

Um- und Abbrüche in Erprobungsräumen: Das Ringen um das „Wir“ des Erprobens

Eine Untersuchung im Rahmen der
wissenschaftlichen Begleitung der Erprobungsräume
der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland

Tabea Fischer & Clara Gebhardt

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

August 2026

CENTER
for Empowerment
Studies



FORSCHUNGSZENTRUM
Christliches Empowerment
in der Säkularität

Inhaltsverzeichnis

<i>Zusammenfassung</i>	4
<i>1 Einleitung: Der Weg zur Fragestellung</i>	6
1.1 Vom „Scheitern“ zum „Bruch“	6
1.2 Erprobungsverläufe: Systematisierungsversuch und Gesamtüberblick	7
1.3 Fragestellungen	9
<i>2 Methode</i>	10
2.1 Vorüberlegungen und Heuristiken	10
2.1.1 Vorverständnis „Brüche“ & Ebenen	10
2.1.2 Das Beziehungsgefüge der Akteur:innen als heuristische Hilfe	11
2.2 Datenerhebung	14
2.2.1 Stichprobe und Interviewpartner:innen	14
2.2.2 Instrumente: Vorstellung der Interviewleitfäden	16
2.3 Datenauswertung	18
<i>3 Ergebnisse</i>	19
3.1 Fallvorstellungen: Die vier EPR und ihre Geschichten	19
3.1.1 Die Onlinekirche der EKM	19
3.1.2 „Stadtteilleben“ in Gotha	20
3.1.3 Der „Hofsalon“ in Altenburg	21
3.1.4 Der Mehrgenerationenhof in Burtschütz	21
3.2 Umbrüche und Veränderungen in den EPR	22
3.2.1 Die Gleichzeitigkeit von Veränderungen in EPR	22
3.2.2 Veränderungen im internen Gefüge des EPR: Team und Konzeption	23
3.2.3 Veränderungen im externen Gefüge des EPR: Finanzierung und Strukturen	26
3.2.4 Folgen der Veränderungen	28
3.2.5 Zwischenfazit	30
3.3 Einflussfaktoren auf den Verlauf der EPR	30
3.3.1 Einflussfaktoren nach Akteursebenen	31
3.3.2 Hilfreiche Strategien und Haltungen im Umgang mit Brüchen	40
3.3.3 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen	45
3.3.4 Zwischenfazit	47
3.4 Die Rolle der Programm-Akteur:innen	48
3.4.1 „Funktionen“ der Programm-Ebene: Die Balance zwischen Begleitung und Steuerung	49
3.4.2 Haltungen: die „Software“ des Programms	64
3.4.3 Veränderungen & Entwicklungen auf Programmebene: Lernen als Programm ..	67
3.4.4 Zwischenfazit	70

3.5	Zusammenführung in drei Schritten.....	70
3.5.1	Brüche als Beziehungsabbrüche: Die geistliche Kerngemeinschaft der EPR als wesentliche Kontinuität.....	70
3.5.2	Erprobung aushandeln: Ein „Wir“ auf drei Ebenen	73
3.5.3	Ambivalenz bearbeiten: Transparenz, Kongruenz und Partizipation	76
3.5.4	Zwischenfazit	83
4	<i>Diskussion</i>	84
4.1	Resümee & Relevanz	84
4.2	Einschränkungen	85
4.3	Einbettung in den kirchenentwicklerischen Diskurs	86
4.4	Organisationstheoretische Perspektivierung	90
4.4.1	Organisationale Resilienz.....	90
4.4.2	Vom Dreieck der Organisationsentwicklung zur evolutionären Organisation	93
4.5	Handlungsleitende Impulse	95
	<i>Literaturverzeichnis</i>	99
	<i>Anhang</i>	101
	Anhang 1: Interviewleitfaden Projektebene	102
	Anhang 2: Interviewleitfaden Programmebene.....	105
	Anhang 3: Thesen: Präsentation zur Klausur der EPR-Steuerungsgruppe am 13.11.2025	109

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Überblick über die verschiedenen Verlaufsszenarien von EPR, unterschieden nach der Aktivität der Initiative, gelb: ehemalige EPR, grün: aktive EPR.	8
Abb. 2:	Anzahl der bewilligten (oben) und der beendeten (unten) Erprobungsräume (Stand 03/2025).	8
Abb. 3:	Häufigkeit der jeweiligen EPR-Verläufe für den Beispiel-Bruch „Ende der finanziellen Förderung“, gelb: ehemalige EPR, grün: aktive EPR.	9
Abb. 4:	Veranschaulichung des Beziehungsgefüges eines EPR.....	11
Abb. 5:	Häufigkeit der jeweiligen EPR-Verläufe für den Beispiel-Bruch „Ende der finanziellen Förderung“ und Zuordnung der für die Untersuchung ausgewählten (ehemaligen) EPR, gelb: ehemalige EPR, grün: aktive EPR.	14
Abb. 6:	Das Beziehungsdreieck zwischen dem lokalen, dem tragenden und dem verbindenden „Wir“ des Erprobens mit beispielhaften Aspekten des ambivalenten Macht-Ungleichgewichts auf den drei Ebenen.....	75
Abb. 7:	Darstellung der drei Dimensionen (Konzeption, Struktur, Haltung) des Verhältnisses zwischen den Akteur:innen, sowie der drei Aspekte (Transparenz, Kongruenz, Partizipation) des Miteinanders, auf welche die Akteur:innen hinwirken.	78

Zusammenfassung

Seit 2015 gehören Erprobungsräume (EPR) in die vielgestaltige Landschaft der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (EKM). Seitdem haben über siebenzig Initiativen neue Ausdrucksformen von Kirche erprobt. Im Verlauf der Zeit erlebten viele von ihnen, dass Rahmenbedingungen und Voraussetzungen ihrer Arbeit veränderten und suchten Wege, damit umzugehen. Fünfzehn von ihnen stellten ihre Tätigkeit in diesem Zeitraum wieder ein.

Vor diesem Hintergrund führte die Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der EPR die vorliegende Untersuchung durch. Sie nimmt Um- und Abbrüche in EPR in den Blick und fragt danach, welche Brüche EPR erleben, welche Einflussfaktoren sich auf die Auswirkungen dieser Brüche abzeichnen bzw. mithilfe welcher Strategien und Haltungen die Praktiker:innen mit ihnen umgehen und welche Rolle die Verantwortlichen und die Begleitstrukturen des Programms dabei spielen.

Um diesen Fragen nachzugehen wurden leitfadengestützte Interviews mit Verantwortlichen aus zwei ehemaligen und zwei aktiven EPR geführt, welche mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert waren. Ein fünftes Interview fand mit einer Person aus dem Team statt, das von Seiten des Landeskirchenamtes für das Programm „Erprobungsräume“ und die Begleitung und Vernetzung der EPR zuständig ist. Die Auswertung der Interviews erfolgte als qualitative Inhaltsanalyse und orientierte sich in der Kategorienbildung am Beziehungsgefüge der EPR, bei welchem zwischen internem Gefüge (zwischen Projekt-Verantwortlichen, Team, Zielgruppe) und externen Bezügen (zu Trägereinrichtung, privaten oder institutionellen Unterstützer:innen, parochialen Strukturen und Verantwortlichen des Erprobungsprogramms) unterschieden wurde. Externe Akteur:innen, die durch ihre Rolle besonderen Einfluss auf die Gestaltung des EPR hatten, wurden als „externe Entscheidungsträger“ zusammengefasst. Als Bruch wurde die Unterbrechungen einer Kontinuität verstanden, die für die Stabilität des EPR bedeutsam ist.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass EPR mit einer Vielzahl von Veränderungen konfrontiert sind, die z.T. gleichzeitig auftreten oder miteinander zusammenhängen. Für die Verantwortlichen können sie eine erhebliche Belastung bedeuten. Im internen Gefüge kommt es u.a. zu personellem Wechsel von Haupt- und Ehrenamtlichen, die auch Veränderungen im Gaben-Portfolio und in der Team-Struktur nach sich ziehen. Mit besonders emotionalem Gewicht und destruktiven Auswirkungen sind interne Konflikte und Spannungen verbunden. Die Anpassung von Angeboten an sich verändernde Bedarfe wird dagegen nicht als Herausforderung wahrgenommen. Im externen Gefüge ändern sich u.a. Umfang und Quelle der Finanzmittel und die strukturelle Einbindung. Als besonders reibungsvoll und brüchig stellt sich die Beziehung zu externen Entscheidungsträgern dar.

Im Umgang mit Herausforderungen und Veränderungen ist für die Verantwortlichen der EPR externe Beratung und Begleitung, sowie der Erfahrungsaustausch mit anderen von zentraler Bedeutung. Diese Gesprächsräume sowie die Bereitschaft, sich mit den Herausforderungen persönlich und im Team auseinander zu setzen, helfen dabei, diese kognitiv zu integrieren und belastete Beziehungen aktiv zu gestalten. Dabei spielt auch die Spiritualität der Verantwortlichen eine wichtige Rolle: Ihre geistliche Sicht und die (gemeinsame) spirituelle Praxis hilft ihnen dabei, die Geschehnisse einzuordnen, (um) zu deuten, Verletzungen zu

bearbeiten und versöhnlich zu handeln. Rückhalt erfahren die Verantwortlichen dabei in erster Linie aus dem Team, sowie durch ihre Kooperationen und Netzwerke, insbesondere die Vernetzung mit anderen EPR. Aus den kirchlichen Regelstrukturen und von Seiten der externen Entscheidungsträger nehmen sie dagegen nur wenig Unterstützung wahr. Diese Bezüge werden mit wenig Gestaltungsspielraum, fraglicher Verlässlichkeit und wenig Anteilnahme oder Vertrauen in die Projekte in Verbindung gebracht. Als wesentliche Kontinuität erweist sich daher die geistliche Kern-Gemeinschaft der EPR, die im Festhalten an der gemeinsamen inhaltlichen Ausrichtung die Freiheit findet, die konkrete Ausgestaltung der Projekte an sich verändernde Voraussetzungen anzupassen.

Auf der Programmebene werden vier Funktionen rekonstruiert, die sich auf die Verläufe der untersuchten EPR auswirken: 1) Administration & Kommunikation, 2) Begleitung & Vernetzung, 3) Vermittlung & Verständigung und 4) Steuerung & Strategie. Angesichts von Herausforderungen der EPR rücken die Ermöglichung von Vernetzung und Beratung, sowie die Fürsprache und Vermittlung im Konfliktfall in den Vordergrund. Zudem erweist sich die beziehungsorientierte, hörende, ermöglichende und lernende Haltung der Akteur:innen als bedeutsam. Sowohl im Hinblick auf die Haltung, als auch auf die Strukturen und die Konzeption wird die Entwicklung des Programms deutlich.

In einer abstrahierenden Zusammenführung der Ergebnisse werden drei Ebenen der Interaktion eingeführt, auf denen es das gemeinsame Erprobungsanliegen auszuhandeln gilt: Das „lokale Wir“, das „tragende Wir“ und das „verbindende Wir“. Auf jeder der Ebenen zeigt sich ein Macht-Ungleichgewicht, welches zu Ambivalenzen führt und die Bildung des „Wirs“ erschwert. Im Verhältnis der Akteur:innen werden drei Dimensionen (Konzeption, Struktur und Haltung) ausgemacht, denen sich die Ambivalenzen zuordnen lassen: Auf der ersten Ebene betrifft die Ambivalenz die Frage nach Leitung des EPR und damit v.a. die strukturelle Dimension. Auf der zweiten Ebene betrifft sie die Entscheidungshoheit über den Gestaltungsspielraum des EPR und damit v.a. die Dimension der Haltung. Auf der dritten Ebene berührt die Ambivalenz die Frage nach der Deutungshoheit über das Erproben und damit v.a. die konzeptionelle Dimension. Durch strukturelle und konzeptionelle Transparenz, ein Streben nach Kongruenz zwischen Vorhaben und Realisierung und eine weitreichende Partizipation der relevanten Akteur:innen wirken die Projekt- und Programm-Verantwortlichen darauf hin, dass sich ein „Wir des Erprobens“ formt und stabilisiert.

Die kleine Stichprobe und die Begrenzung der Perspektiven auf die der Projekt- und Programm-Verantwortlichen schränken die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse ein. Dennoch leistet die Untersuchung einen wichtigen Beitrag, indem sie Brüche und Diskontinuitäten von EPR erstmals gezielt in den Blick nimmt und Haltungen bzw. Strategien der beteiligten Akteur:innen rekonstruiert. Im Zuge der organisationstheoretischen Perspektivierung werden die Konzepte der organisationalen Resilienz und der evolutionären Organisation in den kirchenentwicklerischen Diskurs eingebracht. Den Abschluss bilden einige handlungsleitende Impulse.

1 Einleitung: Der Weg zur Fragestellung

Im Frühjahr 2025 feierten die Erprobungsräume (EPR) der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (EKM) ihr zehnjähriges Jubiläum. Zehn Jahre, in denen Initiativen andere „Sozialformen von Kirche“ erprobten¹, unerreichten Zielgruppen Evangelium kommunizierten, sich miteinander vernetzten – und einige dieser Initiativen ihre Arbeit wieder einstellten.

Mit der steigenden Zahl beendeter Erprobungen wuchs auch das Interesse an ihnen: Was steckt hinter den „Enden“ - und was hinter den „Kontinuitäten“? So lag es nahe, dass die Steuerungsgruppe der EPR auf ihrer Klausur im November 2024 dafür votierte, die beendeten Erprobungen in den Blick zu nehmen bzw. – wie es ursprünglich hieß – das „Scheitern“ von EPR genauer zu untersuchen und der wissenschaftlichen Begleitung der EPR als thematische Zielrichtung für die Fokusuntersuchung 2025 anzubefehlen – auch wenn es bei dieser Themenstellung nicht bleiben sollte. Im Hintergrund stand dabei das Anliegen, aus Fehlern zu lernen und auch schwierigen oder schmerzhaften Erfahrungen, die im Zuge des EPR-Programms gemacht wurden, Raum zu geben.

Der erste Teil des Berichts (1) skizziert den Weg zu den leitenden Fragestellungen, auf dem sowohl der Austausch mit den Verantwortlichen des EPR-Programms (insbesondere im Rahmen des Auftaktworkshops 03/2025) als auch eine Annäherung und Grundorientierung im Feld beendeter Erprobungen wichtige Stationen darstellten. Das darauffolgende Kapitel gibt Aufschluss über das methodische Vorgehen der Untersuchung (2). Den Hauptteil bildet schließlich die Darstellung der Ergebnisse, die zunächst die Projektebene, dann die Programmebene und zuletzt Querschnittsthemen fokussiert (3). Der letzte Teil diskutiert die Ergebnisse im Kontext der aktuellen kirchenentwicklerischen Forschung, wirft einen Blick auf organisationstheoretische Anknüpfungspunkte und leitet Impulse für die Praxis ab (4).

1.1 Vom „Scheitern“ zum „Bruch“

Im März 2025 wurde ein Online-Workshop mit Vertreter:innen der Steuerungsgruppe und des Programmteams der Erprobungsräume, welches mit der administrativen und operativen Begleitung der Initiativen betraut ist (im Folgenden „Team EPR“), durchgeführt.² Die Ziele des Workshops waren es, die Erkenntnisinteressen zu klären, das Verständnis des zunächst gesetzten Begriffs „Scheitern“ zu schärfen, die Stichprobenauswahl zu konkretisieren und potenzielle Einflussfaktoren zusammen zu tragen.

Dabei wurde die Vielfalt der Fragerichtungen deutlich, die mit dem Thema „Scheitern“ einhergingen: Einerseits wurden Fragen, die die Langfristigkeit oder Nachhaltigkeit der Erprobung im Blick hatten, laut („Warum wird eine Initiative trotz Gelingens nicht weitergeführt?“ oder „Warum bricht eine Initiative vorzeitig ab?“). Diese drängten sich nicht zuletzt deshalb auf, weil sich der Förderzeitraum vieler EPR dem Ende neigte und das „Danach“ bzw. die Fortführung der Erprobungen über die Phase der finanziellen Förderung hinaus akut in Frage standen. Andererseits wurden mit dem „Scheitern“ Aspekte in Verbindung gebracht,

¹ [Vgl. Förderrichtlinie für den Fonds „Erprobungsräume“ vom 22. September 2020.](#)

² Für eine Darstellung der Funktion dieser Gruppen, vgl. ELHAUS / HEIN, *Kirche innovativ gestalten. Evaluationsergebnisse zur Ebene des Gesamtprogramms* (2023) 62.

die die Modalität der Projektgestaltung betrafen („Warum erreicht eine Initiative nicht ihr Ziel?“ oder „Warum lässt im Verlauf der Mut nach?“). Während das Interesse an Nachhaltigkeit Folgefragen nach Finanzierung und struktureller Einbindung nahelegte, zielte das Interesse an der Modalität eher auf weichere, interne Faktoren (z.B. die Motivation oder die Haltung) ab.

Zudem erwies sich, wie emotional aufgeladen und unterschiedlich konnotiert der Begriff des „Scheiterns“ war: Auf der einen Seite stand die Auffassung, dass das Scheitern als Teil des Erprobens und Lernens unverzichtbar zur Projektpraxis dazu gehöre. Es gehe ja genau darum, sich tastend voran zu bewegen und aus Fehlern zu lernen. Daher sei das Scheitern nicht als Misserfolg zu sehen, sondern als erstrebenswerter Ausdruck des Erprobens zu integrieren. Auch sei das Ende einer Initiative nicht unbedingt mit einem Scheitern gleich zu setzen. Das nähme den Projektcharakter einiger Initiativen nicht ernst, die mit der Förderung ganz bewusst ein zeitlich begrenztes Commitment eingegangen seien. Dieser Auffassung stand die Erfahrung mit manchen EPR gegenüber, die im allgemeinen Konsens doch als „gescheitert“ galten. Ihre Beendigung war mit Konflikten und Zerwürfnissen einher gegangen, die sich bis zuletzt nicht klären oder im Einvernehmen lösen ließen.

Aufgrund der Vieldeutigkeit, der Ambivalenz und der emotionalen Färbung des Begriffs „Scheitern“ fiel die Entscheidung, stattdessen „Brüche“ in den Blick zu nehmen, die EPR erlebten und mit denen sie entweder einen Umgang finden mussten oder die als „Abbruch“ ggf. zu einem Ende der Erprobung führen konnten. Diese Richtungsentscheidung legte es außerdem nahe, nicht nur beendete Erprobungen in den Blick zu nehmen, sondern das Augenmerk auch auf solche EPR zu richten, die ihre Tätigkeit trotz verschiedener Herausforderungen und Umbrüche aufrechterhalten hatten. Damit kristallisierte sich als übergeordnetes Erkenntnisinteresse heraus, mehr darüber zu erfahren, was zur Stabilität und Kontinuität von Erprobungen beiträgt.

Zu guter Letzt wurden im Rahmen des Workshops verschiedene EPR zusammengetragen und nach ihrer Aufschlusskraft gewichtet. Dabei wurden solche Initiativen in den Blick genommen, deren Entwicklungen durch vielfältige oder besonders bedeutsame Um- oder Abbrüche gekennzeichnet waren und die daher als potentielle Stichprobe in Frage kamen.

1.2 Erprobungsverläufe: Systematisierungsversuch und Gesamtüberblick

Um sich dem Feld anzunähern, einen Überblick über die Gesamtheit der bisher bewilligten Erprobungen zu gewinnen und zu sehen, wo die als potentielle Stichprobe ausgewählten EPR in diesem Feld zu stehen kommen, wurde ein Versuch der Systematisierung von Erprobungsverläufen unternommen. Dazu wurden vier Szenarien unterschieden (vgl. Abb. 1):

Stellt eine Erprobungs-Initiative ihre Tätigkeit ein und kommt zu einem Ende, so kann dies entweder ungeplant (also vor Laufzeitende) oder geplant (mit Laufzeitende) geschehen. Erfolgt dies im Einvernehmen, so wird von einem „Ende“ der Erprobung gesprochen, geht der Projektabschluss dagegen mit ungelösten Konflikten einher, von einem „Zerbruch“.

Dem gegenüber stehen Initiativen, die ihre Tätigkeiten aktiv fortführen. Dies kann auch außerhalb des Erprobungsprogramms und -netzwerks geschehen. Der Verlauf von Initiativen, die früher einmal EPR waren und die außerhalb des Programms weiterhin aktiv sind, wird als „Ausbruch“ benannt. Zu guter Letzt gibt es die Initiativen, die weiterhin aktiv und Teil des EPR-Netzwerks sind und die sich ggf. immer wieder an veränderte Voraussetzungen anpassen

mussten (z.B. das Ende der dauerhaften finanziellen Förderung, eine Veränderung in der Trägerschaft oder Personalwechsel). Diese Gruppe von Projektverläufen wird daher als „Umbruch“ bezeichnet.

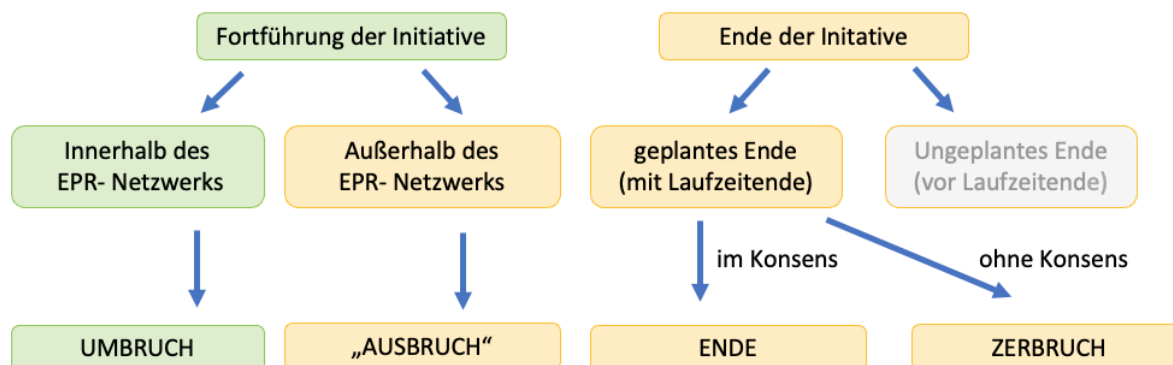


Abb. 1: Überblick über die verschiedenen Verlaufsszenarien von EPR, unterschieden nach der Aktivität der Initiative, gelb: ehemalige EPR, grün: aktive EPR.

Diese Systematisierung wurde auf Basis der Aktenlage des Team EPR (Stand 04/2025) mit Zahlen befüllt (vgl. Abb. 2). Als Beispiel-Bruch wurde das Ende des Förderzeitraums gewählt, weil dieser Bruch sich aufgrund der Aktenlage nachzeichnen lässt und in den Vorabsprachen zu dieser Untersuchung besonderes Interesse auf sich zog (s.o.).

Seit 2015 wurden insgesamt 73 EPR initiiert, von denen im Frühjahr 2025 noch 53 aktiv waren. Einen chronologischen Überblick über die Anzahl der bewilligten und beendeten EPR zwischen 2016 und Frühjahr 2025 gibt Abbildung 2.

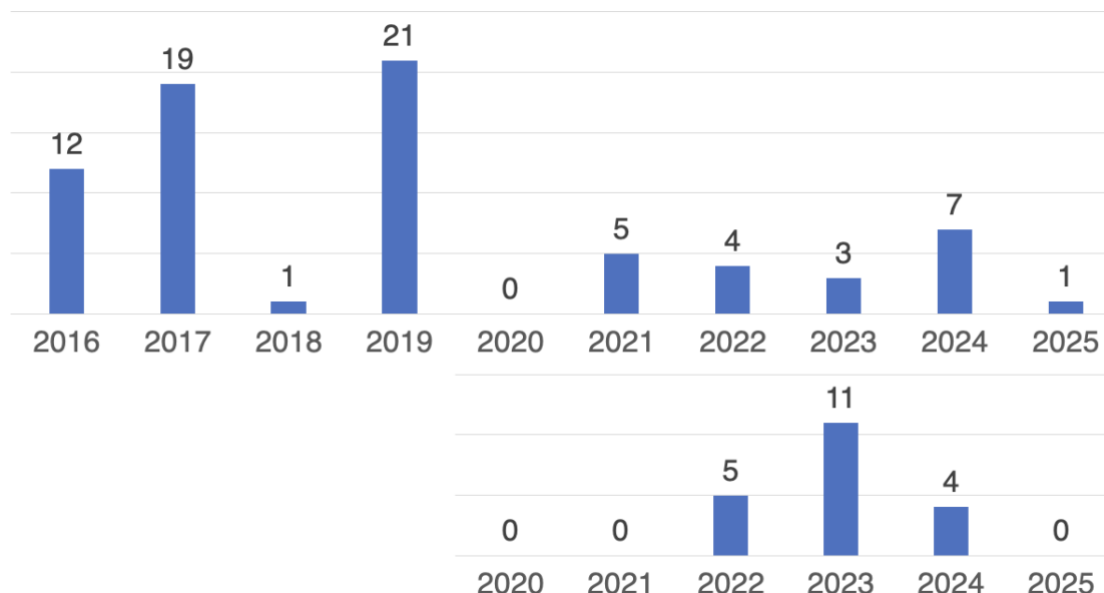


Abb. 2: Anzahl der bewilligten (oben) und der beendeten (unten) Erprobungsräume (Stand 03/2025).

Von den 20 beendeten EPR wurden fünf außerhalb des EPR-Netzwerkes weitergeführt. Die verbleibenden 15 kamen mit Förderlaufzeitende zum Abschluss. Ein vorzeitiges Ende kam bei keinem EPR vor.³ Von den 53 aktiven EPR waren 36 der EPR im Hinblick auf die dauerhafte

³ Diese Kategorie ist daher in Abb. 1 ausgegraut und in Abb. 2 nicht mehr aufgeführt.

finanzielle Förderung nicht von einem Bruch betroffen, weil sie sie entweder noch erhielten (22 EPR) oder noch nie erhalten hatten (14 EPR). In 17 Fällen wurden Erprobungen auch über das Laufzeitende der finanziellen Förderung hinaus weitergeführt.

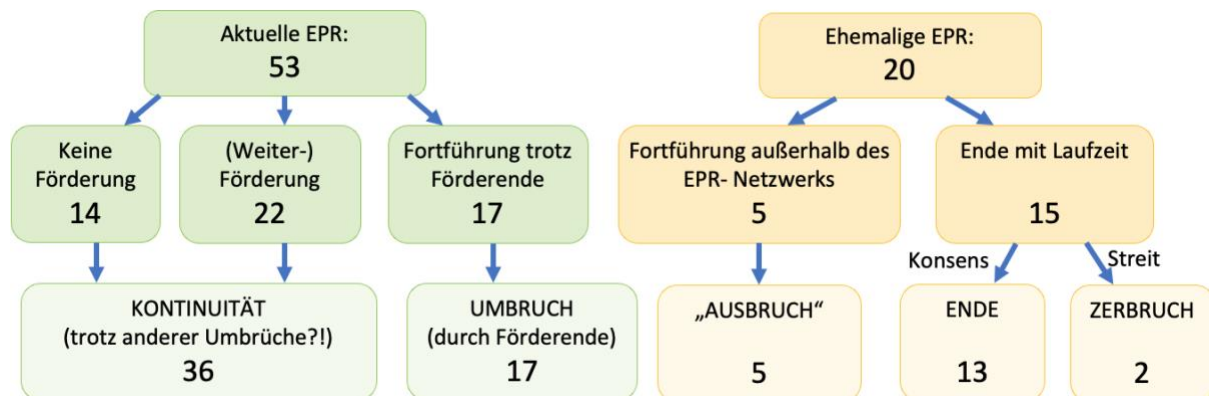


Abb. 3: Häufigkeit der jeweiligen EPR-Verläufe für den Beispiel-Bruch „Ende der finanziellen Förderung“, gelb: ehemalige EPR, grün: aktive EPR.

1.3 Fragestellungen

Das Ziel der Untersuchung ist es, mehr darüber herauszufinden, welche Brüche und Herausforderungen EPR erleben und was ihnen hilft bzw. es ihnen erschwert, mit diesen umzugehen. Wann führen Herausforderungen oder veränderte Bedingungen dazu, dass die Erprobung zum Erliegen kommt? Wie kann es gelingen, die Projektstätigkeit trotz der Herausforderungen aufrecht zu erhalten? Neben den Engagierten in den konkreten EPR gilt ein besonderes Augenmerk dabei der Rolle der EPR-Programm-Akteur:innen, deren Begleitung auch darauf ausgerichtet ist, EPR bei der Bewältigung herausfordernder Situationen zu unterstützen.

Als leitende Fragestellungen werden daher die folgenden festgehalten:

- Brüche:
 - Welche Brüche erleben EPR? Welchen Diskontinuitäten, Unsicherheiten und Herausforderungen sind sie ausgesetzt?
 - Welche Folgen ziehen diese nach sich?
- Umgang und Einflussfaktoren:
 - Wie gehen EPR mit diesen Brüchen um? Welche Strategien wenden sie an?
 - Was erschwert und erleichtert es den Erprobenden mit Brüchen umzugehen? Was führt dazu, dass die Erprobung fortgeführt wird, die Projektstätigkeit zum Erliegen kommt oder nicht mehr als Erprobung verstanden wird? Welche Akteur:innen sind dabei mit welchen Rollen beteiligt?
- Welche Rolle spielte die Programmebene in den Entwicklungsverläufen der EPR?

Der Umgang mit Brüchen bzw. die Adaptionfähigkeit wurde im Auftaktworkshop als Charakteristikum des Erprobungsmodus dargestellt. Dem folgend nimmt die Untersuchung eine wesentliche Eigenschaft von EPR ins Visier und will damit einen Beitrag dazu leisten, den Gegenstand „Erprobungsräume in der EKM“ sowohl auf der Projekt- als auch auf der Programmebene tiefer zu durchdringen.

2 Methode

Die Offenheit der Fragestellungen erfordert einen qualitativen Zugang. Ausgehend von den Projektentwicklungen von EPR soll die Bandbreite und Bedeutung möglicher Umbrüche, Folgen und Einflussfaktoren erschlossen werden. Gleichzeitig liegt den Fragestellungen ein Vorverständnis von Brüchen, potentiellen Einflussfaktoren und dem komplexen Gefüge von Akteur:innen zugrunde, das es gilt transparent zu machen. Für dieses Ineinander gerichteter (deduktiver) und offener (induktiver) Anteile eignen sich teilstrukturierte Erhebungen wie z.B. leitfadengestützte Interviews. So wurden Mitarbeitende aus vier ausgewählten EPR sowie ein Mitarbeiter aus dem Team EPR mit Hilfe von Interviewleitfäden nach ihrer Perspektive auf die Entwicklung des jeweiligen Projektes befragt. Dieser Zugang gibt den befragten Einzelpersonen Gelegenheit, ihre subjektiven Wahrnehmungen, Erfahrungen und Deutungen in eigenen Worten darzustellen. Aussagen über die Häufigkeit konkreter Herausforderungen in der Gesamtheit der EPR sind dagegen nicht möglich.

In den folgenden Vorüberlegungen geschieht eine weitere Annäherung an das Feld, indem die verschiedenen Entwicklungsverläufe und End-Szenarien von Erprobungen systematisiert werden. Zudem werden das Vorverständnis von Brüchen sowie von einflussnehmenden Akteursebenen dargelegt. Letzteres ging in einer rudimentären Form bereits in die Entwicklung des Leitfadens ein, wurde im Verlauf der Datenanalyse in einem iterativen Prozess weiterentwickelt und strukturierte so zuletzt auch die Datenanalyse als heuristische Hilfe. Anschließend werden die Instrumente der Datenerhebung, die Stichprobe bzw. die Interviewpartner:innen sowie Schritte und leitende Kategorien in der Datenanalyse vorgestellt.

2.1 Vorüberlegungen und Heuristiken

2.1.1 Vorverständnis „Brüche“ & Ebenen

Als Gemeinschaften, die in Kontexten und Konstellationen agieren, in denen es bisher wenig etablierte Routinen und Handlungssicherheit gibt und die Intuition der Akteur:innen gefragt ist,⁴ sind EPR besonders fragil⁵ und in besonderer Weise auf externe Faktoren bzw. die Gunst des Umfeldes (insbesondere des kirchlichen) angewiesen. Um sich zu etablieren, müssen sie sich an evtl. ändernde Bedingungen anpassen und auf Herausforderungen reagieren, die sich dem eigenen Einfluss zum Teil entziehen. Als ein Bruch werden solche Veränderungen verstanden, wenn sie mit der Unterbrechung oder Infragestellung von Kontinuitäten einhergehen, die für die Stabilität des EPR bedeutsam sind.

Solche Brüche könnten bspw. auftreten, wenn die Unterstützung von maßgeblichen Personen oder Einrichtungen wegbricht (des Trägers, der Pfarrperson der Ortsgemeinde), sich die personelle Besetzung (von Verantwortungsträgern oder des Teams) verändert, eine räumliche Neuverortung notwendig ist oder Finanzierungskonzepte nicht greifen wie geplant bzw. Förderungen auslaufen oder Konflikte auftreten, sodass der Konsens mit maßgeblich beteiligten Akteur:innen nicht mehr hergestellt werden kann.

⁴ SCHLEGEL, *Kirche erproben. Phänomenologische und ekklesiologische Aspekte* (2021) 208–210.

⁵ BILS / FAIX / HILBRANDS, *Erprobung empirisch: Analyse, Lernerfahrung und Handlungsempfehlungen für die Kirchenentwicklung* (2024) 265.

Die Brüche, so die Vorannahme, können dazu führen, dass ein EPR seine Arbeit einstellt („Ende“, „Zerbruch“), außerhalb des EPR-Netzwerks weiterführt („Ausbruch“) oder sich ein EPR an die neuen Ausgangsbedingungen anpasst und seine Arbeit – wenn auch vlt. mit erheblich verändertem Konzept – weiterführt („Umbruch“). Zu einem Abbruch der Projektstätigkeit oder einem Zerbruch des Projektes könnte es kommen, wenn mehrere Veränderungen, Herausforderungen und Widerstände zugleich auftreten. Dagegen könnten ein investiertes Team bzw. das Commitment der Mitarbeitenden, anderweitige Unterstützung sowie die empfundene Wirksamkeit bzw. Bedeutung der Initiative (durch Rückmeldungen der Zielgruppe) einen positiven Einfluss nehmen, sprich damit im Zusammenhang stehen, dass die Arbeit trotz der Brüche weitergeführt wird.

Diese Vorüberlegungen sensibilisieren bereits für das komplexe Geflecht von Akteur:innen und Handlungsebenen, die für die Entwicklung eines EPR bedeutsam sind. Akteursgruppen, die unmittelbar zum EPR gehören, sind zum Beispiel die Projekt-Verantwortlichen, einzelne Mitarbeitende bzw. das Team, welches z.T. mit der Zielgruppe der EPR verschmilzt. Im unmittelbaren Umfeld lassen sich die Trägereinrichtung, zivilgesellschaftliche Akteur:innen und Kooperationspartner, die lokale Kirchgemeinde, mit Gemeindegemeinderat und Hauptamtlichen sowie einzelne Personen oder Unterstützer:innen des EPR als potenziell einflussnehmende Gruppen denken. Auf einer etwas übergeordneten Ebene geraten Vertreter:innen (über)regionaler Strukturen, wie der Kirchenkreis und das Team EPR, welches im Landeskirchenamt angebunden ist, ins Visier. Diese Struktureinheiten und Rollen können sich auch überschneiden, etwa, wenn der Kirchenkreis Projektträger ist oder projektverantwortliche Personen zugleich hauptamtlich in der Gemeinde angestellt sind.

2.1.2 Das Beziehungsgefüge der Akteur:innen als heuristische Hilfe

Die verschiedenen Ebenen und Gruppen der involvierten Akteur:innen wurden im Verlauf der Untersuchung weiter ausdifferenziert und modellhaft visualisiert (vgl. Abb. 4). Die Systematisierung stellt insofern ein Zwischenergebnis im iterativen Interpretationsprozess dar, welches die weiteren Analysen als Heuristik strukturieren und fokussieren half.

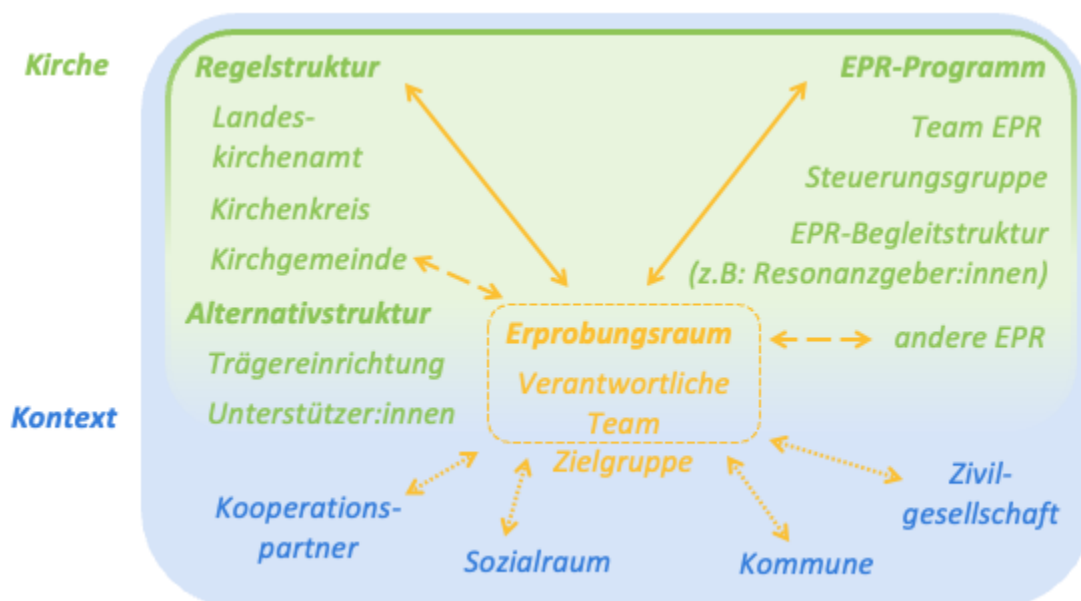


Abb. 4: Veranschaulichung des Beziehungsgefüges eines EPR.

In der Grafik wird das Verhältnis von „Kirche“ und „Kontext“ durch das Ineinander des grünen und des blauen Hintergrundes dargestellt. Kirche in ihrer institutionellen und organisationalen Gestalt ist klar abgrenzbar, was durch die deutliche Trennlinie im oberen Teil veranschaulicht wird. Gleichzeitig ist Kirche Teil ihres gesellschaftlichen Kontexts, beide sind untrennbar miteinander verwoben und verwachsen. In ihren konkreten oder lokal gebundenen gemeinschaftlichen Formen verschwimmt diese Grenze. Genau diesen Grenzbereich versuchen EPR zu erkunden und durchlässig zu machen.

EPR sind darauf ausgerichtet, Sozialformen von Kirche Gestalt zu geben, die sich durch einen besonderen Bezug zum Kontext⁶ und zu „Unerreichten“⁷ auszeichnen. Im Verlauf ihrer Arbeit heißt es für sie also, durch vielfältige Beziehungen zu Personen und Akteur:innen in dem Umfeld „Wurzeln“ zu schlagen, das für sie und ihren Ansatz relevant ist (beispielhaft werden in der Grafik Überbegriffe wie Sozialraum oder Zivilgesellschaft angebracht). Auch die Suche nach alternativen Finanzquellen⁸ kann als so eine Form der Verwurzelung verstanden werden. Weil es diese Beziehungen erst aufzubauen gilt, sind sie in der Grafik mit gepunkteten Pfeilen veranschaulicht.

Bei diesem Vorhaben werden die Initiativen durch das Erprobungsprogramm der EKM in Form von Begleitung, Weiterbildungsangeboten und Zugängen zu Erfahrungsaustausch mit anderen EPR sowie zum Teil durch einmalige oder mehrjährige finanzielle Förderung unterstützt. Um diese Förderung erhalten zu können, brauchen EPR eine Körperschaft oder Organisationseinheit, die für sie die Trägerschaft übernimmt und die Zuwendungen entgegennimmt.⁹ Mit der Trägerschaft sind Entscheidungsbefugnisse verbunden, die für die Tätigkeit des EPR relevant sind. Als Träger kommen z.B. Kirchenkreise und Kirchgemeinden oder eigenständige Rechtsformen, wie Einrichtungen und Werke in der EKM in Frage. Die erstgenannten werden in der Grafik aufgrund ihrer Nähe zur parochialen Logik als „Regelstruktur“ bezeichnet, eigenständige Trägereinrichtungen als „Alternativstruktur“. Die beiden Beziehungen sind durch die offizielle Zugehörigkeit zum Programm bzw. durch die Trägerschaft formalisiert und daher in der Grafik mit durchgezogenen Pfeilen markiert. Unabhängig von diesen formalen Beziehungen können diverse informelle Beziehungen in die Regel- oder Programmstrukturen bestehen, zum Beispiel zu Kirchgemeinden in der Nähe oder zu anderen EPR. Insbesondere zu den unterschiedlichen Akteur:innen der Programmebene bestehen sowohl formale als auch informelle Verhältnisse sowie Beziehungen, in denen sich beide Anteile vermischen.

Während die externen und zum Teil strukturellen Bezüge den Rahmen für die Initiative bilden, sind für das Kerngeschäft die internen Akteur:innen entscheidender: die Einzelpersonen, die als haupt- oder ehrenamtlich Mitarbeitende Verantwortung für das Projekt tragen, das Team als Ganzes und die Menschen, die der Zielgruppe oder dem Bezugskontext der Initiative zugerechnet werden. Eine klare Unterscheidung zwischen Team und Zielgruppe ist dabei nicht

⁶ Kriterium 4: „Sie passen sich an den Kontext an und dienen ihm.“

⁷ Kriterium 3: „Sie erreichen die Unerreichten mit dem Evangelium und laden sie zur Nachfolge ein.“

⁸ Kriterium 6: „Sie erschließen alternative Finanzquellen.“

⁹ § 3 Zuwendungsempfänger: „Anträge können gestellt werden von: Kirchengemeinden und Regionen; Initiativgruppen in Abstimmung mit den Kirchengemeinden und/oder Kirchenkreisen vor Ort; Kirchenkreisen; kirchlichen Einrichtungen und Werken in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland.“

in allen EPR möglich oder angebracht, da die Übergänge häufig durch niedrigschwellige Beteiligungsmöglichkeiten fließend sind. Um dies zu veranschaulichen ist die Zielgruppe farblich als ein Teil des EPR markiert und in die unmittelbare Nähe des EPR gerückt. Intern stellt der EPR ein dichtes Geflecht informeller, persönlicher Beziehungen dar, in dessen Mitte meist ein fester Kern besonders Engagierter auszumachen ist. Aber auch hier sind je nach Organisationsgefüge von Leitung und Team stärker strukturierte Beziehungen denkbar.

Um das jeweils fallspezifische Ineinander der Ebenen zu verstehen, ist es zentral, zwischen dem Akteur und seiner jeweiligen Rolle für den EPR zu unterscheiden. So kann eine Kirchgemeinde oder ein Kirchenkreis für einen EPR sowohl als Teil des kirchlichen Kontextes bzw. der Regelstruktur als auch als Träger des Projektes in Erscheinung treten. Mit der Trägerschaft sind Entscheidungsbefugnisse verbunden, die für die Tätigkeit des EPR relevant sind, so etwa die Verwaltung der Finanzflüsse des EPR. Ähnliche Beziehungen können zu anderen Akteur:innen bestehen, z.B. weil diese sich durch ein privates Investment am Projekt beteiligen. Um dieses Verhältnis zu beschreiben, wird hier die Rolle der externen Entscheidungsträger eingeführt. Sie bezeichnet die Struktureinheiten, Personen oder Gruppen, deren Entscheidungen den Gestaltungsspielraum der EPR unmittelbar beeinflussen. Damit umfasst diese Bezeichnung also auch die jeweiligen Träger der Projekte.¹⁰ Die Rolle dieser maßgeblich beteiligten externen Akteur:innen lenkt den Blick auf Entscheidungsbefugnisse, Machtverhältnisse und Eigenlogiken der auf diese Art beteiligten kirchlichen Verwaltungseinheiten.

Aus diesen Vorüberlegungen ergeben sich die verschiedenen Akteursebenen, die Rolle der externen Entscheidungsträger sowie die Unterscheidung zwischen internem und externem Gefüge des EPR als analytische Kategorien. Zudem wuchs im Verlauf der Analysen das Bewusstsein dafür, dass die Beziehungen zu diesen Akteur:innen sich unterscheiden, z.B. weil sie mehr oder weniger formal sind oder sich formalisierte und informelle Anteile vermischen. So legte es sich nahe, die eingangs dargelegten Fragestellungen zu ergänzen und weiter zu differenzieren:

- Macht es einen Unterschied, ob die Herausforderungen das externe oder das interne Gefüge der EPR betreffen?
- Welchen Einfluss haben informelle und formalisierte Beziehungsanteile für die Stabilität des EPR? In welchem Verhältnis stehen sie zueinander bzw. stimmt der strukturell-formale Rückhalt mit dem informell-emotionalen Rückhalt der Projekte überein?
- Welche Rolle spielen Entscheidungsmacht und Deutungshoheit für das EPR-Gefüge?

Diese Fragestellungen ergaben sich während der Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten. Damit stellen sie ein Zwischenergebnis dar, welches sich auf den weiteren Analyse- und Interpretationsprozess auswirkte.

¹⁰ Da das Konzept neben Einzelpersonen auch Gruppen und organisatorische Einheiten umfasst, wird der Begriff im gesamten Bericht im generischen Maskulin verwendet.

2.2 Datenerhebung

Eine besondere Herausforderung der Untersuchung liegt darin begründet, dass im Zentrum des Interesses Projekte stehen, an denen verschiedene Personen in unterschiedlicher Weise beteiligt sind oder waren. Indem die Interviews nur mit einzelnen, ausgewählten Beteiligten geführt wurden, ist der Zugang also stark durch ihre Perspektive geprägt – eine individuelle Perspektive auf einen überindividuellen Gegenstand.¹¹ Um zumindest die Perspektiven von Projekt- und Programmebene miteinander verschränken und ins Verhältnis setzen zu können, wurden Interviews mit Vertreter:innen beider Ebenen geführt. Die übergeordnete Perspektive der Programmebene ermöglicht es zudem, die Entwicklungsverläufe der ausgewählten EPR ins Verhältnis zur Grundgesamtheit zu setzen und mehr über die Begleitstruktur des Programms (als Einflussvariable) zu erfahren. Die beiden Perspektiven machten es notwendig, zwei verschiedene Interviewleitfäden zu entwickeln.

Um sich mit den ausgewählten EPR vertraut zu machen, wurden auch Unterlagen der EPR (z.B. Anträge der Initiativen, Jahresberichte und Bewilligungsbescheide) gesichtet, die von den Programmverantwortlichen zur Verfügung gestellt wurden. Diese flossen insbesondere in die Entwicklung der Leitfäden und die Fallvorstellung der Projekte (vgl. 3.1.) ein, waren aber nicht Bestandteil der Datenanalyse.

2.2.1 Stichprobe und Interviewpartner:innen

Die Auswahl der zu untersuchenden Erprobungen erfolgte auf Grundlage der Feldkenntnis der Vertreter:innen aus Steuerungsgruppe und Team EPR, die aufgrund ihrer Begleittätigkeit mit den Entwicklungen aller EPR vertraut sind. In die engere Auswahl kamen die vier Erprobungen, die von mehr als einer Person als aufschlussreich für die Untersuchung von Um- und Abbrüchen eingeschätzt wurden. Dieses inhaltliche Kriterium passte mit dem pragmatischen Kriterium des vorab festgelegten Stichprobenumfangs zusammen.

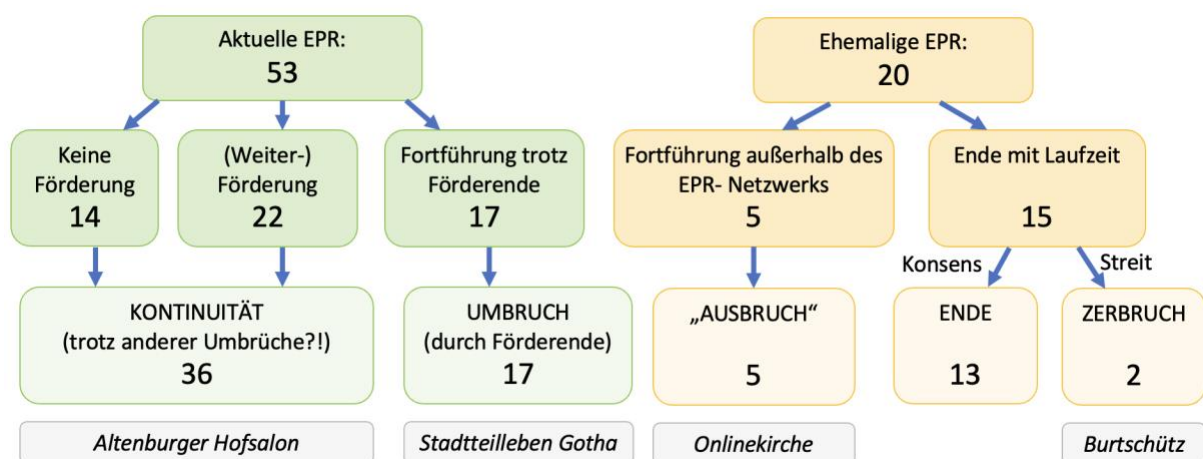


Abb. 5: Häufigkeit der jeweiligen EPR-Verläufe für den Beispiel-Bruch „Ende der finanziellen Förderung“ und Zuordnung der für die Untersuchung ausgewählten (ehemaligen) EPR, gelb: ehemalige EPR, grün: aktive EPR.

¹¹ Ein Umstand, der in den meisten der Interviews auch explizit von den Befragten thematisiert, reflektiert bzw. problematisiert wurde.

Im Abgleich mit dem Systematisierungsversuch von Entwicklungsverläufen von EPR (s.o.) kommen die vier ausgewählten Erprobungen in jeweils verschiedenen Bereichen zum Stehen. In Bezug auf den Beispiel-Bruch „Ende der finanziellen Förderung“ repräsentieren sie also jeweils andere Entwicklungsverläufe und lassen daher eine Bandbreite an Einblicken erwarten (vgl. Abb. 4). Die im Verhältnis zur Gesamtzahl ehemaliger EPR wenig besetzten Kategorien „Zerbruch“ und „Ausbruch“ sind mit jeweils einer Initiative vertreten. Die planmäßig und einvernehmlich beendeten EPR („Ende“) sind in dieser Untersuchung dagegen nicht vertreten. Dies stellt eine Leerstelle der Untersuchung dar, zugleich schlägt sich darin der Einwand aus dem Auftaktworkshop nieder, den Projektcharakter von Erprobungen ernst zu nehmen (s.o.). Die zahlenmäßig starke Gruppe aktueller EPR ist durch zwei Initiativen vertreten. In Bezug auf das Ende der finanziellen Förderung durch das Erprobungsprogramm sind sie zwei verschiedenen Kategorien zuzuordnen. Da dies jedoch nur einen von vielen möglichen Brüchen darstellt und sich der **„Hofsalon Altenburg“** ebenfalls vielfach auf veränderte Bedingungen einstellen musste, stehen letztlich beide EPR für die Kategorie „Umbrüche“.

Der EPR **„STADTteilLEBEN“** in Gotha ist Beispiel für einen „Umbruch“, da nach acht Jahren die finanzielle Förderung zu Ende ging, aber die Beteiligten die Arbeit trotzdem in den Strukturen der EPR weiterführen. Die Kontinuität der Arbeit trotz Auslaufen der finanziellen Förderung spielt hier also eine besondere Rolle. Im **„Hofsalon Altenburg“** zog ebenfalls die Kontinuität der Arbeit trotz mehrerer Brüche das Interesse auf sich. Die **„Onlinekirche“** erlebte einen drastischen Bruch, da die Initiative an das Dezernat „Bildung und Gemeinde“ der EKM angegliedert und aus dem EPR-Programm herausgelöst wurde, weshalb sie in die Kategorie „Ausbruch“ fällt. Im EPR **„Mehrgenerationenhof Burtschütz“** war das Ende der Projektstätigkeit mit Konflikten verbunden, daher steht er für die Kategorie „Zerbruch“. Zugleich ist es der Einzige der ausgewählten Fälle, in dem die Tätigkeit offiziell zu Ende ging bzw. eingestellt wurde.

Alle vier Initiativen eint, dass sie im Verlauf ihrer Geschichte mit Herausforderungen und verschiedenen Arten von Brüchen konfrontiert waren. Gleichzeitig unterscheiden sie sich in der konkreten Form, im Umgang und in den Folgen derselben. Aufgrund dieses vielversprechenden Verhältnisses von Homogenität und Heterogenität wurde die Fallauswahl aus dem Workshop beibehalten und in einem nächsten Schritt der Kontakt mit Mitarbeitenden der Initiativen hergestellt, um sie für eine Teilnahme an der Untersuchung zu gewinnen.

Als Gegenüber für die Interviews fand sich in Gotha eine Person, die seit Beginn der Initiative in unterschiedlichen Konstellationen verantwortlicher Teil des Mitarbeitendenteams ist. Für die Onlinekirche wurde das Gespräch mit einer Person geführt, die seit der Angliederung an das Dezernat „Bildung und Gemeinde“ verantwortlich in das Projekt involviert ist. In Burtschütz erklärten sich zwei Personen für ein Interview bereit, die von Projektbeginn bis -ende im Mehrgenerationenhof mitgearbeitet hatten. In Altenburg wurde das Gespräch mit einer Person geführt, die ebenfalls seit Gründung des Hofsalons an dem Projekt beteiligt ist.

Für das Interview zur Perspektive der Programmebene auf die Erprobungsverläufe fand sich ein Mitglied des Team EPR, welches schon seit mehreren Jahren für die Begleitung der EPR in der Landeskirche angestellt ist.¹²

¹² Zitate aus der Perspektive der Programmebene sind in den Fußnoten durch ein (P) markiert.

Die Interviews dauerten ca. 60 – 75 min. In Altenburg und Gotha fanden sie jeweils an den Arbeitsstellen der Projektmitarbeitenden statt. Die Gespräche zu Onlinekirche und Burtschütz wurden in der Privatwohnung der jeweiligen Personen geführt. Das Interview mit dem Mitglied des Team EPR erfolgte online.

2.2.2 Instrumente: Vorstellung der Interviewleitfäden

Auf Grundlage der Vorüberlegungen und einer ersten Aktenanalyse wurden die beiden Interviewleitfäden entwickelt, die inhaltlich einem ähnlichen Aufbau folgten. Vor Anwendung der Leitfäden wurden diese im Rahmen eines Workshops mit Akteur:innen der EPR-Programmebene und der wissenschaftlichen Begleitung der EPR zur Diskussion gestellt.

Der erzählgenerierende Einstieg, die Deutung zum Abschluss und der Frageverlauf vom Allgemeinen zum Konkreten berücksichtigten generelle Leitprinzipien für die Erstellung von Interviewleitfäden. Durch die Kombination von Fragen und nachgeordneten Frage-Aspekten, die nur dann eingeflochten wurden, wenn sie nicht von der interviewten Person selbst erwähnt wurden,¹³ sollte dem Grundsatz „so offen wie möglich, so strukturiert wie nötig“ Rechnung getragen werden.

Leitfaden Projektebene

Der Leitfaden war in vier Abschnitte unterteilt (vgl. Anhang 1):

- A) EPR-Vorstellung:** Nach einleitenden Bemerkungen zum Rahmen des Interviews, erfolgte der Gesprächseinstieg über eine Vorstellung des Projektes, der Rolle der interviewten Person darin und einen groben Abriss des Entwicklungsverlaufs.
- B) Veränderungen & Brüche:** Der zweite Abschnitt drehte sich darum, welche Veränderungen warum als besonders herausfordern erlebt wurden, und welche von diesen Veränderungen die Befragten als „Bruch“ bezeichnen würden. Dieser Teil erfüllte eine Überleitungsfunktion für den nächsten Abschnitt, in welchem die Befragten über einen spezifischen Bruch Auskunft geben sollten.
- C) Größter Bruch:** In diesem Abschnitt sollte nun ein spezifischer Bruch samt seinen Ursachen und Folgen herausgegriffen und beschrieben werden. Zudem wurden Faktoren erfragt, die den Umgang mit ihm erleichtert oder erschwert hatten. Je nachdem, welche Faktoren und Akteur:innen die Interviewten selbst benannten, wurde im Anschluss nach den Einflüssen weiterer Akteursgruppen gefragt (s.o. 2.1.2.).
- D) Abschluss-Reflexion:** Den Abschluss bildete eine rückblickende, bilanzierend Einschätzung des geschilderten Geschehens und ließ die Interviewten davon erzählen, was sie heute vlt. anders machen würden, was ihnen in der kritischen Situation geholfen hätte und was sie anderen Initiativen in ähnlichen Lagen raten würden.

In der Durchführung fiel es zwei von vier Interviewten schwer, sich für einen besonderen Bruch zu entscheiden, da damit eine Gewichtung der Herausforderungen einherging. So kam es dazu, dass in der darauffolgenden Reflektion von Folgen und Einflussfaktoren auch Überlegungen rund um andere Brüche und Veränderungen einfließen.

¹³ Diese sogenannten „exmanenten Nachfragen“ sind in den Leitfäden grau markiert (vgl. Anhang 1 und 2).

Leitfaden Programmebene

Der Leitfaden für die Programmebene sah den folgenden Ablauf vor (vgl. Anhang 2):

- A) EPR-Begleitstruktur:** Analog zur Vorstellung der Projekte bot hier die Vorstellung der Grundaufgaben des Team EPR, die Rolle der interviewten Person im Team sowie der grundlegenden Struktur der Begleit- und Vernetzungsformate den Einstieg.
- B) Bruch-Geschichten der einzelnen EPR:** Im zweiten Abschnitt wurden die Verlaufsgeschichten der vier Erprobungen reflektiert und dabei insbesondere nach der Rolle der Programmebene für die Projektverläufe gefragt.
- C) Brüche bei EPR allgemein:** Um die Generalisierbarkeit der für die ausgewählten EPR zusammengetragenen Gesichtspunkte zu thematisieren, weitete der dritte Teil den Blick nun für die Gesamtheit der EPR und fragte nach allgemeinen Herausforderungen, Einflussfaktoren und Einschätzungen.
- D) Rolle der Programmebene:** Der vierte Teil fragte nach dem Umgang des Team EPR mit herausfordernden Situationen von EPR, von den Kommunikationswegen bis hin zu Interventionen, sowie nach Entwicklungen und Learnings des Teams im Umgang mit solchen Situationen.
- E) Abschluss-Reflexion:** Die abschließenden Fragen, wie EPR zukünftig noch besser geholfen werden könnte, nahmen die Zukunft in den Blick und forderten mit Hilfe einer These dazu auf, die Bedeutung von Umbrüchen für EPR grundsätzlich zu bilanzieren.

Bei der Durchführung dieses Interviews wurde deutlich, dass die Schilderung der „Learnings“ und Entwicklungen der Begleitstrukturen, die im vorletzten Teil explizit erfragt wurden, sich bereits durch den gesamten Gesprächsverlauf zogen. Da die Um- oder Abbrüche der vier ausgewählten EPR sich in unterschiedlichen Zeiträumen abspielten, spiegelten sich in ihren Verläufen auch unterschiedliche Phasen des Begleit-Programms.

2.3 Datenauswertung

Die Audio-Mitschnitte der Interviews wurden über die Transkriptionsfunktion von Microsoft Word verschriftlicht und die automatisch erstellte Textdatei im Anschluss händisch zu einem geglätteten Transkript überarbeitet.

Der Analyseprozess der Daten ist in der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik zu verorten. Das vorab festgelegte Sample von Personen, deren Perspektiven für wichtig erachtet wurde, das Interesse am Vergleich ihrer Perspektiven und der stark induktive Anteil lassen eine Nähe zum thematischen Codieren erkennen.¹⁴ Die Kategorienbildung erfolgte in engerer Anlehnung an die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz.¹⁵ Diesem Ansatz folgend wurden aufgrund der Fragestellungen und der Vorüberlegungen deduktiv thematische Hauptkategorien gebildet, die jeweils induktiv durch Subkategorien angereichert wurden. Die drei übergeordneten Hauptkategorien waren „Brüche und Veränderungen“, „Einflussfaktoren“ und „Programmebene“. Als differenzierende Unterkategorien wurden die Akteursebenen aus den Vorüberlegungen, sowie die Differenzierung zwischen positiven und negativen Einflussfaktoren herangezogen und während der Auseinandersetzung mit dem Material in iterativen Schleifen ergänzt (so z.B. um die Kategorie „externe Entscheidungsträger“, „Folgen/sekundäre Veränderungen“ und die Differenzierung nach „internem“ und „externem Gefüge“). Zu diesen manifesten Kategorien kamen im Verlauf latenter Kategorien hinzu (z.B. „Ambivalenz“, „Deutungshoheit“ oder „Partizipation“).

Im Auswertungsprozess erwiesen sich die zwei oben kurz beschriebenen Beobachtungen aus den Interviews als relevant. Um ihnen zu begegnen, wurde zum einen die Kategorie „Bruch“ nicht nur auf den im Interview erfragten hauptsächlichen Bruch, sondern auch auf alle anderen unterbrochenen Kontinuitäten angewandt und daher in „Brüche und Veränderungen“ umbenannt. Zudem wurde der Entwicklungscharakter der Programmebene berücksichtigt, indem Entwicklungen des Programms als eigene Subkategorie codiert wurden.

Die Datenauswertung erfolgte mit Hilfe von MAXQDA durch zwei Personen, die die Daten unabhängig voneinander codierten. Sie tauschten sich mehrmals über die Grundunterscheidungen ihrer Codierungen aus, sodass sich Anklänge an konsensuelles Codieren erkennen lassen.¹⁶ In der letzten Auswertungsphase wurde eine arbeitsteilige Fokussierung der Projekt- und der Programmebene entschieden.

Im folgenden Teil werden die Ergebnisse dargestellt und anhand von exemplarischen Textsegmenten aus den Transkripten plausibilisiert und veranschaulicht. Zitate aus dem Interview mit der Person aus dem Team EPR werden dabei mit (P) markiert.

¹⁴ Vgl. FLICK, *Qualitative Sozialforschung* (2025) 402, 408, 502.

¹⁵ Vgl. KUCKARTZ, *Qualitative Inhaltsanalyse* (2018).

¹⁶ Vgl. ebd. 521.

3 Ergebnisse

Die Entwicklungsverläufe der EPR zeigen deutlich, dass sich Brüche und Veränderungen auf verschiedenen Ebenen überlagern oder sogar bedingen. Ursache und Wirkung sind also häufig nicht klar voneinander abzugrenzen, sodass sich nur schwerlich klare Kausalzusammenhänge rekonstruieren lassen. Dennoch wird im Folgenden der Versuch unternommen, Brüche (3.2.) und Einflussfaktoren (3.3.) getrennt in den Blick zu nehmen, wobei der Programmebene (3.4.) ein eigener Abschnitt zugedacht ist. Damit folgt die Ergebnisdarstellung ihrem Aufbau nach den bereits vorgestellten Fragestellungen der Untersuchung. Im letzten Teil werden die Ergebnisse über die Perspektivierungen und Ebenen hinweg zusammengeführt – das Abstraktions-Niveau nimmt im Verlauf der Darstellungen also zu.

Indem die Aspekte jeweils über die Projekte hinweg gebündelt werden, gerät die zeitliche Dimension ihrer Entwicklung in den Hintergrund. Um dem zu begegnen und die später vorgestellten Aspekte auch chronologisch besser einordnen zu können, werden die vier EPR zu Beginn mit ihren jeweiligen Entwicklungsverläufen und Rahmenbedingungen vorgestellt (3.1.).

3.1 Fallvorstellungen: Die vier EPR und ihre Geschichten

3.1.1 Die Onlinekirche der EKM

2017 wurde die „Onlinekirche“ durch die Steuerungsgruppe als EPR anerkannt. Ziel des Projekts war der Aufbau einer „spirituellen Online-Gemeinschaft“, welche klassisch kirchliche Angebote wie Andachten und Gottesdienste in den virtuellen Raum bringt und den Austausch mit Menschen auf verschiedenen Online-Plattformen sucht. Die Steuerungsgruppe bewilligte mehrfach finanzielle Mittel für Personalstellen, u.a. für eine anteilige Pfarrstelle. Auch Honorare für Mitarbeiter:innen wurden aus diesen Mitteln gezahlt. Der Antrag wurde durch die „Initiative Onlinekirche“ gestellt. Da man zunächst vor allem digitale Angebote plante, gab es keine direkten Verbindungen zur kirchlichen Regelstruktur in Form von Kirchenkreis oder Kirchengemeinde. Verbunden war man mit der Struktur des Landeskirchenamtes, auch durch die Anstellung eines Initiators innerhalb desselben Amtes. Infolgedessen kam es zu einer besonderen Nähe des EPR zum Steuerungsprogramm, was später kritisch reflektiert wurde.

Zielgruppe der Initiative waren zunächst Menschen, die Kirchenmitglied sind und im Gebiet der EKM wohnen, die sich aber von den Angeboten der traditionellen parochialen Strukturen nicht angesprochen fühlen. Zum anderen sollte sich die Onlinekirche an Menschen deutschlandweit richten, die bisher noch nicht im Kontakt mit der Kirche stehen, die aber in digitalen Räumen zuhause sind. Aus diesen Gruppen würde sich dann eine Gemeinschaft bilden, die über synchrone und asynchrone digitale Angebote geistliches Leben miteinander teilt. Zusätzlich könnten interessierte Personen an mehreren Wochenenden im Jahr zu analogen Treffen in verschiedenen Kommunitäten der EKM zusammenkommen. Im Verlauf dieser digitalen Gemeindegründung sammelten sich ca. 25 Personen, die die Kerngruppe bildeten, wobei weitaus mehr Menschen die Angebote der Onlinekirche in Anspruch nahmen.

Die Entwicklung des EPR wurde von der Steuerungsgruppe begleitet, wobei sich Unklarheiten zwischen den Erwartungen der Onlinekirche und der Steuerungsgruppe zeigten. Aus diesem Grund wurde durch die Steuerungsgruppe eine AG Onlinekirche eingerichtet, die sich mit

Fragen zu Zielsetzung und Wirkung beschäftigen sollte und so etwas wie eine Beratungs- und Evaluationsfunktion für den EPR einnahm.

2021 kam es durch den Stellenwechsel der Person, die die Pfarrstelle innehatte, zu einer absehbaren Vakanz. Infolgedessen wurde nach einer/einem Nachfolger:in gesucht. Mit der Besetzung der Pfarrstelle sollte auch eine Neuausrichtung und -strukturierung des EPR einhergehen. Im Folgenden wurde die Onlinekirche aus den Strukturen des Erprobungsprogramms herausgelöst und an das Dezernat „Bildung und Gemeinde“ der EKM angegliedert.

Seitdem wird der seit 2018 bestehende Instagram-Kanal von einer „Onlinepfarrerin“ mit Unterstützung einer Vielzahl von Creator:innen geführt. Diese Plattform ist nun einer der Schwerpunkte der Arbeit. Dort besteht auch die Möglichkeit die Onlinepfarrerin per Nachricht zu erreichen. Zudem gibt es eine Webseite mit interaktiven Angeboten, wie bspw. Gebetsmöglichkeiten oder der Verabredung zu einem Seelsorgegespräch. Zusätzlich gibt es mittlerweile einen Podcast der Onlinekirche mit verschiedenen Gästen. Manches, was durch den EPR entstanden ist, wird weitergeführt, vieles hat sich aber in der Ausrichtung verändert. Im Zentrum steht nun nicht mehr die Idee einer Gemeindegründung und die Begleitung von Einzelpersonen, sondern die digitale Verkündigung der christlichen Botschaft und das Entstehen einer digitalen Community.

3.1.2 „Stadtteilleben“ in Gotha

Für das Projekt „STADTteilLEBEN“ in der Plattenbausiedlung Gotha-Siebleben wurde 2016 ein Antrag auf Anerkennung als EPR mit fachlicher und juristischer Beratung sowie finanzielle Förderung gestellt. Diesem Antrag wurde für eine Projektlaufzeit von sechs Jahren stattgegeben. Schon fünf Jahre zuvor war die Initiative durch die Pfarrperson und Mitglieder der Kirchgemeinde Gotha/St.Helena-Ost ins Leben gerufen worden. Drei Familien wurden durch die Gemeinde in die anliegende Siedlung ausgesandt und engagierten sich zunächst ehrenamtlich vor Ort. Von Beginn an war es ein Anliegen, Begegnungsräume zu schaffen, den Glauben zu teilen und Menschen zu begleiten. Unterstützt wurde das Team durch einen Förderverein, der sich im Umfeld der Gemeinde gegründet hatte. Dieser Verein war neben dem Gemeindebeirat auch Antragsteller für die Anerkennung als EPR.

Seither gestaltet das Team eine Vielzahl von Angeboten für die Menschen des Viertels und feiert regelmäßig Feste mit Partizipationsmöglichkeiten auf dem Parkplatz des örtlichen Supermarktes. Daneben gibt es Begegnungsorte für Bewohner:innen des Viertels, Angebote für Kinder und Jugendliche, Ferienprogramme und Beratungsangebote. Durch die finanzielle Förderung konnte 2016 eine volle Personalstelle für einen Gemeindepädagogen geschaffen werden.

Das Team wurde zeitweise erweitert durch Personen, die das Projekt im Rahmen einer FSJ-Stelle unterstützten. Im Jahr 2020 und auch im Folgejahr kam es zu großen Veränderungen innerhalb der Teamstruktur, da sich mehrere Familien vom Projekt verabschiedeten und an andere Orte zogen. So auch der seit 2016 angestellte Gemeindepädagoge mit seiner Familie. Die schon bewilligte finanzielle Förderung verteilte sich nun auf zwei 50%-Stellen für Mitarbeitende im Viertel. 2021 wurde dem Projekt eine Verlängerung der Laufzeit samt finanzieller Unterstützung durch die Programmebene bis 2023 zugesichert. Nach 2023 ergab

sich die Anstellung einer Mitarbeiterin durch den Kirchenkreis Gotha für den EPR. Sie nimmt nun im Rahmen ihrer Tätigkeit sowohl Aufgaben des Kirchenkreises als auch des Projektes wahr.

3.1.3 Der „Hofsalon“ in Altenburg

Der Kirchengemeinde Altenburg wurde 2019 eine fünfjährige finanzielle Förderung und fachliche Beratung ihres Projekts „Alle unter einem Dach – ein soziokulturelles Zentrum für Altenburg in Kooperation von Stadt, Kirchengemeinde und Initiativen“ bewilligt. Damit sollte die Arbeit der Kirchengemeinde u.a. in einem Familienzentrum unterstützt werden, welches räumlich und inhaltlich an die Bräuerkirche in Altenburg angegliedert ist. Durch einen Fond der Landesregierung ergab sich jedoch eine alternative Möglichkeit zur Finanzierung des Familienzentrums, sodass die Kirchengemeinde 2022 eine Neuverwendung der schon genehmigten Förderung von Team EPR erbat. Diese Förderung sollte dem Projekt „Altenburger Hofsalon“ zugutekommen, für das sowohl eine Personalstelle geschaffen als auch Eigenanteile für Bauausgaben bereitgestellt werden sollten. Diesem Antrag wurde stattgegeben und der Förderzeitraum bis zum Jahr 2025 erweitert.

Der Hofsalon liegt hinter der Bräuerkirche in Altenburg, wo sich verschiedenen Zugänge zu anderen Orten der Stadt kreuzen. Ziel der Initiative ist es, diesen Ort zu nutzen, um Begegnung zwischen Menschen zu schaffen, sodass Anliegen und Nöte geteilt werden, man sich gegenseitig unterstützen und Zeit miteinander verbringen kann. Die Kirche will sich in dieser Gruppe von Menschen ins Gespräch bringen und Evangelium verkündigen.

Relativ bald wurden Kooperationen mit Akteur:innen der Stadt aufgenommen und ein gemeinsames Konzept für diesen Ort ausgearbeitet. Unter anderem war der Bau eines Gebäudes geplant, welcher aber aufgrund mangelnder Finanzierung verschoben werden musste. Trotzdem finden eine Vielzahl von Angeboten und Begegnungsmöglichkeiten vor Ort statt. So zum Beispiel der „Feierabend“, Speed-Dating für Menschen über 60 und Konzerte. Zwischenzeitlich war durch die finanzielle Förderung der EPR eine Person als Hofsalonmanager eingestellt worden. Aktuell wird die Arbeit vor Ort von Ehrenamtlichen und dem Pfarrer der Bräuerkirche Altenburg, ebenfalls in einer ehrenamtlichen Kapazität, gestaltet.

3.1.4 Der Mehrgenerationenhof in Burtschütz

Den Beginn der Initiative bildete der Bau eines Mehrgenerationenhofes in Burtschütz. Der Pfarrer der Ortsgemeinde hatte gemeinsam mit dem Investor des Bauprojekts die Idee, an diesem Ort sozialdiakonische und geistliche Angebote für Bewohner:innen anzubieten. Dafür suchte man gemeinsam nach Personen, die bereit waren, in den neu gebauten Hof einzuziehen und diese Angebote zu entwickeln. 2017 wurde die Anerkennung als EPR und finanzielle Förderung für fünf Jahre durch die Pfarrperson der Kirchengemeinde Region Nördliches Zeitz beantragt. Ein weiterer Antrag auf finanzielle Förderung wurde beim Kirchenkreis Naumburg-Zeitz eingereicht. Beiden Anträgen wurde stattgegeben und damit die Fördersumme erreicht, die benötigt wurde, um zwei Personalstellen einzurichten.

Im August 2018 wurde das Projekt offiziell begonnen. Beteiligt waren zu diesem Zeitpunkt vier Ehepaare, die für die Initiative aus verschiedenen Orten Deutschlands in den Mehrgenerationenhof gezogen waren. Zwei Personen aus diesem Kreis waren mit 50 Prozent

angestellt. Die erste Zeit verbrachten die Beteiligten mit einem intensiven Kennenlernen und der Entwicklung der Zielsetzung. Dabei entstanden unterschiedliche Angebote für die Bewohner:innen des Hofes und des Ortes, unter anderem eine Beratungsstelle und Hoffeste. Relativ bald ergaben sich Spannungen mit dem Investor des Hofes. Es kam zu Uneinigkeiten über die Ausgestaltung der Initiative und zuvor getroffene Absprachen, etwa über Räume und Materialien, die zur Verfügung gestellt werden sollten. Trotz Vermittlungsversuche durch Vertreter des Team EPR und der Superintendentin des Kirchenkreises konnte der Konflikt nicht beigelegt werden, sodass die Zusammenarbeit mit dem Investor 2021 beendet wurde. Die Wirkungsstätte der Arbeit verlagerte sich nun zunehmend auf die Region und den Kirchenkreis. Dort entwickelte man mit der Kirchengemeinde neue Angebote, unter anderem „Kirche Kunterbunt“.

Nach fünf Jahren Förderzeitraum wurde 2023 kein Antrag auf weitere Förderung gestellt und das Projekt beendet. Relativ bald darauf zogen die ersten Familien aus dem Hof aus.

3.2 Umbrüche und Veränderungen in den EPR

In den Fallbeschreibungen der vier EPR schlägt sich vielfach nieder, wie im Laufe ihrer Entwicklung Kontinuitäten unterbrochen wurden. Diese Veränderungen sollen nun in den Blick genommen werden. Sie lassen sich sowohl im internen als auch im externen Gefüge der EPR ausmachen. Formale oder strukturelle Aspekte wie Personalwechsel, Anstellungsverhältnisse oder Trägerschaft sind dabei leicht greifbar. In den Narrativen erweisen sich aber auch „weiche Kontinuitäten“ wie die Stabilität zwischenmenschlicher Beziehungen oder die konzeptionelle Ausrichtung als relevant. Das Ineinander der Veränderungen bildet eine Klammer um die folgenden Ausführungen: So stehen Beobachtungen zur Gleichzeitigkeit von Veränderungen zu Beginn, während positive und negative Folgen von Umbrüchen den Abschnitt beschließen.

3.2.1 *Die Gleichzeitigkeit von Veränderungen in EPR*

Die Entwicklungen der EPR sind komplex. Häufig erleben die Beteiligten der Initiativen Veränderungen auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig, die sich überlagern, unmittelbar miteinander zusammenhängen oder innerhalb kurzer Zeit nacheinander auftreten.¹⁷

Bspw. können Förderzusagen zugleich Zeiträume abstecken, an denen sich Mitarbeitende in ihrem persönlichen Commitment für ein Projekt orientieren.¹⁸ So kommt es dazu, dass der Weggang einer angestellten Person aus dem Team mit dem Ende der finanziellen Förderung durch die EPR zusammenfällt, sodass sich die Gruppe nicht nur mit dem Verlust eines Mitarbeitenden auseinandersetzen muss, sondern auch gleichzeitig mit der Suche nach einer neuen Fördermöglichkeit beschäftigt ist. Außerdem betrifft der Wechsel in der Mitarbeiterschaft häufig nicht nur Einzelne, sondern mehrere Personen zugleich,¹⁹ sodass

¹⁷ „Oha, es ist so vielschichtig, dass ich nicht genau weiß, wo ich anfangen soll.“

¹⁸ „Mit Ende der Förderung der Erprobungsräume, wo noch mal wieder irgendwie die Stelle zu Ende ging und auch der Kollege gesagt hatte, das ist mein Punkt, wo ich dann auch gehe, dann wieder zu gucken, wie [...] kriegt man [...] eine Kontinuität irgendwie trotzdem hin.“

¹⁹ „Wo der Hauptamtliche ging, in dem Zeitraum ging halt auch [...] noch eine andere Familie, die ehrenamtlich mit dabei war. Also da waren da [...] dann nicht nur eine Familie, die ging, sondern [...] noch eine dazu und

neue Strukturen gefunden werden müssen.²⁰ An anderer Stelle muss nicht nur die konflikthafte Beziehung zu einem externen Entscheidungsträger gestaltet werden, sondern auch ein Umgang damit gefunden werden, dass räumliche Ressourcen nicht in Anspruch genommen werden können. Dazu kommen Verhandlungen im Team über die Ausgestaltung des Projekts. In einem anderen EPR erlebt man die Absage von finanzieller Förderung, das Ausscheiden von Ehrenamtlichen aufgrund eines Konfliktes und das abnehmende Vertrauen von externen Entscheidungsträgern. Wieder an anderer Stelle fällt die Herausforderung der inhaltlichen und organisationalen Gestaltung mit dem gleichzeitigen Abbruch alter Formen und einer längeren Krankheitsphase der Hauptamtlichen zusammen.

Je mehr Veränderungen gleichzeitig oder in einem kurzen Zeitraum bewältigt werden müssen, desto schwerer gestaltet sich das Ringen um Kontinuität und Stabilität. Die Herausforderung kann so groß werden, dass manche EPR auch einen Abbruch des Projekts erwägen:

„Dann war also der Punkt, [...] wo man auch tatsächlich ein halbes Jahr über einen kompletten Abbruch des Erprobungsraums nachgedacht hat, ob es das jetzt war, obwohl die Formate ungebrochen gut liefen“

Welche konkreten Veränderungen in den EPR stattfinden und was genau sie betreffen, soll in den nächsten Abschnitten dargestellt werden.

3.2.2 Veränderungen im internen Gefüge des EPR: Team und Konzeption

Das Team: Konstellationen und Beziehungen

Eine der Veränderungen, die von den interviewten Personen am häufigsten beschrieben wird, ist die **Veränderung in der Team- und Mitarbeiterzusammenstellung**. Drei von vier Initiativen erlebten, dass Personen, die besonders engagiert waren, während der Laufzeit des Projekts aus dem Team ausschieden. Dabei sind die Gründe dafür unterschiedlich. Nicht immer ist ein Konflikt der Ausgangspunkt, auch persönliche Veränderungen spielten eine Rolle.²¹ Es passierte aber auch, dass sich Unstimmigkeiten im Team aufkamen und Personen daraufhin das Projekt verließen.²² Nicht nur aufgrund des Weggangs von Hauptamtlichen kommt es zu Veränderungen in der Teamzusammenstellung. Auch Ehrenamtliche schieden aus Projekten aus, durch Wegzug²³ oder aufgrund von Konflikten in der Projektarbeit.²⁴ Dabei wurde

noch eine Einzelperson, so [...] dass da schon noch mal einfach mehr Manpower irgendwie weg war.“

²⁰ „Diese Punkte, wo halt irgendwie so ein größerer personeller Wechsel oder so waren, weil das halt dann immer irgendwie so das Gesamte ja auch [...] umstrukturiert.“

²¹ „Und dann, ja, wahrscheinlich 21 eben sind die dann gegangen, quasi also jetzt gar nicht aus irgendwie Streit und Krise irgendwie, sondern einfach: Acht Jahre waren wir da oder wie auch lange immer, genau.“ // „als die Landeskirche in Form von [Mitarbeitender Team EPR] auf mich zukam und [...] er kam tatsächlich mit einer Problemanzeige auf mich zu, nämlich, dass [das Projekt] jetzt einen Bruch erfährt. Einfach, weil [Hauptamtlicher des EPR] geht, das war jetzt der Hauptgrund.“

²² „Für zwei Jahre war dann ein [Hauptamtlicher] bestellt über die Erprobungsraummittel, der die Geschicke weiterführen sollte. Das lief allerdings nicht so, wie wir das wollten, wiederum ein Bruch, der, der entstand.“

²³ „Und genau, an dem ersten Punkt, [...] wo der Hauptamtliche ging, in dem Zeitraum ging halt auch noch irgendwie, noch eine andere Familie, die ehrenamtlich mit dabei war. Also da waren da auch dann nicht nur eine Familie die ging sondern halt [...] noch eine dazu und noch eine Einzelperson.“

²⁴ „Also die, während diese ganze Spannung war, hat es natürlich Arbeit zurückgeworfen, das heißt, es gab

besonders in Projekten, die einer Lebensgemeinschaft nahekommen, das Weggehen von Personen als sehr starke Veränderung wahrgenommen. Dass Mitarbeiter:innen zum Team dazukommen, wurde seltener erzählt, doch es kommt vor.²⁵ Dabei konnten Personen in manchen Fällen die Lücke füllen, die nach dem Weggang oder der Krankheit von Hauptamtlichen entstanden waren und führten die Arbeit so fort.²⁶

In allen vier EPR waren Personen angestellt, wobei es bei drei Projekten auch zu **Veränderungen in Stellenumfang und Besetzung der Stellen** kam. Bei einem Projekt blieb der Stellenumfang über mehrere Jahre hinweg konstant, wurde aber auf verschiedene Personen und Stellenkonstellationen aufgeteilt. Nachdem die finanzielle Förderung durch die EPR ausgelaufen war, wurde eine Finanzierung der Stelle durch den Kirchenkreis ermöglicht. Damit ging für die Stelleninhaberin auch eine Neubeauftragung einher. Da nun Aufgaben über das Projekt hinaus zur Stelle gehörten und die Zeit, die zuvor dem EPR gegolten hat, eingeschränkt war, kann von einer Veränderung im Stellenumfang für das Projekt gesprochen werden. In einem weiteren Projekt wurde ebenfalls eine Personalstelle durch die finanzielle Förderung der EPR ermöglicht. Diese Stelle konnte für zwei Jahre besetzt werden, bevor man sich aufgrund von Uneinigkeiten über die Gestaltung der Arbeit voneinander trennte. Im gleichen Projekt war die Pfarrperson der Gemeinde, in deren Kontext die Initiative entstand, stark in den EPR involviert. Sie war nicht im EPR angestellt, nutzte aber Stellenanteile, um in einem gewissen Maße hauptamtlich dort mitzuwirken. In Folge der Neustrukturierung der Pfarrstellen im Kirchenkreis erweiterte sich der Bereich der Pfarrperson, sodass sie sich von nun an nur noch ehrenamtlich im Projekt einbringen konnte.²⁷ Ein Projekt erlebte im Laufe seiner Wirkzeit, dass Mittel erhöht wurden, sodass aus einer zuvor 50%-Stelle eine 100%-Stelle eingerichtet werden konnte – allerdings erst nachdem es aus dem EPR-Programm ausschied.

Insbesondere die Veränderung im Stellenumfang, die zur Folge hat, dass Betroffene weniger Zeit in den EPR investieren können, ist mit einem Verlust von zeitlichen Ressourcen verbunden, was teilweise zur Streichung von Angeboten führt.²⁸ Wo dagegen weitere Stellenanteile finanziert werden, können sich Stelleninhaber:innen verstärkt in die Projekte investieren.²⁹

immer wieder Ehrenamtliche, die hoch engagiert waren, die aber dann gesagt haben, unter den Bedingungen mache ich jetzt so nicht weiter.“

²⁵ „[Person 1] hat mittlerweile auch noch einen zweiten Mitarbeiter mit ins Boot geholt. Aus der ursprünglichen diesem, diesem Gemeindegemeindekern haben wir [Person 2] mitgenommen ins Team.“

²⁶ „Oder eben auch, dass sich Ehrenamtliche, nach dem [Name des Hauptamtlichen], gefunden haben, die gesagt haben: ‚Wir machen das weiter‘ und dass die vielleicht stückchenweise auch zeigen, wir können uns vertrauen.“

²⁷ „Und zwar ist meine [Stelle] zur Hälfte gekürzt worden, strukturbedingt, so wie es an vielen Orten ist. Und dann war das Ziehen am Tisch Tuch da und das Ergebnis, dass ich das nicht weiter fortführen kann, weil ich meine anderen Aufgaben sonst nicht genug wahrnehmen kann. Und damit war ich quasi Ehrenamtlicher in diesem Raum, soweit ich das leisten konnte.“

²⁸ „Also da diese Änderungen, die waren zwar absehbar waren, aber dennoch sehr viel Dinge nicht so weiterlaufen können, wie sie waren, wurden sie schon deutlich als Bruch wahrgenommen. Also eine halbe [Stelle], die einfach mal fehlt und vieles anders gedacht werden musste. Eine Person nicht mehr da war, die Lokomotive war, das ist schon eher ein Umbruch“ // „wenn man von 100%-Stelle auf 50%-Stelle oder, es ist noch nicht mal wirklich eine offizielle 50%-Stelle, weil ich eigentlich noch die Hälfte in der, in der Gemeinde machen soll, so. Ja gut, aber sagen wir mal, es sind von 100 auf 50, dann fällt es ja trotzdem auch schon mal die Hälfte an Programm irgendwie gefühlt weg, so, ne?“

²⁹ „Also ich hab ja [...] eine Erhöhung bekommen auf 100%. Wir waren plötzlich viel präsenter und gleichzeitig anders, ja?“

Im Verlauf der gemeinsamen Arbeit kommt es teilweise vor, dass **Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden** zerbrechen – eine Veränderung, die mit einem besonderen emotionalen Gewicht verbunden ist.³⁰ Wo das Finden einer gemeinsamen Idee schwer fällt, stellt sich der Zusammenhalt im Team von vorn herein als fragil dar, da die unterschiedlichen Vorstellungen die gemeinsame Arbeit am Projekt erschweren.³¹ Zudem wirken sich bilaterale Konflikte auf den Rest des Teams aus,³² sodass sich die Mitarbeitenden voneinander distanzieren³³ und auch das geistliche Miteinander, z.B. das gemeinsame Feiern des Abendmahls, beeinträchtigt wird.³⁴

Das Konzept: Ausrichtung und Angebote

In allen vier EPR sind im Verlauf konzeptionelle Anpassungen erfolgt, die unterschiedlich tiefgreifend ausfallen: Diese Veränderungen erstrecken sich vom Beenden und Neuanfangen von Angeboten bis hin zu einer völlig neuen Konzipierung des Projekts.

Mit der **Anpassung von Angeboten** reagieren die EPR flexibel auf Veränderungen von Ressourcen, in der personellen Besetzung und auf die Resonanz des Kontextes. Damit geht keine Veränderung der inhaltlichen Grundidee einher, vielmehr zeigt sich darin die Ausgestaltung derselben auf verschiedene Weisen und mit unterschiedlichen Mitteln. Diese Form der Anpassung ist in den Projekten der „modus operandi“ und wird daher meist nicht als herausfordernd erlebt.³⁵ Als Ausnahme und tiefgreifendere Veränderung kann es aber empfunden werden, wenn Mitarbeiter:innen gehen, mit denen bestimmte Angebote des EPR assoziiert werden.³⁶ Durch ihren Weggang verändert sich die Gestaltung des Programms und es fehlen manche Fähigkeiten im Team, die möglicherweise nicht von anderen Teammitgliedern kompensiert werden können.³⁷ Diese Veränderungen führen in seltenen Fällen dazu, dass sich

³⁰ „Dass es noch so tief reingeht, [...] das hat mich schon ganz [...] schön erschüttert [...] in meinem Bild [...] über das, was Beziehung ist, [...] inwieweit man da auch sowas beeinflussen kann? Ja, [...] also das hat mich dann schon persönlich auch ganz schön getroffen.“

³¹ „Ne, ich glaube, wir haben einfach nicht was Gemeinsames gefunden, ne?, was wir machen wollen, [...] also jeder hatte ganz viele Ideen, was man machen könnte. Und da haben wir uns nicht begrenzen können, oder nichts Gemeinsames gefunden. Und dann irgendwann war der Rahmen weg und ich find dadurch [...] haben wir uns irgendwie auch verloren, ne, so ein bisschen.“

³² „Also zwei, da [...] war es schwierig und da [...] wurde es dann Stück für Stück auch schwieriger ein gutes Miteinander zu finden und das hat schon auch das Team beeinflusst.“ // „Dass es da halt [...] einfach Spannungen gab, die vom Team nicht aufgefangen werden konnte“.

³³ „Wo jeder wieder nach sich geguckt hat, [...] also wo man weg ist vom Team hin zu [...] sich [...], ne? [...] Distanzierung einfach dadurch, dass halt jeder seinen Weg auch wieder gegangen ist.“ // „Weil wir am Ende nicht mehr als Team groß geredet haben.“

³⁴ „Und ich glaub auch so dieses, naja, also das war zumindest für mich wichtig, das Abendmahl zu feiern, ne? Obwohl das am Ende auch nicht mehr so ging.“

³⁵ „Ich glaube so, diese kleineren Sachen von: Man macht ein Programm nicht mehr und macht dafür ein anderes. Das haben wir eigentlich STÄNDIG, also es ist eigentlich immer im Fluss, so, von: ‚OK, wir probieren was aus und wir hören es wieder auf‘, weil der Bedarf gerade nicht da ist oder die Ressourcen gerade nicht da sind, also das ist eigentlich immer im Fluss [...] und das [...] hat [...] jetzt nicht so erschüttert oder [...] nicht so herausgefordert.“ // „das heißt da waren ständig neu [...] Aufbrüche, das ist das Tolle, was den [Name EPR] auch am [...] Laufen [...] hält, dass wir unseren Fokus auf die Inhalte setzen. Das heißt, wir erproben hier viele Formate.“

³⁶ „Also der [Mitarbeiter hat viel] mit den Kids gemacht und mit den Jugendlichen auch [...] wo man oft halt auch merkt, es fehlen irgendwie auch spezielle Gaben oder halt eine Person [...] die haben wir jetzt irgendwie gerade nicht im Team“

³⁷ „Die dann jetzt noch übrig sind, [haben] gemerkt, wir sind da irgendwie so anders von den Gaben her und das

Personen aus der Zielgruppe des EPR zurückziehen.³⁸

Einen ebenfalls eher skeptischen Unterton hat die Darstellung der Veränderungen in der Ausrichtung und in den Angeboten, wenn dabei der gemeinsame inhaltliche Kern vermisst wird. Hier kann die Vielfalt der Angebote als Folge davon beschrieben werden, dass es als Team nicht gelungen ist, sich zu begrenzen und etwas Gemeinsames zur Fokussierung zu finden.³⁹

Zwei Projekte fallen aber mit ihren Veränderungen in diesem Bereich besonders auf, da im Laufe ihrer Arbeit eine grundsätzliche **Neuausrichtung** erfolgte. Dabei wurde die Zielrichtung neu bestimmt und eine Neubestimmung des Kontextes und der zu erschließenden Räume vorgenommen.⁴⁰ Dabei entstand teilweise eine neue Gruppe, die sich dem EPR zugehörig fühlt.⁴¹ Diese Neuausrichtung der Initiativen geschah aus unterschiedlichen Gründen. Einmal gab ein Personalwechsel im Hintergrund Anlass dazu, einmal die Eröffnung von Ressourcen, die ein Weiterdenken der Wirkung vor Ort ermöglichte.

3.2.3 Veränderungen im externen Gefüge des EPR: Finanzierung und Strukturen

In drei Projekten ergaben sich im Verlauf Veränderungen in den **finanziellen Förderungen** durch verschiedene Geldgeber. Eine Initiative erlebte, dass eine finanzielle Förderung zu Ende ging, an der die Personalstelle für den EPR hing. Daraufhin bemühte man sich, neue Partner für die Weiterfinanzierung der Stelle finden. Zwar gab es Gespräche mit gemeinnützigen Organisationen vor Ort, doch trotz des vielen Zuspruchs für die Arbeit im Viertel konnten auf diese Weise keine Mittel akquiriert werden.⁴² Ebenfalls um Kooperationen und Fundraising war ein anderer EPR intensiv bemüht, dem zwei Fördermittelzusagen für die Finanzierung eines Gebäudes gemacht wurden, die aber später nicht eingelöst wurden. Die Angewiesenheit auf das Zusammenspiel verschiedener Fördermittelgeber verkomplizierte die Lage dabei zusätzlich.⁴³

da so eine Vielfalt vielleicht auch manchmal fehlt, dass man sich da irgendwie besser ergänzen kann.“

³⁸ „Ich glaub es gibt halt immer Leute, die dann auch sich vielleicht zurückziehen, wenn eine Person nicht mehr da ist oder so, oder eine Person, die von der einen halt erreicht wurde oder mit der irgendwie gut konnte und dann von jemand anderem nicht oder so. Das gab es jetzt schon in Einzelfällen.“

³⁹ „Das haben wir auch während der Projektzeit gemerkt, [...] jeder hatte ganz viele Ideen, was man machen könnte. Und da haben wir uns nicht begrenzen können, oder nichts Gemeinsames gefunden. Und dann irgendwann war der Rahmen weg und ich find dadurch [...] haben wir uns irgendwie auch verloren.“

⁴⁰ „Und die Frage wiederum war, was machen wir denn jetzt mit dem, was wir beantragt haben und bewilligt hatten [...] und wir haben dann sozusagen mehr oder ausschließlich in Richtung Kontaktflächen gedacht und haben geguckt, Mensch, es geht nicht nur ums [Name des Projektes].“

⁴¹ „Da haben wir dann entschieden, quasi größer zu werden, den Gemeindebegriff aufzulockern, eine Gemeinschaft zu sein. [...] Wir haben entschieden, wir brauchen ein Gesicht. Wir haben von Anfang an gesagt, OK, dann zeig ich mich jetzt mehr, ich nehme die Leute mit. Ich werde viel zu sehen sein, weil Beziehung ist das Ding.“

⁴² „So hatten wir ja schon auch sehr viele Gespräche geführt, also eben angefangen: Kirche, aber auch Landkreisstadt, was weiß ich, Jugendamt. Also eigentlich gefühlt, ja, so das ganze Netzwerk abgeklappert [...]. Und haben dann immer gesagt gekriegt: ‚Ja, es ist ein tolles Projekt, aber wir können da leider nicht irgendwas dafür tun‘, so. Also das war schon, glaube ich, auch noch das Ernüchternde, [...] dass man halt gemerkt hat, ja, da gibt es jetzt wenig Bereitschaft, auch irgendwie das finanziell zumindest, mit zu, mit zu fördern.“

⁴³ „Letztlich sind wir in die missliche Lage gekommen, dann, dass der Kirchenkreis, das war wieder ein Bruch an, an der Stelle, dann, wo es tatsächlich schriftlich fixiert werden musste, einen Rückzieher gemacht hat. [...] Es gab mündlich: ‚Ja, ist toll, kriegen wir irgendwie hin 50.000 Euro über drei oder vier Jahre euch zu unterstützen.‘ Und dann, als Schwarz/kam Schwarz auf Weiß die Ablehnung.“ // „Deshalb mussten wir die

Auch wenn sich für die erstgenannte Initiative später neue finanzielle Sicherheiten ergaben, indem der Kirchenkreis eine Stelle eingerichtet hat, erlebten diese beiden Projekte eher eine Unsicherheit in Bezug auf ihre finanzielle Situation. Im Zuge der Neuausrichtung eines anderen Projektes wurde dagegen der Haushaltsplan durch die Landeskirche erhöht und so statt einer halben eine volle Stelle für das Projekt ermöglicht.

Ein weiterer Bereich der Veränderungen betrifft die **strukturelle Einbindung**. Zwei Projekte erlebten in ihrem Verlauf, wie sie von einer relativen Selbstständigkeit stärker in die Strukturen der Landeskirche eingebunden wurden. Beide Male war es damit verbunden, dass innerhalb der landeskirchlichen Regelstruktur Anstellungsmöglichkeiten für eine hauptamtlichen Person aus dem EPR geschaffen wurden. Bei der einen Initiative wurde durch die Erhöhung des Budgets eine größere Freiheit zur inhaltlichen Gestaltung der Initiative geschaffen.⁴⁴ Das andere Mal wurde die Einbindung ambivalent erlebt: zwar ergaben sich dadurch finanzielle Sicherheiten für den EPR, doch wurde die Stelleninhaberin auch mit Bedingungen konfrontiert, die nicht immer als entsprechend für die eigene Arbeit wahrgenommen wurden.⁴⁵

Mit der finanziellen Einbettung ist auch häufig das Verhältnis zu den Akteur:innen verbunden, die z.B. als Träger des Projektes die Finanzflüsse der EPR verwalten oder die durch ihr privates Investment über die Entwicklung des Projekts mitentscheiden. In den Projekten stellt sich das Verhältnis zu diesen **externen Entscheidungsträgern** als zentral heraus. Dabei kommt es teilweise zu Brüchen miteinander, angefangen mit beständigen Reibungen und wachsendem Misstrauen bis hin zu verhärtetem Konflikt und letztlich eingestellter Zusammenarbeit.⁴⁶ Zwei Aspekte machen den Bezug zu diesen Akteur:innen insbesondere angesichts begrenzter Ressourcen⁴⁷ und im Fall von Unstimmigkeiten über die Gestaltung des EPR⁴⁸ brisant: zum einen, dass er sich als Abhängigkeitsverhältnis darstellt. Zum anderen, dass sich hier die formalorganisatorische und die persönliche Ebene überlagern, weil die Akteur:innen meist als Privatperson auch Teil des Nahraums der Projekte sind. So kommt es dazu, dass Uneinigkeiten nicht nur die Gestaltung des Projektes beeinträchtigen, sondern auch die zwischenmenschliche Ebene erheblich belasten.

Fördermittel zurückstellen bei der Stadt und mussten Neuantrag stellen. Der ging dann wiederum durch, der neue Antrag. [...] Und nun sagt die Stadt Pustekuchen, die politische Situation hat sich geändert, die Anforderungen und Gegebenheiten, die Länder verteilen nicht mehr so freigiebig.“

⁴⁴ „Also ich glaube, da war einfach erstmal cool: Wir haben jetzt einen Haushalt, wir haben jetzt Budget. Wir können jetzt auch neue Ideen spinnen?“

⁴⁵ „[Der] Kirchenkreis sagt erstmal wir schaffen eine Stelle. Ist cool, aber halt an gewisse Bedingungen halt einfach geknüpft. [Das] macht jetzt für mich auch nicht so ein Gefühl von ‚Ah, super, das haben wir jetzt gut überstanden‘, sondern eher von ‚Oh, ich bin jetzt in was drinne wo ich mich frage, muss ich das jetzt so machen, obwohl es mir vielleicht gar nicht so entspricht.““

⁴⁶ „Also [Name Entscheidungsträger] hat sein Ding gemacht. Wir haben unser Ding gemacht. (lacht) Könnte man so sagen. Und Kontakt vermieden. Gespräche vermieden.“

⁴⁷ „Finanzen allein, schon so eine Sache. [Name Projekt] sagt: ‚Wir brauchen Geld, um was zu realisieren.‘ Das hat was mit Gemeindeentwicklung zu tun, aber alle hören, das heißt vielleicht, dass meine Projekte sozusagen in Gefahr sind, dann merkt man, dass Beziehungen kalt oder kühler werden und das ist eine Belastung und das bedeutet manchmal auch Brüche, die im Zwischenmenschlichen entstehen.“

⁴⁸ „Also es war halt immer so die Frage, na ja, inwieweit macht er jetzt noch mit oder nicht und wir haben schon versucht ihn da mitreinzunehmen und er war auch am Anfang, er war auch mal, wir hatten ihn hier mal eingeladen mit seiner Frau, er war auch bei dem [Treffen] am Anfang dabei. Und dann ist es aber halt immer distanzierter geworden, weil es einfach wirklich komplett nicht mehr zusammengepasst hat.“

3.2.4 Folgen der Veränderungen

Die Verwobenheit der verschiedenen Entwicklungen macht es insgesamt schwer, die Ursachen und Folgen der Veränderungen klar voneinander zu unterscheiden. In einigen Fällen lassen sich aber Entwicklungen ausmachen, die sich als Auswirkungen bestimmter Veränderungen darstellen, z.B. weil die Projekt-Verantwortlichen selbst sie als solche benennen. Diese sekundären Veränderungen gehen unmittelbar mit den oben beschriebenen Veränderungen einher und sind meist eindeutig positiv oder negativ konnotiert.

Als **negative Folgen der Veränderungen** sind zunächst solche zu benennen, die im Zusammenhang mit dem Ende finanzieller Förderung von EPR stehen. Dabei wird das Ende der Förderung selbst als Bruch erfahren⁴⁹ und kann mit Unsicherheiten über die Zukunft des Projekts einhergehen. Zusätzlich können sich mit dem Ende der Förderung auch noch weitere Veränderungen anschließen, wenn bspw. Beteiligte aus dem EPR damit auch ihren Weggang aus dem Projekt verbinden.⁵⁰ So führt der Abbruch von finanziellen Ressourcen nicht nur dazu, dass die Zukunft der Initiative auf dem Spiel stehen kann, sondern dass man sich auch noch mit einer Veränderung innerhalb der Teamzusammenstellung auseinandersetzen muss.

Die Veränderung der Teamzusammenstellung wiederum kann zu Beziehungsabbrüche zwischen Personen aus dem Kontext und Teammitgliedern des Projekts führen.⁵¹ Gerade wenn die Projektstätigkeit stark von Beziehungsaufbau und Kontaktpflege geprägt ist, erschüttern solche Abbrüche die Arbeit des Projektes.⁵² Auch eine Veränderung in der inhaltlichen Gestaltung vom Projekt kann dazu führen, dass es einige Menschen nicht mehr anspricht und diese sich von der Arbeit abwenden.⁵³ Ebenfalls zu einer Distanzierung kann es bei Ehrenamtlichen kommen, die durch die Reibungen mit externen Entscheidungsträgern frustriert sind und sich daher aus dem Projekt zurück ziehen.⁵⁴ Insgesamt zeichnet sich ab, dass die Veränderungen, insbesondere diejenigen, welche sich auf die Teams der Initiativen auswirken, (z.B. Weggehen von Personen oder konflikthafte Beziehungen) für die Verantwortlichen eine erhebliche emotionale Belastung bedeuten. In den Interviews erzählen die Befragten davon,

⁴⁹ „[Der zweite Bruch war] das Ende der Förderung, verbunden mit dem Weggang von [Name Teammitglied]“

⁵⁰ „Quasi im September mit Ende der Förderung der Erprobungsräume, wo noch mal wieder irgendwie die Stelle zu Ende ging und auch der Kollege gesagt hatte: ‚Das ist mein Punkt, wo ich dann auch gehe.‘“

⁵¹ „Na ja, ich glaub es gibt halt immer Leute, die dann auch sich vielleicht zurückziehen, wenn eine Person nicht mehr da ist oder so, oder eine Person, die von der einen halt erreicht wurde oder mit der irgendwie gut konnte und dann von jemand anderem nicht oder so.“

⁵² „Ich glaube für die Leute war das schon auch immer irgendwie eine Art von Enttäuschung, [...] weil das Grundbild oder das, was wir vermitteln, ist ja, wir sind hier und wir wollen Beziehungen mit euch und [...] wir leben hier mit euch. Und dann bist du auf einmal weg, also das macht halt schon irgendwie auch was mit den Leuten.“

⁵³ „Ich glaube, auch wenn man aus dem [Projekt] von damals die Leute fragt, da sind auch nicht alle dankbar über die Veränderung und das auch völlig OK, weil [das Projekt], so wie sie vorher war, für sie super war. [...] Und gleichzeitig war die Veränderung notwendig und für manche davon eben schmerzhaft.“

⁵⁴ „Ja, und hat auch für den Rückzug mancher gesorgt. Die gesagt haben, ‚ja, also wenn es so ist, [...] ich kann mich auch woanders engagieren.‘“

enttäuscht zu sein⁵⁵, sich machtlos⁵⁶ zu oder allein gelassen zu fühlen⁵⁷, das Projekt zu hinterfragen⁵⁸ oder in ihrer Vision erschüttert zu sein⁵⁹. Die Auseinandersetzung mit den negativen Folgen und daraus entstehenden Gefühlen kann sich teilweise als große Herausforderung für die Gestalter:innen des EPR erweisen.⁶⁰

Auch auf das unmittelbare familiäre Umfeld der Teammitglieder können sich Veränderungen in der Teamkonstellation auswirken, insbesondere bei einer großen Nähe untereinander. Hier sind Freundschaften und Beziehungen betroffen, die durch das Weggehen von Personen gefährdet sind.⁶¹

Doch es gibt auch **positive Folgen** der Veränderungen. Unter anderem erleben Initiativen, dass sie herausgefordert werden, ihre Zielrichtung neu zu überdenken und die Frage nach dem Wesentlichen zu stellen.⁶² Vor allem ein Projekt berichtet im Zuge seiner Neuausrichtung eine Relevanzerweiterung der Arbeit.⁶³ Wo Personen, die das Projekt mitgestaltet haben, dasselbe verlassen, kommt es teilweise dazu, dass Menschen, die sich zuvor eher im Hintergrund gehalten haben, in diese Lücke treten.⁶⁴ Dabei eröffnen sich neue Beteiligungsmöglichkeiten und der Fokus kann sich darauf legen, Personen aus dem Kontext stärker miteinzubeziehen.⁶⁵ Außerdem kann die spannungsvolle und frustrierte Beziehung zu entscheidungstragenden Akteursgruppen dazu führen, dass Menschen sich dafür entscheiden, selbst Teil von entscheidungstragenden Gremien zu werden und damit neue Verantwortung zu übernehmen.⁶⁶

⁵⁵ „Hat man trotzdem immer so ein Gefühl von: ‚Ich werde halt da irgendwie alleine gelassen‘ oder so. Oder ist irgendwie so eine gewisse Enttäuschung, glaube ich, schon da.“

⁵⁶ „Das sind Dinge, da ist man völlig machtlos, weil man immer dort gegensteuert, wo man gerade sozusagen die Lücke hat.“

⁵⁷ „Und ich habe halt auch so das Gefühl für mich, es fehlt eher so dieses Team, ne? Also eher so dieses, es ist noch einer da, der auch Beziehungen hat und auch irgendwie präsent ist und der auch mal angesprochen wird oder so. Also dem, genau, der auch damit identifiziert wird, mit diesem, mit diesem Projekt.“

⁵⁸ „Irgendwie fühlt es sich halt, glaube ich, trotzdem eher an wie so viel Fragen halt: Warum hat es nicht so funktioniert insgesamt, wie man sich, also, wie man sich das mal gedacht hat.“

⁵⁹ „Man hat ja so eine Vorstellung auch von Gemeinschaft, ne, irgendwie, wie cool es ist auch zusammen zu leben und klar wusste man, dass es auch schwierig werden kann, ne, aber ich hätte nicht gedacht, dass es nicht klappt, [...] das hat mich schon ganz schön [...] erschüttert auch in meinem Bild.“

⁶⁰ „Von daher kann man da schon so ein bisschen Enttäuschung und klar, das fängt dann natürlich der ab, der da bleibt, ge? Also das ist halt dann auch so.“

⁶¹ „Also auch, keine Ahnung, die Familie war weg, unsere Kinder hatten auch da gute Freundschaften und so weiter, also es sind einfach VIELE Sachen, die da mit von betroffen sind.“

⁶² „Das führt uns vielleicht auch immer wieder zurück zu unseren Quellen und die Frage warum, warum macht ihr das jetzt noch mal [...] Ah ja, OK, es geht ums Evangelium, es geht darum, dass Menschen einander in Liebe begegnen, dass ihr zuhört.“

⁶³ „Jetzt im Nachgang, würde ich sagen [das Projekt] ist super wichtig [...] und wir merken jetzt halt, wir werden endlich genutzt und weiterverwertet. [...] Also, ist gut.“

⁶⁴ „Vielleicht [...] hat es auch ne, ne Chance, wenn es Menschen sind, die nicht so total im Mittelpunkt immer stehen [...] und, dass halt Leute merken, ‚Hey jetzt kommt es wirklich auch auf mich an.‘“

⁶⁵ „Wie können wir halt dann Leute hier auch aus dem Viertel oder die halt ehrenamtlich mit dabei sind, denen irgendwie bewusst machen, auch jetzt wieder, jetzt kommt es halt noch mal mehr auf euch an und wenn ihr wollt, dass es weiter geht, dann, dann braucht es halt euch so, ne?“

⁶⁶ „Der neue Gemeindekirchenrat, der sich jetzt für die Wahlen bildet [ist] schon deutlich verändert. [...] die da kandidieren, da stammen [Menschen aus dem Bereich des EPR] das heißt, die Menschen, die dort mitbekommen

3.2.5 Zwischenfazit

Es wird deutlich, dass EPR sowohl in ihren internen als auch in ihren externen Gefügen Veränderungen erleben, die durch unterschiedliche Akteur:innen oder Umstände ausgelöst werden. Die Ursachen für die Veränderungen liegen sowohl bei den Beteiligten, die die Initiativen gestalten, als auch im „Außen“. Für den Ausgleich der Veränderungen auf allen Ebenen und für den Fortgang des Projektes sorgen die Projekt-Verantwortlichen, die sich gleichzeitig auch mit den Folgen der Veränderung auseinandersetzen müssen. Die Verstetigung des EPR wird damit trotz der Beziehungen zu unterschiedlichen Akteur:innen auf verschiedenen Ebenen durch die Verantwortlichen vor Ort ermöglicht, was aber teilweise durch die Vielfältigkeit der Brüche als Herausforderung wahrgenommen werden kann.

Als besondere Herausforderung zeigen sich dabei die Veränderungen im internen Gefüge des EPR, also dort, wo persönliche Beziehungen durch Konflikte in Gefahr sind oder es um das Ausscheiden von Personen aus dem Team geht. Im Gegensatz zu manchen konzeptionellen und strukturellen Veränderungen, die durch eine flexible Gestaltung des Projekts ausgeglichen werden können, fällt es häufig schwerer, Veränderungen in der Teamzusammenstellung und in den Beziehungen aufzufangen und auszugleichen. Damit ist nicht gesagt, dass Veränderungen beim Stellenumfang von Hauptamtlichen oder die strukturelle Einbindung unbedeutend seien, doch scheint es so, dass diese besser verarbeitet werden können, solange eine starke Gemeinschaft und eine Teamkontinuität bestehen. So werden das Team und die Beziehungen miteinander zur Voraussetzung dafür, andere Veränderungen aufzufangen. Die Frage nach Kontinuität in Veränderungen rückt damit die Verantwortlichen und das Team in den Mittelpunkt. Welche Einflüsse dabei positiv wie negativ den Umgang mit Veränderungen begleiten und welche Strategien und Haltungen Projekt-Akteur:innen anwenden, um mit Brüchen umzugehen, ist Inhalt der nachfolgenden Kapitel.

3.3 Einflussfaktoren auf den Verlauf der EPR

Im Folgenden sollen Faktoren dargestellt werden, die den Entwicklungsverlauf beeinflussen, die also dazu beitragen können, dass ein positiver Umgang mit Diskontinuitäten gefunden wird oder die den Umgang mit den Veränderungen erschweren. Erneut gilt hier, dass sich der genaue Wirkzusammenhang schwer rekonstruieren lässt, sodass auch Faktoren mit diffuser, unspezifischer Wirkung aufgeführt werden und Brüche, die gleichzeitig geschehen, sich gegenseitig bedingen können. Zunächst stehen Einflüsse im Fokus, die von den verschiedenen Akteursebenen ausgehen. Die Programmebene der EPR kommt dabei nur am Rande vor, da dieser Ebene später ein eigenes Kapitel gewidmet ist. Der zweite Abschnitt zeigt auf, welche Strategien sich im Umgang der Erprobenden mit den Umbrüchen ausmachen lassen und welche Ressourcen in Anspruch genommen werden. Im Unterschied zu den Einflussfaktoren auf Ebene der Projekt-Verantwortlichen beschreiben diese Strategien bewusstes Handeln, das konkreter auf die Brüche bezogen ist. Im letzten Teil werden Faktoren skizziert, die mit spezifischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in Verbindung stehen.

haben, wie wichtig das ist, dass es solche Orte gibt [...], die gehen noch einen Schritt weiter und sagen, dann will ich mich auch in Kirchgemeinde engagieren, dass solche Orte [gemeint ist EPR] eine Chance haben oder Tradition und Neues zusammenkommen.“

3.3.1 Einflussfaktoren nach Akteursebenen

Projekt-Akteur:innen der EPR

Auf der **individuellen Ebene**, nehmen insbesondere das **Commitment und die Motivation der Personen** einen positiven Einfluss. Das wird zunächst im Interview mit der Person aus dem Team EPR deutlich, in dem beschrieben wird, dass insbesondere das Engagement der Personen vor Ort als positiver Einfluss auf die Arbeit wahrgenommen wird. Dabei teilt die Person ihre Wahrnehmung, dass zu Beginn eines EPR meist eine Überzeugung und „innere Liebe für die Sache“⁶⁷ steht. Diese Liebe zur Sache wird zum ausschlaggebenden Punkt für die Etablierung und Fortführung eines EPR. Unterstützt wird diese Beobachtung durch die Aussagen der interviewten Personen in den EPR. Hier wird das Commitment u.a. durch außergewöhnliches Engagement deutlich.⁶⁸ Wenn diese Personen erleben, dass eigene Gaben eingebracht werden können,⁶⁹ entsteht daraus wiederum neue Motivation.⁷⁰ Auch die Erfahrung des Erfolgs und die Wirksamkeit des Projektes führen bei den Verantwortlichen zu neuer Motivation weiterzumachen, trotz herausfordernder Umstände.⁷¹ Dabei kann es aber vorkommen, dass Mitarbeitende sich nicht auf gleiche Weise dem Projekt verpflichtet fühlen. Wo das geschieht, kann es bei hoch motivierten Personen zu Resignation und Enttäuschung führen, dass ihr eigenes Commitment nicht von anderen geteilt wird.⁷²

Ein weiterer positiver Einfluss zeigt sich, wenn Personen in der Gestaltung des Projekts freie Handhabe haben, und dabei **Selbstwirksamkeit** erfahren können.⁷³ Wenn aber von außen, bspw. durch externe Entscheidungsträger, diese Freiheit durch bestimmte Erwartungen eingegrenzt wird, kann es dazu führen, dass Personen sich in ihrem Gestaltungsspielraum eingeschränkt fühlen.⁷⁴ Die Herausforderung besteht dann für die Projekt-Akteur:innen darin, diese Erwartungen entweder produktiv aufzunehmen oder sich davon abzugrenzen.⁷⁵

Auf der **Ebene des Teams** wird als Einfluss auf den Umgang mit Veränderungen am häufigsten

⁶⁷ „An vielen Orten starten ja die Menschen vor allem aus ner/ aus einer inneren/ aus einer inneren Liebe für die Sache, die sie vorhaben.“ (P)

⁶⁸ „Mittlerweile ist es so, dass ich immer noch ehrenamtlich das begleite, aber so viel Überstunden, Urlaub und alles Mögliche einsetze, um hier arbeiten zu können, [...] [als der], der wiederum die Geschicke mit anderen in den Händen hält. Und wir diesen Ort weiterentwickeln, mit allem, was dazu gehört.“

⁶⁹ „Also nach dem ersten Bruch konnte ich halt viel mehr sagen: ‚Hey, ich bin da und würde mich gerne einbringen mit dem, was ich jetzt kann und will‘“

⁷⁰ „Das war für mich dann auch, wo ich endlich ankam und dachte, geil, jetzt mach ich das in der Kirche, worauf ich Bock habe. Auch in der Gemeinde: Jetzt mach ich die Themen, um die es geht, ne?“

⁷¹ „Aber die Erfahrung war halt bis dahin häufig positiv. [...] Es gab mehr [...] Erfolge und ein nach vorne gehen.“

⁷² „Wir haben doch eigentlich gesagt, wir machen das zusammen und wir leben das [...] und wir geben auch viel anderes dafür auf und genau dann, [...] hat man [...] so ein Gefühl von: ‚Ich werde halt da irgendwie alleine gelassen‘ oder so. Oder ist irgendwie so eine gewisse Enttäuschung, glaube ich, schon da.“

⁷³ „Also [Angebote], die waren definitiv das, wo ganz, ganz viel Energie am Anfang reinfloss, was neu war und was so/super, super war. Weil endlich das da war, worauf ich Lust hatte.“

⁷⁴ „[Ich] werde jetzt eigentlich wieder so ein bisschen in so eine Struktur zurückgepresst, in die ich gar nicht, also, möchte. Aber eigentlich habe ich auch gar nicht so viel Gestaltungsspielraum.“

⁷⁵ „Und dann prasselt plötzlich von allen Seiten Ansprüche rein [...]. Und sich davor abschirmen zu können, das war, das war ein Prozess.“

über den **Zusammenhalt oder über Spannungen in der Gruppe** gesprochen. Damit bildet sich ein Gegensatzpaar mit jeweils positivem oder eben negativem Einfluss. Der Zusammenhalt im Team, der sich als Rückhalt, Bestärkung und in freundlichem Miteinander ausdrückt, hilft auch in Krisen die Arbeit weiterzuführen und bildet damit ein starkes Fundament.⁷⁶ Die Gemeinschaft wird zu einer Ressource, die Halt in Brüchen verschafft und das Gefühl vermittelt, nicht allein zu sein.⁷⁷ Als negativ wirkt es sich dementsprechend aus, wenn die Gemeinschaft und der Zusammenhalt erschüttert wird, weil bspw. durch einen Konflikt im Team Spannungen entstehen,⁷⁸ die zur Distanzierung voneinander führen. Wenn keine Bereitschaft mehr zur Zusammenarbeit existiert, nimmt das selbstverständlich einen starken Einfluss darauf, der Veränderung gemeinsam zu begegnen. Besonders herausfordernd wird es, wenn der Konflikt zwischen Personen besteht, die eng zusammenarbeiten⁷⁹ oder die sich aufgrund der räumlichen Nähe nicht aus dem Weg gehen können.⁸⁰ Unter diesen Umständen erweist sich die Konfliktfähigkeit der Beteiligten als zentral dafür, dass der Konflikt nicht ignoriert oder vertuscht, sondern angesprochen und zum Thema gemacht wird.⁸¹ Weitere Strategien, die Beteiligte anwenden, um Konflikte zu bearbeiten, werden im Anschluss an dieses Kapitel dargestellt.

Dass das Weggehen von Schlüsselpersonen aus dem Team als besonders große Veränderung im EPR wahrgenommen wird, wurde schon gezeigt. Auf den Verlauf wirkt es sich aber zusätzlich negativ aus, wenn die Menschen, die vor Ort bleiben, den **Verantwortungsbereich** von diesen Schlüsselpersonen **übernehmen** müssen, meist zusätzlich zum eigenen, bereits bestehenden Verantwortungsbereich.⁸² Diese Herausforderung kann dann bewältigt werden, wenn Verantwortung geteilt wird⁸³ und man sich weiterhin als Teil einer größeren Gemeinschaft erlebt.⁸⁴ Ebenfalls hilfreich ist es, wenn bei einem Wechsel von Hauptamtlichen eine gewisse Stabilität innerhalb der verbleibenden Gruppe gegeben ist. So können Informationen über

⁷⁶ „Auch die Gemeinschaft, ne, also wir haben auch unglaublich viel gefeiert zusammen oder halt einfach spontan: „Kommt rüber, ich habe Kuchen gebacken“. [...] Also so das Leben zu teilen war schon auch richtig genial. [...] also das Leben auch so viel reicher gemacht.“

⁷⁷ „Also ich glaube [...], dass das ja immer noch irgendwie auch [...] ein Team da ist und eine Gemeinschaft da ist. Das man da jetzt nicht völlig, da irgendwie allein ist, so. Das [...] ist, glaube ich, schon gut.“

⁷⁸ „Und die andere Beziehung [...] war es schwierig und [...] wurde es dann ein Stück für Stück auch schwieriger ein gutes Miteinander zu finden und das hat schon auch das Team beeinflusst.“

⁷⁹ „Na, das Schwierige ist halt immer, wenn es sich um Beziehungen handelt, [...] es gibt eine Notwendigkeit, miteinander zusammenzuarbeiten. [...] es ist sozusagen die Befindlichkeit miteinander oder gegeneinander ist immer da.“

⁸⁰ „Na die Nähe, // Ach ja. // die extreme Nähe. Also sei es, dass man ehrenamtlich zusammengearbeitet hat, sei es, dass man so nah gewohnt hat.“

⁸¹ „Das Erste, was geholfen hat, ist: Nicht weggucken. [...] Das ist, glaube ich, eine, sehr personenbedingt wie man damit umgeht, ob man Konflikte eher scheut oder ob man sie austrägt.“

⁸² „Also das merke ich schon, dass mich das immer noch auch sehr herausfordert, so dieses Gefühl halt von: ‚Oh, dann lastet umso mehr irgendwie auf, auf, auf meinen Schultern so ein bisschen, ne?‘“

⁸³ „Was hat uns noch geholfen? Person/manchmal auch Wechsel von Verantwortung, glaube ich auch [...]. Oder eben auch, dass sich Ehrenamtliche, nach dem [der Hauptamtliche gegangen ist], gefunden haben, die gesagt haben: ‚Wir machen das weiter.‘“

⁸⁴ „Dass das ja immer noch irgendwie auch, auch ein Team da ist und eine Gemeinschaft da ist. Das man da jetzt nicht völlig, da irgendwie allein ist.“

Strukturen weitergegeben und eine gewisse Konstanz der Arbeit garantiert werden.⁸⁵

Die stabilisierende Bedeutung von Strukturen und Teamzusammenhalt lässt nach der **Leitung der EPR** fragen. Diese kann sich als Herausforderung darstellen, wenn eine Person den anderen Team-Mitgliedern eigentlich prinzipiell gleichgestellt ist, aber dann durch eine Anstellung strukturell herausgehoben wird.⁸⁶ Ebenfalls als herausfordernd zeigt es sich in den Darstellungen der Befragten, wenn die Leitung nicht eindeutig geklärt ist.⁸⁷ Die Herausforderung wächst, je mehr Personen beteiligt sind, da es umso mehr Stimmen zu vereinen gilt.⁸⁸ Auch wenn es eine Leitungsperson gibt, kann es zu Konfusionen kommen, wenn Entscheidungen getroffen werden und andere Personen damit nicht einverstanden sind, sich aber stark mit dem EPR und seiner Ausrichtung identifizieren. So kann es dazu kommen, dass Menschen sich einbringen, ohne dass das Zielerstreben oder Rollen geklärt sind.⁸⁹ Zusätzlich kann es zu Unklarheiten über Rollen kommen, wenn sich eine neu eingesetzte Leitungsperson im Führungsstil von einer/einem Vorgänger:in unterscheidet und die Rollen erst neu ausgehandelt werden müssen.⁹⁰

Als besonders ambivalenter Einfluss in EPR zeigen sich in folgendem Zitat die Gegebenheiten, die durch **Lebensgemeinschaften** entstehen können:

„also irgendwie die ganze Zeit waren wir so in der Auseinandersetzung, auch mit den anderen und das war unglaublich anstrengend, aber auch unglaublich schön.“

Die Anstrengung, aber auch das Schöne, werden in der ständigen Auseinandersetzung miteinander deutlich, die überfordernd werden kann, wenn keine Grenzen gefunden werden.⁹¹ Bedingt wird diese Auseinandersetzung in einer Lebensgemeinschaft auch dadurch, dass die Gruppe eine große räumliche Nähe miteinander teilt, sowohl in der gemeinsamen Arbeit als auch im privaten Bereich.⁹² Wenn es zu einem Konflikt kommt, kann dieser Umstand besonders herausfordernd sein. Und zwar dann, wenn eben der Lebensraum der Projekt-Akteur:innen zeitgleich der Wirkraum des Projektes, aber auch Arena der Auseinandersetzung im Konflikt

⁸⁵ „Ein Gegenüber zu haben, das mir einfach sagte: ‚Ey, ja, ich kenne die alten Strukturen auch so, aber ich denke, das ist genau das richtige und wir machen das zusammen.‘ Also dadurch war ich nicht ganz alleine.“

⁸⁶ „Das ist ja eine Lebensgemeinschaft, in der sich alle um das Projekt einbringen und gleich sind, aber einer ist angestellt und hat dadurch einen Wissens- und Zeitvorsprung allen anderen gegenüber. Und ich glaube, dass das [...] Spannungen erzeugt hat.“ (P)

⁸⁷ „Es gab hier einen Konflikt, der uns bekannt ist, auch in den anderen Erprobungsräumen. In einer Gemeinschaft aus Gleichen, [...], in der sich alle um das Projekt einbringen und gleich sind, aber einer ist angestellt und hat einen, hat dadurch einen Wissens- und Zeitvorsprung allen anderen gegenüber.“ (P)

⁸⁸ „Weil so viele Menschen an diesem Projekt beteiligt sind, aber mit ihrer je eigenen Perspektive, mit dem, was sie sich wünschen, was sie antreibt mit ihrer Erfahrung auch, sind auch die Meinungen ziemlich unterschiedlich bei so einem Projekt, und das ist immer eine Herausforderung, alles unter, unter einen Hut zu bekommen, ohne jemanden vor den Kopf zu stoßen, oder einen Kompromiss zu suchen.“

⁸⁹ „Das war dann halt auch so der Punkt, wo ich merkte, OK, jeder hat auch so ein bisschen [sein eigenes Projekt] gemacht, so. Also wirklich jeder der Akteure [...]. Aber ich glaub tatsächlich auch da hatte jeder seine eigene kleine Vorstellung oder große Vorstellung [vom Projekt].“

⁹⁰ „Die [Gruppe] glaube ich auch das Gefühl hatten, viel mehr mitbestimmen zu kommen/zu können, bevor ich kam und die da viel Herzblut reingesteckt hatten.“

⁹¹ „Du musst dich irgendwie abgrenzen. Wo ist mein eigenes, wo ist unsers, was sind wir.“

⁹² „Die extreme Nähe. Also sei es, dass man ehrenamtlich zusammengearbeitet hat, sei es, dass man so nah gewohnt hat.“

ist. Das kann es den Beteiligten schwer machen, die Zusammenarbeit nach Beziehungsbrüchen fortzusetzen.⁹³ Gerade dort, wo Abgrenzung voneinander durch die räumliche Nähe erschwert wird, scheint es schwierig zu sein, eine Ebene der Konfliktbearbeitung zu finden.⁹⁴

Gleichzeitig wird die Nähe miteinander aber auch als positiver Einfluss auf die Gemeinschaft wahrgenommen.⁹⁵ Die Bewertung der Lebensgemeinschaft und der damit verbundenen Nähe als hilfreich oder herausfordernd und ihr Einfluss auf den Verlauf von Brüchen hängt also vor allem davon ab, inwiefern ein guter Umgang in der Gemeinschaft gefunden wird.

In diesem Zusammenhang wird auch relevant, wie gut sich die Gemeinschaft schon vor Projektbeginn kannte bzw. ob dem Prozess des Kennenlernens Zeit gegeben wurde oder die Entscheidung zum Zusammenleben und gemeinsamen Arbeiten eher schnell getroffen wurde.⁹⁶ Wenn solche Lebensgemeinschaften dann nicht das erhoffte Ziel erreichen und/oder zu einem Ende kommen, wird das als starke Enttäuschung wahrgenommen⁹⁷, bis hin dazu, dass das eigene Bild von der Möglichkeit einer christlicher Gemeinschaft erschüttert wird.⁹⁸ Das emotionale Gewicht dieser Enttäuschung ist umso größer, wenn Menschen aufgrund der großen Hoffnungen für das Projekt alte Lebensstrukturen aufgegeben haben bzw. viel investiert haben, um Teil der Lebensgemeinschaft zu werden.⁹⁹

Zudem kann die Arbeit dadurch erschwert werden, dass die **gemeinsame Ausrichtung** für das Projekt verloren geht bzw. immer wieder neu verhandelt werden muss. Diese Herausforderung entsteht in einem Projekt dadurch, dass ein Projektziel von den Antragsstellern definiert wird, die aber später nicht mehr im Projekt beteiligt sind. Bei dem Wechsel der Projektbeteiligten geht dann die gemeinsame Ausrichtung verloren. Dabei spielt auch der Umstand eine Rolle, dass die Person, die die Leitung der Initiative übernimmt, schwer auf die zuvor gefundene Ausrichtung des Projekts zurückzugreifen, da diese vor allem mündlich verhandelt wurde.¹⁰⁰ In einem anderen Projekt liegt die Herausforderung vor allem darin, dass viele Ideen für die Gestaltung der Arbeit miteinander geteilt werden, es aber schwer fällt, als Gruppe eine gemeinsame Ausrichtung zu finden.¹⁰¹ Dadurch entsteht das Gefühl, dass man sich auch als

⁹³ „Die extreme Nähe. Also sei es, dass man ehrenamtlich zusammengearbeitet hat, sei es, dass man so nah gewohnt hat, sei es, dass man über die Kinder so viel miteinander zu tun hatte.“

⁹⁴ „Du musst dich irgendwie abgrenzen. Wo ist mein eigenes, wo ist unsers, was sind wir, [...] also irgendwie die ganze Zeit waren wir so in der Auseinandersetzung, auch mit den anderen.“

⁹⁵ „Also so das Leben zu teilen war schon auch richtig genial. Und [...] das Leben auch so viel reicher gemacht.“

⁹⁶ „Das war halt quasi mehr oder weniger ein/zwei Stunden wo man sich getroffen hat. Vielleicht wird da noch mal bisschen telefoniert, aber es waren kein, kein Arbeitstag an Zeit, wo wir uns so kennengelernt hat. [...] und mit diesem Wissen sind wir hierher gezogen [...] und haben uns dann erstmal kennengelernt.“

⁹⁷ „Dann bist du [ein anderes Teammitglied] auf einmal weg, also das [...] macht auch mit mir was so halt zu sehen [...] hat man trotzdem immer so ein Gefühl von: ‚Ich werde halt da irgendwie alleine gelassen‘ oder so. Oder ist irgendwie so eine gewisse Enttäuschung.“

⁹⁸ „Man hat ja so eine Vorstellung auch von Gemeinschaft, (...) klar wusste man, dass es auch schwierig werden kann, ne, aber ich hätte nicht gedacht, dass es nicht klappt, (...) das hat mich schon ganz schön (...) erschüttert auch in meinem Bild.“

⁹⁹ „Also es [gemeint ist die Entscheidung, für das Projekt an einen neuen Ort zu ziehen] hatte/war ein, schon ein hoher Preis.“

¹⁰⁰ „Aber das Einzige, was das irgendwie schriftlich gab und mal irgendwie ein bisschen konkreter und greifbarer war, war der Projektantrag und danach [...] lief alles nur noch irgendwie mündlich.“

¹⁰¹ „Ich glaube, wir haben einfach nicht was Gemeinsames gefunden, ne?, was wir machen wollen, wir, das

Kerngemeinschaft voneinander distanziert.¹⁰²

Externe Entscheidungsträger

Mit der Bezeichnung der externen Entscheidungsträger werden Struktureinheiten, Personen oder Gruppen zusammengefasst, deren Entscheidungen die Gestaltung des EPR maßgeblich mit beeinflussen. Dabei ist die Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen aus den Projekten nicht immer reibungslos. Als herausfordernd kann sich bspw. die Frage nach Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse zeigen. Dort wo Rollen und Verantwortung unausgesprochen angenommen werden und nicht explizit und transparent miteinander ausgehandelt werden, kann es zu **Differenzen** zwischen Projekt-Akteur:innen und Entscheidungsträgern kommen. Solche Spannung ergeben sich insbesondere dort, wo anfangs nicht geklärt wurde, auf welche Weise Entscheidungsträger im Projekt involviert sein können. Daraus ergeben sich u.U. verschiedene Wahrnehmungen der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit.¹⁰³

Diese Differenzen können im Verlauf des EPR weitere konkrete Formen annehmen. Bspw. kann von Seiten der Projekt-Akteur:innen der Eindruck entstehen, dass die Entscheidungsträger ihre Rolle auf kontrollierende Weise wahrnehmen, indem sie z.B. Ressourcen zurückhalten, Vorschläge für neue Entwicklungsschritte ablehnen und über Kleinigkeiten bestimmen wollen. Dies wird dann von den Beteiligten im EPR als fehlendes Vertrauen oder sogar Missgunst wahrgenommen.¹⁰⁴ Sich für jeden Schritt rechtfertigen und erklären zu müssen und wenig eigenen Gestaltungsraum zu haben, führt zu Missmut und Frustration bis dahin, dass Ehrenamtliche sich aus der Arbeit zurückziehen.¹⁰⁵

Die Frage nach **Ressourcen und die Mitbestimmung über die Ausrichtung** des EPR können zusätzliche Herausforderungen in der Beziehungsgestaltung zwischen Projekt-Akteur:innen und Entscheidungsträgern aufzeigen. Insbesondere dann, wenn der Entscheidungsträger auch in der Verantwortung für weitere Projekte steht. Soll man dann eigene (insb. finanzielle) Ressourcen mit dem EPR teilen, kann es im Fall von Ressourcenknappheit zu Differenzen kommen.¹⁰⁶ Dabei kann ein Dilemma entstehen, welche Projekte, die unter der Verantwortung

haben wir auch [...] gemerkt, dass [...] jeder hatte ganz viele Ideen, was man machen könnte. Und da haben wir nicht uns begrenzen können, oder nichts Gemeinsames gefunden. Und dann nun irgendwann war der Rahmen weg und ich find dadurch war halt auch ein Stück weit uns, haben wir uns irgendwie auch verloren.“

¹⁰² „Also ja eben [...] Alternativen zu suchen und irgendwann ging es über dann oder ja über in eine Abschlussphase.“

¹⁰³ „Ich würde von Anfang an [...] von [dem Entscheidungsträger] mehr Vertrauen und Empowerment einfordern wollen. Also ich würde mir wünschen, dass ich von Anfang an gesagt hätte: ‚Ihr seid Teil des Prozesses und habt immer Gelegenheit zu informieren und zu intervenieren. Aber bitte beauftragt und bevollmächtigt und lasst [...] die Menschen, die motiviert sind, dieses Projekt umsetzen. Es muss nicht allein euer Projekt sein.‘“

¹⁰⁴ „Also, die ständigen Stoppsignale haben die genervt (...) ich habe dann quasi unser, die Anliegen des, des Entwicklungsteams [zum externen Entscheidungsträger] getragen. Und dann einfach immer wieder rückmelden zu müssen: Es gab kein ‚Ja‘ zu dem, was wir wollen, sondern immer nur ‚wir müssen noch mal überlegen‘ (...) Also (...) diese ständige Rückmeldung von Stoppsignalen hat sehr frustriert.“

¹⁰⁵ „Es gab immer wieder Ehrenamtliche, die hoch engagiert waren, die aber dann gesagt haben, unter den Bedingungen mache ich jetzt so nicht weiter.“

¹⁰⁶ „Es ist im Spannungsverhältnis: Finanzen allein, schon so eine Sache. [Name EPR] sagt: ‚Wir brauchen Geld, um was zu realisieren.‘ Das hat was mit Gemeindeentwicklung zu tun, aber alle hören, das heißt vielleicht, dass meine Projekte sozusagen in Gefahr sind, dann merkt man, dass Beziehungen kalt oder kühler werden und das ist

des externen Entscheidungsträgers stehen, auf welche Weise zu fördern sind.¹⁰⁷ Mit der Entscheidung über die Vergabe von Ressourcen werden aber auch grundsätzliche Entscheidungen über die Ausrichtung des EPR getroffen. Da die Projekte in dieser Hinsicht häufig abhängig von den externen Entscheidungsträgern sind, können die Entscheidungsträger so auch stark eine Richtung für die Gestaltung der Initiative vorgeben. Wo man unzufrieden mit der Entwicklung eines EPR ist, können zugesprochene Ressourcen nicht verlängert oder sogar zurückgehalten werden, was die Fortführung des Projekts erschwert oder sogar zum Ende der bisherigen Arbeit führen kann.¹⁰⁸

Teilweise gelingt es den Entscheidungsträger und Projekt-Akteur:innen, die Beziehung trotz Differenzen weiter zu gestalten und eine zunehmende **Klarheit über Rollen und Erwartungen** herzustellen.¹⁰⁹ Wo diese Klarheit nicht hergestellt werden kann, können sich die Differenzen zunächst als Distanzierung voneinander zeigen und im äußersten Fall zu einem Abbruch der gemeinsamen Arbeit führen. In einem Projekt wurde durch die Kompromisslosigkeit und der wenig wertschätzende Umgang des Entscheidungsträgers mit einzelnen Projekt-Akteur:innen schließlich die gemeinsame Arbeit eingestellt. Gleichzeitig führte dieser Konflikte aber auch dazu, dass sich das Team vor Ort stärker als eine gemeinsame Einheit verstand, vor allem in Abgrenzung zum externen Entscheidungsträger.¹¹⁰

Noch ein weiterer Punkt stellt die wichtige Frage nach der Rolle und den Erwartungen, die ein Projekt insb. bei der Erfahrung von Veränderungen an den externen Entscheidungsträger haben kann: der von den Projekt-Akteur:innen erwartete **Rückhalt** durch die Entscheidungsträger. Dabei ist dieser Wunsch nach Rückhalt von Ambivalenz geprägt. Zum einen erhofft man sich eine gewisse Nähe durch explizite Rückfragen und Anteilnahme am Geschehen¹¹¹, zum anderen will man aber gleichzeitig seine Eigenständigkeit im Projekt bewahren.¹¹² Dass der gleichzeitige Ruf nach Unterstützung und Eigenständigkeit für den externen Entscheidungsträger möglicherweise irritierend wirken kann, ist den Projekt-Akteur:innen

eine Belastung und das bedeutet manchmal auch Brüche, die im Zwischenmenschlichen entstehen.“

¹⁰⁷ „Der Konflikt ist [...] so ULTRA typisch Kirche, es gibt ein Lager, die wollen etwas, die brauchen Geld für etwas und ein anderes Lager braucht Geld für etwas anderes, und das Geld ist nur für eine Sache da [...] das [ist] auch ein Konflikt zwischen inhaltlichen Ausrichtungen.“ (P)

¹⁰⁸ „es [ist] immer eine Ressourcenfrage. Bei den einen überwiegt ganz definitiv die Ressource der Finanzen. Letztendlich könnte man sagen bei [Name EPR], die [...] hätten daran weitermachen können, wären sie weiter finanziert worden.“ (P) // „aber es war ja erstmal Theater, bis wir einen Gemeinschaftsraum hatten [...] und das waren halt immer wieder so Zeichen, wo man gedacht hat: ‚Hä, aber du hast es uns versprochen‘, ne? [...] Wie sollen wir das denn machen?“

¹⁰⁹ „Also Transparenz ist zum Beispiel ein, ein Ding, auf das wir aufmerksam wurden: zu sagen, ja die Leidenschaftlichen des [Name EPR], sie haben vielleicht auch zu viel in ihren Köpfen entwickelt und haben sozusagen zu wenig Strukturen entwickelt, dass die nachkommen können, die Skeptiker [...] das ist [jetzt] kontinuierlich Thema, [...] quasi nicht nur dann, wenn Veränderungen anstanden, sondern immer, quasi jede Sitzung.“

¹¹⁰ „Und ich glaube das hat uns aber schon noch ganz schön lange auch in ein gemeinsames Feindbild, auch irgendwie haben wir uns da als Team dann auch, hat es gut getan, sich zu haben.“

¹¹¹ „Ich glaube, so der Wunsch wäre, glaub ich, schon mehr so gewesen [...] einfach mal ein Nachfragen oder so, ne? Es ist einfach ein Interesse, es ist einfach ein: ‚Hey wie läuft denn das?‘ Also nicht einfach davon auszugehen, das läuft doch.“

¹¹² „Aber ich glaube, sie [externer Entscheidungsträger] waren damit schon auch ziemlich überfordert, beziehungsweise ja, ich glaube, wir mussten das irgendwie auch für uns viel lernen, ne? Also ich meine, wir haben halt immer sehr eigenständig auch, auch unsere Sachen entschieden so.“

bewusst.¹¹³ Wo diese Irritation nicht durch Transparenz miteinander aufgeklärt wird, kann sich das Gefühl einstellen, dass man keinen Rückhalt beim externen Entscheidungsträger hätte.¹¹⁴

Ortsgemeinde und Pfarrperson

Bei zwei Projekten waren Gemeinden bei der Antragsstellung für den EPR involviert. In einem Projekt geschah die Antragsstellung durch einen Verein, der aber wiederum an eine Gemeinde angegliedert ist. Bei diesem EPR lag zusätzlich bei der Entstehung der Initiative eine starke Verbindung zur Gemeinde vor. Es wird deutlich, dass die Ortsgemeinde verschiedene Rollen für die Projekte einnehmen kann: (1) als Trägerin für den EPR (wobei der Gemeindekirchenrat zu einem externen Entscheidungsträger werden kann) oder (2) als Akteurin im Wirkungsbereich des Projekts.

Da im vorherigen Absatz schon externe Entscheidungsträger näher betrachtet wurden, werden nun im Folgenden zwei Projekte in den Blick genommen, wo die Ortsgemeinde und die Pfarrperson vor allem als Akteur:innen innerhalb des Wirkungsbereichs des EPR agieren.¹¹⁵ Auch hier spielt wieder der Wunsch der Projekt-Akteur:innen nach **Rückhalt** eine Rolle. Beide Projekte erzählen, dass sie von der Gemeinde oder dem Ortspfarrer nur wenig Rückhalt oder Unterstützung wahrgenommen haben. Grund dafür kann zum einen sein, dass die Gemeinde vom Verlauf des EPR und den Entscheidungen, die dort getroffen wurden, überrascht und teilweise überfordert wurde.¹¹⁶ Das hängt auch mit einer fehlenden **kommunikativen Einbindung** durch die Projekt-Akteur:innen über die Entwicklung im EPR zusammen.¹¹⁷ Ebenfalls erweist es sich dort als kommunikative Herausforderung, wo die Gemeinde, trotz Beteiligung an der Antragsstellung, nicht ausreichend in die Etablierung des Projekts involviert war.¹¹⁸ So ergibt sich teilweise ein Nebeneinander von Initiative und Gemeinde, wobei unklar ist, was man voneinander erwarten kann.¹¹⁹ Zusätzlich erlebten die Beteiligten dieses EPR wenig Rückhalt durch die Pfarrperson. Da sie aber maßgeblich in der Antragsstellung beteiligt war¹²⁰, erwarteten die Projekt-Akteur:innen von ihr besonderen Rückhalt und Vermittlung mit

¹¹³ „Das ist, glaube ich, dann manchmal so ein bisschen das Ambivalente, was [der externe Entscheidungsträger] auch schwer findet, dann zu verstehen, dass wir dann einerseits vielleicht sagen: ‚Hey, wir wollen ganz viel Eigenständigkeit‘, andererseits sagen wir dann: ‚Uns fehlt die Unterstützung.‘“

¹¹⁴ „Das, was es sein könnte, eben dieses: Wir tragen uns einander [...] und mal sagen: ‚Hey, wir brauchen wirklich auch euer Gebet oder eure Unterstützung‘ und es ist irgendwie schwer das so, das, das ist eigentlich nicht. Also das, das fehlt mir, glaube ich, schon tatsächlich.“

¹¹⁵ Dabei handelt es sich auch um ein Projekt, bei dem die Kirchengemeinde Trägerin des Projekts wurde. Da es sich allerdings um eine Vielzahl an eigenständigen Gemeinden und Kirchspielen/Kirchengemeindeverbänden handelt, wird die Ortsgemeinde vom EPR eher als Akteurin im Wirkungsbereich des Projektes wahrgenommen.

¹¹⁶ „Ich denke schon, sie haben sich bemüht, [Rückhalt zu geben], tatsächlich. Das würde ich ihnen jetzt nicht absprechen wollen. Aber ich glaube, sie waren damit schon auch ziemlich überfordert.“

¹¹⁷ „Also ich glaub ja, dass jetzt [Name Schlüsselperson] zum Beispiel gegangen ist, die [Gemeinde] wusste das irgendwie auch noch nicht so früh wie wir, glaube ich, und waren da auch so ein bisschen überrumpelt.“

¹¹⁸ „Aber ja nein, ich glaube, da wäre es halt auch echt wertvoll, wenn man von, oder wäre es schon davor mit involviert gewesen. Wäre es vielleicht auch mehr eine Idee von IHNEN mit gewesen.“ // „Also lief da zu wenig Vorarbeit, so und, und auch die Gemeinde wurde zum Beispiel gar nicht involviert.“

¹¹⁹ „Ja, da hatte man schon den Eindruck, zum einen haben sie sich natürlich sehr gefreut, hier die Kirchengemeinde vor Ort, dass wir da waren und aber es war trotzdem wenig Bereitschaft da herum für Dinge neu zu erproben.“

¹²⁰ „DIE [gemeint sind Pfarrperson und externer Entscheidungsträger] haben das ausgeschrieben, ne? Die haben gesagt ‚Kommt!‘ und wir kommen dann und dann, erstens: im [unmittelbaren Umfeld] wusste niemand

der Gemeinde.¹²¹ Als diese Erwartung nicht erfüllt wurde, war man im Projekt enttäuscht. Im Verlauf der Arbeit vor Ort entwickelte sich aber doch zunehmend, vor allem auf eigene Initiative hin, ein wohlgesonnenes Verhältnis zur Ortsgemeinde, das sich auch darin ausdrückte, dass dem EPR Räumlichkeiten und andere Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden. Diese Beziehung gestaltete sich zunehmend als positiver Einfluss auf die Arbeit des Teams, da sie eine neue Perspektive für die Arbeit der Initiative schaffte.¹²²

Kirchenkreisebene

Auf der Kirchenkreisebene werden Einflüsse auf die Entwicklung der EPR entweder konkret mit der Person der/des Superintendent:in in Verbindung gebracht oder werden allgemein dem Kirchenkreis zugeschrieben, womit sowohl Pfarrpersonen aus der Region oder bestimmte Gremien gemeint sein können. Auch die Kirchenkreisebene spielt je nach Konstellation verschiedene Rollen für die EPR. Als übergeordnete Kontext-Struktur der EPR ist sie häufig Kontaktstelle bei Schwierigkeiten oder Förderanliegen. Durch die dauerhafte finanzielle Förderung von Stellenanteilen kann sie sogar zum Träger einer Initiative werden. Dabei führt die Einbindung in die **Strukturen** des Kirchenkreises in diesem Fall einerseits dazu, dass die Arbeit des EPR weitergeführt werden kann. Andererseits steht die angestellte Person in der Spannung, die Arbeit im EPR mit der Arbeit für den Kirchkreis zu vereinbaren, sodass sich ihr Gestaltungsspielraum im EPR verringert.¹²³

Auch an anderer Stelle wirkt sich die Entscheidungshoheit des Kirchenkreises über die **Verteilung von Ressourcen** auf die EPR aus. Dabei wird es von Seiten der EPR bedauert, wenn ihre Anliegen gegenüber herkömmlichen Verteilungsmustern das Nachsehen haben.¹²⁴

Im Gespräch mit der Person aus dem Team EPR stellte sich heraus, dass sich Kirchenkreise im Einbeziehen der Projekte in die Strukturen und Verteilungen stark unterscheiden.¹²⁵ Hier spielte die strategische Leitung des Kirchenkreises eine entscheidende Rolle, indem sie entweder das Bestehen von alternativen Gemeindeformen ermöglichte oder traditionelle Formen in den Vordergrund stellte.¹²⁶

Bescheid. Die Kirchengemeinde wusste nicht Bescheid.“

¹²¹ „Weil auch der Pfarrer vor Ort, der hat uns nie gefragt, wie es eigentlich läuft. Na, irgendwann mal war er mal dabei. Aber von dem habe ich mich auch immer wieder, ne, ganz schön im Stich gelassen gefühlt.“

¹²² „Wir durften viel benutzen von ihnen, also insofern schon auch echt positiv. Aber es ist halt auch nicht so zusammengewachsen. Aber ja nein, ich glaube, da wäre es halt auch echt wertvoll, wenn man von, oder wäre es schon davor mit involviert gewesen. Wäre es vielleicht auch mehr eine Idee von IHNEN mit gewesen.“

¹²³ „Jetzt habe ich eigentlich [...] mehr Vorgaben erstmal [...]. [Das macht] es jetzt nicht unbedingt leichter oder macht jetzt für mich auch nicht so ein Gefühl von ‚Ah, super, das haben wir jetzt gut überstanden‘, sondern eher von ‚Oh, ich bin jetzt in was drinne wo ich mich frage, muss ich das jetzt so machen, obwohl es mir vielleicht gar nicht so entspricht.“

¹²⁴ „Wir wollen unsere 99 Kirchen erhalten und da können wir nichts Neues bauen“, war die Ansage. [...] das war ein herber Rückschlag, weil das die Mittel waren, die auch nicht der Erprobungsraum ersetzen konnte und die einfach gefehlt haben und wir plötzlich nicht in der Lage waren, den Eigenanteil aufzubringen.“

¹²⁵ „Wir haben Orte, da macht der Superintendent alles möglich und er schafft maximale Freiräume und Stellenanteile für einen Erprobungsraum und erlaubt, dass diese Stellenanteile in der gleichen Logik, losgelöst sein dürfen, wie sie vorher mit der Erprobungsraumfinanzierung waren.“ (P)

¹²⁶ „Prioritäten fehlen, wo ich sage. Es müsste doch auch mal die Nachricht von Exnovation ankommen und von, dass man Dinge auch rückbaut und schließt.“

Auch auf Kirchenkreisebene kam es vor, dass wichtige Entscheidungsträger nicht in die Etablierung eines EPR involviert waren. Ähnlich wie auf Gemeindeebene kann dies dazu führen, dass sich auf Ebene des Projektes das Gefühl einstellt, von der/dem Superintendent:in nicht genügen **Rückhalt** zu erfahren.¹²⁷ Im Verlauf eines anderen Projekts spielte die Superintendentin dagegen eine vermittelnde Rolle in einem Konflikt und konnte den EPR-Akteur:innen das Gefühl geben, dass sie gehört und wahrgenommen werden.¹²⁸

Netzwerke und Kontexte (säkular und christlich)

Die **positive Rückmeldung** aus dem Kontext des Projekts, die deutlich macht, was die Arbeit bewirkt und gute gemeinsame Erfahrungen in den Mittelpunkt rückt, kann eine Ressource sein, auf die im Fall von Brüchen zurückgegriffen wird.¹²⁹ Auch in Bezug auf **finanzielle Ressourcen** können säkulare Netzwerke, Kooperationen und Förderungen Gestaltungsspielräume eröffnen, welche als Bekräftigung der eigenen Arbeit erlebt werden.¹³⁰ Im Kontakt mit Akteur:innen aus dem Kontext kommt es im besten Fall zu Kooperationen und zur **Erweiterung der Arbeit** des Projekts.¹³¹ Wo aber Projekte auf der Suche nach Kooperationen und Partnerschaften im säkularen Bereich erfolglos bleiben, kann es bei den Projekt-Akteur:innen auch zu Ernüchterung führen.¹³²

Neben den Beziehungen zu Akteur:innen des sozialräumlichen Kontexts und in säkulare Netzwerke sind die Initiativen auch in Netzwerke aus dem EPR-Bereich und der Kirche eingebunden. Hier erleben die Beteiligten **Rückhalt** und Austausch, der sie in Herausforderungen und Brüchen ermutigt und stärkt – gerade dann, wenn die Erfahrung von Brüchen von anderen geteilt wird.¹³³ Auch durch die Rückmeldungen und das Interesse aus anderen christlichen Netzwerken erfahren EPR Ermutigung.¹³⁴

¹²⁷ „Ich hätte mir mehr Unterstützung von, von unseren Superintendenten gewünscht, also. Aber da haben wir ja sehr viel Wechsel gehabt in der letzten Zeit [...] Dann, wenn jemand Neues kommt und quasi dieses Projekt nicht mit geboren hat, dann ist erstmal: ‚Was ist das eigentlich? Geht mich erstmal nichts an.‘“

¹²⁸ „Wir hatten ja die Superintendentin im Boot, die hat richtig gut auch vermittelt, aber die hat dann auch irgendwann gesagt, das geht nicht. Also und das hat gut getan, dann nochmal eine Rückmeldung zu kriegen, ‚Nee, es liegt nicht nur an uns.‘“

¹²⁹ „Wenn wir dann die Leute verabschiedet haben und dann noch mal die Leute [...] gebeten haben, da was, was zu sagen, da kommen ja ganz viel Positives und Wertschätzendes und so, was sehr so im Alltag nicht kommt und da ist das total wertvoll, das halt zu sehen, was, was jemand bewirkt hat.“

¹³⁰ „Wir haben ja ganz viele Dinge hier, wir haben Musiktechnik hier, wir haben eine Bühne hier, wir haben eine mobile Bar hier, ganz viele Sachen, die, die Kirchgemeinde nicht mal bezahlen musste, sondern die über [Kooperationsname] angeschafft werden konnten.“

¹³¹ „Es war uns schnell klar, wenn wir in die Stadtentwicklung wollen, müssen wir größere Zusammenhänge herstellen, Kooperationen finden [...]. Wir wurden also Kooperationspartner und haben quasi da Menschen ins Boot bekommen, die auch [das Projekt] hinterfragt haben, gleichzeitig Bedarfe aus Stadtsicht angemeldet haben.“

¹³² „Also eigentlich gefühlt, ja, so das ganze Netzwerk abgeklappert und schon auch gesucht nach, nach Unterstützung so, ne? [...] Und haben dann immer gesagt gekriegt: ‚Ja, es ist ein tolles Projekt, aber wir können da leider nicht irgendwas dafür tun.‘, so. Also das war schon, [...] das Ernüchternde, [...] dass man halt gemerkt hat, ja, da gibt es jetzt wenig Bereitschaft, auch irgendwie das finanziell zumindest, mit zu, mit zu fördern.“

¹³³ „Ja, dann auf jeden Fall auch die Unterstützung aus dem aus dem Netzwerk der Erprobungsräume, allein schon zu wissen, dass es uns nicht alleine so geht, war ganz wichtig, dass es diese Empathie, das geht anderen auch so, ganz wichtiges Ding.“

¹³⁴ „Das war auf jeden Fall gut, ne, auch diese, dass man, dass Leute gekommen sind, vom Projekt hören

3.3.2 Hilfreiche Strategien und Haltungen im Umgang mit Brüchen

In der Auseinandersetzung mit den Brucherfahrungen wenden manche Befragte Strategien an und beschreiben Haltungen, die ihnen im Umgang mit Veränderungen geholfen haben. Dabei unterscheiden sich die Strategien und Haltungen von den Einflussfaktoren in der Hinsicht, dass sie von den Beteiligten bewusst angewandt werden.

Agilität und Adaptionvermögen als Merkmal der EPR

Manche Projektgestaltende bilden eine ausgesprochene Flexibilität bei der Gestaltung des EPR aus, die ihnen hilft, den Anpassungsdruck zu bewältigen. Bei drei Initiativen wird eine besondere Haltung der Agilität deutlich, die sich dadurch auszeichnet, dass man schnell auf Veränderungen reagiert, sich an neue Umstände anpasst und sich in der Gestaltung des Projekts Offenheit bewahrt. Diese Agilität ist das Ergebnis eines Lernwegs:

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

Auch von einem anderen EPR wird beschrieben, wie flexibel man sich bei der Gestaltung von Angeboten an die Umstände anpasst. Diese Anpassungsleistung wird nicht als Herausforderung wahrgenommen, sondern „das ist eher ja was, was einen auch so n bisschen lebendig hält“. Kleinere und teilweise auch größere Veränderungen versteht die Mehrzahl der befragten Initiativen also als selbstverständlichen Teil ihres Wirkens und ihrer Entwicklung. Deutlich wird dies auch in der Art und Weise, wie Brüche in den Interviews als Teil der Initiative verstanden werden:¹³⁵

„was jedes Mal wieder zu kleinen Brüchen geführt hat, Dinge wieder anders denken zu müssen, [...] das hat aber jedenfalls ständiges Umdenken notwendig gemacht, damit hat sich der, der Raum immer, ja, bisschen an die Möglichkeiten angepasst.“

Dabei ist auch die Einstellung zu Brüchen bedeutsam, die sich die Befragten zum Teil erst durch bewusste (Um-)Deutung erarbeiten: Die Veränderungen und die damit einhergehende Brüche werden nicht als „Versagen“¹³⁶ wahrgenommen, sondern als etwas, das „sein darf“.¹³⁷ Auch wenn sich eine Befragten wünscht, dass Übergänge reibungsloser von statten gehen, besteht zugleich die Einsicht, dass dies bei gravierenden Veränderungen kaum möglich sei und Brüche sich manchmal nicht vermeiden lassen.¹³⁸ Eine andere Person zieht das Resümee, dass wenn

wollten, gefragt haben, nochmal so in Austausch gegangen ist.“

¹³⁵ Hier wird auch deutlich, wie vielfältig das Verständnis von „Bruch“ in den Interviews sein kann und sowohl Veränderungen meint, die absichtsvoll herbeigeführt werden und statt einer Krise vielmehr das Fortbestehen des EPR ermöglicht. Auf der anderen Seite können Brüche Kontinuitäten so sehr in Frage stellen, dass das Ende eines Projektes bedacht wird.

¹³⁶ „Also insofern, find ich es super und ich find auch, dass es einen Bruch geben muss, das ist überhaupt kein Versagen. Sondern es ist tatsächlich, ich finde genau passend für das, wie sich [...] Verkündigung und [...] Strukturen zeigen: Nämlich in ständigem Wandel.“

¹³⁷ „Ja, also ich glaub so vom Kopf her würde ich sagen, ja, ‚Brüche gehören dazu‘ und ‚es ist nicht schlimm‘ und jeder hat in seiner Zeit, in der er da war das geprägt und da ganz viel Positives hinterlassen.“

¹³⁸ „Egal wo man fragt, man wünscht sich, dass Übergänge, also bruchloser und reibungsloser verlaufen. Ich,

man aus den Brüchen lernt, diese sogar zu einem „kleinen Erfolg“¹³⁹ werden können. Auch das interviewte Mitglied aus dem Team EPR bejaht, dass Umbrüche Teil der DNA von EPR sind. Sie weist außerdem darauf hin, dass das zweite Kennzeichen der EPR, die Überschreitung der volksskirchlichen Logik, bereits einen Bruch impliziert, mit dem sich die Initiativen auseinandersetzen müssen.¹⁴⁰

Aus den vielfachen Veränderungen, die Betroffene in den EPR erleben und denen sie mit einer agilen Haltung und flexiblen Anpassungen begegnen, folgt auch eine gewisse Fragilität der Initiativen. Während die Projekte kleinere Veränderungen meist ausgleichen können, fällt das bei größeren Brüchen, insbesondere solche, die die Teamzusammenstellung betreffen, oftmals schwerer. Diese können die eigene Arbeit ernsthaft in Frage stellen. Gerade deshalb besteht bei mehreren der interviewten Personen der Wunsch, dass es in der Vernetzung mit anderen Initiativen und auf der Ebene des EPR-Programms Raum dafür gibt, auch von diesen Brüchen zu erzählen:

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

Spiritualität

In der Auseinandersetzung mit Brüchen kommt auch die Spiritualität der Verantwortlichen zum Tragen, sowohl auf der individuellen Ebene als auch im Miteinander des Teams. In den Interviews wird von einer „geistlichen Sicht“, „geistlichen Gemeinschaft“ und „Geduld und Glauben“ erzählt, welche dabei helfen, mit Herausforderungen im Projekt umzugehen. Dabei gehen theologische Deutung des Geschehens und spirituelle Praxis Hand in Hand. So wird bspw. das Gebet mit der Erkenntnis verknüpft, dass die Planung und Gestaltung des EPR auf das Wirken Gottes angewiesen ist. Diese hilft den Praktiker:innen auch dabei, sich eigene Grenzen ein- und zuzugestehen (s.u.). Die Begrenztheit der eigenen Möglichkeiten anzuerkennen ist mit einem gewissen Schmerz verbunden. Die Einsicht kann aber auch eine Entlastung bedeuten, wenn die Verantwortung für die Projektentwicklung im Gebet abgegeben werden kann. Zudem werden Brüche und Widerstände als Chance gedeutet, sich neu auf das Wesentliche, also das Ziel der Arbeit, zu besinnen und Vertrauen auf das Wirken Gottes zu fassen.¹⁴¹ In einigen Initiativen wird auch eine eigene Theologie für den Kontext entworfen. So schöpft eine projektverantwortliche Person Hoffnung daraus, dass Gott sich ähnlich offenbart, wie sie den Kontext erlebt: eher unscheinbar und von Gebrochenheit geprägt.¹⁴² Mit der

vielleicht ist das auch einfach nicht möglich. Also weil es, es, es werden immer wenn neue Menschen kommen, gehen immer auch weg. Im/Und das lässt sich halt nicht verhindern.“

¹³⁹ „Und auch Fehlschläge oder Misserfolge dürfen sein. Und wenn man sie richtig anguckt, kann man eben viel daraus lernen und dann sind sie auch ein kleiner Erfolg.“

¹⁴⁰ „Das ist ja schon in den Kriterien gegeben. Das eine Kriterium heißt ja: [...] ‚Sie überschreiten die volksskirchliche Logik an mindestens einer der drei Stellen: Parochie, Kirchengemeinde, Hauptamt.‘ So, und da liegt das Umbruchsein ja [...] drin, im Kriterium.“ (P)

¹⁴¹ „Ja. Überraschend viel gut geworden, aber auch immer überraschend viel Probleme gekommen. Besser, man gibt es gleich aus der Hand und sagt: ‚So viel wir konnten, und mehr musst du [Gott] jetzt machen.‘“

¹⁴² „Ich glaube schon, dass der Grund, warum wir noch da sind, [...] ist halt schon irgendwie immer wieder auch zu sehen, wie kann, ja vielleicht auch im Kleinen, Unscheinbaren, Zerbrochenen, (...) Gott da auch drinne

Spiritualität kommen aber auch Zweifel und Fragen an das Wirken Gottes auf. Gerade dort, wo die erhoffte Wirkung des Projekts ausbleibt, ringen und fragen die Verantwortlichen, warum Gott die erfahrenen Brüche nicht verhindert oder stärker auf das Geschehen im EPR einwirkt.¹⁴³

Eine projektverantwortliche Person verwendet eine Vielzahl von biblischen Bezügen, um das Erleben von Brüchen zu deuten. Dabei kommen Bilder und Textpassagen zur Sprache, die von Verwandlung (Senfkorn/Weizenkorn) und dem Entstehen von Neuem (neue Kreatur in Christus) erzählen. Sie verknüpfen die Erfahrung von Brüchen mit der Hoffnung, dass Gott aus den Dingen, die unscheinbar, klein und scheinbar gestorben sind, Neues werden lassen kann.¹⁴⁴ Spannungen und Konflikte werden als Teil der biblischen Welt erkannt, womit auch Handlungsimpulse der Bibel in das Blickfeld kommen. Worte über Vergebung¹⁴⁵ und einen Umgang mit Konflikten, der zur Transformation statt zur Distanzierung zwischen Menschen führt, werden handlungsleitend.¹⁴⁶

Beratung und Begleitung

Alle vier Initiativen haben in verschiedenen Formen Beratung in Anspruch genommen und sich von unterschiedlichen Akteur:innen begleiten lassen. Diese Begleitung wird durchgehend positiv bewertet und als Hilfe oder Unterstützung in herausfordernden Zeiten gesehen.¹⁴⁷ Die Form der Begleitung kann sich unterscheiden (z.B. Supervision, geistliche Begleitung oder Beratung) und wurde sowohl von Einzelpersonen als auch als gesamtes Team in Anspruch genommen. Für Einzelpersonen spielte vor allem Supervision oder geistliche Begleitung eine Rolle. Für die Projekt-Akteur:innen als Gruppe wurden verschiedene Gründe für die Begleitung angegeben, wie die Entwicklungsberatung in einer Phase, die für den Fortbestand des EPR kritisch ist¹⁴⁸, die Beratung in Konflikten¹⁴⁹, um blinde Flecke in der Arbeit wahrzunehmen¹⁵⁰

wirken [...] Und es entspricht natürlich auch dem Kontext hier, ne?“

¹⁴³ „Einfach auch so ein bisschen diese Anfrage, [...] an Gott, ja. [...] was willst du damit oder irgendwie? (seufzt) Ja, halt irgendwie das auch anzunehmen, dass Dinge sich anders entwickeln als man sie vielleicht mal, mal gedacht hat [...] ich [will] jetzt auch nicht sagen, es liegt jetzt nur an diesen Abbrüchen, aber es hat schon, glaube ich, was mit damit zu tun so, ne?“

¹⁴⁴ „Ich nehme jetzt mal beispielsweise die Geschichte vom [...] Senfkorn heraus, ne? Ist so ein kleines Korn und erst [...] wenn es aufbricht und stirbt, sozusagen wächst was draus, ne? Also, wo sozusagen diese ganze Spannung, dieses Sterben von manchen Dingen, [...] drin steckt, und aber, dass nur so was draus wachsen kann.“

¹⁴⁵ „Was Jesus sagt, dass es um Vergebung geht. Um Versöhnung, aufeinander zugehen, um ein Neuwerden, ne? Also Worte, die uns tatsächlich auch in Druck- und Spannungssituationen Mut gemacht haben.“

¹⁴⁶ „Es ist in der Bibel auch nie eine perfekte Welt [...] das ist zum einen normal, das gehört zu unserem Menschsein dazu, aber was uns ausmacht, ist es, es nicht einfach zu schlucken und zu akzeptieren, sondern in eine Transformation zu kommen, indem wir, indem wir beten, indem wir es benennen, ne?“

¹⁴⁷ „Überhaupt Supervision hat jedes Mal auch geholfen [...] Das war auf jeden Fall gut“ // „Also natürlich, diese Begleitung in Anspruch nehmen, dass, das denke ich, ist total gut.“

¹⁴⁸ „Also die Menschen von [Name Projekt] [haben] sehr, sehr viel zu spät erkannt, wir müssen hier handeln, [...] sie hatten dann von den Erprobungsräumen Entwicklungsförderung beantragt, das heißt, sie haben von uns ein Coaching bezahlt bekommen, um für sich erstmal klarzukriegen, wo sie hinwollen“ (P)

¹⁴⁹ „Diese Begleitung in Anspruch nehmen, dass, das denke ich, ist total gut. [...] Also ich erinnere mich schon, dass wir wirklich auch sehr viel, auch, auch schwere Gespräche hatten und auch dann noch mal Dinge ausgesprochen haben“

¹⁵⁰ „Das andere ist, sozusagen, sich Unterstützung holen. Weil mit jedem, der von außen da drauf guckt, wären vielleicht auch blinde Flecke wahrnehmbar.“

oder aber die gemeinsame Erarbeitung einer Vision für das Projekt.¹⁵¹

Wenn keine Begleitung möglich war oder zu spät in Anspruch genommen wurde, deuten die Befragten dies als Nachteil in ihrer Möglichkeit, den Bruch positiv zu gestalten.¹⁵²

Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen

Die **gemeinsame Auseinandersetzung** im Team mit bevorstehenden Veränderungen und eine strukturierte Kommunikation, wie sie bspw. im Rahmen von gemeinsamen Klausuren stattfinden kann, wird in Umbruchs-Phasen als hilfreich erlebt.¹⁵³ Ebenfalls positiv wird es wahrgenommen, wenn in dieser Auseinandersetzung über Veränderungen den Beteiligten des Projekts die Möglichkeit eröffnet wird, den Bruch mit zu gestalten.¹⁵⁴ Hier spielt es wieder eine Rolle, wenn in der gemeinsamen Auseinandersetzung auch eine Offenheit und Freiheit zur Gestaltung des EPR besteht (vgl. Agilität und Adaptabilität von EPR).¹⁵⁵ Dabei kann in der Auseinandersetzung auch ein Raum der Trauer über die Veränderungen geöffnet werden. Dieser Trauerprozess wird Teil der gemeinsamen Auseinandersetzung und kann ein Anlass dafür sein, dass eine Reflektion des Erlebten und eine ehrliche Kommunikation miteinander stattfindet.¹⁵⁶ Auch wenn es zu einem Ende der Projektarbeit kommt, ist es wichtig, diesen Schritt zu gestalten, z.B. indem nach Wegen und Formen gesucht wird, das Projekt zu beschließen und zu würdigen.¹⁵⁷ Gerade dort, wo Schwierigkeiten thematisiert und gemeinsam bearbeitet werden, ist Veränderung und eine positive Weiterbearbeitung möglich.¹⁵⁸ Wenn die gemeinsame Auseinandersetzung nicht gesucht wird und keine Bereitschaft zur Kommunikation da ist, bleiben Konflikte ungelöst bestehen und können langfristig zu einem Beziehungsabbruch führen.¹⁵⁹

¹⁵¹ „Da ging es dann mehr darum, wie wir, ob wir wieder eine neue Vision als Team finden.“

¹⁵² „Und dabei eben mir vielleicht schon früher Unterstützung geholt hätte. Ich denke, das ist auch, auch ein Schlüssel ist.“

¹⁵³ „Wir haben halt wirklich immer bestimmt schon anderthalb Jahre vorher darüber geredet, schon, ne? Und auch bei irgendwelchen Klausurwochenenden dann halt überlegt, wie, wie gehen wir da weiter, wie kommunizieren wir das auch mit den Leuten und was macht das mit uns und was verändert es in der Arbeit (...) das hat schon voll geholfen, dass man jetzt nicht so überrascht dann war.“

¹⁵⁴ „Und ich glaub, das war natürlich gut, dass sie sich dadurch sehr mitgenommen fühlte und das Gefühl hatte, diesen, diesen Übergang mitgestalten zu können. [...] dass sie ernst genommen wurde [...] und mitgenommen wurde.“

¹⁵⁵ „Versuchen erstmal hier [...] andere Wege zu gehen. Also ja eben [...] Alternativen zu suchen.“

¹⁵⁶ „Also ich erinnere mich schon, dass wir wirklich auch sehr viel, auch, auch schwere Gespräche hatten und auch dann noch mal Dinge ausgesprochen haben [...] also, ich würde schon sagen, wie so ein kleinen Trauerprozess vielleicht auch oder so, da auch zuzulassen, ne? [...] Also das find ich auch, auch wichtig, dass das zur Sprache kommt.“

¹⁵⁷ „Dann haben wir das ein Stück weit auch versucht zu managen oder irgendwie trotzdem noch ein gutes Auseinandergehen zu haben. Wir haben dann noch einen Abschluss gemacht, Abschlussgottesdienst, wo wir das Projekt auch offiziell beendet haben.“

¹⁵⁸ „[ein] Ehrenamtlichen, der gesagt hab, wir müssen uns angucken und wir müssen da ran, weil sonst verändert sich nichts, also auch das hat mir sehr, sehr geholfen.“

¹⁵⁹ „Das ist doch ganz normal, dass man sich mal nicht gut versteht [...]. Und dann macht man erst mal weiter. [...] mit der Zeit ist es aber halt eher schwierig geworden statt besser. Und dann war die langfristige Folge halt, dass es auch schwieriger wurde zusammenzuarbeiten.“

Beziehungen in Konflikten gestalten

Auch in der Gestaltung von Konflikten lassen sich einige Strategien erkennen, die aber je nach Ebene des Konflikts unterschieden werden können. Deutet sich ein Konflikt mit externen Entscheidungsträgern an, so versuchen Projekt-Akteur:innen die **Konfliktpartei** mit in die Arbeit **einzubeziehen**, bevor ein Beziehungsabbruch erfolgt.¹⁶⁰ Dabei spielt auch die Kommunikation eine wichtige Rolle: die Beteiligten bemühen sich um **Transparenz**, indem sie Ideen und Entwicklungen offen legen und so die Möglichkeit geben, das Anliegen und nächsten Schritte der Initiative nachzuvollziehen.¹⁶¹ Dazu trägt auch die Einrichtung kommunikativer Schnittstellen bei, die z.B. darin bestehen kann, dass die Darstellung der Projektarbeit zu einem festen Punkt in Besprechungen mit externen Entscheidungsträgern wird.

Wo es bereits zu Verletzungen gekommen ist, und Beziehungsabbrüche drohen, versuchen manche Personen aktiv Kränkungen loszulassen und zu **vergeben**. Dabei hilft auch der Bezug auf biblische Worte.¹⁶²

Wenn sich innerhalb der Projektebene in der Gruppe Konflikte auftun, erkennen Beteiligte im Rückblick, dass es notwendig gewesen wäre, einen größeren **Fokus auf das Gruppengeschehen** zu lenken. Dafür wäre es hilfreich gewesen, den Blick nicht nur auf die gemeinsame Arbeit, sondern auch auf das Miteinander als Team zu legen, Team-Building als eigenes Thema mit eigener Zuständigkeit anzuerkennen und frühzeitig Beratung hinzuzuziehen.¹⁶³

Kompetenzen aneignen

Um Gestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen und Beziehungen zu gestalten, bedarf es auch spezifische Kompetenzen der Projekt-Akteur:innen. So bspw. **kommunikative Kompetenzen**, die nicht nur bei der Erfahrung von Konflikten dazu beitragen können, dass ein gemeinsames Miteinander gefunden werden kann, sondern auch um die Ausrichtung der Initiative deutlich zu machen. Wo es nicht gelingt, das Ziel des Projekts klar zu kommunizieren, können verschiedene Akteur:innen in Widerstreit über die Gestaltung des EPR geraten.¹⁶⁴

Daneben reiht sich die Kompetenz der **Organisationsentwicklung** ein, die Ziele formuliert, Ressourcen aufdeckt und das Geschehen für andere, aber auch das eigene Team, transparent macht. Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung helfen dabei, Klarheit über die Entwicklung des Projekts zu schaffen und anderen Akteur:innen die Möglichkeit zu geben, das

¹⁶⁰ „Wir hätten [den externen Entscheidungsträger] gerne ins Projekt mit reingenommen, aber dann wollte der nicht so richtig mit rein. [...] das muss man sich von Anfang klar machen, der hat da eine entscheidende Rolle und Leute, die eine entscheidende Rolle haben, müssen entschieden mit eingebunden werden.“

¹⁶¹ „Also Transparenz ist zum Beispiel ein, ein Ding, auf das wir aufmerksam wurden: zu sagen, ja die Leidenschaftlichen des [Projektname], die haben vielleicht auch zu viel in ihren Köpfen entwickelt und haben sozusagen zu wenig Strukturen entwickelt, dass die nachkommen können, die [...] Skeptiker.“

¹⁶² „Ja, das ist tatsächlich ne große Baustelle, dieses Zwischenmenschliche, dieses Loslassen von, von Verletzungen, Enttäuschungen. Und das nicht weiter kolportieren.“

¹⁶³ „wir haben zu wenig Begleitung gehabt, ne, und auch zu wenig Begleitung [...] gesucht, die uns auch im Team gesehen haben und nicht nur in der Erarbeitung eines Projekts.“

¹⁶⁴ „Ich denke, was definitiv ein Konflikt war, war [...] die zu schlecht kommunizierte, vielleicht sogar nicht vorhandene Zielformulierung, [was] dazu geführt [hat], dass die Akteure Entscheidungen getroffen haben und andere Stakeholder das vehement verneint haben beziehungsweise das ganz schlecht fanden.“ (P)

Geschehen nachzuvollziehen.¹⁶⁵

Darüber hinaus wirkt es sich positiv auf den EPR aus, wenn Kompetenzen wie **Organisationsmanagement** und eine wirtschaftliche Perspektive vorhanden sind. An dieser Stelle sieht die interviewte Person von der Programmebene Nachholbedarf für die Projekt-Akteur:innen vor Ort.¹⁶⁶ Dort, wo diese Kompetenzen fehlen, kann es dazu kommen, dass Initiativen angesichts bevorstehender Brüche, insb. im Fall von auslaufender finanzieller Förderung nicht ausreichend ausgestattet sind und drohen, handlungsunfähig zu werden.¹⁶⁷

Begrenzung zugestehen

Gerade dort, wo Projekt-Akteur:innen in großen Herausforderungen stehen und sich möglicherweise keine Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Bearbeitung offenlegen, kann es sich als hilfreich erweisen, sich eigene Grenzen zuzugestehen.¹⁶⁸ Dabei geht es darum, dass Personen erkennen, dass sie nicht die Verantwortung für den gesamten EPR tragen (können). Im besten Fall ist diese Einsicht Ausdruck einer realistischen Selbsteinschätzung und schützt davor, sich zu überfordern.¹⁶⁹

3.3.3 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Zusätzlich zu den Einflussfaktoren der unterschiedlichen Akteursebenen und zu den Strategien der Projekt-Verantwortlichen, können auch Voraussetzungen und Rahmenbedingungen benannt werden, die Einfluss auf die Bearbeitung eines Bruches nehmen. Diese entstehen u.a. durch Entscheidungen, die früh bei der Etablierung des Projekts getroffen wurden, wie bspw. in dem Fall, in dem eine Lebensgemeinschaft die Basis ist, von der aus der EPR gestaltet wird. Ebenso werden hier aber auch unter Ressourcen mehrere Faktoren benannt, die die Voraussetzungen für einen Umgang mit einer Veränderung benennen. Den Abschluss des Kapitels bilden die strukturellen Rahmenbedingungen, die die EPR in das Beziehungsgefüge (2.1.2) einbetten.

Finanzielle Ressourcen

Wo finanzielle Ressourcen gegeben sind, gewähren sie den Projekten in Teilen Stabilität, auch wenn sich an anderer Stelle Veränderungen abzeichnen.¹⁷⁰ Zudem können finanzielle

¹⁶⁵ „Die Ressource der/ des Organisationsmanagements und das würde ich vielleicht für [Projekt XX] und [Projekt XY] ansetzen, im weitesten Sinne. Mhm, weil in beiden Fällen hätte ich mir gewünscht, dass, dass es eine sehr transparente Organisationsentwicklung gibt.“ (P)

¹⁶⁶ „Nur selten ist es ganz tief wirtschaftlich durchdacht oder was sie eben als Stichworte wie einen Businessplan überlegt oder was ist mit Marketingkonzept und so weiter.“ (P)

¹⁶⁷ „Keiner der Akteure hatte wirklich diese finanzielle Unabhängigkeit im Blick, und zwar so langfristig, zu sagen [...] was können wir heute tun? [...] die ging aus meiner Perspektive dann erst, ein Jahr bevor die finanziellen Förderung auslief, ging das erst los und dann mit Panik und Hektik.“ (P)

¹⁶⁸ „Ja, man darf sich dann glaub ich auch nicht selber zu wichtig nehmen und sagen: ‚Ja OK, wenn, wenn es mich nicht gibt, dann bricht alles zusammen.‘ So ist es ja vielleicht auch gar nicht und sich davon einfach auch frei machen (...) was einem durchaus sehr bewusst ist, aber es hängt nicht an, an einem selbst oder so und damit halt auch, also das auch auszuhalten, dass halt Menschen vielleicht enttäuscht sind.“

¹⁶⁹ „Halt wirklich auch mehr zugucken, entspricht das mir jetzt so auf diese Weise, wie ich es jetzt machen kann oder, oder halt nicht und dann halt auch eine Konsequenz rauszuziehen und zu sagen: ‚OK, dann muss ich das jetzt auch nicht auf alle Ewigkeit so machen, wenn ich damit vielleicht auch nicht so happy bin.‘“

¹⁷⁰ „Damals wurde dann noch mal verlängert mit der Förderung. [...] also das war auch total hilfreich, dass wir

Ressourcen auch dazu beitragen, dass Projekt-Akteur:innen eine größere Selbstständigkeit und Gestaltungsfreiheit in den Projekten ermöglicht wird.¹⁷¹ Dabei handelt es sich wiederum um Faktoren, die den Umgang mit Veränderungen erleichtern, da sich dadurch ein größerer Horizont der Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Handlungsmöglichkeiten werden auch dort neu entdeckt, wo durch die Programmebene Coachings für die Projekt-Akteur:innen bezahlt werden können.¹⁷² Auffällig ist, dass finanzielle Ressourcen keinen Selbstzweck haben, sondern Ausgangspunkt für weitere Einflüsse und Umstände werden, die eine Rolle bei der Bewältigung von Veränderungen haben.

Wo diese Ressource und damit auch ihre Folgeerscheinungen (Kontinuität von Personalstellen / Selbstständigkeit / Gestaltungsfreiheit / Coaching) fehlt, zeichnet sich ein negativer Einfluss ab. Dieser äußert sich in der Erfahrung von Unsicherheit bzgl. der Fortführung des Projekts¹⁷³, darin, dass Konflikte über finanzielle Ressourcen auftreten¹⁷⁴ oder auch darin, dass Projektziele stark angepasst und verändert werden müssen.¹⁷⁵ Im Laufe einer Förderung können sich auch Konflikte an der Verteilung oder Zuweisung von Ressourcen entzünden und belasten in der Folge z.T. Beziehungen und erschweren so die gemeinsame Arbeit.¹⁷⁶

Strukturelle Rahmenbedingungen

Die strukturellen Rahmenbedingungen beziehen sich vornehmlich auf die Trägerschaft der Projekte. Hier können sich Unsicherheiten in Bezug darauf zeigen, wie die **Anbindung an den Träger** gestaltet und organisiert wird.¹⁷⁷ Bei den vier untersuchten Projekten ist eine weite Spannbreite von Nähe und Distanz zu den Trägern erkennbar. Teilweise wird der EPR in direkter Nachbarschaft zu seinem Träger gestaltet, wobei sich Räumlichkeiten und Mitarbeitende überschneiden können. Bei anderen kann sich eine größere Distanz zu den Trägern ergeben, weil sie entweder in ihrer Größe schwer fassbar sind (bspw. Kirchengemeinde, die mehrere Kirchspiele und Kirchengemeindeverbände umfasst) oder weil die Strukturen für eine solche Trägerschaft nicht ausgebildet sind (bspw. Landeskirchenamt). In dieser Spannung von Nähe und Distanz zeigen sich verschiedene herausfordernde Einflüsse auf den Umgang mit

halt irgendwie wussten, ‚OK, da haben wir jetzt irgendwie erst noch mal Zeit‘ Zwei Jahre wo wir irgendwie safe das arbeiten können so und müssen uns darum jetzt nicht kümmern.“

¹⁷¹ „Also ich glaube, da war einfach erstmal cool: Wir haben jetzt einen Haushalt, wir haben jetzt Budget. Wir können jetzt auch neue Ideen spinnen?“

¹⁷² „Sie haben von uns ein Coaching bezahlt bekommen, um für sich erstmal klarzukriegen, wo sie hinwollen, das haben sie durchlaufen. Nach diesem Coaching gab es mehrere Gespräche.“

¹⁷³ „Ja ich glaub so dieses auch finanziellen Herausforderungen, auch so diese Frage mit: ‚Wie geht es nach der Förderung weiter?‘ [...] Also das waren schon so die, die ganz großen Batzen, die einen da eigentlich sehr (lacht) schon auch herausgefordert haben.“

¹⁷⁴ „Bis dahin, dass es eben auch wirklich Streit gab, dann, über, über Finanzen, wer soll es bezahlen?“

¹⁷⁵ „Letztendlich könnte man sagen bei [Name EPR], die ersten Akteure hätten daran weitermachen können, wären sie weiter finanziert worden.“

¹⁷⁶ „Es ist im Spannungsverhältnis: Finanzen allein, schon so eine Sache. [Das Projekt] sagt: ‚Wir brauchen Geld, um was zu realisieren.‘ Das hat was mit Gemeindeentwicklung zu tun, aber alle hören, das heißt vielleicht, dass meine Projekte sozusagen in Gefahr sind, dann merkt man, dass Beziehungen kalt oder kühler werden und das ist eine Belastung und das bedeutet manchmal auch Brüche, die im Zwischenmenschlichen entstehen.“

¹⁷⁷ „Auch so diese Frage mit: Schafft [der Entscheidungsträger] das, will [der Entscheidungsträger] das? [...] Suchen wir uns einen ganz anderen Dreh? Also das waren schon so die, die ganz großen Batzen!“

Diskontinuitäten im EPR. Wenn die Anbindung an den Träger eher durch Distanz geprägt ist, kann es schwerfallen auszumachen, welche Personen oder Gremien für einen verantwortlich sind.¹⁷⁸ Bei größerer Nähe kann die Trägerschaft für den EPR mit Eigeninteressen des Trägers verschwimmen und damit konstruktive Hilfe bei der Erfahrung von Diskontinuitäten im Projekt verhindern.¹⁷⁹

Auch die **Weiterführung** einer Initiative bei einem Wechsel der Trägerschaft kann eine Herausforderung darstellen. Mit der neuen Trägerschaft verbinden sich möglicherweise neue Anforderungen, mit denen man sich auseinandersetzen muss und die man in die Arbeit des EPR überführen soll.¹⁸⁰ Möglicherweise fehlen aber auch bei einem Wechsel Strukturen, um Informationen weiterzugeben und eine möglichst reibungslose Übergabe zu ermöglichen. Besonders herausfordernd gestaltet es sich, wenn der EPR zuvor überhaupt wenig Strukturen ausgebildet hat und die Übergabe in eine wenig geordnete Arbeitskonstellation erfolgt.¹⁸¹

3.3.4 Zwischenfazit

Die Zusammenstellung der Einflüsse und Strategien zeigt auf, dass die Mitarbeiter:innen der Projekte den Veränderungen nicht ausgeliefert sind. Häufig sind sie auch in schwierigen Situationen in der Lage, den Verlauf positiv zu beeinflussen und hilfreiche Strategien zum Einsatz zu bringen. Dabei sind die Strategien und Einflüsse auf der Ebene der Gestaltenden des EPR äußerst vielfältig. Immer wieder wird deutlich, wie wichtig es für Projekt-Akteur:innen ist, ihre Vorgehensweise transparent zu machen und die Kommunikation zu anderen Akteur:innen offen zu halten. Die Verbindung aus Transparenz und Kommunikation ermöglicht es, Erwartungen aneinander und die eigene Rolle zu klären. Besonders hervorzuheben ist außerdem die Spiritualität, die dem Team sowohl in der Gestaltung ihrer Gemeinschaft als auch in der Deutung des Erlebten hilft. Die Akteur:innen finden damit einen Umgang mit Brüchen, der über menschliche Strategien hinausdeutet und neue Handlungsmöglichkeiten freisetzt.

Ebenfalls hervorzuheben ist der Zusammenhalt im Team, der sich als der entscheidende Einfluss in Brüchen zeigt. Wie schon im Zwischenfazit bei den Veränderungen (3.2.4) gezeigt wurde, ist es ein starker Teamzusammenhalt, der die Kontinuität in Brüchen bewahren kann. Allerdings handelt es sich hier nicht um einen Einfluss, auf den man einen leichten Zugriff bekommt. Inwiefern Personen fähig sind, in Konflikten einen gemeinsamen Weg zu gehen und

¹⁷⁸ „Und die ganze Landeskirche, das muss man vielleicht auch noch mal wesentlich betonen, die ganze Landeskirche hat das nicht richtig verstanden, wo sind denn eigentlich die Erprobungsräume und wer trägt die Verantwortung.“ (P)

¹⁷⁹ „Sodass ich oft einen sehr vorsichtigen [Entscheidungsträger] erlebe, der alles hinterfragt, der auch zum Teil sehr bedacht ist auf die Dinge, wie sie schon immer waren und, dass er möglichst keinen Boden verliert an irgendwelchen Sachen, weil es die Befürchtungen ist: ‚wir kommen zu kurz‘ und damit, ja werden die Ehrenamtlichen von [Name EPR] schnell demotiviert oder ausgebremst.“

¹⁸⁰ „Und jetzt habe ich eigentlich viel mehr, schon mehr Vorgaben gehabt mit dieser Stelle. Wie soll sie sein so, ne? [Der neue Entscheidungsträger] sagt erstmal wir schaffen eine Stelle. Ist cool, aber halt an gewisse Bedingungen halt einfach geknüpft. Machte es jetzt nicht unbedingt leichter [...] sondern eher ‚Oh, ich bin jetzt in was drinne wo ich mich frage, muss ich das jetzt so machen, obwohl es mir vielleicht gar nicht so entspricht, jetzt gerade so zu arbeiten, aber was passiert jetzt eigentlich?‘“

¹⁸¹ „Da geht es gar nicht darum, wie [Projektname] vorher war oder nicht war, sondern einfach: Ich habe gemerkt, in was für einen luftleeren Raum ich da eigentlich geworfen wurde und irgendwie dachte ich [...] wenn ich nach drei Jahren in ein Projekt komme, dass ich viel mehr zugearbeitet bekomme, an dem ich arbeiten kann.“

sich nach einer anfänglichen Distanzierung wieder anzunähern, liegt an einer Vielzahl von Faktoren und an der Persönlichkeit der Betroffenen. Selbstverständlich gibt es Möglichkeiten, den Zusammenhalt im Team zu stärken, gleichzeitig bleibt dieser Einfluss der eigenen Gestaltung auch immer etwas entzogen.

Die Gestalter:innen der Projekte bleiben in ihren Strategien häufig mit Akteur:innen auf anderen Ebenen verbunden, wie zum Beispiel im Fall von Beratung. Dass Beratung in Anspruch genommen werden kann, scheint in den Interviews schon fast so etwas wie eine Selbstverständlichkeit. Die EPR zeigen damit eine hohe Bereitschaft zu lernen und Herausforderungen zu bearbeiten. Die unterschiedlichen Formen, die die Projekte dabei in Anspruch nehmen, von geistlicher Begleitung bis zur Supervision zeugen davon, dass man sich auch durchaus über die Brüche, die auf verschiedenen Ebenen stattfinden, bewusst ist.

Trotz der bleibenden Verbindung zu den anderen Ebenen, fällt auf, dass es den EPR schwerfällt, Unterstützung in den kirchlichen Regelstrukturen zu finden. Hier haben die Gestaltenden der Projekte das Gefühl, dass der Rückhalt, die Freisetzung zur eigenen Gestaltung und die Berücksichtigung bei der Verteilung von Ressourcen noch zu wenig gegeben ist. Dadurch ergibt sich für sie der Eindruck, dass EPR kaum als Teil des kirchlichen Systems anerkannt sind und weiterhin als Ausnahme wahrgenommen werden, was die Etablierung der Projekte erschweren kann. Wo die positiven Einflüsse durch die kirchliche Regelstruktur fehlen, können teilweise säkulare Netzwerke durch Rückhalt und finanzielle Förderung in diese Lücke treten. Damit kann eine verstärkte Anbindung der Projekte im Kontext einhergehen, was wiederum ein besonderes Merkmal der EPR darstellen kann.

Bei der Zusammenstellung der Einflüsse, Strategien und Voraussetzungen wird deutlich, dass nicht allen Initiativen die gleichen Möglichkeiten vorliegen, weshalb sich gerade hier ein Austausch insbesondere über die gefundenen Ressourcen als hilfreich erweisen könnte.

3.4 Die Rolle der Programm-Akteur:innen

Der folgende Teil widmet sich der Programmebene. In der Selbstdarstellung des Team EPR durch die interviewte Person und die Schilderungen der Projekt-Verantwortlichen lassen sich vier Funktionsbereiche des Team EPR rekonstruieren, die im Folgenden jeweils beschrieben und dann jeweils in ihrer Relevanz für die Entwicklung der befragten EPR dargestellt werden. Quer zu diesen Funktionen liegen die Haltungen, die das Handeln der Programm-Akteur:innen durchdringen, sowie die Entwicklung der Programmgestaltung im zeitlichen Verlauf. Diese beiden Perspektivierungen der Programmebene werden im Anschluss daher eher knapp gebündelt ausgeführt.

Während der 10-jährigen Laufzeit des EPR-Programms hat sich dieses wesentlich weiterentwickelt; so fand etwa die Begleitung der Projekte strukturiertere Formen und die personellen Ressourcen des verantwortlichen Teams wurden deutlich aufgestockt. Je nachdem, wann die befragten EPR Teil des Programms wurden oder waren, schlagen sich daher sehr unterschiedliche Erfahrungen in ihren Narrativen nieder. Ein Vergleich der beiden aktiven mit den beiden beendeten EPR wird damit zugleich zu einem Vergleich zwischen „früherer“ und „aktueller“ Gestalt des Programms. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt dabei auf dem Programm, wie es sich aktuell im Interview des EPR-Mitglieds darstellt. Die Entwicklung selbst wird im letzten Abschnitt des Teils noch einmal fokussiert.

3.4.1 „Funktionen“ der Programm-Ebene: Die Balance zwischen Begleitung und Steuerung

Das Ineinander der Akteur:innen der EPR-Programmebene stellt sich als ein dynamisches und komplexes Gefüge dar. Insbesondere die Rolle des Team EPR ist dabei überaus bedeutsam und spannungsvoll. Die Spannung ergibt sich zum einen aus der Diskrepanz zwischen der theoretischen Aufgabenkonzeption des Teams¹⁸² und der Bedeutung, die seine Tätigkeit letztlich in der Programmpraxis entfaltet.¹⁸³ Zum anderen resultiert sie aus der Ambivalenz zwischen der sowohl steuernden als auch begleitenden Rolle dieser Handlungsebene. Diese Spannung wird bewusst reflektiert, schlägt sich aber auch in Nebenbemerkungen nieder.¹⁸⁴ Die im Folgenden dargestellten Funktionen geben Aufschluss darüber, wie das Team EPR den Balanceakt zwischen Begleitung und Steuerung gestaltet und sich zugleich um Transparenz bemüht. Die Funktionsbereiche überschneiden und beeinflussen sich gegenseitig. Die ersten beiden Funktionen „Administration & Kommunikation“ und „Begleitung & Vernetzung“ lassen sich dem begleitenden Pol zuordnen und sind durch explizite Auftragszuweisung und konkrete Formate leicht greifbar. Die Funktionen „Vermittlung & Verständigung“ und „Steuerung & Strategie“ beschreiben dagegen die indirekt steuernden Anteile, die sich im Hintergrund der Begleitpraxis ausmachen lassen.

a) Administration & Kommunikation

Ein Tätigkeitsbereich liegt in der Umsetzung des formalen Antrags- und Begleitwesens des Programms. Diese administrative Rolle ist dem Team EPR klar zugewiesen und lässt sich durch formale Prozesse und Formate (Antragstellung und -bewilligung, Förderbescheide, Berichtswesen, Verwaltungsaufgaben) gut abgrenzen.¹⁸⁵ Auch die Sorge um das Berichtswesen, die jährlichen Sachberichte und Finanzabrechnungen der finanziell geförderten EPR, sind diesem Tätigkeitsfeld zuzurechnen.¹⁸⁶ Hinzu kommen weniger formale, regelmäßige Kommunikationsformate wie monatliche Informationsmails an die geförderten EPR sowie halbjährliche Newsletter an einen erweiterten Adressat:innenkreis.

Die administrativen und allgemeinen Kommunikationsformen sind eingebettet in intensive persönliche Kontakte und Begegnungen. So wird jede Initiative bereits im Zuge des

¹⁸² „Das ist spannend, die Frage, weil es nämlich letztendlich auch nicht hundertprozentig geklärt ist. Also, es ist in der Theorie geklärt, nämlich die Steuerungsgruppe ist die, wie der Name sagt, steuernde Gruppe des Erprobungsräume-Programms. Das heißt, da sollen eigentlich die grundlegenden Entscheidungen getroffen werden und wir als Team im Landeskirchenamt sind die, die das Programm, so wie es von der Steuerungsgruppe beschlossen ist, oder Entscheidungen, die dort getroffen werden, die wir das umsetzen.“ (P)

¹⁸³ „Weil sich zeigt, dass sich das nicht so sauber trennen lässt, zwischen die Steuerungsgruppe entscheidet und wir als Team haben die operative Arbeit oder wir setzen dann um und somit vermischen sich ganz viele Dinge, dass wir plötzlich auch strategisch Richtungen entwickeln... So. Also ich würde sagen, dass wir mittlerweile viel mehr machen als nur die Erprobungsräume organisieren. Ich glaube, dass wir nen sehr wichtiges, eine sehr wichtige Gruppe geworden sind, [...] die auch strategisch die Erprobungsräume vordenken.“ (P)

¹⁸⁴ „Das ist kein Kontrollbesuch [...], sondern es geht um [...] Resonanz.“ (P)

¹⁸⁵ „Da [...] gehört das gesamte Antragswesen und Begleitwesen der Erprobungsräume hinzu, also einfach, dass die den Antrag ausfüllen können, dass sie ihr Geld kriegen, dass sie ne Bewilligung kriegen, nen ordentlichen Bescheid, dass sie ihre Abrechnungen bei uns abgeben können. Also das ist wirklich auch einfach viel Verwaltung.“ (P)

¹⁸⁶ „Und dann sind die Erprobungsräume [...], die eine finanzielle Förderung kriegen, [...] verpflichtet einen Sachbericht und eine Finanzabrechnung jährlich zu schicken, solange wie sie finanziell gefördert werden.“ (P)

Antragsverfahrens vor Ort besucht.¹⁸⁷ Nach der Bewilligung erfolgen zweimal im Jahr Projektbesuche,¹⁸⁸ wobei dabei auch Personen außerhalb des Team EPR einbezogen werden (s.u. Resonanzräume). So greifen die administrative und die begleitende Funktion stark ineinander. Darüber hinaus legen einige Formulierungen nahe, dass der Kontakt zwischen EPR und Programm-Team von einem Bemühen um einen beständigen Kommunikationsfluss, niedrigschwellige Erreichbarkeit und einen informellen Stil geprägt ist.¹⁸⁹ Die Selbstverständlichkeit dieser Kommunikationsweise und der zuweilen hohe persönliche Einsatz der Programm-Akteur:innen,¹⁹⁰ zeichnen sie als einen kulturellen Marker mit hohem Stellenwert aus.

Die hier dargestellte kommunikative Nähe und das im folgenden skizzierte Begleitsystem haben sich erst im Verlauf des Programms entwickelt. So selbstverständlich ein noch aktiver EPR davon spricht, sich immer „irgendwie melden“ zu können,¹⁹¹ so wenig gilt dieser Eindruck der kommunikativen Eingebundenheit für einen der beendeten EPR.¹⁹²

b) Begleitung & Vernetzung

Die Begleitung und Vernetzung der EPR lässt sich als zweite klar definierte Aufgabe des Team EPR umreißen.¹⁹³ Sie wird sowohl in Form von persönlichem Kontakt als auch durch vielfältige Formate zur Vernetzung wahrgenommen, welche dem Team EPR als zusätzliche Kommunikationsanlässe Gelegenheit geben, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen in den EPR wahrzunehmen. In die Begleitung ist das gesamte Team EPR involviert, auch wenn die Koordination einem Mitglied klar zugewiesen ist.

Ebenen und Formen

Die Vernetzungs- und Begleitformate lassen sich ihrer Reichweite nach drei Ebenen zuordnen. Angebote auf der allgemeinsten Ebene, mit der größten Reichweite, richten sich nicht nur an EPR sondern auch an Interessierte, sind also prinzipiell öffentlich. Hierzu gehört bspw. die Werkstatt der EPR, „eine große Tagesveranstaltung, an der der Erprobungsraum-Vibe zu Tage kommen soll, aber man sich auch vernetzen soll“.

¹⁸⁷ „Jeder, der Erprobungsraum wird, wurde eigentlich schon in der Antragsphase einmal von mir besucht. Hat von mir wörtlich gehört, was gehört dazu, Erprobungsraum zu sein, wie verstehen wir das Ganze, [...] wie ist das Verhältnis Landeskirchenamt und Erprobungsraum...“(P)

¹⁸⁸ „Man wird zweimal im Jahr besucht und selbst welche, die eher so ein bisschen am Rand sich selber fühlen, kriegen mit diesen zwei Besuchen zweimal im Jahr so kurz: „Ah, wir sind ein Erprobungsraum und da gehören wir dazu““. (P)

¹⁸⁹ „Einfach den Kontakt zu halten“ (P) // „Es liefen immer Gespräche und die waren immer auch in einem guten Fluss.“ (P) // „Und man konnte jederzeit sich im Gespräch helfen oder anrufen oder so.“

¹⁹⁰ „Dann dachte ich, [...] ich glaub die brauchen nochmal mehr Hilfe, ich bin bis zur [entfernter Landstrich] hochgefahren.“ (P)

¹⁹¹ „Das war auf jeden Fall immer irgendwie klar [...], man kann da [...] anrufen und sich irgendwie melden.“

¹⁹² „Also wir hatten die ersten Jahre quasi nichts mit [...] den Erprobungsraumbeauftragten, wie auch immer die da heißen, von der Kirche, da kam quasi nichts. Ich glaube, da gab es dann auch länger Krankheit und dies und das.“

¹⁹³ „Und neben diesem wirklich sehr administrativen Verwaltungsaufwand, [...] hat die Steuerungsgruppe uns auch den Auftrag gegeben, die Erprobungsräume zu begleiten. Und das ist vielleicht die zweite wesentliche Aufgabe: Begleitung und Vernetzung. Dazu gehören konkrete Veranstaltungen als auch einfach den Kontakt zu halten, der Mal in einem Telefonat zum Beispiel passiert.“ (P)

Auf der Zwischen-Ebene werden Gruppen von EPR miteinander vernetzt. Hierzu gehören z.B. die Lerngemeinschaften. Sie finden zweimal im Jahr statt und laden EPRs und ihre Teams dazu ein, sich mit anderen EPRs zu treffen, um sich gegenseitig zu beraten und zu coachen. Auf dieser Ebene gibt es weitere, auch einmalige oder unregelmäßige Veranstaltungsformate, welche z.T. auch dafür genutzt werden, EPR miteinander in Kontakt zu bringen, die bestimmte Themen oder Tätigkeitsfelder (z.B.: Stadtteilarbeit) gemeinsam haben.

Die spezifischste Ebene hat den Kontakt zu den einzelnen, konkreten EPR im Blick. Hier findet der oben bereits angesprochene beständige Kommunikationsfluss eine konkrete Form in den Resonanzräumen: Jedem EPR ist eine feste Person zugewiesen, welche zweimal jährlich – online oder vor Ort – ein Resonanzgespräch mit dem EPR führt. Der Begriff „Resonanz“ meint dabei explizit einen wechselseitigen Austausch von Wahrnehmungen.¹⁹⁴ Diese Gespräche werden von Menschen aus dem Begleitnetzwerk geführt. Auf diese Weise werden auch Personen außerhalb des Team EPR in die Begleitung und – zum Teil auch über die Resonanzgespräche hinaus – in die kommunikativen Abläufe mit dem EPR eingebunden.¹⁹⁵ Da die resonanzgebenden Personen häufig selbst einen eigenen Bezug zu einem EPR haben, tragen die Gespräche gleichzeitig zur Vernetzung bei.

Vernetzung: Verständnis, Empathie und Ermutigung

In den Darstellungen der beiden aktiven EPR schlägt sich die zentrale Bedeutung der Begleit- und Vernetzungsformate nieder. Die Veranstaltungen und insbesondere der Austausch mit anderen Erprobenden, den sie ermöglichen, werden allgemein als wohltuend¹⁹⁶ und bedeutsam erlebt.¹⁹⁷ Die beigemessene Relevanz drückt sich auch in rückblickenden Reflektionen darüber aus, was dem eigenen EPR vlt. in seiner Entwicklung zusätzlich geholfen¹⁹⁸ oder gut getan hätte.¹⁹⁹ Ein zentraler Punkt neben dem Erfahrungsaustausch ist dabei der emotionale Rückhalt, das Gefühl, von Schwierigkeiten und Herausforderungen erzählen zu können, verstanden zu werden und damit nicht allein zu sein.²⁰⁰ Das gilt ganz parallel für die Einzelbegleitung.

¹⁹⁴ „Also es geht um Resonanz, [...] und zwar in beide Richtungen, also der Resonanzgeber oder die Resonanzgeberin reflektiert, was sie hört mit den Brillen, die sie so hat von den Erprobungsräumen, als auch wir sammeln Resonanz ein“. (P)

¹⁹⁵ „Ich versuche auch in manchen Fällen, den Weg der Begleiter beizubehalten, dass nicht ich kommuniziere, sondern ich sage den Begleitern, wenn ihr wieder ein Gespräch habt, weist bitte auf Folgendes hin.“ (P)

¹⁹⁶ „Die Veranstaltungen, wo man irgendwie hinkommt, sind irgendwie so, dass man da auftankt [...].“ // „auch diese Resonanzgespräche oder so, das ist schon [...] total gut einfach.“

¹⁹⁷ „Ja, und [...] diese Begleitung von außen würde ich schon auf jeden Fall sagen, [...] letztlich immer eigentlich, so dieser [...] Austausch auch irgendwie in dem Netzwerk oder so halt.“

¹⁹⁸ „Was uns geholfen hätte, wäre schon, wenn die Erfahrung schon viel früher da gewesen wäre, durch die Erprobungsräume zum Beispiel.“

¹⁹⁹ „Wir haben es jetzt auch nicht immerzu in Anspruch genommen, ja? Also manchmal geht es halt auch einfach nicht. Also es hätte vielleicht auch manchmal gut getan, noch mal eine Learning Community mitzunehmen, als Team oder so. Was wir dann vielleicht [...] auch nicht gemacht haben oder so. Aber an sich war es schon immer so, wenn wir da irgendwie was in Anspruch genommen haben, war es [...] immer gut.“

²⁰⁰ „Ja, dann auf jeden Fall auch die Unterstützung aus dem [...] Netzwerk der Erprobungsräume, allein schon zu wissen, dass es uns nicht alleine so geht, war ganz wichtig, dass es diese Empathie, das geht anderen auch so, ganz wichtiges Ding.“ // „wirklich einfach dieses Gefühl von „OK, ich bin nicht völlig alleine.“ Und ich, ich, ich hab nicht alleine irgendwie eine komische Sicht auf die Dinge oder so. Also, wenn man einfach vielleicht oft in anderen Kontexten halt erlebe, dass da wenig Verständnis dafür ist oder so.“

Begleitung: Wahrnehmen – Reagieren – Klärung Ermöglichen

Für das Team EPR bieten die Begleit- und Vernetzungsformate darüber hinaus die Möglichkeit von aktuellen Entwicklungen der EPR zu erfahren.²⁰¹ Die kontinuierliche und persönliche kommunikative Anbindung, die insbesondere die Resonanzräume gewährleisten, trägt dazu bei, dass aktuelle Herausforderungen und ggf. Konflikte wahrgenommen werden können.²⁰² Gerade in schwierigen Situationen werden die Nähe der Begleitung, die Kenntnis der Situation und die Unmittelbarkeit des Kommunikationsflusses von Seiten des Team EPR als relevant dargestellt²⁰³ – und als entscheidender Unterschied in den Entwicklungsverläufen der aktiven und der beendeten Erprobungen hervorgehoben.²⁰⁴ So gab es zu den kritischen Phasen der beendeten EPR das Begleitwesen noch nicht in der jetzigen engen, stärker strukturierten Form.²⁰⁵ Durch die Kontinuität soll verhindert werden, dass Konflikte zu spät erkannt werden oder „plötzlich“ auftauchen, wie in den Anfangsjahren von einem der aktiven EPR geschehen.²⁰⁶ Zudem kann so von vorn herein ein gemeinsames Verständnis über das Anliegen und die Zielrichtung des EPR entstehen, was sich in einem der beendeten EPR ebenfalls als Schwierigkeit herausgestellt hatte.²⁰⁷ Ein Fehlen dieser Nähe oder der Situationskenntnis schlägt sich dagegen in beiden Erzählungen der beendeten EPR nieder.²⁰⁸ Die Nähe geht auch mit Vertrauen einher, welches sich einstellt, weil die Erprobenden ein aufrichtiges Interesse wahrnehmen,²⁰⁹ ehrlich von ihren Schwierigkeiten berichten können²¹⁰ und sich in ihrer

²⁰¹ „Unser Bewusstsein darüber, wo steht der einzelne Erprobungsraum [...] Also das hängt [...] im Wesentlichen damit zusammen, dass wir gerade aktuell die Resonanzräume so gut organisiert haben wie noch nie. Das [...] war ein sehr langer Prozess. Aber dadurch kriege ich ja Rückmeldung. [...] eigentlich über alle Erprobungsräume, weiß ich so ganz grob, was dort gerade abgeht.“ (P)

²⁰² „Wir haben gute Resonanzräume, die laufen, die Lerngemeinschaften laufen besser, die Infomails so, das hilft alles und dadurch kriegen wir Konflikte schnell mit.“ (P)

²⁰³ „Bei diesem Konflikt, würde ich sagen, wir waren da immer im Gespräch und wussten von Anfang an davon und haben auch, glaube ich viel gesagt: Was braucht ihr [...] oder gefragt, was braucht ihr?“ (P) // „Ich würde sagen, hier in [EPR] liefen immer Gespräche und die waren immer auch, in einem guten Fluss, so, auf eine gute Weise [...] da war eine enge Begleitung, auch ein enges Wissen umeinander, was natürlich jetzt nicht sofort eine Lösung produziert hat, weil die musste erst mühsam gesucht werden. Aber an der Stelle, würde ich sagen, waren wir eng dran.“ (P)

²⁰⁴ „Ich würde behaupten, mit [aktiver EPR] und mit [aktiver EPR] waren wir jederzeit immer auf Augenhöhe im Gespräch und man konnte jederzeit sich im Gespräch helfen oder anrufen oder so. Also es war immer auf Augenhöhe Gespräche möglich. Und das unterscheidet sich ein bisschen zu [beendeter EPR] und zu [beendeter EPR].“ (P)

²⁰⁵ „Der Konflikt ist so schnell entstanden, da gab es noch keine, noch kein Begleitnetzwerk, also noch keine Resonanzräume organisiert.“ (P) // „Das muss man vielleicht jetzt kurz so sagen: Es gab noch keine Resonanzräume, die gab es damals, die fingen halt gerade erst an. [...] Die Lerngemeinschaften waren auch eher noch Versuchsballons, also diese [...] gesamte enge Begleitung war so nicht vorhanden wie sie heute ist.“ (P)

²⁰⁶ „Und dann war das für uns, glaube ich, selbst für das Landeskirchenamt ne große Überraschung, dass es so plötzlich so rapide in so nen Konflikt geriet dort.“ (P)

²⁰⁷ „Das [gemeint ist das Zielanliegen] wurde auch über fast zwei Jahre lang gar nicht verstanden.“ (P)

²⁰⁸ „Also das war [Mitglied Team EPR], der selber ehrlicherweise keine Ahnung von [dem EPR] hatte und mir einfach nur gesagt hat ‚So bitteschön‘.“ // „Wir hatten die ersten Jahre quasi nichts mit [...] den Erprobungsraumbeauftragten, wie auch immer die da heißen, von der Kirche, da kam quasi nichts. Ich glaube, da gab es dann auch länger Krankheit und dies und das.“

²⁰⁹ „Und wenn dann halt [Mitglied Team EPR] kommt und mal nachfragt, so, [...] das tut schon total gut.“

²¹⁰ „Mal erzählen dürfen. Ganz wichtiges Ding, dass wir [...] als wir in Erfurt waren, sagen konnten: Inhaltlich läuft es gut, aber das ist ein echter Punkt, der uns schmerzt. Das wollten wir auch mal sagen.“

Situation verstanden und gesehen fühlen. So erschöpft sich das Wahrnehmen des Team EPR nicht in der bloßen Situationskenntnis, sondern meint ein ehrliches Nachfragen, empathisches Hinhören und ernst nehmen.

Dem Wahrnehmen der Schwierigkeiten oder Konflikte folgt die Reaktion: Wenn die Mitglieder des Team EPR über die unterschiedlichen Begleitstrukturen Kenntnis von Herausforderungen einzelner EPR erhalten, so werden diese in der Dienstberatung gemeinsam besprochen, sodass alle darüber informiert sind.²¹¹ Die Schwierigkeiten werden meist durch direktes Gespräch bearbeitet.²¹² Je nach Dringlichkeit, Ausmaß und Schwere des Anliegens, werden verschiedene Mitarbeitende involviert und suchen das Gespräch mit dem EPR und ggf. weiteren beteiligten Akteur:innen. So wird in weniger gewichtigen Dingen der Kommunikationsweg über die Resonanzgeber:innen beibehalten, bei ernsteren Sachverhalten nimmt sich ein Mitarbeitender aus dem Team EPR des Anliegens an, in seltenen brisanten Fällen auch die Leitungsebene des Teams.²¹³ Dabei zeigen Mitarbeitende aus dem Team EPR hohen Einsatz, um klärende Gespräche persönlich führen zu können – ein weiteres Anzeichen dafür, dass die Herausforderungen einzelner EPR ernst genommen werden.²¹⁴ In den Anfangsjahren des Programms machte ein EPR jedoch eine gegenteilige Erfahrung. Sie unterstreicht, wie wichtig es ist, den Schwierigkeiten der Initiativen Raum zu geben, sie zeitnah zu bearbeiten und bereits frühe Anzeichen von Spannungen ernst zu nehmen.²¹⁵

Doch die Reaktionen des Team EPR auf Problemanzeigen gehen über das unmittelbare Gespräch mit den einzelnen EPR hinaus. Die Maßnahme, die sich sowohl in den Narrativen der EPR als auch in den Darstellungen des Teams EPR als am bedeutsamsten erweist, sind Beratungen und Coachings, die durch finanzielle und/ oder fachlich-personelle Ressourcen unterstützt werden.²¹⁶ Durch die Entwicklungsförderung²¹⁷ werden den EPR Klärungsprozesse

²¹¹ Wenn uns irgendwas auftaucht, wir hören am Telefon was, jemand sagt uns was, dann kommt es immer in die Dienstberatung [...] und wird dort kurz besprochen.“ (P)

²¹² „Und wenn Konflikte an mich herantreten, dann gibt es auch ein direktes Gespräch von uns Team Erprobungsraum Landeskirchenamt mit dem Erprobungsraum.“ (P)

²¹³ „Je nach Fall ist das extrem unterschiedlich, weil es gibt schon wirklich ganz kleine Fälle, da heißt es einfach mal, dass wir dann gemeinsam entscheiden, entweder ich muss die kurz mal anrufen und denen einfach nur was mitteilen. Ähm ich versuche auch in manchen Fällen, den Weg der Begleiter beizubehalten, dass nicht ich kommuniziere, sondern ich sage den Begleitern, wenn ihr wieder ein Gespräch habt, weist bitte auf Folgendes hin, so. Ähm, bis hin zu, wenn die Dinge höher, größer werden, dann schauen wir, wer von unserem Team kann da mal das Gespräch führen ähm und [...] wenn es dann passiert und große Konflikte sind, dann ist es häufig so, dass unsere Leitung [...], dass die dann sich dem annimmt und mit dem Erprobungsraum telefoniert oder mit dem Superintendenten, der Superintendentin.“ (P)

²¹⁴ „Dann dachte ich, [...] ich glaub die brauchen nochmal mehr Hilfe, ich bin bis zur [entfernter Landstrich] hochgefahren.“ (P)

²¹⁵ „Als wir damit begonnen haben, war das alles noch sehr frisch mit den Erprobungsräumen [...], ich glaube, da hat auch möglicherweise noch die Expertise selbst gefehlt. Oder einfach die Kapazität war nicht da, jemanden herzuschicken, ne? Diese Resonanzgeber, das ist ja auch erst sehr langsam ins Rollen gekommen. Also, das heißt, der [Mitglied Team EPR] hat uns schon immer mal beratend begleitet, aber immer erst mal fünf Minuten am Telefon. Einmal hatten wir einen Workshop hier mit ihm. Ich hätte mir das schon eher gewünscht, ganz ehrlich, weil man merkt es ja, wenn da so ein Gegeneinander aufkommt oder so ein Spannungsfeld.“

²¹⁶ „Auch die haben übrigens ne Begleitung bekommen, [...] da war [Mitglied aus Begleitnetzwerk] einmal und hat [...] ein kürzeres Coaching, aber das hat der gemacht, [...] also von uns bezahlt.“ (P)

²¹⁷ „Die Entwicklungsberatung und das bedeutet, dass sie auf ne sehr einfache Weise 90% von Kosten, die anfallen für ein Coaching oder ne Team-Moderation, so, alle Kosten, die da so anfallen, können sie zu 90% über uns refinanzieren. Das Instrument haben wir.“ (P)

mit externen Supervisor:innen²¹⁸ oder qualifizierten Personen aus dem Begleitnetzwerk der EPR ermöglicht.²¹⁹ Solchen Prozessen wird in den Narrativen der EPR insgesamt große Bedeutung beigemessen. Die beiden aktiven EPR nahmen – wenn auch in unterschiedlichem Umfang – solche über das Programm vermittelte Angebote an und erfuhren sowohl die finanzielle Unterstützung als auch die Beratung selbst als überaus positiv²²⁰ und hilfreich.²²¹ Blieb diese Form der Unterstützung (wie in den beendeten EPR) aus, so wurde dies kritisch bemerkt,²²² aber der Wert von Beratung dennoch deutlich unterstrichen²²³ – und insbesondere für die Gestaltung von entscheidenden personellen Übergängen bzw. Neuanfängen hervorgekehrt.²²⁴

Die Einbindung des Team EPR in die landeskirchlichen Strukturen eröffnet darüber hinaus den Zugang zu fachlichem Rat und z.B. juristischer Expertise, die in besonderen Fällen in Anspruch genommen werden können.²²⁵ Zudem schlägt sich in den Erzählungen der EPR nieder, dass in spezifischen Situationen auch kreative finanzielle Lösungen gefunden wurden.²²⁶ Letztlich lässt sich darin das Streben nach jeweils bedarfsgerechter Begleitung erkennen.

Auch bevor sich Beratungsangebote als allgemeine Form der Unterstützung etabliert hatten, wurde auf herausfordernde Situationen einzelner EPR mit intensiver Gesprächsbegleitung reagiert. Davon zeugen beide Verläufe der beendeten EPR:

²¹⁸ „Dann haben sie uns eigentlich, also sie hatten dann von den Erprobungsräumen Entwicklungsförderung beantragt, das heißt, sie haben von uns ein Coaching bezahlt bekommen, um für sich erstmal klarzukriegen, wo sie hinwollen, das haben sie durchlaufen.“ (P)

²¹⁹ „Wir haben ja mit der Entwicklungsförderung die Möglichkeit, dass die sich solche Leute suchen und von uns finanziert kriegen. Also das ist ja sozusagen unser Gedanke: was wir selber nicht haben, ermöglichen wir euch, dass ihr das euch günstig holt.“ (P)

²²⁰ „So dieser Begleitprozess [...], im Team und so. Das war, glaube ich, für alle auch total gut, dass da wirklich so von außen auch [...] was kam.“

²²¹ „Dieser Begleitprozess, der lief ja über [...] anderthalb Jahre oder so. Das war halt super, weil das hätten wir a) niemals finanzieren können, ohne diese Förderung. Das hätten wir nie gemacht, und genau. Halt jemanden zu haben, der der das irgendwie kennt, also ich weiß nicht, wir hatten auch schon viel irgendwie in der Gemeinde irgendwelche Gemeindeberatungssupervisionen und so und es war oft so, dass ich dachte „Was war denn das jetzt am Ende?“ Kam nichts bei raus. [...] und das war halt echt anders. [...] da war ich echt sehr, sehr begeistert von oder das hat wirklich viel geholfen.“

²²² „Aber [...] die Kirche hat gesagt, wir machen hier Unterstützung Erprobungsraum, [...] ich glaube, da ist eben Beratung und Begleitung viel mehr wert als Geld.“

²²³ „Was wir uns nicht selbst geholt haben an Supervision oder selbst geguckt haben, dass das läuft, war da nichts, so. Ich glaube, das wäre auch wertvoll. Nee, es, es wäre definitiv wertvoll. Ich meine, die haben inzwischen auch gesagt: ‚Hey, sie wollen lieber weniger finanziell unterstützen oder mit Personal oder sowas, aber dafür mehr mit Beratung‘, aber dann brauchst du halt auch wirklich man-power dahinter. Eine Beratung, die rein theoretisch da ist, bringt halt nichts.“

²²⁴ „Ob man nicht sagt auch [...] der Neuanfang der neuen Person wird gleich mal supervisorisch begleitet und zwar nicht nur sie, sondern der Prozess wird von außen mit begleitet, dass da mal [...] alle beteiligten Personen mit an einen Tisch geholt werden, [...] manchmal frage ich mich, ob das geholfen hätte.“

²²⁵ „Wir haben natürlich auch noch unsere ganze Landeskirche im Hintergrund, also bei krassen Fällen, [...] wir können den Juristen fragen. Wir haben Supervisoren et cetera, [...] da ist unsere Landeskirche ne Ressource, die wir bei richtig heftigen Fällen haben.“ (P)

²²⁶ „Und da haben [...] uns auch [...] die Erprobungsräume weitergeholfen, die gesagt haben, eigentlich fördern wir keinen Bau. Aber damit ihr quasi nachhaltiges Statement setzen könnt, dürft ihr Mittel von uns nehmen für Eigenanteile, die ihr nicht aufbringen könnt. [...] mit der Voraussetzung, dass wir einen großen Förderpartner gewinnen.“

In einem Fall wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, um den EPR in der Schärfung seiner Zielsetzung zu unterstützen.²²⁷ Ihre Rolle blieb jedoch unklar, da ihr Votum wenig Bedeutung für den weiteren Verlauf zu entfalten schien.²²⁸ Daneben wurden von Personen mit Leitungsverantwortung weitere informelle Gespräche geführt. Diese fanden aber nicht unmittelbar im Rahmen des Programms statt, sodass sich auch hier die Frage nach der Rollenklarheit stellt.²²⁹

Im Fall eines konkreten Konflikts mit einem externen Entscheidungsträger versuchten Programm-Akteur:innen ebenfalls eine Klärung und Bearbeitung der Unstimmigkeiten zu ermöglichen, führten Gespräche mit den Konflikt-Parteien und versuchten zwischen ihnen zu vermitteln – eine Initiative, die den Erwartungen der Projekt-Akteur:innen entsprach.²³⁰ Dabei zeigte sich aber, wie viel Feingefühl und diplomatisches Geschick solche Schlichtungsprozesse und -gespräche erfordern und wie wichtig es ist, allen beteiligten Akteur:innen ausreichend Gehör zu schenken. So gelang es in diesem Fall nicht, den Erprobenden den Eindruck zu verschaffen, wirklich gehört und ernst genommen zu werden²³¹ und ebenbürtig einbezogen zu sein.²³²

Die Begleitung wird zwar von Akteur:innen der Programmebene verantwortet, jedoch leisten auch die EPR selbst einen Beitrag dazu, dass die Angebote und Hilfen greifen können. So schwingt in der Perspektive des Team EPR mit, dass es Aufgabe der Projekte ist, die Projektperspektive langfristig im Blick zu haben,²³³ eigene Bedarfe rechtzeitig zu erkennen²³⁴, zu kommunizieren und die Hilfen des Programms in Anspruch zu nehmen.²³⁵ Genau im Ergreifen der Hilfen wird eine grundsätzliche Schwierigkeit erkannt, so sei eine offene Frage, wie EPR zum Nutzen dieser Angebote ermutigt werden könnten.²³⁶

²²⁷ „Hier hat die Steuerungsgruppe extra [...] eine Gruppe gebildet, die mit [EPR] arbeiten sollte [...] zum Thema Ausrichtung. Wo geht es hin? Zielsetzung. Weil [...] darüber war der Konflikt in der ersten Phase [des EPR].“ (P)

²²⁸ „Ich habe gehört, wie diejenigen aus dieser Arbeitsgruppe [den EPR] sehr verteidigt haben und gesagt haben, wir haben hier die Zielsetzung falsch verstanden, die Akteure in [dem EPR] haben sich eine Zielsetzung gegeben und in dieser Zielsetzung sind sie auch [...] erfolgreich so.“ (P)

²²⁹ „Neben dieser einen offiziellen Gruppe sind wahrscheinlich viele informelle Gespräche geführt worden, wo jetzt, wo aus meiner Sicht gar nicht unbedingt so eng das Team der Erprobungsräume tätig war.“ (P)

²³⁰ „Dann war es noch eine Hoffnung, ob es da eine Unterstützung von der Kirche gibt, die uns da in dieser Konstellation weiterhelfen kann.“

²³¹ „Da kamen dann von der Kirche ganz oben irgendwelche Leute, und die haben das eine halbe Stunde angeguckt und haben gesagt, sie haben es durchdrungen und uns nicht mal ausreden lassen, aber OK, gut. Wir haben es zur Kenntnis genommen, dass ihr versucht habt zu helfen. Vielen Dank. Ja genau, mit dem [Entscheidungsträger] hatten die ein, zwei Stunden geredet.“ // „Dass sich vor allem die Erprobungsraumakteure sehr [...] darüber geärgert haben, dass [Mitglied Team EPR] so intensiv mit dem [Entscheidungsträger] unterhalten haben und sich dann manchmal als Erprobungsraum nicht richtig verstanden gefühlt haben.“ (P)

²³² „Ich weiß, dass sie gesagt haben, sie wünschen sich mehr Gespräche miteinander und nicht immer nur diese Gespräche mit dem [Entscheidungsträger] und dann mit ihnen.“ (P)

²³³ „Keiner der Akteure hatte wirklich diese finanzielle Unabhängigkeit im Blick, und zwar so langfristig, zu sagen, in vier Jahren müssen wir uns alleine finanzieren, was können wir heute tun?“ (P)

²³⁴ „Also nachdem quasi die Menschen aus [Name EPR] man könnte jetzt sagen: sehr, sehr viel zu spät erkannt haben, wir müssen hier handeln, [...] haben von uns ein Coaching bezahlt bekommen.“ (P)

²³⁵ „Gefühlt [...] hätten die noch mehr abfordern können, was sie vielleicht brauchen.“ (P)

²³⁶ „Aber das passiert viel zu wenig [...] und zwar in allen Erprobungsräumen eigentlich, und das [...] ist

c) *Vermittlung & Verständigung*

Eine überaus zentrale Funktion, die sich stärker in der Praxis als in den explizit zugewiesenen Aufgaben des Team EPR niederschlägt, liegt in der Vermittlung zwischen den verschiedenen Akteur:innen und Kontexten, die am Erprobungsprozess auf Programm- und auf Projektebene beteiligt sind. Diese intermediäre Funktion lässt sich auch im Hintergrund der Begleit- und Vernetzungstätigkeit ausmachen. Die Vermittlung zielt im Wesentlichen darauf ab, sich darüber zu verständigen, was „Erproben“ im Allgemeinen und im konkreten Projekt bedeutet und welcher Beitrag den einzelnen Akteur:innen dabei zukommt. Diese Verständigung richtet sich also zum einen an programm- und projektexterne Akteur:innen. Angesichts der Pluralität der Initiativen und z.T. auch der unterschiedlichen Zielvorstellungen innerhalb eines Projektes ist sie aber auch programm- und projektintern notwendig (vgl. Tab. 1).

Verständigung & Vermittlung	Intern	Extern
Projektspezifisch	In der Begleitung der einzelnen EPR-Projekte - Projektinterne Zielklarheit und Konsens - gemeinsames EPR-Verständnis & Erwartungsklarheit	Im Kontakt mit Vertreter:innen der Regelstrukturen (z.B: GKR; Superintendent:innen) und anderen Entscheidungsträger:innen - unmittelbare Vermittlung im Konfliktfall - indirekte Vermittlung durch Fürsprache und Klärung von Zuständigkeiten
Programmebene	In der Vernetzung zwischen den EPR - EPR-Identität formen - Vermittlung zwischen Bedarfen einzelner EPR und Begleitangeboten	In der Außenkommunikation in die Regelstrukturen und die Öffentlichkeit - Verständigung über EPR-Idee - Werbung, Außendarstellung der Erprobungsidee erlebbar machen

Tab. 1: Übersicht über die verschiedenen Ebenen und Ausrichtungen des intermediären Handelns der EPR-Programm-Akteur:innen

Projektspezifische programminterne Verständigung: Ziel- und Erwartungsklarheit

Auf die projektspezifische Verständigung zählt die Begleitung der einzelnen EPR unmittelbar ein. Sie meint sowohl eine gemeinsame Vorstellung von der Ausrichtung der konkreten Initiative, als auch davon, was diese Initiative zu einem EPR macht. Die Besuche bei interessierten Initiativen im Vorfeld der Antragstellung zielen darauf unmittelbar ab. Sie klären, was die Idee des Erprobungsprogramms ist²³⁷ und machen die Erwartungen, die damit verbunden sind, transparent, z.B. einmal im Jahr an einer der vielen

wirklich auch ein Teil [...] des Problems, was ich nicht so ganz einfach wüsste, wie man es löst. Also wie kriegst du bei den Erprobungsräumen selbst die Überzeugung hin, dass sie sich solche externen Coaches selbst für kleine Arbeitsbereiche holen?“ (P)

²³⁷ „Jeder, der Erprobungsraum wird, [...] hat von mir wörtlich gehört, was gehört dazu, Erprobungsraum zu sein, wie verstehen wir das Ganze, ähm wie ist das Verhältnis Landeskirchenamt und Erprobungsraum so“. (P)

Vernetzungsveranstaltungen teilzunehmen.²³⁸ Die Zugehörigkeit zum Programm und damit auch das Selbstverständnis als EPR wird durch die Projektbesuche im Verlauf aktualisiert²³⁹ und zuweilen an die zu Beginn getroffene Übereinkunft erinnert.²⁴⁰

Wichtige Voraussetzungen für dieses gemeinsame Verständnis ist eine projektinterne Klarheit über die Ausrichtung des eigenen Projekts und ein teaminterner Konsens darüber, welche durch Beratungsprozesse unterstützt werden können (s.o.). An dieser Stelle lassen sich bei den beiden beendeten EPR bereits Unklarheiten ausmachen.²⁴¹ Darüber hinaus erwies es sich in einem der beendeten EPR als zentral, dass auch zwischen Programm- und Projekt-Akteur:innen eine gemeinsame Klarheit über die Ausrichtung des konkreten Projektes besteht. Hierfür ist von Seiten der Programmebene die kommunikative Nähe durch die Begleitung relevant. Aber auch von Seiten der Projekt-Akteur:innen sind kommunikative Fähigkeiten erforderlich, um diese gemeinsame Klarheit zu erreichen.²⁴²

Interne Verständigung auf Programmebene (zwischen Projekten): EPR-Identität

Indem in der projektspezifischen Begleitung so viel Wert auf die Teilnahme an Vernetzungstreffen und die Zugehörigkeit zum Programm gelegt wird (s.o.), bildet sich eine gemeinsame EPR-Identität, die durch die Erfahrungen auf den Netzwerkveranstaltungen bestärkt bzw. mit Leben gefüllt wird. Auf diese Weise wird im Miteinander von Projekt- und Programmebene eine gemeinsame Erprobungskultur und -haltung eingeübt und geformt.²⁴³ Zugleich übernimmt das Team EPR die Rolle, die Resonanzen und Bedarfe, die in der Einzelbegleitung der Projekte deutlich wurden, aufzugreifen, zu sammeln und im Rahmen der Netzwerkveranstaltungen durch passende Angebote und Impulse auf sie zu reagieren.²⁴⁴ Auch darin wird die Vermittlung des Team EPR zwischen den einzelnen Projekten konkret.

²³⁸ „Begleitung, Vernetzung muss so geschehen, wie die Akteure vor Ort das machen können. Wir sagen aber, es gibt drei Bedingungen, die wir möchten: Das erste ist, man muss an der Evaluation des MKGs oder des SI teilnehmen, [...] das zweite ist, man muss einmal im Jahr irgendwo auftauchen.“ (P)

²³⁹ „Man wird zweimal im Jahr besucht und selbst welche, die eher so ein bisschen am Rand sich selber fühlen, kriegen mit diesen zwei Besuchen zweimal im Jahr so kurz: ‚Ah, wir sind ein Erprobungsraum und da gehören wir dazu.‘“ (P)

²⁴⁰ „Anfang diesen Jahres haben wir bewusst geschaut: Wer hat nicht an Lerngemeinschaften teilgenommen, [...] noch nie in den letzten drei Jahren und haben die bewusst angeschrieben [...] so nach dem Motto: ‚Ihr wolltet doch Erprobungsraum sein, warum spürt man euch das nicht ab? So, (lacht) warum gebt ihr nichts da rein, wenn ihr Erprobungsraum sein wollt?‘“ (P)

²⁴¹ „Wir haben einfach nicht was Gemeinsames gefunden, ne? Was wir machen wollen, [...] jeder hatte ganz viele Ideen, was man machen könnte. Und da haben wir nicht uns begrenzen können“ // „Das war dann halt auch so der Punkt, wo ich merkte, OK, jeder hat auch so ein bisschen seine[n] eigene[n] [Name des EPR] gemacht [...], auch da hatte jeder seine eigene kleine Vorstellung oder große Vorstellung.“

²⁴² „Das [ergänzt: die Zielvorstellung] wurde auch über fast zwei Jahre lang gar nicht verstanden. [...] wobei man auch da sagen, das ist eine Kommunikationsschwäche [...] der Akteure. Warum wurde das nicht verstanden?“ (P) // „Die zu schlecht kommunizierte, vielleicht sogar nicht vorhandene Zielformulierung, hat dazu geführt, dass die Akteure Entscheidungen getroffen haben und andere Stakeholder das vehement verneint haben beziehungsweise das ganz schlecht fanden.“ (P)

²⁴³ „Es ist einfach eine [...] große Tagesveranstaltung, an der der Erprobungsraum-Vibe zu Tage kommen soll.“ (P)

²⁴⁴ „Wir sammeln Resonanz ein, weil wir sagen ja immer, die Experten sind die Menschen vor Ort. Das heißt, wir versuchen, Dinge mitzunehmen und in das Netzwerk einzuspielen.“ (P)

Projektspezifische externe Verständigung: Fürsprache und Rollenklarheit

Die intermediäre Funktion der Programmebene gegenüber externen Akteur:innen schlägt sich in den Entwicklungsverläufen der befragten EPR am deutlichsten nieder: So tritt die Programmebene in allen Projektverläufen als Instanz in Erscheinung, die zwischen EPR und entscheidungstragenden Akteur:innen zu vermitteln sucht. Dies geschieht nicht nur durch den Versuch einer unmittelbaren Schlichtung im Konfliktfall (s.o.), sondern auch auf indirekterem Wege, durch Fürsprache und die Klärung von Zuständigkeiten.

Haben die EPR in ihrem unmittelbaren Kontext einen schwierigen Stand, so erfahren sie durch die Fürsprache und Aufmerksamkeit durch Akteur:innen der Programmebene (also auch von Resonanzgeber:innen) sowie das öffentliche Bekenntnis zum EPR,²⁴⁵ Rückhalt, Anerkennung und Aufwertung²⁴⁶ und werden dadurch auch von ihrem unmittelbaren Umfeld ernster genommen.²⁴⁷ Besondere Relevanz entfaltet die Fürsprache gegenüber externen Akteur:innen, von deren Entscheidungen der EPR abhängig ist. Diese ermutigende Wirkung kann sich schon durch die formale Zugehörigkeit zum Erprobungsraum-Programm einstellen.²⁴⁸

Ein weiterer indirekter Weg lässt sich im Bemühen um Rollenklarheit der beteiligten Akteur:innen (insbesondere in den kirchlichen Regelstrukturen) erkennen. In dieser Hinsicht erweist sich die Rolle des Team EPR in den Verläufen der EPR als zentral. Dabei stellt die Frage nach der Verantwortung des Kirchenkreises bzw. der jeweiligen Superintendent:innen für den jeweiligen EPR ein wiederkehrendes und besonders präsent Thema dar, das vor allem dann Brisanz gewinnt, wenn Konfliktfälle Unterstützung erforderlich machen.²⁴⁹ Gerade, wenn die Kirchkreisebene durch unmittelbare Trägerschaft in das Geschehen involviert ist, gilt es diese Ebene mit einzubeziehen und die Zuständigkeit für die Entwicklung und Unterstützung des EPR zu klären bzw. aufzuzeigen.²⁵⁰ Folgt daraus das Engagement der Superintendentur, wird dies positiv wahrgenommen.²⁵¹ Dabei machen es personelle Wechsel u. U. notwendig, das Verhältnis zu aktualisieren.²⁵² Auch dieser Aushandlungsprozess dient der gemeinsamen

²⁴⁵ „Was wir gemacht haben als Erprobungsräume ist, wir haben uns sehr eindeutig positioniert. Also ich weiß, dass [Mitglied Team EPR] dort [...] Gespräche geführt hat [...] beziehungsweise auf Podien mitgeredet hat.“ (P)

²⁴⁶ „Weil wenn das Menschen sagen, die Know-How haben [...] – da muss ja was dahinterstehen. Das heißt, deshalb war auch immer, quasi, die Erprobungsräume auch tatsächlich immer wichtig. Mit einem klaren Statement hier und da.“

²⁴⁷ „[...] als dann die Resonanzgeber, [...] also mit dem positiven Feedback eines frischen Menschen von außen war der [externe Entscheidungsträger] dann zum Beispiel hin und wieder besänftigt, dass da jemand was Positives dran finden konnte.“

²⁴⁸ „So [...] wie dies auch mir zurückgespiegelt haben, ist die Anerkennung als Erprobungsraum für die durchaus [...] eine wichtige Anerkennung, zu sagen, okay, unser Gemeindegemeinderat findet es vielleicht nicht gut. Unser Sup positioniert sich aus ihrer Perspektive zu wenig, aber DIE Landeskirche ganz weit oben hat uns als Erprobungsraum anerkannt und anerkennt, dass wir hier [...] eine wichtige Suchbewegung machen hin zu neuen Gemeindeformen. [...] ich glaube, dass diese Anerkennung [...] schon ein wesentlicher Faktor dafür ist, zu sagen, nee, wir ziehen das weiter durch.“ (P)

²⁴⁹ „Es passiert eher selten, aber wenn es dann passiert und große Konflikte sind, dann ist es häufig so, dass unsere Leitung [...] sich dem annimmt und mit dem Erprobungsraum telefoniert oder mit dem Superintendenten, der Superintendentin.“ (P)

²⁵⁰ „Da ging es darum, die Superintendentin mit an Bord zu holen. [...] die Superintendentin hat nicht wahrgenommen, dass das IHR Erprobungsraum sei. [...] weil sie auch anfänglich nicht involviert war.“ (P)

²⁵¹ „Wir hatten ja die Superintendentin im Boot, die hat richtig gut auch vermittelt, aber die hat dann auch irgendwann gesagt, das geht nicht [...] und das hat gut getan, dann nochmal eine Rückmeldung zu kriegen“

²⁵² „Ich hätte mir mehr Unterstützung von unseren Superintendenten gewünscht. [...] Aber da haben wir ja sehr

Verständigung darüber, was ein EPR ist, nämlich – laut der Programm-Akteur:innen – eine Initiative, die durch ihre lokale Verwurzelung in den Verantwortungsbereich des Kirchenkreises gehört.²⁵³ Die Erwartung, die Kirchenkreise in die Verantwortung zu nehmen, wird dabei auch von Seiten der Projekte formuliert.²⁵⁴

Die Rolle der Superintendent:innen wird insbesondere dann als zentral dargestellt, wenn es um die Verstetigung der einzelnen EPR über den Förderzeitraum hinaus geht.²⁵⁵ So werden in Abhängigkeit von den Entscheidungen der Superintendent:innen unterschiedliche Entwicklungen von EPR skizziert, die den Erprobenden in Zukunft genauso viel²⁵⁶ oder weniger²⁵⁷ Freiräume ermöglichen oder nach Synergien zum Regelbetrieb suchen.²⁵⁸ So stehen die Superintendenturen stellvertretend für die Regelstrukturen und all ihre anderen Akteur:innen,²⁵⁹ in denen den EPR bzw. der Idee des Erprobens Rückhalt erschlossen werden soll. Die Entscheidung über diesen Rückhalt entzieht sich aber letztlich dem Einfluss der EPR-Programm-Akteur:innen; durch ihr Vermittlungs-Bemühen können sie nur indirekten und

viel Wechsel gehabt in der letzten Zeit. [...] Dann, wenn jemand Neues kommt und quasi dieses Projekt nicht mit geboren hat, dann ist erstmal: ‚Was ist das eigentlich? Geht mich erstmal nichts an.‘“

²⁵³ „Dass die Superintendentin sagte: ‚Na das ist euer Ding, ihr habt diesen Erprobungsraum gestartet, ihr dort in Erfurt habt das gewollt, [...] was zieht ihr mich jetzt ständig mit rein und [Mitglied Team EPR] in seinem Verständnis, die Erprobungsräume sind immer "bottom up" vor Ort, hat gesagt: ‚Nee, also wir sind nur die Programmebene, du bist die Superintendentin, das ist DEIN Erprobungsraum mit deinem Kirchenkreis‘“. (P)

²⁵⁴ „Ich würde mir eigentlich wünschen, dass [...] die Erprobungsräume und somit die obere Leitungsebene unserer Kirche mehr die Kirchenkreise noch in Pflicht nimmt. [...] [dass die] Entscheidung, einen Erprobungsraum zu haben, gleichzeitig bitte immer vom Kirchenkreis mitgetragen werden muss, weil jede Kirchgemeinde mit ihren 100 Baustellen so schnell am, am Limit ihrer Möglichkeiten, gerade finanziell, kommt, wenn es um Entwicklung solcher Räume angeht.“ (P)

²⁵⁵ „Der Key sind die Superintendenstellen. [...] wenn die am Ende sagen: diese Arbeit braucht mein Kirchenkreis als Ergänzung, dann geht diese Arbeit weiter. Und wenn die sagen, ‚war ein schönes Projekt, hat sich die [...] Landeskirche [...] in Erfurt mal schön geleistet, jetzt geht es mal schön zu Ende‘, dann geht's zu Ende [...], dann wird es richtig problematisch, weil dann müssen die Akteure eben doch sehr schnell [...] auf eigene Faust sich finanzieren, sich tragen und so weiter.“ (P) // „Das Amt einer Superintendentin ist ganz entscheidend für die Etablierung eines Erprobungsraums, ganz wesentlich entscheidend.“ (P)

²⁵⁶ „Wir haben Orte, da macht der Superintendent alles möglich und er schafft maximale Freiräume und Stellenanteile für einen Erprobungsraum und erlaubt, dass diese Stellenanteile in der gleichen Logik losgelöst sein dürfen, wie sie vorher mit der Erprobungsraumfinanzierung waren.“ // „Das positivste Beispiel ist, dass sich [...] im [Name des Kirchenkreises] der Superintendent so sehr zu einem Erprobungsraum bekannt hat, dass er gesagt hat, wir möchten die Förderung der Erprobungsräume nicht verlängern, sondern wir möchten die Person anstellen und sie so freisetzen, wie sie bei den Erprobungsräumen frei arbeiten durfte.“ (P)

²⁵⁷ „Problematisch ist ja vielleicht eher, [...] dass sie es eben nicht vollständig anerkannt haben, sondern in so einer Mischform. [...] wovor wir gewarnt haben, [...] weil wir [...] die Erfahrung machen: Innovation und das bestehende Kirchensystem, das beißt sich oftmals so gefährlich, dass Innovation runterfällt.“ (P) // „der Superintendent hat gesagt: ‚Ich schätze eure Arbeit schon wert. Ihr seid mir schon lieb und wichtig, aber ihr müsst hier in unsere Logik kommen, so wenn du nicht in unsere Logik kommst, dann wird das nichts.‘ [...] Aber immerhin auch, man kann sagen: Danke, [...] er hat es nicht sterben lassen, so, das hätte er auch, er hätte sagen können ihr seid ein Verein, macht was ihr wollt, kümmert euch selber wenn ihr keine Finanzen kriegt. [...] das heißt die Schlüsselrolle ist da viel der Superintendent.“ (P)

²⁵⁸ „Es führt jetzt so zu, dass vielleicht ein Mensch aus den Erprobungsräumen jetzt als freier Verein kirchliche Aufgaben übernimmt im kirchlichen Dienst. Also bis hin zu fast pfarramtliche Tätigkeiten in der Kirchengemeinde übernimmt, weil der Erprobungsraum jetzt plötzlich einer Kirchengemeinde dient. Also da gibt es wirklich irgendwie so [...] gute Synergien.“ (P)

²⁵⁹ „Das heißt die Schlüsselrolle ist da viel der Superintendent [...] und überhaupt, ich glaube ganz wesentlich kirchliche Leitung, so, auf kleine[r] Ebene, also auch so Pfarrer, Pfarrer und Menschen vor Ort, aber eben auch das Landeskirchenamt. [...] diese Schlüsselpersonen können hemmen oder [...] eröffnen.“ (P)

begrenzten Einfluss nehmen.²⁶⁰ Das gilt ganz parallel für die Ebene der Kirchgemeinde.²⁶¹ Dennoch kann ihr Streben danach, die Erprobungs-Idee in die Regelstrukturen zu vermitteln und die Kirchkreisebene in die Verantwortung einzubeziehen als Versuch gelesen werden, der Verstetigung von EPR einen Weg zu bahnen.²⁶²

Die Bedeutung von Fürsprache und Anerkennung hat sich auch in einem der beendeten EPR als wesentlich für seine Weiterführung in anderer Form herausgestellt.²⁶³ In diesem Fall wirkt die Fürsprache jedoch ambivalent, weil sie nicht dem Projekt in seiner konkreten, gewachsenen Gestalt, sondern einer bestimmten, eigenen Vorstellung des Projektes galt. Zudem vermochte sie nicht die Stimme der gesamten Programmebene zu repräsentieren, sondern schien von entscheidenden Einzelpersonen auszugehen.²⁶⁴

In diesem Fall hat sich auch die Vermittlung an die weiterführenden Instanzen als Leerstelle der Begleitung erwiesen, die der Person, die das Projekt mit neuer organisatorischer Einbindung fortsetzen sollte, die Einarbeitung deutlich erschwerte.²⁶⁵ Da das Projekt innerhalb der Strukturen des Landeskirchenamtes fortgesetzt wurde, handelt es sich um einen sehr spezifischen Fall. Dennoch wirft er die Frage danach auf, wie große Übergänge, personelle Neuanfänge oder generell Fortsetzungen von EPR gut gestaltet und begleitet werden können.²⁶⁶ Hierfür spielen greifbare Projekt-Strukturen eine Rolle, die eine Übergabe erleichtern.²⁶⁷ Zugleich ist in diesem Fall die Zuständigkeit für die Prozessbegleitung unklar.²⁶⁸ Zuletzt wird

²⁶⁰ „Was ich nicht so ganz verstehe, ist, warum der Kirchenkreis sich da nicht noch intensiver [...] hinein gibt. [...] da haben wir auch Gespräche hin versucht zu initiieren, also dass vom [...] Amt der Superintendentin her oder Superidenten noch mal ne stärkere Positionierung kommt.“ (P)

²⁶¹ „Auf der anderen Seite liegt natürlich die Wahrheit darin, wir können da nichts bestimmen, die Rechtslage ist so, dass die Kirchengemeinde sich selbst verwaltet, der gewählte Gemeindegemeinderat hat die Hoheit über die Gelder der Kirchengemeinde, der Erprobungsraum [...] ist in Trägerschaft der Kirchengemeinde, das heißt der Gemeindegemeinderat verwaltet hier die Gelder. [...] Das heißt also, letztendlich ist auch der Konflikt ausschließlich vor Ort im Dialog zu klären.“ (P)

²⁶² „Was für uns immer ein ganz hohes Ziel war. Der Kirchenkreis soll uns als gleichwertig anerkennen.“ (P)

²⁶³ „Erstens hat er sich sehr eindeutig zu [Name EPR] bekannt, [...] ich glaube, es wäre zu dem Zeitpunkt auch die Möglichkeit gewesen [...] die Arbeit abzuwickeln.“ (P)

²⁶⁴ „Das kommt [mir] nach personenbezogen inhaltlichen Entscheidungen vor, [...] da wurden Ausrichtungen entschieden“ (P) // „Wo aus meiner Sicht gar nicht unbedingt so eng das Team der Erprobungsräume tätig war.“ (P)

²⁶⁵ „Egal ob es jetzt die Erprobungsräume gewesen wären, ich weiß nicht, ob dort irgendjemand [...] mir das hätte nahebringen können. Aber es gab ja eigentlich niemanden, der mich irgendwie mal in Stand gesetzt hätte. [...] ne Einführung in [Name des EPR] habe ich faktisch nicht bekommen. [...] Also das war wirklich, ja. Das war schwierig.“

²⁶⁶ „Wenn jemand direkt nach den Erprobungsräumen übernimmt, dann würde ich es im Nachgang tatsächlich sinnvoll finden, auch einfach noch mal darüber zu sprechen: Was war denn ursprünglich mal die Idee des Erprobungsraums, auch wenn er sich jetzt ändern soll und ich hätte zum Beispiel eine Evaluierung gerne gehabt, aus Sicht der Erprobungsräume.“ // „Ich hätte es besser gefunden, wenn von innen heraus mir erzählt worden wäre: Das hat nicht funktioniert und das hat, das war super, da könntest du anknüpfen.“

²⁶⁷ „Ich hätte gerne irgendwie was in die Hand gedrückt bekommen, so wie bei meiner Pfarrstelle auch. [...] Also da hatte ich wirklich nen richtig guten Überblick [...]. Und das hätte ich mir an dieser Stelle auch gewünscht und das wäre glaub ich auch bei den Erprobungsräumen schön, [...] wenn das vielleicht auch am Ende eines Erprobungsraums steht, der ja dann vielleicht auch weitergeführt wird, dass man da sowas in die Hand gedrückt bekommt.“

²⁶⁸ „Jetzt muss ich mal dazu sagen, dass mir ja nie so richtig klar war, welches Gremium das ist, weil es mir ja auch nicht in dem Sinne vorgestellt wurde. Ich weiß nicht, ob ich sagen würde, ich hätte es mir von den Erprobungsräumen gewünscht. Ich hätte es mir von irgendwem gewünscht.“ // „Dann wäre es schön, [...] dass

auch bei dieser besonderen Form der Vermittlung der Einbezug von Projekt-Akteur:innen als bedeutsam für den Prozess beschrieben²⁶⁹ bzw. als Manko reflektiert.²⁷⁰

Externe Verständigung auf Programmebene: Werbung und „Erprobungs-Vibe“

Ganz parallel zur Projektebene, gilt es auch auf der Programm-Ebene die Kernidee des Erprobens zu vermitteln und um ein gemeinsames Verständnis des „Erprobens“ bzw. um ein externes Bekenntnis zum Erproben zu werben.²⁷¹ Allzu häufig hätten kirchenleitende und andere kirchliche Akteur:innen aus den Regelstrukturen noch nicht verinnerlicht, dass es beim Erproben nicht um ein Konzept, sondern um eine Haltung gehe.²⁷² In der Folge würden EPR hinsichtlich ihres Innovationspotentials unterschätzt und im Umgang mit ihnen nicht die passenden Fragen gestellt.²⁷³ Das Missverständnis, das den Aushandlungen mit Superintendent:innen in der Projektbegleitung zu Grunde liegt, sei daher auch auf der allgemeinen landeskirchlichen Ebene auszuräumen.²⁷⁴ Indem sie eine Verständigung über das EPR anvisieren, den Markenkern prägen und der Erprobungs-idee in den kirchlichen Regelstrukturen und in der Öffentlichkeit ein Gesicht bzw. eine Stimme geben, wirken die Akteur:innen der Programmebene auch nach außen hin vermittelnd. Darüber hinaus soll durch öffentliche Veranstaltungen die Erprobungs-Idee sichtbar gemacht und die Kultur auch für bisher nicht Involvierte erlebbar werden.²⁷⁵ Hierzu gehören auch die vielfältigen Formen der Außendarstellung (durch Öffentlichkeitsarbeit etc.) die hier nicht im Fokus standen.

das entweder von einer Führungsebene mit gut begleitet wird, und zwar nicht nur die Person gut begleitet wird, sondern der Prozess begleitet wird und das halt im Idealfall, [...] vorbereitet werden kann. Wenigstens, dass die wissen, also es wird anders werden. Nicht nur ich bin weg, sondern auch die Strukturen verändern sich. Das fände ich tatsächlich ratsam.“

²⁶⁹ „Und ich glaub, das war [...] gut, dass sie sich dadurch sehr mitgenommen fühlte und das Gefühl hatte, diesen [...] Übergang mitgestalten zu können. Ich denke, das hat geholfen und das war gut, [...] dass sie ernst genommen wurde.“

²⁷⁰ „So schön [die Mitabreiterin] mit involviert war in dem Prozess. Das Ehrenamtsteam war es nicht. Die wurden nicht genug mitgenommen.“ // „Ich hatte das Gefühl die fühlten sich nicht gesehen, nicht mitgenommen.“ // „Das hätte mich mal interessiert [...] auch diesen [Kern der Projekt-Akteur:innen][...], was findet ihr so toll [...], was muss aus eurer Sicht wirklich erhalten bleiben, [...] was darf sich ändern so.“

²⁷¹ „Ich wünschte, die Landeskirche würde sich noch viel klarer auch durch inhaltliche Ausrichtung zu den Erprobungsräumen positionieren. [...] Sie haben ja schon durch das Geld, was sie uns zuweisen, sich positioniert, da sind wir auch dankbar für.“ (P)

²⁷² „Ich merke aber, dass wir noch weit davon entfernt sind, dass Kirchenleitende, Regionalbischöfe et cetera wirklich verstanden haben, dass wir als Erprobungsräume ne Haltungsänderung wollen und nicht ein Konzept verkaufen“ (P)

²⁷³ „Und das führt manchmal dazu, dass [...] wenn dann die Konfliktparteien mit anderen Ebenen der Landeskirche Kontakt haben teilweise fälschlich oder nicht gut beraten werden, was die Innovationskraft angeht, so weil man, weil dann sind wir ganz schnell wieder in: „wir behandeln immer alles unter [...] Gemeindeberatungsfragen“, [...] aber, dass andere Fragen bei den Erprobungsräumen angemessener wären, das fehlt manchmal, und das würd' ich mir von Landeskirchenseite noch mehr wünschen.“ (P)

²⁷⁴ „Die ganze Landeskirche hat das nicht richtig verstanden, wo sind denn eigentlich die Erprobungsräume und wer trägt die Verantwortung. Und da gab es nämlich die Denkweise bei manchen, die Erprobungsräume würden dem Landeskirchenamt gehören und vom Landeskirchenamt verantwortet werden. Was ja in keiner Weise der Fall ist. Wir steuern das Programm Erprobungsräume, aber jeder Erprobungsraum ist in einer Trägerschaft vor Ort.“ (P)

²⁷⁵ „Da treffen sich im besten Falle alle Erprobungsräume plus interessierte plus Zaungäste und so weiter. Es ist einfach eine [...] große Tagesveranstaltung, an der der Erprobungsraum-Vibe zu Tage kommen soll.“ (P)

d) Steuerung & Strategie

Indem das Team EPR seiner Aufgabe nachgeht, die Projekte zu begleiten und zu vernetzen, kommt es nicht umhin das Programm auch zu steuern – obwohl dies nicht sein expliziter Auftrag ist.²⁷⁶ Dies wird von Seiten des Team EPR als Spannung wahrgenommen, aber letztlich der strategisch-steuernde Anteil der eigenen Funktion mit Klarheit reflektiert.²⁷⁷ Strategische Aspekte lassen sich z.B. auch in der Vermittlungspraxis mit den Kirchenkreisen erkennen, in deren Kontext das Ziel benannt wird, das Erproben als Praxis zu etablieren und als „gleichwertig anerkannt zu werden“.²⁷⁸

Die Steuerung des Programms erfolgt in weiten Teilen implizit und indirekt, indem der Markenkern des Erprobens, „der Erprobungs-Vibe“ (s.o.), in Begleitung und Vernetzung dargestellt, ausgehandelt und mit Leben gefüllt wird. Konkret greifbar wird sie da, wo die Idee des Erprobens klar umrissen,²⁷⁹ Erwartungen an die EPR explizit benannt und Zugehörigkeitsgrenzen ausgelotet werden. Dabei stellt sich die konkrete Umsetzung des Erwartungs- und Zugehörigkeitsmanagements als Balanceakt dar:

Einerseits gibt es klare Grenzen der Zugehörigkeit zum Programm, etwa bei Veruntreuung von Geldern oder einer inhaltlichen Ausrichtung, die nicht mit den „Werten der Kirche“ zu vereinbaren ist.²⁸⁰ In Fragen dieser inhaltlichen Ausrichtung erweisen sich zudem die sieben Kriterien des Erprobungsprogramms als zentral: Mit ihrer Hilfe wird bestimmt, ob eine Initiative zum EPR wird²⁸¹ und ob sie es im Verlauf auch bleibt.²⁸² Hier übernehmen die Kriterien trotz ihres Deutungsspielraums eine wichtige orientierende Funktion. Dem steht gegenüber, dass es dem Selbstverständnis des Team EPR nicht entspricht, das kritische Potential der Leitkriterien auszuschöpfen: EPR zu beenden, würde den Programm-Akteur:innen laut eigener Darstellung nicht in den Sinn kommen.²⁸³ So bleibt es letztlich die Entscheidung der Initiativen, weiter EPR sein zu wollen oder nicht.²⁸⁴

Ganz ähnlich stellt sich der Umgang mit den Erwartungen an die EPR dar. Zum einen werden

²⁷⁶ „Weil sich zeigt, dass sich das nicht so sauber trennen lässt, zwischen die Steuerungsgruppe entscheidet und wir als Team haben die operative Arbeit oder wir setzen dann um und somit vermischen sich ganz viele Dinge, dass wir plötzlich auch strategisch Richtungen entwickeln.“(P)

²⁷⁷ „Also ich würde sagen, dass wir mittlerweile viel mehr machen als nur die Erprobungsräume organisieren. Ich glaube, dass wir [...] eine sehr wichtige Gruppe geworden sind, [...] die auch strategisch die Erprobungsräume vordenken.“ (P)

²⁷⁸ „Was für uns immer ein ganz hohes Ziel war. Der Kirchenkreis soll uns als gleichwertig anerkennen.“

²⁷⁹ „Was gehört dazu, Erprobungsraum zu sein, wie verstehen wir das Ganze.“ (P)

²⁸⁰ „Natürlich endet ein Erprobungsraum da, wo unsere Erprobungsraumgelder missbräuchlich eingesetzt werden [...]. Oder [...] wo den Werten der Kirche nicht mehr entsprochen wird. Rechtsradikale Sachen et cetera.“ (P)

²⁸¹ „Wenn wir im Gespräch merken, hier wird den sieben Kriterien und [...] der Haltung der Erprobungsräume nicht mehr dienlich gearbeitet. So, dann endet ein Erprobungsraum [...], weil man wird Erprobungsraum durch die sieben Kriterien und wenn man die auf ne deutliche Weise nicht mehr erfüllt, ist man es nicht mehr.“ (P)

²⁸² „Also entweder [...], da hat sich eine Arbeit durch ein[en] Konflikt so sehr gewandelt, dass sie nicht mehr [...] den sieben Kriterien entspricht.“ (P)

²⁸³ „Das Andere ist, [...] wir würden das nie beenden. [...] wir würden allen und immer ne Chance geben, so würd' ich es glaub ich formulieren.“ (P)

²⁸⁴ „Es sei denn, die die Akteure eben entscheiden sich, nicht mehr zu erproben“ (P) // „Erprobungsräume enden dann, wenn sie [...] das selbst erklären, also wenn sie das möchten.“ (P)

explizite Bedingungen formuliert: z.B. zumindest einmal jährlich an einer Vernetzungs-Veranstaltung teil zu nehmen und sich für die wissenschaftliche Begleitung der EPR zur Verfügung zu stellen.²⁸⁵ Jedoch werden diese Bedingungen in der Umsetzung sehr niedrigschwellig²⁸⁶ und mit viel Raum für die Bedürfnisse der EPR gehandhabt.²⁸⁷ Zudem wird nicht regelhaft überprüft, wer diese Auflagen erfüllt. Stattdessen wird die Vernetzungs-Übereinkunft punktuell thematisiert, ins Gedächtnis gerufen und „sehr liebevoll und in aller Offenheit“ dafür geworben „ehrlich“ – das heißt hier: mit einem Vernetzungsinteresse – EPR zu sein.²⁸⁸

Diese Beispiele machen greifbar, auf welche Weise die Akteur:innen des Team EPR die Spannung zwischen Begleitung und Steuerung, bzw. zwischen Autonomie der Initiativen und Zielrichtung des Programms austarieren. Ein Schlüsselement stellt dabei die Transparenz von Kriterien und Erwartungen an EPR dar. Sie spannen den gemeinsamen Bezugsrahmen auf, in welchem mit den Initiativen ausgehandelt werden kann, wie sich das Erproben am konkreten Ort gestaltet.

Als entscheidend erweist sich dabei außerdem, dass die Steuerungsimpulse des Team EPR sich auf programm- und nicht auf projektspezifische Aspekte der Initiativen beziehen. Erwartungen, die die konkrete Weise der Projektgestaltung oder der Ausrichtung des Projektes betreffen,²⁸⁹ greifen in den Gestaltungsspielraum der Projekt-Akteur:innen ein und hinterfragen ihr Tun.²⁹⁰ Sie machen von Seiten der Programmebene keinen Rückhalt erfahrbar und können Verunsicherung²⁹¹ und Erwartungskonflikte²⁹² zur Folge haben – so wie es bei einem der beendeten EPR der Fall war. Dabei kristallisiert sich heraus, dass das „Programmspezifische“ in zweifacher Weise etwas Gemeinsames meint: 1) Die Aspekte zielen darauf ab, das Gemeinsame oder Verbindende zwischen den Projekten zu stiften und 2) sie wurden von den Akteur:innen der Programmebene gemeinsam ausgehandelt. Impulse oder Entscheidungen, die also weder das Gemeinsame der Projekte betreffen noch mit anderen ausgehandelt wurden,²⁹³

²⁸⁵ „Das Erste ist, man muss an der Evaluation des MKGs oder des SI teilnehmen, [...] das Zweite ist, man muss einmal im Jahr irgendwo auftauchen.“ (P)

²⁸⁶ „Es reicht, wenn ein Erprobungsraum zur Werkstatt kommt, dann reicht das. Oder man kommt zur Lerngemeinschaft, dann reicht das.“ (P)

²⁸⁷ „Jetzt ist es so, dass wir immer noch viel Wert darauf legen, keinen Druck aufzubauen und dass Begleitung, Vernetzung muss so geschehen, wie die Akteure vor Ort das machen können.“ (P)

²⁸⁸ „Anfang diesen Jahres haben wir bewusst geschaut: Wer hat nicht an Lerngemeinschaften teilgenommen, [...] noch nie in den letzten drei Jahren und haben die bewusst angeschrieben mit einem deutlichen Ton, so nach dem Motto: ‚Ihr wolltet doch Erprobungsraum sein, warum spürt man euch das nicht ab? So, warum gebt ihr nichts da rein, wenn ihr Erprobungsraum sein wollt?‘ Also sehr liebevoll und in einer Offenheit, weil [...] wir wollen keinen Druck machen, aber wir wollen doch, dass man ehrlich Erprobungsraum ist, wenn man sich nicht vernetzen möchte, muss man nicht Erprobungsraum sein, das ist so ein bisschen, wie wir es formulieren.“ (P)

²⁸⁹ „Dass ihm, und ich weiß nicht wem noch, da im Hintergrund, die Entwicklung nicht so gefällt. Es ist zu klein, es ist zu innerkirchlich. Es ist zu wenig sichtbar, was dort passiert.“ // „Und da hätten sie sich ein [...] größeres Wachstum gewünscht.“

²⁹⁰ „Aber diese Entscheidung wurde ja auch immer wieder angefochten. Ist das der richtige Weg? Ja, nein?“ (P)

²⁹¹ „Und irgendwie war, glaube ich, den Akteuren auch nicht klar wollen auch DIE Erprobungsräume, dass wir es anders machen?“ (P)

²⁹² „Die Akteure in einer Spannung waren, irgendwelche Erwartungen zu erfüllen, aber selbst andere Entscheidungen eigentlich für richtig zu halten und getroffen zu haben.“ (P)

²⁹³ „Das kommt nach personenbezogen inhaltlichen Entscheidungen vor, [...] da wurden Ausrichtungen

werfen dagegen Fragen nach der Deutungshoheit auf.²⁹⁴

3.4.2 Haltungen: die „Software“ des Programms

In der geschilderten Arbeitsweise der Programmebenen-Akteur:innen klangen bereits einige Haltungen an, die ihr leitendes und begleitendes Tun durchdringen. Daher werden sie hier nur noch einmal kurz gebündelt. Genau wie auf der Projektebene, sind diese impliziten Leitprinzipien des Handelns auch auf der Programmebene zentral. Die Haltungen kristallisierten sich im Programmverlauf immer weiter heraus und gewannen an handlungsleitender Relevanz. Infolgedessen nahmen die EPR sie zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich wahr. So ist der Abgleich zwischen den Erfahrungen der aktiven und der beendeten Erprobungen wiederum auch ein Vergleich zwischen „früher“ und „heute“.

Beziehungsorientierung: „es liefen immer Gespräche und die waren [...] in einem guten Fluss“

In dem großen Wert, der der persönlichen Begegnung, dem unmittelbaren Kontakt und der Nähe zu den Projekten und ihren Akteur:innen beigemessen wird, lässt sich eine starke Beziehungsorientierung der Programm-Akteur:innen erkennen. Die Projektbesuche²⁹⁵ und auch die Ansprechbarkeit des Teams EPR wurden von den Projekt-Akteur:innen der aktiven EPR positiv wahrgenommen.²⁹⁶ In den Erfahrungen der beendeten EPR schlugen sich diese Nähe²⁹⁷ und das Vertrauen bzw. die Sicherheit,²⁹⁸ die mit ihr einhergehen, nicht in derselben Weise nieder. Ob diese noch nicht gewachsen waren oder durch Missverständnisse und Konflikte irritiert wurden, lässt sich nicht rekonstruieren.

Hören auf Augenhöhe: „wir sammeln Resonanz ein, weil wir sagen ja immer ‚die Experten sind die Menschen vor Ort‘“

Ein zweites Motivmuster betrifft die stark auf hörendes Wahrnehmen orientierte Interaktion mit den Projektebenen-Akteur:innen. Sie schlägt sich darin nieder, dass die Voraussetzungen und Bedarfe der Projekt-Praktiker:innen ernst genommen und die Angebote der Programmebene an ihnen ausgerichtet werden. So orientieren sich die Vorgaben zur Teilnahme an Vernetzungsveranstaltungen an der Machbarkeit für die Praktiker:innen²⁹⁹ und die Einzelbegleitung versucht jeweils fallspezifische Wege und Lösungen zu finden. In all dem erweist sich das Agieren der Programm-Akteur:innen als responsiv und agil.

Diese hörende Haltung ist eng damit verbunden, dass die Projekt-Akteur:innen als Gegenüber

entschieden.“ (P) // „Wo aus meiner Sicht gar nicht unbedingt so eng das Team der Erprobungsräume tätig war.“ (P)

²⁹⁴ „Das ist ne sehr starke Entscheidung aus dem Landeskirchenamt raus, aus der Leitung des Landeskirchenamtes heraus.“ (P)

²⁹⁵ „Und wenn dann halt [Mitglied Team EPR] kommt und mal nachfragt, [...] das tut schon total gut.“

²⁹⁶ „Das war auf jeden Fall immer irgendwie klar [...], man kann da [...] anrufen und sich irgendwie melden.“

²⁹⁷ „Da kamen dann von der Kirche ganz oben irgendwelche Leute.“

²⁹⁸ „Und irgendwie war, glaube ich, den Akteuren auch nicht klar wollen auch DIE Erprobungsräume, dass wir es anders machen?“ (P)

²⁹⁹ „Begleitung, Vernetzung muss so geschehen, wie die Akteure vor Ort das machen können.“

auf Augenhöhe gesehen werden.³⁰⁰ So folgt die Umsetzung der Programm-Vorgaben dem Prinzip der größtmöglichen Niedrigschwelligkeit³⁰¹ bzw. Freiwilligkeit und ist bemüht darum, keinen Druck aufzubauen.³⁰² Zugleich werden diese Minimal-Erwartungen klar kommuniziert, sodass sich EPR zu ihnen verhalten können. Auf diese Weise wird ein Mittelweg zwischen Verbindlichkeit und Freiwilligkeit gesucht, der sich stark an den Bedarfen der Projekte orientiert.

Die Augenhöhe bedeutet auch, dass die Autonomie der Projekte gewahrt wird bzw. die Entscheidungsmacht über die Projekte auf der lokalen Ebene bleibt, etwa wenn es darum geht eine Erprobung zu beenden.³⁰³ Zudem lässt sie sich darin ausmachen, dass erprobungserfahrene Praktiker:innen Teil der Steuerungsgruppe und als Resonanzgebende Teil des Begleitnetzwerkes sind und so die Grenze zwischen Programm- und Projekt-Akteur:innen verschwimmt. Letztlich nimmt die Wertschätzung der lokalen Expertise sogar programmatische Züge an und wird zur „Philosophie“, weil „das Wissen darum, wie Kirche funktioniert, nur vor Ort gefunden werden kann“.³⁰⁴

Wiederum stellen hier die Erfahrung der beiden beendeten Erprobungen die Kontrastfolie dar.³⁰⁵ Sie hatten den Eindruck nicht gehört zu werden³⁰⁶ oder sahen ihre Deutungshoheit über die Projektausrichtung im Entscheidungsprozess über die Fortführung in Frage gestellt.³⁰⁷

Mitgehen und ermöglichen: „Wir gehen diese Suchbewegung mit“

Der hohe Stellenwert der lokalen Autonomie bedeutet auf der Programmebene eine hohe Toleranz für die Offenheit der Projektentwicklung sowie eine Bereitschaft, die vielfältigen Veränderungen in und um die Projekte mitzutragen. Durch die Entwicklungsförderung werden solche Prozesse explizit unterstützt.³⁰⁸ Auf der Projektebene wird diese Ergebnisoffenheit, sowie die Bereitschaft, die Initiativen über den Förderzeitraum hinaus zu begleiten³⁰⁹ und ihnen

³⁰⁰ „Wir sammeln Resonanz ein, weil wir sagen ja immer, die Experten sind die Menschen vor Ort.“

³⁰¹ „Theoretisch ist es sogar so niederschwellig, wir haben ja auf dieser mittleren Ebene,[...] da gibt es [...] unser[en] Stammtisch [...] noch, das ist so ein online-Format, [...] themenbezogen schaltet man sich einen Abend zusammen, das geht nur eineinhalb Stunden [...] und theoretisch [...] hat man damit das Kriterium erfüllt. Also die Teilnahme an Vernetzung [...] kann man sehr gering halten, wenn man will.“

³⁰² „Jetzt ist es so, dass wir immer noch viel Wert darauf legen, keinen Druck aufzubauen.“

³⁰³ „Erprobungsräume enden dann, wenn sie [...] das selbst erklären, also wenn sie das möchten“ // „die Akteure [...] entscheiden sich, nicht mehr zu erproben“ // „und die Akteure in dem Dorf haben einfach für sich entschieden, dass sie das nicht mehr weitermachen möchten.“

³⁰⁴ „Das ist ja sogar unsere Philosophie, dass das Wissen darum, wie Kirche funktioniert, nur vor Ort gefunden werden kann.“

³⁰⁵ „Also ich glaube, da waren die Gespräche manchmal nicht auf Augenhöhe, sondern mit Anspannung.“ (P)

³⁰⁶ „Da kamen dann von der Kirche ganz oben irgendwelche Leute, und die haben das eine halbe Stunde angeguckt und haben gesagt, sie haben es durchdrungen und uns nicht mal ausreden lassen.“

³⁰⁷ „Ich habe gehört, wie diejenigen aus dieser Arbeitsgruppe [...] [den EPR] sehr verteidigt haben und gesagt haben, wir haben hier die Zielsetzung falsch verstanden, die Akteure in [dem EPR] haben sich eine Zielsetzung gegeben und in dieser Zielsetzung sind sie auch [...] erfolgreich so.“ (P) // „Aber diese Entscheidung wurde ja auch immer wieder angefochten. Ist das der richtige Weg?“ (P)

³⁰⁸ „Wir haben ja mit der Entwicklungsförderung, die Möglichkeit, dass die sich solche Leute suchen und von uns finanziert kriegen. Also das ist ja sozusagen unser Gedanke: was wir selber nicht haben, ermöglichen wir euch, dass ihr das euch günstig holt.“ (P)

³⁰⁹ „Das [es] jetzt halt sogar über die Förderung hinaus weiterläuft, ne? [...] nicht [...] mit Ende [...] des

eine Entwicklung zuzugestehen, dankbar wahrgenommen³¹⁰ und als Entlastung empfunden. Diese Ergebnisoffenheit impliziert auch, dass Initiativen zu Ende gehen dürfen³¹¹ – gerade angesichts sehr verhärteter Fronten.³¹²

Hinter dieser Bereitschaft steht die Entscheidung, Initiativen in herausfordernden Situationen eine Chance zu geben,³¹³ Konflikte mit auszuhalten³¹⁴ und das Weiter-Erproben nach oder trotz solcher schwierigen Erfahrungen zu ermöglichen.³¹⁵ Dieser Raum für Entwicklungen und Erfahrungen des Scheiterns lässt sich auch darin erkennen, dass Misserfolge und „Schmerzpunkte“ in der Einzelbegleitung der Projekte Platz haben.³¹⁶ Zugleich wird von Seiten der EPR angemerkt, dass der Umgang mit solchen Erfahrungen gerade in Vernetzungsveranstaltungen³¹⁷ noch mehr Raum einnehmen und das Schwere in den Projektentwicklungen mehr zur Sprache kommen könnte.³¹⁸

Lernen: „Ich bin mir sicher, dass wir einiges verschleppt haben. Wir als Team Erprobungsräume.“

Die Entscheidung zum Mitgehen ist zugleich ein Bekenntnis zum Lernen. So wie die Programmebene den Initiativen einen Lernweg zugesteht und selbst versucht, von den Erfahrungen der Projekt-Akteur:innen zu lernen, so reflektiert sie auch den eigenen Weg selbstkritisch als Entwicklungsprozess. Gerade in Bezug auf die Begleitung der beendeten EPR werden Versäumnisse und Fehler eingestanden.³¹⁹ Zugleich werden im Rückblick Unklarheiten erkannt, die in der Startphase des gesamten Programms nicht bedacht oder berücksichtigt

Geldflusses bricht das ab oder so. Das ist halt schon total gut, wenn man auch nicht die Erwartung hat, [...] euch gibt es jetzt so lange, ihr müsst doch jetzt mal irgendwie fertig sein.“

³¹⁰ „Bin dankbar, dass die Erprobungsräume uns da immer wieder auch begleitet haben und uns eine Entwicklung quasi ja zugestanden haben, dass wir das fortführen konnten.“

³¹¹ „Grundsätzlich ist ja schon die Prämisse irgendwie auch [...] von Erprobungsräumen, es darf halt auch zu Ende gehen.“

³¹² „Ich glaube ab nem gewissen Punkt war das die genau [die] richtige Entscheidung dort nicht mehr weiterzumachen.“

³¹³ „Wir würden allen und immer ne Chance geben, so würd ich es glaub ich formulieren.“

³¹⁴ „Aber nen Konflikt würden wir erstmal mitgehen, [...] bis zu jedem Ende.“

³¹⁵ „Unsere Haltung als Erprobungsräume wäre, wir gehen an eurer Seite mit, [...] ihr dürft Erprobungsraum weiter sein und wir gehen diese Suchbewegung mit, weil das erproben wir, was ist nach nem Konflikt weiterzumachen.“

³¹⁶ Dass wir, als wir in Erfurt waren, sagen konnten: Inhaltlich läuft es gut, aber das ist ein echter Punkt, der uns schmerzt. Das wollten wir auch mal sagen. Wir wollen nicht nur Erfolgsgeschichten erzählen, sondern auch Entwicklungsgeschichten, die an Schmerzpunkten entlang geht.“

³¹⁷ „Erprobungsräume wollen ja auch Begeisterung wecken und so, aber manchmal gab es schon [...] auch Veranstaltungen, wo ich dachte, ja, da wird halt viel auch das präsentiert was gut läuft, so, ne? Und wo was wächst und wo irgendwie das Fundraising irgendwie gelingt und so und dann halt auch mal die Stories irgendwie zu erzählen, wo das halt nicht so ist, ich glaube, das braucht es schon auch, ne?“

³¹⁸ „Also das [...] nicht alles [...] so läuft, wie man sich das halt ausgemalt hat und auch mit wirklich ja Schwerem irgendwie [...] verbunden ist, sowas zu machen. [...] das darf schon, glaube ich, auch zur Sprache kommen.“

³¹⁹ „Und ich betone wirklich, ich glaube, da wurde was versäumt, so wie ich es erfahren habe.“ (P) // „Ich bin mir sicher, dass wir einiges verschleppt haben. Wir als Team Erprobungsräume.“ (P)

wurden.³²⁰

Der Lernweg lässt sich auch in den vielfachen Anpassungen und Veränderungen im Begleitwesen des Programms,³²¹ z.B. in der Einführung der Resonanzräume oder Änderungen in der Antragsphase nachzeichnen. Diese Entwicklungen werden auch in Zusammenhang mit schwierigen und konflikthafter Verläufen auf Projektebene gebracht.³²² In den Narrativen der Projekt-Akteur:innen werden diese Entwicklungen des Programms ebenfalls thematisiert, wobei die aktuelle Form der intensiven Begleitung im positiven Kontrast zur früheren steht.³²³

3.4.3 Veränderungen & Entwicklungen auf Programmebene: Lernen als Programm

Seitdem das Erprobungsprogramm 2015 seinen Anfang nahm, hat sich auf der Programmebene Vieles verändert. Auch hier gab es – wie auf der Projektebene – personelle Wechsel, neue Verantwortlichkeiten und veränderte Teamstrukturen. Ebenso entwickelte sich die Gestalt des Programms durch Anpassungen im Antrags- und Begleitwesen. Zudem gewannen die Akteur:innen im Verlauf größere Klarheit über die Konzeption des Programms und ihre Rolle darin.

Antrags- und Begleitwesen: „Wir machen eine engere Begleitung als früher“

Insgesamt wurde die Begleitung der einzelnen EPR intensiver und gewann strukturiertere Formen. Im Zuge dessen wurde die Kommunikation nicht nur engmaschiger, sondern auch klarer.³²⁴ Schon während der Antragsphase werden nun die Erwartungen an die EPR deutlicher umrissen und die Kirchkreise involviert.³²⁵ Zudem wird den anfänglich skizzierten Erwartungen im Verlauf zielgerichteter nachgegangen und dabei mehr Wert auf Verbindlichkeit bei gleichzeitiger Niedrigschwelligkeit gelegt.³²⁶ Durch den Ausbau der Begleitstrukturen³²⁷

³²⁰ „Das ist heute so glasklar, wie ich es gerade formuliere, [...] das kam auf mich so damals zu, dass ich merkte, [...] da sind Fehler gemacht worden in der Initiierung, wie die Erprobungsräume losgerollt sind.“ (P)

³²¹ „Die Begleitung lief anfänglich nicht gut [...]. Aber wir optimieren das.“ (P) // „Das haben wir gelernt aus dem Konflikt“ (P)

³²² „Der Konflikt ist so schnell entstanden, da gab es noch keine, noch kein Begleitnetzwerk, also noch keine Resonanzräume organisiert.“ (P) // „Das muss man vielleicht jetzt kurz so sagen: Es gab noch keine Resonanzräume, die gab es damals, die fingen halt gerade erst an. [...] Die Lerngemeinschaften waren auch eher noch Versuchsbällons, also diese [...] gesamte enge Begleitung war so nicht vorhanden wie sie heute ist.“ (P)

³²³ „Als wir damit begonnen haben, war das alles noch sehr frisch mit den Erprobungsräumen auch, ich glaube, da hat auch, möglicherweise noch die Expertise selbst gefehlt. Oder einfach die Kapazität war nicht da, jemanden herzuschicken, ne? Diese Resonanzgeber, das ist ja auch erst sehr langsam ins Rollen gekommen.“

³²⁴ „Wir haben insgesamt nen anderen Kommunikationsfluss zu den Erprobungsräumen, und zwar eigentlich schon vom Antragswesen her.“

³²⁵ „Beim Antragswesen passieren andere Dinge, [...] klarere Kommunikation mit dem Projekt, der Kirchenkreis muss involviert werden, [...] wir machen eine engere Begleitung als früher.“ // „Wir haben das formal so behoben das für jeden Erprobungsraum, der beantragt werden muss, braucht es ein Votum des Kirchenkreises.“

³²⁶ „Das hat sich im Laufe der Zeit geändert. Es gab eigentlich früher ne viel größere Freiwilligkeit. Und da sind uns auch einige durch die Lappen gegangen, will ich mal so formulieren. Jetzt ist es so, dass wir immer noch viel Wert darauf legen, keinen Druck aufzubauen und dass Begleitung, Vernetzung muss so geschehen, wie die Akteure vor Ort das machen können. Wir sagen aber, es gibt drei Bedingungen, die wir möchten.“

³²⁷ „Wir haben gute Resonanzräume, die laufen, die Lerngemeinschaften laufen besser, die Infomails so, das hilft alles und dadurch kriegen wir Konflikte schnell mit.“

und insbesondere die Einführung der Resonanzräume³²⁸ hat sich die Kenntnis der Situationen vor Ort verbessert,³²⁹ sodass auch Spannungen oder Konflikte auf Projektebene schneller wahrgenommen werden.³³⁰

Konzeptionelle Klarheit: „was gehört dazu, Erprobungsraum zu sein“

Eine Voraussetzung für die klarere Kommunikation ist die größere konzeptionelle Klarheit, die sich die Akteur:innen des Erprobungsprogramms im Verlauf der Jahre errungen haben. Die Vorstellung davon, was einen Erprobungsraum ausmacht, wie er strukturell eingebunden ist und in welchem Verhältnis er zu Kirchenkreis und Programmebene steht, ist deutlicher umrissen und kann daher auch besser transparent gemacht werden.³³¹

Im Hinblick auf die Trägerschaft hat sich etabliert, die lokale Gebundenheit der EPR ernster zu nehmen.³³² Die Bedeutung der lokalen Verwurzelung führt wiederum zu der Einsicht, dass die vor Ort bzw. für die Region relevanten kirchlichen Regelstrukturen und Akteur:innen,³³³ insbesondere die Kirchenkreise, von Anfang an einbezogen werden müssen³³⁴ – darauf wurde zu Beginn des Programms weniger geachtet.³³⁵

Zudem hat sich das Verständnis der spannungsvollen Prozesse und strukturellen Reibungen vertieft, die sich rund um EPR vollziehen, indem sie das Regelsystem irritieren.³³⁶ Diese Sichtweise impliziert, dass auch mit Konflikten zu rechnen ist.³³⁷

³²⁸ „Also, die Resonanzräume passieren ja [...] und [...] seit ungefähr zwei Jahren laufen die gut.“

³²⁹ „Ich würde insgesamt sagen, dass sich die Begleitung gesteigert hat, also auch [...] unser Bewusstsein darüber, wo steht der einzelne Erprobungsraum... Also das [...] hängt im Wesentlichen damit zusammen, dass wir gerade aktuell die Resonanzräume so gut organisiert haben wie noch nie. Das hat, war ein sehr langer Prozess. Aber dadurch kriege ich ja Rückmeldung. Ich, ich weiß über eigentlich über alle Erprobungsräume, weiß ich so ganz grob, was dort gerade abgeht.“

³³⁰ „Ich glaube, [...] wir würden es alles mittlerweile viel schneller merken, und das erleben wir auch, also Dinge kommen viel schneller zu uns.“

³³¹ „Jeder, der Erprobungsraum wird, [...] hat von mir wörtlich gehört, was gehört dazu, Erprobungsraum zu sein, wie verstehen wir das Ganze, [...] wie ist das Verhältnis Landeskirchenamt und Erprobungsraum.“

³³² „Es ergibt sehr viel Sinn, dass ein Erprobungsraum aber vor Ort passiert, also vor Ort heißt Kirchenkreis oder Kirchengemeinde oder ein freier Verein extern irgendwo, aber nicht, dass ein Erprobungsraum sozusagen ne Institution im Landeskirchenamt wird.“ // „Die Erprobungsräume sind immer "bottom up" vor Ort.“

³³³ „Die Schlüsselrolle ist da viel der Superintendent und [...] ganz wesentlich kirchliche Leitung [...] auf kleine[r] Ebene, also auch so [...] Pfarrer und Menschen vor Ort, aber eben auch das Landeskirchenamt.“

³³⁴ „Ich glaube, [...] dass das ne Ebene ist, das haben wir behoben, das haben wir gelernt aus dem Konflikt. [...] wir haben das [...] formal so behoben das für jeden Erprobungsraum, der beantragt werden muss, braucht es ein Votum des Kirchenkreises. [...] selbst wenn ein Verein der Prüfungsraum wird, der gar nichts mit der Kirche zu tun hat, muss er ein Votum vom Kirchenkreis kommen, weil [...] die müssen im Gespräch miteinander gewesen sein.“

³³⁵ „In der Startphase der Erprobungsräume haben wir die die zuständigen Regionen zu wenig [...] mit einbezogen. Das heißt, die Superintendentin hat nicht wahrgenommen, dass das IHR Erprobungsraum sei [...], weil sie auch anfänglich nicht involviert war.“ // „Da sind Fehler gemacht worden in der Initiierung, wie die Erprobungsräume losgerollt sind, dass das in der Landeskirche nicht klar war.“

³³⁶ „Ich mag, wenn die Erprobungsräume irritieren. Das schätze ich und das fördere ich und das liebe ich hervorzukehren, [...] ans Licht zu bringen in den Orten, weil ich glaube, dass das hilft. Aber Irritationen zu erkennen ist noch kein [...] Konflikt und [...] das würde ich mir auch nicht wünschen, dass immer alle Konflikte haben müssen, aber dass natürlich [...] ein neuer Ansatz irritiert, das ist auf jeden Fall so.“

³³⁷ „Ich glaub, [...] wir würden nicht mehr so überrascht sein, wenn es Konflikte gibt.“

Rollenklarheit: „Das Team war noch nicht stabil genug“

Im Verlauf des Programms haben die Mitglieder des Team EPR auch mehr Klarheit über ihre eigene Rolle gewonnen und gelernt, die Ambivalenz dieser Rolle zu manövrieren. Indem auch die steuernden Anteile ihrer Begleitung explizit benannt werden, können diese bewusst reflektiert und transparent gestaltet werden.

Das lässt sich zum einen in der Art und Weise erkennen, wie sie ihre vermittelnde Funktion in die Regelstrukturen wahrnehmen. Während die Zuständigkeiten anfangs aufgrund von Unklarheiten an konkreten Fällen konflikthaft ausgehandelt wurden, sind nun klärende Elemente in die Regelprozesse des Antragswesens integriert. Dieser Schritt zeugt davon, dass die Vermittlungsleistung nun klarer dem eigenen Aufgabenbereich zugeordnet wird.

Die Interaktion mit den einzelnen EPR hat ebenfalls an Transparenz und Prozessklarheit gewonnen. Die Maxime der Augenhöhe und der Projekt-Autonomie lässt sich nicht nur in der Programmatik expliziter Formulierungen, sondern auch implizit in der Steuerung des Programms ausmachen. Auch das lässt sich als Folge und Ausdruck der größeren Rollenklarheit der Programm-Akteur:innen deuten: Indem die Umrisse dessen, was einen Erprobungsraum und das Erprobungsprogramm ausmacht nun deutlicher konturiert sind, können sich die Projekt-Akteur:innen nun bewusster zu dem verhalten, was ihnen von Seiten des Programms angetragen wird.

Die Narrative aus Projekt- und Programmebene legen nahe, dass diese Rollenklarheit als ein Ergebnis interner Aushandlungsprozesse einzuordnen ist, welche auch durch die hier untersuchten Erprobungsverläufe angestoßen wurden. So führte z.B. die Frage nach der Selbstbestimmung der Projekte zu Meinungsverschiedenheiten zwischen verschiedenen Akteur:innen der Programmebene.³³⁸

Auch die teaminternen Strukturen, Verantwortlichkeiten und Prozesse haben an Stabilität bzw. Routine gewonnen. Da zum Zeitpunkt der ersten heftigen Projekt-Krisen noch keine Erfahrungen mit solchen Situationen vorlagen, mussten sich Abläufe und Zuständigkeiten zunächst noch finden.³³⁹ So wird im Rückblick reflektiert, dass das Team diesen Situationen noch nicht gewachsen war.³⁴⁰ Der nun größere Erfahrungsschatz und die veränderten Team-Strukturen sprechen dafür, dass es inzwischen eine höhere Prozessklarheit und Handlungssicherheit in kritischen Begleitsituationen gibt.³⁴¹ Durch das größere Team und die gewachsenen Begleitstrukturen sind mehr Menschen involviert, sodass sich die Verantwortung auf viele Schultern verteilt. Das legt die Frage nahe, wie in diesem Setting Leitung auf eine gute Weise zu realisieren ist. Die erkennbare Sensibilität für Doppelrollen bzw. Rollenkonflikte

³³⁸ „Ich habe gehört, wie diejenigen aus dieser Arbeitsgruppe [den EPR] sehr verteidigt haben und gesagt haben, wir haben hier die Zielsetzung falsch verstanden, die Akteure in [dem EPR] haben sich eine Zielsetzung gegeben und in dieser Zielsetzung sind sie auch [...] erfolgreich so.“ (P) // „Das haben wir gelernt aus dem Konflikt“ (P)

³³⁹ „Dadurch, dass es das erste Mal war, es gab keinerlei [...] Systeme, was passiert, wenn. [...] Das heißt, alles musste auch für das Team erstmalig überlegt werden. Wer spricht denn jetzt hier mit wem?“ (P)

³⁴⁰ „Dieser Konflikt hat das Team mehr herausgefordert als sie damals konnten. Das Team war noch nicht stabil genug [...] auch die Konstellation im Team [...] war nicht ausreichend gefestigt, um solchen Konflikten gut zu begegnen.“ (P)

³⁴¹ „Und ich glaub, [...] wir würden nicht mehr so überrascht sein, wenn es Konflikte gibt.“ (P)

stellt dazu gewiss eine wichtige Voraussetzung dar.

3.4.4 Zwischenfazit

Die Rolle der Programmebene ist von der Ambivalenz zwischen Steuerung des Programms und Begleitung der Projekte charakterisiert, die sie im Verlauf der Programmlaufzeit mit zunehmender Transparenz zu manövrieren gelernt hat. Sie lenkt durch ihre Begleitung und hat einen Weg gefunden, zwischen den Bedürfnissen und der Autonomie der Projekte und ihren eigenen Programmzielen zu vermitteln.

Alle vier herausgearbeiteten Funktionen (Administration & Kommunikation, Begleitung & Vernetzung, Vermittlung & Verständigung, Steuerung & Strategie) wirkten sich auf die Verläufe der untersuchten EPR aus. Angesichts von Konflikten und Reibungen in ihren Verläufen rückten aber die vernetzende, begleitende (v.a. durch die Ermöglichung von Beratung) sowie die vermittelnde Funktion (v.a. durch projektspezifische externe Verständigung) in den Vordergrund. Zudem erwies sich die beziehungsorientierte, hörende, ermöglichende und lernende Haltung der Akteur:innen als bedeutsam. Sowohl in Bezug auf sie, als auch in Bezug auf die Programm-Konzeption, die internen und externen Strukturen sowie die eigene Rollenklarheit lassen sich deutliche Entwicklungen auf Ebene der Programm-Akteur:innen ausmachen.

3.5 Zusammenführung in drei Schritten

Die bereits vorgestellten Ergebnisse werden im nun folgenden Teil über die Ebenen und Fragerichtungen hinweg zusammengeführt und zugespitzt. So sollen Muster freigelegt und auf Grundlage konkreter Einzelbeobachtungen allgemeingültigere Aussagen abgeleitet werden.

3.5.1 *Brüche als Beziehungsabbrüche: Die geistliche Kerngemeinschaft der EPR als wesentliche Kontinuität*

Die Untersuchung der Projekt-Verläufe wurde mit einem sehr offenen Vorverständnis des Begriffs „Bruch“ begonnen. Der Ausdruck fungierte als eine Chiffre, die sich in der Auseinandersetzung mit den Narrativen der Praktiker:innen konkretisierte und füllte. Im Zuge der Analysen schälte sich heraus, dass die destruktive Bedeutung von Brüchen auf der Beziehungsebene zu liegen scheint – und die für EPR wesentliche Kontinuität die der Kern-Gemeinschaft darstellt. Dafür sprechen folgende Überlegungen:

Der enge Zusammenhang von Brüchen und zwischenmenschlichen Beziehungen wurde von den interviewten Praktiker:innen selbst hergestellt³⁴² und in seiner Bedeutung hervorgehoben.³⁴³ Das zerbrochene bzw. wieder aufzubauende Vertrauen spielte sowohl in den

³⁴² „Ich merke, dass das sehr Menschenzentriert ist, gerade, dieses: Brüche ergeben, überwinden, umwandeln ist sehr menschenzentriert.“

³⁴³ „Dass Beziehungen kalt oder kühler werden und das ist eine Belastung und das bedeutet manchmal auch Brüche, die im Zwischenmenschlichen entstehen“ // „Ich glaube, die meisten Ehrenamtlichen [...] würden sagen, diese [...] Brüche innerhalb der Kirchgemeinde. Das ist Vertrauen, was fehlt, was vielleicht abgebrochen ist. Das

beschriebenen Brüchen als auch in den Versuchen ihrer Bearbeitung eine zentrale Rolle.³⁴⁴ Auch, wenn der Erprobungsraum hinsichtlich seiner Rahmenbedingungen (z.B. Finanzierung) deutliche Veränderungen erfuhr oder es im externen Gefüge des EPR Spannungen gab, überwog in den Narrativen der Praktiker:innen das emotionale Gewicht der internen zwischenmenschlichen Ebene,³⁴⁵ auch, weil Konflikte oder Enttäuschungen hier tief verankerte Ideale und Ideen von Gemeinschaft in Frage stellten.³⁴⁶

Zudem wurden auch Brüche, die Rahmenbedingungen wie finanzielle Förderungen oder die strukturelle Einbindung betrafen, in den Narrativen als Ausdruck einer Beziehungsebene dargestellt, etwa, indem Entscheidungen auf Kirchenkreisebene³⁴⁷ oder das Verhalten externer Entscheidungsträger³⁴⁸ mit Missgunst oder Misstrauen in Verbindung gebracht wurden.

In allen befragten EPR lassen sich die Brüche als Beziehungsbrüche oder Konflikte darstellen. Dabei gilt: Je mehr der Konflikt oder die Spannung die Kern-Gemeinschaft des EPR betrifft, umso destruktiver die Auswirkungen. Gelingt es dem Kern-Team des EPR eine belastbare Gemeinschaft aufzubauen, zu pflegen und zu festigen,³⁴⁹ so kann diese auch Konflikte und Widerstände aushalten, die das externe Gefüge betreffen.

Für diese Deutung spricht die Beobachtung, dass die Kontinuität einzelner tragender Personen eine zentrale Rolle zu spielen scheint. Da diese die Interviews zum Teil selbst gaben, war dieser Aspekt in den Interviews weitgehend ausgeblendet. Laut ihrer Wahrnehmung kam der

ist so das Virulenteste.“

³⁴⁴ „Ja, neu Vertrauen zu finden ist gar nicht leicht. [...] und ich empfinde das [als] einer der schwersten Herausforderungen, oder anders gesagt, wenn, wenn mehr Vertrauen im Spiel wäre und Scheitern OK, und es mehr klar wäre, daraus zu lernen, das würde vieles leichter machen.“

³⁴⁵ „Man hat ja so eine Vorstellung auch von Gemeinschaft, ne, irgendwie, wie cool es ist auch zusammen zu leben und klar wusste man, dass es auch schwierig werden kann, ne, aber ich hätte nicht gedacht, dass es nicht klappt, ne, und dass das Ende einfach so ist [...], dass es noch so tief reingeht, [...] Das andere, [...] das war alles so, ach ja, [...] man hat dann auch irgendwie seinen Umgang damit gefunden. Aber das [...] war halt so: ‚Warum hat das nicht geklappt?! Das gibt es doch nicht. Ich dachte man kann jede Beziehung auch irgendwie retten.‘ Ne also, plötzlich ist man da so konfrontiert und denkt so, nee, krass, es geht halt nicht immer.“ // „Ich [will] jetzt auch nicht sagen, es liegt [...] nur an diesen Abbrüchen, aber es hat schon, glaube ich, was mit damit zu tun so, ne? Das ist [...] schon was anderes wenn man [...] eine Gemeinde gründen will und man hat irgendwie ein starkes Kernteam so, ne? [...] das ist schon so noch ein bisschen [...] womit ich so hadere, glaube ich.“

³⁴⁶ „Das hat mich schon ganz schön [...] erschüttert [...] in meinem Bild, ne? [...] über das, was Beziehung ist, ne, und inwieweit man [...] sowas beeinflussen kann. Ja, [...] also das hat mich dann schon persönlich auch ganz schön getroffen.“ // „[Das] macht auch mit mir was, [...] zu sehen: ‚Okay, wir haben doch eigentlich gesagt, wir machen das zusammen und wir leben das und das sind unsere Werte und wir geben auch viel anderes dafür auf‘ und [...] dann [...] hat man [...] so ein Gefühl von: ‚Ich werde halt da irgendwie alleine gelassen‘ oder so. Oder ist irgendwie so eine gewisse Enttäuschung [...] da.“ // „Und da ist vielleicht ein Traum zerbrochen oder eine Hoffnung.“

³⁴⁷ „Und das zeigt mir, da fehlt Unterstützung in diesem, auf dieser Leitungsebene also. Ich spüre sie zu wenig. [...] Es zeigt auch, dass es quasi auch auf [...] Kirchenkreisebene Misstrauen gibt.“

³⁴⁸ „Weil [...] so eine Missgunst gespürt habe, [...] das hat mich ganz persönlich oft gekränkt auch. Wo ich sage, ja wie, vertraut ihr oder vertraut ihr nicht?“ // „Und als es nicht gelungen ist, [...] da ist Vertrauen zerbrochen. Und das hat es wesentlich [...] schwerer gemacht, dann überhaupt weiterzumachen.“

³⁴⁹ „Es ist einfach [...] das Kernstück, ne? Dieses, das Team, und da wird es zu Reibereien kommen, mehr oder weniger stark, ne?“

wesentliche, stabilisierende Rückhalt in der Bearbeitung³⁵⁰ und im Aushalten³⁵¹ von Unsicherheiten oder Konflikten mit externen Entscheidungsträgern aus dem Team. Dabei war die geistliche Ebene des Miteinanders von wesentlicher Bedeutung³⁵² – bzw. wurde ihr Fehlen zum Anzeichen für den internen Zerbruch.³⁵³ Je vitaler das geistliche Leben der Gemeinschaft sich darstellte, desto resilienter, also widerstands- oder handlungsfähiger, schien der EPR zu sein. Ein weiteres Argument für diese Deutung liegt darin, dass Praktiker:innen eine Fortführung ihrer Initiative trotz der Widerstände im Außen für möglich gehalten hätten – wenn das Team beieinander geblieben wäre.³⁵⁴ Dies spiegelt sich auch in der Perspektive der Programmebene wider.³⁵⁵

Die Kern-Gemeinschaften der untersuchten EPR hatten zum einen damit zu kämpfen, dass es in der Kern-Gemeinschaft große personelle Wechsel gab, welche zugleich das gemeinsame Commitment in Frage stellten. In einem Fall hatte die Gemeinschaft in der kurzen Anbahnungszeit des Projektes keine Gelegenheit zusammenzuwachsen,³⁵⁶ sodass sie einem bilateralen zwischenmenschlichen Konflikt nicht Stand halten konnte. In einem weiteren Projekt ging die Weiterführung und Neuausrichtung des Projektes damit einher, dass sich der Kreis der Personen, die sich dem Projekt verbunden fühlten und dafür engagierten nahezu komplett austauschte, sodass es hier vlt. angemessener wäre, von einem Neubeginn, statt von einer Fortführung des Projektes zu sprechen.

Aufgrund dieser Überlegungen stellt sich die Kern-Gemeinschaft von EPR als ihre zentrale Kontinuität dar. Ist diese durch ernste zwischenmenschliche Konflikte oder tiefgreifende personelle Wechsel bedroht, stellt sich die Frage nach dem Fortbestand des EPR. Wenn er nicht (mehr) in einer Gemeinschaft verankert ist, besteht die Gefahr, dass er zu einer hohlen Hülle

³⁵⁰ „Natürlich die [...] Bestärkung oder die Motivation der Ehrenamtlichen, [...] besonders eines Ehrenamtlichen, der gesagt hat, wir müssen uns angucken und wir müssen da ran, weil sonst verändert sich nichts.“

³⁵¹ „Ich guck gerade so nach außen, aber hat auch uns intern was geholfen? [...] / Ja, ich glaube schon. Auch die Gemeinschaft, [...] also wir haben auch unglaublich viel gefeiert zusammen oder halt einfach spontan: ‚Kommt rüber, ich habe Kuchen gebacken‘, [...] sich gegenseitig geholfen. Also so das Leben zu teilen war schon auch richtig genial.“ // „Ich glaube [...], dass das ja immer noch irgendwie auch [...] ein Team da ist und eine Gemeinschaft da ist. Das man da jetzt nicht völlig, da irgendwie allein ist [...] das ist, glaube ich, schon gut.“

³⁵² „Auf jeden Fall auch da eine geistliche Sicht drauf zu haben [...]. Ja, also das war schon ein sehr geistlicher Prozess irgendwie auch. [...] Dass schon irgendwie immer auch klar war, [...] da ist Gott jetzt irgendwie ja drinne und hat damit irgendwas vor. [...] Und [...] wir da schon auch um diesen Weg gerungen haben. Wo tut sich jetzt wieder was auf und ist es jetzt so gut?“ // „[Dass] Gebet für uns einfach auch ein ganz wichtiger Teil geworden ist. Dass, wenn wir zusammensitzen und planen, auch immer zusammensitzen und beten und das in Gottes Hand geben, das entlastet natürlich.“

³⁵³ „Ich glaub auch so [...] das Abendmahl zu feiern, ne? Obwohl das am Ende auch nicht mehr so ging.“

³⁵⁴ „Oder vielleicht [...] ist der Bruch, dass wir halt nicht als Team weitergemacht haben, ne? Also, dass wir eigentlich [...] gemeinsam gestartet sind, aber nicht gemeinsam weitergemacht haben, ne? Dass das [...] letztendlich dann auch DER Bruch ist, ne? Weil wir hätten ja woanders weitermachen können [...]. Aber wir haben ja nicht als Team weitergemacht.“

³⁵⁵ „Wenn die [Name EPR] gesagt hätte, wir ziehen jetzt alle [...] zwei Orte weiter und machen dort ne Gemeinschaft, also ist jetzt n bisschen fiktiv, aber ich glaube unsere Haltung als Erprobungsräume wäre, wir gehen an eurer Seite mit, [...] ihr dürft Erprobungsraum weiter sein.“ (P)

³⁵⁶ „Also wir haben uns am Ende eine Stunde gekannt, mehr oder weniger, und haben daraufhin gesagt: ‚Hey, das ist ein Experiment wert hier [...]‘. Aber das heißt auch, eine Stunde, da war jetzt nicht [...] super viel geplant, [...] also ganz grob die Marschrichtung war klar.“

wird, selbst wenn eine strukturelle Verankerung sein Bestehen sichert. Gibt es kein Miteinander mehr, das ihn füllt, liegt es nahe, ein Ende der Erprobung zu erwägen – auch wenn dies sowohl auf Projekt³⁵⁷- als auch auf Programmebene³⁵⁸ schwer fällt.

3.5.2 Erprobung aushandeln: Ein „Wir“ auf drei Ebenen

Die Kern-Gemeinschaft eines konkreten EPR stellt eine Gruppe von Personen dar, die sich gemeinsam auf den Weg begibt, um in ihrem Kontext zu wirken: das erste „Wir“ des Erprobens (lokales Wir). Wenn dieses „Wir“ administrativ handlungsfähig werden will und organisationsförmige Gestalt annimmt, benötigt es eine Rechtsperson, die sein Vorhaben trägt und – wenn es wächst – auch Wohlgesonnene, die es finanziell oder in anderer Weise unterstützen. Auch auf dieser zweiten Instanz gilt es ein „Wir“ wachsen zu lassen, sodass die Akteur:innen beider Ebenen eine gemeinsame Idee von der Initiative entwickeln, in eine Richtung ziehen und zwischen ihnen Vertrauen wächst, das der Kern-Gemeinschaft Gestaltungsspielraum ermöglicht („tragendes Wir“). Dieses zweite „Wir“ wird erst durch die Anerkennung des Projekts als Erprobungsraum dem Programm zugehörig und damit Teil des vielfältigen Netzwerks der Erprobenden – dem „Wir“ auf der dritten Ebene, welche durch das Team des EPR-Programms repräsentiert wird („verbindendes Wir“).

Alle drei Ebenen des „Wir“ zählen auf die Stabilität des EPR ein. Während das erste den ausschlaggebenden Kern darstellt, können Irritationen oder Unsicherheiten auf der zweiten Ebene – auch mit Hilfe des Rückhalts durch das dritte „Wir“ – ausgeglichen werden. In jedem Fall gilt es, die Bildung der drei „Wir“ längerfristig vorzubereiten und kommunikativ anzubahnen.

Auf allen drei Ebenen des „Wir“ (vgl. Abb. 6) geht es darum, sich über das zu verständigen, was den Erprobungsraum im Konkreten und das Erproben im Allgemeinen ausmacht. Dabei gilt es ebenfalls auf allen drei Ebenen, zwischen verschiedenen Ziel-Ideen und Vorstellungen zu vermitteln und das Gemeinsame **auszuhandeln**. In den Verläufen der hier untersuchten EPR wurden bereits auf der ersten Ebene des „Wir“ Schwierigkeiten deutlich, die unterschiedlichen Vorstellungen der Engagierten zusammen zu bringen und das „Gemeinsame“ zu finden.³⁵⁹ Zudem kristallisierte es sich als zentrale Herausforderung heraus, das „Wir“ auf der zweiten Ebene zu formen. Diese stellte sich in verschiedenen Varianten dar: Als spannungsvolles Verhältnis oder handfester Konflikt zu externen Entscheidungsträgern oder als Stellenkonstruktion, die die Zerrissenheit zwischen zwei Arbeitsaufträgen mit sich bringt. In einem EPR stand schließlich auch das „Wir“ auf der dritten Ebene, zwischen den Erprobenden und den Repräsentat:innen der Programmebene, in Frage.

³⁵⁷ „Grundsätzlich ist ja schon die Prämisse irgendwie auch von [...] Erprobungsräumen, es darf halt auch zu Ende gehen oder so, ne? Also, das fühle ich jetzt nicht so.“

³⁵⁸ „Vielleicht [...] haben wir auch [...] das Problem, dass wir nicht aufhören können. Also wir haben ja auch dann ein Ding weitergeführt in einer ganz anderen Form eigentlich. Wir haben es also weitergezogen, ist das überhaupt richtig? Könnte man auch Fragen.“ (P)

³⁵⁹ „Jeder hatte ganz viele Ideen, was man machen könnte. Und da haben wir nicht uns begrenzen können, oder nichts Gemeinsames gefunden.“ // „Aber ich glaub tatsächlich [...] da hatte jeder seine eigene kleine Vorstellung oder große Vorstellung.“

Auf allen drei Ebenen ist es durch ein **Macht-Ungleichgewicht** erschwert, das gemeinsame „Wir“ zu bilden und die Beziehung zu den anderen Akteur:innen der Interaktion zu gestalten (vgl. Abb. 6): Auf der Ebene des ersten, lokalen „Wir“ stellt sich das Ungleichgewicht als die Schwierigkeit dar, das Projekt in einer „Gemeinschaft aus Gleichen“ zu leiten.³⁶⁰ Eine Person hat, etwa als „hauptamtlicher Ehrenamtlicher“³⁶¹ oder durch eine Anstellung³⁶², eine herausgehobene Position und dadurch gegenüber anderen Mitarbeitenden z.B. einen Wissens-Vorsprung oder tiefere Einblicke in die Abläufe. Auf der Ebene des zweiten, tragenden „Wir“ präsentiert sich das Macht-Ungleichgewicht in Form eines Abhängigkeitsverhältnisses des EPR von den externen Entscheidungsträgern, die aufgrund ihrer Rolle über den Gestaltungsspielraum des EPR bestimmen.³⁶³ Aufgrund des Ungleichgewichts stellt sich jeweils die Frage nach der Deutungshoheit über die Initiative: Wer darf über Ausrichtung und Ausgestaltung der Initiative bestimmen? Wer kann in der „Wir“-Form – also für alle Beteiligten – von der Initiative sprechen? Das Macht-Ungleichgewicht auf der dritten Ebene ergibt sich über die Deutungshoheit der Programm-Akteur:innen über das Programm und seine Anbindung an das Landeskirchenamt.

Die ungleiche Macht-Verteilung führt zu einer Ambivalenz der jeweiligen Rolle, da die Macht in verschiedener Weise eingesetzt werden kann (vgl. Abb. 6). Zugleich kann die Ambivalenz Erwartungen betreffen, die sich an die jeweiligen Akteur:innen richten:

Auf der Projekt-Ebene kann die herausgehobene Position einer Person dem Projekt nutzen. So setzt eine Anstellung eine Person frei, sich für das Projekt einzusetzen. Das scheint einerseits eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen zu sein.³⁶⁴ Gleichzeitig ist es nun an der jeweiligen Person, die Vielzahl der projektinternen Stimmen „unter einen Hut“ zu bekommen,³⁶⁵ die eigene Rolle zu gestalten und dabei – je nach Selbstverständnis – als ein

³⁶⁰ „Es gab hier einen Konflikt, der uns bekannt ist, auch in den anderen Erprobungsräumen. In einer Gemeinschaft aus Gleichen, [...] in der sich alle um das Projekt einbringen und gleich sind, aber einer ist angestellt und [...] hat dadurch einen Wissens- und Zeitvorsprung allen anderen gegenüber.“ (P)

³⁶¹ „Ich bin sozusagen der hauptamtliche Ehrenamtliche [...], der wiederum die Geschicke mit anderen in den Händen hält.“

³⁶² „Der Kontext bringt es schon sehr mit sich, dass man [...] so Identifikationsfiguren halt einfach braucht und ohne dass man es will, wird man diese Person halt, indem man einfach mehr Zeit hat und mehr da ist.“

³⁶³ „Die Ehrenamtlichen [...] wollten gerne Dinge umsetzen, und ständig bekamen die zu hören, wir müssen das erst mit einem Beschluss [...] absegnen, wir [...] dürfen nicht von uns aus Veranstaltungen planen, wir müssen jeden kleinen Schritt dort immer durchbringen, wir wollen alles wissen. Jeden Cent, wer kommt, wie es war, [...] dass sozusagen [...] dieses [...] Controlling oder [...] diese Macht, sage ich jetzt mal, erhalten bleiben sollte, und das hat es [...] allen sehr schwer gemacht.“ // „Aber es war ja erstmal Theater, bis wir einen Gemeinschaftsraum hatten, ne? [...] Also bis wir den dann mal hatten [...], wo man gedacht hat: Hä, aber du hast es uns versprochen!“

³⁶⁴ „Wir merken ja, dass die Erprobungsräume, auch wenn wir uns das wünschen würden, nie ganz ohne Hauptamt funktionieren. Sie brauchen Hauptamt. Spannend ist aber, dass wir manchmal merken, die brauchen gar nicht das Hauptamt, was wir so kennen. Also viele Erprobungsräume brauchen keinen Pfarrer oder Pfarrerin. Auch [...] um geistliches Leben zu haben, brauchen sie das nicht. [...] Da gibt es ja Erprobungsräume, die sind uns n gutes Beispiel, die brauchen als einziges Hauptamt ne 450€ Kraft, die den ganzen Laden koordiniert, aber ohne DIESE Hauptamtlichkeit würde es auch wiederum nicht gehen.“ (P)

³⁶⁵ „Weil so viele Menschen an diesem Projekt beteiligt sind, aber mit ihrer je eigenen Perspektive, mit dem, was sie sich wünschen, was sie antreibt, mit ihrer Erfahrung auch, sind auch die Meinungen ziemlich unterschiedlich bei so einem Projekt. Und das ist immer eine Herausforderung, alles [...] unter einen Hut zu bekommen, ohne jemanden vor den Kopf zu stoßen.“

Mitarbeitender unter Vielen³⁶⁶ oder als profilgebende Frontperson³⁶⁷ zu agieren.

Auf der zweiten Ebene kann die herausgehobene Position externer Entscheidungsträger dem EPR (auch finanzielle)³⁶⁸ Gestaltungsspielräume öffnen oder verschließen.³⁶⁹ Von Seiten der EPR tritt dabei der ebenfalls ambivalente Wunsch nach eigener Autonomie bei gleichzeitiger Fürsorge des Trägers zu Tage.³⁷⁰

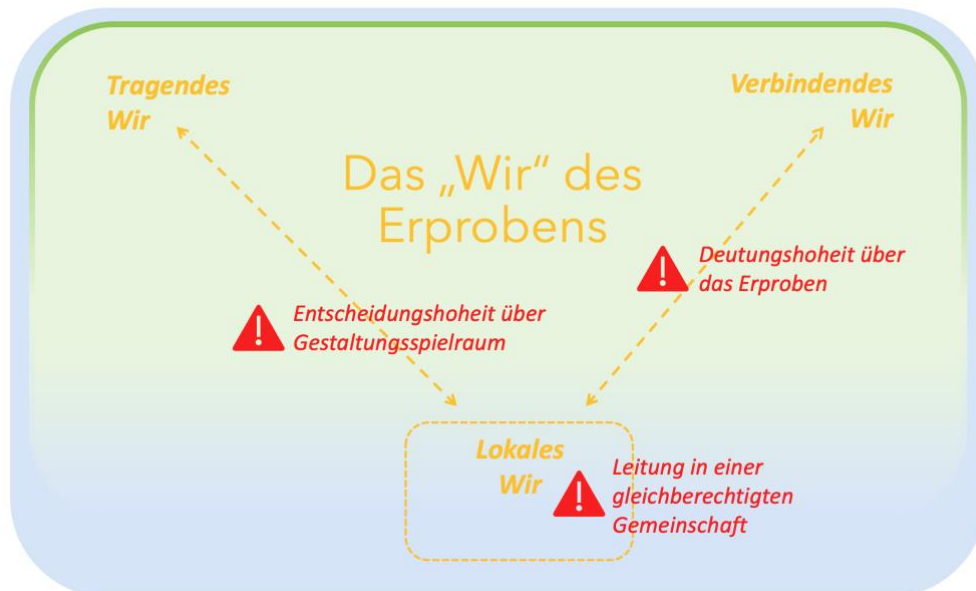


Abb. 6: Das Beziehungs-dreieck zwischen dem lokalen, dem tragenden und dem verbindenden „Wir“ des Erprobens mit beispielhaften Aspekten des ambivalenten Macht-Ungleichgewichts auf den drei Ebenen.

Auf der dritten Ebene ermöglicht das Erprobungsprogramm den Initiativen den Zugang zu Erfahrungsaustausch mit anderen, zu Beratung und Expertise, sowie zu finanziellen Ressourcen³⁷¹ – und setzt dabei auf Nähe und Augenhöhe. Zugleich wird auf dieser Ebene entschieden, welche Initiative auf welche Weise unterstützt wird. Dabei kann die

³⁶⁶ „Ich bin sozusagen der hauptamtliche Ehrenamtliche [...], der wiederum die Geschicke mit anderen in den Händen hält.“

³⁶⁷ „Wir haben entschieden, wir brauchen ein Gesicht. Wir haben von Anfang angesagt, OK, dann zeig ich mich jetzt mehr, ich nehme die Leute mit. Ich werde viel zu sehen sein.“ // „Ich habe Gott sei Dank da die Freigabe, dass ich das frei entscheiden darf und mich da nicht mit tausend Leuten absprechen muss.“ // „Ehrlicherweise bin ich ja die einzige, [...] die es entscheiden muss, ne?“

³⁶⁸ „Die Rechtslage ist so, [...] der [Vertreter des Entscheidungsträgers] hat die Hoheit über die Gelder [des Entscheidungsträgers], der Erprobungsraum [...] ist in Trägerschaft [des Entscheidungsträgers], das heißt der [Vertreter des Entscheidungsträgers] verwaltet hier die Gelder.“ (P)

³⁶⁹ „Ich denke an den meisten Punkten, [...] hätte es ja gar nicht viel gebraucht, sondern einfach nur: ‚Ihr dürft machen.‘“

³⁷⁰ „Wir hätten jetzt auch nicht gewollt, dass die Gemeinde uns jetzt irgendeine Lösung präsentiert oder so, sondern es musste schon von uns kommen, [...] ich glaube, so sind halt auch die Strukturen, dass wir da im Prinzip zwar eigentlich einen Träger haben, der das theoretisch entscheidet, aber im Endeffekt entscheiden wir es in unserem Team so, ne? Und, ich glaube, das wollen wir einerseits auch und das ist [...] manchmal so ein bisschen das Ambivalente, was die Gemeinde auch schwer findet [...] zu verstehen, dass wir dann einerseits vielleicht sagen: ‚Hey, wir wollen ganz viel Eigenständigkeit‘, andererseits sagen wir dann: ‚Uns fehlt die Unterstützung‘, das checken die, glaube ich, nicht und das ist ja auch verständlich.“

³⁷¹ „Wir haben ja mit der Entwicklungsförderung die Möglichkeit, dass die sich solche Leute suchen und von uns finanziert kriegen. Also das ist ja sozusagen unser Gedanke: was wir selber nicht haben, ermöglichen wir euch, dass ihr das euch günstig holt.“ (P)

Deutungshoheit über das Programm auch auf die Projektgestaltung übergreifen und dazu führen, dass nicht nur über ihre Fortführung, sondern auch ihre inhaltliche Ausrichtung bestimmt wird.³⁷² Das Besondere der Repräsentant:innen dieser dritten Ebene ist, dass sie die herausgehobene Position, die sie durch die Anbindung ans Landeskirchenamt innehaben, auch einsetzen, um auf das „Wir“ der zweiten Ebene Einfluss zu nehmen. So unterstützen die Programm-Akteur:innen die Projekte bei der herausfordernden Aufgabe, die Beziehung zu den externen Entscheidungsträgern trotz des Macht-Ungleichgewichts zu gestalten und um Anerkennung zu werben. Dies entspricht den Erwartungen, die die EPR an die Programmebene adressieren.³⁷³ Zugleich können EPR den Eindruck gewinnen, dass sich das Macht-Ungleichgewicht im Vermittlungsversuch gegen sie wendet.³⁷⁴

3.5.3 *Ambivalenz bearbeiten: Transparenz, Kongruenz und Partizipation*

Mit der Ambivalenz können Unklarheiten im Verhältnis, Unsicherheiten oder Missverständnisse in der Interaktion auf der jeweiligen Ebene einhergehen, welche die Bildung des „Wir des Erprobens“ auf den drei Ebenen beeinträchtigen.³⁷⁵ Sie betreffen drei **Dimensionen** dieses Verhältnisses, die sich gegenseitig bedingen und ineinandergreifen (vgl. Abb. 7):

- **Konzeption:** Eine Voraussetzung dafür, dass sich das „Wir“ auf den drei Ebenen bilden kann, ist, dass das gemeinsame Anliegen, das vor Ort vorangetrieben, durch Entscheidungsträger im Umfeld getragen und durch die Programmebene unterstützt wird, von allen Beteiligten verstanden und befürwortet wird. Neben den oben bereits benannten Schwierigkeiten auf der ersten Ebene im Aushandeln des Gemeinsamen, zeigten sich Unstimmigkeiten bzw. Missverständnisse auch auf der zweiten³⁷⁶ und dritten³⁷⁷ Ebene. Damit die Verständigung gelingt und sowohl das eigene Anliegen als auch die Erwartungen an die beteiligten Akteur:innen verstanden werden können, ist nicht nur konzeptionelle Klarheit, sondern auch Kommunikationsvermögen vonnöten. In einigen Fällen schien letzteres wenig ausgeprägt³⁷⁸ oder die Kommunikation³⁷⁹ als solche erwies sich als

³⁷² „Das kommt nach personenbezogen inhaltlichen Entscheidungen vor, so dann, da wurden Ausrichtungen entschieden.“ (P)

³⁷³ „Ich würde mir eigentlich wünschen, dass [...] die Erprobungsräume und somit die obere Leitungsebene unserer Kirche mehr die Kirchenkreise noch in Pflicht nimmt.“

³⁷⁴ „Da kamen dann von der Kirche ganz oben irgendwelche Leute und die haben das eine halbe Stunde angeguckt und haben gesagt, sie haben es durchdrungen und uns nicht mal ausreden lassen, aber OK, gut. [...] Mit dem [externen Entscheidungsträger] hatten die ein, zwei Stunden geredet.“

³⁷⁵ Diese Unsicherheiten wurden auch in den Thesen aufgegriffen, die im Rahmen der Klausur der EPR-Steuerungsgruppe am 13.11.2025 als erster Einblick in die Untersuchung vorgestellt wurden (vgl. Anhang 3).

³⁷⁶ „Es gab eine Meinungsverschiedenheit, vor allem um die Zielsetzung und Ausrichtung der Arbeit zwischen [dem Entscheidungsträger] und den Menschen [...] im Erprobungsraum [...]. Das ist der Kernkonflikt.“ (P)

³⁷⁷ „Ich habe [...] gehört, wie diejenigen aus dieser Arbeitsgruppe, die Steuerungsgruppe, [...] gesagt haben, wir haben hier die Zielsetzung falsch verstanden.“ (P)

³⁷⁸ „Wobei man auch da sagen, das ist eine Kommunikationsschwäche [...] der Akteure. Warum wurde das nicht verstanden?“

³⁷⁹ „[Der Entscheidungsträger] hat sein Ding gemacht. Wir haben unser Ding gemacht. Könnte man so sagen. Und Kontakt vermieden. Gespräche vermieden.“ // „Nach dieser ersten Supervision, hat er gesagt: Nee, [...] diese Art von Gesprächen, das mag er nicht, macht er nicht mehr mit.“

Herausforderung. Die Bedeutung dieser Dimension zeigt sich ganz äquivalent auf der Programm-Ebene für die konzeptionelle und kommunikative Klarheit des Programm-Anliegens. So ist die o.g. Ambivalenz auf der dritten Ebene (Thema: Deutungshoheit) hauptsächlich dieser Dimension zuzuordnen.

- **Struktur:** In einigen der untersuchten EPR zeichnet sich rückblickend ab, dass ihnen sowohl auf der ersten als auch auf der zweiten Ebene des „Wir“ strukturelle Klarheit geholfen hätte. Das gilt in Bezug auf interne Team-³⁸⁰ und Leitungsstrukturen³⁸¹ aber auch in Bezug auf das Verhältnis zu den externen Entscheidungsträgern.³⁸² Insbesondere im Konfliktfall wird die schützende Funktion des formalen Rahmens hervorgehoben, der sich durch verbindliche Vereinbarungen, klare Zuständigkeiten und Prozesse ergibt.³⁸³ Das Miteinander nicht nur persönlich sondern auch organisatorisch zu gestalten, mag auf der ersten Ebene aufgrund der großen persönlichen Nähe zunächst kontraintuitiv wirken, stellt sich aber auch aufgrund der Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen „Persönlichem“ und „Projektbetreffendem“ als relevant dar.³⁸⁴ Auf der ersten Ebene betrifft die Ambivalenz (Thema: Leitung) daher hauptsächlich die strukturelle Dimension. Aber auch auf der dritten Ebene zeigt sich die Relevanz dieses Aspekts.³⁸⁵
- **Haltung:** Das Wir-Gefühl entsteht auch über geteilte Haltungen, Einstellungen und Werte und drückt sich in emotionaler Nähe, Vertrauen und Verbundenheit aus. Da das persönliche Miteinander und die beziehungsorientierte Haltung in den EPR eine wichtige Rolle spielt, stellen sich zwischenmenschliche Ebene und Haltungsdimension hier als eng verbunden dar. Die Art und Weise der Interaktion ist wesentlich dafür, dass belastbare Beziehungen wachsen können und Vertrauen entsteht. Dieses Vertrauen kann auf Ebene des ersten „Wir“ durch Konflikte oder Zweifel am gemeinsamen Commitment in Frage gestellt sein. Insbesondere auf der zweiten Ebene stellt das Aufeinanderprallen verschiedener Haltungen, die die Interaktion bestimmen aber auch Entscheidungen leiten, ein Problem dar. So wird

³⁸⁰ „Der Rahmen ist wichtig, es muss klar sein, wo, wann und wie. Und die Gruppenregeln müssen klar sein. Und ich glaube, wir haben sehr viel immer am Rahmen geändert, ne?“ // „Sich davor schon überlegen oder am Anfang, [...] den Rahmen eben, die Regeln, wie gehen wir um, wenn Konflikte sind, wer ist die Leitung, also wer hat welche Rolle, haben wir jemand extern noch, [...] der uns begleitet [...], so Dinge, dass man die [...] auf dem Schirm hat.“

³⁸¹ „Ich glaube, [...] dass das Projekt einen durchziehenden Konflikt hatte rund um das Thema ‚Wer leitet uns wie?‘“ (P)

³⁸² „Die Leidenschaftlichen des [EPR], die haben vielleicht auch zu viel in ihren Köpfen entwickelt und haben sozusagen zwischenmenschliche Ebene und die n zu wenig Strukturen entwickelt, dass die nachkommen können, die [...] Skeptiker.“

³⁸³ „Wir haben uns nicht von Anfang an [...] überlegt, [...] wie können wir unser Teamleben auch gestalten, ne und was für Regeln gibt es, wenn ein Konflikt da ist? Wie gehen wir vor, ne? Wie sind die Schritte?“

³⁸⁴ „Na, das Schwierige ist halt immer, wenn es sich um Beziehungen handelt, ist ein Bruch schwer, weil [...] es gibt eine Notwendigkeit, miteinander zusammenzuarbeiten. [...] und wenn so ein belastender Elefant im Raum steht, auch wenn es andere Themen gibt, es ist sozusagen die Befindlichkeit miteinander oder gegeneinander ist immer da. Ja, [...] das hat es für mich ganz schön schwer gemacht.“ // „Die extreme Nähe. Also sei es, dass man ehrenamtlich zusammengearbeitet hat, sei es, dass man so nah gewohnt hat, sei es, dass man über die Kinder so viel miteinander zu tun hatte.“ // „Du musst dich irgendwie abgrenzen. Wo ist mein eigenes, wo ist unsers, was sind wir, wir [Familiename].“ // „Und dann prasselt plötzlich von allen Seiten Ansprüche rein [...]. Und sich davor abschirmen zu können, [...] das war ein Prozess.“

³⁸⁵ „Dadurch, dass es das erste Mal war, es gab keinerlei [...] Systeme, was passiert, wenn. [...] Das heißt, alles musste auch für das Team erstmalig überlegt werden. Wer spricht denn jetzt hier mit wem?“ (P)

das fehlende Vertrauensverhältnis³⁸⁶ zu externen Entscheidungsträgern mehrfach als Problem markiert und mit fehlender Verlässlichkeit,³⁸⁷ großer Vorsicht³⁸⁸ und fehlendem Gestaltungsspielraum (bzw. Kontrolle)³⁸⁹ in Zusammenhang gebracht. Oder es wird trotz eines grundsätzlich geklärten und supportiven Miteinanders Anteilnahme und Interesse vermisst, die das strukturelle Verhältnis um die emotionale Ebene ergänzen.³⁹⁰ Hier liegt also die Ambivalenz (Gestaltungsraum) der zweiten Ebene. Für die dritte Ebene ist diese Dimension zentral und vermittelt den Projekt-Verantwortlichen auf vielfältige Weise Rückhalt – auch wenn es in einzelnen Fällen und Situationen nicht gelingt, vertrauensvolle Nähe entstehen zu lassen.³⁹¹

Sowohl von Seiten des Programm- als auch von Seiten der Projekt-Verantwortlichen wurden Einsichten, Strategien oder Maßnahmen geschildert, die relevant für die Begrenzung der Ambivalenzen sind. Sie wirken darauf hin, dass sich ein „Wir“ auf jeder der drei Ebenen bildet und durch Rollen- und Erwartungsklarheit stabilisiert. Sie lassen sich in das Spannungsfeld der drei Dimensionen einordnen, wobei deutlich wird, wie diese ineinander spielen. Drei übergeordnete Aspekte des Miteinanders, auf welche die Akteur:innen hinwirken, werden dabei erkennbar: Transparenz von Rollen und Erwartungen, Kongruenz zwischen formalem und informellem Verhältnis und Partizipation der relevanten Akteur:innen (vgl. Abb.7).

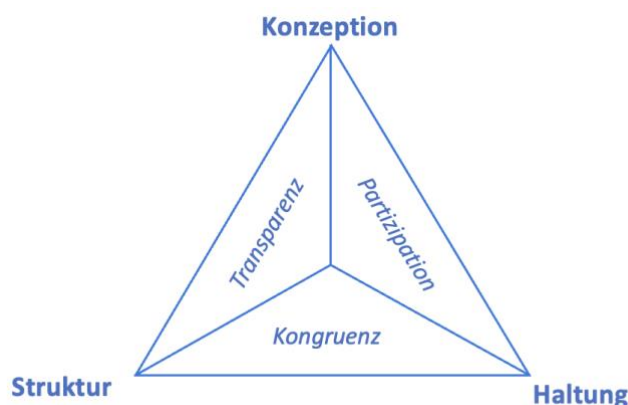


Abb. 7: Darstellung der drei Dimensionen (Konzeption, Struktur, Haltung) des Verhältnisses zwischen den Akteur:innen, sowie der drei Aspekte (Transparenz, Kongruenz, Partizipation) des Miteinanders, auf welche die Akteur:innen hinwirken.

³⁸⁶ „Ich glaube, die meisten Ehrenamtlichen [...] würden sagen [...]: das ist Vertrauen, was fehlt, was vielleicht abgebrochen ist“ // „Wenn mehr Vertrauen im Spiel wäre und Scheitern OK, und es mehr klar wäre, daraus zu lernen, das würde vieles leichter machen. Oder anders, [...] dort wo es möglich wird, gehen die Dinge leicht von der Hand, entwickeln sich neue Sachen.“

³⁸⁷ „Wo man gedacht hat: Hä, aber du hast es uns versprochen!?“

³⁸⁸ „Es gibt ne Idee und einen Ansatz, aber ein riesen Stoppschild dazu. Und das hat mich ganz persönlich oft gekränkt auch. Wo ich sage, ja wie, vertraut ihr oder vertraut ihr nicht?“

³⁸⁹ „[...] ,sodass ich oft eine sehr vorsichtige [externe Entscheidungsträger] erlebe, die alles hinterfragt, die auch zum Teil sehr bedacht ist auf die Dinge, wie sie schon immer waren und, dass sie möglichst keinen Boden verliert an irgendwelchen Sachen, weil [...] die Befürchtungen ist: ‚Wir kommen zu kurz‘ und damit [...] werden die Ehrenamtlichen des [EPR] schnell demotiviert oder ausgebremst. Was zu großem Frust führt.“

³⁹⁰ „So der Wunsch wäre, glaub ich, [...] einfach mal ein Nachfragen oder so, ne? Es ist einfach ein Interesse, es ist einfach ein: ‚Hey wie läuft denn das?‘“.

³⁹¹ „Da kamen dann von der Kirche ganz oben irgendwelche Leute, und die haben das eine halbe Stunde angeguckt und haben gesagt, sie haben es durchdrungen und uns nicht mal ausreden lassen.“

Transparenz

Die Transparenz in der Interaktion zwischen den Akteur:innen der drei Ebenen erweist sich als wesentlich. Sie hängt sowohl von der konzeptionellen als auch von der strukturellen Klarheit ab und ist zugleich unmittelbar relevant für die Beziehungs- bzw. Haltungsdimension und die Bearbeitung der Ambivalenzen:

Gelingt es durch Klarheit in der Konzeption und Kommunikation, das eigene Anliegen transparent zu machen und das Anliegen der Anderen zu verstehen, so sind die beteiligten Akteur:innen dazu in der Lage, sich frei zum Anliegen der anderen zu positionieren, Gemeinsames zu finden – oder sich gegen ein Miteinander zu entscheiden. Diese Entscheidungsfreiheit auf Augenhöhe setzt Transparenz in der Kommunikation und Klarheit des Anliegens voraus. Dazu trägt z.B. bei, die Erwartungen an die beteiligten Akteur:innen explizit zu machen und konkret zu benennen. Dieses Vorgehen lässt sich sowohl für die Ebene des „tragenden Wir“ in der Kommunikation mit externen Entscheidungsträgern³⁹² als auch auf Ebene des „verbindenden Wir“ in der Kommunikation der Programm-Akteur:innen mit den Projekten erkennen.³⁹³ Hier zeigt sich, dass mit den konzeptionell zunehmend deutlicheren Konturen des Programms auch klarere Erwartungen an die EPR einher gehen. Indem diese zu Beginn klar umrissen werden, können sich die EPR frei zu ihnen verhalten. Das ist auf dieser Ebene besonders deshalb bedeutsam, weil die Erwartungen vor dem Hintergrund des Macht-Gefälles bzw. der Deutungshoheit über das Programm formuliert werden. Um angesichts dieser Deutungshoheit die Autonomie der Projekte zu wahren ist es zentral, dass diese Erwartungen nicht die konkrete Ausrichtung einzelner Projekte, sondern ihren Programmbezug und damit das projektübergreifend Verbindende betreffen. Die Differenzierung zwischen beidem (welche konzeptionelle Klarheit voraussetzt), die klare Kommunikation und der fest in das Antragsverfahren eingebetteten Kommunikationsanlass, tragen (neben anderen Maßnahmen, z.B. dem Einbezug von Praktiker:innen in die Programmsteuerung) zur Bearbeitung der Ambivalenz auf dieser Ebene bei.

Um den Rollen und Erwartungen aneinander eine Form zu geben und sie transparent zu machen, helfen wiederum klare Strukturen: zugewiesene Zuständigkeiten sowie Prozesse, die kommunikative Schnittstellen verankern. Ideen, Strategien und Maßnahmen, die auf diese Klarheit hinwirken, zielen auf die schriftliche Fixierung von Vereinbarungen³⁹⁴ oder die Einrichtung von Schnittstellen in Kommunikation und Informationsmanagement ab (z.B. die Situation des EPR als fester Punkt in der GKR-Sitzung³⁹⁵, geteilte Dokumente die

³⁹² „Also ich würde mir wünschen, dass ich von Anfang an gesagt hätte: ‚Ihr seid Teil des Prozesses und habt immer Gelegenheit zu informieren und zu intervenieren. Aber bitte beauftragt und bevollmächtigt und [...] lasst die Menschen, die motiviert sind, dieses Projekt umsetzen.‘“

³⁹³ „Jeder, der Erprobungsraum wird, [...] hat von mir wörtlich gehört, was gehört dazu, Erprobungsraum zu sein, wie verstehen wir das Ganze, [...] wie ist das Verhältnis Landeskirchenamt und Erprobungsraum.“

³⁹⁴ „Man kann doch nicht [...] so ein Projekt starten und sowas nicht auf dem Papier haben [...], also, ich weiß auch nicht. [...] / Am liebsten [...] alles vage halten. Aber die Kirche hat mitgespielt.“ // „Aber das Problem war, [...] das hätte früher auf festere Fundamente gemusst. [...] das Einzige, was es irgendwie schriftlich gab und mal irgendwie ein bisschen konkreter und greifbarer war, war der Projektantrag und danach lief [...] alles nur noch irgendwie mündlich [...] DA ist quasi der Bruch gewesen, dass es das nicht gab, so. Das konkreter und fester zu machen.“

³⁹⁵ „Und das [es] kontinuierlich Thema war auch in den Gemeindekirchenratssitzungen, quasi nicht nur dann, wenn Veränderungen anstanden, sondern es immer, quasi jede Sitzung, der [EPR] ein ständiges Thema wurde mit seiner Entwicklung und [...] der Prozess mehr [...] im Mittelpunkt stand und nicht nur dann, wenn es ad hoc

Informationen für verschiedene Beteiligte transparent machen³⁹⁶). Die Bedeutung von Leitungsstrukturen und klaren Zuständigkeiten für die Bewältigung der Ambivalenz auf der ersten Ebene wurde oben bereits dargestellt. Aber auch für die Bildung des „Wir“ auf der zweiten Ebene, wird der strukturellen Klarheit und damit verbundenen Transparenz Bedeutung beigemessen. Sie wird mit der Hoffnung verbunden, dadurch Vertrauen in den EPR zu stärken und mehr Gestaltungsspielraum zu erleben³⁹⁷ oder durch den Schutz schriftlicher Vereinbarungen mehr Verlässlichkeit und Planungssicherheit zu haben. Hierin zeigt sich das Bestreben, zumindest indirekt auf die Ambivalenz der zweiten Ebene Einfluss zu nehmen und ihr entgegen zu wirken. Auf der dritten Ebene haben sich Prozesse etabliert, die zu einer Rollenklärung beitragen. So wird im Zuge des Antragsverfahrens der Kirchenkreis inzwischen standardmäßig einbezogen und mit jedem EPR ein Gespräch zur Klärung der Programmidee geführt.

Kongruenz

Die Kongruenz meint die Stimmigkeit zwischen konzeptionell bzw. strukturell verankertem Vorhaben und gelebter Praxis. Da diese niemals identisch sind, wird es nie zur völligen Übereinstimmung kommen. Und doch streben die oben bereits beschriebenen Strategien nach einem gewissen Einklang zwischen den Dimensionen, welcher auf den drei Ebenen zu Rollenklarheit und Handlungssicherheit im Miteinander führt. Idee und Realität stellen also ein dynamisches Spannungsverhältnis dar, bei dem Diskrepanzen einerseits Verunsicherungen nach sich ziehen aber auch zu Veränderungsimpulsen werden können.

Hier kommt das soeben ausgeführte Wechselspiel zwischen Struktur- und Haltungs- bzw. Beziehungsdimension zum Tragen, die sich bestenfalls zu einem gewissen Grad entsprechen. Das auszubalancierende Verhältnis zwischen „formal“ und „informell“ lässt auf der ersten Ebene erkennen, dass dem hohen Gewicht des vertrauten Miteinanders zuweilen der stabilisierende Rahmen von Team- und Leitungsstrukturen fehlt. Auf der zweiten Ebene wird das Übergewicht häufig auf der „formalen“ Seite wahrgenommen, welche die Entsprechung in der Interaktion wünschen lässt. Diskrepanzen zwischen formalem Verhältnis und empfundenem Charakter der Beziehung schlugen sich etwa darin nieder, dass ein strukturelles (Trägerschafts-)Verhältnis von zu wenig Interesse³⁹⁸ oder Misstrauen geprägt war, zunächst mündlich geäußerte Zusagen von externen Entscheidungsträgern nicht administrativ verankert und eingehalten wurden oder sich auf beiden Ebenen Unklarheiten zeigten.³⁹⁹ Die oben

was zu entscheiden galt.“

³⁹⁶ „Dass sie sich noch mal reinklicken können und noch mal gucken können, in ne Google Tabelle: Wie war denn das jetzt mit den Kosten und wie weit sind die jetzt hier und was ist als nächstes als Idee geplant? Also, solche Strukturen zu haben, um es ihnen zu ermöglichen.“

³⁹⁷ „Also Transparenz ist zum Beispiel [...] ein Ding, auf das wir aufmerksam wurden: zu sagen, ja die Leidenschaftlichen des [EPR], die haben vielleicht auch zu viel in ihren Köpfen entwickelt und haben sozusagen zu wenig Strukturen entwickelt, dass die nachkommen können, die [...] Skeptiker.“

³⁹⁸ „Ich glaube, so der Wunsch wäre [...] einfach mal ein Nachfragen oder so, ne? Es ist einfach ein Interesse, es ist einfach ein: ‚Hey wie läuft denn das?‘ Also nicht einfach davon auszugehen ‚Das [...] läuft doch‘.“

³⁹⁹ „Es ist ja nichts auf dem Papier gestanden groß, [...] und im Nachhinein habe ich mich noch mal so geärgert, weil ja auch der Pfarrer vor Ort, der hat uns nie gefragt, wie es eigentlich läuft. [...] von dem habe ich mich auch immer wieder, [...] ganz schön im Stich gelassen gefühlt, weil irgendwie: DIE haben das ausgeschrieben, ne? Die haben gesagt: Kommt!“

angeführten Maßnahmen zur Klärung der Strukturen versuchen zwischen beiden Dimensionen zu vermitteln, wirken aber auch einer Diskrepanz zwischen getroffenen Vereinbarungen und tatsächlich realisierter Praxis entgegen. Auf der dritten Ebene wird diese Diskrepanz z. B. durch Nachfragen bei EPR adressiert, von denen wenig Vernetzungsinteresse erkennbar ist.⁴⁰⁰

In der Art und Weise, wie mit dem Spielraum zwischen theoretischer Konzeption und gelebter Praxis umgegangen wird und im Entwicklungsverlauf Formen und Strukturen neu gefunden oder angepasst werden, drückt sich wiederum eine bestimmte (mehr oder weniger agile) Haltung aus, die es mit konzeptionell Verankertem abzugleichen gilt.

Schwerer zu greifen sind Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis, wenn sie die Haltungsdimension betreffen. Diese geht hier in die konzeptionelle Ebene über, denn indem Haltungen konkret eingefordert (z.B. zweite Ebene)⁴⁰¹ oder zum Charakteristikum des Programms erklärt werden (dritte Ebene), gewinnen sie auch konzeptionellen Charakter. Um die Differenz zwischen Ideal und erlebter Realität auf der Beziehungs- bzw. Haltungsdimension zu adressieren, werden im Fall von Irritationen, Unstimmigkeiten oder Konflikten klärende Gespräche gesucht. Auf der ersten Ebene löst sich die Diskrepanz in einigen Fällen erst, indem das Ideal losgelassen wird. Um solche klärenden Initiativen zu ergreifen, braucht es Wahrnehmungs- und Reflexionsstärke sowie Kommunikationsvermögen. Insbesondere auf der ersten Ebene spielen Beratung und Supervision eine große Rolle für diese Prozesse. Darüber hinaus erfordert es auch Überwindung und Mut, sich oder die Situation im Projekt offen mitzuteilen, Bedürfnisse (die eigenen oder die des Projektes) zu thematisieren und auf einer eher emotionalen Ebene Transparenz herzustellen⁴⁰² – erst recht, wenn die Interaktion bisher nicht von einer hörenden Haltung, Fehlerfreundlichkeit und Ergebnisoffenheit geprägt ist.

Partizipation

Damit sich ein „Wir“ auf den verschiedenen Ebenen bilden und stabilisieren kann, ist es zentral, die relevanten Akteur:innen kommunikativ einzubinden und strukturell in Abstimmungsprozesse zu involvieren. Auch dies wirkt Ambivalenzen entgegen. So wird etwa durch die Einbindung von Praktiker:innen in die steuernden und begleitenden Programmstrukturen die Deutungshoheit über das Programm mit ihnen geteilt.

Auch auf den anderen Ebenen stellt es sich als zentral heraus, dass sich die relevanten Akteur:innen gegenseitig rechtzeitig in das Geschehen involvieren. Diese Beteiligung ist bereits

⁴⁰⁰ „Anfang diesen Jahres haben wir bewusst geschaut: Wer hat nicht an Lerngemeinschaften teilgenommen, [...] noch nie in den letzten drei Jahren und haben die bewusst angeschrieben [...], so nach dem Motto: ‚Ihr wolltet doch Erprobungsraum sein, warum spürt man euch das nicht ab?‘ [...] Wir wollen keinen Druck machen, aber wir wollen doch, dass man ehrlich Erprobungsraum ist. Wenn man sich nicht vernetzen möchte, muss man nicht Erprobungsraum sein.“ (P)

⁴⁰¹ „Ich würde von Anfang an [...] von [dem externen Entscheidungsträger] mehr Vertrauen und Empowerment einfordern wollen. Also ich würde mir wünschen, dass ich von Anfang an gesagt hätte: ‚Ihr seid Teil des Prozesses und habt immer Gelegenheit zu informieren und zu intervenieren. Aber bitte beauftragt und bevollmächtigt und [...] lasst die Menschen, die motiviert sind, dieses Projekt umsetzen. Es muss nicht allein euer Projekt sein.“// „Und mal sagen: ‚Hey, wir brauchen wirklich auch euer Gebet oder eure Unterstützung‘ [...], also das, das fehlt mir, glaube ich [...]. Auch in dem Wissen, man kann es nicht nur einfordern, muss da auch selber aktiv werden und so weiter. Ist mir alles auch klar.“

⁴⁰² „Ich glaube, so der Wunsch wäre [...] einfach mal ein Nachfragen oder so, ne? [...] ohne dass man es vielleicht von sich aus immer thematisiert.“

in der Phase der Projektplanung wichtig. Hier wurde auch durch den Einbezug des Kirchenkreises in das Antragsverfahren nachgesteuert. Dabei rücken auch diejenigen in den Blick, die vor Ort oder in den örtlichen Regelstrukturen⁴⁰³ mit dem Projekt in Berührung kommen (werden) und die es durch kommunikative Vorklärungen einzubinden gilt, wenn das lokale „Wir“ durchlässig werden und sich im Umfeld verankern soll. Darüber hinaus ist die Beteiligung der Projekt-Akteur:innen in die Neu-Ausrichtung eines Projektes⁴⁰⁴ sowie erst recht in die Klärung von Konflikten⁴⁰⁵ unverzichtbar.

Insbesondere für die Etablierung des tragenden „Wir“ ist der Einbezug zugleich wichtig und herausfordernd.⁴⁰⁶ Auf dieser Ebene wurde auch umgekehrt die Strategie von Projekt-Akteur:innen erkennbar, sich in entscheidungstragende Gremien einzubringen, um auf diese Weise die Haltung und Beziehung zum EPR mitzugestalten.⁴⁰⁷

Zuletzt sensibilisiert der Aspekt der Partizipation dafür, dass die Bildung des „Wir“ ein Prozess ist: So, wie die Kern-Gemeinschaft eine Weile braucht, um zusammen zu wachsen (s.o.), muss sich auch das „Wir“ der zweiten Ebene erst bilden⁴⁰⁸ bzw. nach Irritationen neu errungen werden.⁴⁰⁹ Im Fall von Personalwechseln gilt es das Vertrauen aufrecht zu erhalten oder neu zu bilden.⁴¹⁰ Diese Prozesse benötigen Zeit. Gerade, wenn Rollen zu Beginn noch ausgehandelt werden müssen und Strukturen sich noch nicht etabliert haben, sind die Initiativen besonders fragil.

⁴⁰³ „Wir haben am Anfang nicht, also lief da zu wenig Vorarbeit, [...] und auch die Gemeinde wurde zum Beispiel gar nicht involviert.“ // „Erstens: auf dem Hof wusste niemand Bescheid. Die Kirchengemeinde wusste nicht Bescheid.“ // „[Wären sie] schon davor mit involviert gewesen, wäre es vielleicht auch mehr ne Idee von ihnen mit gewesen. / Ja, genau, es war eigentlich keine Idee von der Gemeinde vor Ort, [...] sondern die Idee eines Einzelnen.“

⁴⁰⁴ „Der Gemeindekern, wenn wir den jetzt als Team bezeichnen, als Ehrenamtsteam, die waren nicht involviert in den Prozess. [...] Die waren nicht involviert. [...] ich hatte das Gefühl, die fühlten sich nicht gesehen, nicht mitgenommen.“

⁴⁰⁵ „Ich weiß, dass sie gesagt haben, sie wünschen sich mehr Gespräche miteinander und nicht immer nur diese Gespräche mit dem [externen Entscheidungsträger] und dann mit ihnen.“

⁴⁰⁶ „Das muss man sich von Anfang klar machen: Der hat da eine entscheidende Rolle und Leute, die eine entscheidende Rolle haben, müssen entschieden mit eingebunden werden. So, und das muss funktionieren und da muss man von Anfang an drauf gucken. [...] wir müssen hier strukturiert zusammenarbeiten können.“

⁴⁰⁷ „Die, die da kandidieren [...] stammen quasi aus dem Bereich des [EPR]. [...] Das heißt, die Menschen, die dort mitbekommen haben, wie wichtig das ist, dass es solche Orte gibt und [...] dass man die mit prägt, die gehen noch einen Schritt weiter und sagen, dann will ich mich auch in Kirchengemeinde engagieren, dass solche Orte eine Chance haben oder Tradition und Neues zusammenkommen.“

⁴⁰⁸ „Da würde ich sagen, da [...] ist ja kein Bruch entstanden, weil: es war noch nichts da. // „Es ist jetzt tatsächlich zerbrochen das Projekt, an dem Bruch, an dem Nicht-Bruch und Nicht-Entstehen einer Beziehung.“

⁴⁰⁹ „Und [...] vielleicht stückchenweise auch zeigen, wir können uns vertrauen, auch wenn es ein schwerer Weg ist, es hat trotzdem Dinge langsam, langsam wieder das Level senken lassen an [...] Misstrauen, auch wenn immer noch genug davon da ist.“

⁴¹⁰ „Ich hätte mir mehr Unterstützung von, von unseren Superintendenten gewünscht. [...] Aber da haben wir ja sehr viel Wechsel gehabt in der letzten Zeit, ist auch immer eine Frage der Kapazität. [...] wenn jemand Neues kommt und quasi dieses Projekt nicht mit geboren hat, dann ist erstmal: was ist das eigentlich? Geht mich erstmal nichts an.“

3.5.4 Zwischenfazit

In der Zuspitzung der Ergebnisse über die Ebenen und Fragestellungen hinweg schält sich die Kerngemeinschaft der EPR als ausschlaggebende Kontinuität heraus: von hier kommt entscheidender Rückhalt für die Engagierten im Projekt, zugleich erweisen sich Überwerfungen und Brüche in diesem innersten Gefüge („Wir der ersten Ebene“) des EPR als besonders destruktiv. Um auch im externen Gefüge Rückhalt zu erfahren, gilt es für den EPR Unterstützer:innen, Entscheidungsträger oder Akteur:innen der Regelstrukturen für sein Anliegen zu gewinnen und ein „Wir der zweiten Ebene“ zu bilden. In seinem Vorhaben wird es von der Programmebene unterstützt, mit der sich ein drittes „Wir“ formt. Auf allen drei Ebenen gilt es zwischen verschiedenen Vorstellungen auszuhandeln und auf allen drei Ebenen zeigen sich Macht-Ungleichgewichte, die diesen Aushandlungsprozess prägen und dem Verhältnis der involvierten Akteur:innen Ambivalenz verleihen. Diese betreffen die Dimension der Konzeption (Deutungshoheit als Thema der dritten Ebene), der Haltung (Gestaltungsspielraum als Thema der zweiten Ebene) und der Struktur (Leitung als Thema der ersten Ebene). Um die Verhältnisse auf den drei Ebenen zu stabilisieren, erweisen sich die Klarheit von Rollen, Erwartungen und Beziehungen als relevant. Diese werden durch konzeptionelle und strukturelle Transparenz, eine Stimmigkeit zwischen formaler und informeller Ebene (Kongruenz) und die (projektphasenübergreifende) Partizipation der relevanten Akteur:innen angestrebt. Diese Aspekte tragen dazu bei, die Autonomie der Akteur:innen auf jeder Ebene zu wahren und sich doch über Gemeinsames zu verständigen. Das letztlich projektübergreifend Verbindende liegt im gemeinsamen Anliegen und Verständnis des Erprobens.

4 Diskussion

Der letzte Teil des Berichts resümiert die vorliegende Untersuchung und befragt sie nach ihrer Relevanz sowie nach Einschränkungen. Daraufhin werden die Ergebnisse in den aktuellen kirchenentwicklerischen Diskurs eingeordnet und in den Dialog mit organisationstheoretischen Konzepten gebracht. Den Abschluss bilden einige handlungsleitende Impulse.

4.1 Resümee & Relevanz

Die Untersuchung nimmt die Herausforderungen und Schwierigkeiten in den Blick, mit denen innovative Initiativen konfrontiert sind, arbeitet Einflussfaktoren heraus und rekonstruiert, auf welche Weise ein Programm ihnen einen unterstützenden Rahmen bieten kann. Obwohl innovative kirchliche Initiativen häufig als fragil und schutzbedürftig dargestellt werden,⁴¹¹ wurden die Diskontinuitäten und Brüche, denen sie ausgesetzt sind, noch nie gezielt untersucht. Indem sich die Untersuchung diesen systematisch annähert, leistet sie einen wichtigen Beitrag dazu, dieses Dunkelfeld zu erhellen. Erstmalig werden Strategien der Projekt- und der Programm-Akteur:innen rekonstruiert, die diese entwickeln, um mit Brüchen umzugehen und die Ambivalenzen im Beziehungsgefüge der Akteur:innen zu bearbeiten, sodass sich das Verständnis dieser Aushandlungsprozesse vertieft. Zugleich wird der Gegenstand „Erprobungsräume“ dabei klarer konturiert, nämlich: als geistliche Kern-Gemeinschaft, die im Festhalten an der gemeinsamen inhaltlichen Ausrichtung die Freiheit findet, die konkrete Ausgestaltung der Projekte an sich verändernde Voraussetzungen anzupassen.

In Auseinandersetzung mit den Erfahrungen und Verläufen von vier Initiativen fächert sich eine große Bandbreite von Diskontinuitäten auf, die die EPR erleben. Dabei treten in den Narrativen die Brüche im internen Gefüge des EPR, sowie Reibungen und Konflikte mit externen Entscheidungsträgern z. B. in den Regelstrukturen in den Vordergrund. Zugleich sensibilisieren sie dafür, dass die interne Stabilität der Initiative überhaupt erst einmal entstehen muss, um herausfordernden Umbruchsituationen gewachsen zu sein.

Die Anpassungsfähigkeit an die Herausforderung und Brüche wird zu einem Markenzeichen der EPR. Dennoch kann der Umgang mit ihnen für die Verantwortlichen eine erhebliche emotionale Belastung bedeuten. Sie entwickeln vielfältige Strategien, um die Brüche zu bearbeiten oder zu integrieren, z. B. nehmen sie Beratung in Anspruch, suchen klärende Gespräche mit den Konfliktparteien oder wirken auf klarere Strukturen und ein transparentes Projektgeschehen hin, um die interne und externe Verständigung darüber zu erleichtern. Für die Praktiker:innen und das Team ist auch die theologisch-geistliche Einordnung und die spirituelle Auseinandersetzung mit den Brüchen von Bedeutung, welche ihnen neue Handlungsoptionen eröffnen kann.

Die Akteur:innen der Programmebene unterstützen die Initiativen, indem sie sie in ihrer Entwicklung begleiten, Beratungsangebote und Erfahrungsaustausch mit anderen Initiativen ermöglichen, bei Konflikten und Unklarheiten (insbes. mit dem Regelsystem) vermitteln und auf Erwartungs- und Rollenklarheit hinwirken.

⁴¹¹ z. B. BILS / FAIX / HILBRANDS, *Erprobung empirisch: Analyse, Lernerfahrung und Handlungsempfehlungen für die Kirchenentwicklung* (2024) 265.

Das Miteinander der verschiedenen beteiligten Akteur:innen ist von Macht-Ungleichgewichten und Ambivalenzen geprägt, welche die Bildung eines „Wir“ auf den verschiedenen Ebenen erschweren: Auf der ersten Ebene („lokales Wir“) betrifft dieses v.a. die strukturelle Dimension, auf der zweiten Ebene („tragendes Wir“) die Dimension der Haltung und auf der dritten Ebene („verbindendes Wir“) die konzeptionelle Dimension des jeweiligen Verhältnisses. Einige Strategien der Projekt- und Programm-Akteur:innen tragen dazu bei, die Ambivalenzen zu bearbeiten und durch konzeptionelle und strukturelle Transparenz, Kongruenz zwischen formaler und informeller Ebene und ein Augenmerk auf Partizipation ein Miteinander auf Augenhöhe bzw. ein „Wir des Erprobens“ entstehen zu lassen.

4.2 Einschränkungen

Eine Untersuchung vermag nie das gesamte Feld auszuleuchten. Mit der Auswahl der vier EPR wurden bestimmte Entwicklungen und Perspektiven ins Licht gerückt, andere blieben dafür im Schatten: Unter den befragten EPR war keine Initiative vertreten, die ihre Tätigkeit ohne Konflikte zum Ende der Förderzeit einstellte. Dies geschah, um den Projektcharakter der Initiativen nicht zu problematisieren, sondern ernst zu nehmen. Dennoch wäre es vielversprechend, auch über diese Verläufe mehr zu erfahren. Gingen diese „schleichenden“ Enden etwa mit Motivationsverlust oder dem Gefühl von ausbleibender Resonanz einher, so wären ihre Erfahrungen evtl. auch für die Begleitung aktiver Projekte relevant. Auch die Kategorie der „Ausbrüche“ bleibt noch weitgehend unausgeleuchtet: Da die Onlinekirche innerhalb der Strukturen des Landeskirchenamtes weitergeführt wurde, stellt sie ein sehr besonderes und damit wahrscheinlich wenig repräsentatives Beispiel für diese Gruppe dar. Die Perspektive dieser Verlaufsgruppe würde Aufschluss darüber geben, aus welchen Gründen sich Initiativen dazu entscheiden, ihre Tätigkeit nicht mehr im Rahmen des Erprobungsprogramms zu verorten bzw. sich aus dem EPR-Netzwerk zu lösen. In diesem Dunkelfeld liegen letztlich auch Initiativen, die sich nach einem Abbruch evtl. neu bilden, aber keinen Kontakt mehr zum EPR-Programm suchen.

Darüber hinaus legt die große Anzahl und Vielfalt der EPR nahe, dass es unter ihnen auch Initiativen gibt, die weniger stark der Gemeinschafts- und Teamlogik folgen,⁴¹² welche sich für die Verläufe der hier vertretenen EPR als so entscheidend herausstellte.

Zudem wiesen alle untersuchten EPR in ihrer trägerschaftlichen Einbindung eine Nähe zu den kirchlichen Regelstrukturen auf. Dadurch gerieten Reibungsverluste zwischen unterschiedlichen Handlungslogiken im innerkirchlichen Gefüge⁴¹³ in den Blick. EPR, die etwa durch eine eigene Rechtsform und über extern akquirierte Mittel (Spenden, staatliche Fördermittel) noch weiter „außerhalb“ dieser Systemgrenzen agieren, blieben außen vor⁴¹⁴.

⁴¹² In einer Clusterung vergleichbarer Projekte im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der „Initiative Missionarischer Aufbrüche“ der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens, wurde die Gemeinschaftslogik um die Cluster „Angebot, Erlebnis, Begleitung“ und „Bildung, Beteiligung und Kohäsion“ ergänzt. ELHAUS u. a., *„Initiative Missionarische Aufbrüche“ in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens* (2025).

⁴¹³ Diese wurden bereits andernorts beschrieben, z.B. in ELHAUS / HEIN, *Kirche innovativ gestalten. Evaluationsergebnisse zur Ebene des Gesamtprogramms* (2023) 64.

⁴¹⁴ In der „Monitoring-Befragung“ der EPR durch das Sozialwissenschaftliche Institut der EKR im Jahr 2025 machten selbstständige Vereine ein Drittel aller Trägerschaften aus. Hier lässt sich eine Verschiebung von einer

Dabei wird gerade der Unabhängigkeit zum Regelsystem große Bedeutung für den Erfolg bzw. die Innovationskraft von EPR zugesagt.⁴¹⁵ Dieser Umstand sensibilisiert für eine weitere Leerstelle der Untersuchung: Der Rückhalt aus dem „nicht-kirchlichen“ Kontext der EPR wurde zwar in den Interviews durch die Erprobenden erwähnt, blieb damit aber ein Randthema. Letztlich legt die Stichprobenauswahl den Finger aber genau in die Wunde, nämlich dorthin, wo kirchennahe Initiativen innerkirchlich auf andere Handlungslogiken stoßen bzw. „liquid church“ und „solid church“ aufeinandertreffen.⁴¹⁶

Auch die Auswahl der befragten Akteur:innen stellt eine Einschränkung dar. So wurde die Rolle der externen Entscheidungsträger lediglich aus den Darstellungen der interviewten Projekt- und Programm-Akteur:innen rekonstruiert. Hier wäre es aufschlussreich, die Perspektive von Träger-Einrichtungen und entscheidungstragenden Gremien mit einzubeziehen.

Insgesamt begrenzt der Zugang über Interviews den Einblick auf Perspektiven einzelner Individuen, was der Komplexität der Gemengelage gerade im Fall von Konflikten nur bedingt gerecht werden kann. Zudem lagen die Erfahrungen der EPR zum Teil schon eine längere Zeit zurück, sodass nicht auszuschließen ist, dass die Erzählungen von Erinnerungseffekten und verfestigten Narrativen beeinflusst sind.

In Bezug auf die Programmebene gilt es anzumerken, dass die Ergebnisse vor dem Hintergrund der dynamischen Weiterentwicklung des Programms einzuordnen sind. Bspw. werden seit dem Aufbau des „Netzwerks Erproben“ nun nicht mehr nur Initiativen, sondern auch einzelne Erprobungs-Sympathisant:innen und -Interessierte eingebunden. Dieser Schritt macht die Grenzen der Zugehörigkeit durchlässiger und erweitert den Adressat:innenkreis der Programmaktivitäten. So hat die Funktion der „externen Verständigung“ (vgl. 3.4.1.c) bzw. die Diffusionsfunktion der Programmebene inzwischen noch mehr Bedeutung gewonnen.

4.3 Einbettung in den kirchenentwicklerischen Diskurs

Die geistliche Kern-Gemeinschaft als wesentliche Kontinuität der EPR kennzeichnet sie ekklesiologisch als Keimzelle von Kirche. Dabei korrespondiert die Bedeutung der explizit geistlichen Gemeinschaft, der guten internen Beziehung und der gemeinsamen Ausrichtung mit den vier Beziehungsrichtungen, die Moynagh für Gemeinden als wesentlich postulierte: der Beziehung zu Gott („Up“), unter den Gemeindemitgliedern („In“) und zum Sozialraum.⁴¹⁷ Die letzte Beziehung zu anderen Kirchen und zur eigenen Tradition („Of“) erweist sich im konkreten, lokalen oder regionalen Umfeld zum Teil als spannungsvoll, wird aber über den Bezug zum Programm sichergestellt. Zugleich markiert die Bedeutung der geistlichen

Trägerschaft des Kirchenkreises (2023: 31%, 2024: 28 %, 2025: 14%) hin zu selbstständigen Vereinen (2023: 25%, 2024: 23%, 2025: 33%) und weiteren externen Trägereinrichtungen (2023: 11%, 2024: 13%, 2025: 17%) erahnen, während der Anteil einer Trägerschaft durch eine Kirchengemeinde sich als recht stabil darstellt (2023: 22%, 2024: 23%, 2025: 22%). Ergebnisse einsehbar unter <https://www.erprobungsraeume-ekm.de/erprobungsraum-programm/wissenschaftliche-begleitung/>.

⁴¹⁵ Vgl. BILS / FAIX / HILBRANDS, *Erprobung empirisch: Analyse, Lernerfahrung und Handlungsempfehlungen für die Kirchenentwicklung* (2024) 265.

⁴¹⁶ Vgl. LÄMMLIN (Hrsg.), *Ekklesiologische Innovation. Kirchenbilder zwischen «Liwuid Church» und «Hybridisierung»* (2021).

⁴¹⁷ Vgl. MOYNAGH / HARROLD, *Church for Every Context. An Introduction to Theology and Practice* (2012).

Gemeinschaft als wesentliche Kontinuität eine Besonderheit des mitteldeutschen Zugangs zu kirchlicher Innovation, welches sich im Vergleich mit anderen stärker strukturgebundenen Kirchenentwicklungsprozessen⁴¹⁸ als Charakteristikum erweist.

Es liegt nahe, dass die Anpassungs- bzw. Widerstandsfähigkeit von Initiativen gegenüber Brüchen auch mit ihrer Lebendigkeit zusammenhängt. So leistet die Untersuchung auch einen Beitrag zum aktuellen Diskurs um die Vitalität oder das Flourishing christlicher Gemeinschaften. Durch ihren qualitativen Zugang mit stark induktiven Anteilen kann sie die bisherigen eher deduktiv hergeleiteten (und aktuell in quantitativer Validierung befindlichen) Modelle zum einen bekräftigen und zum anderen um wertvolle Aspekte ergänzen: Einige der hier herausgearbeiteten Einflussfaktoren lassen sich auch in den Modellen wieder finden. Bspw. passt die hier hervorgekehrte Bedeutung einer guten Beziehung unter den Team-Mitgliedern zum Aspekt der Beziehungsqualität unter den Gemeindemitgliedern, welcher im Flourishing-Modell einen Teil der sog. „Vitalia“ darstellt.⁴¹⁹ Eine ähnliche Verbindungslinie lässt sich zwischen der hier dargestellten Relevanz von Team- und Leitungsstrukturen und dem Aspekt der „Professionalität“ ziehen, die im Vitalitäts-Modell auf die (interne) Funktionalität religiöser Gemeinschaften einzahlt.⁴²⁰ Dieser Dimension werden in einer literaturbasierten Synopse von Vitalitätsfaktoren auch Führungsstil, grundlegendes organisationsentwicklerisches Knowhow und Veränderungsbereitschaft zugerechnet.⁴²¹ Auch in Bezug auf den Aspekt der gemeinsamen Spiritualität lassen sich Parallelen herstellen. Im Flourishing-Modell findet er ebenfalls unter den „Vitalia“ seinen Platz. Im Vitalitätsmodell zielt er auf eine (geteilte) Identität ab,⁴²² so werden ihm neben der aktiven Auseinandersetzung mit dem Glauben auch die Beziehungsqualität und eine positive Gemeindeidentität zugeschlagen.⁴²³ Auch in Modellen aus dem angelsächsischen Raum (z.B. Fruitfulness Framework⁴²⁴ oder Christian Impact Framework⁴²⁵) betonen sowohl die zwischenmenschliche als auch die transzendente Beziehungsebene. Doch allein das Wissen um die Bedeutung dieser Dimensionen führt noch nicht dazu, sie auch fördern und pflegen zu können. So liegt ein Mehrwert dieser Untersuchung darin, dass sie nachzeichnet, wie diese Aspekte in der Praxis zum Tragen kommen, wie Praktiker:innen damit umgehen, wenn diese Ebenen belastet sind und wie die verschiedenen Einflussfaktoren miteinander verwoben sind: etwa, das gemeinsame Hören, Beten und Theologisieren in der Bearbeitung von Veränderungen und Konflikten oder das Zusammenspiel

⁴¹⁸ z.B. die Einführung der Missionarischen Pfarrstellen in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens.

⁴¹⁹ Vgl. RITZER / HERBST / TODJERAS, *Kirchliche Evaluationspraxis im Wandel. Flourishing Congregations als neues Messinstrument* (2026).

⁴²⁰ Vgl. ZIMMER / EUFINGER / SELLMANN, *Religiöse Vitalität erklären und messen. Ein vierdimensionales Wirkungsmodell erfolgreicher kirchlicher Arbeit* (2023) 84.

⁴²¹ Vgl. ZIMMER / EUFINGER, *Determinanten kirchengemeindlicher Vitalität – Kommentar zur Typologie des Wohlergehens von Kirchengemeinden* (2024) 333.

⁴²² Vgl. ZIMMER / EUFINGER / SELLMANN, *Religiöse Vitalität erklären und messen. Ein vierdimensionales Wirkungsmodell erfolgreicher kirchlicher Arbeit* (2023) 84.

⁴²³ Vgl. ZIMMER / EUFINGER, *Determinanten kirchengemeindlicher Vitalität – Kommentar zur Typologie des Wohlergehens von Kirchengemeinden* (2024) 333.

⁴²⁴ *Fresh Expressions of Church: Fruitfulness Framework report* (o. J.).

⁴²⁵ <https://kingdomimpact.co.uk/resource/its-all-about-relationship-the-ultimate-measure-of-impact> (letzter Zugriff 31.08.2026).

der organisatorisch-strukturellen Ebene mit der Beziehungsebene. Darüber hinaus erlaubt der qualitative Zugang auch weichen Einflussvariablen wie Anpassungsfähigkeit, Versöhnungsbereitschaft und Umdeutungsprozessen zu Tage zu treten oder diese um weitere Bedeutungsnuancen auszuleuchten.

Die benannten Modelle⁴²⁶ gehen außerdem nur wenig auf die organisatorische Einbindung der Gemeinden oder Glaubensgemeinschaften, welche sich für die hier untersuchten Initiativen jedoch als wesentlich erwies. Das Verhältnis der EPR zum Umfeld der kirchlichen Regelstrukturen stellte sich hier als ambivalent dar. Die Widersprüchlichkeit dieses Verhältnisses wurde bereits in der Begleitforschung der Erprobungsräume in der Rheinischen Kirche als dreifache Doppelbotschaft beschrieben.⁴²⁷ Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte diese Ambivalenz⁴²⁸ weiter ausgelotet und ausdifferenziert werden. Zugleich konnten Strategien herausgearbeitet werden, diese zu bearbeiten. Die Bedeutung von Transparenz und Partizipation als Gelingensbedingung für Zukunftsprozesse wurde dabei auch andernorts hervorgehoben.⁴²⁹ Im reibungsvollen Miteinander auf Ebene des „tragenden Wir“, welches vor allem die Haltungs-Dimension betrifft, lassen sich die beiden Handlungs-Modi ausmachen, die im Konzept der organisationalen Ambidextrie miteinander ins Verhältnis gesetzt werden.⁴³⁰

Auch die Ergebnisse zur Programmebene fügen sich in die bisherigen Einsichten zum EPR-Programm ein und ergänzen diese gleichzeitig. Im Gegensatz zu einer umfassenden Darstellung der EPR-Programm-Architektur⁴³¹ oder der verschiedenen Elemente des Begleitwesens,⁴³² wurden hier anhand konkreter Einzelfalldarstellungen implizite Funktionen herausgearbeitet, welche die bisher beschriebene Multifunktionalität⁴³³ der Programmebene erweitern bzw. vertiefen. Die hier als programm-spezifische externe Vermittlung beschriebene Funktion korreliert dabei mit dem dort umrissenen Handlungsmandat auf der Diffusionsebene. Das Wirken der Programm-Akteur:innen auf die Projektebene konnte hier weiter ausdifferenziert werden, wobei mit der projektspezifischen externen Vermittlung insbesondere die Bedeutung der Brückenfunktion zu den Regelstrukturen, den Kirchenkreisen und Superintendent:innen,

⁴²⁶ Eine Ausnahme bildet das Flourishing-Modell des Instituts für Mission und Kirche. Hier wäre eine Einordnung dieses Verhältnisses in die „Of“-Kategorie der Vitalia denkbar. RITZER / HERBST / TODJERAS, *Kirchliche Evaluationspraxis im Wandel. Flourishing Congregations als neues Messinstrument* (2026).

⁴²⁷ Die Doppelbotschaften lauten: Botschaft 1 (seitens der EPR-Initiativen): „Umarmt uns, aber lasst uns in Ruhe.“, Botschaft 2 (seitens der Landeskirche bzw. Programmebene): „Seid ein Teil von uns, aber macht es anders.“, Botschaft 3 (seitens der Landeskirche): „Verändert uns, aber aus eigener Kraft.“ JUNG / SCHÖTTLER / HERZOGENRATH, *Begleitforschung Erprobungsräume der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) – Zwischenbericht* (2022) 19.

⁴²⁸ Eine weitere Ambivalenz konstatieren Elhaus und Hein in Bezug auf die finanzielle Förderung, die zugleich „Lockmittel und Gift“ sei. ELHAUS / HEIN, *Kirche innovativ gestalten. Evaluationsergebnisse zur Ebene des Gesamtprogramms* (2023) 65.

⁴²⁹ Vgl. MATT-WINDEL, *Mit leichtem Gepäck mutig sein – Transparenz und Partizipation im Zukunftsprozess* (2026).

⁴³⁰ Vgl. ELHAUS / LÄMMLIN, *Ambidextrie – Kirche zwischen Optimierungs- und Erkundungsmodus* (2026).

⁴³¹ Vgl. ELHAUS / HEIN, *Kirche innovativ gestalten. Evaluationsergebnisse zur Ebene des Gesamtprogramms* (2023) 62.

⁴³² Vgl. Ebd. 67.

⁴³³ Vgl. Ebd. 63.

neu ins Blickfeld rückte. Die Bedeutung dieser intermediären Rolle wurde auch jüngst in Bezug auf die „Initiative Missionarischer Aufbrüche“ in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens hervorgekehrt – auch wenn sie dort aufgrund der strukturellen Anlage des Programms insbesondere den Superintendent:innen zugeschrieben wurde.⁴³⁴

Mit der programmspezifischen internen Vermittlungsleistung wurde zudem schärfer umrissen, wie sich die indirekte Steuerung durch „Vertrauen, Ermöglichung und Ermächtigung“⁴³⁵ konkret gestaltet und dabei der Aushandlungsprozess, der sich im Zuge des Programms vollzieht, klarer konturiert. Genau wie andere emergente Innovationsprogramme gewinnt auch das EPR-Programm erst im Verlauf seiner Umsetzung Gestalt – durch die Konkretionen der Projekte und im Zusammenwirken aller Programmbeteiligten, die sich durch Erfahrungsaustausch und gemeinsame Diskussionsprozesse genauer über die Umsetzung des Programms verständigen.⁴³⁶ So werden durch das Programm Räume zur Aushandlung und Verständigung eröffnet, die zu „Arenen des Lernens“ werden und für partizipative Transformationsprozesse und organisationales Lernen überaus bedeutsam sind.⁴³⁷

Indem die Programmebene diese Räume öffnet, den EPR durch Zugang zu Vernetzung, fachlicher Beratung, Weiterbildung und Finanzierung Gestaltungsräume ermöglicht, stellt sie sich als Akteurin des Empowerments dar, welche die Projekt-Akteur:innen nach Kräften bevollmächtigt und befähigt.⁴³⁸ Auch die transparente Kommunikation eigener Erwartungen, die für eine Augenhöhe in der Beziehung mit den Projekt-Akteur:innen notwendig ist, das Streben danach, die Autonomie der Initiativen zu wahren und die Bereitschaft, die eigene Machtposition zu Gunsten der Initiativen einzusetzen, kann in diesen Kontext eingeordnet werden.

Die Programmebene hat sich in den letzten Jahren entscheidend weiterentwickelt und sich dabei maßgeblich an den Bedarfen der Initiativen orientiert. Darin erweist sie sich als agil und organisational responsiv.⁴³⁹ Der Balanceakt zwischen Autonomie der EPR und programmspezifischer Verständigung, zwischen „Eigenem“ und „Übergreifendem“ kann dabei als Spannung zwischen Responsivität und Intentionalität gelesen werden.

Zuletzt ist das Handeln der Programmebenen-Akteur:innen von Haltungen wie Beziehungsorientierung, dem Primat des Hörens sowie einer Bereitschaft mitzugehen und zu lernen geprägt. Diese lassen sich auch mit den sieben Haltungen in Verbindung bringen,

⁴³⁴ ELHAUS u. a., „Initiative Missionarische Aufbrüche“ in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens (2025).

⁴³⁵ ELHAUS / HEIN, *Kirche innovativ gestalten. Evaluationsergebnisse zur Ebene des Gesamtprogramms* (2023) 64.

⁴³⁶ Vgl. HAUBRICH, *Rekonstruktive Programmtheorie* (2009).

⁴³⁷ So schreiben Klev und Levin: „In order to develop an organization it is necessary to create opportunities for people to participate, to use their different forms of knowledge, to create new understanding and to convert the explicit learning into practices that work. To design and facilitate such arenas for learning is therefore essential to the understanding and practice of organizational change.“, KLEV / LEVIN, *Participative Transformation* (2016) 98.

⁴³⁸ Vgl. DOMSGEN, *Über, von und in empowerment lernen – und so Reflexionsräume neu ausloten* (2025).

⁴³⁹ Das Responsivitäts-Modell des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD unterscheidet zwischen einer organisationalen, religiösen und gesellschaftliche Dimension von Responsivität, vgl. SCHENDEL, *Responsivität als Leitbegriff innovativer Kirchenentwicklung* (2026) 187.

welchen das mitteldeutsche Erprobungsprogramm besondere Bedeutung beimisst:⁴⁴⁰ Zwei von ihnen, das Hören und die Beziehungsorientierung, entsprechen sich unmittelbar. Die Bereitschaft der Programm-Verantwortlichen zum Mitgehen ließe sich mit dem „Dienen“ oder dem „Lieben“, das Lernen mit dem „Kirche sein neu entdecken“ in Verbindung bringen. Auch die verbleibenden drei EPR-Haltungen „Team und Leiterschaft gestalten“ und „Identifikation ermöglichen“ erweisen sich auf dieser Ebene als relevant. Sie wurden in den vorangegangenen Ausführungen aber nicht als Haltungen, sondern als Funktionen bzw. als gewachsene Rollenklarheit thematisiert.

Die Art und Weise mit der die Programm-Akteur:innen ihre kirchenleitende Rolle füllen, erweist sich als empowernd, agil und responsiv. Sie gibt Anlass dazu, sich insgesamt neu mit kirchenleitendem Handeln zu befassen und dieses neu zu reflektieren. So öffnet sich mit den Entwicklungen und Erfahrungen der EPR-Programmebene ein vielversprechendes kybernetisches Lernfeld.

4.4 Organisationstheoretische Perspektivierung

Der folgende Abschnitt bringt die Ergebnisse der Fokusuntersuchung schlaglichtartig mit Konzepten aus der Organisationstheorie und -entwicklung ins Gespräch: der organisationalen Resilienz, dem Dreieck der Organisationsentwicklung und der evolutionären Organisation.

4.4.1 *Organisationale Resilienz*

Resilienz beschreibt die Eigenschaft von Personen, das eigene Leben trotz großer Krisen oder erlebter Traumata selbstbestimmt zu gestalten und sich von dem Geschehenen zu erholen. Das Wort selbst leitet sich dabei vom lateinischen Verb „resilire“ ab, was mit „zurückspringen, abspringen, abprallen“ übersetzt werden kann.⁴⁴¹ Inzwischen wird diese Fähigkeit nicht nur bei Individuen entdeckt, sondern u.a. auch auf Organisationen bezogen. Im Folgenden wird zunächst die organisationale Resilienz näher beschrieben und auf ihre Anwendbarkeit auf die EPR überprüft. Anschließend werden die Faktoren, die organisationale Resilienz ausmachen, ins Gespräch mit den Ergebnissen der Fokusuntersuchung gebracht.

Organisationale Resilienz umfasst mehr als die Summe der individuellen Resilienzen der Mitglieder der Organisation. Zwar werden diese auch mitbedacht und spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle, doch zusätzlich kommen auch intersubjektive und organisationale Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen⁴⁴² in den Blick.⁴⁴³ Diese verschiedenen Faktoren begünstigen sich bestenfalls gegenseitig und tragen dazu bei, dass sich situationsspezifische Resilienzen der Organisation ausbilden.⁴⁴⁴ In unvorhergesehenen Herausforderungen

⁴⁴⁰ Die sieben Haltungen lauten: 1) Hören, 2) Lieben & dienen, 3) Beziehungen bilden & leben, 4) Identifikation ermöglichen, 5) Glauben erkunden, 6) Team & Leiterschaft gestalten, 7) Kirche-sein entdecken, vgl. BECK, *Sieben Haltungen für eine andere Art Kirche zu sein* (2021) 266.

⁴⁴¹ Vgl. RÖHE, *Das resiliente Unternehmen – Die Krisen der Zukunft erfolgreich meistern* (2022), 5.

⁴⁴² Als Performanz versteht Hoffmann die Fähigkeit die gegebenen Ressourcen zu nutzen und für den eigenen Zweck (in diesem Fall Resilienz) einzusetzen.

⁴⁴³ Vgl. HOFFMANN, *Organisationale Resilienz* (2016), 27.

⁴⁴⁴ Vgl. Ebd.

vervielfachen sich so die Handlungsoptionen und tragen dazu bei, den Fortbestand der Organisation auch in Krisen zu sichern.

EPR können als Organisationen verstanden werden, da sie über organisationstypische Merkmale (bspw. Mitglieder, Organisationsziele, Organisationsstruktur, Unterscheidung zur Umwelt⁴⁴⁵) verfügen. Als eine Organisation sind sie, wie in diesem Bericht gezeigt wurde, Veränderungen, die sich als Brüche darstellen, ausgesetzt. Dabei gelingt es ihnen teilweise, den Fortbestand des Projekts trotz Veränderungen und trotz des Abbruchs von Kontinuitäten zu sichern. Es scheint, als ob auch EPR über situationsspezifische Resilienzen verfügen.

Die Einflüsse, die dazu beitragen, dass im Projekt eine Kontinuität bewahrt wird, wurden in Abschnitt 3.3 dargestellt. Wie verhalten sich aber diese Erkenntnisse zu den Resilienz Faktoren, die im Kontext der organisationalen Resilienz herausgearbeitet wurden? Zunächst ist festzustellen, dass Autor:innen unterschiedliche Faktoren benennen. Jutta Heller bspw. beschreibt sieben Aspekte organisationaler Resilienz: Optimismus, Akzeptanz, Ziel- und Lösungsorientierung, Chancenorientierung und Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Netzwerkorientierung und Zukunftsorientierung.⁴⁴⁶ Diese Aspekte zeigen Überschneidungen mit personalen Resilienz Faktoren.⁴⁴⁷ Innerhalb einer Organisation können sie aber zum Ausdruck der zu fördernde Kultur werden, die sowohl individuelle als auch intersubjektive Ressourcen und Kompetenzen stärken kann.⁴⁴⁸ Die von Heller benannten Merkmale zeigen Ähnlichkeiten zu den positiven Einflussfaktoren, insbesondere auf Akteursebene, bei der Bewahrung von Kontinuität in EPR. So wurde Selbstwirksamkeit ebenfalls als hilfreicher Faktor herausgearbeitet, der den Akteur:innen die Erfahrung von Autonomie und Sinn in ihrer Arbeit vermittelt. Auch die Ziel- und Lösungsorientierung zeigt sich in den Initiativen dort, wo man bereit ist, die Ausrichtung neu zu überdenken und sich an Ressourcen und Umstände anzupassen. Wo Veränderungen über die Möglichkeit der Anpassung hinausgehen, ist die Akzeptanz der Projekt-Akteur:innen gefragt. In der Darstellung der Strategien der Gestalter:innen der Initiativen (3.3.2) wird diese Akzeptanz durch das Eingestehen der eigenen Grenzen beschrieben. Der Faktor der Netzwerkorientierung wiederum wird durch das EPR-Programm durch Vernetzungsangebote gefördert, welche auch von den Projekt-Akteur:innen wahrgenommen werden.

Stärker auf die Organisation als Ganze blickend, benennt Achim Röhe folgende fünf Merkmale von unternehmerischer Resilienz: Robustheit, Redundanz, Dezentralisierung, Diversifizierung und Fehlerfreundlichkeit.⁴⁴⁹ Robustheit bezeichnet er als „Resilienzmerkmal schlechthin“⁴⁵⁰ und meint damit die Fähigkeit eines Unternehmens, widerstandsfähig und unempfindlich gegenüber fremden Einflüssen und Störungen zu sein.⁴⁵¹ Mit diesem Begriff unterscheidet er sich von anderen Definitionen der Resilienz, die diese im Zusammenhang mit Flexibilität oder

⁴⁴⁵ Merkmale von Organisationen gefunden bei HOFFMANN, *Organisationale Resilienz* (2016), 14.

⁴⁴⁶ Vgl. Heller, *Unternehmensresilienz* (2012), zitiert nach: HOFFMANN, *Organisationale Resilienz* (2016), 28f.

⁴⁴⁷ Vgl. HOFFMANN, *Organisationale Resilienz* (2016), 29.

⁴⁴⁸ Vgl. Ebd.

⁴⁴⁹ Vgl. RÖHE, *Das resiliente Unternehmen – Die Krisen der Zukunft erfolgreich meistern* (2022), 53.

⁴⁵⁰ Vgl. Ebd. 54.

⁴⁵¹ Vgl. Ebd.

Antifragilität sehen.⁴⁵² Auch bei den EPR zeigt sich insbesondere die Agilität und das Adaptionsvermögen und damit die Flexibilität der Projekte als Resilienzfaktor und positiver Einfluss bei der Bewältigung von Veränderungen. Gleichzeitig sollte bei der Frage nach Resilienz durch Robustheit oder Flexibilität unterschieden werden, welcher Herausforderung die Organisation begegnen muss. So könnte sich Flexibilität oder Robustheit in unterschiedlichen Situationen jeweils als Resilienzfaktor zeigen. Auch in den EPR könnten also beide Seiten des Spektrums je nach Anforderung bedeutsam für die Resilienz sein.

Mit den vier weiteren Merkmalen von Röhe kommt die Verantwortung des EPR-Programms ins Spiel. Dabei wird deutlich, dass auch wenn der einzelne EPR als Organisation verstanden werden kann, er trotzdem in die übergeordnete Organisation der Landeskirche eingebunden bleibt. Dort ergeben sich neue Strukturen, die nach der Bildung von Resilienz fragen lassen. In der Haltung der Programm-Akteur:innen, dass die Menschen vor Ort die Expert:innen für ihren Kontext sind (3.4.2), spiegelt sich bspw. Röhes Merkmal der Dezentralisierung wider. So wird ermöglicht, dass auf Veränderungen schnell und kontextbezogen reagiert werden kann. Gleichzeitig ergibt sich eine Vielfalt der Projekte und eine vergleichsweise große Freiheit zur Gestaltung. Das Merkmal der Fehlerfreundlichkeit verbindet Röhe mit der Aufgabe des Abpufferns menschlichen Fehlverhaltens.⁴⁵³ Sowohl Projekt- wie auch Programm-Akteur:innen können auf verschiedenen Ebenen daran mitwirken, eine Atmosphäre der Fehlerfreundlichkeit zu schaffen. Ansätze davon sind auf der Programm-Ebene in ihrer Haltung des Mitgehens und Ermöglichens wahrnehmbar (3.4.2). Dabei wird eine Kultur etabliert, in der Menschen ermutigt werden, ergebnisoffen und flexibel auf Herausforderungen zu reagieren. Die Merkmale Redundanz und Diversifizierung sind nicht auf den EPR-Kontext zu übertragen. Ihre Entsprechung fänden sie möglicherweise bei der Suche nach Resilienz der gesamten Landeskirche innerhalb einer fortschreitenden Säkularisierung. Mit dieser Frage kann aber an dieser Stelle keine Auseinandersetzung stattfinden.

Weitere Einflussfaktoren benennt die ISO-Norm 22316 für unternehmerische oder organisationale Resilienz. Für die Diskussion werden von den insgesamt neun Faktoren nur solche aufgezählt, die eine Anwendbarkeit auf die Ergebnisse der Fokusuntersuchung finden. Als solche sind zu nennen: „Gemeinsame Vision und Klarheit über den Unternehmenssinn“, „Teilen von Erfahrungen und Wissen“, „Verfügbarkeit von Ressourcen“ und „Unterstützung von kontinuierlicher Verbesserung“.⁴⁵⁴ Mit diesen vier Faktoren kommen intersubjektive Kompetenzen und Performanzen zwischen den Ebenen in den Blick. Denn eine gemeinsame Vision und Klarheit braucht es nicht nur auf Ebene der Projekte. Wie in diesem Bericht gezeigt wurde, ist es nötig, ein gemeinsames „Wir des Erprobens“ (3.5.2) zu finden und Klarheit über das Ziel zu gewinnen. Wo dieses gemeinsame „Wir“ durch Transparenz und Klarheit mit den verschiedenen Beteiligten errungen wurde, ist anzunehmend, dass es sich als resilienter Schutzfaktor vor Brüchen auswirkt. Der zweite Faktor, das Teilen von Erfahrungen und Wissen, wird in den EPR durch die Vernetzungsangebote des EPR-Programms ermöglicht. So können Projekte voneinander lernen und präventiv Verhalten und Strukturen anpassen. Die

⁴⁵² Die Erklärungsmuster von Resilienz durch Flexibilität oder Antifragilität, sowie eine Einordnung der Begriffe, sind hier nachzulesen: HOFFMANN, *Organisationale Resilienz* (2016), 24.

⁴⁵³ Vgl. RÖHE, *Das resiliente Unternehmen – Die Krisen der Zukunft erfolgreich meistern* (2022), 57.

⁴⁵⁴ Vgl. DRATH, *Die Resiliente Organisation – Inkl. Arbeitshilfen Online* (2018), 254f.

Verfügbarkeit von Ressourcen, als dritter Faktor, spielt in den EPR insbesondere mit Blick auf Finanzen eine Rolle. Das Auslaufen der finanziellen Förderung durch das EPR-Programm oder das Ausbleiben von Finanzierungshilfen kann Projekte vor große Herausforderungen stellen. Durch begrenzte finanzielle Mittel werden die Initiativen aber auch dazu angespornt, neue Wege zu finden, wie man sich unter Inanspruchnahme anderer Ressourcen an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann. Für den vierten Faktor, die Unterstützung der kontinuierlichen Verbesserung, bedarf es der Reflexion des Projektverlaufs. Hier zeigt das EPR-Programm ein deutliches Commitment, aus der Vergangenheit zu lernen und Anpassungen vorzunehmen. Auch einzelne Initiativen wollen gerne ihren eigenen Lernprozess bei Vernetzungstreffen teilen. Auf beiden Ebenen findet sich also große Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung. Dabei zeichnet sich ab, dass durch die ISO-Norm benannten Faktoren durchaus bereits eine Schnittmenge mit den herausgearbeiteten Einflussfaktoren, den Strategien der Projekt-Akteur:innen, sowie den Funktionen der Programmebene haben.

Zuletzt wird den hier dargestellten Faktoren der organisationalen Resilienz eine weitere Facette an die Seite gestellt, die in dieser Fokusuntersuchung zutage getreten ist: die Spiritualität. Der Glaube an Gott zeigte sich in den Interviews als hilfreiches Fundament in den erlebten Herausforderungen. Die Facette Spiritualität kann damit als genuin kirchliches Merkmal von organisationaler Resilienz verstanden werden. In ihr zeigt sich die Hoffnung auf eine positive Entwicklung durch das Wirken Gottes bei gleichzeitiger Akzeptanz von unveränderlichen Bedingungen.

4.4.2 Vom Dreieck der Organisationsentwicklung zur evolutionären Organisation

Die im Zuge der Untersuchung herausgearbeiteten Dimensionen des Verhältnisses zwischen den verschiedenen Akteur:innen (Konzeption, Struktur, Haltungen) korrespondieren mit dem **Dreieck der Organisationsentwicklung**, das sich zwischen Strategie, Struktur und Kultur aufspannt. Das Dreieck stellt eine weit verbreitete Heuristik in der Organisationsberatung dar und hat sich als Bestandteil vieler Organisationsmodelle etabliert.⁴⁵⁵ Unter dem Begriff „Strategie“ werden Vision, Mission oder Zielbild, sowie abgeleitete strategische und operative Ziele subsummiert. Er steht damit für die inhaltliche Ausrichtung der Organisation, welche in dieser Untersuchung als gemeinsames Anliegen oder Konzeption bezeichnet wurde.⁴⁵⁶ Die „Struktur“ bezieht sich auf die formal gesetzten Rahmen der Interaktionen innerhalb der Organisation. Dazu gehören Aufbau, Abläufe, Schnittstellen, Rollen, Zuständigkeiten und Kommunikations- und Entscheidungswege. Unter „Kultur“ werden die Werte, Prinzipien, Einstellungen oder Haltungen verstanden, die das Miteinander prägen und sich in der Art und Weise der Kommunikation, der Zusammenarbeit oder der tatsächlichen Entscheidungspraxis ausdrücken. Dazu gehören auch unausgesprochene Selbstverständlichkeiten oder Vorstellungen und gemeinsame Grundannahmen, die häufig implizit bleiben.

In der (v.a. systemischen) Organisationsentwicklung und -beratung wird anhand des Dreiecks

⁴⁵⁵ z.B. als drei „Ordnungsmomente“ im systemtheoretisch reflektierten Managementmodell von Lambers, LAMBERS, *Management in der sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft* (2015) 71.

⁴⁵⁶ In den Ausführungen von Kühl (2020) findet sich das Dreieck in den drei Seiten der Organisation wieder: der formalen, der informalen und der Schauseite einer Organisation. Letztere tritt an die Stelle der „Strategie“ und hebt damit stärker auf die Kommunikation der Zielabsicht ab. Vgl. KÜHL, *Organisationen* (2020).

dargestellt, dass die drei Dimensionen voneinander abhängen bzw. eng miteinander verbunden sind. Einen der drei Aspekte zu verändern, ohne damit auch Einfluss auf die anderen beiden zu nehmen ist nicht möglich. Die Kultur gilt dabei aufgrund ihrer größtenteils impliziten Anteile als am schwersten zu beeinflussen.⁴⁵⁷ Als „nicht entschiedene Entscheidungsprämissen“⁴⁵⁸ oder z.T. sogar „unentscheidbare Entscheidungsprämissen“⁴⁵⁹ sind sie nur schwer zugänglich oder steuerbar. So entsteht Organisationskultur emergent, ihr Wandel kann nicht per Dekret eingeführt werden.⁴⁶⁰

Vor diesem Hintergrund lassen sich auch einige Reibungen mit Entscheidungsträgern einordnen, welche die tiefer liegende kulturelle Ebene betrafen. Um sie zu bearbeiten, machten sich einige Projekt-Akteur:innen der EPR das Wechselspiel der Dimensionen zu Nutze und versuchten durch transparentere Strukturen auf ein vertrauensvolles Miteinander hin zu wirken. Damit folgten sie intuitiv der scheinbar paradoxen Einsicht: „Der zentrale Hebel, über den die Informalität von Organisationen – oder wenn man will: die Organisationskultur – verändert wird, sind Entscheidungen über die Formalstruktur.“⁴⁶¹ Dieses Vorgehen lässt sich auch von Seiten der Programm-Verantwortlichen ausmachen, welche die Erwartungen an die EPR im Verlauf des Programms expliziter formulierten und z. B. die schwer konkretisierbare Haltung „Beziehungsorientierung“ an konkreten, strukturell vorgehaltenen Verhaltensweisen fest machten (z. B: Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen). Hier zeigt sich die Herausforderung, das Spannungsfeld zwischen Formalität und Informalität zu gestalten und zu entscheiden, welche Erwartungen wie stark formalisiert werden und wo bewusst auf Formalisierung verzichtet wird. Schließlich hängt gerade von der Balance zwischen beiden die Anpassungsfähigkeit des Systems ab und in der Organisationsberatung werden gerade von der Diskrepanz zwischen beiden entwicklerische oder innovative Impulse erwartet.

Sowohl auf der Programm- als auch auf der Projektebene ist außerdem zu beobachten, dass die Kultur auch strategische Relevanz entfaltet bzw. die Bedeutung der konzeptionellen Dimension hinter die der Haltungsdimension zurücktritt. Hierin lässt sich eine Parallele zu „**evolutionären Organisation**“⁴⁶² ausmachen, welche sich als lebendiges System verstehen. Auch bei ihnen rückt die Strategie in den Hintergrund. An ihre Stelle tritt die Orientierung am Sinn der Organisation: Die gemeinsame Ausrichtung vollzieht sich im Hören auf das, was „sich zeigen“⁴⁶³ will und im Vertrauen auf die Selbstführung der Mitarbeitenden⁴⁶⁴ – Praktiken, die mit einer organisationsinhärenten Fähigkeit zur Veränderung in Zusammenhang gebracht werden.⁴⁶⁵ Das Konzept wurde im Kontext der New-Work-Debatte populär und ist u.a.

⁴⁵⁷ Edgar Schein differenziert die Unternehmenskultur noch weiter aus und unterscheidet drei Ebenen: 1. Artefakte, 2. Gewählte Überzeugungen und Werte, 3. Grundlegende Annahmen, Vgl. SCHEIN / SCHEIN, *Organisationskultur und Leadership* (2018).

⁴⁵⁸ KÜHL, *Organisationen* (2020) 103.

⁴⁵⁹ Ebd. 105.

⁴⁶⁰ Vgl. Ebd. 114

⁴⁶¹ Ebd. 115.

⁴⁶² LALOUX, *Reinventing organizations* (2015).

⁴⁶³ LALOUX, *Reinventing Organizations visuell* (2017) 111.

⁴⁶⁴ Vgl. Ebd. 119.

⁴⁶⁵ Vg. Ebd. 122.

aufgrund seiner ideologischen Durchdrungenheit im organisationstheoretischen Diskurs umstritten. Und doch kann es auch im kirchlichen Kontext wertvolle Impulse setzen. So laden insbesondere die o.g. Leitprinzipien zur pneumatologischen Reflexion ein.

4.5 Handlungsleitende Impulse

Am Schluss des Berichtes sollen einige handlungsleitende Impulse stehen. Sie entstanden in Reflexion der herausgearbeiteten Ergebnisse und wurden im Mai 2026 im Rahmen eines Workshops mit Akteur:innen der Programmebene diskutiert und erweitert. Zudem fanden sie Eingang in die praxisorientierte Kurzfassung des vorliegenden Berichts.⁴⁶⁶

In die Praxis übertragen bedeuten die Untersuchungsergebnisse vor allem eines: Beziehungspflege. Denn letztlich tragen all die im letzten Ergebnisteil abstrahierten Aspekte in irgendeiner Weise genau dazu bei: Der stabilisierende Rahmen der Strukturen und des Zielanliegens, die Klarheit über Rollen und Erwartungen und die frühe Einbindung der Beteiligten und Betroffenen der Projekte. Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen sind daher als wesentlicher Bestandteil der Arbeit und nicht nur als wünschenswertes Extra zu werten. Dazu kann es gehören, frühe Unstimmigkeiten, Alarmsignale und Irritationen im Miteinander der verschiedenen Beteiligten ernst zu nehmen und anzusprechen. Wenn es gelingt, einen inhaltlichen Konsens im Anliegen zu finden und Beziehungen strukturell zu stabilisieren, kann dies große Freiheit in der Form bzw. in der konkreten Umsetzung des Anliegens ermöglichen. Diese Gestaltungsfreiheit brauchen die Projekt-Akteur:innen, um flexibel zu sein und sich an Veränderungen anzupassen. Erleichtert wird ihnen dies durch eine gemeinsame Kultur der Wertschätzung und der Fehlerfreundlichkeit.

Für **Projektträger und andere entscheidungstragende Akteure** (ob Kirchenkreis, Kirchgemeinderat, Verein oder Privatperson) kann das konkret bedeuten, kommunikative Schnittstellen mit Projekt-Akteur:innen einzurichten und sie in Entscheidungen einzubinden, die sie betreffen. Indem das Projekt in den Strukturen und Abläufen der Entscheidungsträger (z.B. in Tagesordnungen) einen Platz bekommt und regelmäßig im Gespräch ist, wird es leichter, die aktuellen Projektentwicklungen mitzubekommen. Auf diese Weise kann sich auch das gemeinsame Verständnis des Zielanliegens weiter ausdifferenzieren, stabilisieren oder weiterentwickeln. Insbesondere bei Wechseln in der Personalbesetzung in entscheidungstragenden Gremien oder im EPR kann es notwendig werden, diesen Konsens zu aktualisieren, um die neuen Personen „mit ins Boot“ zu holen. Zugleich stellt sich die Frage, auf welche Weise sich Beziehungen außerhalb dieser strukturell verankerten Anlässe pflegen und gestalten lassen. Ein Nachfragen bei einer Begegnung zwischen Tür und Angel, ein Besuch im Projekt oder die Teilnahme bei einer Veranstaltung – all das kann Anteilnahme und Interesse am Projekt ausdrücken. Kommt es dennoch zu Unstimmigkeiten oder Konflikten ist beiderseits der Wille zur Klärung und die Bereitschaft für Gespräche zentral.

Im Hinblick auf Ressourcen ist für das Projekt Verlässlichkeit von Bedeutung. Hier beugt es voreiligen Zusagen bzw. kurzfristigen Absagen vor, verfügbare Ressourcen frühzeitig zu prüfen und Entwicklungen langfristig in den Blick zu nehmen. Schriftliche Vereinbarungen sorgen für zusätzliche Klarheit. Dabei ist es wichtig, dass der gemeinsam abgesteckte Rahmen (z. B. in

⁴⁶⁶ Der Kurzbericht ist abrufbar unter <https://www.erprobungsraeume-ekm.de/evaluation/FU2025-kurz>.

Bezug auf das Budget) den Projekt-Akteur:innen genug Freiraum für Selbstbestimmtheit und eigene Entscheidungen lässt.

Die entscheidungstragenden Gremien oder Akteur:innen haben häufig auch eine vermittelnde Rolle, weil sie eine größere Verwaltungseinheit repräsentieren (z.B. der Vorstand den Verein oder der GKR die Gemeinde). Daher stehen sie auch vor der Aufgabe, diese größere Einheit kommunikativ mitzunehmen und informativ einzubinden. Das kann z. B. geschehen, indem Entwicklungen oder Veranstaltungen des Projektes in die interne Kommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit des Vereins, der Gemeinde oder des Kirchenkreises einbezogen werden. So können auch Gemeinde- oder Vereinsmitglieder das Projekt wahrnehmen und unterstützen.

Der Aspekt der Einbindung ist auch für die **Projekt-Akteur:innen** wichtig: Noch in der Planungs- und Antragsphase gilt es (z.B. mit Hilfe einer Stakeholderanalyse), Beteiligte und Betroffene des anvisierten Projektes zu involvieren. Indem sie Raum haben ihre Perspektive einzubringen und Wünsche und Bedenken zu formulieren, kann sich auch die Kontext-Wahrnehmung der Projekt-Akteur:innen schärfen. Insbesondere, wenn diese neu zugezogen und mit dem Umfeld, möglichen vorangegangenen Projekten und sozialen Dynamiken noch wenig vertraut sind, gewinnen sie dadurch tiefere Einblicke und ein besseres Verständnis der Ausgangssituation. Sich für diesen Prozess der kommunikativen Anbahnung Zeit zu lassen, kann davor bewahren, voreilige Entscheidungen zu fällen.

Ebenso braucht es Zeit bis die Personen, die sich engagieren und einbringen, zu einem Team zusammenwachsen und belastbare Beziehungen entstehen. Dafür ist auch ein gemeinsames Verständnis des Zielanliegens wichtig, welches es zuweilen nicht nur einmal zu erringen, sondern auch im Verlauf immer wieder miteinander auszuhandeln und ggf. zu aktualisieren gilt. Außerdem sind Strukturen für die gemeinsame Arbeit erforderlich, um die Leitungsfunktion und andere Rollen und Zuständigkeiten zu klären: Wer hat die Mitarbeitenden und das Team im Blick? Wer ist Ansprechperson nach außen? Auch hier kann eine Verschriftlichung der Absprachen helfen, gemeinsame Klarheit zu gewinnen – selbst wenn die Strukturen im Verlauf des Projektes vlt. noch viele Male angepasst werden müssen. Um teaminterne Veränderungen wahrzunehmen und zu gestalten ist es sinnvoll, die Aufgaben und Rollen der Teammitglieder von Zeit zu Zeit zu thematisieren, sich gegenseitig Anteil daran zu geben, wie es jedem mit seiner Mitarbeit geht und wie es um die eigene Motivation bzw. das längerfristige Commitment steht. Für strategische und organisatorischen Entwicklungsprozesse kann zudem eine Außenperspektive hilfreich sein. Dafür hält das Erprobungsprogramm eine Entwicklungsförderung vor. Für den Zusammenhalt der hier befragten EPR war es außerdem bedeutsam, ein geistliches Miteinander zu pflegen, gemeinsam zu beten, Abendmahl zu feiern oder die Entwicklungen des Projekts geistlich einzuordnen.

Ein gemeinsames Verständnis des Projektanliegens, die Beziehungspflege und die Frage nach passenden Strukturen sind auch in Bezug auf die externe Kommunikation mit Träger-Einrichtungen, anderen Entscheidungsträgern oder Verantwortlichen des Erprobungsprogramms von Bedeutung. Vielleicht verdienen sie sogar in der externen Kommunikation des EPR noch mehr Aufmerksamkeit, da sie sich nicht im Zuge des Projektalltags „nebenher“ klären lassen oder ergeben. Hier zahlt es sich aus, wenn Projekt-Akteur:innen die Initiative ergreifen, eigene Bedarfe und Wünsche klar zu benennen und die (geplante) Projektentwicklung nachvollziehbar darzustellen. Hierbei können wiederum kommunikative und operative Schnittstellen (Jours fixes oder geteilte Dokumente) helfen. Die

Transparenz stärkt zum einen die Nähe und das Vertrauen in das Projekt, zum anderen ist sie erforderlich, um von außen auf Bedarfe reagieren und das Projekt unterstützen zu können. Einige Projekt-Akteur:innen begannen im Zuge ihres Engagements für den EPR auch damit, sich in entscheidungstragende Gremien einzubringen, um die Kultur und die Strukturen mitzugestalten, die das Verhältnis zum EPR prägten.

Die Bedeutung der genannten Aspekte (gemeinsames Anliegen, verlässliche Beziehungen, stabilisierende Strukturen und auch das geistliche Miteinander) zeigte sich insbesondere, als im Projektverlauf Unklarheiten, Probleme oder große Veränderungen auftraten. Für deren Bewältigung war es zentral, sie zuallererst wahr- und ernst zu nehmen, sich ihnen zuzuwenden und sie auf unterschiedliche Weise aktiv zu bearbeiten. Das kann bedeuten, Veränderungen, die sich abzeichnen (z.B. der Umzug eines Mitarbeitenden oder das Auslaufen der Förderung) langfristig in den Blick zu nehmen und dabei auch zu überlegen, welche indirekten Folgen sie nach sich ziehen könnten. Ebenso gut kann es bedeuten, zwischenmenschliche Irritationen und Unstimmigkeiten schon früh als mögliche Alarmsignale ernst zu nehmen und anzusprechen, bevor sie sich zu verhärteten Konflikten auswachsen. Es erfordert Mut, den Störungen und Konflikten im Team Raum zu geben und sie gemeinsam zu bearbeiten. Dabei ist es ratsam, Hilfe von außen in Anspruch zu nehmen, ob für die individuelle Reflexion oder für den gemeinsamen Prozess im Team. Hier eröffnet wiederum das Begleitprogramm Möglichkeiten: Mit Hilfe der Entwicklungsförderung lassen sich professionelle Beratung oder Supervisionen organisieren. Aber auch der emotionale Rückhalt und der Erfahrungsaustausch mit anderen Erprobenden im Zuge von Netzwerkveranstaltungen ist eine wichtige Ressource, die es zu nutzen gilt.

In der persönlichen Auseinandersetzung mit Veränderungen und Konflikten kann es für die Verantwortlichen an der Zeit sein, die eigene Rolle im Projekt bzw. eigene Anteile zu reflektieren. Welche eigenen Vorstellungen von dem Projekt oder unausgesprochenen Erwartungen an Mitarbeitende gilt es loszulassen, um welche zerbrochene Hoffnung zu trauern? Welche inneren Antreiber (z. B. Pflichtgefühl) oder Verletzungen machen sich bemerkbar? In welchem Verhältnis steht das Projekt-Engagement zu anderen Lebensbereichen? Wo darf eine Grenze gezogen oder Verantwortung abgegeben werden? Einige der hier befragten Verantwortlichen deuteten diese inneren Prozesse auch auf einer geistlichen Ebene. Sie wandten sich mit ihren offenen Fragen an Gott und fanden biblisch-theologische Bilder, die ihnen halfen, mit ihren Erfahrungen umzugehen, das Geschehen einzuordnen oder Gottes Wirken im Unscheinbaren zu suchen. Auch Impulse anderer Team-Mitglieder gaben Anstoß, Erwartungen oder Verletzungen loszulassen, andere frei zu geben und die Entwicklung des Projektes Gott anzuvertrauen. So wurden aus vermeintlichen Sackgassen auch Anlässe, um sich von Formen zu lösen, gemeinsam neu auszurichten und für neue Wege zu öffnen.

Diese Wege können auch darin münden, die eigene Verantwortung für das Projekt nieder zu legen oder das Projekt zu einem Ende zu führen. Im Fall von grundlegenden personellen oder strukturellen Wechsels ist es dann hilfreich, die Übergabe gut vorzubereiten, damit das Projekt-Anliegen bewahrt werden und die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen gelingen kann. Kommt das Projekt zu einem Ende, so wollen passende Formen gefunden werden, um zu würdigen und zu feiern, was im Verlauf des Projektes entstanden ist und es zu beschließen. In beiden Fällen gilt es wiederum, Beteiligte und Betroffene in den Prozess einzubinden, damit sie die Veränderung mitgestalten oder selbst Abschied von dem Projekt nehmen können.

Auf der **Programmebene** zeichnet sich ab, dass die Entwicklungen der letzten Jahre dazu beitragen, EPR einen stabileren Rahmen zu bieten. Dazu gehören die konkreten Formate der Begleitung, welche Identifikation, Nähe und Vertrauen wachsen lassen, genauso wie die klarere Kommunikation und explizitere Benennung von Erwartungen.

Eine Voraussetzung hierfür kann in der gewachsenen Sicherheit in Bezug auf die Konzeption des Programms und im bewussten, sensiblen Umgang mit der eigenen Doppelfunktion (Steuerung und Begleitung) gesehen werden. Um die Rollenklarheit zu wahren, wird das Zusammenspiel der programminternen Akteur:innen und Strukturen (z. B. Verhältnis zwischen Steuerungsgruppe und Programmteam) dennoch immer wieder zu thematisieren und ggf. anzupassen sein.

Im Zuge der inhaltlichen Begleitung der EPR empfiehlt es sich, diese schon in der Entwicklungsphase zum Einbezug ihres Umfeldes zu ermutigen und frühzeitig auf Coaching- oder Beratungsangebote hinzuweisen. Ein weiterer Impuls könnte darin bestehen, das Verhältnis zu Entscheidungsträgern bewusst zu gestalten und dabei für Abhängigkeiten zu sensibilisieren sowie für strukturelle Klarheit zu werben. Daran knüpft sich die Überlegung an, Trägereinrichtungen und Unterstützer:innen der EPR auch von Seiten des Programms stärker zu involvieren und z.B. mit zu Netzwerkveranstaltungen einzuladen. Zudem stellt sich die Frage, wie Projekte in der Gestaltung struktureller Übergänge (z.B. hin zur Verstetigung) stärker unterstützt werden können, sodass der Wissenstransfer und die Verständigung mit den neu beteiligten Akteur:innen gelingen kann.

In Bezug auf die Gestaltung der Begleitformate ist es zentral, der mühsamen Seite des Erprobens, dem Gefühl des Scheiterns oder der Stagnation des Projekts in Vernetzungsveranstaltungen Raum zu geben. Das gilt einerseits für die Ebene des Erfahrungsaustauschs, welcher gerade im Fall von akuten Schwierigkeiten auch geschützte Gesprächsräume erforderlich macht. Andererseits kann das Themenfeld aber auch in die inhaltliche Gestaltung der Formate einfließen, beispielsweise durch eine biblisch-theologische Auseinandersetzung mit Krisenerfahrungen und eine gemeinsame Suche nach einer resilienten Theologie des Erprobens. Angesichts der Bedeutung, die Teambuilding und Leitungsstrukturen für die hier befragten EPR entfalteten, legt es sich außerdem nahe, auch diese Themen (Wie gestaltet man Aushandlungsprozesse? Wie leitet man in einem Team aus Gleichgestellten? Wie wächst ein Team zusammen?) in zukünftigen Weiterbildungsangeboten aufzugreifen. Damit verbunden ist die allgemeinere Frage nach weiteren Möglichkeiten und Wegen, EPR organisationsentwicklerisch zu schulen, um die Reibungen an den kirchlichen Organisations- und Institutionsgrenzen zu navigieren, ihnen fachliche und personelle Ressourcen zugänglich zu machen und sie dazu zu ermutigen, diese in Anspruch zu nehmen.

Für die inhaltliche Ausrichtung des Programms tun sich mit dem Themenfeld der Um- und Abbrüche zwei Spannungen auf: Die eine liegt darin, zwischen dem klaren Bekenntnis zur Projektförmigkeit der EPR und der Frage nach Verstetigung, Nachhaltigkeit und struktureller Verankerung der Projekte zu vermitteln. Die andere zeigt sich als Balanceakt zwischen Begeisterungs-Narrativen und visionären Hoffnungen auf der einen Seite und Geschichten des Scheiterns und der Suche nach Gott im Kleinen, Zerbrochenen und Unscheinbaren auf der anderen Seite. Diese Balance zu finden, wird nur in Bewegung möglich sein: Im gemeinsamen Gehen auf dem Lernweg des Erprobens.

Literaturverzeichnis

BECK, Johannes: Sieben Haltungen für eine andere Art Kirche zu sein. In: THOMAS SCHLEGEL; JULIANE KLEEMANN (Hrsg.): *Erprobungsräume: andere Gemeindeformen in der Landeskirche*. Leipzig 2021 (midiKontur (mK); 2), 261–269.

BILS, Sandra / FAIX, Tobias / HILBRANDS, Christian: Erprobung empirisch: Analyse, Lernerfahrung und Handlungsempfehlungen für die Kirchenentwicklung. In: BILS, Sandra u. a. (Hrsg.): *Erprobung empirisch: Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landeskirchlicher Innovations- und Erprobungsräume*. Göttingen ¹2024, 263–288 (<https://doi.org/10.13109/9783666500459>).

DOMSGEN, Michael: Über, von und in empowerment lernen – und so Reflexionsräume neu ausloten. In: *Evangelische Theologie* 85 (2025), 85–96 (<https://doi.org/10.14315/evth-2025-850203>).

DRATH, Karsten: *Die Resiliente Organisation - Inkl. Arbeitshilfen Online: Wie Sich das Immunsystem Von Unternehmen Stärken Lässt*. Freiburg, GERMANY 2018.

ELHAUS, Philipp u. a.: „Initiative Missionarische Aufbrüche“ in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens. 2025 (Evaluationsbericht).

ELHAUS, Philipp / LÄMMLIN, Georg: Ambidextrie – Kirche zwischen Optimierungs- und Erkundungsmodus. In: LÄMMLIN, Georg; ELHAUS, Philipp; SCHENDEL, Gunther (Hrsg.): *Adaption und Innovation: Evangelische Kirchen in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen*. Baden-Baden ¹2026 (SI-Diskurse | Gesellschaft – Kirche – Religion ; 9), 221–245 (<https://doi.org/10.5771/9783748952268>).

Fresh Expressions of Church: Fruitfulness Framework report. (o. J.). Eido Research.

HOFFMANN, Gregor Paul: *Organisationale Resilienz*. Wiesbaden 2016 (essentials) (<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12890-6>).

KÜHL, Stefan: *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden 2020 (<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29832-6>).

LALOUX, Frédéric: *Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München 2015.

LALOUX, Frédéric: *Reinventing Organizations visuell: ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München ¹2017 (Vahlen eLibrary: Unternehmensführung, Management, Organisation), 1.

LAMBERS, Helmut: *Management in der sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft: ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell*. Weinheim 2015 (Grundlagentexte soziale Berufe), 209.

MATT-WINDEL, Susanna: Mit leichtem Gepäck mutig sein – Transparenz und Partizipation im Zukunftsprozess. In: LÄMMLIN, Georg; ELHAUS, Philipp; SCHENDEL, Gunther (Hrsg.): *Adaption und Innovation: Evangelische Kirchen in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen*. Baden-Baden ¹2026 (SI-Diskurse | Gesellschaft – Kirche – Religion ; 9), 413–416 (<https://doi.org/10.5771/9783748952268>).

RITZER, Maike / HERBST, Michael / TODJERAS, Patrick: Kirchliche Evaluationspraxis im Wandel. Flourishing Congregations als neues Messinstrument. In: *ZfE* 2026 (2026), 121–143 (<https://doi.org/10.31244/zfe.2026.01.07>).

RÖHE, Achim: *Das resiliente Unternehmen – Die Krisen der Zukunft erfolgreich meistern*. Berlin, Heidelberg 2022 (<https://doi.org/10.1007/978-3-662-64815-5>).

SCHEIN, Edgar H. / SCHEIN, Peter: *Organisationskultur und Leadership*: 2018 (<https://doi.org/10.15358/9783800656608>).

SCHENDEL, Gunther: Responsivität als Leitbegriff innovativer Kirchenentwicklung. In: LÄMMLIN, Georg; ELHAUS, Philipp; SCHENDEL, Gunther (Hrsg.): *Adaption und Innovation: Evangelische Kirchen in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen*. Baden-Baden 2026 (SI-Diskurse | Gesellschaft – Kirche – Religion; 9), 173–206 (<https://doi.org/10.5771/9783748952268>).

SCHLEGEL, Thomas: Kirche erproben. Phänomenologische und ekklesiologische Aspekte. In: SCHLEGEL, Thomas; KLEEMANN, Juliane (Hrsg.): *Erprobungsräume: andere Gemeindeformen in der Landeskirche*. Leipzig 2021 (midiKontur (mK) ; 2), 201–236.

ZIMMER, Miriam / EUFINGER, Veronika / SELLMANN, Matthias: Religiöse Vitalität erklären und messen. Ein vierdimensionales Wirkungsmodell erfolgreicher kirchlicher Arbeit. In: EIFFLER, Felix ; REIBMANN, David (Hrsg.): *«Wir können's ja nicht lassen ...» Vitalität als Kennzeichen einer Kirche der Sendung*, Band 1. Leipzig 2023 (Mission und Kontext), 61-89.

ZIMMER, Miriam / EUFINGER, Veronika : Determinanten kirchengemeindlicher Vitalität – Kommentar zur Typologie des Wohlergehens von Kirchengemeinden. In: P. D. G. Lämmlin, D. H. Rebenstorf, & D. A.-C. Renneberg: *Herausforderungen und Potenziale vor Ort: Zweites Kirchengemeindebarometer*, Baden-Baden 2024, 323–340. (<https://doi.org/10.5771/9783748947912>).

Anhang

Interviewleitfaden: Um- und Abbrüche in Erprobungsräumen

Initiative:

Name des/ der Interviewten:

Ort, Datum:

1) Vorbereitung auf das Interview	
	bisher vorhandene Projektinformationen lesen:
2) Rahmen & Einleitende Bemerkung	
	• Vorstellung des Interviewers • Ggf. Duzen vs. Siezen? • Einwilligung Datenschutz - Unterschrift • Anliegen: • <i>In diesem Jahr führen wir eine Untersuchung zu Um- und Abbrüchen in EPR durch. Wir wollen herausfinden, mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert sind. Wann sind diese so groß, dass ein Abbruch der Arbeit droht? Was hilft dabei, mit ihnen umzugehen?</i> • <i>Dabei wollen wir von den Erfahrungen hören, die Sie mit Ihrer Initiative gemacht haben - es gibt also keine falschen oder richtigen Antworten. Vielen Dank, dass Sie sich zu einer Teilnahme bereit erklärt haben!</i> • Dauer ca 1h • Ton/ Videoaufnahme – Aufklärung & Einverständnis • Ggf. Aufbau des Interviews vorstellen?
A) EPR-Vorstellung	
Idee	1) Bitte beschreiben Sie zu Beginn kurz die Idee Ihrer Initiative/ von „XY“!
Rolle	2) Was ist Ihre Rolle in der Initiative?
Entwicklung	3) Skizzieren Sie in ein paar Sätzen die Entwicklung Ihrer Initiative, von ihrem Beginn bis heute!

B) Veränderungen & Brüche	
Brüche allgemein	4) <i>Da klangen bereits einige Entwicklungsetappen und Veränderungen an! Welche von diesen Veränderungen haben Sie als besonders herausfordernd erlebt?</i> <i>Warum?</i> 5) <i>Welche dieser Veränderungen würden Sie vlt. als „Bruch“ bezeichnen?</i> <i>Warum?</i>
C) Größter Bruch	
Größter Bruch	6) <i>Welcher Bruch stellte für Ihre Initiative die größte Herausforderung dar?</i>
Ursache/ Anlass	7) <i>Wie kam es zu diesem Bruch?</i>
Veränderung des EPR	8) <i>Was hat der Bruch ausgelöst? Inwiefern hat sich die Arbeit Ihrer Initiative dadurch verändert?</i> <i>Was gewonnen/ verloren?</i> <i>Auswirkungen auf Ziel/ Kontext?</i>
Resilienz-faktoren	9) <i>Was hat Ihnen geholfen, mit dem Bruch umzugehen?</i> <i>Persönlich?</i> <i>als Team des EPR?</i>
Risiko-faktoren	10) <i>Was hat es erschwert, mit dem Bruch umzugehen?</i> <i>Persönlich?</i> <i>als Team des EPR?</i>

Einfluss-faktoren	<i>11) Welche anderen Akteure haben dabei eine Rolle gespielt?</i> • Das Team • Die lokale Kirchgemeinde/ der GKR/ Hauptamtlicher vor Ort • (Der Träger) • Der Kirchenkreis • Die Programmebene/ das Team EPR (!!) • Sonstige/Weitere Akteure (politische Gemeinde/Kooperationspartner) • Zielgruppe • Einzelne Personen
D) Abschluss-Reflexion	
Resume	<i>12) Wie schauen Sie jetzt im Rückblick auf diesen Bruch?</i> • Wie bewerten Sie ihn? <i>13) Würden Sie aus heutiger Sicht etwas anders machen? Was?</i>
Wunsch	<i>14) Was hätte Ihnen in der Umbruchssituation geholfen?</i> • Von wem hätten Sie sich vlt. Unterstützung gewünscht?
Rat	<i>15) Was würden Sie Initiativen raten, die gerade in einer ähnlichen Situation stehen?</i>

Vielen Dank!

Interviewleitfaden Programmebene: Um- und Abbrüche in Erprobungsräumen

Name des/ der Interviewten:

Ort, Datum:

Rahmen & Einleitende Bemerkung	
• Vorstellung des Interviewers • Einwilligung Datenschutz - Unterschrift • Anliegen: <i>In diesem Jahr führen wir eine Untersuchung zu Um- und Abbrüchen in EPR durch, um herauszufinden, mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert sind. Wann sind diese so groß, dass ein Abbruch der Arbeit droht? Was hilft dabei, mit ihnen umzugehen? Dabei wollen wir sowohl die Erfahrungen konkreter Projekte als auch die Perspektive der Programmebene berücksichtigen. Vielen Dank, dass Du bereit dazu bist, deine Beobachtungen und Erfahrungen, die du als Teil des Teams-EPR gemacht hast, mit uns zu teilen!</i> • Dauer ca. 1 1/2h? • Ton/ Videoaufnahme – Aufklärung & Einverständnis • Ggf. Aufbau des Interviews vorstellen?	
E) EPR-Begleitstruktur	
Team EPR	16) Das Team EPR im Landeskirchenamt ist mit der operativen Projektleitung der Erprobungsräume betraut. Was bedeutet das konkret? Bitte skizziere zu Beginn kurz die Aufgaben des Teams!
	<i>Wie setzt sich das Team EPR zusammen? Welche Aufgabenbereiche gibt es?</i>
Rolle	17) Was ist Deine Rolle im Team EPR?
Begleit- und Kommunikationsstruktur EPR	18) Wie gestaltet sich die Begleit- und Vernetzungsstruktur der EPR aktuell?
	- <i>Vernetzung – für alle?</i> - <i>Begleitung – für jedes einzelne Projekt? (Kontinuierlich)</i> - <i>Freiwillig – verpflichtend</i>
	19) Wie häufig bzw. auf welche Weise steht das Team EPR darüber hinaus mit den EPR im (unmittelbaren) Kontakt (z.B. durch Rundmails? Berichtsroutinen)?

Bruch-Geschichten der einzelnen EPR:	
Überleitung	<i>Nun kommen wir zu den Geschichten der vier einzelnen EPR: Stadtteilleben Gotha, Onlinekirche, Altenburg und Burtschütz. Nach deiner Wahrnehmung:</i>
20) Stadtteilleben Gotha	• <i>Mit welchen Herausforderungen war Stadtteilleben Gotha konfrontiert?</i> • <i>Was hat dazu geführt, dass sie ihre Arbeit (dennoch) fortgesetzt haben?</i> • <i>Welche Rolle hat die Programmebene in diesem Prozess gespielt?</i>
21) Online-Kirche	• <i>Mit welchen Herausforderungen war die Online-Kirche konfrontiert?</i> • <i>Was hat dazu geführt, dass sie ihre Arbeit (dennoch) fortgesetzt haben?</i> • <i>Welche Rolle hat die Programmebene in diesem Prozess gespielt?</i>
22) Hofsalon Altenburg	• <i>Mit welchen Herausforderungen war der Hofsalon konfrontiert?</i> • <i>Was hat dazu geführt, dass sie ihre Arbeit (dennoch) fortgesetzt haben?</i> • <i>Welche Rolle hat die Programmebene in diesem Prozess gespielt?</i>
23) Mehrgenerationenhof Burtschütz	• <i>Mit welchen Herausforderungen war Burtschütz konfrontiert?</i> • <i>Was hat dazu geführt, dass sie ihre Arbeit nicht fortgesetzt haben?</i> • <i>Welche Rolle hat die Programmebene in diesem Prozess gespielt?</i>
3) Brüche bei EPR allgemein	
Einleitung	<i>Wenn du nun wieder an alle Erprobungsräume denkst:</i>
Herausforderungen	24) Waren die Herausforderungen der 4 ausgewählten EPR typisch?
	<i>Inwiefern?</i> <i>Welche weiteren müssten vlt. noch ergänzt werden?</i>
Schutzfaktoren	25) Was hilft EPR (allgemein) dabei, mit Herausforderungen umzugehen und ihre Arbeit trotz geänderter Ausgangsbedingungen fort zu führen?
Risikofaktoren	26) Was erschwert es EPR, sich an geänderte Ausgangsbedingungen anzupassen?

Einflussfaktoren	27) Welche hilfreiche oder hinderliche Rolle spielen dabei folgende Akteure oder Kontextfaktoren? (falls noch nicht benannt)
	• Das Team • Die lokale Kirchgemeinde/ der GKR/ Hauptamtlicher vor Ort • (Der Träger) • Der Kirchenkreis, Kollegium, Nachbargemeinden • Sonstige/Weitere Akteure (politische Gemeinde/Kooperationspartner) • Zielgruppe • Einzelne Personen → Rechtliche/ strukturelle Rahmenbedingungen
Abbruch	28) Wann ist ein Ende eines EPR deiner Meinung nach unvermeidlich?
Chancen	29) Welche positiven Entwicklungen hast du nach solchen Herausforderungen vlt. auch schon wahrgenommen?
4) Rolle der Programmebene	
Problem-Kommunikation	30) Auf welche Weise erfährt das Team EPR (am ehesten) von Herausforderungen oder Schwierigkeiten der EPR?
Umgang/ Reaktion	31) Was geschieht, wenn herausfordernde Situationen von EPR bekannt werden?
	Interne „Melde-Kette“/ Rücksprache im Team EPR? Nächste Schritte? Gibt es Routinen? Umgang?
Eingriff	32) Wann und auf welche Weise greift das Team EPR bei Herausforderungen vermittelnd oder steuernd in die Arbeit der Erprobungsräume ein?
	(Beispiel für einen deutlichen/ den deutlichsten Eingriff? Abwägung: Wann Eingriff/ Wie wird entschieden)
Learnings	33) Was habt ihr im Umgang mit herausfordernden Situationen von EPR im Verlauf der Zeit (evtl.) dazugelernt oder verändert?
	(ggf. erste Erfahrungen damit?)

5) Abschluss-Reflexion	
Wunsch?	34) <i>Wie könnte EPR im Umgang mit Herausforderungen zukünftig noch besser geholfen werden?</i>
	<i>Was wünschst du dir von den EPR?</i> <i>Von euch als Team?</i> <i>Vom landeskirchlichen Kontext?</i>
Bilanz	35) <i>„Umbrüche sind Teil der DNA von Erprobungsräumen.“ Was denkst du dazu?</i>
	<i>Was bedeutet das für die langfristige Perspektive von EPR?</i> <i>Hat sich deine Einstellung dazu im Verlauf der Jahre verändert?</i>

Vielen Dank!

„Umbruch, Abbruch, Zerbruch: Brüche in Erprobungsräumen“

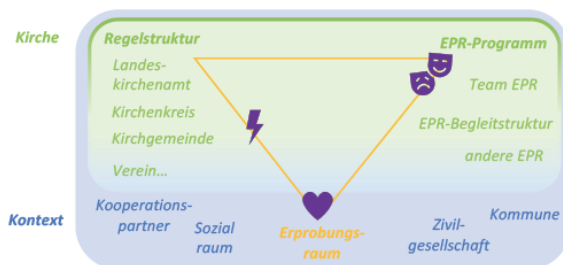
Fokusuntersuchung 2025

- ein vorläufiger Einblick -



Thesen

Thesen: Rundgang durchs „Beziehungsdreieck“



These 0) Ausgangspunkt

Vulnerabilität und Fragilität

- Erprobungsräume sind ein fragiles Gefüge und müssen mit Handlungsunsicherheit, Fluktuation von Mitarbeitenden und sich ändernden Kontextbedingungen umgehen.
- Resonanzen aus dem Kontext und Rückhalt im Team tragen wesentlich zur Stabilität bei, stellen sich ggf. aber erst im Verlauf ein oder schwanken.
- Umso wichtiger ist der Rückhalt, den sie von landeskirchlicher Seite (kirchliche Regelstrukturen, Team EPR, Begleit-Netzwerk) bekommen.

These 1) Kirchliche Regelstruktur ⚡

Trägerschaft und Rückhalt

- Die Klarheit über Rollen, Erwartungen und Zuständigkeiten für den EPR ist in den landeskirchlichen Regelstrukturen häufig nicht gegeben. So kommt es z.T. zu einer Inkongruenz von administrativer Anbindung und erlebtem Rückhalt, Spannungen und Unsicherheiten.
- Eine einmal errungene Rollenklarheit ist durch Personalwechsel (z.B. neuer GKR, neuer Sup, neue Pfarrperson) gefährdet.
- Steht der Rückhalt aus den Regelstrukturen in Frage, gewinnen die Resonanz aus dem Kontext und die Einbindung in das Begleit-Netzwerk größere Relevanz.

→ Wie lässt sich die Beziehung stabilisieren, verankern und gestalten?

„...die Superintendentin hat nicht wahrgenommen, dass das IHR Erprobungsraum sei. [...] weil sie auch anfänglich nicht involviert war. [...] die ganze Landeskirche hat das nicht richtig verstanden, wo sind denn eigentlich die Erprobungsräume und wer trägt die Verantwortung und da gab es nämlich die Denkweise bei manchen, die Erprobungsräume würden dem Landeskirchenamt gehören und vom Landeskirchenamt verantwortet werden.“

„...besonders [...] virulent wird dieses Thema in Bezug [...] auf die Gemeindeleitung, die ja gucken muss, dass sie rechtsverbindlich und verantwortlich dafür einsteht, was wir da so tun. [...] sodass ich oft eine sehr vorsichtige Gemeindeleitung erlebe, die alles hinterfragt, die auch zum Teil sehr bedacht ist auf die Dinge, wie sie schon immer waren [...] und damit, ja werden die Ehrenamtlichen [...] schnell demotiviert oder ausgebremst. Was zu großem Frust führt.“

These 2) Programmteam EPR

Vermittlung und Ambivalenz:

- Die Rolle des Team EPR ist durch seine sowohl steuernde als auch begleitende Funktion spannungsvoll. Auch in der Verhältnisklärung zwischen EPR und Regelstruktur nimmt das Team EPR eine vermittelnde, teils ambivalente Rolle ein:
- Meist kommt die Position als Repräsentanz der Landeskirche dem EPR zugute, da es ihn als Fürsprecher legitimiert, andere Akteure zur Verantwortung zieht und Gestaltungsräume ermöglicht.
- Bei Unklarheiten und Konflikten innerhalb des EPRs, kann diese machtvoll Position auch zu verstärkten Parteilichkeiten und stark steuernden Eingriffen führen.

→ Wer hat die Deutungshoheit über den EPR und bestimmt, wann er zu Ende bzw. ob und wie er weiter geht?

„...als dann die Resonanz kam [...]. Also mit dem positiven Feedback eines frischen Menschen von außen war der [der Träger] dann zum Beispiel hin und wieder besänftigt, dass da jemand was Positives dran finden konnte, [...] weil wenn das Menschen sagen, die Know-How haben, [...] da muss ja was dahinter stehen. [...] Deshalb war auch immer, quasi, die Erprobungsräume auch tatsächlich immer wichtig. Mit einem klaren Statement hier und da.“

„Da kamen dann von der Kirche ganz oben irgendwelche Leute, und die haben das eine halbe Stunde angeguckt und haben gesagt, sie haben es durchdrungen, uns nicht mehr ausreden lassen, aber OK, gut. Wir haben es zur Kenntnis genommen, dass ihr versucht habt zu helfen. Vielen Dank. Ja genau, mit dem [Entscheidungsträger] hatten die dann zwei Stunden geredet, ja.“

These 3) EPR-Initiative



Haltung und Gestaltungswille

- Auf Seiten des EPR tragen eine versöhnliche Haltung sowie das Bemühen um Transparenz und kommunikative Einbindung zu einer Verankerung oder Beziehungsklarheit gegenüber den kirchlichen Regelstrukturen (v.a. dem Träger) bei.
- Dies kann sich auch im Bestreben äußern, die Regelstrukturen mitzugestalten. Kommt es zu personellen Schnittmengen, so ist die betroffene Person damit konfrontiert, den „Rollenkonflikt“ auszubalancieren.
- Zu dieser Haltung trägt eine theologische Einordnung und Integration der „Brüchigkeit“ bei. Gleichzeitig stellt dies – auch geistlich – eine Herausforderung dar.

→ Wie können EPR im Umgang mit Brüchen durch theologische Einordnung geistlich ermutigt werden?

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

„...das heißt, die Menschen, die dort mitbekommen haben, wie wichtig das ist, dass es solche Orte gibt [...], die gehen noch einen Schritt weiter und sagen, **dann will ich mich auch in Kirchengemeinde engagieren**, dass solche Orte eine Chance haben oder Tradition und Neues zusammenkommen.“

„Am Anfang war ein unglaubliches Festhalten, an dem wie es werden soll, und deswegen ein sehr großes Gegeneinander, **und mittlerweile [...] sind wir, [...] als diejenigen, die es gestalten wollen, viel weicher geworden.**“

„Ja, und ich glaube, das hat mich jetzt auch in, in der langen Erfahrung [...] dieser Wellenbewegung des Erprobungsraums viel entspannter gemacht [...], zu sehen, **es ist Teil des Weges und vielleicht auch notwendig, weil manche Entscheidungen nie gefallen wäre, ohne dass was abbricht.** Ja, so ein bisschen wie die Elia-Geschichte [...]. Wenn der nie ins Burnout gekommen wäre, [...] wäre der nie zurück zu seinen Quellen und hätte überlegt, warum er das eigentlich alles macht. Ja und, ich glaube, [...] **das führt uns vielleicht auch immer wieder zurück zu unseren Quellen und die Frage: [...] Warum macht ihr das jetzt noch mal?** [...] Was war noch mal die Motivation? Ah ja, OK, es geht ums Evangelium, es geht darum, dass Menschen einander in Liebe begegnen, dass ihr zuhört. Was braucht ihr wirklich dafür?“