

## MIT BEIDEN HÄNDEN GEHT ES BESSER

### Innovation in der Kirche am Beispiel von Erprobungsräumen und Ambidextrie



**P. Elhaus & Dr. G. Schendel**

Pastoren und wissenschaftliche Referenten im SI

#### 1 Ein Aufbruchssignal im Umbruch: Wachsende Vielfalt gemeindlicher Formen

Im November 2019 wurden auf der EKD-Synode in Dresden der „Atlas neue Gemeindeformen“ (Berneburg/Hörsch 2019) vorgestellt. Die evangelische Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi) hat 211 Initiativen, Vereine und Gemeinden mit einer Online-Befragung untersucht und die Ergebnisse ausgewertet. Unter dem Motto „Vielfalt von Kirche wird sichtbar“ zeigt sich ein ebenso vitales wie fluides Feld von zahlreichen neuen Gemeindeformen in unterschiedlichen Trägerschaften, die zwei Grundtypen zugeordnet werden. Unter „neuen Gemeindeformen“ werden die Initiativen gefasst, die sich kirchlich bzw. gemeindlich jenseits der klassischen Ortskirchengemeinden neu organisieren. Mit „innovativen christlichen Sozialformen“ werden die Initiativen bezeichnet, die innerhalb bestehender Gemeinschafts- und Organisationsstrukturen aufbrechen und für bestimmte Herausforderungen neue Lösungsansätze entwickeln. Beide Grundtypen gehen in unterschiedlichen Mischformen fließend ineinander über. Sichtbar wird ein bunter Wildwuchs (zur Metapher vgl. Kunz 2014) an unterschiedlichen christlichen Gemeinschaftsinitiativen, die neben dem klassischen Boden-

decker der Ortskirchengemeinden ans Licht der kirchlichen Wahrnehmung dringen und die Leitidee einer kirchlichen Biodiversität (Müller 2015) empirisch unterlegen. Das klassisch territorial bestimmte Ordnungs- und Organisationsprinzip der Landeskirchen mit dem aus dem Spätmittelalter stammenden Trias von Ort, Kirchengebäude und Pfarramt ist mittlerweile überdehnt. Die Prinzipien der Territorialität und der pastoralen Nähe lassen sich über Strukturanpassungen und Verdichtungen nicht mehr länger miteinander vermitteln, ohne mit Formen des systemischen Burnouts rechnen zu müssen (Pohl-Patalong 2021a: 34–36). Das Prekäre dieser Situation drängte sich aufgrund des Zusammenhanges von volkscirchlicher Struktur und Minderheitensituation besonders in den neuen Bundesländern auf. „Das kann auf Dauer nicht gut gehen. ... Die Entwicklung ist an einem Punkt angelangt, an dem deutlich und klar eingestanden werden muss: Wir sind am Ende unserer Möglichkeiten“ formulierte 2014 die damalige Landesbischöfin der Ev. Kirche in Mitteldeutschland, Ilse Junkermann im Blick auf die Grenze der diversen Strukturanpassungen (Junkermann 2014: 2). Je größer die Lücken im pastoralen Versorgungsnetz der Fläche wurden und je deutlicher bewusst wird, dass „mit dem Prinzip „Weniger vom Alten ... keine Innovationskraft“ verbunden ist (Aktenstück 4 2020: 19), desto mehr rückte in

den Fokus, was in den Zwischenräumen bereits sprießt.

Auffallend ist, dass sich die neuen gemeindlichen Initiativen auf keinen präzisen Begriff bringen lassen, weil die Übergänge ihrer jeweiligen Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte sowohl innerhalb auch als jenseits etablierter volkskirchlicher Strukturen liegen und ihr vielfach experimenteller Charakter ergebnisoffene Entwicklungen impliziert. Auch die aus der Church of England stammende Bezeichnung der Fresh expressions of church ist ein induktiv gewonnener Containerbegriff, der unterschiedliche Typen umfasst (vgl. Church House Publishing 2004 und Herbst 2008). Sie wurden erst nachträglich mit Kriterien versehen, die bei den Evaluationen primär als Indikatoren zur Selbsteinschätzung dienten (vgl. Lings 2016) und eher der Funktion einer „Grammatik der Erneuerung“ entsprechen (Todjeras 2019), nicht einem Modell. Damit unterstreicht das Phänomen der Fresh Expressions of church und die im deutschsprachigen Raum adaptierte sprachliche Variante der „Fresh X“ (Pompe u. a. 2016) nicht nur die von Uta Pohl-Patalong und Eberhard Hauschildt nachdrücklich eingeforderte Auseinandersetzung um den Gemeindebegriff (2013: 271–310). Es wirft zugleich die Frage auf, ob und wie neue und daher oft fragile christliche Sozialformen in die kirchliche Organisation eingebunden werden können bzw. wollen und sich fluide und feste, etablierte Gemeindeformen wie die klassische Ortsgemeinde im Rahmen der kirchlichen Organisation zueinander verhalten (Vgl. Hermelink 2018b). Der Hinweis auf die ebenfalls aus der anglikanischen Kirche stammende Rede von einer „Mixed Economy“ beantwortet diese Frage nicht. „Mixed economy“ steht als Metapher für eine versöhnte Verschiedenheit der Formen, weniger als Konzept für strategische kirchliche Organisationsentwicklung (vgl. Lings 2020). Pragmatisch wird der Begriff additiv verwendet und soll die Notwendigkeit der Pluralität der Formen und ihre prinzipielle Gleichwertigkeit im Sinne der

wechselseitigen Ergänzung unterstreichen. Er steht für die Einheit der Kirche in ihrer Pluralität (Müller 2020). Als Leitbild signalisiert der Begriff Wertschätzung für die im deutschsprachigen Raum schon länger gewachsene Vielfalt von gemeindlichen Formen, die neben kategorialen Formen wie klassische Anstaltsgemeinden oder Studierendengemeinden auch gemeindliche Formen an dritten Orten wie dem Krankenhaus oder einem geistlichen Zentrum sowie temporäre Formen wie z. B. Urlaubergemeinden umfassen. Zugleich markiert die Rede von der Mixed Economy einen Entwicklungshorizont, der durchaus konzeptionelle Konsequenzen impliziert, die z. B. beim Begriff der „regiolokalen Kirchenentwicklung“ anklingen (Herbst/Pompe 2018 und Herbst 2020: 83–89). Die Frage nach der Verhältnisbestimmung der diversen kirchlichen Sozialformen über die Ergänzung hinaus bleibt jedoch offen (vgl. Pohl-Patalong 2020). Der unterschiedliche Charakter der kirchlichen Sozialformen und die damit verbundenen divergierenden Einschätzungen ihrer Bedeutung für kirchliche Zukunftsszenarien geraten ebenso wenig in den Blick, wie ihre Differenzen hinsichtlich der strukturellen Einbindung in Organisationsstrukturen mit entsprechender Ressourcenzuteilung, Stellenplanschlüssel und hierarchischen Zuständigkeiten. Konkurrenzen, Konflikte und wechselseitige Veränderungsdynamiken können so nicht thematisiert werden – und gerade sie kennzeichnen die Geschichte des Verhältnisses von parochialen und nicht-parochialen Formen der Kirche, das Uta Pohl-Patalong sorgfältig rekonstruiert hat (Pohl-Patalong 2003). Wird das Andere – wie in der Gegenüberstellung von parochial und nicht-parochial – lediglich mit einer Negation beschrieben, ist zudem ein normatives Legitimationsgefälle angezeigt. Der Sonderfall liegt im Schatten des Normalfalls und muss sich an der dominanten Praxisform rechtfertigen (Hermelink 2018a: 277). Gewohnheitsrecht setzt sich tendenziell dann durch, wenn im Zuge von Kürzungsmaßnahmen der „weiche Pluralismus“ des Nebeneinanders unterschiedlicher Sozialformen einem „harten

Pluralismus“ der Konkurrenz weicht (a. a. O.: 282–284). Im Rahmen der Organisationsentwicklung wird diese asymmetrische Dynamik als Pfadabhängigkeit beschrieben. Erfolgreiche Handlungspfade bilden sich aus und prägen sich ein. Sie werden durch sich selbst verstärkende Prozesse zu „eingespurten“ Logiken, aus denen sich Organisationen nur schwer wieder lösen können (Ackermann 2001). Soll die Vielfalt gemeindlicher Formen durch organisationales Handeln gezielt gefördert werden, ist diese Asymmetrie zu berücksichtigen.

Ein zweiter Grund für die gewachsene Aufmerksamkeit für neue gemeindliche Formen liegt in der Tatsache, dass sich in den kleinen, lokalen Aufbrüchen punktuell ereignet, was als große Herausforderungen auf der Agenda des kirchlichen Gesamtsystems steht: traditionell kirchliche Milieugrenzen werden durchbrochen, die Altersgruppe der 25–40-Jährigen erreicht und aktiviert, es besteht eine große Offenheit für religiöse Suchbewegungen, religiös fernstehende Menschen werden in ihren Lebenswelten in die Kommunikation des Evangeliums einbezogen und die Initiativen strahlen in ihren Sozialraum aus (vgl. Berneburg/Hörsch 2019: 21–36). Aufgrund dieser Beobachtungen und Analysen nimmt man mittlerweile aus kirchenleitender Ebene die innovativen Gemeindefrüchte und ihre missionale Dynamik mit ausgesprochener Sympathie wahr (Hofmann 2019; Stäblein 2019 und Arends 2020) und reklamiert ihre Potentiale u. a. mit dem Begriff der „Sprunginnovation“ (Meister 2019: 9). Wird hier doch das durch die Freiburger Studie „Kirche im Umbruch“ (EKD 2019) unterstrichene, gängige kirchliche Zukunftsnarrativ des Abbruchs im Sinne eines „älter, ärmer, weniger“ durch die Alternative des Aufbruchs im Sinne von „näher, profilierter, vielfältiger“ ergänzt (so bereits Krieg 2013: 94 f.). Der positive Claim spiegelt die hohe Interaktionsdichte und die Verankerung im jeweiligen räumlichen oder kulturellen Kontext in den Initiativen wider. Die 12 Leitsätze der EKD greifen die Pluralität der gemeindlichen Formen in ihrer Bedeutung für eine zukunftsorientierte Kirchenent-

wicklung und Zugehörigkeitsmuster positiv auf (EKD 2021: 22, 26) und sprechen sich dezidiert für die Förderung von Erprobungsräumen und innovativen Projekten mit „Risikokapital“ aus (a. a. O.: 23).

## 2 **Gewächshäuser für das Neue – kirchenrechtliche Regelungsversuche für plurale Gemeindeformen**

Diese Entwicklung in der Kirchenlandschaft korrespondiert mit einer Tendenz der Landeskirchen, ihr kirchenrechtliches Ordnungsgefüge für plurale Formen von Gemeinde zu öffnen. Dies ist umso bemerkenswerter, da die örtlich bestimmte Kirchengemeinde kirchenrechtlich als „Grundeinheit des kirchlichen Lebens und der Kirchenverfassung“ bezeichnet wird (Hübner 2016: 411). Bereits 2007 legte die badische Landeskirche ein Personalgemeindegesetz<sup>1</sup> vor, das deutlich macht, wie und unter welchen Bedingungen jenseits von territorial bestimmten Ortsgemeinden auch Personalgemeinden errichtet werden können. Entscheidend ist das Kriterium der Dauer, die Unterkategorien bilden ein entsprechender Personenkreis, ein besonderer Auftrag oder ein besonderer Kontext. Personalgemeinden werden zentral vom Oberlandeskirchenrat errichtet, rechtlich einer Ortsgemeinde und einem Kirchenbezirk zugeordnet, aber eigens visitiert. Da jedoch die ebenso fluiden wie fragilen neuen Gemeindeinitiativen die distinkten Kriterien der Personalgemeinde unterlaufen, geht ein aktueller Konsultationsprozess der Frage nach, wie die theologische Gleichwertigkeit zwischen den rechtlich und nicht rechtlich verfassten gemeindlichen Formen strukturell im Rahmen der kirchlichen Organisation anerkannt und eingebettet werden kann.

An prominenter Stelle öffnete die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (EKM) den Gemeindebegriff. In der Verfassung von 2008<sup>2</sup> wird in Artikel 3 konstatiert, dass sich „gemeindliches Leben in verschiedenen Bereichen der Bildung, im Zusammenhang besonderer Berufs- und Lebenssituationen, in geistli-

1 [www.kirchenrecht-ekiba.de/document/6826](http://www.kirchenrecht-ekiba.de/document/6826)

2 [www.kirchenrecht-ekm.de/document/9618](http://www.kirchenrecht-ekm.de/document/9618)

chen Zentren und in Gruppen mit besonderer Prägung von Frömmigkeit und Engagement sowie in Gemeinden auf Zeit“ ereignet. Diese besonderen Formen von Gemeinden ergänzen die kirchlichen Körperschaften wie Ortsgemeinde, Kirchenkreis und Landeskirche mit ihren jeweiligen Einrichtungen. Sie sind im Rahmen der kirchlichen Ordnung „in die Zeugnis- und Dienstgemeinschaft der Gesamtkirche eingebunden“.

Die seit Jahresbeginn 2020 gültige neue Verfassung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers<sup>3</sup> stellt in Artikel 3 fest, dass die Kirche Jesu Christi in vielfältigen Formen geschieht, die unterschiedliche Zugänge zum Glauben eröffnen. Die Landeskirche unterstützt und fördert diese Pluralität ausdrücklich. Unter dem Oberbegriff „Formen kirchlichen Lebens“ unterscheidet die Verfassung zwischen rechtlich (Landeskirche, Kirchenkreis, Ortsgemeinden sowie ihre jeweiligen Einrichtungen) und nicht rechtlich verfassten Formen. Als Beispiele für letztere werden „Formen gemeindlichen Lebens in besonderen Lebenssituationen, an besonderen Orten, in Gemeinschaften mit besonderem geistlichem Profil sowie in Gemeinden auf Zeit“ ausdrücklich benannt. In den Erläuterungen zum ersten Entwurf wurden darüber hinaus auch Initiativen im Sinne der Fresh expressions of church erwähnt.<sup>4</sup> Damit nimmt die Verfassung gerade die fluiden und temporären sowie experimentellen Gemeindeformen in den Blick – übrigens sowohl innerhalb als auch jenseits der parochialen Strukturen. Im Artikel 19 der neuen Verfassung können die neuen Gemeindeformen unter dem Begriff der Personalgemeinde auch rechtlich der Ortsgemeinde gleichgestellt werden, wenn sie spezifische Kriterien wie Personenanzahl, zeitliche Stabilität und inhaltliche Konzeption erfüllen.<sup>5</sup> Neben dem klassischen

Kriterium des Territoriums als vorgegebenes, institutionelles Verwaltungsprinzip tritt nun das subjektive Kriterium der eigenen Zuordnung für die Bildung von Gemeinde im Sinne der Personalgemeinde. Nähere Einzelheiten für diese Bildung müssen jedoch erst noch geregelt werden, die Verfassung öffnet hier zunächst nur ein Möglichkeitsfenster für zukünftige Entwicklungen.

Die Evangelische Kirche im Rheinland strebt seit 2017 im Rahmen eines synodalen Prozesses unter dem Thema „Gemeinde formen“ die Förderung von neuen Gemeinden an.<sup>6</sup> Mit den drei Begriffen Personalgemeinde, assoziierte Gemeinde und kooperierende Gemeinde fasst sie Möglichkeiten der Zuordnung zu bereits jetzt schon bestehenden neuen gemeindlichen Formen in den Blick und öffnet den Horizont für die Entwicklung neuer Gemeindeformen im Sinne der Fresh X mit dem Stichwort „Erprobungsräume“.

Anhand der vier Beispiele wird deutlich, wie das Kirchenrecht sich als Ermöglichungsrecht präsentiert, das bestehende Entwicklungen nicht reglementieren, sondern aufnehmen und auch rechtlich ermöglichen bzw. fördern will (Mainusch 2018: 89). Grundsätzlich wird der Gemeindebegriff von seiner einstmaligen konstitutiven Bindung an die Ortsgemeinde gelöst. Jan Hermelink spricht von einer „rechtlichen Liquidierung“ der Gemeinde (Hermelink 2019) im Sinne einer Verflüssigung. Kirchenrechtlich wird konzediert, dass sich Gemeinde auch jenseits von festgelegter Parochie an anderen Orten, mit anderen Zugehörigkeitslogiken und mit anderer Zeitdauer bildet. Diese Gemeindeformen werden gewürdigt und sollen landeskirchlich unterstützt werden. Wo es die Entwicklung nahelegt (Kriterium der Dauer und der Anzahl der Menschen), können sie auch rechtlich den Ortskirchengemeinden gleichgestellt werden, wobei die entsprechenden Fragen der organisationalen Einbindung und der Zuweisung der Ressourcen bislang nur von der badischen Landeskirche geregelt sind. Auch wenn die neuen gemeindlichen Formen rein faktisch von der Anzahl her Ausnahmen bleiben mögen, gelten sie mit ihren fluiden und

3 <https://www.kirchenverfassung2020.de/damfiles/default/kirchenverfassung/PDFs/Kirchenverfassung-ab-1.1.2020-Text.pdf-1e809bfb71c4d52d93c48dda1b8a2ba6.pdf>.

4 [https://www.landeskirche-hannovers.de/damfiles/default/evlka/wir-ueber-uns/landessynode/synode\\_25/achte-tagung-25-landessynode/Aktenstuecke/Nr\\_25B.pdf-57d359b89f3190ad2bf20529cb512ae5.pdf](https://www.landeskirche-hannovers.de/damfiles/default/evlka/wir-ueber-uns/landessynode/synode_25/achte-tagung-25-landessynode/Aktenstuecke/Nr_25B.pdf-57d359b89f3190ad2bf20529cb512ae5.pdf), S. 62.

5 [www.kirchenverfassung2020.de/artikel/artikel-19-Ortsgemeinde-und-Personalgemeinde](http://www.kirchenverfassung2020.de/artikel/artikel-19-Ortsgemeinde-und-Personalgemeinde).

6 [www.ekir.de/www/downloads/LS2017-B111.pdf](http://www.ekir.de/www/downloads/LS2017-B111.pdf).

vielfältigen Formaten als wichtige Ergänzung zu den bisherigen rechtlich verfassten Strukturen (Conring 2017).

Versteht man Kirchenrecht als Organisationsrecht (Hermelink 2011: 229; 232–234), so vollzieht sich im Bereich der kirchlichen Organisationsentwicklung ein erstaunliches Experiment. Inmitten des flächendeckend parzellierten Raumes der Ortsgemeinden errichten die Kirchen Gewächshäuser für neue Gemeindepflanzen (Mainusch 2020: 379 ff.), deren Konstitutionslogik, Lebensform und Haltbarkeitsdauer von der klassischen Ortsgemeinde abweicht, die aber im Blick auf den grundlegenden Auftrag der Kommunikation des Evangeliums eine ebenso wichtige wie notwendige Ergänzung zu den etablierten Formen bilden. Aus diesem Grund sollen sie nicht unter dem Konkurrenzdruck der Ortskirchengemeinde im Blick auf Aufmerksamkeit, Anerkennung und Ressourcen erstickt werden. Dennoch wird deutlich, dass sich die Spannungen zwischen theologischer Gleichwertigkeit und organisationsrechtlichen Differenzen mit kirchenrechtlichen Mitteln allein nicht befriedigend lösen lassen, wenn die fluiden Sozialformen ihre Prozess- und Ergebnisoffenheit und damit ihr Innovationspotential behalten sollen. Der Raum zwischen den nicht rechtlichen und den rechtlich verfassten Formen kirchlichen Lebens mit ihren unterschiedlichen Logiken und Entwicklungsdynamiken muss daher anders vermessen und gestaltet werden, um die neuen Aufbrüche an den Rändern und zwischen den Lücken der bisherigen Struktur zu fördern und zugleich Synergien und Wechselwirkungen für das kirchliche Gesamtsystem zu gewährleisten. Wie lässt sich Unsicherheit als Innovationsfaktor und der fluide Zwischenraum als experimenteller Inkubator im Rahmen einer Organisation kulturell und strukturell verankern?

### 3 Erprobungsräume – Musterbrecher im System

#### 3.1 Das Programm: zwischen ergebnisoffenen Erkundungen und zielorientiertem Handeln

Als Antwort auf diese Frage haben zahlreiche Landeskirchen in den letzten Jahren Förderin-

strumente entwickelt, die den gemeindlichen „Wildwuchs“ unterstützen und kultivieren sowie im Sinne von Kirche als lernender Organisation für das Gesamtsystem fruchtbar machen sollen (vgl. Arends 2020). Den Anfang machten 2015 die Erprobungsräume (EPR) in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland<sup>7</sup> (vgl. Schlegel 2021a).<sup>8</sup> Das Erproben steht nicht nur im Namen des Programms im Vordergrund, sondern soll auch die Dynamik der zu fördernden Initiativen kennzeichnen: „Ziel des seit 2015 bestehenden Prozesses „Erprobungsräume“ ist es, neue Gemeindeformen im säkularen Kontext zu erproben. werden auch „ergänzende Gemeindeformen an besonderen Orten, in besonderen Räumen und um besondere Personen verstanden ...“ (Ordnung EPR § 1 mit Bezug auf Artikel 3, Absatz 2 der Verfassung der EKM). Die Bedeutung der exemplarischen Projekte für die Entwicklung der Landeskirche wird eigens hervorgehoben. Wir schließen uns im Folgenden der in der Ordnung verwendeten Rede von „Projekten“ für die lokalen Initiativen an, auch wenn der Projektbegriff eine zeitlich begrenzte Laufzeitdauer impliziert und insofern missverständlich wirkt, denn die zeitliche Befristung gilt für die EPR-Projekte nur für den Förderungszeitraum, nicht für die Dauer der Initiative. Niemand gründet mit dem Ende vor Augen, auch wenn die Entwicklung der eigenen Gründungsinitiative prinzipiell risikoreich und ergebnisoffen ist.

Kennzeichnend für den programmatischen Ansatz sind sieben Kriterien, die beim Vergabeverfahren eine zentrale Rolle spielen und Aufschluss über das Gemeindebild und das Innovationsverständnis geben. Sie verdanken sich unterschiedlichen ökumenischen Lernfolien (Koeniger/Schendel/Witt 2020: 53 sowie Schlegel 2021b). Neben der Fresh Expressions of Church – Bewegung in England ist die niederländischen Variante der „Pionierplätze“ (Pioniersplekken) in der Protestantischen Kirche in den Niederlanden zu nennen (Bils 2021). Die Erfahrungen der französischen Diö-

7 [www.erprobungsraeume-ekm.de](http://www.erprobungsraeume-ekm.de).

8 Vgl. [www.erprobungsraeume-ekm.de/aufbruch/umbau-der-ekm/](http://www.erprobungsraeume-ekm.de/aufbruch/umbau-der-ekm/) sowie den Beitrag von Dr. Thomas Schlegel unter <https://pfarreverband.de/pfarrerblatt/index.php?a=show&iid=4450>.

zese Poitiers mit dem „Equipe-Konzept“ bilden den Hintergrund für die Auseinandersetzung mit den Grenzen der Parochie in Flächenregionen. Außerdem flossen Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen von Kirche in peripheren ländlichen Regionen ein, die mit dem Konzept der sozialen Innovation arbeiteten (EKD Kirchenamt 2016). Auf der Homepage werden die in den Förderrichtlinien sehr knapp gehaltenen Kriterien durch entsprechende Formulierungen erläutert sowie an anderer Stelle mit einem zentralen Stichwort überschrieben.<sup>9</sup>

1. **„In ihnen entsteht Gemeinde Jesu Christi neu. [Gemeinde]**

Kirche ist Gemeinschaft, die auf Jesus Christus ausgerichtet ist. In den Erprobungsräumen formiert sie sich neu.

2. **Sie überschreiten die volkikirchliche Logik an mindestens einer der folgenden Stellen: Parochie, Hauptamt, Kirchengebäude. [Durchbruch]**

Es braucht in unserer bunten, unüberschaubar gewordenen Gesellschaft verschiedenartige Orte und Zeiten, an denen man Christen begegnet – auch ohne Pfarrer, Kirchengebäude und über festgelegte Zuständigkeiten hinweg.

3. **Sie erreichen die Unerreichten mit dem Evangelium und laden sie zur Nachfolge ein. [Evangelium]**

Im säkularen Umfeld wird unser Auftrag besonders wichtig: In den Erprobungsräumen geht es um das Verkündigen der guten Botschaft an alle Menschen.

4. **Sie passen sich an den Kontext an und dienen ihm. [Kontext]**

In den Erprobungsräumen lassen wir uns auf das ein, was da ist. So müssen wir erst zuhören, verstehen und Bedürfnisse wahrnehmen: den Menschen im Dorf, den Nachbarn im Quartier und den Kindern in der Schule. Ihnen wollen wir dienen.

5. **In ihnen sind freiwillig Mitarbeitende an verantwortlicher Stelle eingebunden. [Freiwillige]**

Kirche besteht aus allen Christen, sie ist

nicht das „Business“ der Hauptamtlichen. In den Erprobungsräumen wollen wir dazu zurückfinden: zu einem Miteinander der vielfältigen Gaben und dem Priestertum aller Getauften.

6. **Sie erschließen alternative Finanzquellen. [Finanzen]**

Auf dem Weg in die Zukunft wollen wir versuchen, von Kirchensteuer und staatlichen Leistungen unabhängiger zu werden. Die Erprobungsräume erhalten nur eine Teilförderung.

7. **In ihnen nimmt gelebte Spiritualität einen zentralen Raum ein. [Spiritualität]**

Glaube findet Ausdruck in der Spiritualität. Durch konkrete Formen wird er eingeübt. Da gibt es ganz verschiedene Stile und Traditionen. Wir suchen nach Formen, die auch für Außenstehende passen. Wie können sie selbst zu einer Liturgie finden, die ihnen entspricht?“

Die Kriterien liegen auf unterschiedlichen Ebenen und sind sehr offen formuliert. Das *ekklesiogenetische Moment* wird mit sehr dichten theologischen Begriffen beschrieben. Was hier an Gemeinde Jesu Christi konkret neu entsteht, lässt sich qualitativ nur in Differenz zur Negativfolie der gängigen volkikirchlichen Logik (Kriterium 2, Durchbruch) und quantitativ mit einer erhöhten Reichweite in säkularen Kontexten (Kriterium 3, Evangelium) benennen. Auch das Kriterium 7 mit „Spiritualität“ kann man als Kennzeichen für eine neue Gemeindebildung einordnen. Die *Außenorientierung* wird formal mit dem Stichwort „Kontext“ sowie „Unerreichte erreichen“ und inhaltlich mit „Dienst“ und „Evangelium“ sowie Einladung zur Nachfolge angezeigt. Die *Organisationsdimension* gerät mit den Stichworten „Freiwilligkeit“ und „Finanzen“ in den Blick.

Die innere Logik der Kriterien lässt sich wie folgt rekonstruieren: Die bewusste Unterbrechung der klassischen volkikirchlichen Logik mit ihrer Trias Parochie, Kirchengebäude und Hauptamt führt zu Freiräumen, die Kreativität und Innovation freisetzen. Die Muster[unter]brechung bildet damit die Voraussetzung für die Dynamik des Prozesses. Der starke Kontextbezug mit seinem diakonischen Charakter

<sup>9</sup> <https://www.erprobungsraeume-ekm.de/allgemein/7-kennzeichen-von-erprobungsraeumen/>  
<https://www.erprobungsraeume-ekm.de/ueber-uns/>

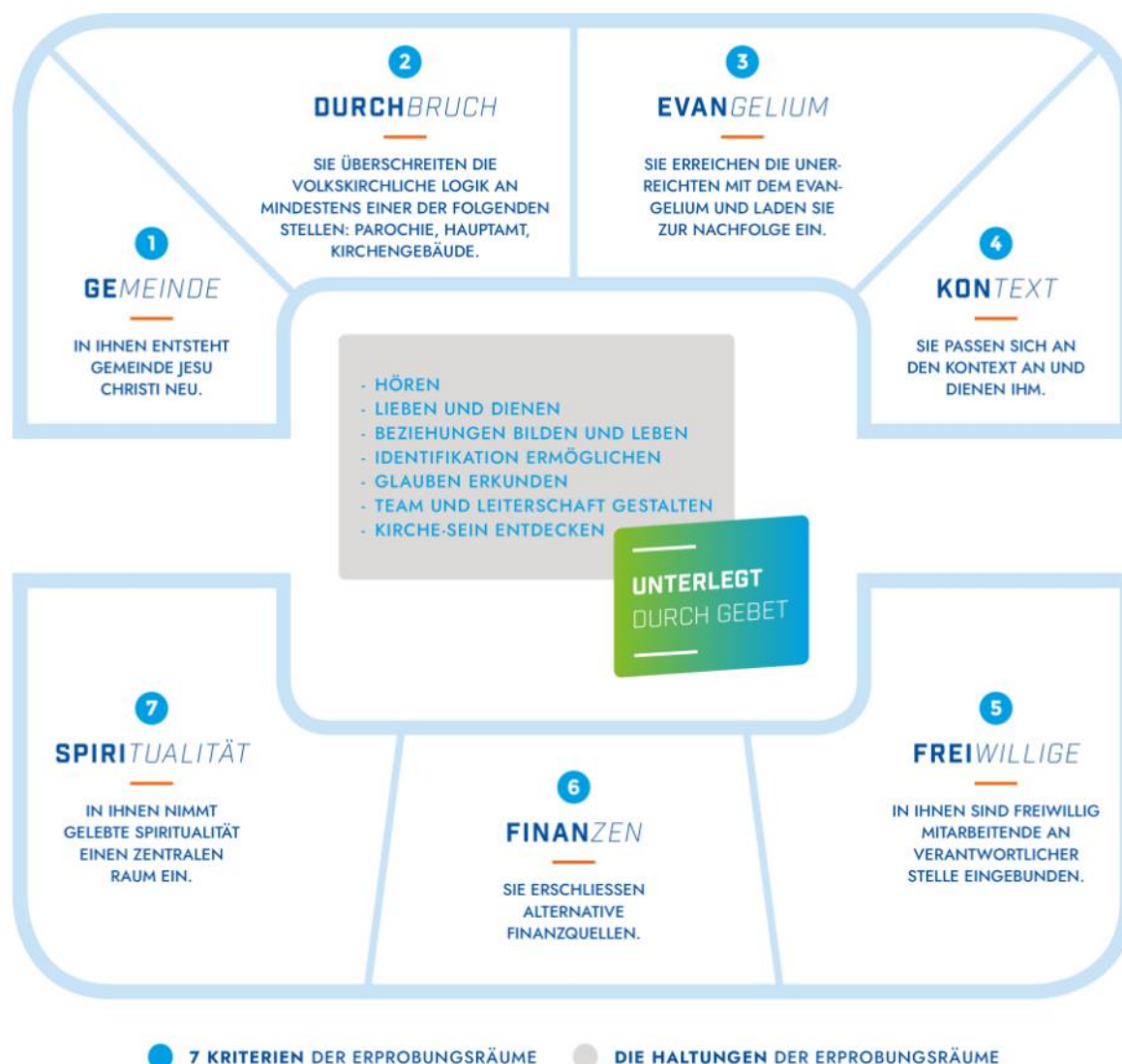


Abbildung 1: 7 Kriterien und Haltungen der Erprobungsräume, <https://www.erprobungsraeume-ekm.de/allgemein/die-haltungen/>

und der missionarische Duktus (Herbst 2021, programmatisch Kunz 2020) schlagen sich in vielfältigen Engagement-Stilen, Interaktionsmustern und Gemeinschaftsformen nieder. Wer in missionaler Logik lebensweltlich basierte Formen der Kommunikation des Evangeliums in säkularen Kontexten riskiert, um hier Kirche mit den Menschen zu entdecken, entwickelt mit ihnen nicht nur authentische Formen von Spiritualität. Zugleich entstehen neue christliche Sozialformen mit starkem partizipatorischem Charakter, die sich in ehrenamtlicher Mitarbeit und selbst akquirierten Finanzen zeigt. Was bei den Kriterien zu Anfang steht, bildet in der Prozesslogik das Endstadium. Musterunterbrechung, explorativer Charakter, soziales Engagement und Wertekommunikati-

on sowie religiöse Erfahrungen bilden dort die Schritte, die schließlich zu neuen Gemeindeformen führen sollen, flankiert von hohem freiwilligen sowie finanziellem Engagement. Die Differenz zwischen Kriterienreihenfolge und Prozesslogik scheint verantwortlich dafür gewesen zu sein, dass im Herbst 2020 auf der Homepage der Erprobungsräume die sieben Kriterien durch sieben Haltungen ergänzt und unterlegt wurden, die bewusst den prozessualen Charakter unterstreichen und mit „Kirche-Sein entdecken“ enden (vgl. Beck 2021). Spielen die Kriterien im Zuge des Bewilligungsverfahrens eine wichtige Rolle, so stehen die Haltungen für den experimentellen Prozess mit Ergebnisoffenheit inklusive der damit verbundenen Fehlerfreundlichkeit und einer geistli-

chen Grundierung der Gott-Offenheit (Gebet) im Sinne eines geistlichen Prozesses. Das inkonsistente Verhältnis spiegelt die Spannung zwischen den zielorientierten Kriterien auf der einen und offener Erkundung auf der anderen Seite und weist auf die unterschiedlichen Logiken hin, die systemisch in landeskirchlicher Steuerung und freien Gründungsinitiativen wirken. Der Gesamtprozess der EPR wird durch ein umfangreiches Budget in Höhe von 17 Millionen Euro im Zeitraum von 2015 bis 2021 aus landeskirchlichen Mitteln gefördert. In drei Ausschreibungsrunden seit 2015 wurden bislang 57 Projekte ausgewählt und für jeweils fünf Jahre finanziell, juristisch und durch Beratungs- und Vernetzungsangebote unterstützt. Mit den aktualisierten Förderrichtlinien vom Herbst 2020 verlängert sich die maximale Förderungszeit auf acht Jahre, die Teilfinanzierung pro Jahr wird reduziert und das Beratungs- und Vernetzungsangebot intensiviert. Die Homepage bietet eine instruktive Übersicht in die unterschiedlichen Projekte anhand von Clustern<sup>10</sup> sowie aktuelle Veranstaltungshinweise wie -berichte und Hintergrundinformationen.

### 3.2 Effekte und Potentiale

Von Anfang an begleitet ein Evaluationsteam aus Referent\*innen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD und des Greifswalder Instituts zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung (IEEG) die Entwicklung auf der Projekt- und der Programmebene. Diese umfasst die Architektur mit der zentralen Steuerungsgruppe, der Lenkungsgruppe (Kollegium des Landeskirchenamtes), dem mittlerweile aufgelösten Beirat und die Begleit- und Vernetzungssysteme wie Resonanzgruppen für die Projekte vor Ort, die Lernwerkstatt (offene Netzwerkveranstaltung) und die interaktiv gestalteten Learning Communities (vgl. Schlegel 2021b). Die bisherigen Ergebnisse der Evaluation lassen sich wie folgt zusammenfassen: (vgl. zum Folgenden Koeniger/Schendel/Witt 2020 und Schendel/Witt 2021).

#### Auf der Projektebene:

⇒ Die Projekte zeichnen sich durch eine aus-

geprägte **Orientierung am Kontext und den Bedürfnissen der Menschen** aus. Hier zeigt sich Entrepreneurship, das Gelegenheiten schafft (vgl. Sellmann/Sobetzko 2017: 82–91), aber bei der Erschließung alternativer Finanzquellen mehrheitlich noch nicht greift.

- ⇒ Die Projekte legen besonderen Akzent auf **Beteiligung und religiöse Praxis**, weniger auf klassische Verkündigung. Hier realisiert sich eine primär auf Interaktionen und Beziehungen, nicht auf Angebote bezogene Kirche mit den Menschen. Dies wird auch in der spürbaren Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements deutlich.
- ⇒ Die Projekte sind mehrheitlich **übergemeindlich verortet**. Organisatorisch sind viele von ihnen auf der Kirchenkreisebene angesiedelt. Aber auch kirchengemeindlich verankerte Projekte entwickeln ihre Ausstrahlungskraft über ihre Grenzen hinaus.

#### Auf der Programmebene:

- ⇒ Das zentrale Gremium der Steuerungsgruppe versteht sich dezidiert als **lernende Organisation**. Prozessbeobachtung, Reflexionsschleifen, Kritikfähigkeit und Nachsteuerung kennzeichnen ihre Arbeit, die mehr von agiler Entscheidungslogik als von bürokratischer Verwaltungslogik geprägt ist.
- ⇒ Signifikant ist das **Rollenverständnis** zwischen der landeskirchlichen Ebene und den Initiativen. Subjekte der Erprobungsräume sind die Menschen vor Ort. Die Landeskirche animiert, unterstützt, begleitet und vernetzt. „Erprobungsräume waren also – von Beginn an – nicht nur ein Prozess, der Aufbruch ermöglichen will, sondern vor allem einsammelt: Die, die schon aufgebrochen sind. Die EKM wurde so Teil von Bewegungen, die sie nicht verursacht hat, an denen sie partizipierte und die sie katalysierte“ (Schlegel 2021c: 152). Damit übt sie die Rolle aus, die Christian Grethlein mit dem Begriff der „**Assistenzfunktion**“ der kirchlichen Organisation zuweist (2018: 297): Menschen in lebensweltlich basierten Formen der Kommunikation des Evangeliums zu unterstützen. Zugleich steuert die Programmebene durch Vergabe und Verpflich-

<sup>10</sup> <https://www.erprobungsraeume-ekm.de/erprobungsraeume>



tung zur Teilnahme an Vernetzungsveranstaltungen und Berichten und ist ihrerseits rechenschaftspflichtig im Blick auf die mit dem Einsatz der Finanzmittel erzielten Effekte, auf die sie selbst ja nur mittelbar Einfluss hat. So changiert die Programmebene zwischen Ermöglichungs- und Assistenzsowie **Bewilligungs- und Kontrollfunktion**.

⇒ Die Kultur des Programms ist stark von der **Logik der Bewegung** geprägt. Nicht ein Förderprogramm soll umgesetzt, sondern eine Bewegung initiiert und flankiert werden. Innovative Projekte werden miteinander vernetzt, ökumenische Kontakte geknüpft, Veranstaltungen partizipativ inszeniert. Die Programmebene wird zum Interaktionsknoten eines kirchlichen **Innovationsnetzwerkes**.

Drei Aspekte weisen prototypisch auf Potentiale und Herausforderungen für eine gesamt-kirchliche Innovationskultur hin:

#### a) *Lust als Aufbruchsressource*

Die Musterunterbrechung bietet den Freiraum, mit ausreichendem Risikokapital im Rücken selbstständig neue kirchliche Formen zu erkunden und zu erproben. Selbstwirksamkeit und Sinnerfahrung stellen sich ein. Energie und Flow wird freigesetzt, mit denen Widerstände überwunden werden können. Offizielle kirchliche Anerkennung, Vertrauen und Resonanz fördern ein innovationsfreundliches Klima (vgl. Müller: 2016). Was an dieser Stelle idealtypisch formuliert ist, lässt sich in unterschiedlichen Nuancen bei den Akteur\*innen finden (vgl. beispielhaft Sellmann/Sobetzko 2017: 45–54) Hier wirkt ein Kraftfeld, das Gerhard Wegner im Blick auf attraktive Kirchengemeinden durch die Faktoren Gestaltungswillen, Selbstverpflichtung auf eine Vision gelingenden Lebens und Ergriffenseins im Sinne religiöser Selbsttranszendenz bestimmt sah (Wegner 2012). Die Atmosphäre der Netzwerkveranstaltungen ist von dieser emotionalen Dynamik geprägt und erzeugt entsprechende Resonanzen. Ein Aufbruchsnarrativ verbreitet sich sowohl personell wie medial und zieht Kreise in der Landeskirche und darüber hinaus. Die EPR

haben sich zur Innovationsmarke entwickelt – ein Branding, das ausstrahlt und den mentalen Grundwasserspiegel für experimentelle Kirchenentwicklung hebt. Dass die EPR dabei auch zur Projektionsfläche werden können und Enttäuschungen damit vorprogrammiert sind, darf an dieser Stelle allerdings nicht verschwiegen werden. Zudem schwingt in Lust als Aufbruchsressource, theologisch gesprochen, immer das pneumatologische Moment der Unverfügbarkeit mit. Lust kann daher nicht produziert werden, Lust ist ein unverfügbares Resonanzphänomen (Rosa 2018). Man kann jedoch durch disponierendes Handeln die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass positive Energien und Motivationen entstehen. Dafür bieten die EPR genügend Anschauungsmaterial und Lernfelder.

#### b) *Changierende Logiken zwischen landeskirchlichem Organisationsinteresse und subjektorientierter Unterstützung von Basisinitiativen*

Wo eine landeskirchliche Ebene Akteur\*innen vor Ort auf ihrer Suche nach neuen, für sie authentischen Formen kirchlichen Lebens unterstützt und sich mit den Menschen auf explorative Wege wagt, gerät sie in ein Feld, in dem unterschiedliche Logiken wirken (Pohl-Patalong 2021b, 46–71 und 2013: 138–220). Auf der einen Seite steht das organisationale Interesse, von den exemplarischen Projekten für die Gestaltung des strukturellen Umbruchs profitieren zu können und die institutionelle Gestalt der Kirche in eine neue Form zu überführen. Hierzu gehört selbstverständlich der verantwortungsvolle Einsatz von finanziellen Mitteln und ein kirchlich angepasstes Controlling im Blick auf Effizienz und Effektivität. In dieser Perspektive dominiert die Logik der Organisation und der Institution. Andererseits soll Empowerment von Christ\*innen gefördert werden, die in selbstorganisierten Engagement- und Gemeinschaftsformen in mehrheitlich konfessionslos geprägten Kontexten Kirche neu entdecken. Diese Orientierung steht im Zeichen der Logik von Bewegung und Gruppe. Nun kann Kirche als religiöse Organisation in einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft zwar strukturelle Rahmenbedingungen zur

Förderung der Kommunikation von Religiosität schaffen, aber auf diese direkt nicht einwirken – dies wird in der Systemtheorie als Paradoxie der kirchlichen Organisation bezeichnet (Hermelink/Wegner 2008). Die subjektive Religiosität ist aber nicht nur unter systemtheoretischer Perspektive dem unmittelbaren Einfluss der kirchlichen Organisation entzogen, sondern auch aus theologischer. Der befreienden Kraft des Evangeliums widerspricht es, religiöse Subjekte für kirchliche Zwecke zu instrumentalisieren – jedoch nicht, sich aus christlich begründeter Freiheit kirchlich zu engagieren. Handlungshoheit haben hierbei jedoch die Subjekte. Die Logik kirchlichen Handelns hat sich daher sowohl aus theologischen wie aus religionskulturellen Gründen auf subjektive Freiheit und persönliche Plausibilität einzustellen (Pohl-Patalong 2021a, 33–36 und Bucher 2014) – nicht nur im Rahmen der Erprobungsräume. „Wenn die religiöse Erfahrung des Subjekts Ausgangs- und Zielpunkt der Organisationsform des Christentums in der Spätmoderne ist, so müssten institutionalisierte Formen von der Mikroebene her entwickelt und gestaltet werden“ (Schönemann 2017: 121), um auf der Mesoebene zu unterschiedlichen Gemeinschaftsformen und sozialen Praktiken in lokalen Kontexten zu führen. Diese Umstellung hat weitreichende Konsequenzen für die Handlungsperspektiven der kirchlichen Organisation. An die Stelle von Integration in die bestehende institutionelle Gestalt tritt in einem ersten Schritt die Förderung von experimenteller Erkundung in fremden Kontexten und in einem zweiten Schritt die Inklusion der dabei entstehenden neuen Formen kirchlichen Lebens, die wiederum zur Veränderung des Gesamtsystems führen. Nicht Neues wird in Altes integriert, sondern Altes wächst in Neues hinein. Diese transformierende Dynamik gilt es, mit strategischen Maßnahmen auch in der kirchlichen Organisationskultur und -struktur abzubilden und zu fördern. Welche Rolle innovative Zwischenräume wie die Erprobungsräume dabei spielen können, bedarf im Rahmen des organisationalen Handelns der Kirche noch weiterer Präzisierung. Ein erster Schritt kann in der mittelfristigen Verstetigung von Erprobungsräumen als kirchlichen Innovations- und Inku-

bationsraum bestehen.

### c) *Neue Kirchenbilder zwischen solid und liquid church*

Die Akteur\*innen in den Erprobungsräumen wagen – kirchlich ermutigt, anerkannt und gezielt gefördert – den Auszug aus den klassischen volkskirchlichen Logiken. Sie lösen sich aus den räumlichen Vorgaben von Territorialität, verzichten größtenteils auf das religions-symbolische Kapital von Kirchengebäuden und die Institution des Pfarramtes. Sie sind nicht generell für alle Kirchenmitglieder in einem klar umrissenen geografischen Raum zuständig noch eingebunden in das komplizierte Regelwerk der drei klassischen Ebenen von Kirchengemeinde, mittlere Ebene und Landeskirche sowie den historisch gewachsenen bürokratischen Verwaltungsstrukturen und -formen. Sie erfüllen auch keine kategorialen oder spezifisch funktionalen Aufgaben, wie sie von den Mitarbeiter\*innen in Diensten, Werken und Einrichtungen der Landeskirche ausgeübt werden. Sie leben aus der Liquidierung, der Verflüssigung der klassischen kirchlichen Sozialformen und Organisationsstrukturen und realisieren auf diese Weise Zeitgenossenschaft im Rahmen einer liquiden Spät- bzw. Postmoderne. „So lassen sich die Erprobungsräume als ein Versuch verstehen, der Liquidität des Umfelds zu begegnen“ (Schlegel 2021d: 206). Zugleich weist die organisationale Einbettung der EPR als landeskirchliches Programm darauf hin, wie Verflüssigungsprozesse mit der Solidität von Verfahrenssicherheit vermittelt werden – in einem eindeutig zielorientiertem Gefälle im Sinne der Ermöglichung und des Empowerments von lokalen Initiativen. Erprobungsräume haben auf der Projektebene nur eine Aufgabe: Kirche mit den Menschen in konkreten geografischen, sozialen und kulturellen Kontexten neu zu entdecken. Sie buchstabieren damit im ergebnisoffenen Experiment neu, was jede kirchliche Organisation theologisch zu Kirche macht: den Vollzug der Kommunikation des Evangeliums. Sie erfinden Kirche nicht neu, ihre Formen und Formate muten mitunter durchaus bekannt an – aber sie *finden* sie neu, auf der Basis lebensweltlicher Kommunikation. Sie regenerieren Kirche mit leichtem Gepäck.

Sie riskieren sich ohne institutionelle Schutzräume und pastoraler Rollensicherheit in den risikoreichen Zonen von mehrheitlicher Konfessionslosigkeit. Sie bearbeiten Unsicherheit und Komplexität. Sie erweitern die Möglichkeitsräume von Kirche. Dabei entstehen Beziehungen und Interaktionsmuster, es bilden sich Formen heraus, werden Dynamiken sichtbar, die natürlich auch in den anderen kirchlichen Organisationsgestalten und Handlungsfeldern wahrzunehmen sind, da diese sich mit analogen religionskulturellen und sozialen Herausforderungen auseinandersetzen. Gelebte Theologie auf der Basis religiöser Erfahrung (Müller 2019), die Entwicklung neuer spiritueller und ritueller Formen (vgl. Handke/Wagner-Rau 2019), die Öffnung in den Sozialraum (vgl. Ohlendorf/Rebenstorf 2019), die Bedeutung von Freiwilligenarbeit im Zusammenhang mit multiprofessionellen Berufsgruppen (Coenen-Marx/Hofmann 2017 sowie Schendel 2020) sind keine Alleinstellungsmerkmale der Erprobungsräume. Die Förderung von agilen Strukturen (Lämmlin 2021: 127 f.), der Umbau von versäulten Organisationsformen zum Netzwerk (Schramm/Hoffmann 2017: 33–42) und die Transformation von der Anstalt zum Akteur (Wegner 2019: 362 ff.) werden als Entwicklungshorizonte für die Gesamtkirche benannt. Aber was in großen Organisationseinheiten mit ihren komplexen Entscheidungsprozessen, den auszuhandelnden Deutungs- und Machtkonflikten sowie der strategischen Steuerung und Umsetzung wesentlich mehr Zeit bedarf, vollzieht sich in den Erprobungsräumen im Zeitraffer. Kurze Sprints statt Marathondistanz. Hier muss kein Kirchentanker kilometergroße Wendeschleifen drehen, sondern es können kleine Beiboote schnelle Kurswechsel vollziehen, um neue Gewässer zu erkunden. Hier zeigt sich kein eindeutiges Gesamtbild von Kirche, das unmittelbar auf das Gesamtsystem zu übertragen wäre, aber kleine Miniaturen mit skizzenhaften Umrissen. Fragile Verdichtungen von Formen kirchlichen Lebens zwischen solid und liquid church (vgl. Lämmlin 2021: 118–121), die in ihrer Bedeutung weder unterschätzt noch idealisiert werden sollten. Im Bild einer biblischen Geschichte gesprochen (Num 13–14): Die Erprobungsräume sind Kundschaft-

ter, die das fremde Terrain erkunden. Ihre mitgebrachten Kostproben bieten weder eine umfassende Anschauung des Neulands, noch entlasten sie stellvertretend davor, die vermeintliche Komfortzone des Vertrauten zu verlassen. Sie ermutigen das Volk Gottes zum Aufbruch an die Grenze des Unbekannten und damit zum Überschreiten der bisherigen Orte und Formen, denn die Grenze „ist der eigentliche Ort der Entwicklung“ (Tillich 1962: 13).

### 3.3 Die EPR als Prototyp für landeskirchliche Zukunftswerkstätten

Mit den Erprobungsräumen hat die EKM sich selbst als kirchliche Pionierin auf landeskirchlicher Ebene erwiesen und damit Schule gemacht. In den vergangenen drei Jahren sind zahlreiche andere Landeskirchen ihrem Beispiel gefolgt und haben entsprechende Zukunftswerkstätten eingerichtet bzw. ausgebaut (Arends 2020), die rechtlich jeweils unterschiedlich eingebunden sind (Unruh 2020). Sowohl die Ev. Kirche im Rheinland<sup>11</sup> (John-Klug 2021) als auch die Lippische Landeskirche<sup>12</sup> haben den Namen übernommen und sich weitgehend an den sieben Kriterien der EPR aus der EKM orientiert. Die Ev.-luth. Landeskirche in Bayern hat in ihrem Programm M.U.T. (Missional. Unkonventionell. Tandem)<sup>13</sup> die Kriterien sprachlich überarbeitet und durch eine Bestimmung ergänzt, die die sozialräumliche Komponente unterstreicht: Die Bewerbung muss gemeinsam mit einem ökumenischen oder gesellschaftlichen Partner erfolgen. Die intensive Begleitung und Vernetzung zeigt, wie hier von den Lernerfahrungen der EPR der EKM profitiert wurde. Außerdem ist M.U.T. ein integraler Bestandteil des landeskirchlichen Zukunftsprozesses „Profil und Konzentration“ (PuK, vgl. Bauer 2020: 121–125 und Greifenstein 2019) und steht dort für die explorative Version der PuK-Programmatik. Andere Akzente setzt das Programm „LabORATORien“ in der Ev. Kirche in der Pfalz,<sup>14</sup> das nur in Begleitung investiert und keine Sach- oder Personalkosten finanziert. Die Ev. Kirche von Westfalen

<sup>11</sup> [erprobungsraeume.de](http://erprobungsraeume.de)

<sup>12</sup> [erprobungsraeume-lippe.de](http://erprobungsraeume-lippe.de).

<sup>13</sup> [mut-elkb.de](http://mut-elkb.de)

<sup>14</sup> [laboratorien.evpfalz.de](http://laboratorien.evpfalz.de)

fördert mit TeamGeist „Start-Ups für die Kirche von Morgen“.<sup>15</sup> Die Evangelische Kirche in Berlin-Brandenburg und der oberschlesischen Lausitz hat mit den „Dritten Orten“ ein eigenes Innovationslabel geprägt.<sup>16</sup> Die Ev.-luth. Kirche Sachsen ermutigt mit ihrem Programm „Kirche, die weiter geht“ missionarische Aufbrüche mit Fresh X-Logik.<sup>17</sup> In der Ev.-luth. Kirche in Württemberg wurden unter dem Motto „Neue Aufbrüche“ zwei ältere Fonds mit Möglichkeiten zu Förderung von neuen Gemeindeformen und Förderung von Innovation in bestehenden Strukturen in Kirchengemeinden und Dekanaten zusammengefasst und neu profiliert.<sup>18</sup> Alle landeskirchlichen Instrumente sind neben den Vergabebegeldern selbst mit Personalressourcen und Sachmitteln für Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit ausgestattet. In der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers wird zurzeit intensiv an einer Neuausrichtung des „Fonds missionarische Chancen“<sup>19</sup> gearbeitet. Auch hier dienen die EPR der EKM als Lernfolie. Diese Zusammenstellung zeigt, welche Wirkungsgeschichte die EPR in der landeskirchlichen Landschaft innerhalb ihrer kurzen Laufzeitdauer angestoßen hat.

Schnittmenge aller landeskirchlich eingerichteten Zukunftswerkstätten ist die Suchbewegung nach neuen Formen kirchlichen Lebens über den Weg des Experimentes jenseits eines Masterplans für die Gesamtorganisation – und zugleich die nach der Ausstrahlung (Diffusion) der innovativen Formen in die bisherige Organisationsgestalt. Was sich auf der Schwelle der Begegnung von bisheriger Struktur und Zukunftswerkstätten an wechselseitigen Dynamiken und Konflikten einstellt, ist die Frage, die von Anfang an mitwandert. Schließlich besteht der strategische Zielhorizont der Programme nicht in der Schaffung von kleinen, isolierten Innovationsinseln, sondern in dem Interesse an der Transformation eines Gesamtsystems. Im Sinne der fernöstlichen, paradox klingenden Weisheitsregel „Wenn du in Eile bist, mach einen Umweg“ wählt man dabei jedoch ein In-

novationsinstrument, das mit Musterunterbrechungen arbeitet und von zentraler Steuerung und entsprechenden Prozessen absieht. Dabei entsteht ein neuer Organisationsbereich, der mit anderen Logiken arbeitet: Erprobungslogiken. Freilich sollte nicht vergessen werden, dass die finanziellen Ressourcen für die landeskirchlichen Instrumente aus dem Regelsystem kommen – die Effekte der jeweiligen Innovationsprogramme müssen sich auf diesem Hintergrund plausibilisieren. Das beinhaltet nicht nur die Frage, wie sich Erfahrungen, Haltungen und Kultur der EPR auf andere landeskirchliche Felder auswirken, sondern auch auf die offene Zukunft der Projekte nach dem Ende des Förderungszeitraumes. Sollen und können sie in die bestehenden rechtlichen Formen integriert werden? Oder sollte nicht vielmehr eine Inklusion und damit auch eine Veränderung des bestehenden Systems statt nur die Integration als Leitvorstellung dienen? Eine Veränderung, die exemplarisch da ansetzt, wo sich alte und neue Logiken begegnen. Entscheidend wird daher sein, ob und wie sich die Schwelle der Begegnung von Innovationsraum und kirchlichem Regelsystem zum neuen Raum einer dritten und noch unbekanntem Größe weitet, deren Rahmen wiederum organisationsrechtlich beschrieben werden müsste, z. B. durch eine gemeindliche Sozialform zwischen Ortsgemeinde und Personalgemeinde. Ein solcher Raum könnte auch als Korridor mit unterschiedlichen Feldern zwischen stabilen und mehr fluiden Formen gemeindlichen Lebens wie Personalgemeinde, assoziierte Gemeinde oder Gemeinde mit vereinsrechtlichem Status vermessen werden. Deutlich wird in jedem Fall: Im Zwischenraum liegt der Kern des Innovationspotentials.

#### **4 Optimieren des Vorhandenen und Erkunden des Neuen – das Konzept der organisationalen Ambidextrie**

Ein Modell, das im Kontext von Organisations- und Wirtschaftswissenschaften diesen Kern des „Dazwischen“ konfiguriert, ist mit Ambidextrie titulierte. Wörtlich übersetzt bedeutete „Ambidextrie“ Beidhändigkeit und meint ursprünglich die Fähigkeit, mit beiden

<sup>15</sup> [www.teamgeist.jetzt](http://www.teamgeist.jetzt)

<sup>16</sup> [innovation.ekbo.de](http://innovation.ekbo.de)

<sup>17</sup> [www.kirche-die-weiter-geht.de](http://www.kirche-die-weiter-geht.de)

<sup>18</sup> [www.neue-aufbrueche.de](http://www.neue-aufbrueche.de)

<sup>19</sup> [www.fonds-missionarische-chancen.de](http://www.fonds-missionarische-chancen.de)

Händen schreiben zu können. Im Bereich von Unternehmen und Organisationsentwicklung taucht der Begriff seit den 1970er-Jahren im englischsprachigen Bereich auf (vgl. Duncan 1976), als von Agilität und Digitalität noch keine Rede war. Seit gut einem Jahrzehnt wird das Konzept intensiver rezipiert (O'Reilly/Tushman 2008, 2016), vor allem im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel. Das Konzept der Ambidextrie geht davon aus, dass langfristig erfolgreiche Unternehmen mit zwei „Betriebssystemen“ laufen, die unterschiedliche strategische Ziele mit entsprechend diversen Logiken, Instrumenten, Strukturen und Kulturen verfolgen: Einerseits die Optimierung des Bestehenden (Exploitation), andererseits die experimentelle Erkundung des Neuen (Exploration). Die beiden Begriffe werden Anfang der Neunziger erstmals verwendet, allerdings noch ohne den Ambidextrie-Begriff (March 1991). Bei der Ambidextrie handelt es sich zunächst um kein strategisches Management-Konzept, sondern um ein Konstrukt aus der Organisationstheorie. Es stellt ein heuristisches und orientierendes Raster dar, das ein unübersichtliches Handlungsfeld mit Konzepten, Instrumenten und Ansätzen sortiert. Daher werden zunehmend empirische Untersuchungen mit der Theorie unterlegt (vgl. exemplarisch Fojcik 2016; Olivian 2019; Schneeberger/Habegger 2020 und Töpfer 2020) und auch in der Führungsforschung wird zunehmend auf Ambidextrie als Theorieansatz zurückgegriffen (Duwe 2016 und 2020). In seiner orientierenden Funktion wird der Ansatz der Ambidextrie jedoch zunehmend auch für die Organisationsberatung genutzt (vgl. Gergs/Lakeit 2020 und Derndinger/de Groot 2020 sowie Frey/Töpfer 2021). Einen guten Einblick sowie weitere Hintergrundinformationen bietet die Homepage des „Think Tank Ambidextrie“.<sup>20</sup> Wer sich das Ambidextrie-Modell mit Metaphern und Analogien erschließen will, dem sei nachdrücklich der Ausflug auf den Fußballplatz zum Exploit-Club „FC Bewahren“ und dem Explore-Club „Vorwärts Erkunden“ empfohlen (Frey/Töpfer 2021).

Im ersten Modus, dem **Exploit-Modus** gleicht das Unternehmen einer gut geölten Maschine.

<sup>20</sup> [www.thinktank-ambidextrie.com](http://www.thinktank-ambidextrie.com)

Es wird strategisch geplant und im Rahmen hierarchisch gegliederter Zuständigkeiten umgesetzt. Prozesse verlaufen gut organisiert, Abläufe werden optimiert, Geschäftsmodelle und Produkte verbessert und an den Markt angepasst. Im Exploit-Modus herrscht ein sparsamer und effizienter Umgang mit den Ressourcen. Qualität wird durch verbindliche Regeln und Controlling abgesichert. Das schnelle Auffinden und die Behebung von Fehlern ist wichtig, da sonst das Prinzip der Ressourcenschonung verletzt und der Output reduziert wird. Abläufe und Prozesse werden so standardisiert und formalisiert, dass sie eine möglichst niedrige Aufwendung von Ressourcen mit einer möglichst hohen Ergebnisqualität verbinden. Da die Prozesse plan- und steuerbar, der Ablauf kontrollierbar und der Ressourceneinsatz kalkulierbar sind, tendieren Unternehmen im Laufe der Zeit zu diesem Modus. Dabei entsteht jedoch die Gefahr, dass sie sich im bislang erfolgreichen Regelsystem verstricken (Pfadabhängigkeit) und damit zum Opfer ihres bisherigen Erfolges werden. Neue Entwicklungen ihrer Umwelt wie Marktgeschehen, Trends und Konsumverhalten können nicht mehr aufgenommen werden, so dass der Sprung zur disruptiven Innovation (Christensen 2011) verpasst wird, wie die populären Beispiele von Kodak<sup>21</sup> und Nokia<sup>22</sup> im Blick auf die Digitalisierung zeigen.

Der andere Modus, der **Explore-Modus**, geht nicht vom Vorhandenen aus, um es weiter zu entwickeln, sondern wendet sich radikal der Zukunft zu. Grundlegend ist die Einsicht, dass sich in einer durch Unsicherheit und Ungewissheit geprägten VUCA-Welt (Ankronym aus den Begriffen volatility/Flüchtigkeit; uncertainty/Unsicherheit; complexity/Komplexität und ambiguity/Mehrdeutigkeit, vgl. Mack 2015) die Leitstrategie der Effizienz mit den entsprechenden Maßnahmen der verschlankten Prozesse und des Qualitätsmanagements für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht ausreicht. Das Unternehmen orientiert sich in Richtung Innovation. Es reagiert auf die immer

<sup>21</sup> Vgl. [www.i-q-i.net/de/warum-unternehmen-scheitern-kodak/](http://www.i-q-i.net/de/warum-unternehmen-scheitern-kodak/)

<sup>22</sup> <https://www.management-circle.de/blog/etablierte-unternehmen-scheitern-an-der-digitalisierung/>

dynamisch werdenden Veränderungen und Verschiebungen der Umwelt, indem es testet, erkundet, scheitert, neu ansetzt und auf diese Weise über Versuch und Irrtum neue Produkte oder Geschäftsmodelle kreiert, die es dann am Markt platziert. Der Explore-Modus orientiert sich primär an den Kundenbedürfnissen und

setzung von Businessmodellen aus der Inkubationsphase. Dies ist das Ende und zugleich der Ernstfall eines Explorationszyklus, da die Einführung des Neuen an fehlendem Mut, bürokratischen Prozessen und versültem Denken scheitern kann.

	Exploit-Modus	Explore Modus
Logik	Optimierung des Bestehenden (Verlässlichkeit)	Entdeckung des Neuen (Chancen suchen, Risiken eingehen)
Beitrag zum Unternehmensziel durch ...	Gutes Betriebsergebnis → Umsatz und Gewinn, gute Marktposition	Erkunden neuer Wege (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Abläufe) → Innovation über Ideenentwicklung, Inkubation und Skalierung
Erreichung durch ...	Hohe Qualitätsorientierung	Interpretation von uneindeutigen Signalen aus der Umgebung
Werkzeuge	Befolgen von Regeln, Einhaltung von erprobten Vorgaben und Standards: stabile Strukturen mit langfristiger Planung und Verfahrenssicherheit	Infragestellen und Aufbrechen von Regeln: Rückkoppelungsschleifen, permanente Anpassung, interdisziplinäre/crossfunktionale Teams
Leitung	klare Hierarchien und Zuständigkeiten	Selbstorganisation mit flachen Hierarchien
Kultur	Kontrolle	befähigen, ermächtigen, vertrauen
Prinzip	Operative Exzellenz	Improvisieren, prüfen, verbessern

Tabelle 1: Überarbeitete Fassung von Töpfer, Circle Ambidextrie, [https://www.thinktank-ambidextrie.com/files/ta/img/ambidextrie/Events/Logbuch/Ambidextrie\\_Circle\\_02032021\\_Website.pdf](https://www.thinktank-ambidextrie.com/files/ta/img/ambidextrie/Events/Logbuch/Ambidextrie_Circle_02032021_Website.pdf)

arbeitet daher mit Formen der Co-Innovation (vgl. Piller 2017), Kund\*innen werden zu Co-Kreator\*innen. Zur Bearbeitung der komplexen und unsicheren Umgebungen werden unterschiedliche Perspektiven und Zugänge benötigt. Daher arbeitet man bevorzugt in cross-funktionalen, interdisziplinären Teams mit flachen Hierarchien. Die Kultur zeichnet sich durch Fehlerfreundlichkeit aus, wobei bemerkt werden muss, dass es Fehler im klassischen Sinn nicht gibt, da keine standardisierten Abläufe existieren. Explorative Aktivitäten setzen ein Führungsverhalten voraus, das „Kompetenzen und Verantwortung delegiert, Freiheiten lässt und einen kooperativen Führungsstil fördert“ (Schneeberger/Habegger 2020: 110). Drei Phasen gliedern den Prozess der experimentellen Erkundung. Die Ideenentwicklung (*Ideate*) dient dem Ziel bzw. der Ambition des Verfahrens. In der Inkubationsphase (*Incubate*) werden neue Produkt- und Geschäftsideen mit explorativen Methoden entwickelt. Die Skalierung (*Scale*) bezeichnet die Auswahl und Um-

Die Differenzen der unterschiedlichen Modi ist größer, als auf den ersten Blick erscheinen mag, da sie sich auch auf Mindsets und Menschenbilder erstrecken. Ein Umgang mit multiplen, instabilen Kontexten verlangt andere Haltungen als das Optimieren bewährter Prozesse. Während im Exploit-Modus die klar definierte Funktionalität die primäre Rolle im Blick auf das Menschenbild spielt, so kommt im Explore-Modus der Mensch als Subjekt seiner Arbeitswelt in den Blick, was Selbstwirksamkeit und Sinn verspricht. Diese steht auch im Rahmen der unternehmerischen Zweckrationalität.

Angesichts dieser Unterschiede stellt sich die Frage nach der Zuordnung beider Prinzipien. Die Forschung hat dafür drei Modelle herausgearbeitet. Bei der **sequenziellen** Ambidextrie wechseln sich Optimierung des Bestehenden und innovative Erkundung des Neuen in verschiedenen Zeitphasen ab. Den Vorteilen der Zuverlässigkeit und Stabilität der klaren Zielvorgabe und der Zuordnung von Ressourcen

zu Produkten und Dienstleistungen stehen als Nachteile die Reibungsverluste beim Wechsel der „Gangart“ und die scherfälligen Reaktionen auf das Marktgeschehen gegenüber.

Im Rahmen der **strukturellen** Ambidextrie leben Exploit- und Explore-Modus gleichzeitig in verschiedenen Organisationsbereichen unter einem Gesamtdach. Dabei kann es sich um sehr unterschiedliche Organisationseinheiten handeln (Tochterfirmen, Abteilungen, Teams). Vorteil ist hier, dass die innovative Organisationseinheit einen eigenen Rahmen inklusive Ressourcenzuteilung erhält, in dem explorative Muster greifen dürfen und sollen. Auf diese Weise wird die experimentelle Erkundung vor „Kannibalisierungseffekten“ der alten Organisationsform geschützt. Andererseits muss nicht das ganze Unternehmen den Aufbruch in das geschäftliche Neuland wagen, was ja auch für die finanzielle Wertschöpfung ein enormes Risiko beinhaltet. Das Verhältnis von Stabilität und Agilität kann daher dynamisch je nach Bedarf und Möglichkeit austariert werden. Die strukturelle Ambidextrie legt sich nahe, wenn radikale Innovation in ein älteres, erfolgreiches Unternehmen implementiert werden soll. Tushman vertritt in diesem Zusammenhang die These, dass die Beharrung auf alten Mustern im Unternehmen in der Regel so stark ist, dass nur eine Trennung zwischen Zukunft und Vergangenheit aus der „Trägheit der Firmenhistorie“ (Tushman 2020: 5). Daher empfiehlt sich in der Anfangsphase der Einführung des Innovationsbereiches die Trennung zwischen Exploration und Exploitation. „Die Exploration muss im herrschenden Verteilungskampf in gesonderten Strukturen geschützt werden“ (Schneeberger/ Habberger 2020: 139). Zunächst sollte daher die strukturelle Trennung von Exploitation und Exploration mit Schnittstellen für wechselseitige Synergie erfolgen, in einem späteren Stadium dann die

Aufweichung, wenn der Explorationsbereich ein marktfähiges Geschäftsmodell etabliert hat. Wichtig ist die Dynamik der Entwicklung: „Damit die exploitativen Bereiche überhaupt anschlussfähig bleiben, bewegen sich diese auf die explorativen Bereiche zu – und nicht etwa umgekehrt. Die Spannungen zwischen diesen beiden Bereichen können so massiv verkleinert werden. Innovation wird in den exploitativen Bereichen dadurch besser angenommen und dabei verändert sich die ganze Denkweise“ (Schneeberger/Habberger 2020: 140). Der Vorteil der getrennten Organisationsbereiche ist zugleich sein Nachteil. Die Bereiche schotten sich in ihren divergenten Eigenlogiken ab. Es bilden sich Konkurrenzen um Ressourcen, die im Explorationsbereich entwickelten neuen Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle werden vom „Kerngeschäft“ nicht aufgenommen. Die Widersprüche im Bereich von Unternehmens- und Führungskultur sowie Organisationsstrukturen können nicht produktiv vermittelt werden. Die Herausforderung der strukturellen Ambidextrie besteht daher darin, einerseits geeignete strukturelle Abgrenzungen zu schaffen und andererseits beide Bereiche durch Korridore und Zwischenräume miteinander zu verbinden.

Bei der **kontextuellen** Ambidextrie werden die beiden Modi je nach Kontext situativ gesteuert. Der Vorteil dieses Modells ist die konzentrierte Kombination beider Logiken zur optimierten Zielerreichung. Das Unternehmen kann auf divergente Führungsstile, Abläufe und Prozesse zurückgreifen und sie je nach Bedarf miteinander kombinieren. Das impliziert ein hohes Maß an Flexibilität, mit der Unternehmen Unsicherheit bearbeiten und Trends antizipieren können. Kontextuelle Formen der Ambidextrie lassen sich häufig in jungen Unternehmen ausmachen, in denen die Gründer-DNA noch in der Unternehmenskultur

---

<b>Sequenzielle Ambidextrie</b>	Exploitation und Exploration folgen als unterschiedliche Phasen zeitlich <b>aufeinander</b> .
<b>Strukturelle Ambidextrie</b>	Optimierung und Erkundung werden organisational getrennt und existieren als zwei unterschiedliche Bereiche unter einem Unternehmensdach <b>nebeneinander</b> .
<b>Kontextuelle Ambidextrie</b>	Die beiden Modi werden je nach Bedarf situativ gesteuert und <b>miteinander</b> kombiniert.

---

Tabelle 2: Arten der Ambidextrie

verankert ist. Sie haben die notwendige Innovationskraft aufgrund ihrer Pionierphase als „organisational capability“ gebildet. Damit werden die organisationalen Fähigkeiten für die Schaffung von Strukturen, Prozessen und Instrumenten bezeichnet, die das Miteinander von Exploitation und Exploration fördern. Davon unterschieden werden die individuellen Fähigkeiten (individuell competencies) von Führungskräften und Mitarbeitenden. Der Nachteil besteht in dem damit verbundenen hohen Anspruch an die Führungskräfte sowie eine Unternehmensidentität, die jeweils Widersprüche und Ambiguitäten produktiv vermitteln müssen. Damit ist zugleich ein hoher Anspruch an die Kommunikation im Unternehmen verbunden. Zudem kann ein zu hohes Maß an Flexibilität bzw. der häufige Wechsel der Logiken zu Verwirrung und zur Diffusion von Unternehmensidentität und Aufleben von Machtkonflikten führen (vgl. Kühl 2015).

Die empirischen Studien benennen als größte Hürde bei der Implementierung der strukturellen und kontextuellen Ambidextrie in etablierten Unternehmen die Kultur, die diese mit ihrer erfolgreichen Vergangenheit verbindet. Herkunft wird damit zum Schatten, der sich über die Zukunft legt, wenn sich Umwelten radikal wandeln. Essentiell für einen entsprechenden Kulturwandel ist ein konsequentes Führungshandeln, das beidhändig agieren und unterschiedliche Führungsstile integrieren kann (Duwe 2020). Weitere Faktoren sind eine transparente Kommunikation sowie eine umgreifende Unternehmensidentität, die in der Lage ist, mit emotional besetzten Narrativen und Metaphern die Widersprüche und Paradoxien zu umgreifen und die Mitarbeitenden mitzunehmen. Entscheidend ist die Verbindung von Top-down und Bottom-up-Logiken. Ambidextrie-Organisationsformen müssen von der Leitung gewollt, mit entsprechenden Ressourcen und Strukturen umgesetzt und ihre Kultur im konkreten Führungsverhalten verkörpert werden. Dies bedeutet stark interhierarchisch zu agieren, sich den Mitarbeitenden aktiv zuwenden, ihre Denk- und Handlungsweisen zu verstehen. Zentral sind die Haltungen, denen entsprechende soziale Interaktionen zugrunde liegen: Zuhören, Wissensaustausch, Feedback-

Möglichkeiten und Vertrauensbildung. So entstehen gleichsam in den Alltagsfalten der Organisation die Räume, in denen Eigeninitiative und Selbstverantwortung wirksam werden können und sich Mitarbeitende zu Intrapreneur\*innen wandeln (vgl. Kluge/Kluge 2020).

## **5 Die Erprobungsräume als Beispiel für ambidextre Organisationsentwicklung in der Kirche? Irritationen und produktive Anregungen**

Bei der Übertragung von Logiken und Mustern aus der Wirtschaft in die Kirche ist zunächst Vorsicht geboten. Wechsele ich dabei doch zwischen zwei unterschiedlichen Systemen, bei dem einerseits primär ökonomische Rationalitäten, andererseits religiöse Rationalitäten wirken (vgl. Meyns 2013), auch wenn sich die kirchliche Organisation nicht jenseits von ökonomischen Realitäten gestalten lässt. Doch ihr primärer Auftrag ist die Kommunikation des Evangeliums, die sich in entsprechend kommunikativen Handlungsfeldern darstellt und von disponierenden Handlungsfeldern in Form der dafür nötigen Rahmenbedingungen (Strukturen, Sachressourcen, Personalressourcen) unterstützt wird (Preul 2007, vgl. aus kirchenrechtlicher Perspektive Munsonius 2019: 23 f.). Bei den Kirchen steht weder eine klare „Güter-“ noch eine dezidierte „Dienstleistungsproduktion“ im Mittelpunkt – daher ist die Rede von den „Angeboten“ im kirchlichen Kontext missverständlich -, sondern die Organisation gemeinschaftlicher Kommunikationspraxis. Das entspricht auf kirchengemeindlicher Ebene dem Befund, dass hinsichtlich der Sozialformlogiken Gemeinschaftsaspekte höher als Markt- und Organisationsprinzipien gewichtet werden (Rebenstorf/Ahrens/Wegner 2015: 114–121). An die Organisation von religiös grundierter sozialer Kommunikationspraxis müssen daher spezielle Managementanforderungen gestellt werden, die primär auf Reichweite der Kommunikation, Inszenierungsformen sowie Partizipation auszurichten sind. Religiöse Inhalte bzw. Interaktionen selbst entziehen sich sowohl aus theologischen wie aus systemtheoretischen Gründen (Nassehi 2009)



einer organisationsförmigen Kommunikation. Das Evangelium ist weder eine zu produzierende Ware noch eine Postwurfsendung, die es lediglich zu adressieren gälte. Zudem weisen kirchliche Organisationen aufgrund ihrer gewachsenen historischen Gestalt, den drei Organisationseinheiten von Landeskirche, Kirchenkreis und Kirchengemeinde mit den entsprechenden Einrichtungen und Werken sowie der hybriden Leitungsstruktur mit episkopalen, synodalen und kongregationalistischen Logiken ein höheres Maß an Komplexität auf. Das lässt auch die Frage nach der Steuerbarkeit komplizierter erscheinen. Gleichwohl stehen aber die Landeskirchen ebenfalls unter Anpassungsdruck im Blick auf sich wandelnde Umwelten wie z.B. der Religionskultur, der Deinstitutionalisierung, den demografische Entwicklungen und der Digitalisierung. Sie stehen daher vor der Herausforderung, als Organisation in der Spannung zwischen Stabilität und Agilität auf diese Transformationsprozesse zu reagieren und sich auf diese Weise als lernfähige Organisation zu erweisen, die in der Lage sind, „sich auf neue Situationen und Umweltreize einzustellen, Unsicherheiten und Irritationen auszuhalten und innovative Lösungen für Probleme zu (er)finden.“ (Straßner 2016: 44).

Die Eigenlogik ökonomischer und religiöser Systeme und ihrer wissenschaftlichen Disziplinen ist daher zunächst zu konstatieren. Näher liegt der Vergleich zwischen Kirche und werteorientierten Non-Profit-Organisationen (vgl. Hauschildt 2006). Für diese liegen aber noch keine Untersuchungen mit dem Ambidextrie-Ansatz vor. Konstatierte Distanz und festgestellte Fremdheit schafft jedoch neue Annäherungsmöglichkeiten und „produktive Irritationen“ (Meyns 2016), die auf eigene blinde Flecken hinweisen. Meyns benennt in diesem Zusammenhang das „traditionelle Defizit bei Reflexion und Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen des kirchlichen Handelns“ (2016: 38). Aufgrund des jahrhundertelangen landesherrlichen Kirchenregimentes habe die evangelische Kirche keine Kultur für die Wahrnehmung ihrer sichtbaren Gestalt und den damit zusammenhängenden Gestaltungsaufgaben entwickelt. Am Beispiel einer interdisziplinären „Fallbesprechung“ soll im Folgen-

den gefragt werden, was das Konstrukt der organisationalen Ambidextrie im Blick auf die Erprobungsräume neu entdecken lässt, ohne vorschnell Semantiken anzupassen und die zugrundeliegenden ökonomischen Rationalitäten bruchlos zu übernehmen. Eine ausgewogene Betrachtung von „Kirche als Organisation und das `Unternehmen Kirche´“ bieten Hauschildt und Pohl-Patalong (2013: 181–215, hier 181).

Hinter dem Ambidextrie-Konzept steht eine zentrale Einsicht. Haben sich bisherige Verfahren und Strukturen trotz permanenter Optimierung aufgrund von radikal gewandelten Umweltbedingungen als dysfunktional erwiesen, müssen Lösungen jenseits der bisherigen Organisationsstrukturen und -kulturen gefunden werden, ohne damit gleich die gesamte Organisation der Verunsicherung eines umfassenden und radikalen Veränderungsprozesses auszusetzen. Es wird unter dem Dach der bisherigen Unternehmen ein Bereich mit offenem Experimentiermodus geschaffen, der erkunden soll, was es noch nicht gibt, mit anderen Logiken, Haltungen und Strukturen. Ziel ist die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in neuen Marktkontexten. Die Ressourcen für die Exploration stammen aus dem bisherigen „Kerngeschäft“, das zunächst in alter Logik weiterläuft – nicht zuletzt, um das Risikokapital erwirtschaften zu können. Stabilität und Fluidität werden organisational vermittelt. Mit der Rede vom „Kerngeschäft“ ist jedoch ein bestimmtes Legitimationsgefälle angezeigt, das Widersprüche und Konfliktlagen impliziert.

In diese Beschreibung lässt sich die Genese und Programmatik der Erprobungsräume unmittelbar einzeichnen und dem Typus der strukturellen Ambidextrie zuordnen. Auffällig sind die formalen Parallelen im Blick auf die Dysfunktionalität des bisherigen Systems angesichts sich wandelnder Umwelten, die Schaffung eines internen Experimentierfeldes und das Agieren mit anderen Logiken und Haltungen. Analogien gibt es auch im Blick auf den Zielhorizont. Die Erprobungsräume sollen exemplarische Funktion für die Gesamtentwicklung der Kirche haben. Sie dienen als Ferment für eine notwendige Gesamttransforma-

tion, deren Gestalt sich im Vollzug konfigurieren muss und jenseits linear planbarer Steuerungsprozesse liegt. Auch der semantische Weg von Exploration zur Erprobung ist nicht weit. Unternehmen wie kirchliche Organisationen agieren beide in einem komplexen Feld und müssen Unsicherheiten und Ungewissheiten bearbeiten (vgl. für die Kirche Knieling/Hartmann 2014 sowie Schlegel 2021d). In beiden Systemlogiken geht es darum, die komplementären Momente von Wandel und Anpassung, Dynamisierung und Stabilisierung organisational immer wieder neu auszubalancieren. Der durch die Corona-Pandemie verstärkte Digitalisierungsschub führt daher sowohl in der Wirtschaft wie im kirchlichen Bereich zu einem starken Veränderungsdruck mit einem Aktionsradius in Sichtweite. Angesichts der Tatsache, dass sich die Kohärenz des beschrittenen Weges oft erst im Rückblick einstellt, haben Prognosen sehr kurze Halbwertszeiten.

Differenzen liegen jedoch auf der Ebene des avisierten Ertrages der jeweiligen Experimentierräume und der Handlungslogik der Akteur\*innen. Neformationen christlicher Gemeinschaft und religiös motivierter sozialer Praxis im atheisierenden Umfeld lassen sich nicht eindimensional mit der Entwicklung und Skalierung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen vergleichen. Kommunikation und Interaktion sind im religiösen Bereich kein Mittel zum Zweck, sondern Zweck an sich, weil sie auf das unverfügbare Kommunikationsgeschehen zwischen Gott und Mensch als Grunddimension sowohl der christlichen Praxis als auch des kirchlichen Organisationszwecks verweisen. Entsprechend geraten die Akteur\*innen in den Erprobungsräumen primär als Subjekte selbstbestimmter Religionspraxis in den Blick, nicht in ihrer Funktion als Mitarbeitende einer kirchlichen Organisation. Diese versteht sich im Blick auf die Projektebene als Assistenzsystem zur Förderung der lokal getragenen Prozesse und nimmt insofern eine disponierende Funktion wahr. In dieser Funktion wiederum hat sie sich im Rahmen kirchlicher Hierarchie und Zuständigkeit im Sinne guter Haushalterschaft (Koeninger/Schendel/Witt 2020: 57) zu verantworten.

Im Blick auf die Praxisformen und Methoden ergeben sich allerdings zahlreiche interessante Assoziations- und Lernfelder. Die Trennung von Ideengewinnung und Inkubationsphase im Rahmen der Exploration ließe sich zum Beispiel auch bei den Erprobungsräumen umsetzen, indem für die Ideengenerierung weitere kirchliche Akteur\*innen und vielleicht auch Menschen mit anderen beruflichen Hintergründen wie soziale Entrepreneur\*innen, Stadtentwickler\*innen u.a. eingebunden werden könnten. Für die Inkubation, die konkrete Erprobung der Ideen, könnte zudem intensiver im Blick auf Haltungen und Methodenkompetenz geschult werden – analog zu den Gründertrainings im katholischen Raum (Sobetzko/Sellmann 2017: 59–353 und umfassend für den Bereich der Personalentwicklung Sobetzko 2021: 445–496). Die hohe Bedeutung der Partizipation und die Orientierung an den Bedürfnissen der Menschen vor Ort in den Erprobungsräumen ließe sich im Blick auf die Begriffe „interaktive Wertschöpfung“ (Sellmann 2014a) und „Verbreiterung der Löserbasis“ (Sellmann 2014b) sowohl theologisch wie handlungspraktisch profilieren. Entsprechendes lässt sich im Blick auf Herausforderung für eine pluralitätsfähige Leitung und die Frage nach einer umfassenden Unternehmensidentität festhalten. In dieser Perspektive liegt eine Relektüre des Leitbilds der „Mixed economy“ nahe – oder die unmittelbare Anknüpfung an das biblische Bild von Leib und Glieder (1. Kor 12). Angesichts dieser Metapher lässt sich die spannungsvolle dialektische Einheit von Katholizität und Pluralität der Kirche sowohl theologisch als Gleichursprünglichkeit begreifen, narrativ einprägen sowie organisational als Gleichzeitigkeit des Verschiedenen gestalten. Damit rückt die Rolle der Kirchenbilder in den Fokus von Kirchentheorie und Kirchenentwicklung (vgl. Braune Krickau 2021).

Die organisationsrechtliche „Schutzfunktion“ für die Erprobungsräume gewinnt auf dem Hintergrund der strukturellen Ambidextrie ebenso an Plausibilität wie der Drahtseilakt des Agierens zwischen den unterschiedlichen Logiken, Kulturen und Verfahren, die zum zentralen Platz „zwischen den Stühlen“ führen – so die Ortsangabe eines Pfarrers zwischen Orts-

gemeinde und Mitgliedschaft in der Steuerungsgruppe (Meyknecht 2021). Deutungskonflikte und Ressourcenkämpfe zwischen Vertreter\*innen beider Teilbereiche lassen sich aufgrund der ambiguenten Konstellation sowohl im kirchlichen Bereich als auch innerhalb von Unternehmen als systemisch bedingt verstehen. Die seit Anfang der Einrichtung der Erprobungsräume als landeskirchliches Programm mitlaufende Frage nach Schnittstellen und Zukunft der Initiativen nach dem Ende des Förderungszeitraum weist auf entsprechende Instrumente und Strukturen zur Synergie bei der strukturellen Ambidextrie und ihren fließenden Übergang zu mehr kontextuellen Formen hin, in denen je nach Aufgabe situativ zwischen den unterschiedlichen Modi gewechselt wird.

Die Weitung des Zwischenraums zwischen Erprobungsräumen und vorhandenen kirchlichen Organisationsgestalten bzw. die Suche nach „Gemeindeformen light“ zeigen jedoch, dass die Entwicklung in der EKM und vermutlich auch in anderen Landeskirchen nicht mit einem binären Code wie dem Ambidextrie-Modell zu fassen sind. Hier wirkt das Modell bei aller Variabilität der Kombinationsmöglichkeiten von Exploitation und Exploration zu holzschnittartig. Als heuristisches und orientierendes Modell kann es jedoch für den Aufbau eines strategischen Innovationsmanagement innerhalb der Kirche instruktive Impulse und Lernfelder vermitteln, die es jeweils ins kirchliche System zu übersetzen gilt – im Sinne einer Üb-Ersetzung. Im Balanceakt zwischen Rückbau und Aufbruch, Optimierung des Bestehenden und experimenteller Suche nach innovativen Formen bietet die Ambidextrie produktive Anregungen und orientierende Wegmarkierungen in der komplexer werdenden Kirchenlandschaft.

Zwei Beispiele mögen belegen, dass auch ihre primär ökonomische Logik kirchliche Phänomene zu erhellen und Handlungsperspektiven aufzuzeigen vermag:

- 1) Von explorativen Einheiten kann man nicht erwarten, dass sie sich innerhalb kurzer Zeit finanziell selbst tragen. Ihr ökonomischer Erfolg benötigt mehr Zeit, weil alle produktiven Irrwege zeitlich zu berücksichtigen

sind, und ist zudem nur mittelbar zu taxieren, weil sich die Ideenentwicklung und Inkubation erst über die Skalierung „auszahlt“. Vor diesem Hintergrund mag verständlich werden, warum die Projekte der Erprobungsräume gerade im Bereich der Selbstfinanzierung offensichtlich hinter der (in dem entsprechenden Kriterium „Finanzen“ [siehe S. 6] angezeigt) gewünschten Entwicklung zurückbleiben. Wer mit Risikofinanzierung im Rücken zu Erprobungsgängen startet, darf nicht in kurzfristigen Refinanzierungsschleifen denken. Zumal sich die „Wertschöpfung“ aus dem Evangelium nicht in einer ökonomischen Tauschlogik, sondern in einer Ökonomie der Güte zeigt (vgl. Meyns, 2016: 36 f.). Die Erwartung, mit Erprobungsräumen die „Pfadabhängigkeit“ der Kirchensteuer kurzfristig zu brechen und durch eine finanzielle Freiwilligkeitskultur zu ersetzen, kann daher nur enttäuscht werden. In diesem Bereich müssen längere Hebel angesetzt oder die Kombination mit ganz anderen Geschäftsmodellen gesucht werden, wie z. B. ein kommerzielles Skatercenter als Kontakt- und lebensweltliche Verortung einer Jugendgemeinde<sup>23</sup> oder eine Coffee-Church<sup>24</sup> im Rahmen der fresh expressions of church in England. Analog würde sich im deutschen Raum eine kommerzielle Nachnutzung von Kirchen z. B. als Restaurant<sup>25</sup> als Rahmen für ein Gründungsprojekt anbieten.

- 2) Die strukturelle Ambidextrie legt eine additive Logik nahe, die zweigleisig fährt. Voraussetzung dafür sind ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen. Wird die Ressourcenfrage jedoch prekärer, gerät die additive Logik an ihre Grenze. Notwendige Abschiede werden unvermeidbar. An diesem Punkt kann das Phänomen der Pfadab-

23 Vgl. [www.legacyxs.com](http://www.legacyxs.com)

24 Vgl. <https://kahaila.com/>

25 Vgl. als kommerzielles Beispiel das Restaurant „Glück und Seligkeit“ in Bielefeld, [www.glueckundseligkeit.de](http://www.glueckundseligkeit.de), das in seiner Werbung bewusst mit religiöser Sprachsymbolik spielt: „Sinnlich, paradiesisch, geistreich. Ein Ort, der sich trotzdem noch ein bisschen von seinem alten Geheimnis bewahrt hat, wurde so zu einem Refugium jenseits von alltäglichem Stress und mannigfaltiger Unruhe.“

hängigkeit, von dem sich kirchliche Entscheidungsträger aufgrund ihrer biografischen Sozialisation in den bekannten kirchlichen Formen nur schwer distanzieren können (Pohl-Patalong 2021a: 24 f.), zum Ende der experimentellen Räume führen – in der Forschung als „Verwundbarkeit“ des Explore-Modus beschrieben (Frey/Töpfer 2021 mit Hinweis auf March 1991). Angesichts einer nicht klar zu fassenden Kürveranstaltung droht man sich auf das bekannte Pflichtprogramm zurückzuziehen. Eine strategisch sinnvolle Lösung könnte in einer mittelfristig avisierten Diffusion der Erprobungsräume in das kirchliche Gesamtsystem liegen – im Sinne einer kontextuellen Ambidextrie. Dazu bedarf es aber zunächst engagierter Investitionen im experimentellen Innovationsbereich – auch wenn für den Erhalt des Bestehenden damit entsprechend weniger Ressourcen zur Verfügung stünden.

## 6 Empirische Nahansichten: Ambidextrie in den Erprobungsräumen der EKM?

Wie bereits ausgeführt, ist das Konzept der Ambidextrie nicht im Bereich der Kirchenentwicklung entstanden, sondern wird von uns als heuristisches Raster an Programme wie die Erprobungsräume der EKM herangetragen. Die Hoffnung ist, dass dieses Konzept zum besseren Verständnis von Strukturen und Mindsets verhilft, die innovative Kirchenentwicklung ermöglichen und fördern. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang nicht nur die theoretische „Draufsicht“, sondern auch die empirische „Nahansicht“, der Zoom: Wie nehmen Akteur\*innen aus dem Programm Erprobungsräume die unterschiedlichen Innovationslogiken wahr? Lassen sich – gleichsam *avant la lettre* – Anzeichen für Ambidextrie erkennen? Und wie werden die unterschiedlichen Innovationslogiken gemanagt, gesteuert, inszeniert?

Diese Fragen haben wir an Akteur\*innen aus dem Kontext der Erprobungsräume weitergeleitet. Im Folgenden sollen die Ergebnisse von drei Interviews präsentiert werden, die mit Ex-

pert\*innen aus unterschiedlichen strategischen und operativen Ebenen der EKM geführt wurden (Landeskirchenamt, Kirchenkreis, Parchie). Damit soll gezielt den Chancen nachgegangen werden, die in der aktuellen Öffnung der Erprobungsräume für Organisationseinheiten der Solid Church liegen; die im Jahr 2020 beschlossene neue Förderrichtlinie der Erprobungsräume nimmt gezielt die Förderung von „innovative[n] Arbeitsbereichen von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen“ in den Blick.<sup>26</sup> So werden die beiden Innovationformen der Ambidextrie jetzt auch programmatisch miteinander verzahnt, was die Frage nach ersten Erfahrungen und Erwartungen mit der Dynamik dieser Logiken umso spannender macht.

### 6.1 Die Perspektive des zuständigen Dezernten: Strukturelle Ambidextrie, offen für kontextuelle Ambidextrie

Der Leiter des zuständigen Dezernats Bildung und Gemeinde im Landeskirchenamt der EKM<sup>27</sup> war von Anbeginn an den Überlegungen zur Etablierung des Programms Erprobungsräume beteiligt. Im Interview beschreibt er ein spannungsvolles Verhältnis von Organisation und Innovation. Obwohl er sich prinzipiell für das Konzept der „Innovation neben der Organisation“ ausspricht, betont er auch die Chancen der aktuellen organisatorischen und institutionellen Verfasstheit der Kirche. Die Leistung dieser Strukturen besteht hiernach in der Vermittlung von Stabilität (oder zumindest eines Stabilitätsgefühls<sup>28</sup>) genauso wie in der Möglichkeit, innovative Prozesse zu eröffnen bzw. zu unterstützen. Hingewiesen wird auf die Entstehungsgeschichte des Programms Erprobungsräume, das sich einem Ideations- und Inkubationsprozess aus den landeskirchlichen Strukturen verdankte und nach der Skalierung schließlich mit der „Macht der Synode“ beschlossen wurde („So ganz ohne Bedeutung

26 Förderrichtlinien für den Fonds „Erprobungsräume“ vom 22.09.2020, [https://www.erprobungsräume-ekm.de/wp-content/uploads/2019/08/20200928\\_Erprobungsräume\\_FoerderRL\\_2.0-rechtsfoermig-2.pdf](https://www.erprobungsräume-ekm.de/wp-content/uploads/2019/08/20200928_Erprobungsräume_FoerderRL_2.0-rechtsfoermig-2.pdf)

27 Zoom-Interview mit Oberkirchenrat Christian Fuhrmann, 21.05.2021 (Interview Gunther Schendel). Die folgenden Zitate entstammen diesem Interview.

28 So vermitteln sie „eine gewisse Stabilität selbst noch bei Gemeinden, die nur noch eine institutionelle Hülle sind“.

sind die Strukturen dann auch nicht“). Auch mit Blick auf die Parochien wird deren „institutionelle Hülle“ als Chance gesehen, „sozialräumliches Leben vor Ort“ zu ermöglichen. In diese Perspektive wird auch die neue Förderrichtlinie der Erprobungsräume eingezeichnet; der Blick gilt der organisationalen Entlastung der Erprobungsräume, und zwar in dem Sinn, dass sie – gerade in der Etablierungsphase – vom Druck befreit seien, „eigene Strukturen“ aufzubauen und Hierarchiefragen zu klären. Vielmehr könnten sie von den vorhandenen Strukturen profitieren.

Neben dieser potenziell innovationsförderlichen, Entlastung und Freiraum gebenden Seite der Organisation wird aber auch auf die Kehrseite hingewiesen. Sie besteht, so der Interview-Partner, in einer gewissen Pfadabhängigkeit, nämlich dass „dann oft die alten Dynamiken mitgenommen werden“ und die Eröffnung einer neuen Logik nicht gelingt. Auf dieser Linie lässt sich die Etablierung des Programms Erprobungsräume mit eigenen Strukturen als Versuch verstehen, „Innovation neben der Organisation“ zu implementieren. Diese Innovation neben der Organisation erscheint aber noch in einem anderen Zusammenhang als sinnvoll, nämlich dann, wenn es um den zukünftigen Ort innovativer Kirchenprojekte in der Organisationsstruktur der EKM geht. Der Interview-Partner plädiert hier für die Etablierung von „Beibooten“, z. B. in Form von Vereinsstrukturen, wie es sie seit dem Vereinsprotestantismus des 19. Jahrhunderts bereits gegeben hat. Die Chance dieser Strukturen wird einerseits in ihrer „höheren Flexibilität“, andererseits in geringeren Abstimmungsproblemen mit den bestehenden Strukturen und Logiken der Institution bzw. Organisation Kirche gesehen. Besonders virulent sind diese Probleme offensichtlich im Bereich des binär kodierten Kirchenmitgliedschaftsrechts, wo es „im System“ schwer erscheint, eine zukunftssichere Lösung zu finden. Die Beiboote kämen hier als „Erprobungsform einer alternativen Kirchenmitgliedschaft“ infrage.

Der Dezernent rekurriert hier nicht explizit auf das Ambidextrie-Konzept.<sup>29</sup> Trotzdem lassen

sich Eckpunkte dieses Konzepts identifizieren. Parallelen zur strukturellen Ambidextrie zeigen sich in der Bedeutung, die der bewussten Gestaltung von Freiräumen für Ideation und Inkubation eingeräumt werden, genauso wie in der Idee einer lockeren Anlagerung bestimmter innovativer „Beiboote“. Hier sind die Chancen und Grenzen kirchlicher Organisation sehr bewusst. Für eine Öffnung zur kontextuellen Ambidextrie stehen die neuen Förderrichtlinien der Erprobungsräume, mit denen jetzt auch Innovationsprozesse in bestehenden parochialen bzw. Kirchenkreisstrukturen in den Blick kommen. Diese (aus struktureller Ambidextrie erwachsene) Öffnung macht den Weg für eine Innovationslandschaft frei, in der unter dem Label „Erprobungsräume“ ganz unterschiedliche Sozialformen gefördert werden, solche mit primär struktureller oder auch kontextueller Ambidextrie.

Das Leitungsverständnis, das diesem differenzierten Verständnis von Ambidextrie entspricht, ist ausdrücklich auf Pluralitätskompetenz und eine Innovationsförderung durch Ermöglichung ausgerichtet. Angestrebt wird ein Leitungsstil, „der Vielfalt akzeptiert, neuen Projekten den Welpenschutz gibt und die alten Strukturen mit dem Neuen in Verbindung bringt, sie ermutigt, sich auf Innovation einzulassen“. Dieser Leitungsstil wird gerade als Erwartung an die Kirchenkreisleitungen formuliert.

## **6.2 Die Perspektive eines Kirchenkreises: „Veränderungsdruck“ und „Veränderungslust“ im Zeichen einer Kybernetik der Ermöglichung**

Der Kirchenkreis Henneberger Land ist bislang der einzige Kirchenkreis, der die Anerkennung als Erprobungsraum erhielt. Das geschah bereits im Jahr 2019, ein Jahr vor Verabschiedung der neuen Förderrichtlinie, die explizit ganze Kirchenkreise bzw. Parochien als Zielgruppen des Programms in den Blick nimmt. Umso mehr lohnt es sich, nach der Umsetzung von Ambidextrie und dem Innovationsmanagement in diesem Kirchenkreis zu fragen. Zunächst sollen jedoch einige Grundinformationen zu diesem Erprobungsraum gegeben werden.

<sup>29</sup> Der Interview-Partner ist eher von Frederic Laloux inspiriert.

Der Kirchenkreis Henneberger Land/Südthüringen ist mit seinen knapp 11.500 Kirchenmitgliedern der „kleinste Kirchenkreis der EKM“,<sup>30</sup> zugleich ist seine Lage durch eine Minderheitensituation geprägt.<sup>31</sup> Als 2018 der bisherige Superintendent in Ruhestand ging, stand die Fusion mit einem Nachbarkirchenkreis zur Diskussion. Für die jetzige Superintendentin wurde eine bis Ende 2021 befristete „Interimsstelle“ geschaffen.<sup>32</sup> Die Grundidee des Projektes ist, einen ganzen Kirchenkreis als Erprobungsraum zu etablieren. Dabei soll die Mittlere Ebene eine Rolle als „Ermöglicher von Projekten“ bzw. „Experimenten“ auf parochialer bzw. übergemeindlicher Ebene übernehmen. Intendiert ist eine niederschwellige Förderung von Experimenten durch Beratung, Vernetzung und finanzielle Unterstützung, und zwar auf Kirchenkreisebene.<sup>33</sup> Zurzeit weist die Homepage des Kirchenkreises 21 Kirchenexperimente auf, die seit 2019 initiiert wurden.<sup>34</sup> Einige dieser Experimente befinden sich noch im Ideenstatus oder wurden durch die Coronapandemie in ihrer Weiterentwicklung behindert. Andere Experimente verdanken ihr Entstehen gerade der besonderen Situation der Pandemie, als neue Wege kirchlichen Handelns gesucht werden mussten. Die Spannweite jüngst durchgeführter oder aktuell laufender Experimente reicht von einem Tangogottesdienst (den eine Kirchengemeinde durchgeführt hat, aber auch anderen Kirchengemeinden anbietet) über den Teenie-Elternabend (eine Reihe von Online-Elternabenden, der vom Ausschuss für kirchliches Leben des Kirchenkreises initiiert wurde) bis zu einem Lego-Projekt, in dem biblische Geschichtenwelten kreierte werden können (eine Initiative einer Kirchengemeinde, die vom Kirchenkreis auch mit einem Stellenanteil gefördert). Verantwortlich für die Förderung und Begleitung der Experimente ist ein auf Kirchenkreisebene etabliertes Projektteam, in dem zurzeit eine beim Kirchenkreis angestellte Organisationsberaterin sowie drei Ehrenamtliche tätig sind.<sup>35</sup>

30 Interviewaussage 22.01.2020 von Akteurinnen des Kirchenkreises (Interview Carla Witt).

31 Das sind 19 % der Wohnbevölkerung (EKM: [Kirchliches Leben in Zahlen 2018, 2019](#)).

32 Interviewaussage 22.01.2020.

33 Die finanzielle Eigenbeteiligung von Kirchengemeinde beträgt bei Bewilligung der Initiative 10 % der Gesamtkosten bei einer maximalen Projektdauer von 3 Jahren (<https://www.kirchenkreis-henneberger-land.de/arbeitsbereiche/erprobungsraum/das-experiment/>).

34 <https://www.kirchenkreis-henneberger-land.de/arbeitsbereiche/erprobungsraum/>

35 <https://www.kirchenkreis-henneberger-land.de/gemeinden/weitere-kreisparstellen-und-arbeitsbereiche/erprobungsraum/>

Dieses Projekt zeigt eine Förderlandschaft, in der ganz verschiedene Experimente zum Vorschein kommen: Experimente, die in Kirchengemeinden gewachsen sind, neben solchen, die vom Kirchenkreis bzw. einem seiner Gremien angestoßen wurden. Außerdem stehen einmalige Formate neben solchen, die Abrufofferte darstellen oder auf Wiederholbarkeit angelegt sind. Auch dürfte der Aufwand, den die Formate erfordern, höchst unterschiedlich sein. Innovativ sind sie im Sinne der Sozialen Innovationen: Sie sind oft nicht absolut neu, aber neu im jeweiligen Kontext (Kirchenamt der EKD 2016: 191). Zugleich gehen sie über den reinen Exploit-Modus hinaus.

Wenn wir nach dem Verhältnis von Innovation und vorfindlichen Strukturen fragen, dann zeigt das Interview mit zwei Protagonist\*innen dieses Erprobungsraums, der betreffenden Superintendentin und der Organisationsberaterin: Hier geht es um den expliziten Versuch, die „vorhandenen Strukturen und Verbindungen“ gezielt für die Implementierung von Innovation zu nutzen.<sup>36</sup> Insofern erinnert dieser Ansatz an das Leitungsverständnis des bereits zitierten Dezernenten. Der Hintergrund dieses Konzepts, das der Kirchenkreis Henneberger Land seit zwei Jahren verfolgt, ist die „regiolokale Kirchenentwicklung“ (vgl. Ebert/Pompe 2014), hier verstanden als ein Ansatz, der Parochien mit ihrer lokalen Kompetenz unterstützt, sie aber zugleich über Vernetzung entlastet. Im Mittelpunkt der Kirchenentwicklung soll nicht die bloße „Strukturveränderung“ stehen, sondern eine Auftragsorientierung, die eine Binnenorientierung der Kirche überwinden will.

Kern dieses Konzepts ist eine Kulturveränderung, wobei diese „Kultur des Wandels“ durch bestimmte Haltungen, Praktiken und Strukturen abgestützt wird. In diesem Zusammenhang wird von den Akteur\*innen eine Haltung „kreative[r] Unruhe“ und eine Fokussierung auf „Kommunikation“ und „Konfliktbewältigung“ genannt; Letzteres ist wichtig, weil die Konflikte zwischen Mitarbeiter\*innen die Innovationsbereitschaft lähmen. Als „Motor“ dieser Veränderung wird explizit der Kirchenkreis genannt; im Rahmen des Projekts hat er vielfältige

36 Zoom-Interview mit Superintendentin Jana Petri und Sandra Pries, 17.05.2021 (Interview Gunther Schendel).

Strukturen geschaffen. Eine zentrale Rolle nimmt hier die Projektgruppe ein, die nicht nur über die Förderanträge entscheidet, sondern auch Begleitungs-, Beratungs- und Vernetzungsformate anbietet und es als ihre Aufgabe ansieht, das Innovationsanliegen des Projekts in die vorhandenen kirchlichen Strukturen einzuspeisen. Formate, die hier eine Rolle spielen, sind Motto-Kampagnen zu kirchlichen Festzeiten, die Innovationen anregen und sichtbar machen sollen (aktuelle Osterkampagne: „Lust auf Leben“). Geplant ist außerdem eine Wanderausstellung, die die bisherigen Experimente in den Kirchengemeinden bekanntmachen und so zur Vernetzung und zum Nachahmen anregen sollen.

Obwohl nach der Etablierung einiger kirchenkreisinitiiert Experimente inzwischen eine Eigendynamik der Innovation entstanden ist („Dann hat es Klick gemacht, dann kamen mehr Gemeinden dazu“), ist der Kirchenkreis in der bereits erwähnten Funktion als „Motor“ unerlässlich („Du musst als Kirchenkreis immer wieder nachsteuern und ermutigen“ und „ankurbeln“). Als wesentliche Hindernisse für die Innovationsdynamik werden – neben den erwähnten Konfliktkonstellationen – der Sog des „Tagesgeschäfts“ sowie andere Projekte genannt, die viel Kraft rauben („große Bauprojekte“). Diese Hindernisse weisen auf die Absorptionskraft der „vorhandenen Strukturen“ hin. Umso wichtiger sind Entlastungsstrukturen, „Freiräume“ für „Muße“, die z. B. den Pfarrpersonen über Dienstbeschreibungen, vor allem aber durch weitere Verabredungen ermöglicht werden (Identifizierung eines Schwerpunkt-Experiments, das durch einen Stellenanteil gefördert wird; Anregung eines Tauschhandels zwischen den Kirchengemeinden: Durchführung eines innovativen Formats gegen Übernahme von Kasualien bzw. Gottesdiensten). Die zugrundeliegende Erkenntnis lautet: „10 % muss man an Kapazitäten einplanen, um neue Dinge zu etablieren“.

Dieses Innovationsprojekt folgt dem Muster kontextueller Ambidextrie: Bestehende kirchliche Strukturen werden mit ihren Ressourcen und Netzwerken zur Implementierung von Innovation genutzt. Das Innovationsthema wur-

de vom Kirchenkreis top-down initiiert, wobei eine Diffusion des Innovationsimpulses über Anreize, Freiräume und Partizipation angestrebt wird (Berufung von ehrenamtlich Engagierten in die Projektgruppe). Das Ziel ist die Etablierung und der Schutz einer Innovationskultur angesichts der Eigendynamik bisheriger Strukturen und Formen. Angestrebt wird, diese Strukturen im Sinne der Innovation zu nutzen, ihnen damit eine fokussierte Ausrichtung in Richtung des neuverstandenen Auftrags der Kirche zu geben. Auch wenn der Innovationsimpuls immer wieder verstärkt werden muss, sprechen die Akteurinnen bereits zwei Jahre nach Beginn des Projekts von einer Innovationsdynamik, die „Veränderungsdruck“ (hier verstanden im Sinne eines Nachahmungseffekts) und „Veränderungslust“ implizieren.

An dieser Stelle muss aber auch auf eine Gefährdung dieses Innovationskonzepts hingewiesen werden, das sich ja gezielt von ausschließlich auf die Struktur fixierter Veränderungsprozesse abheben wollte. Ein externes Risiko besteht in der zurzeit noch ungeklärten Zukunft des Kirchenkreises bzw. der Leitungsstelle; die aktuelle Befristung der Superintendentenstelle läuft zum Jahresende 2021 aus, ohne dass zum Zeitpunkt des Interviews schon weitere Entscheidungen der Landeskirche klar waren. Es könnte also sein, dass die Strukturfragen das Projekt, das eine Laufzeit bis 2023 hat, wieder einholen. Allerdings bietet die Projektgruppe eine Struktur, die den Impuls des Projekts auch in einem anderen Rahmen weiterführen könnte.

### **6.3 Die Perspektive eines Gemeindepfarrers: Die Verteidigung der Ambidextrie in einem Kontext „dysfunktionaler Strukturen“**

Der Pfarrbereich Landsberg/Kirchenkreis Halle-Saalkreis ist das erste Beispiel dafür, dass ein Pfarrbereich als Erprobungsraum anerkannt wurde. Der Pfarrbereich umfasst sechs Kirchengemeinden, wobei sich drei davon auf dem Weg zur Bildung eines Gemeindekirchenverbands befinden. Die Anerkennung als Erprobungsraum erfolgte erst im 2. Quartal 2021. Trotzdem sind Teile des Konzepts bereits in der Umsetzung.

Erklärtes Ziel des Projekts ist die „Neuorientierung der Gemeinde[n]“,<sup>37</sup> und zwar in einer doppelten Richtung: Zum einen soll die Überdehnung bisheriger Strukturen korrigiert werden, die sich vor allem in der Aufgabenzuschreibung an die Pfarrperson niederschlagen. Zum anderen geht es um eine strategische Neuorientierung, und zwar von einer reinen Mitgliederorientierung (die sich offensichtlich im Wesentlichen in der Orientierung an den erwachsenen Mitgliedern, besonders Senior\*innen niederschlug) zur bewussten Öffnung auch für die Nicht-Kirchenmitglieder im Pfarrbereich. In den vergangenen Jahren wurden gemeinsam mit den Gemeindegemeinderäten vier strategische Handlungsfelder identifiziert, für die eine Neuorientierung vereinbart wurde: Im Gottesdienstbereich wurde eine Diversifizierung der Formate und Akteur\*innen verabredet. In einem Vierwochenrhythmus steht an jedem Sonntag ein anderes Gottesdienstformat auf dem Programm (kurzer Predigtgottesdienst mit der Pfarrperson in allen sechs Gemeinden / Gottesdienst von Arbeitsgemeinschaft Geistliches Leben / Hausandachten auf Abruf mit der Pfarrperson / Formate von Ehrenamtlichen, ohne Pfarrperson). Im Bereich Seelsorge erfolgt die Umstellung von Geburtstagsbesuchen auf Seelsorgeangebote für Menschen mit und ohne Kirchenmitgliedschaft. Ein neues Format, das hier etabliert wurde, sind Geburtssegnungen für Nicht-Kirchenmitglieder. Als „Türöffner“ spielen Ehrenamtliche, aber auch Gatekeeper\*innen wie die Hebamme eine Rolle. Im Bereich der Gruppen und Kreise erfolgt eine Schwerpunktsetzung der Pfarrperson in der Kinder- und Jugendarbeit, und zwar über die Etablierung einer Pfadfinderarbeit. Im Gegenzug reduziert die Pfarrperson ihre Präsenz in den eher binnenkirchlich ausgerichteten Gruppen und Kreisen. Im Bereich der Kybernetik ist es das Ziel, die Pfarrperson von Verwaltungsaufgaben zu befreien; dazu wurden in den Gemeindegemeinderäten ehrenamtliche „Finanzminister“ bestimmt und die Verantwortungen weithin in die Gemeindegemeinderäte gegeben. Das Projekt wird bislang von den Gemeindegemeinderäten verantwortet; die Bildung einer Projektgruppe ist geplant, konnte aber wegen der Pandemie bislang nicht etabliert werden.

Ähnlich wie das Kirchenkreisprojekt Henneberger Land verfolgt dieser Erprobungsraum in einem ländlichen Pfarrbereich das Ziel, in bestehende Strukturen ein neues, innovatives „Mindset“ einzupflanzen. Dabei werden unter-

schiedliche Formen der Ambidextrie kombiniert. Dem Muster kontextueller Ambidextrie folgt die bewusste Arbeit an einem „Rahmen, der es Progressiven und Regressiven möglich macht, dass sie es aushalten, was wir da tun“. Dieses Muster zeigt sich im Aushandeln zwischen verschiedenen Interessen genauso wie im Verzicht, die diffizilen gemeindlichen Strukturen im Pfarrbereich top-down zu vereinfachen; vielmehr wird hier auf längere Prozesse gesetzt. Im Gottesdienstbereich führt die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen zu einer institutionalisierten Form sequenzieller Ambidextrie. Damit wird der Gottesdienstbereich bewusst für den Explore-Modus geöffnet, was auch mit einem Einflussverzicht der Pfarrperson einhergeht.

Bemerkenswert ist, dass im Interview mit der zuständigen Pfarrperson die strukturelle Ambidextrie eine wesentliche Rolle spielt, und zwar im Modus des Desiderats. Der Wunsch zielt auf die Abtrennung „halbtoter Institutionen“, von Organisationseinheiten und Arbeitsbereichen, in denen es nur noch um die Bestandserhaltung geht und Gebäudeerhaltung und defizitäre Friedhöfe alle Kraft rauben („Es ist unglaublich mühsam und kräftezehrend, diese halbtoten Institutionen auch nur in ihren Pflichtaufgaben am Leben zu erhalten. Das raubt unglaublich Kraft, um zu innovieren“). Hier tritt der Konflikt zwischen den bisherigen Pflichtaufgaben einer Kirchengemeinde und dem Impuls einer innovativen Kirchenentwicklung deutlich zutage. Diese Spannung führt dazu, dass sich die Pfarrperson oft im „Spagat“ zwischen den beiden Logiken der Ambidextrie fühlt („dass die Friedhofsmauern einem nicht den Kalender vollknallen“) und die lähmende Kraft „sterbender Institutionen“ mit ihrem „Leichengift“ deutlich formuliert wird. Darum ist der Wunsch nach einer organisationalen Abtrennung bestimmter Arbeitsbereiche stark: Die Ideen gehen in Richtung eines „Abwrackzweckverbandes“, der die Liquidation von Problemfällen aus dem Gebäude- und Friedhofsbereich übernimmt, sowie in Richtung von dezentralen Verwaltungsstrukturen („Wie holen wir die Verwaltung, das Kirchenkreisamt, in die Fläche?“). Als ambivalent wird in diesem Zusammenhang die Logik kirchen-

<sup>37</sup> Zoom-Interview mit Pfarrer Werner Meyknecht, 21.05.2021 (Interview Gunther Schendel).



leitender Ebenen beurteilt: Einerseits lassen sie mit ihrer „moderierenden Grundhaltung“ das „Neue“ in Gestalt von Erprobungsräumen zu, andererseits werden darüberhinausgehend strategische Perspektiven und kriteriengeleitete Entscheidungen angemaht, die die Transformation der Kirche gestalten und den Freiraum für Innovationen sichern.

Obwohl hier die Spannung zwischen den bisherigen gemeindlichen Pflichtaufgaben und der Innovation deutlich beschrieben wird, befürwortet der Interview-Partner, der zugleich Mitglied in der Steuerungsgruppe für die Erprobungsräume ist, die Öffnung des Programms für Kirchengemeinden. Er verbindet damit die Hoffnung, die „Parochien in das Mindset der Erprobungsräume hineinzuholen“. Andernfalls befürchtet er ein Auseinanderfallen von innovativen Projekten und der übrigen kirchlichen Landschaft, was auch die Attraktivität des Pfarrdienstes infragestellt („Werde ich Friedhofsmauern-Verwalter, oder werde ich in irgendeiner Stadt als Pfarrer was Schickes, Hipster, Tütelü machen?“).

Das Ziel dieses Projekts ist es, dass beide „Welten“, die bisherige parochiale Struktur und eine innovative Öffnung kirchlicher Arbeit, „sich berühren“. Um das zu ermöglichen, wird eine deutliche Entlastung parochialer Strukturen von den Resten der institutionellen Vergangenheit eingefordert. Es ist deutlich geworden, dass dieses Projekt ein vielschichtiges Konzept von Ambidextrie verfolgt. Eine potenzielle Schwachstelle dieses Projekts ist, dass es pandemiebedingt zurzeit noch sehr von der Pfarrperson abhängt; die Etablierung der Projektgruppe dürfte hier für mehr Stabilität sorgen.

## 7 Fazit: Ambidextrie „in the making“

Diese drei Perspektiven aus den Erprobungsräumen der EKM haben deutlich gemacht: Auch wenn das Konzept der Ambidextrie für keinen der interviewten Akteure bewusst handlungsleitend ist, wird es mehr oder weniger deutlich praktiziert. Am Anfang des Gesamtprogramms Erprobungsräume stehen Praktiken einer strukturellen Ambidextrie: Eine

Landeskirche etabliert auf der strategischen Ebene Freiräume für Ideation und Inkubation und fördert *neben* den bestehenden parochialen und Kirchenkreisstrukturen die Entstehung innovativer Kirchenformen. Diese Förderung einer strukturellen Ambidextrie wird aktuell um die Unterstützung kontextueller Ambidextrie erweitert: Hier geht es darum, die vorfindlichen Strukturen von Parochie und Kirchenkreis innovativ zu nutzen, aber auch partizipativ zu öffnen. Somit weist die EKM gegenwärtig zwei Typen innovativer Projekte auf, die idealtypisch auch zwei unterschiedliche Formen der Ambidextrie repräsentieren.

Ein Ergebnis der Interviews zu den Modellen *kontextueller* Ambidextrie ist: Die Spannung zwischen Innovation und den bisherigen Strukturen bzw. den darin verfestigten Kirchenbildern wird unterschiedlich stark wahrgenommen. In jedem Fall braucht es Aushandlungsprozesse zwischen unterschiedlichen Stakeholdern („Regressive“ und „Progressive“ mit und ohne Kirchenmitgliedschaft, vgl. Pfarrbereich Landsberg) genauso wie Strukturen und Anlässe, die den Explore-Modus in die bisherigen Strukturen einspeisen und mit attraktiven Bildern von Kirche verbinden (vgl. das Konzept der regiolokalen Kirchenentwicklung im Heneberger Land). Auch im Modus der kontextuellen Ambidextrie wird der Bedarf an strukturellen Freiräumen formuliert, die den Druck der parochialen Pflichtaufgaben unterbrechen. Dem Programm der Erprobungsräume kommt in diesem Zusammenhang eine eminente Bedeutung zu, nämlich als „Reframing“ bisheriger Strukturen und Rollenmuster, eine Art Selbstverpflichtung in Richtung kirchlicher Innovation (Pfarrbereich Landsberg).<sup>38</sup>

Freilich werden auch die Grenzen kontextueller Ambidextrie deutlich: zum einen dann, wenn die Spannung zwischen der Innovation und den Erblasten des institutionell geprägten Kirchenbildes als unüberbrückbar wahrgenommen wird (Interview Pfarrbereich Landsberg), und zum anderen dann, wenn die Logiken des bestehenden Kirchenrechts und innovativer Sozialform als schwer vereinbar angesehen

<sup>38</sup> Dieses Framing wird gerade für die Zeit „nach der Pandemie“ als besonders wichtig erachtet, wenn der „Sog der Institutionen“ wieder stärker wird.

werden (Interview Dezentrat Landeskirchenamt). Hier werden zugleich Aufgaben für das kirchliche Leitungshandeln deutlich, die in der bewussten Gestaltung von Ambidextrie bestehen. Neben einer Pluralitätskompetenz und der Ermöglichung von Freiräumen und Vernetzung impliziert Leitung im Kontext der Ambidextrie auch ein strategisches Handeln. Erforderlich scheint die Verantwortungsübernahme für die Beseitigung struktureller Innovationshindernisse genauso wie die Entscheidung, die institutionelle Logik der Kirche in Richtung einer verstärkten Bewegungsförmigkeit zu öffnen und damit auch als Gesamtkirche Kontrollverlust zu wagen (Konzept der „Beiboote“).

Insgesamt zeigen diese „Nahansichten“ aus den Erprobungsräumen der EKM: Das Konzept der Ambidextrie hat nicht nur einen heuristischen Wert für die Analyse innovativer Kirchenprojekte. Vielmehr erweist es sich auch als relevantes Konzept, um die aktuell nötige Transformation der evangelischen Kirche zu gestalten (vgl. Karcher/Monselewski 2021). Der intuitive Rekurs auf die Ambidextrie, der sich in den Erprobungsräumen der EKM zeigt, hat Bedeutung über das konkrete Beispiel hinaus. Die aktuellen Zwölf Leitsätze der EKD für die evangelische Kirche haben die Grundherausforderung identifiziert, „als Organisation und Institution wandlungsfähiger und risikobereiter zu werden“ (EKD 2021: 26). Ein Signal dafür ist die Anregung, vermehrt „Risikokapital“ für „innovative Projekte“ einzusetzen und die Erfahrungen einen „nachhaltigen Strukturwandel“ der Organisation hineinzunehmen (a. a. O.: 23).

Die hier anklingende Logik der Ambidextrie hat für die evangelische Kirche eine eminent strategische Bedeutung. Ambidextrie ermöglicht es, die Leistungen der Institution und Organisation Kirche im Sinne von Erwartungssicherheit (Jung 2021: 337) mit explorativen Prozessen zu verbinden, um auf diese Weise die „Strukturdeterminiertheit“ der Organisation aufzubrechen und neue Perspektiven zu erschließen (ebd.: 345). Die explorativen Prozesse, für die die Erprobungsräume beispielhaft stehen, machen ernst mit der Einsicht, dass sich die evangelische Kirche längst auf dem

Weg in die „Assoziationsphase“ befindet (Schramm 2015: 481): Die Öffnung für ihre Umwelt, die Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Akteuren, die sozialräumliche Orientierung an Bedarfen und Herausforderungen, die Koproduktion von Theologie mit mündigen Subjekten, all das sind Möglichkeiten, die aktuelle Transformation aktiv mitzugestalten (vgl. Karcher/Monselewski 2021).

Die Leistung ambidextren Leitungshandelns ist es in dieser Situation, die „alten“ und die „neuen“ Formen von Kirche nicht gegeneinander auszuspielen, sondern unverdrossen explorative Prozesse anzustoßen und zu ermöglichen mit dem Ziel, dass diese Impulse und Erfahrungen in die bestehenden Organisationseinheiten zurückwirken und den Spielraum für neue Entscheidungen ermöglichen (vgl. Jung 2021: 346).

Konkret bedeutet dies z. B.:

- Innovationsräume eröffnen und schützen,
- „dysfunktionale Strukturen“ auflösen, Innovator\*innen entlasten,
- Evaluation von Erfahrungen und Ergebnissen einplanen,
- Kontaktflächen zu bisherigen Organisationseinheiten herstellen,
- Unsicherheit und das Ausprobieren als konstitutiven Teil des Kirchenverständnisses zulassen,
- an einem entsprechenden Mindset arbeiten.

Erfahrungen aus dem Bereich der Wirtschaft zeigen: Ambidextrie ist zuallererst eine Leitungsaufgabe, nämlich die Herausforderung, zu Brückenbauer\*innen (Gergs/Lakeit 2020: 174) zwischen „soliden“ und „liquiden“ Formen von Kirche zu werden. Wie die Fallbeispiele aus den Erprobungsräumen der EKM zeigen, gilt diese Herausforderung für alle Handlungsebenen, von der Gesamtkirche über den Kirchenkreis bis zur Kirchengemeinde. Alle diese Ebenen sind die relevanten Orte für „ekklesiologische Innovation“ (Lämmlein 2021: 127). Ambidextrie geht es darum, dass diese Innovationen auch die bisherigen Strukturen der Kirche erreichen und produktiv verändern.

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, Rolf (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen.
- Arends, Dietmar (2020): Lernende Kirche Erprobungsräume als Instrument kirchenleitenden Handelns, in: Kämper, Burkhard/Treseler, Tobias (Hg.): Veränderungen in der Kirche gestalten. Aktuelle Beiträge aus Theologie und Kirchenrecht, Berlin, S. 11–19.
- Aktenstück Nr. 4 der 26. Landessynode der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers: Lebendig, offen und vielfältig das Evangelium kommunizieren; Herausforderungen und Arbeitsschwerpunkte für die Jahre 2020 bis 2026, 2020 ; digital abrufbar unter [www.landeskirche-hannovers.de/damfiles/default/evlka/wir-ueber-uns/landessynode/synode\\_26/erste-tagung-26-landessynode/aktenstuecke/Nr.-4.pdf-6ee81de38d7c8e2e86de782154d5e37b.pdf](http://www.landeskirche-hannovers.de/damfiles/default/evlka/wir-ueber-uns/landessynode/synode_26/erste-tagung-26-landessynode/aktenstuecke/Nr.-4.pdf-6ee81de38d7c8e2e86de782154d5e37b.pdf).
- Bauer, Steffen (2020): Ermöglichen. Kirche im Jahr 2030, Kampen.
- Beck, Johannes U. (2021): Sieben Haltungen für eine andere Art, Kirche zu sein, in: Schlegel, Thomas/Kleemann, Juliane (Hg.): Erprobungsräume, Leipzig (im Druck), S. 265–273.
- Berneburg, Erhard/Hörsch, Daniel (Hg.) (2019): Atlas neue Gemeindeformen, Berlin, digital abrufbar unter [www.diakonie.de/broschueren/atlas-neue-gemeinde-formen/](http://www.diakonie.de/broschueren/atlas-neue-gemeinde-formen/).
- Bils, Sandra (2021): Act local – learn global. Die internationale Dimension der Erprobungsräume, in: Schlegel, Thomas/Kleemann, Juliane (Hg.): Erprobungsräume, Leipzig (im Druck), S. 405–411.
- Braune-Krickau, Tobias (2021): Ideale und Kirchenbilder. Studien zu einer normativen Rekonstruktion kirchlicher Praxis, Habilitation Göttingen (im Druck).
- Bucher, Rainer (2014): Vom lange Weg vom Erlaubnis zum Ermöglichungsdiskurs, in: ders., An neuen Orten : Studien zu den aktuellen Konstitutionsproblemen der deutschen und österreichischen katholischen Kirche, Würzburg, S. 131–148.
- Coenen-Marx, Cornelia/Hofmann, Beate (2017): Symphony – Drama – Powerplay. Zum Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche, Stuttgart.
- Conring Hans-Tjabert (2017): Zukunft Gemeinde. Potentiale erkunden. Gemeinde neu formen, Texte aus der VE-LKD, 179, S. 10–21.
- Christensen, Clayton (2011): The Innovator's Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, München.
- Church House Publishing (Hg.) (2004): Mission-shaped Church. Church planting and fresh expressions of church in a changing context, London.
- Derndinger, Friedemann/de Groot, Claas (2020): Die ambidextre Organisation. Erfolgsstrategien in der neuen Unternehmensrealität, Freiburg.
- Duncan, Robert B. (1976): The ambidextrous organization. Designing dual structures for innovation, in: Kilmann, R. H., Pondy, L. R. & Slevin, D. (Hg.): The management of organizational design. New York: Elsevier, S. 167–188.
- Duwe, Julia (2016): Ambidextrie, Führung und Kommunikation. Interne Kommunikation im Innovationsmanagement ambidextrer Technologieunternehmen, Wiesbaden.
- Duwe, Julia (2020): Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen, 2. Auflage Wiesbaden.
- Ebert, Christhard/Pompe Hans-Hermann (2014): Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region – Kooperation – Mission, Leipzig.
- EKD (Hg.) (2019): Kirche im Umbruch. Zwischen demografischem Wandel und nachlassender Kirchenbindung, Hannover; digital abrufbar unter [www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/Kirche-im-Umbruch-2019.pdf](http://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Kirche-im-Umbruch-2019.pdf).
- EKD (Hg.) (2021): Hinaus ins Weite - Kirche auf gutem Grund. Zwölf Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche; digital abrufbar unter [https://www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/zwoelf\\_leitsaetze\\_zukunft\\_kirche\\_ES\\_20\\_21.pdf](https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/zwoelf_leitsaetze_zukunft_kirche_ES_20_21.pdf).
- Fojcik, Thomas Martin (2015): Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel, Wiesbaden.
- Frey, Christoph/Töpfer, Gudrun L. (2021): Ambidextrie in Organisationen. Das Praxishandbuch für eine beidhändige Zukunft, Stuttgart (im Druck).
- Gergs, Hans-Joachime/Lakeit, Arne (2020): Agilität braucht Stabilität. Mit Ambidextrie Neues Schaffen und Bewährtes bewahren, Stuttgart.
- Greifenstein, Johannes (2019): Kirchenreform und Ortsgemeinde. Praktisch-theologische Perspektiven, Zürich.
- Grethlein, Christian (2018): Kirchentheorie Kommunikation des Evangeliums im Kontext, Berlin/ Boston.
- Hauschildt, Eberhard (2006): Zur Bedeutung der Theorie des „Dritten Sektors“ für die Praktische Theologie. Kirchliches und öffentliches Christentum in einer anderen Perspektive, in: PTHI 26, S. 282–297.
- Hauschild, Eberhard/Pohl-Patalong, Uta (2013): Kirche. Lehrbuch Praktische Theologie Bd. 4, Gütersloh.
- Handke, Emilia/Wagner-Rau, Ulrike (Hg.) (2019): Provozierte Kasualpraxis. Rituale in Bewegung, Stuttgart.
- Herbst, Michael (Hg.) (2008): Mission bringt Gemeinde in Form, Neukirchen-Vluyn, 4. Auflage.
- Herbst, Michael/Hans-Hermann Pompe (2018): Regiolokale Kirchenentwicklung. Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können. Dortmund; digital abrufbar unter <https://www.mi-di.de/media/pages/materialien/regiolokale-kirchenentwicklung/aada915255-1598447771/regiolokale-kirchenentwicklung.pdf>.
- Herbst, Michael (2020): Mixed economy in der EKD? In:

PTh 109, S. 69–90.

Herbst, Michael (2021): Die Mission der Kirche erproben, in: Schlegel, Thomas/Kleemann, Juliane (Hg.): Erprobungsräume, Leipzig (im Druck), S. 444–453.

Hermelink, Jan/Wegner, Gerhard (Hg.) (2008): Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche, Würzburg.

Hermelink, Jan (2011): Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche, Gütersloh.

Hermelink, Jan (2018a): Die evangelische Vergemeinschaftung von religiöser Pluralität, Pastoraltheologie 107, S. 275–290.

Hermelink, Jan (2018b): „Gemeinde“ – oder lieber doch nicht? PTh 53, S. 38–43.

Hermelink, Jan (2019): Die rechtliche Liquidierung der „Gemeinde“. Praktisch-theologische Beobachtung an neueren Kirchenverfassungen, in: Bubmann, Peter u. a. (Hg.): Gemeinde auf Zeit. Gelebte Kirchlichkeit wahrnehmen, Stuttgart.

Hofmann, Beate (2019): „Gehet hin in alle Welt“. Missional Kirche sein. Bericht zu Tagesordnungspunkt 1 der 8. Tagung der 13. Landessynode der EKKW vom 25. bis 28. November 2019 in Hofgeismar; digital abrufbar unter [www.ekkw.de/media\\_ekkw/downloads/syn1902\\_bericht\\_bischoefin.pdf](http://www.ekkw.de/media_ekkw/downloads/syn1902_bericht_bischoefin.pdf).

Hübner, Hans-Peter (2016): Gemeinde und Kirchengemeinde, in: Anke, Hans-Ulrich/de Wall, Heinrich/Heinig, Hans Michael, Handbuch des evangelischen Kirchenrechts, Tübingen, S. 402–436.

John-Klug, Rebecca (2021): Die Erprobungsraum-Prozesse der Mitteldeutschen und Rheinischen Kirche, in: Schlegel, Thomas/Kleemann, Juliane (Hg.): Erprobungsräume, Leipzig (im Druck), S. 430–438.

Junckermann, Ilse (2014): Gemeinde neu finden – vom Rückbau zum Umbau, in: VELKD-Informationen 145/2014, S. 2–6.

Karcher, Florian/Monselewski, Anna-Lena (2021): Umbau bei laufendem Betrieb. Kirche in Transformationsprozessen, in: Faix, Tobias/Künkler, Tobias: Handbuch Transformation. Ein Schlüssel zum Wandel von Kirche und Gesellschaft, Neukirchen, S. 321–336.

Kirchenamt der EKD (Hg.) (2016): Freiraum und Innovationsdruck. Der Beitrag ländlicher Kirchenentwicklung in »peripheren Räumen« zur Zukunft der evangelischen Kirche, Leipzig.

Kleemann, Juliane/Schlegel, Thomas (Hg.) (2021): Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen innerhalb der Landeskirche, Leipzig (im Druck).

Kluge, Sabine/Kluge, Alexander (2020): Graswurzelninitiativen in Unternehmen, München.

Koeniger, Kolja/Schendel, Gunther/Witt, Carla J. (2020),

Vom Testfall lernen. Zur Evaluation der „Erprobungsraum“ in der EKM – ein Werkstattbericht, PTh 55, S. 52–58.

Krieg, Matthias (2013), Lebenswelten – terra incognita im eigenen Land, in: Philipp Elhaus u. a. (Hg.): Kirche<sup>2</sup>. Eine ökumenische Vision, Würzburg, S. 93–104.

Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, 5. Auflage Frankfurt/New York.

Kunz, Ralph (2014): Wildwuchs als kreativer Impuls für ein zeitgemäßes ekklesiologisches Programm, PTh 23, S. 131–140.

Kunz, Ralph (2020): Vom Mission Statement zum Mission Movement. Grundzüge einer Missiologie für das 21. Jahrhundert, in: Elhaus, Philipp/Kirchhoff, Tobias: Kirche sucht Mission. Kirchenentwicklung in missionarischer Provokation, midi kontur 1, Leipzig, S. 127–151.

Lämmlein, Georg (2021): Ekklesiologische Innovationen – Kirchenbilder zwischen „Liquid Church“ und „Hybridisierung“, in: ders. (Hg.): Gesellschaftlicher Zusammenhalt in der postsäkularen Gesellschaft. Soziologische und theologische Beiträge, Baden-Baden, S. 101–133.

Lings, George (2016): The Day of Small Things. An analysis of fresh expressions of Church in 21 dioceses of the Church of England, Sheffield, digital abrufbar unter <https://www.churcharmy.org/Publisher/File.aspx?ID=204265>.

Lings, George (2020): „Mixed Economy“ aus Parochien und „Fresh Expressions of Church“. Zur Entstehung und Entwicklung der Vorstellung von „mixed economy“ in der Anglikanischen Kirche Englands seit 2004, in: PTh 109, S. 19–50.

Mack, Oliver u. a. (Hg.) (2015): Managing in a VUCA-World, Wiesbaden.

Mainusch, Rainer (2018): Die kirchenrechtliche Perspektive. Netzwerke und Kirchenordnung, in: Hörsch, Daniel / Pompe, Hans-Hermann (Hg.): Kirche aus der Netzwerkperspektive, Leipzig, S. 79–104.

Mainusch, Rainer (2020): Der rechtliche Rahmen einer Kirche im Transformationsprozess, ZevKR 65, S. 349–406.

March, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2. Jg., Heft 1, S. 71–87.

Meister, Ralf (2019): Schriftlicher Bericht des Landesbischofs zur XII. Tagung der 25. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, abrufbar unter [www.landeskirche-hannovers.de/damfiles/default/evlka/wir-ueber-uns/landessynode/synode\\_25/zwolftetagung-25-landessynode/Bischofsbericht-Mai-2019\\_RZ\\_Internet.pdf-9833d95e40eac7a5301694770da7b2ff.pdf](http://www.landeskirche-hannovers.de/damfiles/default/evlka/wir-ueber-uns/landessynode/synode_25/zwolftetagung-25-landessynode/Bischofsbericht-Mai-2019_RZ_Internet.pdf-9833d95e40eac7a5301694770da7b2ff.pdf).

Meyknecht, Werner (2021): »Ich würd' gern zwischen die Stühle kommen«. Bipolare Wahrnehmungen der Erprobungsräume sehnen sich nach Synthese, in: Schlegel, Thomas/Kleemann, Juliane (Hg.): Erprobungsräume,

- Leipzig (im Druck), S. 295–299.
- Meyns, Christoph (2013): Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken, Gütersloh.
- Meyns Christoph (2016): Produktive Irritation. Zum angemessenen Umgang mit betriebswirtschaftlichen Handlungsempfehlungen im Kontext kirchlicher Veränderungsprozesse, in: Landmesser, Christof/Enno Edzard Popkes (Hg.): Kirche und Gesellschaft. Kommunikation – Institution – Organisation, Leipzig, S. 28–40.
- Müller, Sabrina (2015): Mixed economy of Church. Chancen und Risiken kirchlicher Biodiversität, in: Krieg, Matthias/Reichenbach, Claudia Kohli (Hg.): Volkskirche und Kirchenvolk. Ein Zwischenhalt, Zürich, S. 99–107.
- Müller, Sabrina (2016): Atmosphärische Bedingungen für kirchliches Wachstum, in: Dürr, Walter/Kunz, Ralph (Hg.): Gottes Kirche re-imaginieren: Reflexionen über die Kirche und ihre Sendung im 21. Jahrhundert, Münster S. 75–100.
- Müller, Sabrina (2019): Gelebte Theologie. Impulse für eine Pastoraltheologie des Empowerments, Zürich.
- Müller, Sabrina (2020): Eine kurze Geschichte der Mixed Economy of Church: kybernetische Chance oder Stolperstein? PTh 109, S. 5–18.
- Munsonius, Hendrik (2019): Kirche und Recht. Kompendium Praktische Theologie Bd. 2, Stuttgart.
- Nassehi, Armin (2009): Die Organisation des Unorganisierbaren. Warum sich Kirche so leicht, religiöse Praxis aber so schwer verändern lässt, in: Karle, Isolde (Hg.): Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven, Leipzig, S. 199–218.
- Ohlendorf, David/Rebenstorf, Hilke (2019): Überraschend offen. Kirchengemeinden in der Zivilgesellschaft, Leipzig.
- Olivian, Patrick (2019), Methode zur organisationalen Gestaltung radikaler Technologieentwicklungen unter Berücksichtigung der Ambidextrie, Stuttgart.
- O'Reilly, Charles. A./Tushman, Michael. L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability. Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28. Jg., S. 185–206.
- O'Reilly, Charles. A./Tushman, Michael. L. (2016): *Lead and Disrupt. How to solve the Innovator's Dilemma*, California.
- Piller, Frank u.a. (Hg.) (2017): *Interaktive Wertschöpfung kompakt. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, Wiesbaden.
- Pohl-Patalong, Uta (2003), Ortsgemeinde und übergemeindliche Arbeit im Konflikt, Göttingen.
- Pohl-Patalong, Uta (2020): Parallel, confrontational oder common learning economy? Kritische Anfragen an das Konzept der Ergänzung, PTh 109, S. 51–68.
- Pohl-Patalong, Uta, (2021a): Kirche gestalten. Wie die Zukunft gelingen kann, Gütersloh.
- Pohl-Patalong, Uta (2021b): Kirche in neuen Formen. Ein kirchentheoretischer Kommentar zu den Erprobungsräumen, in: Schlegel, Thomas/Kleemann, Juliane (Hg.): *Erprobungsräume*, Leipzig (im Druck), S. 454–471.
- Pompe, Hans-Hermann/Todjeras, Patrick/Witt, Carla J. (Hg.) (2016): *Fresh X – Frisch*. Neu. Innovativ, Neukirchen.
- Preul, Reiner (2007): Kirche als Unternehmen in: Gräß, Wilhelm/Weyel, Birgit (Hg.): *Handbuch Praktische Theologie*, Gütersloh, S. 555–565.
- Rebentorf, Hilke/Ahrens, Petra-Angela/Wegner, Gerhard (2015): *Potenziale vor Ort. Erstes Gemeindebarometer*, Leipzig.
- Rosa, Hartmut (2018): *Unverfügbarkeit*, Frankfurt.
- Schendel, Gunther (2020): *Multiprofessionalität und mehr. Multiprofessionelle Teams in der evangelischen Kirche — Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. SI-kompakt 3, Hannover.
- Schendel, Gunther/Witt, Carla J. (2021): Was lässt sich aus Sicht der Evaluation nach 5 Jahren sagen – eine Kurzversion, in: Schlegel, Thomas/Kleemann, Juliane (Hg.): *Erprobungsräume*, Leipzig (im Druck), S. 174–185.
- Schlegel, Thomas (2021a): Eine kleine Geschichte des EKM-Prozesses, in: ders./Kleemann, Juliane (Hg.): *Erprobungsräume*, Leipzig (im Druck), S. 76–98.
- Schlegel, Thomas (2021b): *Erprobungsräume als landeskirchlicher Prozess: Aporien, Struktur und Hintergründe*, in: ders./Kleemann, Juliane (Hg.): *Erprobungsräume*, Leipzig (im Druck), S. 41–59.
- Schlegel, Thomas (2021c): *Bewegungsförmig und zukunftssträchtig. Ergebnisse und Fragen aus dem bisherigen Prozess*, in: ders./Kleemann, Juliane (Hg.): *Erprobungsräume*, Leipzig (im Druck), S. 201–240.
- Schlegel, Thomas (2021d): „Kirche erproben“ – phänomenologische und ekklesiologische Aspekte, in: ders./Kleemann, Juliane (Hg.): *Erprobungsräume*, Leipzig (im Druck), S. 142–169.
- Schneeberger, Sonja. J./Habegger, Andreas (2020): *Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt*. In J. Schellinger/K. O. Tokarski/I. Kissling-Näf (Hg.): *Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis*. Wiesbaden, S. 105–144.
- Schönemann, Hubertus (2017): *Das Wort ereignet sich. Christsein und kirchliche Institution*, in: Hundertmark, Peter/Schönemann, Hubertus (Hg.): *Pastoral hinter dem Horizont. Eine ökumenische Denkwerkstatt*, Erfurt, S. 112–124.
- Schramm, Steffen: *Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen*. 2 Bde., Münster u. a. 2015.
- Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017): *Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte*. Stuttgart.
- Schumacher, Thomas/Wimmer, Rudolf (2020): *Wider-*

sprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in ambidextren Organisationen, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4/2020, S. 10–15.

Sellmann, Matthias (2014a): Kirche als Ergebnis interaktiver Wertschöpfung. Innovationstheologische Seitenblicke auf Betriebswirtschaftslehre und Zweites Vatikanisches Konzil, in: Markus Knapp/Thomas Söding (Hg.): Autorität und Rezeption in der Kirche, Freiburg i. B./Basel/Wien, S. 389–404.

Sellmann, Matthias (2014b) „Verbreiterung der Löserbasis“ - Ein neuer Blick auf das kirchliche Ehrenamt, in: Herder Korrespondenz, 3/2014, S. 138–143.

Sobetzko, Florian/Sellmann, Matthias (2017): Das Gründer\*innenhandbuch – für pastorale Start-ups und Innovationsprojekte, Würzburg.

Sobetzko, Florian (2021): Kirche neu gründen. Kairologische Pastoralentwicklung zwischen Krise und Gelegenheit, Würzburg.

Stäblein, Christian (2019): Notwendigkeit und Charme von dritten Orten. Grundlegung und Einführung in die Beispiele; digital abrufbar unter <https://docplayer.org/170242285-Notwendigkeit-und-charme-von-dritten-orten-grundlegung-und-einfuehrung-in-die-beispiele.html>.

Straßner, Veit (2016): Integrales Fehlermanagement. Ein Konzept für eine differenzierte Fehlerstrategie in Lernenden Organisationen, Mainz (unveröffentlichte Masterarbeit).

Tillich, Paul (1962): Auf der Grenze, Aus dem Lebenswerk von Paul Tillich, Stuttgart.

Todjeras, Patrick (2019): Die „Grammatik der Erneuerung“. Fresh X und die Frage „Warum überhaupt“, Dt. Pfarrerblatt 9/2019; digital abrufbar unter [www.pfarrerverband.de/pfarrerblatt/archiv?tx\\_pvpfarrerblatt\\_pi1\[action\]=show&tx\\_pvpfarrerblatt\\_pi1\[controller\]=Item&tx\\_pvpfarrerblatt\\_pi1\[item\]=4811&cHash=6a1a0b46de368acf64f48256dc36a1de](http://www.pfarrerverband.de/pfarrerblatt/archiv?tx_pvpfarrerblatt_pi1[action]=show&tx_pvpfarrerblatt_pi1[controller]=Item&tx_pvpfarrerblatt_pi1[item]=4811&cHash=6a1a0b46de368acf64f48256dc36a1de).

Töpfer, Gudrun L. (2020): Entwicklung eines Instruments zur Beurteilung von unternehmensbezogenen Lernprozessen auf Basis des organisationalen Ambidextrie-Konstruktes, Diss. Freiburg, digital abrufbar unter [https://www.researchgate.net/publication/342752640\\_Entwicklung\\_eines\\_Instruments\\_zur\\_Beurteilung\\_von\\_unternehmensbezogenen\\_Lernprozessen\\_auf\\_Basis\\_des\\_organisationalen\\_Ambidextrie-Konstrukts](https://www.researchgate.net/publication/342752640_Entwicklung_eines_Instruments_zur_Beurteilung_von_unternehmensbezogenen_Lernprozessen_auf_Basis_des_organisationalen_Ambidextrie-Konstrukts).

Tushmann, Michael (2020): Ambidextrie gestern und heute, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4/2020, S. 4–9.

Unruh, Peter (2020): Über Erprobungsräume – Versuch einer kirchenrechtlichen Annäherung, in: Kämper, Burkhard/Treseler, Tobias (Hg.): Veränderungen in der Kirche gestalten. Aktuelle Beiträge aus Theologie und Kirchenrecht, Berlin, S. 173–185.

Wegner, Gerhard (2012): Religiöse Produktivität. Sozial-

wissenschaftliche Vermutungen über das Geheimnis attraktiver Kirchengemeinden, in: Elhaus, Philipp/Wöhrmann, Matthias, (Hg.): Wie Kirchengemeinden Ausstrahlung gewinnen. Zwölf Erfolgsmodelle, Göttingen, S. 187–198.

Wegner, Gerhard (2019): Von der Anstalt zum Akteur – Aktuelle Entwicklungstendenzen der kirchlichen Organisation, in: ders.: Wirksame Kirche. Sozio-theologische Studien, S. 362–410.



**Sozialwissenschaftliches  
Institut** der Evangelischen  
Kirche in Deutschland

**Sozialwissenschaftliches Institut  
der Evangelischen Kirche in Deutschland**

Arnswaldtstraße 6 | 30159 Hannover

Tel.: 0551-554741-0

E-Mail: [info@si-ekd.de](mailto:info@si-ekd.de)

[www.siekd.de](http://www.siekd.de)