

PThI

Pastoraltheologische Informationen

Geht Kirche anders?

Zum Innovations- und Veränderungspotenzial
der klassischen Sozialformen

Freiraum und Innovationsdruck

Begleitumstände innovativer kirchlicher Sozialformen an der Peripherie

Abstract

Geht Kirche anders? Die Frage nach Veränderung beschäftigt die Evangelische Kirche in Deutschland seit Jahren. In einem ‚von oben‘ initiierten Reformprozess versucht sie, Neues anzustoßen. Daneben ereignet sich Neues ‚an der Basis‘ – emergent, kontingent und oft abseits der kirchlichen Zentren. Eine Studie des Greifswalder Instituts zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung ging diesen Bewegungen nach und versuchte, Begleitumstände sozial-missionarischer Innovationen an der Peripherie zu rekonstruieren. Dabei erwies sich als bedeutsam: Die besondere Konstellation von Personen mit gewissen Haltungen (einzelnen „heros“ oder Pionieren, Teams und netzwerkartigen Geflechten), die weichen Faktoren (Stimmungen/Atmosphären) und das Setting, in dem jene agierten: Wo alte kirchliche Formen dysfunktional geworden waren (Innovationsdruck) und die daraus resultierende Brache Freiräume zum Experimentieren geschaffen hat. Der Artikel führt in die Ergebnisse der Studie ein und fragt nach Konsequenzen für kirchenleitendes Handeln.

Doing church differently? The Evangelical Church in Germany (EKD) has tried to modernize itself for years. In 2006, the EKD initiated a reform process that has been adapted by almost every regional church. Beside this top-down-process, the EKD experiences renewal from the bottom up and often outside of the official institution and at the periphery. The Institute for Research on Evangelization and Congregational Development of the University of Greifswald tried to analyze these movements. In a current study, they reconstructed factors that go alongside the renewed practices. They found that the combination of people with certain attitudes (individual “heroes”, teams, networks), of soft factors like atmospheres, and of the surrounding circumstances are especially fruitful for change. There appears to be a special need for change when old behavioral patterns no longer function and thus provide the space for experimentation. The article introduces the study and asks for the consequences in regard to church management.

1. Vorbemerkungen

Die folgenden Ausführungen gleichen einer Reise an den Rand, und zwar in mehrfacher Hinsicht. Zunächst geographisch: Entlegene Dörfer in weiten Landstrichen, verschlafen und in manchem aus der Zeit gefallen. Sie liegen oft genug auch sozial, wirtschaftlich und gesellschaftlich am Rand. Die mediale Öffentlichkeit übersieht sie. Politik kommt aus den Städten, sogar die Kirchenpolitik. Was man in Landeskirchenämtern von der Peripherie hört, sind traurige Geschichten: überarbeitete Pfarrer, sinkende Gottesdienstfrequenz, größere Pfarrbereiche, überalterte Gemeinden. Die Szenarien sind bekannt.

Sie bildeten auch den Hintergrund für die wissenschaftliche Beschäftigung mit „Kirche in ländlichen Räumen“ an der Universität Greifswald. Ein Forscherteam fragte ab 2009, welche Implikationen diese Wandlungsprozesse in den Regionen haben und wie man ihnen begegnen könne. Doch die dauernde Reise an die Ränder förderte auch anderes zu Tage: Erfolgsgeschichten – bescheiden oder Aufsehen erregend; Gemeinden, die sich gegen den Trend aufbäumten; Menschen, die auch in den leeren Dörfern neu zu Gott finden; neue Sozialformen und überraschende Ansätze kirchlicher Arbeit. Diese Schere ließ aufhorchen und reizte zum Nachfragen: Wie kam das? Welche Seite täuschte? Oder gehört es gar zusammen? Bedingt es sich? Ab 2013 ging das „Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung“ diesen Fragen systematisch nach. Im Auftrag der EKD wurde die Studie „Landaufwärts“ erarbeitet.¹ Von Interesse waren dabei

- 1) „wiederkehrende Ideen“, also Veränderungen, die etwa zeitgleich in verschiedenen Regionen auftauchten;
- 2) das missionarische Selbstverständnis der Initiativen bzw. deren Ansatzpunkt und
- 3) die Anfangssituation: Wie kam es zu diesen Neuerungen? Welche Faktoren waren für ihr Entstehen ausschlaggebend?

Interviews mit den Akteuren vor Ort (Hauptamtliche + Ehrenamtliche) und Dokumente aus der Anfangszeit bildeten das Rohmaterial für die Analyse. Daraus wurden Schlüsselbegriffe isoliert: Faktoren, die immer wieder genannt wurden – und nach Ansicht der Akteure zum Entstehen beigetragen haben. In zeitliche und inhaltliche Ordnung gebracht, war die Absicht, daraus eine *Grammatik des Anfangs* zu rekonstruieren.

Die wissenschaftliche Redlichkeit gebietet an dieser Stelle, einen doppelten Abstand zu markieren:

- 1) Von der Generalisierung des Themas: Zu *Begleitumständen innovativer kirchlicher Sozialformen* kann hier nur im Blick auf sozial-missionarische Innovationen in perforierten Regionen abseits der großen Städte etwas gesagt werden.
- 2) Von der Illusion der Kausalität: Ob die identifizierten Faktoren wirklich ursächlich Innovationen bedingt haben, kann nicht festgestellt werden, nur, dass sie sich in diesen Zusammenhängen beobachten ließen.

Mit diesen Relativierungen soll auch dem operationalistischen Kurzschluss kirchenleitender Gremien begegnet werden; denn das Ermöglichen von günstigen Begleitumständen kann Innovation sicher befördern, aber eben nicht garantieren.

¹ Die Studie „Landaufwärts“ ist erschienen als zweiter Teil der Doppelstudie Freiraum und Innovationsdruck. Der Beitrag ländlicher Kirchenentwicklung in „peripheren Räumen“ zur Zukunft der evangelischen Kirche, hg. v. Kirchenamt der EKD, Leipzig 2016, 171–344.

2. Beispiele aus den Beispielen

Was kann als sozial-missionarische Innovation auf dem Lande gelten? Zum Beispiel, dass Christen in den Dörfern anfangen, ohne Pfarrer Gottesdienste oder kleine Andachtsformen zu feiern. An anderen Orten werden die Nutzungsmöglichkeiten der kirchlichen Gebäude erweitert – nicht nur zu Andacht und Gebet, sondern für die Dorfgemeinschaft, für die Region, für den Tourismus. Manchmal ist die fehlende Mobilität Ansatzpunkt für eine neue kirchliche Arbeitsform.

Im Rahmen o.g. Studie besuchten wir den sogenannten „Blauen Bus“, die mobile Jugendarbeit im Kirchenkreis Oderbruch. Einmal pro Woche ist er im selben Dorf, parkt meist vor Schulhöfen, ist mit Spielen und einem kleinen Bistro ausgestattet, zwei Mitarbeiter sind immer dabei.

Ausgangspunkt dafür war die Eröffnung eines modernen CVJM-Jugendhauses in Seelow 1999. Dieses erregte Aufmerksamkeit im Landkreis. „Da kam dann so `ne Stimmung auf hier im Kreis, dass eben sehr viele Bürgermeister, Gemeinderäte, Stadträte aus`m Umfeld gesagt haben ‚Also so ein Haus woll`n wir auch.‘“² Dieser Wunsch hat die CVJM-Aktiven ins Nachdenken gebracht. Jedoch fehlte es für weitere Jugendhäuser an finanziellen und personellen Ressourcen. Beim Skiurlaub, vor dem Kamin, kam plötzlich die Idee: „Wir müssen ein Haus bauen. Das Haus müsste Räder haben.“

Ganz lebendig führt diese kleine Passage vor Augen, wie solche Innovationen im Kern entstehen. Im Folgenden soll dies systematisch erörtert werden. Doch zuvor muss gefragt werden:

3. Was heißt hier eigentlich „Innovation“?

Als Referenz diene das Konzept der sogenannten *sozialen Innovation*. Bisher eine Domäne der Ingenieure und Betriebswirte, interessieren sich die Kultur- und Sozialwissenschaften seit einigen Jahren verstärkt für den Begriff der Innovation.³

Darunter kann man recht allgemein „eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten“ verstehen, die

² Die Zitate sind hier und im Folgenden Originalstimmen aus den Interviews, die transkribiert wurden. Die Texte sind nicht allgemein zugänglich, können aber auf Nachfrage beim Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Universität Greifswald eingesehen werden.

³ Vgl. Werner Rammert, Die Innovationen der Gesellschaft, in: Jürgen Howaldt – Heike Jacobsen (Hg.), Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden 2010, 21–51.

das Ziel verfolgen, „Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.“⁴

Bei genauerer Analyse wird deutlich, dass es durchaus zu „various meanings of social innovation“ gekommen ist.⁵ Das Verständnis reicht von innovativen Management-Strategien zur Steigerung des sozialen Kapitals in Unternehmen bzw. Non-Profit-Organisationen bis hin zur Annahme, dass soziale Innovation als neuartige Veränderung des Zusammenlebens zu verstehen ist.⁶ In *Landaufwärts* folgen wir dem Konzept von Frank Moulaert und Flavia Martinelli, wie es von der litauischen Sozialwissenschaftlerin Eglė Butkevičienė für die ländlichen Räume weiterentwickelt wurde.

Sie votieren dafür, soziale Innovationen weniger aus der Perspektive des Organisations-Managements (Implementierung von neuartigen Ideen/Innovationen als Prozessoptimierung) zu verstehen, sondern als bestimmte Initiativen in eher *heuristischer Perspektive*, als *innovative Initiativen* mit positiven, sozialen und gesellschaftlichen Konsequenzen aufzuspüren, zu beschreiben und zu analysieren.⁷

Dabei geht es jedoch nicht allein um Deskription, sondern auch um eine normative Perspektive. „Für viele Autoren ist die *Wertebezogenheit* sozialer Innovationen eines ihrer zentralen Kennzeichen.“⁸ Zentral ist dabei eine „better satisfaction of human needs, social inclusion and empowerment“⁹.

Ferner ist es von entscheidender Bedeutung, dass soziale Innovationen auf lokaler Ebene bzw. auf der untersten Organisationseinheit entwickelt und durchgeführt werden.¹⁰ Dabei können und sollen seitens von Institutionen und Organisationen unterstützende Impulse („top-down“-Ansatz) eine Rolle spielen, maßgeblich ist aber der Fokus auf sozialen Innovationen als „bottom-up“-Phänomenen¹¹ bzw. „grassroots, spontaneous, creative initiatives [...] from below“¹². Weil Lokalität ausschlaggebend ist, sind soziale Innovationen notwendigerweise kontextuell gebunden.¹³ „[S]oziale

⁴ Jürgen Howaldt – Michael Schwarz, Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven, in: Howaldt – Jacobsen (Hg.), Soziale Innovation (s. Anm. 3), 87–108, hier 89.

⁵ Vgl. Dominik Rüede – Kathrin Lurtz, Mapping the various meanings of social innovation. Towards a differentiated understanding of an emerging concept, EBS Business School Research Paper Series 12-03 (<http://ssrn.com/abstract=2091039>, aufgerufen am 18.1.2017).

⁶ Vgl. Frank Moulaert – Flavia Martinelli – Erik Swyngedouw – Sara González, Towards Alternative Model[s] of Local Innovation, in: *Urban Studies* 42 (2005), 11, 1969–1990, hier 1974f.

⁷ Vgl. Eglė Butkevičienė, Social Innovations in Rural Communities. Methodological Framework and Empirical Evidence, in: *Social Sciences/Socialiniai mokslai* 63, Nr. 1 (2009), 80–88, hier 81.

⁸ Howaldt – Schwarz, Soziale Innovation (s. Anm. 4), 90.

⁹ Butkevičienė, Social Innovations (s. Anm. 7), 86. Vgl. Moulaert et. al., Towards Alternative Model[s] (s. Anm. 6), 1976.

¹⁰ Vgl. Moulaert et. al., Towards Alternative Model[s] (s. Anm. 6), 1978; und Butkevičienė, Social Innovations (s. Anm. 7), 83.

¹¹ Butkevičienė, Social Innovations (s. Anm. 7), 82, 87.

¹² Moulaert et. al., Towards Alternative Model[s] (s. Anm. 6), 1972.

¹³ Vgl. Moulaert et. al., Towards Alternative Model[s] (s. Anm. 6), 1976.

Innovationen [sind] sehr viel *kontextabhängiger* und in ihrer konkreten Ausprägung spezifischer als technologische.“¹⁴

Sie entstehen da, wo sich das Umfeld verändert und es zu einer „zunehmenden Dysfunktionalität etablierter Praktiken“¹⁵ kommt. „Dementsprechend kann man soziale Innovationen als geeignete Mittel betrachten, gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen.“¹⁶ Neues kirchengemeindliches Leben – so könnte man übertragen – stellt sich dort ein, wo bisherige Konzepte nicht mehr ausreichend funktionieren. Auch „die Diffusionschancen sozialer Innovationen sind in der Regel dort am größten, wo etablierte Institutionen nicht oder nur marginal agieren“¹⁷. Beides ist wohl am ehesten dort gegeben, wo die institutionelle Präsenz der Kirche am geringsten und weitmaschigsten ist: in der *Peripherie*.

Wenn in unserer Studie die Begleitumstände des Entstehens von sozial-missionarischen Innovationen untersucht werden, wird vorausgesetzt, dass sich soziale Innovationen zeitlich gliedern und nach Phasen einteilen lassen.¹⁸ Und ja, dreigliedrige Modelle haben sich etabliert, z. B. Forschung, Entwicklung, Verbreitung.¹⁹ Allzu oft steht die letzte Phase im Fokus kybernetischer Literatur: weil man herausfinden möchte, wie sich Innovationen in Organisationen durchsetzen lassen. Doch in *Landaufwärts* wird diese Diffusion bewusst ausgeblendet: Es geht nicht um Innovationsmanagement, sondern um die Grammatik des Anfangs.

¹⁴ Howaldt – Schwarz, Soziale Innovation (s. Anm. 4), 89.

¹⁵ Howaldt – Schwarz, Soziale Innovation (s. Anm. 4), 90.

¹⁶ Katrin Gillwald, Konzepte sozialer Innovation, (Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin), Working Paper 00-519, Berlin 2000, 7f. (Download unter <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf>).

¹⁷ Gillwald, Konzepte (s. Anm. 16), 93.

¹⁸ Eine soziale Innovation lässt sich auf vier Ebenen gliedern: Prozess (1), Inhalt (2), Kontext (3) und Auswirkung (4) (vgl. Elias G. Carayannis – Edgar Gonzalez – John Wetter; The Nature and Dynamics of Discontinuous and Disruptive Innovations from a Learning and Knowledge Management Perspective, in: The International Handbook on Innovation, hg. v. Larisa V. Shavinina, Oxford 2003, 115–138).

¹⁹ Vgl. Jack Rothman – John L. Erlich – Joseph G. Teresa, Innovation und Veränderung in Organisationen und Gemeinwesen. Ein Handbuch für Planungsprozesse, Freiburg/Br. 1979, 12. Anne Parpan-Blaser votiert in ihrer Arbeit eher dafür, das Modell einer „sequentiellen Phasenfolge“ zugunsten eines „komplexen Prozesses“ aufzugeben, weil sich „lineare Modelle“ als „wenig realitätsnah“ erweisen. So durchliefen manche Innovationen „sich wiederholende Schleifen“ (Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts, Wiesbaden 2011, 74 und 229).

4. Begleitumstände des Entstehens sozial-missionarischer Innovationen in evangelischen Regionen auf dem Lande

Den Hauptteil der Ausführungen werde ich entlang der Schlüsselbegriffe gliedern, die sich durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring²⁰ als einflussreiche Faktoren im Entstehungsprozess herausgestellt haben. Die eigenen Ergebnisse eröffnen jeweils den Abschnitt, es folgt ein Kommentar aus sozialwissenschaftlicher Perspektive und praktisch-theologischer Literatur.

4.1 Die Personen: Der „Hero“

Als erster wichtiger, ja zentraler Faktor sind die *Personen*, die im Projekt agieren, zu nennen. Trotz der unterschiedlichen Projekttypen stellte es sich heraus, dass immer wieder einzelne *Schlüsselpersonen* eine herausgehobene Rolle spielten. Interessant ist, dass ihre zentrale Position von verschiedenen Seiten *bestätigt und nicht angefragt wird*. Es sind insbesondere die meist ehrenamtlichen Teammitglieder, die auf die Schlüsselstellung des Entrepreneurs hinweisen – während dieser seinen Einfluss eher relativiert.

Hierzu gebe ich eine Ehrenamtliche aus der Uckermark wieder: „Was ihn [= den Pfarrer, T.S.] auszeichnet, dass er sich mit dem, was er hier leistet und was er macht, nicht in den Vordergrund stellt. Er sagt nicht: ‚Ich hab!‘, sondern ‚Wir haben!‘ Ganz eindeutig. Und er ist auch oftmals stinksauer, wenn in den Zeitungsartikel mit vielen Sachen nur sein Name drinsteht, sondern er sagt: ‚Nein, der Gemeindegemeinderat hat. Ich bin ein Teil davon.‘“

In fast allen Fällen sind die Schlüsselpersonen hauptamtlich Beschäftigte, zum großen Teil Pfarrer. Es treten allerdings auch eine Gemeindepädagogin, ein Religionspädagoge, ein Sozialpädagoge und eine Musikerin als solche hervor. Es finden sich nur an drei Stellen Ehrenamtliche als „Heros“, wobei nur ein einziger als Landwirt in einem nicht-kirchlichen Beruf arbeitet.

Was macht die Schlüsselperson aus? Bezüglich seiner/ihrer Rolle gibt es in den Schilderungen des jeweiligen Projektes große Übereinstimmungen bei den verschiedenen Befragten. Am häufigsten wurde die Funktion als *Ideengeber* betont – obwohl die Analyse ergab, dass die Idee häufig von außen kam und vom „Hero“ aufgegriffen wurde. Da er ein guter *Organisator* ist, *laufen bei ihm die Fäden zusammen*, sodass er auch häufig die *Letztverantwortung* trägt. „Es braucht einen Menschen, der den Überblick über alles hat.“ Man nennt ihn auch „Trainer“. Das *Beschaffen von Geld* wurde ebenfalls als wichtige Funktion benannt. Bei den Pfarrern unter den Schlüssel-

²⁰ Vgl. Philipp Mayring, *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 11. aktualisierte und überarbeitete Aufl., Weinheim – Basel 2010.

personen war das Einbringen seiner *geistlichen und theologischen Kompetenz* ein weiterer Aspekt.

Kaum überschätzt werden kann seine Rolle als *Netzwerker*, wobei sie explizit nicht immer genannt wurde. Denn – wie noch auszuführen ist – Schlüsselpersonen sind kooperative Menschen, die für andere offen sind. Es sind nicht nur Einzelne, die eine Schlüsselrolle bei der Entstehung eines Projektes spielen. Diese Funktion kann auch ein Team von zwei bzw. drei Personen einnehmen.

Die Notwendigkeit solcher „community entrepreneurs“²¹ für das Entstehen von sozialen Innovationen hat auch die sozialwissenschaftliche Literatur immer betont. Egle Butkevičienė spricht hier von „hero“²², Frank Moulaert nennt sie einfach charismatische Führungspersönlichkeiten.²³ Hierunter ist ein *Pionier* zu verstehen, der weniger „risk-taking entrepreneur“, sondern in erster Linie als „non-conformist individual“ zu verstehen ist.²⁴ Diese Pioniere bzw. Helden des Anfangs spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Projekte zu initiieren und Netzwerke zu kreieren und zu aktivieren.²⁵ Ihre Kommunikationsfähigkeit und den partizipativen Führungsstil, der die notwendige Begleitung in Veränderungsprozessen ermöglicht, hebt Anne Parpan-Blaser an den „Heros“ hervor.²⁶

Eine Untersuchung von kirchengemeindlichen diakonischen Aufbrüchen in der Uckermark resümiert:

„Von größter Bedeutung für das Gelingen dieser Aufbrüche sind die einzelnen (vom Typ her VÖLLIG unterschiedlichen) ‚charismatischen‘ Leit-Personen. Ihr Charisma zeigt sich immer auch in der Bildung eines sehr großen, positiv und tatkräftig gestimmten Mitarbeiterkreises mit hoher interner Kommunikation und Kooperation. Erfolge werden zwar hauptsächlich den Leit-Personen zugeschrieben, aber als gemeinschaftliche erlebt und dargestellt.“²⁷

4.2 Die Personen: Das Team

In keinem einzigen Fall agiert der „Hero“ allein, auch nicht, wenn sich diese Rolle zwei oder drei Personen teilen. Es bildet sich immer ein Team von freiwillig Engagierten heraus. Dabei tritt die Schlüsselperson nicht als Gegenüber zum Team auf. Es ist vielmehr das Miteinander auf Augenhöhe, was in den besuchten Projekten so vorbildhaft

²¹ Stephan Beetz – Claudia Neu, From business development to quality of life. Innovation in rural north-east Germany, in: Outlook on AGRICULTURE 35 (2006), 2, 137–142, hier 139.

²² Butkevičienė, Social Innovations (s. Anm. 7), 81.

²³ E-Mail von Frank Moulaert vom 18.9.2013.

²⁴ Vgl. Beetz – Neu, business development, (s. Anm. 21), 138. Darum ist auch die primäre Schwierigkeit nicht so sehr das finanzielle Risiko, das zu tragen wäre, sondern die Aufgabe, die soziale Akzeptanz einer Innovation zu erreichen.

²⁵ Vgl. Beetz – Neu, business development (s. Anm. 21), 139.

²⁶ Vgl. Parpan-Blaser, Innovation (s. Anm. 19), 232.

²⁷ Wolf von Nordheim – Susann Jenichen, Zwischenbericht zum Projekt 123 des SI der EKD, Hannover 2012, 19 (unveröffentlicht).

funktioniert.²⁸ So beschreiben die Ehrenamtlichen sich – trotz der Wertschätzung des „Heros“ – nicht als seine Erfüllungsgehilfen. Sie reden vom „Wir“.

„Durch das, was sie machen, können sie ein Wir-Gefühl vermitteln, nehmen sie natürlich ganz, ganz viele Leute mit. Und das ist das Ausschlaggebende, denk ich.“ Bei der Schilderung der Aktionen wirkt es, als wenn die Frage nach Haupt- oder Ehrenamt in den Hintergrund rückt. Es zählen dann viel stärker die Kompetenzen bzw. Gaben der Teammitglieder. Man geht arbeitsteilig vor. Insofern ist die Schlüsselperson auch bisweilen verzichtbar: Einige Teams operieren regelmäßig oder in größeren Abständen ohne ihn/sie:

„Wir waren ein Team und jeder hat so eingebracht, was ihm wichtig war. Die sind ja dann auch irgendwann selbstständig – da habe ich nie was mit zu tun gehabt – aufs Jugendmediencamp gefahren.“

Das dadurch entstehende Selbstbewusstsein wird besonders in Malchow augenfällig: Das Team agiert mit großer Souveränität. Das Grundstück, auf dem der Labyrinthpark steht, wird von einer Gemeindegemeinderätin in Berlin ersteigert, ein Ausschuss besichtigt selbstständig andere Erlebnisparks in Deutschland, um für Malchow zu lernen. Und wenn eine Fahrt ins Konsistorium nach Berlin ansteht, machen sich Teammitglieder auf den Weg:

„Das sind auch so Sachen, die für [...] Konsistoriumsbeamte manchmal ein bisschen schwierig zu verstehen sind, dass der Pfarrer daheim bleibt und sich nur die Ehrenamtlichen auf den Weg machen. Da kommt eben dann nicht nur einer, sondern ... vier oder fünf.“

In einem Beispiel wird die Bedeutung des Teams besonders augenfällig, weil es in seiner anfänglichen Gestalt nicht mehr existiert. Im Rückblick heißt es:

„Der ländliche Bereich ist kein Hinderungsgrund für so ein Projekt. Hinderungsgrund ist einfach nur, wenn Du keine Leute dafür hast, die dafür brennen – und die kann es eigentlich überall geben.“²⁹

Auch die sozialwissenschaftliche Forschung verweist auf die Bedeutung eines Wir-Gefühls unter den Akteuren. Das beginnt bereits bei einer vergleichbaren Wahrnehmung der Bedürfnisse vor Ort³⁰ und erstreckt sich auf „geteilte Visionen“ als innovationsförderlichen Einflussfaktor.³¹

²⁸ „Wir haben hier ein sehr gutes, schönes Miteinander.“ Ehren- und Hauptamtliche reden gleichermaßen davon.

²⁹ Auch in Malchow und Joachimsthal wird das Team als der wichtigste Faktor für das Entstehen der Innovation bezeichnet. So sagt die Hauptamtliche aus Joachimsthal: „Der wichtigste Schritt: Dass die Kirchengemeinden Verantwortung für die Jugend des Ortes übernommen hat“.

³⁰ Vgl. E-Mail von F. Moulaert vom 18.9.2013.

³¹ Vgl. Parpan-Blaser, Innovation (s. Anm. 19), 230.

4.3 Das schwer Greifbare: Die Bedeutung weicher Faktoren

Immer wieder sind wir auf Worte wie „Brennen“ gestoßen. Sie weisen auf die hohe Bedeutung weicher Faktoren hin. Das können Haltungen der Akteure sein oder Atmosphäre bzw. Stimmungen, die in den Teams herrschen. So unterschiedlich die Situationen und Personen auch sind, manche dieser weichen Faktoren sind in allen Interviews begegnet, so eben Begeisterung oder Leidenschaft.

In Seelow/Wriezen heißt es über den Anfang: „Das war wirklich eine Zeit, da brannten alle auch dafür. Und das war die *Hochzeit*. Und schon nach wenigen Monaten platzten wir aus allen Nähten.“ Und in Malchow resümiert eine Kirchenälteste: „Die Begeisterung muss natürlich da sein, wenn alle nur sagen: ‚Oh, wie furchtbar!‘ Da wird nichts!“ Noch häufiger berichten die Beteiligten, dass die Mitarbeit ihnen Freude bereite, sie Spaß mache und das auch auf die Zielgruppe überspringt. Eine zentrale Eigenschaft der Entrepreneurs machen die Interviews deutlich: andere mitzunehmen und anzustecken.

„Da können Sie keine Pfarrer haben, die introvertiert im stillen Kämmerchen sitzen und sagen: Ich bete nur zu Gott und alles andere interessiert mich nicht. [...] So was steckt natürlich an. Dann kommt die Begeisterung rüber. Und wenn so was dann gelingt und Spaß macht, dann funktioniert das. Das hängt natürlich immer an den agierenden Personen.“

Aus der Binnenperspektive beschreibt es der Hauptamtliche in Wehlen so: „[W]enn man selbst von einer Sache ergriffen ist und mit Mitstreitern eine Sache von innen heraus betreiben kann, dann findet man auch Menschen, die mitgehen.“

Eine Haltung zeigt sich schließlich auch: Die Projekte werden mit Beharrlichkeit und Treue verfolgt. „Du brauchst eine Regelmäßigkeit.“ Trotz teilweise massiver Widerstände bleiben die Akteure bei ihrer Idee. Mut und Gottvertrauen ist gefragt. So gab es gerade in Joachimsthal Anfeindungen, Einbrüche und sogar Morddrohungen. Vom Weg ließ man sich nicht abbringen, der Gemeindegemeinderat blieb geschlossen auf Kurs. Gerade dieses Durchhalten offenbart das Überzeugtsein von den eigenen Ideen, man könnte es auch ausgeprägtes Selbstbewusstsein nennen.

Es herrscht eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit. In Geithain beschreibt einer der Hauptamtlichen die eigene Haltung so:

„Den größten Fehler, den du machen kannst, ist gar nichts zu machen und nur die Hände in den Schoß zu legen und abzuwarten [...] Mach was, bring dich ein, mit dem, was du kannst, so gut es geht und hör dir die Kritik dann auch an und ertrage auch, wenn was schief gegangen ist.“

In allen Beispielen eignet den Akteuren eine gewisse Agilität bzw. Initiativität. Sie sind auf der Suche nach neuen Projekten. „Wir wollen was Neues machen. Wir wollen nicht was machen, was schon existiert. Wir wollen was machen, was etwas in Gang setzt.“, so beschreibt der Hauptamtliche in Malchow die Stimmung im Gemeindegemeinderat. Über den Pastor in Laage sagt ein Ehrenamtlicher: Er „ist immer auf der Suche nach Neuem. So, der Spruch: Nach dem Projekt ist vor dem Projekt. Das trifft bei

ihm sehr zu. Er ist ein Mensch, der sehr agil, sehr beweglich ist und sich immer Aufgaben sucht und braucht.“ Es wird auch von Pioniergeist gesprochen.

Diese Haltung ist verwandt mit dem, was man wohl am ehesten mit interessierter Offenheit beschreiben könnte. Die Akteure zeigen sich offen für den Ort, die Region, für die Menschen, deren Bedürfnisse und Mentalitäten. In Geithain möchte man im „besten Sinne des Wortes“ Volkskirche sein und nicht sagen:

„Wir träumen eine Kirche, wenn die Leute andere werden und die Umstände andere werden, dann können wir auch anders Kirche sein, sondern wir wollen Kirche sein für die Menschen, die hier leben, wo wir hingestellt sind und mit dem Kirchenleben in ihrer Wirklichkeit ankommen.“
So geht man auch auf ungewöhnliche Ideen ein: „Wenn `ne Bitte an uns herangetragen wird, lieber Ja sagen oder ... Ja, aber bisschen anders als Nein.“

Diese Form der Sensibilität für das Umfeld, der Entgrenzung kirchengemeindlicher Zuordnungen und des Selbstverständnisses einer „Kirche für andere“ ist in allen Beispielen angetroffen worden.

Anne Parpan-Blaser verweist in ihrer empirischen Erhebung ebenfalls auf die Bedeutung von Haltungen bzw. Eigenschaften: Was das Team der Mitarbeitenden (incl. der Leitungsperson) angeht, hebt sie hervor: Offenheit und Lernbereitschaft, Professionalität, Kompetenz. Aber auch psychologische Persönlichkeitsaspekte wie „besondere Schaffenskraft“ oder „ein hohes Maß an verbindlichem Engagement“ sind von entscheidender Bedeutung.³² Innovationsfördernd ist es ebenfalls, wenn sich Akteure oder Institutionen „als Lerngemeinschaften“ verstehen und dabei eine Innovation als umfassenden „Reflexionsprozess“ begreifen.³³ Lernen und Innovation stehen dabei in einem Zusammenhang.

Frank Moulaert hebt ebenfalls die Notwendigkeit einer wahrnehmenden Haltung („listening to the breaths and heart beats of the community“) für soziale Innovationen hervor, welche die „(unmet) needs of the community“ aufzuspüren versucht. Hier geht es zunächst um einen „Screening“-Prozess durch informelle Beobachtungen oder vielfältige Gespräche. Gleichzeitig können auch formalisierte Befragungen hilfreich sein (Fokus-Gruppen, Experteninterviews etc.).³⁴

Ähnliches empfiehlt Gerrit Noort im Blick auf innovative, missionarische Ausdrucksformen gemeindlichen Lebens.³⁵

³² Vgl. Parpan-Blaser, Innovation (s. Anm. 19), 232.

³³ Vgl. Parpan-Blaser, Innovation (s. Anm. 19), 231.

³⁴ Vgl. E-Mail von F. Moulaert vom 18.9.2013.

³⁵ Vgl. Gerrit Noort, Einen Spielraum zur Neuorientierung bereitstellen, in: Christiane Moldenhauer – Georg Warnecke (Hg.), Gemeinde im Kontext. Neue Ausdrucksformen gemeindlichen Lebens, Neukirchen-Vluyn 2012, 134–144.

4.4 Es wird viel gearbeitet: Die Handlungen

Die hier skizzierten Haltungen bleiben nicht nur weiche Faktoren, sie fließen unmittelbar aus in Taten und Aktionen. So wird bei vielen Interviewten eine hohe Einsatzbereitschaft offenbar, die dazu führt, dass sie keinen „Dienst nach Vorschrift“ machen, sondern sich über das Normalmaß hinaus engagieren. Die Handlungen selbst sind allerdings kaum vergleichbar.

Was allerdings fast immer eine Rolle spielte waren Aktionen wie: Geld beschaffen, in der Öffentlichkeit auf die Arbeit aufmerksam machen, Denken-Planen-Konzipieren, Beten, Bauen und das schon erwähnte Netzwerken.

Hier lohnt ein vertiefender Blick, denn die agierenden Personen sind gut vernetzt. Was schon hinsichtlich des Heros gesagt werden konnte, gilt auch für das ganze Team: Es bleibt nicht allein, sondern hat weitere Kontakte und Beziehungen, die im Rahmen der Innovation zu weiteren Unterstützern werden. Art und Reichweite der Netzwerke bzw. ihr zeitlicher und finanzieller Einsatz differieren.

- 1) Fast immer pflegt man eine gute Beziehung zu Kommune bzw. Verwaltungsgemeinschaft oder Landkreis. Bürgermeister, Gemeinderat oder andere Behörden (Jugendamt etc.) gehören fast immer zu denen, die nicht unmittelbar in das Projekt involviert sind, es aber gut heißen und nach Kräften fördern.
- 2) Ebenso häufig und offenbar wichtig ist der Kontakt zu anderen öffentlichen Einrichtungen wie Schulen oder Kindergärten (Globig und Joachimsthal) bzw. den Vereinen, die kommunal oder regional aufgestellt sind.
- 3) Daneben stehen diverse Interessenvertretungen und netzwerkartige Zusammenschlüsse wie Stiftungen, Clubs oder Orden. Sie agieren in der Regel deutschlandweit und tauchen gerade bei der Geldaquisierung mehrfach auf.
- 4) Naturgemäß bestehen auch Verbindungen zu Kirchenkreis, Landeskirche, ökumenischen Partnern, dem CVJM, der Diakonie, Bibelschulen oder Bruderschaften (Christusbruderschaft Selbitz). Sie bieten finanzielle, geistliche und fachliche Unterstützung, sowie personelle Entlastung. *Interessanterweise tritt die unmittelbare Nachbarparochie (-region) nie als Beteiligter oder Unterstützer auf.*
- 5) An mehreren Stellen recurriert man auf externe Experten. Die Akteure kennen sie aus früheren Tätigkeiten, anderen (privaten) Zusammenhängen oder einfach, weil sie sie aufgrund ihrer Expertise anfragen. Sie stehen meist punktuell als Berater zur Verfügung.

Netzwerkbeziehungen zu Organisationen, Individuen, staatlichen und privaten Einrichtungen spielen in der Anfangsphase eine entscheidende Rolle, so sagt es die sozi-

alwissenshaftliche Forschung übereinstimmend.³⁶ Denn solche Netzwerke bündeln die Ressourcen und Synergiepotenziale lokaler Akteure.³⁷ Wichtig ist dabei insbesondere, dass diese innovationsfreundlich ausgerichtet sind.³⁸

4.5 Warum und wie ging es los? Grund und Anlass für die Innovationen

Nach der Darstellung der agierenden Personen, ihren Haltungen und Handlungen soll nun der Blick darauf gerichtet werden, *wie* es denn in den einzelnen Fällen zur sozial-missionarischen Innovation kam. Warum war bzw. wurde sie nötig? Was war Anlass für die neue Praxis? Woher kam die Idee?

Der Grund für die neue Praxis hat in unseren Beispielen entweder etwas mit einer besonderen, d. h. veränderten Situation zu tun, auf die die Akteure reagieren (wollen) oder/und mit einem Mangel, der als solcher wahrgenommen wird. So fragte man in Wehlen systematisch im Rahmen des Gemeindeentwicklungstrainings (GET) „nach der Situation“, in die „hinein [...] die Kirche gebaut“ wurde. Dann überlegte das Team:

„Das Drumrum hat sich [...] im Laufe der Geschichte verändert und: Was ist denn jetzt unsere Situation? [...] Wie können wir jetzt Kirche bei den Leuten sein? Wenn man Reinhört in die Zeit, dann heißt das: Sächsische Schweiz, Tourismus, Elbe, Radweg.“

Auch in Joachimsthal war die besondere Situation, in der der Rechtsextremismus im Abdriften der Peripherie einfachen Halt versprach, Grund dafür, sich der gefährdeten Jugendlichen besonders anzunehmen.

An den Beispielen wird deutlich, wie eng der Grund an das Anliegen der Akteure gekoppelt ist, das diese nicht selten aus anderen/früheren Erfahrungen mitbrachten. Wenn in Wehlen kein Bedürfnis vorhanden gewesen wäre, außenstehende Menschen zu erreichen, wäre man gewiss nicht auf das Potenzial der radelnden Urlauber gekommen – oder hätte noch nicht einmal die Situation analysiert. Ähnliches gilt für die anderen Beispiele: *Der Grund für die veränderte Praxis ergab sich aus der Spannung von derzeitiger Wirklichkeit und dem inneren Wunsch, wie sie sein sollte.* So wird in den Interviews an vielen Stellen klar, dass die Akteure *etwas wollen*.

Eine Einstellung verbindet allerdings alle Akteure: *Sie gehen alle davon aus, dass Kirche eine Mission hat und sich diese nicht nur auf die eingetragenen Kirchenmitglieder vor Ort richtet, sondern an alle Menschen im erreichbaren Umfeld.* Und sie alle versuchen, Teil dieser Mission zu sein.

Gerhard Wegner schreibt über das Geheimnis attraktiver Kirchengemeinden:

„Entscheidend ist die Erfahrung, dass diese Gemeinden etwas wollen. Sie wollen die Dinge nicht treiben lassen, sie unternehmen etwas und machen sich auf den Weg. Und: Sie halten auch

³⁶ Vgl. Butkevičienė, *Social Innovations* (s. Anm. 7), 81; Howaldt – Schwarz, *Soziale Innovation* (s. Anm. 4), 94; E-Mail von F. Moulaert vom 18.9.2013.

³⁷ Vgl. Beetz – Neu, *business development*, (s. Anm. 21), 139.

³⁸ Vgl. Beetz – Neu, *business development*, (s. Anm. 21), 139–141.

durch! Das jedoch hat viel mit dem Faktor Arbeit zu tun. Es wird in diesen Gemeinden viel gearbeitet. Das klingt banal – aber das ist es überhaupt nicht. Etwas zu wollen, das auch zu sagen und dann auch zu tun, hat seine eigene Faszination und zieht Menschen an, weil es mit Selbstbewusstsein einhergeht. Und Selbstbewusstsein erzeugt ein Kraftfeld. Indem eine Gemeinde ‚etwas zu wollen beginnt‘, fängt sie an, sich von anderen Gemeinden und von ihrer Umwelt zu unterscheiden. Sie beginnt ein ‚Ich‘ oder besser ein ‚Wir‘ auszubilden“³⁹.

Auffällig, dass es für die Entwicklung dann doch eines konkreten Anlasses bedurfte, der offenbar eine katalysatorische Funktion besaß. Die Ereignisse, die zum Entstehen führten, waren ganz verschiedene. Dennoch gibt es Gemeinsamkeiten:

- 1) Bei knapp der Hälfte der Beispiele bilden besonders schwierige Umstände oder negative Erlebnisse offenbar den Startpunkt für den Neuanfang. Ein Hochwasser, ein gescheiterter Glaubenskurs, ein beinahe eskalierter Angriff von Rechts, das fehlende Personal usw. Dazu gehört auch, dass Innovationen aus einem auferlegten Handlungsdruck heraus passierten, seien es nun Strukturüberlegungen im Kirchenkreis oder die Fördermittelrichtlinien.
- 2) Zum anderen sind es institutionelle Anlässe oder ein geregelter organisatorischer Rahmen, die die Innovation stimulierten. Der CVJM im Oderbruch erlebt ProChrist 1995 als zündende Zusammenkunft, woanders war es das Themenjahr „Reformation und Musik“.

4.6 Wie ist Euch das eingefallen? Die innovative Idee

Ein zentraler Punkt, ja geradezu das Signum jeglicher Innovation ist eine neue Idee. Wenn Dinge anders geregelt werden müssen oder etwas Neues entstehen soll, benötigen die Akteure einen Einfall, was und wie dies geschehen kann. Es hatte sich gezeigt, dass der Schlüsselperson die Rolle als Ideengeber zugeschrieben wird. In unseren Gesprächen haben wir explizit gefragt, wie die Idee zustande kam. Dabei hat sich dieses klare Bild etwas differenziert:

- 1) Die konkrete Idee wird oft durch einen Impuls von außen angeregt bzw. kommt sie ganz von außen. Der Pfarrer von Malchow ist im Urlaub in Dänemark und besucht einen Labyrinthpark. Erst, als alle dort einen schönen Tag genießen, kommt der Gedanke nach einem Transfer in die Uckermark. Jemand anderes entdeckt die Idee durch Zufall im Internet; in einem Fall ist es auch ein neuseeländischer Fußballprofi, der die Idee mitbringt ...

Selbst in den Fällen, wo sie vor Ort geboren wird, wird ihr Ursprung als externer beschrieben: Über Nacht war die Idee da, Gott habe sie geschenkt, „Einge-

³⁹ Gerhard Wegner, Sozialwissenschaftliche Vermutungen über das Geheimnis attraktiver Kirchengemeinden, in: Philipp Elhaus – Matthias Wöhrmann (Hg.), *Wie Kirchengemeinden Ausstrahlung gewinnen. Zwölf Erfolgsmodelle*, Göttingen 2012, 187–198, hier 192f.

bung“ und ein „wenig Heiliger Geist“ war verantwortlich, sie habe sich im Zuge von GET eingestellt.

Was heißt das für den absoluten Neuigkeitswert der Arbeit? Hier sind selbst die Schlüsselpersonen realistisch: „Alles, was wir machen, hat es sicher schon überall mal gegeben.“ Oder: „Fernsehen zu machen ist nichts Neues“, fügt aber hinzu: „Für uns schon“.

Die Idee und die an sie gekoppelte Innovation müssen offenbar nicht neu sein, sie müssen nur für den Ort bzw. die Region – oder die Zeit – einen gewissen Neuigkeitswert haben.

Die Rolle des Heros als Ideengeber liegt in diesen Fällen nicht darin, Dinge zum allerersten Mal zu denken, also zu erfinden, sondern vielmehr darin, bereits Bestehendes oder Bekanntes in einem anderen Setting neu zu denken. *Kreativ ist dieser Prozess nicht wegen völliger Neuschöpfungen, sondern wegen des Transfers.*

Stephan Beetz kommt in seiner Auswertung von drei Innovationen in Mecklenburg-Vorpommern zu einem ähnlichen Schluss:

„[B]ei den vorgestellten Projekten wird deutlich, dass es sich nicht um Neues im engeren Sinne handelt, sondern sie eine De- und Rekontextualisierung, sprich eine Verfremdung oder Neuinterpretation, von Ideen darstellen. Innovation bezieht sich auf soziale Kontexte, so dass gleiche Handlungen in unterschiedlichen Kontexten und mit verschiedenartigen Zielbestimmungen durchaus innovativ sein können.“⁴⁰

- 2) Einige der Befragten haben die Situation der Inspiration anschaulich geschildert: Man saß vor dem Kamin, war im Urlaub, in der Sauna, schaute gemeinsam Fußball etc. Offenbar war der zwanglose, ungeplante, entspannte Zusammenhang wichtig, dass sich eine Idee bzw. der Transfer einstellt. Bei der Schilderung fallen auch immer wieder Worte wie „Zufall“.

Auch die Kreativitätsforschung kommt zu ähnlichen Ergebnissen: Kreativität stellt sich ein, wenn man scheinbar mit ganz anderen Sachen befasst ist.⁴¹

Insgesamt drängt sich in den Projektberichten oft der Eindruck des Zufälligen auf. Die Entstehung erscheint im Rückblick als eine glückliche Verbindung kontingenter Einzelereignisse, die kaum zu einem geplanten und geordneten Ablauf passen. Es wirkt fast, als müsse man nur einen dieser brüchigen Bausteine aus der Kette herausnehmen – und es wäre nie zu dieser Innovation gekommen. Diese Kontingenzen begleiten die Projekte mehrheitlich, scheinbar

⁴⁰ Stephan Beetz, Innovationsmilieus und Innovationsdeutungen in ländlich-peripheren Regionen, in: Uwe Altrock u. a. (Hg.), *Landliebe-Landleben. Ländlicher Raum im Spiegel von Sozialwissenschaften und Planungstheorie* (Planungsrundschau 12/2005), 51–67, hier 64.

⁴¹ Vgl. dazu Hans-Hermann Pompe, *Die kreative Region. Was die Kirche von dem Stadtvisionär C. Landry lernen kann*, in: Heinzpeter Hempelmann – Hans-Hermann Pompe (Hg.), *Freiraum. Kirche in der Region missionarisch entwickeln*, Leipzig 2013, 155–179.

waren hier die passenden Menschen zur passenden Zeit am passenden Ort zusammen – erst die Mischung der Faktoren bewirkte das Entstehen der missionarischen Innovation.

4.7 Zeit und Raum: Die Rahmenbedingungen

Ein Hauptamtlicher meinte, der erste Schritt einer Innovation sei das „Wahrnehmen, da ist ein Freiraum“. Und tatsächlich reden auch andere von Freiraum bzw. Freiheit und Offenheit:

- 1) Eine Bedeutungsnuance dabei ist: ein weiter Handlungsspielraum: Dort ist Platz zum Experimentieren und Probieren, was offenbar die Innovationsbereitschaft der Akteure erhöht hat.
- 2) Freiraum bedeutet auch, dass kaum noch etwas Anderes da ist. Es ist Platz für Neues, weil wenig Konkurrenz durch andere Akteure besteht und das kirchliche Leben geschwächt, bedroht oder gar zum Erliegen gekommen ist. In Schönfeld/Malchow war keine der vier Kirchen benutzbar, das Pfarrhaus nicht bewohnbar und als der junge Pfarrer nach dem mühsamen Herrichten „hier Möbel reingetragen ha[t], ging ein alter Mann vorbei und sagte zu mir: ‚Was wollen Sie denn hier? Nach einem Pastor kräht hier kein Hahn!‘“ Das war sein „allererster Satz“ beim Einzug.

Die Schlussfolgerung geht sicher einen Schritt zu weit, aber es wirkt, als würden Abbrüche Aufbrüche fördern bzw. provozieren oder zumindest den Raum bieten, dass sich solche ungehindert entfalten können. Diese Tatsache würde die Hoffnung befördern, dass von der Peripherie des Landes her kirchliche Innovationen aufbrechen und sich verbreiten.

Auch die sozialwissenschaftliche und kybernetische Forschung verweist auf die Chancen eines infrastrukturellen Rückbaus. Hier entstehe eine Lücke („gap in use“), welche einerseits einen durchaus begrüßenswerten Innovationsdruck („innovation pressure“) hervorruft, andererseits neue Möglichkeiten und Spielräume für Experimente bietet, die das Entstehen von Innovationen bedeuten können.⁴² An anderer Stelle spricht Stephan Beetz davon, dass „Innovationen nicht nur aus ‚Dichte‘, sondern auch ‚in Freiräumen und Brachen‘ entstehen. Solche Nutzungslücken finden sich vor allem dort, wo die Erste Moderne ihre Projekte aufgegeben hat“⁴³.

Für Anna-Konstanze Schröder, die ein missionarisches Gemeindepflanzungsprojekt begutachtete, ist für das gelungene Entstehen von missionarischen Innovationen ein Freiraum für Experimente nötig. Dabei sollte ein organisatorischer Rahmen zur Verfügung stehen, der Handlungsspielräume für bis dato unkonventionelles Handeln eröff-

⁴² Vgl. Beetz – Neu, *business development*, (s. Anm. 21), 138f.

⁴³ Beetz, *Innovationsmilieus* (s. Anm. 40), 55.

net.⁴⁴ Auch Gerrit Noort plädiert für einen „Spielraum zur Neuorientierung“ und meint damit insbesondere das kreative Spiel des Experimentes.⁴⁵ Stephan Beetz und Claudia Neu betonen in diesem Sinn, dass für soziale Innovationen im ländlichen Raum ein „innovative climate“ bzw. eine „innovative environment“ erforderlich sind⁴⁶, die etwa von Fehlertoleranz und Wertschätzung geprägt seien⁴⁷ – und in denen kreatives Träumen möglich ist.⁴⁸

Ganz analog betonen manche der Akteure nachdrücklich, dass es daneben auch einer „Frei-zeit“ bedürfe. Im Vorübergehen könne man neue Ansätze nicht etablieren und gerade für Mission sei es „wichtig, über einen langen Zeitraum mit großer Beständigkeit vor Ort zu sein“.

4.8 Auch das ist nötig: Die materiellen Ressourcen

Zu den Faktoren, die in der ersten Phase einer Innovation bedeutsam sind, zählt zweifelsohne die Frage der materiellen Ressourcen: Gebäude, Liegenschaften oder finanzielle Mittel. Gerade das Beschaffen von Geldern aus verschiedenen Förderquellen war eine der Hauptaufgaben beim Entstehen der neuen Arbeit. Auffällig ist hier die Diversität der Geldgeber.

„Eigentlich war Geld immer da. Aber auch natürlich nur mit ganz intensiver Akquise. Da habe ich ganz viel Zeit investiert, um an Geld ranzukommen, unendlich viele Briefe geschrieben, an Stiftungen, Organisationen, Firmen und keine Ahnung was. Und wir haben ja auch immer erst wieder weitergemacht, wenn sicher war, dass das Geld dafür da ist.“

Finanzielle Ressourcen sind offenbar für die Umsetzung von Ideen notwendig, allerdings kaum für deren Entstehen. Denn am Beginn der Projekte stand nirgends ein großer Geldsegen, sondern Menschen mit Anliegen und Ideen. Sie haben sich dann erst in zweiter Linie um Geld bemüht. So könnte man kurz fassen: *Die Ressourcen bewirkten keine Innovation, aber ohne Ressourcen gab es auch keine Innovation.*

Auch Anne Parpan-Blaser stuft die Ressourcen (Finanzen, Infrastruktur) dann als bedeutsam ein, wenn Ideen umgesetzt werden sollen.⁴⁹

Ähnliches könnte man in Bezug auf bauliche Ressourcen konstatieren. Sie sind nach theologischem Verständnis für Kirche nicht nötig, aber für die konkrete Arbeit vor Ort doch erforderlich. So ist die Aussage des Brücker Pfarrers zu verstehen: „Wir brauchen Räume für Gemeindeleben nicht; aber ohne Räume gibt’s auch kein Gemeindeleben.“

⁴⁴ Vgl. Anna-Konstanze Schröder, Innovation und Sprödigkeit. Die Gemeindepflanzung in Bergen und ihr organisatorischer Rahmen, in: Moldenhauer – Warnecke, Gemeinde im Kontext (s. Anm. 35), 124–133, hier 133.

⁴⁵ Vgl. Noort, Spielraum (s. Anm. 35), 134f.

⁴⁶ Beetz – Neu, business development, (s. Anm. 21), 139–141.

⁴⁷ Vgl. Parpan-Blaser, Innovation (s. Anm. 19), 230.

⁴⁸ Vgl. Noort, Spielraum (s. Anm. 35), 134–144.

⁴⁹ Vgl. Parpan-Blaser, Innovation (s. Anm. 19), 233.

Wie bereits festgestellt, schienen die inneren Aufbrüche oft mit äußeren zu korrelieren: Im Zuge der Innovation wurde vielfach gebaut.

4.9 Innovationen bewirken Reibungen: Von Konflikten und Widerständen

Konflikte, Widerstände und Probleme stellen sich auch bei Modellprojekten ein, ja sie gehören zu Innovationen dazu.

In den Interviews wurde diese Dimension gezielt abgefragt. Dabei wurden manche interne Herausforderungen benannt, die sehr individuelle Züge tragen – aber es gab auch Gemeinsames:

- 1) Mehrmals wurden Probleme rund um das Mitarbeiterteam angesprochen. „Schwierig ist, die richtigen Leute mit den richtigen Gaben zu finden: Man muss ja Leute finden, die darauf warten“. Es ist nicht wirklich ein Problem, aber offenbar erfordert die Mitarbeiterschaft beständige Arbeit und gezielte Investition.
- 2) Eine andere Herausforderung, die sich mehreren Akteuren stellte, war die Anbindung des neuen Projektes an die bestehenden Muster in der Gemeinde, vor Ort oder in der Region. Einmal ist es schwierig, die ganze Gemeinde für den neuen Kurs zu gewinnen; woanders wird über das Projekt von manchem im Dorf schlecht geredet. *Besondere Aufmerksamkeit müssen die regionalen Projekte der lokalen Anbindung widmen.* Offenbar scheint die Einbettung einer Innovation in den Kontext, dem sie entsprungen ist, eine große Herausforderung zu sein.

Stephan Beetz entdeckt darin eine ihrer neuralgischen Überlebenspunkte.

„Die Einbettung von Innovationen in lokale Kontexte geht deshalb einher mit der Balance zwischen Veränderung und Erhaltung sozialer Strukturen, wobei beides einer gewissen Beharrlichkeit bedarf.“⁵⁰

Das ist bereits von Beginn an bedeutsam: Frank Moulaert verweist auf die „significance“ eines Konsenses hinsichtlich der wahrgenommenen Bedürfnisse.⁵¹ Auf den Stellenwert eben solcher „geteilter Visionen“ als einem innovationsförderlichen Einflussfaktor weist dann auch Anne Parpan-Blaser hin⁵²: Je mehr Menschen mitgenommen werden, umso leichter können Innovationen vor Ort bestehen.

- 3) Manche der Projekte haben – vor allem auf lange Sicht – mit den Veränderungen des Kontextes zu kämpfen. Gerade die, die schon länger bestehen, bemerken, dass sich gesellschaftliche Parameter wandeln.

⁵⁰ Beetz, Innovationsmilieus (s. Anm. 40), 60.

⁵¹ Vgl. E-Mail von F. Moulaert vom 18.9.2013.

⁵² Vgl. Parpan-Blaser, Innovation (s. Anm. 19), 230.

- 4) Mehrfach thematisiert wird auch der Widerstand aus den eigenen Reihen: Besonders Nachbarkollegen zeigen sich neidisch, ignorant oder eifersüchtig. Manchmal sei der Neid „fürchterlich“, besonders „auf Kirchenkreisebene“:

„So dass man manchmal gar nicht Lust hat, ein Sache zu erzählen. [...] Dadurch hält man sich dann lieber zurück, was eigentlich natürlich dumm ist [...]; es geht ja nicht darum, dass man mit irgendwas protzen will, überhaupt nicht. Aber es ist doch wichtig, dass man sich gegenseitig austauscht: Was kann man machen, was ist gut oder so [...]. Das klappt über den Kirchenkreis hinaus besser“.

Von besonderen Akzeptanzproblemen unter der regionalen Pfarrerschaft berichtete man uns in Seelow. Obwohl vor Ort meist keine Jugendarbeit mehr besteht, wittert man Konkurrenz durch den Blauen Bus – einer der Hauptpersonen sagt:

„[Es ist] verrückt, [dass] ausgerechnet weltliche Institutionen, oft sehr staatstragende Persönlichkeiten der DDR [...] uns Türen und Tore geöffnet haben. Die haben uns oft viel eher als eine wichtige Kraft, wichtige Institution gesehen als ausgerechnet die, von denen wir Schützenhilfe und seelische und moralische Unterstützung erwartet hätten.“

Wenn die soziale Innovation sichtbar und erlebbar in ihrem Umfeld auftritt, wird ihre *Konflikthaftigkeit* zu Tage gefördert. So „geraten soziale Innovationen üblicherweise in Konkurrenz und Konflikt mit bisherigen Praktiken“⁵³. Auch Helmut Martens sieht einen Zusammenhang von Innovation und Konflikt und erachtet Innovationsprozesse selbst als „konflikthaltige Prozesse“⁵⁴. Das Auftauchen der Konflikte lässt sich gut vor dem Hintergrund der Diffusionstheorie nach Everett Rogers erklären. Die Akzeptanz der Innovation verläuft demnach nach einer bestimmten Adoptionskurve: Auf die wenigen, überzeugten „Early adopters“, die als „opinion leader“ den Weg beschreiten, auf dem ihnen – wenn der Prozess erfolgreich verläuft – sukzessive der „innovationsbereite Mainstream“, später die innovationsverhaltene „späte Mehrheit“ und schließlich die Gruppe der konservativen „Nachzügler“ folgen.⁵⁵

5. Abschließende ekklesiologische Bemerkungen und die Frage der Steuerung

Dem kundigen Leser wird aufgefallen sein: Was sich in den untersuchten Beispielen als förderlich für neue Wege erwies, gilt auch für andere Innovationen – nicht nur auf

⁵³ Howaldt – Schwarz, Soziale Innovation (s. Anm. 4), 94.

⁵⁴ Vgl. Martens, Helmut, Beteiligung als soziale Innovation, in: Howaldt – Jacobsen, soziale Innovation (s. Anm. 3), 371–390. Martens sieht die Konflikte insbesondere auf der Ebene von Machtstrukturen.

⁵⁵ Vgl. Everett Rogers, Diffusion of Innovations, New York ⁵2003. Dieselbe „Innovationskurve“ findet sich etwa auch bei Peter Böhlemann – Michael Herbst, Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011, 181f., wenn es um Veränderungsprozesse in der Gemeindeentwicklung geht.

dem Land und nicht nur in der Kirche. Die Querverweise zu den Sozialwissenschaften haben dies unterstrichen.

Das Spezifische einer „Kirche in ländlichen Räumen“ hat den Initiativen dennoch einen eigenen Charakter gegeben. So bleibt die steinerne „Kirche im Dorf“ ein Referenzpunkt, der entweder Gegenstand der Veränderung war (Radwegkirche, Labyrinthpark) oder unmittelbar mit den Veränderungen verbunden bleibt (Andachten). Auch dass hauptamtliche Personen, meist Pfarrer, überwiegend als Schlüsselpersonen wirken, ist in ländlichen Regionen altbekannt. Präsenz und Beziehungen sind Bestandteile der *vicarious religion* (Davie), eine typisch ländliche Religionsform. Nicht nur diese klassischen Merkmale, auch gegenwärtige spielen für die Entstehung der Innovationen eine entscheidende Rolle: So ist der *Veränderungsdruck* in der evangelischen Kirche in den Dörfern am höchsten; ebenso dürfte das institutionelle Netz dort am weitmaschigsten sein: Es herrscht *Freiraum*. Diese Gemengelage aus klassischen und aktuellen Merkmalen scheint Innovationen zu begünstigen.

Die Veränderung entsteht quasi in und mit den gewachsenen Strukturen. *Institution* und *Bewegung* als Elemente des „Hybrids Kirche“ scheinen hier organisch aufeinander bezogen. Darauf macht auch Eberhard Hauschildt in der Bonner Schwesterstudie aufmerksam.⁵⁶ Deutlich wird aber auch: Die Institution verändert sich quasi von dem bewegungsförmigen Element her: Charismatische Personen, ein Team auf Augenhöhe, Begeisterung etc. sind Merkmale einer Kirche als Bewegung. Sie wirken zurück auf die Institution vor Ort und ergreifen sie – schon deshalb, weil sie stets das Label „Kirche“ tragen. Das Auftreten als „Kirche im Dorf“ fördert die Integration der Innovationen in den ländlichen Regionen.

„Kirche im Dorf“ ist Chiffre für eine weitere Auffälligkeit: Den Wert der *Nähe*, der in allen Projekten – auch in der Bonner Schwesterstudie – eine große Rolle spielte. Trotz größer werdender Struktureinheiten, trotz ermüdender Strukturdebatten, trotz gesteuerter Planungsprozesse in Richtung „Region“: Es geht immer wieder um das Überschaubare, das Gefühl von Nähe und eben die „Kirche im Dorf“ – egal, ob dort nun der Pfarrer wohnt oder nicht.

„Die Zukunft der Gruppen im Lande liegt in der Hand derer, die dort sind. Das kann man vom Reisepfarramt aus [...] nicht beeinflussen [...], ob eine Gruppe wächst oder nicht wächst. Wenn dort aktive Leute mit Charisma leben, die man hinzuziehen kann, kann das [...] wachsen. [...]. Es steht und fällt vor Ort.“⁵⁷

⁵⁶ Vgl. die gegenseitige Kommentierung und Auswertung der Studien in: Kirchenamt der EKD (Hg.), *Freiraum und Innovationsdruck* (s. Anm. 1), 378–382.

⁵⁷ So äußerte sich der deutsche Reisepastor in Finnland: Eberhard Hauschildt – Olliver Heinemann, *Alternative Formen kirchlicher Präsenz in Peripherieräumen – eine aufsuchende Analyse*. Die Bonner Studie, in: Kirchenamt der EKD (Hg.), *Freiraum und Innovationsdruck* (s. Anm. 1), 113.

Die Herausforderung für kirchliches Handeln in der Fläche dürfte darin liegen, diese Erkenntnis mit der organisatorischen Notwendigkeit eines Rückbaus zu kombinieren. Wie können Zentralisierung und Erhalt lokaler Kirche zusammengehen?

Dazu bedarf es innovativer Wege. So hatte eine Untersuchung kommunaler Strategien angesichts des demographischen Wandels gezeigt, dass nicht Anpassung, auch nicht Gegensteuern, sondern nur *Innovation* nachhaltig wirke.⁵⁸ So wird gerade in den strukturschwachen Regionen eine besondere Sogkraft erzeugt – auch wegen fehlender Alternativen. Die Rückwirkungen in die Allgemeinkirche sehe ich an zwei Stellen: Einmal darin, dass hier Modelle für die Kirche von morgen entstehen, die auch an anderen Stellen inspirierend sein dürften. Zum anderen geht von ihnen eine Signalwirkung aus: Dort, wo die bisherigen Formen an ihr Ende gelangt sind, entsteht tatsächlich Neues. *Vom Rande her reformiert sich Kirche*. Insofern sind die ländlichen Räume auch eine Art Labor für künftige pastoraltheologische Entwicklung.

„Radikal veränderte Situationen (Peripherie, Minderheitsposition, also das, was vor allem im Osten zu finden ist), insbesondere der Weg dahin, besitzen das Potenzial, Innovationen zu stimulieren. Diese sind für die Kirche an anderen Orten und in einer anderen Situation relevant. Sie erzeugen aber auch einen Sinn für die Dringlichkeit, Veränderung zu planen und umzusetzen. Denn es zeigt sich hier etwas von Möglichkeiten des Handelns, die für die gesamte EKD und deren Zukunft lehrreich sein können.“⁵⁹

Verschwiegen werden sollte aber nicht: Jenseits dieser Prozesse existiert ein unmerkter Schatten. Vieles stirbt und geht zu Ende. Nicht überall treffen sich die richtigen Personen und setzen kreative Energie frei. Manche Ortskirche wird geschlossen und bleibt geschlossen.

Die Ambivalenz der Entwicklung, die „göttliche Zu-fälligkeit“ innovativer Projekte, die Bedeutung personaler Konstellationen und weicher Faktoren lässt kritisch fragen, wie und ob solche Innovationen gesteuert werden können. Auch die *Emergenz* sozialer Innovationen legt nahe: eigentlich nicht direkt, nur indirekt. Es können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die innovationsfreundlich sind: Freiräume zum Experimentieren; eine mentale und organisationale Offenheit für neue Wege, eine fehlerfreundliche Grundstimmung; rechtliche, finanzielle und fachliche Unterstützung.

„Die Veränderungen in ländlichen Räumen haben etwas Kontingentes. Radikale Alternativen brechen auf, wo Lücken Freiräume geschaffen haben. Was zunächst mehr wie eine vorsichtige Anpassung an Veränderungen aussieht, kann eine überraschende Veränderungsdynamik in

⁵⁸ Vgl. Andreas Weber – Reiner Klingholz, Demografischer Wandel. Ein Politikvorschlag unter besonderer Berücksichtigung der Neuen Länder, Gutachten erstellt vom Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Berlin 2009.

⁵⁹ These 1 des gemeinsamen Fazits in: Kirchenamt der EKD (Hg.), Freiraum und Innovationsdruck (s. Anm. 1), 399.

Gang setzen. Zu viel zentrale Steuerung und Regulierung ist da hinderlich. Es sind Erprobungsräume zur eigenständigen Entwicklung zu bieten.“⁶⁰

Der Prozess *Erprobungsräume* in der mitteldeutschen Kirche versucht, die beschriebene Logik umzusetzen.⁶¹

Daneben bleibt eine direkte – und entscheidende – Stellschraube: Die *Menschen*! Pioniere zu entdecken, zu fördern und an den richtigen Stellen einzusetzen, dürfte eine der Kernaufgaben in diesen Prozessen sein. Gerade in Bezug auf Personen sollte Kirche deshalb auch eine andere Steuerungslogik adaptieren: Wie in Netzwerken üblich mit werbendem Gestus, einladender Freundlichkeit, aufsuchender Beharrlichkeit und dem inspirierenden Anstecken. Daneben sind freilich die bewährten Leitungsmechanismen der Institution anzuwenden: aufsichtlich regelnd, rechtlich absichernd und finanziell fördernd. Erprobungsräume sollten auch ausgeschrieben werden. Allerdings halte ich die personenbezogene, netzwerkartige Steuerung für aussichtsreicher: Gerade, weil Innovationen auf dem Lande von der Bewegung her wachsen und nicht von der Institution ausgehen: Auf weiche Faktoren und Stimmungen lässt sich mit kirchenamtlichen Verordnungen kein Einfluss nehmen.

An den Schluss möchte ich die Aussagen eines Heros stellen, gerade weil seine Aussagen etwas Antiheroisches haben – und damit die notwendige Balance zwischen *actio* und *contemplatio* betonen. In Anlehnung an Joh 12,24: „Wenn das Weizenkorn nicht in die Erde fällt und erstirbt, bleibt es allein; wenn es aber erstirbt, bringt es viel Frucht.“ bemerkt er: Es sei gefährlich, wenn man in

„Umbruchszeiten [...] und Verunsicherung [...] ins Machen geht, ins Tun [...], in die Aktion [...], und eigentlich alles tun will, dass das Samenkorn nicht in die Erde fällt – also man rettet alles Kleine irgendwie – solange, wie's geht. Es darf nicht sterben [...]. Eigentlich brauchen diese Zeiten der Veränderung [...] genau das Andere: Also das sich Öffnen und warten, bis es soweit ist, dass Neues wächst.“⁶²

⁶⁰ These 10 des gemeinsamen Fazits, in: Kirchenamt der EKD (Hg.), Freiraum und Innovationsdruck (s. Anm. 1), 405.

⁶¹ Vgl. <http://www.erprobungsraeume-ekm.de/> (aufgerufen am: 21.11.2016).

⁶² Kirchenamt der EKD (Hg.), Freiraum und Innovationsdruck (s. Anm. 1), 224.

Kirchenrat Dr. Thomas Schlegel
Evangelische Kirche in Mitteldeutschland
Referatsleiter Gemeinde und Seelsorge
Michaelisstr. 39
D-99084 Erfurt
Fon: +49 (0)361/51800-321,
Fax: +49 (0)361/51800-319
E-Mail: [Thomas.Schlegel\(at\)ekmd\(dot\)de](mailto:Thomas.Schlegel(at)ekmd(dot)de)
Web: http://www.ekmd.de/kirche/landeskirchenamt/dezernat_g_gemeinde/