim Kirchenbezirk zu haben. [...] Andernfalls besteht die Gefahr, dass die M25-Stellen an der Basis als "Spielzeug" der Landeskirche angesehen werden, das an den Realitäten vor Ort vorbeigeht.“ (c)

²¹ Sieben von zwölf Superintendent:innen hatten diese Erwartung; allerdings sehen nur fünf von zwölf der Befragten auch tatsächlich einen entsprechenden Effekt.

²² Interview Superintendent:innen (c).

²³ Interview Superintendent:innen (c). Vgl. auch die Forderung nach „mehr „Beinfreiheit“ fürs Experimentieren und fürs Umsetzen“ (c).

²⁴ „Es braucht eine gute Begleitung, nicht nur im Kirchenbezirk, sondern auch auf der Ebene der Landeskirche. [...] Also nicht: M25 ist die Kirche von Morgen und Gemeinde vor Ort ist die Kirche von gestern.“ (c, offene Nennung).

Innovationsimpulses sind sie aus Sicht der Superintendent:innen offensichtlich besonders erforderlich; ihre Bedeutung zeigt sich aber auch schon mit Blick auf die IMA-Projekte. Jedenfalls markieren fast alle Leitungspersonen bei der Frage nach den Folgen von IMA und M25-Stellen für ihr eigenes Leitungsverständnis eine verstärkte Vermittlungsaufgabe „zwischen bisherigen Gemeindestrukturen und Projektstrukturen“.²⁵ Diese Aufgabe wird bereits mit Blick auf die IMA-Projekte formuliert; besonders herausfordernd ist sie aus Sicht der Leitungspersonen jedoch bei den M25-Stellen angesichts der „gleichzeitige[n] Stellenkürzung“.²⁶

Beim näheren Hinsehen verbergen sich hinter dieser Betonung der „Vermittlung“ unterschiedliche Facetten:

- *Akzeptanzgewinnung*: Superintendent:innen sehen sich vor die Aufgabe gestellt, im Pfarrkonvent²⁷, in der Bezirkssynode oder bei den Kirchenvorständen Akzeptanz zu gewinnen bzw. diese Gremien „mitzunehmen“.²⁸ Das gilt (in der Umfrage von 2022) namentlich für die M25-Stellen. Die Übernahme dieser Kommunikationsaufgabe liegt im Schnittpunkt zwischen vertikaler und horizontaler Intermediarität.
- *Anerkennung und Attraktivität des Parochialsystems*: Mehrfach geäußert wird die Sorge, dass das Parochialsystem durch eine extern implantierte Innovation geschwächt und zugleich entwertet werden könnte. Das bezieht sich erneut vor allem auf die M25-Stellen und die entsprechende Zuordnung von Personalressourcen,²⁹ bleibt aber nicht darauf beschränkt, wenn Pfarrpersonen auch andere IMA-Projekte als entbehrliches Add-On empfinden und die Bedeutung bestehender Arbeitsfelder betonen.³⁰ Eine direkte Konkurrenz zwischen unterschiedlichen Formen von Kirche sieht zwar nur eine Minderheit der Superintendent:innen.³¹ Trotzdem gibt es die Befürchtung, dass das Neue als „Kirche von Morgen“ das Parochialsystem als „Kirche von Gestern“ abwerten könnte.³² Konkret genannt wird zudem die Sorge um solche Pfarrpersonen, die in ihrer Stellenbeschreibung eine M25- und eine parochiale Teilstelle

²⁵ Sup-Umfrage (c), 11 von 12 Nennungen: trifft (vollkommen) zu.

²⁶ „Die Vermittlung zwischen der klassischen Gemeindearbeit und den Aufbrüchen wird eine herausfordernde Vermittlungsarbeit.“ - „Die Akzeptanz für die M25-Stellen bei gleichzeitiger Stellenkürzung zu erreichen und dies gut zu begründen.“ (c, Offene Nennungen).

²⁷ Eine Hälfte der befragten Superintendent:innen spricht von einer mangelnden Akzeptanz der M25-Stellen im Pfarrkonvent.

²⁸ „Dass die vorgesehene Planung der M25-Stellen keine Mehrheit in der Bezirkssynode findet.“ - „Aufgrund der zunehmenden Vakanzen ist es noch schwieriger, Ressourcen frei zu setzen, was einen erhöhten Argumentationsbedarf bedeutet. Es wird schwieriger, die Kirchvorstände mitzunehmen.“ (c, offene Nennungen).

²⁹ „Durch die Pfarrstellenkürzungen ausschließlich im "klassischen" Gemeindebereich (auch für 2030 so angedacht), verschieben sich mittelfristig die Gewichte in schwieriger Art und Weise.“ (c, offene Nennung).

³⁰ „Wenn ich mal mit anderen Pfarrern aus anderen Gemeinden gesprochen habe, die sagen, da muss man denn jetzt da noch in was Neues investieren, wir haben doch genug Arbeit, oder? Oder Die Altenarbeit ist auch wichtig oder so verschiedene Sichtweisen, aber die waren keine Widerstände, weil mit denen hatte ich ja sonst nichts zu tun. Das waren nur Meinungen, die ich aufgenommen habe.“ (Akteur aus IMA-Projekt).

³¹ Fünf von Zwölf der befragten Superintendent:innen.

³² „Also nicht: M25 ist die Kirche von Morgen und Gemeinde vor Ort ist die Kirche von gestern“ (c, offene Nennung).

kombinieren,³³ sowie die Frage nach der Attraktivität der Arbeit im Parochialsystem, wenn die entsprechenden Pfarrstellen durch die M25-Stellen eine weitere Abwertung erfahren könnten.³⁴ Hier wird deutlich, dass das „Neue“ für die Superintendent:innen neue Aufgaben in Sachen Koordination, Anerkennung und Personalverantwortung mit sich bringt.

- *Kulturwandel im Parochialsystem*: Seltener formuliert wird ein Interesse an der „Vermittlung“ des Neuen in das bestehende Parochialsystem, die Implementierung eines entsprechenden Kulturwandels.³⁵ Diese Hoffnung wird namentlich an die M25-Stellen geknüpft, wird aber auch mit einem entsprechenden „Kommunikationsbedarf“ verbunden. Hier zeigt sich die Vermittlungsaufgabe als Ausdruck innovationsoffener Kirchenentwicklung.

Kirchenbilder und Wirkungsorientierung

Die Arbeit an der *Kirchenentwicklung* zeichnet sich als zweite große Aufgabe der Superintendent:innen ab, neben ihrer Vermittlungsaufgabe. Wesentlich für den Umgang mit dem Thema Innovation (und damit auch mit den Innovationsimpulsen der Landeskirche) sind hierbei die eigenen Kirchenbilder genauso wie die Vorstellungen von kirchlicher Wirkungsorientierung. Dabei zeigt sich, dass beides z. T. eng miteinander verbunden ist und die Perspektiven auf kirchliche Innovation dementsprechend unterschiedlich ausfallen können.

Die Superintendent:innen sehen sich als Anwält:innen der *Wirkung* kirchlichen Handelns. Ihr Blick auf die IMA-Projekte und M25-Stellen fällt beim Wirkfaktor Reichweitenvergrößerung (Erreichen neuer Zielgruppen) überwiegend positiv aus und übertrifft die vorherigen Erwartungen. Mit Blick auf die künftige Ausgestaltung von M25 äußern sie weitere Ideen zur Steigerung der Wirkungsorientierung, die in Richtung Relevanzsteigerung³⁶ und einer stärkeren Praxisorientierung gehen.³⁷ Hier wird die Passung in den Kontext des jeweiligen Arbeitsfeldes angemahnt, eine konkrete Umsetzung, damit ein Projekt nicht nur in „theoretischen Konzeptionen“ steckenbleibt.

Dabei lassen die Beschreibungen der gewünschten Wirkung unterschiedliche *Kirchenbilder* anklingen: Wenn die IMA-Projekte als „Bereicherung des kirchlichen ‚Angebotes‘“ bezeichnet werden,³⁸ steht möglicherweise das Bild der alten, additiven Angebotsorientierung vor Augen. Anders sieht das aus, wenn mit einer verstärkten Sozialraumorientierung ein

³³ „dass die Kopplung von Stellenteilen an die klassische Gemeindepfarrstelle ein unnötiger Zerreißprozess wird [...]“ (offene Nennung c).

³⁴ „Die innovativeren und beweglicheren Pfarrer:innen werden sich die missionarischen Aufgaben suchen. Die ‚Schwarzbrod-Arbeit‘ in den Kirchgemeinden wird noch weniger beliebt und anerkannt sein.“ (offene Nennung c).

³⁵ „Das, was mit den M25 Stellen getan wird, müsste zu einer Änderung der Kultur in den Ortsgemeinden führen. Hier ist erhöhter Kommunikationsbedarf gegeben. [...]“ (offene Nennung c).

³⁶ Deutlich bei der Problemanzeige: „ausbleibende Relevanz der ggw. Ausrichtung der Projekte“ (Offene Nennung c).

³⁷ „Die Stellen sollten ganz praktische Projekte verfolgen und sich nicht in theoretischen Konzeptionen verlieren“ (Offene Nennung c).

³⁸ Offene Nennung c.

Paradigmenwechsel der bisherigen parochialen Arbeit erwartet wird³⁹ oder die Etablierung einer profilierten Projektarbeit in den Kirchengemeinden in Blick ist. Hier geht es konkret um eine Struktur- und Kulturveränderung des bestehenden Parochialsystems. Weiterreichend sind gezielte Öffnungstendenzen („eine plurale Öffnung aus der Kirche hinaus in die Gesellschaft“⁴⁰ sowie ein verändertes Missionsverständnis, das an „Wirksamkeit“ und Kooperationen mit Sozialraum und Gesellschaft und nicht an Mitgliedschaftssteigerung interessiert ist.⁴¹ Dieses Wirkungsverständnis unterscheidet sich von rein zweckrationalen und auch illusionären Erwartungen, die von den Projekten schnelle „Erfolge“ und „Taufen“ erwarten.⁴²

4.2.3 Fazit: Die Mittlere Ebene als Testfall für Innovationsmanagement und Innovationsdiffusion

Als zentral für die Wirkung des Innovationsprogrammes IMA und M25 erweist sich der Blick auf eine doppelte Intermediarität der Mittleren Ebene. Die horizontale „Vermittlung“ innerhalb des Kirchenbezirks und die vertikale Schaltstellen-Funktion zwischen Landeskirche prägt vor allem die Rolle der Superintendent:innen. Aus diesem Raum zwischen vertikaler und horizontaler Achse sind drei wesentliche Ergebnisse besonders hervorzuheben.

- *Gatekeeping und Förderung:* Auf der vertikalen Achse können sie als Gatekeeper für Informationsfluss sorgen, konkrete Personen gezielt auf ein Förderprogramm wie IMA ansprechen; als Promotoren können sie bottom-up-Initiativen fördern. Das geschieht am ehesten dann, wenn sie selbst vom Sinn der Innovation überzeugt sind und innerhalb des Kirchenbezirks, auf der horizontalen Achse, mit Akzeptanz dafür rechnen können, z. B. in ehrenamtlichen Leitungsgremien.
- *„Eigensinn“:* Auf der vertikalen Achse zeigt sich zugleich ein „Eigensinn“ der regionalen Ebene, der ein doppeltes Gesicht trägt: Einerseits kann er die Passung und damit die Wirkung der Innovationsimpulse verbessern. Andererseits kann dieser Eigensinn aber auch zur Drohung mit einer Gegenmacht führen, indem einem landeskirchlichen Innovationsprogramm eigene Entscheidungsmöglichkeiten entgegengesetzt werden. Diese Spannung zwischen „Oben“ und „Unten“ (s. u., 5.3.b) kommt nicht zufällig bei einer verbindlichen Maßnahme der Landeskirche zum Tragen, nämlich der flächendeckenden Einführung des M25-Stellen. Wenn sie sich zu Anwält:innen dieser Gegenmacht machen, können Superintendent:innen zentrale Innovationsimpulse behindern.
- *Vermittlung und Kirchenbilder:* Weitaus häufiger als die – nur im Einzelfall sichtbar

³⁹ „sozialräumliche sowie gemeinwohlorientierte Weiterentwicklung von gemeindlich-kirchlichen Wirkungsfeldern“ (offene Nennung c).

⁴⁰ Hier ist die ebenfalls angesprochene Angebotsorientierung entsprechend „gerahmt“.

⁴¹ „Abschied von einem veralteten Missionsbegriff: Es geht um Wirksamkeit von Kirche in der Gesellschaft und um Kooperationen im Sozialraum, nicht um Steigerung der Kirchenmitgliedszahlen“ (offene Nennung c).

⁴² „Also Konflikte tauchten immer auf, wenn verschiedene Erwartungen da waren. Also Kirchenbezirksebene, das / der eine Superintendent, der hat eben bei seinem Projekt die Erwartung gehabt, dass innerhalb schnellster Zeit da was passiert. Und, in Anführungsstrichen, Erfolge da zu verzeichnen sind. Da musste man mit ihm wieder reden, dass also missionale Arbeit eben nicht unbedingt jetzt innerhalb kürzester Zeit neue Leute in Gemeinden bringen. Und ja, also dann Taufen stattfinden und so weiter. Dort waren große Erwartungen“ (e).

werdende – Drohung mit einer Gegenmacht ist die gesteigerte Vermittlungsherausforderung, mit der sich die Superintendent:innen auf der horizontalen Ebene konfrontiert sehen, gerade angesichts der (durch M25 noch einmal gesteigerten) Verknappung personeller Ressourcen für das Parochialsystem. Hier hängt es wesentlich vom Kirchenbild der Superintendent:innen ab, ob sie die zentralen Innovationsimpulse als Chance oder als Risiko empfinden und kommunizieren.

Insgesamt zeigt sich: Die Leitungspersonen, daneben auch signifikante Vertreter der Leitungsgremien und Fachgruppen der Mittleren Ebene, erweisen sich als wesentliche Schlüsselpersonen für die Chancen der Innovation auf regionaler Ebene. Sie können lokale Innovationsideen aufnehmen, wichtige Zugänge ermöglichen (auch zu Ressourcen), thematische Netzwerke bilden und Brücken bauen, um auch zivilgesellschaftliche oder politische Akteur:innen einzubeziehen. Förderlich ist es, wenn sie Freiraum ermöglichen (der Faktor „Vertrauen“), aber auch konkrete Verantwortung für die Begleitung und Rahmensetzung übernehmen und ggf. auch eine Zielkontrolle organisieren.⁴³ Ihr ausgeprägtes Interesse an der Wirkung kann die Adaption, lokale Vernetzung und Verzahnung mit dem Parochialsystem und damit die Chance auf Innovationsdiffusion fördern.

⁴³ „Jede Stelle muss mit einer Aufgaben- und Zielbeschreibung versehen werden und die Stelleninhaber müssen mindestens dreimal im Jahr dem KBV über ihre Arbeit Rechenschaft geben.“ (offene Nennung c).

4.3 Die Programmebene¹

Unter Programmebene verstehen wir die landeskirchliche Struktur der IMA mit der landeskirchlichen Projektgruppe (Kernteam) inklusive der Begleitstelle und den Begleitungs- wie Vernetzungsformaten. Das Kernteam setzt sich aus zwei Vertretern des Landeskirchenamtes (Dezernent und Fachreferent), der landeskirchlichen Begleitstelle zu IMA und dem Leiter der Ehrenamtsakademie zusammen und war Teil des größeren Vergabeausschusses, dessen Arbeit lediglich auf die Bewilligungsphase begrenzt war. Untersuchungsgegenstand der Programmebene ist primär die intermediäre Funktion der Projektgruppe zwischen Projektebene und landeskirchlicher Ebene. Dabei wurde sowohl die formale Struktur- als auch die Prozessqualität analysiert. Darüber hinaus steht die Frage im Fokus, ob und wie sich die Projektgruppe selber als lernendes System zwischen Landeskirche und Projekten begreift und wie sie das Transformationswissen im Blick auf die M25-Stellen sowie die Erkundung des „unbekannten Terrains“ im Blick auf A- und B-Bereich generiert und in landeskirchliche Prozesse einspielen konnte.

Vorab muss bemerkt werden, dass eine Strukturreform im Landeskirchenamt beim Kernteam zu einer großen personellen Zäsur führte. Davon waren beide Vertreter:innen des Landeskirchenamtes betroffen. Dezernatsebenen wurden zentralisiert und mit einer neuen Referent:innenstruktur ausgestattet. Für IMA waren damit zwei Konsequenzen verbunden. Die landeskirchliche Zuständigkeit für IMA wanderte auf eine andere Dezernatsebene. In die Lücke der Funktionen der bisherigen Fachreferentin trat eine neue Referatsstelle, die allerdings knapp ein Jahr vakant blieb.² Personelle Kontinuität bildeten die Begleitstelle sowie die Leitung der Ehrenamtsakademie, die jedoch über Monate ohne intensive Bindung und eingeschränkter Kommunikation mit dem Landeskirchenamt agieren mussten.

4.3.1 Kernteam

Struktur

Die Entscheidungen für die Bewilligung der IMA-Projekte wurden im *Vergabeausschuss* getroffen, einem eigens für die Vergabe gebildeten Gremium. Es umfasste neben dem Kernteam zahlreiche Dezernent:innen des Landeskirchenamtes sowie Vertreter:innen von Mittlerer Ebene und Landessynode und sorgte damit für eine breite Partizipation an den Entscheidungen für die

¹ Für die Auswertung zur Programmebene wurden primär das Interview mit der IMA-Begleitstelle (b) aus dem Jahr 2022 und mit dem Kernteam im Jahr 2025 (e) herangezogen, durch Interviews mit Verantwortlichen der Projekte (d) ergänzt sowie mit der Online-Umfrage der Projektverantwortlichen (a) aus 2022 und der Online-Umfrage der Superintendent:innen (c) aus 2023 ergänzt. Vgl. Tab. 4. Die Zitate sind über die Kleinbuchstaben den entsprechenden Quellen zugeordnet.

² „Bis zum Ende des Jahres 2023 gab es ein Dezernat, das sich unter anderem für das Thema Gemeindeentwicklung zuständig gesehen hat. Und der dortige Dezernent war Mitglied des Kollegiums... Mit seinem Gang in den Ruhestand war eine Neuaufstellung des gesamten Arbeitsfeldes dieses Dezernats, das über das Thema Gemeindeentwicklung hinaus Verantwortlichkeiten innehatte, nötig. Und man hat die Entscheidung getroffen, im Dezernat für theologische Grundsatzfragen einen Referenten, eine Referentin, das war damals noch unklar, anzusiedeln, die sich um Gemeindeentwicklung, missionarische Dienste, das ist der Oberbegriff, kümmern werden. Und da war auch schon klar, dass IMA ein Element sein wird, das aus dem ehemaligen Dezernat dann ins theologische / also, da gibt es auch eine Verschiebung der Verantwortlichkeiten“ (e).

Pfarrstellen im A-Bereich sowie die Projekte im B-Bereich. Die paritätische Zusammensetzung war wichtig für die innerkirchliche Akzeptanz und Identifikation, vor allem im Landeskirchenamt.³ Geschäftsführende Funktion nahm die IMA-Begleitstelle vor, die dem Gremium eine konstruktive Zusammenarbeit bescheinigte.

Das kleine *Kernteam* deckt selber vier unterschiedliche Funktionen ab. Der *landeskirchliche Dezernent* repräsentiert die landeskirchliche Gesamtebene. Ihm kommt die Verantwortung für IMA als landeskirchliches Projekt sowie „die Übermittlung der Inhalte, der Anliegen, Veränderungen in den Projektszenarien, Stellenzuschnitten, Etablierung der M25-Stellen in die anderen kirchenleitenden Gremien“ (e) zu. Er nimmt die Dienst- und Fachaufsicht der anderen drei Personen wahr.⁴ Als Gebietsdezernent hat er zugleich Einblicke in Prozesse auf der Mittleren Ebene. Der *landeskirchliche Referent* übernimmt z. Zt. die Geschäftsführung und nimmt darüber hinaus „unterschiedliche Brückenfunktionen“ (e) zwischen Dezernat und Projektebene wahr.⁵ Der *Leiter der Ehrenamtsakademie* steht für die Dimension der Fachlichkeit zwischen Leitungsebene und Projekt. Die fachliche Expertise liegt einerseits darin, dass die Ehrenamtsakademie seit 2000 mit den Gemeindeaufbauprojekten mit Modellcharakter eine Projektlinie der Landeskirche verantwortet, andererseits im Blick auf die fachliche Zuständigkeit für den Bereich Ehrenamt und Engagement. Zudem kommt als dritte Komponente noch die systemische Beratungskompetenz der Person hinzu. Die *Begleitstelle*, die aus dem Projekttopf der Pfarrstellen, also dem A-Bereich entnommen wurde, ist zuständig für die Projektebene. Die Zuständigkeit umfasst unterschiedliche Funktionen und Aufgaben, die von Scouting über Jahresgespräche, Vernetzung bis zur Organisation von Bildungsformaten reicht. Darüber hinaus ist ein enger, kommunikativer Draht mit der landeskirchlichen Ebene wichtig.⁶ Die Begleitstelle ist an der Ehrenamtsakademie angesiedelt und insofern auch in deren Arbeit involviert, was anfangs als Mehrbelastung empfunden, mittlerweile allerdings als sehr sinnvolle Konstruktion betrachtet wird. Zum einen durch den Signalwert nach Außen – die Begleitstelle sitzt nicht im LKA, sondern im Rahmen eines funktionalen Dienstes mit bewusster Ausrichtung auf gemeindliche Praxis vor Ort – zum anderen durch die personelle Anbindung an ein Team und die kollegiale Beratung. Und zum dritten durch Synergien: die Arbeit der Ehrenamtsakademie ermöglichte, den Bekanntheitsgrad für IMA zu erhöhen und die Haltungen, für die IMA steht, in andere Kontexte einzubringen.

Mit diesen vier Funktionen sind entscheidende Bereiche für das IMA-Projekt zwischen

³ „Jetzt im Nachhinein war das gar nicht so schlecht, weil man dort viele Sachen, die so gesagt als Probleme gesehen wurden, von vorn herein ausräumen konnte“ (e).

⁴ Eine Ausnahme bildet die Leitungsstelle der Ehrenamtsakademie, für die er nur die Dienstaufsicht wahrnimmt, während die Personaldezernentin die Fachaufsicht innehat.

⁵ „Einerseits die Brückenfunktion aus der Praxis in das Dezernat hinein, wo dann bestimmte Dinge verhandelt oder weitergetragen werden in das Kollegium. Das muss ja irgendwie formuliert und eingespurt und konturiert werden. Die vorbereitenden Arbeiten sind dann mein Auftrag. Und auf der anderen Seite aber auch, das Bein immer in der operativen Arbeit, im operativen Geschäft zu halten. Also weiterhin in Kontakt zu bleiben mit denjenigen, die konkret vor Ort im Rahmen des Gesamtprojekts Verantwortung übernommen haben oder Projekte bearbeiten oder, oder, oder. Das kann sich unterschiedlich dann darstellen, indem ich Konventen auftauche oder mit Einzelpersonen spreche et cetera“ (e).

⁶ „Dass wir Dinge, die eben auf der / auf dieser Ebene also Dinge angehen müssen oder mal bedenken müssen, ist natürlich dort eine enge Zusammenarbeit nötig. Also switche ich immer so ein Stück zwischen der Projektebene und der Steuerungsebene natürlich auch immer hin und her“ (b).

landeskirchlicher Ebene und Projektebene abgedeckt. Da mit dem Referenten im LKA ein ehemaliger Vertreter der Projektebene Teil des Kernteams ist, sind Perspektiven aus den Projektebenen potenziell noch intensiver vertreten, als (nur) über die Begleitstelle. Auf zwei Derivate sei an dieser Stelle hingewiesen. Dem Kernteam gehören aktuell nur Männer an – das war in der ersten Besetzungsform anders. Darüber hinaus hätte ein Vertreter oder eine Vertreterin der Mittleren Ebene eine wichtige Brücke zwischen IMA und M25 bilden können.

Dem Kernteam insgesamt wird die Funktion der „Steuerung im operativen Geschäft“ (e) zugeordnet,⁷ ergänzt durch Funktionen, die von strategischer Ausrichtung über die Bezeichnung als Kommunikations-, Resonanz- und Abstimmungsraum reichen. Sehr flexibel mussten Anregungen aufgenommen und in Klärungsprozesse mit der Landeskirche eingespielt werden. Für die Anfangsphase fungierte das Kernteam zudem als „Visionsteam“ (b). Die Arbeit im Kernteam war von hoher „Eigeninitiative“ (e) geprägt, was z. B. in der Entwicklung der Dachmarke „Kirche, die weiter geht“ mit der entsprechenden Homepage und den Social Media zum Ausdruck kommt. Diese Form der kommunikativen Öffentlichkeitsarbeit vollzog sich an den landeskirchlichen Linienstrukturen vorbei – „ein bisschen parallel zu unseren Strukturen“ –, was als sinnvoll betrachtet wurde („so sollte es sein“, beide Zitate aus e). Die Grundhaltung des Kernteams gegenüber der Projektebene wird generell als Ermöglichung beschrieben. Aspekte des Controllings beschränkten sich auf die Mitwirkung am Bewilligungsverfahren. Die Zusammenarbeit im Kernteam wird als wertschätzend und konstruktiv erlebt, gerade im Zusammenspiel der unterschiedlichen Funktionen, fachlichen Kenntnisse und persönlichen Arbeitsstile. Hervorzuheben ist, dass sich diese Einschätzung auf beide Phasen des Kernteams erstreckt.

Prozesse

Die Genese von IMA folgte keinem Masterplan, sondern ist ein Prozess, der über eine kirchenpolitische Initiative zu Entscheidungen durch Synode und Kirchenleitung zur Einrichtung von strukturellen Fachstellen mit missionarischen Aufgaben führte, denen schließlich mit den IMA-Projektstellen Förderprojekte als Explorationsraum vorgeordnet wurden.

Von diesem prozesshaften Charakter ist auch die Arbeit des Kernteams und damit die Entwicklung der Programmebene gekennzeichnet. Drei Phänomene unterstreichen unterschiedliche Dynamiken dieser Prozesse: das Verhältnis der IMA-Projektstellen zur Dachmarke „Kirche, die weiter geht“, die Diskontinuität der Verankerung von IMA auf der landeskirchlichen Dezernatsebene bzw. der Besetzung des Kernteams sowie der fließende Übergang von IMA zu M25.

Mit „*Kirche, die weiter geht*“ wurde im Nachklang von IMA mit den beiden Projektbereichen eine Dachmarke geschaffen, mit der Pfarrstellen (A-Bereich) und Projekte (B-Bereich) medial in der Landeskirche präsent gemacht werden sollten.⁸ Unter die Dachmarke wanderten dann sukzessive auch die im Bereich von IMA entwickelten Bildungsformate (Summerschool,

⁷ „Dass Aufgaben anstehen, dass Termine anstehen, dass Absprachen anstehen und die müssen ab und zu mal gebündelt und konzentriert bearbeitet werden. Das hilft zur Selbststrukturierung und das hilft, dass alle immer auf dem gleichen Spielfeld unterwegs sind“ (e).

⁸ <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/> (26.11.2025).

Inspirationstage, später auch die Langzeitfortbildung für die M25 Stellen und Workshops)⁹ sowie Modelprojekte¹⁰, Labelprojekte ohne finanzielle Förderung¹¹ und schließlich die M25 Stellen¹². Darüber hinaus werden Ressourcen in Form von Gebeten, Webinaren, Literaturhinweise und Links vorgehalten. „Kirche, die weiter geht“ dokumentiert daher das Wachstum und die Entwicklungsschritte, die mit IMA verbunden sind und illustriert damit zugleich ihre Programmatik: „Zugänge schaffen, Ermöglichung, in unbekanntes Terrain aufbrechen. Und das zeigt alles eine Bewegung, die da drinsteckt, die aber von der Basis herkommt“ (e). Zugleich verkörpert „Kirche, die weiter geht“, den Netzwerkcharakter dieser bewegungsförmigen Dynamik, die weit über die IMA-Akteur:innen hinausgeht. Darüber hinaus ist „Kirche, die weiter geht“ ein wichtiges Medium der Diffusion von IMA in die Landeskirche und verband sich mit der Hoffnung, dass damit „ein kleiner Kirchenentwicklungsprozess entstehen kann“ (e). Hier stellt sich die offene Frage, welche Funktion „Kirche, die weiter geht“ nach Ende von IMA und der Implementierung der M25-Stellen einnehmen soll und in welchem Verhältnis die „Bewegungsinitiative“ (e). mit den landeskirchlichen Strukturüberlegungen „Kirche im Wandel“ steht.

Eine besondere Dynamik für den Prozess war mit dem Dezernatswechsel und den dadurch bedingten personellen Umbrüchen bzw. einer Vakanz der landeskirchlichen Referent:innenstelle verbunden. Die Diskontinuität führte zu einer Unterbrechung der bisherigen Zusammenarbeit des Kernteams und damit zur Herausforderung, dass der Begleitstelle die konkrete, enge Verbindung mit dem LKA fehlte. Diese Zeit wurde als anstrengendes „Vakuum“ und „Durststrecke“ erlebt (beide Zitate aus e) – auch auf Projektebene. Nach der Wiederbesetzung der Referent:innenstelle im LKA und der Wiederaufnahme der Arbeit des Kernteams in Vollbesetzung wird diese schwierige Phase jedoch retrospektiv als grundsätzlich positiv bewertet. Zum einen, weil die Diskontinuität dazu führte, „dass man sich immer selber nochmal vergewissern muss, was ist jetzt eigentlich und warum machen wir das, und wohin gucken wir jetzt auch mit der Evaluation“ (e). So hat die wiederholte Aneignung „das Eigene nochmal geklärt und dann auch wieder verändert“ (e). Zum anderen stehen für IMA bzw. die nachfolgende M25-Implementierung durch den Zuschnitt der neuen Referatsstelle noch mehr Ressourcen als zuvor zur Verfügung.

Eine dritte Dynamik im Prozess ist mit dem *fließenden Übergang von IMA zu M25* verbunden, die in die Übergangszeit fiel.¹³ Dies hat einerseits den Druck erhöht, andererseits aber gezeigt, wie Lernerfahrungen aus IMA nun in alle Fragen der Implementierung der M25-Stellen einfließen konnten. Zugleich hat die neue Zuständigkeit für M25 das Aufgabenfeld der Kernteams sehr erweitert und führte zu seiner neuen Funktion als Transferstelle zwischen IMA

⁹ <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/veranstaltungen/veranstaltungen> (26.11.2025).

¹⁰ <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/projekte/modell-projekte> (26.11.2025).

¹¹ <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/projekte/label-projekte> (26.11.2025).

¹² <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/projekte/m25-pfarrstellen> (26.11.2025).

¹³ „Der Druck, der entstanden ist, der hatte viel damit zu tun, dass es jetzt nicht damit endet, sondern dass in die nächste Phase eintritt. M 25 ist dann das Stichwort. Und dort gab es wirklich Anforderungen an einen Planungsrahmen, auch an organisatorischen Rahmen. Da mussten Dinge einfach geklärt werden und auch nun mal beschrieben werden. Und das ergab den Druck. Ich glaube, wenn es nur IMA gegeben hätte, dann wäre dieses Vakuum nicht so ins Gewicht gefallen. Aber dass das so zusammenkam, war unglücklich“ (e).

und M25. Diese neue Orientierung wird als Übergang von einer Projektlogik zu einer Prozesslogik beschrieben, die sich bereits bei der Begleitung von IMA angedeutet hat und ist mit Fragen nach dem zukünftigen Mandat und der Funktion des Kernteams zwischen IMA und M25 bzw. zwischen Projekten und Stellen und landeskirchlicher Steuerung wie Moderation verbunden.¹⁴

Der prozesshafte Charakter in Anpassung an unterschiedliche Dynamiken war einerseits nur möglich durch die Freiräume und die Flexibilität, in denen das Kernteam zwischen Landeskirchen- und Projektebene und durch M25 dann auch zunehmend Mittlerer Ebene agieren konnte. Auf der anderen Seite war damit ein sehr hoher Kommunikations- und Ressourcenaufwand verbunden, der auch die Frage nach der Weiterführung dieser zeitintensiven Arbeitsweise aufwirft.¹⁵

Begleitstelle und Begleitformate

a) Begleitstelle

Jenseits der Projektgruppe wurde mit der Begleitstelle eine neue Struktur zwischen landeskirchlicher Projektebene und einzelnen Initiativen eingezogen, die primär für die unterschiedlichen Phasen der Projekte sowie für Begleitung, Vernetzung und Fortbildung der IMA-Projekte und ihrer Akteur:innen zuständig ist. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass der Pfarrer, der die Begleitstelle innehat, im Rahmen eines Synodalgottesdienstes auf der Landessynode eingesetzt wurde. Auf diese Weise wurde Freiraum der Stelle wie landeskirchliche Autorisierung zugleich inszeniert.¹⁶ „Er ist genau mit dem Freiraum, den die Stelle hat, von der Landeskirche in den Dienst geschickt worden. Und ist sozusagen in seiner Person Teil des IMA-Projekts. Und ich glaube, das hat auch was mit der Resonanz im Netzwerk [erg. der Akteur:innen von IMA] zu tun, dass die Arbeit, die sie begleitet, genauso konstruiert ist, wie die, die in dem Projekt selber gemacht wird“ (e).

Die Begleitstelle wird im Kernteam vor allem in seiner Anwaltschaft für die Projekte und ihre Akteur:innen wahrgenommen, der man eine hohe Relevanz für das Gelingen des Gesamtprozesses zuschreibt. „Ich denke, dass die Begleitstelle so stark ist wie die Loyalität gegenüber den Projektträgern und den Gestaltern vor Ort gegenüber. Da kam die Kraft her, dass jeder Einzelne wusste: ‚Ich werde gesehen und das, was ich hier tue, wird geschätzt.‘ Und das ist, glaube ich, die Voraussetzung dafür, dass so ein Prozess wirklich in Gang kommen kann und zu so unterschiedlichen Erfahrungswerten und so einer reichen Ernte führen kann. Das ist

¹⁴ „Ich würde jetzt nicht sagen, das Kernteam steht für mich unmittelbar schon für die Weiterführung der M 25. Da hat es eher so eine Funktion von, was ist an Transferleistung notwendig? Und ob das Kernteam für M 25 steht oder ob wir sagen, das ist so was wie die interne Dienstgruppe, die sich zu solchen Themen trifft und austauscht, aber dann nicht ein Kernteam für die Projekte, sondern ein Kernteam des Dezernates, bedarf in meinen Augen einer Klärung“ (e).

¹⁵ „Und es lief enorm viel über Kommunikation. Was eben auch heißt, es ist enorm ressourcenaufwendig. ... da wir die Möglichkeiten hatten, war das genau der Freiraum, der hingehörte. Ob wir das / ob die Landeskirche das so weiterführen will, steht auf einem anderen Blatt. Aber im Moment für M 25 würde ich es so sehen“ (e). Auch bei der Befragung der Superintendent:innen wird der hohe Kommunikations- wie Abstimmungsaufwand hervorgehoben, vgl. Ergebnispräsentation Befragung Superintendent:innen, Folie 4 (c) (siehe Anhang).

¹⁶ „Und aus meiner Sicht kann man nicht gleichzeitig stärker Freiraum gewähren und eine landeskirchliche Autorisierung dafür signalisieren“ (e).

also die Stärke“ (e).¹⁷ Diese Stärke wird sowohl auf die Stellenkonstruktion als auch auf den Stelleninhaber im Blick auf Verhalten und Haltungen bezogen.

Bei der Arbeit der Begleitstelle lassen sich unterschiedliche Phasen unterscheiden. Stand am Anfang die Implementierung von IMA mit Kommunikation, Scouting von geeigneten Personen, informellen Beratungen sowie offiziellen Konsultationsterminen, so lag der Schwerpunkt nach Bewilligung und Besetzung der Stellen stärker auf Beratung, Begleitung und Vernetzung. In der ersten Phase stand vor allem die Passung von Projektstellen und Personen im Vordergrund, bei der die Frage nach Kompetenz der Personen für die Projekte eine entscheidende Rolle spielte. Hier wird von Projektseite die Rolle der Begleitstelle als „Schlüsselperson“ (e) hervorgehoben, die Wege und Möglichkeiten eröffnet habe, u. a. auch in Gesprächen mit potenziellen Trägern. Entsprechende Ermutigung und Support in dieser Phase wurden auch von anderen Personen auf landeskirchlicher Ebene erlebt, die vom Bischof über Dezernenten bis zu Referent:innenebenen im LKA reichten; auch Superintendent:innen werden explizit erwähnt. Zugleich wird die generelle Frage nach dem Verhältnis von Pionierkompetenz und theologischer Qualifikation aufgeworfen.¹⁸ Als formale und obligatorische Struktur für Begleitung und Vernetzung dienen das jährliche Jahresgespräch in zeitlicher Nähe zum Jahresbericht¹⁹ sowie die mehrmaligen Konventstreffen im Jahr, von denen eines als mehrtägige Klausur gestaltet wird. Informelle Beratungen wurden unterschiedlich wahrgenommen. Intensive Beratungspraxis führte in Kombination mit gewachsenem Vertrauen zu wichtigen Nachsteuerungen bei einzelnen Projekten.²⁰ Zur Begleitung gehörte auch die Moderation von Konfliktgesprächen mit Trägern auf Mittlerer und kirchengemeindlicher Ebene.

Die Begleitung selbst ist von einer coachenden Grundhaltung geprägt, bei der Ermutigung, Befähigung und kritische Begleitung im Mittelpunkt steht. Als Ziel wird „Selbstermächtigung“ (e) der Stelleninhaber:innen angegeben. Darüber hinaus hat sie jedoch auch Aspekte von Controlling. Zunächst bezogen auf die Bewilligungspraxis, darüber hinaus auch auf drei Projekte, für die eine Zwischenauswertung vorgelegt werden musste sowie in Form der Arbeit an den Förderzielen als Entwicklungshorizonte. Diese Aspekte lassen sich auch als „Qualitätsentwicklung“ (e) zusammenfassen, die sich dann auch bei der Implementierung für

¹⁷ Diese positive Sicht auf die Begleitstelle wird durch die Ergebnisse der digitalen Befragung der Projektebene von den Stelleninhaber:innen unterstrichen, vgl. a, Ergebnis Programmebene, S. 17, Anhang.

¹⁸ „Und da sehe ich so einen Haken bei uns in der Landeskirche, dass wir dafür es immer schwer haben, Stellen zu finden, Stellen zu machen, weil Menschen mit diesen Begabungen nicht unbedingt eine theologische, in erster Linie eine theologische Ausbildung haben. Ja, aber vom Herzen her. Evangelistische Christen sind mit Feuer für Jesus und die müsste man an so eine Stelle setzen“ (d).

¹⁹ „Das Jahresgespräch war für mich jedenfalls immer Vorbereitung zum Bericht. So habe ich das erlebt. Insofern erzwang es eine persönliche Nähe, einen Kontakt, ein Gespräch, das aber sofort immer in die Abstraktion hinüberreichte. Es musste ja ein Text daraus werden. Oder sollte ein Text daraus werden. Und ich kann sagen, dass sich in den Berichten konzeptionelle Arbeit ereignet hat“ (d).

²⁰ „Da ist was gewachsen, da ist Vertrauen gewachsen, dass Projekte, die auch auf wackeligen Füßen stehen können / ob sie konzeptionell nicht ausreichend durchgearbeitet worden sind im Vorfeld. Oder ob schnell spürbar wird, dass Voraussetzungen sich nicht einlösen lassen, unter denen bestimmte Pläne geschmiedet worden sind. Da ist Vertrauen gewachsen, dass man in dieser Nachsteuerung, in dieser Begleitung, die aber abgesichert ist durch schriftliche Texte, die ja dann irgendwie eine Kontur haben müssen, dass sich da etwas ereignen kann, dass auch Projekt wieder in die Bahn bringen kann“ (e).

M25 bewährte.²¹

Sukzessive gewachsen ist die Öffentlichkeitsarbeit mit der Homepage „Kirche, die weiter geht“ und diversen Social-Media-Kanälen. Diese wurden jenseits der landeskirchlichen Öffentlichkeitsarbeit mit einem hohen Maß an ehrenamtlichem Engagement (z. T. aus der Projektebene) installiert und sind ein Indiz für agiles Arbeiten jenseits von Regelstruktur und Ressourcenzuteilung.²² Sie steht im Gegensatz zur Organisationslogik innerhalb der Regelstrukturen und stärker im Zeichen einer Netzwerklogik, die vom thematischen Interesse unterschiedlich Beteiligter geprägt ist.

Zur Unterstützung der Arbeit der Begleitstelle wurde eine Resonanzgruppe geschaffen, die vom Kernteam mandatiert wurde. Sie dient als kollegiales Beratungsteam, u. a. für „eine strategische Vergewisserung“ (b) im Blick auf das Einspielen von IMA in die landeskirchliche Ebene, aber auch als Ideen- und Impulsgeberin. Sie ist divers besetzt mit Vertreter:innen unterschiedlicher kirchlicher Berufsgruppen und Leitungsebenen und im Blick auf das theologische Profil der Mitglieder breit gefächert.

b) Begleitformate

Die Arbeit mit dem *Konvent* verfolgt unterschiedliche Ziele. Neben Information und kollegialer Beratung kommt „eine theologische Grundierung“ zum Tragen, bei der neben der Arbeit an den Förderzielen die unterschiedlichen Missionsverständnisse im Mittelpunkt standen. Die konziliante, dialogische Vermessung des „sperrigen Begriffs Mission“, die von *missio Dei* bis zur missionalen Kirche, von Sozialraumorientierung bis hin zu Vergemeinschaftung reichte, wurde sowohl vom Stelleninhaber als auch den Akteur:innen auf Projektebene als Bereicherung erlebt, die von einem wertschätzenden Miteinander geprägt war.²³

Neben den obligatorischen Beratungs- und Vernetzungsformaten wurden zwei weitere Formate geschaffen, die sowohl der Vernetzung als auch der Fortbildung dienen: zum einen die Summerschools, zum anderen die Inspirationstage. Beide Veranstaltungsformen sind fakultativ und auch für Teilnehmende jenseits der IMA-Projekte offen. Damit tragen sie nicht nur zur Ausweitung der Learning Community und zur Netzbildung bei,²⁴ sondern auch zur

²¹ „Also in der Begleitung zu gucken, wie kann ich die Stelle in sich weiterentwickeln, damit sie dem Ziel gerecht wird, das an sie gesetzt ist. Mit den Mitteln, die zur Verfügung stehen. Und jedenfalls hat sich das immens ausgewirkt bei der Bewertung und Betrachtung der Projektanträge für die M25-Stellen, die Ergebnisse der Begleitung aus den IMA -Stellen. Zu gucken / nüchtern zu gucken, was kann gehen und was wird nicht gehen. Und das schon vor der Antragstellung einzuspielen, das ist ein immenser Schritt, der ohne die Begleitstelle und ohne die Herangehensweise von der Begleitstelle gar nicht möglich gewesen wäre“ (e).

²² „Mit den Ressourcen sind wir natürlich nicht so gut ausgestattet. Es gibt eigentlich nur meine Stelle. Aber in Sachsen hat das so Tradition, dass man so Netzwerke und, ja, Arbeitsgruppen, Spurguppen so installiert. Und das ist auch jetzt bei Social Media. Da habe ich also eine Gruppe von vier, fünf Leuten. Wir treffen uns einmal im Monat, sprechen ab, was rein soll und dann machen die das. Also ich liefere dann höchstens mal einen Text oder mal ein Foto. Ansonsten ist dieser Kreis zuständig. Und ähnlich ist das bei der Homepage. Da gibt es eine Studentin in Dresden, die macht die Homepage“ (b).

²³ So betonen die Projektverantwortlichen die bereichernde Vielfalt von Themen und Ansätzen und sehen damit die innerkirchliche Akzeptanz aufgrund der diversen theologische Ansätze und Frömmigkeitsstile erhöht (a, Ergebnisse Programmebene, Folie 16).

²⁴ Vgl. aus Sicht eines Projektverantwortlichen: „Also ‚Kirche, die weiter geht‘ ist wichtig. Weil es einfach einen Rahmen, in dem das Ganze stattfindet, kommst dir in der Kirche nicht ganz so nerdig vor und du hast Leute, die ähnliches denken reinkommen, hast du auch bisschen eine Kirchenpolitische Vertretung, soweit das geht“ (d).

Diffusion von IMA in die Landeskirche. Die *Summerschools* umfassen mehrere Tage und sind einem zentralen Thema wie Kontext, Mission, Sozialraum u. a. gewidmet. Sie wurden von jeweils 20 bis 40 Teilnehmenden besucht und sind nun nicht mehr nur für Hauptamtliche, sondern auch für Ehrenamtliche offen. Die *Inspirationstage* bespielen unterschiedliche Themen und haben unterschiedliche Resonanzen erzielt, die von 100 Teilnehmenden bis zum Ausfall eines Termins reichten. Im Zusammenhang mit der Besetzung der M25-Stellen wurde über die beiden Formate hinaus eine Langzeitfortbildung angeboten. Die Formate werden unter der Dachmarke „Kirche, die weiter geht“ beworben und über die Social-Media-Kanäle kommunikativ begleitet. Nicht alle Stelleninhaber:innen nahmen an den Bildungs- und Vernetzungsformaten teil; einige suchten sich selbstständig eigene Fortbildungs- und Vernetzungsmöglichkeiten. Dies wird als legitimes Verhalten im Sinne der Selbstorganisation eingestuft. Darüber hinaus wird vonseiten der Projektverantwortlichen noch ein Bedarf an externer Supervision²⁵ und Begleitung durch ein externes Team artikuliert.

Als wichtige Begleitformate über die landeskirchliche Ebene hinaus wurden von Projektverantwortlichen außerdem eine „Konzeptionsgruppe“ (d) auf Kirchenbezirksebene und eine „Spurgruppe“ (d) auf Gemeindeebene benannt.

Fazit: zirkuläre Struktur, paradoxe Effektivität und intermediäre Funktionen

a) Zirkuläre Struktur

Das Kernteam verkörpert eine Leitungsstruktur bzw. einen Leitungsstil, der sich im Zuge der Implementierung von Projektlogiken innerhalb der Landeskirchen seit ca. 20 Jahren etabliert hat. Neben die Leitungsinstanzen und -gruppen im Rahmen der landeskirchlichen Aufbau- und Ablaufstrukturen traten zeitlich begrenzte Steuerungsgruppen, die verantwortlich Kooperations- oder Fusionsprozesse, Reorganisation von Arbeitsfeldern sowie Strategie- und Zukunftsprozesse begleiteten.²⁶ Für diese projektförmige Interaktion ist eine zeitliche Begrenzung typisch, in der eine möglichst divers zusammengesetzte Gruppe aus unterschiedlichen kirchlichen Handlungsebenen und Leitungsorganen mit hoher Energie und Beweglichkeit ihr vorgegebenes Ziel zu erreichen sucht. Selbstorganisation und Sachzielorientierung kommen zusammen. Bei der Leitung von komplexen Zukunftsprozessen einer gesamten Landeskirche spielt vor allem die Kommunikation und das Ausbalancieren von Flexibilität im Blick auf Beteiligungsformate, konkrete Ziele und leitende Kirchenbilder sowie Verlässlichkeit bei verbindlichen Verabredungen eine wichtige Rolle.²⁷ Steuerungsgruppen können generell die Agilität in kirchlichen Organisationen erhöhen.²⁸

Die Projektgruppen haben eine zirkuläre Struktur. Was im Rahmen der zeitlich begrenzten Zweitstruktur jenseits der normalen Abläufe für ein separates Projekt an Prozessen entwickelt, Entscheidungen getroffen und Wissen generiert wird, muss wieder in die kontinuierlichen Strukturen und Prozesse der Organisation zurückfließen. „Es ist eben für die Projekte oder für

²⁵ „Aber was sozusagen, ähm, unabhängig darüber hinaus ist auf alle Fälle Supervision, also die Begleitung der Stellen als, als schon fast gegeben zu setzen, dass man das mit auch noch mal jemanden außerhalb des Systems, der jetzt, ähm da gar nicht so drinsteckt, zu reflektieren zu können in regelmäßigen Abständen“ (d).

²⁶ Vgl. Hermelink (2011, S. 280–283)

²⁷ Hermelink / Schnelle (2025, S. 116–119).

²⁸ Vgl. Elhaus (2026, in Press.)

den Prozess was Typisches. Es sollte nicht in den eingefahrenen Gleisen der Landeskirche passieren, aber so / es geht auch nicht so ganz parallel daneben. Und dann switcht man eben in verschiedene Bereiche“ (e). Inwieweit dieses anspruchsvolle Wechselspiel gelingt, hängt neben strukturellen Komponenten und dem erhöhten Komplexitätsgrad auch von weichen Faktoren wie Vertrauen in die beteiligten Personen und der eingeschätzten Relevanz der Ergebnisse für die Regelstrukturen bzw. das Gesamtsystem ab. Zudem zeichnen sich die Projektgruppen dadurch aus, dass sie nicht einer spezifischen landeskirchlichen Ebene zuzuordnen sind. Im Fall von IMA suchen sie in der Zusammensetzung „personell den Austausch und die Kommunikation zwischen Gemeindeebene und kirchenleitender Ebene“ (e).

b) Paradoxe Effektivität

Projektgruppen haben jedoch auch irritierende Wirkungen. Denn mit ihnen ist in der Regel ein zusätzlicher zeitlicher Ressourcenaufwand für alle beteiligten Personen verbunden. Damit werden bestehende Routinen bzw. Abläufe unterbrochen, was eine gewisse Skepsis auslösen kann.²⁹ Zudem agieren sie jenseits der Linienstruktur, was für IMA vor allem für die Öffentlichkeitsarbeit gilt. Und sie sind mit einem hohen Aufwand an Kommunikation verbunden. In dieser Spannung zwischen Mehraufwand und nonkonformer Struktur hat sich IMA auf landeskirchlicher Ebene bewegt und konnte damit einen konstruktiven Umgang finden, bei dem der Freiraum zu einem effektiven und professionellen Arbeitsstil führte. Dies zeigt sich auch in der Weise, wie IMA in landeskirchlichen Leitungsgremien eingespielt wurde und für die Einführung der M25-Struktur innerhalb der Landeskirche eine wichtige Rolle gespielt hat. Ein weiteres Indiz dafür ist auch die unumstrittene Funktion der Begleitstelle für die M25-Verfahren.

Die schlanke Besetzung des Kernteams im Zusammenhang mit seinen Funktionen hat zu konstruktiven Konsultationen und konsensualen Entscheidungsprozessen geführt, die von allen Beteiligten als positiv erlebt wurden. Die Diskontinuität bei der personalen Besetzung wurde deutlich als Belastung empfunden, im Nachhinein jedoch als positiv bewertet, weil das Gesamtprojekt durch den notwendigen Aneignungsprozess der „Neuen“ für alle Beteiligte an Profil gewonnen hat. Zudem stehen IMA durch die neue Referent:innenstelle und ihren Zuschnitt letztlich noch mehr Ressourcen zur Verfügung und die Zusammenarbeit in der neuen Konstellation ist nach der Anfangsphase trotz der unterschiedlichen Verantwortungsebenen und Arbeitsweisen von der gleichen kommunikativen und wertschätzenden Kultur geprägt.³⁰ Die Zusammensetzung des Kernteams und die unterschiedlichen formalen Zuordnungen zwischen Landeskirchenamt und Ehrenamtsakademie entsprachen der zirkulären Projektlogik mit ihren scheinbar paradoxen, positiven Effekten: „Und das alles [erg.:ist] in wunderbarer Weise ungeklärt. Und das hat viel ermöglicht“ (e).

Zugleich sieht man den Prozess auch mit „Umwegen“ (e) verbunden, die als Belastung

²⁹ „Und wenn man einen Vergabeausschuss gründen muss und eine Personaldezernentin sagt: ‚Das ist ja wieder ein Termin für mich extra.‘ Dann ist der Termin extra. Also das hat nicht immer was mit sozusagen dem / einer Skepsis gegenüber dem Format zu tun, sondern es durchbricht die strukturelle / nicht die Logik, sondern das Eingefahrenein“ (e).

³⁰ „Und ich denke manchmal so / ich dachte: "Das ist schon überraschend", weil [Person x] und ich sehr unterschiedliche Arbeitsweisen haben, wie das entstanden ist. Und das hat viel, glaube ich, mit so einer persönlichen Wertschätzung und Begleitung zu tun“ (e).

empfunden werden.³¹ Ob diese Umwege sich nicht als „besserer“ Weg zum Ziel erweisen, als ein linearer, zweckrational stringenter Prozess, kann aus systemischer Perspektive zumindest angefragt werden.

c) Intermediäre Funktionen

Entscheidend für die aktuelle Struktur des Kernteams ist die doppelte Brückenfunktion, die LKA-Referent:innenstelle und Begleitstelle ausüben. Während die Referent:innenstelle diese Brückenfunktion eher aus der Perspektive des LKA bzw. der Landeskirche wahrnimmt, vertritt die Begleitstelle diese Funktion primär aus der Perspektive der Projekte und ihrer Akteur:innen. Diese doppelte Perspektive zeigt in struktureller Form die intermediäre Funktion der Programmebene und hier besonders des Kernteams zwischen landeskirchlicher Organisation, die Stabilität und Erwartungssicherheit sowie Ressourcen gewährleistet und der Ebene der Projekte und ihrer Akteur:innen, die sich eher durch Bewegungs- und Vernetzungslogiken auszeichnen. Das Kernteam hat es verstanden, in ihren multiperspektivischen Zugängen die damit verbundenen Spannungen immer wieder kreativ auszutarieren. Dadurch konnte das „enorme Störpotenzial der Initiativen“ (e) mit ihren „lokal angereicherten Erfahrungen jenseits von Strukturen, jenseits von Absprachen, jenseits von Hierarchien, jenseits von sonstigen Verantwortlichkeiten“ (e) und die landeskirchlichen Prozesse produktiv in Kontakt gehalten werden. Dies entspricht dem Kirchenbild einer lokalen Kirchenentwicklung: „das Engagement über Identifizierung mit Kirche vor Ort gelingt und mit überschaubaren Begegnungsräumen ... Dort wächst Kirche und dort gedeiht sie, und dort werden Lösungen und Antworten gefunden auf die Fragen, die in dieser Zeit gestellt werden. Und insofern passt es dann auch wieder zum Selbstverständnis des Gesamtsystems“ (e). Den intermediären Funktionen entspricht, dass sich das Kernteam selber eher als Anwalt einer Prozesslogik als einer reinen Projektlogik versteht – nämlich der Prozesse, in denen spannungsvolle Dynamiken von landeskirchlicher Rahmgebung und kontextueller Füllung vor Ort austariert werden.

Im Hintergrund kann ein Verständnis des kirchlichen Organisationsrechts vermutet werden, dass über Leitlinien einen Korridor für Entwicklungen konkreter und flexibler Lösungen vor Ort eröffnen will³² und sich in hohem Maße durch responsive Verfahren auszeichnet. Permanente Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Ebenen treten dabei an die Stelle klassischer „Genehmigungsvorbehalte“. „Die rechtliche Aufsicht seitens der übergeordneten Instanzen transformiert sich dann in dichte Beratungsprozesse im Einzelfall sowie in passgenaue ‚Qualifizierungsangebote für Mitarbeitende‘.“³³ Ein transformatives Kirchenrecht zeichnet sich ab, das „künftig viel stärker als Rahmenordnung konzipiert sein [wird][...]. Gefragt sind also künftig weniger klassische Gebots- und Verbotsnormen mit kleinteiligen Einzelregelungen, sondern Ermöglichungsnormen, die Räume für die Entwicklung von Vielfalt eröffnen“. ³⁴ Ein solches Verständnis fordert bei allen Beteiligten andere Haltungen:

³¹ „Es ist / wir gehen eben mehr Umwege als ich mir das so stringent und konzeptionell vorstellen würde“ (e).

³² Vgl. zu diesem neuen organisationsrechtlichen Leitungsverständnis, das sich in landeskirchlichen Innovationsprogrammen und insbesondere in der Praxis der entsprechenden Steuerungsgruppen abzeichnet Hermelink (2024, 253).

³³ Ebd.

³⁴ Mainusch (2020, 394))

„Flexibilität, ja ‚Agilität‘, Eigenverantwortung, Risikobereitschaft und Fehlerfreundlichkeit“.³⁵

4.3.2 Programmatik zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Ursprungsintention

Jenseits der Formulierungen der landeskirchlichen Papiere im Vorfeld und der Förderrichtlinie³⁶ wird die Ursprungsintention semantisch mit den Begriffen „Aufbruch zu Milieus im Sozialraum“³⁷, „Außenorientierung“, „Neuanfänge“ und „Agieren an den Grenzen des Vertrauten“³⁸ gefüllt. Während diese Begriffe stärker der Projektebene zugeordnet werden, werden mit der landeskirchlichen Ebene Begriffe wie „Zugänge schaffen“, „Ermöglichen“, „Aufbruch statt Abbau“ sowie „Bewegung“, wobei relativierend hinzugefügt wird, „die aber von der Basis kommt“ in Zusammenhang gebracht (alle Zitate aus e). Insofern wird deutlich, dass sich die landeskirchliche Ebene in ihrer Rolle eher disponierend und ermöglichend versteht, während die Projektebene als eigentliche Akteurin in den Blick kommt. Die Wahrnehmung der Programmebene vonseiten der Projektebene ist jedoch ambivalent.³⁹ Neben ermöglichenden und unterstützenden Funktionen werden hemmende Faktoren benannt bzw. beide Aspekte auch personalisiert.⁴⁰

Summarisch werden beide Felder unter dem Narrativ der Dachmarke verbucht⁴¹ und mit dem Aufbruch und Erfahrungen „im unbekannten Terrain“ verbunden. Dieser Begriff, der in seiner Entstehung einer frühen Phase der IMA-Konzeption zugeordnet wird und bei der Vergabe eine wichtige Rolle spielte,⁴² steht für den Charakter des Neuen bzw. der „Neuanfänge [...] in diesem Feld, das nicht von Gemeinde her gedacht ist“ (e). Hier kommt das explorative Moment von IMA zum Ausdruck. Damit stellt sich die Problematik der Einschätzung, inwieweit die Projekte die Ursprungsintention einlösen. Denn ein Agieren „an den Grenzen des Vertrauten“ setzt voraus, dass vom Vertrauten her entwickelt wird, was sich dann als neu erweisen muss. Dies kann sowohl auf disruptive Formen als auch auf fließende Übergänge im Sinne inkrementeller Innovation hinweisen. Insofern wirkt es nicht überraschend, dass die Beurteilung des Innovationsgrades einzelner Projekte als ausbaufähig eingeschätzt und weiterer Übungs- bzw.

³⁵ Hermelink (2024, 253).

³⁶ Vgl. S. 6-8 dieses Berichtes.

³⁷ „Und eben Aufbruch zu Milieus in Sozialraum, zu Menschen, die wir eben bisher nicht erreicht haben“ (e).

³⁸ „Es geht um so etwas wie um Neuanfänge, um eine bewusste konzeptionelle Entscheidung der Außenorientierung, des Agierens an den Grenzen zwischen dem Vertrauten. Und aus dem Vertrauten her Entwickelten zu sagen, wie sind denn eigentlich Projekte, die ganz in diesem Feld / das nicht von Gemeinde her gedacht ist, agiert“ (e).

³⁹ Vgl. die Einschätzung des Kontakts zur Kirchenleitungsebene aus der Befragung von 2022 (a, Programmebene, Folie 4, Anhang).

⁴⁰ „Hier hängt sehr viel von einzelnen Personen ab. Es ist ganz schwer hier allgemein zu urteilen. Die einen wünschen sich unbedingt, dass etwas wächst und sich gut entwickelt, für andere sind das eher Gefährdungen der Struktur“ (a).

⁴¹ „Es geht um eine Kirche, die weiter geht ... Zugänge schaffen, Ermöglichung, in unbekanntes Terrain aufbrechen“ (e).

⁴² „Aber unter uns im Vergabeausschuss war klar das kommunizierte Ziel, das sollen Projekte sein, die wir bisher noch nicht gemacht haben. Also wo wir Erfahrungen machen im unbekannten Terrain“ (b).

Erprobungsbedarf signalisiert wird.⁴³

Förderziele

Die Förderrichtlinien erfüllten unterschiedliche Funktionen. Im Rahmen der Bewilligung fungierten sie als Kriterien für die Entscheidungsfindung. Im Rahmen der Projektbegleitung erfüllen sie jedoch nicht primär eine kriteriologische Funktion, sondern waren durchaus kontroverser Gegenstand hermeneutischer Aushandlungsprozesse. Während die einen sich eine stärkere Zuspitzung im Sinne der EKM-Kriterien mit der Überschreitung parochialer Logiken wie Territorium, Kirchengebäude und Pfarramt wünschten,⁴⁴ sahen andere die Ziele noch zu sehr von einer kirchenzentrierten Grundhaltung geprägt, die Evangelium im Modus der „Habe“ denkt und in bestehende kirchliche Sozialformen integrieren will, anstatt Kirche von der Perspektive der Nutzenden her zu entwickeln.⁴⁵ Im Konvent öffnete sich daher über die Auseinandersetzung mit den Förderzielen ein Diskursraum für unterschiedliche theologische Zugänge und affirmative wie kritische Lesarten, die damit zur einer kontextuellen Profilierung und Diversifizierung der Förderziele beitrugen. Eine dritte Funktion fanden die Förderziele in der Arbeit der einzelnen Projekte. Hier dienten sie, je nach Aneignung und Variation, als Entwicklungshorizonte für die Projektentwicklung und als „Kompass“ (e).⁴⁶ Die multifunktionale Bedeutung der Förderziele zeigt, wie wichtig neben der *kriteriologischen Funktion* bei der Bewilligung eine *diskursive Funktion* mit individuellen wie kontextuellen Adaptionen durch die Projektakteur:innen ist. Nur darüber erschließt sich eine *navigierende Funktion* bei der Projektsteuerung. Eine zentrale Rolle fanden die Förderziele daher im Rahmen diskursiv-kommunikativer Bildungsprozesse innerhalb der Projektebene, nicht im Rahmen hierarchischer Controllingprozesse. Exemplarisch deutlich wurde diese Bildungsdimension am Missionsverständnis.⁴⁷ „Und da ging es dann um mehr als um Austausch oder selbst- bzw. eigenverantwortliche Entwicklung von Lösungen et cetera pp. Es ging wirklich darum, Kirche

⁴³ „Ich glaube, das ist nicht in allen Stellen, Projekten so gelungen [erg.: der Aufbruch ins unbekannte Terrain“]. Also, ich hatte mir ja noch ein bisschen mehr Kreativität erwünscht bei manchen Stellen. Aber das kann man ja eben nicht jetzt aus dem Hut zaubern. Sondern ich glaube, da müssen wir noch viel, viel üben. Und im Denken, aber auch im Erproben“ (e).

⁴⁴ „Also ich glaube, die Schwächen sind wirklich die Kriterien. Die hätten aus meiner Sicht noch mal viel stärker herausfordern müssen. Klarer und vielleicht auch so wirklich schreiben jenseits von den-. Von Territorium, Gebäude und so weiter. ... Da waren wir vielleicht zu wenig mutig“ (b).

⁴⁵ „Und manches muss man vielleicht sogar noch mal miteinander bereden, ob die Formulierung sinnvoll ist. Oder zumindest missverständlich. Das hatten wir auch mit den Stelleninhabern, dass die gesagt haben: ‚Also ja, das klingt so ein bisschen wie kriegen wir die Leute zum Evangelium?‘ Sondern vielmehr eher zu fragen aus Perspektive der Leute und stärker von ihnen her zu denken“ (b); vgl. aus Projektperspektive: „Ich habe grundsätzliche Schwierigkeiten mit den theol. Voraussetzungen, aus denen heraus die Kriterien formuliert sind - sie denken immer noch von der Kirche und einer scheinbar gesetzten und nun zu kommunizierenden „Botschaft“ her - wie steht es hier um Augenhöhe?“ (a, Ergebnisse zur Programmebene, Folie 12, Anhang).

⁴⁶ Diese Dreiteilung wurde bereits in den Thesen zur Programmebene von Ende 2022 (Thesen 7-11, siehe Anhang) auf der Grundlage der differenzierten Ergebnisse der Befragung (vgl. a, Ergebnisse zur Projektebene, Folien 7-12, Anhang) betont.

⁴⁷ „Es ging auch immer um eine Erweiterung der Vorstellung davon, was Mission heute sein kann. ... Man kann unterschiedliche Konzepte hinzunehmen. Kontextualisierung ist ein Stichwort. Sozialraumorientierung, Gemeinwesenorientierung. Das kann man ja breit ausfächern. Aber den Blick auf das zu erweitern, was Kommunikation des Evangeliums in unserer Zeit sein kann. Und wo sich Gott schon finden lässt, das ist dann der Schlüssel eigentlich, den man aus unterschiedlichen Richtungen hineinstecken kann. ... Und so war das Bildungsprogramm auch profiliert“ (e).

auf dem Weg in dieser Zeit zu begleiten. Und gemeinsam, inspiriert von Modellen, die es gibt in dieser Zeit, kompetenter zu werden in der Kommunikation des Evangeliums in unserer Zeit“ (e).

Zugleich zeichnet sich in den Funktionen der Förderziele ein Leitungsverständnis ab, das mit „harten“ und „weichen“ Verfahren agiert.⁴⁸ Die Vergabe war mit „harten“ Entscheidungsprozessen im Blick auf konkurrierende Anträge verbunden. Im weiteren Prozessverlauf wird mit „weichen“ Faktoren gesteuert: hermeneutisch über die Entwicklung und Auslegung der Förderkriterien sowie durch Beratung, Begleitung, Vernetzung und Fortbildung – ein gleichsam supervisorischer Leitungsstil.

Nicht ausgeschöpft im Blick auf Entwicklungshorizonte werden die Themen Engagement und Partizipation und die Rolle des Ehrenamts benannt, die sich noch zu sehr im Schatten der dominanten Ziele bewegen, die mit dem Missionsverständnis und dem „unbekannten Terrain“ zu tun haben.⁴⁹

Projekte und Stellen (A- und B-Bereich)

Die für IMA charakteristische Unterscheidung in zwei Säulen (A-Bereich mit Pfarrstellen und B-Bereich mit Projekten) wird seitens des Kernteams – auch jenseits der Perspektive auf die M25-Struktur – als positiv beurteilt, gerade im Blick auf ihre Differenzen und den Erkenntnismehrwert, der damit verbunden wird. Denn beide Säulen gehen von unterschiedlichen Konzepten aus und verbinden unterschiedliche Selbstverständnisse auf der Akteur:innenebene. Während die Pfarrstellen im Gefälle von M25 stärker raumbezogen agieren, so gehen die B-Projekte stärker vom Bewegungscharakter aus.⁵⁰ Als weitere Differenz werden unterschiedliche Logiken benannt, die sich im Selbstverständnis der Akteur:innen im A- und B-Bereich spiegeln⁵¹ – z. B. in ihrer ausgeprägteren Verbundenheit mit der Landeskirche im A-Bereich und mit spezifischen Rollenverständnissen. So ist der B-Bereich sowohl im Blick auf die Berufsgruppen als auch inhaltlich breiter gefächert als der A-Bereich. Die unterschiedlichen Ansätze zeigen daher Chancen wie Grenzen der jeweiligen Ausgangspunkte an. Während jedoch der A-Bereich mit seiner Konzentration auf Pfarrstellen in der M25-Struktur seine allgemeinkirchliche Relevanz und unmittelbare Fortsetzung findet, gestaltet sich

⁴⁸ Vgl. Hermelink (2024, 156), der diese Unterscheidung anhand seiner Analyse der Erprobungsräume der EKM trifft. Sie lässt sich aber auch am Umgang mit den Förderzielen seitens der landeskirchlichen Programmebene von IMA feststellen.

⁴⁹ „Ich finde tatsächlich also einen Moment, weil das in den Förderkriterien zum Thema Engagement und Beteiligungsformen und Ermächtigung von / dort, finde ich, sind wir ein bisschen an den Anfängen. Das ist so ein Kriterium, von dem ich sage, das ist etwas zurückgefallen zu dem missionalen Anliegen und Erkundungen im fremden Raum“ (e).

⁵⁰ „Und ich glaube, eine Differenz ist daran zu erkennen, dass ein Konzept vom Raum her denkt und die B-Projekte von der Bewegung, vom Weitergehen her denken“ (e).

⁵¹ „Und dass sich da ganz unterschiedliche Selbstverständnisse / nein, nicht ganz, aber in markanten Punkten unterschiedliche Selbstverständnisse herausgebildet haben, hat ja was mit A, B zu tun. Und dass das noch mal deutlich geworden ist, dass unterschiedliche Mitarbeitendengruppen, die ja auch selbst in unterschiedlichen Logiken eingebunden sind, sich auch verschieden verstehen. Und das, finde ich, hat mir an manchen Stellen so richtig ein paar Aha-Erlebnisse verschafft“ (e).

dies bei den sehr diversen und inhaltlich breiter aufgestellten B-Projekten nicht so stringent.⁵² Sie fanden eine strukturelle Nachhaltigkeit in der überarbeiteten Förderrichtlinie für Projekte zur Gemeindeentwicklung, die sich an die Förderziele von IMA anlehnt, aber eine kürzere Laufzeitdauer (3 Jahre) und einen abschmelzenden Förderanteil der Landeskirche vorsieht.⁵³ Sie sind ebenfalls unter der Dachmarke „Kirche, die weiter geht“ verortet und ihre Projekte werden auf der zentralen Homepage dokumentiert.⁵⁴

IMA und M25

In doppelter Weise wird der Zusammenhang von IMA (und hier besonders der A-Bereich mit den Pfarrstellen) und M25 herausgestellt. Zum einen diente IMA als Explorationsraum, in dem wertvolle Erfahrungen und Einsichten für die Konzeption der M25-Stellen gesammelt wurden. „Und ich würde es auch so sehen, dass die IMA-Projekte ausgesprochen hilfreich waren, auf die M25-Stellen zuzugehen und ein klein wenig zu ahnen, wo Herausforderungen dabei liegen“ (e).⁵⁵ Zum anderen erweiterte sich die Arbeit des Kernteams über IMA hinaus auf M25 und konnte dort das im Kontext von IMA generierte Wissen einbringen. Der fließende Übergang zwischen IMA und M25 wird als „Erweiterung“ (e) sowohl der inhaltlichen Arbeit als auch des eigenen Zuständigkeitsbereichs bezeichnet.⁵⁶ Das Kernteam fungiert dabei als Transformationsriemen zwischen IMA und M25 und sorgt für den entsprechenden Wissenstransfer.

Dass die Expertise der Begleitstelle selbstverständlich für die Konzeptualisierung der M25-Stellen in den Kirchenbezirken herangezogen wurde, weist ebenfalls auf die Bedeutung von IMA (und die Akzeptanz der Begleitstelle) für M25 hin. Zugleich wird auf diesem Hintergrund auf die wichtige Funktion der Begleitung und der Vernetzung der M25-Stellen hingewiesen, die von den Kirchenbezirken selbst nicht geleistet werden kann.⁵⁷ Die landeskirchliche Verlängerung der Begleitstelle für diese Funktion folgt dieser Einsicht und schafft damit eine landeskirchliche Service-Agentur für M25. Insofern setzt sich im Übergang von IMA und M25 die Rollenverteilung von Projektebene (Akteur:innen- und operative Ebene) und landeskirchlicher Ebene (Assistenzsystem für Ermöglichung, Begleitung, Vernetzung) nun

⁵² „Ja, für die Pfarrstellen gibt es diese Weiterführung. Und was ist eigentlich mit den Anderen?“ (e).

⁵³ Vgl. https://www.kirche-die-weiter-geht.de/images/Forderung%20Dokumente/Richtlinie_Foerderung-von-Projekten-zur-Gemeindeentwicklung-Richtlinie-2022.pdf (17.11.2025)

⁵⁴ Vgl. <https://www.kirche-die-weiter-geht.de/projekte/modell-projekte> (17.11.2025)

⁵⁵ Vgl. auch: „Ich würde sagen, dass es jetzt bei uns angekommen ist, also mit den A- und B-Projekten bei IMA, das ist jetzt im Nachhinein sehr sinnvoll. Weil wenn wir M 25, das war ja der erste Beschluss, wenn wir das machen wollen in unserer Landeskirche, dann hat es eben auch die ‚Vorstellen‘ gebraucht. Dass wir eben, dass wir dort Erfahrungen machen für M 25“ (b).

⁵⁶ „Eine Erweiterung würde ich es nennen. Denn das, was parallel schon läuft, in den Projekten, hat natürlich eine unmittelbare Wirkung. Sowohl was den Erfahrungshorizont betrifft, ich meine, den der Leute, die in den Projekten sind, ... das läuft ja weiter. Und jetzt wird es auch ergänzt. Jetzt wird es noch mal in eine neue Struktur erweitert oder weitergedacht. Und das ist ... nicht einfach, weil es sind ja 64 Stellen. Jetzt hängen schon 44 Personen dran, die alle irgendwie ihre eigenen Themen haben. Das ist schon auch für [erg.: die Begleitstelle] eine ganz schöne Nummer“ (e).

⁵⁷ „Also das Learning, Community und so weiter, das können ja die Kirchenbezirke nur maximal für sich, für ihre zwei Stellen organisieren. Das wäre also wirklich echt schade, wenn da so gesagt auch der Wissenstransfer untereinander nicht funktionieren würde. Und den muss Landeskirche organisieren. Das geht gar nicht anders“ (b).

zwischen landeskirchlicher und Mittlerer Ebene fort – mit Ausnahme der finanziellen Förderung.

Die zeitliche Überschneidung des Auslaufens von IMA-Stellen (z. B. Mitte 2026) und der Beginn von M25-Stellen ab Anfang 2025 wurde vonseiten der Projektverantwortlichen als ungünstig empfunden, da damit „Unsicherheit“, „Stress“ und Umsetzungsdruck ausgelöst wurde (Zitate d). Statt inhaltlichen Kriterien folge der Übergang nur rechtlich-formalen Kriterien.⁵⁸ Diese Kritik weist auf das generelle Problem von Rahmenrichtlinie und Kontext bzw. Situation vor Ort hin. Zum anderen wurde auf Projektseite dort, wo eine IMA-Stelle nicht als M25 weitergeführt wurde, das Verhältnis von IMA und M25 nicht als Übergang, sondern als Abbruch erlebt und mit Kritik an der Landeskirche verbunden.⁵⁹

Missionsverständnis

Wie schon in der Nomenklatur ersichtlich wird, ist IMA programmatisch mit dem Missionsbegriff verbunden. Dabei werden am empirischen Material unterschiedliche Motive und Zugänge im Blick auf das Missionsverständnis sichtbar:

a) Mission als reflexiver Begriff⁶⁰ zwischen Öffentlichkeitsbezug, Jüngerschaft und Vergemeinschaftung

- der Konnex von Minoritätsstatus und dem *Anspruch auf inklusive Weite für die Gesellschaft* (konzeptionelles Verständnis von Volkskirche) – d. h. „im Zeugnis und Dienst für alle da zu sein“ (e) – verlangt nach einem neuen Verständnis von Mission. Insbesondere aufgrund der Tatsache, „dass aus einer Projektphase mal eine dauerhafte Neuausrichtung im Verkündigungsdienst stehen soll“ (e).
- die Betonung der „*Öffentlichkeit des Kirche-Seins*“ anstatt einer Privatisierung bzw. eines Rückzugs. „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“ (e). Hier greift die konstitutive Außenorientierung von IMA. Der Missionsgedanke verbindet sich mit einer extrovertierten Bewegungsdimension.⁶¹
- die Orientierung an „discipleship“ im Anklang an Mt 28, die auf konversive Prozesse mit existenzieller Verdichtung und „Jesusbeziehung“ zielt.⁶² Diese

⁵⁸ „Es ging plötzlich nicht mehr inhaltlich um einen sinnvollen, sondern nur noch um einen formal korrekten und für alle Beteiligten möglichst machbaren Übergang.“

⁵⁹ „Es ist überhaupt kein Thema die Frage: Könnte man diese Stelle weiterführen, wenn die IMA-Förderung ausläuft? Das hat nie einer gefragt und ich wollte das auch so nicht einbringen, weil man will ja nicht irgendwie für sich selbst werben. Aber das ist eigentlich ein bisschen seltsam. Also von Seiten der Landeskirche“ (d).

⁶⁰ Mission ist ein reflexiver Begriff, weil sich der konkrete Begriffsinhalt aufgrund seiner polysemantischen Füllungen erst reflexiv erschließt. Ich muss jeweils definieren, was ich unter Mission verstehe.

⁶¹ „Und das, glaube ich, das kann man von Anfang an bei dem IMA-Projekt schon sehen, dass das mit angelegt war, zu gucken, wie können diejenigen, die haupt-, nebenamtlich, ehrenamtlich da sind, den Auftrag, der für die Gemeinde da ist, in Bewegung setzen? Woraufhin zugehen? So ist auch der Missionsgedanke, glaube ich, zu verstehen, der in dem IMA-Kürzel mit drinsteckt. Und dieser Bewegungsgedanke, dann einen Impuls zu geben und in Bewegung zu setzen“ (e).

⁶² „Dass wir Menschen zu Jüngern machen dürfen, ist es unsere Hauptaufgabe“ (d).

Facette wird vereinzelt aus Projektperspektive eingetragen.

- eine „*theologische Grundierung*“ im Sinne einer diskursiven Vermessung des Missionsbegriffs „von *missio Dei* bis hin zu missionaler Kirche“ (b), von öffentlicher Kirche bis zur Vergemeinschaftung in etablierten und neuen Gemeindeformen. Das Missionsverständnis wird zum Medium einer Interpretationsgemeinschaft, in der sich die IMA-Beteiligten diskursiv und kommunikativ von kontroversen Ausgangspositionen dem gemeinsamen Auftrag annähern. Ein Verständnis für die Notwendigkeit dieses Aushandlungsprozesses zu schaffen ist dabei Teil des Wegs.⁶³
- ein *grundlegender Haltungswechsel*, „raus aus unserer Selbstbeschäftigung, den Blick nach außen wenden“ (b). Im Mittelpunkt dieser Haltung steht die Frage: „Wie können wir bei den Menschen sein und mit den Menschen sein?“ (b). Mit dieser konzeptionellen *Außenorientierung* angesichts einer säkularen Situation kommt Mission „aus der Formatecke“ (b) heraus, die in der sächsischen Landeskirche traditionell eine polarisierende Rolle gespielt hat.
- als „*Störfaktor*“ (e) und kritische Intervention gegenüber den etablierten Arbeitsformen und Selbstbildern der Ortsgemeinde. Indem Außenorientierung exklusiv für IMA reklamiert wird, kommt es zur Irritation auf der ortsgemeindlichen Ebene und zu entsprechenden Fragen nach dem eigenen extrovertierten, missionarischen Charakter bzw. Abgrenzungen vom Exklusivanspruch.⁶⁴ IMA machte daher mit dem Missionsbegriff einen Widerspruch zur Regelstruktur auf, dem wiederum widersprochen wurde. Dieser doppelten, durchaus ambivalenten Dynamik wird über wechselseitige Zuschreibungen hinaus ein notwendiger Charakter unterstellt: sie erhöht „den reflexiven Drive“⁶⁵ (e) und damit die Ausrichtung an einer konstitutiven Außenorientierung der kirchlichen Arbeit wie der kirchlichen Identität, die mit

⁶³ Diese Diskurs-Voraussetzung versteht sich nicht immer von selbst: „Wir müssen einfach die Beziehung zu Jesus hochhalten. Wo wir sagen, ist eigentlich normalste auf der Welt, da bin ich oft so erschrocken, in unseren IMA-Kreis. Der [Person x] hat er mir gesagt, er finde das total faszinierend, wie sehr ich von Jesus rede, und das müsste man mal eigentlich mal thematisieren, was unser missionarischer Gedanke ist, und ich verstehe das immer nicht“ (d).

⁶⁴ „Ich finde, dass das Wort Mission nach wie vor auch ein gewisser Störfaktor ist. Und dass es sich daran aber auch / dass man den auch braucht. Ob da der Begriff Mission der glücklichste war, das sei dahingestellt. Aber zum einen hat er, glaube ich, klargemacht, es soll um Projekte gehen, die sich von den Regelaufgaben von Kirchgemeinden und wie sie sich sozusagen selbst verstehen [erg.: unterscheiden] und dass sie sagen: "Wir sind ja jetzt auch außen orientiert." ... Deshalb war der eine Vorwurf: ‚Ihr bringt mit den / ihr macht einen Begriff, mit dem etwas beschrieben wird, was wir eigentlich machen. Und was ist das Neue, was dazukommt?‘ Und das war sozusagen die eine Verstörung ... Und auf der anderen Seite, finde ich ... es geht um so etwas wie um Neuanfänge, um eine bewusste konzeptionelle Entscheidung der Außenorientierung, des Agierens an den Grenzen zwischen dem Vertrauten. Und aus dem Vertrauten her Entwickelten zu sagen, wie sind denn eigentlich Projekte, die ganz in diesem Feld, das nicht von Gemeinde her gedacht ist, agiert. Und das, fand ich, hat die Projekte auch vorangebracht und hat so einen Widerspruch aufgemacht. Der ist anstrengend und, ich würde sagen, auch notwendig“ (e).

⁶⁵ „Es kann als Problemanzeige begriffen werden, wenn man das Stichwort Mission identifiziert mit einer Projektlogik oder mit einer Strukturlogik. Und dieses Exklusive erregt dann Widersprüche. Und du sagtest ja: ‚Es kann ja auch was Konstruktives sein in diesem Widerspruch‘. Es beginnt, einen reflexiven Drive zu bekommen“ (e).

dem Missionsbegriff verbunden wird. Zugleich wird – in diesem Fall aus Projektperspektive – auch die Gefahr der Delegation benannt – „es gibt jetzt missionarische Stellen. Na, dann können wir es ja lassen“ (e).

b) Mission als kontextuell gefüllte Praxis

Seine Bedeutung für die Projekte bzw. die entsprechenden Akteur:innen entfaltete der Missionsbegriff jedoch weniger auf der reflexiven Ebene als auf der Handlungs- und Haltungsebene. „Die Menschen, die in den Projekten sind, tun das auf sehr unterschiedliche Weise, füllen das auf sehr unterschiedliche Weise, machen es aber immer konkret“ (e). Der Missionsbegriff oder präziser gesagt, das Missionsverständnis formt sich situativ und kontextuell heraus.⁶⁶ Er ist „kein abgehobenes Konzept, das umgesetzt wird, sondern es wird etwas vollzogen“ (e). Im „Resonanzraum“, der sich in den jeweiligen Projektentwicklungen aufgrund der explorativen Praxis eröffnet, „entsteht auch eine neue Vorstellung davon, was Mission heute sein kann“ (e). Diese Vorstellung füllt sich nicht „über abstrakte Formulierungen und Beschreibungen“ (e), sondern lebhaft vermittelt über „Anschauung und Erfahrung“ (e) in spezifischen Situationen. „Und das ist, glaube ich, sehr wertvoll innerkirchlich, um wegzukommen von einer sehr stabilen und von Vorurteilen getragenen Vorstellung davon, was Mission zu sein hat“ (e). Mit dieser Verschiebung hin zu einem „doing mission“ gerieten andere Begriffe in den Fokus. „Hören zum Beispiel ist so ein Stichwort. Oder Bedürfnis, Bedürfnisorientierung. Oder die Differenz zwischen Geh- und Kommstruktur“ (e). Bei diesen Begriffen geht es „eher um soziale Dynamiken als um theologische Richtigkeiten“ (e).

Die programmatische Rolle, die der Missionsbegriff bei IMA spielt, kann aus der Evaluationsperspektive nur unterstrichen werden. Nicht, weil er als Alleinstellungsmerkmal für eine spezifische Struktur- und Projektlogik dient noch als operational umzusetzendes Förderkriterium. Sondern weil er - auch über Widerstandsdynamiken - einerseits einen großen „reflexiven Drive“ auslöste und andererseits zu biografischen, kontextuellen und situativen Füllungen auf der Handlungsebene in den Projekten führte. Diese wiederum haben das Potenzial, verhärtete Fronten aufzuweichen und „kompetenter zu werden in der Kommunikation des Evangeliums in unserer Zeit“ (e). Der „Missionsbegriff hat innerkirchlich eine Menge ausgetragen“ (e) – im Sinne einer Kirche, die weiter geht, auch über begriffliche Missionsverständnisse hinaus in eine explorative missionarische Praxis, die in einer konstitutiven Außenorientierung ihren gemeinsamen Nenner findet.

4.3.3 Resonanzen

Erwartungen

a) Landeskirchliche Erwartungen (allgemein)

IMA war mit ambivalenten Erwartungshaltungen verbunden, die sich generell mit dem Begriff des „Neuen“ zwischen Hoffnung und Skepsis verbinden. Diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen werden vom Kernteam als „wenig überraschend“ (e) empfunden. Auf der einen Seite stehen „konkrete Wünsche ... nach schnellen Erfolgen“ und als überzogen

⁶⁶ „Offensichtlich ist es ja eigentlich so, dass der Missionsbegriff sich an der Situation, die vorfindlich ist, formt. Und das ist eine gute neue Erfahrung, die ganz selbstverständlich eingezogen ist, auch in die Beschreibung dessen, was Mission heute sein könnte“ (e).

empfundene „Erwartungsziele“, die mit einer missionarisch apostrophierten Struktur- und Projektentwicklung eine Trendumkehr (z. B. bei der Mitgliederentwicklung) und eine „Wachstumstendenz“ verbinden möchten (alle Zitate aus e). Angesichts einer solchen Erwartungshöhe können die „konkreten Wirkziele“ (e)⁶⁷ von IMA nur als ungenügend erscheinen. Kritik an IMA hängt in dieser Perspektive mit der Fallhöhe der eigenen Wunschprojektion zusammen. Auf der anderen Seite wird eine „Skepsis, bei allem Neuen“ (e) attestiert, die nicht nur als typisch für die sächsische Landeskirche gesehen wird. Generell wird mit IMA die „Unruhe“ assoziiert, die mit jeder Veränderung gegeben ist. Zudem führten aus Projektperspektive auch unterschiedliche Erwartungen der Mittleren Ebene als Trägerin der landeskirchlichen Begleitstelle zu Konflikten, in die sich der Projektverantwortliche involviert sah.⁶⁸ Diese Beobachtungen werfen Rückfragen nach einem landeskirchlich verantworteten Erwartungsmanagement auf, das für realistische Erwartungen eintritt, bei dem Erwartungsträger:innen wie Projektverantwortliche von überzogenen Wunschprojektionen wie entsprechender Kritik bewahrt bleiben. Zugleich kann retrospektiv vermutet werden, dass es ohne Hoffnungsprojektionen nicht zur Auflage von IMA und dem Beschluss zu M25 gekommen wäre. Hier spiegelt sich die Ambivalenz von Mission als Krisen- und Hoffnungsbegriff zugleich.

b) Akteur:innen der Projektebene

Vielfach äußern sich Projektverantwortliche dankbar für das Commitment, die Freiräume sowie die ideelle wie faktische Unterstützung der Landeskirche.⁶⁹ Zugleich werden deutliche Erwartungshaltungen wahrgenommen bzw. artikuliert. Diese richten sich nicht nur auf die Begleitung ihrer Stellen, sondern auf die Wahrnehmung ihrer Relevanz für die zukünftige Kirchenentwicklung und Einspielmöglichkeiten auf landeskirchlicher Ebene.⁷⁰ Es fehle an „Offenheit, da wirklich hinzuhören und auch Grundlegendes zu überdenken“ (d) und die Landeskirche „schöpft das Potenzial dieser Stellen oder dieser Teststellen nicht richtig aus“ (d). Dabei haben auch Vorstellungen eine Rolle gespielt, die bei der Auftaktveranstaltung der Evaluation zu Tage traten: als ob die Landeskirche einen linearen Prozess verfolge, der über die Evaluation „kontrolliert“ werden solle. Der explorative Charakter von IMA hat sich anfangs nicht erschlossen. Erst die wiederholte Vorstellung von Evaluationsergebnissen durch Mitglieder des Evaluationsteams selbst haben hier zu anderen Wahrnehmungen und Einschätzungen geführt.⁷¹ Der geplante Studientag mit Vorstellung der Ergebnisse Ende

⁶⁷ Diese werden im Zitat selbst nicht weiter differenziert. Zu vermuten ist, dass sie sich an den Förderzielen orientieren, die nicht nur Konkretionen in Richtung Mitgliedergewinnung und Trendumkehr aufgeladen sind.

⁶⁸ „Deswegen gab es eigentlich von Anfang an einen Konflikt zwischen Kirchenbezirk und dem Koordinator für die missionarischen Pfarrstellen. Und ich saß da irgendwie dazwischen“ (b.)

⁶⁹ Vgl. exemplarisch: „Also ich bin erstmal grundsätzlich ganz dankbar, dass es diese Möglichkeit überhaupt gibt, also dass ich diese Arbeit machen kann, dass ich, das auch, dass das da auch viel Freiraum ist zum Ausprobieren“ (d).

⁷⁰ „Sondern die wollen eigentlich schon viel eher mal Gehör finden und sagen: „Leute, guckt mal her. Was wir machen ist vielleicht für die Zukunft der sächsischen Landeskirche wichtig.“ Vgl. aus Projektperspektive: „Ich sehne mich halt nach so Learning-community, wo die Landeskirche mit uns lernt und sagt: hey, komm, was lernen wir hier draus? Wie können wir das verändern, damit es passt?“

⁷¹ „Und es hat sich gewendet. Und jetzt würde ich sagen, warten alle darauf, dass anschließend an die Zwischenergebnisse neue Erkenntnisse sich kristallisieren und präsentiert werden. Aber das ist wirklich ein Weg gewesen“ (e).

Februar 2026 kann hieran anknüpfen.

Bekanntheit, Akzeptanz und Widerstände

Die Bekanntheit des Programms scheint – zumindest in der Anfangsphase – noch ausbaufähig zu sein.⁷² Interessant ist die Beobachtung, dass auch einzelnen Stelleninhaber:innen die Zugehörigkeit ihrer Stelle zu einem landeskirchlichen Programm nicht immer bewusst zu sein scheint. Die Reaktionen auf IMA pendeln zwischen Akzeptanz, Indifferenz, die auch der Akzeptanz zugerechnet wird,⁷³ und widerständigen Haltungen, was generell als normales Reaktionsmuster eingeschätzt wird.⁷⁴

Geringe Akzeptanz auf Gemeindeebene wird dort wahrgenommen, wo der Veränderungsdruck nicht ausgeprägt zu sein scheint und die Sinnhaftigkeit von IMA sich nicht erschließt.⁷⁵ Dort bewege man sich in einer Zone der „Zufriedenheit“, die zu einer gewissen „Unbeweglichkeit“ führe (Zitate aus e). Diese Einschätzung bestätigt sich punktuell durch die Einführung der M25-Stellen, auch wenn hierfür eine durchaus vorhandene generelle Akzeptanz reklamiert wird.⁷⁶ Verschärft wird die Gesamtstimmung jedoch durch die Vakanz-Situation.⁷⁷ Hier prallen die unterschiedlichen Logiken von Ortsgemeinde und M25 konflikthaft aufeinander. Die Konflikte werden aber aus der Perspektive des Kernteams weniger im Blick auf die M25-Stelleninhaber:innen als gegenüber der Landeskirche adressiert.⁷⁸ Dies stellt sich aus Projektperspektive jedoch im Einzelfall auch anders dar.⁷⁹

⁷² „Also ich merke immer wieder, wenn ich so in Landeskirche unterwegs bin, selbst bei Leuten, die es eigentlich wissen müssten, muss man das immer wieder erklären oder kommunizieren. Also da merke ich, das ist noch nicht so tief angekommen, wie das vielleicht nötig gewesen ist. Also kommunikationsmäßig, denke ich, da wäre noch viel Luft nach oben gewesen“ (b). Bei den Superintendent:innen geben $\frac{3}{4}$ der Befragten an, dass Sie mit IMA-Projekten vertraut sind (c, Folie 3, Anhang).

⁷³ „Also ich sehe eine Akzeptanz auch dort, wo keine Abwehrhaltung da ist. Wenn man die Landeskirche als Wunsch nach Einheit sieht, ist das schon eine ganze Menge, wenn bei denen keine Abwehrhaltung zu spüren ist, die so eine Blockade hervorrufen kann, dass es gar nicht weitergeht. Das spüre ich an ganz wenigen Stellen. Das gibt es auch immer und auch beständig. Aber gerade, was die IMA-Projekte betrifft, ist da eine ganze Menge Wohlwollen vorhanden, an das sich wunderbar anknüpfen lässt. Und das ist anders, als noch vor fünf oder sechs Jahren gewesen ist“ (e).

⁷⁴ „Und dass es da Neid und vielleicht auch Misstrauen gibt, das halte ich für relativ normal“ (e).

⁷⁵ „In Sachsen gibt es noch viele Gemeinden, die also eine sehr, ja, traditionelle Gemeindegarbeit machen. Und die sind zwar nicht offiziell dagegen, aber die sehen aber überhaupt noch keinen Grund, was anders zu machen. Also so gesagt ergänzend dazuzustellen. Weil, die sind noch relativ zufrieden. Und das ist keine-. Kein Widerstand in dem Sinne, dass die sagen: „Hier, das ist alles Quatsch.“ Aber die sehen auch nicht so richtig ein, warum müssen wir denn das machen. Wir haben doch noch genügend Christenlehre-Kinder und noch genügend Kreise, die sich engagieren“ (b).

⁷⁶ „Die meisten Projekte, die haben das schon ganz gut kommuniziert, dass die missionarischen Stellen auch eine andere Logik haben. Und da gibt es auch viel Verständnis in den Gemeinden. Natürlich gibt es auch dort Stimmen, die das alles für blöd halten. Ja. Und die sagen, also wäre doch viel besser, wir hätten mehr Gemeindepfarrer und es würde so laufen wie immer“ (e).

⁷⁷ „Aber eher konfliktreich sehe ich es eher in der Gesamtstimmung jetzt momentan durch unsere Vakanz-Situation. Also da gibt es auch viel Gegenwind bis dahin, dass der Sinn der M25-Stellen die Fragen gestellt werden. Aber das sind nach meiner Sicht immer noch Einzelstimmen. Also das ist noch kein starker Widerstand“ (e).

⁷⁸ „Also die verschiedenen Logiken, die jetzt einfach da sind, in den missionarischen Projekten und in den normalen Kirchengemeinden, klar, die stoßen immer wieder aufeinander. Ob das jetzt konfliktreich den Leuten gegenüber, würde ich jetzt mal gar nicht sagen-. Sondern der Konflikt geht eher in die Richtung Landeskirche. Also weil wir eine Vakanz-Situation haben und extrem auch angespannt sind“ (e).

⁷⁹ „Konkurrenz trifft es nicht ganz, sondern eher die Verteilung und konkrete Anbindung der missionarischen

Seitens der Mittleren Ebene waren im Kontext von IMA nicht alle Kirchenbezirke durch eine konkrete Trägerschaft betroffen, wenngleich alle Superintendent:innen in die digitale Befragung im Jahr 2023 einbezogen wurden. Dort wurde die entsprechende Akzeptanz vom Kernteam auch unterschiedlich wahrgenommen. Sie reichte von bewusster Affirmation und Unterstützung bis hin zu öffentlich geäußelter Skepsis und Kritik. Durch die Einführung der M25-Stellen, die konzeptionell von den Kirchenbezirken verantwortet werden, erhielten diese bzw. die über IMA verkörperten neuen Logiken strukturelle Relevanz. „Also / aber das hat ja noch mal einen Drive gekriegt durch M25, da mussten ja dann die Kirchenbezirke und Superintendenten sich damit beschäftigen. Wie es aufgenommen wurde, das ist noch mal eine ganz andere Frage“ (e). Zwei Drittel der befragten Superintendent:innen nahm 2023 eine mangelnde Akzeptanz für IMA-Projekte und M25 Stellen in ihren Kirchenbezirken wahr, die Hälfte eine vermehrte Konkurrenz zwischen unterschiedlichen Formen von Kirche.⁸⁰

Auf landeskirchlicher Ebene ist man IMA mit „unterschiedlicher Aufmerksamkeit“ (e) begegnet. Dies hängt auch am administrativen und kommunikativen Mehraufwand, der mit IMA verbunden ist, ohne dass damit die sachliche Notwendigkeit in Frage gestellt würde.⁸¹ Die Akzeptanz von IMA und M25 ist hier von Ambiguität geprägt.

Zugleich wird hervorgehoben, dass die Frage der Akzeptanz „ganz viel mit persönlicher Disposition“ (e) zu tun habe und sich durch alle landeskirchlichen Ebenen ziehe.⁸² Auch beim Phänomen des Widerstands müsse diese persönlichkeitsstypische Komponente berücksichtigt werden.

Aufschlussreich ist die Differenzierung in drei Aspekte von Akzeptanz, die sich über IMA hinaus auch auf M25 beziehen. Zum einen eine reserviert wirkende „*rationale Akzeptanz*“ (e), der sich die Notwendigkeit der neuen Struktur bzw. Stellenprofile erschließt, auch wenn der damit verbundene Mehraufwand beklagt wird. Zum zweiten eine *emotionale Akzeptanz*, die die Veränderung bejaht und mitträgt. Eine dritte Stufe der Akzeptanz besteht in der *wertschätzenden Akzeptanz des Vorfindlichen*. Das minimiert den möglichen Widerstand und wird im Rahmen von M25 mit dem Mix aus Gemeindeanteilen und M25-Stelle in Verbindung gebracht.⁸³ Widerstände provoziert jedoch ein Habitus, der die neue Struktur als Avantgarde der Kirche verkörpert und damit implizit die bisherige kirchliche Praxis abwertet.

Stellen sorgen für (nachvollziehbare) Missgunst innerhalb einer Region“ (a, Ergebnisse Projektebene, Folie 6, Anhang).

⁸⁰ Vgl. Ergebnispräsentation, Folie 9, Anhang.

⁸¹ „Ansonsten ... ich habe wahrgenommen, dass, da können auch zwei Seelen in einer Brust schlagen. Also ich habe auch, noch bevor ich hier gelandet bin, von zwei Dezernatsleitungen, unterschiedlichen, unabhängig gehört: „Ja, und muss das sein? Das nervt. (lacht) Das stört uns. Aber ich weiß auch genau, dass wird das brauchen““ (e).

⁸² „Bin ich neugierig oder bin ich ein Typ, der sich einlässt auf unsichere Wege, unklare Horizonte oder eben eher nicht? Bin ich jemand, der begeisterungsfähig ist oder eher Zauderer und auf Sicherheit bedachter? Also eher solche Dinge. Und das ist dann über alle Ebenen. Das ist in der Gemeinde, das ist im Kirchenbezirk, das ist hier im Hause, das ist in der Landessynode. Also das hat, man kann es nicht strukturell definieren. Sondern es ist persönlich“ (e).

⁸³ „Deshalb ist die Einbindung in Gemeinde, also es ist eine Gemeindepfarrstelle und nicht die zusätzliche / finde ich etwas Bedeutsames, weil es den Menschen ermöglicht / weil sie sagen: „Ja, den kennen wir. Eigentlich macht der gute Gottesdienste für die Gemeinde und gute Beerdigungen. Und jetzt macht ... der eben vor allen Dingen auch dieses Projekt oder dieses Format. Und das ist gut so.““

Widerstände werden aus bereits angefügten Gründen und Motiven auf allen drei Ebenen der landeskirchlichen Organisation wahrgenommen. Interessant ist, dass im Blick auf M25 bei den Stelleninhaber:innen eine „hohe Widerstandsneigung“ angesichts des Vakanzdrucks und den damit verbundenen Loyalitätsgefühlen gegenüber Ortsgemeinde und Pfarrkolleg:innen festgestellt wird.⁸⁴

Wirkungen auf landeskirchlicher Ebene

Seitens des Kernteams werden verschiedene Wirkungen von IMA benannt. Eine bezieht sich darauf, „dass *das Thema Mission in unserer Landeskirche gesetzt* ist“ (e). Mit IMA und M25 sieht man sich „auf dem Weg, dort Lernerfahrungen zu machen, was die Missio Dei hier heute ist und was neue Ausdrucksformen von Kirche sind“ (e).

Neben dem Missionsbegriff wird die *Weitung des Gemeindeverständnisses* genannt, von dem auch strukturelle Konsequenzen erwartet werden.⁸⁵ IMA bietet konkrete Anschauungen, wie sich Gemeinde über Ortsgemeinde hinaus neu konfigurieren kann und erweitert damit den imaginären Vorstellungsraum von Gemeinde und Kirche jenseits von Verlustängsten.

Eine weitere Wirkung wird mit der strukturellen Verankerung von IMA im Dezernat für theologische Grundsatzfragen in Verbindung gebracht: „Gemeindeentwicklung [ist] jetzt eine theologische Grundsatzfrage“ (e). Die Verankerung hat auch dazu beigetragen, dass sich Haltungen und Arbeitsformen „in die Landeskirche eingewoben“ (e) haben und dadurch *Vertrauen in die handelnden Personen* gewachsen ist, das als wichtiges Zukunftspotenzial für die Bearbeitung aktueller Verunsicherungen eingeschätzt wird.⁸⁶ Dazu hat auch die Bereitschaft beigetragen, sich über die Evaluation begleiten zu lassen.⁸⁷

Weitere Wirkungen werden mit IMA als Erprobungsraum für die Einrichtung der M25 Stellen in Verbindung gebracht. So haben die IMA-Erfahrungen zu Lerneffekten bei der Konzeptionierung der M25-Stellen geführt.⁸⁸ Und die selbstverständliche Einholung der Expertise der IMA-Begleitstelle für die M25-Stellen wird als „Erfolgsmoment“ (e) von IMA gewertet. Auch wenn auf der „Oberfläche“ der Stellenkonzeptionen in den Kirchenbezirken oftmals keine linearen Kausalitäten zwischen IMA-Projekten und M25-Stellen festzustellen

⁸⁴ „Wir haben diese angespannte Personalsituation, wir haben alle große Vakanznot. Und das bringt die Menschen in den Stellen ... innerlich in eine Not. Zu sagen: ‚Selbst wenn ich das wollte und mir das alles einleuchtet, fühle ich mich loyal dem anderen verbunden.‘ Und das ist, glaube ich, für viele im Moment nicht einfach“ (e).

⁸⁵ „Es hat / es mündete, das zum Thema Wirkungen, in einem breiteren Verständnis von dem, was Gemeinde ist. Und das wird auch irgendwann strukturelle Konsequenzen haben. Da bin ich mir ziemlich sicher. ... Und dass man das denken kann, ohne dass man sofort eine Gefahr heraufziehen sieht, hat damit zu tun, dass man es sich ansehen kann“ (e).

⁸⁶ „Und auch noch mal, bei all den Unsicherheiten, die es im Moment auch in dieser Landeskirche gibt, ein Vertrauen darin, dass diejenigen, die die Projekte angehen, das verantwortlich und kompetent tun. Das ist aus meiner Sicht nicht geringzuschätzen“ (e).

⁸⁷ „Es hat auch was damit zu tun, dass man sich für eine Evaluation entschieden hat und von Anfang an gesagt hat: 'Wir möchten gerne begleitet werden dabei.' Das hat aus meiner Sicht viel zur Akzeptanz beigetragen, die ich auch bei den Distanzierten erkenne“ (e).

⁸⁸ „Ich glaube, wir hätten M 25 nie so entspannt jetzt / also ich würde mal sagen, dass die Hälfte, mindestens die Hälfte der Projekte auf wackeligen Füßen steht, aus unterschiedlichen Gründen. Und das zu akzeptieren und zu sagen: ‚Das geht, das wird was.‘ Das hat ganz viel mit dem Lerneffekt vorher zu tun, nämlich mit der Erfahrung, dass es geht. Dass auch in Krisen man gemeinsam wieder einen Schritt weiterkommt. Dass es möglich ist, sich zu korrigieren“ (e).

sind, so rechnet man doch mit einer „Unterströmung“ (e), die wirksam ist.⁸⁹

Generell wird mit Wirkungen auf allen landeskirchlichen Ebenen gerechnet, die jedoch aufgrund unterschiedlicher Gestaltungsmöglichkeiten sehr unterschiedlich ausfallen. Auf landeskirchlicher Ebene hat dabei die Präsentation von Zwischenergebnissen durch Mitglieder des Evaluationsteams sowie Vorstellungen auf der Synode eine wichtige Rolle gespielt. Hier zeigt sich die Bedeutung von struktureller Rückkopplung zwischen Programmebene und Leitungsgremien als Bedingung der Möglichkeit einer landeskirchlichen Diffusion. Es wird damit gerechnet, dass IMA auch über „subkutane Strömungen“ (e) hinaus in den Strukturdebatten jenseits von M25 Wirkung entfalten wird.

Diese Einschätzungen zu den Wirkungen wurden durch Antworten auf eine zirkuläre Frage⁹⁰ unterstrichen. In einem imaginierten Rückblick aus 2035 stelle IMA Weichen für eine „missionale Beteiligungskirche“ bzw. habe den „Katalog der Kriterien“ für die Weichenstellung für 2035 verändert. Darüber hinaus macht IMA deutlich „wofür wir Ressourcen als Gemeinden zur Verfügung stellen“, und bilde einen „ganz wichtigen Baustein auf dem Weg zu einer Kirche“, in der „aus eigenen Kräften heraus konkrete Gemeinschaft und Glaubenserfahrung möglich wird. Jenseits von Hierarchien, jenseits von Hauptamtlichen et cetera. Aus eigenen Kräften. Was das bedeuten kann“ (alle Zitate aus e).

Insgesamt betrachtet habe IMA seine Mission zwar noch nicht erfüllt, aber sich als sinnvolles Instrument auf dem Weg erwiesen.⁹¹

4.3.4 Lernprozesse

Transformationswissen

Über die Arbeit von IMA (mit fließendem Übergang zu M25) konnte für die Verantwortlichen auf Programmebene unterschiedliches Transformationswissen generiert werden.

Zum einen wurde im Blick auf Veränderungsprozesse das *Verhältnis von landeskirchlicher Rahmensetzung über Strukturen und Haltungen wie Einsichten von Akteur:innen vor Ort* klarer konturiert und als „Hybrid“ (e) bestimmt. Struktursetzung fungiere dabei als unterstützender „Elektromotor“ (e) für die Prozesse, in der die Kirchenbezirke in großer Freiheit unter Begleitung und Beratung der landeskirchlichen Ebene die vorgegebenen M25-Stellen konzipieren konnten. Die landeskirchliche Rolle wird damit zweifach konfiguriert: zum einen besteht sie darin, klare Rahmenvorgaben zu setzen, die dann mit viel Gestaltungsfreiraum kontextuell gefüllt werden. Leitungshandeln besteht hier in konturierter Rahmenvorgabe. Zum anderen wird diese Vorgabe kommunikativ flankiert und ihre Umsetzung durch Beratung und Begleitung unterstützt. Leitungshandeln besteht hier in kommunikativer und ermöglichender

⁸⁹ „Aber die Unterströmung darunter, die hilft uns immer dann, wenn es aufplopt, zu sagen. „Ah ja, das ist eingebunden in einen längeren Prozess““ (e). Bereits bei der Befragung der Projektverantwortlichen im Jahr 2022 wurden Veränderungen eher im „weichen Bereich“ der Mentalitäten und Mindsets wahrgenommen. (a, Ergebnisse Projektebene, Folie 19).

⁹⁰ „In 10 Jahren treffen Sie sich auf einem landeskirchlichen Strategieworkshop und blicken zurück – wie schätzen Sie die Bedeutung von IMA für die landeskirchliche Entwicklung ein?“ Die Frage stammt aus dem Interviewleitfaden für das Kernteam.

⁹¹ „Also Mission erfüllt wäre mir jetzt zu viel. Aber dass es uns hilft, die Mission zu erfüllen, das finde ich schon“ (e).

Prozessbegleitung.⁹² Aus Evaluationsperspektive kann daher resümiert werden: Eine transformative Leitung bedarf beider Stile und entsprechender Instrumente.

Zugleich wird als weitere Lernerfahrung betont, dass die Strukturüberlegungen die konkreten missionarischen Initiativen im Rahmen von IMA nicht eingengt haben. Dass einzelnen Initiativen nicht bewusst war, dass sie im Rahmen eines landeskirchlichen Programms und einer entsprechenden Programmatik agieren, erscheint als Ausdruck landeskirchlicher Ermöglichungsstrukturen, die Freiräume vor Ort schaffen und nicht organisational instrumentalisieren wollen.⁹³ Die *Landeskirche wird damit zum Assistenzsystem für Kommunikation des Evangeliums im jeweiligen Kontext*.⁹⁴

Darüber hinaus hat IMA gezeigt, „dass die Erfindung neuer Formen, die Formung einer neuen Sprache, oder, oder, oder, dass das nur funktioniert, wenn man gemeinsam unterwegs ist. Und das geht eben dann weit über die Hauptamtlichen hinaus“. *Kirchliche Transformationsprozesse leben von kontextueller Einbindung und Partizipation*. „Weil die Menschen vor Ort müssen es selber gestalten. Dort wird es erfunden.“ Dieser kontextuelle Faktor führt zu großer Diversifikation, sowohl im Blick auf die Formen kirchlichen Lebens, als auch bezüglich der Tempi der Veränderung. Das Bild von Kirche „ist erst mal größer geworden“ und damit auch die „Denkmöglichkeiten und Handlungsmöglichkeiten“ (Zitate aus e). Mit dieser Weitung des Kirchen- und Gemeindebildes werden jedoch auch Spannungen verbunden. Hohe Diversifikation und Ungleichzeitigkeiten lassen die gesamtkirchliche Mentalitätslandschaft „immer weiter auseinanderdriften“.⁹⁵ Aus Evaluationsperspektive stellt sich die Frage, wie kirchenleitendes Handeln durch Kommunikation und Moderation für eine größere Kohärenz angesichts dieser Fliehkräfte sorgen kann, ohne den mit IMA verbundenen weiten Imaginations- und Handlungsraum von Gemeinde und Kirche zu verkleinern.

Eine weitere Lernerfahrung wird mit dem *Übergang von einer Projekt- zu einer Prozesslogik* beschrieben.⁹⁶ Sie hängt einerseits mit dem fließenden Übergang von IMA zu M25 zusammen, zum anderen aber auch mit einer geweiteten Transformationsperspektive, die nicht nur dem A-Bereich über IMA sondern auch dem B-Bereich über die neue Förderrichtlinie für Gemeindeaufbauprojekte eine nachhaltige Struktur verlieh. Darüber hinaus kann auch die Verknüpfung der einzelnen Stränge unter der Dachmarke „Kirche, die weiter geht“ einer Prozesslogik zugeordnet werden, bei der man versucht, die Bewegungslogik netzwerkförmig abzubilden sowie zu befördern und dadurch zu kontinuieren. Dass organisationale und bewegungsförmige bzw. netzwerkförmige Logiken durchaus in konflikthaftem Verhältnis

⁹² Diese beiden Leitungsstile werden in der Funktion der Förderziele besonders anschaulich, vgl. S. 71f.

⁹³ „Also für mich ist das ein Erfolg, dieser Versuch, etwas zu ermöglichen. Und dass die, die mitgemacht haben, gar nicht gesehen haben, dass das sozusagen mit unter einer Liniensetzung steht, die unter der Überschrift M 25 in Sachsen steht und eine Grundlinie verfolgt. Sondern ganz auch von der Projektseite her gedacht werden kann, ohne da irgendwie Schaden zu nehmen.“

⁹⁴ Damit erfüllt sie eine Funktion, die Christian Grethlein generell der verfassten Kirche und ihren Funktionsträger:innen zuweist, vgl. ders. (2018, 297, 298).

⁹⁵ So macht das Kernteam neben affirmativen Grundhaltungen gegenüber der Weitung auch renitente Haltungen aus: „Es gibt Leute, die wirklich wie erstarrt verharren in ihren alten Bildern“.

⁹⁶ „Mir leuchtet das jedenfalls sehr ein, dass wir mit so einer Projektlogik an manchen Stellen gestartet sind und bei so einer / bei einem Prozessverständnis von dem Ganzen inzwischen gelandet“.

stehen – Netzwerke sind viel stärker von den Eigeninteressen der handelnden Personen und weniger von Aufbau- und Ablaufstrukturen einer Organisation geprägt⁹⁷ – bedarf weiterer Reflexion.

Die Funktion der Evaluation für die Programmebene

In mehrfacher Hinsicht wird die Bedeutung der Evaluation für den Prozess und die Wirkung von IMA hervorgehoben. Zum einen hat die Evaluation *zur Akzeptanz und zur Wirkung* von IMA beigetragen. Die Tatsache, dass Programm wie Projekte evaluiert werden, hat die Reputation von IMA gesteigert. Über das Einspielen von Evaluationsergebnissen auf landeskirchlicher Ebene konnte der formale Wirkungsgrad von IMA jenseits der Frage nach der jeweiligen Rezeption erhöht werden. Insofern wird die Evaluation als „kirchenpolitisch notwendig“ erachtet, da sie zur „kirchenpolitischen Verankerung“ von IMA und M25 beigetragen habe (Zitate aus e).

Zum anderen wird der *strukturenbende Charakter* betont. Durch den jährlichen Jour-Fix-Termin wurde man in regelmäßigen Abständen mit neuen Einsichten und Perspektiven konfrontiert, die den Prozess vorangebracht haben. Zudem sind über einzelne Evaluationsergebnisse Wahrnehmungen geschärft und Lernprozesse eröffnet worden. Mehrfach wurde die Stellenteilung erwähnt, aber auch die Beschränkung der M25-Stellen auf Pfarrpersonen sowie systematische oder systemische Einordnung von Lernerfahrungen subjektiver Art. Hier wird die Bedeutung formativer Evaluation sichtbar.⁹⁸ Generell wird deutlich, wie wichtig responsive Verfahren und Rückkopplungsschleifen zwischen landeskirchlicher Ebene und Evaluationsteam waren.

Zugleich hat sich über die Evaluation die *Wahrnehmung zwischen Landeskirch- und Projektebene* verändert. Wurde diese anfangs im Zeichen einer eher kontrollierenden Funktion seitens der Landeskirche mit asymmetrischen Gefälle interpretiert, so hat sich diese Wahrnehmung in Folge der mehrfachen Vorstellung von Zwischenergebnissen durch Mitglieder des Evaluationsteams selbst gewandelt.⁹⁹ Die Evaluation wird damit zum Medium einer gemeinsamen Lerngemeinschaft zwischen landeskirchlicher Programm- und Projektebene, an der alle Beteiligten teilhaben, wenngleich mit unterschiedlichen Rollen und Funktionen. Sie macht deutlich, inwieweit sich die Evangelisch-lutherische Landeskirche Sachsens als lernende Organisation versteht.

Abschließend wurde bemerkt, dass sich der fließende Übergang von IMA zu M25 nicht in einer Erweiterung des Evaluationsauftrags für die M25-Stellen abbildet: „Weil, M25 ist noch nicht zu Ende und ich denke, auch M25 muss noch mal aus meiner Sicht evaluiert werden.“

⁹⁷ Vgl. Weyel (2022).

⁹⁸ Vgl. S. 9 in diesem Bericht.

⁹⁹ „Und es hat sich gewendet. Und jetzt würde ich sagen, warten alle darauf, dass anschließend an die Zwischenergebnisse neue Erkenntnisse sich kristallisieren und präsentiert werden. Aber das ist wirklich ein Weg gewesen“ (e).

5 Kontextualisierungen

5.1 IMA im Kontext der Strategieentwicklung der EVLKS

5.1.1 *Lernerfahrungen im Kontrast zwischen IMA und M25*

IMA diene als Explorationsraum für M25 und hat diese Funktion im Spiegel der Evaluationsergebnisse erfüllt. Im Kontext von IMA wurde Wissen generiert, dass sich bei der Implementierung von M25 als hilfreich erwiesen hat, sowohl im Blick auf die landeskirchliche Rolle bei der Rahmengoebung als auch bezüglich der Beratungsexpertise für die Stellenkonzeptionen in den Kirchenkreisen. Zugleich wurden auch markante Differenzen zwischen den Ansätzen eines ermöglichenden Erprobungsansatzes über zusätzliche Fördermittel und dem Einziehen einer neuen Pfarrstruktur innerhalb der Kirchenbezirke deutlich.

Einerseits bekam das inhaltliche Profil von IMA im Sinne einer konzeptionellen Außenorientierung durch **M25** eine strukturelle Relevanz für das kirchliche Gesamtsystem. M25-Stellen haben keinen Exotenstatus neben der Regelstruktur, sondern bilden gemeinsam mit gemeindlich verankerten Stellen strukturell das neue „Normal“ einer transparochialen Kirche auf Kirchenbezirksebene. Diese nachhaltige Irritation durch die Verankerung von funktionalen Stellenanteilen neben der parochialen Struktur birgt ein Veränderungspotenzial für die Gesamtkultur und die Praxisformen pastoraler Arbeit im Kirchenbezirk. *Andererseits* verschärft die Finanzierung der Stellenanteile aus der Gesamtzuweisung Konkurrenzen und setzt die Arbeit der M25-Stellen unter Legitimationsdruck, dem sich das Gemeindepfarramt in dieser Form nicht ausgesetzt sieht. Durch Vakanzsituationen wird dieser Druck erfahrungsgemäß verschärft. Dann wird die Asymmetrie deutlich, die im Übergang eines „weichen Pluralismus“ unterschiedlicher Formen kirchlichen Lebens angesichts eines additiven Finanzierungssystems zu einem „harten Pluralismus“ angesichts der Ressourcenverknappung zu Tage tritt.¹ Gegenüber der „Standardform“ Parochie und Gemeindepfarramt erscheinen die anderen Formen kirchlichen Lebens bzw. ein funktional strukturiertes Pfarramt als sekundär. Dieser Effekt kann durch die Stellenteilung verstärkt werden: statt Synergien und Befruchtung durch die beiden Standbeine mit Gemeindestellenanteil und M25-Stellenanteil sowie Akzeptanz für die neue Stellenstruktur, wie intentional vorgesehen, tritt dann neben Konkurrenz- und Legitimations- auch ein Solidaritätsdruck im Blick auf Gemeindemitglieder und Pfarrkolleg:innen.

Bis Vakanzen nicht als zu füllende Lücken, sondern als strukturelle Löcher mit Innovationspotenzial wahrgenommen werden,² bedarf es vermutlich noch einer längeren Inkubationszeit, in der die M25-Stellen mit ihren IMA-Logiken (des A-Bereichs) legitimierende Unterstützung durch Landeskirche und Mittlere Ebene bedürfen. Zudem stellt sich die Frage, wie sich M25-Stellen und Personalentwicklung zueinander verhalten und welche Konsequenzen mit der kirchlich verantworteten Ausbildung damit verbunden sind.

¹ Vgl. Hermelink (2018, 277; 282-284).

² Vgl. zu dieser Perspektive Erichsen-Wendt (2026, in press).

Braucht es für M25-Stellen nicht besondere Kompetenzen und Qualifikationen, auch über die Langzeitfortbildung im Kontext von „Kirche, die weiter geht“ hinaus?³ Hier klingt eine Pluralisierung der Pfarrbilder an, die in einigen europäischen Kirchen auch zu einem „Pionierpfarramt“ geführt hat.⁴ Diese Perspektive hat auch Konsequenzen für die Stellenteilung. Besteht doch das Risiko, dass die additive Ausweitung des klassischen Pfarrbildes – neben Gemeindepfarramt nun auch noch ein missionarisch profiliertes Pfarramt – die „Funktionsexplosion“⁵ pastoraler Tätigkeiten weiter verschärft, die nicht nur zur Überforderung der Stelleninhaber:innen, sondern auch zu einer Reduzierung des Innovationsgrades durch eine stärkere Binnenorientierung der Arbeit in den M25-Stellen führen kann. Für die Akzeptanz der neuen Stellenstruktur, mit der die Stellenteilung (auch) begründet wird, würde damit ein hoher Preis bezahlt – sowohl personell als auch systemisch.

Zugleich liegt in der strukturellen Fortsetzung von IMA (A-Bereich) in Form der M25-Stellen im Vergleich zum Innovationspotenzial des B-Bereiches auch eine Restriktion. Andere Berufsgruppen inklusive multiprofessioneller Teamarbeit sowie Ehrenamt in verantwortlichen Leitungsfunktionen geraten so nicht in den Blick. Auch die inhaltliche Breite der Projekte aus dem B-Bereich, die u. a. mit anderen Professionen und ehrenamtlichen Engagement zusammenhängt (z. B. im musikalischen Bereich), wird verkleinert. Das erscheint aus Evaluationsperspektive fragwürdig, insbesondere im Blick auf die Rolle, die das berufliche „Dreigespann“ in der sächsischen Landeskirche traditionell spielt. Aus Evaluationssicht ist die Ausweitung der M25-Stellen auf andere Berufsprofile unbedingt empfehlenswert, damit über die neue Regelstruktur das volle Transformationspotenzial von IMA ausgeschöpft werden kann. Zu überlegen wäre auch, ob sich der Innovationsgrad der M25-Stellen auf Kirchenbezirksebene durch interprofessionelle Teams in Form von Innovations-Hubs zwischen eigenem kirchlichen Ort, (Zivil)Gesellschaft und kirchlichen Strukturen nicht erhöhen ließe.⁶

Für das Verhältnis zwischen M25-Pfarrstellen und Gemeindepfarrstellen stellt sich zudem die Frage nach integralen Kirchenbildern, die parochiale und funktionale Logiken umfassen und in denen Pluralität sowohl theologisch als auch gesellschaftsbezogen als Mehrwert begriffen werden kann.

Die Fortsetzung des B-Bereichs über die neue Förderrichtlinie zu den Gemeindeaufbauprojekten bleibt in der additiven Logik von IMA. Sie wird über zusätzliche Fördermittel bzw. zumindest intentional zusätzlich akquirierte Eigenmittel des Projektträgers finanziert. Das gibt der Eigeninitiative von Einzelpersonen und Gruppen mehr Freiheit und Gestaltungsraum und eröffnet weitere Erkundungen, die von hohem Engagement getragen und

³ Funktionale Pfarrämter zeichnen sich generell durch eine besondere Fachlichkeit aus, vgl. Klessmann (2012, 286-303).

⁴ Vgl. zur pluralen Ausdifferenzierung von Pfarrämtern Kunz, (2018, 18f.).

⁵ Schramm (2015, 303) in Aufnahme eines Zitates von Herbert Lindner Mitte der 1990er Jahre. Dieser Trend zeichnet sich bereits seit mehreren Jahrzehnten ab und wird mit den Reaktionen kirchlichen Handelns auf gesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozesse in Verbindung gebracht, vgl. Schramm (2015, 295-307). Was im Bereich der Dienste und Werke zu neuen Stellen und Strukturen führte, hat sich additiv innerhalb der Struktur des Gemeindepfarramts angereichert und damit die Figur des Generalisten permanent auf immer weitere Aufgaben ausgeweitet.

⁶ Die Funktionen eines Innovations-Hubs für einen Kirchenkreis wurden exemplarisch am „Erprobungsraum Region Langensalza“ herausgearbeitet, vgl. Elhaus / Schendel (2025a).

nicht strukturell im Sinne des kirchlichen Organisationsrechts verankert sein müssen. Sie können eine größere inhaltliche Bandbreite abdecken und mit einer Vielzahl von Berufsprofilen und Leitungsmodellen arbeiten sowie mit unterschiedlichen Trägermodellen konzipiert werden. Sie sind daher inhaltlich und in den Sozial- wie Organisationsformen fluidere als der M25-Bereich. Der Explorationsraum ist damit – zumindest potenziell gesehen – größer, auch im Blick auf die Erkundung des „unbekannten Terrains“.

Zugleich verbindet sich mit diesem Ansatz eine kritische Diffusionsweite und eine fragilere Organisationsform. Projekte können von außen als add-on verbucht und von innen als selbstgenügsame Nische gestaltet werden. Mit begrenzter Förderungsdauer stellt sich immer die Frage der Nachhaltigkeit. Und sollte diese durch Eigeninitiative in Form einer eigenen Trägerstruktur oder eines Unterstützungsvereines oder Aufnahme in die Regelfinanzierung gewährleistet sein, muss eine organisationsrechtliche Zuordnung der Einbindung erfolgen. Zudem ist die innerkirchliche Einbindung in Strukturen für die leitenden Akteur:innen wie z. B. in einen Pfarrkonvent bei M25-Stellen nicht so ausgeprägt und auch die Trägerschaft wesentlich heterogener. Hier stellt sich die Frage nach Vernetzungsformen, die einerseits Freiräume für lokale und kontextuell getragene Initiativen gewährleisten und andererseits Diffusion über Kommunikation und Adaption ermöglichen.

5.1.2 Die Mittlere Ebene

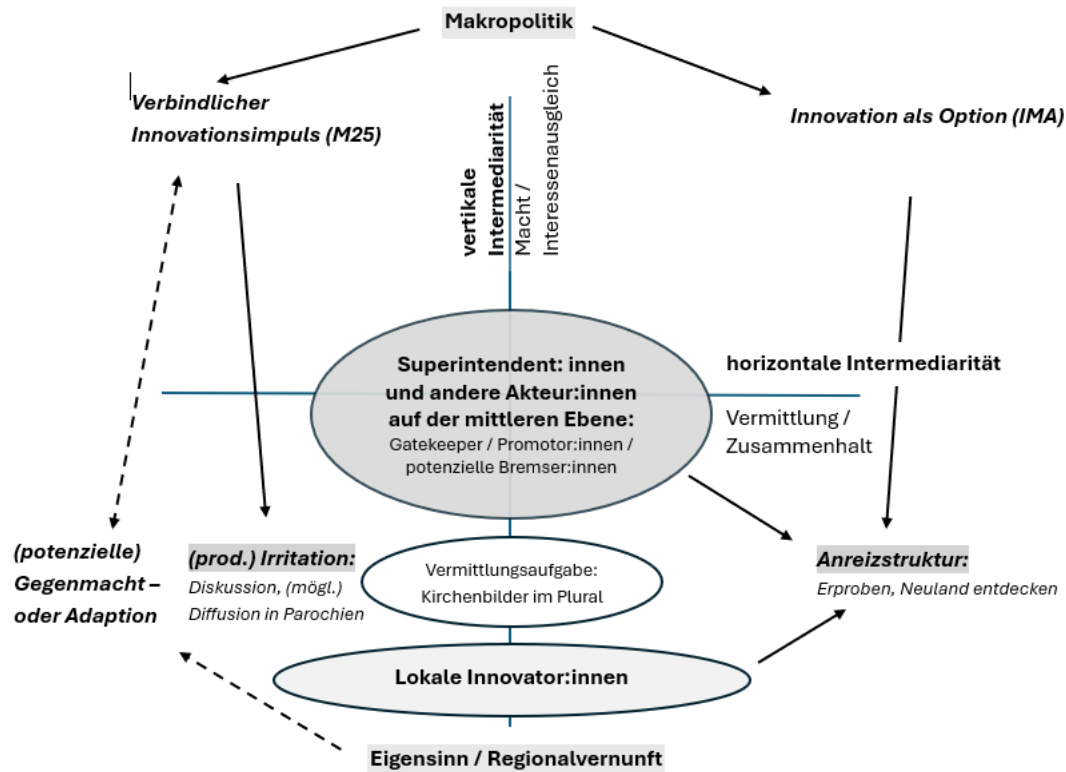
Der Blick auf die Mittlere Ebene schärft die Unterschiede zwischen einem Förderprogramm wie IMA und der verbindlichen Einführung der M25-Stellen und vermittelt zugleich einen Eindruck von zwei Typen eines kirchlichen Innovationsmanagements. Während die verbindliche Einführung der M25-Stellen aus Perspektive der Mittleren Ebene als externer Eingriff in das bestehende System verstanden werden kann, in jedem Fall aber erhöhten Vermittlungsbedarf erzeugt, eröffnen die IMA-Projekte (das gilt für den A- und den B-Bereich) primär einen Freiraum für „Aufbrüche[...] in unbekanntem Terrain“⁷ und bieten damit eine Chance zu einem zeitlich begrenzten Erproben „on demand“. Die Erfahrung mit neuen Formen von Kirche hängt hier von der Eigeninitiative aus dem Kirchenbezirk bzw. von einzelnen Innovationsakteur:innen ab; der Kirchenbezirk kann hier eine Rolle als Resonanzraum spielen, der durch Kommunikation und Sichtbarmachung des Neuen die Innovationsdiffusion unterstützt.

Das ist bei der verbindlichen Einführung der M25-Stellen anders. Hier wird den Kirchenbezirken über den Stellenplan eine Auseinandersetzung mit anderen Formen von Kirche vorgegeben mit dem vom Kernteam formulierten Ziel, die Geläufigkeit des parochialen Bestandssystems zu irritieren. Diese Irritation hat tatsächlich zur (wenn auch nicht kontroversen) Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Kirchenbildern geführt und erfüllt damit ein erstes Ziel. Angesichts der Ressourcenprobleme und der dadurch verschärften Konkurrenz zwischen unterschiedlichen Kirchenbildern kommt auf die Landeskirche allerdings eine neue Kommunikationsaufgabe zu, gerade wenn es darum geht, den Eindruck einer Ab- oder Aufwertung von Kirchenformen zu verhindern.⁸ Die aus der Mittleren Ebene angeforderte

⁷ Ein:e Superintendent:in verbindet mit M25 die Hoffnung, „dass sie neue Impulse setzen und zu Aufbrüchen in unbekanntem Terrain ermutigen“.

⁸ „Es braucht eine gute Begleitung, nicht nur im Kirchenbezirk, sondern auch auf der Ebene der Landeskirche.“

„Begleitung“ könnte in Argumentationshilfen, Beratungsangeboten und regionalen Diskussionsformaten bestehen, die dem Austausch zwischen der landeskirchlichen Perspektive / Makropolitik⁹ und dem lokalen bzw. regionalen Eigensinn dienen.



Sinnvoll erscheint in solchen Prozessen auch die grundsätzliche Arbeit an den Kirchenbildern, um den Wahrnehmungs- und Möglichkeitsraum zu erweitern, bis hin zur Entdeckung regiolo-kaler Formen der Kirchenentwicklung.¹⁰ Dann könnte auch die Erfahrung mancher Projektakteur:innen eine Rolle spielen, dass für die Arbeit einiger IMA-Projekte die Grenzen eines einzelnen Kirchenbezirks zu klein sind und eine bezirksübergreifende Kooperation angemessen ist. Auch an dieser Stelle kann der Innovationsimpuls zu einer Weitung des Kirchenbildes führen.

Die herausgearbeiteten Funktionen der Mittleren Ebene – Gatekeeping und Förderung, Vermittlung und Arbeit an Kirchenbildern, sowie Eigensinn (mit aller Ambivalenz) – lassen sich über IMA und M25 hinaus generell auf die Mittlere Ebene übertragen, auf die in Zukunft im Horizont von „Kirche im Wandel“ noch mehr als bisher die Aufgabe einer „Managing diversity“ theologischer Ansätze, ekklesiologischer Formen und kirchlicher Praxis zukommen

[...] Also nicht: M25 ist die Kirche von Morgen und Gemeinde vor Ort ist die Kirche von gestern.“

⁹ Makropolitik ist der Bereich der Gesamtsteuerung einer Organisation unter Berücksichtigung relevanter Kontextfaktoren.

¹⁰ In einem der ausgewerteten Interviews mit eine:r Projektakteur:in kommt diese Perspektive auf konkrete Nachfrage in den Blick.

wird.

5.1.3 *Landeskirchlich getragenes Innovationsmanagement*

IMA und M25 stehen so – idealtypisch verdichtet –, für zwei unterschiedliche Innovationsansätze: kontextuelle und organisationale Innovation.¹¹ Eine **kontextuelle Innovation** geht von spezifischen Herausforderungen eines Kontextes aus, auf den Individuen oder Teams reagieren. Die organisationale Komponente kommt hier über Förder-, Begleitungs- und Vernetzungsstrukturen ins Spiel und hat einen primär ermöglichenden Charakter. Innovation ist eine Option, die von Akteur:innen initiativ ergriffen werden muss. Vorteil bildet der Gestaltungsfreiraum für ein intrinsisch getragenes kirchliches Entrepreneurship und damit verbunden, kontextuell bezogene Innovationsformen, die zumindest potenziell einen hohen Innovationsgrad haben können. Der Nachteil ist die offene Frage nach der Diffusion in das Regelsystem.

Bei einer **organisationalen Innovation** werden verbindliche Innovationsimpulse durch die Organisation vorgegeben, die in Form von neuen Regelstrukturen umgesetzt werden müssen. Eine kontextuelle Komponente kommt bei der Umsetzung in Form von regional angepassten Konzepten und durch die Akteur:innen ins Spiel. Vorteil ist hier die strukturelle Relevanz, die Diffusion wird als Rahmenrichtlinie vorgegeben. Nachteil bildet die Erhöhung der Komplexität im Umsetzungssystem, das mit einem hohen Aufwand an Kommunikation und Vermittlung verbunden ist und mit Asymmetrien zwischen alten und neuen Mustern verbunden ist – sowie dem „Eigensinn“ verantwortlicher Akteur:innen, die neben der Förderung auch Blockadehaltung beinhalten kann.

Faktisch liegen diese beiden idealtypischen Innovationsformen bei IMA immer in Mischungsverhältnissen vor. Zu den Herausforderungen, die damit für die kirchliche Steuerung verbunden sind, siehe unter 5.3.2.

5.1.4 *„Kirche, die weiter geht“ zwischen Organisation und Netzwerk*

Die narrative Dachmarke „Kirche, die weiter geht“ ist vom Kernteam entwickelt worden, um IMA eine größere Sichtbarkeit und Wirkung zu verleihen sowie als Vernetzungsplattform für Akteur:innen zu dienen, denen an einer missionarisch bzw. missional orientierten Kirchen- und Gemeindeentwicklung gelegen ist. Die sukzessive Anreicherung durch Bildungsformate sowie weitere Fördersparten sowie die M25-Stellen und den Ausbau der Social Media-Kanäle hat „Kirche, die weiter geht“ zu einer Vernetzungs- und Innovationsplattform werden lassen, bei der sich die landeskirchliche Organisation als Assistenzsystem und verdichteter Kern für eine Bewegungsdynamik präsentiert. „Kirche, die weiter geht“ übernimmt damit für die strategische Grundausrichtung von IMA eine Diffusionsfunktion über Netzwerklogiken, die vom thematischen Interesse der Partizipierenden geprägt sind. Die unterschiedlichen Logiken von IMA-Projekten, M25-Stellen, Förderprojekten durch das Gemeindeaufbauprogramm sowie von Labelprojekten fällt hier nicht ins Gewicht. Entscheidend ist der Bewegungskarakter, der ja semantisch wie optisch durch die Wort-Bild-Marke unterstrichen wird. Er kann die wichtigen inhaltlichen Aspekte der missionarischen Außenorientierung und der Erkundung des

¹¹ Diese Unterscheidung wurde anhand u.a. von IMA-Projekten herausgearbeitet, vgl. Elhaus / Schendel (2025b).

„unbekannten Terrains“ aufnehmen und sie mit Haltungen, Emotionen und Atmosphären assoziieren ohne sie definitorisch engzuführen. Als Hintergrundstruktur für die narrative Dachmarke werden ein organisationaler Kern mit verlässlicher Ansprechperson sowie Personal- und Sachressourcen wichtig bleiben.

Die Dachmarke stärker in das organisationale Handeln bzw. die Strukturreform einzubeziehen und zu „verkirchlichen“, würde dem Netzwerkcharakter und seinen Dynamiken sowie der von Aufbruch und Grenzüberschreitung geprägten Semantik zuwiderlaufen. So scheint aus Evaluationsperspektive mit dem unbestimmten Verhältnis von „Kirche, die weiter geht“ zu landeskirchlicher Organisationsentwicklung das größte Wirkungspotenzial verbunden zu sein. Denn die Plattform kann als Innovationsferment wirken, das eher von kontextueller als organisationaler Innovation geprägt ist und damit einen Grundansatz von IMA verstetigen. Indem die Landeskirche eine schlanke Infrastruktur für „Kirche, die weiter geht“ zur Verfügung stellt – ins Gewicht fallen hier vermutlich vor allem die Bildungsformate – leistet sie sich auf indirekte Weise den besten Dienst. Wie sich die mit „Kirche, die weiter geht“ verbundene inhaltliche Perspektive auf Kirchenentwicklungen in die gesamtkirchliche Reformdebatte einbringen lässt, zeigt die Beteiligung der Resonanzgruppe durch ein profiliertes Statement zu „Kirche im Wandel“ im Rahmen des regulären Partizipationsverfahrens.¹²

5.1.5 IMA und „Kirche im Wandel“

Im April 2025 wurde auf der Synode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Sachsens ein erster Vorschlag einer Strukturreform vorgelegt,¹³ der die Übertragung des Körperschaftsstatus auf größere räumliche Einheiten vorsieht, (im Papier als „Kirchengemeinde“ bezeichnet), während Gemeinde vor Ort (als „Ortsgemeinde“ benannt) mit dem Status einer kirchlichen Körperschaft ausgestattet wird. Dieser Ansatz verfolgt eine dreifache Strategie: eine Konzentration der gemeindlichen Rechtsstrukturen, die Pluralisierung von Formen gemeindlichen Lebens über die Parochie hinaus¹⁴ und die Verschlankung der Verwaltung. In diesem Zusammenhang soll auch die Mittlere Ebene mit den Kirchenbezirken neu figuriert und die Anzahl der Kirchenbezirke reduziert werden. Für die Beruflichkeit soll das klassische „Dreigespannen“ von Pfarrdienst, Gemeindepädagogik und Kirchenmusik weiter ausgebaut und durch das Berufsbild einer:s Pfarreferent:in ergänzt sowie stärker auf Begleitung Ehrenamtlicher ausgerichtet werden.

„Kirche im Wandel“ lässt sich dezidiert einem organisationalen Innovationsansatz zuordnen, zielt also auf eine verbindlich vorgegebene und organisationsrechtlich umzusetzende Strukturreform, die mit starken Interventionen für alle bisherigen Organisationsebenen verbunden ist und damit die organisationalen Rahmenbedingungen für christliche Lebenspraxis einschneidend verändern wird.¹⁵ Sie steht im Zeichen eines Rückbaus im Blick auf

¹² Vgl. <https://kirche-im-wandel.org/wp-content/uploads/2025/06/Rueckmeldung-zum-Zwischenbericht-Resonanzgruppe-Kirche-die-weiter-geht.pdf> (28.11.2025).

¹³ Vgl. Arbeitsgruppe „Kirche im Wandel“ der EVLKS (2025).

¹⁴ „Es soll eine variable und vielfältige Landschaft von kirchlichen Orten wachsen können, die dennoch verbunden bleiben in einer Kirchengemeinde“, a. a. O., 14.

¹⁵ Dezidiert wird von Veränderungen auf gemeindlicher und Mittlerer Ebene gesprochen. Die Konsequenzen für die landeskirchliche Ebene selbst stehen (noch) nicht im Fokus.

Ressourcenschwund, verbindet dieses jedoch auch mit theologischen bzw. ekklesiologischen Grundorientierungen. Dem hohen Irritationsgrad angemessen ist die bereits jetzt ansetzende offene Kommunikations- und Partizipationsphase jenseits der landeskirchlichen Leitungsgremien wie z. B. der Synode.¹⁶ Was so grundlegend die organisationsrechtlichen Fragen kirchlichen Lebens betrifft, bedarf eines möglichst breiten Resonanzraums und responsiver Verfahren. Hier mischen sich die beiden, von uns anhand von IMA und M25 analysierten Leitungsmodi im Blick auf konturierte Rahmenvorgaben und Ermöglichungshandeln, was sowohl Möglichkeiten als auch Risiken mit sich bringt. Dies könnte als heuristisches Raster für das weitere Prozessdesign bis zur Entscheidung um die Umsetzung dienen.

Im Blick auf IMA und M25 ist interessant, dass intentional die Pluralisierung von Gemeindeformen bzw. die Entwicklung kirchlicher Orte unter dem Dach der neuen Raumstrukturen vorangetrieben werden soll. So werden unter „Ortsgemeinde“ nicht mehr nur die klassischen Parochien verstanden, sondern „ausdrücklich [auch] auch Initiativen und Gemeinden an sogenannten „dritten Orten“¹⁷. Genannt werden „z. B. Schulgemeinden an evangelischen Schulen [...], Studierendengemeinden, Initiativen oder Gemeinden in diakonischen Einrichtungen, besondere sogenannte Profildgemeinden oder auch diakonische oder missionarische Projekte“. Das Zielbild ist eine „variable und vielfältige Landschaft von kirchlichen Orten“ [...], die im Rahmen einer größeren, strukturellen Einheit (hier der „neuen“ Kirchengemeinde) miteinander verbunden sollen.¹⁸ Hier formiert sich eine Tendenz, die Orientierung an der Parochie als Grundform kirchlicher Organisationsgestalt hinter sich zu lassen und kirchliche Praxis pluriform, an unterschiedlichen Orten und mit verschiedenen sozialen Formen zu organisieren. Was jedoch neben die bisherigen Ortsgemeinden und klassische Funktionsgemeinden oder Diakoniegemeinden sowie Profildgemeinden als weitere Sozial- und Organisationsformen treten kann, bleibt noch relativ offen. In diese Lücke können IMA-Projekte treten. Sie bieten Anschauungsbeispiele, was Gemeinde auch noch sein kann und erweitern so den Möglichkeits- und Imaginationsraum für eine pluriforme kirchliche Landschaft innerhalb der größeren Einheiten, in der Raum- und Zeitstrukturen in Orientierung an Kontexten und Lebenswelten vervielfältigt und verflüssigt werden. Die Cluster vermitteln einen Eindruck, mit welchen Wirklogiken die unterschiedlichen Formen von „Gemeinde“ verbunden sind und wie sie sich in größere Raumstrukturen einzeichnen. Zugleich weisen die Beobachtungen zu Programmebene und Mittlerer Ebene darauf hin, welche Herausforderung bei Vermittlung, Erwartungsmanagement und Moderation sowie Arbeit an Kirchenbildern mit der Gestaltung größerer Vielfalt kirchlicher Lebensformen verbunden ist. Über IMA wurde ein Transformationswissen generiert, dass zur Kartografierung der neuen kirchlichen Landschaften

¹⁶ Vgl. <https://kirche-im-wandel.org/beteiligung/#rueckmeldungen> (28.11.2025).

¹⁷ „Mit ‚dritten Orten‘ werden Angebote bezeichnet, die die kirchliche Arbeit der Kirchengemeinden als parochialer Verbund (‚erste Orte‘) sowie Einrichtungen, Werke und funktionale Dienste (‚zweite Orte‘) ergänzen. Dritte Orte liegen quer zu traditionellen Formen von Gemeinde. Sie sind Innovationsräume kirchlichen Lebens, die probenhalber Antworten auf Herausforderungen bei der Erfüllung des kirchlichen Auftrags entwickeln“, ebd. Der Zwischenbericht nimmt hier wörtlich die Nomenklatur des Innovationsprogramms der Ev. Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz auf, ohne dies allerdings kenntlich zu machen, vgl. <https://akd-ekbo.de/innovation/dritteorte/> (28.11.2025)

¹⁸ Vgl. ebd.

in den größeren Raumeinheiten für alle Beteiligten - landeskirchliche Ebene, Mittlere Ebene und Akter:innenebene vor Ort - nützlich sein kann.

IMA und M25 leisten damit Kundschafterdienste für das Land, das jenseits des Jordans der bisherigen parochialen Grundstruktur liegt. Es mit der biblischen Metapher des gelobten Landes aufzuladen, würde den Ambivalenzen und ungeplanten Risiken einer Strukturreform nicht gerecht werden – und zugleich verkennen, dass sich jede kirchliche Organisationsentwicklung „jenseits von Eden“ vollzieht und sich die Suche nach der „optimalen“ Organisationsform zumindest aus systemtheoretischer Perspektive als Sisyphusarbeit darstellt.¹⁹ Sachgerecht ist es aber, diesen Übergang zu trans- und postparochialen Formen kirchlicher Organisationsentwicklung mit der aus dem Evangelium wachsenden Gestaltungsfreiheit im Blick auf kirchliche Strukturen und ihre Funktionalität im Sinne einer Kirche mit den Menschen zu verbinden und damit als organisationale Bewährung christlicher Freiheit inklusive der damit verbundenen Fehlbarkeit zu interpretieren.

5.2 IMA im Kontext landeskirchlicher Innovationsprogramme

Innerhalb der evangelischen Kirchenlandschaft steht IMA als kirchliches Innovationsprogramm nicht allein. In den vergangenen zehn Jahren haben insgesamt 14 Landeskirchen entsprechende Programme aufgelegt.²⁰

¹⁹ Vgl. Kühl (2015).

²⁰ In Bils et al. (2024) werden die empirischen Ergebnisse der Evaluation von fünf landeskirchlichen Innovations- und Erprobungsräumen vorgestellt und durch drei Beispiele aus Österreich, der Schweiz und den Niederlanden ergänzt. Dort werden Gemeinsamkeiten und Differenzen deutlich.

Innovationsformen findet sich in zahlreichen jüngeren Programmen. In ihnen verschiebt sich der Fokus von der formulierten Kriteriologie zu Prozessberatung und -begleitung für die Entwicklungsphase. Dafür stehen exemplarisch die „Initiative Missionarische Aufbrüche“ in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers²⁷, das Innovationsprogramm der Ev. Kirche in Baden²⁸ und die „Spielräume“ in der Evangelischen Kirche in Hessen-Nassau als das jüngste Programm.²⁹ Gerade diese Tendenz macht deutlich, dass die Programme keine reinen Förderinstrumente sind, sondern bewusst über Beratung und Begleitung ermöglichen und empowern wollen. Aus diesem Grund sind fast alle Programme mit nicht nur Sach-, sondern auch Personalressourcen ausgestattet und betreiben sehr bewusst eine Vernetzung der entsprechenden Akteur:innen der Initiativen in Richtung einer Learning Community.³⁰ Über die Fördergelder können sowohl Sach- wie Personalkosten gefördert werden. Für die Berufsprofile selber gibt es außer anstellungsrechtlichen Kriterien keine Einschränkungen. Eine Ausnahme bilden die Programme in den Landeskirchen in Württemberg und Braunschweig. In Württemberg wurden unter dem Label „Neue Aufbrüche“ Projektpfarrstellen für Innovation eingerichtet.³¹ In der Landeskirche in Braunschweig wurden unter Typ A neue Berufsprofile (Liegenschaftsbeauftragte, Regiomanager:innen, Diakon:innen im Verkündigungsdienst) erprobt, während unter Typ B unterschiedliche Projekte in großer thematischer Bandbreite gefördert werden.³²

Große Unterschiede gibt es bei der finanziellen Ausstattung für Förderung und Begleitung der einzelnen Programme, die auch etwas über den strategischen Stellenwert innerhalb der jeweiligen Landeskirche verraten. Direkt verbunden mit landeskirchlichen Strategieprozessen ist das Innovationsprogramm der Ev. Kirche in Baden mit dem Prozess „EKiBa 2023“ und die „Spielräume“ in der EKHN mit dem Prozess „EKHN 2030“.

Gemeinsam ist allen Programmen, dass sie „Reallabore für Innovation“³³ innerhalb von Landeskirchen darstellen. „Sie sind Innovationsräume kirchlichen Lebens, die probenhalber Antworten auf Herausforderungen bei der Erfüllung des kirchlichen Auftrags entwickeln.“³⁴ Hier zeigen sich unterschiedliche Facetten einer „Kirche im Erprobungsmodus“³⁵. Nicht Angebot und Konsumption, sondern Partizipation, Ko-Kreation und Kommunion führen zu

²⁷ Vgl. <https://www.aufbruch-ima.de/> (28.11.2025).

²⁸ Vgl. <https://www.ekiba.de/infothek/landeskirche-strukturen/ekiba-2032/innovation/> (28.11.2025).

²⁹ Vgl. <https://ekhn-spielraeume.de/was-sind-die-ekhn-spielraeume/> (28.11.2025).

³⁰ Eine Ausnahme bilden die „LabORATORien“ in der Evangelischen Kirche der Pfalz, die über Beratung und Begleitung hinaus keine Fördergelder verteilen, vgl. <https://laboratorien.evpfalz.de/> (28.11.2025), vgl. Kaufmann (2023).

³¹ <https://www.neue-aufbrueche.de/> (28.11.2025), vgl. Labohm et al. (2024).

³² Vgl. die entsprechende Richtlinie zur Förderung von Erprobungsräumen und Multiprofessionellen Teams in der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig in <https://kirchenrecht-braunschweig.de/document/50093/search/2026> (28.11.2025); Elhaus / Schendel (2025c) sowie Mulia / Kretzschmar / Mayer (2025).

³³ Jung / Schöttler (2024), 16.

³⁴ So die Beschreibung der „Dritten Orte“ in der EKBO <https://akd-ekbo.de/innovation/dritteorte/> (28.11.2025), die pars pro toto für alle Innovationsprogramme gelten kann.

³⁵ Elhaus (2022). Vgl. die Beiträge in Hofmeister et al. (2023).

„Kirchenbildung“ (Ekklesiogenese) im Sinne einer Kirche mit den Menschen. Kontextorientierung und die damit verbundene Frage nach der lebensweltlichen Relevanz von Lebensformen des christlichen Glaubens und der Verbesserung von Lebensbedingungen im konkreten Sozialraum prägen die Programmatik. Im Vordergrund stehen nicht neue Zielgruppen, sondern Beziehungen. Damit verändert sich auch die Rolle der Kirche von einer Versorgerin zu einer Ermöglicherin. „Die theologische Pointe liegt in der relationalen Dimension: Kirche wird dort lebendig, wo sie sich nicht zuerst als Institution, sondern als Netzwerk von Beziehungen versteht – unter Menschen, im Raum, vor Gott.“³⁶ Zugleich verbindet die Programme eine spezifische Aufbruchsatmosphäre, die sich narrativ manifestiert. „Eine neue, innovative und alternative kirchliche Praxis wird erprobt, die institutionell als Gegenerzählung zum Schwund von Relevanz, Engagement und Strahlkraft funktioniert und die Energien freisetzt.“³⁷

Darüber hinaus zeichnen sich alle Programme durch unterschiedliche Varianten von kontextuell und organisational getragener Innovation aus, also dem Zusammenspiel von landeskirchlichen Anreiz- und Begleitsystemen und der Initiative von Akteur:innen.³⁸ Die gemeinsame Herausforderung für alle Programme ist das Verhältnis zwischen den explorativen Räumen zum kirchlichen Regelsystem. Wie kann die Erprobungspraxis Relevanz für die zukünftige Organisationsentwicklung der Landeskirche gewinnen³⁹ und wie können sich Landeskirchen als lernende Organisationen erweisen? Die Begleitforschung hat dazu unterschiedliche Modelle aus der Organisationstheorie aufgenommen: das Ambidextriemodell mit dem dualen Modus von Optimierung des Bestehenden und Erkundung des Neuen, der unterschiedlich kombiniert werden kann (sequentiell, strukturell, kontextuell)⁴⁰ und ein trianguläres Modell, dass die Ebenen von Nische (Initiativen, Mikroebene), Regime (kirchliche Organisation, Mesoebene) und Landschaft (gesellschaftliche Umwelten, Makroebene) unterscheidet.⁴¹ Das Ambidextriemodell zielt auf die grundlegende Steuerung einer Organisation. Das triangulierende Modell beschreibt das Gesamtsetting.

IMA weist zahlreiche Parallelen mit den anderen landeskirchlichen Innovationsprogrammen auf. Die Förderkriterien sind weiter als bei der EKM und grenzen sich nicht explizit von parochialen Mustern ab, zeigen aber deutliche Außenorientierung, Kontextbezug und Akzent auf das Ehrenamt. Das verbindet IMA mit zahlreichen anderen Landeskirchen. Auch die Beratung, Begleitung und Vernetzung spielt bei IMA eine analoge Rolle wie in anderen

³⁶ Domsgen (2025a, 2).

³⁷ Keller (2025, 143).

³⁸ Dieses Zusammenspiel hat Schlegel (2025) anhand von vier Varianten für die unterschiedlichen Initiativen der Erprobungsräume in der EKM analysiert.

³⁹ In der schlanken Ordnung der Erprobungsräume in der EKM wird als Ziel die Erprobung „von neuen Gemeindeformen im säkularen Kontext“ angegeben. Zugleich wird konstatiert: „Die exemplarischen Projekte haben Bedeutung für die künftige Entwicklung in unserer Landeskirche“ https://www.erprobungsraeume-ekm.de/wp-content/uploads/2025/02/20200928_Erprobungsraeume-Ordnung.pdf (28.11.2025). Damit wird das vorausgesetzt, was ein landeskirchliches Innovationsmanagement noch einholen muss.

⁴⁰ Vgl. Elhaus / Schendel (2021)

⁴¹ Vgl. Bils / Faix / Hilbrands (2024, 264-269).

Landeskirchen, ebenso die narrative Gegenerzählung zu depressiven Rückbauschließen.

Im Abgleich wird zugleich das Spezifische von IMA deutlich. IMA verbindet – wie das Braunschweiger Programm – eine Projektlinie mit einer Stellenlinie. Allerdings so, dass es sich dabei exklusiv um Pfarrstellen handelt, die jedoch, anders als in Württemberg und Braunschweig, im Rahmen eines gemeinsamen Programmes mit unterschiedlichen Projekten laufen, unter einer gemeinsamen, narrativen Dachmarke zusammengefasst werden und über die Begleitformate eine gemeinsame Lerngemeinschaft bilden.

Während die Projektlinie von IMA den meisten anderen Programmen ähnelt, zeichnet sich der Pfarrstellenbereich durch einen singulären Faktor aus. Er ist der vorgeschaltete Explorationsraum für eine organisationale Innovation, die die inhaltliche Programmatik von IMA durch eine flächendeckende neue Pfarrstellenstruktur in allen Kirchenbezirken verankert. Einerseits wird damit die klassische Reihenfolge von Innovationsprozessen mit Exploration (Erkundung), Prototyping (Entwicklung von Prototypen) und Skalierung (Aufnahme von ausgewählten Prototypen in die Gesamtorganisation) umgekehrt. Andererseits gewinnt damit IMA eine strukturelle Relevanz, die sich bei den anderen landeskirchlichen Programmen noch erweisen muss. Die Chancen und Grenzen dieser besonderen Variante innerhalb der Programme sind im Bericht unter Punkt 4 hinlänglich analysiert worden. Konkret wird diese Nähe zur verfassten Kirche in der deutlich höher ausgeprägteren kirchlichen Trägerschaft von IMA-Projekten (A- und B-Bereich) im Vergleich zur EKM. Während alle IMA-Initiativen in kirchlicher Trägerschaft laufen, haben die Hälfte der befragten Initiativen in der EKM NPO-Trägerschaftsstrukturen jenseits der verfassten Kirche (mehrheitlich Vereine sowie gGmbH, Stiftung, Diakonie).

Eine zweite Besonderheit besteht darin, dass angefangen von IMA (Stellen und Projekte) über M25 bis hin zu Gemeindeaufbauprojekten und Labelprojekten alle Initiativen mit IMA-Programmatik unter einer Dachmarke zusammengefasst, gemeinsam präsentiert und vernetzt werden. „Kirche, die weiter geht“ ist damit die bewegungsförmig angelegte bzw. inszenierte Variante der Fortsetzung von IMA, die die organisationale Variante in Gestalt der M25 Stellen innerhalb der Kirchenbezirke flankiert und zugleich einen Gegenpol jenseits der Ablauf- und Aufbaustrukturen und Konkurrenzen sowie Konfliktdynamiken in einem Kirchenbezirk bildet.

5.3 Praktisch-theologische Schlaglichter

5.3.1 *Pastoraltheologische Anmerkungen zur Dienstgemeinschaft der Ämter*

Perspektiven auf Pfarr- und Hauptamt

An der IMA wird sichtbar, was die Metapher des Pfarramts „auf der Schwelle“ von Ulrike Wagner-Rau trefflich beschreibt: Das Pfarramt befindet sich „im Übergang zu einer neuen Situation“, ⁴² mit offenem Ausgang. Bekannte Muster werden von Formen abgelöst, die es noch zu finden gilt. Auch Wagner-Raus zweite Verwendung des Bildes trifft bei IMA ins Schwarze, indem sie dem IMA-Motiv des Brückenbaus andere Worte gibt: Die Schwelle als „Raum

⁴² Wagner-Rau (2012, 7).

zwischen Innen und Außen“ bedürfe besonders aufmerksamer Wahrnehmung, denn „hier befinden sich die wichtigen Begegnungen und Bewegungen, die das Evangelium hinaustragen aus der Kirche in den Alltag der Menschen und umgekehrt aus diesem Außen entscheidende Fragen und Impulse in die Auslegung des Evangeliums hinein.“⁴³

Die konkreten Entwicklungen, die sich in der Auseinandersetzung mit den Rollen und Selbstverständnissen der IMA-Projektverantwortlichen erkennen lassen, fügen sich in den Reigen anderer Beobachtungen und Reflexionen über den Wandel des Pfarramts. So wird etwa der Fähigkeit „in sozialen und religiösen Netzwerkstrukturen zu agieren“ ausschlaggebende Bedeutung dafür beigemessen „in welcher Weise sich Kirchlichkeit an verschiedenen Orten unterschiedlich weiterentwickelt.“⁴⁴ Auch die zunehmende Relevanz von Teamarbeit im multi-, inter- und transprofessionellen Miteinander⁴⁵ fand bereits breite Beachtung und spiegelt die allgemeine Grundbewegung wider, das Pfarramt als gemeinsam aufgetragenen Dienst zu verstehen. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen wird dabei vielerorts die Bedeutung des Empowerments bzw. der Befähigung und Bevollmächtigung hervorgehoben.⁴⁶ Ein weiteres Grundmuster im Kaleidoskop der Veränderungsmotive lässt sich erkennen: Die Spezialisierung und Ausdifferenzierung der Aufgaben, bei gleichzeitiger Diversifizierung der dazu nötigen Kompetenzen bzw. der Akteur:innen, die sie tun und mit ihnen betraut sind. Für diese Beobachtung nun stellen Innovations- und Erprobungsprogramme wie die IMA geradezu ein Brennglas dar, schließlich wird die Pluralisierung der pastoralen Handlungsmöglichkeiten in ergänzenden Gemeindeformen ganz intentional angestrebt. Dabei zieht die Beobachtung der Ausdifferenzierung auch immer die Frage nach dem Proprium des Pfarrberufs nach sich,⁴⁷ denn insbesondere im Kontext von Erprobungen verlieren Berufsgruppe und Profession ihre distinktive Kraft, sodass es schwerfällt, die Rolle der Pfarrperson noch klar abzugrenzen.

Für die Bearbeitung dieser Frage ist die Auseinandersetzung mit IMA besonders interessant: Das Programm verbindet mit seinen beiden Förderbereichen Projekte miteinander, die sowohl von Pfarrpersonen als auch von anderen Berufsgruppen⁴⁸ verantwortet werden und bietet damit eine interessante Ausgangslage um dem „Spezifischen“ des Pfarramts nachzugehen – auch wenn es hier natürlich untypischen Arbeitsbedingen und -aufträgen gegenübergestellt ist.

Eine Perspektivierung der Projekte unter dieser Fragestellung legt zwei sich spannungsvoll ergänzende Einsichten nahe. Zunächst ist festzuhalten: Andere Berufs- und Akteursgruppen finden sich – wohl gerade im Erprobungskontext – in sehr ähnlichen Rollen und Tätigkeitsfeldern wieder wie Pfarrpersonen. Die drei Tätigkeitsbereiche⁴⁹ mit denen die

⁴³ Ebd.

⁴⁴ Erichsen-Wendt / Ruck-Schröder (2022, 27).

⁴⁵ Vgl. Schendel (2020).

⁴⁶ Vgl. Domsgen (2025); Eiffler (2026); Müller (2019).

⁴⁷ Z. B. Erichsen-Wendt / Ruck-Schröder (2022, 52–54); Pohl-Patalong (2012).

⁴⁸ Die hiesige Unterscheidung von Pfarrperson und „Nicht-Parramt“ perpetuiert den Anachronismus der Pfarrzentrierung und wird weder der Trias der Verkündigungsdienste, noch den damit lieblos subsummierten weiteren Berufsgruppen und Anstellungsverhältnissen gerecht. Er ist hier auf die spezifische Frage zurückzuführen und durch die Programmstruktur nahegelegt.

⁴⁹ Die Items lauteten im vollständigen Wortlaut: „Beziehungsarbeit zur Zielgruppe (Kontaktaufnahme, -pflege, Gespräche, Seelsorge)“, „Organisation, Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen und Angeboten für

Projektverantwortlichen in der ersten Online-Befragung (a) angaben, die meiste Zeit zu verbringen, sind in beiden Förderbereichen dieselben. Auch die Zustimmung zu den Rollenbildern fällt bei zentralen Items⁵⁰ in beiden Gruppen ganz ähnlich aus.⁵¹ Der Blick auf die qualitativen Daten spricht ebenfalls gegen ein exklusives oder kategoriales Spezifikum: In allen drei Projektklustern sind sowohl Pfarrpersonen als auch andere Berufsgruppen verantwortlich. Und doch lassen sich sowohl quantitativ als auch qualitativ Tendenzen und Gewichtungen festmachen: So sind in den Arbeitsbereichen der professionellen Lebensbegleitung (Cluster 2), sowie der Multiplikation und Repräsentanz (Cluster 3 b und c) überwiegend Pfarrpersonen, dagegen in den Clustern 1 (Gemeinschaft) und Cluster 3a (Partizipation) überwiegend Vertreter:innen anderer Berufsgruppen verantwortlich. In den quantitativen Daten drückt sich dies beispielsweise darin aus, dass letztere angeben, mehr Zeit mit der „Organisation, Vorbereitung und Durchführung von Teamtreffen“ zu verbringen als Pfarrpersonen. Diese geben dagegen eher an, mehr Zeit in „Kooperationen mit gesellschaftlichen Institutionen“ zu investieren und erleben sich eher als „RepräsentantIn der Kirche“ als andere Berufsgruppen.

Mit den beiden „pfarrdominierten“ Clustern treten also Seelsorge⁵² und öffentliche Kommunikation als zentrale Handlungsfelder in den Blick. Das Erleben, dass die projekverantwortlichen Pfarrpersonen dabei von ihrem Amt und den gesellschaftlich verankerten Bildern von Kirche getragen werden und auf offene Türen stoßen, passt zu der Anerkennung der Kirche durch zivilgesellschaftliche Akteure, die auch andernorts berichtet wird.⁵³ Dieser Befund wäre ganz in Linie mit dem Vorschlag die „öffentliche Dimension des pastoralen Handelns“ als Spezifikum des Pfarrberufs zu sehen.⁵⁴

Insgesamt stellt die IMA diese Zuschreibungen jedoch in Frage: Hier agieren auch Gemeindepädagog:innen als kirchliche Repräsentant:innen im Sozialraum. Darüber hinaus sind Musiker:innen kirchenentwicklerisch aktiv⁵⁵ und Menschen ganz unterschiedlicher beruflicher Hintergründe begleiten andere mit niedrigschwelliger Seelsorge. Es zeigt sich erneut: Im

die Zielgruppe (Gottesdienste, Fahrten, offene Angebote, etc.)“ und „Inhaltliche, thematische oder konzeptionelle Arbeit“. Ähnliches zeigt sich in der Einschätzung der herkömmlichen Tätigkeitsbereiche von Pfarrpersonen in Bezug auf die Items „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Motivation/ Koordination Ehrenamt“.

⁵⁰ Z. B. bei vier der fünf bereits o.g. Items mit den durchschnittlich höchsten Zustimmungswerten „TeamworkerIn“, „NetzwerkerIn“, „MultiplikatorIn“, „MotivatorIn“.

⁵¹ Bei genauerem Besehen lässt sich ausmachen, dass diese Rollen alle recht „tätigkeitsnahe“ Beschreibungen sind. In der Zuschreibung spezifisch theologischer Rollen (etwa „theologischer Profi“, „Interpret:in der christlichen Tradition“ oder „spirituelle:r Begleiter:in“), die jedoch auch bei den Pfarrpersonen nicht die höchsten Zustimmungswerte erhalten, zeigen sich dagegen Differenzen, die auf eine Zurückhaltung anderer Berufsgruppen hindeuten könnte, sich diese anzueignen. Der Effekt könnte verstärkt werden, durch die Neigung von Pfarrpersonen, sich bestimmte Rollen zuzuschreiben.

⁵² Aktuell ist das amtszentrierte Verständnis von Seelsorge jedoch stark angefragt, vgl. Morgenthaler (2025).

⁵³ Vgl. Erichsen-Wendt / Ruck-Schröder (2022, 26).

⁵⁴ „Der Aspekt der Öffentlichkeit schließt leitendes Handeln, öffentliche Verantwortung und Repräsentanz der Kirche ein.“ Erichsen-Wendt / Ruck-Schröder (2022, 89).

⁵⁵ Dies ergänzt die jüngst ausführlich dargestellte sozioreligiöse Relevanz der Kirchenmusik um den innovativen und kirchenentwicklerischen Aspekt, vgl. Hörsch / Fuhrmann (2025).

Performanzbereich hat der Pfarrberuf „kaum mehr Alleinstellungsmerkmale.“⁵⁶ Zudem wären die Aufgaben der IMA-Pfarrpersonen mit dem Aspekt des „öffentlichen Handelns“ nicht hinreichend beschrieben, da gerade ihre multiplikative Tätigkeit auch in die kirchlichen Organisations- und Gemeindestrukturen hineinwirkt.

Damit zeichnet sich ab, dass die Veränderung des Tätigkeits- oder Performanzbereichs mit der des Wirkradius bzw. der Ebene der Pfarrpersonen einhergeht: So korrespondieren die „pfarrdominierten“ Cluster mit einer regionalen Tätigkeit, während die anderen stärker lokal gebunden agieren. Verschieben sich also die Verantwortungsbereiche? Treten andere berufliche und ehrenamtliche Akteure im Lokalen in den Vordergrund und Pfarrpersonen, mit ihrer Anbindung an den Kirchenbezirk, in die „zweite Reihe“?⁵⁷ Könnte dies ein Zugang zum Spezifikum des Pfarrberufs werden?

Die Besonderheit des sächsischen Wegs, missionarische Pfarrstellen auf Ebene des Kirchenbezirks zu implementieren, erweitert das Bild der „Schwelle“ um einen neuen Bedeutungsaspekt: die innerkirchliche intermediäre Rolle. Die Pfarrpersonen, die im und für den Kirchenbezirk tätig werden, vermitteln nicht nur zwischen „innen und außen“ und „gegenwärtig und zukünftig“, sondern auch innerkirchlich zwischen verschiedenen Organisationseinheiten und -ebenen bzw. zwischen regionalen und lokalen Bezügen. Vor dem Hintergrund von größer werdenden Struktureinheiten werden so netzwerkartige Zwischenebenen eingewoben, die für die regioloale Kirchenentwicklung Bedeutung gewinnen. Doch die innerkirchliche Intermediarität scheint nicht nur funktional, sondern auch inhaltlich bedeutsam zu sein. Als „Pionier:innen einer gesamtkirchlichen Haltungsänderung“⁵⁸ gilt es Aushandlungsprozesse zu gestalten und zwischen verschiedenen Vorstellungen und Bildern von Kirche zu vermitteln. Insbesondere dort, wo die Stellen auf Multiplikation ausgerichtet sind, treten sie als Ressource für die Landeskirche hervor, um strategische Impulse in die Fläche zu tragen bzw. dortige Bewegungen wahrzunehmen, zu befördern und zu begleiten (als Inkubator:innen von Innovation, „Bewegungsmelder:innen“, „regioloale Kirchenentwickler:innen“?).⁵⁹ Diese besondere intermediäre Funktion lenkt den Blick auf erste Untersuchungen zu den „Lay Leaders“ in Großbritannien.⁶⁰ Dort verfolgte das Projekt Myriad am Gregory Center for Church Multiplication das Vorhaben, Ehrenamtliche dabei zu unterstützen, neue Ausdrucksformen von Gemeinden zu initiieren und zu leiten. Auch dort war die vermittelnde Rolle der Pfarrpersonen entscheidend.⁶¹

⁵⁶ Erichsen-Wendt / Ruck-Schröder (2022, 52–53).

⁵⁷ Löst und verselbstständigt sich damit auch die Lebensbegleitung vom Ortsgebundenen, wird professionalisiert und „outgesourct“?

⁵⁸ Erichsen-Wendt / Ruck-Schröder (2022, 31).

⁵⁹ Der Befund in Cluster 3 lässt dabei jedoch nur in Ausnahmefällen die ansonsten vielfach als aktuelle Tendenz hervorgehobene Teamarbeit erkennen – im Gegenteil fühlen sich in dem Cluster viele als Einzelkämpfer:innen.

⁶⁰ Der Blick in das UK lohnt außerdem in Bezug auf die „Mixed Ecologies“, die – genau wie die M25 Pfarrstellen – herkömmliche Gemeindearbeit mit neuen Initiativen verbanden. Die Ergebnisse decken sich mit den hier dargestellten Befunden und sind in den IMA-Thesen 2024 mit eingeflossen. Vgl. Perrin / Olsworth-Peter (2021).

⁶¹ Die mit der Begleitung der sog. „Lay Planters“ oder „Lay Leaders“ beauftragen Pfarrpersonen nahmen die Rollen von Mentor:innen, Supervisor:innen sowie Vermittler:innen ein, vgl. Centre for church multiplication

In Bezug auf die Bestimmung des Pfarrberufs käme hier zum Tragen, dass er in solchen Stellen sein Profil konsequent von seinem „Bezug auf die Kirche in ihrer Gesamtheit“ erhält.⁶² Jedoch wäre das Kriterium wiederum an die Performanz gebunden – und damit dem Wandel anheimgestellt, der nicht nur die Rollen betrifft, sondern auch die Personen(gruppen), die sich ihrer annehmen. So weitet die IMA den Blick auch für Berufsbildentwicklungen in anderen Professionsgruppen⁶³ und die Erweiterung des Anstellungsportfolios um Nebentätigkeit, geringfügige Beschäftigungen oder Honorarkräfte – und konfrontiert die Praktische Theologie neu mit der drängenden Aufgabe, die Pastoraltheologie in eine Theologie der Ämter und Dienste einzubetten,⁶⁴ das Verhältnis von Pfarramt und -beruf neu zu bedenken und erst dann und von dort aus den Beitrag des Pfarrberufs im Zusammenwirken aller kirchlichen Berufe und Akteur:innen neu zu bestimmen.

Ehrenamtliche – und die Rollenveränderungen bei den beruflichen Akteur:innen

In der aktuellen Phase der Kirchenentwicklung gerät das Thema Ehrenamtlichkeit und ein ehrenamts-sensibler Rollenwandel bei den kirchlichen Berufen verstärkt in den Blick. Hierbei lassen sich idealtypisch zwei Perspektiven unterscheiden: entweder ein *bestands- und defizitorientierter Ansatz*, bei dem Ehrenamtliche die Rückgänge bei den beruflichen Stelleninhaber:innen kompensieren sollen (Kompensationsstrategie), oder ein *möglichkeitsorientierter Ansatz*, bei dem es nicht um die Verteidigung des Bestandssystems, sondern um die Eröffnung von Möglichkeiten und die Entfaltung entsprechender Kompetenzen geht.⁶⁵ Diese idealtypische Unterscheidung entspricht der Differenzierung zwischen dem „alten“ und dem „neuen“ Ehrenamt, die in der Ehrenamtsforschung geläufig ist.⁶⁶ Das alte Ehrenamt ist hiernach durch „weltanschauliche oder religiöse Bindung an eine Organisation“ und eine „altruistische“ Motivation“ geprägt, die sich idealerweise in der „lebenslange[n] oder sehr lange[n] Tätigkeit in einer Organisation“ niederschlägt. Dagegen ist für das neue Ehrenamt das Prinzip der „biographischen Passung“ genauso typisch wie die Orientierung an Eckpunkten wie „Selbstverwirklichung“ und der „Reziprozität von Geben und Nehmen“. Das Engagement ist dementsprechend vielfältig, „zeitlich befristet“ und „projektorientiert“.⁶⁷

Wenn wir das ehrenamtliche Engagement in den IMA-Projekten mit dieser Typologie abgleichen, zeigt sich eine große Nähe zum möglichkeitsorientierten Ansatz bzw. dem neuen Ehrenamt. Das gilt vor allem für das Cluster 1 und 3a. Hier ist das freiwillige Engagement durch folgendes geprägt: eine Handlungsorientierung, die Glauben und Leben verbindet („gemeinsam essen“, „schrauben“ etc.); unterschiedliche Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten; Teamarbeit, Partizipation in Leitungsaufgaben und nicht zuletzt eine intrinsische Motivation

(2022). Wichtige Prinzipien und Erkenntnisse finden sich zusammengefasst in Eiffler (2026).

⁶² Vgl. Erichsen-Wendt / Ruck-Schröder (2022, 89).

⁶³ Z. B. scheint sich auch etwas im Selbstverständnis der Kirchenmusiker:innen zu bewegen, wenn diese Musikschulunterricht geben.

⁶⁴ Wagner-Rau spricht von einer „Theologie der Pastoral“, vgl. Wagner-Rau (2012).

⁶⁵ Vgl. Schulz 2025 (224f.).

⁶⁶ Vgl. Brunner (2021, 60).

⁶⁷ Ebd.

bei allen Beteiligten.

Damit sind zahlreiche IMA-Projekte Orte des „neuen“ Ehrenamts, das tendenziell eher „von den Menschen“ und weniger „von der Organisation her“ denkt.⁶⁸ Diese neue Ehrenamtslogik zeigt, dass die eher bewegungsförmigen IMA-Projekte auch in dieser Hinsicht die Freiräume „jenseits“ der Parochien nutzen. Dagegen ist anzunehmen, dass im Parochialsystem dieses Abrücken von der „alten“ Ehrenamtslogik schwerer fällt, wenn sich infolge des institutionellen Versorgungsanspruchs die Kompensationslogik in den Vordergrund drängt.⁶⁹

Der bei vielen IMA-Projekten sichtbare Trend zu Konturen eines neuen Ehrenamts deckt sich mit anderen empirischen Ergebnissen. Nach der KMU 6 sind kirchlich Engagierten unter anderem folgende Motive und Erfahrungen wichtig: ein sinnvoller Beitrag für das eigene Leben sowie Gemeinschaft bzw. das Dasein für andere.⁷⁰ Dabei wird das soziale Miteinander im Vergleich zu „religiöse[n] Fragen“ mehrheitlich als wichtiger eingeschätzt.⁷¹ In eine ähnliche Richtung gehen auch die Ergebnisse des Freiwilligensurveys von 2019 (die entsprechenden Ergebnisse des Freiwilligensurvey 2024 sind noch nicht veröffentlicht). Bei *allen* Engagierten (nicht nur den Engagierten im Bereich Religion und Kirche) stehen die folgenden Engagementmotive an erster Stelle: Spaß, Menschen helfen, etwas für das Gemeinwohl tun, Gesellschaft mitgestalten, mit Menschen zusammenkommen.⁷² Altruismus und eine soziale Motivlage gehen hier Hand in Hand, wobei Selbstwirksamkeit („mitgestalten“) und Flow-Erfahrungen („Spaß“) zusammenkommen.⁷³

Das entspricht einem pragmatistischen Blick auf das Ehrenamt, der die alte Alternative von altruistischer und (eigen)nutzenorientierter Motivation überwindet und das Ehrenamt als soziale Praxis betont. Diese konkretisiert sich in Handlungssituationen, ist durch „Wertentscheidungen geprägt“ und umfasst Aspekte der Körperlichkeit, Sozialität und Kreativität genauso wie Emotionen.⁷⁴ Für das Ehrenamtsmanagement impliziert dies die Aufgabe, „die Dimension der Emotionen zu würdigen“ und nicht nur Wert darauf zu legen, dass die entsprechenden Engagementfelder „als effiziente, bürokratische und sachliche Dienstleistungseinheiten [...] funktionieren.“⁷⁵ Zu solchem pragmatistischen Verständnis von

⁶⁸ Vgl. Pohl-Patalong (2022, 179).

⁶⁹ Vgl. Schulz (2025, 224).

⁷⁰ Meistgenannte Antworten bei der Frage: „Was haben Sie persönlich davon, sich am kirchlichen Leben zu beteiligen?“: „Es trägt zu einem Gefühl von Dankbarkeit und Freiheit bei“, „Es gibt mir Impulse und andere Perspektiven für mein Leben“, „Es ist eine Auszeit, die mir Kraft und Energie für den Alltag gibt“ sowie: „Mein Glauben und meine Beziehung zu Gott wird dadurch gestärkt“. Alle diese Antworten erhalten bei evangelischen Ehrenamtlichen mehr als 60 Prozent der Zustimmung. Vgl. EKD (2024, 43).

⁷¹ Meistgenannte Antworten bei der Frage: „Heutige Erfahrungen bei kirchlichem Engagement“: „Gemeinschaft erleben und für andere da zu sein steht für mich im Mittelpunkt meines kirchlichen Engagements“, „bei meinem kirchlichen Engagement ist mir das soziale Miteinander wichtiger als religiöse Fragen“ (beide über 80 Prozent). Vgl. EKD (2024, 44).

⁷² Sinnemann (2022, 40).

⁷³ Auch nach der KMU 6 ist 60 Prozent der evangelischen Engagierten Gestaltungsmöglichkeit wichtig, siehe EKD (2024, 44).

⁷⁴ Vgl. Hollstein (2017).

⁷⁵ Hollstein (2017).

Ehrenamtlichkeit passt auch die beim neuen Ehrenamt genannte „Qualifizierung“,⁷⁶ die einerseits in der tätigen Anerkennung vorhandener, etwa beruflich erworbener Kompetenzen besteht und sich andererseits in Angeboten der Kompetenzerweiterung ausdrückt.

Das so verstandene neue Ehrenamt bestimmt das Verhältnis zwischen Organisation und den (sich natürlich in sozialen Kontexten / Milieus bewegenden) Individuen neu: Individuelle und kollektive Wertentscheidungen, gemeinsames Handeln, Erfahrungen von Selbstwirksamkeit, Anerkennung und Partizipation werden wichtiger als eine traditionsorientierte Pflichtenethik. Ehrenamtlichkeit wird ein „Möglichkeitsraum“ mit freier Wahl, darum die Bedeutung der Partizipation.⁷⁷ Darum wird es zunehmend wichtig, eine neue Balance zwischen den Interessen der Ehrenamtlichen und der Organisation zu finden. Damit verändern sich auch Machtverhältnisse.

Für die beruflich Mitarbeitenden der Kirche (längst nicht nur die Pfarrpersonen) impliziert all dies nicht nur eine Rollenerweiterung, sondern eine Rollenveränderung:

- *Teamarbeit* wird wichtiger.⁷⁸ Das gilt für multi- bzw. interprofessionelle Teams⁷⁹ genauso wie für Teams, in denen beruflich und ehrenamtlich Tätige kompetenzorientiert „auf Augenhöhe“ zusammenarbeiten.⁸⁰
- *Empowerment, Vernetzung und Deutung* bekommen eine neue Relevanz als Querschnittsaufgabe. Empowerment und Vernetzung werden hierbei konkret im Blick für die Kompetenzen, in der Schaffung eines Resonanzraums, in der gemeinsamen Arbeit an Ermöglichungsräumen. Deutung bedeutet hier die Vermittlungsaufgabe zwischen den individuellen bzw. partikularen Perspektiven und Werten / Zielen der Organisation;⁸¹ in der Kirche ist das die multiforme Kommunikation des Evangeliums. Hier sind die hermeneutischen Kompetenzen *aller* Mitglieder der Erzähl- bzw. „Visionsgemeinschaft“ gefragt,⁸² nicht nur der Pfarrpersonen.
- „*Reflektierte Entscheidungen über Tun und Lassen*“⁸³ ermöglichen bzw. organisieren: Dies ist nötig, damit die Versorgungslogik das ehrenamtliche Engagement und die erwähnten Ermöglichungsräume nicht kannibalisiert. Damit verbunden ist auch die Herausforderung, z. B. im Rahmen einer Parochie oder kirchlichen Region das Verhältnis zwischen (weiterhin bestehendem) alten Ehrenamt und Formen des neuen

⁷⁶ Brunner (2021, 60).

⁷⁷ Vgl. Eufinger (2026, in press). Der Terminus stammt von Otger Atrata und meint bei ihm die Wahlmöglichkeit im Rahmen von Partizipation.

⁷⁸ So aktuell Pohl-Patalong (2025, 217) mit Blick auf die Pfarrpersonen.

⁷⁹ Vgl. Schendel (2025).

⁸⁰ Vgl. Schendel (2020).

⁸¹ Vgl. Hollstein (2017): „Da gemeinsame Erfahrungen zentral sind, muss das Ehrenamt als Raum dienen, wo solche gemeinsamen emotionalen Erfahrungen in besonderer Weise möglich sind und mit Bezug auf gemeinwohlorientierte Werte gedeutet werden.“

⁸² Vgl. Teil 4.a in diesem Bericht.

⁸³ Pohl-Patalong (2025, 216).

Ehrenamts zu managen.⁸⁴

Die hier angedeuteten Rollenveränderungen lassen sich so auf den Punkt bringen: weniger operatives Handeln und Amts-Macht, mehr Kommunikation, Strategie, Ermöglichung und Ermächtigung. Zugleich braucht es Ekklesiopreneurship, eine aktiv-unternehmerische Haltung, um ggf. als einzelne:r Pionier:in eine solche Teamarbeit überhaupt erst aufzubauen.

Das zeigt: Auch mit Blick auf neue Formen von Ehrenamtlichkeit erweisen sich IMA-Projekte als relevantes Experimentierfeld. Sie sind ein Kristallisationspunkt für neue Formen von Ehrenamtlichkeit und eine Veränderung kirchlicher Berufe. Das gilt für die Rollenveränderungen von beruflich und ehrenamtlich Tätigen genauso wie für den „ganzheitlichen“ Ansatz, den viele IMA-Projekte mit ihrer Verbindung von Leben und Glauben bzw. ihrer Handlungsorientierung verfolgen. Gerade, weil sie sich vielfach im Freiraum neben der parochialen Logik bewegen, leben sie das „Reframing“ kirchlichen Handelns: weg von der Defizit- hin zu einer Möglichkeitsorientierung, das für vielfältige Engagementformen und Kompetenzen offen ist und die Gestaltung von Kirche als *gemeinsame* Verantwortung versteht.⁸⁵

Das Parochialsystem unterliegt anderen Logiken, insofern konfrontieren die Erfahrungen der IMA-Projekte dieses System mit der beschriebenen Herausforderung, durch bewusste Entscheidungen die Dominanz der Versorgungslogik zu beschränken und damit Freiraum für das Experimentieren und neue Formen ehrenamtlichen Engagements zu finden, auch verstärkt in zivilgesellschaftlicher und sozialräumlicher Perspektive. Zugleich haben etliche IMA-Erfahrungen auch den verlockenden Charme des Gelingens: Neue Formen der Ehrenamtlichkeit und Rollenveränderungen bei den beruflichen Akteur:innen sind möglich. Entsprechende Anreiz- und Lerneffekte dürften auch für die M25-Stellen sinnvoll sein, weil sie nicht nur den Blick auf andere Berufsgruppen, sondern auch auf die Pluriformität ehrenamtlichen Engagements lenken.

5.3.2 Kybernetische Anmerkungen: Das Wechselspiel von Ebenen und Logiken

Mit einiger Unschärfe lassen sich in kirchlichen Innovationsprogrammen unterschiedliche Entstehungsdynamiken, Logiken und Steuerungsrichtungen unterscheiden. In diesem Bericht ist bereits der Vorschlag einer Gegenüberstellung von **kontextueller Innovation** und **organisationaler Innovation** unterbreitet worden.⁸⁶ Geht die erste von spezifischen Herausforderungen eines Kontextes aus, auf den Individuen oder Teams reagieren, so wird die zweite durch die Organisation vorgegeben: Sie setzt Impulse, die strukturell umgesetzt werden müssen. Denkt man diese schematische Gegenüberstellung weiter, kann man sie zu einer **Oben-Unten-Figur** entwickeln und mit den verschiedenen Soziallogiken anreichern, die jeweils dominierend sind. Die kontextuelle Innovation wird dann mit der Wachstumsrichtung „von unten“ assoziiert, in der Netzwerklogiken dominieren, die organisationale Innovation hingegen

⁸⁴ Vgl. a. a. O., 184.

⁸⁵ Vgl. Schulz (2025, 221; 225) und die Konzepte in multi- bzw. interprofessionellen Teams, den Pfarrberuf als gemeinsame Aufgabe mehrerer Berufsgruppen zu verstehen, wobei hier auch die semiprofessionellen Ehrenamtlichen (wie z. B. Prädikant:innen) mitzudenken wären, vgl. Schendel (2020).

⁸⁶ Vgl. o. Seite 88 und Elhaus / Schendel (2025 b).

entfaltet sich „von oben“ und folgt organisationaler bzw. institutioneller Textur. Zugegebenermaßen handelt es sich um vereinfachte Konstruktionen; aber die beiden Muster besitzen heuristisches Potential, gerade, was die jeweilige Kybernetik angeht.

Doch bevor diese Figur steuerungstheoretisch bedacht wird, soll die Architektur des Ganzen reflektiert werden. Denn die Rekonstruktion zweier verschiedener Richtungen ist durchaus nicht selbstverständlich. Das gängige Bild von sozialen Innovationen sieht in ihnen Graswurzel-Initiativen, die von kontextsensiblen Akteuren vor Ort initiiert werden und systemisch aus den Bedarfen bzw. Engstellen des Sozialraumes emergieren.⁸⁷ Charismatische Personen oder Gruppen bewegen etwas mit ihren Anliegen: karitative Aktivitäten in einem Stadtviertel, Spieleangebote für Kinder, Begegnungsmöglichkeiten für Trauernde oder geistliches Leben am Bahnhof. Früher oder später bilden sich aus diesen Initiativen Strukturen, man wird Verein, kann damit Fördermittel einwerben und Vereinbarungen mit der Kirche abschließen. Die agierenden Christen sind gemeindlich zwar verortet, aber ihre gemeinsame Initiative ist als solche nicht Bestandteil einer kirchengemeindlichen Aktivität. Sie wächst auf der „grünen Wiese“. Auch wenn diese Spielart in ihrer faktischen Bedeutung nicht überschätzt werden sollte⁸⁸, dominiert ihr Image die entsprechenden Diskurse. Nach wie vor gilt sie als Rolemodel.

Das ist kybernetisch keineswegs unbedenklich. Denn Entstehensfaktoren solcher Graswurzelinitiativen wie charismatische Personen mit entsprechenden Haltungen, Vernetzungen und begünstigenden Atmosphären lassen sich faktisch nicht von außen herstellen.⁸⁹ Die – unbestreitbare – Kontingenz von sozialer Innovation wird hier auch in ihrer Entstehung abgebildet, was zu einem kybernetischen Patt führen kann. Verantwortliche in den Kirchen wenden sich ab und überlassen die Vor-Ort-Situation den jeweiligen Akteuren. So richtig die Einsicht in soziologische und theologische Unverfügbarkeit von sozialer Innovation⁹⁰ ist, wäre dies für neue Wege in der Kirche fatal. Die sozialen Innovationen vor Ort bleiben lokal begrenzt und können nicht in die Landeskirche diffundieren.

Entgegen dieser fatalistischen Option hat sich in Innovationsprogrammen deutscher Landeskirchen die *indirekte* Steuerung solcher Vor-Ort-Innovationen etabliert.⁹¹ Auch das IMA-Programm folgt dieser Logik; jedenfalls da, wo Engagierte sich auf den Weg gemacht hatten – oder es noch wollten. Sie konzentriert sich auf das Arbeiten mit den Akteuren vor Ort, bemüht sich mit einem supervisorischen und coachenden Führungsstil um deren Weiterbildung, Vernetzung und Inspiration. Zudem werden finanzielle Anreize geschaffen, bei strukturellen und rechtlichen Fragen wird beraten und ggf. werden Hürden abgebaut. Kommunikation der Ideen und Einladung zum Mitwirken sind unerlässlich. Die landeskirchliche Ebene wird zum Assistenzsystem lokal getragener Initiativen. Damit wird ein Kirchenbild verbunden, das von

⁸⁷ So z. B. der viel rezipierte Weg zu einer Fresh expressions of Church, bei dessen Systematisierung man sich an den bottom-up-Initiativen orientierte, vgl. Moynagh (2012).

⁸⁸ Eine exemplarische Untersuchung von 65 Erprobungsräumen in der EKM ergab, dass diesem Gattungstyp etwa 16 Initiativen (25%) zuzurechnen sind, vgl. Schlegel (2024).

⁸⁹ Zu den begünstigenden Faktoren vgl. Schlegel et al. (2016).

⁹⁰ Vgl. dazu z. B. Paas (2012).

⁹¹ Vgl. Schlegel (2022).

Lokalität und Interaktion getragen ist, sich also gleichsam von unten aufbaut. Zugleich stellt sich jedoch die Frage nach der Diffusion ins Gesamtsystem und dem auch organisationsrechtlichen Verhältnis zwischen alten und neuen Formen kirchlichen Lebens. Inwieweit sind diese in Ressourcenverteilung und Entscheidungsprozesse einbezogen – oder wollen dies sein? An dieser Stelle wechselt der Modus des landeskirchlichen Handelns in Richtung gesamtkirchlicher Verantwortung und muss im Sinne einer erweiterten paulinischen Oikodomé (vgl. 1. Kor 14,12) nach der „Auferbauung“ der partikularen Kirche, nicht nur der lokalen Gemeinde bzw. Initiative fragen.

Die Förderung „organisational getragener Innovation“ dockt bei dieser gesamtkirchlichen Verantwortung an. Die Landeskirche setzt einen organisationsrechtlich vorgegebenen Impuls wie bei M25, den es nun verbindlich umzusetzen gilt oder der Implementierung von Stellen im Rahmen von IMA. Damit bekommt der Innovationsansatz von vorherein für das Gesamtsystem eine strukturelle Relevanz. Aber auch Kirchengemeinden, Kirchenkreise oder sonstige Organisationen⁹² verfahren in ihrem Zuständigkeitsbereich ähnlich. Auf formalem Wege stellen sie Faktoren zusammen, die zu einem innovativen Projekt führen sollen. Sie fassen Beschlüsse in den zuständigen Gremien, stellen geeignetes Personal frei und sorgen für die nötigen Ressourcen, damit sich Menschen begegnen können und daraus eine innovative Dynamik entsteht. Das Vorgehen verfährt ähnlich – aber anders – *indirekt*, weil es die vermeintlichen Ingredienzien von Kircheninnovationen zusammenträgt, aber das eigentliche Entstehen derselben 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* seine Grenze und muss nun wieder den Modus des Leitungshandelns in Richtung Assistenzsystem für die Umsetzung durch Kommunikation, Beratung und Begleitung wechseln, um den Umsetzungsprozess unterstützen zu können. Sicher ist dagegen der Rahmen: rechtliche Klarheit, finanzielle Ausstattung und hauptamtliche Untersetzung prägen das Arbeiten von Beginn an.⁹³

Die Forschung zu sozialer Innovation betont, dass die verschiedenen Steuerungsebenen durchaus gewinnbringend zusammenarbeiten und insofern bedeutsam sein können. Wenn Graswurzelinitiativen in ihren Rahmenbedingungen „von oben“ so unterstützt werden, dass sie gut gedeihen und sich ausbreiten können, erweisen sie sich als besonders robust.⁹⁴ Wie in einer Schonung sind sie gegenüber anderen ungeschützten überlebensfähiger. So gesehen stellt die Verschränkung von oben und unten den kybernetischen Idealfall sozialer Innovation dar.

Schaut man sich die hier skizzierten und entgegengestellten Modelle vor diesem Hintergrund an, merkt man, dass es sich bereits um jeweils integrierte Ansätze handelt. Sowohl die kontextuelle Innovation von unten (sofern sie über ein entsprechendes Programm Anschluss an die Landeskirche/Kirchenkreis gefunden hat) als auch die organisationale Innovation von oben sind aufeinander bezogen, wissen um ihre Grenzen und versuchen, voneinander zu profitieren.

⁹² Z. B. Diakonische Verbände, Stiftungen oder freie Werke (CVJM) etc.

⁹³ In der exemplarischen Untersuchung der EKM-Erprobungsräume gehörten diesem Entstehungstypus neuer Gemeindeformen ebenfalls 25% der Projekte an; ebenso viele wie dem „Graswurzel“-Typus, vgl. Schlegel (2024).

⁹⁴ Vgl. Butkevičienė (2009).

Lediglich die Impulse verdanken sich verschiedenen Ebenen – und Logiken.

Deshalb mag es nicht überraschen, dass ein beträchtlicher Teil der Kircheninnovationen in der Verschränkung der Ebenen und Logiken so entstehen: *Innerhalb* von kirchlichen Körperschaften bzw. Stiftungen, Einrichtungen und Werken formieren sich Engagierte. Sie zeigen sich als deren Vertretung in der Öffentlichkeit. 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. Die Initiative selbst kommt aber nicht durch formalen Beschluss der zuständigen Gremien zustande; sondern sie emergiert auch hier und geht vom Charisma und dem Anliegen Einzelner aus.⁹⁵

Die schematische Entgegensetzung beider Logiken und Steuerungssysteme, die sich im Rahmen landeskirchlicher Innovationsprogramme durchaus beobachten lässt⁹⁶, würde also zu kurz greifen. Es geht um die Integration der beiden Ansätze, wie der Blick in die Church of England bestätigt: „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 wir dran bleiben, herausgefordert und erquickt zu werden durch die an den äußersten Rändern des Lebens der Kirche.“⁹⁷ Integrativ zu agieren, Netzwerk- und Organisationslogik zu kombinieren, impliziert auch das – zumindest zeitweilige – Abrücken von der präferierten Logik oder immerhin: das Durchspielen der je anderen. So ist für Kirchenleitende die Versuchung groß, „eine große innerkirchliche Struktur aufzubauen, ein Programm voller Aktivitäten [...] oder ausführliche Richtlinien“. Aber gebraucht werden stattdessen „Schlichtheit, offene Augen, hörende Ohren, Zeit, Gebet und Offenheit für den Heiligen Geist“⁹⁸, also eine andere Steuerungslogik. Für die Steuerung entsprechender Prozesse sind Personen ideal, die *die verschiedenen Systemlogiken bedienen* und sich auf der mitunter zugigen, da durchaus konfliktreichen Schwelle einigermaßen wohlfühlen. Indem sie die unterschiedlichen Ansätze in sich vereinen müssen, sind sie „Brückenmenschen“, d. h. auch immer Grenzgänger.

Ähnliches – aber vice versa – ließe sich über Pionier:innen berichten, die beginnen, in kirchlichen Gremien mitzuarbeiten. Solch ein Agieren verändert den eigenen *modus operandi* und weist auf eine „spezielle Form der ‚Hybridfigur‘“ in landeskirchlichen Innovationsprozessen hin.⁹⁹ Im besten Fall stellt diese Abweichung einen Beitrag zur jeweiligen Zukunftsfähigkeit dar: Weil sie das Betriebssystem um je ein anderes erweitert – und damit die

⁹⁵ In der exemplarischen Untersuchung der EKM-Erprobungsräume sind diesem Typus die Mehrheit der Initiativen zuzurechnen: 37%, vgl. Schlegel (2024).

⁹⁶ So bilanziert Uta Pohl-Patalong den Übersichtsreader zu EKM-Erprobungsräumen: „Das Verhältnis zur Parochie wird ... auffallend häufig thematisiert – und überwiegend als Problem der Konkurrenz.“, vgl. Pohl-Patalong (2022, 462).

⁹⁷ Croft (2016, 20).

⁹⁸ A. a. O., 19.

⁹⁹ Vgl. Pohl-Patalong (2022, 458).

Anpassungsfähigkeit bzw. Stabilität erhöht.¹⁰⁰ Dann dürfte das spannungsreiche Verhältnis zu einem befruchtenden Miteinander führen.

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“¹⁰¹. Zugleich inszeniert landeskirchliches Handeln damit ein Bild von Kirche, das über jede singuläre Form kirchlichen Lebens hinausgeht bzw. ihr ideell zugrunde liegt. Es findet seinen durchaus selbstkritischen Charakter darin, dass es sich nicht machtförmig durchsetzen lässt, sondern im Zeichen der Ermöglichung christlicher Lebenspraxis in pluralen Sozial- und Organisationsformen steht. Darin erfährt gesamtkirchliches Handeln nicht nur seine theologische Berechtigung, sondern auch seinen Wert und sein konkretes Profil sowie seine Aufgabe.

5.3.3 Missiologische Anmerkungen: IMA im Diskurs um den Missionsbegriff

Für IMA spielt, wie schon der Name zeigt, der Bezug auf das Missionsverständnis eine besondere Rolle (vgl. 4.3., 74–76). Im Folgenden sollen die empirisch erhobenen Charakteristika, die zum Missionsverständnis bei IMA erhoben wurden, in den bundesdeutschen Diskurs um Mission eingezeichnet werden.

Die missionstheologische Reflexion hat innerhalb des deutschsprachigen Raumes deutlich abgenommen.¹⁰² Dieses Urteil bezieht sich nicht nur auf deutschsprachige Literatur im internationalen Kontext, sondern in besonderer Weise auf die deutsche Kirchenlandschaft, bei der sich Strukturdebatten mit Überlegungen zur Reichweitenvergrößerung der Kommunikation des Evangeliums mischen, ohne jedoch explizit auf den Missionsbegriff zu rekurren.¹⁰³ Bemühungen, den Missionsbegriff für aktuelle Herausforderungen der Kirchenentwicklung fruchtbar zu machen¹⁰⁴ oder über den Evangelisationsbegriff wieder mit ins Spiel zu bringen¹⁰⁵, blieben singulär und in den aktuellen Reformdiskursen relativ resonanzlos. Dies mag zum einen daran liegen, dass sich nach dem begrifflichen Höhenflug im Zuge der sogenannten „Missionssynode“ der EKD in Leipzig 1999 die mentale Aufbruchsstimmung um Mission als Krisen- wie Hoffnungsbegriff angesichts von forciertem Mitgliederschwund und Rückbauprozessen erschöpfte.¹⁰⁶ Das programmatisch mit ihm verbundene „Wachsen gegen den Trend“ konnte angesichts religionskultureller Rahmenbedingungen, die jenseits kirchlicher Beeinflussung liegen, zu Überforderung und Erschöpfung führen.¹⁰⁷

¹⁰⁰ Vgl. Kotter (2015) oder auch Elhaus / Schendel (2021).

¹⁰¹ Hermelink (2022).

¹⁰² Vgl. Wrogemann (2023, 916).

¹⁰³ Vgl. Exemplarisch Pohl-Patalong (2021).

¹⁰⁴ Vgl. die Veröffentlichungen des ehemaligen Zentrums Mission in der Region, exemplarisch Pompe / Schlegel (2011) sowie Elhaus / Kirchhoff (2020).

¹⁰⁵ Vgl. Herbst et al. (2023, bes. 217-266).

¹⁰⁶ Vgl. Elhaus (2020, 55-64).

¹⁰⁷ Vgl. Schlag (2010) und im Blick auf entsprechende Reformprogramme der EKD, die von missionarischer Programmatik durchzogen waren Karle (2011).

Zum anderen ist der Missionsbegriff durch seine kolonial geprägte Wirkungsgeschichte so negativ konnotiert, dass eine positive Verwendung mit ausgesprochen begriffskritischen Erklärungsaufwand verbunden ist.¹⁰⁸ Postkoloniale Lesarten versuchen ihn zwar vom asymmetrischen Machtgefälle zu entkleiden¹⁰⁹ - u. a. mit neuen Lesarten zum fälschlicherweise so genannten Missionsbefehl im Sinne einer Einladung zur Teilhabe an der Lerngemeinschaft um Jesus -, aber auch dieser dekonstruktivistische Aufwand zeigt, dass sich mit „Mission“ eine kirchliche Programmatik schwer verbinden lässt, mag der Begriff in den östlichen Landeskirchen aufgrund der ausgeprägten Minoritätssituation zumindest innerkirchlich auch unbedarfter verwendet und gehört werden.¹¹⁰ Denn immer stellt sich das Dilemma ein, zunächst kritisch bezüglich der Wirkungsgeschichte zu definieren, wie man den Begriff „richtig“ zu verstehen habe.

Sucht man im Begriffsdickicht nach thematischen Schneisen, so ergeben sich folgende Zugänge: Im Begriff Mission spiegelt sich der universale Horizont des christlichen Heilsverständnis, das inklusiv allen Menschen jenseits von Ethnie, Geschlecht und religiöser Herkunft gilt. Mit dieser Universalität ist ein grenzüberschreitender Modus der religiösen Kommunikation verbunden, der auf öffentliche Artikulation drängt. Der Kommunikationsmodus wird theologisch zurückgebunden an Christologie und Gotteslehre und trinitarisch in der *missio dei amoris* verankert. Die sich aus der liebenden Selbsthingabe Gottes in Jesus Christus gründende und inhaltlich qualifizierte Mission der Kirche wird damit zur Gabe wie Aufgabe – einer „Aufgabe der Kirche im doppelten Sinne des Wortes: Hingabe und Auftrag“.¹¹¹ Einer so verstandenen Mission entspricht eher die Vorstellung einer Vergesellschaftung der Kirche als eine Verkirchlichung der Gesellschaft. Die Kirche lässt sich in risikoreicher Kommunikation des Evangeliums¹¹² auf ihre unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexte ein und sucht nicht primär in ihre Sozialformen zu integrieren. Mission steht für verschwenderische Aussaat,¹¹³ kein Comeback der Kirche. Umstritten ist jedoch, wie weit dieser kenotische Zug der Hingabe soteriologisch, ekklesiologisch und organisational reichen kann. Ist Konversion und Gemeindebildung eine legitime Intention des missionarischen Handelns, auch wenn sich die Verwirklichung dieser Intention menschlicher Machbarkeit und kirchlicher Programmatik entzieht?¹¹⁴ Schließt Mission die Dimension von Mitgliedererwerb (und Organisationserhalt) ein – oder tendenziell aus?

Wie kommt das Verständnis von Mission angesichts der zumindest semantisch programmatischen Verwendung in IMA zu stehen? Im Blick auf die Erwartungshaltungen scheinen sich Hoffungsprojektion und Ernüchterung zu wiederholen. Unrealistische

¹⁰⁸ Vgl. Elhaus (2020, 34-51) und aus interreligiöser Perspektive inklusive einem Plädoyer für einen Verzicht auf das „missverständliche Reizwort ‚Mission‘“ Reinbold (2020, hier 265).

¹⁰⁹ Vgl. die Beiträge in Währisch-Oblau (2024).

¹¹⁰ Vgl. die differenzierenden Äußerungen von Kähler (2003), der den Missionsbegriff affirmativ aufnimmt und ihn inhaltlich auf die Weite der Kommunikation des Evangeliums ausrichtet.

¹¹¹ Kunz (2020, 148).

¹¹² Vgl. Handke (2020).

¹¹³ Vgl. Schroeter-Wittke (2006).

¹¹⁴ So lassen sich die Anfragen von Herbst verstehen (2024, 358-393).

Erwartungen einer Trendumkehr im Blick auf Mitgliederzahlen und Säkularisierungstendenzen können angesichts der Möglichkeiten wie Grenzen kirchlichen Handelns nur enttäuscht werden. Deutlich bebildert IMA die grenzüberschreitende Dimension von Mission. IMA steht für ein Kirchenbild einer exzentrischen Kirche, die in einer Minoritätssituation angesichts wachsender Entkirchlichung nach außen geht und öffentliche Wirksamkeit sucht und mit entsprechenden Haltungen verbunden wird. Ansonsten spiegelt sich die kontroverse Weite des Missionsbegriffes auch in den Polen von öffentlich wirksamer Kirche bis zur Vergemeinschaftung in unterschiedlichen Gemeindeformen ebenso wie in der offenen Frage nach Konversion und Jüngerschaft wider. IMA führt hier nicht über den Begriffsdiskurs hinaus, aber in ihn hinein, indem das Programm als Katalysator für einen konziliaren Dialog zwischen unterschiedlichen Positionen dient, bei denen **die konsequente Außenorientierung die gemeinsame Klammer bildet**. Mission steht für einen Bewegungsimpuls über die Grenzen eigener Kirchlichkeit hinaus, hinein in das „unbekannte Terrain“ multipler Säkularitäten. Daher öffnet IMA einen neuen Blick auf die praxeologische Dimension des Begriffs und seine jeweiligen biografischen, situativen und kontextuellen Füllungen und sensibilisiert für Vollzüge wie Hören, Orientierung an Bedarfen und explorative Bewegungen nach Außen, die gewohnte Praxis überschreitet. Statt theologische Richtigkeiten geraten soziale Dynamiken in den Fokus.¹¹⁵ Ein Doing mission dominiert die Praxis in den Projekten, bei dem das, was Mission bedeuten kann, in unterschiedlicher Form und Intensität in sozialer Praxis gemeinsam mit den Adressat:innen erschlossen wird. Dies kann sich entsprechend facettenreich in Gestalt einer neuen Gemeindebildung (Aufleben), existentiell vertiefter Übergangsriten im Rahmen von Naturspiritualität (Walk Away) oder dem dialogischen Einbringen von Sakralkunst in öffentliche Räume und der Arbeit an öffentlicher Erinnerungskultur (Kulturhauptstadt Chemnitz) vollziehen und ist wiederum mit unterschiedlichen Kirchenbildern verbunden: Kirche als missionale Gemeinschaft, Kirche als Dienstleisterin an individueller Religiosität und Kirche als Öffentliche Kirche.¹¹⁶ In allen Fällen ringt diese Praxis um den Öffentlichkeitsbezug der Kirche und die inklusive Weite des Evangeliums. Das hebt ein explizites Missionsverständnis nicht auf, aber kann es in einen kontroversen Dialograum führen, wo sich miteinander anhand der diversen Praxis die „größere Mission Gottes“ entdecken lässt, die immer weiter reicht, als das eigene Vorverständnis und die eigene, immer nur exemplarische Praxis. Auch Mission als theologische Figur denkt nach und setzt daher eine vorlaufende Praxis voraus. Fundamentale Voraussetzung der missionstheologischen Begriffsbildung ist die grenzüberschreitende Praxis der Liebe, wie sie Jesus Christus in den Evangelien verkörpert.

Die pluriforme Missionspraxis kann man noch im Sinne einer volkskirchlichen Programmatik lesen, die in die gesellschaftliche Breite wirken will. Aber nicht mehr auf dem Hintergrund dominanter Mehrheitsverhältnisse oder Rechristianisierungsstrategien, sondern als Versuch, so Kirche mit den Menschen in einer heterogenen Gesellschaft zu sein, dass sich diese die Lebensrelevanz des Evangeliums erschließen können und Lebenskraft aus dem Evangelium als gesellschaftliches Ferment wirken kann.

¹¹⁵ Dies erinnert an den Versuch, den Begriff der Evangelisation verbal zu dynamisieren, indem er mit „frohbotschaften“ wiedergegeben wird, und ihn so vom Missionsbegriff als Referenzrahmen zu lösen, vgl. Reißmann (2023, 441-482).

¹¹⁶ Vgl. zu den drei Projekten und den damit zusammenhängenden Kirchenbildern Elhaus / Schendel (2025).

Die Programmatik des Missionsbegriffs bei IMA führt, so lässt sich retrospektiv sagen, im Wechselspiel zwischen Programm- und Projektebene zu einer Funktion als Kaleidoskop. In der Praxis der Projekte zeigen sich je nach kontextueller Brechung unterschiedliche Facetten, die eine klassische begriffsdefinitorische Logik sprengen. Zugleich legen die pluralen Praxisformen nahe, dass eine konsequente Außenorientierung kirchlichen Handelns im Blick auf eine plurale, heterogene Gesellschaft zu entsprechend pluralen und daher immer auch nur exemplarischen Formen kirchlichen Lebens führt.¹¹⁷ Mission als extrovertierte Bewegung ins unbekannte Terrain würde damit die innerkirchliche Pluralität dynamisieren und die kirchliche Organisation vor die Herausforderung stellen, mit der wachsenden Diversität und den entsprechenden Kohärenzherausforderungen angemessen umzugehen.

¹¹⁷ Dieses Plädoyer für kirchliche Vielfalt z. B. von Gemeindeformen hat Uta Pohl-Patalong im Gefälle des Leitbegriffs der „Kommunikation des Evangeliums“ wiederholt geäußert, vgl. exemplarisch Pohl-Patalong (2022).

6 Fazit: Innovationsentwicklung zwischen Strategie, Struktur und Kultur

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass die Projekte und Projektstelle von IMA relevante Learnings für die kirchliche Innovationsentwicklung zwischen Strategie, Struktur und Kultur bereithalten.

Strategie:

Auf der strategischen Ebene zeigt sich ein mehrfacher Nutzen eines solchen Programms wie IMA. Es entstehen in der Fläche kirchliche „Reallabore für Innovation“,¹¹⁸ die (1.) strategische Überlegungen von Programmtexten konkretisieren und ihnen so Anschaulichkeit und Wirkung verschaffen,¹¹⁹ (2.) Lernerfahrungen für die Verbesserung konkreter Maßnahmen bereitstellen¹²⁰ und (3.) die Initiativen und Ideen lokaler Akteur:innen responsiv ernst- und aufnehmen und ihnen einen Ermöglichungsraum bieten.

Diese Dialektik von programmatischen Überlegungen, der Etablierung von Reallaboren und der Auswertung der Lernergebnisse (z. B. in Form einer Evaluation) ist dann nicht durch die lineare Umsetzung einer Strategie, sondern durch iterative Lernschleifen geprägt, die in die Strukturen eingebaut werden (müssen).

Struktur:

IMA ist ein Beispiel für ein Förderprogramm, das organisationale und kontextuelle Innovation nicht alternativ gegeneinander ausspielt. Das zeigt sich in den beiden Förderbereichen des Programms genauso wie in der Etablierung eines intermediären und multiperspektivischen Kernteams, das einerseits im Landeskirchenamt verankert ist, aber neben der Organisationslogik auch andere Logiken in sich vereint (Berater:innen- und Netzwerklogik). Deutlich wird, dass für die Wirkung eines solchen Programms ein multirationales Vorgehen sinnvoll ist, das neben der Organisations- und Institutionslogik (klare Interventionen, Rahmensetzung und organisierte Freiräume für Musterbrüche,) auch andere Logiken (Netzwerk- und Bewegungslogik) institutionalisiert, hier in Form von Begleit- und Vernetzungsstrukturen und einer offenen Plattform sowie der Dachmarke „Kirche, die weiter geht“. Die Herausforderung für kirchenleitendes Handeln besteht darin, diese Logiken sinnvoll aufeinander zu beziehen und dann auch zu entscheiden, in welchem Rahmen und welcher Form ein Projekt ggf. verstetigt werden soll – oder wie die Sicherung der Lernergebnisse gelingt. Diese multirationale Logik entspricht Konzepten einer regioloalen Kirchenentwicklung und damit einer größeren Pluralität kirchlicher Strukturen und Gemeindeformen.¹²¹

Kultur:

Indem ein Programm wie IMA gezielt Experimente mit Alternativen zum immer noch

¹¹⁸ Jung / Schöttler (2024, 16).

¹¹⁹ Vgl. z. B. die Wirkung des Berichts der EVLKS-Kirchenleitung „Mission auf dem Weg unserer Kirche“ aus dem Jahr 2018.

¹²⁰ Vgl. die Rolle der IMA-Evaluationsergebnisse für die Vorbereitung der M25-Stellen.

¹²¹ Vgl. das Impulspapier „Kirche im Wandel“ der EVLKS.

vorherrschenden Parochialmodell fördert, fördert es nicht nur strukturelle, sondern auch kulturelle Alternativen. Auch wenn sie im Parochialmodell vielfach angestrebt wird, gelingt die Außenorientierung kirchlichen Handelns im Freiraum jenseits der Pfarhie und der damit verbundenen Strukturen und Erwartungen deutlich leichter. In diesen Reallaboren verkörpert sich vielfach eine andere Kultur, die durch Kontextualität, Sozialraum- und Subjektorientierung, Konvivenz, Teamarbeit und veränderte Rollen der beruflichen und ehrenamtlichen Akteur:innen geprägt ist. Partizipative und handlungsorientierte Formen des „Doing Church“ und der Kommunikation des Evangeliums werden sichtbar.

Ein solcher Kulturwandel erscheint notwendig, um dem verbreiteten Relevanz- und Resonanzverlust entgegenzuwirken. Auf der anderen Seite fordern fluide Kirchenexperimente auch die flächendeckende parochiale Versorgungslogik¹²² heraus, die angesichts der aktuellen Personal- und Ressourcenprobleme ohnehin schon unter Druck steht. Umso wichtiger erscheint die Arbeit an Kirchenbildern sowie der Diskurs über eine aktuelle Auftrags- und Kontextorientierung. In diesem Zusammenhang wäre auch zu diskutieren, welche neuen Berufsprofile jenseits der bisherigen klassischen Berufe in der Kirche benötigt werden.¹²³

¹²² Vgl. Pohl-Patalong (2021, S. 52).

¹²³ Die EVLKS hat das bisherige „Dreigespann“ von Berufsgruppen im Verkündigungsdienst (Pfarrdienst, Gemeindepädagogik und Kirchenmusik) durch Pfarrreferent:innen erweitert. Aktuell wird nach „Möglichkeiten der Flexibilisierung und Ergänzung“ dieser Teams gesucht (<https://www.evlks.de/aktuelles/alle-nachrichten/nachricht/kirche-im-wandel>).

Literatur

- Arbeitsgruppe „Kirche im Wandel“ der EVLKS (2025): Kirche im Wandel – Wege gestalten für das Kommende. Ein Zwischenbericht, <https://kirche-im-wandel.org/wp-content/uploads/2025/04/Zwischenbericht-Kirche-im-Wandel-2025.pdf> (09.12.2025).
- Bengesser et al. (2024): Wie wirkt Gemeinwesenarbeit? Potenziale, Grenzen und Praxisrelevanz von Wirkungsforschung im Kontext der Begleitung von Transformationsprozessen im öffentlichen Raum, in: soziales_kapital 28, <https://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/801/1502> (08.12.2025), 24-45.
- Bils, Sandra / Faix, Tobias / Hilbrands, Christian (2024): Erprobung empirisch: Analyse, Lernerfahrungen und Handlungsempfehlungen für Kirchenentwicklung, in: Bils, Sandra et al. (Hg.) (2024): Erprobung empirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landeskirchlicher Innovations- und Erprobungsräume, Göttingen, 263-288.
- Bils, Sandra et al. (Hg.) (2024): Erprobung empirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landeskirchlicher Innovations- und Erprobungsräume, Göttingen.
- Brunner, Petra (2021): Arbeitswelt in der Kirche: Gesellschaftliche und theologische Perspektivenwechsel zu ehrenamtlicher (Mit-)Arbeit in Kirche und Diakonie (Arbeiten zur Pastoraltheologie, Liturgik und Hymnologie 96), Göttingen.
- Butkevičienė, Eglė (2009): Social Innovations in Rural Communities. Methodological Framework and Empirical Evidence, in: Social Sciences/Socialiniai mokslai 63, 80-88.
- Centre for church multiplication (2022): Listening to the Voice of the Lay Planters, <https://ccx.org.uk/content/listening-lay/> (08.12.2025).
- Croft, Steven (2016): Nine Lessons for a Mixed Economy Church, in: Pompe, Hans-Hermann / Todjeras, Patrick / Witt, Carla (Hg.): Fresh X – Frisch.Neu.Innovativ, Und es ist Kirche, Neukirchen, 13-20.
- Domsgen, Michael (2025a): Wagnis als geistliche Haltung, <https://www.feinschwarz.net/wagnis-als-geistliche-haltung/> (29.11.2025).
- Domsgen, Michael (2025b): Über, von und in empowerment lernen – und so Reflexionsräume neu ausloten, in: EvTh 85, 85–96.
- Döring, Nicola / Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin/Heidelberg.
- Eiffler, Felix (2026, in press): Glaubende empoweren. Allgemeines Priestertum, transprofessionelle Teams, neue Berufsbilder, in: Todjeras, Patrick / Herbst, Michael / Schröder, Bernhard (Hg.): Regiolokal. Als Kirche aufblühen und zusammenwachsen, Leipzig, 91-109.
- EKD (2024), Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung. Elektronischer Anhang 2: Tabellenanhang mit Grundauszählungen, differenziert nach Konfessionszugehörigkeit, https://kmu.ekd.de/fileadmin/user_upload/kirchenmitgliedschaftsuntersuchung/PDF/Anhang_Tabellen_Grundausz%C3%A4hlungen_der_6._KMU.pdf
- Elhaus, Philipp (2020): Ein Wort im Aufwind?! Mission zwischen Krisen und Reformbegriff, in: Elhaus, Philipp / Kirchhof, Tobias (Hg.): Kirche sucht Mission. Kirchenentwicklung in missionarischer Provokation (midiKontur 1), Leipzig, 34–71.
- Elhaus, Philipp (2022): Kirche im Erprobungsmodus, in: PrTh 57, 38-49.
- Elhaus, Philipp (2026, in press): Agile Kirche. Erprobungsgesetze und Erprobungsräume, in:

- Lämmlein, Georg / Elhaus, Philipp / Schendel, Gunther (Hg.): Adaption und Innovation. Evangelische Kirchen in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, Baden-Baden.
- Elhaus, Philipp / Kirchhof, Tobias (Hg.) (2020): Kirche sucht Mission. Kirchenentwicklung in missionarischer Provokation (midiKontur 1), Leipzig.
- Elhaus, Philipp / Schendel, Gunther (2021): Mit beiden Händen geht es besser. Innovation in der Kirche am Beispiel von Erprobungsräumen und Ambidextrie, SI-Kompakt 1/2021, www.siekd.de/wp-content/uploads/2021/06/2021-SI-KOMPAKT-Mit-beiden-Haenden-geht-es-besser.pdf (29.11.2025).
- Elhaus, Philipp / Schendel, Gunther (2025 a): Transformationsdynamiken zwischen Liquid und Solid church, Hannover, <https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2025/06/SI-EKD-Bericht-Erprobungsraum-Region-Langensalza.pdf> (28.11.2025).
- Elhaus, Philipp / Schendel, Gunther (2025b): Kirchliche Innovationsfelder im “unbekannten Terrain”. Empirische Erkundungen und kybernetische Herausforderungen in evangelischen Landeskirchen, in: Graef, Sebastian / Zahner, Walther / Maschke, Christine (Hg.): Die Rolle der Kirche in der heutigen Gesellschaft: (Un)Begrenzte Möglichkeiten? (Regensburger Schriften zu Kirche in Gesellschaft 1), Regensburg, 265-294.
- Elhaus, Philipp / Schendel, Gunther (2025c): Bericht zur Evaluation der Erprobungsräume. Typ A und Multiprofessionellen Teams in der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig. Ergebnisse zur Untersuchung der neugeschaffenen Berufsprofile und der MpT, Hannover, <https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2025/07/SI-Ergebnisbericht-Evaluation-EPR-Typ-A-und-MpT-Braunschweig.pdf> (09.12.2025).
- Elhaus, Philipp et al. (2024): Das Erproben erproben. Die Evaluation der Erprobungsräume in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland, in: Bils, Sandra et al. (Hg.): Erprobung empirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landeskirchlicher Innovations- und Erprobungsräume, Göttingen, 91–126.
- Eufinger, Veronika (2026 in press): Partizipation und Engagement: Ehrenamts- und Beteiligungsmanagement, in: Elhaus, Philipp / Lämmlein, Georg / Schendel, Gunther (Hg.): Adaption und Innovation (SI-Diskurse 10), Baden-Baden.
- EVLKS (2016): Kirche mit Hoffnung in Sachsen. Struktur und Berufsfeld Grundlagen zur künftigen Struktur- und Stellenplanung und zur Weiterentwicklung der Berufsfelder im Verkündigungsdienst innerhalb der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens, Dresden, https://engagiert.evlks.de/fileadmin/userfiles/EVLKS_engagiert/B._Landeskirche/Landessynode/PDF/Kirche_mit_Hoffnung_in_Sachsen.pdf (09.12.2025).
- EVLKS (2018a): Richtlinie zur Förderung missionarischer Aufbrüche vom 6. November 2018, https://www.kirche-die-weitergeht.de/images/Forderung%20Dokumente/Richtlinie_Initiative_Missionarische_Aufbrueche_Foerderphase_ab_2020.pdf (08.12.2025).
- EVLKS (2018b): Vorlage Nr. 43 an die 27. Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens, Dresden, https://engagiert.evlks.de/fileadmin/userfiles/EVLKS_engagiert/B._Landeskirche/Landessynode/Fruehjahr_2018_Dokumente/KL_Bericht_mit_Anlage_1_2.pdf (09.12.2025).
- Erichsen-Wendt, Friederike / Ruck-Schröder, Adelheid (2022): Pfarrer:in sein (Praktische Theologie konkret 5), Göttingen.
- Erichsen-Wendt, Friederike (2026, in press): Postparochial Kirche sein. Strategische Perspektiven, in: Eiffler, Felix et al. (Hg.): Postparochiale Kirche. Veränderungsdynamiken

- in ökumenischer Perspektive (SI Diskurse 10), Baden-Baden.
- Fischer, Tabea (2026, in press): Landeskirchliche Erprobungsprogramme: Theoriebasierte Cluster-Evaluation revisited, in : *ZfE*.
- Flick, Uwe (2021): Qualitative Sozialforschung: eine Einführung (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie 55694), Reinbek bei Hamburg, 10. Auflage.
- Giel, Susanne (2016): Wirkungen auf der Spur mit Programmtheorien, in: Dies. / Klockgether, Katharina / Mäder, Susanne (Hg.): Evaluationspraxis: Professionalisierung - Ansätze - Methoden (Waxmann-E-Books Soziologie), Münster / New York, 2., korrigierte und ergänzte Auflage, 113–131.
- Grethlein, Christian (2018): Kirchentheorie. Kommunikation des Evangeliums im Kontext, Berlin/Boston.
- Handke, Emilia (2020): Risikokommunikation. Zum Missionsbegriff im Kontext mehrheitlicher Konfessionslosigkeit, in: Elhaus, Philipp / Kirchhof, Tobias (Hg.): Kirche sucht Mission. Kirchenentwicklung in missionarischer Provokation (midiKontur 1), Leipzig, 152-165.
- Haubrich, Karin (2009): Rekonstruktive Programmtheorie: Evaluation multizentrischer Entwicklungsprogramme, in: Zeitschrift für Qualitative Forschung 10, 79–95.
- Haubrich, Karin / Frank, Kerstin (2000): Vom Aufsuchen zur beruflichen Integration - Evaluationsstudie zum Bundesmodellprogramm „Mobile Jugendsozialarbeit für junge Menschen ausländischer Herkunft“ (DJI-Arbeitspapier), München.
- Hauschildt, Eberhard / Pohl-Patalong, Uta (2013): Kirche, Gütersloh.
- Herbst, Michael et al. (2023a): Evangelisation. Theologische Grundlagen, Zugänge und Perspektiven (MuK 3), Leipzig.
- Herbst, Michael (2023b): Praktische Theologie der Evangelisation. Praktisch-theologische Bestimmungen eines umstrittenen Themas, in: Herbst, Michael et al. (Hg.): Evangelisation. Theologische Grundlagen, Zugänge und Perspektiven (MuK 3), Leipzig, 267-395.
- Hermelink, Jan (2011): Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens, Gütersloh.
- Hermelink, Jan (2016): Praktisch-theologische Perspektiven auf den kirchlichen Mittelbau, in: ZeVKR 61, 270-295.
- Hermelink, Jan (2018): Die evangelische Vergemeinschaftung von religiöser Pluralität, in: PTh 107, 275–290.
- Hermelink, Jan (2022): Spielräume der Kirchenleitung. Studien zur Praxis und Theorie kybernetischer Inszenierung, Stuttgart.
- Hermelink, Jan (2023): Die „Erprobungsräume“ in den evangelischen Landeskirchen. Ein Paradigma normativer Verschiebung in Recht und Selbstverständnis der Kirche? In: Anuth, Bernhard Sven et al. (Hg.): Normativität - Religion – Mobilität, Tübingen, 1-16.
- Hermelink, Jan (2024): Die kirchlichen „Erprobungsräume“ aus praktisch-theologischer und kirchen-rechtlicher Perspektive. Exemplarische Themen und Methoden interdisziplinärer Kooperation, in: Greifenstein, Johannes / Raatz, Georg (Hg.): Evangelisches Kirchenrecht im Diskurs. Perspektiven der Theologie und der Rechtswissenschaft, Tübingen, 143-166.
- Hermelink, Jan / Schnelle, Ricarda (2025): In der Kirche leiten (Praktische Theologie konkret 8), Göttingen.
- Hofmeister, Georg et al. (2023): Kirche neu denken – Kirche erproben. Auf der Suche nach

- neuen Formen kirchlichen Lebens (SI Diskurse 5), Baden-Baden.
- Hollstein, Bettina (2017): Das Ehrenamt. Empirie und Theorie des bürgerschaftlichen Engagements, in: APuZ 14-15, <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/245597/das-ehrenamt-empirie-und-theorie-des-buergerschaftlichen-engagements/> (08.12.2025).
- Hörsch, Daniel / Fuhrmann, Christian (2025): Sozioreligiöse Relevanz der Kirchenmusik (Ein Begleitforschungsprojekt der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (EKM) und der Ev. Arbeitsstelle midi im Rahmen der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD), Berlin.
- Jung, Stefan / Schöttler, Roland (2024): Reallabore für Innovation. Begleitforschung der Erprobungsräume als agiler Lernprozess in der Evangelischen Kirche im Rheinland, in: Bils, Sandra et al. (Hg.): Erprobung empirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landeskirchlicher Innovations- und Erprobungsräume, Göttingen, 15-60.
- Kähler, Reinhard (2003): Keimzeit. Quantität und Qualität im missionarischen Aufbruch, Berlin.
- Karcher, Florian / Müller, Sina (2024): Lernende Kirche. Evaluation der Erprobungsräume in der Lippischen Landeskirche, in: Bils, Sandra et al. (Hg.): Erprobung empirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landeskirchlicher Innovations- und Erprobungsräume, Göttingen, 61-89.
- Karle, Isolde (2011): Kirche im Reformstress, Gütersloh, 2. Auflage.
- Kaufmann, Tim (2023): LabORAtorien, in: Hofmeister, Georg et al. (Hg.): Kirche neu denken – Kirche erproben. Auf der Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens (SI Diskurse 5), Baden-Baden, 33-38.
- Keller, Sonja (2025): Von Erprobungsgeldern zu Haushaltsposten? Zur kirchlichen Praxis der budgetierten Innovation, in: PrTh 60, 139-144.
- Klessmann, Michael (2012): Das Pfarramt. Einführung in Grundfragen der Pastoraltheologie, Neukirchen-Vluyn.
- Kotter, John P. (2015): Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, München.
- Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim / Basel.
- Kühl, Stefan (2015): Sisyphus im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Frankfurt, 2. Auflage.
- Kunz, Ralph (2018): „Auf diesem schmalen Felsgrat kann man nur gehen!“ Pfarrberuf und Pfarramt im Wandel begriffen, in: ThLZ 143, 3-22.
- Kunz, Ralph (2020): Vom Mission Statement zum Mission Movement. Grundsätze einer Missiologie für das 21. Jahrhundert, in: Elhaus, Philipp / Kirchhof, Tobias (Hg.): Kirche sucht Mission. Kirchenentwicklung in missionarischer Provokation (midiKontur 1), Leipzig, 127–151.
- Kutsche, Roland (2023): Kirche, die weiter geht, in: Hofmeister, Georg et al. (Hg.): Kirche neu denken – Kirche erproben. Auf der Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens. (SI-Diskurse 5), Baden-Baden, 27-32.
- Labohm, Niko et al. (2024): Auf der Suche nach neuen Wegen für evangelisches Leben. Die Innovationspfarrstellen in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg, in: Bils, Sandra et al. (Hg.): Erprobung empirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der

- Erforschung landeskirchlicher Innovations- und Erprobungsräume, Göttingen, 165-183.
- Lindner, Herbert / Herpich, Roland (2010): Kirche am Ort und in der Region. Grundlagen, Instrumente und Beispiele einer Kirchenkreisentwicklung, Stuttgart.
- Magaard, Gothart et al. (Hg.) (2011): Pastorin und Pastor im Norden: Antworten, Fragen, Perspektiven: ein Arbeitsbuch zur Befragung der Pastorinnen und Pastoren der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und der Pommerschen Evangelischen Kirche. Berlin.
- Mailänder, Daniela (2025): Frische Kirche mit Wirkung (midi Kontur 5), Berlin.
- Mainusch, Rainer (2020): Der rechtliche Rahmen einer Kirche im Transformationsprozess, in: ZevKR 65, 349–406.
- Moynagh, Michael (2012): Church for Every Context, An Introduction to Theology and Practice, London.
- Mulia, Christian / Kretzschmar, Gerald / Mayer, Jörg (2025): Ekklesioökonomie auf Probe. Professionenmix-Modelle und finanzielle Dimensionen kirchlicher Stellenplanung am Beispiel der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig, in: PrTh 60, 133–138.
- Müller, Sabrina (2019): Gelebte Theologie. Impulse für eine Pastoraltheologie des Empowerments. Zürich.
- Paas, Stefan (2012): Church planting und church renewal, in: Journal for missional practice 1, 1-11.
- Perrin, Ruth / Olsworth-Peter, Ed (2021): The Mixed Ecologists. Experiences of Mixed Ecology Ministry in the Church of England. Focussed Study 2 (Living Ministry Research Project).
- Pohl-Patalong, Uta (2012): Evangelium kommunizieren. Der Pfarrberuf von seiner grundlegenden Aufgabe her gedacht, in: Sommer, Regina / Koll, Julia (Hg.). Schwellenkunde - Einsichten und Aussichten für den Pfarrberuf im 21. Jahrhundert. Ulrike Wagner-Rau zum 60. Geburtstag, Stuttgart, 14–25.
- Pohl-Patalong, Uta (2021): Kirche gestalten. Wie die Zukunft gelingen kann, Gütersloh.
- Pohl-Patalong, Uta (2022a): Kirche gestalten. Kirchentheoretische Perspektiven, in: EvTh 82, 438–449.
- Pohl-Patalong, Uta (2022b): Kirche in neuen Formen. Ein kirchentheoretischer Kommentar zu den Erprobungsräumen, in: Schlegel, Thomas / Kleemann, Juliane (Hg.): Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen in der Landeskirche, Leipzig, 2. Auflage, 450-467.
- Pohl-Patalong, Uta (2025): Der Rückgang von Pfarrpersonen als Chance zur Neugestaltung der Kirche, in: PTh 60, 215-219.
- Pompe, Hans-Hermann, / Schlegel, Thomas (2011): Mit Menschen gewinnen. Wegmarken für Mission in der Region (KiA 2), Leipzig.
- Reinbold, Wolfgang (2020): Mission und interreligiöser Dialog. Wie passt das zusammen? In: Elhaus, Philipp / Kirchhof, Tobias (Hg.): Kirche sucht Mission. Kirchenentwicklung in missionarischer Provokation (midiKontur 1), Leipzig, 252-266.
- Reißmann, David (2023): Was ist „Evangelisation“? Genealogische, poststrukturalistische und namenstheologische Überlegungen zur Signifikation und (Re-)Kontextualisierungen des ungeklärten Evangelisationsbegriffs für die gegenwärtige Debatte, in: Herbst, Michael et

- al.: Evangelisation. Theologische Grundlagen, Zugänge und Perspektiven (MuK 3), Leipzig, 431-483.
- Schendel, Gunther (2020): Multiprofessionalität und mehr. Multiprofessionelle Teams in der evangelischen Kirche – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven (SI-Kompakt 3), 2020-09-28_SI-KOMPAKT_Multiprofessionelle-Teams_Schendel.pdf (08.12.2025).
- Schendel, Gunther (2025): Teamarbeit in der Kirche als Thema von Beratung. Was die Etablierung multi- bzw. interprofessioneller Teams für Supervision und Coaching bedeutet, in: Wege zum Menschen 77, 136-149.
- Schlag, Thomas (2010): Wachstum in der wachsenden Kirche: Kybernetische Reflexionen über eine viel versprechende Leitbegrifflichkeit in gegenwärtigen Kirchenreformdiskussionen, in: PTh 99, 66–83.
- Schlegel, Thomas (2022): Die landeskirchliche Steuerung. Aporien, Struktur und Hintergründe, in: Ders./ Kleemann, Juliane (Hg.): Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen in der Landeskirche, Leipzig, 2. Aufl., 41-59.
- Schlegel, Thomas (2024): Wie entstehen neue Formen von Kirche – im Wechselspiel der Ebenen und Logiken? In: PrTh 59, 146-152.
- Schlegel, Thomas / Kleemann, Juliane (Hg.) (2021): Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen in der Landeskirche (midiKontur 2), Leipzig.
- Schlegel, Thomas et al (2016): Die Anfangsphase sozial-missionarischer Innovationen oder: Wie hat alles begonnen? In: Freiraum und Innovationsdruck, Der Beitrag ländlicher Kirchenentwicklung in „peripheren Räumen“ zur Zukunft der evangelischen Kirche, hg.v. Kirchenamt der EKD, Leipzig, 316-341.
- Schramm, Steffen (2015): Kirche als Organisation gestalten (Bd. 1 und 2), Berlin.
- Schroeter-Wittke, Harald (2006): Mission als Verschwendung, in: PrTh 96, 109-113.
- Schulz, Claudia (2025): Priestertum aller Gläubigen und Zusammenarbeit aller Engagierten, in: PTh 60, 220-225.
- Sinnemann, Maria (2022): Kirche, Religion und Engagement in der Zivilgesellschaft. Sonderauswertung des fünften Freiwilligensurveys (SI-Studien aktuell 2), Hannover.
- Wagner-Rau, Ulrike (2012): Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels, Stuttgart, 2. Auflage, 144.
- Währisch-Oblau, Claudia (Hg.) (2024): Mission – geht's noch? Warum wir postkoloniale Perspektiven brauchen, Neukirchen-Vluyn.
- Weyel, Birgit (2022): Dynamiken von Kirche. Organisation und Netzwerk im Konflikt, in: Schüssler, Michael / Schweighofer, Teresa (Hg.): Kirche als Netzwerk pastoraler Orte und Ereignisse. Empirische Erkundungen und theologische Perspektiven, Ostfildern, 79-88.
- Werthern, Anna von (2020): Theoriebasierte Evaluation. Entwicklung und Anwendung eines Verfahrensmodells zur Programmtheoriekonstruktion, Wiesbaden, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27579-2> (08.12.2025).
- Wrogemann, Henning (2023): Theologie der Mission – Quo vadis? Werkstattbericht mit besonderem Augenmerk auf Kontexte Mitteleuropas, in: ThL 148, 915-929.