

Begleitforschung der Erprobungsräume in der Evangelischen Kirche im Rheinland

Zwischenergebnisse aus dem Forschungsjahr 2025

Prof. Dr. Stefan Jung, Prof. Dr. Roland Schöttler, Prof. Dr. Tobias Faix, Dr. Greta Herzogenrath

1. Einleitung

Mit dem Beschluss der Landessynode 2019 hat die Evangelische Kirche im Rheinland (EKiR) die Erprobungsräume als eigenständiges Förderinstrument geschaffen. Über zehn Jahre hinweg stehen jährlich 600.000 Euro zur Verfügung, um Initiativen zu unterstützen, die neue Formen des Kirche-Seins erproben und zugleich Impulse für die Kirchenentwicklung generieren. Zur Förderung gehören auch die Beratung und Begleitung der Initiativen und die Vernetzung mit anderen Erprobungsräumen. Bisher wurden rund 50 Initiativen gefördert. Inzwischen ist ein vielfältiges Feld gewachsen – von sozialraumorientierten Projekten über neue spirituelle Orte bis hin zu digitalen und spezialisierten Formen von Gemeinde.

Die Begleitforschung versteht Erprobungsräume als Reallabore: als Realexperimente, in denen unter echten Bedingungen erprobt wird, wie Kirche jenseits etablierter Routinen Gestalt gewinnen kann. Initiativen bearbeiten dabei konkrete Differenzen zwischen dem, was Menschen sich von Kirche erhoffen, und dem, was sie tatsächlich erleben. Viele Beteiligte beschreiben, dass ihnen klassische kirchliche Formen fremd geworden sind, dass sie aber gerade deshalb neue Ausdrucksformen suchen.

Die wissenschaftliche Begleitforschung durch die CVJM-Hochschule Kassel und die Evangelische Hochschule Bochum war von Beginn an integraler Bestandteil des Projekts. Sie versteht sich ausdrücklich nicht als klassische Evaluation, die im Nachhinein Erfolg oder Misserfolg misst. Im Zentrum steht vielmehr ein aktionsforschender Ansatz: Forschung soll Lernprozesse im System Kirche anregen, Muster sichtbar machen, Spannungen benennen und mit den Praxisakteur*innen gemeinsam Deutungen entwickeln.

Die Forschung bewegt sich inzwischen im zweiten Zyklus (2024–2026) und fokussiert zunehmend die Frage, wie aus einzelnen experimentellen Projekten nachhaltige Systemveränderungen erwachsen. Während die erste Forschungsphase (2021–2023) grundlegende Muster und Wirksamkeit der Erprobungsräume untersuchte, richtet sich der Blick nun verstärkt auf Anknüpfung, Multiplikation und Systemlernen im kirchlichen Kontext. Die zentrale Frage lautet: Wie lernt das kirchliche Gesamtsystem von Erprobungsräumen und unter welchen Bedingungen werden aus befristeten Projekten nachhaltige Innovationen?

Dieser Zwischenbericht präsentiert die zentralen Beobachtungen und Erkenntnisse aus dem Forschungsjahr 2025 und leitet daraus strategische Hebel für eine zukunftsfähige Transformation der Kirche ab.

Wenn wir als Forschungsteam auf die Erprobungsräume und Kirchenkreise blicken, sehen wir dabei zunehmend Systeme, die Irritationen nicht abwehren, sondern in Lernbewegungen verwandeln. Wir sehen strategische Übersetzer*innen, die Brücken bauen, und Führungspersonen, die Freiräume bewusst kultivieren. So entstehen Orte, an denen kirchliche Zukunftsfähigkeit konkret Gestalt annimmt.

2. Methodisches Vorgehen

Die Datenerhebung im Forschungsjahr 2025 erfolgte durch sieben leitfadengestützte Fokusgruppengespräche, in denen Superintendent*innen, Kirchenkreis- und Gemeindevertreter*innen sowie Pionier*innen aus den Erprobungsräumen zusammenkamen. Zu Beginn wurden in Abstimmung mit dem Lenkungskreis der Begleitforschung zentrale Erkenntnisinteressen definiert: Auf welchen Ebenen knüpfen Innovationen an? Welche Formen der Multiplikation zeigen sich? Wo kommt es zu Systemlernen, wo werden Irritationen abgewehrt oder neutralisiert? Und wie verändert sich Kirche, wenn sie sich stärker als „Mixed Ecology“, also als Zusammenspiel unterschiedlicher Formen in einem gemeinsamen ökologischen Gefüge, versteht?

Die erhobenen Daten wurden vollständig transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei wurden Themencluster identifiziert, die als Basis für die Ableitung zentraler Beobachtungen und Erkenntnisse dienten. Die Ergebnisse wurden mit den Daten der vorhergehenden Jahre verschränkt und verdichtet. Der methodische Ansatz folgt dem Verständnis von Aktionsforschung als partizipativem Lernprozess, der wissenschaftliche Reflexion mit praktischer Gestaltung verbindet.

Die Auswertung orientiert sich an einem innovationstheoretischen Rahmen, der die Phasen von Herausforderung, Anregung, Pilotprojekten, Nachhaltigkeitsaufbau, Verbreitung bis hin zur systemischen Veränderung differenziert.¹ Die vorliegende Forschungsphase positioniert sich dabei in der kritischen Übergangszone von Pilotprojekten zur nachhaltigen Verankerung im kirchlichen System.

3. Zentrale Beobachtungen und Ergebnisse

Die Auswertung der Fokusgruppengespräche führte zu fünf zentralen Beobachtungen, die im Folgenden detailliert dargestellt werden.

3.1. Lernen im System Kirche – Von der Erprobung zur Systeminnovation

In allen Fokusgruppen wird deutlich, dass sich die Rolle der Erprobungsräume im kirchlichen Bewusstsein verschoben hat. Sie werden nicht mehr nur als randständige Sonderprojekte wahrgenommen, sondern zunehmend als Testfelder für das ganze System. Damit ist ein Perspektivwechsel beschrieben: Lange stand im Vordergrund, ob sich ein Projekt vor Ort bewährt, ob es seine Ziele erreicht, neue Zielgruppen anspricht, spirituelle Räume öffnet. Diese Aspekte

¹ Vgl. Murray, Robin/Caulier-Grice, Julie/Mulgan, Geoff: The Open Book of Social Innovation. The Young Foundation 2010. S11ff.

konnten im Rahmen der letzten Forschungszyklen bestätigt werden. Jetzt rückt die Frage in den Fokus, ob und wie das kirchliche Gesamtsystem lern- und innovationsfähig wird.

Erprobungsräume stimulieren Erneuerung. Nachhaltige Innovation gelingt jedoch erst dann, wenn im kirchlichen System dieser Stimulus reflektiert, kontextualisiert und strategisch genutzt wird – wenn also die Organisation als Ganzes lernfähig agiert.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass die Wirkung der Erprobungsräume weit über die unmittelbar geförderten Initiativen hinausreicht:

„Ich schaue mit der Erwartungshaltung darauf, dass das Gesamtsystem sich dadurch mitverändert. (...)“

Eine solche Veränderung würde ansonsten nicht automatisch erfolgen, denn

„Die jetzigen Parochien haben eigentlich kein Interesse daran, neue Pflänzchen aufwachsen zu lassen.“

Solche Wahrnehmungen spiegeln, was die empirische Forschung seit 2021 immer wieder zeigt: Die Konzeption der Erprobungsräume bleibt auf das parochiale System bezogen, das seinerseits erkennbar mit Risikoaversion, knapper werdenden Ressourcen und dem Schutz etablierter Routinen ringt. Während viele Beteiligte die Notwendigkeit tiefgreifender Veränderungen betonen, werden kirchliche Strukturen häufig als träge und innovationshemmend erlebt. Gleichzeitig haben die Erprobungsräume zu einem veränderten Selbstverständnis beigetragen, das über konkrete Projektformate hinausgeht:

„Wir müssen wieder lernen, Kirche in dieser Welt zu sein (...). Die Erprobungsräume haben dazu beigetragen, andere Fragen zu stellen, (...) der eigentliche Perspektivwechsel (...) [ist] ein anderes Selbstverständnis – das ist das Entscheidende.“

An immer mehr Orten wird die Kirche nicht mehr vorrangig vom Bestand ausgehend gedacht: „Was müssen wir erhalten?“ Stattdessen wird vom Auftrag und vom Kontext her gefragt: „Welche Formen von Kirche sind hier und heute hilfreich?“ Besonders bemerkenswert ist die Beobachtung, dass das Phänomen der Erprobung nicht mehr auf das formale Programm beschränkt bleibt:

„...es ist richtig viel Bewegung an vielen Stellen. (...) wir können das Phänomen Erprobung (...) nicht mehr eingrenzen auf die Initiativen, die im Programm der Erprobungsräume drin sind.“

Diese Entwicklung deutet auf eine grundlegende Transformation kirchlicher Selbstverständnisse hin, bei der Experimentierfreude und Lernbereitschaft zunehmend als systemeigene Qualitäten verstanden werden. Erprobungsräume haben damit die Rolle von lokalen Experimenten hin zu Auslösern von Systemfragen gewechselt. Ob diese Fragen in echte Innovationen übersetzt werden, entscheidet sich daran, ob das kirchliche System als lernende Organisation agiert oder Irritationen letztlich abpuffert.

3.2. Typische Reaktionsweisen kirchlicher Systeme auf Innovation

In den Daten wird ein charakteristisches Muster erkennbar, wie in Kirchenkreisen auf die Irritation durch Erprobungsräume reagiert wird. Diese Reaktionen bilden eine Art informelle Skala. Es lassen sich fünf typische Reaktionsweisen identifizieren:

Ignorieren: Neue Impulse werden nicht nur aktiv abgewertet, sondern auch strukturell ausgeblendet. Dies geschieht insbesondere dann, wenn Entscheidungsprozesse zunehmend in übergeordnete Gremien verlagert werden. Mit dieser Delegation entsteht eine wachsende Distanz zur lokalen Praxis, wodurch konkrete Problemlagen und daraus hervorgehende Impulse an Sichtbarkeit verlieren oder gar nicht mehr wahrgenommen werden. Ein Interviewpartner beschreibt diesen Zusammenhang wie folgt::

„Umso weiter Entscheidungen nach oben delegiert werden, umso weiter entfernen sich die Entscheidungsfindenden von dem eigentlichen Problem und von der Fragestellung und der Zusammenhang wird gar nicht mehr gesehen.“

Blockieren: Konflikte treten offen auf, werden aber nicht produktiv bearbeitet. Projekte stoßen auf Widerstand, Anträge scheitern trotz positiver Rückmeldungen und die Energie der Beteiligten fließt in die Bewältigung dieser Frustration:

„Wir kriegen dadurch richtig Rückenwind, weil unsere tollen Ideen werden gesehen und gewertschätzt. Und der KSV hat dafür nicht votiert. Und das ist in dieser Runde. Das hat richtig den Stecker gezogen und es hat Energie gekostet zu sagen Nee, wir hören aber nicht auf, sondern wir stehen hier dazu.“

Tolerieren: Störungen werden hingenommen, ohne dass sie zu struktureller Veränderung führen. Erprobungen werden mitlaufen gelassen, ohne ernsthaft in die Logik der Organisation einzusickern:

„Neuerungen werden als Angebote formuliert, nicht als Zwang. Zum Beispiel wurde bei einem Kirchenkreis das Angebot gemacht: Ihr, die Pfarrerinnen und Pfarrer, können sich entscheiden, ob sie weiterhin auf der Gemeindeebene angestellt sein wollen oder zugeordnet angestellt sind...“

Produktiv-machen: Störungen werden als Lernanlässe genutzt und führen zu Reflexion sowie struktureller Veränderung. Der eigentliche Wendepunkt liegt dort, wo Konflikte nicht nur moderiert, sondern genutzt werden, um Kommunikationsformen, Strukturen und Zuständigkeiten zu überprüfen:

„Aber das ist ein gutes Lernfeld, damit umzugehen. Und jetzt wende ich es mal ins Positive. Unterschiedliche Zugänge zu respektieren und auch zu versuchen, in der Kommunikation zu bleiben. Ich glaube, dass die Volkskirche lernen muss, dass sie abgestuft kommunizieren muss und individueller kommunizieren muss.“

Assimilieren: Erfolgreiche Innovationen werden integriert, verlieren dabei aber oft ihre irritierende Kraft:

„Das kirchliche System fängt an, sich die Erprobungsräume und dieses Konzept auch so ein bisschen einzuverleiben. Je enger die Berührungspunkte werden, desto weniger pionierhaft sind die.“

Die Begleitforschung versteht diese Skala als analytisches Instrument zur Beschreibung, nicht als normative Bewertung einzelner Reaktionsweisen. Stabilität ist für Organisationen unverzichtbar, und auch Assimilation kann ein Zeichen gelingender Verbreitung sein. Die identifizierten Reaktionsweisen lassen sich vielmehr als Ausdruck eines grundlegenden Spannungsverhältnisses lesen: Auf der einen Seite steht das Bedürfnis nach Stabilität, Ordnung und Anschlussfähigkeit bestehender Strukturen, auf der anderen Seite die Irritation durch neue Impulse, die bestehende Routinen infrage stellen.

Die Skala beschreibt, wie Organisationen sich in diesem Spannungsverhältnis positionieren – von der Abwehr und Ausblendung von Irritation (Ignorieren, Blockieren) über ein nebeneinander Bestehen (Tolerieren) bis hin zur aktiven Nutzung (Produktiv-machen) und schließlich zur Integration in bestehende Strukturen (Assimilieren). Innovation ist dabei auf beide Pole angewiesen: Sie braucht Irritation, um Veränderung anzustoßen, und Stabilität, um wirksam und anschlussfähig zu werden. Problematisch wird es dort, wo einer der beiden Pole dominiert – wenn Irritation systematisch unterdrückt wird oder umgekehrt so weit integriert wird, dass ihre transformierende Kraft verloren geht.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Fähigkeit, Irritationen produktiv zu bearbeiten und im Spannungsverhältnis von Stabilität und Veränderung auszubalancieren, als zentrale Kompetenz lernender kirchlicher Systeme.

3.3. Schlüsselrolle von Personen als strategische Übersetzer*innen

Auf allen Ebenen, von der Ortsgemeinde bis zur Landeskirche, zeigt sich die herausragende Bedeutung einzelner Personen, die zwischen dem Experimentellen und dem Institutionellen vermitteln. Die Forschung beobachtet die entscheidende Funktion von Promotor*innen, Übersetzer*innen und Brückenbauer*innen, die das Experimentelle mit dem Institutionellen verbinden. Sie halten kulturelle und sprachliche Differenzen zwischen System und Innovation aus und übersetzen sie gegenseitig.

Als *Boundary Spanner* halten sie Spannungen, Ungleichzeitigkeiten und Asymmetrien aus. Sie verfügen über die Fähigkeit, das große Ganze, das System unabhängig bestehender Belastungen und Privilegien in den Blick zu nehmen:

„Ich habe im Prinzip versucht, Leute oder Systeme zusammenzubringen, die füreinander nach meiner Meinung produktiv werden können. So in dem Sinne, wie an Wurzeln andocken, die schon da sind und nicht freischwebend irgendwas aufzubauen.“

Solche Boundary Spanner verfügen nach eigener Beschreibung über drei Fähigkeiten: Erstens verstehen sie die Sprache und Logik beider Welten – der innovativen Szenen und der formalen Gremien. Zweitens können sie Spannungen, Ungleichzeitigkeiten und Asymmetrien wahrnehmen und aushalten, ohne vorschnell zu harmonisieren. Drittens behalten sie das Ganze im Blick, auch wenn sie persönlich von Entscheidungen betroffen oder durch sie privilegiert sind.

Gerade diese zweite Fähigkeit erweist sich als zentral: Boundary Spanner sind strukturell in Positionen eingebunden, in denen Ungleichgewichte sichtbar werden – und durch sie hindurch bearbeitet werden müssen. Sie können diese Spannungen nicht einfach auflösen, ohne ihre vermittelnde Funktion zu verlieren, sondern sind darauf angewiesen, sie über längere Zeiträume hinweg auszuhalten, zu übersetzen und für unterschiedliche Seiten anschlussfähig zu machen.

Dies zeigt sich beispielsweise im Kontext veränderter Anstellungsstrukturen: Wenn Pfarrpersonen nicht mehr primär an einzelne Ortsgemeinden gebunden sind, sondern auf Ebene des Kirchenkreises verortet werden, entstehen neue Handlungsspielräume. Zugleich werden Unterschiede innerhalb der Kolleg*innenschaft sichtbarer und können als Ungleichgewichte wahrgenommen werden – etwa in Bezug auf Entscheidungsspielräume oder strukturelle Nähe zu Leitungsprozessen. Boundary Spanner befinden sich hier in einer doppelten Rolle: Sie sind sowohl Träger und Vermittler dieser Veränderungen als auch selbst von den damit verbundenen Verschiebungen betroffen.

Dass dieses Aushalten von Ungleichgewichten mit erheblichen persönlichen Spannungen verbunden ist, beschreibt ein Interviewpartner wie folgt:

„Auf jeden Fall merke ich, das ist ein Ungleichgewicht. Und das auszuhalten, obwohl es ja nur die Frage des Anstellungsortes ist, mit Besoldung und allem nichts zu tun. Die bleiben in ihren Häusern wohnen. [...] Vielleicht sind es auch die Kollegen, die es gerne hören, auch getan hätten, für sich selbst aber die Presbyterien noch oder gar nicht entscheiden werden.“

Die Forschung identifiziert hier eine kritische Herausforderung: Die Fähigkeit, zwischen verschiedenen institutionellen Logiken zu vermitteln, erfordert nicht nur fachliche Kompetenz, sondern insbesondere die persönliche Bereitschaft, widersprüchliche Erwartungen und strukturelle Spannungen dauerhaft auszuhalten. Boundary Spanner bewegen sich dabei zwischen Organisationseinheiten, die unterschiedlichen Rationalitäten folgen und ihre jeweiligen Eigenlogiken stabilisieren wollen. Die dabei entstehenden Widersprüche lassen sich nicht einfach auflösen, sondern müssen in der Praxis ausgehalten und bearbeitet werden. Wie sich diese Spannung aus der Perspektive einer betroffenen Person darstellt, zeigt folgendes Zitat:

„Und habe an dieser Stelle für mich aushalten gelernt, wie das ist, wenn man [es] mit zwei Institutionen zu tun hat, die zwar beide vorgeben, die wollen sich um Menschen kümmern, aber eigentlich in erster Linie dafür sorgen, dass sie selber existieren.“

In den Fokusgruppen wird auch die Ermüdung sichtbar, die mit dieser Rolle verbunden ist:

„Dann sagen wesentliche Amtsträger, also wir müssen jetzt alle mitnehmen, wir müssen, wir dürfen nicht, wir dürfen hier keinen überfordern. Ich sage mal, ich stehe echt vor der Frage in dieser Situation: Soll ich da weiter meine Zeit verbringen mit Leuten, die nicht über die sich abzeichnende Realität nachdenken wollen, von Leuten, die

dann gar nicht mehr da sind? Ja, also bis 2030 gehen da doch drei von ihnen in Ruhestand. Ja, wo ich dann schon gedacht habe, sollen sie sich doch mal wieder hinsetzen.”

Die Begleitforschung macht darauf aufmerksam, dass diese Rollen bisher kaum institutionell abgesichert sind. *Boundary Spanner* agieren oft in Zwischenräumen, getragen von persönlicher Motivation und charismatischer Autorität, aber ohne klar definierte Mandate oder ausreichende Entlastung. Diese Beobachtung unterstreicht die Notwendigkeit, solche Brückenfunktionen nicht nur individuell zu erwarten, sondern strukturell zu unterstützen und zu professionalisieren.

4. Kirchenkreise als strategische Akteure im Ökosystem

Ein deutliches Ergebnis des Forschungsjahres 2025 ist die Identifizierung der Kirchenkreise als zentrale Akteure im Transformationsprozess. Wir beobachten eine zunehmende Gestaltungsdynamik auf Ebene der Kirchenkreise in Bereichen wie Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung sowie Innovationsförderung.

Diese strategische Rolle kommt jedoch nicht automatisch allen Kirchenkreisen zu. Als zentrale Akteure im kirchlichen Ökosystem erweisen sich insbesondere jene Kirchenkreise, die Störungen, Konflikte und Irritationen nicht primär als Risiko begreifen, sondern als produktiven Impuls zum Lernen und zur Weiterentwicklung nutzen und die Transformation somit nicht nur tolerieren, sondern mit erkennbarem Ehrgeiz aktiv gestalten.

Dann erscheinen Kirchenkreise als zentrale Ebene. Sie sind groß genug, um Ressourcen strategisch zu steuern, und gleichzeitig lokal genug, um vor Ort relevant zu sein. Kirchenkreise erweisen sich als geeigneter Ort, um Lern- und Innovationsprozesse schnell zu koppeln. Die Rolle der Kirchenkreise verändert sich dabei fundamental:

„Ich merke, dass der Kirchenkreis viel mehr in die Rolle kommt zu ermöglichen als zu verwalten. (...) Heute höre ich viel öfter: ‘Wie schaffen wir Räume, in denen Neues wachsen kann?’”

Dabei wird eine grundlegende Neuorientierung kirchlicher Strukturen erkennbar:

„...eine Großwetterlage, die sich wegbewegt von ‚Jede Parochie ist ein kleines Königreich‘ (...) hin zu (...) uns stärker als Vernetzung zu sehen und dem, wo etwas passiert, freudestrahlend die Hand zu reichen.”

Erprobungsräume werden damit zu Kristallisationspunkten eines kulturellen Wandels: von der Vorstellung, dass jede Ortsgemeinde für sich allein Kirche für alle sein müsse, hin zu einem vernetzten Verständnis von Kirche als „Mischwald“ vielfältiger Formen.

Die praktischen Konsequenzen dieser Neuorientierung zeigen sich in konkreten organisatorischen Veränderungen:

„Die Gemeinde wird auch keine Pfarrstelle mehr ausschreiben können aufgrund der Gemeindegliederzahlen. Also muss eine andere Lösung her und diese Verwaltung

über eine andere Gemeinde, pfarramtliche Verbindung usw. das erschien uns nicht besonders sinnvoll. So ist dann die Idee entstanden, die Pfarrstellen alle aus einer ganzen Region auf Kirchenkreisebene anzubinden, damit diese Gemeinde eben nicht mitversorgt ist, sondern es gibt dann alle Pfarrstellen dieser Region, die sich gemeinsam um die gesamte Region kümmern.“

In solchen Prozessen verändert sich auch das Selbstverständnis der Pfarrer*innen. Pfarrpersonen berichten, dass sie regionale Zusammenarbeit als Entlastung erleben:

„Die Pfarrkollegen sagen immer, wir würden das gerne tun [auf KK-Ebene zusammenarbeiten], weil es für uns Kollegialisierung bedeutet. Ich bin nicht mehr alleine in meiner eigenen Gemeinde. Ich habe die Hoffnung, wir wachsen mehr zu einem Team nochmal zusammen.“

Dabei wird auch der Wert partizipativer Prozesse betont:

„Das ist was, was diesen Kirchenkreis tatsächlich auch auszeichnet. Das ist eine partizipative Grundhaltung auf der Kirchenkreis-Ebene.“

Gleichzeitig zeigen die Gespräche, dass Kirchenkreise Schauplätze harter Aushandlungen sind: Hier treffen konservative und experimentelle Gemeinden, traditionelle und neue Finanz- und Stellenlogiken, unterschiedliche theologische Verständnisse aufeinander. In einer Fokusgruppe wird der Wunsch formuliert, diese Vielfalt bewusst zu steuern:

„Deswegen wäre der eigentliche Schritt, das alles zusammenzuziehen, und zu gucken, wie kriegen wir ein gutes Portfolio im gesamten Kirchenkreis hin, und da müssen wir alle in die Diskussion, und anders werden wir diese Ressourcenverteilung nicht hinkriegen, als gemeinsam.“

In den Fokusgruppen taucht mehrfach die Erfahrung auf, dass Innovation nur punktuell möglich ist, weil Ressourcen beispielsweise in Gebäuden, in historisch gewachsenen Stellenzuschnitten oder in Pflichtaufgaben gebunden sind. Gleichzeitig formulieren Beteiligte den Wunsch, mehr vom gemeinsamen Lernen im Prozess zu profitieren:

„Erprobungen, die wir machen, die muss man schneller, häufiger erproben dürfen, damit man im Prozess schon voneinander lernen darf.“

Hier müssen vor Ort Ungleichzeitigkeiten (z. B. konservative Gemeinden vs. freie Projekte) ausgehalten, ausbalanciert und moderiert werden – eine Aufgabe, die strategische Kompetenz und lokale Verankerung gleichermaßen erfordert.

5. Führung und Rahmenbedingungen: „Gärtner*innen versus Hirt*innen“

Mit der wachsenden Bedeutung der Kirchenkreise verschiebt sich auch das Verständnis von Führung, das sich metaphorisch als Wandel von „Hirt*innen“ zu „Gärtner*innen“ beschreiben lässt. Weniger geht es um die verbindliche Vorgabe von Zielrichtungen („Wir geben die Richtung vor!“), mehr um das Schaffen geeigneter Bedingungen für Entwicklungen.

Leitungsverantwortung bedeutet in diesem Verständnis, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen neue Lösungen entstehen dürfen. Zukunftsfähige Führung geschieht weniger auf Basis von Ordnung und Gesetz, sondern zunehmend durch das Mittragen von Risiken und dem Entwickeln einer strategischen Orientierung:

„Das Leitungsorgan der mittleren Ebene [muss] eine ganz andere Kultur [bekommen], die Kompost ist für das Aufwachsen.“

Dabei wird die Metapher des Mischwalds bemüht:

„Die Stärke im Miteinander zu finden, in der Unterschiedlichkeit. Also der Mischwald, der da genannt wurde und unterschiedlich interpretiert wird, aber die Möglichkeit weiter zu bieten, aus den Erfahrungsschätzen aller einen Gewinn zu ziehen.“

Andernorts wird betont, dass Experimentierräume gerade dadurch wirksam werden, dass sie bewusst aus dem Regelbetrieb herausgenommen werden, ohne den Zusammenhang mit der Gesamtorganisation zu verlieren:

„Auch zu sagen, es gibt Bereiche, die werden einfach rausgesetzt aus dem Regelbetrieb, gehören aber trotzdem dazu, auf eine Art, dass das finde ich irgendwie so eine Idee, die, die mich umtreibt, eben auch das noch mal zu vergrößern und nicht nur allein um die Ecke anzuschauen, da versuchen wir es einfach in Betrieb zu nehmen. Das finde ich spannend als Grundidee.“

Gleichzeitig wird deutlich, dass alte Denkmuster diese Neuorientierung erschweren:

„Also die Bereitschaft, außerhalb dieser eigenen Strukturen und dieser festgelegten Vorgehensweisen und der rechtlichen Rahmen zu denken, die ist einfach nicht da. Das ist das, was das Problem aus meiner Sicht macht.“

Dennoch zeigt sich Hoffnung auf kulturellen Wandel:

„Welche Haltungen bringen wir rein, und welche Strukturen entstehen daraus, das ist ja so ein permanenter Prozess. Und da würde ich sagen, das geht schon. Das ist natürlich nur immer anstrengender, wo man gegen eine andere schon vorherrschende Haltung und Herangehensweise vielleicht auch vorgehen muss.“

Führung wird hier gedacht als die Kunst, Konflikte nicht zu vermeiden, sondern so zu gestalten, dass sie in Lernbewegungen münden; als Bereitschaft, Verantwortung für Risiken zu übernehmen; als Fähigkeit, lokale Initiativen, Kirchenkreise und landeskirchliche Strategien so aufeinander zu beziehen, dass sich Spielräume für Transformation öffnen und sich nicht schließen.

Die Ergebnisse der Umfrage aus dem Jahr 2022 bestätigen diese Beobachtung: 81,43% der Befragten aus Erprobungsräumen, dem Projektteam, den Ortsgemeinden, den Kirchenkreisen und der Landeskirche stimmten der These zu, dass es ein neues „mentales Modell“ bzw. eine neue Haltung für Leitung brauche, weg vom Bild des „Hirten“, der vorangeht, hin zu „Gärtner*innen“, die Bedingungen für Wachstum und Gedeihen schaffen. Nur 4,29% lehnten diese

These ab. Diese Verschiebung im Führungsverständnis stellt eine fundamentale kulturelle Transformation dar, die weit über organisatorische Anpassungen hinausgeht.

6. Mögliche strategische Hebel für eine zukunftsfähige Transformation

Die beschriebenen Beobachtungen markieren keine fertigen Lösungen, sondern zeigen Spannungsfelder auf, in denen sich die EKIR derzeit bewegt. Aus den dargestellten Beobachtungen lassen sich drei strategische Hebel ableiten, die für eine nachhaltige Transformation der kirchlichen Strukturen von zentraler Bedeutung sind.

6.1. Transformationsfähigkeit der Kirchenkreise systematisch aufbauen

Wenn Kirchenkreise zur Schlüsselebene im kirchlichen Ökosystem werden, genügt es nicht, ihnen zusätzliche Aufgaben zuzuweisen. Sie müssen in die Lage versetzt werden, Transformation aktiv zu gestalten und dies auch wollen. Die Forschung zeigt, dass viele Kirchenkreise derzeit gleichzeitig mit Rückgangsszenarien, komplexen Stellenplanprozessen, der Begleitung von Gemeinden in Umbrüchen und der Förderung von Innovation umgehen müssen. Häufig geschieht dies ohne ausreichende Zeit, ohne klare Rollenprofile und ohne unterstützende Beratungsstrukturen.

Dies erfordert den gezielten Aufbau von Transformations-, Strategie- und Innovationskompetenzen sowie die Entwicklung professioneller Rollenprofile für Veränderungsprozesse. Organisationsentwicklung auf Kirchenkreisebene bedeutet konkret: Qualifizierung von Leitungspersonen in Innovations- und Change-Management, Entwicklung strategischer Steuerungsinstrumente und Evaluationsmethoden, Professionalisierung der *Boundary Spanner*-Funktion sowie Schaffung von Strukturen für systematisches Lernen und Wissenstransfer.

Ohne diese Befähigung, die auch Entlastung und Exnovation voraussetzt, wird das Potenzial der mittleren Ebene nicht optimal genutzt. Kirchenkreise, die diese Transformationsfähigkeit schrittweise aufbauen, können Erprobungsräume anders einbinden: nicht nur als geförderte Projekte, sondern als Steigbügelhalter für eine breitere Kirchenentwicklung im jeweiligen Raum.

6.2. Entscheidungs-, Ressourcen- und Gestaltungsspielräume erweitern

Die Konflikte, die rund um Erprobungsräume sichtbar werden, konzentrieren sich in hohem Maße auf die Verteilung von Ressourcen und auf Entscheidungswege. Kirchenkreise benötigen echte strategische Steuerungsfähigkeit: flexible Ressourcen, ausreichende Entscheidungsspielräume und die Kompetenz, kirchenkreisweit Angebote zu koordinieren und weiterzuentwickeln.

Dies umfasst die Verschiebung von Entscheidungs- und Ressourcenkompetenzen zugunsten der Kirchenkreise im Verhältnis zu Gemeinden, eine Flexibilisierung von Budgets für strategische Schwerpunktsetzungen, die professionelle Begleitung durch Coaches und Organisationsberater*innen sowie eine Entwicklung strategischer Orientierungsprozesse mit allen Akteur*innen.

Diese Entscheidungs-, Ressourcen- und Gestaltungsmacht sollte jedoch nicht pauschal vergeben werden, sondern an die jeweilige strategische Ausrichtung und Transformationsbereitschaft von Kirchenkreisen geknüpft sein. Sie sollte also gezielt dort ermöglicht werden, wo Kirchenkreise erkennbar Transformationsambitionen verfolgen; wo sie bereit sind, bestehende Strukturen zu verändern, Prioritäten neu zu setzen, Ressourcen aus der Bestandssicherung in Zukunftsfähigkeit umzuschichten und Konflikte um Macht, Geld und Stellen mit einer klaren strategischen Vision zu bearbeiten. Kirchenkreise, die primär auf die Bewahrung bestehender Arrangements setzen, würden durch zusätzliche Steuerungsmacht hingegen gerade in ihrer Strukturkonservierung stabilisiert, wodurch erweiterte Verfügungsrechte hinsichtlich notwendiger Veränderungen kontraproduktiv wären.

Aus Sicht der Forschung wäre ein nächster Schritt, Ressourcensteuerung konsequent portfoliostrategisch zu denken: nicht in der Frage „Dieses Projekt: Ja oder nein?“, sondern mit Blick auf den gesamten „Mischwald“ eines Kirchenkreises. Dazu gehört, bewusst zu entscheiden, welche Formen von Kirche in einer Region nötig sind, wie sie sich ergänzen und wie begrenzte Mittel entlang theologischer, sozialräumlicher und weiterer Kriterien verteilt werden können.

Dafür brauchen Kirchenkreise professionelle Begleitung und strategische Orientierung, die gemeinsame Klärungs- und Lernprozesse fördern. Diese Maßnahmen erscheinen insbesondere deshalb notwendig, da die zur Veränderung erforderlichen Entscheidungsprozesse in den gegebenen Strukturen eine hohe Komplexität aufweisen.

6.3. Strukturelle Rahmenbedingungen schaffen, die Transformation ermöglichen

Eine dritte strategische Stellschraube identifizieren wir auf landeskirchlicher Ebene. Die bisherigen Untersuchungen haben deutlich gemacht, dass viele Konflikte um Innovation nicht auf der Ebene einzelner Gemeinden oder Kirchenkreise gelöst werden können, weil sie in grundlegenden Systementscheidungen wurzeln: im Mitgliedschafts- und Kirchensteuersystem, in der Dominanz des Parochialsystems, in der Organisation von Leitungsverantwortung und Verwaltung.

Rechtliche, administrative und finanzielle Rahmen müssen so gestaltet sein, dass sie Transformation stützen und Strukturen der Zukunft ermöglichen. Dazu gehören klare, aber offene Vorgaben, in denen Neues entstehen kann und die zugleich Orientierung für alle Beteiligten bieten. Konkret bedeutet dies: die Anpassung rechtlicher Rahmenordnungen zur Ermöglichung experimenteller Strukturen, die Flexibilisierung von Mittelverteilungssystemen, die Schaffung von „Experimentierklauseln“ in kirchlichen Ordnungen sowie die Entwicklung von Kriterien für Exnovation, also für das bewusste Abschaffen von Strukturen. Geeignete Strukturen, die Verlässlichkeit und Beweglichkeit verbinden, stärken die Fähigkeit des Systems, langfristig lern- und innovationsfähig zu sein.

7. Ausblick

Die Forschungsergebnisse aus dem Jahr 2025 zeigen, dass die Erprobungsräume in der EKIR ihre Wirkung entfalten: Nicht nur als isolierte Innovationsprojekte, sondern als Katalysatoren für systemische Lernprozesse. Der Übergang von der Pilotphase zur nachhaltigen Verankerung

stellt das kirchliche System vor grundlegende Fragen der Organisationsentwicklung und strategischen Steuerung.

Die zentrale Herausforderung besteht darin, Irritationen nicht abzuwehren, sondern in Lernbewegungen zu verwandeln. Dazu braucht es Übersetzer*innen, die Brücken bauen, und Führungspersonen, die Freiräume bewusst kultivieren. Die Kirchenkreise erweisen sich dabei als jene Ebene, auf der lokale Relevanz und strategische Steuerungsfähigkeit zusammenkommen können.

Die drei identifizierten strategischen Hebel des Aufbaus von Transformationsfähigkeit, der Erweiterung von Gestaltungsspielräumen und der Schaffung ermöglichender Rahmenbedingungen müssen ineinandergreifen, um nachhaltige Veränderung zu ermöglichen. Dabei gilt es, die Balance zwischen Stabilität und Innovation, zwischen bewährten Strukturen und experimentellen Formaten zu halten.

Die weitere Forschungsarbeit wird diese Entwicklungen begleiten und dabei insbesondere die Frage in den Blick nehmen, wie aus einzelnen Lernprozessen systemische Veränderungen erwachsen können. Der Weg von Erprobungsräumen zu einer lernenden Kirche ist als langfristiger Transformationsprozess angelegt, der kontinuierliche Reflexion, strategische Orientierung und den Mut zu strukturellen Veränderungen erfordert.

Kontakt:

Prof. Dr. Stefan Jung (stefan.jung@eh-hessen.de)

Prof. Dr. Roland Schöttler (schoettler@evh-bochum.de)

Prof. Dr. Tobias Faix (tobias.faix@eh-hessen.de)

Dr. Greta Herzogenrath (greta.herzogenrath@eh-hessen.de)