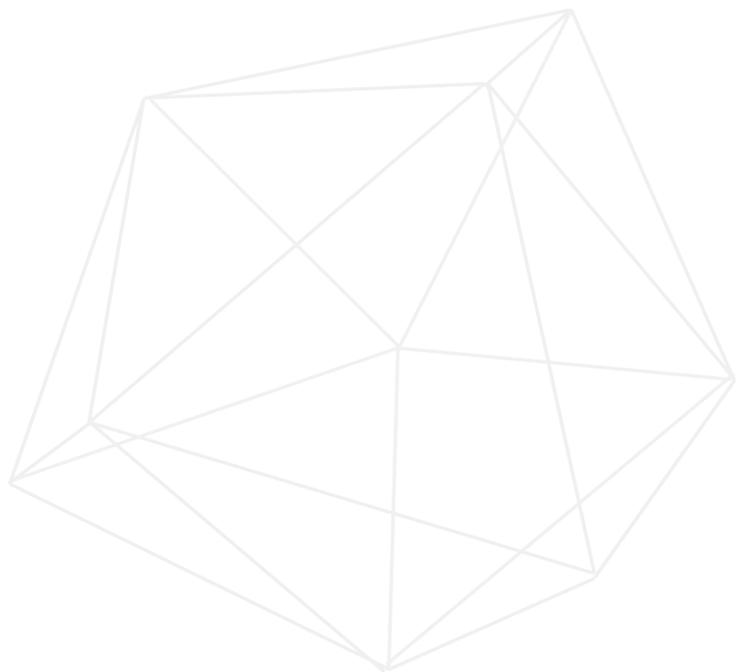


Kurz-Bericht

Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen von Kirchengemeinden



Eine Studie im Auftrag
des Oberkirchenrates der Evangelischen Landeskirche in Württemberg



Von

ÖAR GmbH Leo Baumfeld, ÖAR GmbH, Wien (A)

unter Mitarbeit von **IR** INES RIERMEIER
STRUKTURCONSULTING Ines Riermeier, Strukturconsulting, Blankenbach (D)

Wien, Blankenbach, 30. März 2020

Inhalt

Vorwort	3
Die Wirkfaktoren	4
Das Vertrauen.....	5
Die Haltungen.....	6
Die Qualität des Beginns	7
Kirchen- und Gemeindeverständnis.....	8
Steuerung des Fusionsprozesses.....	10
Der Prozess.....	11
Unterstützung/Begleitung.....	13
Der Tausch.....	14
Option Lebensfähigkeit	15
Schlussfolgerungen.....	18
Abschließende Hinweise	19

Vorwort

Der Oberkirchenrat der Evangelischen Landeskirche Württemberg hat im Dezember des Jahres 2018 den Auftrag für die Studie „Ermittlung der Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen von Kirchengemeinden“ erteilt. Ziel ist es, aus der Studie abzuleiten, welche konkreten Vorteile oder Nachteile eine Fusion mit sich bringt. **Am Ende der Untersuchung sollte stehen, was die Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen sind.** Dazu wurden mittels strukturierter Interviews qualitative Daten in Kirchengemeinden erhoben und ausgewertet. Dies erfolgte über direkte Fragen zum artikulierten Anliegen oder indirekt über Fragen zu Modellen und Hypothesen, die im Vorfeld formuliert wurden. Bei den interviewten Kirchengemeinden handelte es sich um Fusionen von zwei bis zu fünf Kirchengemeinden. Die Auswahlkriterien der untersuchten Kirchengemeinden waren:

- Unterschiedliche / gleiche Größe der ursprünglichen Gemeinden
- Fusionierte Gemeinde, wo eine gute Anzahl von Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen auch das Vorher/Nachher einschätzen können
- Gemeinden in städtischen und ländlichen Räumen
- Unterschiedlichkeit in den Herausforderungen zu Beginn
- Gemeinden mit und ohne vorheriger Kooperationserfahrung
- Fusion von zwei Kirchenbezirken

Die Studie fokussiert auftragsgemäß das Modell der Fusion, auch wenn klar ist, dass grundsätzlich mehrere formale Ausprägungen möglich sind wie Kirchengemeinden ihre Aufgaben in größeren Räumen bewältigen können (überparochiale Zusammenarbeit, Gesamtkirchengemeinde, Verbundkirchengemeinde, Fusion).

Dieser Kurzbericht soll Ihnen einen kompakten Überblick über die in den Interviews mit elf Kirchengemeinden und einem Kirchenbezirk identifizierten Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen in Kirchengemeinden geben. Wenn er Ihnen Impuls sein, Anregungen und Ideen geben oder auch Widerspruch erwecken kann, dann ist viel erreicht.

In der Kürze liegt bekanntlich die Würze. Kirche ist ein komplexes Gebilde aus Tradition, sozialen Dynamiken und Rechtskonstrukten, sodass sie nur mit dem Vorbehalt der Vereinfachung über sich selbst sprechen kann. In den Geschichten spiegelt sich ihre Komplexität, die niemals ganz in Mustern und Modellen erfasst werden kann. In einem Bericht, insbesondere in einem Kurzbericht müssen wir dieses Wagnis eingehen, um Verständigung über unsere Themenstellungen anbieten zu können. Deshalb sei an dieser Stelle auch auf die ausführliche Darlegung der Herangehensweisen, Hypothesen, Modelle, Ergebnisse und Schlussfolgerungen im langen Bericht und in entsprechenden Beilagen hingewiesen. Ein Appetizer kann das Drei-Gänge-Menü hervorragend eröffnen, jedoch nicht ersetzen.

Ein ausdrücklicher Dank gilt allen, die sich als Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen zur Verfügung gestellt haben. Durch diese Gespräche war es möglich, die Hypothesen zu schärfen, die mentalen Landkarten zu präzisieren und neue zu entwickeln sowie in einen sensiblen sozialen Bereich vorzudringen, in dem Menschen ihren - man kann durchaus sagen intimen - spirituellen/religiösen Raum organisieren und die Grenzen des Verfügbaren und des Unverfügbaren ausloten wie auch anerkennen.

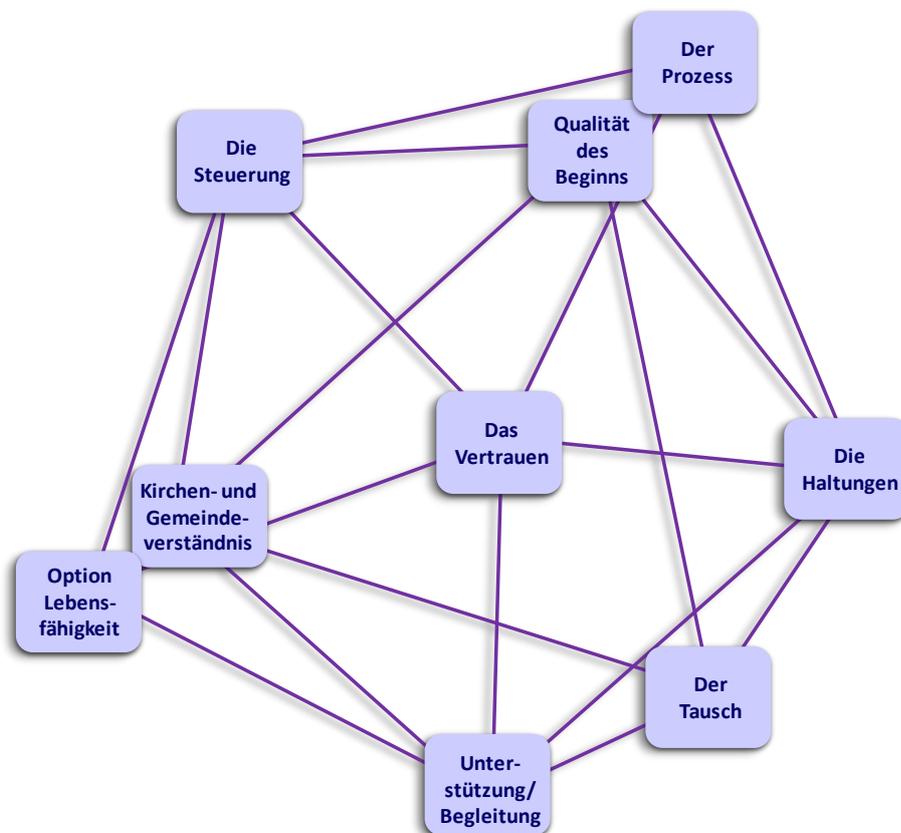
Alle Gespräche waren von großer Wertschätzung, Offenheit und mit der Haltung der Erkundung geprägt. Für diese offene Haltung, für diese Bereitschaft der gesamten Kirche etwas mitzugeben und für die Einblicke in Ihr eigenes Ringen um gute und faire Lösungen, die Sie gewährt haben, sei Ihnen ganz besonders gedankt.

Wir, die wir diesen Kurzbericht verfasst haben, denken uns die Kirche und besonders die Herausforderung der Fusion in einer auf Sozialwissenschaft basierenden Logik der Beratung. Dieser Unterschied ist unser Beitrag. Wir machen bewusst einen Unterschied zu jenen Sprachregelungen, die Sie eventuell aus der Innenseite der Kirche kennen. Manchmal lassen wir Zitatsätze oder -begriffe (diese sind durch Anführungsstriche gekennzeichnet) sprechen, wenn unsere Gesprächsbeteiligten dadurch etwas auf den Punkt bringen wollten.

Es mag nicht alles auf Anhieb verständlich sein. Eventuell haben wir manches zu holprig ausgedrückt. Manches haben wir vielleicht selbst nicht angemessen verstanden und manches konnte hier im Bericht nur in Kurzform artikuliert werden. Wir bedanken uns herzlich für Ihr Verständnis!

Die Wirkfaktoren

Der Titel der Studie beinhaltet den Begriff „Wirkfaktoren“. Aus den Interviews (den Geschichten) wurde eine Vielzahl beeinflussender Faktoren herausgefiltert, die sich aus der Verknüpfung der Selbstbeschreibungen mit den Hypothesen und den eingesetzten Modellen ergeben. Dabei kommt es darauf an, aus welcher Perspektive man als Beobachtende*r auf das System blickt. Es ist wie beim Betrachten eines Würfels: Man sieht maximal sieben von acht Ecken und drei von sechs Flächen. Jedoch bleibt trotz alledem das eben gerade nicht Sichtbare immer als konstituierender Teil des Würfels vorhanden. So ist es auch bei den Wirkfaktoren. Sie sind stets alle gleichzeitig existent, miteinander verbunden und parallel oder zeitversetzt in unterschiedlicher Gewichtung wirksam, auch wenn sie im Folgenden einzeln und nacheinander geschildert werden.



Es konnten neun Wirkfaktoren ermittelt werden, die im Schaubild zusammengefasst dargestellt sind und nachfolgend in ihrer Bedeutung sowie ihren Verbindungen untereinander erläutert werden. Die neun Wirkfaktoren wurden aus dem Zusammenwirken der formalen Anforderungen einer Fusion und

den psychosozialen Prozessen, die in den Interviews aus den erzählten Geschichten wahrgenommen wurden, herausgefiltert.

Das Werkzeug der „Filterung“ ist die Mustererkennung. Phänomene können dann als Muster gedeutet werden, wenn sie häufiger als dreimal vorkommen und wenn ihnen von den Erzählenden der Geschichten eine Bedeutung beigemessen wird.

Jeder der neun Wirkfaktoren stellt bereits ein Bündel von Aspekten dar und hat darüber hinaus – wie bereits oben erwähnt und bildlich dargestellt – Verbindungen zu den anderen Wirkfaktoren. Das „Vertrauen“ stellt dabei nur einen von neun Wirkfaktoren dar, jedoch steht es im Schaubild nicht grundlos an zentraler Stelle. Das Vertrauen stellt für die Fusion deshalb einen besonderen Wirkfaktor dar, weil es der mächtigste Faktor ist, der „Transaktionskosten“ geringhalten kann. Deshalb steht die Erläuterung der Bedeutung dieses Wirkfaktors am Anfang.

Das Vertrauen

Der Wirkfaktor Vertrauen wurde nicht als Modell eingebracht, vielmehr wurde er in die Geschichten eingeflochten, die erzählt wurden.

Der Code für Vertrauen ist verlässliches Verhalten. Dieses ist vor allem dann wichtig, wenn Kirchengemeinden im Umbruch sind, wenn verhandelt werden muss und wenn gemeinsam neue Regeln (kurzfristig) und neue Kulturen (langfristig) aufgebaut werden müssen.

Regeln und Kultur sind institutionalisierte Verhaltenserwartungen. Wenn das erwartete Verhalten (das entweder einer Regel oder einer kulturellen Ausprägung entspricht) nicht eintritt, wird in den Interviews von Misstrauen gesprochen.

In allen Interviews haben die Gesprächsbeteiligten dem Vertrauen entweder explizit oder implizit durch das Bild der „gleichen Augenhöhe“ eine sehr wichtige Funktion zugeschrieben. In den erzählten Geschichten ist Vertrauen durch folgende Aspekte besonders fokussiert worden:

Vertrauen in die andere(n) Fusionsgemeinde(n)

„Ja wenn wir uns als Nachbar in Gemeinden nicht vertrauen können, wer soll sich dann in der Welt überhaupt noch vertrauen können?“ Ein Satz, der stellvertretend für die zahlreichen Aussagen zum Vertrauen steht. Dabei war es für das Einlassen auf eine Fusion günstig, wenn vorher schon Kooperationserfahrungen gemacht wurden und damit Verhaltensstabilität in der Zusammenarbeit erfahren wurde. Man war sich nicht mehr fremd. Als hilfreich wurde es geschildert, wenn es gelungen war, das „gleiche Schicksal“, nämlich dass man sich überlegen muss wie künftig mit geringeren Ressourcen überlebt werden kann, als Verbundenheit zu interpretieren. Diese Verbundenheit im „gemeinsamen Schicksal“ war vor allem in der Steuerungsgruppe der Fusion als Vorbildfunktion für alle weiteren involvierten Menschen wichtig. Als ganz entscheidend wurde immer wieder berichtet, dass die Begegnung auf gleicher Augenhöhe wichtig ist. Diese muss ganz praktisch und sichtbar gelebt werden.

Vertrauen in die eigene Kirchengemeinde (Selbstermächtigung)

Aus den Geschichten, die erzählt wurden, wurde spürbar, dass die beteiligten Personen sich ab dem Zeitpunkt gut fühlten, wenn die Fusion über den Anlass hinaus (Ressourcenbündelung) eine eigene Begründung fand. Damit wuchs die Zuversicht, dass die beteiligten Kirchengemeinden es schaffen, ein für sie gutes Ergebnis zu erreichen.

Vertrauen in Gott

„Nehmt einander an, wie Christus euch angenommen hat zum Wohle Gottes.“ Dies ist eine Aussage zur Frage, was die Interviewten den Gemeinden empfehlen würden, die sich künftig auf eine Fusion einlassen. Es wurde thematisiert und akzeptiert, dass letztlich nicht alles berechnet, überschaut und geplant oder in Modellen abgebildet werden kann. Bei einer Fusion spüren die Kirchengemeinden die Komplexität von Kirche. Um diese zu „reduzieren“, hilft das Vertrauen in Gott, dass es gut wird.

Tendenziell wurde spürbar, dass sich Kirchengemeinden mit ähnlichen Frömmigkeitsstilen mit einem Zusammenschluss emotional leichter tun. Dennoch wurde die Vielfalt bei unterschiedlicheren Frömmigkeitsstilen auch positiv betrachtet, weil die größere Kirchengemeinde dann bei unterschiedlichen Menschen andockfähig ist. In beiden Fällen sei das Vertrauen, dass es gut wird, eine wichtige „Sicherheit“ auf die man sich einlassen müsse.

Die Haltungen

Der Wirkfaktor „Haltungen“ ist eine Beobachtung aus den Geschichten, die in den Interviews erzählt wurden. In allen Kirchengemeinden wurde die Notwendigkeit einer Veränderung als evident erkannt. Auch wenn diese nicht immer selbstverständlich von innen heraus gewollt war, so hat man sich der Situation, dass z.B. Personalressourcen neu konfiguriert werden mussten, gestellt. Es konnte aus den Geschichten wahrgenommen werden, dass die Beteiligten sich unmittelbar mit der Frage konfrontiert sahen, mit welcher Haltung sie an die Herausforderung herangehen.

Die Haltungen sind die Ressource, die beteiligte Menschen in eine Kommunikation einbringen. Die Haltungen als Ressource sind besonders dann entscheidend, wenn die Person oder das System (z.B. der Kirchengemeinderat) „in Stress“ gerät.

Beispiele von Haltungen, die beobachtet werden konnten, sind:

- *Pragmatisch sein: wir brauchen und suchen eine Lösung*
- *Gestaltungswille: wir arbeiten an einer Lösung, die uns allen entgegenkommt*
- *Beziehungsangebot: wir begegnen uns auf gleicher Augenhöhe und in Offenheit für das Ergebnis und für überraschende Erkenntnisse oder Lösungen*
- *Gegenseitige Gastfreundschaft bei Gesprächen und Verhandlungen im Fusionsprozess.*

Bei den Interviews wurde auch die Frage gestellt, worüber schwer gesprochen werden kann. Von fünf Kirchengemeinden haben vier dezidiert gesagt oder sinngemäß gemeint, dass alles ausgesprochen sei. Drei Kirchengemeinden haben zur Frage der Nicht-Besprechbarkeit beispielsweise folgende Aspekte genannt:

- Wenn etwas definitiv aufgegeben werden musste, z.B. Gebäude, Kirchen, kleine Parochie
- Die Anzahl der Gottesdienste (und wie sie „verteilt“ sind)
- Die Trauer darüber, wenn ein markanter Pfarrer bzw. eine markante Pfarrerin die Stelle verlassen hat.
- Wenn Pfarrpersonen oder Dekane eine eher blockierende Haltung einnehmen oder Pfarrpersonen das Gefühl vermitteln, nach der Fusion an Bedeutung zu verlieren
- Wenn ältere Gemeindeglieder sich mit der Fusion schwertun, wird das als konfliktiv erlebt.

Vertrauen in die beteiligten Kirchengemeinden

Es gab Kirchengemeinden, die bereits Kooperationserfahrung hatten. Diese taten sich mit der Fusion wesentlich leichter. Andere mussten sich (sehr) bemühen: „Wir haben zwar nicht zusammengewollt,

aber wir mussten miteinander. Heute ist sogar ein bisschen Liebe daraus geworden“. Alle Kirchengemeinden gingen jedoch mit der Haltung heran: Wir lassen uns auf die Anderen ein.

Offen miteinander reden

Häufig wurde die Haltung des ‚füreinander Offenseins‘ angesprochen oder angedeutet. Vor allem wurde diese Haltung bei der Frage „Was würden sie Gemeinden empfehlen, die sich auf eine Fusion einlassen?“ ausgedrückt.

Gleiche Augenhöhe

Diese Haltung wurde auch beim Wirkfaktor „Vertrauen“ schon angesprochen. Beeindruckend war, dass diese Haltung ein „Dranbleiben“ erfordert, um wirksam werden zu können: „Irgendwann haben die in XY gemerkt, dass auf gleicher Augenhöhe gearbeitet wird. Von da an war es leichter“, so wurde berichtet. Auch die Metapher, dass jede Gemeinde eine „eigene Persönlichkeit“ darstellt und daher grundlegenden Respekt verdient hebt alle Beteiligten auf eine gleiche Augenhöhe.

Die Qualität des Beginns

Die Gesprächsbeteiligten wurden nach den „guten Gründen“ sich für eine Fusion zu entscheiden gefragt. Mit dieser Frage sollte in Erfahrung gebracht werden, ob bestimmte „Quellgeschichten“ ein besonderer Auslöser für die Fusion waren und welche Qualitäten beim Beginn den Hergang der Fusion gefördert oder behindert haben.

Die Beginnqualität beeinflusst die Motivation der Beteiligten, das Ausmaß der Beteiligung im Prozess der Fusion und prägt die Argumentation in den Geschichten, die dazu erzählt werden. Die Plausibilität der Geschichten prägt den Verlauf des Fusionsprozesses und das Ausmaß an Kränkungen, die dabei verarbeitet werden müssen, oder das Ausmaß der Optionen, die wahrgenommen werden.

Die Qualität des Beginns wurde deshalb als Wirkfaktor herausgefiltert, weil er für künftige Fusionen einen Gestaltungsraum ermöglicht, um „gute Geschichten“ zu fördern. Die Selbstbeschreibung der Qualität des Beginns war relativ unterschiedlich, hatte aber in den Erzählungen zum PfarrPlan und zu Vakaturen einen Schwerpunkt. Die Reduktion von Stellen aufgrund des PfarrPlans wurde als (Mit-) Anlass oder wesentlicher Auslöser bis hin zum „Zwang“ oder „sanften Zwang“ beschrieben, sich auf den Weg zu machen. Darüber hinaus wurden zahlreiche weitere gute Gründe für die Fusion genannt wie beispielsweise die Entlastung der Pfarrpersonen, das Beheben andauernder finanzieller Schwierigkeiten, positive Vorerfahrungen mit Kooperationen bzw. in der Gesamtkirchengemeinde, die Klärung von Immobilienfragen oder auch die Synchronisation des kirchengemeindlichen und politischen Gemeindegebiets.

Bisherige Kooperationserfahrungen

Gelungenes „Schnuppern“, sich offen bzw. neugierig annähern und insbesondere die Kooperations-Vorerfahrungen sind die stärksten fördernden Faktoren, um von innen heraus eine Fusion als gute Geschichte zu erzählen und zu erleben.

Immobilienfragen

Zu den Immobilienfragen wurden zwei unterschiedliche Geschichten erzählt. Bei der ersten boten Immobilienfragen einen Anlass, um über eine Fusion nachzudenken. Bei der zweiten wurde die Klärung der Immobilienfrage bewusst aus dem Prozess der Fusion ausgeklammert, um sie später separat zu klären.

Garantien

In manchen Kirchengemeinden ist der „Garantieaspekt“ angesprochen worden mit Blick auf die Wahrung der Selbstorganisation der beteiligten Parochien¹ in der Kirchengemeinde oder mit Blick auf Gehaltssicherheit sowie Karrieremöglichkeiten bei den Hauptamtlichen. Diese Garantien/Sicherheiten drücken auch eine Anerkennung der Bemühungen der beteiligten Hauptamtlichen aus.

PfarrPlan

Der PfarrPlan wurde vom überwiegenden Teil als ein äußerer Faktor angesehen, der über die Verteilung von Pfarrstellenanteilen Bedingungen vorgibt, die so sind wie sie eben sind, selbst wenn sie unangenehm sind. Nichtsdestotrotz hatte man sich teilweise vom Oberkirchenrat einen sensibleren Umgang mit der Mitteilung des Ergebnisses erwartet.

Kirchengemeinde als eigene Persönlichkeit

Alle Gesprächsbeteiligten sprachen wertschätzend über ihre Gemeinde. Besonders beeindruckt hat die Metapher der Kirchengemeinde als eigene Persönlichkeit, die, so die Botschaft, ihre ganz spezifische Aufmerksamkeit braucht. In den Gesprächen klang durch, dass es für den Fusionsprozess förderlich ist, wenn sich zum einen die fusionierenden Gemeinden diese Aufmerksamkeit gewähren und zum anderen durch den Oberkirchenrat diese Aufmerksamkeit angeboten wird.

Kirchen- und Gemeindeverständnis

Bei den Gesprächen wurde das Kirchen- und Gemeindeverständnis nicht explizit untersucht. Jedoch wurden das Verständnis und die Verständigung darauf implizit in den Gesprächen angesprochen.

Das Kirchen- und Gemeindeverständnis ist eine wichtige Basis, mit der man sich auf den gemeinsamen Weg des Fusionsprozesses machen kann. Ein Beispiel ist der Wunsch von einigen Gemeinden, in den bisherigen Gemeindegebieten eine möglichst hohe Selbstorganisation zu behalten z.B. in Form von Parochieausschüssen.

Vor allem aber gewinnt durch die größere Einheit das Organisationale eine größere Bedeutung. Für Kirche als Ort der Vielfalt, wo relativ geschlossene Gemeinschaften eine Teilmenge sein mögen, stellt diese Vielfalt eine Ressource für neue und breitere Andockmöglichkeiten dar.

Die Verständigung auf dieses oder ein ähnlich lautendes Kirchen- oder Gemeindeverständnis stellt offenbar einen wichtigen Faktor dar, um eine positive Energie für den Gesamtprozess zu mobilisieren.

Wahrung der Selbstorganisation

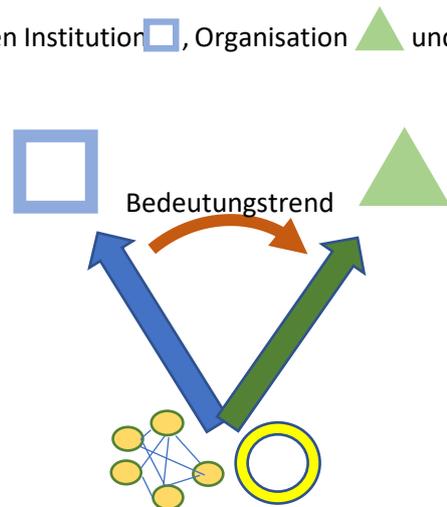
Im Modell „Fusionsreichweiten“ (Beilage 5) wird der „Selbstermächtigte Bereich“ angesprochen. Er ist die Grundlage für den Anspruch einer hohen Selbstorganisationsmöglichkeit. Selbstorganisation und die Möglichkeit dazu, so haben wir den Eindruck gewonnen, wollen die Gesprächsbeteiligten wahren. „Kirche hat in ihrem Wesen, dass Menschen von einem Wort berührt sind“ und weiter „damit das möglich ist, gehört eine gewisse Freiheit dazu, ansprechend zu wirken“. Dieser Satz steht für ähnliche Geschichten, die erzählt wurden.

¹ In den Interviews wurde für die früheren Kirchengemeinden, die nun Teil der neuen Kirchengemeinde sind, häufig der Begriff „Teilkirchengemeinden“ oder Parochie benutzt. Im Folgenden wird der Begriff Teilkirchengemeinde benutzt.

Institution, Organisation, Netzwerk

Die Selbstorganisation findet in den angebotenen Infrastrukturen Institution , Organisation  und Gemeinschaft/Netzwerk  ihre Bedingungen.

Je größer eine Kirchengemeinde bzw. je größer die Anzahl der in ihr aufgegangenen Kirchengemeinden ist, desto mehr gewinnen Organisationsfragen aus der Sicht der Gemeinschaften, Arbeitsgruppen, Initiativen und Netzwerke in der Kirchengemeinde für die Koordination der Aufgaben an Bedeutung. An dieser Stelle agiert die Kirchengemeinde weniger als Institution und mehr als Organisation. Dieser Bedeutungstrend hin zur Organisation wurde dann implizit angesprochen, wenn über Schwerpunkte in den Aufgaben gesprochen wurde. Manche Kirchengemeinden stellen sich darüber hinaus die Frage, wie sie die Koordination der Aktivitäten bewerkstelligen sollen. Eine typische Frage drückt das so aus: „Wie kann man das umstrukturieren, dass auch Leute, die nicht mehr Kirchengemeinderat sind, sich weiterhin einbringen und mitmachen, die auch verantwortlich für die Gemeinde mitdenken.“ Zugleich stellt für jene Kirchengemeinden, die zuletzt Mühe hatten, ausreichend Kirchengemeinderäte zu finden, die geringere Anzahl an Kirchengemeinderäten eine Entlastung dar.



Territorium vs. Aktivitätensnetzwerk

Alle klassischen Bereiche, in denen Kirche in der Welt aktiv ist, können in zwei Feld-Formen abgebildet werden. Als territoriales Feld und als Feld von sozialen Beziehungen. Je kleiner das Territorium einer Kirchengemeinde, desto mehr decken sich die beiden Felder. Je größer das Territorium einer Kirchengemeinde, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass aus der Sicht der Ehrenamtlichen das Territorium das sekundäre Prinzip der Koordination, die gemeinsamen Themen dann zum primären Prinzip der Koordination wird.

Andocken, Netzwerken, Engagement

Zur Frage, ob die Fusion das Andocken, die Gelegenheiten zu Begegnungen und zu Aktivitäten (Veranstaltungen, Projekten, Kampagnen, usw.) sowie das Engagement (Übernahme von Verantwortung für die Kirchengemeinde) erschwert oder fördert, haben alle Gesprächsbeteiligten eindeutig angegeben, die Fusion fördere dies, indem sie die Vielfalt der Andockmöglichkeiten erhöht. „Wir sind breiter aufgestellt“ hat eine Gemeinde erzählt. Die Diversität erweist sich z.B. günstig in den Bereichen, wo Kirche in der Welt aktiv ist (siehe das Modell der WIR-Möglichkeiten), denn sie erweitert die Mitmach- oder Engagement-Auswahlmöglichkeiten im Sozialraum.



Diese Vielfalt, so meinten einige am Gespräch beteiligte, müsse noch klarer in der Kirchengemeinde bzw. im gesamten Gemeindegebiet zum Thema gemacht werden, da nicht alle Mitglieder die erweiterten Möglichkeiten der größeren Einheit wahrgenommen haben.

Dort, wo durch die Fusion die Kirchengemeinde mit dem Gebiet der Kommune übereinstimmt, wurde dies als positiv für die Identität und Zusammenarbeit mit der Kommune beschrieben: „Wir sind eine Kirchengemeinde geworden, die das kommunale Gebiet komplett umfasst. Das hat das Zusammengehörigkeitsgefühl und das Stadtgefühl gestärkt.“ Die Fusion hat teilweise auch die Kooperation mit der politischen Gemeinde erhöht, indem die Kirche Räume in ihren Immobilien zur Vermietung anbietet. Diese Gebäude würden frequentiert und es ergäben sich dadurch Kontaktmöglichkeiten mit Menschen und Kooperationen mit der Kommune, die es sonst nicht gäbe. Mitunter wird die Evangelische Kirche dadurch initiativer erlebt.

Steuerung des Fusionsprozesses

Die Frage: „Wie haben Sie die Fusion organisiert?“, zielte auf die Steuerung des Prozesses der Fusion ab. Die befragten Kirchengemeinden haben im Detail sehr unterschiedliche Modelle gefunden, was ihnen im Sinne des Bildes der „Kirchengemeinden als eigene Persönlichkeiten“ auch wichtig war. Jedoch konnten gemeinsame Muster identifiziert werden.

Mit dem Begriff Steuerung sind mehrere Aspekte angesprochen, die insgesamt Steuerung ausmachen. Zur Frage wie der Prozess organisiert wurde, wurden Geschichten erzählt, die auf die folgenden Fragen eine Antwort versuchten:

1. *Auf welche Prinzipien stützt sich Steuerung?*
2. *Wie ist Steuerung organisiert (z.B. Steuerungsgruppe)?*
3. *Was ist die Aufgabe jener, die an der Steuerung beteiligt sind?*
4. *Worauf legt die Steuerungsgruppe ihre besondere Aufmerksamkeit (Kulturelle Aspekte)?*
5. *Welche soziale Funktion hat die Steuerungsgruppe für die beteiligten Kirchengemeinden?*

Steuerung ist somit an die kybernetische Form angelehnt, in der Akteure, Techniken und Indikatoren (Ziele, Ergebnisse, Wirkungen) in kreislaufförmig angelegten Prozessen sich aufeinander beziehen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Alle Kirchengemeinden, die sich für eine Fusion entschieden haben, haben eine gemeindeübergreifende Gruppe eingerichtet, welche die Steuerung oder Lenkung des Prozesses der Fusion zur Aufgabe hatte. Diese Gruppe wurde unterschiedlich bezeichnet wie Steuerungsgruppe, Lenkungskreis, Engerer Rat, Arbeitsgruppe, ständiger Ausschuss oder Planungsausschuss. Im Folgenden wird der Begriff Steuerungsgruppe verwendet. Die meisten Kirchengemeinden hatten auch Untergruppen gebildet, die so oder ähnlich benannt wurden.

Paritätische Zusammensetzung

Allen Gesprächsbeteiligten war es ein Anliegen, die Steuerungsgruppe unabhängig von der Größe der Gemeinden, die sich auf die Fusion eingelassen hatten, möglichst gleichwertig zu besetzen. Die Art der Besetzung war allerdings unterschiedlich. Einige haben delegiert, andere gefragt, wer teilnehmen möchte. Meistens wurde auch darauf geachtet, dass unterschiedliche Funktionen oder Fachbereiche sowie für die Fusion relevante Themen in der Steuerungsgruppe vertreten waren.

Steuerungsgruppe: Doppelte Loyalität transformieren

Eine Steuerungsgruppe für einen Fusionsprozess kann als Verhandlungssystem bezeichnet werden. Verhandlungssysteme unterliegen immer einer doppelten Loyalität. Von dieser doppelten Loyalität

wurde von manchen Gesprächsbeteiligten explizit berichtet. Andere haben sie in ihre Geschichten eingeflochten.

Verhandelnde haben einerseits ein Mandat von ihrer „Heimatgruppe“, um deren Interessen zu vertreten. Es wird eine gewisse Loyalität der Mandatsträger gegenüber ihrem Heimatsystem erwartet. Gleichzeitig entwickeln Verhandlende mit den anderen Verhandlungsbeteiligten auch eine Vertrautheit und ein eigenes Lösungsverständnis für das künftige gemeinsame Ganze. Es wurde ein gemeinsamer „Schicksalsraum“ etabliert, der praktisch die Funktion eines „Scharniers“ zwischen den fusionierenden Gemeinden übernimmt.

Um diese doppelte Loyalität gut zu meistern wurden folgende Wege gegangen:

- *Der Expertiseweg:* In Untergruppen wurden die Themen fachlich aufbereitet und von dort in die Steuerungsgruppe eingebracht.
- *Der Prinzipienweg:* Vor der Verhandlung einigt man sich auf ein paar Prinzipien. Eine Kirchengemeinde hat erzählt, dass man sich zu Beginn über drei Fragen verständigt habe:
 - o Was ist unaufgebbar?
 - o Was können wir loslassen beziehungsweise akzeptieren?
 - o Worauf kann ich mich einlassen?
- *Der gemeinsame Kommunikationsweg:* Hier geht es einerseits um die Information und Resonanz gegenüber den Gemeindegliedern und andererseits um die Empfehlungen bezüglich der Ergebnisse gegenüber den Kirchengemeinderäten der einzelnen Gemeinden, die fusionieren.

Aufmerksamkeit auf kulturelle/religiöse Unterschiede

Bei einigen Gesprächsbeteiligten war die Aufmerksamkeit auf unterschiedliche Frömmigkeitsstile ein explizites Thema. In der Evangelischen Kirche Württemberg haben diese Unterschiede regional unterschiedliche Bedeutung. Dort, wo sie eine höhere Bedeutung haben, ist es als unterstützend beschrieben worden, wenn die Frömmigkeitsstile ähnlich waren. Dort, wo sie bedeutend aber unterschiedlich waren, haben die Kirchenmitglieder stärker um die Bedeutung der Vielfalt gerungen und sie zunehmend als Chance gesehen. Zugleich wurde berichtet, dass eine ständige Achtsamkeit (unabhängig von Fusion) auf diesen Aspekt erforderlich ist.

Neue Vertrautheit herstellen

Die Gesprächsbeteiligten nahmen den Prozess der Fusion als einen Prozess wahr, bei dem neue Vertrautheiten entstehen. Der Umgang mit dem Unverfügbaren - auf den eigenen Fusionsprozess angewandt - fördert das sich Einlassen aufeinander. Das gemeinsame Ringen um Vereinbarungen, gemeinsame Gottesdienste und auch neue gemeinsame Geselligkeit fördern die Bildung neuer Vertrautheiten.

Der Prozess

Mit dem Prozess ist der Ablauf der Fusion von der Initiierung bis hin zur Umsetzung gemeint.

Die Gesprächsbeteiligten hatten eine detaillierte Darstellung dazu nicht zur Hand. Für sie schien der Ablauf des Prozesses entweder eine Selbstverständlichkeit zu sein oder sie wurden dabei so begleitet, dass sie sich in ihrer Aufmerksamkeit auf die Details im Prozess entlastet fühlen konnten. Möglicherweise ist es beides, weil der Prozess sowohl eine formale Seite hat, der durch den Oberkirchenrat begleitet ist als auch eine dynamische Seite, die durch die Prozessbegleitung unterstützt ist. Beides zusammen ist im Projekt SPI gebündelt (siehe dazu den Wirkfaktor „Die Unterstützung“). Der überwiegende Teil der interviewten Kirchengemeinden wurde jedoch noch nicht durch das Projekt SPI begleitet.

Der Prozess sind die erforderlichen Schritte, durch die

- *ein erwünschtes Ergebnis (formales Ergebnis, Arbeitsfähigkeit, Reproduktionsfähigkeit²)*
- *mit ausreichender Akzeptanz der relevanten Beteiligten (durch passende Beteiligung)*
- *in einem erwünschten Zeitraum*

erzielt wird und die Kirchengemeinde wie die Teilkirchengemeinden dabei ihre eigene Souveränität erleben und stärken.

Der Prozess einer Fusion – je nachdem, wann dessen Beginn empfunden wird – gliedert sich *grob* in folgende *unterschiedlich lange Phasen*, deren Ende jeweils durch wichtige Schritte (Meilensteine) gekennzeichnet sind: Vorphase – Initialisierungsphase – Arbeitsphase – Entscheidungsphase – Auswertungsphase und Umsetzungsphase.

„Führungskräfte“ schreiten voran

Eine wichtige Botschaft aus den Gesprächen war der Hinweis auf die Rolle der „Führungskräfte“ in den Kirchengemeinden. Dies müssen nicht die Führungskräfte im Wortsinn sein, sondern können „Pioniere“ bzw. positiv motivierte Akteure sein, die voranschreiten. Manchmal wurde erzählt, dass der Prozess erst dann so richtig erfolgreich war, wenn die Personen, die sich z.B. mit der Fusion schwer taten, die Kirchengemeinden verlassen hatten und die Nachfolger mit positiver Energie und Ergebnisorientierung an die Fusion herangegangen sind. Das gab Sicherheit und Vertrauen für alle anderen Beteiligten in den Kirchengemeinden. Idealerweise finden sich für eine gute Stabilität (mindestens) drei Personen, die gut miteinander auskommen und an einem gemeinsamen Zukunftsbild arbeiten. Dabei ist wichtig, dass die anderen relevanten Beteiligten dieses Miteinander der drei Personen beobachten können.

Klarheit der Phasen und Schritte

Grundsätzlich sind die Prozessphasen und -schritte als Orientierung wichtig. In welcher Geschwindigkeit sie jedoch gegangen werden und welche sozialen Dynamiken berücksichtigt werden müssen, hängt von der Beginnqualität ab. In einem Fall wurde berichtet, dass eine Lenkungsgruppe eingerichtet wurde, die zunächst Überlegungen ausarbeiten sollte, in welche Richtung eine Zusammenarbeit gehen und wie diese funktionieren könnte. Dieses Vorgehen kann als eine „Probeüberlegung“ gedeutet werden, damit man sich mental schon mit der Vorstellung einer Fusion anfreunden kann. Diese „Probeüberlegungen“ können später in die Zielvereinbarungen einfließen.

Die Beteiligungsbreite bei der Gestaltung der Fusion

Wie beim Wirkfaktor Steuerung schon angesprochen ist die Beteiligungsbreite von zwei Überlegungen geprägt. Erstens von der formalen Beteiligungsbreite, die erforderlich ist, um die Legitimität der Entscheidungen herzustellen. Zweitens von der soziodynamischen Beteiligungsbreite, die erforderlich ist, um Wissen einzubinden und vor allem in ausreichendem Ausmaß Akzeptanz herzustellen.

Die formale Beteiligungsbreite

Die Mindestbeteiligung ist durch die Steuerungsgruppe mit Untergruppen, die Kirchengemeinderäte und die Gemeindeversammlung gegeben.

Die soziodynamische Beteiligungsbreite

² Der Begriff „Reproduktion“ klingt für den kirchlichen Kontext etwas fremd. Daher haben wir über eine neue Begriffsmöglichkeit nachgedacht und das Ergebnis und den Weg dahin in der Beilage „07-Reproduktion-Erläuterung“ zur Verfügung gestellt.

Die Soziodynamik ist die Fähigkeit und die Art einer Gruppe, auf innere und äußere Veränderungen zu reagieren. Je nach Dynamik (Widerstand, Trauer, Schock, Gleichgültigkeit, usw.) werden die Betroffenen bis hin zur allgemeinen Öffentlichkeit eingeladen, sich in unterschiedlicher Form im Prozess einzubringen. Dazu gab es von den Gesprächsbeteiligten keine elaborierten Konzepte, vielmehr waren einige unsicher, wie sie mit diesen Dynamiken umgehen sollen. Hier war vor allem die Breite ein Thema, welches sie beschäftigte, aber auch die Frage, wie früh oder wie spät Ergebnisse im Prozessablauf zur Diskussion gestellt werden sollen und in welchem Ausmaß die Beteiligung in Form von Resonanz inszeniert werden soll. Dies ist ein Thema, zu welchem die Kirchengemeinden durchaus noch Unterstützung gebrauchen könnten.

Unterstützung/Begleitung

Mit Unterstützung ist hier die externe fachliche und prozessuale Begleitung gemeint. Die Unterstützung hat in diesen Fall eine besondere Note, weil die Beteiligten in den Kirchengemeinden für ihr Vorgehen zwei Arten von Unterstützung erleben: Die Unterstützung für den Prozess und die fachliche Unterstützung, von der sie mitgeteilt bekommen, wie der rechtliche Rahmen beschaffen ist und welche Optionen sie haben.

Wie bereits erwähnt, wurde der überwiegende Teil der interviewten Kirchengemeinden noch nicht durch das SPI-Projekt³ begleitet. Jene die durch das SPI-Projekt begleitet wurden, konnten das Modell „Komplementärberatung“ erleben, das ist die bewusste Unterscheidung zwischen dem WAS (Fachberatung) und dem WIE (Prozessberatung) einer Fusion.

In den Gesprächen wurde der Oberkirchenrat als Akteur-Gegenüber beschrieben, der für das WAS zuständig ist. Diesbezüglich wurde eine doppelte Erwartung geäußert. Vom Oberkirchenrat erwartet man sich Klarheit im WAS, wenn er diese selbst hatte, und eine neugierige gemeinsame Erkundungshaltung, wenn dem Oberkirchenrat in Teilfragen selbst nicht ganz klar war, WAS nun Sache war.

Auch die Prozessbegleitung (WIE), auch wenn sie vor dem Jahr 2015 stattfand, wurde überwiegend als sehr unterstützend, wertvoll und wichtig beschrieben. Die Helikopterperspektive von außen erleichtere es, die „Spur“ zu halten. Hilfreich sind v.a. die allparteiliche Rolle eines Dritten, der durch genau diese Funktion Glaubwürdigkeit anbieten, die Orientierung zum erforderlichen Prozessablauf hin zu einem Ergebnis fördern, die Berücksichtigung der sozialen Dynamik in den einzelnen Prozessschritten (Workshops, Versammlungen, Experten-beiträge zum passenden Zeitpunkt) und die symbolische Gestaltung der gegenseitigen Wertschätzung im Design und in der Wahl der Orte der Treffen unterstützen kann.

Expertise (fachlich, prozessual, symbolisch)

Die Expertise wurde insgesamt sehr geschätzt. Vor allem dort, wo die fachlichen Expert*innen sich in die Gemeindeglieder hineingedacht haben, aus ihrer juristischen Rationalität herausgetreten sind oder Papiere so aufbereitet haben, dass sie von allen verstanden werden konnten.

Die Prozessberatung wurde vor allem dort sehr geschätzt, wo sie die Rolle des „Vermittlers“ zwischen den Rationalitäten (Logiken) konsequent eingenommen hat und den Prozess ergebnisoffen, aber lösungsorientiert unterstützt hat. Mitunter gab es den versteckten Hinweis, dass man methodische Vielfalt wünschte („vom Kärtchenlegen haben wir genug“), aber vorwiegend die Aussage, dass die Prozessberatung gute Begegnungen ermöglicht hat. Die Aufmerksamkeit auf symbolische Aspekte wie

³ Das SPI-Projekt wurde Ende 2015 ins Leben gerufen und umfasst die drei Beratungsmodule Strukturen, Pfarrdienst und Immobilien.

Ort und Art der Räumlichkeiten für Treffen oder die Gestaltung der guten Gastgeberschaft fördert die gemeinsame Arbeit.

Implizit wurde deutlich, dass die Klarheit über die unterschiedlichen Logiken entlastend wirken kann.

Neutralität

Die Neutralität bzw. Allparteilichkeit ist in der externen Begleitung ein wichtiges Gut – dieses wurde von den Gesprächsbeteiligten ausnahmslos (an)erkannt.

Exkurs: Bei Fusionsprozessen begegnen sich Systeme mit eigenen Routinen, eigenen Kirchenverständnissen, kurz gesagt Systeme, die nach ihren eigenen spezifischen Logiken ihre Aufgaben erledigen und Entscheidungen hervorbringen. Immer, wenn verschiedene Logiken aufeinandertreffen, so die systemtheoretische Erkenntnis, können sie nicht unmittelbar und direkt verbunden werden. Es braucht eine Art „soziales Scharnier“ dazwischen. Dieses hilft, dass Unterschiede leichter als Ressourcen wahrgenommen werden können. Im Fusionsprozess übernimmt die Prozessberatung diese Scharnierfunktion.

Neutralität wird hier nicht nur als persönliche Haltung der externen Begleiter gesehen, sondern als soziale Inszenierung entworfen. Die Gesprächsbeteiligten haben diese Kompetenz in sehr hohem Ausmaß erlebt und zugleich die „Feldkenntnis“ der externen Begleitung als nützlich hervorgehoben.

Gemeinsame Erkundung Kirchengemeinden - Oberkirchenrat

Wie bereits erwähnt, haben machen Gesprächsbeteiligte (insbesondere dort, wo die Fusion bereits vor einigen Jahren stattfand) beobachtet, dass der Oberkirchenrat in Sachen Fusion selbst nicht immer ganz „trittsicher“ war, wie die eine oder andere Vorgabe oder Regelung zu deuten sei. Hier hätte man sich eine stärkere kooperative Haltung oder gemeinsame Erkundung erwartet, um gemeinsam eine gute Lösung zu finden, welche auch für die nachfolgenden Fusionen orientierend sein könnte.

Exkurs: In der Tat ist es bei flächendeckenden Veränderungsprozessen hilfreich, die „Pioniere“ für die Folgevorhaben einzubeziehen, weil diese noch unmittelbarer aus Fehlern und Erfolgen vor Ort berichten können. Das System, welches den Wandel durch seine Regelungen veranlasst, vermittelt dadurch auch die Botschaft, dass es nicht um kalte Legitimität, sondern um Lösungen geht, die vor Ort gut tragbar sind, und dass es mitunter in rechtlichen Ermessensfragen selbst aus dem Feld lernen will.

Der Tausch

Der Tausch kommt bereits bei der Qualität des Beginns unter dem Ressourcenaspekt zum Tragen. Im Prozess der Fusion spielen allerdings weitere Tausch Aspekte eine Rolle, auf die hier ausdrücklich hingewiesen wird.

In einem komplexen Tausch sind mehrere „Währungen“ im Spiel, die in ihrer Gesamtheit abgewogen werden und letztlich zu einer Einigung oder Nicht-Einigung führen. Menschen wägen in solchen Situationen ab, was sie gewinnen und was sie verlieren und schätzen dazu jeweils die Gewichtung ein. Dabei spielen der unmittelbare, direkte Tausch und der indirekte Tausch, der zeitverzögert (z.B. durch Optionen) eintritt, eine Rolle. In komplexen Tauschsettings wird auch eingeschätzt, ob man sich auf Vereinbarungen, die Optionen ermöglichen, verlassen kann, denn mitunter sind später andere Akteure am Werk als zum Zeitpunkt der Vereinbarung.

Manche der hier angesprochenen Aspekte wurden im Gespräch als Geschichten erzählt, andere Aspekte wurden direkt als Frage gestellt, wie z.B. die Einschätzung zur Entlastung.

Die Garantien

Die Garantien wurden bereits beim Wirkfaktor „Qualität des Beginns“ skizziert. Die beiden Aspekte dort sind die „Selbstorganisation der Teilkirchengemeinden“ und die „Sicherheiten in Bezug auf Gehalt und Karrieremöglichkeiten“. Diese beiden Aspekte werden in die Waagschale geworfen, um die Energie, mit der sich jemand am Fusionsprozess engagiert, zu dosieren.

Risiko teilen Kirchengemeinden - Oberkirchenrat

Es wurde berichtet, dass Kirchengemeinden auch ein Risiko eingehen, insbesondere dann, wenn der Prozess der Fusion nicht gut läuft oder wenn es nicht gelingt, Klarheiten herzustellen. Mit zu starken Widrigkeiten oder Unklarheiten im Prozess vor Ort gehen die Kirchengemeinden ein Risiko ein, nämlich Mitglieder zu verlieren. Es wurde, zusammenfassend dargestellt, von zwei Arten berichtet wie Kirchenmitglieder auf die Fusion reagieren. Die eher stark gebundenen Kirchenmitglieder sind gekränkt, weil sie ihre vertraute Kirchengemeinde (als soziales System und als gewachsene Gemeinschaft) verlieren. Für die eher schwach gebundenen Mitglieder ist die Fusion eigentlich kein Thema. Sie wollen, dass die Kirche „funktioniert“ und sich nicht intern um aus ihrer Sicht unwichtige Dinge streitet. Beide Mitgliedergruppen stellen aus der Sicht des mitunter mangelnden Wachstums der Kirchengemeinden ein Risiko dar. Die Gesprächsbeteiligten, die diesen Aspekt angesprochen haben, wünschen sich vor allem eine gute Kooperation mit dem Oberkirchenrat, um Menschen nicht zusätzlich mit unklaren Vorgaben zu belasten bzw. zu kränken.

Finanzielle Anreize

Es wurde auch erwähnt, dass die Kirchengemeinden zur Fusion finanzielle Anreize erhalten, den Umgang damit jedoch manchmal als kleinlich seitens des Oberkirchenrats erlebt hätten. Man wünsche sich einen großzügigeren Umgang, denn es handele sich dabei um eine wertschätzende Symbolik, die gut täte und die man in der Kommunikation als guten Tausch durchaus ins Treffen führen könne.

Be- und Entlastung

Das Thema Be- und Entlastung wurde explizit abgefragt. Als Entlastung nach einer Fusion wurden z.B. das leichtere Finden der erforderlichen Anzahl an Kandidierenden für den Kirchengemeinderat, die reduzierte Arbeit für den Gemeindebrief (einer statt zwei, drei,...), die geringere Anzahl der Büros und der Funktionen (Kirchenpfleger, geschäftsführende Pfarrpersonen,...), die gegenseitigen Vertretungsmöglichkeiten der Pfarrpersonen, eine höhere Transparenz der Verwaltung sowie ein breiter gestreutes Fachwissen genannt, auf das man zurückgreifen könne.

Allerdings wurde auch erzählt, dass es noch nicht überall gelungen ist, die Entlastungen auf Grund von weniger Gremien zu schaffen. Dort, wo in den (neuen) Kirchengemeinden nahezu der gleiche Strukturaufwand betrieben wird, wird die Fusion sogar als Doppelbelastung erlebt. Hier haben wahrscheinlich die neueren Formen der Koordination der Arbeit in Form von Netzwerken oder Koordinationsarenen (siehe die drei Infrastrukturen im Wirkfaktor „Kirchen- und Gemeindeverständnis“) noch nicht Eingang gefunden.

Ebenso wurde darauf hingewiesen, dass *während* des Fusionsprozesses die oben beispielhaft aufgeführten Entlastungen noch nicht eingetreten sind. Die Beteiligten brauchen daher für diesen Tauschaspekt einen langen Atem.

Option Lebensfähigkeit

Menschen und Gruppen lassen sich auf einen Wandel in eine unsichere Zukunft eher dann ein, wenn diese Unsicherheit durch positive Optionen ausgeglichen werden kann. Dies können z.B. die Sicherung

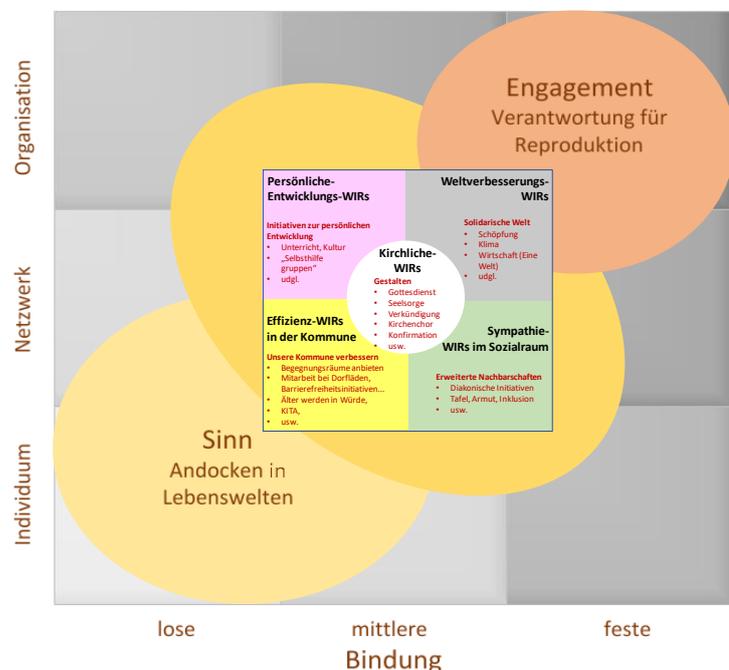
und Stärkung der Lebensfähigkeit einer Kirchengemeinde sein. Die Lebensfähigkeit ist zudem die grundlegendste Frage für jedes soziale System. Deshalb wurden dazu auch Fragen gestellt.

Die Lebensfähigkeit stellt die Bedingungen für Lebendigkeit auf Dauer bereit. Wenn hier der Begriff „Lebendigkeit“ verwendet wird, dann nicht in dem Sinn, dass eine hohe Dynamik in einer Gruppe, Gemeinschaft oder Organisation herrscht, sondern in einem tieferen Sinn. Es wird am biologischen Lebendigkeitsmodell Anleihe genommen was bedeutet, dass ein System (Gruppe, Gemeinschaft, Organisation, Institution) in der Lage ist, sich immer wieder selbst hervorbringen bzw. reproduzieren zu können.

Den Gesprächspartnern wurden zwei Fragebögen vorgelegt, in denen sie Aspekte der kirchlichen sowie der allgemeinen Lebendigkeit einschätzen konnten. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, aber sie gewähren doch einen Einblick in den Wirkfaktor und können als Impuls fürs Weiterdenken dienen. Mit Blick auf die Ergebnisse zur Lebensfähigkeit von Kirche insgesamt lohnt sich deshalb die Frage, wie diese neu gestärkt werden kann und soll. Im Wirkfaktor „Option Lebensfähigkeit“ bündeln sich die von den Teilnehmenden genannten Aspekte.

Vielfältige Andockmöglichkeiten

Es wurde in den Gesprächen eindeutig bestätigt, dass größere Einheiten und größere Teams mit unterschiedlichen Kompetenzen die Andockmöglichkeiten erhöhen. Gute Möglichkeiten zum Andocken bei den Menschen zu finden bedeutet, dass Engagierte Orientierung gewinnen und sich mit anderen vernetzen können. In den Geschichten war spürbar, dass diese Erfahrung des Eingebundenseins in der lokalen oder regionalen Gesellschaft freudvoller ist als Gremienarbeit (Innenorientierung).



WIR-Möglichkeiten

Überraschend waren die Ergebnisse zu den WIR-Möglichkeiten (siehe kleines Schaubild im Schaubild oben). WIR-Möglichkeiten stellen klassische Bereiche dar, wo Kirche in der Welt aktiv ist. Es sind dies das „Kirchliche Wir“, also jene Aktionsbereiche, wo Kirche sich unmittelbar ausdrückt und etabliert (Gottesdienste, Jugendtreff, Konfirmation, Ausschüsse usw.), das „Sympathie-WIR“, z.B. Diakonie, Flüchtlings-Initiativen, Kirchencafé u.a.m., das „Weltverbesserungs-WIR“, bei dem kirchliche Akteure über sich selbst hinausweisen und die Welt durch Umweltschutz (Klima), Eine Welt-Laden u.dgl. Die Schöpfung besser machen wollen, sowie das „Persönlichkeitsentwicklungs-WIR“, darunter fällt vor allem die persönliche Bildung und Weiterentwicklung. Ein weiteres Wir ist das „Effizienz-WIR“, bei dem kirchlich engagierten Personen Aktionen setzen, die Kommune oder Staat ebenso machen könnten, aber es nicht oder nicht in ausreichendem Maß tun oder delegiert, wie Schulsozialarbeit, Hospizarbeit u.dgl. Die befragten Kirchengemeinden waren beileibe nicht nur im Kirchlichen WIR und der Diakonie, also im Sympathie-Wir, tätig. Die Ergebnisse machen deutlich, dass der Großteil der Kirchengemeinden mit Blick auf die Gelegenheiten,

die sie damit zum Andocken bieten, sehr breit aufgestellt ist. Die Fusion fördert tendenziell die „WIR-Möglichkeiten“ von Kirchengemeinden.

Vielfältige Gelegenheiten

Die vielfältigen Gelegenheiten sind alle WIR-Möglichkeiten, die die Kirchengemeinde zu bieten hat. Durch die größere Vielfalt der hauptamtlichen Ressourcen wurde die Chance gesehen, die Andock-Gelegenheiten breit zu streuen.

Die differenzierte neue Ordnung

Zur Stärkung der zukünftigen Lebensfähigkeit brauchen die Kirchengemeinden neue Formen der Koordination, die über die klassische Koordination durch die Kirchengemeinderäte hinausgehen. In Bezug auf die Lebensfähigkeit und die Attraktivität von Kirche scheint es wichtig zu sein, gerade hier für die jeweilige Kirchengemeinde jene passenden Formen zu finden, die sowohl die formale Struktur (Kirchengemeinderat, Ausschüsse) als auch informale Strukturen (Foren, Arenen, Netzwerke) gut verbinden.

Antizipieren der Entlastung

Beim Wirkfaktor „Tausch“ wurde die Entlastung bereits besprochen. An dieser Stelle steht die Frage, ob die Beteiligten die Entlastung auch ausreichend antizipieren können. Dabei geht es nicht bloß um weniger Arbeit, sondern um die „Überforderung“. Es geht um das Zusammenspiel der Ehrenamtlichen und der Hauptamtlichen. Beide sind insbesondere vor und während des Prozesses der Fusion teilweise in einer permanenten Überlastung bzw. Überforderung, da dieser Prozess zusätzlich zum „Alltagsgeschäft“ hinzukommt. Hier ist es entscheidend, dass die Entlastung, die eine Fusion bringen kann, antizipiert werden kann. Aus den Gesprächen konnte entnommen werden, dass es in den größeren Einheiten, also nach der Fusion, leichter sein wird eine Justierung der Balance hinzubekommen, vor allem dann, wenn die Option besteht, dass die Andockmöglichkeiten breiter und die Gelegenheiten für WIR-Engagements vielfältiger werden. Ob dies gelingt, muss sich noch herausstellen, aber die Option besteht.

Brüche meistern

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die in den „Bruch-Hypothesen“ angesprochenen Brüche insgesamt gut bewältigt wurden, ja sie sogar wie eine organische Tatsache angenommen und gemeistert wurden. An der Bewältigung von Brüchen ist ablesbar wie resilient ein System ist. Die Resilienz kollektiver Systeme kann an drei Merkmalen beurteilt werden: a) an der Vielfalt der Elemente, die im Spiel sind, b) an der Kombinierbarkeit (Ergänzung) der Elemente und c) an der reflexiven Kraft, die Vielfalt und ihre Kombinierbarkeit zu nutzen.

Die interviewten Kirchengemeinden haben sich als im hohen Ausmaß resilient erwiesen.

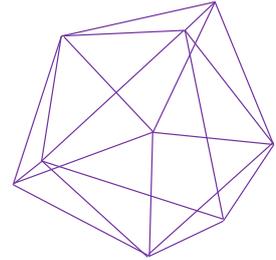
Schlussfolgerungen

Die Empfehlungen der Gesprächsbeteiligten

Wir haben unsere Interviewten zum Schluss jedes Gesprächs gefragt, was sie anderen Kirchengemeinden, die sich auf den Weg der Fusion machen, empfehlen würden.

Sie haben im Wesentlichen die Wirkfaktoren angesprochen, die wir in diesem Bericht beschrieben haben. Hier einige Schlüsselaussagen, die hier zum Teil wortgetreu und zum Teil sinngemäß wiedergegeben werden:

- Baut **Vertrauen** auf.
- Geht mit der **Haltung** der gleichen Augenhöhe aufeinander zu und nimmt einander an wie Christus euch angenommen hat.
- **Beginnt** mit der Fusion nicht nur wegen der Ressourcenthemen, es gibt noch darüberhinausgehende **Qualitäten**, die eine Fusion sinnvoll machen.
- Stülpt einander nichts über; seid offen für verschiedene **Kirchen- und Gemeindeverständnisse**; akzeptiert die Andersartigkeit!
- Gewinnt zunächst Sicherheit (in der **Steuerungsgruppe**)! Sie ist ein kulturelles Vorbild für alle anderen Akteur*innen.
- Habt Mut zur Lücke im **Prozess** und im Ergebnis.
- Holt euch rechtzeitig eine externe Begleitung als **Unterstützung** dazu.
- Macht euch klar, was ihr verliert und was ihr gewinnt! Strebt einen guten **Tausch** an.
- Nutzt die Kompetenz der Ehrenamtlichen, aber überfordert sie auch nicht. Sucht die **Lebendigkeit**.



In Kirche gelingt Fusion – aus gutem Grund

Mit der Ermittlung der Wirkfaktoren ist der Versuch unternommen worden, die Komplexität von Kirchengemeinden abzubilden, die sich erst recht zeigt, wenn sich mehrere Kirchengemeinden auf eine Fusion einlassen. Aus dem nicht kirchlichen Bereich wissen wir, dass der überwiegende Teil der Fusionen scheitert. Dafür werden zwei Hauptgründe angeführt: Zum einen entpuppt sich der kulturelle Unterschied als zu tief, zum anderen sind die Organisationsroutinen (mit ihren Regelwerken) zu divers und passen nicht zusammen.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen klar, dass die Fusionen, jedenfalls bei den Kirchengemeinden unserer Gesprächsbeteiligten als eindeutig positiv bewertet werden. Die kulturellen Unterschiede sind gegeben, aber ihnen wird mit einer weitgehend prinzipiellen Offenheit begegnet. Und die bewusste Aufmerksamkeit auf Vertrauen und Augenhöhe ist den Kirchengemeinden von vornherein nicht fremd. Zudem ist es wahrscheinlich von großem Vorteil, dass Kirchengemeinden aus derselben Landeskirche fusionieren, denn sie haben alle den gleichen Regelungsrahmen.

Genau in diesem Kontext besteht nun auch die Gefahr, dass eine Fusion auf die technischen und die kulturellen Fragen im Sinne von Gewohnheiten fokussiert wird. Aus diesem Grund wurden die Themen Reproduktionsfähigkeit und Lebensfähigkeit in die Fragen aufgenommen. Diese Themen wurden offenbar im Rahmen der praktischen Gestaltung der neuen Kirchengemeinde und ihre Routinen bearbeitet, konzeptionell wurde dazu weniger ausgesagt. Dies kann daran liegen, dass es sich bei der Gestaltung und Sicherung der Reproduktions- und Lebensfähigkeit um Selbstverständlichkeiten handelt, denn wer sich bisher immer ohne Mühe selbst hervorbringen und erneuern konnte, fragt nicht nach den dazu nötigen Bedingungen. Sie sind gewissermaßen ohnehin gegeben und bedürfen keiner besonderen Aufmerksamkeit. Wir waren uns nicht ganz sicher, ob diese Aufmerksamkeit die zukünftig wahrscheinlich nötige Intensität hat.

Die Kirche entwickelt sich von einer Institution zunehmend hin zu einer Organisation.

Wenn die kirchlichen Einheiten immer größer werden, ändert sich auch die Art der Koordination und Führung. Der organisationale Anteil der Kirche wird bedeutsamer. Bei Kirche als Institution, wo relativ kleine Teams oder Einzelpersonen (Pfarrpersonen) mit den Verwaltungseinheiten der Landeskirche kommunizieren, um im rechtlichen Korridor zu bleiben, entstehen in den größeren Einheiten Teams, die sich, wenn sie sich zusammengefunden haben, als Organisationseinheit verstehen und dann stärker als Kollektiv gegenüber der Landeskirche auftreten. Strategische Fragen (Schwerpunktsetzungen, Ressourcenthemen und Kompetenzentwicklung) im Team werden wahrscheinlich eine größere Rolle spielen. Diese stärkeren Kollektive werden ihrer Rolle als Feldkenner Gewicht verleihen und möglicherweise eine Kommunikation wünschen, die weniger nach einer Verwaltungslogik und mehr nach einer Logik der „Führung in Partnerschaft“ agiert.

Lernplattformen

Die Unterstützung in Form der Komplementärberatung durch das Projekt-SPI macht offensichtlich einen positiven Unterschied zu jener Zeit als es das Modell der Komplementärberatung noch nicht gab. Dies ist eine gelungene Supporteinrichtung, die innerhalb der Landeskirche eine Drehscheibe für Lernen und relevante Erkenntnisse über die Kirche ermöglicht.

Bei einem flächendeckenden Wandel, wie er stattfindet, kann es Sinn machen, diese prominente Lernmöglichkeit auf alle Betroffenen auszuweiten. Dazu bieten sich drei Modelle an:

- Ein System der kollegialen Beratung (auch Intervision) genannt, in welchem eine Gruppe von einander gleichgestellten Personen, die ähnliche Herausforderungen oder Anliegen haben, nach einem definierten Ablauf Fälle reflektieren, wobei eine Person einen Fall einbringt und die anderen ihn oder sie beraten. Mehrere Fälle können an einem Termin beraten werden.
- Eine für einen bestimmten Zeitraum organisiertes „Action Learning Programm“, in welchem zu Beginn und am Ende eine Lernkonferenz steht und dazwischen Lerngruppen stattfinden (z.T. in Form von kollegialer Beratung und z.T. in Form von Workshops mit externen Impulsgebenden).
- „Community of practice“: Das ist im weiteren Sinn eine Gemeinschaft, die eine gemeinsame Herausforderung hat und dafür gute Lösungen sucht. Dabei lässt sie sich auch durch externe Impulse anregen, sie bilden mitunter Projektgruppen, um Themen zu vertiefen oder sie suchen neue Lösungen (z.B. neue Formen der Koordination auf der Ebene der Kirchengemeinde). Alle sind eingeladen, die an der Herausforderung mitwirken wollen.

Wichtig scheint uns, dass in Zeiten eines grundlegenden Wandels alle relevanten Perspektiven in solche Lernprozesse eingebunden sind, und zwar als partnerschaftlicher Teil, der für das Ganze eine wichtige Funktion innehat. Prinzip: Sich beim Lernen ergänzen.

Abschließende Hinweise

Die Studie arbeitet mit Modellen zur Findung und Einschätzung von Wirkfaktoren. Diese sind in der langen Fassung des Berichts und in fünf dazugehörigen Beilagen ausführlich(er) dargestellt. In den Beilagen wird eine ausführlichere, aber trotzdem kurz gehaltene Vertiefung der Modelle angeboten.

01 Hypothesen

02 Individualisierungs- und Identitätsbildungsprozesse

03 Drei Schritte des Tradierens

04 Die Figur des Dritten

05 Die Fusionsreichweite in der Selbst- und Kontextsteuerung von Kirchengemeinden

06 Interviewleitfaden

07 Reproduktion-Erläuterung